

STRATEJİK YÖNETİMDE YENİ BİR REKABET YAKLAŞIMI: STRATEJİK İNOVASYON

Arş. Gör. Dr. Yasemin HANCIOĞLU
Ankara Üniversitesi, (yaseminhan@hotmail.com)

Yrd. Doç. Dr. Gözde YEŞİLAYDIN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, (gtrekli@gmail.com)

ÖZET

İşletmelerin inovasyonel düşünce yapıları ile kurumsal stratejileri arasındaki sinerjiye bağlı olarak müşteriler için yeni değer yaratma, rakipleri hazırlıksız yakalama, inovatif faaliyetlerde bulunma, pazarı genişletme ve yeni pazarlar oluşturma olarak tanımlanan stratejik inovasyon kavramı yabancı literatürde yer almasına karşın; bu konuda Türkçe olarak yapılmış çok sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışma ile stratejik inovasyon kavramının tanımına, işletmeler için önemine, stratejik inovasyon süreci aşamalarına ve stratejik inovasyon yönelimine yer verilerek; stratejik inovasyon kavramı hakkında bilgi vermek, gerek karar vericiler ve işletme yöneticilerinde gerekse alan yazında çalışma yürüten akademisyenlerde konu ile ilgili farkındalık yaratmak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Inovasyon, Rekabet, Stratejik İnovasyon, Stratejik Yönetim*

A NEW COMPETITION APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT: STRATEGIC INNOVATION

ABSTRACT

Due to synergy between innovational mentality and corporate strategies of businesses, the concept of strategic innovation defined as creating new value for customers, catching rivals unawares, engaging in innovative activities, creating market expansion and creating new markets. Despite the fact that the concept of strategic innovation is located in the foreign literature; there are few studies in Turkish.

This study aims to define the concept of strategic innovation, the importance for businesses, stages of the strategic innovation process, strategic innovation orientation, to provide information and to create awareness in both decision-makers, business managers and academicians conducting studies in this subject.

Keywords: *Innovation, Competitiveness, Strategic Innovation, Strategic Management*

1. Giriş

İletişim, ulaşım, bilgi ve bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, pazarlama anlayışında yaşanan yeni dönüşümler, küreselleşme, ekonomik büyüme, artan uluslararası rekabet ve iletişim hızı, değişen müşteri yapısı işletmeler arasındaki rekabeti dünya geneline taşımıştır. Bu nedenle işletmeler varlıklarını korumak, buldukları pazarlarda kendilerine yer edinebilmek ve temelde kar elde edebilmek için mevcut stratejik yapılarını ve pazarlama yaklaşımlarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerin dünya genelinde yaşanan değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri için farklılıklara yönelmeleri, yaratıcılığa, hayal gücüne daha fazla önem vermeleri ve farklı inovasyonel fikirleri daha fazla benimsemeleri gerekmektedir.

Modern ekonomilerde inovasyon; ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabet edebilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Arvanitis vd., 2013:434). 21. yüzyılın iktisadi, siyasi ve askeri dinamiklerine bakıldığında, rekabetin yeni paradigmasının inovasyona dayalı olduğu (Esen & Çetin, 2012:80); rekabet gücünü belirleyen temel faktörlerin ise araştırma-geliştirme faaliyetleri ve inovasyon kaynaklı sürdürülebilir verimlilik artışı (Zerenler vd., 2007:656) ile ilişkili bulunduğu görülmektedir.

İşletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak ele alınan inovasyon; verimliliği ve karlılığı artırmakta, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağlamaktadır (Elçi, 2006:2). Ancak küresel ekonominin dayattığı kurallar, işletmelerin rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için ya yenilikleri bizzat kendileri tarafından geliştirmelerini ya da var olan yenilikleri yakından takip ederek, uygun bir biçimde kendilerine adapte etmelerini zorunlu kılmaktadır (Güleş & Bülbül, 2004:115).

İnovasyon ile rekabet avantajı yakalamak ve bu avantajı korumak işletmelerin stratejik hedeflerinden biridir. İnovasyon fikri konusunda oluşturulacak politikalar, kültürel normlar ve verilecek kararlar işletmelerin stratejik kararları arasında yer almakta ve stratejik yönetim açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla strateji ve inovasyonun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada literatürde yer alan “stratejik inovasyon” kavramına değinilecektir. Stratejik inovasyon ile ilgili çalışmalar yurtdışı yayınlarda yer almasına karşın; bu konuda Türkçe olarak yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaması çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu çalışma, stratejik inovasyon kavramı hakkında bilgi vermek, gerek karar vericiler ve işletme yöneticilerinde gerekse alan yazınında çalışma yürüten akademisyenlerde konu ile ilgili farkındalık yaratmak amacıyla tasarlanmıştır.

2. İnovasyon ve Rekabet

Geçmişe nazaran ülkelerin birbirleriyle daha fazla etkileşim içinde bulunduğu, işletmelerin yalnızca ulusal pazarda faaliyet göstermeyip, dünya pazarına açıldığı bir süreç olan küreselleşme ve küreselleşme ile beraber artan yoğun rekabet ortamı birçok değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler ve toplumlar arasında yaşanan rekabette birbirine üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli yolu inovasyondur (Yalçınkaya, 2010:382).

İnovasyon, organizasyon ve yönetim anlayışlarını şekillendirerek işletmelere yol gösterici olmaktadır. Drucker’a (1985:5-6) göre inovasyon, bir işin kurulmasında, kamu

hizmet kurumlarında ya da bireyin yeni bir girişime başlamasında görülen girişimciliğin özel bir fonksiyonudur. İnovasyon, yaratma amacına yönelik çaba ve girişimin ekonomik ve sosyal potansiyelindeki değişikliklere odaklanması olarak da tanımlanabilir. Bugünün ürünleri ve hizmetlerini yapma anlamına da gelmektedir (Morris, 2013:6). Bu tanımlar incelendiğinde inovasyonun kavram olarak hem bir sonucu (yeniliği) hem de bir süreci (yenilenme-yenilemeyi) ifade ettiği görülmektedir.

Son yıllarda tüm dünyanın üzerinde durduğu ve hakkında yapılan çalışmaların sayısının giderek artış gösterdiği bir kavram olan inovasyonun bu derece önemli hale gelmesinin nedenleri iki açıdan değerlendirilebilir. Bunlardan biri inovasyonu işletmeler açısından, diğeri ise ülkeler açısından ele almaktır. İşletmeler açısından bakıldığında, inovasyon, maliyetleri düşüren, bununla birlikte verimlilik, üretkenlik ve karlılığı artıran, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştıran, ürün ve hizmet kalitesini yükselten önemli bir araçtır. Ülkeler açısından bakıldığında ise, toplumsal refahın artmasında, sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası rekabet avantajı sağlanmasında, istihdam artışında ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli rol oynamaktadır (Özgür Güler & Kanber, 2011:62).

Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılında yayınladığı "Green Paper on Innovation" isimli politika dokümanında inovasyonun işletmeler ve ülkeler için önemi şu şekilde belirtilmiştir (European Commission, 1995):

"İnovasyonun çeşitli rolleri vardır. İnovasyon, işletmelerin uzun dönemli amaçlarını başarmalarında 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."

İnovasyonlar neden oldukları teknolojik yatırımlar ile işletmeleri daha rekabet edebilir hale getirmekte; bu sayede ekonomik gelişmeye de katkıda bulunmaktadır (Rutten & Boekema, 2007:1834). Kıran kırana rekabetin olduğu günümüz işletmelerinde, inovasyon sayesinde işletmeler bu rekabetten fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarından bir tanesi olarak ele alınabilir, çünkü inovasyon yoluyla işletmeler değişimlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Morris, 2013:5). Morgan'a (1991) göre işletmelerin değişimin karmaşıklığı ile daha iyi baş edebilmeleri; çevresel eğilimleri tanımlamak ve öngörmek, yeni problemleri tespit etme ve yönetmede çevre ile daha etkileşimsel ilişkiler benimsemek, bütün yönetsel seviyelerde en iyi liderliği sağlamak, organizasyonun her seviyesinde bilgi ve yaratıcılık potansiyelini artıracak insan kaynağını yetiştirmek, denetim ve yetki devri dengesini doğru bir şekilde sağlayabilmek için organizasyonel yapıyı yataylaştırmak, yöneticilerin teknolojinin hem organizasyon yapısını hem de üretimin doğası ve döngüsünü nasıl değiştirdiğini anlamalarını sağlamak, çok sayıda olan paydaşlarla

ilgilenecek, yeniden şekillenen sosyo-ekonomik çevreye uyum sağlamada proaktif yaklaşımları benimsemek ile mümkündür (aktaran Roffe, 1999:225).

3. İşletmelerin Yeni Strateji İhtiyacı Bağlamında İnovasyon

İşletme stratejisi, kavram olarak işletmenin içinde bulunduğu çevrenin fırsatları, kısıtları ve taleplerine karşı sınırlı kaynakların paylaşımıyla ilgili verilen kararlar seti şeklinde tanımlanmaktadır (Nadler & Tushman, 1997:163). İşletmelerin kurumsal stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturan ve sürekliliği sağlayan bir faaliyet olan inovasyon ise sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve yaşamını sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. İnovasyon yapan işletmeler üretkenliklerini artırarak hızlı büyüme imkanı yakalamakta, bununla birlikte yüksek nitelikli istihdam olanağı yaratmakta; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma gelmektedirler (Elçi, 2006:151-152).

İşletmelerin stratejik yönetim açısından proaktif ve inovatif düşünmeye eskiye nazaran daha fazla ihtiyaçları vardır. Bu söylem son on yıldır akademisyenler ve yöneticiler tarafından sıklıkla söylenen bir söz haline gelmiştir (Drejer, 2006:144). İşletmelerin refahı için önemli bir süreç olan inovasyon sürecinde işletmeler, stratejik seçimlerle yüz yüze gelmektedirler (Roffe, 1999:227). Strateji, özgün yetkinlik, yeni ürünler, pazarlar ve teknolojilerin seçimi ile ilgilidir (Nadler & Tushman, 1997:163). İnovasyon stratejisi ise, işletmenin rekabet edebilirliğini sağlayacak karar aşamasındaki en önemli hamledir.

Bir işletmenin inovasyon performansı, inovasyon stratejisinin işletmenin kurumsal stratejisiyle bütünleşip bütünleşmediğine bağlıdır. Etkin bir inovasyon stratejisinin geliştirilebilmesi için işletmede çalışanların gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması, faaliyet gösterilen ve gösterilmesi planlanan pazarın tanınması, paydaşların kimler olduğunun ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi, pazarın, çalışanların ve paydaşların gereksinim ve beklentilerinin bir vizyon etrafında birleştirilmesi, bu vizyonun paylaşılmasının ve sahiplenilmesinin sağlanması, işletmenin inovasyonla bütünleşik misyon ve hedeflerinin belirlenmesi, vizyon, misyon ve hedeflerle belirlenen amaçlar doğrultusunda inovasyon fırsatlarının yorumlanarak inovasyon stratejisinin oluşturulması gerekmektedir (Elçi, 2006:164-165). İnovasyon ile rekabet avantajını yakalamak ve bu avantajı korumak işletmelerin stratejik hedefi olmalı, üst yönetim bu hedefi benimsemeli ve sahiplenmeli, sahiplendiğini de her şekilde göstermelidir (Elçi, 2006:155).

4. Stratejik İnovasyon

Literatürde stratejik inovasyon ile ilgili yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımların bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- Hamel (1998:8),stratejik inovasyonu, mevcut endüstri modelinde müşteriler için yeni değer yaratma, rakipleri hazırlıksız yakalama, hissedarlar için yeni varlık sağlama yollarını yeniden değerlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır.
- Stratejik inovasyon, kuralların ortadan kalkması ve rekabetin doğasının değişmesiyle birlikte işletmeler için hızlı büyüme, müşteriler için değer yaratma amacıyla iş modellerinin yeniden kavramlaştırılması ve mevcut pazarların yeniden biçimlendirilmesidir (Schlegelmilch vd., 2003:117-118).

- Stratejik inovasyon; değer zinciri tasarımı, müşteri değerinin kavramlaştırılması ve potansiyel müşterilerin tanımlanması şeklindeki üç alanın en azından birinde eski uygulamaların bırakılmasıdır (Govindarajan & Trimble, 2004:69).
- Stratejik inovasyon; yaratma yeteneğini artıran, iş fikirlerini canlandıran ve hem işletmeye ilişkin pazarın hem de iş sistemleri ve temel yetkinliklerin değişmesiyle oluşan yeni bir işletme konseptidir (Drejer, 2006:145). Bu açıdan bakıldığında, stratejik inovasyonun işletmenin tamamının gelişimi ile ilgili olduğu söylenebilir.
- Stratejik inovasyon, bilgi yaratmak ve inovatif eylemlerde bulunmak, müşteri talebine tepki yerine pazarı genişletmek, yeni pazarlar oluşturmak, ürün inovasyonunun ötesinde kaynaklarla bağlantılı olduğundan kaynakları yönlendirmek ve genel olarak iş stratejisi oluşturmak için çabalar (Abraham & Knight, 2001:22).
- Stratejik inovasyon, oyunu oynamanın yeni yolunu gösteren iş modellerindeki inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Markides & Charitou, 2003:55).
- Stratejik inovasyon yönetimi, örgütsel bilgi ve uygulamaların amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesidir (Pitt & Clarke, 1999:301).
- Stratejik inovasyon, yeni iş modellerinin oluşturulmasının, var olan pazarda boşluklar yaratılmasının ve müşteri değerinin artırılmasının yeniden kavramlaştırılmasını amaçlamaktadır (Gebauer vd., 2012:57).

Bu tanımlar dikkate alındığında, stratejik inovasyonun “yeni iş modelleri”, “yeni pazarlar (yenilerinin yeniden yaratılması ya da var olanların yeniden şekillendirilmesi)”, “müşteriler ve işletmeler için değer artışı ya da bu üçünün kombinasyonu” olmak üzere üç sonucu olduğu görülmektedir (Sniukas, 2007:24).

Markides (1997:9-10), Unilever, Canon, Texas Instruments, Apple, Starbucks, Yamaha gibi birçok işletmenin başarı hikayesini ele aldığı çalışmada, bu işletmelerin diğerlerinden daha fazla ne yaptığı sorusuna odaklanmış ve başarılarının temelinde stratejik inovasyonun bulunduğunu belirtmiştir.

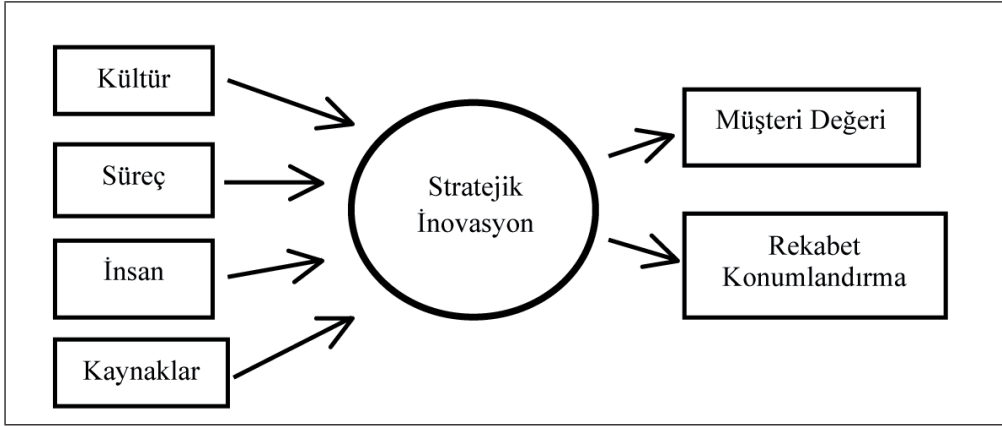
Stratejik inovasyonun üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, üst düzey yöneticilerin başarılı olabilmek için hem geleceği hem de bugünü kapsayan stratejik düşünmeye ihtiyaçları olduğu; ikincisi inovasyon ve etkililiğin, yaratıcı fikir geliştirme ve analitik düşünme gibi farklı organizasyon niteliklerine ihtiyaç duymasındır. Üçüncüsü ise, günümüzdeki rekabetin, rekabet yarışının kurallarıyla değişen iş modellerine göre daha az ürün ya da teknoloji temelli olmasıdır (Drejer, 2006:144). Styles & Goddard (2004:65)ise, stratejik inovasyonun temel unsurlarını şu şekilde belirtmişlerdir:

- İşletmeler, iş modeli ya da stratejilerle gelişen yeteneklerin, değerli ve kıt kaynakların havuzu olarak görülmektedir.
- Yüksek getiri herkesin benimsediği benzer politikalarla değil, zor ve kapsamlı endüstri varsayımları ile elde edilmektedir.

- Yaratıcılık; müşterilerin memnuniyetsizliğini, sıkılmışlığını ve ürün veya hizmetleri seçmemelerini etkileyen duygular sonucu oluşmaktadır.
- Radikal ve sürekli olmayan değişimler, operasyonel etkililikteki iyileşmeden daha çok değer yaratmaktadır.
- Strateji, gelecekte meydana gelecek ortamın bazı yönlerini şekillendirmeye odaklanmaktadır.

Schlegelmilch vd. (2003:127), Joreskog & Goldenberg (1975)'in "Çoklu Gösterge ve Çoklu Nedensellik Modeli (Multiple Indicators – Multiple Causes Model – MIMIC Model)" ni referans olarak stratejik inovasyon ile ilgili bir model oluşturmuştur (Şekil 1).

Şekil 1: Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli



Kaynak: (Schlegelmilch vd., 2003:127)

Modelde, stratejik inovasyonun gelişimine katkıda bulunan dört anahtar faktör (kültür, süreç, insan ve kaynaklar) ile stratejik inovasyonun müşteri değeri ve rekabet konumlandırma olmak üzere iki sonucu tanımlanmaktadır (Şekil 1). Bu faktörlere ilişkin kısa bilgiler aşağıda sunulmuştur (Schlegelmilch vd., 2003:119-127).

- **Kültür:** Kültürel değer, stratejik inovasyonun oluşturulmasında etkili olan sorgulayıcı yaklaşımın benimsenmesindeki en önemli faktörlerden biridir.
- **Süreç:** Stratejik inovasyon, yaratıcı araştırma süreçleri yoluyla başarılmaktadır.
- **İnsan:** Stratejik inovasyon geniş perspektifli bakış açısına ihtiyaç duyduğundan, iletişim, çapraz fonksiyonellik ve hiyerarşik sınırlar gerektirdiğinden, işletme dışındaki bireyler de sürece dahil edilmelidir.
- **Kaynaklar:** Yenilik yapan stratejik inovatörler (inovasyon yapan kişiler), işletme dışındaki fırsatlar ile iç kaynakları karşılaştırmaktan öte, ilişki içinde buldukları ya da bulunacakları paydaşlar ile güçlü ilişkiler kurmaya; bu sayede kendi yeteneklerini ve yapabileceklerini paydaşlarla birlikte tamamlamaya çalışırlar.

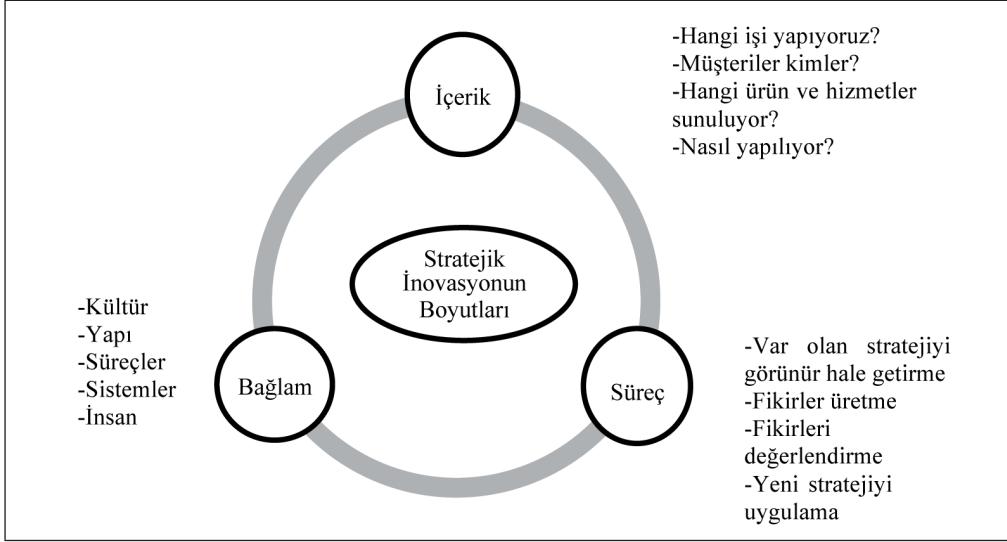
- **Müşteri Değeri:** Stratejik inovatörler, mevcut müşterileri elde tutmaya ve onları daha fazla memnun etmeye odaklanmamakta; bunun yerine müşteri olmayanları yakından takip etmekte, onlardan önce düşünmekte ve yeni öneriler sunmaktadırlar.
- **Rekabet Konumlandırma:** Stratejik inovatörler, yeni ve üstün değerler sunarak rekabet etmeye odaklandıklarından, işlerini daha iyi yapan ve pazarda üstün olan rakiplerle ilgilenmemektedirler.

Stratejik inovasyon faaliyetleri, deneme – yanılma yöntemi ile stratejik denemeler yapılarak yürütülmektedir. Stratejik denemelerin ise kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; stratejik denemelerin işletmenin iş tanımlarında değişime ihtiyaç duyması, işletmenin var olan varlık ve yeteneklerinden bazılarını geliştirmesi, sadece ürün hattını genişletmesi, coğrafi yayılım ya da teknolojik gelişim olarak ele alınmaması, yeni gelişen endüstrilerde, endüstriyel çevrede dönüşüm yaratmayı hedeflemesi, deneme sürecinin rakiplerden önce başlatılması gerektiği, gelir büyümesi için yüksek potansiyele sahip olması (örneğin 3-5 yılda 10 katı büyüme sağlaması), tekrarın çok pahalı, geri bildirim almanın belirsiz ve zor olması, yeni bilgi ve yeteneklerin gelişimini gerektirmesi ve stratejik deneyimlere karmaşıklık sonucu oluşan belirsizlik ile yüz yüze gelen yöneticiler tarafından yön verilmesi gerektiği şeklinde belirtilebilir (Govindarajan & Trimble, 2005:48).

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, her işletme, “**KİM**” (müşteri) –“**NE**” (hangi ürün veya hizmet) –“**NASIL**”(temel yetkinlikler, yeni ürün oluşturma, işlerin en iyi yöntemle yapılması, doğru müşteri bulma) sorularına ilişkin cevap aramak ve bu cevaplara göre seçim yapmak durumundadır. Bazıları özel müşteri segmentlerine odaklanmayı seçebilir, bazıları bir ya da daha fazla ürün veya hizmet için global oyuncu olmak isteyebilir. Bazıları ise belirli bir teknolojiye veya dağıtım metodlarına ya da birden çok müşteri segmentinde özel hizmet veya ürün arzına odaklanmayı tercih edebilir. İşletmelerin stratejik pozisyon haritalarının oluşturulmasında “*kim-ne-nasil*” soruları kritik öneme sahiptir (Govindarajan & Gupta, 2001:3; Markides, 1997:12).

Stratejik inovasyonda amaç; farklılaştırma yoluyla rekabetin üstesinden gelmekten rekabetçi olmayı başarmaya doğru giden stratejik odağı değiştirmektir. Farklılaştırma; yeni pazarlar, yeni iş modelleri ya da yeni değerler yaratmakla başarılabilir. Bu farklılaştırmada stratejik inovasyonun boyutları önemli rol oynamaktadır. Stratejik inovasyonun “içerik”, “süreç” ve “bağlam” olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Şekil 2). Problemi bütünüyle anlayabilmek ve aynı problemin farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlamak için bu boyutları ayrı ayrı ele almak yerine birbirleriyle olan bağlantılarını tanımlamak gerekmektedir (Sniukas, 2007:96).

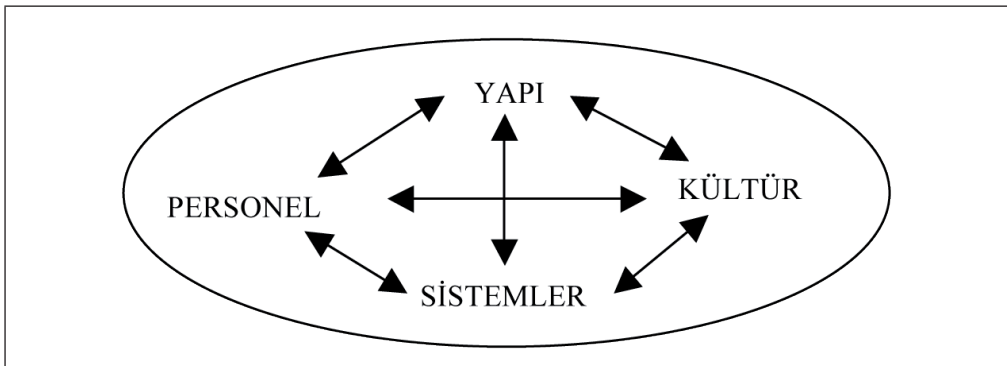
Şekil 2: Stratejik İnovasyonun Boyutları



Kaynak:(Sniukas, 2007:96)

Stratejik inovasyonun boyutlarından “içerik” boyutu, işletmenin hangi işi yaptığı, müşterilerinin kimler olduğu, hangi ürün ve hizmetleri sunduğu ve işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilienmektedir. “Süreç” boyutunda; var olan stratejilerin görünür hale getirilmesi, yeni fikir ve değerlerin üretilmesi, bu fikirlerin değerlendirilmesi ve belirlenen yeni stratejinin uygulanması amaçlanmaktadır. “Bağlam” boyutunda, işletmeye ilişkin kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insan kaynağı ele alınır (Sniukas, 2007:96). Bağlam boyutunda yapılacak seçimlerde işletmenin nasıl hareket edileceği belirlenmektedir. Bu seçimler ile stratejik inovasyonda kullanılmak üzere organizasyonel DNA oluşmaktadır (Govindarajan & Trimble, 2005:48-49) (Şekil 3).

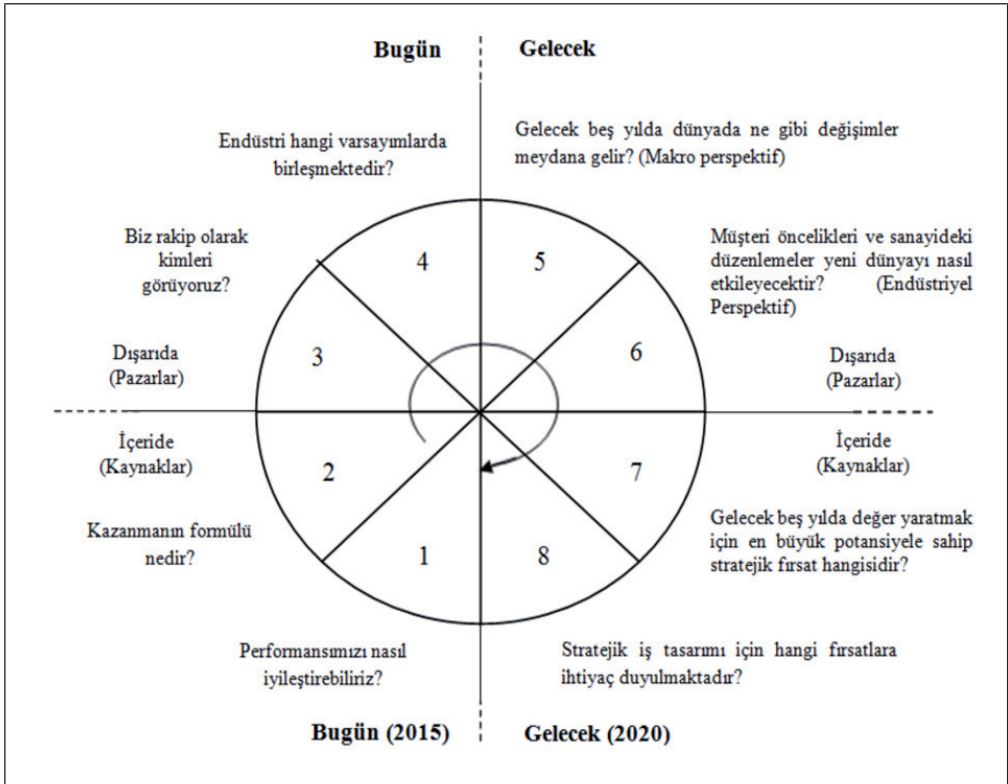
Şekil 3: Organizasyonel DNA



Kaynak:(Govindarajan & Trimble, 2005:49)

Organizasyonel DNA'nın "yapı" kısmında formel yapı, karar mekanizması, bilgi akışı ve süreç akışından; "personel" kısmında liderlik özellikleri, personel politikaları, yetkinlikler ve kariyer yönetiminden; "sistemler" kısmında planlama, bütçeleme ve denetim sistemleri, işletme performansı gelişim kriterleri, teşvik/tazminat sistemlerinden ve "kültür" kısmında, değerleri oluşturan davranışlar hakkındaki görüşler ve kararlara ilişkin önyargılardan bahsedilmektedir (Govindarajan & Trimble, 2005:49). Stratejik inovasyonun nasıl kullanılacağı Styles & Goddard (2004:66) tarafından yapılan çalışmada "strateji çarkı" olarak adlandırılan bir model ile açıklanmaktadır (Şekil 4).

Şekil 4: Strateji Çarkı

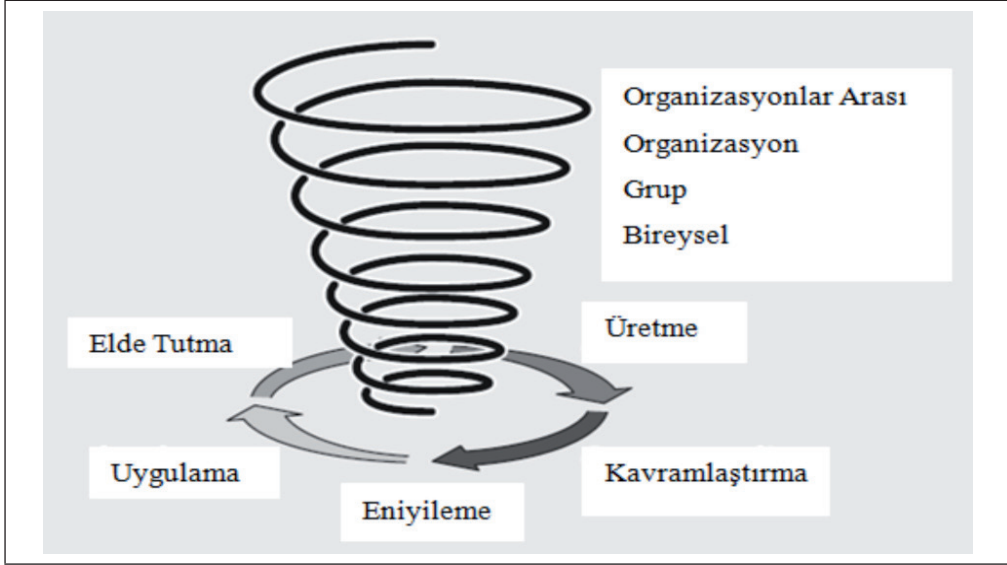


Kaynak:(Styles & Goddard, 2004:66)

Bu modelde, bugün ve gelecek; işletme içi (kaynaklar) ve dış çevre (pazar) ile ilgili analizler yapılmaktadır. Çarkta, işletmeler öncelikle kendilerine bugünden başlanarak işletme içi ve dışı ile ilgili birtakım sorular yöneltilmektedirler.

Stratejik inovasyon açısından önemli diğer bir konuda "stratejik inovasyon sarmalı" dır. Bu sarmal; üretme, kavramlaştırma, en iyileme, uygulama ve elde tutma aşamalarından oluşmaktadır (Şekil 5).

Şekil 5: Stratejik İnovasyon Sarmalı

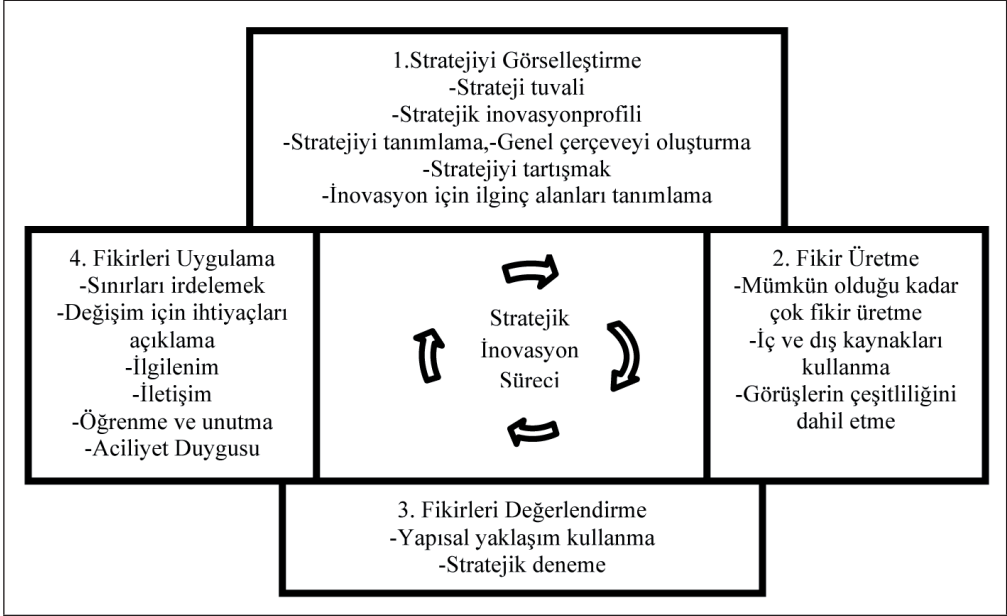


Kaynak:(Abraham & Knight, 2001:24)

Bu aşamalardan “*üretme*”, yeni fikirler edinme, örtük bilgi ve deneyimlerin paylaşımı; “*kavramlaştırma*”, fikirleri bir araya getirme, örtük bilgiden açık bilgiye gitme, yeni kavramlar yaratma; “*eniyileme*”, açık fikirler ile açık kavramları karşılaştırma, en iyi cevabı bulma; “*uygulama*”, projeleri test etme ve oluşturma, performans iyileştirme için yeni bilgi ve deneyimler yaratma; “*elde tutma*”, açık bilgi ve deneyimlerin toplanması, kodlanması ve paylaşımı ve örtük bilgi ve deneyimlerin tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir (Abraham & Knight, 2001:24).

Artan rekabet ve değişimin hızı stratejik inovasyonun bir süreç olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Stratejik inovasyon süreci Sniukas’e (2007:71) göre, dört adımdan oluşan bir döngü şeklindedir (Şekil 6).

Şekil 6: Stratejik İnovasyon Süreci



Kaynak:(Sniukas, 2007:87)

Döngünün ilk adımı stratejinin görselleştirilmesi yani mevcut stratejiyi tanıma ve görünür hale getirme aşamasıdır. Bu adımı sırasıyla yeni fikirler üretme, yeni fikirleri test etme ve değerlendirme ve bu fikirleri uygulama adımları takip eder. Son adımdan sonra yeniden ilk adım olan stratejinin görselleştirilmesi aşamasına dönülmektedir.

5. Stratejik İnovasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Stratejik inovasyonun işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesinde ve gelişmesinde kritik bir rol oynamasına rağmen; konu ile ilgili yapılan akademik ve bilimsel çalışmaların sayısı oldukça azdır. Yabancı literatürde yer alan çalışmalara daha sık rastlanmakla birlikte özellikle Türkçe literatürde stratejik inovasyon konulu çalışmaların sayıca azlığı dikkat çekecek boyuttadır. Türkçe ve yabancı literatürde yer alan çalışmalardan bazılarının ilişkin bilgileri aşağıda sunulmuştur.

Kataria (2013:6) tarafından yapılan tez çalışmasında öncelikle stratejik inovasyon ile ilgili literatür bilgileri verilmiş, stratejik inovasyon ile ilişkili olan stratejik girişimcilik, stratejik değişim ve değer yeniliği gibi kavramlardan bahsedilmiştir. Sistematik literatür derlemesi olan bu çalışma kapsamında 135 makale gözden geçirilmiş ve stratejik inovasyon kavramı, marjinal/artırımlı (incremental) ve engelleyici (disruptive) stratejik inovasyon olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Stratejik inovasyonu rekabet avantajı yaratmada yeni bir oyun stratejisi olarak gören Afuah (2009) yazmış olduğu kitabında, stratejik inovasyon ile ilgili kavramsal bilgiler sunmuş, yeni oyun stratejilerini güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler başlıkları altında ele almış ve konu ile ilgili örnek olaylara yer vermiştir. Bilgi geliştirme (knowledge

development) ile stratejik inovasyon yönetimi arasındaki kavramsal bağları inceleyen Pitt & Clarke (1999), stratejik inovasyon yönetiminin örgütsel bilgi geliştirme ve uygulama amaçlı kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Cassia vd. (2012) tarafından stratejik inovasyonda önemli bir rol oynayan yeni ürün geliştirme süreci beş İtalyan aile şirketi ve beş İtalyan aile şirketi olmayan kurumda çoklu vaka çalışması ile incelenmiştir. Kodama (2001) tarafından yapılan vaka çalışmasında, son altı yılda geleneksel bir kurumun aynı zamanda yeni hizmet pazarlarını nasıl yarattığına ve Japonya’da rekabetçi bilgi ve iletişim teknolojileri alanında nasıl hakimiyet kurduğuna ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Telefon şirketinden multimedya şirketine doğru bir değişim yaşamış olan kurum, girişimci bir ruha sahip olan ve personel çeşitliliği oluşturan yeni bir örgütsel yapı benimsemiş; sonrasında sürekli girişimci stratejilerin uygulanmasını teşvik etmiştir. Bu vaka çalışmasında, bilinçli olarak ve stratejik davranılarak paradoksal örgütleri ve stratejileri tek bir çatı altında toplama ve entegre etme sonucu iletişim alanında yeni bir pazarın oluşturulması ile ilgili stratejik inovasyon sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ve başarı faktörleri tartışılmaktadır. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) işletmelerde radikal olan yeni stratejiler uygulamada nasıl yardımcı olabileceğini göstermek amacıyla Markides & Anderson (2006) tarafından yapılan çalışmada, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında çok sayıda faktörün etkili olabileceği, ancak günümüz stratejik inovatörlerinin başarısında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kritik bir konumda olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla BİT-etkin bir stratejik inovasyonun, stratejik inovatörlere kendi endüstrileri ile ilgili “kim-ne-nasıl” soruları hakkında düşüncelerini sağladığı ve işletmelere hızlı bir şekilde büyüme imkanı sunduğu düşünülmektedir. Firmaların yenilikçilik ve performansı açısından oldukça önemli olan stratejik inovasyon yönelimi üzerinde üst yönetim ekibinin özelliklerinin ve çeşitliliğinin nasıl bir etki yarattığını, firma performansını ve yenilikçilik durumunu nasıl etkilediğini araştıran Talke vd. (2011), anket, doküman analizi ve sermaye piyasası verilerini bir arada kullanarak eşya üreticileri üzerinde çalışmışlardır. Araştırma sonuçları, üst yönetim ekibinin eğitimsel, fonksiyonel, sektörel ve örgütsel geçmişlerine ilişkin çeşitliliklerinin firmaların inovasyon yönelimleri üzerinde pozitif yönde kuvvetli bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Gebauer vd. (2012), öğrenme süreçlerinde stratejik yeniliğin önemli bir rol oynadığını düşünmektedir. Çalışmalarında çalışan sayısı, değer zinciri faaliyetleri (enerji üretimi, ticareti ve dağıtım), yenilenebilir/ yenilenebilir olmayan enerji türü gibi üretilen ve dağıtılan elektrik türlerine ve hane halkı ya da endüstriyel müşteriler gibi müşteri yapılarına göre benzer özellikler gösteren iki orta ölçekli elektrik sağlayıcı firmayı incelenmişler; iki şirketin stratejik inovasyon girişimlerine ilişkin bilgiler sunmuşlar ve stratejik inovasyonu bağımlı, öğrenme süreçlerini ise bağımsız değişken olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda dönüştürücü öğrenmenin stratejik inovasyona önemli ölçüde katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu çalışmaların dışında stratejik inovasyon konusunda teorik çerçeve sunan ve kavramsal olarak stratejik inovasyonu anlatan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak Wood (2007); Sniukas (2007); Drejer (2006); Styles & Goddard (2004); Govindarajan & Trimble (2004); Markides (1997)’in çalışmaları verilebilir.

Stratejik inovasyon ile ilgili Türkçe yapılmış tezlere bakıldığında çok sayıda çalışmanın henüz yapılmadığı görülmektedir. YÖK veritabanında yapılan taramada Gündüz (2012) tarafından yapılan doktora tez çalışmasına rastlanmıştır. Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifinden incelendiği bu çalışmada, Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin

yöneticilerine ve önemli dış paydaşlara anket uygulanmış; ayrıca resmi ve özel kaynaklardan da ikincil veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütün algıladığı rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamalarında olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tez çalışması dışında uygulaması Türkiye’de yapılmış İplik vd.’nin (2014) ve Türkçe hazırlanmış Ecevit Satı & Işık (2011)’in makaleleri de bulunmaktadır. İplik vd. (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı Antalya Bölgesindeki otel firmalarının stratejik inovasyon düzeyini ölçmek ve stratejik inovasyon faaliyetlerine ilişkin engelleri ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında ayrıca stratejik inovasyonun otel firmaları için önemi de irdelenmektedir. Bu amaçla bir anket geliştirilmiş; bu anket, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel firmalarının orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otel firmalarının hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak için öncelikle yenilikler yapmakta olduğu; yeniliğin önündeki en önemli engeli ise yenilik faaliyetlerine ilişkin maliyetlerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Ecevit Satı & Işık (2011) ise yapmış oldukları çalışma ile stratejik inovasyonun önemini ortaya koymayı, yapısını ve unsurlarını analiz etmeyi, stratejik inovasyona yönelik geliştirilen yönetim kavramının etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır.

6. Stratejik İnovasyon Yönelimi

Stratejik inovasyon yönelimi (strategic innovation orientation), işletmelerin yenilik faaliyetlerini şekillendiren değerler ve inançlar doğrultusunda yeniliğin nasıl yönetileceğine ilişkin bir işletme felsefesidir (Talke vd., 2011:821). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için oldukça önemlidir. Stratejik inovasyon yönelimi, Talke vd.(2011)tarafından yapılan çalışmada “proaktif pazar yönelimi” (proactive market orientation) ve “proaktif teknoloji yönelimi” (proactive technology orientation) olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

Küresel rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek ve stratejik davranabilmek amacıyla gelişen ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun davranabilmek, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmak, değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek için mevcut pazara ilişkin yönelimleri sürekli takip etmek durumundadırlar (Jaworski & Kohli, 1993:53). Bu doğrultuda işletmelerin pazar yönelimli olmaları önem kazanmaktadır.

Pazar yönelimi; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve bunları etkileyen faktörler ile ilgili pazar bilgilerinin elde edilmesi, bu bilgilerin bölümler arasında yayılması ve işletme tarafından duruma uygun bir şekilde pazara karşılık ve yanıt verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kohli & Jaworski, 1990:3). Proaktif pazar yönelimi ise, müşterilerin açığa çıkmamış, gizli ihtiyaçlarını anlamaya ve tatmin etmeye yönelik geliştirilen bir girişimdir (Narver vd., 2004:336).

Pazar yönelimi kavramının üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bilginin/istihbaratın oluşumudur (intelligence generation). Bu boyutta hükümet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel güçler gibi dışsal faktörler sonucu müşteri ihtiyaçlarının gelişimini ve değişimini etkileyen bilgilerin toplanması söz konusudur. İkinci boyut, bilginin/istihbaratın yayılmasıdır (intelligence dissemination). Bu boyutta elde edilen bilgilerin, işletmenin neredeyse tüm bölümlerine aktarılması sağlanır. Üçüncü boyut ise toplanan bilgiler/istihbaratlar doğrultusunda tepki verilmesidir (responsiveness). Bu boyutta müşteri

istek, ihtiyaç ve beklentilerine, doğru zamanda ve rakiplere göre daha kısa sürede cevap verilmesi gerekmektedir. Pazar yönelimli bir işletmede yalnızca pazarlama departmanı değil, hemen hemen tüm bölümler pazar trendlerine ve elde edilen bilgilere cevap verme sürecine katılmaktadırlar (Kohli & Jaworski, 1990:4-6). Narver & Slater'e (1990:21-22) göre, pazar yönelimi; "müşteri yönelimi", "rakip yönelimi" ve "çok fonksiyonlu koordinasyon" olmak üzere üç davranışsal unsur ile "uzun süreli odaklanma" ve "kâr amacı" olmak üzere iki karar verme kriterinden oluşmaktadır. Burada müşteri yönelimi, müşterilere yönelik üstün değer yaratacak ürün ya da hizmetleri üretebilmek için müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunlara ilişkin bilgi toplanması gerektiğini; rakip yönelimi, işletmenin mevcut olan ve gelecekteki rakiplerinin stratejilerini, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek gerektiğini; çok fonksiyonlu koordinasyon ise, işletme kaynaklarının üstün değer yaratmak için koordineli bir biçimde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıklamalar sonucunda pazar yöneliminin, hem müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını hem de rakiplerin güçlü, zayıf yönlerini, gelecek planlarını ve uzun dönemli stratejilerini izlemek, toplanan bilgileri işletme bünyesinde paylaşmak ve elde edilen bilgiler doğrultusunda en uygun davranışsal tepkiyi ortaya koymak ile ilgili olduğu söylenebilir.

Pazar yönelimli bir işletme çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Böylece içsel fonksiyonların optimizasyonu ve yönetsel faaliyetleriyle, kendisini çevreye karşı sürekli savunmaya çalışır (Naktiyok, 2003:98). Pazar yönelimi, işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararların başında gelecekte rakip olabilecek işletmeler ve müşteriler hakkında önceden bilgi elde edilmesi, işletmede sürekli öğrenme ve bilgi birikiminin sağlanması ve bu bilgilerin kullanılarak müşteri değerinin ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesidir (Slater & Narver, 1995:68). Ayrıca pazar yöneliminin, satış gücü performansını, karlılığı, hizmet kalitesini, müşteri ve çalışan memnuniyetini artırdığını; yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin ve yenilikçiliğin gelişmesini sağladığını söylemek mümkündür (Uzkurt, 2004 aktaran Karahan & Özçiftçi, 2008:481).

Son yıllarda işletmelerin başarısı ve performansı ile pazar yönelimli olmaları arasında ilişki bulunduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar, pazar yönelimi ve yenilikçilik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ofazoğlu & Koçak, 2012:120; Mengüç & Auh, 2006:69; Deshpandé & Farley, 2004:18). Örneğin, Jaworski & Kohli'nin (1993:64) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; pazar yöneliminin, performansın önemli bir bileşeni olduğu tespit edilmiştir. Hamşioğlu (2011:98), pazar yöneliminin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu tespit etmiştir. Buna karşın Suliyanto & Rahab (2012:138) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan çalışmada, pazar yöneliminin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada böyle bir sonuç çıkması yazarlar tarafından pazar yöneliminin inovasyon olmaksızın tek başına performansı geliştirmede yetersiz kaldığı şeklinde açıklanmaktadır.

Stratejik inovasyon yönelimi altında ele alınan diğer bir yönelim "proaktif teknoloji yönelimi" dir. Teknoloji yönelimi, işletmelerin, müşterilerin değişen yeni ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve bu ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla oluşturulmuş teknik çözümlere ilişkin teknik bilgilerin kullanılabilmesidir (Gatignon & Xuereb, 1997:78). Proaktif teknoloji

yönelimi ise, değişimlerin denenmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve yeni ürünlere ilişkin en son teknolojinin uygulanmasıyla gelecekteki talep tahminlerine göre hareket edilmesi için işletmeleri yönlendiren (Zhou vd., 2005 aktaran Talke vd., 2011:822), ileriye dönük bir perspektif ve bir fırsat arayışıdır (Talke, 2007 aktaran Talke vd., 2011:822).

Teknoloji odaklı bir işletme, önemli teknolojik alt yapıya sahip, yeni ürün geliştirebilecek düzeyde olan bir işletmedir (Gatignon & Xuereb, 1997:88). Teknoloji yönelimli işletmeler, ürettikleri yeni ürünlerde en son teknolojiyi kullanmaları ve kaynakların büyük bir kısmını araştırma-geliştirme çalışmalarına harcadıkları için teknik uzmanlık ve esneklik konusunda diğer işletmelerden üstün hale gelmektedirler (Oflazoğlu & Koçak, 2012:123). Dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacak bir yenilik geliştirmek isteyen bir işletme, güçlü bir teknolojik yönelime sahip olmalıdır (Gatignon & Xuereb, 1997:88). Ayrıca bu tür işletmelerde yeni bir şey keşfetme konusunda ilgili ve istekli çalışanlar cesaretlendirilmektedir. Bu sayede, yaratıcılık ve buluş; işletme stratejisini yönlendiren örgütsel norm ve değerler olarak sunulmakta; çığır açan yenilikler yapmak stratejik ve kültürel bir öncelik haline gelmektedir (Hurley & Hult, 1998 ve Hamel & Prahalad, 1994 aktaran Oflazoğlu & Koçak, 2012:123).

Özetlemek gerekirse, hem pazarlama hem de strateji yazınında pazar yönelimi ve/veya teknoloji yöneliminin inovasyonla doğrudan ilişkili olduğu ve her ikisinin de inovasyonun ticari performansını artırdığı söylenebilir (Gatignon & Xuereb, 1997:88). Pazar ve teknoloji yönelimlerinin her ikisi de yeni fikirlere açıklığı teşvik etmesine rağmen, pazar yönelimi müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden fikirler; teknoloji yönelimi ise, üstün teknolojileri kullanarak geliştirilen yenilikler ile daha çok ilgilenmektedir (Oflazoğlu & Koçak, 2012:123).

Stratejik yönelimin türlerine ilişkin farklı gruplamalar söz konusudur. Örneğin Li vd. (2006:337) göre, stratejik yönelimin temel türlerinden biri pazar yönelimi iken; diğeri girişimcilik yönelimidir. Pazar yönelimi, teknoloji yönelimi ve girişimcilik arasındaki ilişkiye bakıldığında; proaktif pazar yöneliminde odak nokta mevcut pazar olduğundan girişimcilik derecesi orta düzeydedir. Teknoloji yönelimli işletmelerde ise yenilikçilik ve risk alma düzeyi yüksek olmasına karşın, girişimcilik sıklığı düşük olmaktadır (Yükselen vd., 2008:16-17).

7. Sonuç

Günümüzde yerel pazarlar dış dünya ile çok daha bağımlı hale gelmiş ve ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmıştır. Bu durum işletmeleri yeni rekabet ortamıyla karşı karşıya bırakmış; işletmeler rekabetten eskisine nazaran daha fazla etkilenir hale gelmişlerdir. D’Aveni (1994), bu yeni rekabet ortamını “hiper rekabet” olarak tanımlamış ve hiper rekabetin işletmeler için önemli bir kritik başarı faktörü olduğunu vurgulamıştır. Hiper rekabet ortamında işletmeler; kendilerini, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Drejer, 2006:143-144).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinde inovasyonun ve stratejik düşünmenin önemi oldukça büyüktür. Bir işletmenin inovasyona dayalı faaliyetlerde bulunabilmesi için radikal dönüşüm ihtiyacının farkında olması, kendisine ilham veren amaçlar oluşturması, inovatif fikirlere ve değişimlere karşı açık olması, inovasyonel işletme yapısına ve kurum kültürüne sahip olması, inovatif denemeler yapması, çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmesi ve teşvik etmesi gerekmektedir (Wood, 2007:24-27). Bu

sayede işletmelerde mevcut yapılanmadan farklı olarak yeni bir örgüt yapısı oluşabilmektedir (Kodama, 2001:350).

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında var olabilmenin ve sürdürülebilirliğin temellerinden biri olan inovasyon dışında, işletmelerin stratejik kararlar almaları, strateji ile inovasyon sinerjisinden yararlanmaları, bu sinerji ve birliktelik sonucu oluşan stratejik inovasyonu doğru bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Hemen hemen tüm endüstrilerde faaliyet gösteren modern işletmeler rekabet avantajına sahip olabilmek, süreklilik sağlamak, verimlilik, karlılık ve performanslarını artırmak, müşteri tatmini sağlamak ve değer zinciri oluşturmak için stratejik inovasyon kapasitelerini artırmaya çalışmaktadırlar (İplik vd., 2014:16).

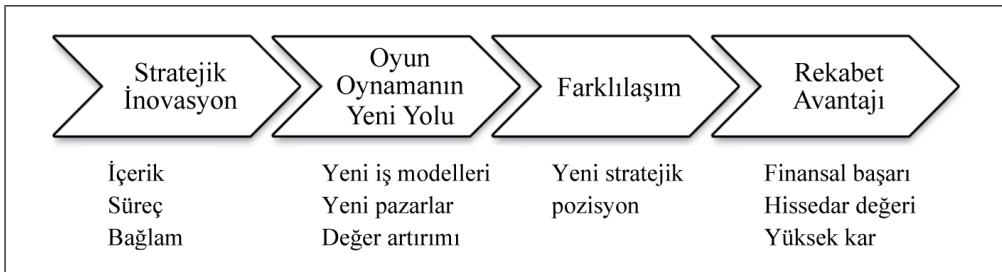
Stratejik inovasyon; yeni ürün ve hizmetler, yeni fikirler, yeni süreçler, yeni pazarlar, yeni iş modelleri ve yeni değerler yaratmaktır. Birçok yazara göre stratejik inovasyon, işletmelerin faaliyet gösterdikleri mevcut endüstrilerdeki öncelikli ve farklı stratejilerin keşfedilmesidir (Markides & Anderson, 2006; Kim & Mauborgne, 2004; Hamel, 2000, 1998, 1996; Markides, 1997). Markides & Anderson'a (2006) göre radikal olan farklı stratejilerin ortaya konmasında başlangıç noktasını stratejik inovasyon oluşturmaktadır. Stratejik inovasyonun temel mantığı, inovasyon yoluyla mevcut rekabet çerçevesinin dışına çıkılmasıdır (Yiğit, 2015:230).

Stratejik inovasyon yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin, öğrenme süreçlerinin, müşterilerin, tedarikçilerin, insan kaynağının, finansal kaynakların, örgüt yapısının önemine ek olarak yönetim yapısı da önem arz etmektedir. İnovasyonun desteklenmesi ve stratejik kararlarda inovatif uygulamalara yer verilmesinde üst yönetim ekibinin çeşitliliği, desteği ve teşviki de oldukça önemlidir.

Stratejik inovasyonla işletmelerin yaratıcı, pazar yönelimli, değişimci, dönüştürücü, yenilikçi, girişimci, keşfedici, yeni ve farklı görüş ve düşüncelere açık olmaları; yeni değerler, yeni fikirler, yeni süreçler ve yeni iş modelleri yaratmaları söz konusudur. Stratejik inovasyon odaklı işletmeler, yeni bir satış yaklaşımı geliştirmek, endüstride yeni bir dağıtım metodu kullanmak, yeni bir üretim metodu bulmak ya da dağıtımda kullanılan araçları bütünüyle devreden çıkarmak gibi yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmektedirler (Markides, 1997:11).

Stratejik inovasyonun sonuçları ve işletmelere sağladığı faydalar görsel bir şekilde Şekil 7'de sunulmuştur.

Şekil 7: Stratejik İnovasyon ve Sonuçları



Kaynak:(Sniukas, 2007:24)

İçerik, süreç ve bağlam olmak üzere üç boyutu bulunan stratejik inovasyon ile rekabet oyununun yeni kuralları belirlenmekte; bu durum işletmelerin yeni stratejik pozisyon kazanmalarına yani farklılaşmalarına neden olmaktadır. Farklılaşma sonucunda finansal başarı, yüksek hissedar değeri ve kar elde edilerek rekabet avantajı sağlanmaktadır.

Stratejik inovasyon konusunda Türkçe yapılmış az sayıda çalışma bulunması nedeniyle stratejik inovasyonu tanıtmak, literatüre katkı sağlamak, işletmeler için önemi, stratejik inovasyon süreci aşamaları, stratejik inovasyon yönelimi ile ilgili bilgi vermek amacıyla yapılmış olan bu çalışmanın tüm sektörlerdeki işletme yöneticilerinin, karar vericilerin, politika yapımcıların ve akademisyenlerin konu ile ilgili farkındalıklarının artırılması, stratejik kararlar alınırken inovatif fikirlere önem verilmesi ve stratejik inovasyon kullanımının yaygınlaştırılması hususunda faydalı olabileceği ve literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abraham, J.L., & Knight, D.J. (2001). Strategic innovation. *Strategy and Leadership*, 29(1), 21-27.
- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: New game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge.
- Arvanitis, S., Loukis, E., & Diamantopoulou, V. (2013). New technologies and traditional innovation determinants in the Greek economy. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 15(4), 434-458.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(2), 198-232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Drejer, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143-147.
- Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Ecevit Satı, Z., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.
- Esen, Ş., & Çetin, S. (2012). Siyasi parti ve hükümet programlarında girişimcilik ve inovasyon. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 71-82.
- European Commission (1995). *Green paper on innovation*. Erişim Tarihi: 29.05.2014, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
- Gatignon, H., & Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Govindarajan, V., & Gupta, A.K. (2001). Strategic innovation: A conceptual road map. *Business Horizons*, 44(4), 3-12.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 67-75.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Güleş, H.K., & Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 115-129.
- Gündüz, E. (2012). *Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde incelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. *Harvard Business Review*, July-August.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7-14.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: HBS Press.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı ilişkisi: İlaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 91-101.
- İplik, F.N., Topsakal, Y., & Doğan, O. (2014). Strategic innovation: An empirical study on hotel firms operating in Antalya region. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 2(1), 16-29.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Joreskog, K.G., & Goldenberg, A.S. (1975). Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. *Journal of the American Statistical Association*, 70(351a), 631-639.
- Karahan, K., & Özçiftçi, V. (2008). Pazar yönlülük: Aksaray ili perakende hizmet işletmelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 479-492.
- Kataria, S. (2013). *Strategic innovation: A review and a theoretical framework*. University of Twente Student Theses, University of Twente, Faculty of Management of Governance Business Administration. Erişim Tarihi: 20.09.2015, http://essay.utwente.nl/62857/1/Thesis_Strategic_Innovation_S_Kataria.pdf
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172-180.
- Kodama, M. (2001). Strategic Innovation in Traditional Big Business: Case Study of communications business in Japan. *Management Decision*, 39(5), 338-354.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1-18.

- Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 9-23.
- Markides, C. C., & Anderson, J. (2006). Creativity is not enough: ICT-enabled strategic innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 129-148.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55-63.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Morris, L. (2013). Three dimensions of innovation. *International Management Review*, 9(2), 5-10.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1997). A congruence model for organization problem solving. In M.L. Tushman, P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. New York: Oxford University Press.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici değerleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-116.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Oflazoğlu, S., & Koçak, A. (2012). Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 119-140.
- Özgür Güler, E., & Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Pitt, M., & Clarke, K. (1999). Competing on competence: A knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 301-316.
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224-241.
- Rutten, R., & Boekema, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1834-1846.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 117-132.

- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Sniukas, M. (2007). *Reshaping strategy: The content, process and context of strategic innovation*. Erişim Tarihi: 29.06.2015, www.sniukas.com
- Styles, C., & Goddard, J. (2004). Spinning the wheel of strategic innovation. *Business Strategy Review*, 15(2), 63-72.
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Wood, R. C. (2007). How strategic innovation really gets started. *Strategy and Leadership*, 35(1), 21-29.
- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 24(3), 373-403.
- Yiğit, S. (2015). Değer inovasyonu: İnovasyonla değer oluşturmak. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 227-244.
- Yükselen, C., Koçak, A., & Oflazoğlu, S. (2008, Ekim). *Pazar yönlülük kavramındaki yeni yaklaşımlar: Girişimcilik perspektifinden ele alınışı*. 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir, Türkiye.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma –geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.