

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ORGANİZASYONLARDA YENİLİK YÖNETİMİ



Dr. Gözde MERT

artikol
yayınclık

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ORGANİZASYONLARDA YENİLİK YÖNETİMİ

Dr. Gözde MERT

.....

.....

.. / .. / 20 ..

Kitabın Adı
Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi

Yazarlar
Dr. Gözde MERT

Artikel Yayıncılık No: 120
ISBN 978-605-81142-0-3
1. Basım: Ekim - 2018

Kapak, Düzenleme, Ofset Hazırlama
Dr. Gözde Mert

Baskı ve Cilt:
Mutlu Basım Yayın
Davutpaşa Cad. Güven İş Merkezi. C Blok No: 256
Topkapı / Zeytinburnu / İstanbul
0212 577 7208
Matbaa Sertifika No: 18569

Artikel Yayıncılık bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.
Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No: 67/3
Kadıköy - İSTANBUL
Tel: 0 216 428 0654 Fax: 0 216 327 1845
e- mail: info@artikelyayincilik.com
<http://www.artikelyayincilik.com>
Yayıncı Sertifika No: 19708

Copyright © Bu kitabın tüm hakları yazara aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım maksadıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazarın yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Mert, Gözde

Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi

Dr. Gözde MERT

1.Basım EKİM 2018, 144 s. 160x240mm

Kaynakça var, izin yok.

ISBN 978-605-81142-0-3

1.Yenilikçilik 2. Yenilik Yönetimi 3. Firma Yenilikçiliği 4. İnovasyon

Kitap > Sosyal Bilimler > İşletme > Yenilikçilik

Yaratıcılık, yeni şeyler düşünmek,

Yenilik, yeni şeyler yapmaktır.

Levitt

Ticaretin sadece iki basit işlevi vardır:

Pazarlama ve Yenilik.

Peter F. Drucker

Başlarken ...

Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi adlı bu kitap; “Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?” başlığı altında yayınlamakta olduğum bir seri kitabımın altıncısıdır. Bu kitap, yenilik hakkında düşünebilmenizi ve bir yenilik gerçekleştirebilmeniz için; yenilikle nasıl iletişim kurmanız gerektiğini size sunmaktadır.

Bir şeyi düşünebilmek için, o şey hakkında kesinlikle bilgi sahibi olmalısınız. Bilginiz yoksa düşünemezsiniz. Yenilikçilik, bir gizli düştür. Yeni bir şeyler yapmak için, cesaretli olmaya çaba gösterin. Siz, kendiniz için bir yenilik arayıp, bir yenilik bulmalısınız.

Bir kişiyle anlaşabilmek için siz, onun dilinden konuşmalısınız. O dili konuşamıyorsanız, onunla anlaşmanız tesadüflere kalmıştır. Uygun kelimeleri bulunca, herkesle ve herşeyle konuşabilirsiniz, yenilikle bile.

Her insanın içinde, bir miktar yenilikçilik vardır. Evet, yenilikçilik genlerimizde vardır. Hepimizde ama hepimizde, bir yenilik arama geni vardır. Yani “Bu, önceden benim aklıma gelmişti” diye hiç boşuna söylenmiyor. Dikkat, merak, bilgi ve planlı çalışma; yenilik arama geniniz ile buluşunca, ortaya ne dünya harikaları çıkmaktadır.

Hesaplarınızda, yenilikçiliği asla dışarıda bırakmayınız. Yenilikçilik, çok yavaşça gelir ve misafirliği de çok kısa sürer. Sizinle devamlı kalması, tamamen sizin performansınıza bağlıdır. Yenilikçilik, istenmediği yerde, hiçbir zaman durmaz.

Eski alışkanlıklarla maalesef, yeni bir şeyler ortaya konulamıyor. Eğer yeni bir şeyler ortaya koyamazsanız, yeni çağın seli gelir, sizi alır ve çok ötelere sürükler, sonra da sizi, bir kenara fırlatır, atar. Yeni bir şey yapmak için; hayatınızda birçok fırsat, mutlaka karşınıza çıkmaktadır. Fırsatları görmeli ve değerlendirmelisiniz. Kendi yakınınızdan başlayarak etrafınıza ve kapasiteniz müsaade ettiği kadar çok ötelere bakın. Etrafınızda ve dünyada neler olduğunu anlamaya çalışın. Mevcut değerlerinizi geliştirerek, artırın ve çağın insanı olun. Sonra da yeniliğe dönün. Yenilik ortaya koymak için önce; ilkesel bir duruşunuz olmalı, yeniliği istemelisiniz. Yenilik çabalarınızdan dolayı siz, çok mutlu olmalısınız. Tam da düşündüğünüz ve istediğiniz gibi; kafanızda olan herşeyi, açıklamaya ve anlatmaya çaba gösteriniz.

İşinizin ehli olun. Mesleğiniz neyi gerektiriyorsa onu yapın. Düşlerinizde ne görüyorsanız, onu gerçekleştirmeye çalışın. Yenilik, senden ne istiyorsa, onu yapmalısın. Unutma, yenilik, önceden önemli bir hazırlığı, yeniliğe hazır olmayı gerektirmektedir.

Örgütler, yapısal olarak, sadece operasyonel çalışma için tasarlanırlar. Bu nedenden dolayı; işlevsel örgüt yapısında, yeniliğe hiç yer yoktur. Bu kadar kurum var, neden yenilik yapılmıyor? diye boşu boşuna hayıflanmayın. Onların vazifesi, herşeyden önce yenilik yapmak değildir, onların işi, verilen görevi başarıyla yapmaktır. Onlara yenilik yapın diye dayatılamaz. Yenilik yapmak, yeniliği aramak bambaşka bir iştir. Yenilik yapmak, yenilikçilik için özel olarak örgütlenmenizi ve bu yapıyı, özgürlük tanıyan politika ve uygulamalar ile bütünleştirmenizi gerektirir.

Yenilikçilik, çok ciddi bir kültür birikimidir. Yenilikçilik öyle orasından, burasından çekiştirilerek ve bir hokkabazın şapkadaki tavşan çıkartması gibi, birdenbire ortaya konulabilecek bir iş değildir. Niçin değerli beyinler, bazı ülkeler tarafından kapılıyor? Çok sevdiklerinden dolayı mı? Kesinlikle hayır. Yenilikçilik, yüksek eğitimli bir topluluk gerektirir de ondan. Dahilerini kaybeden uluslar, aslında geleceklerini kaybetmektedirler. Okumadan, öğrenmeden, sırf rahat yaşama yollarını aramakla, asla yenilik gerçekleştiremezsiniz.

Yenilikçilikte, sadece yeni bir ürün ortaya koymak için odaklanılmamalıdır. Pazarlama, finans, üretim, dağıtım, hizmet ve sosyal alanlarındaki yenilikler size büyük miktarda kazanç sağlayabilir. Yenilikçilik, size çok zor görünen, büyük kazançlara ulaşmanızı, çok kolaylaştırır.

Sistem teorisi açısından bakıldığında, ortaya konulan bir değişiklik, bireyler ve toplum tarafından, sistem değişikliği yani bir yenilik olarak algılanır. Yenilik dilini öğrenmek, zordur. Ama buna değer. Yenilik size, her türlü mutlulukla dolu, koskoca bir dünya sunar.

Uygun stratejileriniz, etkin faaliyet süreçleriniz, esnek örgütsel yapınız ve üstün kurumsal becerileriniz size, yenilikçiliğin kapısını mutlaka açacaktır. Bir örgütteki yenilikçiliğin karakteri:

- (1) Yenilikçilik, sosyal dengeyi olumlu yönde etkilemeli;
- (2) Yenilikçiliğin gücü devamlı artırılmalı;
- (3) Yenilikçilikte borçlanılmamalı, bütçe denk ya da pozitif yönde olmalı;
- (4) İnsan kaynaklarının tümü, yeniliğe uyum göstermeye uyumlu ve istekli olmalıdır.

Dijital değişim, çağın zorunluluklarından biridir. Yenilik yapma biçimleri, gelişen dijital değişim durumuna, ayak uydurabilmelidir. Dijital dünya, artık bir yalan dünya olmaktan çıkmış ve gerçek bir dünya olarak, yaşamın içindeki yerini almıştır. Dijital dünya, içerik ve sınırları ortadan kaldırmaktadır.

Bir yenilik olarak sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizde, düşüncelerinizin yansıtılmasını sağlayınız. Sanat size, ürün ve hizmetlerinizde düşüncelerinizi, yansıtmanızı sağlar. Ürün ve hizmetlerinizi, mutlaka sanatsal bir yapıda ortaya koyunuz. Sanat, dokunduğu her şeyi güzelleştirmekte ve son derece etkileyici kılmaktadır. Bilim ve sanat, yenilikçiliğin iki kanadı gibidir. Bu iki kanadı kullanabilen herkes, dilediğince uçabilir. Güzel bir şeye başlayın ama hep güzel olsun.

Yeniliği elbette okuyarak öğrenebilirsiniz ama yeniliği ancak severseniz anlayıp, yapabilirsiniz. Bu eserin; tüm okuyuculara, akademik dünyaya ve iş hayatına faydalı olmasını diliyorum.

Dr. Gözde MERT
İstanbul, Ekim 2018

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	Sayfa No. v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI	4
2. YENİLİKÇİLİK İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR	11
2.1. Buluş ve Yenilikçilik	11
2.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	12
2.3. Değişim ve Yenilikçilik	13
2.4. Girişimcilik ve Yenilikçilik	14
2.5. Ar-Ge ve Yenilikçilik	15
3. YENİLİKÇİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	17
4. YENİLİKÇİLİK TEORİLERİ	23
4.1. Klasik Yaklaşım	23
4.2. Neo-Klasik Yaklaşım	25
4.3. Schumpeteryan Yaklaşım	26
4.4. Evrimci (Neo-Schumpeteryan) Yaklaşım	27
4.5. İçsel Büyüme Yaklaşımı	28

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK ÇEŞİTLERİ

1. ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ	35
2. İŞLEM YENİLİKÇİLİĞİ	49
3. PAZARLAMA YENİLİKÇİLİĞİ	42
4. ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK	46
5. TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK	53
6. RADİKAL YENİLİKÇİLİK	63
7. KADEMELİ YENİLİKÇİLİK	65
8. STRATEJİK YENİLİKÇİLİK	66
9. HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ	69
10. SOSYAL YENİLİKÇİLİK	76
11. BİREYSEL – DAVRANIŞSAL YENİLİKÇİLİK	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YENİLİKÇİLİK STRATEJİLERİ

1. SALDIRGAN YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ	84
2. SAVUNMACI YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ	85
3. TAKLİTÇİ YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ	87
4. BAĞIMLI YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YENİLİKÇİLİK SÜRECİ

2.1. FİKİR ÜRETME VE SEÇME	91
2.2. FİKRİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	93
2.3. FİKRİN TİCARİLEŞMESİ	94

BEŞİNCİ BÖLÜM ORGANİZASYONLARDA YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

1. YENİLİKÇİLİĞİN ÜLKE EKONOMİSİ İÇİN ÖNEMİ	99
2. YENİLİKÇİLİĞİN ORGANİZASYONLAR İÇİN ÖNEMİ	101

ALTINCI BÖLÜM ORGANİZASYONLARDA YENİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

1. YENİLİK ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN KRİTERLER	108
2. KURUMSAL BAZDA YAPILAN YENİLİK ÖLÇÜMLERİ	110
KAYNAKÇA	113

TABLÖLAR LİSTESİ

		Sayfa No.
Tablo 1	Firma Yenilikçiliğinin Tarihsel Gelişimi	19
Tablo 2	Örgütsel Etkenler ve Yenilikçilik	50
Tablo 3	Yenilik Performansının Ölçümünde Kullanılan Göstergeler	109
Tablo 4	İnnovasyon Girdileri	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1	Yenilik Çağı 3
Şekil 2	Drucker’a (1985) Göre Yenilikçilik 4
Şekil 3	Liao vd.’ne (2007) Göre Yenilikçilik Tanımı 6
Şekil 4	Adair’e (2008) Göre Yenilikçilik 6
Şekil 5	Imai’ye (1994) Göre Yenilikçilik 7
Şekil 6	Damanpour’a (1991) Göre Yenilikçilik 8
Şekil 7	Drucker’a (2010) Göre Yenilikçilik 9
Şekil 8	Yenilikçiliğin Aşılması 10
Şekil 9	Organizasyon Yaşı ve Yenilikçilik 10
Şekil 10	Buluş ve Yenilikçilik 12
Şekil 11	Yaratıcılık ve Yenilikçilik 13
Şekil 12	Değişim ve Yenilikçilik 14
Şekil 13	Girişimcilik ve Yenilikçilik 15
Şekil 14	Ar&Ge ve Yenilikçilik 16
Şekil 15	Yenilikçilik ve Rekabetçi Avantaj 17
Şekil 16	Yenilik ve Yenilikçilik 18
Şekil 17	Smith’e Göre Ekonomik Büyüme 23
Şekil 18	Marx’a Göre Ekonomik Büyüme 24
Şekil 19	Neo-Klasik İktisatta Üretim Fonksiyonu 25
Şekil 20	Neo-Klasik İktisatta Teknolojik Gelişim 26
Şekil 21	Schumpeteryan Yaklaşım 27
Şekil 22	İçsel Büyüme Yaklaşımı 28
Şekil 23	Yenilikçilik Türleri 31
Şekil 24	Johne’a (1999) Göre Ticari Gelişmeyle İlgili Olan Yenilikçilik Türleri 32
Şekil 25	Son Yenilikçilik Çalışmaları 33
Şekil 26	En Yaygın Yenilikçilik Sınıflandırması 35
Şekil 27	Oslo Kılavuzuna (2005) Göre Ürün Yenilikçiliği 37
Şekil 28	Rekabetçi Avantaj Kazanma 37
Şekil 29	Cooper’a (1979) Göre Yenilikçiliğin Boyutları 38
Şekil 30	Pazar Koşullarına Uyum 39
Şekil 31	Oslo Kılavuzuna (2005) Göre İşlem Yenilikçiliği 40
Şekil 32	Yeaple’a (2005) Göre Üretim 41
Şekil 33	Mevcut Pazarın Özellikleri 42
Şekil 34	Pazarlama Yenilikçiliği 43
Şekil 35	Womack vd.’ne (1990) Göre Satma ve Pazarlık Sistemi ... 45
Şekil 36	Hamel’a (2010) Göre Organizasyonel Yenilikçilik 47

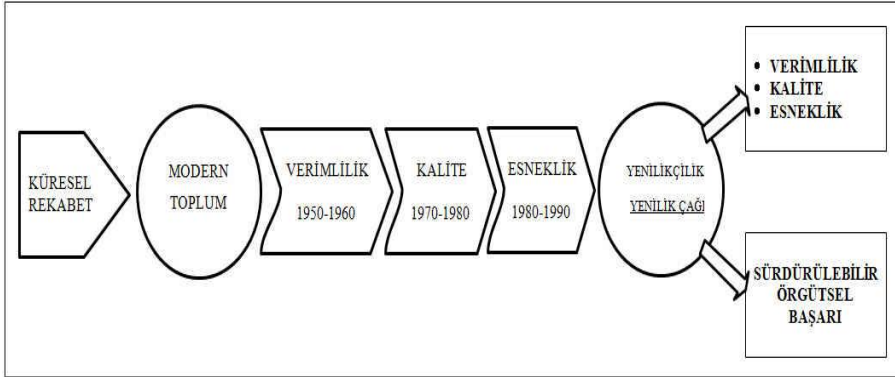
Şekil 37	Hollan vd.'ne (2013) Göre Organizasyonel Yenilikçiliğin Etkileri	48
Şekil 38	Skuza ve Woldu'ya (2012) Göre Organizasyonel Yenilikçilik Çalışmaları	49
Şekil 39	Davis'e (1977) Göre Ehliyetli Önder Gerekliliği	52
Şekil 40	Drucker'a (2010) Göre Hızlı Gelişme ve Büyüme	54
Şekil 41	Drucker'a Göre Teknoloji Yönetimi	55
Şekil 42	Davis'e (1977) Göre Teknolojiye Uyum Gösterme	56
Şekil 43	Kobu'ya (2008) Göre Teknoloji Yönetimi	57
Şekil 44	Imai'ye (1994) Göre Yeni Ürün Çalışmaları	58
Şekil 45	Teknolojik Yenilikçilik	59
Şekil 46	Womack ve Jones'a (2007) Göre Değer	61
Şekil 47	Teknolojik Yenilikçiliğin Önemi	62
Şekil 48	Teknolojik İşlem Yenilikçiliğinde Örgütlerarası Perspektif: Üç Aşama	62
Şekil 49	Radikal Yenilikçilik	63
Şekil 50	Kademeli Yenilikçilik	65
Şekil 51	Stratejik Yenilikçilik	66
Şekil 52	Stratejik Konumlama Haritası	68
Şekil 53	Gadrey'e (1992) Göre Hizmet	71
Şekil 54	Tüketim Alışkanlıkları	72
Şekil 55	Baggozzi'ye (1992) Göre Hizmet Yenilikçiliğinin Azalmasının Etkileri	74
Şekil 56	Yatırım Eğilimi, Hizmet Yenilikçiliği Hızı, Çalışan Davranışı ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	75
Şekil 57	Sosyal Yenilikçilik	76
Şekil 58	Örgütsel Sosyal Yenilikçilik	77
Şekil 59	Bireysel Davranışsal Yenilikçilik	80
Şekil 60	Yenilik Stratejileri	83
Şekil 61	Saldırgan Yenilikçilik Stratejisi	85
Şekil 62	Savunmacı Strateji	86
Şekil 63	Taklitçi Yenilik Stratejisi	87
Şekil 64	Bağımlı Yenilik Stratejisi	88
Şekil 65	Yenilikçilik Süreci Aşamaları	91
Şekil 66	Fikir Üretme	92
Şekil 67	Fikrin Gerçekleştirilmesi	93
Şekil 68	Fikrin Ticarileşmesi	94
Şekil 69	Küresel Rekabette Yenilikçiliğin Rölü	98
Şekil 70	Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisindeki Önemi	100
Şekil 71	Sadece Yenilik	102

BİRİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK

2007 ile 2009 ikinci çeyreği arasında küresel ekonomi, derin bir ekonomik krize girmiştir. Tüm dünyadaki bu kriz, üretim sektörünü çökertmiştir. Bu dönemde işten çıkarmalar, iyileştirme yapılanmaları, iflaslar yaygın olup, dünya çapında üretim firmalarının, bu daralma şartlarında, “Nasıl ayakta kalacağı?” sorusu, popüler bir konu olmuştur. Sonuç olarak, ekonomik krize, bir de sanayi krizi eklenmiştir. Küresel talepteki azalma, sadece üretimde değil, her şeyde olmuş ve ortaya çıkan tüm olayların nedeni, talepteki azalma olarak görülmüştür (Naidoo, 2010, s. 1311). Küresel rekabet, modern toplumu 1950 ve 1960 yıllarındaki verimlilik, 1970 ve 1980 yıllarındaki kalite, 1980 ve 1990 yıllarındaki esneklik dönemlerinden sonra, şimdi de “yenilik çağı”na doğru sürüklemektedir (Şekil 1).



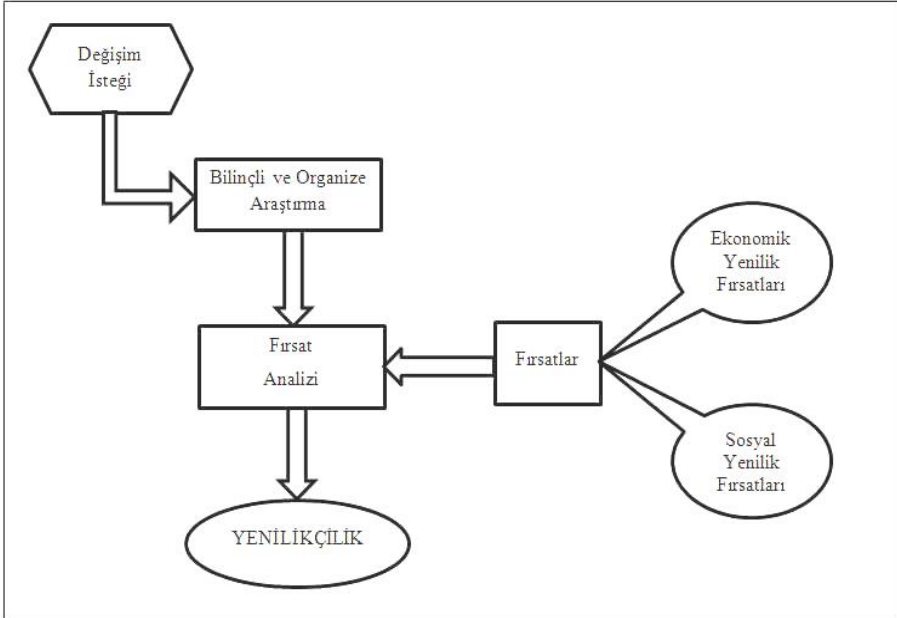
Şekil 1. Yenilik Çağı

Yenilikçilik, günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin sağlanmasının başlıca koşulu olarak değerlendirilmekte, örgütsel başarının, temelini oluşturmaktadır (Öğüt, 2012, s. 248-249). Firmalar, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla

yenilik yapmalıdırlar. Yeniliğin uygulanmasıyla firmalar; ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ile maliyet konularında rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Böylece firmaların, yeni pazarlara girmesi ve var olan pazar paylarını artırması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, yenilikçiliği, detaylı bir şekilde irdeleyerek, firma yenilikçiliği konusunu, açık ve belirgin olarak ortaya koyabilmek, bu çalışmada büyük önem verilen, bir konu olmuştur.

1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

Değişimin hızı, bilişim teknolojilerinin etkisi, ticaretin küreselleşmesi sonunda, geleneksel şekilde yönetilen hizmet firmaları, bu gelişmelere hızlı bir şekilde tepki verdiler. Dünnün yönetim yapıları, önüne geçilmez bir güçle, altüst oldu ve bu duruma, bir çözüm arandı. Yenilikçilik yapacak bir ortam yaratmak, başlıca çözüm ve amaç oldu. Fakat yenilikçilik neydi?



Şekil 2. Drucker'a (1985) Göre Yenilikçilik

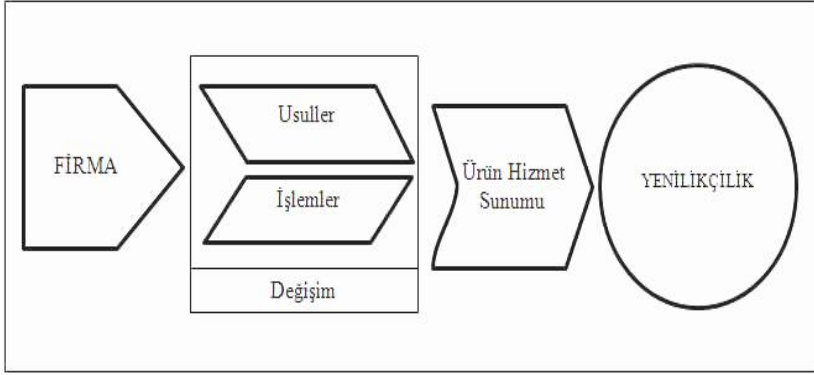
Drucker (1985) yenilikçiliği: “değişim için, bilinçli ve organize olmuş araştırma, ekonomik ve sosyal yenilik ortaya çıkartacak olan değişim fırsatlarının, sistemli bir şekilde analiz edilmesi” olarak tanımlamıştır (Chan vd., 1998, s. 114-115) (Şekil 2).

Senge'ye (2013) göre, yenilikçilik fikirlerin pratik bir maliyetle, güvenilir olarak çoğaltılabilir hale geldiğinde, gerçekleştiğini belirtir. Düşünce, yeterince önemli ise, örneğin, bilgisayar, telefon veya ticari hava taşıtı gibi, o taktirde bir “temel yenilik” olarak tanımlanır ve yeni bir endüstri yaratır veya mevcut endüstriyi dönüştürür (Senge, 2013, s. 24). Bu anlamda bakıldığında, kaynaklar ve zaman kıtlaştıkça büyük şirketler, yeni şirketler kadar, yenilik yapmak zorundadır (Harvard Business Review, 2013, s. 176). Günümüzde tüm kurumların, özellikle de işletmelerin karşılaştığı en önemli konu; değişen çevre koşullarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayacakları, nasıl sürdürebilecekleri ve kendilerini bu süreç içerisinde nasıl değiştirebilecekleridir.

Drucker; bir işin amacının, müşteri yaratmak olduğunu, devamlı vurgulamıştır. Bu yüzden, ona göre bir işletmenin iki -yalnızca iki- temel işlevi vardır: Pazarlama ve yenilikçilik. Bir işin ikinci işlevi olan yenilikçiliğin amacı, yeni ve değişik ekonomik tatminler sağlamaktır. Drucker, yenilikçiliği, “insan ve malzeme kaynaklarına, yeni olan ve daha fazla bir zenginlik üretme yeteneği, kazandırma faaliyeti” olarak tarif etmektedir. Bu tanımı şu şekilde açmaktadır: “Yöneticiler, toplumun gereksinimlerini, kârlı iş fırsatlarına dönüştürmek zorundadırlar.” Bu ise başka bir yenilikçilik tanımıdır (Swaim, 2011, s. 103). Liao ve çalışma arkadaşlarına (2007) göre, yenilikçilik: “sık sık bir firmanın, dünyaya neyi sunduğu (ürün/hizmet yenilikçiliği), hangi usullerle onu yarattığı ve bunları ne şekilde ortaya çıkarttığı (işlem yenilikçiliği) konularındaki değişim” olarak tanımlanmaktadır (s. 5) (Şekil 3). Bir yeniliğin ortaya çıkması; yeni bir fikir ya da bir icat olabileceği gibi, yeni bir yönetim şekli de olabilir. Yenilikçilikte, en önemli husus, ortaya çıkan fırsatlardan, yararlanmaktır.

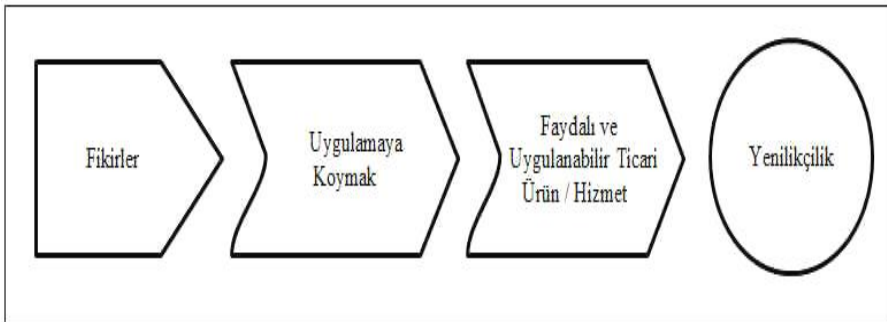
“Yenilikçilik” kavramını ilk tanımlayan çalışma, yeni ürün geliştirme kapsamında, 1969 yılında ortaya konulmuştur. Yapılan çalışma ile Ar&Ge

faaliyetlerinin ve yeni ürünlerin, pazarlama konusundaki etkileri araştırılmıştır. Muse ve Kegerreis'in yaptığı bu çalışmada, yenilikçilik: “yeni ürün geliştirme” şeklinde tanımlanmaktadır (Muse ve Kegerreis, 1969, s. 3-4).



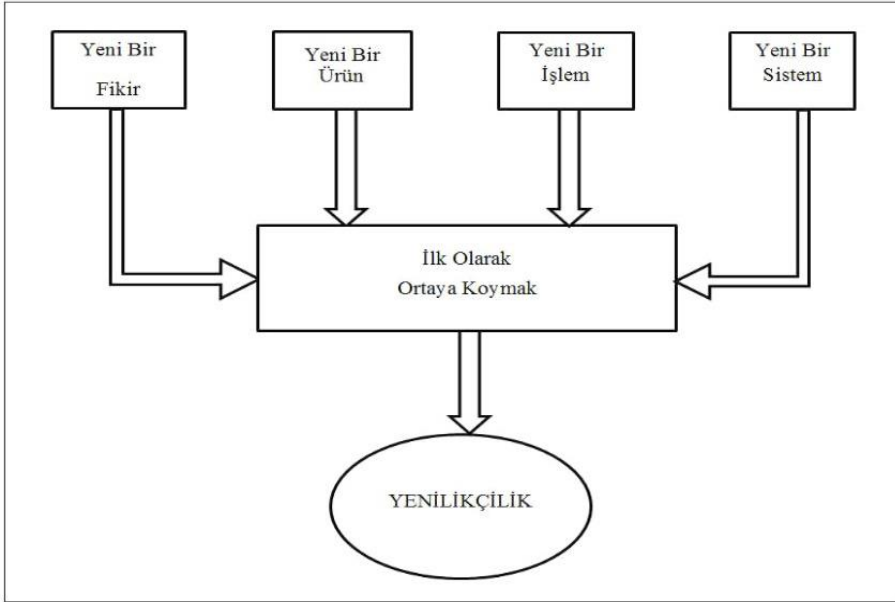
Şekil 3. Liao vd.'ne (2007) Göre Yenilikçilik Tanımı

Bir fikir icat olmaktan, yenilik olmaya geçerken, farklı teknolojiler bir araya gelir. Farklı alanlarında ve birbirinden bağımsız gelişen bu teknolojiler, “biri öbürünün başarısı için, kritik önem taşıyan bir teknolojiler demeti”ni oluşturur. Bu teknolojiler ortaya çıkıncaya kadar, fikir, laboratuvar da gerçekleştirilse bile, pratikteki potansiyeline ulaşamaz (Senge, 2013, s. 24). Yenilikçilik, yeni fikirler edinmekten daha fazla olan bir şeydir: Yenilikçilik, fikirleri başarılı şekilde, takdim etmek ya da bir şeyin, yeni olarak sunmaktır. Yenilikçilik fikirleri, faydalı ve uygulanabilir ürün ya da hizmetlere dönüştürmek demektir (Adair, 2008, s. 20) (Şekil 4).



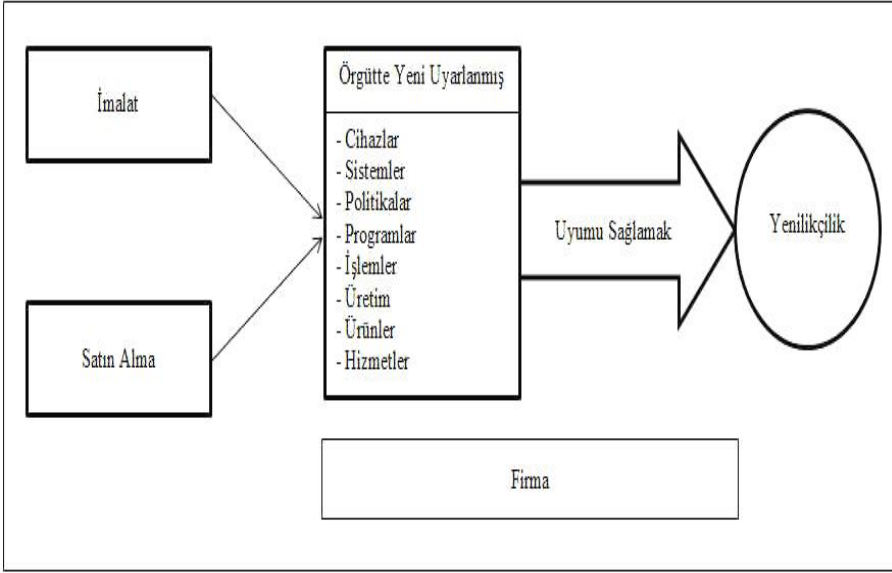
Şekil 4. Adair'e (2008) Göre Yenilikçilik

Yenilikçilik, teknolojik gelişmelere ayak uyduran değişikliklerin yönetim metodlarının ya da üretim usullerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır (Imai, 1994, s. 23) (Şekil 5). Tanım olarak, yenilikçilik: “yeni bir fikir, ürün, işlem ya da sistemi ilk olarak ortaya koymak” anlamına gelmektedir (Lane vd., 2013, s. 10).



Şekil 5. Imai'ye (1994) Göre Yenilikçilik

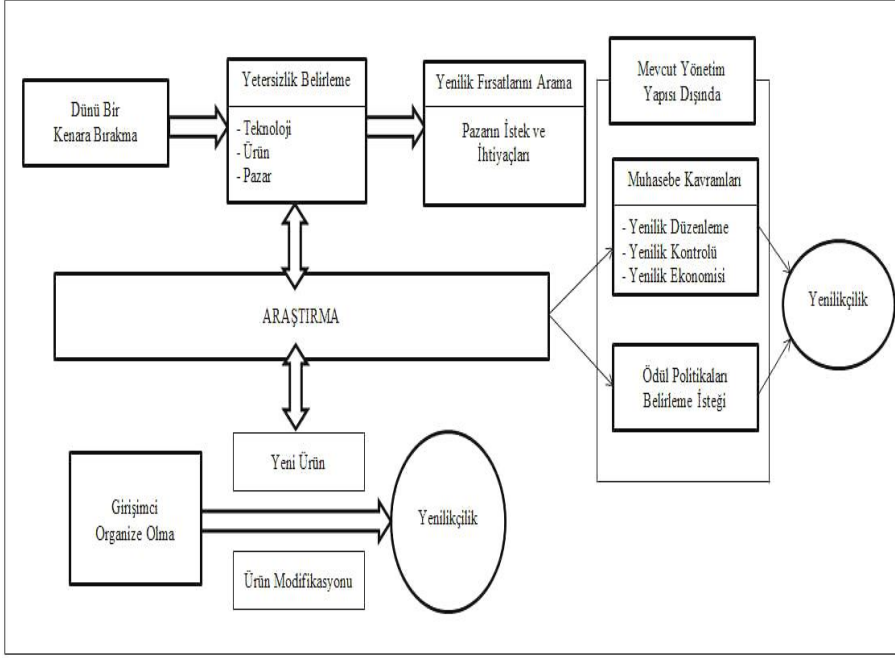
Adair'e göre (2008) yenilikçilik: “Kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarıdır”. Yeni fikirler ve bir şeyleri yapmanın yeni yolları, başından sonuna kadar aynı kalitede sürdürülen, tutarlı bir iş başarısının, ana bileşenleridir (s. 11). Damanpour (1991), yenilikçiliğin tanımını: “Örgütün kendi içinde ürettiği ya da dışarıdan satın aldığı ve örgüte yeni uyarlanan cihazlara, sisteme, politikaya, programa, işleme ya da üretime uyum sağlamaktır.” şeklinde yapmaktadır (Shergill ve Nargundker, 2005, s. 32) (Şekil 6).



Şekil 6. Damanpour'a (1991) Göre Yenilikçilik

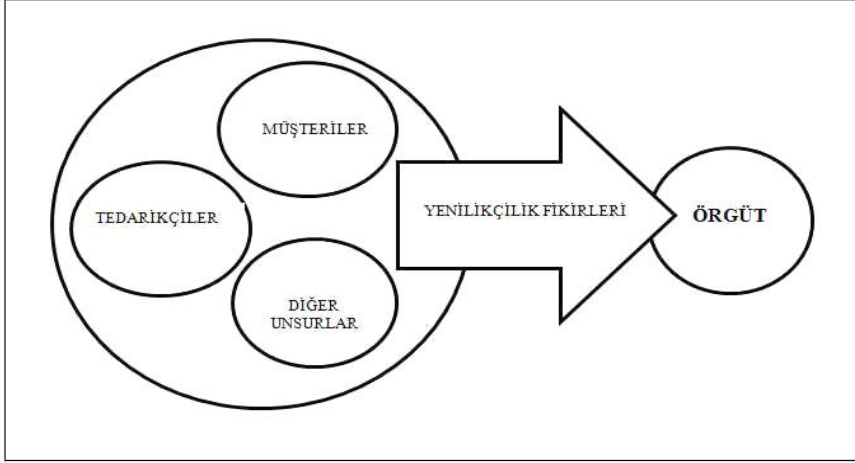
Drucker'a göre (2010) yenilikçilik, mutlaka araştırmak demek değildir; çünkü, araştırma yenilikçilik için sadece bir araçtır. Yenilikçilik, ilk olarak dünü, bir kenara bırakmak demektir. Ardından, bir teknolojinin, bir ürünün, bir pazarın yetersizliğinde ve pazarın istek ve ihtiyaçlarında, yenilik fırsatlarını aramak demektir. Girişimcilik için organize olma, yeni ürünler yaratma ya da eski ürünlerin modifikasyonundan daha çok yeni işler yaratmayı, hedef görme istekliliğidir. Sonuç olarak, yenilik macerasını mevcut yönetim yapısının dışında; düzenleme, yeniliğin kontrolü ve ekonomisi için uygun muhasebe kavramları geliştirme ve yenilikçilik ortaya koyan çalışanlar için, çok farklı ödül politikaları belirleme istekliliğidir (s. 69) (Şekil 7).

Amabile vd. (1996) ise yenilikçiliği; “yaratıcı fikirlerin, örgüt içine uyarlanması” olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, yenilikçilik; fikir, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olduğu kadar, yeni buluş ve icatların pazarlanmasını da içerir.



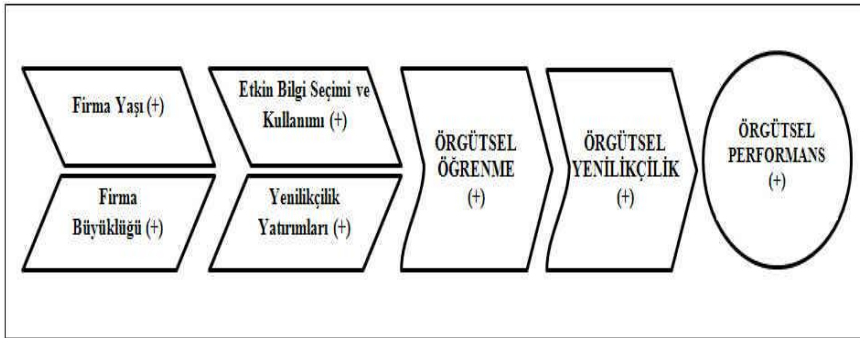
Şekil 7. Drucker'a (2010) Göre Yenilikçilik

Damanpour (1991)'a göre, yenilikçilik, örgütün değişmesi anlamındadır. Bu değişim, örgütün içinde, dış çevresindeki değişiklikler tarafından ya da çevreden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Çok durağan bir çevre bile, örgütü zaman içinde, sürekli olarak yenilikçiliğe adapte olmaya zorlar. Bu yüzden, organizasyonel yenilikçiliği, bir tek yenilikçilikten daha çok, çoklu yenilikçilik olarak görünür (s. 556). Yenilikçiliğe ait fikirler, değişik alanlardan ortaya çıkmaktadır. Firmanın tedarikçileri, müşterileri ve ilişkide olduğu diğer unsurları, yenilikçilik fikirleri aşlamaktadır (Şekil 8). Daha yaşlı firmalar, bilgiyi seçme ve kullanma konusunda daha fazla deneyimlidirler.



Şekil 8. Yenilikçiliğin Aşlanması

Sorensen ve Stuart (2000) çalışmasına göre; organizasyon yaşı ile elde edilen deneyim ve örgütsel rekabet gücü, organizasyonların kendi faaliyetlerini, özellikle de yenilikçilik faaliyetlerini, daha etkili duruma getirmelerini sağlamaktadır. Bu yüzden, organizasyonun yaşı arttıkça, bilgiyi daha etkin kullanacağından dolayı; örgütsel öğrenme ile örgütsel performans ve örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik artmaktadır (Şekil 9). Organizasyonlar büyüdükçe, yenilikçilik konularına daha fazla yatırım yaptıklarından dolayı, organizasyon büyüklüğü, örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki yapmaktadır (Hui vd., 2013, s. 166).



Şekil 9. Organizasyon Yaşı ve Yenilikçilik

2. YENİLİKÇİLİK İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR

Yenilikçilik, kendisiyle ilgili başka kavramları da beraberinde getirmektedir. Yenilikçilikle ilgili kavramlar çoğu zaman, eksik veya yanlış anlamlara yol açabilmektedir.

Başta buluş ve yaratıcılık olmak üzere, değişim, girişimcilik, ar-ge gibi kavramlar yenilikle yakından ilişkili olan ve birbirleriyle karıştırılabilen kavramlardır.

2.1. Buluş ve Yenilikçilik

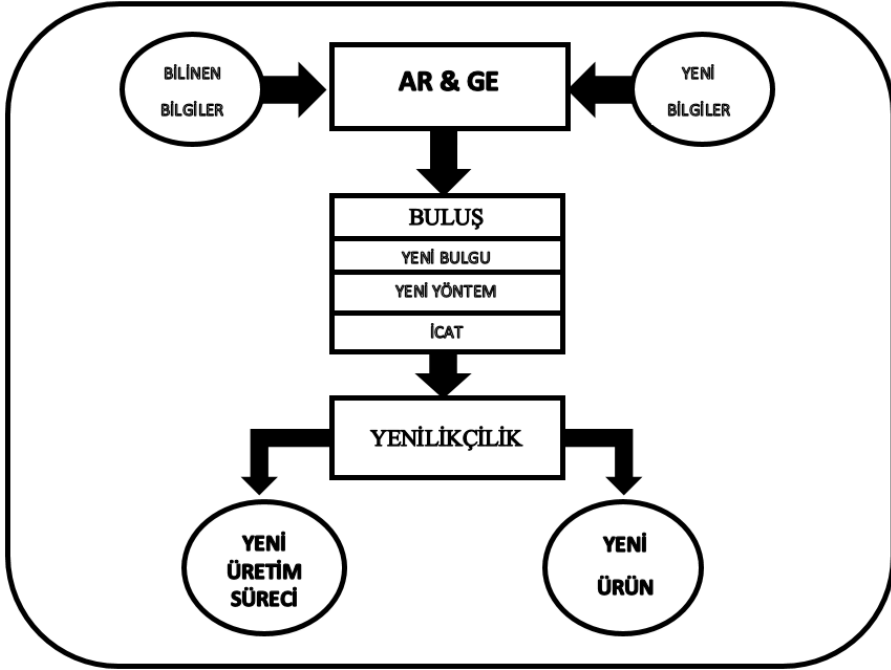
Buluş genellikle bir araştırma faaliyetinin sonucudur. Türk Dil Kurumu'na göre buluş; “bilinen bilgilerden faydalanarak öncesinde bilinmeyen yeni bir sonuca ulaşma ya da yöntem geliştirme, icat” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Buluş, yeni fikir ya da bilgiyi ifade ederken; yenilikçilik, yeni bilgiyi uygun bir ürün ya da hizmete dönüştürme faaliyetidir. Schumpeter de yenilikçiliği, buluştan daha kapsamlı olan bir kavram şeklinde ele almıştır. Buluş yeni bir ürün ya da üretime dönüşmez ise hiçbir ekonomik değeri olmayacağını ifade etmiştir. Ekonomik gelişme açısından önemli olan unsur yenilikçiliktir (İraz, 2005, s. 80-81).

Buluş, keşfedilmemiş olanı keşfetmektir. Yenilikçilik, bazen bir buluşla ortaya çıksa da genellikle mevcut bir ürün, süreç ya da hizmete değer katma yoluyla ortaya çıkar. Seth Godin “Mor İnek” kitabında, eskiden olduğu gibi büyük buluşlar yapılamadığını; küçük yenilikler ile işletmelerin farklılaşma stratejisi izlediğini açıklamaktadır (Ateş, 2007, s. 57).

Buluş, mevcut durumu ortadan kaldırıp, aynı işi başka bir şekilde yapmak olduğundan dolayı teknolojiye yakın olan bir kavramdır. Yenilikçiliğin temelinde genellikle bir buluşun olduğu düşünülebilir. Buluşun, yeniliğe dönüşebilmesi için teorileştirilmesi ve elde edilecek fayda ile verimin artması önemlidir. Dolayısıyla yenilik kavramı daha önce

ortada var olmayan bir ürün, bir buluş olarak tanımlanabileceği gibi, üründe ya da süreçte oluşan radikal değişiklikler olarak da ele alınabilir (Şekil 10).



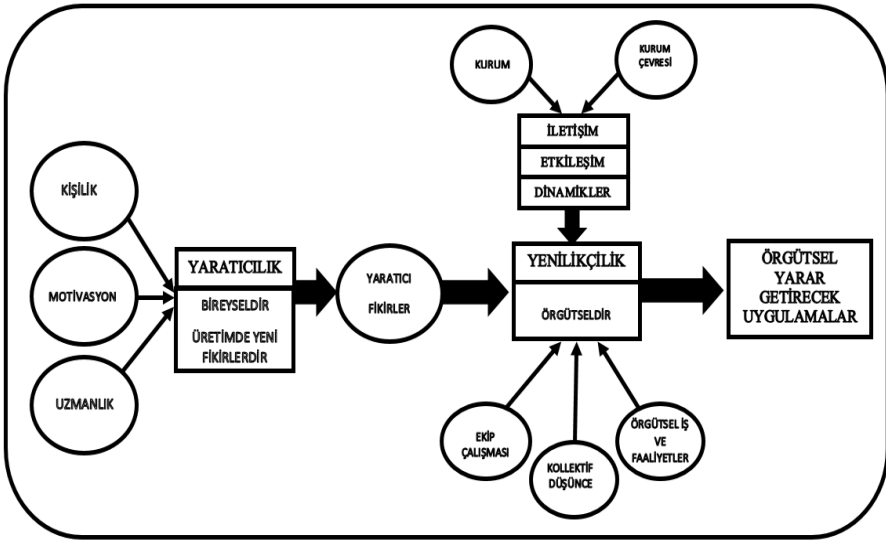
Şekil 10. Buluş ve Yenilikçilik

2.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yenilikçilik tanım olarak, yaratıcı fikirlerin kuruma fayda sağlayacak bir şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık daha çok bireysel olmasına karşı, yenilikçilik örgütsel bir olgu olarak belirtilmektedir (Van de Ven ve Angle, 1989, s. 12; Sternberg ve Lubart, 1999, s. 3; Gumusluoglu ve İlsev, 2009, s. 461). Yaratıcılık; motivasyon, kişilik ve uzmanlık gibi unsurlar ile ilgili olduğundan dolayı bireyseldir. Yenilikçilik ise, daha çok ektakımip çalışmasını, kolektif düşüncüyü ve örgütsel seviyede iş ve faaliyetleri kapsamaktadır. Yenilikçiliğin merkezinde kurum ve çevresindeki

elemanlar ve aktörler arasındaki ilişkiler, dinamikler ve etkileşimler yer alır (McLean, 2005, s. 228; Luecke, 2008, s. 100).

Yaratıcılık, üretimdeki yeni fikirlerdir. Yenilik, bu fikirleri araştırarak, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmektir (McAdam ve McClelland 2002, s. 87-88; Gerber, 2002, s. 124; Rostami, 2011, s. 459). Diğer taraftan yaratıcılık, fikir üretirken çeşitliliği gerekli kılarken; yenilik çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerekli kılmaktadır (Şekil 11).



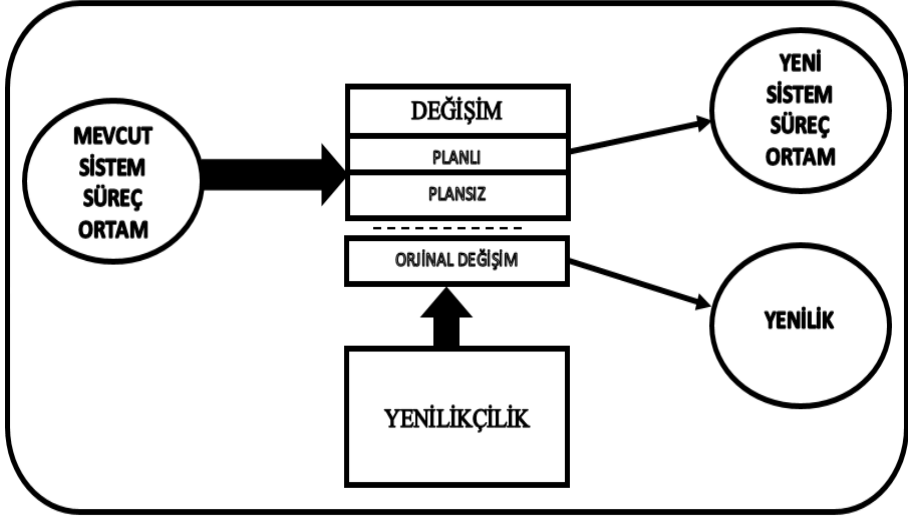
Şekil 11. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

2.3. Değişim ve Yenilikçilik

Değişim; planlı veya plansız olarak, bir sistemin, bir sürecin ya da ortamın, belli bir durumdan, bir başka duruma dönüşmesi olarak tanımlanır (Sağlam, 1982, s. 29). Yenilikçilik, bir değişim sürecidir. Fakat her değişim, bir yenilik değildir. Değişim; orijinal ve sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesine katkıda yapıyorsa o zaman bir yenilik olarak sayılabilir (Robey ve Sales, 1991, s. 421) (Şekil 12).

Değişimle, iç ve dış çevrelerden örgütsel yapı, strateji, örgütsel yönetim boyutunda gelebilecek tehlikelerin önü kesilerek; işletmelerin

çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaları amaçlanır. Bunun için de işletmeler yeniliklerden yararlanacak ve yenilikleri etkin olarak kullanacaklardır (İnançoğlu, 2002, s. 148).



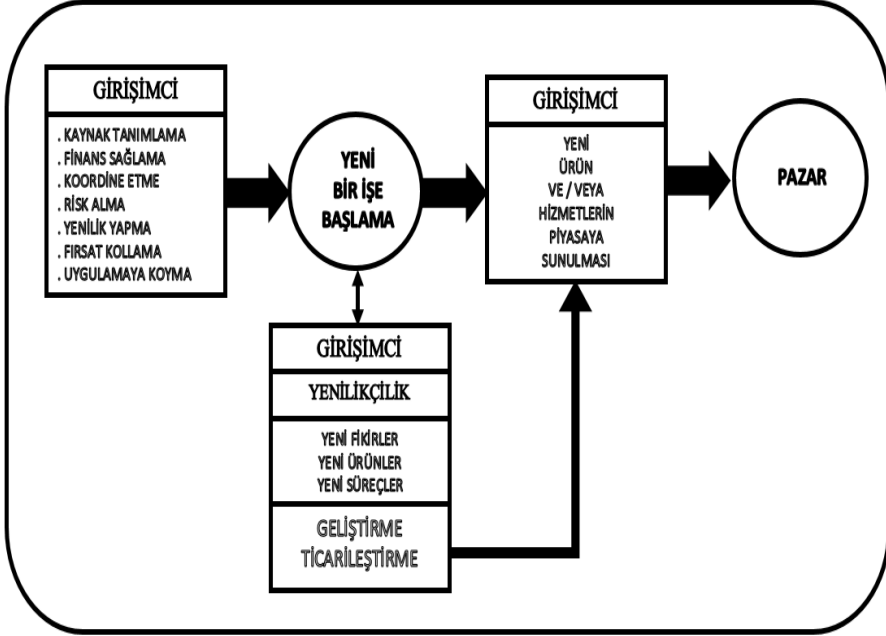
Şekil 12. Değişim ve Yenilikçilik

2.4. Girişimcilik ve Yenilikçilik

Türk Dil Kurumu'na göre girişim; “bir işe girişme, teşebbüs” şeklinde açıklanmaktadır. İşletme alanında ise girişim; “ekonomik bir çıktı yaratabilecek olan bir işe girişme” şeklinde ifade edilmektedir. Girişimci ise; “ekonomik getiri sağlayacak olan bir girişimi başlatmak için gereksinim duyulan kaynağı tanımlayan, finanse eden ve bir araya getiren kişi” olarak açıklanmaktadır. Girişimci terimi zamanla değişik anlamlar kazanmıştır. Girişimci daha çok risk alan, yenilik yapan, fırsat kovalayan ve bunları gerçekleştirecek yeteneğe sahip olan kişiyi ifade eden bir kavram durumuna gelmiştir (İraz, 2005, s. 150-151).

Girişimcilik ve yenilikçilik; işletmelerin zor çevresel şartlar altında bir enerji kaynağı olmaktadır. Her iki kavram arasındaki kuvvetli ilişkiye rağmen, kavramlar arasında farklılıklar mevcuttur. Bu açıdan girişimcilik; yeni ya da mevcut bir piyasada, yeni ya da mevcut bir ürün veya hizmet ile girişi ifade eder. Yenilikçilik; yeni fikirler, ürünler veya süreçler ortaya

çıkararak, onları ticarileştirmek şeklinde tanımlanır (Nasution vd., 2011, s. 338). Yenilikçilik, yeni bir işe başlamayı anlatmamaktadır. Yenilikçilik pazara yeni ürün ve/veya hizmet sunmayı ifade etmektedir. Bazı yenilikler ise kendisine yeni bir pazar oluşturdıklarından dolayı girişimcilik kaynağı da olabilirler (Şekil 13).



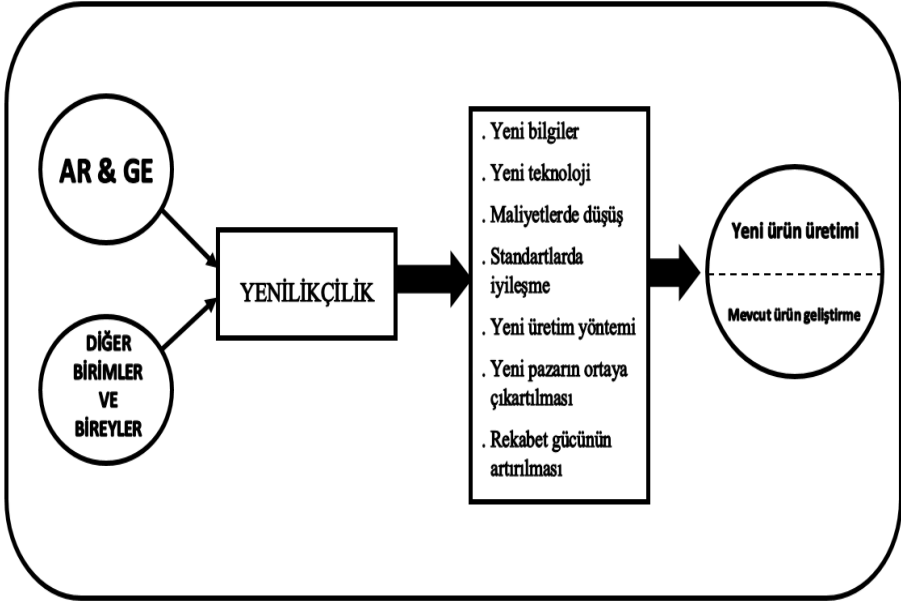
Şekil 13. Girişimcilik ve Yenilikçilik

2.5. Ar-Ge ve Yenilikçilik

Ar-Ge kavramı; yeni teknoloji yaratmak yoluyla, maliyetlerde düşüş, standartlarda iyileşme sağlayarak, yeni bir ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetlerdir.

Ar-Ge sonucunda ulaşılan bilgiler, yeni bir ürünün ya da üretim metodunun geliştirilmesi ve yeni bir pazarın ortaya çıkarılması için kullanılmaktadır. Üretilmiş olan bilgiler rekabet gücünü artırarak işletmelerin gelişmelerini sağlarlar. Bir işletmede üretilen bilgi, hızlı bir şekilde teknoloji ve ağ aracılığı ile bölgedeki diğer işletmelere de yayılır ve bölgenin gelişmesine de katkıda bulunur (Işık ve Kılınç, 2011, s. 18).

Modern kurumlarda yenilikçilik, her zaman Ar-Ge bölümünde ortaya çıkmaz. Bu kurumlar, yenilikçiliğin işletme geneline yaygınlaştırılması için gayret ederler. OECD'nin raporuna (2010, s. 23) göre, Norveç, Avustralya, Meksika ve Lüksemburg gibi ülkelerde Ar-Ge birimi olmadan gerçekleşen yenilik oranının yüksek olduğu belirtilmektedir. OECD bu durumu; ülkelerdeki pazar ve organizasyonel yenilikçilik ile açıklamıştır. Ar-Ge birimi olmadan yapılan yenilikçiliğin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bu durum, organizasyonlarda yenilikçiliğin örgütün bütününde bir kültür haline gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Şekil 14).



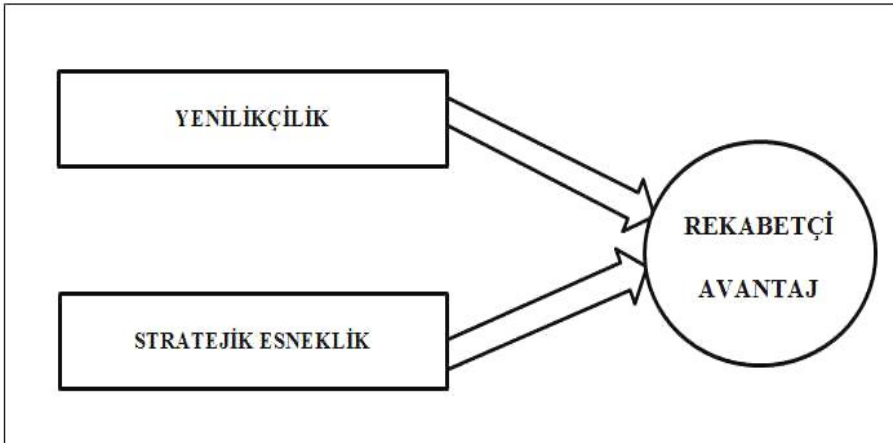
Şekil 14. AR-GE ve Yenilikçilik

Sonuç olarak, Ar-Ge ve yenilikçilik birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Ancak, zaman zaman yenilikçiliğin, bir Ar-Ge faaliyeti olduğu belirtilmektedir. Yenilikçilik, yalnızca Ar-Ge bölümlerinin değil, organizasyonların temel değeri olmalıdır.

3. YENİLİKÇİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

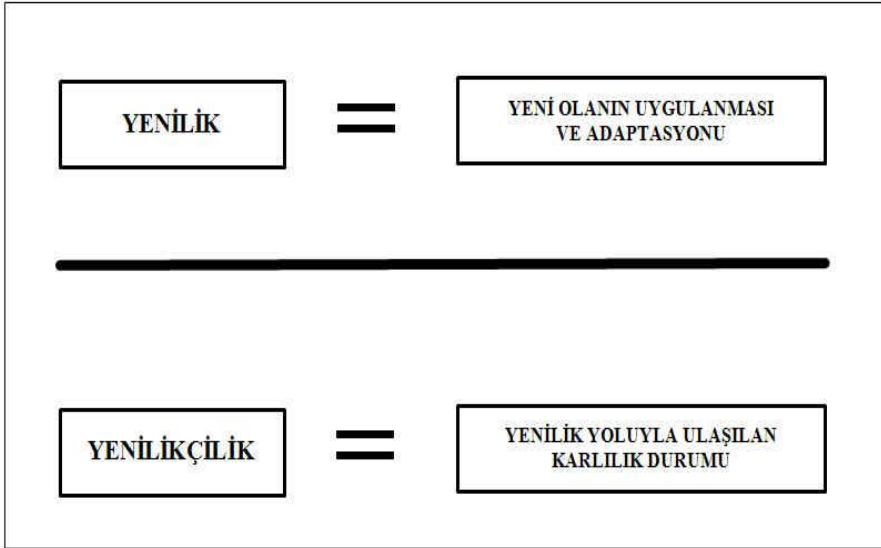
Yenilikçilik literatürü, geniş ve çeşitlidir, buna neden ise; çeşitli disiplinlerden bilim adamlarının, konuya çok değişik bakış açılarından yaklaşımlarıdır (Salavou, 2004, s. 33). Yenilikçilik, hızla değişen iş dünyasında, firmaların, yoğun olarak dikkatini çeken bir alandır. Operasyonel faaliyetler, insan kaynakları, pazarlama ve strateji gibi yönetim alanında, aynı seviyede bulunan çoğu firma, rekabetçi avantaj sağlamak için yenilikçiliğe, farklılık sağlayan bir faktör olarak bakmaya başlamışlardır (Liao vd., 2007, s. 2).

Herkes tarafından bilindiği gibi, ekonomik gelişmede yenilikçilik, önemli bir unsurdur. Ticari hayatta yenilikçilik, bir firmaya rekabetçi avantajı sağlayan stratejik değişimlerin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu ve diğer sebeplerden dolayı, yenilikçilik, son yıllarda yapılan araştırmaların konusu olmaktadır (Salavou, 2004, s. 33). Firmaların rekabetçi avantaj sağlamaları için birçok yol vardır. Bunlardan en önemli olanlardan ikisi, yenilikçilik ve stratejik esnekliktir (Şekil 15). Yenilikçilik, şirketler ve firmalar için kritik bir faaliyettir, yenilik yapmama, piyasadan kaybolma riski demektir (Liao vd., 2007, s. 5).



Şekil 15. Yenilikçilik ve Rekabetçi Avantaj

Firma yenilikçiliği alanında yapılan araştırmaların sayısı, son 20 yılda, hızla artmasına rağmen, hâlâ gelişme sürecindedir. Bu konudaki literatür oldukça fazladır. Ancak, yapılan araştırmalar, birbirinden farklı alanlardadır. Bunlardan bazıları; örgütsel öğrenme, örgütsel değişim, bilgi yönetimi ya da yenilikçilik kültürü ve örgütsel iklimdir (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5). Yenilikçilik, kendi içinde birçok konsepti barındıran bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Yenilikçiliğin, çok geniş anlamları kapsayacak şekilde, tanımlamaları yapılmaktadır. Yenilik ve yenilikçilik terimleri, birbirinden farklı ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte yenilik, yeni olanın uygulanmasını ve adaptasyonu ifade etmek; yenilikçilik ise, yenilik yoluyla, bir kurumda ölçülebilir kârlılıkla ortaya konan durumu ifade etmektedir (Salavou, 2004, s. 33) (Şekil 16).



Şekil 16. Yenilik ve Yenilikçilik

Yenilikçilik literatüründeki yayınlar, örgütlerin çevreleriyle nasıl uyum sağladığını ve yenilikçi örgüte karşı engeller ve kolaylıklar üzerine nasıl odaklandığı hususunu anlamaya yöneliktir. Son yıllarda, firma yenilikçiliğinde, tahminler yapılması konusuna, gittikçe artan bir ilgi vardır. Bu konuya, sadece finansal harcamaların (Ar&Ge harcamaları,

patent sayısı vb.) sert görünümü yönünden değil aynı zamanda, liderlik, örgütsel kültür, bilgi yönetimi ya da İKY (insan kaynakları yönetimi) uygulamalarının yumuşak görünümü yönünden de ilgi duyulmaktadır (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5). Yenilikçilik konusunda yapılan tanımlamalar Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Firma Yenilikçiliğinin Tarihsel Gelişimi

Yıl	Yazar	Tanımlar
1951	Trist ve Bamforth	Yenilikçilik, işle ilgili olan, teknik yapıdan daha çok öne çıkan, firmanın sosyal yapısı (Mesleki roller, gruplar, topluluk, görevler, tazminat konuları, yetenekler ve çalışma şartları) ile ilgili hususlardır.
1960	Cleland	Yenilikçilik, örgütün başarısını etkileyen değişimler yapmaktır.
1966	Evan	Yenilikçilik, işe alma politikaları, kaynak kullanımı, görev yapıları, yetkiler ve ödüllendirme ile ilgili konseptlerdir.
1967	Beker ve Whisler	Yenilikçilik, bir kurumda gerçekleştirilen ortak bir grup faaliyetidir.
1967	Evan ve Black	Yenilikçilik, işe alma, görev tahsisi, personel hedeflerinin tanımı ile ilgili konulardır. Basit olarak, yönetim ve kişilerle ilgili sistemler hakkındaki konseptlerle ilgilidir.
1969	Thompson	Yenilikçilik, yeni fikirler, usuller, ürünler veya hizmetleri, ekonomik bir biçimde üretme, kabullenme, yürürlüğe koymadır.
1971	Vassal	Yenilikçilik, yeni faaliyetler veya mevcut olan durumda değişiklikler yapmaktır.
1971	Miller	Yenilikçilik, müşteri gereksinimleri nedeniyle Pazar ve örgütü araştırma geliştirme çabaları dolayısıyla, örgütsel ve örgütler arası bir süreçtir.
1973	Heyvaert	Yenilikçilik, yeni yönetim, ticaret, teşkilat, bilgi işleme ve finans metodları bulmak ve uygulamaktır.
1975	Goursat	Yenilikçilik, bir değişim sürecidir.
1975	Webber	Yenilikçilik, bir sorunun çözümüne yönelik olarak yaratılmış bir fikirden yararlanmadır.
1978	Loke	Yenilikçilik, insan faaliyetlerinde bir değişiklik ve değişikliği ortaya çıkaran bir süreçtir.
1981	Eren	Yenilikçilik, bilgi toplama ve işleme metodu ile üretilcek ürünlerin, ortaya çıkartma süreçlerine ait faaliyetlerdir.
1983	Kanter	Yenilikçilik, sorun çözme fikrinin, uygulanmasıdır.
1985	Drucker	Yenilikçilik; değişim için, bilinçli ve organize olmuş araştırma, ekonomik ve sosyal yenilik ortaya çıkartacak

		olan değişim fırsatlarının, sistemli bir şekilde analiz edilmesidir.
1986	Tushman ve Nadler	Yenilikçilik, teknolojik olanakların, üretim yeteneklerinin ve Pazar ihtiyaçlarının sentezidir.
1987	Weiss	Yenilikçilik, yeniyi ilk defa yapmak, yepyeni bir şey yapmak, icatları teknoloji haline sokmaktır.
1988	Rastogi	Yenilikçilik, bilginin maddeye içerilmesiyle, ortaya çıkan değişimdir.
1988	Damanpour	Yenilikçilik, çevreye uyumu kolaylaştıran yapı, süreç ve çıktılardaki değişim aracıdır.
1989	Edosomwan	Yenilikçilik, yeni eylem, yeni zenginlik kaynağıdır.
1990	Porter	Yenilikçilik, rekabet üstünlüğüdür.
1991	Damanpour	Yenilikçilik, örgütün kendi içinde ürettiği ya da dışarıdan satın aldığı ve örgüte yeni uyarlanan cihazlara, sisteme, politikaya, programa, işleme ya da üretime uyum sağlamaktır.
1991	Damanpour	Yenilikçilik; yeni ürün ya da hizmet, yeni üretim işlem teknolojisi, yeni bir yapılanma, yeni bir yönetsel sistem, yeni bir plan veya yeni bir programdır.
1996	Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron	Yenilikçilik, yaratıcı fikirlerin, örgüt içine uyarlanmasıdır.
1996	Lumpkin ve Dess	Yenilikçilik; bir firmada, yeni ürün, hizmet ya da teknolojik işlem ortaya koyacak olan, yeni fikirleri destekleme eğilimini, yeniliği, tecrübeyi ve yaratıcı işlemleri kapsar.
1996	Subramanian ve Nilakanta	Yenilikçilik; bir firmanın, belli bir süre sonunda içeriğini dolduracağı, örgütsel bir özelliktir.
1996	Kucmarski	Yenilikçilik, geleceği görme ve vizyonu oluşturma olanağı veren tutumlardır.
1996	Higgins	Yenilikçilik, sektör, toplum, örgütler ve kişiler için mevcut sektörlerin geliştirilmesi ve yenilerinin oluşturulmasıdır.
1998	Chan, Go ve Pine	Yenilikçilik hem müşteri davranışlarında hem de dağıtım sistemlerinde, önemli ayarlamaları gerektiren, yeni yaklaşım ve yeni teknoloji kullanılarak yapılan, önemli geliştirmelerdir.
1998	Cumming	Yenilikçilik, bir ürün veya sürecin, ilk defa başarılı olarak uygulanmasıdır.
2000	Edwards	Yenilikçilik, kurumsal bir düzen içinde, diğerleriyle etkileşim içine giren ve zamanla bu etkileşimlerini geliştiren bireylerin, yeni fikirler geliştirmeleri ve uygulamalarıdır.

2000	Vakola ve Rezqui	Yenilikçilik; bir fikir, bir ürün, bir işlem, bir sistem ya da bir kişiye/bir gruba/ bir firmaya/bir sektöre/tüm topluma yeni olan bir cihazdır.
2002	Durna	Yenilikçilik, sosyal niteliği olan insanların, tutum ve davranışlarındaki değişimdir.
2002	Barker	Yenilikçilik, müşteri tatminine yönelik, yeni kaynaklar yaratmaktır.
2004	Hult, Ketchen ve Slater	Yenilikçilik, kurum içinde, ürün, yeni süreç ya da fikirlerin ortaya konulması yeteneğidir.
2004	Salavou	Yenilikçilik, yenilik yoluyla, bir kurumda ölçülebilir kârlılıkla ortaya konan durumu ifade etmektedir.
2004	Carlile Smith	Yenilikçilik, yeni bir fikir, ürün, işlem ya da sistemi ilk olarak ortaya koymak anlamına gelir
2004	Hult, Tomas, Ketchen ve Slater	Yenilikçilik, yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, yapı ya da idari sistemdir.
2005	OECD	Yenilikçilik, firmanın ticari faaliyetlerinde, iş yeri organizasyonlarında ya da dış ilişkilerinde ortaya koyduğu ve daha önce hiç kullanmadığı ve yönetimin aldığı stratejik kararların bir sonucu olarak, yeni örgütsel metotların uygulamasıdır.
2007	Liao, Chen Fei ve Chen	Yenilikçilik, bir firmanın, dünyaya neyi sunduğu (Ürün / Hizmet yenilikçiliği), hangi usullerle onu yarattığı ve bunları ne şekilde ortaya çıkarttığı (İşlem yenilikçiliği) konularındaki değişimdir.
2008	Adair	Yenilikçilik, kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarıdır
2010	Battisti ve Stoneman	Yenilikçilik, yeni yönetim uygulamaları, yeni organizasyon, yeni pazarlama ve yeni iş birliği stratejileridir.
2010	Halpern	Yenilikçilik, yeni olan bir şeyin sunulmasıdır.
2010	Walker ve Cooper	Yenilikçilik, değişimin faydalarından yararlanan ve bunun artması isteği duyan insanlar tarafından etkilenen bir konudur.
2012	Skuza ve Woldu	Yenilikçilik; firmanın ticari faaliyetlerinde ve işyeri organizasyonunda, firmanın değişen çevreye uyumunu sağlayan ve esnekliğini artıran, yeni bilgi ve örgütsel metotları yansıtan, örgütün davranışını değiştiren, örgütsel bir yetenektir.
2013	Lane, McCormack	Yenilikçilik, yeni bir fikir, ürün, işlem ya da sistemi ilk olarak ortaya koymaktır.

	ve Richardson	
--	------------------	--

Kaynak: Adair, 2008; Chan vd., 1998; Damanpour, 1991; Eren, 1981; Ganter ve Hecker, 2013; Halpern, 2010; Hult vd., 2004; Lane vd., 2013; Liao vd., 2007; Oliver ve Ripoll, 2014; Salavou, 2004; Skuza ve Woldu, 2012; Top, 2008 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Evangelista ve Savona (2003), firmanın sürdürdüğü yenilikçilik stratejisinin, sektöre ve işgücü kalifiyesine göre; yenilikçiliğin, çalışanlar üzerindeki direkt etkisinin, büyük bir değişiklik göstereceğini bulmuştur. Prajogo (2006), yenilikçilik performansı (ürün ve işlem aşamasında) ile ticari performans (satış büyüklüğü, pazar payı ve kârlılık anlamında) arasındaki ilişkiyi keşfetmiş ve bunu imalat ve hizmet firmalarında karşılaştırarak; yenilikçilik, özellikle işlem yenilikçiliği ile performans arasında, güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir (Lin, 2013, s. 1601).

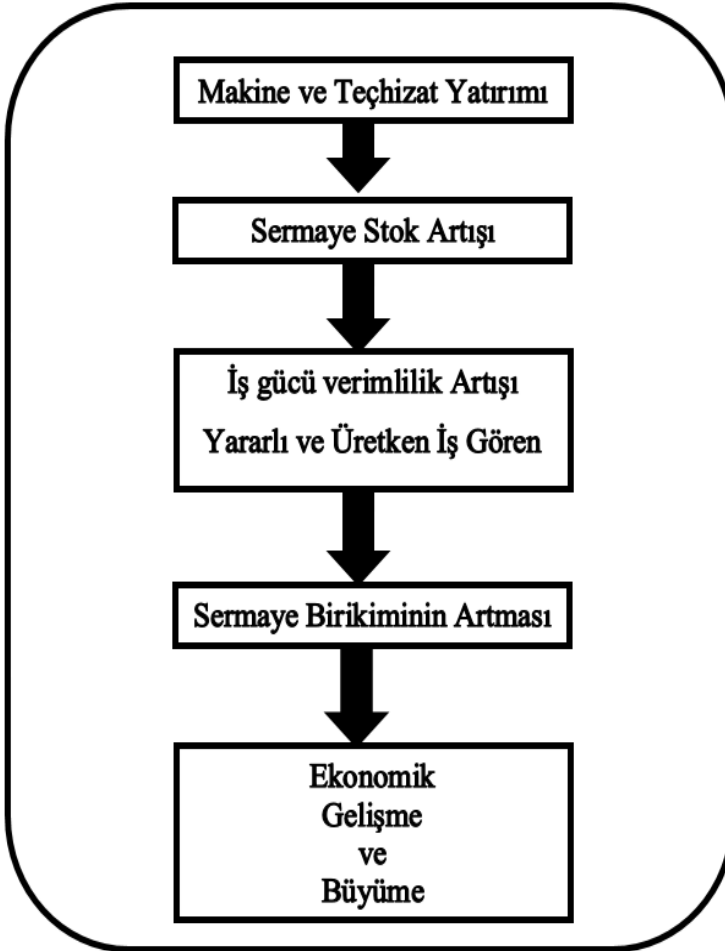
Farklı araştırma bulgularını birleştirme konusunda, çalışma yapan Armbruster, Bikfalvi ve Lay (2008), firma yenilikçiliği konusundaki araştırmalarda, 3 görüş olduğunu ortaya çıkartmıştır (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5). Son olarak, OECD tarafından Oslo Kılavuzu'nda, yenilikçiliğin dördüncü görüşü eklenmiştir.

- (1) Yenilikçi örgütlerin yapısal özellikleri ve bunların teknolojik yenilikçilik üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar,
- (2) Değişen çevreye uyum sağlamak için örgütlerin nasıl değiştiğini anlamak üzerine yapılan çalışmalar,
- (3) Örgütsel öğrenmenin, sürekli uyum sağlamanın, kişisel ve örgütsel seviyedeki değişimin koşulu olarak ele alan çalışmalar,
- (4) Yenilikçilik: Firmanın faaliyetlerinde, işyeri organizasyonunda ya da dış çevre ile ilişkilerinde yeni organizasyonel metotların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

4. YENİLİKÇİLİK TEORİLERİ

4.1. Klasik Yaklaşım

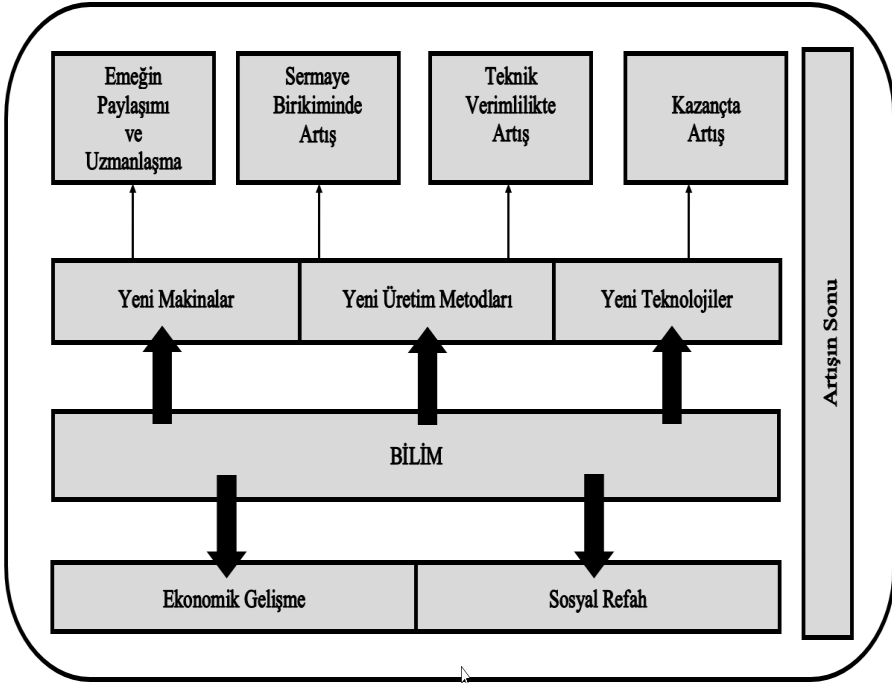
“Teknoloji” ile ilgili yapılan çalışmalar Adam Smith döneminin öncesinde sınırlıdır. Adam Smith, “Milletlerin Zenginliği” adlı kitabında uzmanlaşma, bilimsel çalışmaların önemine ve bunların büyümeye katkısından bahsetmiştir (Karaöz ve Albeni, 2003, s. 31).



Şekil 17. Smith’e Göre Ekonomik Büyüme

Smith'e (1998) göre; ekonomik büyüme kaynağı, sermaye birikimidir. Sermaye birikimini sağlayacak ve bunun sonun sonucunda toplumda değer meydana getirecek unsur ise yararlı ve üretken olan işgörendir. İşgücü verimliliği de sermaye stokuna bağlı olmaktadır. Sermaye stoku ise makine ve teçhizattır. Makine ve teçhizata yapılmış olan yatırımlar, sermaye stokunu artırmakta, sermaye stokundaki artış ise işgücü verimliliğini artırmakta ve böylece ekonomik büyüme sağlanmaktadır (Şekil 17).

Charles Babbage, Karl Marx ve J. Stuart Mill tarafından teknolojinin sınıflandırılması ve uluslararası transferi; bilim, sanayi ve teknoloji ilişkisi, teknolojik ikame, teknolojik değişim ve teknolojik işsizlik gibi kavramlar türetilmiştir (Çiftçi, 2004, s. 62).



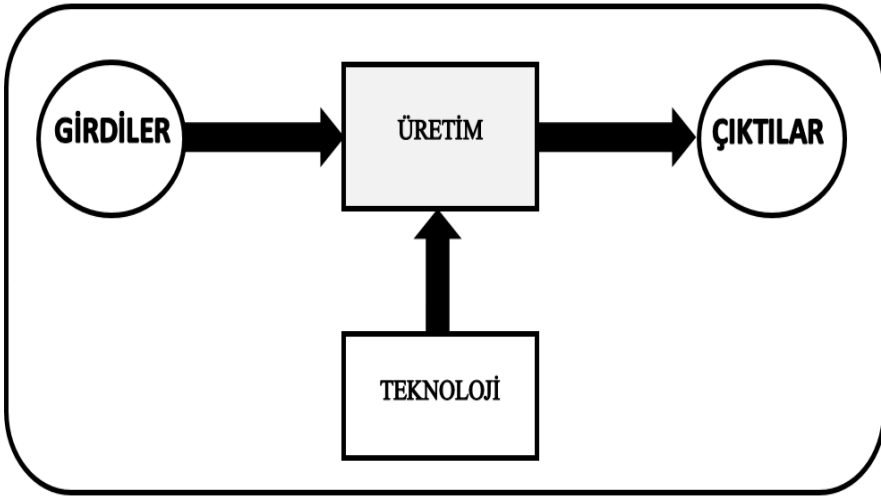
Şekil 18 : Marx'a Göre Ekonomik Büyüme

Karl Marx'a göre; teknik verimliliğin ve sermayeden elde edilen kazancın artmasındaki neden sermaye birikimi, emeğin paylaşımı ve

uzmanlaşmadır. Bu artış zamanla belirli bir noktada son bulacaktır. Ekonomik yönden gelişmenin ve sosyal yönden refahın sağlanması için bilim şarttır. Çünkü bilim ile birlikte yeni makineler, yeni üretim metotları ve yeni teknolojiler bulunacaktır (Karaöz ve Albeni, 2003, s. 31) (Şekil 18).

4.2. Neo-Klasik Yaklaşım

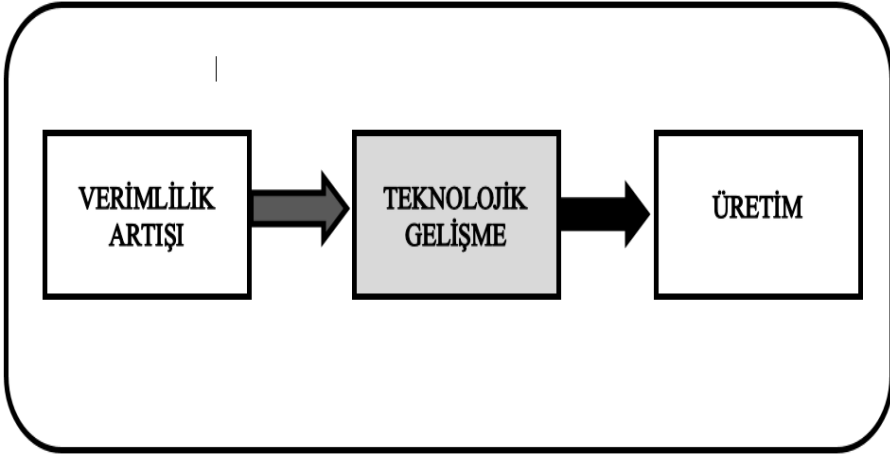
Neo klasik yaklaşımda üretim; girdilerin çıktılara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Kullanılan teknoloji sayesinde de bu teknolojinin nasıl değiştirileceğine değinilmiştir. Kullanılan teknoloji ile beraber bu dönüşüm gerçekleşecektir. Neo klasik yaklaşımda, teknoloji üretim fonksiyonunun içinde ele alınmaktadır. Üretim fonksiyonu ise üretimdeki girdi ve çıktı ilişkisinden oluşmaktadır (Ansal, 2004, s. 39) (Şekil 19).



Şekil 19. Neo-Klasik İktisatta Üretim

Neo klasik iktisatta, teknoloji basit bir unsur olarak görülür. Teknoloji kolayca anlaşılabilir bir niteliktedir. Teknoloji, karmaşık bir unsur değildir. Kolayca alınıp satılır. Hem firmalar ve hem de ülkeler arasında transferde hiçbir sorun olmamaktadır (Ansal, 2004, s. 39).

Neo klasik iktisatta, teknolojik gelişmelerin nasıl olduğu ve ülkelerin ekonomik yapısının teknolojiyle nasıl bir ilişkisi olduğu ihmal edilmiştir. Farklı emek ve sermayeden oluşan bileşenler için neden birbirine yakın ve benzer verimliliğe sahip teknolojiler geliştirileceği de tam olarak açıklanamamıştır. Bunun yanında emek ve sermaye dışında kalan birçok madde ihmal edilmiştir. Teknolojik gelişme, üretimin daha az girdi ile yapılması şeklinde tanımlanıp, kısaca verimlilik artışı olarak ifade edilmektedir. Özetlemek gerekirse; neo klasik iktisat, teknoloji ve yenilikçilik alanında yetersiz durumdadır (Şekil 20).



Şekil 20. Neo-Klasik İktisatta Teknoloji

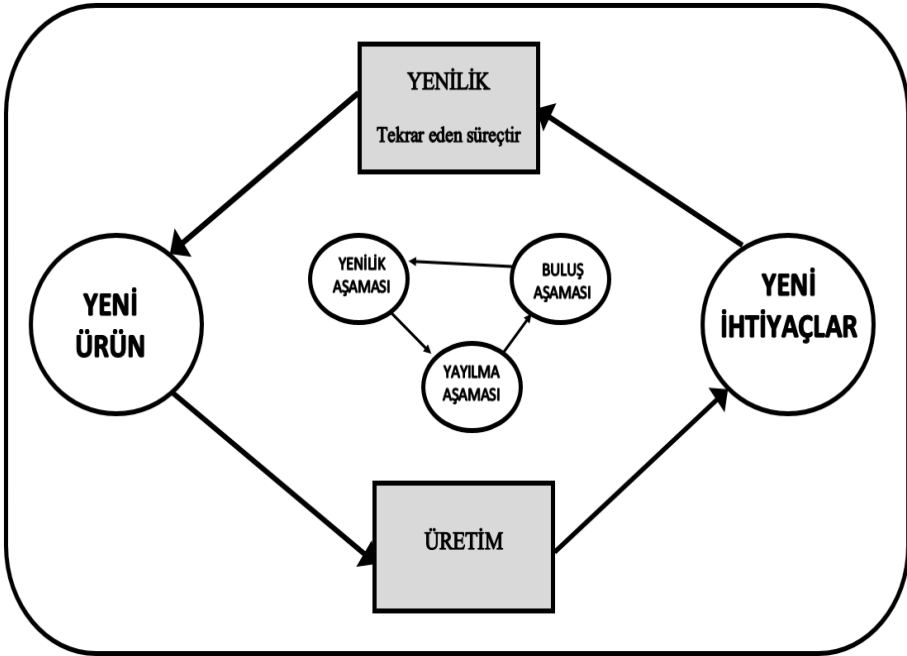
4.3. Schumpeteryan Yaklaşım

Schumpeter'e göre yenilik, tekrar eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Piyasaya sürülen yeni bir ürün, zaman içinde daha yeni ürünlerin piyasaya çıkmasıyla eski duruma gelecektir. Bu süreç, sürekli yenilerin eskilerin yerini alması şeklinde sürecektir. Schumpeter, piyasaya yeni giren ürünlerin 3 evresi olduğunu savunmaktadır. Bunlar (Smith, 1998, s. 15) (Şekil 21):

- (1) **Buluş Aşaması:** Yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi sürecidir. Bu evre, bilim adamları tarafından yürütülür.

(2) **Yenilik Aşaması:** Bir buluşun ticarileştirilmesi sürecidir. Bu evre, girişimciler tarafından yürütülür.

(3) **Yayılma Aşaması:** Yeniliğin ticari olarak yaygın kullanımını ifade eder.



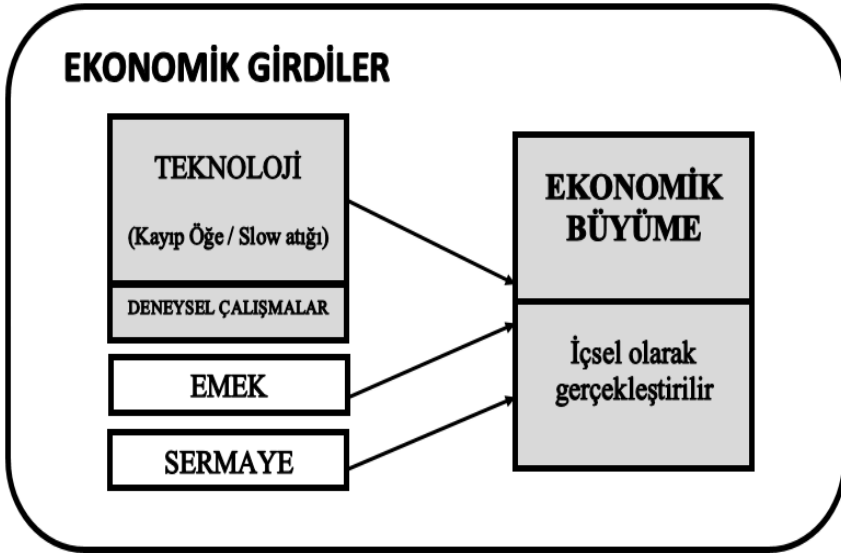
Şekil 21. Schumpeteryan Yaklaşım

4.4. Evrimci (Neo-Schumpeteryan) Yaklaşım

Evrimsel yaklaşım, yenilik faaliyetinin belirsizlikler içerdiği üzerinde durmaktadır. Teknolojik yenilik amacı için yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin nasıl sonuçlanacağını önceden belirlemek zordur. Ar-Ge çalışmalarının olumlu sonuçlanıp sonuçlanmayacağı belli olmaz. Ar-Ge harcamalarının farklı olmasının sebebi bu belirsizliktir. Evrimci görüşe göre; yenilik dışsal bir unsur değildir. Yenilik; firmaların gayretleri ve Ar-Ge yatırımları ile içsel şekilde sağlanmaktadır (Ansal, 2004, s. 42).

4.5. İçsel Büyüme Yaklaşımı

İçsel büyüme yaklaşımı ve yapılan deneysel çalışmalar sonucunda, neo klasik yaklaşımın, büyüme modellerinde kullandığı üretim fonksiyonunda; veri veya sabit kabul edilen teknolojik gelişme katsayısının değişebileceği, teknolojinin de tıpkı emek ve sermaye gibi, ekonomik büyüme analizlerinde, girdi olarak fonksiyona dahil edilmesinin mümkün ve gereklilik arz ettiği ifade edilmektedir. İçsel büyüme modellerini, klasik ve neoklasik büyüme modellerinden ayıran en önemli unsur bu husustur. Klasik ve neoklasik büyüme modelleri, teknoloji olgusunu dışsal bir değişken olarak ele alıp, ekonomik büyüme olgusunun da dışsal nedenlerden kaynaklı olduğunu iddia eder. İçsel büyüme modelleri, büyümenin ekonomik sistemin kendi dinamikleri içinde, birtakım faktörlerin etkileşimiyle, içsel olarak gerçekleştiğini belirtmektedir (Ercan, 2000, s. 129) (Şekil 22).



Şekil 22. İçsel Büyüme Yaklaşımı

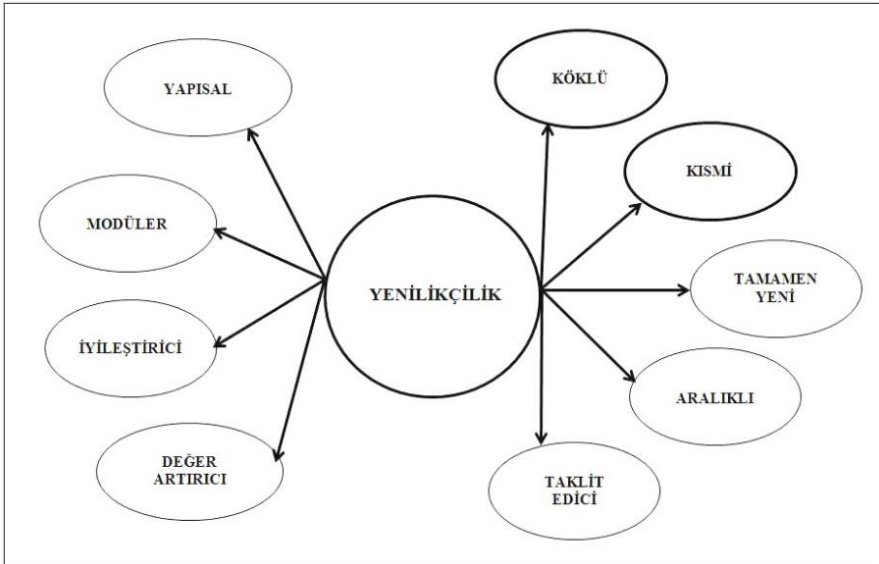
İçsel büyüme modellerinin amacı; ekonomik büyümenin açıklanamayan kısmı olan Solow Artığı'nın, başka bir deyişle ekonomik gelişmenin bu kayıp ögesinin açıklanmasına yöneliktir (Kar ve Ağır, 2006, s. 65).

İKİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ BÖLÜM

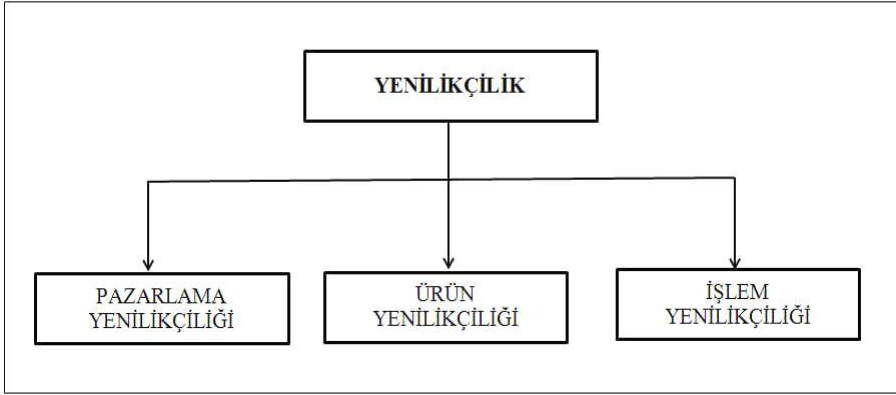
YENİLİKÇİLİK ÇEŞİTLERİ

Yenilikçilik, kârlı ürünler, işlemler ve/veya hizmetlere yönelik olarak, bir organizasyona uygun ve yeni olan fikirlerin, başarılı bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Bundan dolayı, yenilik üzerinde odaklanılır ve yenilikçilik, belli bir derecedeki belirsizlik ile risk almayı bir arada tutar. Belirsizlik ve risk alma, farklı yenilikçilik faaliyetlerinde aynı değildir. Bilim adamları, firma yenilikçiliği konusunda yaptıkları çalışmalarda, yenilikçilik kavramını geliştirmişlerdir. Yapısal, modüler, iyileştirici ve değer artırıcı yenilikçilikten, köklü, kısmi, tamamen yeni, aralıklı ve taklit edici yenilikçiliğe kadar, yenilikçilik türlerinin listesi artmıştır (Şekil 23). Bunlar arasında, literatürde en çok işlenenler, köklü ve kısmi yenilikçilik konuları olmuştur (Naidoo, 2010, s. 1312).



Şekil 23. Yenilikçilik Türleri

Ticari gelişmeyle ilgili olarak, 3 ana yenilikçilik türü vardır. Bunlar; pazarlama yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği ve işlem yenilikçiliğidir (Şekil 24). Pazarlama yenilikçiliği, yeni piyasaların tanımlanması ve buralarda en iyi çalışmanın nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Ürün yenilikçiliği, yeni ürün tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde geliştirileceği konularıyla ilgilidir.

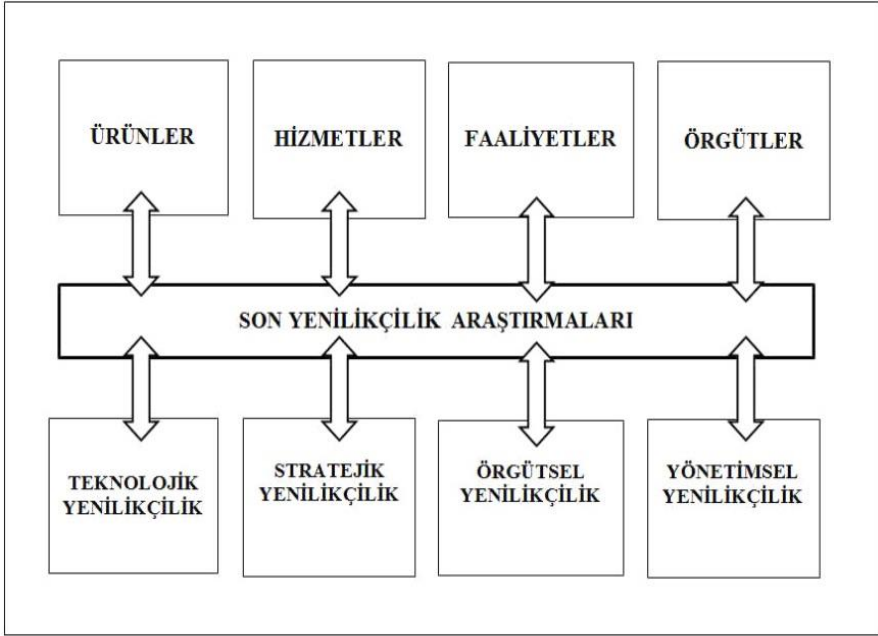


Şekil 24. Johne’a (1999) Göre Ticari Gelişmeyle İlgili Olan Yenilikçilik Türleri

İşlem yenilikçiliği, yeni dahili faaliyetlerin tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde işletileceği konularıyla ilgilidir. En çok bilinen ve ilk akla gelen iki yenilikçilik türü; ürün yenilikçiliği ve işlem yenilikçiliğidir (Johne, 1999, s. 203). Yenilikçilikte kullanılan bilgiler, birkaç şekilde sınıflandırılmaktadır. En çok kullanılan yol; açık olan yenilikçilik ile söylenmeden anlaşılan yenilikçiliği, ayıran bir sınıflamadır. Bu yöntemde bilgi; kelime ya da numara ile ifade edilerek, kodlanmakta ve daha sonra, bir görüş olarak otaya konmaktadır. Bu sınıflama kişiseldir ve formüle etmek (başkalarına aktarmak) oldukça güçtür. Bu yüzden, bu sınıflandırma çok eleştirilmektedir. Howells, Polanyayı örnek göstererek; bilinen ve anlaşılan olarak, bilgiyi ikiye ayırma yöntemini, şiddetle eleştirmiştir. Ona göre bilgi; tümüyle açık bir bilgi ile tümüyle kavranan bir bilgi arasındaki süreklilik durumudur. Kavranan bilginin, durumsal ve lokasyon içeriği, bilginin kodlanmasında çok önemlidir. Howells’a göre, halihazırda yapılan kodlama ile belirgin olan bilgiler, daha çok net ve ulaşılabilir bilgilerdir.

Bunların aktarılması ve özümsemesini ise durumsal faktörler etkilemektedir (Pässilä vd., 2013, s. 60).

Yenilikçilik, son yıllarda, dikkatleri büyük ölçüde üzerine çekmiştir. Bu alanda, ilk çalışmaların çoğu imalat üzerine olan, ürün yenilikçiliğine yoğunlaşmıştır. Fakat son yapılan çalışmalar ise; ürünler, hizmetler, faaliyetler ve örgütler üzerinde ve teknolojik, stratejik, örgütsel ve yönetsel yenilikçilik tiplerini içeren konular üzerine yapılmıştır (Halpern, 2010, s. 52) (Şekil 25).



Şekil 25. Son Yenilikçilik Çalışmaları

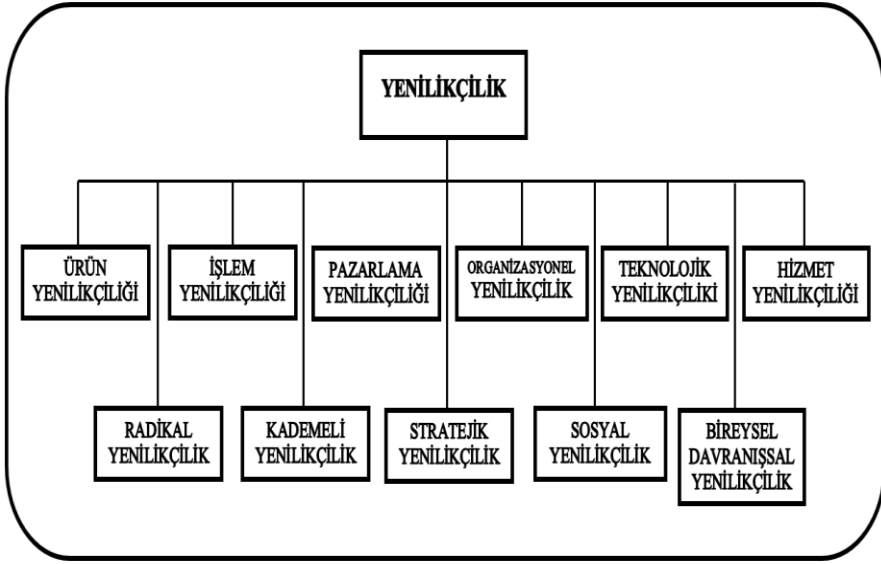
Marquis'e göre teknik konulardaki yenilikçilik üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; Köklü Yenilikçilik, Kısmi Yenilikçilik ve Sistem Yenilikçiliğidir. Betz ise, dördüncü tür olarak; Yeni Nesil Teknolojik Yenilikçilik türünü eklemektedir. Samson ise, yenilikçiliği 3 kategoriye ayırmaktadır (Liao vd., 2007, s. 5). Bunlar:

- (1) Ürün yenilikçiliği
- (2) İşlem yenilikçiliği
- (3) Yönetimsel ve sistemsal yenilikçilik

Yenilikçilik çeşitleri, örgütün gerçekleştirdiği yenilikleri yansıtmaktadır. OSLO Kılavuzu'nda (2005), yenilikçilik ve türleriyle ilgili tanımlara, geniş ölçüde yer verilmiştir. Bu tanımlarda belirtildiği üzere, bir yenilik için gereken koşul; pazarlama, süreç, ürün veya organizasyonel yöntemin, firma için yeni geliştirilmiş olmasıdır. Yenilikçilik, firmanın ilk olarak geliştirdiği ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış olduğu ürünler, süreçler ve yöntemlerdir (s. 50-51).

Yenilikçilik, literatürde ürün ve süreç yenilikçiliği olarak, iki başlık altında toplanabilmektedir (Brouwer, 1991, s. 62). Ancak, bu iki ana başlığa, kimi yazarlar tarafından farklı yenilikçilik türleri dahil edilebilmektedir. Örneğin, pazar yenilikçiliği (hedef pazarın geliştirilmesi ve hedef pazarlarda sunulan hizmetin, nasıl daha iyi hale getirileceğine ilişkin çalışmaları kapsar) bu iki yenilikçilik türüne eklenen üçüncü bir başlıktır (Johne, 1999, s. 203). Bu iki ana başlığa eklenen bir diğer yenilikçilik türü ise; yeni yönetim biçimlerine ilişkin olarak yapılan organizasyonel yenilikçiliktir (Higgins, 1995, s. 33). Organizasyonel yenilikçilik; örgütsel yapı ve yönetimsel süreçlerdeki (yetki devri, personel güçlendirme vb.) değişimleri içermektedir (Damanpour, 1991, s. 118). İş yeri organizasyonundaki yenilikler; iş bölümünün yapılması, sorumluluk ve karar alma sistemlerinin belirlenmesi, faaliyetlerin entegrasyonu ve teşkilatlanma vb. konularda, yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsar (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 56). Johne'a göre (1999) bir başka yenilikçilik türü ise; işlem yenilikçiliğidir. İşlem yenilikçiliği, yeni içsel faaliyetlerin tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde işletileceği konularıyla ilgilidir (s. 203). Hall ve çalışma arkadaşlarına (2014) göre, bir diğer yenilikçilik türü olan, teknolojik yenilikçilik ise; yeni bilim, teknoloji, işlem, pazar, endüstriyel yapı ve düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır (s. 410). Görüldüğü gibi yenilikçilik türleri literatürde oldukça geniş bir biçimde ele alınmaktadır.

En yaygın kullanımı olan yenilikçilik sınıflandırmaları; ürün yenilikçiliği, işlem yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, teknolojik yenilikçilik, radikal, kademeli, stratejik hizmet, sosyal ve bireysel-davranışsal yenilikçilik olmak üzere gruplandırılmaktadır (Şekil 26).



Şekil 26. En Yaygın Yenilikçilik Sınıflandırması

1. ÜRÜN YENİLİKÇİLİĞİ

Son 30 yılda, ürün yenilikçiliği ve ürün geliştirme konuları, yüksek bir seviyede öne çıkmaktadır. Ürün yenilikçiliği, küresel pazarda, güçlü bir rekabet aracıdır. Ürün yenilikçiliği literatüründeki çalışmaların çoğu, başarı faktörlerinin tanımını ele almaktadır. Çok sayıdaki çalışmada ise, değişik sektörlerde ve farklı bakış açılarından, yeni ürün başarısını sağlayan faktörlerin tanımı, ele alınmaktadır. Başarılı bir ürünü piyasaya sürmek, firma performansında güçlü bir etki yaratmaktadır. Deneysel çalışmalarda, ürün yenilikçiliği ve ürün gelişiminde başarısızlığın, yüksek bir oranda olduğu belirtilmektedir. Bu ise; ürün yenilikçiliğinde başarıya

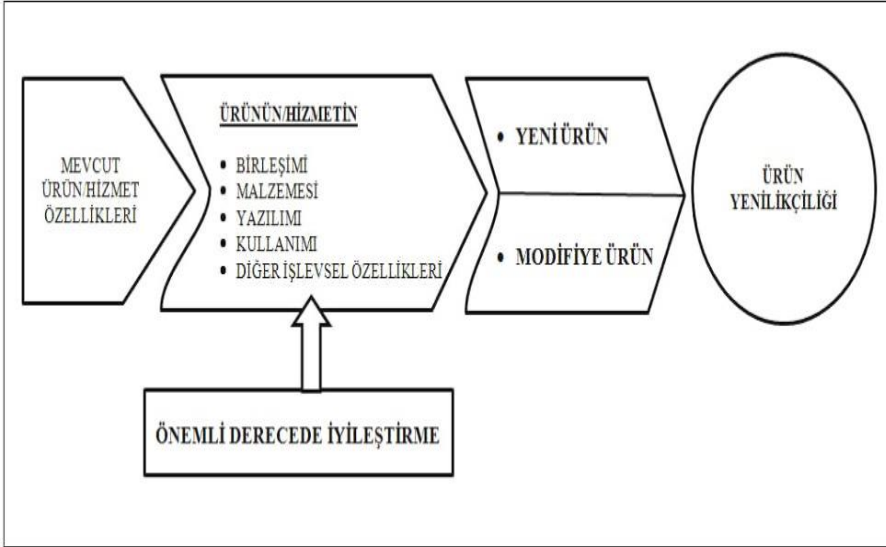
ulaşmayı sağlayan faktörlerin, neler olduğunu anlamanın, son derece önemli olduğunu, açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Ma vd, 2014, s. 1).

Johne'a (1999) göre, ürün yenilikçiliği; yeni ürün tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde geliştirileceği konularıyla ilgilidir (s. 203). Ürün yenilikçiliği ile ortaya çıkan ürün; geliştirilmiş ürün ya da tamamen yeni bir ürün de olabilir. Bir işletmenin üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesi de ürün yenilikçiliği olarak adlandırılabilir.

Oslo Kılavuzu'nda (2005) ürün yenilikçiliği şu şekilde tanımlanmaktadır: “Ürün yenilikçiliği, yeni veya önemli derecede geliştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Bu hususlar; teknik özellikler olarak, içerik ve malzemelerde, yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde, önemli derecede geliştirmeleri kapsamaktadır.” (s. 52) (Şekil 27). Bir başka ifade ile, ürün yenilikçiliği, işletmelerin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerindeki değişimdir.

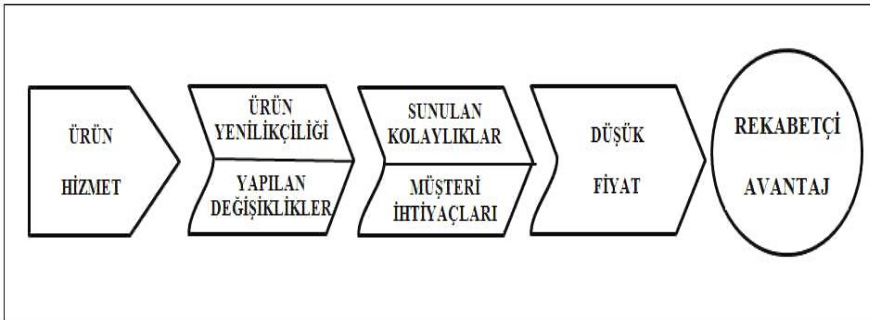
Ürün yenilikçiliğinde önemli olan husus, ürün özelliklerinin geliştirilmesi ya da tamamen değiştirilmesidir. Bu amaçla, analistler, ana ürün özellikleri ile aşağıdakiler arasındaki farkları ortaya koymaktadır (Johne, 1999, s. 203):

- (1) Gelişme
- (2) Satın Alma
- (3) Ana ürünü kullanma



Şekil 27. Oslo Kılavuzuna (2005) Göre Ürün Yenilikçiliği

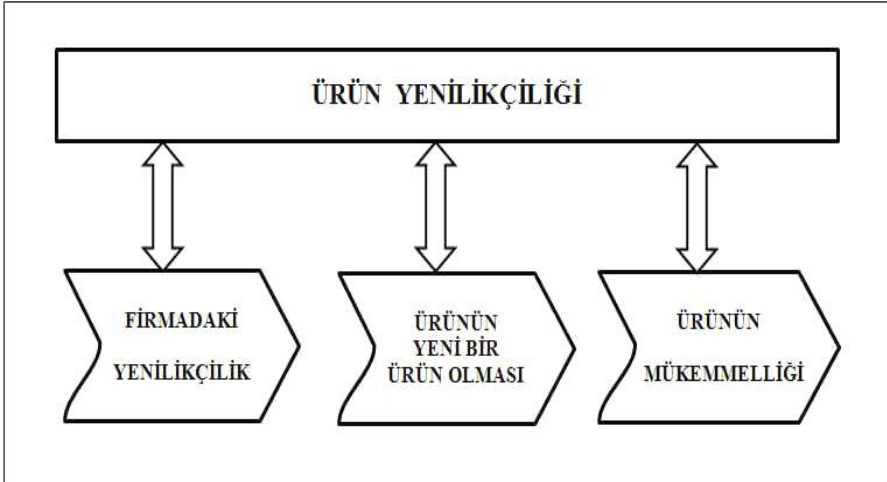
Üründe yapılan değişikliklerle sunulan kolaylıklar, özellikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılar durumda olmalıdır. Sunulan bu kolaylıkların, fiyata yansıtılması, en düşük düzeyde olmalıdır (Şekil 28). Bu husus, rekabetçi avantaj kazanmada önemli bir etkidir (Johne, 1999, s. 204).



Şekil 28. Rekabetçi Avantaj Kazanma

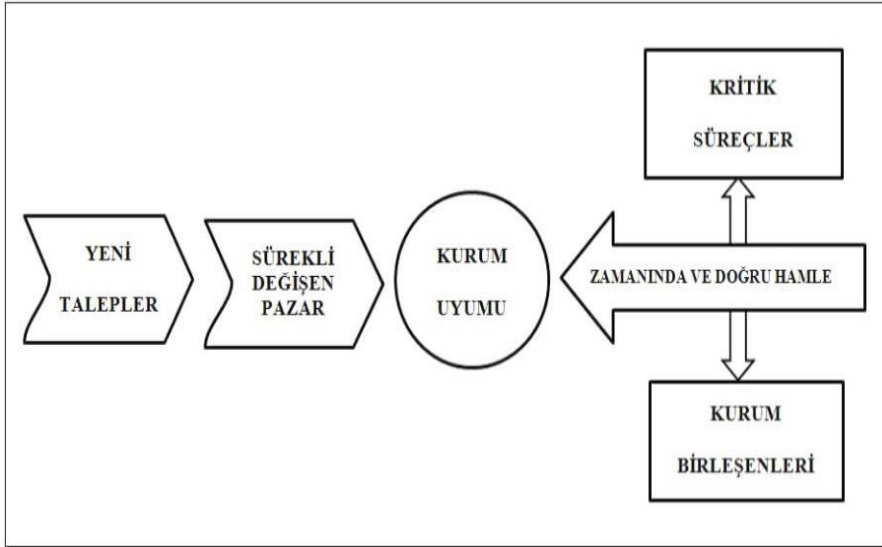
Salavou'ya (2004) göre; ürün yenilikçiliği, firma yenilikçiliğinin bir parçasıdır. Firmanın, yenilikçiliğe duyduğu eğilimden çok, istenen yeni ürünü, elde etme yolunu işaret eder. Ürün yenilikçiliği, esaslarını firmaların ortaya koydukları, ürün eksenli yenilik çalışmaları ile belirlenen bir kavramdır. Bununla beraber, ürün yenilikçiliği, birkaç boyutla tanımlanır ve bu boyutların çoğu, firmanın ve/veya müşterilerin özellikleriyle ortaya çıkar. Cooper 1979 yılında yaptığı çalışmada, ürün yenilikçiliğinin 3 boyutunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar; firmadaki yenilikçilik, ürünün yeni bir ürün olması ve ürünün mükemmelliğidir (Şekil 29). Benzer bir şekilde, Lawton ve Parasuraman (1980) ürün yenilikçiliği için 2 boyut olduğunu ileri sürmüştür (s. 37):

- (1) Yeni bir ürün uyarlaması için gerekli olan kullanıcıların tüketim şekillerindeki değişimin derecesi. Yapılacak bu adaptasyon, üründe hiçbir değişiklik gerektirmeyebilir ya da az, orta ve büyük değişiklikler gerektirebilir.
- (2) Pazarda yeni ile mevcut ürün arasındaki farkın derecesi.



Şekil 29. Cooper'a (1979) Göre Yenilikçiliğin Boyutları

Ürün yenilikçiliği, açık bir ifadeyle, gelir artırımını sağlamaktadır. Geliştirilmiş ve tamamen değiştirilmiş ürünler, uzun dönemdeki ticari büyüme açısından, son derece önemlidir. Ürün yenilikçiliği, tartışılmaz bir şekilde, firmaların hayatta kalmalarını sağlamak ve rekabetçi güçlerini geliştirmektedir. Ürünler, mevcut piyasa şartlarının gereklerine göre; güncellenmek ve tamamen değişikliğe uğratılmak zorundadır (Johne, 1999, s. 203). Ürün yenilikçiliğinde, müşteri odaklı olmak, oldukça önemlidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını tespit ederek, bunu ürüne veya hizmetine yansıtan firmalar, pazarda öne çıkmaktadır. Ürünlerde gerçekleştirilecek ilerlemeler, rekabet üstünlüğü sağlamada, avantaj yaratabilmektedir. Bu ilerlemeler, firmanın satışlarını kolaylaştırırken, gelirlerini artırmalarını sağlamaktadır.



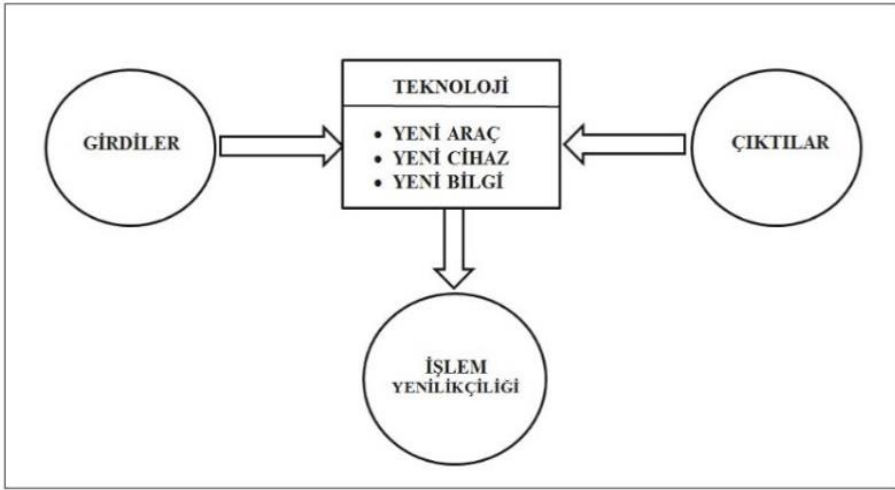
Şekil 30. Pazar Koşullarına Uyum

2. İŞLEM YENİLİKÇİLİĞİ

Değişen çevre koşullarında örgütler, büyümek için yeni yollar aramaktadırlar. Örgütler, sürekli değişen pazarda uyum sağlamak için, zamanında ve doğru hamleler yapmaya çalışmaktadırlar (Şekil 30). İşlem

yenilikleri, bu açıdan önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, yıllık değerlendirme toplantılarında, süreç yeniliklerini, en önemli konu haline getirmiş durumdadırlar.

Oslo Kılavuzuna (2005) göre işlem yenilikçiliği; yeni veya geliştirilmiş olan bir üretim veya teslimat usulünün ortaya konmasıdır. Bu yenilikçilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli gelişmeleri içermektedir (Şekil 31). Bu bağlamda işlem yenilikçiliği, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni veya önemli derecede geliştirilmiş ürünler üretmektir (s. 53). İşlem yenilikçiliği, üretimde tamamen yeni bir yöntem ya da mevcut yöntemlerin geliştirilmiş olarak uygulamaya konulmasıdır.



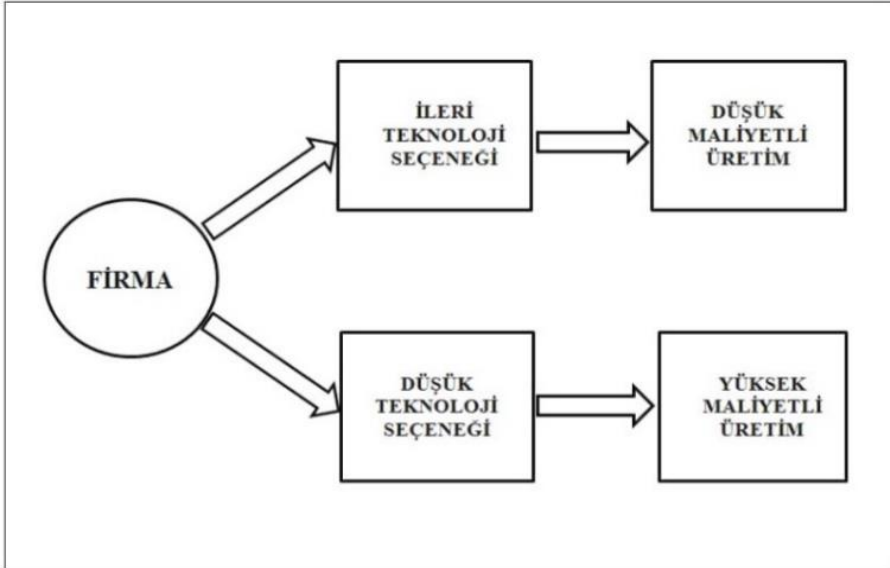
Şekil 31. Oslo Kılavuzuna (2005) Göre İşlem Yenilikçiliği

İşlem yenilikçiliği, kaliteli işlemlerin yayılmasını ve ticari işlemlerde, yeniden mühendislik uygulamalarını içerir. Bu, kolay olmayan tipteki bir yenilikçiliktir; fakat onun önemi, şimdi daha iyi bir şekilde anlaşılmaktadır. Verimliliği artırmaya çalışan bir tedarikçi, zamanla, daha düşük maliyetle, aynı performansa sahip ürünler geliştirip, bunları

sunmayı amaçlayacaktır. Maliyeti düşürmek, müşteriye daha düşük bir fiyat sunulmasını sağlayacaktır (Johne, 1999, s. 204).

Literatürdeki son çalışmalar, verimlilik üzerine olmasından dolayı, firmalar dönemsel olarak ve basitçe gözlem yaparak, kendi etkinlik seviyelerini değiştirebilmektedirler. Firma verimliliğini artırmanın yollarından biri de işlem yenilikçiliğidir. Yeaple'ın (2005) teorisine göre, firmaların; ileri teknoloji ile düşük maliyetli ya da düşük teknoloji ile yüksek maliyetli, üretim seçenekleri vardır (Şekil 32).

Düşük maliyetli üretim ise, daha yüksek maliyetli teknolojiyi zorunlu kılmaktadır. İhracat pazarına girmek için gereken maliyetleri karşılayan firmalar, düşük maliyetli üretim teknolojisi ile ihracata başlayabilmektedir (Beveren ve Vandenbussche, 2010, s. 3). İşlem yenilikçiliği, ülke ekonomileri için değişim, ilerleme ve farklılaşmanın önemli bir etkenidir.

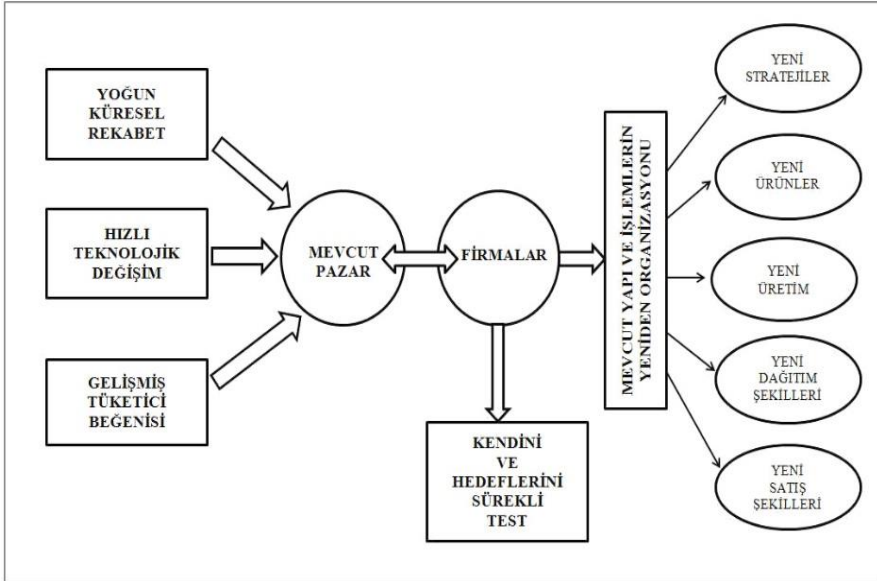


Şekil 32. Yeaple'a (2005) Göre Üretim

3. PAZARLAMA YENİLİKÇİLİĞİ

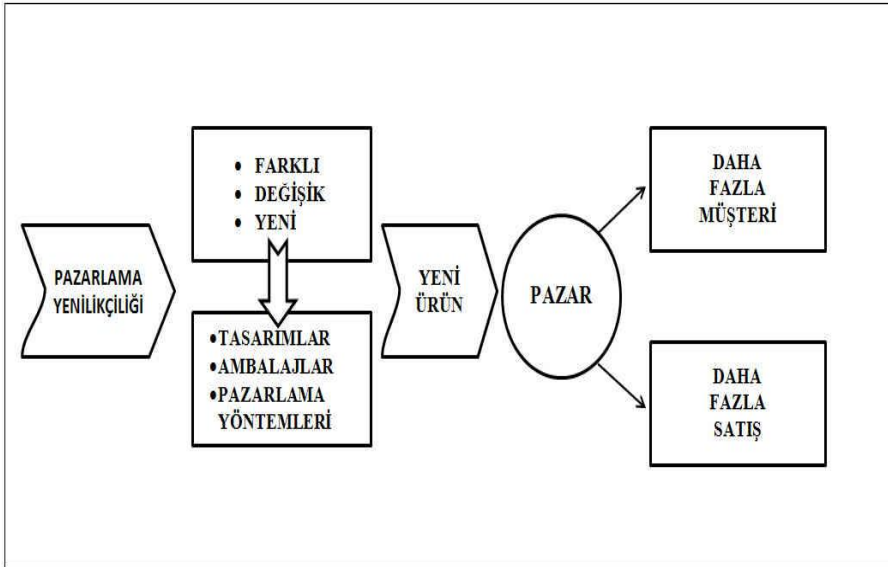
Pazarlama, yeniliklere her zaman ihtiyaç duyan bir alandır. Dünya ve pazar ortamları değiştikçe, rekabet arttıkça, şirketlerin, pazarda değer yaratma anlayışının da değişmesi gerekmektedir. Bu durum, pazarlama yenilikçiliğini, önemli ve gerekli kılmaktadır.

Modern endüstriyel firmaların bulunduğu mevcut pazar; yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişim ve gelişmiş tüketici beğenisi ile tanımlanmaktadır. Bu durum, firmaların; kendilerini ve hedeflerini sürekli test etmelerini, yeni stratejiler, yeni ürünler ve yeni üretim, dağıtım ve satış şekillerini yaratabilmek için mevcut yapı ve işlemlerinin tümünü, yeniden bir organizasyona tabi tutmaları için zorlamaktadır (Şekil 33). Bu suretle yenilikçilik, modern ticarete çok önemli bir rol oynamaktadır (Kivimäki vd. 2000, s. 33). Firmaların büyük hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, kendi pazarlama sistemlerinde değişiklik yapmaları gerektiği, genel olarak bilinmektedir. Bu değişiklikler, kısmi ya da köklü bir şekilde tasarlanmış; tüketim, üretim ve pazar uygulamalarında yenilikçilik yapma şeklinde olabilir (Onyas ve Ryan, 2015, s. 13).



Şekil 33. Mevcut Pazarın Özellikleri

Ticari konulara ait akademik literatürde, pazarlama yenilikçiliği konusu, nadiren dikkatle incelenerek ele alınmıştır (Naidoo, 2010, s. 1312). Pazarlama yenilikçiliği (pazarın görünümünü ortaya koyar), hedef alınan pazarla kaynaşmayı ve buralarda verilen hizmeti iyileştirmek ile ilgilidir. Hedef alınan pazarla kaynaşmayı iyileştirmek, en yüksek potansiyeli olan pazarları bilmek demektir. Bundan başka, pazarlama yenilikçiliği, her bir pazarda, en etkin şekilde nasıl çalışılacağı hakkında kararlar vermeyi de içermektedir. İlk olarak, potansiyele sahip pazarları bilmek gerekmektedir. Pazarı tanımak, onu doğru bir şekilde parçalara ayırarak, incelemekle mümkün olmaktadır. Eğer amaç, ticari verimliliği artırmaksa; pazarı parçalara ayırma işlemi, çok büyük önem kazanmaktadır. Zayıf pazar bölümleri, hedef pazar beklentilerini karşılayamaz, bu ise gelir kaybına neden olur (Johne, 1999, s. 204). Ürünlerin ve hizmetlerin, daha çok satılabilmesi için, daha çok sayıda müşteriye ulaşabilmek gereklidir. Daha çok müşteri için, tasarım, ambalaj ve pazarlama yöntem ve şekillerin geliştirilmesi gereklidir (Şekil 34). Bu ise, pazarlama yenilikçiliği ile gerçekleştirilebilmektedir.



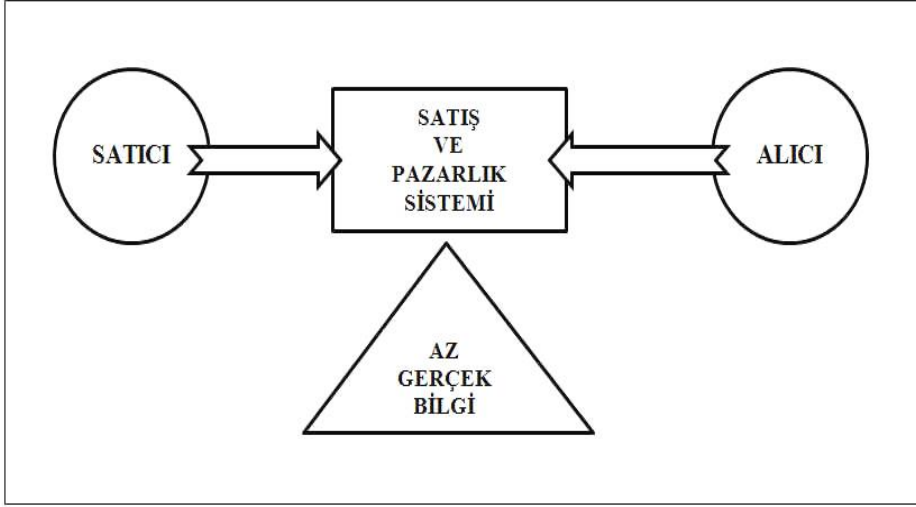
Şekil 34. Pazarlama Yenilikçiliği

Firmalarda, ürünlerinin patent ve kopyalama haklarını koruma zorluğundan dolayı, yenilikçilik hususu özel bir öneme sahiptir. Slater ve Narver (1995)'e göre; yenilikçilik, yeni hizmetler geliştirerek, mevcut hizmetleri yeniden düzenleyerek ve yeni yaklaşımlar bularak yapılabilir. Firmalar, mevcut ve potansiyel müşterileri için yeni pazarlama yolları geliştirdikleri zaman, aslında pazarlama yenilikçiliği yapmış olmaktadırlar (Halpern, 2010, s. 52). Pazarlama yenilikçiliğinin manası; “Nerede rekabet ediliyor?” sorusuna, yeni bakış açıları getirmektir. Pazarlama yenilikçiliği, aşağıdakileri esas almaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2012, s. 184):

- Pazar sadece bir grup müşteri değildir.
- Pazarın belirli bir yapısı yoktur, aktörler pozisyonları için rekabet ederler.

Firmalar, bulundukları pazarın uygulanması gereken stratejilerine, kendi bakış açılarını uygulayarak, yerine getirmek zorundadırlar. Jaworski vd. (2000), pazarın ana stratejisini, konfigürasyondaki (pazardaki firmalar) ve/veya pazardaki aktörlerin davranışlarındaki (hareketlerindeki) değişim olarak tanımlamaktadır. Storbacka ve Nenonen (2011), bu değişim işlemine; pazar etiketleme (market scripting) adını vermekte ve bunu; tek bir pazar aktörünün, pazarın konfigürasyonunu değiştirmek için, bilinçli olarak yaptığı faaliyet olarak tanımlamaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2015, s. 73).

Aslında, üreticilerin satış bölümleri, büyük bürokrasi içinde boğulmuş olmaları nedeniyle, pazar talebini, ürün planlamacılarına, verimli bir şekilde iletememektedirler. Ayrıca, bu durum, işbirlikçi bir ilişki içinde olmaları gereken bayiler ile terslik yaratmaktadır. Bu demektir ki, aslında müşterinin ihtiyaç ve istekleri, satıcıları pek ilgilendirmemektedir. Satıcılar, bir an önce alışverişi sonuçlandırmak isterler ve bunun için de ürün hakkında, sadece seçilmiş bilgi kırıntılarını sunarlar. Anlaşma bir kere imzalandıktan sonra, satıcının müşteriye karşı ilgisi kalmaz. Satma ve pazarlık sisteminin tamamı, müşteriye olabildiğince az ve gerçek bilgi vermeye dayanmaktadır (Womack vd., 1990, s. 179) (Şekil 35).



Şekil 35. Womack vd.’ne (1990) Göre Satma ve Pazarlık Sistemi

Shergill ve Nargundkar (2008) pazarlama yenilikçiliğini tanımlamada, Damanpour’un 1991 yılındaki çalışmasından yola çıkmıştır. Damanpour, örgütsel yenilikçiliğin meta-analizinde, yenilikçiliği: “kuruma uyarlaması yeni olan, içeriden üretilen veya satın alınan cihaz, politika, sistem, program, işlem, üretim ya da hizmet” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre yenilikçilik, örgütte bir değişiklik veya bir tepki (cevap) veya başkasını engelleyen, bir faaliyet demektir. Bu tanıma göre yazarlar, pazarlama yenilikçiliğini; pazarlamanın ürün, fiyat, tutundurma ve yerleştirme (dağıtım ve tedarik zinciri) konularını içerdiğini ifade etmektedirler (s. 32).

Granovetter (1992) ve Krippner vd. (2004) gibi araştırmacılar; pazarların sosyal olarak oluştuğunu ve pazarlara verilen bir görev olmadığını ifade etmektedirler. Pazarlar, “aktörlerin, ne olmayı istedikleri yerler”dir. Pazarlar, insanlar tarafından sosyal olarak ortaya çıkmakta olup, aktörler tarafından, özel içerikler verilerek yaratılmaktadırlar. Bu yaklaşım, kişisel pazar aktörlerinin, kendilerinin pazarı tanımlayıp, şekillendirmiş olduğunu göstermektedir (Storbacka ve Nenonen, 2012, s. 184). Pazarda yer alma, pazar fırsatlarını hayal etmeye bağlıdır. Hooley ve Saunders “pazarda yer alma/kullanım” ifadesi ile alıcının aradığı doyum

ihtiyacının, kullanılmasına işaret etmişlerdir. Aynı alıcının, aynı ürün için, çok fazla kullanım ihtiyacı olduğunu bilmek önemlidir. Örneğin, iş seyahati için birinci sınıf yolculuğu seçen bir kişi, kişisel seyahat için ikinci sınıf yolculuğu seçebilir. Her bir kullanım ihtiyacı, potansiyel pazar fırsatı olduğunu gösterir (Johne, 1999, s. 204).

Rozdolskaya vd. (2013)’ne göre; Yenilikçilik yönetimi, yenilikçi faaliyet konularında, yeni yaklaşımların geliştirilmesini yani “Yenilikçi Pazarlama Teorisinin” kullanılmasını ortaya çıkartmaktadır. “Yenilikçi Pazarlama” konsepti, oldukça yenidir. Bu eğilimin ortaya çıkmasıyla, firma yenilikçiliği konusu, gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Yenilikçi pazarlama, örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde, yeniliklerle bir oluşum ortaya çıkartmayı ya da talep ve ihtiyaçları keşfetmeyi amaçlar. Bundan dolayı, yenilikçi pazarlama; ticari felsefe, faal işlemler ya da makro ekonomik araçlar vb. gibi farklı konularda görülebilir (s. 957).

Çeşitli aktörlerin, bulundukları pazarı etkileyecek olan, tamamen yeni ya da modifiye edilmiş ticari bir mala ait yeni fikirler, sürekli ve karşılıklı işlemlere neden olmakta ve bu işlemler de pazarın gelişmesini sağlamaktadır. Bu faaliyetler sonucu, birçok pazar türü ortaya çıkmaktadır. Aktörler kendi tanımlarını yaptıkça, pazarlar şekilsel olarak çoğalmakta ve sonra kendi tanımlarını, mevcut aktörler arasında, karşılıklı işlemler yoluyla, paylaşılan ve yaygın olan tanımlamaya dönüştürmektedirler (Storbacka ve Nenonen, 2015, s. 73).

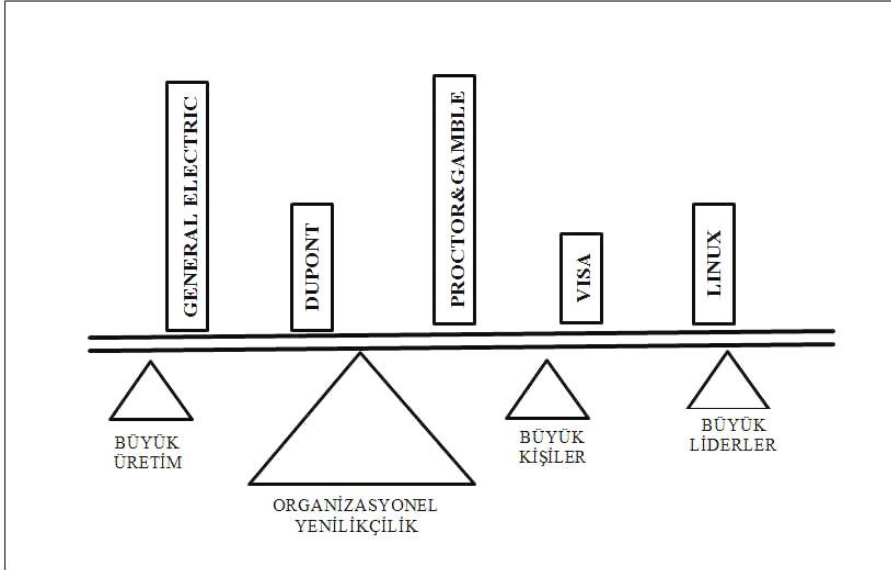
4. ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK

General Electric, DuPont, Proctor & Gamble, Visa ve Linux. Bu firmaları ayakta tutan güç nedir? Büyük üretimler mi? Evet. Büyük kişiler mi? Şüphesiz. Büyük liderler mi? Genellikle. Ancak daha derine indikçe, onların başarılarında daha esaslı sebepler bulacaksınız. Bu sebepler ise; organizasyonel yenilikçiliktir (Hamel, 2006, s. 1) (Şekil 36).

Organizasyonel yenilikçilik, sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanmasında çok önemlidir. Bu yenilikçilik türü, firma performansının artırılmasında, önemli bir role sahiptir. Üretim ve işlem maliyetlerini

düşürmek, iş verimliliğini artırmakta ve ticari olmayan değerlere sahip olaylara (dışarıdan bilgi alınması gibi) yardımcı olmakta ve hedefe ulaşmak için gerekli olan, katma değeri bulunan hususların oluşturulmasını sağlamaktadır (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577).

Organizasyonel yenilikçilik, uzun süreli bir avantaj ortaya çıkarır. Yenilikçilik, birtakım prensiplere bağlıdır ve geleneksel yönetim şekline farklıdır. Yenilikçilik, işlemler ve metodlara dayanan bir sistemdir ve yapılan buluşa ait zaman içinde ilerleyerek devam eden programın bir kısmıdır (Hamel, 2006, s. 2).

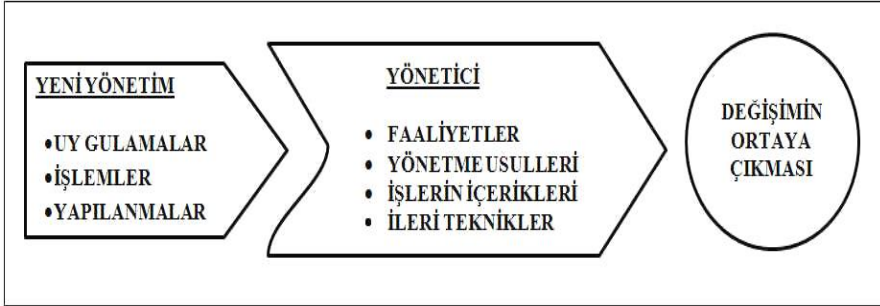


Şekil 36. Hamel'a (2006) Göre Organizasyonel Yenilikçilik

Bilim insanları, yenilikçiliğin faydalarını ve önemini vurgulamaya ve teknolojik yenilikçilikle, organizasyonel yenilikçiliği birleştirmeye başladılar. Birkinshaw vd. (2008) organizasyonel yenilikçiliği; “daha ilerideki örgütsel hedeflere ulaşmak için, yeni ve sanatsal bir durumdaki yönetim pratiğini, işlemini, yapısını ya da tekniğini üretmek ve uygulamak” olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamadaki, “yeni sanatsal

durum” terimi, bilinen bir örneği olmayan, organizasyonel yenilikçiliğini ifade eder.

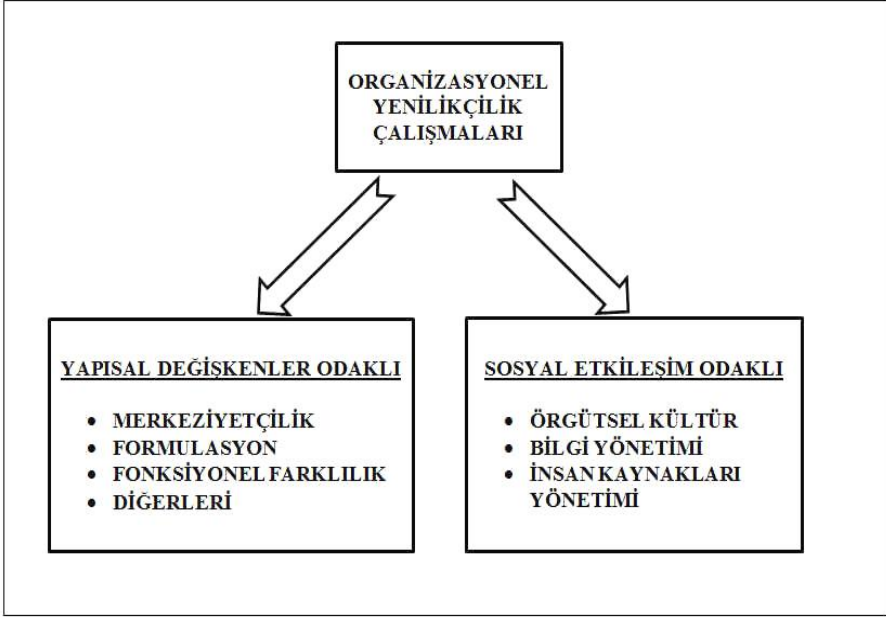
Organizasyonel yenilikçilik hem örgütlere uygulanması konusunda ve hem de literatürde çok yeni olan bir konudur. Yapılan her seviyedeki analiz sonucunda, yenilikçilik, önemli bir hareket noktası olarak görülür. Hem geçmişteki yönetim faaliyetleri ve hem de rekabetçi çevreye uyum sağlama konusunda, yenilikçilik önemlidir. Yeni yönetim uygulamaları, işlemleri, yapılanmaları ve teknikleri, günden güne artan bir şekilde, yöneticilerin faaliyetlerinde, işlerini yönetme usullerinde, yapılan işlerin içeriğinde ve ilgili tekniklerde, değişikliğe neden olmaktadır (Hollen vd., 2013, s. 39) (Şekil 37).



Şekil 37. Hollan vd.'ne (2013) Göre Organizasyonel Yenilikçiliğin Etkileri

Organizasyonel yenilikçilik hakkında, örgütsel literatürde çok münakaşa vardır. Bazı çalışmalar merkeziyetçilik, formülasyon ya da fonksiyonel farklılık gibi yapısal değişkenlere odaklanırken, diğerleri, örgütsel kültür, bilgi yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi daha çok sosyal etkileşim konusuna yönelmektedir (Şekil 38). Farklı yazarlar, çalışanların kişisel yeteneklerinin, yenilikçiliği açıklamada önemli bir unsur olarak ele almaktadırlar. Yaklaşımların çokluğu, konunun netliğinde bir noksanlık yaratmaktadır. Bu durum, organizasyonel yenilikçilikte, geleceği belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Üç sınıf değişkenin, organizasyonel yenilikçilikte çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5-6):

- (1) Kişisel değişkenler
- (2) Örgütsel değişkenler
- (3) Yönetimsel değişkenler



Şekil 38. Skuza ve Woldu'ya (2012) Göre Organizasyonel Yenilikçilik Çalışmaları

Organizasyonel yenilikçilik, aralarında kişisel, örgütsel ve çevresel unsurların da bulunduğu farklı kategorileri etkilemektedir. Bu etkilenen hususların başında örgütsel değişkenler gelmektedir ve bazı yazarlar bunları, yenilikçilikte birinci önemde olan hususlar şeklinde, ifade etmektedirler (Damanpour, 1991, s. 557). Bunlar, sadece yenilikçiliğin unsurları olmayıp, aynı zamanda firma performansını ve yeni ürün başarısını da etkilemektedir (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5).

Piyasalardaki vahşi rekabet göz önüne alındığında, bu pazarlarda firmanın rekabetçi yeteneğine de bağlı olarak, organizasyonel yenilikçiliğin etkili rekabetçi avantajı ile bir başarı elde edilebilir (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577). Damanpour (1991) çalışmasında, on üç örgütsel

özellik üzerinde odaklanmış olup, ana grup yapısal değişkenler olmak üzere; işlem, kaynak ve kültürel değişkenler olarak ele alınmaktadır (s. 557). Tablo 2’de bu değişkenlerle yenilikçilik arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Etkenler ve Yenilikçilik

Bağımsız Değişken	Beklenen İlişki	Beklentinin Sebebi
Uzmanlık	Pozitif	Büyük miktarda uzman, daha geniş bilgi tabanı sağlar ve fikir çaprazlanmasını hızlandırır.
İşlevsel Farklılık	Pozitif	Farklı birimlerde, profesyonelliğin bir araya gelmesi, teknik sistemlerde değişikliğe neden olur ve yönetim sistemi değişir.
Profesyonellik	Pozitif	Sınırları genişletir, kendine güveni artırır, statükoyu etkiler.
Formülize etme	Negatif	Esneklik ve çalışma kurallarını etkileme yenilikçiliği artırır.
Merkezileştirme	Negatif	Yenilik için gücün yayılması gerekli olmasına rağmen, sıkı karar verici makamlar, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını engeller. İş yerindeki katılım, örgüt üyeleri arasındaki farkındalık, kabullenme ve karşılıklı çıkmanın hızına bağlı olarak yenilikçiliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırır.
Değişime Karşı Yönetimsel Tutum	Pozitif	Değişime karşı yöneticilerin öne çıkan tavırları, yenilikçiliğe yardımcı olan bir ortam oluşturmaktır. Yenilikçiliği destekleyen bir yönetim biçiminde; kişilerin ve birimlerin çözüm konusunda tartıştıkları ve koordine ettikleri bir ortamın oluşturulması esastır.
Yönetim Etme Süresi	Pozitif	Yöneticilerin, görevlerinde uzun süre kalmaları; görevlerin, yönetim politikalarının ve istenen gelirlerin elde edilmesi konularında, meşruluk ve bilgi kaynağı sağlar.
Teknik Bilgi Kaynağı	Pozitif	Teknik bilgi kaynakları arttıkça, yeni teknik bilgilerin anlaşılması ve uygulama ve geliştirme faaliyetleri o derecede kolaylaşır.
Yönetimsel Yoğunluk	Pozitif	Yöneticilerin fazlalığı, yenilikçiliği kolaylaştırır çünkü başarılı bir yenilikçilik; yöneticilerin sağlayacağı, büyük orandaki liderlik, destek olma ve koordineli çalışmaya bağlıdır.

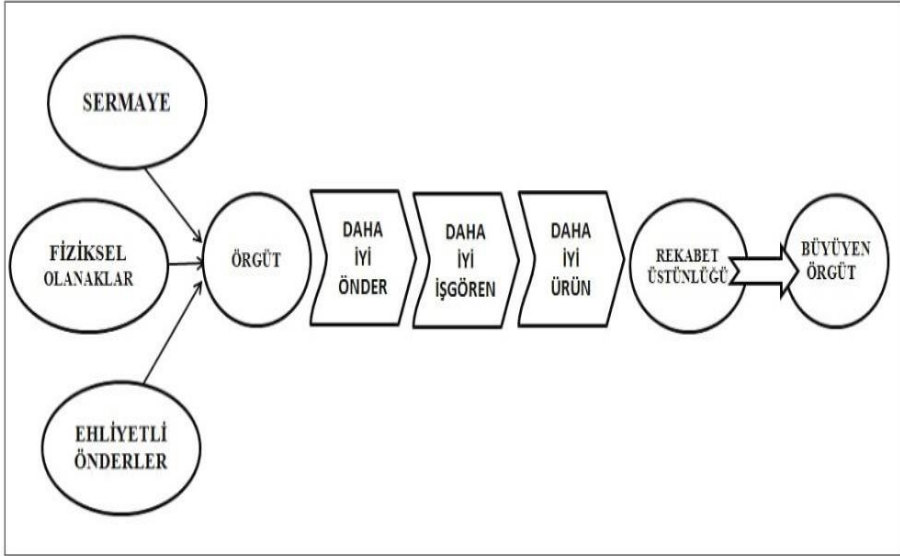
Kaynak Yetersizliği	Pozitif	Kaynak azlığı bir organizasyona, yenilik satın almayı, hataları absorbe etmeyi, kurumsal yenilik maliyetlerini karşılamayı sağlar yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkân verir.
Dış İletişim	Pozitif	Üyelerin çevreyi araştırmaları ve üst seviyedeki örgütsel faaliyetleri, yenilik fikirleri sağlar. Yenilikçi örgütler, kendi çevreleriyle etkin bir şekilde bilgi alışverişi yaparlar.
İç İletişim	Pozitif	Bir örgütteki fikirlerin yayılımını kolaylaştırmak, onların miktarını ve farklılığını artırır. Böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanır. Aynı zamanda yeni fikirlerin sürekli olarak ortaya çıkmasını sağlayacak olan içsel bir çevre oluşur.
Dikey Farklılaşma	Negatif	Hiyerarşik yapılar haberleşme kanallarını artırır. Hiyerarşik yapı; yenilikçi fikirlerin yayılmasının ve yerleşmesinin zor olduğu seviyeler arasında haberleşme ortamı sağlar.

Kaynak: Damanpour, F., s. 558, 1991.

Bunlara ek olarak, bu tür yenilikçiliğin en belirgin özelliği, taklit edilmesi zor olan rekabetçi üstünlüğü, firmaya sağlar ve bu husus da rekabetçiliğin sürdürülebilir olmasına sebep olur. Organizasyonel yenilikçilik, teknolojik yenilikçiliğe zıt olarak, taklit edilmeyi önlemek için, patent korumasına gerek duymaz. Bununla birlikte organizasyonel yenilikçilik, genellikle yüksek düzeyde kendine has özelliklere ve karmaşıklığa sahip olarak görünür. Bu hususlar, örgütsel içerik ve firma yapısı ile firmanın ortaya koyduğu kaynakların tipik bir niteliğidir. İlaveten, bu hususların yüksek derecede özümlemesi, organizasyonel yenilikçiliğin kaynağı olan bilginin, ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt dışındaki gözlemler için bu durumun anlaşılması ve çözümlenmesi, çok zordur. Faktörlerin kombinasyonlarının karmaşıklığı ve bunların anlaşılma güçlüğü, patentleme zorluğu ve yasal korumanın zayıflığına karşı taklit edilmeye, kendiliğinden bir koruma sağlar. Bu faktörler, güçlü ve uzun süreli sosyo-teknolojik korumaya sahip olmalarının yanında, üst seviyeli örgütsel uygulamalara da yol açarlar (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577).

Rekabet konusunda, önderlerin, genellikle şirketlerinin ürünleriyle rekabet ettikleri düşüncesi egemendir. Daha iyi önderler, daha iyi

işgörenler yaratır ve bunlar da bir arada olarak, daha iyi ürünler geliştirirler. Daha iyi önderler geliştiren bir işveren, topluma daha çok katkıda bulunduğu gibi, bir rekabet üstünlüğü de kazanır. Bir şirkete, sermaye ve modern fiziksel olanakların gerekli olması gibi, bu şirketin aynı zamanda, emeklilik, ölüm, istifa vb. nedenlerle oluşan boşlukları doldurmak için sürekli olarak ehliyetli önderlere de ihtiyacı vardır (Şekil 39). Büyüyen bir şirketin önder ihtiyacı daha da fazladır (Davis, 1977, s. 142).



Şekil 39. Davis'e (1977) Göre Ehliyetli Önder Gerekliliği

Hamel'a (2006) göre, organizasyonel yenilikçilik; yöneticilerin yönetme işleminde ortaya koydukları değişikliklerdir ve aynı zamanda yöneticilerin ne yaptıkları ile ortaya konulabilir. Yönetimsel işler tipik olarak aşağıdadır (s. 3):

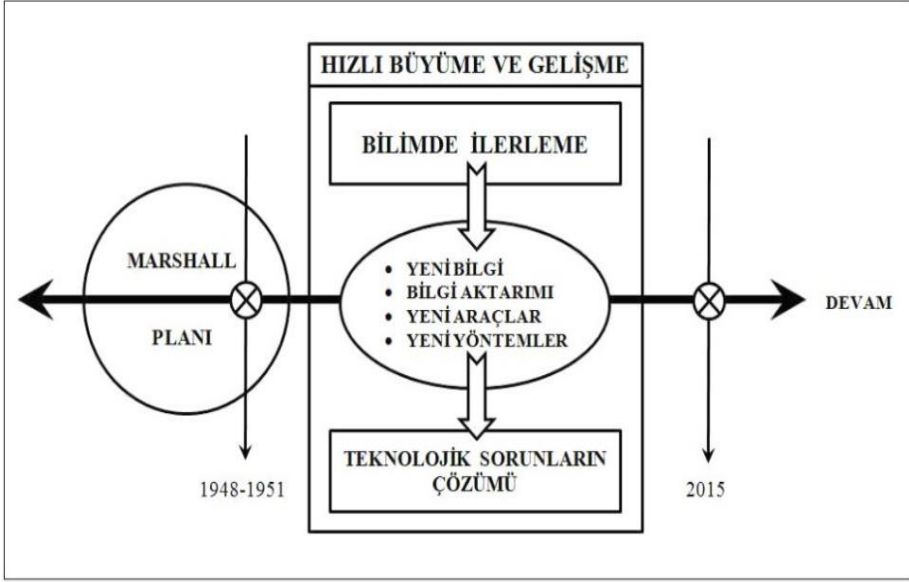
- Hedef belirlemek ve planlar yapmak
- Motivasyon yaratmak ve ortaya konulacak güçleri düzenlemek
- Faaliyetleri kontrol ve koordine etmek
- Kaynakları bir araya getirmek ve toplamak

- Bilgi edinmek ve uygulamasını yapmak
- İlişkileri kurmak ve geliştirmek
- Anlar belirlemek ve geliştirmek
- Dışarıdaki oluşumları izlemek, anlamak ve uyarlamak

Büyük bir kurumda, değişimi gerçekleştirmenin tek yolu, yöneticilerin iş idaresine ait prosesleri, nasıl yeniden keşfedeceklerini bilmeleri ve öğrenmeleridir. Stratejik planlama, sermaye yönetimi, proje yönetimi, kiralama ve promosyon, çalışan değerlendirme, uygulamanın geliştirilmesi, içsel iletişim ve bilgi yönetimi gibi yönetsel işlemler, yönetim prensiplerini her gün çalıştıran birer dişli gibidirler. Bunlar, yöneticilerin iş yönetimini sağlayan, reçeteleri ve kuralları oluştururlar. İşlemsel (operasyonel) yenilikçilik, şirketin ticari işlemlerine (faaliyetlerine) odaklanırken (tedarik, lojistik, müşteri destek vb.) organizasyonel yenilikçilik, şirketin yönetsel işlemlerini hedef alır (Hamel, 2006, s. 3). Böylece bir yandan işletmelerde yapılan işlerin niteliğindeki değişimler, bir yandan personel yapısındaki değişiklikler; işletme yönetimi ve organizasyon metod ve yapılarını da değişime zorlamaktadır (Koçel, 2010, s. 690).

5. TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik, tek bir kaynağa dayandırılmayacak kadar geniş ve kapsamlıdır. Yenilikçiliği, sadece işletme içinde gerçekleştirebilecek bir olay olarak düşünmek, gerçeklere aykırıdır. Yenilikçilik, evrensel bir olaydır. Her teknoloji, onu ortaya sergileyen uluslardan, diğer ülkelere son derece bir hızla yayılır (Eren, 1981, s. 129). Ekonomide olduğu gibi, teknolojiye de Marshall Planı'ndan, 1970'lerin ilk yıllarına dek geçen yirmi beş yıllık dönem, son derece hızlı büyümenin ve gelişmenin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu büyüme ve gelişme, hâlâ devam etmektedir (Drucker, 2010, s. 58) (Şekil 40). Son otuz yılda bilim, yeni teknolojilerin yol açtığı pek çok sorunu halletmiştir. Yeni bilgi; teknik bilgilerin ve enformasyonun aktarımında, daha az zaman ve enerji gerektiren araçlar yapmaya ve yöntemler bulmaya devam etmektedir (Top, 2008, s. 240).



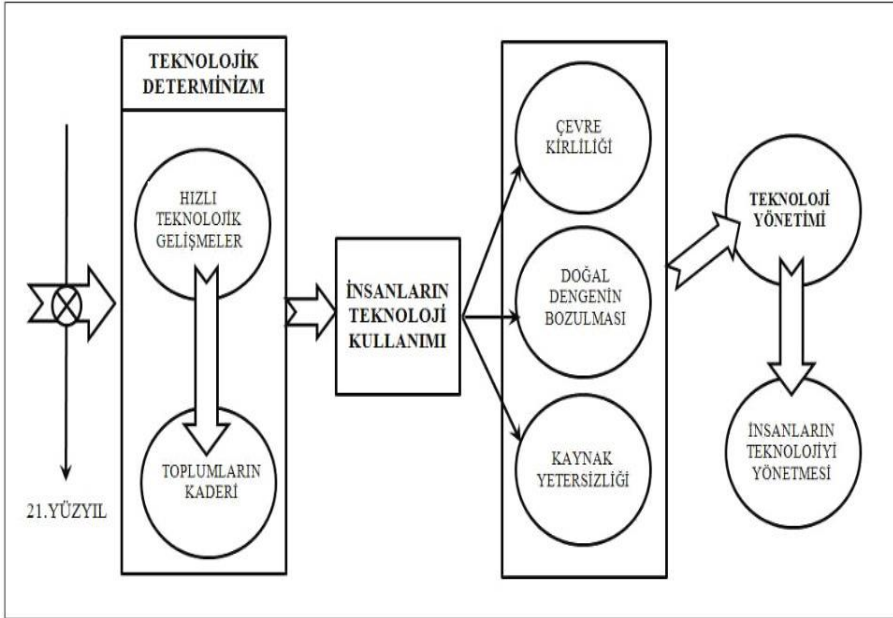
Şekil 40. Drucker'a (2010) Göre Hızlı Gelişme ve Büyüme

Tekrarlayan kurumsal yenilik devirleri (sermaye piyasaları, şirket hukuku ve patent koruma gibi buluşlar dahil) ticareti, sermaye oluşumunu ve girişimciliği kolaylaştırarak, ekonomik ilerlemenin önünü açmıştır. Yüz yılı geçen, çılgınca teknolojik yenilikçilik, bizlere mobillik, anında iletişim ve salgın hastalıklarla mücadele, eşi görülmedik bir bilişim gücü ve TiVo (dijital kayıt) cephaneliği bağışlamıştır. Teknolojiler çoğaldıkça, gelir artmıştır. 1000 ile 1820 yılları arasında dünyada, kişi başına düşen gelir; yüzde 50 gibi düşük bir oranda artarken, son 120 yılda yüzde 800 yükseldi. Basit bir ifadeyle, yenilikçilik, insanlığı yokluktan kurtarmıştır (Hamel, 2013, s. 64-65).

Günümüzde, teknolojinin, daha önceki çağlarla kıyaslanamayan hızlı gelişmesi, bazı düşünürlerin, teknolojik determinizm görüşünü ortaya atmasına yol açmıştır. Teknolojik determinizm görüşü; toplumların geleceğinin, teknolojik gelişmenin belirlediğini ve bunu engelleyecek hiçbir gücün bulunmadığını savunmaktadır. Son yıllarda, doğal dengenin bozulma belirtileri, çevre kirlenmesi ve kaynakların yetersiz olması üzerine, değişik fikirler ağırlık kazanmaya başlamıştır. Ünlü yönetim

bilimci Peter Drucker insanın, teknolojinin esiri olmamasını savunmaktadır. Her yeni teknolojiyi, toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri gözönüne almadan kabul etmenin, bazı kötü sonuçları, ortaya çıkmaya başlamıştır.

Drucker ve onun gibi düşünen pek çok bilim adamı, insanların teknolojinin yöneticisi durumuna geçmesinin yollarını aramaktadır (Şekil 41). Bu gelişmenin bir sonucu olarak, işletmede, teknoloji yönetimi (management of technology) adlı yeni bir alan ortaya çıkmıştır (Kobu, 2008, s. 141).



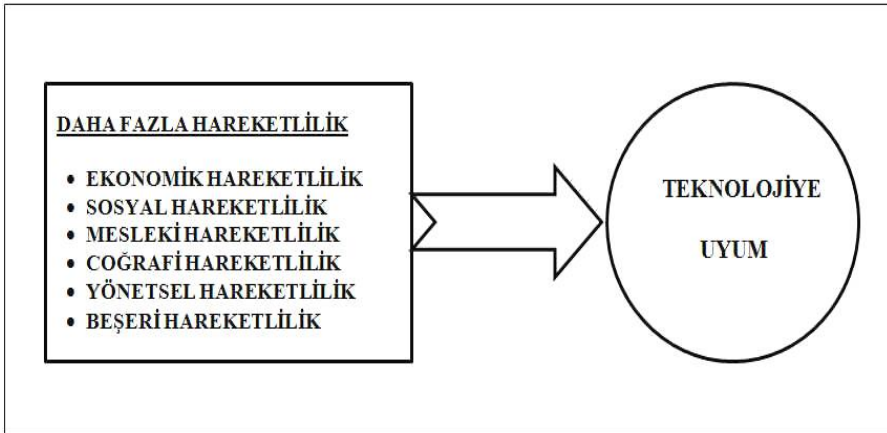
Şekil 41. Drucker'a Göre Teknoloji Yönetimi

Modern çağın başladığının işareti, iki teknolojik yeniliktir: Silah ve baskı makinesi. Silah, feodal savaşçıların ezeli egemenliğini sonlandırdı; baskı makinesi ise, bilgiyi dünyevileştirdi. Tüccar (veya kapitalist) sınıfın yükselen hakimiyeti ve bilginin (veya bilimin) dünyevileştirilmesinin bileşimi, modern toplumun damgalarıdır. On dördüncü yüzyıldan,

yirminci yüzyıla kadar, uluslar ve insanlar arasında yeni bilimsel teknolojiler sayesinde, edinilen üstünlüklerin belirleyici faktör olduğu mücadelelerin öyküleri, dünyanın siyaset tarihini oluşturdu.

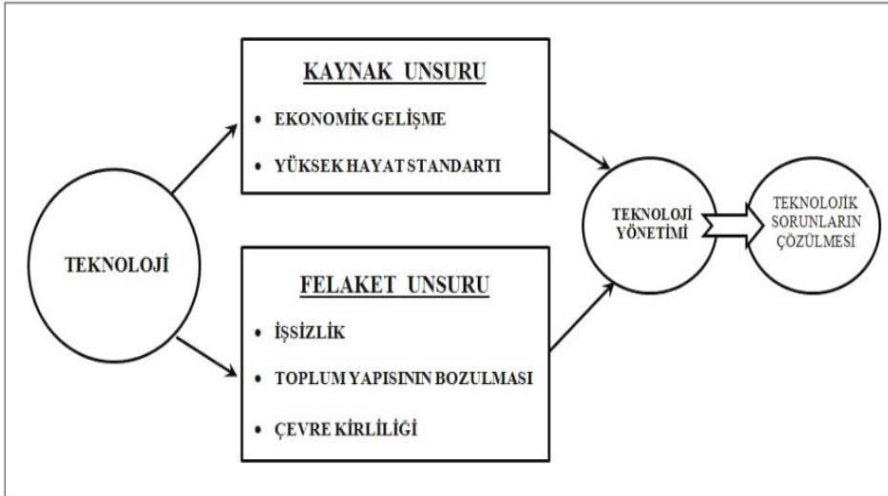
Bilim ve ekonomi arasında, teknoloji aracılığıyla doğrudan bir bağlantı vardır ve bilim ile ekonominin etkileşimi ile ilgili çalışmalar, teknolojik yenilikçilik alanının konusudur (Betz, 2010, s.1). Yirminci yüzyılda teknoloji, insanoğlunun yaşamını en çok etkileyen unsur halini almıştır (Kobu, 2008, s. 141). İşletmelerin büyüme ve kârlılıkları için önemli bir kaynak niteliği taşıyan teknoloji; rekabetçi piyasalarda var olabilmenin, temel bir unsurudur (Akgün vd., 2005, s. 228).

Teknoloji, en hızlı değişen girdidir. Çoğu örgütler yenileşmelerini, teknolojinin değişmesiyle yapmak zorunda kalırlar. Bilimin, tekniğin, hızla geliştiği çağımızda, hemen her örgüt, teknolojinin, yenilikçilik yapılması için zorlamasını yaşar (Başaran, 1982, s. 176). Teknolojinin getirdiği ilerleme karşısında ödenen bedel, insanların değişme zorunluluğudur. İş yerinde, teknolojiyi özümlemek için, yeni örgütlenme modelleri, yeni gözetim usulleri, yeni ödül şekilleri ve çok sayıda başka değişimler gerektirmektedir. Teknolojiye uyum göstermek için daha fazla (ekonomik ve sosyal, mesleki ve coğrafi, yönetsel ve beşerî) hareketliliğe ihtiyaç vardır (Davis, 1977, s. 286) (Şekil 42).



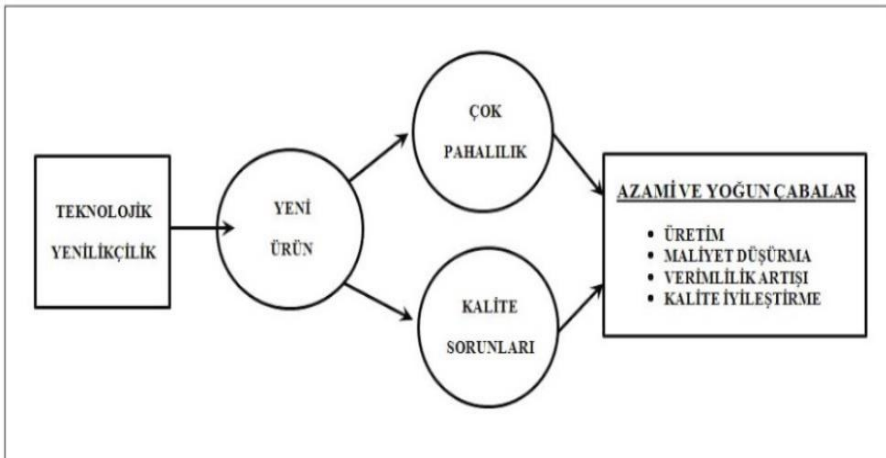
Şekil 42. Davis'e (1977) Göre Teknolojiye Uyum Gösterme

Teknoloji, güzellik gibidir. Ona sahip olan kişiler kaybetmemek için, sahip olmayan kişiler ise ele geçirmek için her yola başvurur ve her fedakârlığı göze alırlar. Teknoloji, ekonomik gelişme ve yüksek yaşam şekli için en önemli kaynaktır. Birçok birey teknolojiyi, işsizliğe sebep olan, toplumu bozan ve doğayı kirleten bir felaket faktörü olarak kabul eder. Hiç kimse teknolojiyi tamamen ret etmediğine göre, uzlaştırmacı yol ve çözümlerin bulunması gerekmektedir. İşletme alanında, teknoloji yönetimi dalının öneminin giderek artması, bu çelişkinin yarattığı sorunların, karmaşıklığı ile açıklanmaktadır (Kobu, 2008, s. 141) (Şekil 43). Günümüzde yapılan bilimsel çalışmaların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına ve böylece teknolojik gelişmelerin devamına olanak sağlamaktadır. Gerçekte teknolojik gelişme, insanın faaliyetlerinin etkinliğini artıran bir araçtır. Teknoloji, işletmeye kendini zorunlu olarak kabul ettirmektedir. Bunun sebebi; işletmenin piyasadaki yerini kaybetmeme isteği ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararlarla bağlanmaktadır. Teknolojik çevredeki değişimler, işletmelerde üretim, bilgi alma ve haberleşme teknolojisini etkileyerek, geliştirmektedir (Ülgen, 1997, s. 134-135).



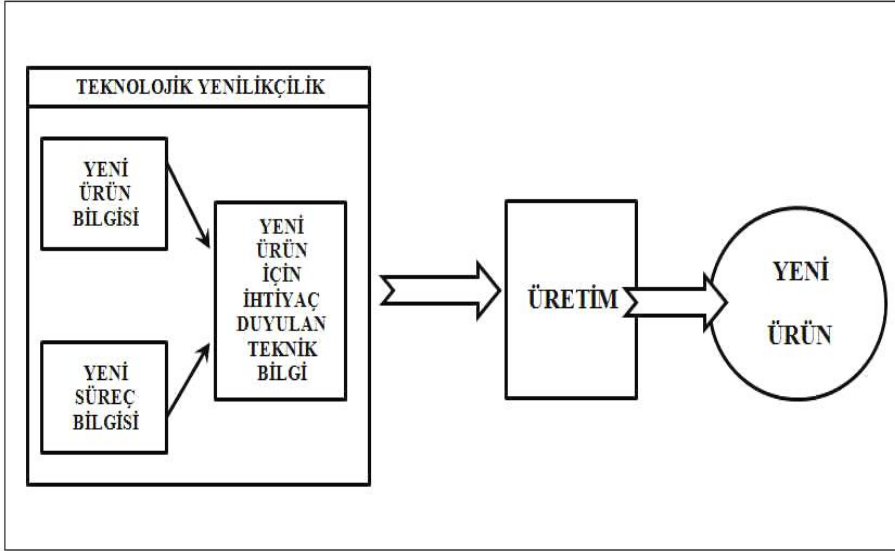
Şekil 43. Kobu'ya (2008) Göre Teknoloji Yönetimi

Ekonomik büyüme ve rekabetçi avantajın sağlanmasında yeniliğin rolü konusunda, literatürde son yıllarda farklı görüş ve yaklaşımları içeren, çok sayıda, teorik ve deneysel çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların çok büyük kısmı, üretime dönük olarak, teknolojik yenilikçilikle ilgilidir (Lin, 2013, s. 1599). Firmaların Ar&Ge faaliyetleri ile yenilikçiliği yönettiğini ve birçok bilim insanının, üretim alanında yapılmış olan teknolojik yenilikçiliği ele alarak, yenilikçilik çalışmaları yaptığını görmekteyiz (Hollen vd., 2013, s. 35). Klasik görüşteki bilim insanları, yenilikçiliğin, örgütün birimlerinden ayrı düşünülemeyeceğini ifade ederler. Buna göre, yenilik, mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesine yardımcı Ar&Ge faaliyetlerinin, etkin şekilde örgütlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Yeniliği başaracak Ar&Ge faaliyetlerine ilişkin, örgütsel modeller ortaya çıkarılmalıdır. Geliştirme işini yaparken, işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel koşullarını dikkate almak gereklidir (Eren, 2009, s. 401-402). Yeni teknoloji geliştirildikten sonra ne olacağı, neyin değişeceği önemlidir. Teknoloji sonucu ortaya çıkarılan yeni bir ürün, başlangıçta çok pahalı ve kalitede de biraz problemlili olabilir. Bu yüzden yeni bir teknoloji geliştirildikten sonra, çabalar giderek artan bir biçimde üretime, maliyet düşürmeye, verimlilik artışına ve kalite iyileştirmeye yönelmelidir; bunların hepsi de azimli ve yoğun çaba gösterilmesi gereken alanlardır (Imai, 1994, s. 34) (Şekil 44).



Şekil 44. Imai'ye (1994) Göre Yeni Ürün Çalışmaları

Teknolojik yenilikçilik hem yeni bir teknolojinin bulunması hem de onun pazara yeni, ileri teknoloji bir ürün, işlem veya hizmet olarak tanıtımıdır (Betz, 2010, s. 23). Teknolojik yenilikçilik, “ürüne ve sisteme yönelik teknik bilgiler, yeni ürün ve yeni süreç” şeklinde tanımlanırken, üretim bağlamında; “bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan teknik bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Top, 2008, s. 241) (Şekil 45). Bir yeniliğin alıcısı, o yeniliğin tüketici talepleri üzerindeki etkisinin, ne kadar büyük olduğuna bakar (Betz, 2010, s. 82).



Şekil 45. Teknolojik Yenilikçilik

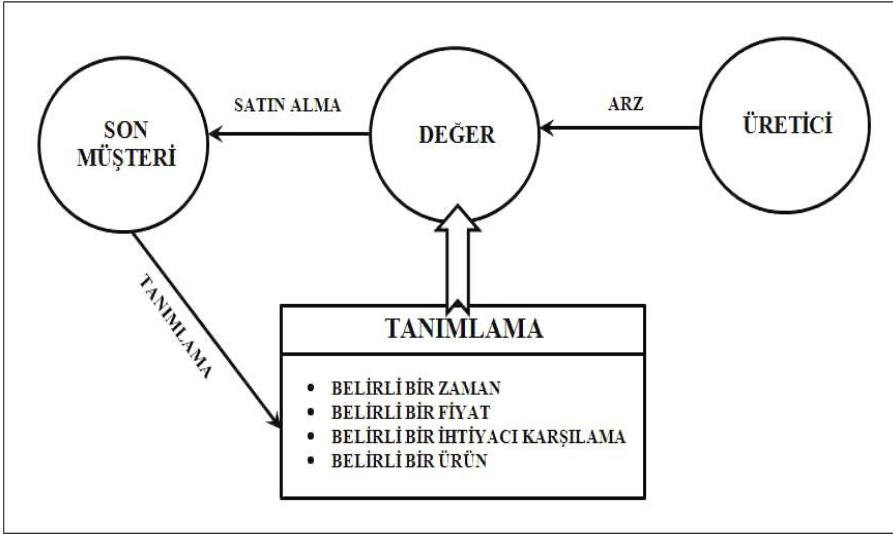
Teknolojik yenilikçilik çalışmalarının ilk dönemlerinde, Marquis (1960) yenilikleri etkilerine göre farklı derecelere ayırdı: Radikal ve artırimsal sistemler (Betz, 2010, s. 82). Radikal yenilikler, genelde ürün ve süreçlerde, buluşlardan meydana gelen farklı ve tamamen orijinal yeniliklerdir. Genel olarak, işletmelerin dışında gelişir ve sektöre yeni giren işletmeler tarafından sunulur. Artırimsal teknolojik yenilikler, sürekli ürün ve süreç iyileştirmeleri olup, işletmelerin iş yapma yeteneklerini geliştirmesini sağlar. Genel olarak, sektördeki mevcut işletmeler tarafından geliştirilir ve işletmenin rekabetini korumak üzere yapılır (Top,

2008, s. 217). Ancak, Marquis'in radikal sistem yeniliği isimlendirmesi, tüm teknolojiler birer sistem olduğu için, iyi bir ayırım olarak kabul edilmedi. Yeni nesil teknoloji terimi daha kullanışlı bir ayırımdır. Dolayısıyla teknolojik yenilikçilik üç dereceye ayrılmaktadır (Betz, 2010, s. 82):

- (1) **Radikal Yenilikçilik:** Yeni bir fonksiyon sağlayan temel teknolojik yenilikçilik (Örneğin; buhar motoru veya buharlı gemi).
- (2) **Artırımsal Yenilikçilik:** Varolan bir teknolojide, fonksiyonu değiştirmeyen ancak performans, özellikler, güvenlik ya da kaliteyi artıran veya maliyeti düşüren bir değişim (Örneğin; bir buhar motorunda regülatör).
- (3) **Yeni Nesil Teknoloji Yenilikçiliği:** Varolan bir teknoloji sisteminde, fonksiyonu değiştirmeyen ancak performans, özellikler, güvenlik veya kaliteyi önemli ölçüde değiştiren ya da geliştiren veya maliyeti düşüren ve yeni uygulamalara yol açan değişim (örneğin; uçaklarda pervanenin yerini, jet tahrikinin alması).

Firmalar için kritik çıkış noktası, değer kavramı olmaktadır. Değer, müşteri tarafından tanımlanır ve belli bir zaman, belli bir fiyat, belli bir ürün cinsinden ifade edildiğinde, bir anlam taşır. Değer, üretici tarafından ortaya konur (Şekil 46). Bu husus, üreticilerin bir var oluşu nedenidir (Womack ve Jones, 2007, s. 24).

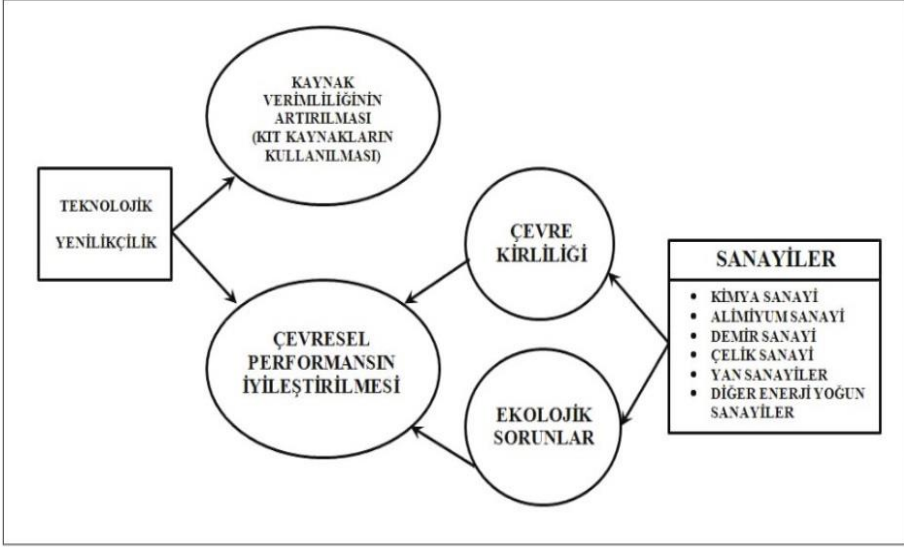
İleri teknoloji bir işletmenin ürün performansı, kalite veya fiyata doğrudan katkı sağlamayan, araştırma ve teknik kapasitesi, işletme için değerli değildir; çünkü, müşteri tarafından görülmez. Bu yüzden işletmeler, hangi araştırma ve teknolojilerin kendi çıkar ve yatırımlarına uygun olacağı konusunda çok seçici olmalıdır (Betz, 2010, s. 117).



Şekil 46. Womack ve Jones’a (2007) Göre Değer

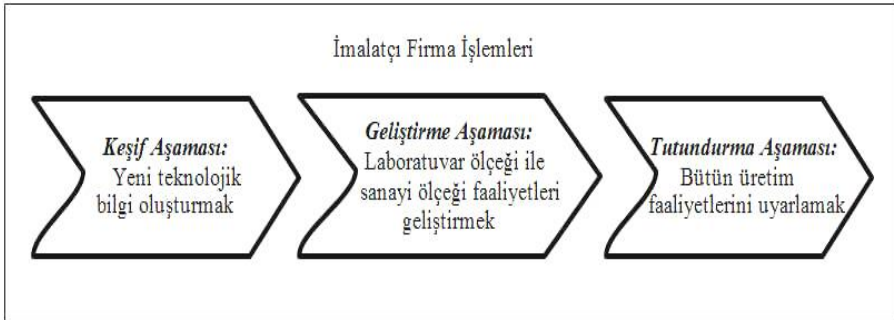
Bu açıdan bakıldığında, üretim sektöründeki teknolojik yenilikçiliğin başlıca önemi; kaynak verimliliğini ve kimyasal, alüminyum, demir, çelik, yan sanayileri ve diğer enerji yoğun kullanılan imalat sanayilerinde, özellikle ortaya çıkan çevresel performansı iyileştirmektir. Teknolojik yenilikçilik yaparak, kaynak verimliliğini iyileştirmek; kıt kaynakların tüketimi ve çevre kirliliği yaratan ve ekolojik tedbirlerin alınmadığı bu sanayi kollarında gereklidir (Şekil 47).

Shrivastava (1995)’nın belirttiği gibi, çevresel duyarlılığa sahip olan bu sanayilerde, çevresel yasal mevzuat ve standartlar öne çıkmakta ve bu ise üretim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Gaz emisyonlarını, enerji tüketimini ve atık yönetimi konusunda düzenleyici tedbirler ile yapılan zorlamalar, firmaların rekabetçi stratejilerinde, bu konuların yer almasını sağlamaktadır (Hollen vd., 2013, s. 35).



Şekil 47. Teknolojik Yenilikçiliğin Önemi

Teknolojik işlem yenilikçiliği (bir firmanın üretim sistemi içindeki yenilikçilik); Bir firmanın, yeni fikirlerle, imalat faaliyetlerinde yeni teknolojik işlemleri uygulamaya (uyarlamaya) başlayarak, bir devrin ötesine geçmesi demektir. Pisano (1997), teknolojik işlem yenilikçiliğinin, araştırma laboratuvarlarından, pilot uygulamalara kadar, bütün ticari üretim aşamalarında, çoklu yöntemlerle ölçüldüğünü göstermiştir. Bu görüş ve Malnight'ın (2001) işlem temelli analizleri doğrultusunda, teknolojik işlem yenilikçiliği; 3 aşamada, Şekil 48'te belirtilmiştir (Hollen vd., 2013, s. 36).



Şekil 48. Teknolojik İşlem Yenilikçiliğinde Örgütlere Perspektif: Üç Aşama
Kaynak: Hollen vd., s. 36, 2013,

Teknolojik yenilikçilik hem ürün hem de işlemlerle ilgilidir. Teknolojik ürün yenilikçiliği, piyasada satılan, yeni ya da kombine edilmiş teknolojilerle, yeni ürün yaratma uygulamasıdır. Bir farklılık olarak, teknolojik yenilikçilik: “Bir firmanın dağıttığı, ürün ve hizmetlerinin, üretiminde kullandığı, yeni malzemelerin, fiziksel teçhizatın ya da yazılım sistemlerinin tanıtılmasıdır.”. İmalat işlemlerindeki bu tanıtım, ürünlerin nasıl değişik olarak üretildiğidir. Teknolojik ürün yenilikçiliği konusuna, literatürde önem verildiği görülmektedir. Ancak teknolojik işlem yenilikçiliği, hâlâ keşfedilmeyi ve araştırma yapılmasını beklemektedir (Hollen vd., 2013, s. 38).

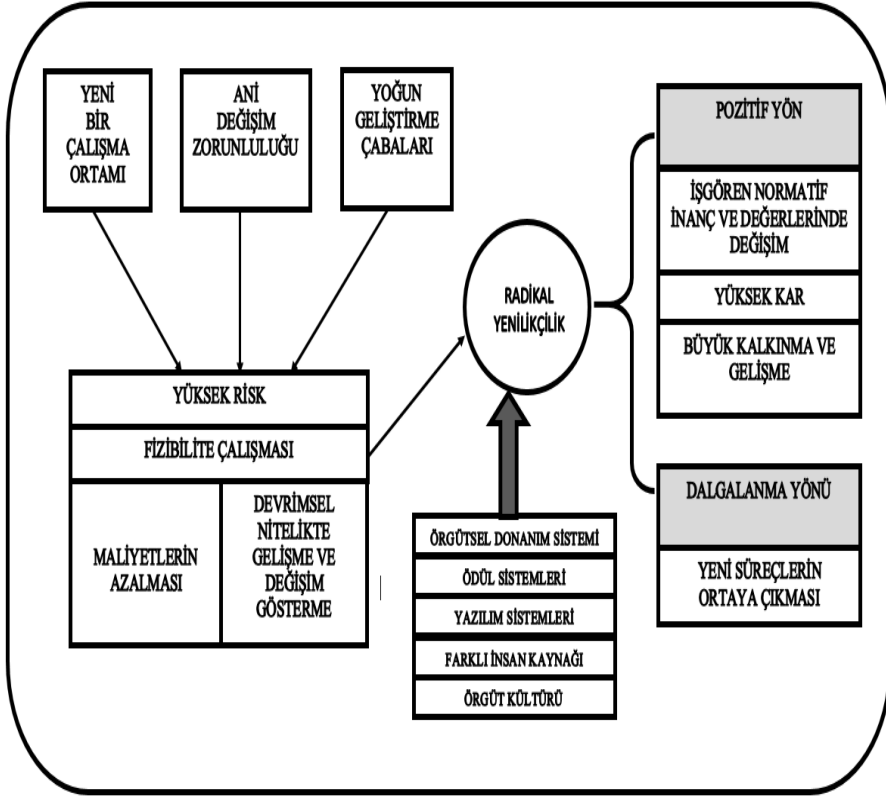
6. RADİKAL YENİLİKÇİLİK

Radikal yenilikler, yoğun geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya çıkar, müşteri ve sektör için tamamen yenidir (Tekin vd., 2000, s. 140).

Firmalarda yönetimler, radikal yenilikçilik sürecine daha az vakıftır ve yeniliğin değişim süreci biçimsel ve fonksiyonel olarak karmaşık bir model oluşturur.

Radikal yenilikçilik, devrim niteliğinde gelişme ve değişim gösterme, maliyetleri azaltma sistemi olarak tanımlanmaktadır (Tidd ve Bessant, 2004, s. 2). Radikal yenilikler genel olarak yeni bir çalışma ortamına yönelindiği ve ani değişimler gösterilmesi gerektiği durumlarda söz konusu olmaktadır. Radikal yenilikler, uygulandığı alanda ciddi bir kalkınma ve gelişme eğilimi göstererek şirketlerin ivme göstermesini sağlarken, bu durum tüm radikal yenilikçilik çalışmalarında pozitif yönlü olmayabilir. Bu özelliğiyle radikal yenilikçilikler dalgalanmalar göstererek yeni süreçlerin doğmasına neden olmaktadır.

İraz (2005, s. 100) radikal değişikliklerin büyük oranda bir riske sahip olduğunu ve uygulama için gereken maliyetlerin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin bu tip yeniliklere girmeden önce konuyla ilgili çok düzeyli bir fizibilite yapması kaçınılmazdır.



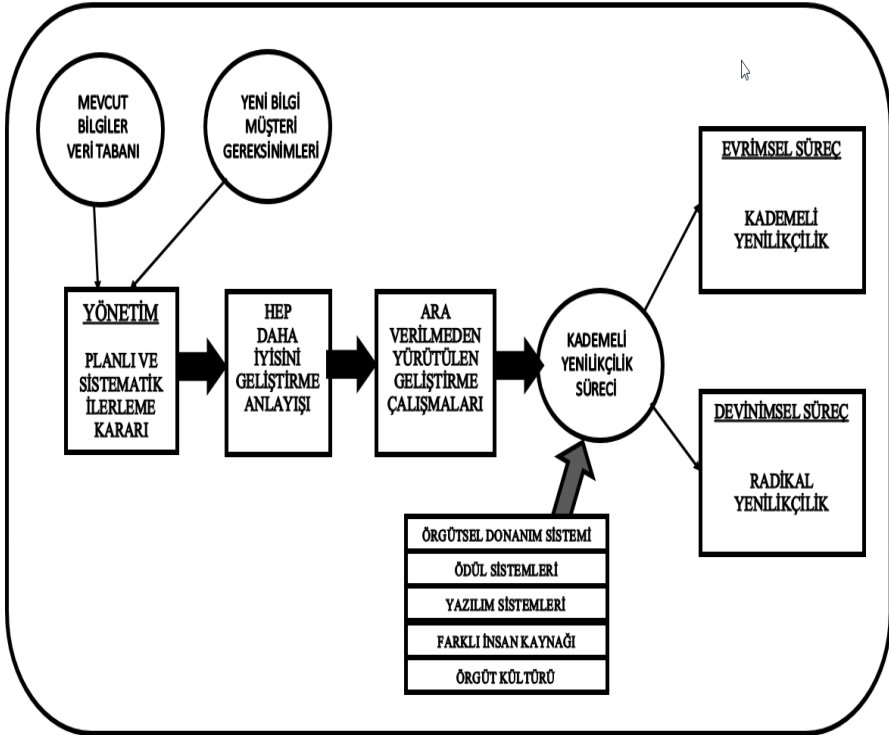
Şekil 49. Radikal Yenilikçilik

Radikal yenilikler, teknolojik yeteneklerde son noktayı oluşturan işlevsel yeteneklilik sağlarlar. Radikal yeniliklerin özelliği hem tamamen yeni ve hem de oldukça yüksek oranda riskli olmalarıdır. Yüksek risk ve maliyet gerektirdikleri için radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Ancak başarılı olduğunda işletmelere ilk olma avantajıyla yüksek karlar sağlamaktadırlar. Radikal yenilik, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirmektedir. Genellikle kurum bireylerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluştururlar. Radikal yeniliklere; elektron transistör, bilgisayarlar, vakum tüpler, yarı iletken entegre devreler, lazerler birer örnektir (Durna, 2002, s. 71) (Şekil 49).

7. KADEMELİ YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik anlamında yapılan çalışmanın hep daha iyisini ve geliştirilmesi gerektiğini savunan kademeli yenilikçilik yaklaşımında, ara verilmeksizin yürütülen çalışmalar kastedilmektedir. Daha öncesinde planlı ve sistematik bir ilerleme düşünülmüş ve yönetim tarafından haberdar olunan bir sistemdir. Kademeli yenilik çalışmaları doğal sürecinde ilerleyebildiği gibi (evrimsel) bu süreklilik ihtiyaçların durumuna göre radikal (devrimsel) sürece yönelebildiği görülmüştür.

Kademeli yenilikçilikte firma, sürecin yönetimi konusunda bilgi sahibi olur. Bu süreç rutin, sistematik ve kolaylıkla sistematize edilebilir. Firma radikal yenilikçilik sürecine yönelik olarak az bilgiye sahiptir. Yenilik süreci, biçimsel ya da yapısal değildir. Yenilik modellemesi karmaşık bir yapıdadır.

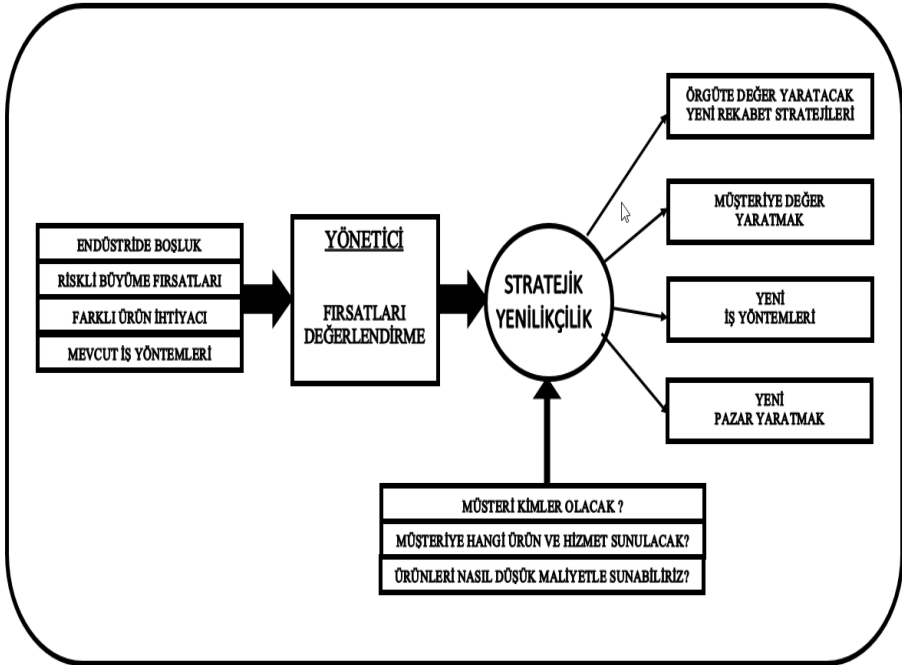


Şekil 50. Kademeli Yenilikçilik

Radikal ve kademeli yenilikler arasındaki en önemli farklılık; kademeli yenilikçilik, firmanın mevcut bilgiler ve müşteri ihtiyaçlarına göre yeni bilgiler eklenmesi ile elde edilen yeniliklerdir. Radikal yenilikçilik; tamamen yeni olan yeniliklerdir (Hill ve Rothaermel, 2003, s. 258). Her iki yenilikçilik; farklı örgütsel donanım sistemleri, yazılım sistemleri, ödül sistemi ve farklı tip insan kaynağı, ağlar ve kültür gerektirmektedir (Tidd ve Bessant, 2004, s. 3) (Şekil 50).

8. STRATEJİK YENİLİKÇİLİK

Stratejik yenilikçilik, ne yapıldığının temelden yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Stratejik yenilikçilik, yapılan faaliyetin etkili ve farklı bir yöntemle gerçekleşmesini sağlamaktadır. Diğer bir açıdan, stratejik yenilikçilik, bir firmanın piyasada bir boşluk olduğunu görmesi ve bu boşluğu değerlendirerek, yeni bir pazar oluşturmasıyla ortaya çıkar (Wang ve Ahmed, 2004, s. 35).



Şekil 51. Stratejik Yenilikçilik

Afuah (2009, s. 16) stratejik yenilikçiliği, firma için değer yaratacak olan, yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesi olarak ifade etmesidir. Johnston ve Bate (2003, s. 4) stratejik yenilikçiliği “kurumun iş stratejisinin hem müşteriler hem de kurum için değer yaratma yoluyla değiştirilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Şekil 51).

Miller ve Friesen (1983, s.230) işletmelerin farklı pazarlara girmesinin ya da farklılaştırılmış yeni pazar segmentlerini geliştirmelerinin kar elde etmede bir fırsat oluşturduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca yazarlar çalışmalarında üst yöneticileri işletme için büyüme fırsatı olarak değerlendirecek riskli kararları kavrayabilmeleri ve bu fırsatları değerlendirebilmelerini örgütsel yenilikçiliğin önemli bir kriteri olarak değerlendirmekte ve işletmelerdeki strateji belirleme süreci ile yeniliğin ilişkisini irdelemektedirler.

Markides (1997, s.12; 1998, s.32-33) stratejik inovasyonun, işletmelerin pazardaki konumlandırımadaki yakaladıkları boşlukları ya da fırsatları değerlendirerek bu pazarları kitle pazarlarına dönüştürdüklerinde tam anlamıyla gerçekleştirebileceğini savunmaktadır. Yazar pazardaki boşlukları ya da fırsatları:

(1) Yeni müşteri sınıflarının ortaya çıkması ya da işletmenin rakiplerinin ilgisiz kaldığı mevcut bir müşteri kitlesi,

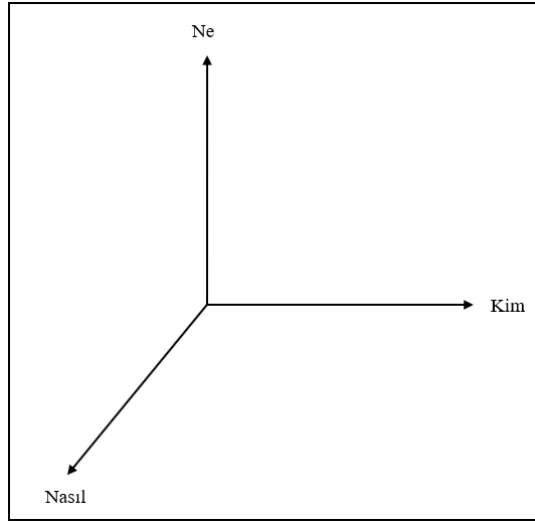
(2) Müşterilerin yeni ihtiyaçlarının ortaya çıkması ya da mevcut müşterilerin ihtiyaçlarına rakiplerin uygun ürün/hizmet sağlayamıyor olması,

(3) Yeni ya da mevcut ürünlerin yeni ya da mevcut müşterilere; üretiminde, teslimatında ve dağıtımında yeni yollar bulunması olarak değerlendirmektedir.

Pazardaki bu boşluklar ya da fırsatlar, birçok farklı nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlere örnek olarak müşterilerin değişen beğenileri ve özellikleri, değişen teknoloji, değişen hükümet politikaları gibi birçok farklı neden verilebilmektedir. Bunun yanında bu boşluklar dış

çevrede meydana gelen değişimler doğrultusunda ya da firmaların proaktif atılımları neticesinde de oluşabilmektedirler.

Kırım (2007, s. 15) stratejik yenilikçiliği “düzen bozucu innovasyon” olarak nitelendirmiştir ve “sıfırdan pazar yaratan yenilikçilik” şeklinde ifade etmiştir. Stratejik yenilikçilik, kurumlarda çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Engeller konusunda öne çıkan husus, piyasada başarılı olan firmanın değişim konusunda istekli olmamasıdır. Rekabet avantajı sağlamak için, pazarda firmaların iyi durumda olması yetmemektedir. Bunun yanında, üretilen ürün ve hizmetlerin, köklü bir şekilde değiştirilmesi yeteneği, rekabette önemli ve gerekli olmaktadır (Govindarajan ve Gupta, 2001, s. 3).



Şekil 52. Stratejik Konumlama Haritası

Kaynak: Markides, s. 12 1997.

Stratejik yeniliğin, pazardaki işletmelerin stratejik konumlama haritalarını kullanarak üç temel soruya stratejik düzeyde cevap vermeye karar vermeleri doğrultusunda gerçekleşebilmektedir. Bu üç temel soru, “müşterilerimiz kimler olacak?”, “seçilen müşteri kitlesine ne tip ürün ve hizmetler sunmalıyız?” ve son olarak da “müşteri kitlesine sunmak için belirlediğimiz ürünleri nasıl maliyet etkin bir şekilde sunabiliriz?”’dir. Firmalar bahsi geçen bu üç temel soruya cevap verebildiklerinde

işletmenin stratejisini oluşturmaktadırlar (Markides, 1997, s. 11-12). Stratejik konumlama haritası Şekil 52’de gösterilmektedir.

9. HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ

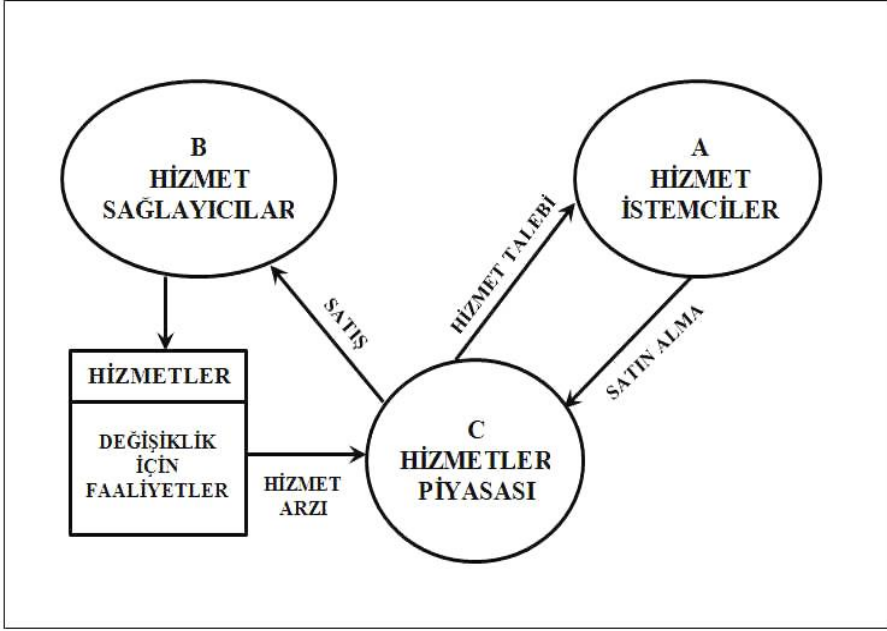
Gelişmiş ülkeler için en temel ekonomik öncelik, bilgi ve hizmet işçilerinin çalışmasının üretkenliğini, artırmak olmalıdır. Bunu ilk yapacak olan ülke, 21. yüzyıla, ekonomik bakımdan egemen olacaktır. Gelişmiş ülkelerin, bugün karşı karşıya bulunduğu, en zorlayıcı sosyal meydan okuma ise hizmet çalışmasının üretkenliğini artırmak olacaktır. Bu meydan okuma karşılanıncaya kadar, gelişmiş dünya, artan ölçüde sosyal gerilimlere, kutuplaşmaya, radikalleşmeye, muhtemelen de sınıf savaşlarına hedef olacaktır (Drucker, 2014, s. 174). Bir ülke ekonomisinin genel yapısı, tarım, endüstri ve hizmet sektörünün milli gelirdeki payları ile belirlenmektedir. Endüstrileşme evriminin bilinen özelliği; ilk aşamada tarım sektörünün endüstriye, son aşamada ise endüstrinin giderek hizmet sektörüne kaymasıdır. Örneğin; A.B.D.’de 1900 yılında tarım %38, endüstri %34 ve hizmet %28 paya sahip iken, 2000’de bu oranlar sıra ile %3, %23, %74 olarak tespit edilmiştir (Kobu, 2008, s. 44).

Hizmet sektörünün hızlı büyümesi, gelir ve değer yaratan bilgi organizasyonlarının öne çıkması, gereksinimlerin ve tüketici davranışlarının değişmesi, dünya ölçeğinde ekonomik sonuçları olan yeni trendlerdir (Barutçugil, 2004, s. 81). Örgütlerin temel ögesi ise insandır. İnsansız bir örgütün varlığı düşünülemez. Bir örgüt, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Bu yüzden örgütün varlığı, onu oluşturan insanlara bağlıdır (Başaran, 1991, s. 51). Toplum ve müşteri isteklerine, özel çözümler sunmak için araştırmacılar, hizmetler konusunda yenilik ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Hizmet yenilikçiliği ve yeni hizmet geliştirme hizmetleri, akademik araştırmalar için öncelikli konular olmuş ve hizmet yenilikçiliği, gelişmekte olan bir konu haline gelmiştir. Bir disiplin olarak, hizmet teorisini, gelişen bir konu olarak ele almak ve müşteriyle birlikte ortaya koymak, hizmetler yoluyla kazanılan bir değer haline gelmiştir. Bundan dolayı hizmet ekonomisi büyümekte, müşteri istekleri önem kazanmakta ve hizmet kalitesi artmaktadır. Pazara

yeni ve geliştirilmiş hizmet sağlamada, yenilikçilik faaliyetlerini yapmak, zorunlu bir durum halini almıştır (Hidalgo ve D’Alvano, 2014, s. 698).

Son yıllarda hizmet sektöründeki yenilikçilik; araştırmacılar ve yeni bir ticaret modeli için politika üretenler arasında, ilgi duyulan ve önde gelen bir konu olmuştur (Lin, 2013, s. 1600). Kullanıcı ve müşterilerin, hizmet yenilikçiliği ile karşılaşması son zamanlarda, en üst önceliği almıştır. İnternet teknolojisini kullanarak, gün geçtikçe müşterilere, daha fazla hizmet verilmeye başlanmıştır. Yenilikçi hizmet sağlamanın tasarımında, müşterinin isteğini bilmek, birdenbire ortaya çıkan, çok önemli bir konu haline gelmiştir (Mattson, 2010, s. 133). Hizmet sektöründe yapılan deneysel çalışmalarda, hizmet yenilikçiliğinin önemi, ortaya çıkartılmıştır. Hizmet yenilikçiliği konusundaki çalışmaların az olmasının nedeni, konsept konusunun yanında, uygun verilerin de olmayışıdır. Hizmet yenilikçiliği, bugün hâlâ gelişmekte olan bir konudur ve bu konunun geleneksel üretim mantığı yerine, kendine has yaklaşımları mevcuttur (Lin, 2013, s. 1599).

Gadrey (1992), hizmeti: “servis sağlayıcı tarafından (B), istemci adına (A), bir ortamda (C), A tarafından tutulan, C’deki ortam durumuna değişiklik getirmeyi amaçlayan bir dizi faaliyetler” olarak tanımlamıştır (Şekil 53). Servis ağırlıklı mantıkta, değiştirmeyi sağlayan ana unsur hizmettir. Hizmet: “Malların, hizmet amaçlı dağıtımı yapılarak, bir tarafın yeteneklerini (bilgi ve beceri), diğer tarafın yararına olacak şekilde kullanma işlemidir.”. Daha ileri anlatımla müşteri, daima birlikte değer yaratır (Hidalgo ve D’Alvano, 2014, s. 698). Değer: “Müşterinin alım gücüne uygun bir fiyat ile müşterinin istediği özellikte, istediği yerde, istediği zamanda kullanımına sunulan ve kullanılabilirliğin toplamından oluşan bir kavramdır.”. Değer, diğer taraftan, müşterilerin sesi dinlenerek, onlarla gerçekten bir diyalog kurularak, onların arzu, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin tanımlanmasıyla ortaya çıkartılır (Top, 2009, s. 317).



Şekil 53. Gadrey'e (1992) Göre Hizmet

Hizmet yenilikçiliğinde, en uygun bir şekilde, müşteriyle karşılaşmaya karar verme ve organize etme, stratejik bir konu durumuna gelmiştir. Pazarlamada, gelişmekte olan “hizmet ağırlıklı mantık” paradigması; hizmet yenilikçiliğinde, “müşteriyle birlikte ortaya çıkartma” olarak ifade edilmektedir. Birlikte ortaya çıkartmak ile klasik müşteri kavramı arasında farklı olan konu, karşılaşmanın derecesini ortaya koymaktadır. Birlikte ortaya çıkartma hususu; yenilikçilik işleminin en başında, müşteriyle karşılaşmanın aktif kısmını oluşturmaktadır, halbuki müşteri ilişkileri; yenilikçilik işleminin sonunda olan karşılaşmadaki tepkiyi oluşturur (Mattson, 2010, s. 133). Talebin devamlı değişmesinden dolayı, hizmet yenilikçiliği de sürekli olarak uygulanmaktadır. Sürekli yenilikçilik, uzun dönemli bir yatırımdır ve sürekli yenilikçilik, önemli bir maliyete sebep olmaktadır (Ping-Kuo, 2014, s. 2). Yenilikçilik, ticarete -nüfusta, değerlerde, teknoloji ve bilimde- daha önce olmuş değişimleri, tespit etmemizi, sonra bunları fırsat olarak değerlendirmemizi gerektirir. Ayrıca mevcut şirketlerin, yapması en zor olan bir şeyi daha gerektirir: Dünü korumaktan ziyade, terk etmek (Drucker, 2002, s. 90).

Hizmet yenilikçiliği çalışmalarında, incelenecek olan yenilikçiliğin, hangi seviyede olduğunun bilinmesi gereklidir (Chan vd., 1998, s. 115). Yenilikçilik üzerine araştırma yapanlar, makro seviyede, sektör seviyesinde ve firma seviyelerinin hepsinde çalışmışlar ve hizmet yenilikçiliğinin verimlilik, çıktılar (katma değerler) ve çalışanlar üzerine olan etkilerini incelemişlerdir. Yakın zamanda, hizmet yenilikçiliği ve verimlilik üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Pedro, Heitor ve Veloso (2003), imalat ve hizmet sektörlerinde, karma bir örneklem üzerinde, yenilikçilik ve verimlilik üzerinde pozitif bir ilişki aramış ancak negatif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Love, Roper ve Hewitt-Dundos (2010), hizmet firmalarında yenilikçilikte, ihracat ve verimliliğin, karmaşık bir yapıda olduğunu ve yenilikçiliğin tek başına, verimlilikte bir artış sağlayamayacağını, sadece yenilikçilikle birlikte artan ihracat olduğunda, üretkenliğin de artacağını bulmuştur (Lin, 2012, s. 1600-1601). Meyers (1984) teknoloji türü ve tüketim harcamalarının etkisi olarak iki boyutta, üç yenilikçilik kategorisi olduğunu belirtmektedir (Şekil 54). Bu kategoriler, hizmet sektörü örnekleri eklenerek aşağıda gösterilmektedir (Chan vd., 1998, s. 115).

		Eski	Yeni
Teknoloji veya Yaklaşım	Eski	Kısmi Yenilikçilik	Farklı (Ayrışan) Yenilikçilik
	Yeni	Farklı Yenilikçilik	Buluş (İcat) Yenilikçiliği

Şekil 54. Tüketim Alışkanlıkları

Kaynak: Chan vd., 1998, s. 115.

Mevcut faaliyet ya da işlemler üzerinde, küçük geliştirmeleri içeren kısmi yenilikçilik (Şekil 54, Hücre 1), hizmet yenilikçiliğinin en yaygın şeklidir. Kısmi yenilikçilik, nadiren yeni teknoloji ve kullanıcı davranışlarında değişiklik gerektirir. Son örnek ise, Cathay Pacific firmasının yeni logo ve renk değişikliği yapmasıdır. Farklı yenilikçilik

(Şekil 54, Hücre 2 ve 3), mevcut faaliyet ve işlemler üzerinde önemli geliştirmeler yapılmasını gerektirir. Ayrışan yenilikçilik, müşteri davranışlarında, belli bir miktar değişikliğe neden olur. Bazı durumlarda ise firmanın yeni bir teknolojiye geçmesini gerektirir. Buna örnek olarak, Hong Kong'tan New York'a direkt uçuşları (Şekil 54, Hücre 3) ve telefon bankacılığını (Şekil 54, Hücre 2) gösterebiliriz. Başarılı yenilikçilik (Şekil 54, Hücre 4), hem müşteri davranışlarında hem de dağıtım sistemlerinde, önemli ayarlamaları gerektiren, yeni yaklaşım ve yeni teknoloji kullanılarak yapılan, önemli geliştirmeleri kapsar. Örnek olarak, bilgisayar internet sağlama ve otomatik cevaplandırma hizmetlerini sayabiliriz (Chan vd., 1998, s. 116).

Hizmet endüstrisinin büyümesiyle, hizmet sektörünü itekleyen çabalar, hızla artmakta ve son yıllarda yapılan, ekonomik politika araştırmalarının merkezinde, yenilikçilik ve onun özellikleri yer almaktadır. Hizmet sektöründe rekabetçi avantajı yaratma ihtiyacı sonunda özellikle yenilikçilik, rekabetçi avantajı sağlamanın kaynağı olmakta ve yenilikçiliğin performansı artırması ile araştırmacıların dikkati bu konu üzerine çekilmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar, geleneksel olarak ilk önce, ürünle ilgili yenilikçilik üzerine odaklanmakta ve hizmetlerle ilgili yenilikçiliğin etkisi, daha az sayıdaki araştırmacıların dikkatlerini çekmektedir (Lin, 2012, s. 1600).

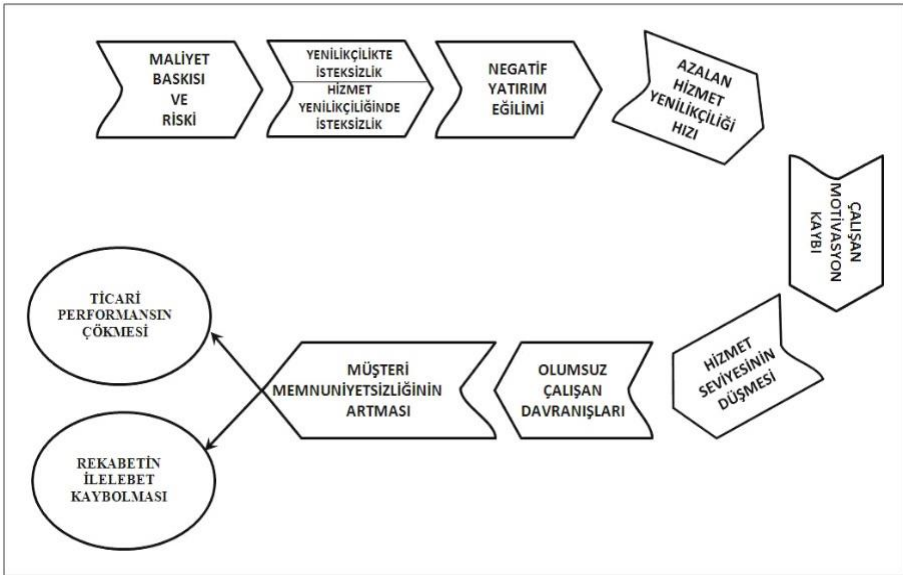
Lin, Huang ve Chiang (2012), firmaların yenilikçilik hızı ve maliyetleri arasındaki ilişki konulu çalışmalarında; maliyet baskısı ve riskinin, firmaları, yenilikçilik konusunda ve hizmet yenilikçiliği alanında isteksiz yaptığını ve olumsuzluk yarattığını gösterdiler. Genel olarak araştırmacılar, negatif yatırım eğiliminin, sadece yenilikçiliğin hızını etkilediğine inanmaktadır.

Bununla birlikte önemli bir husus vardır ki; negatif yatırım eğilimi, daha çok çalışan davranışını etkiler ve işçilerin moralini ciddi anlamda düşürür. İşçi davranışları ise, istek ve arzu olarak yansır ve müşteri memnuniyetini etkiler. Bu yüzden, negatif yatırım eğiliminden dolayı azalan hizmet yenilikçiliğinin hızı, müşteri memnuniyetinin artmasını engeller. Aynı zamanda işçiler, yenilikçilik olmadığından dolayı, müşterinin memnun olmayacağını bilirler ve bu da iş sorumluluğunun ve

işe bağlılığın azalmasına neden olur. Sonunda çalışanlar olumsuz davranışlar sergilerler.

Bagozzi (1992) yaptığı çalışmada; çalışanların olumsuz tutum sergilediğinde, işe bağlılıklarının azaldığını ve bunun sonucunda ortaya koydukları hizmet seviyesinin düşmesine neden olduğunu belirtmektedir. Hizmet seviyesi düştüğünde, müşteriler şikâyetle bulunurlar ve hizmet yenilikçiliği azaldığında ise müşteri memnuniyetsizliği artar. Sonuç olarak, müşteriler hizmet kalitesini yetersiz bulurlar, müşteri ilişkileri bozulur, ticari performans ve rekabet etme çöker (Şekil 55).

Piyasadakiler, bu tahribatın geriye çevrilemeyeceğini ve firmanın rekabetçi avantajını ılelebet kaybedeceğini bilirler. Bu ilişkiler Şekil 56’te şematik olarak gösterilmektedir (Ping-Kuo, 2014, s. 2).

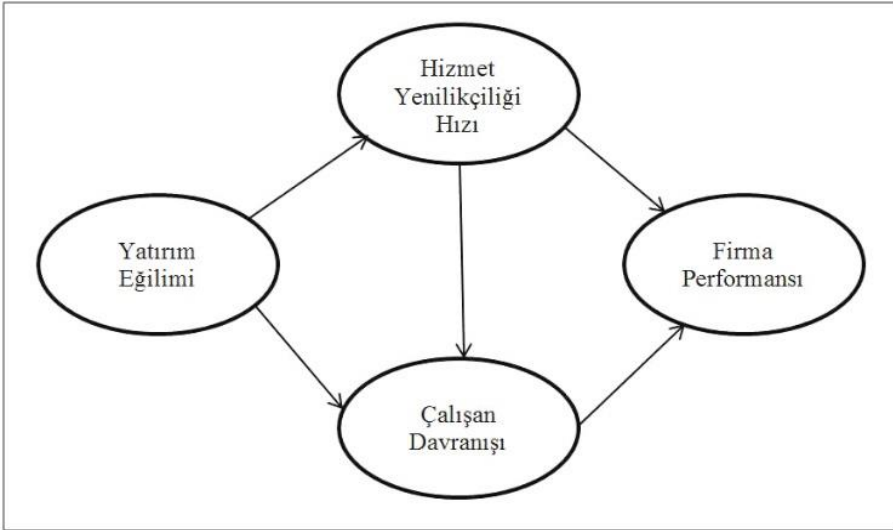


Şekil 55. Bagozzi'ye (1992) Göre Hizmet Yenilikçiliğinin Azalmasının Etkileri

Chen, Tsou ve Huang (2009), dağıtım hizmetlerindeki yenilikçiliği, bu firmaların ilk ve son durumlarındaki performanslarını inceleyerek; dağıtım hizmetlerindeki yenilikçiliğin, finansal ve finansal olmayan

performansları, pozitif ve güçlü olarak etkilediğini bulmuş ve dağıtım hizmet yenilikçiliğinin, firma performansını belirleme yeteneğinin olduğunu ortaya koymuştur. Grawe, Chen ve Daugherty (2009), stratejik uyum, hizmet yenilikçiliği ve performans arasındaki ilişkileri incelemiş ve müşteri uyumu, rakip uyumu ve hizmet yenilikçiliği arasında pozitif ilişki ve yine hizmet yenilikçiliği ile Pazar performansı arasında, pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Eisingerich, Ruber ve Seifert (2009), örgütlerarası ilişkilerin, hizmet yenilikçiliğine odaklanarak artırdığını ve firma performansı ile yenilikçilik ilişkisini güçlendirdiğini bulmuşlardır. Ordanini ve Rubera (2010), bilişim teknolojileri (BT) hizmet yenilikçiliğinin, firma performansı üzerine etkilerini analiz ettiler ve performansının etkilendiğini, bir model üzerinden gösterdiler (Lin, 2012, 1601).

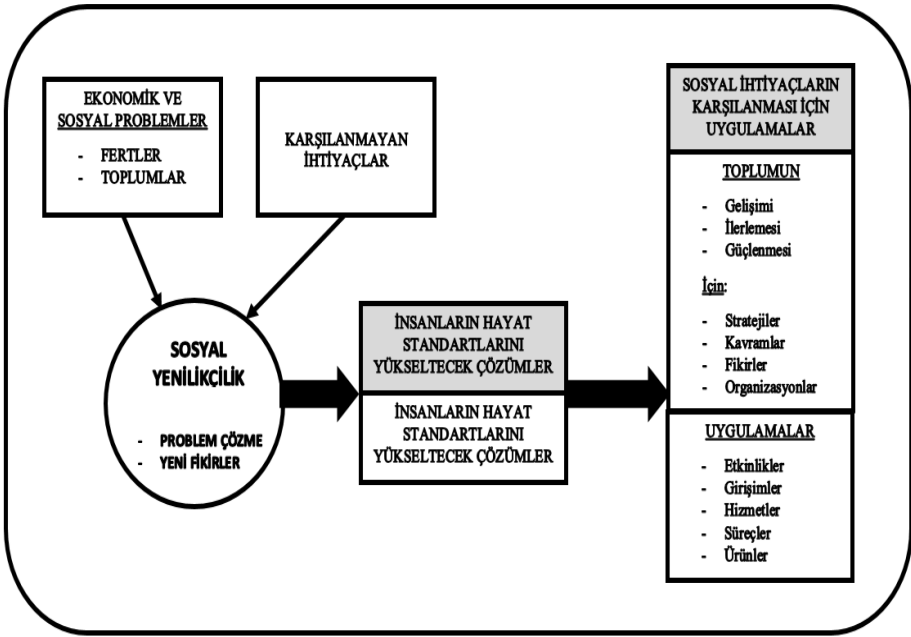


Şekil 56. Yatırım Eğilimi, Hizmet Yenilikçiliği Hızı, Çalışan Davranışı ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Ping-Kuo, 2014, s. 2.

10. SOSYAL YENİLİKÇİLİK

Sosyal yenilik kavramı 1990’larda, “yenilikçi iş stratejisinin” bir boyutu olarak, yönetim bilimi ve iş idaresi ile sınırlı tutulmuştur. Sosyal yenilik söz konusu disiplinlerde, örgütün rekabetçiliğinin artırılması için bireysel ve kurumsal yapılarda değişimi gerekli kılmaktadır. Ekonomik alanda yenilik analizinin fikir babası olan Joseph Schumpeter; teknolojik yenilikçiliğe paralel olarak ekonomik etkinliği sağlamak için sosyal yeniliğin gerekli olduğunu vurgulayan ilk kişi olmuştur (Schumpeter, 1942). Schumpeter, sosyal yeniliğin ekonominin yanı sıra, toplumun sosyal, politik ve kültürel yaşam alanlarında rol oynadığını ifade etmiştir (Moulaert ve Nussbaumer, 2005).

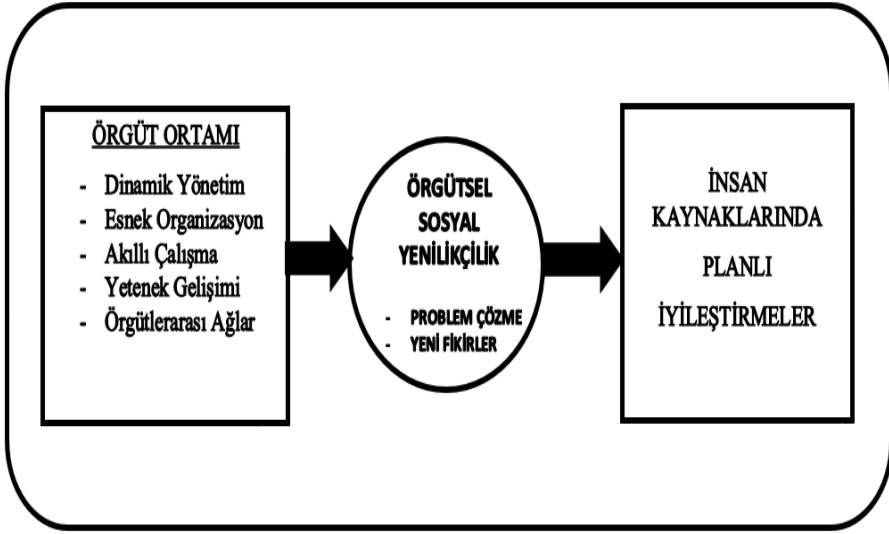


Şekil 57. Sosyal Yenilikçilik

Sosyal yenilik, karşılaşılan ekonomik ve sosyal sorunlara çözüm bulmak için yeni veya iyileştirilmiş etkinlikler, girişimler, hizmetler, süreçler veya ürünlerin uygulaması (Goldenberg, 2004; Tanimoto ve Doi, 2007; Neamtan, 2003) ve bireylerin yaşamlarında değişim sağlamak amacıyla somut yollar bulunmasıdır (Goldenberg, 2004b, s. 3). Sosyal

yenilikler; sosyal ihtiyaçları karşılayan, çalışma hayatından eğitime, toplumun gelişimine, sağlığa ve toplumun ilerlemesine, güçlenmesine neden olan yeni stratejiler, kavramlar, fikirler ve organizasyonlardan oluşmaktadır. Sosyal yenilik; refah, çevre, eğitim gibi sosyal konulara yönelik olan, yeni sosyal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Bu ürün ve hizmetler geliştirilirken yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmaktadır (Şekil 57).

Mulgan vd. (2006, s. 10) sosyal yenilikçiliği, “yeni fikirler” ile daha önce “karşılanmamış ihtiyaçlar” arasında, “insanların yaşam standardını” yükseltecek çözümler üretilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda iki hususa vurgu yapılmaktadır: İlk olarak, Schumpeter’in (1934) tanımlamış olduğu yenilik kavramında olduğu gibi; yeni unsurların, yeni bir bileşimi olarak ifade etmektedir. İkinci olarak, yenilikçiliğin unsurlarından, problem çözüme yaklaşımını benimsemektedir.



Şekil 58. Örgütsel Sosyal Yenilikçilik

Thom (1990, s. 183), örgütler açısından sosyal yenilikçiliği, insan kaynakları yönetiminde, planlı gelişmeler şeklinde tanımlamaktadır (Şekil 58). Pot ve Vaas (2008, s. 468), sosyal yeniliği; örgütlerdeki üretim artışı açısından ele almaktadır. Sürekli yenilik ve üretimin, fiyat indirimi ile

rekabetçi avantaj yakalayarak ve yeni teknolojiler kullanılarak başılamayacağını; bunun için işgücünün optimal kullanımının sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal yenilik, organizasyonel yenilikçilikten daha geniş bir kavramdır. Sosyal yenilikçilik; dinamik yönetim, akıllı çalışma, esnek organizasyon, yetenek gelişimi ve örgütler arası ağları içermektedir.

Pot ve Vaas’a göre sosyal yeniliğe önem verilmesinin üç nedeni vardır (2008, s. 468). Bunlar:

- (1) Yaşlı nüfusun artması ile gelecekte, daha az işgücü ile sosyal güvenlik ve refah seviyesinin korunmasına yönelik çalışanların üretkenliklerinin artırılması gereklidir. Bu üretkenlik ise; “sıkı çalışma”, “akıllı çalışma” ve “daha fazla saat çalışma” arasında uyumun sağlanmasına bağlı kalmaktadır.
- (2) Rekabetçi ve bilgi temelli ekonominin parçası olan katma değerin artırılması; işgücünün yetenek ve yetkinliğinin kullanımı ve geliştirilmesine bağlıdır.
- (3) Teknolojik yenilik, bir sosyal yenilik yönü içerdiği zaman ancak örgütler bu teknolojik yeniliklerden fayda sağlayabilmektedir.

11. BİREYSEL-DAVRANIŞSAL YENİLİKÇİLİK

Yenilik, yeni bir düşünce ve davranışın örgüte uyarlanması olarak tanımlanırken; aynı zamanda örgüt için yeni bir sistem, araç, politika, süreç, program, ürün veya hizmet olarak da ifade edilebilmektedir. Bireysel yenilik ise örgüt içinde çalışan bireyleri irdelemektedir (Timurcanday Özmen, 2010, s.17).

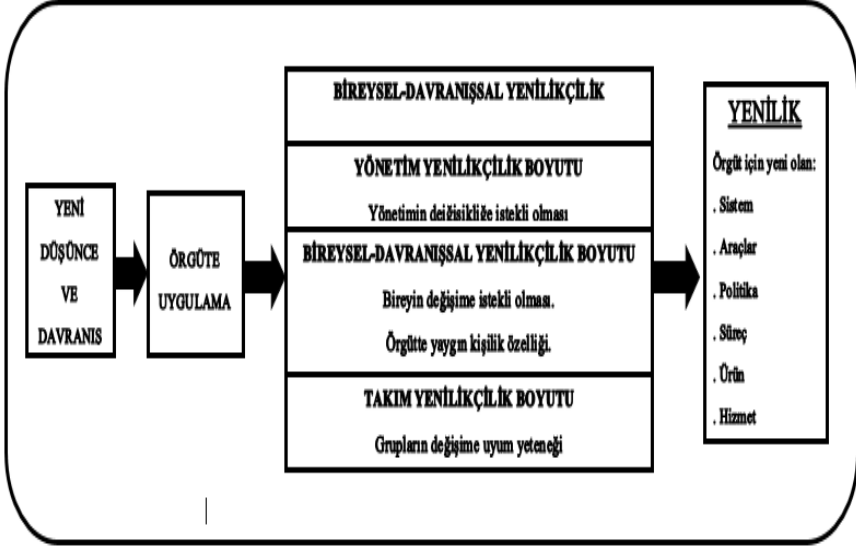
Hurt, Joseph ve Cook (1977) bireysel yeniliği, değişime açıklık olarak yorumlanan ve örgüt içinde çoğunluğa yayılmış olan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadırlar. Yazarların yeniliği ölçebilmek için geliştirdikleri ayrıntılı inovasyon göstergeleri, örgütte sosyal bir sistem oluşturan bireylerin yenilik karakteristiğini ölçümlendiği ve yorumlandığı bulgulara dayanmaktadır. Yazarlara göre bireyler inovatif olmayan

davranışlardan inovatif olan davranışlara yönelmek doğrultusunda bir süreç içinde davranışlarını gerçekleştirme ve değişim isteklilikleri ne kadar yüksek ise inovatif davranışları da bu oranda yükselmektedir (Pallister ve Foxall, 1998, s. 663).

Yeniliğin davranışsal boyutu ise örgütlerdeki yenilik doğrultusundaki aralıksız davranışsal değişimleri (sustained behavioural change) içermektedir. Diğer bir değişle kurumlarda yenilikçilik faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek için işgörenlerin davranışsal bağlılığı (behavioural commitment) şeklinde ifade edilmektedir (Avlonitis vd., 1994, s. 12). Davranışsal yenilik örgütlerde birey, takım ve yönetim gibi birçok farklı düzeyde gerçekleşebilmektedir. Bir örgütlenmenin davranışsal yeniliğini ölçümleyebilmek sadece ara sıra gerçekleşen yenilik faaliyetlerinin izlenmesi ya da örgüt içindeki belirli grupların yenilikçi özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olmamaktadır.

Örgütlerdeki yeniliğin yukarıda bahsi geçen aralıksız davranışsal değişimleri içermesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s. 305).

- **Bireysel yenilikçilik**, değişime karşı istekli olmanın öne getirilmesidir.
- **Takım yenilikçiliği**, takımların değişime karşı uyum yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenek sadece bireysel yenilikçilik bir kavram olmayıp, gruba dayalı olan sinerji ile ilgili bir kavramdır.
- **Yönetim yenilikçiliği**, kurum yönetiminin; değişime olan isteği ile yeni fikirleri ve yeni iş metotlarını denemeye olan bağlılığıdır (Şekil 59).



Şekil 59. Bireysel Davranışsal Yenilikçilik

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

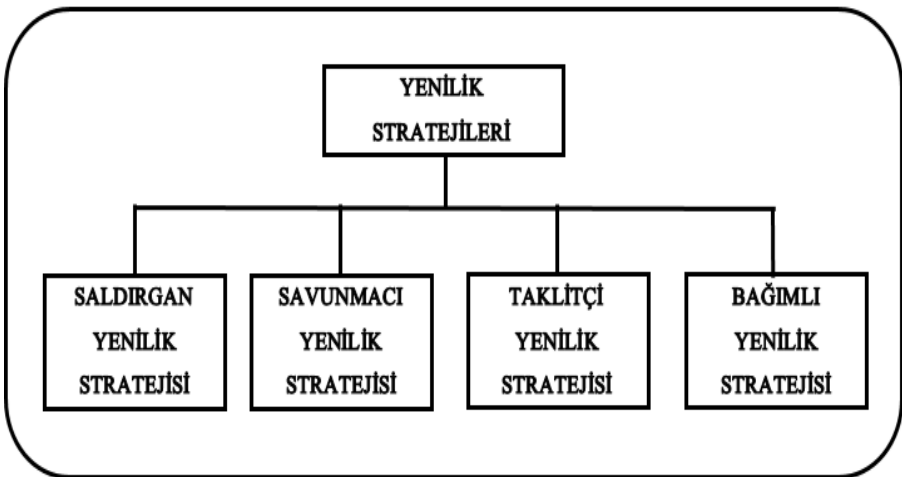
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK STRATEJİLERİ

Organizasyonlar, dünyadaki şiddetli rekabetle başa çıkabilmek için birçok strateji uygulamaktadır. Yenilik yaparak, rekabetçi avantaj kazanmak ve hayatını sürdürmek isteyen organizasyonlar yenilik stratejilerini uygulayarak, bu gayelerini gerçekleştirebilirler.

Bir organizasyonun yenilik stratejisini belirlemede, organizasyona ait aşağıdaki temel konuların analizinin yapılması gereklidir (Durna, 2002, s. 127-128):

- (1) Organizasyonun dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevrenin analizi
- (2) Organizasyon yapısının ve kaynaklarının analizi
- (3) Organizasyonun genel stratejisinin tesbiti
- (4) Organizasyonun bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi



Şekil 60. Yenilik Stratejileri

Yenilik stratejileri çeşitli yazarlar tarafından değişik şekilde incelenmiştir. Bu bölümde organizasyonların uyguladıkları yenilik stratejileri dört kısımda ele alınacaktır (Şekil 59). Bunlar:

- Saldırgan Yenilik Stratejisi
- Savunmacı Yenilik Stratejisi
- Taklitçi Yenilik Stratejisi
- Bağımlı Yenilik Stratejisi

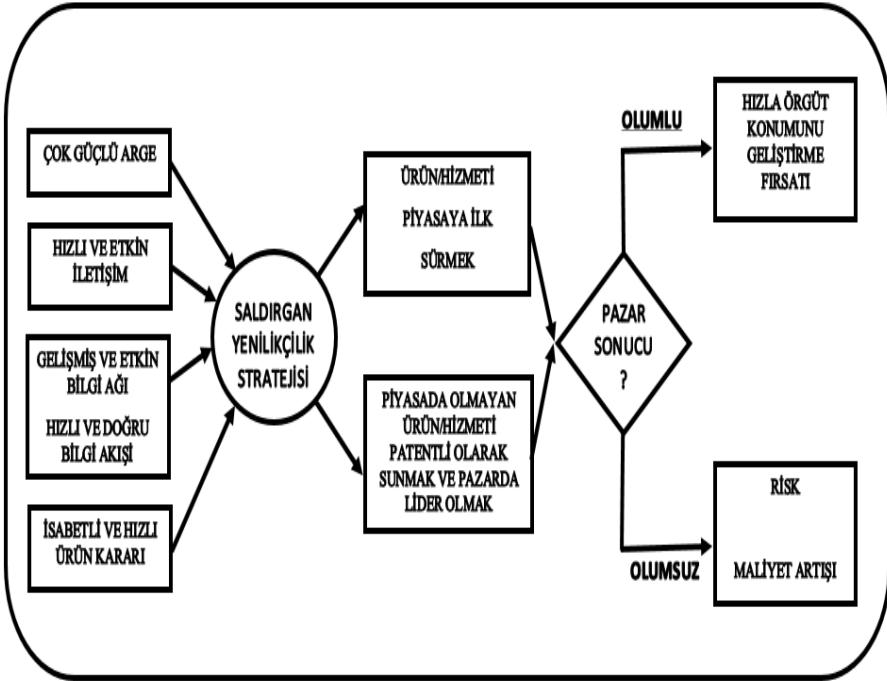
1. SALDIRGAN YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ

Saldırgan yenilik stratejisinde amaç, bir ürün veya hizmeti rakiplerinden daha önce sunmak ve piyasada olmayan yeni bir ürün veya hizmeti patentli bir şekilde pazara girerek piyasa liderliği elde etmesidir. Ürün ve hizmetin yeni olması piyasada rakiplerin önünde olmanın avantajını kullanabilmek için saldırgan strateji kullanılmaktadır. Fakat saldırgan strateji kullanabilmek için, çok güçlü Ar-Ge faaliyetleri olması gerekmektedir. Saldırgan strateji kullanacak işletmelerin bilgi ağı gelişmiş ve etkin bir şekilde işliyor olması gerekmektedir. Saldırgan stratejinin avantajları olduğu gibi riskleri de mevcuttur (Coşkun, 2013, s. 59).

Saldırgan strateji ile, organizasyonlar rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde konumunu iyileştirebilme fırsatı elde ederler. Saldırgan yenilikler ile kaynaklarını ve varlıklarını konumunu güçlendirmek için tahsis etmekte daha çabuk hareket etmiş olurlar. Bu sayede işletmeler gelişmekte olan yeni ürün ve hizmetleriyle piyasada ilk olma konusunda avantaj elde ederler (Akman ve Yılmaz, 2008, s. 88).

Saldırgan stratejiyi uygulayan organizasyonlarda iletişimin hız ve etkinliği önemlidir. Kurum iletişimin esnek olması, yenilik faaliyetlerini daha etkin hale getirmektedir. Kurum dışından devamlı, hızlı ve doğru bilgi akışının olması, yeni ürünün niteliği, zamanlaması ve finansmanı gibi hususlarda daha hızlı ve etkili karar verilmesini sağlar (Durna, 2002, s. 129).

Piyasaya ilk defa girecek ürün ve hizmetin olumlu ya da olumsuz geri dönüşler alabilmesi muhtemeldir. Bu denli masrafa sahip olan bu stratejinin sonucunda pazardan olumsuz geri dönüşler alınması ihtimali işletmeler için çok büyük bir risk taşımaktadır. İşletmeler bu riskleri minimize edebilmek için daha çok efor sarfetmektedir ve bu efor da yeni masraflara yol açmaktadır. Bu nedenle bir nevi pazarın kaymağını almak olarak görülse de mevcut riskleri taşıyan bir stratejidir (Şekil 61).



Şekil 61. Saldırgan Yenilikçilik Stratejisi

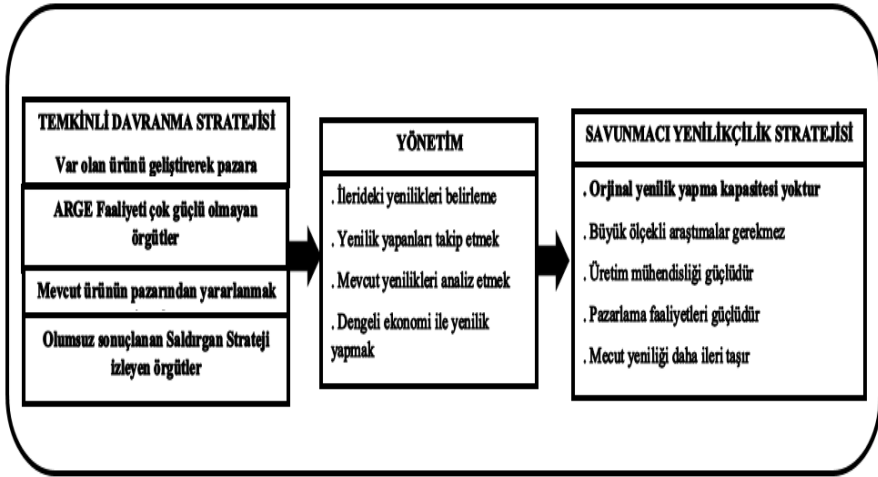
2. SAVUNMACI YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ

Savunmacı stratejide, organizasyonlar yenilik yapmak isterler fakat, dünyada ilk olmak istemezler. Pazarda ilk olan ürün ve hizmetleri inceleyerek açılan yeni pazarlara sonradan dahil olarak ilerlemektedirler (Örücü vd., 2011, s. 63). Saldırgan stratejideki gibi hiç olmayan bir ürün

veya hizmeti üretmek yerine, üretilmiş ürün veya hizmeti satın alarak veya geliştirerek kullanma stratejisidir.

Savunmacı strateji, bir nevi temkinli davranma stratejisidir. Gelecek dönemlerde yapılması gereken yenilikleri belirleyerek, bu yenilikleri uygulamış organizasyonları takip ederek, analiz ederek, ekonomisini dengede tutacak şekilde yenilik stratejilerine yönelen organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır (Thoenig ve Verdier, 2003, s. 712).

Savunmacı strateji, orijinal yenilik yapma kapasitesini ve büyük ölçekli araştırmaları zorunlu kılmaz. Buna rağmen, üretim mühendisliği ve pazarlamada özellikle güçlü olmayı gerektirir. Bu stratejiyi takip eden bir organizasyon, özgün bir yenilik yapma yerine, mevcut bir yeniliği daha ileriye taşıma ve ondan tam anlamıyla yararlanma gayesini taşımaktadır (Durna, 2002, s. 137).



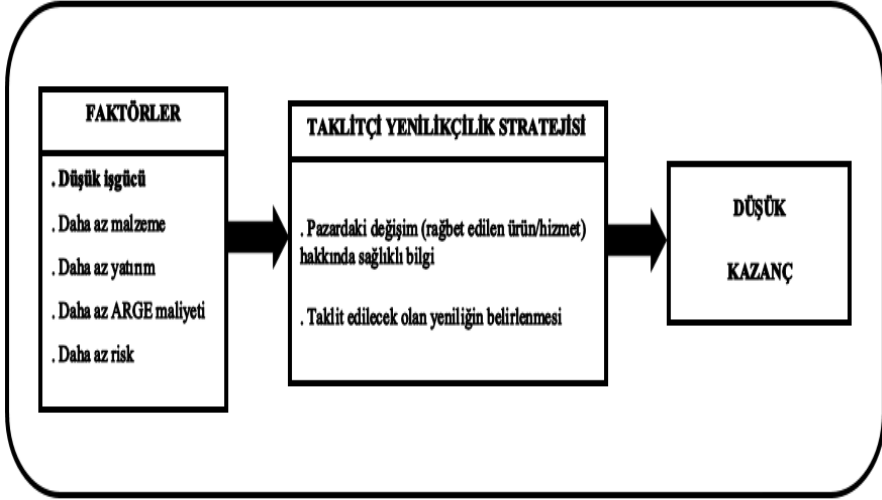
Şekil 62. Savunmacı Yenilikçilik Stratejisi

Savunmacı strateji, Ar-Ge gücü üst düzey olmayan organizasyonlarda kullanılmaktadır. Yeni bir ürünü direkt üretmek yerine üretilmiş ürün ve oluşturulmuş pazar üzerinden hareket edilmektedir. Saldırgan strateji izleyen organizasyonların olumsuz geri dönüşler almasıyla savunmacı stratejiye çekilmesi de mümkündür (Şekil 62).

3. TAKLİTÇİ YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ

Taklitçi stratejide amaç, düşük iş gücü, daha az malzeme ve yatırımla çalışmaktır. Yüksek Ar-Ge maliyetlerinden kaçınılan bir stratejidir. Bu stratejide riskten kaçınıldığı için kazanç düşük olmaktadır. Organizasyonları bu stratejide güçlü yapan faktör düşük maliyetler ile iş yapılmasıdır. Taklitçi stratejinin can alıcı iki noktası vardır (Deniz, 2008, s. 155):

- Birincisi pazardaki değişim hakkında sağlıklı bilgi edinilmesidir. Çünkü uyarlayacak ürün veya hizmeti belirleyebilmek için, pazarın hangi ürün veya hizmete rağbet gösterdiğini bilmek durumundadır.
- İkinci nokta ise, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesidir.

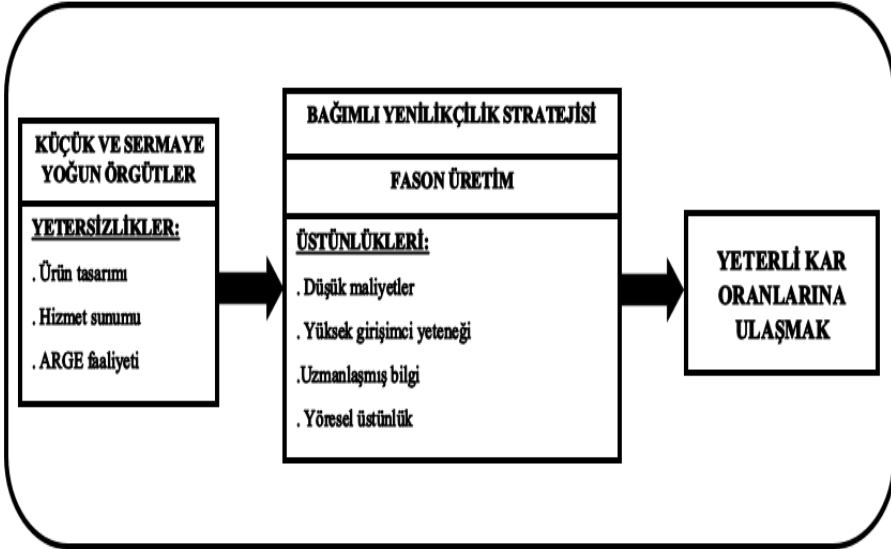


Şekil 63. Taklitçi Yenilikçilik Stratejisi

Bu stratejide çok önemli olan bu iki kriterin uygulanması ve planlanmasında çok dikkatli olunmalıdır. Kazançlarının düşük olması sebebiyle, uyarlanacak ürün ve hizmetin nokta atışı olması gerekmektedir. Aksi takdirde başarısız olunması durumunda yeniden farklı bir yeniliğe yönelmek için gerekli kaynak bulmak güçleşecektir (Şekil 63).

4. BAĞIMLI YENİLİKÇİLİK STRATEJİSİ

Bağımlı yenilik stratejisi, ürün tasarımı, hizmetin sunulmasında, Ar-Ge çalışmalarına çok fazla müdahil olmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerde uygulanmaktadır. Bu strateji “fason üretim” olarak da bilinir. Bağımlı strateji uygulayan organizasyonlar, büyük bir organizasyonun bir bölümü gibi çalışan organizasyonlar olarak görülür. Zamanla farklılaşma veya pazarlarını genişlemesine başlayabilmesi düşüncesiyle, biçimsel bağımsızlıklarını kaybetmek istemeyebilirler. Bu organizasyonlar düşük maliyet, girişimci yetenekleri, bilgi ve özel üstünlükleri ile yüksek karlara ulaşabilirler (Ersan, 2013, s. 137) (Şekil 64).



Şekil 64. Bağımlı Yenilikçilik Stratejisi

Bağımlı strateji uygulanan organizasyonlar, diğer stratejileri uygulayan organizasyonlara göre daha az riske sahiptirler. Riskleri alarak ürün ya da hizmet üreten organizasyonların alt birim elemanları olması nedeniyle riskle bağlantıları çok azdır. Kendi adına üretim yapmaktan ziyade, istenileni üretirler. Üst birimdeki organizasyonun zarar etmesi durumunda çok fazla etkilenmezler. Bu nedenle riskleri düşüktür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK SÜRECİ

Müşterilerin gereksinimlerinin çözümü, yenilikçilik yapmayı zorunlu kılmaktadır. Firmalarda Ar-Ge ünitelerinde yenilikçilik süreci, üç ana aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi safhalarıdır. Şekil 65'te yenilikçilik süreci gösterilmiştir.



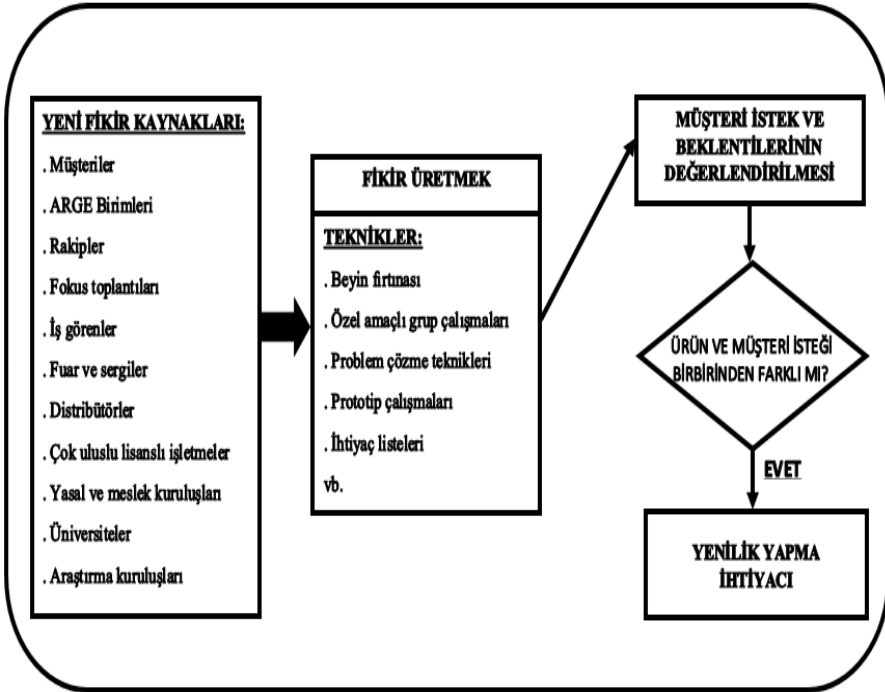
Şekil 65. Yenilikçilik Süreci Aşamaları

Kaynak: Sattler, 2011, s. 12.

1. FİKİR ÜRETME VE SEÇME

Yenilik sürecinin başlamasında etkili olan bu aşamada en önemli etken müşterilerdir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması onlardan gelen fikirlerin değerlendirilmesine bağlıdır. Müşterilerin istekleri ile işletmenin ürün ve hizmetleri arasında bir fark varsa bir olumsuzluğun olduğu ifade edilebilir. Bu açık, belli bir seviyeye geldiğinde yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Yeni fikirler; müşteriler, Ar-Ge üniteleri, fokus gruplar, rakipler, işgörenler, fuar ve sergiler, distribütörler, çok uluslu lisans sağlayıcı işletmeler, yasal ve mesleki kuruluşlar ile üniversite gibi araştırma kuruluşlarından gelebilir. Bu amaçla, fikir yaratma da beyin fırtınası, problem çözme teknikleri, özel amaçlı grup çalışmaları, hızlı prototip çalışmaları ve ihtiyaçları listelemesi gibi birçok teknik kullanılabilir (Kulaklı, 2005, s. 105) (Şekil 66).

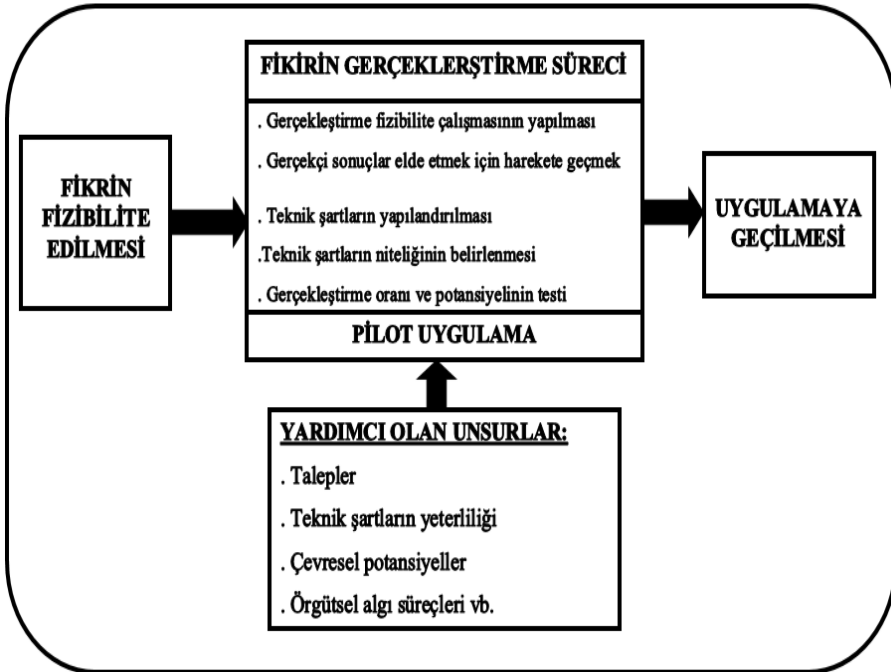


Şekil 66. Fikir Üretme

Yenilik sürecinin bu aşamasında; üretilen fikirler içerisinde, firma açısından optimal risk içeren ve uygun olan fikrin seçimi birlikte yapılmaktadır. Seçim sürecinde, firmalar için piyasadan ve teknolojik imkânlardan gelen işaretleri, iyi değerlendirmek ve örgütsel yapı ile uyumlu stratejiler belirlemek, rasyonel bir davranıştır. Firmalar, hizmet ve ürün yenilikçiliği için kaynaklarına bakarak, piyasaya yönelme düşüncesi ile fikirlerin olurluluğunu tamamlayıp, bir seçim yapmak zorundadır (Uzkurt, 2008, s. 104).

2. FIKRİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Fikirlerin teknik olarak fizibilite edilmesinden sonraki aşama ise o fikri gerçekleştirmeye yönelik teknik ve süreçlerin belirlenmesi olan fizibilite çalışmasının yapılması ve harekete geçilerek gerçekçi sonuçlar elde etme çabası içinde olmaktır (Sattler, 2011, s. 12). Bu sırada birçok unsur bir araya gelerek fikrin gerçekleşmesi sürecinde yardımcı olmaktadır. Taleplerin durumu, teknik şartların yeterliliği, çevresel potansiyeller, örgütsel algı süreçleri gibi birçok unsur fikrin gerçekleşmesi sırasında uygulama alanına dahil edilmektedir Fikrin gerçekleştirilmesi sırasında teknik şartların nasıl yapılandırılacağı ve niteliklerinin neler olacağı belirlenmektedir (Tidd vd., 2005, s. 91) (Şekil 67).



Şekil 67. Fikrin Gerçekleştirilmesi

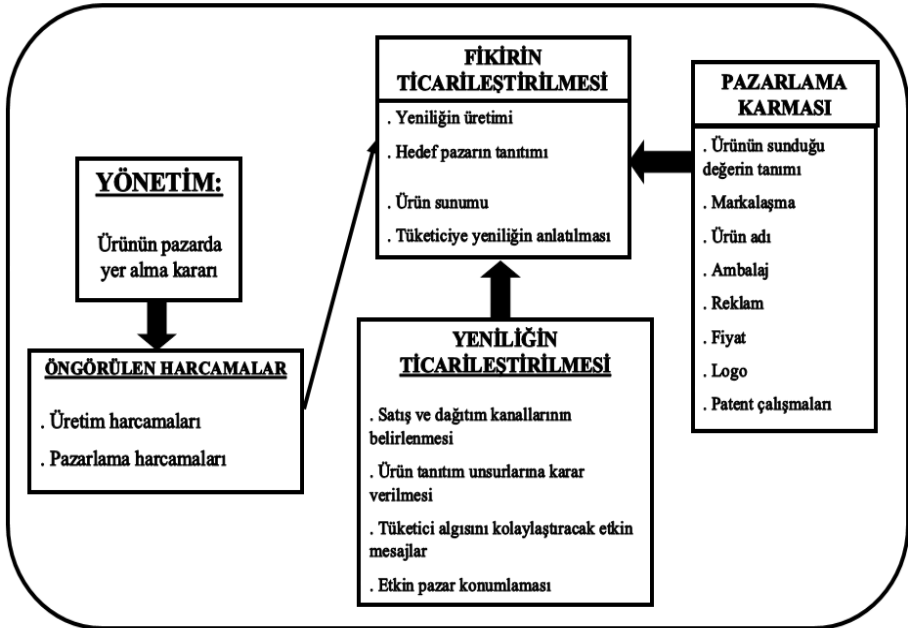
Gerçekleştirme olgusu, fikrin uygulamaya sokulması anlamına gelmektedir. Bu aşamada fikir henüz masada iken gerçekleştirme oranı ve potansiyeli düşünülerek olurluğunun test edildiği aşamadır.

Elde edilmesi istenilen yenilikle ilgili pilot bir uygulama ya da ürün hazırlanarak denemeleri yapılmalıdır (İraz, 2005, s. 118).

3. FİKRİN TİCARİLEŞMESİ

Yenilikçilik sürecinin, fikrin ticarileşme aşaması; yeniliğin üretimi, hedef pazarın tanıtımı ve sunumu ile ilgili konulardır. Bu aşamada, yeniliğin ticari bir forma kavuşturulması söz konusu olmaktadır (Sattler, 2011, s. 12). Tüketicieye, yeniliğin hangi sorunu gidereceği veya hangi ihtiyacı karşılayacağı hususu açıklanmaktadır.

Bu aşamada, ürünün pazarda yer alması kararı verildiğinde, ürünün değerini tanımlayacak bir pazarlama karması geliştirilmelidir. Ürün için markalama çalışmaları; ambalaj, isim, reklam, logo, fiyat, patent, vb. unsurlardan oluşmaktadır. Satış ve dağıtım kanalları belirlenir. Ürün tanıtımı için karar verilir. Tüketici algısını kolaylaştıracı mesajlar hazırlanır ve etkin bir pazar konumlaması gerçekleştirilmektedir (Şekil 68).



Şekil 68. Fikrin Ticarileştirilmesi

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEŞİNCİ BÖLÜM

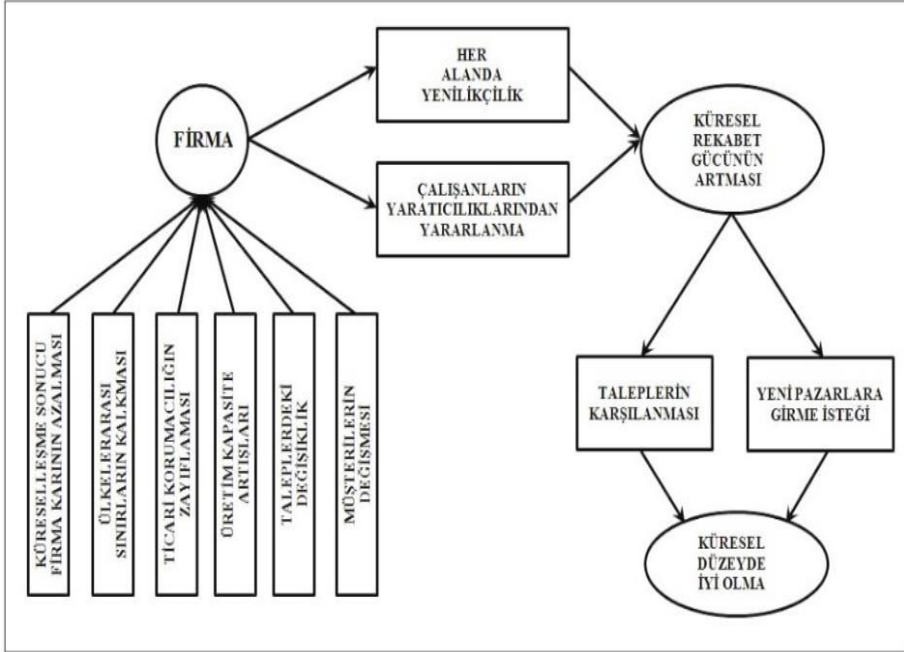
ORGANİZASYONLARDA YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Organizasyonların, sosyal sistem niteliği vardır. Organizasyonlarda çalışanlar ya da onları yönetenler, örgütlerin işleyişini bilmelidirler. Organizasyonlar, bilim ile insanlığı birleştirirler. Teknoloji, karmaşık olan bir konudur. Teknoloji ile insanın bir araya gelmesiyle karmaşık sosyal bir sistem ortaya çıkar. Örgütler, teknolojinin sağladığı olanaklardan insanlığın istifadesi için gereklidirler (Davis, 1977, s. 3). Organizasyonlar, üretim yapmak için gereken araçları, bir araya getiren yapı, bünye veya iskelettir. Örgüt, bir örgütün temelini oluşturur (Ülgen, 1997, s. 44). Organizasyonlar, aynı zamanda dünya barışı, etkin eğitim sistemleri, insanların önem verdikleri ve arzuladıkları diğer hedefler için de gereklidirler. Çağdaş toplumun varlığını sürdürebilmesi, örgütlerle mümkün olmaktadır (Davis, 1977, s. 3).

Yöneticilerin, karşı karşıya bulunduğu en büyük sorun; bilgi ve hizmet işçilerinin üretkenliğini artırma problemidir. Gelecek birkaç on yıl boyunca, yönetimin gündemini işgal edecek olan bu meydan okuma, sonunda şirketlerin rekabet performansını belirleyecektir. Daha da önemlisi, bütün sanayileşmiş ülkelerde, toplumun dokusunu ve yaşam kalitesini belirleyecektir (Drucker, 2014, s. 173).

Günümüzde küreselleşme ile başlayan firma kârlarındaki düşüşler, ülkeler arası sınırların kalkması, ticari korumacılığın zayıflaması ve bilerek zayıflatılması, üretim kapasitesindeki artışlar, buna karşılık müşteri taleplerinde belirsiz değişkenlik ve müşterilerin değişmesi, işletmelerin; artık kendi yörelerinde, ülkelerinde ve bölgelerinde iyi olmayı değil, aynı zamanda küresel düzeyde de iyi olmalarını gerekli kılmaktadır. İyi olmak; sürekli her alanda (ürün, süreç, yöntem, yapı ve yönetim vb.) yenilik yapmaktan ve çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmaktan geçmektedir

(Top, 2008, s. 211). Organizasyonların yenilik uygulamaları ile artan talebin karşılanması ve yeni pazarlara girme isteği, küresel rekabetin nedeni ve sonucu olarak ifade edilebilir. Bu açıdan yenilik, küresel rekabetin en önemli aracı olmaktadır (Şekil 69).



Şekil 69. Küresel Rekabette Yenilikçiliğin Rölü

Teknolojik, yasal ve ekonomik değişimlerle etkilenen yarışmacı rekabet, ticari alanda, gittikçe artan bir şekilde karmaşık ve hareketli bir şekil almaktadır (Hollen vd., 2013, s. 35). Sosyal amaçlı örgütler, büyüyen ihtiyaçlarını karşılamak, çalkantılı ve yorucu bir ortamda başarılı olmak için misyona odaklanmalı, sorumluluk üstlenmeli ve sonuç elde etmelidir (Drucker vd., 2008, s. 18). Bu durumla başa çıkmak ve gelecekte hayatta kalabilmek için organizasyonlar açısından yenilikçi olmak, bir zorunluluktur (Hollen vd., 2013, s. 35). Uygulanan yenilikler, organizasyonların ekonomik büyümesine, pazar payının ve ticari kârlılığının artmasını sağlamaktadır. Yenilikler, problemlere çözüm

üretebilme, fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunmaya yardımcı olabilmektedir. Yani yenilikler, çevresel koşullara uyum göstererek, kurumların sürdürülebilir olması ve hayatta kalmasını sağlamaktadır.

1. YENİLİKÇİLİĞİN ÜLKE EKONOMİSİ İÇİN ÖNEMİ

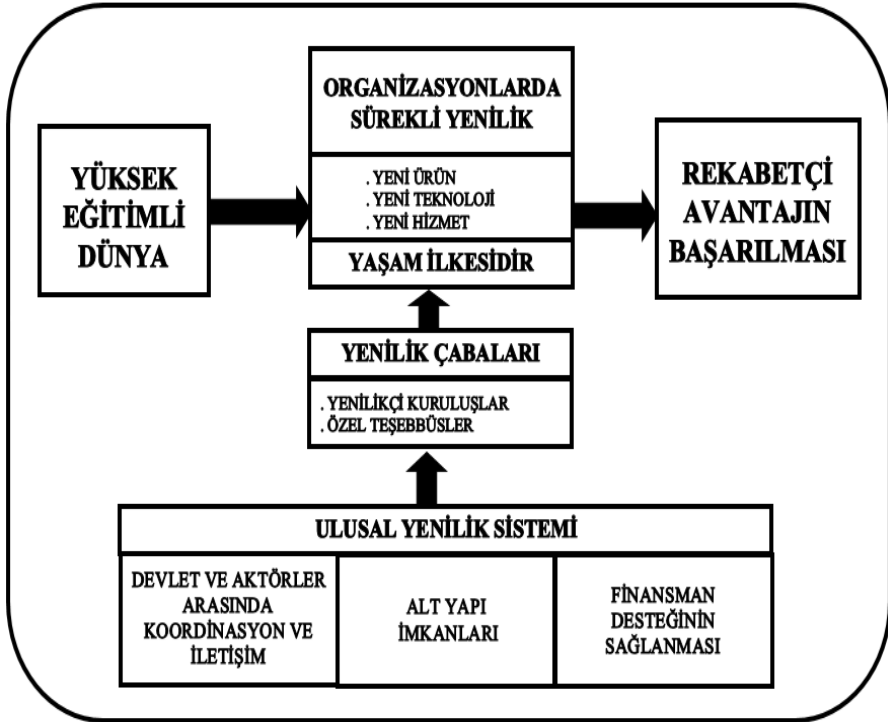
Günümüz ekonomik koşullarında organizasyonların yenilik yaparak, daima yeniliklerle bir değişim içinde yaşamaları, önemli bir yaşam ilkesi durumuna gelmektedir (Koçel, 2010, s. 667-668). Bugünün yüksek eğitilmiş dünyasında, rekabetçi avantajı başarmada, yenilikçilik kritik bir öneme sahiptir. Sadece yenilikçi örgütsel liderler, bir yandan görevlerini tamamlamaya çalışırken, diğer yandan belirsizlik ve karmaşıklık azaltmaya çalışırlar. Yenilikçilik, örgütün üretkenliğinin artmasını sağlar ve çevresine daha iyi uyum sağlayarak, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılar (Lane vd., 2013, s. 10). Bir örgütte yönetimin karşı karşıya bulunduğu en önemli sorun, işgörenlerin örgütsel amaçlara yönlendirilmesinde, bu amaçların gerçekleştirilmesinde, işgörenlerin var olan güçlerinin, yaratıcılıklarının kullanılabilmesidir. Bu sorunun çözülmesi için işgörenlerin örgütsel davranışlarını yönetmede, yöneticinin çok bilgili ve becerikli olması gerekmektedir (Başaran, 1982, s. 5). Yöneticinin inandığı şeyin, müşteri tarafından kabul göreceği düşüncesiyle hareket etmesi tehlikeli ve yanıltıcıdır. Bu durum hatalı bir öngörüye neden olur. Yönetim, tüketici yanıtlarını tahmin etmeye çalışmaz. Aksine bunları araştırmak amacıyla müşterilere ulaşmalıdır. Kendini değerlendirme sürecinde olan firmalar, çalışanlar ve müşterilerle görüşmeler yapmalı ve sonuçları görüş ve kararlarına dahil etmelidirler (Drucker vd., 2008, s. 19).

Yenilikçilik tüm alanlarda temel dinamiklerden biridir. Bu dinamiğin farkına varmak, tanımlamak, anlamak ve gerçekleştirmek gerekmektedir. Yeni ekonomi sürecinde; yeniliğin, önemli üretim unsurlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Yenilik, ekonomik yapılar için; farklılaşma, değişim ve ilerlemenin ana bileşenidir.

Yenilikçi bir sistemin oluşturulmasında ana gaye; ülkelerin teknoloji, bilim ve yenilikçilik konusunda gelişmesini sağlamaktır. Bir ülkedeki refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselmektedir. Rekabet

için üretkenliği artırmak bir zorunluluktur. Yenilikçilik, üretkenliği artıran en önemli araçtır. Yenilik ülkeler için; ekonomik büyüme, istihdamın ve refahın anahtarı durumundadır. Ülke kaynaklarının, ürün ve hizmete dönüştürülmesi değer yaratılması, yenilikle gerçekleşmektedir (Elçi, 2006, s. 31).

Yeniliğe dayalı ekonomik kalkınma stratejisi ile ekonomik büyüme, refah ve rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bir ülkedeki yenilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi ve performansının yüksek olması, sadece Ar-Ge bölümlerinin ve özel teşebbüslerin gayretleriyle başarı mümkün olmayacaktır. Yeniliklerin gerçekleşmesi; devletin ve bütün aktörlerin iletişimi ile yasal düzenlemeler, altyapı imkanları ve finansman sağlayacak şekilde, bir ulusal yenilik sisteminin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Uzkurt, 2008, s. 10-11) (Şekil 70).



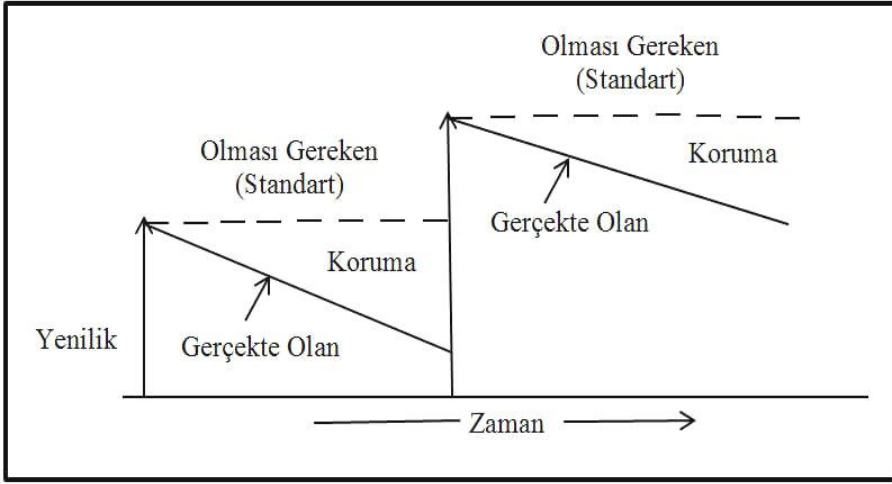
Şekil 70. Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisindeki Önemi

2. YENİLİKÇİLİĞİN ORGANİZASYONLAR İÇİN ÖNEMİ

Yenilikçilik; liderlikte, kültürde ve üretimde ortaya çıkar. Yenilikçiliğe yer açmak, karmaşık bir durumdur ve yenilikçiliği, ancak değişimi benimsemiş liderler yapabilir. Yenilikçilik, değişimin faydalarından yararlanan ve bunun artması isteği duyan insanlar tarafından etkilenir. Esnek yapıdaki yenilikçi liderler, hızlı bir yenilikçilik stratejisi izlemek zorundadırlar. Çünkü örgütsel yenilikçilik, üretkenlik, uyum gösterebilirlik ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği konularında hassastır. Liderler, değişimin hızı ve büyüklüğü karşısında ezilirler. Değişimin artan hızıyla birlikte, çok büyük miktarda bilginin ortaya çıkması, birçok kurumunun uyum göstermesini engeller (Lane vd., 2013, s. 10). Etkin yönetici, gücü üretken kılar. Zayıflık üzerine, bir şey inşa edilemeyeceğini bilir. Sonuçlara ulaşabilmek için, mevcut bütün güçlerden -meslektaşların güçleri, amirin güçleri ve kişinin kendi güçlerinden- faydalanmak gerekir. Bu güçler, gerçek fırsatlardır. Gücü üretken kılmak, örgütün asıl amacıdır (Drucker ve Maciariello, 2014, s. 87).

Organizasyonların en önemli rekabet üstünlüklerinden biri olan yenilikçilik, daha yüksek kalite ve daha düşük maliyette ürün ve/veya hizmet üretecek şekilde, teknolojilerini geliştirmeyi ve yeni pazarlara girmeyi gerekli kılmaktadır. Bir organizasyona rekabet avantajı kazandıran önemli unsurlardan biri; yenilikçiliktir. Özellikle çevresel değişimin yüksek olduğu ve rakiplerin sürekli yenilikler gerçekleştirdiği pazarlarda konumlanmış organizasyonlar için; örgütsel yenilikçilik, kritik bir faaliyettir (Liao vd., 2006, s. 344). İşletmeler, sundukları mal ve hizmetlerde, süreçlerde, yönetsel uygulamalarda ve pazarlama yöntemlerinde farklılık yaparak, rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Drucker (2014)'a göre, 20. yüzyılda organizasyonların en önemli unsuru, üretimdi. 21. yüzyıl kurumlarının en önemli unsuru ise, bilgi işçileri ve verimlilik olacaktır (s. 153). Yenilikçilik sonucu ortaya çıkan sistem, onu korumak ve sonra da geliştirmek için kesintisiz bir çaba gösterilmediğinde, devamlı olarak gerileyecektir (Şekil 71) (Imai, 1994, s. 26).



Şekil 71. Sadece Yenilik

Kaynak: Imai, M., 1994, s. 27.

Parkinson Kanunlarına göre; örgüt yapıları, bir defa oluşturulduktan sonra, gerilemeye başlamaktadır. Bütün sistemler, kurulduktan sonra, devamlı olarak gerilemeye başlarlar. Mevcut durumun korunması için sürekli olarak bir gayret gerekmektedir. Bu gayret gösterilmez ise gerileme kaçınılmaz olmaktadır. Bu açıdan yenilikçilik, önemli bir performans seviyesine geldiğinde, ulaşılan bu standart, devamlı iyileştirilip geliştirilmelidir. Aksi halde, ulaşılan bu yeni performans sürekli olarak gerileyecektir (Ertürk, 2009, s. 257). Yenilikçilik, sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanmasında önemlidir. Yenilikçilik, organizasyonun performansının artırılmasında önemli bir role sahiptir. Üretim ve işlem maliyetlerini düşürmek, iş verimliliğini artırır ve ticari olmayan (dışarıdan bilgi alınması gibi) değerlere sahip olaylara yardımcı olur ve hedefe ulaşmak için gereken katma değerli hususların oluşturulmasını sağlar (Ganter ve Hecker, 2013, sf. 577).

Köklü organizasyonlarda, yenilikçiliği sınırlayan kaynak yetersizliği ya da insan yaratıcılığı eksikliği değil, yenilikçilik öncesi süreçlerin yokluğudur. Örneğin, çoğu örgütte görülen noktalar şunlardır (Hamel, 2013, s. 75):

- İşyerinin yenilikçisi olarak eğitilmiş eleman ya hiç yoktur ya da çok azdır.
- Yenilikçiliği kamçılacak nitelikteki müşterilere ve teknolojilere erişim olanağına çok az çalışan sahiptir.
- Yenilikçi adayları fikirlerini geliştirecek zaman ve kaynak bulmayı güçleştiren bir bürokratik zırhla karşı karşıyadır.
- Hat yöneticileri, yeni iş inisiyatiflerine rehberlik etmekle sorumlu tutulmamış ve önlerine net yenilik hedefleri konmamıştır.
- Çalışanlara yapılan ödemelerde, yenilikçiliğe yüksek bir öncelik verilememiştir.
- Yenilikçiliği izleme ölçütleri (girdiler, verimlilik ve çıktılar) baştan savma ve derme çatmadır.
- Ortak bir yenilikçilik tanımı yoktur, bu yüzden ekipler ve bölümlerin yenilikçilik performansları karşılaştırılmamaktadır.

Yönetim bilgisi Peter F. Drucker, “Yenilik gerektiren bir çağda, yenilik yapmaya muktedir olmayan bir şirket, çökmeye ve yok olmaya mahkumdur.” demekte ve şöyle devam etmektedir: “ve böyle bir dönemde eğer bir yönetim, yeniliği nasıl yöneteceğini bilmiyorsa, yeteneksiz ve görevini layıkıyla yerine getiremiyor demektir.” Yenilik yönetimi, giderek daha zorlu bir meydan okumaya dönüşecek, yönetimleri, özellikle de en üst düzey yönetimin mihenk taşını, tehdit eder hale gelecektir (Adair, 2008, s. 24-25). Organizasyonlar, yeni ürün ve hizmetlerle, yeni uygulamalarla ve yeni iş süreçlerinde yaptıkları ile ticari karlarını artırırken, maliyetlerini düşürebilmektedirler. Teknolojiden yararlanabilen firmalar, rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bütün bu gelişmeler, yenilikçiliği, firmaların en önemli stratejik araçlarından biri durumuna getirmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

ALTINCI BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA YENİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

Yeniliğin ya da yenilik faaliyetlerinin örgütlerin sürdürülebilirlik ve pazarda rekabet avantajı sağladığı yapılan çalışmalarla (Porter, 1990; Hyvarinen, 1990; Rothwell, 1992) ortaya konmaktadır (Weerawardena, 2003, s. 21). İşletmeler için yeniliğin ve yenilik faaliyetlerinin ölçülebilmesi de aynı doğrultuda önem taşımaktadır.

Miller ve Friesen (1983, s. 222) yaptıkları çalışmada yeniliğin strateji geliştirme süreci içerisindeki önemine değinmişler ve çalışmalarında işletmelerin yeniliğini ölçümlemeye ve yenilikçi firmaların diğer firmalara kıyasla farklılıklarını ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Capon vd., (1992, s. 158) yeniliği bağımlı değişken olarak kullandıkları çalışmalarında yenilik yapan firmaların özelliklerini ve bu özelliklerin işletmelerin finansal performanslarına nasıl etki ettiğini araştırmaktadırlar. Avlonitis vd. (1994, s. 7) ise, örgütlerdeki yenilikçiliği ölçebilmek için yenilikçiliğin öncüllerini değerlendirdikleri çalışmalarında işletmelerin toplam örgütsel yenilikçiliğini, teknolojik ve davranışsal başlıkları altında incelemeye çalışmaktadırlar. Subramanian ve Nilakanta (1996, s. 634-636) örgütsel yenilikçiliğin organizasyonel bağlamda belirleyici olan faktörlerini ele almaktadırlar. Yazarlar örgütsel yenilikçiliğin örgütün hangi belirleyici özellikleri ile ilişkili olduğunu ve bunun neticesinde nasıl bir performans sağladığını tespit etmeye çalışmaktadırlar. Literatürde örgütsel yenilik veya yenilikçilik ile ilgili olan çalışmalarda örgütün yenilikçiliğinin etkin bir şekilde ölçümlenebilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Ancak yukarıda bahsi geçen çalışmaların öncelikli hedefi bir ölçek geliştirmek olmamıştır.

Öte yandan örgütlerin yenilikçi yeteneklerinin odak noktası olarak ele alındığı diğer bir akımda yer alan çalışmalarda ise örgütsel yenilik ürün

yeniliği gibi tek bir bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Song ve Parry (1997, s. 2), çalışmalarında ABD ve Japonya’da yer alan işletmelerde yeni ürün geliştirme faaliyetleri incelemekte ve yeni ürünlerin ticari anlamda başarısına etki eden stratejik, taktiksel, dış çevre faktörleri belirlemeye çalışmaktadır. Sethi, Smith ve Park (2001, s. 75-76) araştırmalarında işletmelerdeki yenilikçiliğin çapraz-fonksiyonel takımları ve yaratıcılığı nasıl etkilediği hangi örgütsel faktörlerin ürün geliştirme takımlarının yenilik faaliyetlerini geliştirdiği üzerinde durmaktadırlar. Danneels ve Kleinschmidt, (2001, s. 358-359) ise ürün yeniliğini işletmeler açısından değerlendirdikleri çalışmalarında ürün yeniliğinin örgütsel boyutlarını belirlemeye ve bu boyutların işletmelerin projeleri değerlemedeki ilişkisini kurmaya çalışmaktadırlar. Yazarlar çalışmada ürün yeniliğinin müşteri ve işletme bakış açıları ile ayrı ayrı değerlendirmektedirler. Örgütlerde yeniliğin ölçümlenebilmesi açısından yukarıda bahsi geçen ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalarda ise yenilik sadece tek boyutlu olarak ele alınmaktadır. Son olarak Kleinschmidt ve Cooper (1991, s. 241) da araştırmalarında ürün yenilikçiliğinin ticari başarı üzerindeki etkisini incelemektedirler.

Ürün yeniliği, örgütler açısından çıktı yönlü bir yenilik yeteneği olarak değerlendirilebilmektedir; ancak ürün yeniliğinin altında yatan davranışsal değişimler, süreç yeniliği ve işletmenin stratejik yönelimleri gibi ürün yeniliğinin elde edilmesini sağlayan örgütün yenilikçi özelliklerini de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Wang ve Ahmed, 2004, s. 303).

1. YENİLİK ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN KRİTERLER

Yeniliğin ölçülmesindeki zorluklara paralel olarak, kullanımındaki kriterlerde de farklılıklar bulunmaktadır. Konuya yönelik bazı yaklaşımlar aşağıda sunulmuştur. Chiesa ve Frattini (2009) yenilik ölçümünde finansal performansın, dengeli ölçüm kartlarının kullanımının, pazar odaklılığının, Ar-Ge süreçlerinin etkinliğinin ve yenilik yapma kapasitesinin kullanılmasını önermektedir. Cruz-Cázares vd. (2013) yenilik etkinliğinin ölçümünde girdi olarak Ar-Ge için ayrılan sermaye ve yüksek yetenekli personel istihdamını, çıktı olarak patent sayısı ve yeni ürün adetlerini kullanmıştır.

Adams vd. (2006) yeniliğin ölçümünde kullanılan parametreleri genişleterek; bilgi yönetimi, yenilik stratejisi, organizasyon ve kültür, portföy yönetimi, proje yönetimi ile ticarileştirme başarılarını kriter olarak almıştır. İmamoğlu (2002, s. 78) ise, yöneticilerin yeniliğe karşı olan yaklaşımları ve tutumlarını içerecek şekilde ölçüm kriterlerini; üretilen patentler, işletme sahiplerinin/yöneticilerinin yeniliğe karşı tutumları, son beş yılda yapılan yenilikler ile diğer işletmeler ile yapılan kıyaslamalar olarak örneklendirmektedir. Stone vd. (2008) yenilik performans ölçüm göstergelerini tarihsel gelişim süreci içinde yerleştirmiştir. Belirtilen göstergeler Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo 3'ün incelenmesinden; birinci ve ikinci safhalarda göstergelerin somut kaynakları ön plana aldığı, daha sonraki safhalarda ise karşılaştırmalar, anketler, yönetim teknikleri ve bilgi gibi soyut kaynakları da kapsadığı görülmektedir.

Tablo 3. Yenilik Performansının Ölçümüne İlişkin Kullanılan Göstergeler

Birinci Evre Girdi Göstergeleri (1950-60'lar)	İkinci Evre Çıktı göstergeleri (1970-80'ler)	Üçüncü Evre İnovasyon Göstergeleri (1990'lar)	Dördüncü Evre Süreç Göstergeleri (2000'ler)
• Ar-Ge girdileri • Teknoloji yoğunluğu • Sermaye • BT personeli	• Patentler • Yayınlar • Ürünler • Kalite	• Anketler • Endeksler • Karşılaştırmalar	• Bilgi, • Şebekeler • Talep • Kümeler • Yönetim • Risk/getiri • Sistem

Kaynak: Stone vd., 2008.

2. KURUMSAL BAZDA YAPILAN YENİLİK ÖLÇÜMLERİ

Yenililiğin doğasında mevcut olan tamlığı ifade edebilecek, yeniliğin niteliklerini belirleyebilecek sadece tek bir kriter mevcut değildir. Belirtilen tespitin yanında, yeniliğin çok önemli öğelerinden biri olan bilginin de direkt olarak ve tam anlamı ile ölçülmesi mümkün değildir. Belirtilen zorluklara ek olarak, araştırmacılar süreçleri ve neticeleriyle birlikte yeniliği ölçülebilir yapmak amacı ile doğru bir kriter arayışındadırlar. Belirtilen durum, yaygın ve kapsamlı anket çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Yenilik anketlerine yönelik ilk araştırma, 1950’li yıllarda British Association for the Advancement of Science adlı kurum adına yapılmıştır. ABD’de National Science Foundation bünyesinde 1960’lı, University of Sussex bünyesindeki SPRU’da 1970’li, Almanya’da University of Munich bünyesinde 1980’li yıllarda anket çalışmaları yapılmıştır. Bunlardan sonra Fransa, Kanada, İtalya gibi ülkelerde çeşitli ufak çaplı projeler gerçekleştirilmiştir. OECD ve Eurostat’ın (AB İstatistik Ofisi) işbirliği ile yenilik anket çalışmaları resmi bir forma bürünerek, standart hale getirilmiştir (Karaata, 2012, s. 4).

Oslo Kılavuzunu temel alan Topluluk Yenilik Anketi çalışmalarıyla Avrupa Birliği ülkelerindeki şirketlerin girdileri, çıktıları ve yenilikçi çalışmaları hakkında bilgi toplanmaya çalışılmaktadır. 2000 yılından bu yana Topluluk Yenilik Anketi, Avrupa Yenilik Karnesi’nin (Union Innovation ScoreBoard) ana girdisi olmuştur. Topluluk İnovasyon Anketi’nin yöntemsel temeli Avrupa İstatistik Bürosu (Eurostat) ile OECD’nin yayını olan Oslo Kılavuzuna dayanmaktadır. Belirtilen ankette yeniliğin 4 çeşidi olan ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama alanları bulunmaktadır (Karaata, 2012, s. 6).

Avrupa İnovasyon Karnesi 2001 yılından beri Avrupa Komisyonu (European Commission-EC) tarafından yayınlanmakta olup, 3 tipi ana gösterge, 8 tanesi İnovasyon Boyutu olmak üzere toplam 25 gösterge kullanarak ülkelerin yenilik performansları karşılaştırmaktadır (EC, 2014, s. 8). Ülkeler burada yenilikçilik seviyelerine göre mütevazı, orta seviye, takipçi ve lider olarak sınıflandırmaktadır. Avrupa İnovasyon Karnesi ’nin sıralaması karşılaştırma maksadı ile araştırmada kullanılması planlanmıştır,

ancak karnenin bir endeks sunmamasından dolayı karşılaştırma gerçekleştirilememiştir.

Ekonomik Araştırmalar Birimi (Economist Intelligence Unit-EUI) devletlerarasında bir karşılaştırma yapmak amacı ile yenilik girdileri (yeniliği mümkün kılan ögeler) ve yenilik çıktıları arasında bir farklılaştırma konusuna yoğunlaşmaktadır. Yenilik çıktıları Avrupa, Japonya ve ABD’de mevcut patent ofisleri tarafından verilen patentlerin sayılarını göz önüne almaktadır (EUI, 2009).

Verilerin dörder yıllık dilimler için ortalamaları alınmaktadır. İnovasyon girdileri bakımından; girdilerde göz önüne alınan ögeler direkt olarak destekleyici nitelikler taşımakta, bunun yanında yerel iktisadi, sosyal ve politik parametreleri ve yenilik iklimini hesaba katmaktadır. EUI’nin Business Environment Ranking modeli verilerin kaynağını oluşturmaktadır (Karaata, 2012). Tablo 4’te EIU İnovasyon Girdileri gösterilmiştir. Tablo 4’ün incelenmesinden; girdilerde göz önüne alınan ögelerin direkt destekleyici ögeler nitelikler taşımasının yanı sıra yerel iktisadi, sosyal, politik faktörler ile yenilik iklimini göz önüne aldığı görülmektedir.

Tablo 4. İnovasyon Girdileri

İnovasyon İklimi (%25 Ağırlık)	İnovasyon Girdileri (%75 ağırlık)
• Siyasi ortam • Pazar olanakları/fırsatları • Girişimcilik ve rekabet politikaları • Yabancı yatırımcı politikaları • Dış ticaret ve kontroller • Vergiler • Finansman koşulları • İşgücü piyasası • Altyapı	• Ar-Ge payı (GSYİH içinde oranı, %) • Yerel araştırma altyapısının niteliği • İşgücünün eğitim durumu • İşgücünün teknik bilgisi/yetenekleri • BT ve İletişim altyapısının niteliği • Genişbant kullanımı

Kaynak: EIU, A New Reality of the World's Most Innovative Countries, 2009.

Küresel İnovasyon Endeksi (KİE) saptanmış göstergeler kapsamında devletlerin yenilik başarımlarını araştırıp, araştırılan devletler içinde bir sıralama gerçekleştiren, belirgin bir yöntemle sahip bir araştırmadır. KİE 7 yıldan beri yayınlanmakta olup, 2014 yılı raporunda Dünya genelinde 143 ekonomiyi 81 gösterge kullanarak incelemiştir (INSEAD, 2104, s. xvii). Bu ekonomiler nüfus olarak Dünya genelinin %92,2'sini ve Dünya Gayri Safi Milli Hasıllar Toplamının %98,3'nü kapsamaktadır (INSEAD, 2014).

KİE, her biri anahtar sütunlar üzerinde yükselen iki adet alt endekse sahiptir. Alt Endeksler; Yenilik Girdileri Alt endeksi ve Yenilik Çıktıları Alt Endeksidir. Beş adet girdi sütunu ulusal ekonomideki yenilikçi faaliyetlerin bileşenleri içerir. Girdi sütunları; Kurumlar, İnsan Kaynakları ve Araştırma, Altyapı, Pazarın Gelişmişliği ve İş Dünyası Gelişmişliğidir. İki adet çıktı sütunu yeniliğin somut çıktılarını içerir. Çıktı sütunları; Bilgi-Teknoloji Çıktıları ve Yaratıcı Çıktılardır. Her bir sütun alt sütunlara ayrılmış ve her bir alt sütun göstergelerden oluşmuştur. Alt sütun sonuçları her bir göstergenin ağırlıklı ortalamasından oluşur. Sütun sonuçları her bir alt sütunun ağırlıklı ortalamasıdır. Böylelikle Yenilik Girdileri Alt Endeksi, ilk beş sütunun basit ortalaması, Yenilik Çıktıları Alt endeksi ise son iki sütunun basit ortalamasıdır. Yenilik Etkinlik Oranı ise çıktıların girdilere oranlanması ile bulunur.

KAYNAKÇA

- Adair, J., Yenilikçi Liderlik, Çeviren: Serdar Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı, Mart 2008.
- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R., “Innovation Management Measurement: a Review “, Int. J. Manage.Rev., 8(1), 21-47, 2006.
- Afuah, A.; “Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage”, Taylor&Francis Routledge, 2009.
- Akman, G. ve Yılmaz, C., Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry. International Journal of Innovation Management, Cilt 12, Sayı 1 69-111, 2008.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M., Assessing The Work Environment For Creativity, Academy of Management Journal, Vol: 39, No: 5, s. 1154-1184, 1996.
- Ansal, H., Geçmiş ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü. Teknoloji (s. 35-58). Ankara: TMMOB 50. Yıl Yayınları, 2004.
- Ateş, M. R.; “İnovasyon Hayat Kurtarır”, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul, 2007.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos A. ve Tzokas N., “Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat”, European Journal of Marketing, Vol. 28, No. 11, s. 5 – 28, 1994.
- Başaran, İ., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, 1982.
- Betz, F., Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı, Çeviren: Pınar Güran, TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları, 1. Basım, Kasım 2010.
- Beveren, I. ve Vandenbussche, H., Product and Process Innovation and Firms’ Decision to Export, Journal of Economic Policy Reform, Vol. 13, No. 1, pp. 3–24, March 2010.
- Brouwer, M., Schumpeterian Puzzles: Technological Competition and Economic Evolution. University of Michigan Press, Michigan, 1991.
- Capon N., Farley J. U., Lehmann D. R. ve Hulbert J. M., “Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers” Management Science, Vol. 38, No. 2, s.157-169, 1992.
- Chan, A., Frank, M. ve Ray, P., Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice, The Service Industries Journal. Vol. 18. No.2, pp. 112-124, April 1998.
- Chiesa, V. ve Frattini, F., “An Exploratory Study on R&D Performance Measurement Practices- a Survey of Italian R&D-intensive Firms”, Int. J. Innovation Manage., 13(1), 65-104, 2009.

- Coşkun, S., Saldırgan İnovasyon Stratejisi. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2013.
- Cruz-Cázaresa, C.; Bayona-Sáezb, C., García-Marcob, T., “You can’t Manage What You Can’t Measure Well”, *Technological Innovation Efficiency Res. Policy*, 42, 1239–1250, 2013.
- Çiftçi, H., Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), s. 57-73, 2004.
- Damanpour, F., Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, Vol: 34, No: 3, s. 555-590, 1991.
- Danneels E. ve Kleinschmidt E. J., “Product Innovativeness From the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, s.357-373, 2001.
- Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çevirenler: Kemal Tosun, Tomris, Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı, 1977.
- Deniz, M., KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ISSN: 2148-3043 Sayı 15, 141-175, 2008.
- Drucker, P. ve Maciariello, J., Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 6. Baskı, Şubat 2014.
- Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, K. ve Hesselbein, F., Kuruluşunuz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru, Çeviren: Merih Şengönül, Optimist yayınları, 1. Baskı, Eylül 2008.
- Drucker, P., Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, 2010.
- Drucker, P., Geleceğin Toplumunda Yönetim, Çeviren: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 2002.
- Drucker, P., Klasik Drucker, Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 4. Baskı, Ağustos 2014.
- Durna, U., Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- EC, “Innovation Union ScoreBoard 2014”, European Commission Yayını, 2014.
- EIU, “A New Reality of the World's Most Innovative Countries”, Economist Intelligence Unit, April 2009.
- Elçi, Şirin.; “İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”, Nova Basın Yayın, Ankara, 2006.
- Ercan, N. Y., İçsel Büyüme Teorisi: Genel Bir Bakış, *Planlama Dergisi*, 129-138, 2000.

- Eren, E., İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım, 9. Baskı, Ekim 2009.
- Ersan, A., Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi. İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, 4. Baskı, Nisan 2009.
- Ganter, A. ve Hecker, A., Deciphering Antecedents of Organizational Innovation, Journal of Business Research, 66, pp. 575–584, 2013.
- Gerber, M. E. 2002. Girişimcilik Tutkusu, Çev: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık.
- Goldenberg, M., “Social Innovation in Canada How the Non-Profit Sector Serves Canadians and How it can Serve Them Better” Canadian Policy Research Networks Inc. Project (CPRN), Research Report W/25, Ottawa, Kasım 2004.
- Govindarajan, V. ve Gupta, A. K., “Strategic Innovation: A Conceptual Roap Map”, Business Horizons, Cilt: 44, Sayı: 4, 2001.
- Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A., “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation”, Journal Of Business Research, Sayı: 62, 2009.
- Hall, J.; Bachor, V. Ve Matos, S., The Impact of Stakeholder Heterogeneity on Risk Perceptions in Technological Innovation, Technovation, 34, pp. 410–419, 2014.
- Halpern, N., Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe’s Peripheral Areas, Journal of Air Transport Management, 16, pp. 52–58, 2010.
- Hamel, G., Şimdi Ne Yapıyoruz, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, Mayıs, 2013.
- Hamel, G., The Why, What, and How of Management Innovation, Harvard Business Review, pp. 1-15, February, 2006.
- Harvard Business Review, Yönetim 2.0, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2013.
- Hidalgo, A. Ve D’Alvano, L., Service Innovation: Inward and Outward Related Activities and Cooperation Mode, Journal of Business Research 67, pp. 698–703, 2014.
- Higgins, J., Innovation: The Core Competence, Planning Review, Vol. 23 Iss: 6, pp. 32 – 36, 1995.

- Hill, C. W. L. ve Rothaermel, F. T.; “The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation.”, *Academy of Management Review*, Cilt: 28, Sayı: 2, 2003.
- Hollen, R., Bosh, F. ve Volberda, H., The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective, *European Management Review*, Vol. 10, pp. 35–50, 2013.
- Hui, H., Radzi, C., Janatabadi, H., Kasim, F. ve Radu, S., The Impact of Firm Age and Size on the Relationship among Organizational Innovation, Learning, and Performance: A Moderation Analysis in Asian Food Manufacturing Companies, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 5, No 4, pp. 166-174, 2013.
- Hult, T., Ketchen, D. ve Slater S., Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 241–253, 2004.
- Hyvarinen, L., “Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises”, *International Small Business Journal* Vol. 9, No.1, s. 64-74, 1990.
- Imai, M., KAİZEN Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, KalDer, BriSA, 1994.
- INSEAD, “Global Innovation Index 2014”, 2014.
- Işık, N., ve Kılınç, E.C., Bölgesel Kalkınma’da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Osmangazi Üniversitesi Dergisi*, 6(2):9-54, 2011.
- İmamoğlu, S. Z., “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün yeniliği Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2002.
- İnançoğlu, E., Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2002.
- İraz, Rıfat.; “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler”, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- Johne, A., Using Market Vision to Steer Innovation, *Technovation* 19, pp. 203–207, 1999.
- Johnston, Robert E.; Bate, Douglas.; “The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities”, Amacom Books, 2003.
- Kar, M. ve Ağır, H., Türkiye’de Beşerî Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Eşbütünleşme Yaklaşımı İle Nedensellik Testi, 1926-1994. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Araştırmalara Dergisi, s. 51-65, 2006.
- Karaata, E. S., “İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar”, *Rekabet Forumu* No:1, 2012.

- Karaöz, M. ve Albeni, M., Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 27-48, 2003.
- Kırım, A., “Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak”, Sistem Govindarajan, Vijay; Gupta, Anil K.; “Strategic Innovation: A Conceptual Roap, 2007.
- Kivimäki, M., Hannakaisa, L., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. ve Puolimatka, L., Communication as a Determinant of Organizational Innovation, R&D Management, 30, 1, pp. 33-42, 2000.
- Kleinschmidt E. J. ve Cooper R. G., “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, Journal of Product Innovation Management, Vol.8, s.240-251, 1991.
- Kobu, B., Üretim Yönetimi, Beta Basım, 14. Baskı, Kasım 2008.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, 12. Baskı, Nisan, 2010.
- Kulaklı, A., Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4(8), 99-114, 2005.
- Lane, K., McCormack, T. ve Richardson, M., Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation, The International Journal of Organizational Innovation, Vol 6, Num 2, pp. 7-25, October 2013.
- Liao, S., Fei W. ve Chen C., Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan’s Knowledge Intensive Industries, Journal of Information Science OnlineFirst, pp. 1-20, published on March 23, 2007.
- Lin, L., The Impact of Service Innovation on Firm Performance, The Service Industries Journal, Vol. 33, Nos. 15–16, 1599–1632, 2013.
- Luecke, R. “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (Çev.: Turan Parlak), Yayın: 1387, İstanbul, 2008.
- Ma, Z., Yu, M., Gao, C., Zhou, J. ve Yang, Z., Institutional Constraints of Product Innovation in China: Evidence From International Joint Ventures, Journal of Business Research, pp. 1-8, 2014.
- Mattson, J., Developing a Strategic Abstraction Tool for Service Innovation, Journal of Strategic Marketing, Vol. 18, No. 2, pp. 133–144, April 2010.
- McAdam, R. ve McClelland, J., Individual and Team-based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas, European Journal of Innovation Management, 5(2), 87-88, 2002.
- McLean, Laird D.; “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, Advances in Developing Human Resources, Sayı:7, 2005.

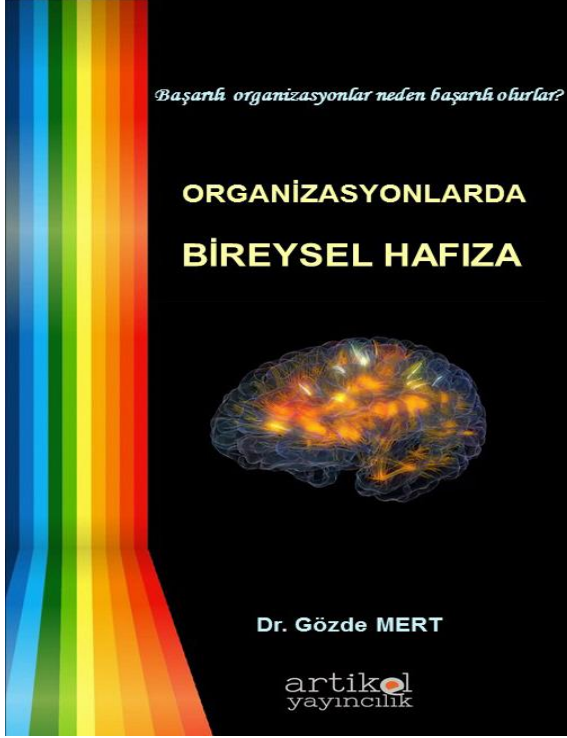
- Miller D. ve Friesen P. H., “Strategy-Making and Environment: The Third Link” Strategic Management Journal, Vol. 4, s. 221-235, 1983.
- Moulaert, F. ve J. Nussbaumer, “The Social Region. Beyond the Learning Economy”, European Urban and Regional Studies, 12, 1, 45-64, 2005.
- Mulgan, G. ve diğ erleri. “Social Silicon Valleys-A Manifesto for Social Innovation”, The Young Foundation, 2006. 17 Ağustos 2015 <www.youngfoundation.org>.
- Muse, W. ve Kegerreis, R., Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy, Journal of Marketing, Vol: 33, pp. 3-9, October 1969.
- Naidoo, V., Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy, Industrial Marketing Management 39, 1311–1320, 2010.
- Nasution, Hanny N.; Mavondo, Felix T.; Matanda, Margaret J.; Ndubisi, Nelson O.; “Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and As Antecedents to Innovation and Customer Value”, Industrial Marketing Management, Cilt: 40, 2011.
- Neamtan, Nancy. “Non-profit Sector and Evaluation: The State of Play in Quebec”, OECD (Ed.), The Non-Profit Sector in a Changing Economy, Paris, OECD, 221-238, 2003.
- OECD, “Measuring Innovation: A New Perspective”, OECD Innovation Strategy, 2010.
- Oliver, J. ve Ripoll, F., Disentangling The Influence of Technological Process and Product Innovations, Journal of Business Research, pp. 1-10., 2014.
- Onyas, W. ve Ryan, A., Agencing Markets: Actualizing Ongoing Market Innovation, Industrial Marketing Management 44, pp. 13–21, 2015.
- OSLO Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, 2005.
- Öğüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın, 5. Basım, Mart 2012.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A., KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2011.
- Pallister J. G. ve Foxall G. R., “Psychometric Properties of the Hurt-Joseph-Cook Scales for the Measurement of Innovativeness” Technovation, Vol.18, No.11, s. 663-675, 1998.
- Pässilä, A., Uotila, T. ve Helinä, M., Facilitating Future-Oriented Collaborative Knowledge Creation by Using Artistic Organizational Innovation Methods: Experiences From a Finnish Wood-Processing Company, Futures, 47, pp. 59–68, 2013.
- Ping-Kuo, C., Impacts of Investment Attitude in Service Innovation, Total Quality Management, pp. 1-13, 2014.

- Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1990.
- Pot, F. ve F. Vaas. "Social Innovation, The New Challenge for Europe", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57, 6, 468-473, 2008.
- Robey, D. ve Sales., C.A., *Designing Organizations*, 3. Baskı., Mc Graw Hill, Boston, 1991.
- Rostami, A. S., *Impact of Innovation and Creativity on Productivity Enhancement of Employees in Isfahan Telecommunications Company*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business Research*, 3(4), 459, 2011.
- Rothwell, R. "Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s", *Research and Development Management*, Vol. 22, No.3, s. 221–239, 1992.
- Rozdolskaya, I., Ledocskaya, M. ve Afanasiev, I., *Innovation Consulting Services Within the Context of the Formation of a New Model of Marketing Innovation*, *World Applied Sciences Journal* 25 (6), ISSN 1818-4952, pp. 956-960, 2013.
- Sağlam, M., *Örgütsel Değişim*, TODAŞ Yayınları, Ankara, 1982.
- Salavou, H., *The Concept Innovativeness: Should We Need to Focus?*, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No: 1, pp. 33-44, 2004.
- Sattler, "Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance", Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.
- Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper&Row, 1942.
- Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1934.
- Senge, P., *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, Çevirenler: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala*, Yapı Kredi yayınları, 16. Baskı, 2013.
- Sethi R., Smith D. C. ve Park, C. W., "Cross-functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 1, s. 73-85, 2011.
- Shergill, G. ve Nargundker, R., *Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm*, *Journal of Global Marketing*, Vol. 19(1), pp. 27-47, 2005.
- Skuza, A. ve Woldu, H., *Individual, Organizational, and Managerial Predictors of Organizational Innovation: The Case of Poland*, *Journal of Transnational Management*, 17, pp. 4–20, 2012.
- Smith, K., *Science, Technology and Innovation Indicators -A Guide For Policy-Makers. Indicators and Data For European Analysis (IDEA) Project*, 1998.

- Song M. ve Parry M. E., “Cross-national Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, s. 1-18, 1997.
- Sternberg, Robert. J.; Lubart, Todd I.; “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms” *Handbook of Creativity* (Ed.: Robert J. Sternberg), Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Stone, A., Rose, S., Lal, B., Shipp, S., “Measuring Innovation and Tangibles”, Science and Technology Policy Institute, IDA Document D-3704, 2008.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19, pp. 183–215, 2012.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., Learning With The Market: Facilitating Market Innovation, *Industrial Marketing Management*, 44, pp. 73–82, 2015.
- Subramanian A. ve Nilakanta S., “Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance”, *Journal of Management Science*, Vol. 24, No.6, s. 631-647, 1996.
- Swaim, R., Bir Strateji Ustası Peter Drucker, Çeviren: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2. Baskı, Kasım 2011.
- Tanimoto, K. ve M. Doi. “Social Innovation Cluster in Action: A Case Study of the San Francisco Bay Area”, *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 41, 1, 1-17, 2007.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Burgess, T. 2000. Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Bilişim Teknolojiler, Damla Ofset, Konya.
- Thoenig, M., & Verdier, T., A Theory of Defensive Skill-Biased Innovation and Globalization. *The American Economic Review*, 712, 2003.
- Thom, N. “Innovation Management in Small and Medium-Sized Firms”, *Management International Review*, 30, 2, 181-192, 1990.
- Tidd, J. ve Bessant, John. “Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation in A Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Finding”, www.management-innovation.com/case_studies/Cerulean.pdf, Erişim Tarihi: 18 Temmuz 2015.
- Timurcanday, Ö. Ö., Özer S. P. ve Eriş E. D., Örgütler ve Yenilik, Detay Yayıncılık, Kızılay, Ankara, 2010.
- Top, S., İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, Beta Basım, 1. Baskı, Haziran 2008.
- Top, S., Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, Beta Basım, 1. Baskı, Şubat, 2009.
- Uzkurt, C. “Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.
- Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, 1997.

- Van de Ven, Andrew H.; Angle, Harold L.; “An Introduction To The Minnesota Innovation Research Program, Research on The Management of Innovation”, Harper & Row Publishing, New York, 1989.
- Wang C. L. ve Ahmed P. K., “The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, European Journal of Innovation Management, Vol.7, No.4, s.303-313, 2004.
- Wang, Catherine L. ve Ahmed, Pervaiz K., “The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, European Journal of Innovation Management”, Cilt: 7, Sayı: 4, 2004.
- Weerawardena, J., “The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, No. 1, s. 15-35, 2003.
- Womack, J. ve Jones D., Yalın Düşünce, Çeviren: Oygur Yamak, Optimist Yayınları, 1. Basım, Aralık 2007.
- Womack, J., Jones, D. ve Roos, D., Dünyayı Değiştiren Makine, Otomotiv Sanayi Derneği, 3. Baskı, 1990.

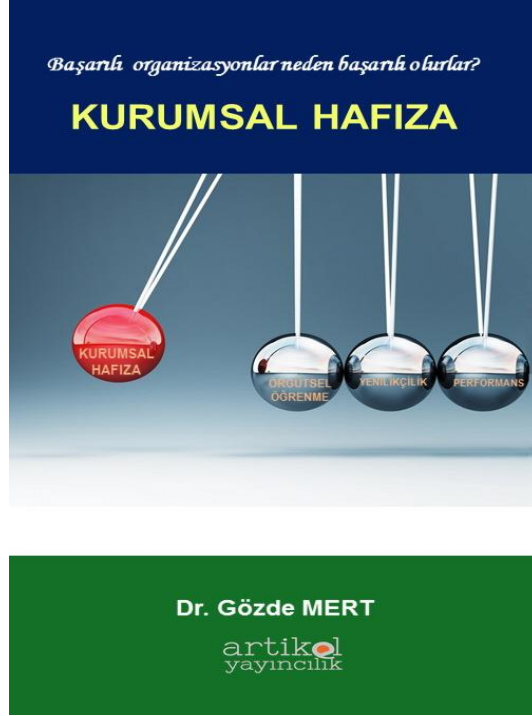
Yazarın yayımlanmış olan kitapları



ORGANİZASYONLARDA BİREYSEL HAFIZA

Bu kitabı okurken, size pek tanıdık gelmeyen terimlerle karşılaşabilir ve bir lider, yönetici ya da birey olarak yaptığınız alışılmış uygulamaların dışına çıkabilirsiniz. Bu kitapla, farkında olmadığımız; yaratıcılığımızın, hayal gücümüzün, sahip olduğumuz güçlerin ve hayatımızın her yönünü yenileyen sezgi gücümüzün farkına varacaksınız. Gözlerinizi yeni ve bambaşka bir ufka çevirin ve geleceği görmeye çaba gösterin.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



KURUMSAL HAFIZA

Organizasyonların yaşantısı eğilebilir ve bükülebilir. Faaliyetler hızlanıp, yavaşlayabilir ya da tepeye çıkıp, dibe vurabilir. Kurumsal hafıza, doğru ve zamanında donatılan bilgilerle, güçlü kılınabilir ve başarıya giden kapıları size açarak, performansta büyük ataklar yapabilir. Siz kendinizin, bir başarı hikayeniz olmasını istiyorsanız; bu kitap, sizin için önemli bir kılavuz olabilir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



BİR YÖNETİM SİSTEMİ: ATATÜRKÇÜLÜK

Her zaman, gençlerin ve genç kılanların merakı sonsuzdur. Bu kişilerin ruhlarında, onları başarıya sıkı sıkıya bağlayan müthiş bir yaşam enerjisi vardır. Onların, başarıya ulaşmalarında ihtiyaç duydukları tek şey ise sadece doğru bilgidir. Gençlerin, doğru eğitimciler ve doğru bilgilerle çalışmasını sağlayın. Böylece gençlerin, bir şeyleri incelemesini, üretmesini ve ortaya yeni bir şeyler koymasına neden olun. Ruhlarında olan başarıyı yakalamak tutkusunu, engellemeyin, yok etmeyin. Atatürkçülük, sizden bunu yapmanızı istiyor.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



LİDERLİK YÖNÜYLE DÜNYADAKİ BAŞKANLIK SİSTEMLERİ

Bu çalışma kapsamında, literatürdeki rejim kavramı, rejim kategorileri, demokrasi türleri ve başkanlık türleri incelenmiş olup halen dünyada uygulanmakta olan rejimler, başkanlık ve yarı başkanlık sistemlerinin, ülkeler bazındaki örneklerle yer verilerek detaylandırılmıştır.

Tüm çalışmalarla birlikte, özellikle ABD başkanlık sisteminin uygulama detayları, etkin yönetimi için gerekli başlıklar, başkanlık sisteminin ABD’de neden sorunsuz uygulandığı ve etkin uygulanması için nelerin gerektiği konularına detaylı olarak değinilmiştir. Bu bağlamda, ABD başkanlık sistemi modelinin Türkiye’de uygulanabilirliği konusunda, bağımsız bir şekilde araştırma yapılarak, bulgular bilimsel yaklaşımlarla analiz edilmiştir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



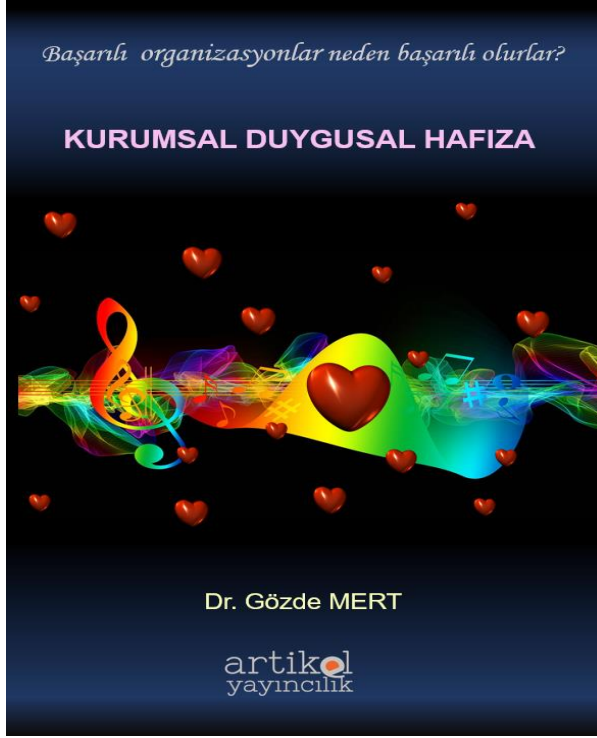
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

19. yüzyılda, demiryolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla dünyada Örgütsel Büyük Patlama yaşandı. Sadece kendi işiyle meşgul olan insanların yerlerini, birden bire çok birimli işletmeler ve profesyonel iş görenler aldı. Aniden oluşan ve çok hızla gelişen teknolojik ve sosyal değişimler; birbirine bağlılığın arttığı, kontrolün kaybolduğu ve her şeyin son derece karmaşık olduğu bir dünyayı ortaya çıkarttı.

İşletmenin bilgiyi kazanma ve güncelleme süreçleri, örgütsel öğrenme kavramı ile ifade edilmeye başlandı. İşletmelerin, avantajlı rekabet gücünü elde ederek, yaşamlarını sürdürmelerinde; örgütsel öğrenme, son derece önemli oldu.

Yöneticilerin başta gelen görevi; örgütün performansını yükseltmektir ve bu konuda en önemli kaldıraç; örgütsel öğrenmedir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

*Bir örgüt için en güçlü kuvvet, bilgidir.
Bilginin kaynağı, kurumsal hafızadır.
En güçlü hafıza ise Kurumsal Duygusal Hafızadır.*

*Kurumsal Duygusal Hafıza sayesinde; bir örgütü,
Dünyanın 3 harika yerinde, tutabilirsiniz:
İş görenlerin düşüncelerinde, dualarında ve kalplerinde...*

Yazarın yayımlanmış olan kitapları

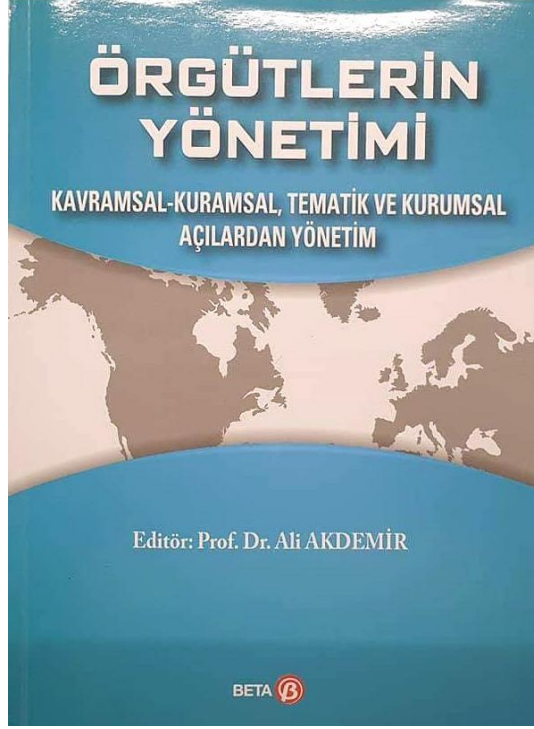


KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ETKİSİ

Kurumsal duygusal hafıza; çalışma hayatında, başarıya doğru hızla uçmanız için size, bir çift kanat sağlar.

Kurumsal duygusal hafıza; iş hayatında kaybolduğunuz takdirde, yuvanıza kolayca dönmeniz için size, asırlık çınarlar gibi, çok sağlam bir kök verir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Tüm örgütler için aynı olan yönetim konularını ile farklı kurumsal örgütler için farklı olan yönetim konuları bu kitapta ele alınmıştır.

40 akademisyenden fazlası yazar olarak, bu kitapta yer almıştır. Kitabım, “Y Kuşağı Açısından Yönetim” bölümü, Dr. Gözde MERT tarafından kaleme alınmıştır.

NOTLAR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dr. Gözde MERT

İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmada, uzman ve yönetici olarak çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde, öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2018 TÜAD Akademik Baykuş ödülü sahibidir. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları mevcuttur.



Hepimizde, yenilik arama geni vardır. Merak, dikkat, bilgi ve planlı çalışma, yenilik arama geniniz ile buluşunca, ortaya dünya harikaları çıkar.

Örgütler, operasyonel olarak tasarlanırlar ve bu yüzden yapılarında yenilikçiliğe hiç yer olmaz.

Yenilik yapabilmek için; çok özel olarak  rg tlenmelisiniz ve bu yapıyı, özgürlük tanıyan politika ve uygulamalar ile b t nleştirmelisiniz.

Uygun stratejileriniz, etkin faaliyet süreçleriniz, esnek örgütsel yapınız ve yüksek kurumsal becerileriniz; sizi yenilikçilikle mutlaka karşılaştıracaktır.

Yenilikçilik; size imkansız görünen çok büyük başarı ve kazançlara, çok büyük bir kolaylıkla ulaşmanıza olanak sağlar.

Dr. Gözde MERT

artikol
yayincılık

