



**STRATEJİK İNOVASYONUN FİRMA
BAŞARISINA ETKİSİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA**

**2021
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Samet Ramazan YILMAZ

**Danışman
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**STRATEJİK İNOVASYONUN FİRMA BAŞARISINA ETKİSİ:
NİTEL BİR ÇALIŞMA**

Samet Ramazan YILMAZ

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Ocak 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	14
GİRİŞ	15
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	16
İNOVASYON	16
1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı.....	16
1.2. İnovasyonun Önemi ve Amacı	16
1.3. İnovasyonla İlişkili Kavramlar	18
1.3.1. Girişimcilik	18
1.3.2. Değişim.....	19
1.3.3. Yaratıcılık	19
1.3.4. Buluş.....	20
1.3.5. Bilgi	20
1.3.6. Ar-Ge.....	20
1.4. İnovasyon Türleri.....	21
1.4.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri	22
1.4.1.1. Ürün İnovasyonu	22
1.4.1.2. Süreç İnovasyonu.....	23
1.4.1.3. Organizasyonel İnovasyon	23

1.4.1.4.	Pazarlama İnovasyonu	24
1.4.2.	Derecesine Göre İnovasyon.....	25
1.4.2.1.	Radikal İnovasyon	25
1.4.2.2.	Artımsal (Kademeli) İnovasyon	26
1.5.	İnovasyon Kaynakları.....	26
1.5.1.	İnovasyonun Güç Kaynakları.....	28
1.5.2.	İnovasyonun Fikir Kaynakları	29
1.5.3.	İnovasyon Fırsatları ve Fırsat Kaynakları	30
1.5.4.	İnovasyonun Finansman Kaynakları.....	31
1.5.5.	İnovasyonun Örgütsel Kaynakları	32
1.6.	İnovasyon Kültürü	33
1.6.1.	Kültürün Boyutları ve İnovasyon.....	34
1.6.2.	İnovasyon Kültürünün Ön Koşulları.....	35
1.6.3.	İnovatif Şirketlerin Kültürel Özellikleri.....	36
1.6.4.	İnovasyon Kültürünü Oluşturmak.....	36
2.	İKİNCİ BÖLÜM	38
	STRATEJİK YÖNETİM	38
2.1.	Stratejik Yönetim	38
2.1.1.	Strateji Kavramı Tanımı.....	39
2.1.2.	Stratejinin Önemi ve Amacı.....	40
2.1.3.	Stratejik Yönetimin Faydaları.....	40
2.2.	Stratejik Yönlendirme Araçları.....	41
2.3.	Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı	41
2.3.1.	Stratejik Planlama Süreçleri.....	42
2.3.1.1.	Durum Analizi	43
2.3.1.2.	Misyon	44
2.3.1.3.	Vizyon	45
2.3.1.4.	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	45
2.3.2.	Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	46
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	47
	STRATEJİK İNOVASYON	47
3.1.	Stratejik İnovasyonun Tanımı	47
3.1.1.	Stratejik İnovasyon Yönetimi Nedir?	47

3.1.2.	Stratejik İnovasyon Yönetiminin Adımları	48
3.1.3.	Stratejik İnovasyon Yönetiminin Boyutları	49
3.1.3.1.	Yönetilen İnovasyon Süreci	49
3.1.3.2.	Stratejik Uyum.....	50
3.1.3.3.	Sektör Öngörüsü.....	51
3.1.3.4.	Müşteri/Nihai Kullanıcı Öngörüsü	51
3.1.3.5.	Çekirdek Teknolojiler ve Yetkinlikler.....	52
3.1.3.6.	Örgütsel Hazırlık	53
3.1.3.7.	Disiplinli Uygulama	53
3.1.4.	Stratejik İnovasyon Yönetimine Geçiş.....	54
3.2.	İnovasyon Stratejileri Kavramı	54
3.2.1.	İnovasyon Stratejisi Tanımı.....	55
3.2.2.	İnovasyon Stratejilerinin Temel Özellikleri	55
3.2.3.	İnovasyon Stratejileri	56
3.2.3.1.	Saldırgan (Agresif) İnovasyon Stratejileri	56
3.2.3.2.	Savunmacı (İzleyici) İnovasyon Stratejileri	56
3.2.3.3.	Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri	57
3.2.3.4.	Geleneksel Stratejiler ve Fırsatları İzleme	57
3.2.3.5.	Niş Oyun Stratejileri	57
3.2.3.6.	Elde Etme Stratejileri.....	58
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	59
	STRATEJİK İNOVASYONUN VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMALARIN BAŞARISI ÜZERİNE ETKİLERİ	59
4.1.	Araştırma Bulguları.....	59
4.1.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	59
4.1.2.	Katılımcıların Çalışma Süreleri	60
4.1.3.	Firmaların Sektör Bilgisi.....	60
4.1.4.	Firmaların Hedef Müşterileri	60
4.1.5.	Firmaların Rakipleri	61
4.1.6.	Çalışma Ortamlarının İş Verimliliğine Etkisi.....	61
4.1.7.	Örgüt Yapısı	63
4.1.8.	Ürün Geliştirme Süreci	64
4.1.9.	Takım Çalışması	65

4.1.10.	Gerçekleştirilen İnovasyon	65
4.1.11.	İnovasyon Öncesi Kriterler	66
4.1.12.	İnovasyonun Yol Haritası.....	67
4.1.13.	Planlanan Pazara Giriş Yöntemi	68
4.1.14.	Planlanan İnovasyon Değeri.....	69
4.1.15.	Planlanan Stratejik İnovasyon Çalışmaları.....	69
4.1.16.	Stratejik İnovasyonun Yol Haritası.....	70
4.1.17.	Stratejik İnovasyonun Mihenk Taşları	71
4.1.18.	Stratejik İnovasyon Sonrası Örgüt Kültüründeki Değişiklikler ..	71
4.1.19.	Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi.....	72
SONUÇ ve ÖNERİLER		74
KAYNAKÇA.....		77
TABLolar LİSTESİ		85
ŞEKİLLER LİSTESİ		86
EKLER (VARSA).....		87
ÖZGEÇMİŞ		89

TEZ ONAY SAYFASI

Samet Ramazan YILMAZ tarafından hazırlanan “STRATEJİK İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ YÖNETİMİNİN HADDEHANELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: KARABÜK ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA ” başlıklı bu tezin İşletme programına olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

Tez Danışmanı, İşletme

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 25.01.2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı:

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında öncelikle başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen sayın danışmanım Prof. Dr. Fatma Zehra TAN'a, sürecin başlangıcından bitimine kadar, maddi manevi her daim yanımda olan sevgili aileme, yüksek lisansımın tez döneminde değerli bilgi ve birikimlerini benden esirgemeyen sayın Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA hocama ve sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK hocama, röportajları gerçekleştirme konusunda bana çok yardımcı olan değerli arkadaşım Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

Bu araştırma; kitaplar, tezler, akademik makaleler, ve internet sayfalarından faydalanılarak hazırlanmış olup, beş farklı sektörden seçilmiş firmalar ile gerçekleştirilen röportajlarla tamamlanmıştır. Çalışmanın amacı, firmaların yeniliğe ne kadar hakim olduklarını araştırmak, stratejik inovasyonun firmaların başarısı üzerindeki etkisini gözlemlemek ve örgüt kültürlerinin inovasyona yatkınlığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada inovasyon kavramı, inovasyonun türleri, inovasyon kaynakları ve inovasyon kültürü detaylı şekilde incelenmiştir. Bunun yanı sıra strateji kavramı ve stratejik planlama kavramı da detaylandırılarak stratejik inovasyonun kökenine inilmeye çalışılmıştır. Ardından stratejik inovasyonun, adımları ve boyutları detaylı şekilde aktararak, inovasyonun türlerinden de bahsedilmiştir.

Araştırmanın metodolojisi, beş farklı sektörden (Yazılım, demir-çelik, enerji, finans ve Ar-ge) beş farklı firma ile gerçekleştirilen röportajların soru bazında tek tek incelenip bileştirilmesiyle oluşturulmuştur. Görüşmelerde, firmaların stratejik inovasyona bakış açılarının ortak yönleriyle beraber, az da olsa farklı yönleri olduğu da keşfedilmiştir. Genel mana da firmaların yeniliğe karşı tutumları ve yeniliğe giden süreçteki kurum içi kültürlerinin benzer olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerin, yenilik sonrası süreçte de olumlu anlamda; pazar paylarında değişim, müşteri çeşitliliğindeki gelişim ve çalışanların işe olan bakışlarındaki değişim gibi kazanımların olduğu gözlemlenmiştir.

Teknolojinin sürekli geliştiği günümüz dünyasında, ayakta kalabilmek özellikle de sürdürülebilir bir büyüme yakalayabilmek için değişime ayak uydurmak zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonların bu değişime ayak uydurabilmelerinin yegane yolu ise kendilerini değiştirmek yenilemek ve güncellemekten geçmektedir. Bu nedendir ki çağımızda var olmanın en büyük ve kabul gören formülü inovasyon gerçekleştirmektir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon; Stratejik Yönetim; Stratejik İnovasyon

ABSTRACT

This research; it was prepared using books, theses, academic articles, internet pages and was completed with interviews by reading with messages from five different companies. The aim of the study is to investigate how companies dominate innovation, to observe the impact of strategic innovation on the success of companies, and to measure the susceptibility of organizational cultures to innovation. In the study, the concept of innovation, types of innovation, innovation sources and innovation culture were examined in detail. In addition, the concept of strategy and the concept of strategic planning has been elaborated and the roots of strategic innovation have been tried to be analyzed. Then, the steps and dimensions of strategic innovation were explained in detail and the types of innovation were also mentioned.

The methodology of the research was created by examining and combining interviews with five different companies from five different sectors (software, iron and steel, energy, finance and R&D) individually on the basis of questions. In the interviews, it was discovered that the companies perspective on strategic innovation has different aspects, albeit slightly, as well as common aspects. In general, it has been observed that the attitudes of the companies towards innovation and their internal culture in the process leading to innovation are similar. In the post-innovation process, businesses also positively; it has been observed that there are gains such as changes in market shares, improvement in customer diversity and change in employees attitude towards the job.

In today's world where technology is constantly developing, it has become a necessity to keep up with change in order to survive, especially to achieve a sustainable growth. The only way organizations can keep up with this change is through changing themselves, renewing and updating. For this reason, the biggest and most accepted formula of existence in our age is to realize innovation.

Keywords: Innovation, Strategic Management, Strategic Innovation

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Stratejik İnovasyon ve İnovasyon Stratejileri Yönetiminin Haddehaneler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Karabük Üzerine Bir Çalışma
Tezin Yazarı	Samet Ramazan YILMAZ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	25.01.2021
Tezin Alanı	İşletme Yönetimi
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	91
Anahtar Kelimeler	İnovasyon, Stratejik Yönetim, Stratejik İnovasyon

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Investigation of the Effects of Strategic Innovation and Innovation Strategies Management on Rolling Mills: A Study on Karabük
Author of the Thesis	Samet Ramazan YILMAZ
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Post Graduate
Date of the Thesis	25.01.2021
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBÜ/LEE
Total Page Number	91
Keywords	Innovation, Strategic Management, Strategic Innovation

KISALTMALAR

- A.Ş.** : Anonim Şirket
- Ar-Ge** : Araştırma ve Geliştirme
- OECD** : Organisation for Economic Co-operation and Development
- TUBİTAK** : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- Agile** : Atık Yazılım Geliştirme
- B2B** : Business to Business
- LinkedIn** : LinkedIn, iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişini yapmasını amaçlayan profesyonel sosyal iş ağı ve sosyal paylaşım platformudur.

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma, inovasyon ve stratejik inovasyon kavramlarının, yenilikçi firmaların çalışmaları ve başarıları üzerindeki etkilerini ölçmek için yapılmıştır. İnovasyon, stratejik yönetim ve stratejik inovasyon yönetimi konusu detaylı şekilde anlatılmıştır. Ayrıca çalışma konumuzun pekiştirilmesi adına 5 farklı sektör (yazılım, demir-çelik, finans, enerji ve Ar-ge) seçilip, bu sektörlerden birer firma ile görüşülüp bu firmaların inovasyona bakış açıları ve başarılarına etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyasında organizasyonların ayakta durabilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için kendilerini değişen dünyaya adapte etmeleri mecburidir. Değişen dünyaya adaptasyon sağlamanın da temel yolu kendini yenilemekten yani inovasyondan geçmektedir. Bunun içindir ki firmaların sürekliliği inovasyonla sağlanabilmektedir. Bu çalışmanın amacı inovasyon ve stratejik inovasyon kavramlarını detaylı şekilde ortaya koymak ve ortaya çıkan bu kavramların yenilikçi firmalar üzerinde etkilerini ve başarılarını ölçmektir. Ayrıca firmaların yeniliğe ne kadar açık olduklarını görmek ve bu konuya ne kadar hakim olduklarını belirlemektir. Ortaya konulan tezin ileride yapılacak araştırmalara yardımcı olması da amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tezde nitel araştırma yöntemleri arasından derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmede kullanılan 19 soruluk “stratejik inovasyonun firmalar üzerindeki başarısına etkisi” adlı mülakat soruları (Kılıç, 2019)’dan temin edilmiştir. Görüşmede katılımcılara, yapılan röportajın yüksek lisans tezinde kullanılacağı söylenmiştir ve görüşmeler pandemi kısıtlamalarından dolayı farklı şekilde gerçekleştirilmiştir. Bunlar; yüz yüze görüşme ve internet üzerinden online görüşme şeklinde yapılmıştır.

Görüşme beş farklı sektör baz alınarak beş farklı firma ile yapılmıştır. İdeaSoft Yazılım A.Ş. (Yazılım Sektörü), X (Firma isminin gizli kalmasını istenmiştir) Demir Çelik (Demir-çelik sektörü), Yotta21 Bilişim Teknolojileri A.Ş. (Finans Sektörü), Blink Energy A.Ş. (Enerji Sektörü), Dijital İnovasyon ve Yapı Teknolojileri A.Ş. (Ar-

ge ve İnovasyon Sektörü). Görüşme gerçekleştirdiğimiz katılımcıların genel bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Görüşmeye Katılan Katılımcıların Hakkında Genel Bilgiler

Sıra	Kişi	Çalıştığı Firma	Görevi
1	K1	İdeaSoft Yazılım A.Ş.	Ürün Yöneticisi
2	K2	X Demir-Çelik firması	İhracat Satış Uzmanı
3	K3	Yotta21 Bilişim Teknolojileri A.Ş	CEO
4	K4	Blink Energy A.Ş.	CEO
5	K5	Dijital İnovasyon ve Yapı Teknolojileri A.Ş	CEO

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma belli bir şehir veya belli bir sektörle sınırlandırılmamıştır. İnovasyon gerçekleştiren ve stratejik inovasyona hakim olan firmalar tercih edilmiştir. Birkaç firma ile daha görüşülmüştür fakat içinde bulunduğumuz salgın durumu ve pandemiden dolayı olumlu geri dönüş alınamamıştır.

GİRİŞ

Teknoloji 21.yüzyılın en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Bu amaçta alanı gittikçe büyüyen ve işletmelerin de artan ilgisi ile inovasyon yaşantımıza giren önemli unsurlar arasında yer almasına neden olmaktadır. Günlük hayatımızın tüm kısımlarında ve her şeyde inovasyon ve inovasyonun ortaya çıkardığı yeniliklere rastlamaktayız. İnovasyon, yenilik ve gelişimi de beraberinde getirmektedir. Ekonomi geniş çapta incelendiğin de inovasyon olmadan önceki hali ile, siyasi sonuçlar ile ortaya çıkan sermaye akımları ekonomide geçici bir refahın oluşmasına ekonomik kalkınmanın devam ettirilemediği, ekonomik koşulların ters döndüğü ve hızlı çöküşlerin yaşandığı iktisat tarihinde defalarca ortaya çıkmış örnekler ile ispatlanmıştır. İnovasyon ise, güçlü ve canlı bir girişimcilik kültürünün oluşmasına ve ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmasına neden olmaktadır. İnovasyon geçmişten bu günümüze kadar olan rekabet ortamının değişmesine ve rekabet gücünün ana temel belirleyicilerinden oluşturmaktadır. Bu faaliyetin önemini anlayan işletmeler, pazar piyasa alanlarında ön saflarda yer almanın, rekabet ortamlarında aranan işletme olmak için inovasyon uygulamalarının doğru bir seçim olduğunu ve inovasyonun uygun bir şekilde gereksinimlerini yerine getirerek kurallarına uyarak uygulanması durumunda piyasalarda ezici bir güce sahip olacağını savunmaktadırlar. Kısaca anlatılmak gerekirse inovasyon işletmelere zor piyasa koşullarında kullanabilecekleri önemli fırsatları sunmaktadır (Şen, 2017).

Günümüzde yapılan araştırma ve çalışmalarda ülkelerin inovasyon uygulamasındaki artışların, ekonomik ve toplumsal açıdan kalkınma sağladığını ve gelişme ile refah düzeyinin artmasında kilit rol oynadığı ortaya konulmuştur. İnovasyonu etkin kullanan ülkeler gelişmişlik açısından en üst sıralarda yer alabilmektedirler. İnovasyon ülkemizde 1990'lı yıllarda araştırılmaya başlanılmış Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığımızda inovasyon çalışmalarında çok düşük seviyelerde olduğumuzu fakat inovatif ürün talebinde ise en üst sıralarda yer aldığımız tespit edilmiştir. İnovasyon örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir role sahiptir. İnovasyonun başarı sağlaması için lider örgüt yapısı, gerekli misyon ve vizyon, iletişim, müşteri, örgüt kültürü, performans ve yönetsel faaliyetler etkin rol oynamaktadır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

Türkçemizde bir kelimeyle tam olarak anlatılamayan inovasyon ifadesini bilim insanları ve uygulayıcıları farklı yorumlamaktadırlar (Ertan, 2012). Bundan dolayı inovasyon kavramı bir çatı altında toplanamamış olup farklı şekilde tanımlarla meydana çıkmıştır. İnovasyon kavramını ilk olarak Joseph Schumpeter ortaya atmıştır ve o bu kavramı “yeni bir şey” olarak tanımlamıştır (Sriboonlue, Ussahawanitchakit, & Raksong, 2016). İnovasyon; kişi, grup, organizasyon veya tüm toplumu kapsayan kayda değer etkiye sahip örgüt süreçlerinin ortaya çıkarılması yahut var olan hizmet ve mamullerin yaratılması ve geliştirilmesi sürecidir (Higgins, 1996). İnovasyon kelimesine genel anlamda bakıldığı zaman, yeni ürün ve hizmetler tasarlayarak yeni sunum teknikleri geliştirmek anlamına gelmektedir (Dinçer, 1999).

Akademi dünyasında farklı anlam ve açıklamaları olan inovasyon kavramı, her ne kadar dilimizde tam karşılığını bulamamışsa da, “yeni” veya “yenilik” ortak paydasında buluşmaktadır. İnovasyon tek başına bir etkinlik değil, teknoloji ve bilim bir arada kullanılarak toplumsal ve iktisadi faydalar sağlayarak teknoloji ve bilimin tüm süreçlerini kapsayan bir olgudur (Özdevecioğlu & Biçkes, 2012).

1.2. İnovasyonun Önemi ve Amacı

Hızla değişen ve sürekli gelişim halinde olan küresel dünyada işletmeler de belli oranda etkilenmektedir. Bu değişimlerden kimi firmalar olumlu yönde etkilenirken kimileri ise güç kaybederek veya tamamen yok olarak olumsuz etkilenmektedirler. Bu nedenle işletmelerin inovasyon gerçekleştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. İnovasyon, işletmelerin yeni pazarlar keşfetmelerini veya buldukları pazardaki konumlarını güncelleyip geliştirmelerine ve yeni mamul geliştirmelerine yardımcı olmaktadır ayrıca, mamullerinin maliyet-fiyat dengesini iyileştirerek daha düşük maliyetle üretilip, daha iyi bir fiyata pazarlayarak, pazarlanma sürecini geliştirir (Elçi, 2008)

Global dünyada, rakiplerinin bir adım önüne geçebilmek için inovasyonun önemi büyüktür. Bunu da “maksimum verim” ile yapmak mümkündür yani, “en az

girdi ile en fazla katma değer yaratabilme” yeteneğini sürekli ve daima inovasyon uygulayarak mümkün olmaktadır (Arslan, 2008)

“İnovasyonun, işletmeler için önemini ve işletmelere sağladığı yararları şöyle sıralanmıştır

- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Pazardaki pay oranının çoğalması,
- Verimlilik artışı,
- Hammaddenin kullanılmasında verimlilik sağlama,
- Karlılık artışı
- Bilgilerin ekonomik bir olguya döndürülmesi,
- Kalite artışı,
- Ürün karmasının ve hattının genişletilmesi,
- Yeni pazar ortamları keşfetme,
- Yeni pazarlara girmek adına kolaylık tanıma,
- Müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması,
- Hizmet ve ürünlerin imalat zamanlarının azaltılması ve verilen firelerin en aza indirilmesi,
- İmalatta, pazarlama ve tedarikte esneklik sağlama,
- Tedarikçi, tüketici ve aracı kurumlarla iletişim ortamının geliştirilerek veri paylaşımlarının temin edilmesi,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi” (Uzkurt, 2010)

İnovasyonun işletmelere sağladığı faydalara bakıldığında zaman; basit bir olgu olmadığı, birbirini etkileyen veya birbirleriyle sebep-sonuç ilişkisine bağlı olarak etkilenen bir süreç olduğu görülmektedir. Örneğin; bir işletme gerçekleştirdiği inovasyonla maliyetlerini düşürebilir, düşürdüğü maliyetlerle karlılığını artırabilir ve aynı zamanda verimliliği de arttırmış olur. Karlılığının artmasıyla da rekabet üstünlüğü sağlayabilir, rekabette üstün olduğu durumlarda ise pazar payını arttırabilir veya yeni pazar ortamları keşfedebilir. Görüldüğü üzere yapılan inovasyon tek bir değişeni etkilemeyip, birbirlerini etkileyen değişkenlerle bir süreç meydana getirmiştir.

“Green Paper on Innovation” isimli Avrupa Komisyonu tarafından 1995’te yayınlanan dokümanda inovasyonun ülkeler ve işletmeler açısından önemine şu şekilde değinilmiştir;

“İnovasyonun çeşitli rolleri vardır. İnovasyon, işletmelerin uzun dönemli amaçlarını başarmakta itici güç olmakta, ekonomik faaliyetlerin ve yeni sektörlerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve endüstriyel yapıların yenilenmesine yol açmaktadır. İnovasyon, girişimcilik ruhunun merkezidir. Yeni kurulan tüm işletmeler, mevcut rakipleriyle kıyaslandığında, en az onlar kadar yenilikçi olmak, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için yavaş bile olsa sürekli yenilikçi (inovatif) fikirler sunmak zorundadırlar. İnovasyon, sadece ekonomik bir mekanizma ya da teknik bir süreç değildir. İnovasyonun toplumdaki mevcut sorunlara bir çözüm sunması gerekir. Hastalıkların tanı ve tedavisi için yeni yöntemler geliştirilmesi, ulaşım güvenliği, kolay iletişim kurulması, temiz çevreye erişim gibi yaşam koşullarında imkan dahilinde iyileştirmeler gerçekleştirir. İnovasyon ülkelerin ekonomik gelişmişliği, istihdamı ve rekabet edebilirliği üzerinde de etkili olmaktadır.” (European Commission, 1995).

1.3. İnovasyonla İlişkili Kavramlar

Konunun önceki bölümlerinde inovasyona ait birçok tanım bulunmaktadır. Bu açıklamaların çok fazla olması kavramla ilgili çeşitli görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durum kavramın tam anlamıyla bilinmemesine ve çoğu zaman bunların inovasyon yerine de kullanılmasına sebep olmaktadır. İnovasyonlarla ilgili kavramlar geniş bir yapıya sahiptir (Can, 2012).

1.3.1. Girişimcilik

Girişimcilik, bulunulan organizasyon içerisinde bireysel veya grup olarak, organizasyon içi ve çevresinde meydana gelen fırsatları yakalayabilen, bu fırsatları bulunduğu organizasyonu için olumlu şekilde kullanabilen, öngörülemeyen belirsizlik ve riskleri avantaja dönüştürülüp, fikirlerini somutlaştırarak hayata geçirilmesidir (Wennekers & Thurik, 1999). Var olan çetin rekabet ortamları ve genel iktisadi istikrarsızlıklar düşünüldüğünde, organizasyonların piyasada buldukları konum ve rekabet gücünü sürdürmeleri ve artırmaları için inovatif fikir ve düşünceleri geliştirmeleri gerekmektedir (Işık, Işık, & Kılıç, 2015).

Drucker inovasyonu, girişimciliği oluşturan faktörlerin başında gelmektedir. Ona göre inovasyon, yeni kaynaklar yaratma ve var olan kaynakları geliştirme amacıyla ekonomik istihdam yaratmasıdır. O, girişimciliğin başarısını da girişimciliğin temel unsurlarının varlığına değil, inovasyonun devamlılığına ve kurallarının disiplinine bağlamıştır. Her inovasyon, bir girişimin sonucudur, dolayısıyla girişimcilik inovasyonun ilk adımıdır diyebiliriz. Girişimcilik kavramı, anlaşılacağı üzere farklı açılardan oluşturulmuş tanımlamaları olmasına rağmen ortak bir paydada buluşmaktadır (Rosenberg, 1999).

1.3.2. Değişim

İşletmelerde uygulanan önemli değişimler hareketleri iyi yönetilmediği zaman hedeflenenden çok farklı olabilmektedir. Bu tür girişimlerin sonucunda, başladığı yerden daha kötü yerlere gelen, çalışanların inanç ve motivasyon, iş performansı düşük işletmeler ile karşılaşmaktadır. Bu tarz girişimlerde, yöneticilerin ipleri eline alarak işletmedeki çalışanları ne yapması gerektiğini ve nasıl yapılacağını en ince ayrıntısına kadar incelemesi çok yanlış bir uygulama sistemidir. Herhangi bir değişim programıyla beraber iç içe olan hazırlık aşaması vardır. Bu aşamada karar verilerek değişim yapacak bireylerin belirlenmesi, değişimin başarılı olursa nasıl bir geleceğin olacağı, inanç ve beklentilerin resmini çizmek, engelleri kaldırma ve fikirleri yönetme, katılımlarının sağlanması ve faaliyetlerin uygulanması aşamasında iş görenleri motive edecek kazanımların, alınması gerekli gönüllü desteği artırabilir. Sistem ve planlarını yeni duruma yansıtacak şekilde düzenlenmesi gerekir (Özgenç, 2010).

1.3.3. Yaratıcılık

Yazın alanında farklı tanımlamaları olan bir kavramdır yaratıcılık. Farklı tanımlamalar arasında en çok rağbet görmüş olanı; yaratıcılığın, daha önce yapılmamış ve değişik fikirlerin ortaya çıkarılması ve oluşan fikrin birçok alanda kendini göstermesi olarak yer almıştır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Barker (2002)'e göre ise yaratıcılık kavramı, birbiriyle herhangi bir etkileşimi olmayan alanlar arasında bağ kurma, yeni bir düşünce ortaya çıkarma ve var olan düşüncelere, yeni bir anlam ve boyut kazandırma yeteneğidir. Yaratıcılık kavramı, inovasyonla doğrudan bir ilişki içerisindedir. İnovasyona giden yoldaki birkaç değişkenden bir tanesidir.

İnovasyon süreci, yaratılan yeni düşünceyi değerlendirerek onu pazarlanabilir hale dönüştürme sürecidir. Organizasyonlar için inovasyon önemli bir süreç olmakla beraber, organizasyonlar için yeni fırsatlar yaratma olarak da değerlendirilmektedir (Okpara, 2007). Bir diğer ifadeye göre inovasyon ile yaratıcılık ilişkisi; inovasyon bir düşüncenin ortaya atılmasından somut hale getirilmesi ve bu somut hale getirilen düşüncenin pazarlanabilir olmasına değin geçen süreyken, yaratıcılık ise bu süre içerisindeki düşüncenin meydana geldiği andaki aşamadır (McAdam & McClelland, 2002).

1.3.4. Buluş

Bilimin ilk aşaması buluşlardan oluşmaktadır. Bilinmeyen bilgiler hakkında ileri sürülen düşüncelerdir. Bir buluş, doğanın ve insanoğlunun bilgisin çoğalmasına yönelik araştırmaların sonucu olduğu gibi yeni bilgilerin keşfine yönelik araştırmalardır. Buluş kelimesi çoğu durumda inovasyon ile aynı manada kullanılmaktadır ancak inovasyon bir şeyin buluşundan çok bulunan şeylerin yeniliklere göre uygulanma aşamasıdır. Bu bakımdan inovasyon için buluşa gerek yoktur (Baştürk, 2015).

1.3.5. Bilgi

Yeni bilgilerin öğrenilmesi için kişiler, örtülü ve açık bilgilerin birlikte paylaşarak etkileşimde bulunmak zorundadır. Kişiler ancak bu yollarla kendilerini geliştirecek ve karşılıklarına çıkan durumları , sorunları çözümlenebileceklerdir. Bilgi türü örgütsel çalışmalar içerisinde ön koşul olma özelliğine sahiptir. Bilgi olmadan hiçbir uygulama faaliyete geçirilemez, eş güdümlü bilgiler olmadan örgütsel anlamda bir çıktı elde edilemez, hedef odaklı bilgilerin eksikliği tekerleğin yeniden icat edilmesi gibi bir durumun ortaya çıkmasına neden olur. Bilgide kimin ne kadar neyi bildiği bilinmediği zaman doğru bir bilgi paylaşımı sağlanamaz. Örgütlerdeki kişilerin elektronik ortamlarda bilgilerini paylaşmaları deneyimli bilgilerin oluşmasını sağlamaktadır (Ayazlar, 2012).

1.3.6. Ar-Ge

AR-GE araştırma ve geliştirme bireylerin bilgisinin toplanarak çalışma ve uygulamalarda kullanılması aşamasıdır. Gelişme ve bilimsel alandaki çalışmaların beraberinde taşıdığı teknolojik gelişmeler inovasyonun önemli bir parçasını

oluşturmaktadır. Buluşlarda olduğu gibi pazarlanabilir bir uygulamaya dönüşmediği sürece ekonomik açıdan bir faydası yoktur. Teknolojinin Ar-Ge ile başlayan çalışmaları pazarlanabilir olması gerekmektedir (Baştürk, 2015). İnovasyon ile Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) kavramları birbirlerine benzer anlamlar ifade etmesine karşın aynı şeyler değildir. Ar-Ge çalışmaları yapılmadan da inovasyon gerçekleştirilebilir ya da her Ar-Ge çalışmalarının sonucunda inovasyon gerçekleştirilemeyebilir veya başarıya ulaşamayabilir. Bu konuyla ilgili yapılan birçok çalışma sonucuna göre Ar-Ge den elde edilen verimlilik düşük kalmıştır ve düşük verimlilik üzerine yapılan çalışmalar önem kazanmıştır (Çelikleş, 2008).

1.4. İnovasyon Türleri

Literatüre bakıldığı zaman, bilim adamlarının ve araştırmacıların inovasyonu farklı şekillerde ve farklı kriterlere göre yorumladıkları görülmektedir. Bu çalışma da “Alanlarına Göre İnovasyon” ve “Derecelerine Göre İnovasyon” incelenecektir.

Tablo 2: Alanlarına Göre İnovasyon Türleri

Ürün İnovasyonu	Atasoy, ürün inovasyonunu farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; veya üretimi olan ürünlerin değişiklikler yapılarak pazarlara arz edilmesi olarak açıklamıştır.
Süreç İnovasyonu	Rademakers ve Hobikoğlu’na göre süreç inovasyonu, mevcut hizmet veya ürünü daha kaliteli ve uygun fiyatlı imalat ve dağıtım organizasyonları verimli ve etkin biçimde pazara sunma metotları bularak, karlılığı arttırma, firma maliyetlerini düşürme, doğru ve hızlı teslimat koşullarında süreçlerin daha uygun konuma getirilmesini kapsamaktadır.
Organizasyon İnovasyonu	Bir firmanın iş yapış ve çalışma metotlarını güncelleyerek iyileştirmesini, yenilenme ve farklılaşmayı içine alan bir inovasyon türüdür.
Pazarlama İnovasyonu	Penning ve Kim’e göre, pazarlama inovasyonu, ürün ve hizmetin pazarlarda tercih edilebilirliğini sağlamak için ürün yerleştirmede, ürün tasarımında, fiyatlandırmada ve ürün promosyonunda yapılan önemli değişimlerle pazarlama stratejilerine farklı ve yeni bir boyut getirilmesini içemektedir.

Kaynak: (Coşkun, Mesci, & Kılınç, 2013).

Tablo 3: Derecesine Göre İnovasyon Türleri

Artımsal (Kademeli) İnovasyon	Alptekin'e göre, aşama aşama uygulanan, birtakım iyileştirme ve geliştirme veya yeniden oluşum işlemlerini barındıran faaliyetlerin sonucu olarak meydana gelen inovasyon türüdür.
Radikal İnovasyon	Radikal İnovasyon; Yiğit ve Özyer'e göre, artımsal inovasyonun aksine, kapsamlı ve yoğun Ar-Ge aşaması sonucunda, kullanılan teknoloji, usul ve ürünlerden değişik bir şekilde devrim yaratan sürekliliği olmayan değişik ve farklı bir inovasyonun pazara sunulmasıdır.

Kaynak: (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013)

1.4.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri

Bu bölümde 2005 yılında, Avrupa Konseyi, İktisadi İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Eurostat ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TUBİTAK) ile hazırlanan “Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler” yayına göre dört gruba ayrılmış olan inovasyon türleri açıklanacaktır. Bunlar; Ürün İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, Pazarlama İnovasyonu ve Organizasyon İnovasyonudur (Kılınç, 2019).

1.4.1.1. Ürün İnovasyonu

Çeşitli kaynaklarda ürün ve hizmet inovasyonu birbirinden bağımsız olarak aktarılırken, Oslo Kılavuzu'nda ise ürün inovasyonu içeriğinde; mal ve hizmet inovasyonu olarak ele alınmıştır. Mal ve hizmet inovasyonunu ise birbirinden somut-soyut ayırmıştır. Hizmet ürünlerini soyut olarak değerlendirirken, fiziksel malları ise somut ürün olarak değerlendirmiştir. Ürün inovasyonu, tüketici talebine bağlı olarak, yeni bir ürün ortaya koyarak ya da var olan ürünü değiştirerek, geliştirerek veya güncelleyerek tekrardan piyasaya sunmak, tüketici ihtiyaç ve taleplerini karşılamaktır.

Ürün inovasyonunun konusunu müşterinin aldığı ürünle, bu ürüne duyduğu memnuniyet derecesi belirler. Ürün inovasyonunun başarısı, müşterinin ürünü tükettikten sonraki dönemde ürüne verdiği değerle doğru orantılıdır. İnovasyon

başarısını ise ürünün inovasyon öncesindeki tutumu ve inovasyon sonrasında ki tatmin derecesi arasındaki fark belirler (Aksungur, 2018).

1.4.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, işletmedeki bir ürünün üretilip pazarlanmasına kadar olan bölümdeki, ürün kalitesinin yükseltilip, maliyetinin düşürülmesi ile üretim ve dağıtım hızının artırılması için kullanılan ve geliştirilen tüm teknik makine, teçhizat ve teknoloji olarak ortaya konulmasıdır (Oke, Burke, & Myers, 2007). Cumming (1998)'e göre süreç inovasyonu, birbirleriyle örtüşmeyen maliyet liderliği ve yüksek kalite konularının üretim piyasasında doğru orantılı bir fayda sağlamaktadır.

Tanımlardan da yola çıkarak, yapılmış veya yapılan bir işin, düşünülmeyle başladığı andan itibaren başlayıp, proje başlangıcına, projenin üretim safhasından ürünün elde edilmesine ve çıkan ürün veya hizmetin de müşteriyle buluşma sürecine varana kadar yapılan tüm yenilik, geliştirme veya güncellemenin tamamını sürecin inovasyonu olarak adlandırabiliriz.

“Süreç İnovasyonunun kapsamını;

- ✓ Kademeli süreç inovasyonları (sık olarak yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler).
 - ✓ Geliştirici süreç inovasyonları (süreç işleyişindeki değişiklikler)
 - ✓ Radikal süreç inovasyonları (temel süreç değişiklikleri)
 - ✓ Dönüştürücü süreç inovasyonları (sektörün yapısını kurallarını değiştiren süreç inovasyonları)
- olarak belirtmiştir” (Gündüz, 2012).

1.4.1.3. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletme bünyesinde yeni oluşturulacak sistem, araç-gereç, örgüt politikası, ürün veya hizmetler gibi organizasyon faaliyetlerinin kendi içerisinde geliştirilmesi yahut dışarıdan tedarik edilmesi anlamını ifade etmektedir (Damanpour & Evan, 1984). Bir diğer ifade ile şöyle açıklamışlardır. “Örgütsel İnovasyon, yeni çalışma, idari kavram ve uygulamalarının katkısı ile örgütün yapı ve

süreçlerinde olan; imalatta ekip çalışması, tedarik zinciri idaresi veya kalite idare sistemi gibi unsurların oluşturduğu inovasyonlardır (Damanpour & Evan, 1984).

Organizasyon kavramını, işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak adına yürütme, yönetme ve sistemsel becerileri oluşturmak olarak ifade edebiliriz. Bu doğrultuda organizasyon inovasyonunu da, örgüt yönetiminin amaçları için yaptığı sistemsel değişiklik ve yönetim tarzında yapılan yenilikler olarak belirtebiliriz. Örgütsel İnovasyonun diğer bazı tanımları da şu şekildedir:

Tablo 4: Organizasyonel İnovasyon Tanımları

Yazar	Tanımı
Hadi ve Attarnezhad	Örgütsel inovasyon, organizasyonun paydaşlarına katkı sağlayacak tarzda yeni ürünleri, hizmetleri veya süreçleri ortaya koyma yeteneğidir.
(Daft, 1978)	Örgütsel inovasyon, yeni fikir veya davranışın örgüt tarafından benimsenmesidir.

Kaynak: (Haile, 2019).

1.4.1.4. Pazarlama İnovasyonu

İnovasyonun genel olarak amaçlarına bakıldığı zaman; işletmelerin karlılığını arttırmak, büyümelerini sağlamak, rekabette geri kalmamak, hitap ettiği müşteri yelpazesini genişletmek ve daha fazla tüketiciye ulaşmak için yapılan yenilik ve geliştirmeler olarak söylenebilir. Bu doğrultuda baktığımız zaman, pazarlama inovasyonu; işletmenin, ürettiği veya satın aldığı ürün ve hizmetin, tüketiciye nasıl ulaştırıldığı sorusunun cevabıyla ilgilidir. Alıcılara sunulan ürün ve hizmetlerin, müşteriler tarafından öğrenilmesi ve satın alınabilmesi için uygulanan yeni ve etkili satış stratejilerinin yaratılmasını kapsayan pazarlama inovasyonu, fiyat belirlemesinden müşteri tatminine, ürün sunumundan etkili reklam yapabilmeye kadar olan çalışmaların bütünüdür (Hobikoğlu, 2014).

Pazarlama inovasyonunun gerçek bir inovasyon olabilmesi için, işletmelerin uyguladığı diğer tüm pazarlama teknik ve yöntemlerinden farkı; bugüne kadar kullanılmamış bir pazarlama yöntemi olmasıdır. Dolayısıyla, gerçek bir pazarlama inovasyonu, eski kullanılan pazarlama tekniklerinden gözle görülür bir farkla ayrılması gerekir (Baykal, 2007).

Pazarlama inovasyonuna örnek vermek gerekirse, gazlı içecek markası olan “Coca Cola” firmasının, ürettiği kutu kolaların üzerine insan isimleri yazarak satışa sunması diyebiliriz. Ekstra bir reklam maliyeti altına girmeden, insanların isimleri yazmasından dolayı talep edilen, sonrasında ise insanlar arasında sosyal medya gibi mecralarda hızlı bir şekilde yayılan ve istenilen ürün haline gelmiştir. “Coca Cola” , bu stratejiyle yeni bir inovasyon gerçekleştirmiş ve ek bir maliyet altına girmeden insanlara yeni ürününü pazarlayabilmiştir.

1.4.2. Derecesine Göre İnovasyon

Bu bölümde inovasyon kavramını etki derecelerine göre incelenecektir. “Radikal İnovasyon” ve “Artımsal (Kademeli) İnovasyon” olarak iki grupta ele alınacaktır.

1.4.2.1. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyonlar, var olan ürün ve hizmetlerin yenilenmesi, geliştirilmesi ve güncellenmesinden ziyade, daha önce tasarlanmamış ve yapılmamış yeni ürün yaratılmasıyla ilgilidir. Yeni bir sektör, yeni bir pazar alanı veya yeni bir teknoloji yaratılması demektir. Örnek vermek gerekirse; cep telefonları ilk çıktığında bir radikal inovasyon sonucu ortaya çıkmıştır, o güne kadar daha önce uzak mesafelere taşınabilir bir telefon yapılmamıştır ve bu yüzden radikal inovasyondur.

Radikal inovasyona daha geniş pencereden bakmak gerekirse, teknolojiler yardımıyla yeni fikir ve düşünceler geliştirerek ve ürün çeşitliliğini arttırarak var olan pazar ve sektöre yön verilmesidir (Leifer, McDermott, O'Connor, Peters, Rice, & Veryzer, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak radikal inovasyon sadece, yeni pazar, yeni sektör ve yeni teknolojiler oluşturmak olmadığı, hali hazırda var olan sektör ve pazarı farklılaştırarak geliştirme ve yenilik yapmak suretiyle değiştirmek anlamına geldiği de savunulabilir.

Radikal inovasyon, mavi okyanus yaratmaya benzetilebilir yani rekabetsiz pazar alanı yaratmak olarak değerlendirilebilir. Yapılan radikal inovasyonla, tamamen yeni bir ürün üretilecektir, üretilen yeni ürün yeni pazarlar yaratmak demektir. Dolayısıyla oluşan yeni pazar veya sektörde ilk ve tek olunacağı için rakipsiz ve tek olunacaktır. Bunu da mavi okyanus yaratmak olarak tanımlayabiliriz.

1.4.2.2. Artımsal (Kademeli) İnovasyon

Kademeli inovasyon radikal inovasyondan farklı olarak, radikal inovasyon ile yapılan yeni ürün ve hizmetler üzerinde geliştirilmesi için yapılan eklemeler ve güncellemelerdir. Bu güncelleme ve eklemelerin temel amacı, o ürünün değerini ve talebini arttırmaktır (Demirci, Uzkurt, Işık, Aluftekin, Göktepe, & Akdeve, 2012). Tanımından da anlaşılacağı üzere artımsal inovasyon, yeni bir ürün yaratmakla değil, yaratılan yeni ürünün güncelleştirilmesi, katma değer kazanması, müşteri yelpazesinin genişletilmesi ve günümüz teknolojisine ayak uyduracak şekilde güncellenmesiyle ilgilidir. Kademeli inovasyon için örnek vermek gerekirse; radikal inovasyonla hayata geçirilen ilk cep telefonlarının, her geçen gün güncellenerek yeni donanım ve özellik kazanması (radyo, el feneri, müzik çalar, video-kamera vb.) olarak verilebilir.

Radikal inovasyon ile kademeli inovasyonun karşılaştırılması Tablo 3’de ki gibidir:

Tablo 5: Radikal ve Kademeli İnovasyonun Karşılaştırılması

Radikal İnovasyon	Kademeli İnovasyon
Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.	Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.
Bir sektörü değiştirir ya da meydana getirirler.	Sektördeki örgütün rekabet konumunu korumasını sağlar.
Genel olarak sektördeki örgütlerin dışında gelişir.	Genel olarak sektördeki örgütler tarafından geliştirilirler.
Nadir olarak gerçekleşirler.	Nispeten olumlu gelişmelerdir.
Genellikle küçük örgütler tarafından gerçekleştirilir ve sektöre girmek için fırsatlar sunarlar.	Sektördeki mevcut örgütlerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlarlar.

Kaynak: (Noori, 1990).

1.5. İnovasyon Kaynakları

Dönemimizde işletmeler arasında oluşan rekabet, sosyokültürel gelişmeler, teknolojik değişimler, sosyal güdüler, çok uluslu firmalar ve çağdaş uluslararası ekonomik yönelmeler inovasyona yöneltmiştir. Bu bakımdan günümüz inovasyonu, ekonomide rekabet ortamının meydana gelmesine, hızlı teknolojik gelişmeye, yeni pazarların oluşmasına, hayat standardının iyileşmesine ve tüketim düzeyine önemli

etkiye sahip duruma gelmiştir. Drucker (1999)'e göre inovasyon doğaldır ve insan zekasının ürünüdür. Başarılı inovasyonlar yenilik fırsatlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Drucker yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir, bunları 4 içsel ve 3 dışsal kaynaklar şeklinde sınıflandırmıştır (Adıgüzel, 2012).

İçsel Kaynaklar: Drucker' e göre başarılı olan inovasyonlar amaçlı ve bilinçli inovasyon arayışının bir ürünüdür. Bu tür fırsatla işletmelerin içinde yer alan bildiği gibi işletmelerin dışında da yer alabilmektedir. İşletmeler kendi bünyesinde bulunan yeni fikirleri değerlendirmesi gerekmektedir. Drucker ile aynı görüşte olan Bobrow'da, eskimiş modası geçmiş olan öneri kutularının farklı şekillerde yeniden tekrar kullanılabilceğini, işgörenlerin fikir ve düşüncelerinin yeteri kadar desteklendiğinde ortaya yeni ve güzel fikirler çıkabileceğini belirtmiştir. Bu yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkması için işletmeler daha geniş bir açı ile çalışanları desteklemeli hem kendi içinde hemde kendi dışında Ar-Ge çalışmalarına önem vermelidir. İçsel kaynaklar; süreç gereksinimleri, uyumsuzluklar, pazar ve sektör yapısında değişiklikler, beklenmeyen gelişmeler, şeklinde sınıflandırılmıştır (Gürkan, 2012).

Dışsal Kaynaklar: İşletmeler, inovasyon sürecinde çalışmalarını için dış kaynaklardan daha fazla yararlanmaktadırlar. Modern inovasyon sürecinde işletmelerin, çeşitli kullanıcılar, pazarlar ve teknoloji hakkında yeni spesifik bilgiler elde etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin dışa açık olmamaları organizasyon açısından kendilerini miyop olarak nitelendirmektedir. Organizasyonel miyopluk, işletme yöneticilerinin kendi kaynaklarını sıradan kaynaklar olarak görmesi ve dışardaki kaynaklara yeteri kadar ilgi göstermemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. İçteki ve dıştaki paydaşlar için yeni en iyi uygulamaları ortaya çıkararak değer oluşturmak için tüm şirketler paylaşma, ortak akıl yürütme ve zekalarının güçlü olduğuna güvenmek zorundadır. İnovasyon bu konuda işletmelerin bünyelerinde uygulama gruplarının oluşturulmasını sağlayarak iç ve dış paydaşların bir araya gelmesine yardımcı olmaktadır. Dışsal kaynaklar incelendiğinde şu şekilde sıralanmaktadır; Algılama değişiklikleri, demografik yapıdaki değişiklikler, yeni bilgi şeklindedir (Gürkan, 2012).

Tablo 6: İnovasyon Kaynakları

1. Müşteriler, Rakipler ve Sektör <ul style="list-style-type: none">-Müşterinin müşterisi-Alternatif ürünlerin müşterisi-Focus grupları-Kullanıcı panelleri-Müşteri anketleri-Profesyonel kullanıcıların takibi (Lead User)-Müşterinin doğrudan izlenmesi-Sektör uzmanları ile görüşmeler ve focus grup çalışmaları-Danışmanlar ve pazar araştırması şirketleri -aracılığıyla pazar araştırmalar-Fuarlara katılım-Sektörel dernek ve organizasyonlara üyelik ve katılım-Standart oluşturma komitelerine katılım	2. Devlet Organizasyonları <ul style="list-style-type: none">-Yasal direktifler-AB projeleri-AR&GE Teşvikleri-Risk sermayesi kurumları ile bağlantı-Devlet ve özel sektör AR&GE birimleri ile bağlantı 3. Firma İçi Kaynaklar <ul style="list-style-type: none">-Fırsatların tespiti için inovasyon stratejisinin kullanılması-Operasyonel yetenek değerlendirmesi-Fonksiyonel ve çapraz fonksiyonlu gruplarla beyin fırtınası-Satış pazarlama personeli ile toplantılar ve beyin fırtınası-Çalışanların müşteri olarak görüşünün alınması-Firma fikir bankası
4. Tedarik Zinciri <ul style="list-style-type: none">-Tedarikçi ziyaretleri ve ürün geliştirme/mühendislik personeli ile görüşmeler-Tedarikçilerle ortak geliştirme projeleri-Lojistik ve dağıtım firmaları ile görüşmeler-Fırsatların tespiti için tedarik zincirinin komple gözden geçirilmesi	5. Akademik ve Sektörel Araştırmalar <ul style="list-style-type: none">-İnternet aramaları-Literatürün ve yayınların takibi-Rakiplerin analizi-Patent taramaları-Sürekli ve düzenli sektör yayınlarının takibi-Üniversiteler ve akademik kişilerle düzenli ilişkiler

Kaynak: (Şahinli & Kılınç, 2013).

1.5.1. İnovasyonun Güç Kaynakları

Tüm şirketler büyüme, karlılık ve rekabet etme ve ayakta durmak gibi korkular nedeniyle inovasyon yapmak istemektedir. Fakat bunların önemli bir bölümü kendi içinde yeteri kadar harekete geçirecek güç olmadığı için inovatif girişimler yapmakta başarısızlığa uğramaktadırlar. İşletmelerin inovasyona başlamasını sağlayacak olan ve başarıya ulaştıracak güç kaynakları şu kısımlardan oluşmaktadır;

İhtiyaç: İşletmelerdeki yetersizlik ve eksiklik düşüncesinin verdiği rahatsızlık, bu eksikliğin ve zayıflığın giderilmesi için güçlü bir istek olmadığında inovasyon için faaliyete geçmenin bir faydası olmayacaktır. İnovasyonun ortaya çıkmasını sağlayacak olan şey hissedilen ihtiyaçlardır.

Uygun şirket kültürü: İşletme kültürü inovasyon için uygunluğu tartışılmaz önemli koşullar arasında yer almaktadır. Gelişim ve değişime açık olan bir şirket

inovasyon yapacak olan kişi ve ekipler için hem önemli bir destek hem de itici bir güçtür.

Hırs: İş görenlerin ve yönetimin kazanma ve başarma duygusunu ortaya çıkmasını sağlayan, yoğun çaba, tutku ve kararlılığı anlatan hırs, inovatif girişimlerin harekete geçirilmesinde ve uygulanmasında önemli yer tutmaktadır.

Esnek örgüt yapısı: Beklenmeyen olaylarda ve yeni fırsatlarda hızlı ve doğru bir şekilde uyum sağlama becerisine sahip olan, hiyerarşik yapı, katı kalıp ve değişmez kuralların yer almadığı organizasyon düşüncesi inovasyon için destekleyici ve uyarıcı olacaktır.

Adanmış insanlar ve ekipler: İnovasyon uygulayan işletmeler, disiplinli ve özverili işini seven insanların ortaya koyduğu yoğun emekle başarıyı elde ederler.

Merak: İncelemeye, deneme, yanılma ve sorgulama şekliyle öğrenmeye yönelik tutkulu bir istek gösteren iş görenler, açık beyinleri ve bilgiye aç olan bireyler işletmeler için inovatif girişimlerin de önemli bir güç kaynağıdır (Barutçugil, 2020).

1.5.2. İnovasyonun Fikir Kaynakları

İnovasyon yenilik yapmak yeni fikirler ortaya çıkarmak ve onu uygulamakla alakalıdır. Bu bağlamda yeni fikirer aramak, yeni fikirleri keşfetmek, uygulamak, geliştirmek ve bu başarılı modeli pazara etkin bir şekilde sunmak temel çalışmalardır. İnovasyonda yeni fikirler keşfedildiğinde, ilerleyen zaman içerisinde hızlı bir şekilde çok fikrin ortaya çıkmasını sağlamak gerekmektedir. Çünkü fikirlerin pazara başarılı bir şekilde uygulamaya başlandığında ticarileşmesi aşamasında çok az yeni fikrin ürüne dönüştüğü görülmektedir. Yani 3000 yeni fikirden sadece bir tanesi ürüne dönüşmektedir. Bu miktar göz önüne alındığında işletmelerin potansiyel inovasyon düşünceleri için devamlı olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu fırsatlar ve fikirler, kullanıcıların değişen ihtiyaçlarından, işletme çalışanlarının yeni fikirlerinden, rakip firmaların çalışmalarından, teknolojinin gelişmesinden ve tedarikçilerden kaynaklanmaktadır. Gerek yurtdışında gerekse yurtiçinde işletmelerin yaptıkları Ar-Ge çalışmaları, sonuçları ve yapılan yeni düzenlemeler ile standart ve yasalara uyma zorunluluğu inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

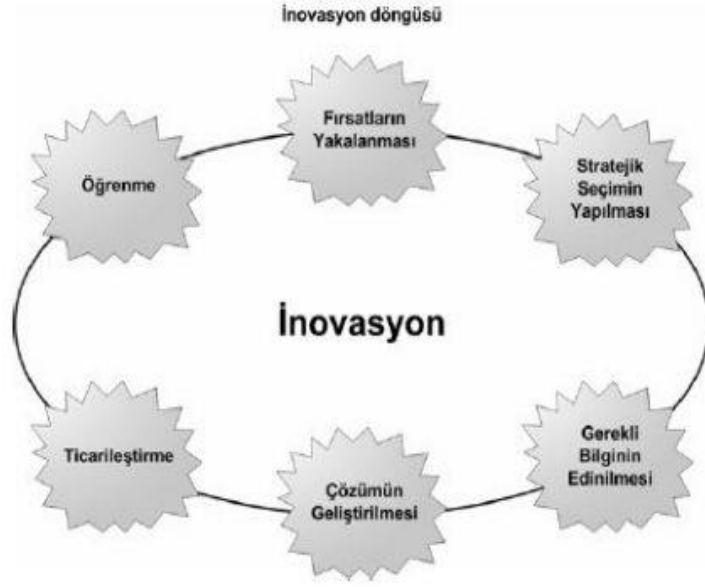
Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen işletmeler bu tür fırsatları hiç zaman kaybetmeden hızlı bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. İnovasyon için önemli

olan yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlere ulaşılması, açıklanması zor bir çalışma aşamasıdır. Bundan dolayı fikir geliştirilmesi için pek fazla yöntem bulunmak da bu aşamada destek olmaktadır. İç ve dış etmenlerin göz önünde bulundurulması zorunda olan fikir geliştirenler için geliştirme aşamasında kullanıcıların katkısı son dönemlerde önemli konular arasında yer almaktadır. Bu durumda özellikle grup olarak fikir geliştirme ve grupların fikir geliştirilmesinde olumlu etkisi önemli bir araştırma konusu oluşturmaktadır (Gürkan, 2012).

1.5.3. İnovasyon Fırsatları ve Fırsat Kaynakları

İnovasyon, amaçlı ve bilinçli bir şekilde fırsat arayışına geçer, bu fırsatlar ise işletmelerin kendi bünyelerinde bulunmaktadır. Bu fırsatlar, işletmelerin içinde bulunduğu yapılan analizler ve çalıştaylardan elde edilen verilerden ortaya çıkmaktadır. Bu fırsatların bir kısmı işletmelerin içinde olduğu gibi bir kısmı da işletmelerin dışında yer almaktadır. Beklenmedik olaylar ve süreçler inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olur. Fakat bu gelişmeler beklenmedik bir durumda ortaya çıktığında başarı veya başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Onun için çok iyi takip edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu duruma örnek verecek olursak günümüzde covid-19'dan dolayı aniden ortaya çıkması ve pandeminin uygulanması yaşamı olumsuz etkilemiş fakat bunun iyi analiz edilmesi bu olayın inovasyon fırsatına dönüştürmüştür. çünkü pandemiden dolayı sokağa çıkamayan insanlar için teknoloji bir fırsat olmuştur böylece hem işletmelere fayda sağlamış hem de insanlara yarar sağlamıştır. Bu duruma bakarak açıklama yapmak istersek, aniden ortaya çıkan olaylar beklenmedik gelişmeler inovasyon için fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir fırsat ise uyumsuzluklardan ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için gerekli inovatif fırsatları ve kaynakları sağlayan diğer unsurlar içerisinde, bilim ve teknolojideki gelişmeler, tedarik için yapılan toplantılar ve AR-GE çalışmaları, girişimcilik, ortaklıklar işletmelerin yeni fikirleri uygulamak için bir araya gelmeleri, projeler ve kısmen yada tamamen iç ve dış hibe çağruları KOSGEB, HORIZON, ikili işbirliği gibi unsurlar inovasyon fırsat ve kaynakları içerisinde yer almaktadır (Karatay, 2020).



Şekil 1: İnovasyon Döngüsü

İnovasyon kaynak ve fırsatlarını görmek için iyi analiz ve gözlemlerde bulunulması gerekmektedir. Bu fırsatları ve fikirleri başlatanlar ile gerekli adımların atılması ve gerekli esnekliğin sağlanması gerekmektedir. Çünkü inovasyon fırsat ve fikirler yavaş yavaş başlayan adımlardır.

1.5.4. İnovasyonun Finansman Kaynakları

İnovasyon, yapı şekliyle belirsizlik ve riski içinde bulunduran bir yapıdır. İşletmeler açısından bu belirsizlik ve risk yatırım açısından olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu risk ve belirsizliği doğru şekilde ölçerek projeye şekil vermek projenin başarı oranını artıracaktır. Özmen ve Saatçioğlu'nun 2010 senesinde yaptıkları araştırmalarda inovatif bir projenin başarılı olması ve verimli bir şekilde gelişmesi için, beceri, bilgi, sabır, finansal ve beşeri kaynaklar ile destek verilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İnovatif fikirlerin ortaya çıkması ekonomi içerisinde öneminin artması ile bu konu ile alakalı olarak uluslararası alanlarda ister ekonomik olsun isterse politik ve stratejik alanlarda çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Son dönemlerde inovatif alanadaki projelerin desteklenmesi için projelerin desteklenmesi ve kamu ve özel sektör yatırımlarının bu alanda yoğunlaşmasının gerekliliği üzerinde

önemle durulmaya başlanılmıştır. OECD'nin İnovasyon stratejilerinin politik prensiplerin uygulanması aşamasında yer alan diğer bir sistem ise iyi çalışan bir finansal sistem ve kaynaklara kolay ulaşım şeklindedir. Politika uyarlayıcıları, inovasyon projelerinin desteklenmesi açısından finansal bakımdan desteklenmesi için gerekli kaynak çalışmalarının yapılması için yeni adımlar atmışlardır. İnovasyon projelerinin uygulanması için yapılan yatırımlarda finansmanın sorun olmaktan çıkması için makro ekonomik manada uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Borasaların ve finansal etkinliğin artırıldığı ekonomide inovatif projelerin hayata geçirilmesi daha kolay olmaktadır (Tuna & İsabetli, 2014).

Türkiye'de sermaye piyasası yeteri kadar gelişmiş olmadığı için bu alanda atılacak adımların hızlı ve etkisinin büyük olacağı kesin gözükmektedir. Sermaye piyasaları inovasyon ile Ar-Ge çalışmalarının artırılmasında sadece borsa ile kısıtlı değildir. Dinamik ve yenilikçi girişimler için dış kaynak sağlamanın da etkisi göz önünde tutulduğunda, girişim sermayesi önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu girişim sermaye kaynaklarının kanalları ise, Kanada, Amerika, İsrail, İngiltere gibi devletler yeni fikirlere sahip fakat finansal açıdan zayıf olan girişimcilere destek vererek Ar-Ge inovasyon projelerinin uygulanmasında önemli kaynak konumundadır. Türkiye, girişim desteklemek için TÜBİTAK'ın verdiği finansal destekler açısından daha fazla adım atması gerekmektedir. Türkiye'de inovasyon projelerinin uygulanması aşamasında İslami Finans Sistemi çok dikkat çekmektedir. Bu projelerin uygulanmasında en önemli başka bir kaynak ise doğrudan yapılan yabancı yatırımlardan oluşmaktadır (Gür, 2014).

1.5.5. İnovasyonun Örgütsel Kaynakları

İnovasyonda örgütsel yapı ve süreçleri örgütsel inovasyon çalışması olarak açıklanamaktadır. Teknolojik anlamda gelişmeye giden ve gelişmeleri takip edenler için örgütsel inovasyon daha uygun bir sistem olmaktadır. İşletme yapısı ile inovasyon arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İnovasyonların uygulanması ve geliştirilmesi için örgütlerin sağladığı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır (Erler, 2017).

Bu alanda çalışma yapan araştırmacıların görüşlerine göre yeni ürünlerin yada hizmetlerin geliştirilmesi açısından örgüt dışında bulunması gereken teknolojik kaynaklarının ortaya çıkarılmasını eşik bekçileri denen örgütler ortaya çıkarmaktadır.

Bu kişiler projelere nerelerden kaynaklar bulunacağını bilir ve onlarla iletişim kurabilirler. Mesela kamu araştırma kaynakları gibi kaynakları bulabilirler.

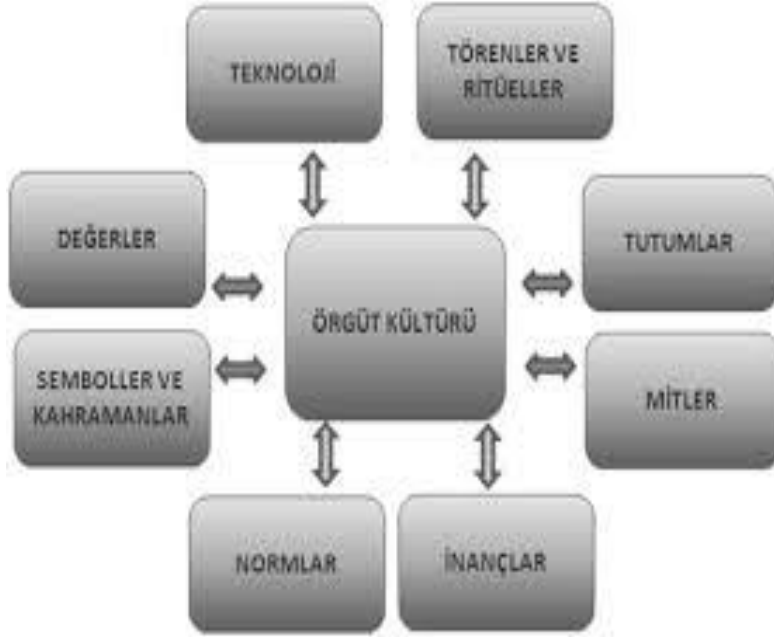
Sosyal ağ teorisinde zayıf ve güçlü bağlar önemli konular arasına girmektedir. Güçlü bağları olan örgütlerin önemli konularda sosyal nitelikli bağlar oluşturmada başarılı oldukları belirtilmektedir. Dernekler, kendi alanlarındaki meslek grupları ile kurulan güçlü ilişkiler sayesinde inovasyon projelerinin uygulanmasında güçlü destekler bulabilmektedirler. Edindikleri bu güçlü bağlar sayesinde bilgiye hızlı erişim olanakları sağlamaktadırlar. Zayıf bağları inovasyon çalışması sürecinde olumlu yönde kullanılması gereksiz unsurların ortadan kaldırılmasına fazlalık riskinin en aza indirilmesinde faydalı olacak böylece yeni ortaklıklar ve iş birlikleri ayrıca yeni girişimler yapılarak inovasyon çalışmaları için yeni kaynakların oluşması sağlanabilecektir (Tunç & Zincir, 2019).

Zamanımızda inovasyonun işletme ve örgütler arasındaki yayılma hızı, piyasalardaki enformasyon hızı ile yakın ilişki içerisindedir. Enformasyon teknolojisi örgütsel açıdan inovasyona marjinal bir katkı sağlamaktadır. Uluslararası çalışma örgütleri inovasyon sistemi olan örgütsel inovasyonu iki kısımda sınıflandırmaktadır. İlk bölümünde inovasyon fikirlerinin örgüt içerisinde benimseme kararları üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır (Hacıoğlu, 2019).

1.6. İnovasyon Kültürü

Bir örgüt içerisinde örgüt kültürünü açıklamak hem araştırmacılar hem de yöneticiler için oldukça zor bir durumdur. Her yönetici kendi örgüt kültürlerini benzersiz olarak görse de tanımını yapmaya gelince çoğunlukla “müşteri odaklıyız” ve “çalışanlar bizim için çok önemlidir” şeklinde açıklamalar yapmaktadırlar. Bunun sebepleri ise, örgüt kültürünün tanımı ve ölçümünün zor olması birçok tanım ile fazla ilişkide olması nedeni ile karışık bir yapıya sahip olmasından dolayıdır. Hofstede ve arkadaşları (1990), örgüt kültürünü ve yapısını farklı açıklamalarının ortak özelliklerine dikkat edilerek örgüt kültürünü geçmişten gelen bir birikim ile toplum ile bireyler arasında ilişkisi olan anlaşılması ve değiştirilmesi zor bir kavram olarak açıklamaktadırlar. Bu açıklamalara göre kültür sosyal yapılar ve davranışlardan daha fazla gruplar içindeki kişilerin birbirine benzer ancak diğer gruplardan farklı bir durumda düşünmelerine ve değerlendirmelerine sebep olan zihinsel bir olaydır. Schein

(2004), örgüt kültürünü, duygu ve düşünceler, stratejiler, hedef ve felsefeler, algılar, inançlar şeklinde 3 katmanda araştırma yapmıştır. Güçlü bir örgüt yapısı işletmelerin stratejileri bakımından, iş görenlerin örgüte bağlılıklarının artırılması açısından çok önemli bir yere sahiptir (Yiğit, 2014).



Şekil 2: Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar (Ada, 2020).

1.6.1. Kültürün Boyutları ve İnovasyon

Örgüt kültürü tanımının daha iyi anlaşılması için önemli bir adım olan, örgüt kültürünün ölçülmesi için ve kavramların gelişmesine yardımcı olan farklı çalışmalar araştırılmaktadır. Literatür çalışmaları incelendiğinde, örgüt kültürünü farklı açılardan inceleyen ve örgüt kültürü için farklı boyutlar ve araçlar geliştiren çok fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, Hofstede G., (1991) tarafından ortaya çıkarılan örgüt kültürü modeli, örgüt kültürünün dışa vurumların örgütsel ve toplumsal seviyelerde farklı roller şeklinde ortaya çıktığı ve bunların örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında farklılık gösterdiğini açıklanmaktadır. Hofstede'nin ortaya çıkardığı bu model altı şekilde meydana gelmektedir. Bu çeşitler farklı örgüt kültürü çeşitleri örgütsel boyutların anlaşılmasına ışık tutmaktadır. Sürece karşı sonuç odaklı olmak, açığa karşı kapalı, çalışana karşı iş odaklı olmak, dar görüşe göre geniş görüşlü olmak,

gevşeye karşı sıkı odaklı olmak, normatif kontrole karşı sıkı kontrol odaklı olmak. Hofstede'nin yapmış olduğu çalışan örgüt kültürünün toplumsal kültüre karşı farklılıkları üzerine yaptığı bir çalışmadır.

Hofstede, (2009) kültürü köklerini bilinç dışı olan değerlerden almaktadır. Buna karşı örgüt kültürünün daha fazla bilinçaltı ve görünür olan sistemlere dayandığı ileri sürmektedir. Hofstede 'nin sistemi sonuç olarak kültürel değerlerin odağında olan toplumsal kültür için bu ölçümleri yapmak uygun olabilir fakat örgüt kültürünü araştırmaya geldiğinde Hofstede'nin geliştirdiği model örgüt kültürünün ölçümünde doğru sonuçlar vermeyebilir (Mete, 2018).

1.6.2. İnovasyon Kültürünün Ön Koşulları

İnovasyon kültürü işletmelerde inovasyonu ve yaratıcılık ortamının oluşturulması için dört ön koşul bulunmaktadır. Bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır;

Paylaşılan geri kalmışlık duygusu: Seyretme konumundaki işletmelerin geri kalmışlık ile ilgili düşünceler işletmeler için itici bir güç olabilmektedir. Geri kalmış olmanın da bazı avantajları bulunmaktadır. Geride kalan işletmeler yöneticileri ve çalışanları kaynakların seferber edilmesi konusunda birlikte hareket ederek riskler alarak, kaynakları eyleme geçirerek güçlü çıkışlar yapabilirler.

Geliştirme tutkusu: İşletmeler için geliştirme tutkusu da önemli birer tetikleyicidir. İşletmeler güçlü bir geliştirme ile değer zincirini daha yukarı taşıyabilir. Bu istek geri kalmışlık duygusu ile ortaya çıkartılabilir. İşletmeler, kendilerine benzeyen işletmeler ile aralarında kıyaslama yaparak aradaki açıklığı kapatabilir ve işletmeyi güçlü bir duruma gelmesini sağlayabilir.

Başkalarından öğrenme çabası: İnovasyonun diğer bir unsuru da başkalarından öğrenme isteğidir. Başkalarından öğrenmeye açık olmak, dışarıdan öğrenmeye kapalı olmamak kendine duyulan özgüvenle öğrendiklerini gözden geçirmektir. Temel amaç olabildiğince en iyi şekilde öğrenmek ve öğrendiklerini sorgulamaktır.

Kültürü değiştirme isteği: İnovasyonda kültürel değişim, teknolojik ve sosyal alanlarda değişimler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişimler yöneticilerin kararları

ile de ortaya çıkabilmektedir. Bu değişimler kısmen gerçek olmakla birlikte kısmen de dışarıdan oluşturulan algılar şeklinde de ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, İnovasyon Kültürünün Ön Koşulları, 2020).

1.6.3. İnovatif Şirketlerin Kültürel Özellikleri

Şirketlerin hem yerel hem de küresel açıdan rekabet ortamlarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve ekonomik krizler ile baş edebilmeleri için hizmetlerini, ürettikleri mallarını, yöntemlerini devamlı şekilde değiştirerek geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süre içinde değiştirmek ve geliştirmek için yapılan faaliyetleri kazanç şekline dönüştürülmesi işletmelerin inovasyonu olarak belirtilmektedir. İnovasyon, sonu gelmeyen bir yenilenme çalışmasıdır. İşletmeler inovasyon faaliyetlerinde, her alınan sonucun yeni başlangıçların ilk aşaması olduğunu düşünmektedirler. İşletme kültüründe İnovasyon için, karlılık meydana getiren fırsatların belirlenerek bu fırsatların sürekliliğinin sağlanması ile sonuca dayalı çalışmalara yönelik faaliyet süreci olarak açıklamaktadır (Baumol, 2002).

Diğer bir araştırmacı olan Amabile ve Conti (1995), yaptığı çalışmaya göre, işletmelerde yenilikçi fikirlerin başarılı bir durumda uygulanma seviyesi olarak açıklamıştır. İşletmeler için yenilikçi fikirler inovasyon çalışmalar için başlangıç noktasını oluşturmakta fakat, inovasyonun kendisi yeterli olmamaktadır. İnovasyon, yapılan yeniliklerin kendisinden çok sonucuna, farklılaştırılmasına ve geliştirilmesine bağlı olarak toplumsal ve ekonomik bir süreçtir. Diğer bir açıklama ile yeni ya da önemli derecede değiştirilmiş bir mal veya hizmet sürecinin, yeni iş uygulama, yeni pazarlama şekli, işletmelerin organizasyonu ya da dış ilişkilerde uygulanma şeklini ifade etmektedir. İnovasyon süreci, şirketlerde etkileşimli bir yapının oluşmasını istemektedir. Bu süreçte yeni fikirler ile başlayarak yeni ürünlerin meydana getirilmesi ve bu çalışmaların kazanca dönüştürülmesi ile sonuçlanan faaliyetlerdir. Bundan dolayı işletmelerde inovasyon tüm iş görenlerin taşıması gereken bir görevdir (Toraman, Abdioğlu, & İşgüden, 2009).

1.6.4. İnovasyon Kültürünü Oluşturmak

Gandotra (2010), İnovasyon kültürünü günlük iş durumuna getiren örgütsel yapılar ve zaman ile ilgili bir kültür şeklinde açıklamıştır. İnovasyon kültürü risk

almak, yaratıcılık, girişimcilik, yeni fikirlerin ve bilgilerin ne şekilde teşvik edilmesi gerektiğini ifade eder. İnovasyon kültürü örgüt çalışanları inovasyon çalışmalarını önleyen değil destek veren davranışlar geliştirmesine yardımcı olan unsurların gelişmesini sağlamaktır. Bu unsurlar (Russel, 1989).

- Örgüt çalışanlarının yeni fikirlerini desteklemek,
- Örgüt içindeki açık ve serbest bilgi dağılımının oluşmasını sağlamak,
- Örgütsel problemlerde uygun çözüm yöntemi olarak inovasyon stratejilerini görmek,
- Yeni yaratıcı fikirlere açık olmak,
- İnovasyon hakkında bilgili olan şirket dışında bulunan gruplar ile yakın ilişkiler kurmak,
- Yeni girişimlerin uygulanması açısından makul derecede risk almaya teşvik etmek,
- Yeni fikirleri ortaya süren bireylere hem maddi hem de psikolojik açıdan destek vermek,

Önemli ve faydalı bir değişim uygulamalarının desteklenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

O'Reilly (1989), bilgisayar, tüketici malları, ilaç, imalat sektöründen 500 yöneticiye yapılan araştırmalarda inovasyonu geliştiren unsurların neler olduğu soruları yöneltilmiş ve elde edilen bulgulardan uygulama ve yaratıcılığı geliştirme şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu durumda sektörden bağımsız şekilde yöneticilerin yeni fikir ve yaratıcılığın geliştirilmesinde en fazla tekrar ettikleri unsurlar, ödüllendirme, risk alma, açıklık, ortak amaçlar, çalışma ve özerkliklere olan inançları özellikle vurgulandığı görülmektedir. Başka bir benzer incelemede ise, inovasyon kültürünün geliştirilmesi için, mevcuttaki bulunan başarılı mallara çok fazla dikkat ederek inovasyondan geri durmamak, geleceğe odaklanmak, risk almak gibi unsurların yer aldığı görülmektedir. İnovasyon kültürünün gelişimine etki eden başka bir unsur ise, yeni fikirler ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, firmalar için rekabet ortamının oluşturulması sadece yöneticiler değil çalışanların da inovasyon için desteklenmesi gerekmektedir (Yiğit, 2014).

2. İKİNCİ BÖLÜM

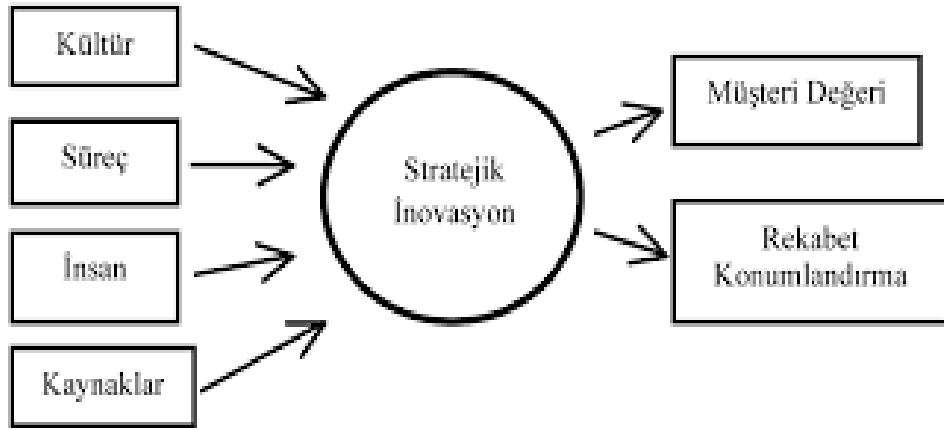
STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Stratejik Yönetim

Strateji tanımı zamanımızda pek çok farklı manada ve çalışmalarda açıklanması moda olmuş bir tanım olarak görülse de strateji kavramının köküne inerek tanımlama yapmak daha doğru olacaktır.

Strateji; firmalara yol göstermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, firma ve etrafını sürekli analiz ederek, uyum sağlaması gereken hedeflerin belirlenmesi, araç ve gereçlerin yeniden düzenlenmesi, çalışmaların planlanması ve kaynakların kullanımı süreci olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim sahasında bir firma hedeflerini ve ideallerini gerçekleştirmek için izlemesi gereken yol haritasını, eylemlerini ve planlarını meydana getirdiği zaman süreci şeklinde değerlendirilmektedir. İşletmelerin iş hayatında genellikle de rekabet ortamlarında stratejik düşünme yeterli bir unsur olmamaktadır. Firmaların düşündükleri stratejik fikirlerin olgunlaştırılması için tercih yapmaları, planlamaları, uygulamaları ve sonuçları iyi değerlendirerek yeniden strateji üretmeleri gerekmektedir. Bu durumda stratejik planlamanın ötesinde stratejik planların yönetilmesini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilir düzeylere gelmesi, planlaması ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından stratejik yönetimin iyi bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir (Demir & Sezgin, 2016). Stratejik yönetim bir işletmenin ne yaptığını, gelecekteki amacını, varlık sebebini ortaya koyabilen bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Bryson & Roering, 1988).

Diğer bir tanımda ise stratejik yönetim; bir işletmenin gelecekte olmak istediği hedef noktanın neresi olduğu ve bu hedefe nasıl ulaşacağını belirten sürecin analiz edilmesidir. Stratejik yönetim, firmalara, yeni bir malın üretimi, farklı alternatif yollar için karar verilmesi, yatırım kararları ve firmaların rutin çalışmalarından doğacak olan durumların analiz edilmesi ve firmaların gelecekte olmak istedikleri hedeflerin şekillendirilmesine katkı sunmak olarak açıklanmaktadır (Barry, 1986).



Şekil 3: Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli (Hancıolu & Yeşilaydın, 2016).

2.1.1. Strateji Kavramı Tanımı

Stratejinin meydana getirilmesi, şirketlerin üst kademesindeki yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır. Strateji ortaya çıkarıldığında bunun planlanması ve uygulaması aşamalarından yöneticiler sorumlu olmaktadır. Her yönetici kendine ait bir planları belirlenen sınırlar içerisinde uygulamak için bazı taktik geliştirme kararları alması gerekmektedir. Strateji kavramı içerisinde uzun dönemli hedefler, etrafı iyi analiz etme ve istenilen hedefe bu yolda ilerleme bulunmaktadır. Yani stratejiden bahsedildiğinde vizyonu açık, planlı, geleceğe yönelmiş hedef ve amaçlardan bahsedilmektedir. Strateji Fransa'dan Türkçeye girmiş bir kelimedir ve Türkçe karşılığı bulunmamaktadır. Strateji kavramı 1970 yıllarında sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlanılmış ve yöneltme, sevk etme, götürme, gönderme ve gütmeye manasına gelmektedir. Yani araştırmalar sonucu elde edilen hedeflerin rakamsal olarak açıklanması ve sayısal hedeflere planlandığı şekilde ulaşmak için izlenmesi gereken yolların tayini anlamında kullanılmaktadır. Strateji cümlesinin kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Eski Yunancada “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) sözcüklerinin birleşmesi ile ortaya çıkmıştır. Bazı yazarlara göre ise, Latince “stratum” sözcüğünden türediği açıklanmaktadır. Strateji kavramının içeriğinde etrafı analiz etmek, uzun süreli düşünme, iyi görme, vizyonu açık, geleceğe yönelmiş ve planlı hareket eden yöntemleri belirlenmiş amaç ve hedeflerden bahsedildiği görülmektedir. Strateji kavramı işletmelerin istedikleri yerlere gelebilmesi için üst düzey yöneticilerin

bu çalışmalar için gösterdikleri faaliyetler olarak da düşünülebilir. En önemlisi de şirketlerin strateji değil strateji kavramını kullanmaları daha doğru bir kavram olacağı düşünülmektedir (Özer, 2015).

2.1.2. Stratejinin Önemi ve Amacı

Strateji, işletmelerin buldukları yerden ulaşmayı istedikleri durum arasındaki yolu gösterir. İşletmelerin amaç ve hedefleri bunlara ulaşma yöntemlerini planlaması gerekmektedir. Uzun dönemde geleceğe yönelik bir bakış açısını açıklar. İşletmeler maliyetlerini, bütçelerini, kaynak tahsisini, amaç ve hedeflerine ulaşma yollarını ve hesap verme aşamalarının uygulanmasına rehberlik ederek işletmelerin alacakları kararlarda yol gösterici görevini görmektedir. Böylece işletmeler belirledikleri stratejiler ile kendini tanıma fırsatı yakalayacaklar, kurum içi iletişimin güçlenmesi ile çalışanlarında motivasyonu yüksek tutacaklardır. Tüm bunları faaliyete geçirmek için stratejik amaçlardan faydalanılması gerekmektedir. Stratejik amaçlar belli bir süre içerisinde işletmelerin ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleridir. Stratejik amaçlar işletmelerin kısa dönemlerde genel bir çerçeveden nerde olmak istedikleri noktaları gösterir. Stratejik amaçlar işletmelerin kafalarında oluşan sorulara cevaplar bulmalarında yol gösterici özelliğe sahiptir. Stratejik amaçlar işletmeleri daha ileri seviyedeki noktalara iletmeli ve aynı zamanda da ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Stratejik amaçların özellikleri orta ve uzun zaman dilimini içine almalı önemli dışsal değişiklikler yaşanmadığı sürece değiştirilmemelidir (Ağrı İl Özel İdaresi, 2009-2013).

2.1.3. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik çalışmalar olmadan gelen fırsatlar yakalanamayacak ve farkına varılamayacaktır. Sorunlar ile karşı karlıya kalındığında haberiniz olacak ve buda ani kararlar vermenize neden olacaktır. Bu da kurumlarda krizlerin yaşanmasına neden olacaktır. Firmalar, üretim faktörü olarak nitelendirdikleri sermaye unsurlarının birleşmesinden ortaya çıkan bir varlıktır. Bireyler tarafından oluşturulan yani kurulmakla onlardan ayrı bir varlığa sahiptir. Strateji her şeyden önce etrafi değerlendirmeyi ve geleceği tahmin etme imkanı sağlamaktadır. Çevrenin gelecek dönemlerde nasıl bir şekil alacağı konusunda hazırlıklı olma şansı verir ve işletmenin ne gibi önlemler alması gerektiği konusunda bilgili olmasını sağlar. Firmaların kendilerini değerlendirme imkanı verir. Ayrıca strateji firmalara, nasıl bir işletme

olduğu ve durumun ne olduğu konularında bilgi akışı sağlar.strateji, kurumlar içinde bir bütün olarak ortak bir amaca yönelmesi açısından tutarlılık sağlar. Çalışmalar, politikaları belirli bir yöne sevk ederek plan çerçevesi oluşturmasını sağlar. Strateji sayesinde firmalar, dış çevre ve iç düzenini analiz ettiği için oluşacak olan tehditlerin daha önceden bilinmesini sağlayarak tedbir alınmasında yol gösterici özelliğe sahiptir. Firmaların yol haritasında kendilerine en uygun olanı seçmesine alternatif yolların belirlenmesinde kaynaklık yaparak firmalara süre baskısı olmadan fırsat tanır (Acar, 2003).

2.2. Stratejik Yönlendirme Araçları

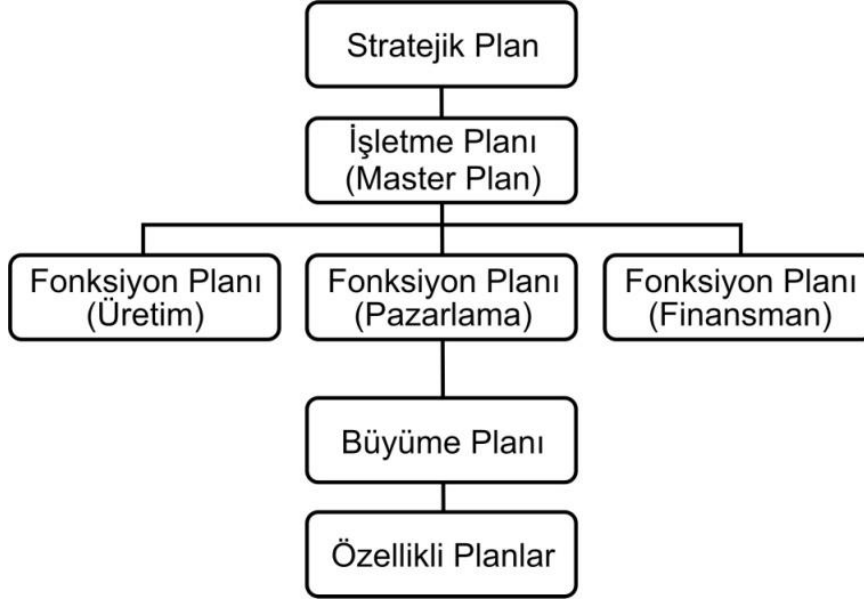
Tüm coğrafyada yaşanan teknolojik değişim ve küreselleşmenin hızla ilerlemesi, yeni ortaya çıkan pazarlar ve müşteri taleplerinin değişmesi gibi sonuçların ortaya çıkması nedeniyle işletmeler daha stratejik düşünmeye yönlendirilmektedir. Stratejik yöntemler 1980 yıllarında sadece firmalar tarafından yani özel sektör tarafından uygulanmaya çalışılırken şimdi bir çok alanda stratejik yönetim ve yöntemleri kullanılmaya başlanılmıştır. Stratejik analiz sürecinde şirketlerin yaptıkları çalışmaların da, vizyon, misyon, iş ve amaçlarının oluşturulması gerekmektedir. Böylece firmaların hangi yönde faaliyet gösterecekleri belirlenmiş olmaktadır (Ballıoğlu, 2012).

2.3. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı

Strateji, firmaların rakipleri karşısında üstünlük elde etmesini amaçlayarak ve etrafına uyum sağlayarak çalışmalarda bulunmasını sağlayan bir yöntemdir. Strateji denildiği zaman ilk akla gelen işletmelerin bir kaç yıl gibi uzun dönem seçeneklerden oluşması gibi bir algı oluştursa da bu her zaman için doğru bir düşünce değildir. Çünkü amaca ulaşmak için belirlenen sürenin uzaklığına göre strateji şekli değişim gösterebilmektedir. Tüm bu açıklamalara bakıldığında strateji uzun ve kısa dönem olarak değerlendirilmesi doğru olur. Strateji kesin bir anlamla firmaların amaçlarına ulaşmaları için tanımlanmış hareket şeklidir. Stratejik planlama ile müşterilerin tercihlerindeki değişiklikler saptanabilir, çalışmalardaki alışkanlıklar gözlenebilir ve müşterilere rakip işletmelerin sunamayacağı farklı faydalar sunulabilir. Her işletmenin bu konuya ciddi anlamda önem vermesi ve emek harcaması ile işletmelerin yapı olarak

üstünde yer alır ve onlara rehberlik eder. Stratejik plan, firma sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin firmadan beklentilerini, firmaların hedeflerinin belirlenmesi ve farklı çalışma alanlarına ilişkin şekilde varmak istedikleri noktaları belirler. Yani kısa bir açıklama ile firmaların anayasası şeklindedir (Kocaoğlu & Gülsün, 2004)

Tablo 7: Başlıca Plan Türleri



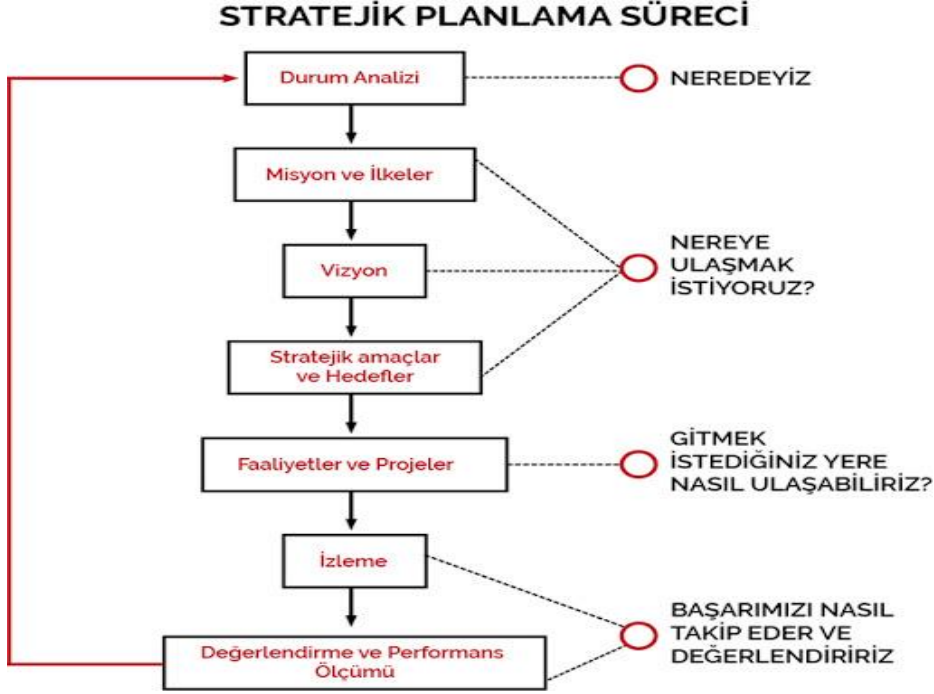
Kaynak: (Kocaoğlu & Gülsün, 2004).

2.3.1. Stratejik Planlama Süreçleri

Stratejik planlama süreçleri aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek gerçekleştirilir.

- Vizyon ve misyon kararının belirlenmesi
- Hedeflerin saptanması,
- Dış çevrenin analizi,
- İç analizler,
- Firmanın stratejisinin belirlenmesi,
- Firmanın strateji seçimi ve bunun değerlendirilmesi,
- Stratejik plan uygulaması,

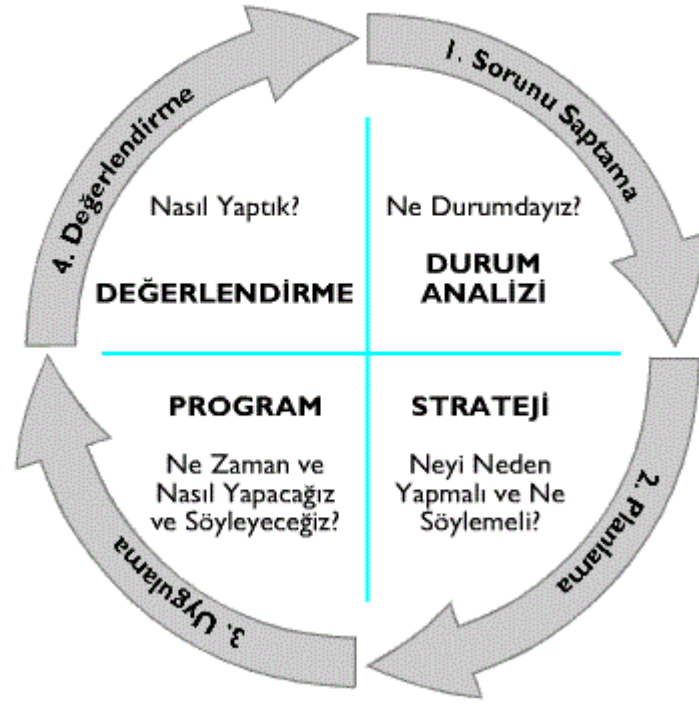
- Fonksiyonel stratejinin planının yapılması,
- Uygulama ve planların kontrol edilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Kocaoğlu ve Gülsün,2004).



Şekil 4: Stratejik Planlama Süreci (KIZILAY, 2019).

2.3.1.1. Durum Analizi

Stratejik planlamanın ilk ayağını oluşturmaktadır ve “neredeyiz” sorusuna cevap vermektedir. İşletmelerin geleceğe yönelik çalışmalarında hedef, amaç, kaynakların miktarı, eksik yönler ve işletmelerin iç ve dıştaki olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi aşamalarına katkı sağlamaktadır. Yapılan bu analizler ile işletmeler kendi etrafını daha dikkatli tanımalarına yardımcı olacak böylece yapılması planlanan stratejik planlarda sağlıklı sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır (Vardar, 2010).



Şekil 5: Planlama Süreci

2.3.1.2. Misyon

Örgütün var oluş nedenini belirten hedefleri net bir şekilde ortaya koyan bir açıklamadır. İşletmeler içinde biz niçin varız? Biz niçin buradayız? Belirlediğimizi hedefe nasıl ulaşacağız? Sorularına aranan cevapları bulmalarına yardımcı olur. Misyon; iletebilmeli, kolay bir şekilde hatırlanmalı ve esnek olmalıdır. Yapılan çalışmaların temeli hakkında bilgi vermeli kaliteye bağlılığı sağlanmalıdır. İşletmelerin uzun vadede hedeflerinin ifadesi yer almalı ve müşterilere yönelik olmalıdır. Vizyonlara bağlı bulunmayan misyonlar uzun zaman içerisinde hedefledikleri uygulamaları yerine getirememekte ve başarısızlıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun için vizyon iyi belirlenmeli ve misyon onu takip etmelidir (Çakır, 2016).

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Vizyon örgütün gelecekteki istediği durum söz konusu iken misyon ise örgütlerin var olma rolüdür. Vizyonlar misyonlara ulaşmak için en önemli araçlardır. Vizyon sayesinde işletmeler uzun vadede temel hedeflerini ortaya koyarken, bir takım sınırlar getirerek işletmelerin başka istikametlere yönelmesini engelle, böylece işletmelere ve yöneticilere ek enerji sağlayarak motive olmaları sağlanır (Muslu, 2014).

2.3.1.3. Vizyon

İşletmeler kurulma amaçları her ne olursa olsun faaliyetleri sürdürdüğü sürece kendi varlıkları altında belirleyecekleri ve çalışan personellerine aktarmak istedikleri amaçları bulunacaktır. Bu organizasyonların başarılı bir şekilde yapılması için işletmelerin vizyon ve misyona ihtiyacı bulunmaktadır. Stratejik yönetimlerde vizyon en geniş ve kapsamlı hedef ve amaçları içine almaktadır. Faaliyete geçirilme istenen amaçlar ve araçlar firmaların gelecekteki yol haritasını belirler.. İşletmelerin tüm faaliyetlerine yön veren bir unsurdur (Ramazanoğlu & Bahçeci, 2006).

Vizyon, işletmelerin bir hedefe kilitlenmelerini ve oraya doğru ilerlemesini sağlayan araçlardır. Vizyon, iş görenlerin en önemli konulara dikkat etmelerini sağlayarak onların bir çok verimsiz çalışma yapmalarını engeller. İşletmelerin bulunduğu noktayı açık bir şekilde belirterek gelecekte nerede olacağı konusunda yol haritası belirtmektedir. İşletmelerin karşılaşacakları her türlü zarardan korunması konusunda amaçlara odaklanmasını sağlar (Çakır, 2016).

2.3.1.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Örgüt amaç ve hedefler, misyon ve vizyonun sağlam ve ölçülebilir faaliyetleri şeklinde açıklanmaktadır. Örgüt amaç ve hedefleri yenilik ve yaratıcılığı özendirilen yeterli genelliğe sahiptir. Amaçlar işletmelerin stratejik şeklini belirler ve işletmelerin genel bir anlamda ulaşmayı hedeflediği noktayı göstermektedir. Amaç ve hedefler stratejik planlamada örgütün kaynaklarının doğru kullanılmasını, tercih ve önceliklerini, sorumluluklarını, devrini sonuçlar (Demir & Yılmaz, 2010).

Amaçlar işletmelerin başarılı olması için uzun vadede hedefledikleri sonuçları ifade etmektedir. Amaçlar, tepkileri ve davranışları yönlendiren toplumsal ya da bireysel olarak belirtilmiş manevi ya da maddi değerlerin tümü olarak açıklanabilir. Stratejik planlamanın ayrıntıları ile ilgili taslak oluşturur. Bir bütün şekilde işletmelerin stratejik taraflarını belirleyen hedefler, amaçlar, programlar ve etkinlikler arasında birleştirici bir köprü görevi görmektedir. Amaçlar, işletmelerin misyon, vizyon ve genel ilkeleri ile uyum göstermeli ve bunlara yönelik olarak uygulama ve programlarına destek vermelidir. Öncelikli olarak, işletmelerin iç ve dış değerlendirilmesinde sonuçları açıklamalı ve stratejik sorulara cevap vermelidir. Bu süreç en az 3 yılı içine almalıdır. Çünkü amaçlar belirlenirken zaman ortaya konularak işletmelerin iç ve dış verileri değerlendirilmeye alınır.

Stratejik planlama sürecinde “ nerede olmalıyız” kısmını oluşturmaktadır. Hedefler amaçlara göre daha belirgin açıklanabilir, zaman bakımından sınırlıdır ve 3 yıldan daha az bir süreyi kapsamaktadır. Hedefler, stratejik planların ve amaçların gerçeği yansıtır yansıtmadığının görülmesi açısından oldukça faydalıdır. Bu şekilde her alt seviyedeki belirlenen hedeflerin daha üst amaçların gözden geçirilerek yenilenmesinde etkilidir. İşletmeler açısından oluşturulan hedefler ölçülebilir ve belirgin olmalı ayrıca hedefler belirlenen bütçe ile de uyumlu olmalıdır. Hedefler belirlenirken amaç ve hedefler gözden geçirilerek istenilen sonuçlara karar verilir. Sonrasında sonuçların elde edilmesi bakımından performans ölçütü belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken konu hedeflerin gerçekleştirilebilir, tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekmektedir. Bunun içinde gerçekleştirilebilecek hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

2.3.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Daha verimli çalışan işletmeler için daha iyi stratejilerin verimi artırmaya katkı sağlayacağı tartışılmaz bir gerçektir. Çok iyi yapılan bir düşünce daha iyi bir stratejik planın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yönetici konumundaki olan bireylerin planlama sürecinde çok aktif olması gerekmektedir. Planlama alanında çalışan bireyler herkesi gelecek hakkında yeni ve yaratıcı fikirler üretmek için düşünmeye heveslendirmelidir. Orta ve uzun dönemlerde strateji geliştirmek ve hepsini toplu bir şekilde izleyen kısa dönemlerde yenileyerek gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Strateji planları meydana getirirken çok dahi olmamıza gerek yok karşıdaki rakiplerimizden daha etkili bir şekilde düşüncelere sahip olmamız ve gelişmelerin farkına varmamız yeterli olmaktadır. Gelişimleri fark etmede ve anlamada ve bu olaylara tepki vermekte rakiplerimizden çok daha hızlı olmamız gerekmektedir. Stratejik planlamalar firmaların geleceğini ve sistematik bir şekilde düşünme ve analizleri içine alır. Bu tür faaliyetlerde başarılı olmak için işletmelerin üst yöneticilerinin kararlı olması gerekmektedir. Stratejik plan, firma için planlanmış tüm çalışmalardan ve raporlardan etkilenmektedir. Bu çalışma, raporları firmaların fonksiyonlarını geçmiş durumlarını ve gelecekteki olmak istedikleri yere ilişkin tahminleri göstermektedir. Bu bilgiler stratejik planların uygulanmasında çok önemli bir veri kaynağıdır (Kocaoğlu & Gülsün, 2004).

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNOVASYON

Literatüre bakıldığı zaman, “Stratejik İnovasyon” kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Bu tanımların bazıları şu şekildedir:

Hamel (1998)’e göre stratejik inovasyon kavramı, var olan endüstri modelinde, rekabette fark yaratma, tüketiciler için yeni katma değer oluşturma, paydaşlar için yeni kaynak sağlama kapasitesidir. Stratejik inovasyon, rakiplerle yarışabilme, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler de yelpazeyi genişletme ve ortaklar için yeni kaynak sağlama aracıdır.

3.1. Stratejik İnovasyonun Tanımı

Stratejik inovasyon; pazarda rekabet edebilmek için oyunun mevcut kurallarını bozarak kendi yaratacağın kurullarla rekabet edebilmenin diğer yollarıdır (Markides, 2000). Ona göre stratejik inovasyon, rakipleriyle yarışabilmek için var olan kuralları değiştirmek ya da rekabet için yeni kurallar koymaktır.

Stratejik inovasyon müşteri değerinin önemli hale getirilmesi, değer zincirlerinin oluşturulması ve müşteri potansiyelinin oluşturulması şeklindedir. Stratejik inovasyon yeni iş fikirlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan, yaratıcılığı ön plana çıkaran, hem işletmeler hem de pazarın ve iş yetkinliklerinin yenilenmesi ile meydana gelen bir sistemdir. Bu yönden bakıldığında stratejik inovasyon firmaların tümünün gelişimi ile alakalıdır. Stratejik inovasyon ile pazar payının genişletilmesi yeni ürünlerin oluşturulması genel anlamda iş stratejilerini geliştirmenin ve çabaların tümüdür (Hancıolu & Yeşilaydın, 2016).

3.1.1. Stratejik İnovasyon Yönetimi Nedir?

Dönemimizde değişen küresel rekabet koşulları Ar-Ge ve yeni fikirler ile entegre olmuş stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Bu sebeplerden dolayı inovasyon çalışmalarının önemi giderek artmaktadır. Bu anlamda bakıldığında stratejik yaklaşımlar işletmeler açısından katma değer yaratmak sürecinde hem işletme için hem de müşteriler açısından ve uzun dönem büyüme sağlayacağı belirtilebilir. Stratejik İnovasyon yönetimi stratejik planlama ile başlamalıdır. Firmaların politikaları ve

stratejileri planda ifade edildiği gibi uygulanmalı ve inovasyon çalışmaları sürekli hale gelmelidir. Resmi şekilde yapılan planlar, firmalarda inovasyon uygulamasını hayata geçirmektedir. Bundan dolayı firmalarda stratejik inovasyon yönetiminin de kurulması gerekmektedir. Stratejik inovasyon yönetimi sadece teknolojiyi iletirmek değil, yeni ürünlerinde geliştirilmesi veya dış kaynak kullanımına dayalı iş birliğiyle şebekelere dikkat kesilmek yerine iş sistemlerini bir bütün olarak değerlendirilmesi ile katma değer yaratan bir harekettir (Demir & Sezgin, 2016).

3.1.2. Stratejik İnovasyon Yönetiminin Adımları

İşletmelerin organizasyonlarda stratejik yönetimde karar almak her ne kadar üst seviyedeki yöneticilerin görevleri olsa da faaliyetler için alınan kararlar uygulanması ve denetim yapılması açısından işletmelerin alt kademelerine de görevler düşmektedir. Stratejik yönetimlerde dış çevrenin etkisinin incelenmesi, strateji formüle edilmesi, analizler, planlanan stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilme aşamaları uygulanmaktadır. Tüm bu çalışmalar organizasyonların uzun süreli olmaları açısından önemli bir aşamadır. Ayrıca işletmeler stratejik yönetimle ilgili çalışmalar geliştirmek ve yönetmek için planlar uygulanmaktadır. Tüm bunlarla ilgili detaylar farklı çeşitlilikler gösterse de stratejik yönetim süreçleri ana hatları ile benzerlik göstermektedir. Bu ana şartlar, stratejilerin geliştirilmesi ve planlanması ve stratejilerin uygulanması ile kontrol etme faaliyetlerini içine almaktadır.

İşletmeler açısından vizyon ve misyon çok önemlidir. Misyon ve vizyonlar belirlendikten sonra ikinci aşama olan analizler kısmına geçilmektedir. Yapılan analizler ile işletmelerin iç ve dış şartları belirlenir. En sık kullanılan analiz türleri, dış çevre analizi, portföy analizi, delphi tekniği, işletme analizi, swot analizi, nominal grup tekniği, sort analizi ve beş kuvvet modeli şeklindedir. İhtiyaç duyulan analizler sonrasında seçim aşaması gelmektedir. Stratejilerin planlanması ve seçim üst seviye yönetici kadrosuna aittir. Stratejik yönetim süreci son durağı uygulanan stratejilerin verimli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Üst yönetimin topladığı bilgiler sayesinde yürütülen çalışmaların neler olduğu, uygulanan stratejide ne şekilde bir performans sergilediği, planların geçerli olup olmadığı ve planları önleyen faktörleri olup olmadığı incelenir (Çetinkaya & Gülbahar, 2019).

3.1.3. Stratejik İnovasyon Yönetiminin Boyutları

Yeni bir malın yada sürecin geliştirilerek pazara sunulması inovasyondur. İnovasyonun birden çok boyutu vardır ve örgüt ile inovasyonun tanınması ve arasındaki ilişkileri gösteren bir sistem gelişmiştir. Oluşturulan modele göre kademeli-radikal, ürün-süreç, yönetsel- teknolojik boyutlarını göstermektedir. Ele alınan model teknoloji boyutunu etkileyen bir fikrin uygulanması, yönetsel boyutta ise yönetim esnasında uygulanan yeniliklere dikkat çekmektedir. Kaynak tahsisi, inovasyon politikası ve sosyal yapılanma şekillerini belirtmektedir. Firmaların üretime sunduğu ürün inovasyonu, hizmet ve mallardaki değişim yenilik süreç inovasyonu gibi boyutlar firmaların zaman içerisinde üretmeye başlayacakları mallardaki değişim ve yenilikleri açıklamaktadır. Dönemimizde ekonomide bilgi ve teknoloji çağı yaşanmaktadır. Firmaların inovasyon strateji çalışmaları bir dizi aşamadan geçmektedir. İnovasyon yönetimi aşaması, yeni ve yaratıcı fikirlerin teknolojik uygulamalar ile gerçekleştirilmesi şeklinde sona ermektedir ama inovasyon sadece mal yada hizmet inovasyonlarını değil yapısal, süreç ve yetenek inovasyonlarını da kapsamaktadır. Bu duruma göre inovasyonu tek boyutta değil de çok boyutlu olarak görülmesi ve ona göre değerlendirilme yapılması daha doğru bir davranış olacaktır (Tekin, 2016).

3.1.3.1. Yönetilen İnovasyon Süreci

İnovasyonun yönetimi için doğru ve iyi yapılmış planlanmış, her yönden uygun görülmüş bir aşama olması gereklidir. İnovasyon süreci yeni bilgiler ortaya çıkması ile harekete geçerek yeni mal ve aşamaların bulunması ile süren tüm bunların ticari kazanıma dönüşmesi ile sonlanan çalışmaların tamamıdır. Bu süreç planlı bir şekilde devam ettirildiği zaman başarıya ulaşmaktadır. İnovasyon aşaması, birçok eylemlerden farklı şekilde etkilenme yapısına sahiptir. Fikir üretme aşamasında ve ticarileştirme sürecinde farklı engeller ve direnmeler ile karşı karşıya kalması oldukça güçlüdür. Bu güçlüklerin aşılmasında yöneticiler büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Üst düzey yönetimdeki bireylerin kişisel özellikleri ve önceden edinmiş oldukları deneyimler yönetim şekillerini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim şekilleri İnovasyon sürecini etkileyen en önemli kişisel etkilerden biri olarak belirtilmektedir. Üst düzey yöneticiler inovasyon aşamasını daha etkili bir süreçte yönetmeleri için, liderlik özelliklerini,

yeteneklerini, bilgilerini, uzmanlıklarını daha verimli ve etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnovasyon sürecinde bu aşamada görev yapan çalışanların profesyonel duruma gelmesi inovasyon çalışmalarında performansı artıracığı düşünülmektedir. Yönetme tarzları içinde araştırmacılar dönüşümcü yönetim tarzını daha yenilikçi olduğunu savunmuşlar ve önemi hakkında açıklamalarda bulunmuşlardır. Yenilikçi çalışmaların daha ön plana çıkması ve yönetim sürecinin etkili olması açısından, fikir proje, kontrol ve takip listesi, rol ve sorumluluklar ile adım adım yapılacak aktivitelerin planlanmasının gerekliliğinin önemini ifade edilmektedir (Taşgit & Torun, 2016).



Şekil 6: İnovasyon Süreçleri (Özpolat, 2015).

3.1.3.2. Stratejik Uyum

Araştırmalarda stratejik uyum tarzının 3 temel ögeye sahip olduğunu belirtmektedirler. İlk olarak örgütler için hedef ve amaçların belirlenmesi, ikinci olarak rol model olmak, üçüncü önemli özelliği ise, performans standartlarını belirtmek olduğu açıklanmaktadır. Uyum sağlamak için stratejik tarzda yönetim uygulayanların çalışanların stratejik alanlardaki becerilerini geliştirme, stratejiyi çalışmalara dönüştürebilme, etkili stratejileri seçme, taşıyabilme, durmak bilmezlik, bilgi ve uyum sağlama gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Tüm bu yeteneklere sahip olan yöneticilerin hem işletmenin hem de çalışan personellerin yeniliklere İnovasyon çalışmalarına daha kolay uyum sağlayacağı belirtilmektedir. Bunun için inovasyonun tüm kademelerine destek verilmeli, bunlara yönelik kadrolar oluşturulmalı ve çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Yeni fikirlerin desteklenmesi bunun ticarete çevrilmesi ve çalışanların uyum sağlaması için gerekli destekleyici önlemlerin alınması işletmelerin bulunduğu döneme göre uyum sağlamasında etkili olacağı düşünülmektedir (Taşgit & Torun, 2016).

3.1.3.3. Sektör Öngörüsü

İşletmeler açısından rekabet ortamının en önemli unsuru teknolojik inovasyonlardır. Yapılan pek çok araştırmalarda önemle belirtildiği gibi firmalar daha etkili ve yaratıcı olmak için her geçen dönem inovasyona daha çok önem vermektedirler. Daha verimli ve yaratıcı fikirlere imza atması radikal iş hayatı sistemine verilen bir kavramdır. İşletmelerin parlak fikirler ve bu fikirlerin plansız bir şekilde uygulanması değil toplumsal ve fayda sağlayan bir oluşum şekline dönüştürmeleri gerekmektedir. Günümüzde inovasyon rekabet oluşumu ve bunların ticari etki sağlaması için gelecekteki çalışmaların planlı bir şekilde yapılması gerekmekte ve böylece şirketlerin kazançlı bir büyümesine katkı sağlaması gerekmektedir (Sanrı, 2011).

Son dönemlerde şirketlerin başarı ve performanslarında pazara yönelmiş olmaları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan faaliyetlerde pazara olan yönelim yenilikçi ve işletme performansı arasında bir bağ olarak görülmeye başlanmıştır. Sektörlerin öngörülerinde pazara yönelimin performansın artmasında etkili bir bileşen olduğu fark edilmiştir. Sektörlerin diğer bir öngörüsü ise “proaktif teknoloji yönelimi” işletme ve müşterilerin daha fazla yeni ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacı için meydana getirilmiş teknik sorunların çözümüne yönelik olarak kullanılmasıdır (Hancıolu & Yeşilaydın, 2016).

3.1.3.4. Müşteri/Nihai Kullanıcı Öngörüsü

Zamanımız şartlarında şirketler ya müşteriler için değerler oluşturmalı ya da düşen pazar payı, azalan müşteri sayısı ve bunlara bağlı olarak karlılıkta azalma gibi nedenlerden dolayı olumsuz etmenler ile karşılaşılacaktır. Müşteri için değerlerin neler

olduğu ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi kolay bir çalışma olmamaktadır. Bu karmaşa kavramların karışık olmasından dolayı meydana gelmektedir. Müşteriler için düşük fiyat ürünün dayanıklılığı, değeri, kalitesi ve ödediği her şeye karşı almış olduğu her şeyi temsil etmektedir. Müşterilerin öngörülerini ve fikirlerini müşteri ile mal arasındaki etkilenme ile ortaya çıkmaktadır ve müşteri değeri göreceli bir değerdir. Karşılaştırılan mallar ile ilgili, değerlendirmenin yapılması müşteriden müşteriye değişim göstermektedir.

Olumlu veya olumsuz, iyi veya kötü şeklinde değerlendirmeler belirtilen müşteri tercihlerini anlatmaktadır. Ürünler ile müşterilerin etkileşimi ile ortaya çıkan değerlendirmeler göreceli bir tercih olması ürünlerin kendisi ile değil de mallar ile yaşadığı deneyimlere bağlanmaktadır. Müşterilerin ürünler hakkındaki değerlendirilmelerin bilinmesi firmaların stratejilerinin bu yönde belirlenmesinde etkili olacaktır. Müşteriler için değerler oluşturulması amaçlanan pazarlardaki müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin çeşitli olması sebebiyle oldukça karışık bir çalışmadır ve inovasyon yapılmasını gerekli kılmaktadır. İnovasyon alışmaları ile müşterilere sağladıkları toplam değerler ortaya çıkacaktır (Yiğit, 2015).

3.1.3.5. Çekirdek Teknolojiler ve Yetkinlikler

Bireylerin beceri ve yetkinliklerini, bireysel, metodolojik becerilerini iş, eğitim, kariyer, sosyal becerilerini, kişisel gelişim becerilerini içine almaktadır. Başka bir açıklama ile yetkinlik, beceri ve bilgilerin sorumluluk duygusu içerisinde özerk bir durumda şekilde diğer uygun tutumlar ile kullanma becerisidir. Yetkin olmak her türlü kapasiteye sahip olmak anlamına gelmekte buna göre dijital yetkinlikte dijital aşamalarda ve araçlarda yeterli düzeyde beceri ve yeteneğe sahip olmak anlamına gelmektedir. İşletmelerin gelecek dönemlerde piyasa da oluşacak taleplere göre değişikliklerinin sürdürülmesi beklenmektedir. Beklenen bu değişikliklere göre, çalışan personellerin yetkinlik ve becerilerinin işletmelerin ve piyasaların ihtiyaçlarına yönelik olarak uyum sağlamaları giderek önem kazanmaktadır. Son dönemlerde teknolojinin hızla ilerlemesi dijital yeniliklerinde üretim aşamasına etki etmesi, işletmelerin dijitalleşme şeklinde gelişim göstermeleri, üretim ve hizmetlerin dijital ortamlarda yapılması açısından bilgi işlem, teknolojik yeteneklere sahip çalışanları

işletmelere dahil etme konusunda çalışmalar yapmaya başlanmaktadır (Aksu & Sürgevil, 2019).

3.1.3.6. Örgütsel Hazırlık

Örgütsel gelişimler Ar-Ge hizmet ve ürünlerin üretilmesinde etkili liderlik, çalışanların yönetimi, kalite ve kritik pazarlar hususu ile sağlanmaktadır. İşletmeler inovasyonu organizasyon faaliyetleri ile rakipleri mücadele aracı olarak görmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri için yeni mal ve hizmetler üretmeleri gerekmektedir. İnovatifliliğin devam etmesi için işletmeler içerisinde yenilikçi kadronun oluşturulması gerekmektedir. Yeni malların üretimi, teknolojik yada hizmet aşamaları ile sonuçlanan deneme ve yaratıcı fikirlerin desteklenmesi eğilimini ortaya çıkarmaktadır (Eşitti & Erdem, 2017).

Yeni ekonomi anlayışı ve bilgi teknoloji üzerine kurulu olan bir ekonomi uygulandığından dolayı öğrenme dönemimizde yaşamın vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. İşletmelerde kişiler ve örgütlerin daha etkin olmaları için öğrenme sorumluluğu gittikçe artmaktadır. Yaşamlarını sürdürmeleri için değişmeye ve yeniliklere ayak uydurmaya yönlendirmiştir. Bu manada örgütsel öğrenme, örgütün varlığını devam ettirmesi açısından çevresel değişimlere uyum sağlaması ve böylece işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Örgütlerin öğrenerek hazırlanması, etraftaki değişimlerin izlenmesi kadar içerdeki ilişkilerinde değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede önemle ön planda yer alan örgütlerin, gelişimi, öğrenmesi desteklenerek sürekli öğrenmeyi sağlayacak yapının meydana getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerdeki örgütsel değişimler kapasitenin artmasında ve çevresel adaptasyonun sağlanmasında büyük temel teşkil etmektedir (Özdevecioğlu & Biçkes, 2012).

3.1.3.7. Disiplinli Uygulama

İnovasyon bir etkinlik ve rastgele meydana gelen bir durum veya bir defa olacak bir durum değildir. İnovasyon dikkatli ve disiplinli bir şekilde yürütülmesi gereken bir faaliyettir. Dikkatli bir biçimde kontrol edilmeli sıkı fakat esnek bir yapıda yönetilmelidir. Bu süreçte yeni fikirler ve bilgiler kullanılır ve başka inovasyonlarda kullanılmak amaçlı yeni bilgi ve fikirler üretilir. Tüm bunlar yapılırken işletmeler bu

çalışmaları düzen ve disiplin içinde yürütmesi gerekmektedir. Müşteri davranışları çok iyi takip edilerek neye ihtiyaç duydukları ve yenilik düşünceleri iyi saptanmalıdır. Bu bilgiler işletmeler için mi yoksa dünya için mi oluşturulacak bu konu çok iyi analiz edilmelidir. Şirket yöneticilerinin kararlı ve uyumlu bir şekilde kültürü, düzen ve disiplini oluşturması ve şekillendirmesi gerekmektedir (Gözler, 2007).

Yöneticiler inovasyon çalışmalarını yürütürken organizasyonun tümüne bu tavırla yaklaşmalı ve disiplin konusunu dikkatli bir şekilde sürdürmelidir. Çalışan personeller de yöneticilerin inovasyona bağlı olduğunu görmeli ve bundan başka bir ihtimal olmadığını kavramalıdır. İnovasyon faaliyetleri, personelin risk almasını yeni fikirlerin ortaya çıkmasını destekler ve cesaret verir. Yapılan çalışmaları ödüllendirir. Fakat başarısız olduklarında cezalandırma yoluna gitmeyerek bunun yerine yeni bilgiler vermeyi deneyimler ile destekler. İşletmeler inovasyonu tam olarak desteklediğini göstermek amacı ile çalışanlarına teşvikleri için inovasyon sırasına göre belirlemelidir. Diğer bir önemlilik ise inovasyonda girdi ve çıktılar iyi hesaplanmalı ve bunları hesaplayacak modeller geliştirilmelidir. Çoğu işletme bunları yapmadıkları için disiplinsiz bir çalışma sergiledikleri için faaliyetlerinde başarısız olmakta inovasyondan nakite sürecinde yetersiz kalmaktadır. Tüm bunların sağlanması için disiplin ve düzenli bir şekilde çalışma ve fikirlerin toplanması, geliştirilmesi ve ticarileştirmesi kapsamaktadır (Gözler, 2007).

3.1.4. Stratejik İnovasyon Yönetimine Geçiş

Stratejik inovasyona yönelim şirketlerin yenilik çalışmalarının şekillenmesini sağlayan değişim ve yeniliğin nasıl yönetileceğine dair bir şirket düşüncesidir. Şirketler, devamlılığı sürdürmek ve rekabet edebilmek için stratejik inovasyona yönelmektedirler. Gelişen ve değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması üretilen ürünlerin yenilenerek geliştirilerek müşterilere sunulması açısından yenilikleri ve gelişimleri takip etmesi gerekmektedir. Stratejik inovasyon teknolojik yönelimin, şirketlerin ve müşterilerin değişen ihtiyaçların karşılanabilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, yeni ürünlerin üretilmesi için teknolojiyi uygulamak, gelecekteki talepleri karşılamak için ileriye dönük fırsat arayışıdır. (Hancıolu & Yeşilaydın, 2016).

3.2. İnovasyon Stratejileri Kavramı

İnovasyon stratejisi en genel tanımı ile bir şirketin farklılaşmasını sağlayan hareketleri ve eylemler şeklinde açıklanmaktadır. Bu süreçte yatırımlar strateji yardımı ile tespit edilmekte kurumların az olan kaynaklarının nasıl kullanılacağı ve nasıl yönetilmesi gerektiği konularının cevabı strateji sayesinde mümkün olmaktadır. Bu aşamada kurumların ne tür bir inovasyon stratejisi izlemesi gerektiği konusunda karar verme konusunda inovasyon stratejisi uygulanmaktadır. İnovasyon stratejileri kavram olarak yenilenme ve yenilenme sonucunda ortaya çıkan durumu anlatmaktadır (İyigün, 2015).

3.2.1. İnovasyon Stratejisi Tanımı

İnovasyon sözlük açıklaması “rakipler üzerinde avantaj sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımda, üretimde veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır (Örücü, Kılıç, & Savaş, 2011). Genel tanım olarak inovasyon kelimesi, yeni ürün ve hizmetlerin sunum şekillerinin kullanılması manasına gelmektedir. Önceden hiç yapılmamış bir şeyin oluşması halinde yenilikten bahsedilebilir veya daha önce bir yerde yapılarak ilk defa endüstri kolu yada kurumda kullanılması inovasyon olarak kabul edilmektedir. Yeni ve faydalı ürün oluşturulması ve pazara sunulması ile ilgili bilgi ve becerinin kullanılmasını kapsayan aşamalardır. Daha sade bir anlatımla inovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konulması ve geliştirme, araştırma ve üretim süreçlerini kapsamaktadır (Örücü, Kılıç, & Savaş, 2011).

3.2.2. İnovasyon Stratejilerinin Temel Özellikleri

Stratejik inovasyonun temel özellikleri arasında fiyatlandırma yöntemleri, ürün ve hizmet, dağıtım şekli anlayışındaki değişiklik, müşteri sunumları, müşteri iletişim yolları veya yeni iş sistemlerinin yapılandırılması ile elde edilmektedir. Stratejik inovasyon da farklı şirket veya endüstrideki rekabet durumlarından yeniden bahsedilmesidir. Yeni ürün oluşturmak isteyen işletmeler rakip firmaların ürünlerini değerlendirerek bunu bir örnek olarak kullanmaktadır. Bu alanda birçok kurum harekete geçerek, inovasyonel kalite çalışan ekipler kurarak çalışmalarını böylece müşterilerin memnuniyetini ölçmekte ve çalışan personeli dinlemektedir. Kaliteli

takım ve müşterilerin memnuniyeti inovasyon yönetimini destekleyen temel özelliklerdir (Satı & Işık, 2011).

3.2.3. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin rekabette yenilik ve farklılıklar ile gelişmiş işletmeler arasında yer almak isteyen kurumların inovasyon konusunda yenilikçi olmaları gerekmektedir. Bu yenilikçi ve planlı stratejiye sahip olan kurumsal bir stratejinin de bir parçası olacaktır.

3.2.3.1. Saldırgan (Agresif) İnovasyon Stratejileri

Durna'ya göre (2002) saldırgan inovasyon stratejisi yeni malların rakiplerden önce üretmeleri ve geliştirmeleri ve pazar liderliğini ele geçirmeleri amaçlanmaktadır. Güleç ve Bülbül'e göre (2004) pazarlarda söz sahibi olmanın ve üstünlüklerden faydalanmayı amaçlayan işletmeler saldırgan stratejiyi uygulamak için esnek bir örgüt yapısına ve güçlü bir bilgi alt yapısına sahip olmalıdır (Sanrı, 2011).

Saldırgan inovasyon stratejisi, organizasyonların var olan pazarda hakimiyeti ele almak veya tamamen kendi kurallarıyla belirlediği yeni pazarlar oluşturması olarak tanımlanmıştır. Bu süreci de başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin yolunu agresif bir strateji belirlemekten geçtiğini savunmuşlardır.

3.2.3.2. Savunmacı (İzleyici) İnovasyon Stratejileri

Durna (2002)'a göre taklitçi stratejiyi takip eden firmalar savunmacı ve saldırganların seçtiği ilk olma ve yoğun bir şekilde çalışmalara maruz kalmadan o firmaların ürünlerinin taklidini yaparak üretmektedirler. Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmelerin tasarım ve mühendislik bakımından güçlü olması gerektiğini açıklamaktadır.

Savunmacı yani izleyici (takipçi) strateji de organizasyonların pazar hakimiyetini ele almak veya mavi okyanus yaratmak gibi bir amaçları yoktur. Tamamen piyasanın gerisinde kalmadan, güncel teknolojinin peşinden ilerleyerek avcı gibi bir strateji belirlemektedirler.

3.2.3.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri

Durna (2002)'a göre taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri, daha güçlü firmaların uydusu olmak isteyen bağımlı firmalardır. Kendi işletmeleri ve bağımlı olduğu firmalar özel bir istek gelmedikçe mallarının teknik yapısında yenilik ve değişim yapamazlar (Sanrı, 2011).

Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen organizasyonlar, pazara ilk girmek veya pazar hakimiyetini ele almak gibi düşüncesi ve amaçları olmayan organizasyonlardır. Taklitçi organizasyonlar, risk almaktan kaçınırlar ve risksiz şekilde piyasadaki diğer firmaları taklit edip onları takip ederler.

Bağımlı inovasyon stratejisini benimseyen organizasyonlar, daha çok küçük ölçekli ve Ar-Ge, yenilik gibi kavramlara girişimi olmayan, diğer büyük firmalara bağımlı şekilde oluşan organizasyonlardır. Bu firmalar genellikle küçük ölçekli firmalar oldukları için piyasada en çok yer alan organizasyonlardır.

3.2.3.4. Geleneksel Stratejiler ve Fırsatları İzleme

Bilimsel araştırmalardan ziyade mesleki becerilere dayanan bir strateji şeklindedir. Rekabet ve pazardan zorlama talebi gelmediği sürece değişiklik uygulanmaz. Uygulanan değişiklikler teknolojiye daha fazla moda anlamında tasarımlarda değişiklikler yapılmaktadır. Farklı işletmelerin uyguladıkları inovasyonların yaptığı etkiler ile zamanla endüstrilerinde zaman içinde dışlanmaktadır. Fırsat stratejisini kullanan işletmeler aynı askeri stratejide uygulandığı şekilde rakiplerinin zayıf yönlerini takip etmektedirler. İşletmelerin diğer bir işletme ile aynı inovasyon içerisinde doğrudan rekabet etmekte zorlanmaktadır. Bundan dolayı rakip işletmenin zayıf yönleri çok iyi takip edilmeli ve inovasyonu doğru uygulayarak rakiplerin zayıf yönlerinden faydalanarak pazarda üstünlük sağlanabilir (Adıgüzel, 2012).

3.2.3.5. Niş Oyun Stratejileri

Genel olarak endüstri alanında faaliyet gösteren kendi alanlarında uzman olmuş Pazar nişlerine çalışan işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler pazarların geniş bir

bölümünde çalışma yapmak yerine pazar kısımlarını bölümlendirerek, pazar içinde pazar oluşturarak kendilerine amaçlanan pazarlar seçerler. Bu stratejinin önemi, oluşan boşlukların doldurulmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Rekabet piyasalarında görülmeyen ve hiçbir işletmenin aklına gelmeyen boşluklar bulunmaktadır. Bu boşlukların fırsatları yakalanıp doldurulursa, sağlam bir pazar elde edilmiş olur (Yüksekbilgili, 2012).

3.2.3.6. Elde Etme Stratejileri

Bu uygulamanın temel dayanağı teknolojik yetenek şeklinde lider olmayı gerektirir. Bu nedenle teknolojik olarak çok büyük yatırımlar yaparlar. Yaptıkları yatırımlarda başarılı olmazlar ise liderliği elde etmek için farklı yollar denerler. Patent, teknoloji, bilgi ya da lisansı satın alarak veya bu donanıma sahip bireyleri atama yaparak başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Başka uygulanan bir yöntem ise inovasyon çalışması yapan bir firma ile birleşme ya da satın alma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Can, 2012).

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNOVASYONUN VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMALARIN BAŞARISI ÜZERİNE ETKİLERİ

4.1. Araştırma Bulguları

Tezin bu aşamasında, stratejik inovasyonun ve inovasyon stratejilerinin firmaların başarıları üzerine etkilerini, beş farklı sektörden beş farklı (İdeaSoft Yazılım A.Ş. “Yazılım”, X (Firma isminin gizli kalması istenmiştir) Demir-Çelik “Demir-Çelik”, Yotta21 Bilişim Teknolojileri A.Ş. “Finans”, Blink Energy A.Ş. “Enerji”, Dijital İnovasyon ve Yapı Teknolojileri A.Ş. “Ar-Ge ve İnovasyon”) firma ile derinlemesine mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen röportaj sonuçları incelenmiştir. Mülakatlar 05.11.2020 ile 10.12.2020 tarihleri arasındaki yaklaşık 35 günlük süre zarfında bire bir görüşme ve internet üzerinden online görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Her bir mülakat ortalama yarım saat içerisinde tamamlanmıştır.

Röportajda katılımcılara; demografik özellikleriyle beraber, hangi sektörde çalıştıkları, çalıştıkları firmadaki pozisyonları, firmasının hedef kitlesi ve rakipleri, ürün geliştirme süreçleri ve bu süreçteki çalışma ortamı, örgüt kültürü, yeni ürün bağlamında planlamaları ve stratejileri, stratejik inovasyonun firma başarısı üzerindeki etkilerinin neler olduğu sorulmuştur.

4.1.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bize biraz kendinizden bahseder misiniz?

Yapılan görüşmeler neticesinde 1. katılımcı 36 yaşında lisans mezunu ürün yöneticisi bir erkek birey olduğunu belirtmiş. 2. katılımcı 32 yaşında yüksek lisansını tamamlamış aynı zamanda doktorasının tamamlanmasına da yarım dönem kalmış ihracat satış uzmanı bir kadın birey olduğunu belirtmiş. 3. katılımcı lisans mezunu ve girişimci bir erkek birey olduğunu belirtmiş. 4. katılımcı 33 yaşında lisans mezunu girişimci bir erkek birey olduğunu belirtmiş. 5. katılımcı ise 27 yaşında yüksek lisans mezunu girişimci bir erkek birey olduğunu belirtmiştir.

4.1.2. Katılımcıların Çalışma Süreleri

Hangi organizasyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı ürün yöneticisi olarak yaklaşık 6 yıldır İdeaSoft'ta çalıştığını belirtmiş. 2. katılımcı X haddehanesinde ihracat satış uzmanı olarak 5 yıldır çalıştığını belirtmiş. 3. katılımcı bu güne birçok firmayı kurup devrettiğini en son Yotta 21 de yönetici olduğunu ve 2 senedir çalıştığını belirtmiş. 4. katılımcı yaklaşık 7 farklı firmada görev aldığını ve 10 senedir kendi işini yürüttüğü ve son işi olan kendi kurduğu Blink Energy A.Ş. de çalıştığını belirtmiş. 5. katılımcı ise kendi kurduğu Ar-ge firması olan Dijital İnovasyon ve Yapı Teknolojileri A.Ş. de 3 yıldır çalıştığını belirtmiştir.

4.1.3. Firmaların Sektör Bilgisi

Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı E-ticaret yazılım altyapı sağlayıcılığı alanında faaliyet gösterdiklerini belirtmiş. 2. katılımcı demir-çelik sektöründe sıcak demir çekme haddeçiliğinde faaliyet gösterdiklerini belirtmiş, 3. katılımcı finans sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirtmiş, 4. katılımcı enerji sektöründe faaliyet gösterdiklerini, 5. katılımcı ise Ar-ge ve dijital inovasyon yapı tasarım sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir.

4.1.4. Firmaların Hedef Müşterileri

Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı E-ticaret yazılım altyapı hizmetlerinin talep edildiği her türlü yerel ve küresel ölçekte kurum-kuruluş olduğunu belirtmiş. 2. Katılımcı demir çelik ürünlerinin talep edildiği her türlü yerel ve küresel ölçekte kurum-kuruluş olduğunu belirtmiş. 3. katılımcı orta ve üst gelir grubu içerisinde finansal okuryazarlığa sahip bireyler veya bu özelliğe sahip olabilecek potansiyel bireyler olduğunu belirtmiş. 4. katılımcı ülkemizdeki tüm enerji dağıtım firmaları ve daha sonraki süreçte dünya üzerindeki firmalar olduğunu belirtmiş ve 5. katılımcı ise çok geniş olmakla beraber kısaca, yapı sektörü içerisindeki tasarımcılar, mimarlar ve müşavirlikler olduğunu belirtmiştir.

4.1.5. Firmaların Rakipleri

Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı “pazar alanımızda birçok firma olmasına rağmen, Türkiye’deki rakiplerimizi Ticimax ve T-Soft olarak kabul edebiliriz. Yurtdışındaki rakiplerimiz ise Shopify ve BigCommerce olarak sıralanabilir.” Olarak ifade etmiştir. 2. katılımcı “genel olarak her geçen yıl bir önceki yılın üstüne çıkmaya çalıştığımız firmamızın aynı pazardan pay aldığımız bu sektörde yer alan diğer firmalarla tabii ki rekabet içerisindeyiz fakat yaklaşık 90 ülkeye gerçekleştirdiğimiz ihracat oranımız ile pazarda hatırı sayılır paya sahip olduğumuzu düşünmekteyiz. Her sene bir önceki senenin üstüne katabilmek önceliğimiz.” Olarak ifade etmiştir. 3. katılımcı “Tam olarak somut bir rakibimiz var diyemiyoruz çünkü biz var olan pazara girmeyi değil yeni bir pazar yaratmaya çalışıyoruz, adımlarımız da bu yönde ilerlemektedir.” diye ifade etmiştir. 4. katılımcı “Dünyada buz temizleme, buz DC akım ile eritme hatta doğrudan insan gücüyle buz kırma üzerine firmalar bulunmaktadır. Bu firmaları kendimize rakip olarak görmekteyiz.” Şeklinde ifade etmiştir. 5. katılımcı ise “Bu sektör içerisindeki tüm inovasyon ve Ar-Ge firmaları bizim hem potansiyel rakiplerimiz hem de onları partnerimiz olarak sayıp görmekteyiz” şeklinde ifade etmiştir.

4.1.6. Çalışma Ortamlarının İş Verimliliğine Etkisi

Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi?

Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı olumlu etkisinin olduğunu söylemekle birlikte şunları belirtmiştir; “Çalışma ortamlarının olumlu etkisinin yanında aynı zamanda yaratıcılığımız üzerinden de etkili olduğunu gözlemleme fırsatı buldum. Çalışma ortamı ne kadar renkli, eğlenceli ve interaktif olursa çalışanlarımızın performansı ve morali de o kadar yüksek oluyor. Masa başı iş yaptığımız ve kapalı ortamda uzun süreler bulunduğumuz için temiz hava sirkülasyonu olan ofisler sektörümüzde önemli hale geliyor.” 2. katılımcı şunları belirtmiştir; “Çalışma ortamının, ergonomik ve sosyal koşulların çalışanların işlerinden tatmin olma oranlarını önemli ölçüde etkilediğini düşünüyorum bu durumda performans ve verimlilik ile doğru orantılı bir ilişki yaratmakta. İşin ve çalışanların verimli olması her

zaman çalışma ortamının elverişli olduğu anlamına gelmez fakat çalışma koşullarının olumlu etkileri verimliliğe direkt ya da dolaylı olarak etkili olacaktır. Örnekleme gerekirse, erkek egemen olan bu sektörde bir kadın olarak iş ortamında kadınlar için mentor eksikliği, informal ağlara katılamama ya da kalıplaşmış önyargıların oluşturduğu cam tavan yıkılmaz ise başarı ve verimlilik neredeyse ulaşılmaz olacaktır. Sadece kadınlar için değil erkek çalışanlar için de aynı şekilde, çoğumuzun evimizden fazla vakit geçirdiğimiz iş yerlerimizde uygun ve elverişli çalışma koşullarının gerekliliği aidiyet ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarımızdan daha öncelikli görebilmemiz açısından önem arz ettiğini düşünüyorum.” 3. katılımcı; “Çalışma ortamlarının doğru yönetilmesi gerektiğine inanıyorum. Daha önceki iş deneyimlerim saha odaklı çalışmalar olarak aktif faaliyetler gerçekleştiriyorduk. Son 2 yıldır ofis ortamında faaliyet göstermeye başladıktan sonra fark ettiğimiz husus Y kuşağı ve X kuşağında iş hayatına dahil olan bireyler çalışma saatleri hakkında sabah 9 akşam 5 mesai saatleri için ön yargılı yaklaşmaktadır. Çalışma verimliliğinin kendisi tarafından belirlendiği saatlerde olduğun da daha etkin olacağına inanıyorlar. Bu doğrultuda görev-süre ilişkisi talep ediliyor genel olarak. Korona süreci ile birlikte çalışma ortamı olarak Slack tarzı kanalların yüksek yoğunluklu kullanımı çalışma ortamımızı belirlemektedir. Çalışma alanının sürekli fiziksel olması yerine hibrit model uyguluyoruz. Haftanın belirli günleri arkadaşlarımız gelmek istediklerinde ofis ortamımızda veya ilgili grup arkadaşı ile dışarıda buluşarak işi ilerletiyorlar. Maksimum 15 gün süre içerisinde bir defa ofise gelerek gerekli iş bölümü ile ilgili çalışmalarını birlikte raporluyoruz ve fizikselliğinin tamamen kaybolmamasını amaçlıyoruz. Uzaktan çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ofis maliyetlerinin azalması ve iş akış kontrolünün artması olumlu özelliğiyle, ekip duygusu ve iletişimin zayıflaması ise olumsuz özelliği diyebilirim.” şeklinde belirtmiştir. 4. katılımcı; “Çalışma ortamında en önemli faktör çalıştığın kişilerdir. Masa, sandalye, iyi bir aydınlatma bunların hepsi çok sonra gelir. Eğer çalıştığın kişiler seninle sorumluluk alabilecek, işini iyi yapan ve en azından aynı ülküyü paylaştığın kişilerse her şey şahane olur.” diyerek ifade etmiştir. 5. katılımcı bu soruya ise; “Çalışma ortamının sakin ve düzenli olması bence çok önemlidir. Düzensiz, dağınık veya kalabalık bir çalışma ortamı iş akışını ve düzeni olumsuz yönde bozabileceğini düşünüyorum.” şeklinde cevap vermiştir.

4.1.7. Örgüt Yapısı

Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

Yapılan görüşmeler sonucunda 1. katılımcı; “Yazılım ekibimizdeki takımlarda yatay bir hiyerarşi söz konusu olduğunu söyleyebilirim. Ekibimiz kendi kendisini yönetebilen “Çevik (Agile)” yazılım ekibi olarak tanımlanabilir. Ekibimiz müşterilerden gelen geliştirme taleplerini ve sektör dinamiklerini kendi karar alma mekanizması ile ekip içerisinde birlikte tamamlayabilmektedir.” Olarak cevaplandırmıştır. 2. katılımcı; “Organizasyon şemasında departmanlara ayrılmış olarak her departmanın yöneticisi ve o yöneticiye bağlı olan çalışanlar bulunmaktadır. Şirkete ilişkin genel olarak operasyonel süreçlerde departmanlar kendi içlerinde ya da departmanlar arasında rutin yapılan toplantılar vasıtasıyla şirketin çıkarları doğrultusunda ortak karar alabilirler.” şeklinde cevaplandırmıştır. 3. katılımcı; “3 ekip olarak işlerimizi yürütüyoruz. Ekipler arasında koordinasyon ve yönetim tarafınca sağlanıyor. Ekiplere de liderlik eden takım lideri arkadaşlarımız var. Ekip ile ilgili teknik sorunlar ile takım liderleri ilgileniyor. Ekipler içerisinde bilgi hiyerarşisi var herhangi birinin o an konu ile ilgili yorumu çözüme odaklı ise uygulanması gereken o kişinin söylediği oluyor. Bunun çeşitli zorlukları oluyor ekibin her bireyinin kendisini lider olarak görmesi gibi ama ekip içerisinde daha fazla gelişim, mücadele ve bilgi ile liderlik etme çabası ortaya çıkıyor. Bu da genel anlamda olumlu yansıyor diyebilirim. Bütün ekipler haftalık raporlar veriyor ve belirttiğimiz problemleri ekip içerisinde çözmeye çalışıyorlar. Yenilikçi teknolojilerde faaliyet gösterdiğimiz için yaşadığımız problemlerin çözümlerinde ekip liderleri ile birlikte çözüme ulaşmaya çalışıyoruz. Başaramadığımız zaman sektörden elde ettiğimiz yakın çevremiz ile çözümlere ulaşmaya gayret gösteriyoruz. Takım liderleri bütün çalışmalar ve ekip üyeleri hakkında şahsıma rapor sunmaktadırlar. Onlarla haftalık olarak online veya yüz yüze görüşme gerçekleştiriyorum. Yotta21’in üst kurulu olarak belirlediğimiz sektör profesyonellerine rapor veriyorum.” Şeklinde açıklamıştır. 4. katılımcı; Ben hep startupda çalıştığım için bizde öyle hiyerarşi hiç olmadı. Kararlar hep ortak, tartışarak alındı. Zaten böyle de olmalı. Eğer herkes eşit şekilde ve rahatça fikirlerini söyleyemezse o iş ilerleyemez. İnovasyon düşünce özgürlüğü ortamında ilerler.”

diyerek ifade etmiştir. 5. katılımcı; “Kurumumuzda genel anlamda yatay bir hiyerarşi söz konusu. Herkes kendi alanında karar veriyor ve her alanın bir takım lideri mevcut. Ürün geliştirme ve araştırma konusunda tüm takımlar beyin fırtınasıyla ortak kararlar almakta fakat yönetim ve idari konuda tam olarak söz konusu değil.” Şeklinde ifade etmiştir.

4.1.8. Ürün Geliştirme Süreci

Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik / yatay iş akışlarınızdan / tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Yapılan görüşmeler neticesinde 1. katılımcı iş akışından; “Ürünü geliştirme sürecinden önce müşteri istek ve talepleri doğrultusunda belirtilen ihtiyaçlara göre hareket edilir. Fikir ya da ürün aramızda tartışılıp raporlanarak üst yönetime iletilir. Ar-ge, üretim ve satış pazarlama süreçlerini ele alarak yola çıkarız.” Şeklinde bahsetmiştir. 2. katılımcı iş akışından; “Ürünü geliştirme sürecinden önce müşteri istek ve talepleri doğrultusunda belirtilen ihtiyaçlara göre hareket edilir. Fikir ya da ürün aramızda tartışılarak raporlanarak üst yönetime iletilir. Ar-ge, üretim ve satış pazarlama süreçleri ele alınarak yola çıkarız.” Şeklinde bahsetmiştir. 3. katılımcı iş akışından; “İlk olarak ürünün fikir aşamasındayken nasıl ticarileştirebileceğimiz üzerine düşünüyoruz ve bunun için uluslararası bir araştırma gerçekleştiriyoruz. İlgili alandaki profesyonellerin kimler olduğunu belirleyip etkileşime giriyoruz. Tüm bu araştırma ve etkileşimler sonucunda olumlu geri dönüş aldığımız sürece eyleme geçiriyoruz.” şeklinde bahsetmiştir. 4. katılımcı iş akışından; “Sağdan soldan bir ihtiyaç duyuyoruz. Bu ihtiyaç gerçekten bizi heyecanlandıran bir şey ise kendi aramızda tartışıyoruz. Tartışmanın sonucunda “hadi ne çıkacak bir bakalım.” Dersek araştırmaya ve çalışmaya başlıyoruz. Bir ürün yapılırken önce Ar-Ge, sonra Üretim, sonra Seri Üretim, daha sonra Pazarlama, en son Satış şeklinde ilerlerken bir işe başlama yada başlamama arifesinde tersten başa doğru plan yapmak en doğrusu. Yani önce kime, ne kadara, nasıl satarız kısmını araştırıyoruz. Eğer bu kısmı net değilse hiç başlamamak o iş için en doğrusu. Yine aynı doğrulamayı diğer adımlarda da yapıp tüm aşamalar geçilirse ürün geliştirmeye başlayabiliriz. Elbette geleceği kestirmek imkansız ama en azından fırsatları görmek lazım.” şeklinde bahsetmiştir. 5. katılımcı iş akışından; “Ürün geliştirme aşaması aynı şekilde yatay işlemektedir. Öncelikle sahadan veriler toplanıyor ve devamında bu verilerin analizi yapılarak muadil ürünler

tespit edilip inceleniyor ve devamındaysa nihai ürün ortaya çıkartılıyor.” şeklinde bahsetmiştir.

4.1.9. Takım Çalışması

Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Yapılan görüşmelerde katılımcıların ürün geliştirme sürecinde yönetim ile takımlar arası ilişkisine dair gözlemlerini 1. katılımcı; “Yönetimimiz departman müdürleri ya da uzmanlarının yaptıkları işlere ilişkin öneri ve taleplerini dikkate almaktadır. Çalışanların heyecanına ortak olan, yüreklendiren bir anlayış söz konusudur. Karar alma konusunda tüm çalışanların fikirleri de dikkate alınmaktadır.” Şeklinde aktarmıştır. 2. katılımcı; “Yönetimimiz departman müdürleri ya da uzmanlarının yaptıkları işlere ilişkin öneri ve taleplerini dikkate almaktadır. Çalışanların heyecanına ortak olan, yüreklendiren bir anlayış söz konusu.” Şeklinde aktarmıştır. 3. katılımcı; “Üzerinde çalıştığımız tek bir ürünümüz var ve bunun üzerinde ekip üyeleri tarafından fizibilitesi çıkartılıp, verimlilik esasına göre maliyeti uygun ve inovatif bir etkisi var ise dikkate alıyoruz. Bunun yanında en önemli hususlardan birisi de elbette uygulanabilirliği ve kullanıcıda oluşturacağı deneyimdir.” Şeklinde aktarmıştır. 4. katılımcı; “Kurumsal firmalar tam olarak nasıldır bilemiyorum. Zaten kurumsal firmada da inovasyon bizdeki gibi yoğun ve sürekli olmaz, özellikle de ürün geliştirme safhasında hiç olmaz bile denilebilir. Ayrı bir birimde, ruhunu bu işe vermiş insanlarla yeni ürün geliştirmek mümkündür.” Şeklinde ifade etmiştir. 5. katılımcı; “İş yönetiminin her alanında ast-üst ilişkisinden ziyade yatay bir ilişki söz konusu. Bu da sıcak ve samimi bir iş ortamını beraberinde getirmektedir.” Şeklinde aktarmıştır.

4.1.10. Gerçekleştirilen İnovasyon

En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Yapılan görüşmelerde, gerçekleştirilen son inovasyon sorulmuştur. 1. katılımcı; “Sektörümüzde bir ilk olan, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) yurtdışına mevzuata uygun ihracat yapabilmelerini sağlayan E-İhracat uygulaması geliştirdik.” Şeklinde belirtmiştir. 2. katılımcı; “İşletmemizde üretilen ürünlerde gelen

talepler üzerine boyut çeşitliliğine arttırılmıştır. Söz konusu malzemeleri başka firmalardan tedarik etmek yerine kendimiz üretmeye karar verdik böylelikle maliyetleri düşürebildik. İşletmemizde üretimsel birtakım süreçler insan gücünden bağımsız otomatik sistemlere geçilmiştir. Böylece zaman ve verimlilik kazanmış olduk. Ayrıca makineler vasıtasıyla kalite de artış gözlemledik bu durumda tabii müşteri memnuniyeti demek.” Diye ifade etmiştir. 3. katılımcı, yapmış oldukları gizlilik sözleşmesi gereği son yeniliklerini bizimle paylaşamadılar. 4. katılımcı; “Enerji nakil hatlarına titreşim vererek hatlardaki buz yükü sorununu çözen bir cihaz geliştirdik. Bu cihaz kendi enerjisini hat üzerindeki manyetik ve elektrik alandan alarak 5 yıl boyunca dışarıdan müdahaleye ihtiyaç duymuyor. Bunun yanında tüm deriye değil sadece kıl köklerine atış yapan böylece insanlara çok az zarar veren bir lazer epilasyon cihazı geliştirdik. Her ten ve deride çalışabiliyor. Tam otomatik olduğu için insan hatasına izin vermiyor.” Şeklinde yanıtlamıştır. 5. katılımcı; “Görüntü işleme teknolojisi ile mimari projeleri analiz etme üzerine bir proje geliştirdik. Şu anda PM alanında yeni ürün çıkartmaktayız.” şeklinde belirtmiştir.

4.1.11. İnovasyon Öncesi Kriterler

Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Yapılan görüşmelerde 1. katılımcı; “Müşteri ihtiyaçlarını ve ekonomik piyasaları takip etmek bizim için olmazsa olmazlarımızdandır. Ülkemizdeki ekonomik koşullar dikkate alındığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürünlerini yurtdışına satarak aktif döviz girişi ile büyümeleri hedeflenmiştir.” Şeklinde müşteri ihtiyaç ve taleplerinin önemini belirtmiştir. 2. katılımcı da müşteri talep ve ihtiyaçlarının önemini vurgulayarak; “Müşterilerimizden gelen talepler doğrultusunda ve süreçler içerisinde yaşadığımız sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla bu yenilikler yapılmıştır. Öncelikli olarak maliyetler bizim için çok önemliydi sonrasında ise tabii ki ürünü satabilmek. Talep görmeyen bir ürün ya da hizmet üzerine yenilik yapmak hiç bir işletme için kabul edilebilir bir durum değil. Uygulanabilir olması ve pozitif geribildirimler almamız olmazsa olmazlardandır.” Diye belirtmiştir. 3. katılımcı; rakipsiz Pazar yarattıklarını belirterek; “Gerçekleştirdiğimiz ürün ulusal anlamda daha önce yapılmamış bir şey. Dolayısıyla klasik anlamda pazar analizi yaptığımızı söyleyemeyiz. Rekabetsiz pazar alanı (mavi okyanus stratejisi) oluşturacağız. Ayrıca

blokzincir uygulaması da evrensel olarak ilk defa tarafımızca gerçekleştirilecektir.” Şeklinde ifade etmiştir. 4. katılımcı, ürünü daha fikir aşamasındayken tasarlamının önemini vurgulayarak; “Öncelikle satamayacağımız bir ürünü tasarlayıp üretmenin yanlış olduğunu düşünüyorum, daha fikir aşamasındayken işin pazarlama kısmını düşünmemiz gerekiyor. Hatta müşteri ile konuşup ona yönelik bir şeyler geliştirmek lazım. Özellikle de bu ürünü sürekli değiştirerek iş modelini geliştirmek lazım.” Şeklinde belirtmiştir. 5. katılımcı ise yine aynı şekilde müşteri ihtiyaç ve memnuniyetinin altını çizerek; “Birçok kriterimiz ve olmazsa olmazımı mevcut tabii ki ama öncelikle kullanıcı davranışları ve kullanıcı istekleri diyebilirim.” demiştir.

4.1.12. İnovasyonun Yol Haritası

Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?

Yapılan görüşmelerde, gerçekleştirilen inovasyonda hangi takımların yer alıp nasıl bir yol haritası belirlediklerini sorduğumuz da 1. katılımcı; “E-ihracat ürünümüzün geliştirilmesinde yazılım ekibimizin daha önce yurtdışı ürünlerinde çalışmış, vergi ve ihracat mevzuatları konusunda deneyimli kıdemli yazılım geliştiricileri ile birlikte çalışmaya başladık. Agile yol haritası oluşturduğumuz projemizde haftalık döngüler halinde yazılımımızda tamamlanan tüm bölümler pilot müşteri kullanımına sunularak ilerlendi.” Şeklinde ifade etmiştir. 2. katılımcı; “Yönetimimiz, üretim departmanı ve satış departmanımızın ortak kararları doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Öncelikle ihtiyaçlar belirlenip ardından yapılan planlama ile maliyetler belirlenmiştir. Ardından aksiyona geçilmiştir.” Şeklinde ifade etmiştir. 3. katılımcı 3 farklı takım yer aldığını ve bunların; Blokzincir takımı; “Öncelikli olarak ekibe dahil olacak arkadaşları bir araştırma ödevi ve online rapor ile deneme yapıyoruz. Araştırma raporunu doğru teslim edenlere ikincil bir görev veriyoruz. Görevi başarı ile tamamlayanlar ile eğitim başlangıcı yapıyoruz. Sektörel bilgimizi aktarıyoruz ve gerçekleştireceği eylemler hakkında bilgi aktarıyoruz. Kullandığımız programlama dili farklılığı, mantıksal iş akış sürecinin farklılığı adaptasyonu süreci oluyor.” Derin öğrenme takımı; “Daha önce bu alanla ilgili bir proje gerçekleştirmiş arkadaşlar ile ilerliyoruz. Deneme amacı ile derin öğrenme modellerinin kullanıldığı basit bir model oluşturmalarını talep ediyoruz. Yurtdışı ve yurtiçinde elde ettiğimiz eğitim kaynaklarını paylaşarak öncelikle bir eğitim aşaması

gerçekleştiriyoruz. Eş zamanlı olarak verilerimiz üzerinde temizleme ve bazı matematiksel işlemleri oluşturmalarını sağlıyoruz.” ve Mobil-Web tasarım takımı; “Bu bölümde çalışan arkadaşlarımız son kullanıcının göreceği bölümleri hazırlıyorlar. Burada inovatif çalışma yapmak pek mümkün değil çünkü gerçekleştirdikleri çalışmaların gelenekselleşmiş ve belirli standartları var. Çapraz platform oluşturma kolaylığı karşısında ekip olarak aldığımız kararlar platformu yerel olarak her iki programlama dilinde kodlayarak daha etkin bir yapı oluşturacağımıza karar verdik.” Şeklinde açıklamıştır. 4. katılımcı; “Yol haritası önce müşteri araştırmasıyla başlıyor, sonra ise pazar ve pazarlama stratejileri belirleniyor. Daha sonra üretim ve seri üretim planlamasıyla birlikte en son ortaya çıkan ürünün geliştirilmesi adına Ar-Ge çalışması yapıyoruz.” Şeklinde açıklamıştır ve 5. katılımcı ise; “Yeni bir ürün geliştirip ortaya koyarken takımlar arası iletişim ve uyum önemli ve gereklidir. Yazılım mühendisimiz, hedef pazarımızı oluşturacak ve sektörde yer edinebilmemizi sağlayacak sektör uzmanı ve ürün tasarım ve geliştirme uzmanımız yer aldı diyebilirim.” Şeklinde ifade etmiştir.

4.1.13. Planlanan Pazara Giriş Yöntemi

Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Yapılan görüşmelerde planlanan ürün pazarına giriş yöntemlerini sorduğumuz soruya 1. katılımcı; Kendi geliştirdiğimiz yazılım ürünlerinin yurtdışı piyasalarda da satışının gerçekleştirilebilmesi ve yurtdışı piyasalarda belli bir pazar payına sahip olmak öncelikli hedefimiz diyerek cevaplandırdı. 2. katılımcı; İhracat yapan bir firma olarak biz doğrudan (direkt) ihracat stratejisi ile yolumuza devam ediyoruz şeklinde belirtti. 3. katılımcı; Gelecekte de var olan ürünleri ve pazarları takip etmek yerine, yapılmayanı yaparak, üretilmeyen üreterek kendi pazarımızı oluşturmak istiyoruz diyerek cevaplandırdı. 4. katılımcı; B2B yani diğer firmalar için bir ürün geliştirmek isterim. O pazara da danışmanlar aracılığıyla girmek en kolay yöntem. Yani o alandaki en iyi kişilerle çalışıp onların ürüne inanmasını ve iyi bir reklam oluşturarak ürünün pazara girmesini hedeflediklerini belirtmektedir. 5. katılımcı ise; B2B olduğu için öncelikle iyi bir ürün tanıtımı yapmamız gerekiyor. Bu konudaki rakiplerimizi ve pazarı iyi araştırmamız lazım ve doğru reklamlarla doğru şekilde giriş yapmayı planlamaktayız. Şeklinde cevaplandırdı.

4.1.14. Planlanan İnovasyon Değeri

Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Yapılan görüşmede gelecek için öngördükleri hizmeti ve rekabet avantajı sağlayacak yenilik değeri sorulmuştur. Bu soruyu 1. katılımcı; Ekibimizi büyüterek sektöre yeni ürünler kazandırmak ve daha fazla müşteriye ulaşmak birincil önceliğimizdir şeklinde cevapladı. 2. katılımcı; Üretim kapasitemizi ve ürün çeşitliliğimizi arttırarak yeni pazarlara girmeye çalışmak. Fırsatları yakalamak adına sürekli evrilmek ve öğrenmek şeklinde cevaplandırdı. 3. katılımcı; Öncelik olarak üstünde çalıştığımız bu ürün üzerine geliştirmeler yapmak istiyoruz. Zaten halihazırda bu alanda rakipsiz olduğumuz için, ilk amacımız yine rakipsiz olarak kalmaya devam etmek olacağından dolayı, ürünü belirli aşamalarda geliştirmek istiyoruz şeklinde cevaplandırdı. 4. katılımcı; Bu aralar giyilebilir teknolojilere yönelmeyi araştırıyor ve düşünüyorum. Bu sektörde büyük potansiyel olduğunu düşünüyorum. Tekstil sektörü 50 senedir aynı ivmede devam etmekte ve müşteri potansiyeli yüksek olmasına karşın yeterli düzeyde büyümemektedir. Artık 5G ile büyük bir dönüşüm geçirmeye ihtiyacı olduğunu düşünmekteyim diyerek farklı sektöre de yöneleceğini belirtti. 5. katılımcı; Biz dijital inovasyon üzerine çalışmalar yapmaktayız ve doğal olarak da bu konu üzerine çalışmalarımız ve yeniliklerimiz olacaktır. Dijital inovasyon her zaman bizim için öncelikli yenilik hedefi olacaktır. Diyerek cevaplandırdı.

4.1.15. Planlanan Stratejik İnovasyon Çalışmaları

Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Yapılan görüşmelerde stratejik inovasyon kapsamında bir Pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanın olup olmadığını sorduk ve bu soruyu 1. katılımcı; Geliştirdiğimiz tüm ürünler, e-ticaret sektörüne yenilik katmaktadır, bu nedenle pazar hakimiyetine sahibiz. Sektörde standartları belirleyen bir firma olarak kurmayı hedeflediğimiz uygulama pazar yeri ile müşterilerimizin yazılım ihtiyaçlarını 7 gün 24 saat karşılayabilmeyi hedefliyoruz şeklinde cevaplandırdı. 2. katılımcı; İşletmelerin en büyük önceliği karlılıktır bu da pazara hakim olma ya da agresif bir Pazar payına sahip olmaktan geçer bu nedenle kendimizi

geliştirmek adına yenilik yapmaya devam ediyoruz diyerek cevaplandırdı. 3. katılımcı; Dediğimiz gibi üzerinde çalıştığımız ürün kendi başına yeni bir pazar oluşturmaktadır. Bizim gelecek planlarımız arasında bu pazarı korumak ve daha da geliştirmek vardır diyerek cevaplandırdı. 4. katılımcı; Zaten hangi fikri üretsek veya hangi ürünü ortaya koysak bu amaçla yola çıkıyoruz. Aksi takdirde fikir üretmenin veya bir ürün ortaya koymanın bir manası olmadığını düşünüyoruz şeklinde cevaplandırdı. 5. katılımcı ise; Halihazırda gerçekleştirdiğimiz inovasyonlar mevcut. Ayrıca stratejik inovasyon bağlamında da gelecek için planlamalarımız devam etmektedir. Planlamalarımız doğrultusunda yeni pazar yaratmaktan ziyade var olan pazarda kendimize yer bulmayı hedeflemekteyiz diyerek cevaplandırdı.

4.1.16. Stratejik İnovasyonun Yol Haritası

Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Yapılan görüşmelerde inovasyon gerçekleştirmeden önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl yol izlediklerini sorduğumuzda katılımcılar şu şekilde cevaplamışlardır. 1. katılımcı; “Sektörümüzdeki ihtiyaçların belirlenmesi, geliştireceğimiz ürünlerin ekonomik ömürleri ve sürecin haritalanması için birçok araç kullanıyoruz fakat kullandığımız araçların başında müşteri anketleri, röportajlar, fuarlar, eğitimler ve etkinlikler gelmektedir.” Şeklinde. 2. katılımcı; “Pazara girme ya da pazarda daha fazla pay sahibi olmak adına uluslar arası konferanslar, fuarlar, B2B siteleri, ticaret müşavirlikleri ve LinkedIn gibi sosyal medya platformları oldukça etkili. Veriler toplandıktan ve keşif sürecinden sonra talepleri karşılayabilme seviyemize göre hareket ederiz, takım ruhu oldukça önemli, birlikte öğrenen, öğrenmeyi öğrenen bir ekibiz.” Şeklinde. 3. katılımcı; “Küresel araştırmalar gerçekleştiriyoruz. İşimizin temelini oluşturacak doğru teknolojik ortaklar ile iletişime geçiyoruz. Araştırmalarımızın ekseni ve işleyişini bilimsel temeller üzerinde ilerletiyoruz. Stratejik sınırlarımızı gerçekliklerimiz ve ulaşılabilirlik doğrultusunda belirliyoruz. Ekip içerisinde uyuma özen göstererek bütün ekip arkadaşlarının aynı tempoda olmasını sağlamaya çalışıyoruz. Korona sürecinde yoğun olarak faaliyet gösteren bir şirket olduğumuz için ekipleri birbirleri ile online

olarak iletişime geçiyor. Ekip üyelerinin ürün ortaya çıkarma sürecinde üst yönetim ile görüşmesi gibi bir imkan sağlamaktayız.” Şeklinde. 4. katılımcı; şeklinde ve 5. katılımcı ise; “Öncelikle bir problem saptaması ve analizi yapıyoruz. Daha sonra saptadığımız problem üzerine çalışma arkadaşlarımızla beraber fikir alışverişinde bulunup inovasyon yapılıp yapılmamasına karar veriyoruz. Yapılmasına karar verdikten sonra probleme ve bu problemin çözümüne yönelik bir ekip kuruyoruz. Zaten samimi ve paylaşımcı bir çalışma ortamımız olduğu için ekip içerisinde uyum da haliyle kendini gösteriyor.” Şeklinde cevaplandırdı.

4.1.17. Stratejik İnovasyonun Mihenk Taşları

Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Yapılan görüşmelerde katılımcılara stratejik inovasyon sürecindeki sorduğumuz mihenk taşlarına 1. katılımcı; Ekibimizde yer alan her bireyi özgür bırakıp yeterli düzeyde motivasyon sağlandığında hedeflere başarı ile ulaşılabilirdiğini gözlemledim. İyi bir iletişim ve çalışana aidiyet duygusunu hissettirmek bizim için önemlidir diyerek cevaplandırdı. 2. katılımcı; Olası fırsatları ve tehditleri proaktif bir şekilde gözlemleyebilmek ve süreklilik olarak değerlendirdi. 3. katılımcı; Doğru bir ulusal ve uluslararası araştırma ile çalışanlar arasında uygun ortamın sağlıklı bir iletişimle sağlanması diyebiliriz şeklinde cevaplandırdı. 4. katılımcı; Takım, takım, takım... Bu sağlam olduktan sonra o mihenk taşları tek tek diziliyor. Takım çalışmasıyla ve kuvvetli bir iletişimle başarılmayacak hiçbir şeyin olmadığını düşünüyorum diyerek takım konusuna vurgu yaptı. 5. katılımcı ise; Ben en önemli unsurun iletişim olduğunu düşünüyorum, sağlıklı iletişim. Hem kurum içi çalışma iletişimin iyi olması gerekiyor hem de mevcut ve potansiyel kullanıcılar ile iletişimin sağlam temeller üzerine kurulması gerektiğini düşünüyorum diye belirterek iletişimin önemini vurguladı.

4.1.18. Stratejik İnovasyon Sonrası Örgüt Kültüründeki Değişiklikler

Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler

gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığımız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Yapılan görüşmelerde katılımcılara stratejik inovasyon sonrası gerçekleşen çeşitli değişimler sorulduğunda 1. katılımcı; “Çevik (Agile) yazılım geliştirme metodolojisine uygun olarak Story Point kavramı ile geliştirilen işlerin büyüklüğünü hesaplayarak bireylerden ziyade ekibin genel performansını takip ettiğimiz için ekip içerisinde dayanışma ve hedeflere bağlılık gözlemledim.” Şeklinde cevaplandırdı. 2. katılımcı; “Yenilikler ile birlikte ürün kalitemizde ve üretim kapasitemizde artış yaşanmış olup kalite müşteri memnuniyeti açısından olumlu sonuçlar doğurmuş ilk defa çalıştığımız müşterilerin devamlılığını sağlamıştır. Bazı süreçlerde İnsan gücünü daha aza indirip çalışanları kendilerini daha verimli hissedecekleri alanlara yönlendirildiği için motivasyon artmış bu da performansları olumlu etkilemiştir.- Özetle Karlılık ve performans artışı.” Şeklinde cevaplandırdı. 3. katılımcı; ürünün gizlilik sözleşmesinden dolayı cevaplandıramayacağını belirtmiştir. 4. katılımcı; “İnovasyonun başlangıcından bitimine kadar olan süreçte tüm ekip olarak bir amaç uğruna ter döküyoruz ve işin sonucunda da başarılı olduğumuz takdir de yine tüm ekip olarak o gururu paylaşıyoruz. Bu da bize ekstra motive sağlıyor diyebilirim. Takım çalışması başarıyı getirir, başarı bizi daha da motive eder işe olan motivasyonumuz daha büyük başarıları götürür.” Şeklinde cevaplandırdı. 5. katılımcı ise; motivasyonlarını arttırdığını belirterek “Öncelikle, başladığımız bir işi bitirdiğimiz zaman ben ve tüm firma çalışanları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu olumlu etki işe olan bağlılığımızı ve motivasyonumuzu artırmaktadır. Hem ekonomik hem de performans açısından yeni inovasyonlar için olumlu ve motive edici oluyor diyebiliriz.” Şeklinde cevaplandırdı.

4.1.19. Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi

Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyonunuza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Yapılan görüşmelerde stratejik inovasyonun gerçekleşmesinden sonra firmalarına olumlu etkisinin olup olmadığı sorulmuştur ve katılımcılar şu şekilde cevaplandırmışlardır: 1. katılımcı; “Evet, yazılım geliştirme süreçlerinde

uyguladığımız bu yöntemi şirket içerisindeki farklı departmanların da kendi departmanlarına göre uygulamaya çalışmalarını gördüğüm için olumlu etki ettiğini düşünüyorum. Diğer tüm etkenlerde de farklı düzeyde bir olumlu sonuç alındığını söyleyebilirim.” Şeklinde belirtmiştir. 2. katılımcı; “Olumlu etkilerini yaşamaya başladık fakat istikrarlılık ve sürdürülebilirlik çok önemli. Zamanla daha da iyi olacağına inanıyoruz” şeklinde yanıtlamıştır. 3. katılımcı; “Yenilik içermesinden kaynaklı olarak ekip içerisinde farklı bir iş yapmanın getirdiği özgüven arkadaşlarımızda var. Geleceğe yönelik ve ulusal ölçekte hiç yapılmamış finansa bir işi denemenin motivasyonuna sahipler. Ulusal ölçekte devam ettirdiğimiz işlemlerimizin ürün sonrası ilk hedefi Avrupa pazarında faaliyet göstermesi olarak planlıyoruz.” Şeklinde belirtmiştir. 4. katılımcı; “Zaten küçük bir firma olduğumuz için yaptığımız inovasyonlar, her zaman olumlu yansıyor diyebilirim.” Şeklinde belirtmiştir ve son olarak 5. katılımcı; “Elbette düşünüyorum. Zaten genel amacımız bunları sağlamaktı ve biz birçoğunu şuan için elde ettiğimizi düşünüyorum.” Şeklinde cevaplandırmıştır ve böylece tüm katılımcılar stratejik inovasyonun firmalar üzerinde olumlu etki bıraktıklarını beyan etmişlerdir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz dünyasında, teknolojik yenilikler ve bu yeniliklere karşı algılar giderek değişime uğramaktadır. Bu bağlamda pazarlar da sürekli değişime uğramaktadır ve yeni pazarlar ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların bu değişime ayak uydurabilmeleri için inovasyon hatta stratejik inovasyon yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu tez, inovasyon gerçekleştiren organizasyonların, inovasyona ne kadar hakim olduklarını belirlemek, inovasyona bakış açılarını gözlemlemek ve inovasyon öncesi ile sonrası arasındaki örgüt kültürünün değişimini gözlemlemek amacıyla hazırlanmıştır.

İnovasyonun Türkçemizde tam karşılığı olmasa da literatürümüze en yakın anlamıyla yenilik olarak girmiştir. İnovasyon, tek bir aşama değil birçok aşamanın bir araya geldiği süreçtir. Basit tabirle; girişimcinin fikri ortaya koymasıyla birlikte yapılan Ar-ge çalışmalarıyla birlikte ortaya çıkan somut bir ürünün katma değer katılarak ticarileştirilmesi sürecidir diyebiliriz. Stratejik inovasyon ise daha uzun vadeli planlanmış, pazara girmekten ziyade yeni pazarlar yaratma, sadece var olan müşterileri değil potansiyel müşterilere de ulaşma hatta tüm insanlığı potansiyel müşteri olarak görebilmeyi sağlayan uzun vadeli planlamalardır. Bunun yanı sıra stratejik inovasyonu stratejik planlamayla karıştırmamak gerekir. Stratejik planın temelinde olanı geliştirerek ileri taşımak yatarken, stratejik inovasyon ise yeni ve yaratıcı iş modeli geliştirir, kurallara uymak yerine kendi kurallarını yaratır.

İnovasyon kavramı, strateji kavramı ve stratejik inovasyon kavramı üç ana başlıkta detaylı şekilde anlatılmıştır. Akabinde 5 farklı sektörden (yazılım, enerji, finans, Ar-ge, ve demir-çelik) seçilen 5 farklı inovasyon gerçekleştiren şirket (İdeaSoft Yazılım A.Ş., Blink Enerji A.Ş., Yotta21 Bilişim Teknolojileri A.Ş., Dijital inovasyon ve Yapı Teknolojileri A.Ş. ve X Haddehanesi) seçilmiş ve bu şirketlerle 19 sorudan oluşan bir röportaj gerçekleştirilmiştir. Röportajın temel amacı, stratejik inovasyonun firmalar üzerindeki etkisi ve firmaların inovasyona bakış açılarının ölçülmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırma için kullanılan röportaj sorularında katılımcılara; demografik özellikleriyle beraber hangi alanda kaç yıldır çalıştıkları, hedef alınan müşteri kitlesi ve rakipleri, inovasyon sürecinin başlangıcından bitişine kadar geçen süredeki takım içi ve takımlar arasındaki ilişki, inovasyona başlamadan önceki yol haritaları, stratejik inovasyonun organizasyonun başarısına etkisi ve firmaların stratejik inovasyona ne kadar hakim olduklarını öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur. Verilen cevaplardan aldığım gözlem sonuçları aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma yaptığımız firmalar farklı sektörlerden olmasına rağmen teknik açıdan farklılıklar olsa da yönetsel açıdan benzer sonuçlar elde edilmiştir.
- Ürün geliştirmeden önceki karar alma sürecinde genel anlamda üst ve orta kademe yöneticilerin yanında diğer takımlarda söz sahibi olsa da nihai kararın üst yönetimin verdiği gözlemlenmiştir.
- Özgür çalışma alanının hiyerarşinin yoğunluğuyla ters orantı olduğu gözlemlenmiştir. Takımlar arası koordinasyonun dikey hiyerarşi ile yönetildiği örgütlerde bu özgürlük kısıtlıyken, yatay hiyerarşinin ya da startupların olduğu organizasyonlarda çalışanlar daha özgür hareket edebilmekte, fikirlerini rahatlıkla beyan edebilmektedirler.
- Firmalar stratejik inovasyonla öncelikle karlılığı arttırmayı, yeni pazarlar oluşturarak yeni müşteri kitlesi oluşturmayı hedeflemektedirler.
- Firmalar farklı sektörlerden olmalarına rağmen inovasyona bakış açıları farklı olsa da inovasyon sürecindeki mihenk taşları ve olmazları benzerlik göstermektedir. Bunlar; doğru bir Ar-Ge, ulusal ve uluslararası pazar araştırması, müşteri talep ve beklentilerine karşılık verme düşüncesi, iyi bir takım çalışması, takımlar arası sağlıklı iletişim, çalışan motivasyonunun artması ve büyüme hedefleri olarak gözlemlenmiştir.
- Stratejik inovasyon firmaları daha yenilikçi, ileriye dönük planlı hedefleri olan, vizyonu daima yüksekte tutan, sürdürülebilir bir büyüme yakalama hedefleri olan, sadece ulusal değil uluslararası pazarlara da girmeyi hedefleyen birer organizasyon haline getirmiştir.

- Organizasyonların gerçekleştirdikleri stratejik inovasyon sonrası dönemde firma başarılarına olumlu şekilde yansıdığı gözlemlenmiştir. Olumlu yansıyan bu geri bildirimler; firmaların büyümesini, kültürünü ve yeniliğe karşı bakış açılarını da olumlu şekilde etkilediği gözlemlenmiştir.
- Organizasyonlar inovasyonu gerçekleştirmeden önce analizlerini (nerede olduğu, nerede olmak istediği, hedef ve amaçları, ölçek büyüklüğü, örgüt kültürünün belirlenmesi) doğru şekilde belirlemeli ve o yönde bir inovasyon stratejisi belirlemedir. Bu analiz belirlemesi, stratejik inovasyonunda başarılı olması için ilk ve olmazsa olmaz adımıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Statejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Startejiler. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ada, N. (2020). Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi. *Dayanışma Dergisi*, 44.
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ağrı İl Özel İdaresi. (2009-2013). *Ağrı İl Özel İdaresi Stratejik Planlaması*. Aralık 15, 2020 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/WqJSC+AgriIlOzelIdaresiS P0913.pdf> adresinden alındı
- Aksu, S. G., & Sürgevil, O. (2019). Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesindeki Bakış. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 2(2), 54-68.
- Aksungur, M. (2018). *İnovasyonun Firma Performansına Etkisi: Mersin İlindeki Lojistik Firmalar Üzerinde Bir Araştırma*. Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1995). What downsizing does to creativity. *Wiley Online Library*, 15(3), 1-6.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Arslan, K. (2008). *KÜRESEL REKABET BASKISI ALTINDA TEKSTİL VE HAZIR GIYIM SEKTÖRÜNÜN DÖNÜŞÜM STRATEJİLERİ VE YENİ YOL HARITASI*. İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları:57.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Ballıoğlu, İ. B. (2012). Kasım 2, 2020 tarihinde www.boraweb.tr:https://www.academia.edu/6091935/Stratejik_Y%C3%B6nlendirme_Vizyon_Misyon_Ama%C3%A7lar_ve_Hedefler adresinden alındı

- Barker, A. (2002). *The Alchemy of Innovation: Perspectives from the Leading Edge*. Spiro Press, 16-23.
- Barry, B. W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Barutçugil, İ. (2020, Haziran 21). *İnovasyon Kültürünün Ön Koşulları*. Aralık 4, 2020 tarihinde www.ismetbarutcugil.com: <https://ismetbarutcugil.com/2020/06/21/inovasyon-kulturunun-onkosullari/> adresinden alındı
- Barutçugil, İ. (2020, Şubat 7). *İnovasyonun Güç Kaynakları*. Temmuz 5, 2020 tarihinde www.ismetbarutcugil.com: <https://ismetbarutcugil.com/2020/02/07/inovasyonun-guc-kaynaklari/> adresinden alındı
- Baştürk, S. (2015). *Kamu Kurumlarında İnovasyon ve PTT Örneği*. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baumol, W. J. (2002). Towards microeconomics of innovation: Growth engine hallmark of market economics. *Atlantic Economic Journal*, 30, 1-12.
- Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995-1004.
- Can, P. (2012). *PAZARLAMA SÜREÇLERİNİN İNOVASYON*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Cumming, B. S. (1998). İnnovation Overview And Future Challenges. *European Journal Of Innovation Management*, 1(1), 28-29.
- Çakır, R. (2016). Stratejik Planlama Süreci ve Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama. *Karadeniz*, 11-21.
- Çeliksaş, H. (2008). *Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Adana: Çukurova

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Çetinkaya, F. F., & Gülbahar, O. (2019). Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 349-367.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2016). Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 4(1), 16-32.
- Demirci, A. E., Uz Kurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., & Akdeve, E. (2012). Yenilik Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Yayını*(2602).
- Diñçer, Ö. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. *Business Horizons*, 42(5).
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Elçi, Ş. (2008). *İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı*. Antalya: technopolis group.
- Erler, S. (2017). *İnovasyon Stratejilerinin İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç sanayisinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eşitti, B., & Erdem, S. H. (2017). Birey Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 475-489.
- European Commission. (1995, Aralık). *Green Paper on Innovation*. Haziran 15, 2020 tarihinde https://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf adresinden alındı

- Gandotra, N. K. (2010). Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51-59.
- Gözler, Ö. (2007, Mart 1). *Gerçek İnovasyon, Kârı Artırandır*. Ocak 1, 2021 tarihinde www.capital.com.tr: <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/gercek-inovasyon-kari-artirandir> adresinden alındı
- Gündüz, E. (2012). *Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyona Etkisinin Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinde İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Gür, N. (2014, Kasım). Yeni Ekonomi İçin Anahtar Ar-Ge ve İnovasyon Finansmanı. *Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı*(112), 1-28.
- Gürkan, G. Ç. (2012). *inovasyon Sürecinde Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı. Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Hacıoğlu, V. (2019). Uluslararası Çalışma Örgütü ve Enformasyon Sistemleri İnovasyonu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(77), 97-130.
- Haile, E. A. (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Hamel, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *MITSloan Management Review*, 39(2), 7-14.
- Hancıolu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon. *International Journal of Management Economics and Business*, 12(29), 105-124.
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *long range planning*, 29(3), 370.
- Hobikoğlu, E. H. (2014). *Yeni Ekonomide İnovasyon*. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. *Contemporary issues in cross-cultural psychology*, 4-20.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. *Contemporary issues in cross-cultural psychology*, 4-20.
- Hofstede, G. (2009). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in*, 17.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hosftede, G. (20). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in*.
- Hosftede, G. (2009). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1-17.
- Işık, N., Işık, H. B., & Kılıç, E. C. (2015). Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme. *Dergipark*, 1(2), 57-90.
- İyigün, N. Ö. (2015). *İnovasyon & Stratejik Rekabet Üstünlüğü*. Ocak 1, 2021 tarihinde [www.toprakisveren.org.tr: http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf](http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf) adresinden alındı
- Karatay, C. (2020, Temmuz 8). *Yeni ekonomi ve inovasyon fırsatları nelerdir?* Aralık 15, 2020 tarihinde Endüstri Haber : <https://www.stendustri.com.tr/endustri-40-uygulamaları/yeni-ekonomi-ve-inovasyon-firsatlari-nelerdir-h106942.html> adresinden alındı
- Kılıç, A. C. (2019). *Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- KIZILAY. (2019). *Hedef 2030*. Aralık 20, 2020 tarihinde [www.kizilay2030.org.tr: https://www.kizilay2030.org.tr/2030-hakkında/strateji-nedir](https://www.kizilay2030.org.tr/2030-hakkında/strateji-nedir) adresinden alındı
- Kocaoğlu, B., & Gülsün, B. (2004). Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler. *Verimlilik Dergisi*, 33-50.
- Kocaoğlu, B., & Gülsün, B. (2004). Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler. *Verimlilik Dergisi*(1), 0-0.
- Kocaoğlu, B., & Gülsün, B. (2004). Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler. *Verimlilik Dergisi*, 33-50.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.

- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Markides, C. (2000). *All The Right Moves – A Guide To Crafting Breakthrough Strategy*, London. *Harvard Business School Pres.*
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Sources of New Product Ideas and Creativity Practices in the UK Textile Industry. *Technovation*, 22(2), 113-121.
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkili ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kurumsal Bir Model Geliştirme*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Noori, H. (1990). *Managing The Dynamics Of New Technology: Issues in Manufacturing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance In Growing UK SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 735-753.
- Okpara, F. O. (2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2), 25-50.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 89(31), 9-25.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özdevecioğlu, M., & Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(39), 19-45.
- Özer, M. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 72-73.
- Özgenç, A. (2010, Ekim 31). *İnovasyon Yönetimi*. Kasım 5, 2020 tarihinde https://aliozgenç.typepad.com/ali_ozgenç/2010/10/de%C4%9Fi%C5%9Fim-y%C3%B6netimi.html adresinden alındı

- Özpolat, Z. (2015, Ekim 18). *İnovasyon*. Ocak 2, 2021 tarihinde [www.ziyaozpolat.com](http://ziyaozpolat.com): <http://ziyaozpolat.com/grup/makaleler/inovasyon.html> adresinden alındı
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- Rosenberg, S. (1999). Management Challenges for the 21st Century. *Business Horizons*, 42(5), 86.
- Russel, R. D. (1989). How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Sanrı, H. (2011). *Yönetim fonksiyonları bağlamında inovasyon yönetimi: Türkiye mobilya endüstrisinde inovasyon yönetimi sürecinin incelenmesi ve bir model önerisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Satı, Z. E., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016). Strategic Innovation Capability and Firm Sustainability: Evidence from Auto Parts Businesses in Thailand. *AU-GSB e-JOURNAL*, 61-75.
- Şahinli, M. A., & Kılınç, E. (2013). İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırılması. *Dergiipark*, 13(25), 329-356.
- Şen, N. (2017). *İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon İle İlgili Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taşgit, Y. E., & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.
- Tekin, Z. (2016). *Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Süreci Boyutlarının İnovasyon Yeteneği ve Yeni Ürün Başarısına Etkisi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

- Teknoloji ve Tasarım.* (tarih yok). Aralık 10, 2020 tarihinde <https://tektasurfa.tr.gg/&%23304%3Bnovasyon-D.oe.ng.ue.s.ue..htm> adresinden alındı
- Toraman, C., Abdioğlu, H., & İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.
- Tuna, K., & İsaetli, İ. (2014). İnovasyonun Finansman ve Risk Sermayesi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 64(1), 27-47.
- Tunç, A. Ö., & Zincir, O. (2019). Örgütler Arası İlişki Bağlamında Açık İnovasyonu Anlamak: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 209-226.
- Uzkurt, C. (2010, Temmuz/Ağustos 15). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, s. 36-51.
- Vardar, Y. (2010, Mart 30). *Stratejik Planlama*. Aralık 28, 2020 tarihinde Stratejik Planlama, Eğitim ve Kalite Müdürlüğü: <http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/STRATEJ%C4%B0K%20PLAN.ppt> adresinden alındı
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 27-55.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.
- Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 227-244.
- Yüksekbilgili, Z. (2012, Kasım 24). *Niş Pazarlama Nedir*. Ocak 1, 2021 tarihinde www.pazarlamamakaleleri.com: <http://www.pazarlamamakaleleri.com/nis-pazarlama-nedir/> adresinden alındı

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Görüşmeye Katılan Katılımcıların Hakkında Genel Bilgiler	14
Tablo 2: Alanlarına Göre İnovasyon Türleri	21
Tablo 3: Derecesine Göre İnovasyon Türleri.....	22
Tablo 4: Organizasyonel İnovasyon Tanımları.....	24
Tablo 5: Radikal ve Kademeli İnovasyonun Karşılaştırılması	26
Tablo 6: İnovasyon Kaynakları.....	28
Tablo 7: Başlıca Plan Türleri	42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnovasyon Döngüsü.....	31
Şekil 2: Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar (Ada, 2020).....	34
Şekil 3: Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli (Hancıolu & Yeşilaydın, 2016).....	39
Şekil 4: Stratejik Planlama Süreci (KIZILAY, 2019).	43
Şekil 5: Planlama Süreci.....	44
Şekil 6: İnovasyon Süreçleri (Özpolat, 2015).	50

EKLER (VARSA)

Ek 1: Röportaj Soruları (Kılıç, 2019)

1	Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)
2	Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?
3	Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?
4	Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?
5	Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?
6	Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?
7	Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?
8	Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?
9	Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemleriniz nelerdir?
10	En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?
11	Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?
12	Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?
13	Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?
14	Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?
15	Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?
16	Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

17	Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?
18	Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?
19	Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Samet Ramazan Yılmaz 1994 Şubat ayında Ankara'da doğdu. İlkokul ve ortaokul eğitimini Yenikent İlkokulu ve Şeyh Şamil ilkokulundan aldıktan sonra lise eğitimini de Etimesgut Lisesi'nde tamamladı. 2013 yılında Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. Bir sene hazırlık eğitimiyle beraber 2018 yılında fakülteden mezun oldu. Lisanstan mezun olduğu 2018 yılında yine Karabük Üniversitesi'nde İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.