

SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT¹

ÖZET

Yenilik kavramı son on yıldır üzerinde ağırlık olarak durulan bir konu haline gelmiştir. Yenilik, özel sektörden kamu sektörüne kadar tüm alanlarda kalite ve rekabetin belirleyici unsuru olarak değerlendirilmektedir. Yenilik yapmak ve bunu sürdürülebilmek iyi bir yenilik yönetimi sürecine bağlıdır. Bu çalışmada yenilik yönetimi ve yeniliğin önemi sosyal hizmet işletmeleri açısından ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Yenilik Yönetimi, Yenilik Türleri, Yenilik Engelleri, Yeniliğin Önemi

INNOVATION MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICES BUSINESS

ABSTRACT

The concept of innovation has become a considered issues over the past decade. Innovation is considered to be the determining factor in all areas of quality and competition from the private sector to the public sector. Innovate and to maintain it depends on the good management of the innovation process. In this study, the importance of innovation management and innovation are discussed in terms of social service businesses.

Key Words: Innovation, Innovation Management, Types of Innovation, Innovation Barriers, The Importance of Innovation

GİRİŞ

Sosyal hizmetlerin genel anlamı ile toplum içinde bireyin insana yakışır bir şekilde varlığını sürdürmesi ve içinde bulunduğu topluluk için üzerine düşen görevleri yapabileceği ortamların hazırlanması olduğu düşünüldüğünde tüm bu faaliyetlerin değişen koşullar çerçevesinde yenilenmeden sürdürülmesinin mümkün olmadığı açıktır. Bu fikirden hareketle sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren kişi ve kuruluşlara düşen bazı sorumluluklar vardır. Yeniliklerin takip edilmesinden yenilik oluşturulmasına kadar geniş bir süreci kapsayan bu sorumluluklar gerek birey ve gerek ise çevre açısından bazı hususlara dikkat edilerek yapılmak zorundadır. Sosyal hizmetlerin kapsadığı konular yoksullukla mücadele insan kaynağı yetiştirmeye ve danışmanlık hizmetlerine kadar oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan birçok unsurdan etkilenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu bölümde öncelikle yenilik kavramına değinilecek ve yenilik denilen şeylerin taşınması gereken nitelikler ortaya konulacaktır. Ayrıca yeniliğin yapılmasının önemi ve bu

¹ Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi oznurbozkurt@duzce.edu.tr

yenilik oluşturma sürecinde karşılaşılan sorunlar üzerinde de durulacaktır. Yeniliğin kaçınılmaz önemi bilinmesine rağmen yenilik önüne çıkan bazı engeller vardır, bu engellerde yine bu bölüm içinde incelenecek konular arasında yer almaktadır.

1. Yenilik Kavramı

Mohr (1969, s. 111-126)' da yeniliği tamamen yeni bir şeyler ortaya çıkarmak olabileceği gibi ürün veya süreçte yeni olarak algılanabilecek bir iyileştirme yapmak ve bu şekilde hem yeni bir şey meydana getirmek hem de var olan bir şeyi iyileştirmek olarak iki farklı boyuta tanımlamıştır. Becker ve Whistler (1967, s. 462) ise yeniliğin benimsenmesi ve yayılmasında ortak hedeflerin önemine dikkat çekerek yeniliği, bir fikrin, ortak amaçlara sahip organizasyonlardan birisi tarafından ilk kullanımı olarak tanımlamıştır. Rogers (2003, s. 134) ise bir fikir veya ürünün yenilik olarak değerlendirebilmesi için uygulayıcının ilk veya öncü olması değil bireyler veya uygulayıcıları tarafından ilk olarak algılanması şeklinde ifade ederek Beckler ve Whistler (1967) in görüşüne katılmamaktadır. Carroll (1967, s. 531-534)' de yeniliğin bilimsel bir keşiften çok etkisini işletmenin yapısında ve prosedürlerinde gösteren sosyal bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Damanpour (1991, s. 528) yeniliği içsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlamaktadır. Schumpeter (1934), yeniliği, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da mevcut bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, ham maddenin veya yarı mamülün tedarik edileceği yeni bir kaynağın bulunması, bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır. Schumpeter, girişimcilerin yenilikçi tavırlarının pazarda dengeyi bozduğunu ve ekonomide sürekli dinamizm oluşturduğunu belirtmiştir (Elçi ve Karataylı, 2008).

Sosyal hizmet işletmelerinin faaliyetlerinin ağırlıklı olarak hizmet odaklı gerçekleştiği düşünüldüğünde yenilik kavramı, insana yapılan hizmetlerin tasarımı aşamasından üretimine ve hedef kitleye sunulmasına kadar geçen tüm aşamaları kapsamaktadır. İnsan ihtiyaçlarının en üst seviyede karşılanması ve bireylere sosyal ve ekonomik açıdan destek olunması faaliyetlerinde her zaman en iyiye odaklanmak ve tüm süreçleri değişen koşullara göre uyarlamak yeniliğin temel prensibi olmalıdır.

2. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik/İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) anlatır. OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (Göker, 2000). Yenilikçilik, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. Yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker,1998). Yenilikçilik ilgili

geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmaktadır bunları şu şekilde sıralayabiliriz (MCAdam ve Armstrong, 2001, s. 395-396, akt; Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2006). Knight (1967): "İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.

Sosyal hizmetler faaliyetlerinin yenilikçiliğinin sağlanması noktasında bu hizmetleri sunanların girişimsel niteliklere sahip olması ve ellerindeki kaynakların kullanım niteliklerini optimum olarak sağlama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Özellikle kısıtlı kaynaklarla ihtiyaç sahiplerine ulaşma durumu ile yüz yüze kalınması durumunda bu kaynakların değerinin artırılmasına yönelik alternatiflerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yenilikçilik bu noktada en önemli belirleyici güç olacaktır.

3. Uyarlayıcılıktan Yenilikçiliğe Geçiş Aşaması

Kirton (2003)' e göre insanların her birinin farklı problem çözme yöntemleri vardır ve insanların düşünce yapısı adapte etmekten inovatif olmaya doğru gelişir. Aşağıda bu gelişim süreci incelenecektir.

Tablo 1. Uyarlayıcılıktan Yenilikçiliğe Geçiş Aşaması

Adaptor	Innovator
Problem Tanımlama	
Daha önceden tanımlanmış sınırlar içinde problemi kabul edip çözüme gitme	Problemi farklı şekillerde tanımlama eğilimi ve uzun dönemli olasılıkları dikkate alma
Çözüm Geliştirme	
İşi iyi yapabilmek için kabul edilebilir çözümler getirme	İşi daha farklı yapabilmenin yollarını arama ve çözüm önerilerinde herkesin kabulünü beklememe
Organizasyona Yaklaşım	
Mevcut yapının daha etkili olması sağlayacak verilere duyulan ihtiyaç ve mevcut sistemi yönetme arzusu. Beklenilmeyen durumla karşılaşıldığında bu durumu yönetecek grupları ve bunların rol dağılımını yapmada yaşanan güçlükler.	Esnek yapıların tercihi. Yeni yapı ve politikalar için yeni bilgilerin toplanması. Radikal değişim arzusu. Organizasyonu yapısına yönelik değişimlere odaklanma ve değişimlerin sürekliliğini sağlama

Kaynak: (McFadzean ve diğ, 2005)

Organizasyonun hem iç çevresi hem de dış çevresi inovasyon süreci üzerinde önemli etkiye sahiptir. Firmanın yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerinde pazarın ve rakiplerin etkisi büyüktür. İş çevresindeki hızlı değişimler beraberinde belirsiz ortamlarda karar almayı getirir. İç girişimcilik belirsizliğin olduğu ortamlarda inovasyonu gerçekleştirmesi sürecidir. İnovasyon bir süreçtir ve firmaya değer katar. Bu süreçte önemli rol ise

girişimsel roldür ve bürokrasinin değişimi ile yeni fırsatların elde edilmesinin olanaklı olabildiği bir süreçtir (McFadzean ve diğ, 2005).

4. İşletmeler Açısından Yeniliğin Önemi

İşletmeler için rekabetin, toplumlar ve ülkeler için kalkınma ve refahın anahtarı olarak kabul edilen 'yenilik' in önemini kavrayan pek çok şirket ve ülke bugün diğerlerinin önemli farkla önüne geçmiş durumda (Elçi ve Karataylı, 2008). Yenilik işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin açık bir sistem olması nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de yeniliktir. Yenilikçi olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır (Gökçe, 2010). Yenilik yalnız ulusların zenginliğinin veya refah düzeyinin artırması fonksiyonu ile değil, insanların önceden hiç yapılamamış şeyleri yapabilmelerine olanak sağlayıcı niteliğiyle de önem taşımaktadır. Yaşam kalitesinin daha iyiye mi veya daha kötüye mi gideceğinin belirleyicisi yeniliktir. Çünkü yenilik aynı ürünün daha fazla miktarda üretilmesi değil belki daha önceden hayal edilemeyen mal ve hizmetlerin üretilmesi anlamına gelmektedir (Freeman ve Soete, 2003, s. 2).

Dünya'da 1900'lü yıllarda ülkemizde ise 2000'li yıllarda giderek önemi artan 'yenilik' kavramına işletmelerin niçin önem vermesi gerektiğini Yıldırım (2001) aşağıdaki maddelerle özetlemiştir.

- Tüketici artımsal bir şekilde yenilikçi çözümler istemektedir. Bunun nedeni, tüketicinin günlük deneyimiyle yeni fikirler üretmesi ve bunun en kısa zamanda bir yenilik olarak yaşamına yansımaları beklemesidir.
- Rakip işletmeler daha önce yapılan yenilikleri daha iyi ve hızlı taklit etmektedirler. Ürünün patentini alma taklidin önüne geçmede yetersiz kalmaktadır. Pazarda faaliyetlerini devam ettirebilmek için yenilik yapması sürekli hale getirilmelidir.
- Yenilik, her zaman olmasa da çoğu zaman teknoloji ile mümkündür. Eğer bir işletme teknolojik olarak bir yenilik yapma kapasitesine sahip değilse, rakip işletmeler bunu yapar ve rekabette üstün duruma geçebilir.
- Değişimin sürekli ve artan bir ivmeyle devam ettiği günümüz koşullarında yenilikçi olmayan bir yaklaşım benimsemek doğru değildir. Karmaşıklığı giderek artan pazar yapısı ve hızlı gelişen teknoloji mevcut problemlere yeni çözümler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.
- Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda yenilikçi düşünceye duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Her şeyi daha iyi yapabilmenin bir sonucu olmadığı gibi bugünün ağır şartlarında etkili ve problem çözücü yaklaşımlar da yetersiz kalmaktadır. İş yaşamı, rekabetçi talepleri karşılamak için hem stratejik düzeyde hem çalışan düzeyinde yenilik gerektirmektedir.

Yeniliğin işletmeler için öneminin daha iyi anlaşılmasını ve işletmelerin neden yeniliğe bu kadar önem verdiklerinin / vermeleri gerektiğini ifade etmek için yeniliğin işletmelere sağladığı getirileri sıralamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

4.1. Verimliliği Artırır: Bilginin gücünün giderek artması ve küreselleşmenin sonuçlarının kendini iyice hissettirmesi işletmeleri yoğun rekabet ortamına sürüklemektedir. Bilgiyi ve bilgi teknolojilerinin en iyi kullanan işletmelerin yanında kaliteyi bir vizyon olarak benimseyen işletmelerin mal yada hizmet tasarımında farklılaştırmayı uygulayabilen işletmelerin aktörleri olduğu bir pazarda yenilikçi olan işletmelerin verimliliğinden söz edilebilir (Aygen, 2006).

4.2. Rekabet Avantajı Sağlar: Rekabette üstünlük sağlamak isteği yeniliğin asıl kaynağını oluşturan bilim ve teknolojiyi pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni, geliştirilmiş bir imalat, dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek amacıyla ilk üretilmektedir (Durgut ve diğ., 2003).

Porter rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanmasını üç önemli faktörle ilişkilendirmiştir. Bunlardan ilki üstünlüğün kaynağıdır. Düşün iş gücü, ucuz ham madde tedariki gibi üstünlük kaynakları kolay taklit edilebilirken patentli süreç yeniliği eşsiz mal ve hizmete dayanan bir ürün yeniliği veya pazarda markalaşmanızı sağlayacak pazarlama yeniliği ise taklidi kolay olmayan üstünlük kaynaklarıdır. Rekabet üstünlüğü sağlayan ikinci faktör ise ürün kaynaklarının miktarıyla ilgilidir. İşletme rekabet üstünlüğünü korumak için üstünlük kaynaklarını artırmak başka bir ifadeyle yenilik yapmayı sürekli hale getirmek zorundadırlar. Son faktör ise sürekli yenilik ve iyileştirmedir. İşletmeler üstünlükleriyle yetinip yenilik sürecinin dışında kalırsa tüm üstünlükleri rakipleri tarafından kopyalanarak niteliğini kaybedecektir (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 39).

4.3. Ödemeler Dengesine Katkı Sağlar: Schumpeter' ın çalışmalarında ifade ettiği gibi yenilik toplumun ekonomi hayatında mükemmel bir ilerlemesidir. Birçok sektör ve teknolojiler, genel ekonomi sisteminin büyümesi sürecinde yenilik faaliyetlerinden etkilenmektedir. Ödemeler dengesindeki açıkların kapatılmasında en önemli yöntem ihracatın artırılabilmesidir. Bu ise kaynak ve belli şekilde teknolojinin kullanılabilmesini gerektirmektedir. Yenilik yapabilen gerek üretim gerekse hizmet sektöründe ürün ya da süreç yeniliklerini başarıyla gerçekleştirebilen ülkelerin ihracatlarında artış gözlenebilir(Freeman ve Soete, 2003, s. 21).Bu anlamda bakıldığında yeniliğin işletmelerin uluslararası piyasalara açılmasında ve ürünlerini küresel pazarlara sunmasını sağlamasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

4.4. Sosyal Sorumluluk Bilincini Olumlu Etkiler: Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevreyi koruma ve geliştirme yükümlülüklerini ifade etmektedir. Yeniliğin sosyal sorumluluk boyutuna baktığımızda ilk olarak insan hayatına yapmış olduğu katkılar akla

gelmektedir. Bulaşıcı hastalıkların azalması ve gelişen toplum sağlığı, gelişen tıbbi uygulamalar sonucu yaşam süresinin uzaması, ulaşım ağlarında yapılan yenilikler ile ulaşımın daha kısa zamanda ve konforlu hale gelmesi bu konuda verilebilecek sayısız örneklerden bazılarıdır (Betz, 2010, s. 225). Eko-yenilik kapsamında ürün yeniliklerinde çevreye ve tüketici sağlığına duyarlı olma konusunda yeniliğin işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin uyandırdığı söylenebilir (Aygen, 2006, s. 86). Küreselleşme sürecinde işletmeler, uluslararası kanun ve ulusal yönetmelikleri iç ve dış çevreye göre yeniden düzenlemektedir. Bu süreçte yeniliğin işletmenin iş süreçlerindeki etkileri ve teknolojinin iş süreçlerindeki sorumluluklara olan etkileri belirlenmelidir (Alyson, 2005).

4.5. Müşteri Sadakati Sağlar: Müşteri sadakati ile yenilik kavramındaki ilişkiyi gösteren en önemli etken müşterilerin sürekli değişen istek, talep ve ihtiyaçlarının belirlenerek müşterilerin istek, talep ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin gerekli mal veya hizmet yenilikleri neticesinde yaratılmasıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmenin en iyi yolu da müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurmaktır (Aygen, 2006, s. 88).

4.6. Kurumsallaşmayı Destekler: Kurumsallaşma, yeni bir olgunun (yeni bir fikir, yeni bir metod, genel olarak bir yenilik) işletme faaliyetlerine dahil edilmesinin farklı safhalarının özelliklerini tanımlar.. Organizasyon da bir yeniliğin uygulanmasının ilk aşamasına alıştırmaya aşaması denir. Bu, çoğu kez organizasyonun küçük bir kısmını veya sınırlı bir alanını ilgilendirir. Bir sonra ki aşama bütün sürecin en kritik aşaması olan nesnelleştirme veya yarı kurumsallaşma aşaması olarak adlandırılır. Bu aşama genellikle, yenilikçi fikir veya aracın benimsenmesi ile ilgilidir. Eğer yenilik, daha sistematik bir şekilde işletme faaliyetleri ile tam olarak bütünleştirilirse, tortulaşma bir diğer ifadeyle tam kurumsallaşma sürecinin son aşamasına girer (Frankl, 2001) .*Markalaşma:* Markalaşma, çoğu zaman ancak yenilikçi işletmelerin sağlayabileceği bir başarıdır. İşletmeler, yenilikçi yapısı ile markalaşmaya giderek yenilik stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. İşletmelerin yenilik yapabilme yetkinliği ve yenilikçi davranış biçimleri aynı zamanda piyasa performansını ve markalaşma düzeyini de etkilemektedir (Gökçe, 2010).

4.7. Ar-Ge ye Yöneltilir: Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme süreci yeni düşüncelerin ortaya atılmasıyla başlar. Yenilik süreklilik gerektiren bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan fikirler geliştirilerek fonksiyonel hâle getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlana bilmesi, sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekmektedir. Böylece doğacak yeni fikirler, yenilik faaliyetlerini doğurur. Ancak AR-GE' yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; AR-GE den elde edilen sonuçlar sonuçlar yeniliğe dönüştürülemez (Zerenler ve diğ., 2008, s. 653). Freeman'a göre (2003, s. 10) temel araştırmaları yapan üniversitelerin ve uygulamalı araştırmaları yapan büyük ölçekli kamu araştırma laboratuvarlarının oluşturduğu Ar-Ge sistemi yeniliğin kaynağı

olarak görülmüştür. Ama zamanla, Japonya, ABD ve Avrupa'da, sınıai Ar-Ge ve yenilik konusunda yapılan incelemelerin sonuçları alındıkça, Yeniliğin başarının, yaratılan yeniliklerin yayılım hızı ve buna bağlı üretim kazanımlarının geleneksel Ar-Ge' ye olduğu kadar başka pek çok faktöre de bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, artımsal inovasyonların üretimde yer alan mühendis ve teknisyenlerden, kısacası üretimin tabanından geldiği; bunun da, büyük ölçüde iş organizasyonunun biçimine bağlı bulunduğu; sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili pek çok gelişmenin pazar ve firmalar arasındaki etkileşime dayandığı görülmüştür.

Sosyal hizmetler kamu, yarı kamu ve gönüllü kuruluşlar olmak üzere farklı taraflarca yürütülmektedir. Bu tarafların gerek hizmetlerine temel teşkil edecek kaynakları bulması ve gerekse bu kaynakları etkin kullanması noktasında yenilikçilikten yararlanmak durumundadırlar. Bu yenilikçi yaklaşım sayesinde mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması sağlanacak, yapılan faaliyetlerin kişilere bağlı olmaktan kurtulup belli bir sistematığe oturması sağlanacak, kişilere sağlanan faydalar artacak, ihtiyaç sahipleri ile olan etkileşim artacak, değişen kanun veya diğer yönetmeliklere uyum kolaylaşacak, etkin maliyet kontrolü ile kaynakların israfı önlenecek, değişen ihtiyaçlar tahmin edilecek ve daha etkin tatmin edilecek, sosyal hizmetlerin geniş alanlara yayılması sağlanacaktır. Yenilik sayesinde özellikle yeni teknolojilerin gelişmesi ve bu teknolojilerin sosyal alanlarda kullanılması hizmetin hızını ve kalitesini artıracaktır.

5. Yenilik Türleri

Yenilik türleri denince literatürde birçok sınıflandırma ile karşılaşmaktayız. Aslında bu sınıflandırmaları birbirinden farklı düşünmek yanlış olur bu farklılık yazarların yeniliği farklı boyutlarla ele almalarından kaynaklanmaktadır. İlk olarak yeniliğin gerçekleştirilme şekliyle ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Yani yeniliğin gerçekleşmesi ani ve köklü bir şekilde mi yoksa bir sürece yayılarak aşama aşama mı gerçekleştirilmiş boyutuna göre sınıflandırılmış. Bir sonraki sınıflandırma da yenilik odağına göre yapılan ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört farklı boyutta ele almıştır.

5.1 Derecesine Göre Yenilik Türleri

5.1.1. Radikal Yenilik: Radikal yenilikler, gerçekleştiği zaman çevresinde köklü değişimler meydana getiren yenilikleri ifade etmektedir. Değişimlerin boyutu büyük olduğu için herhangi bir yanlış kararın işletmeye vereceği zararın boyutu büyük ve telafisi de çok zor olacaktır.

Radikal yenilikler riskin ve gerçekleştirilmesi için gereken maliyetin yüksek olduğu yeniliklerdir. Sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu radikal yenilikler *tamamen* yeni mamul ya da hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerir (Güleş ve Bülbül, 2004). Radikal yenilik; teknik alanda ve pazarda yüksek belirsizlikle karşı karşıya olduğu gibi örgütsel belirsizlik ve kaynak belirsizliğine de sahiptir. Bu belirsizlikler kontrol altına

alına bildiği ölçüde radikal yeniliklerin de başarı oranı artacaktır (Gina ve Rice, 2001).

Radikal yenilik yüksek risk taşır ve kayıp olması durumunda telafisi mümkün olmayan büyüklüklerde olabilir ancak başarıya ulaştığında da büyük getirisi olur. Örneğin; Citibank otomatik para makinelerini hizmete sunan ilk banka olmuş ve bu radikal süreç yeniliği ona teknoloji lideri olma ve güçlü bir pazar konumu elde etme olanağı tanımıştır. Wal-Mart tedarik ve dağıtım sürecinde yaptığı radikal yenilik sayesinde en yakın rakiplerine göre %2 maliyet üstünlüğü sağlamıştır. Hall Mark ürün tasarım operasyonlarında ki radikal süreç yeniliği sayesinde tasarım sürecinde katlandığı maliyetlerde %200 azalma sağlamıştır.

5.1.2. Kademeli Yenilikler: Kademeli yenilikler, müşteri beklentilerini daha hızlı karşılamak için mevcut üretim süreçlerini iyileştirmek amacıyla yapılan küçük değişimleri kapsar. Çoğu yeni kurulan işletmede küçük, sürekli ve kademeli yenilik performansı geliştirir. Yeni kurulan işletmeler, radikal yenilik yerine örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesi daha kolay olan kademeli yeniliği tercih ederler (Matthew ve diğ, 2005).

Kademeli yenilikte işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak mevcut ürün, hizmet veya sürecin performansını, güvenliğini, hızını, boyutunu, kalitesini veya maliyetini geliştirirler veya geliştirilmiş, patent koruması olmayan ürün veya hizmetlerden de oluşabilir. Kademeli yenilik radikal yenilikten daha az maliyet gerektirir. Buna bağlı olarak, risk oranı ve kâr potansiyeli de düşüktür. Kademeli yenilikler pazar tarafından bilinen ürünlerin geliştirilmiş şekli olduğundan radikal yeniliklere göre pazara daha kolay ve hızlı girebilir (West,1992, s. 50). Değişken yenilik türünde ise, yeni teknolojinin eskisinin üzerinde ufak tefek yapmış olduğu ama temel fonksiyonları aynı olan yıkıcı yenilikleri kapsamaktadır. Buna güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek gösterilebilir. Süreç yenilikleri türü ise, mevcut ürünün üretim aşamaları için geliştirilen yeni yöntemlerin kullanılması esasına dayanmaktadır. Buna toplam kalite yönetimi örnek verilebilir (Herbig ve Dunphy, 1998).

5.2. Yeniliğin Yapıldığı Alana Göre Yenilik Türler

5.2.1. Ürün Yeniliği: Ürün yeniliğini en basit tanımıyla organizasyonun faaliyetlerine konu olan mal ve hizmetlerde yapmış olduğu yenilikler olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerde ürün yenilikleriyle daha çok yeni ürün üretmeyi amaçlamaktadır. Üretilen bu yeni ürünler yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da amaçlamaktadır (Aygen, 2006). Günümüzde aynı ihtiyacı karşılamak amacıyla ve birbirinin nerdeyse aynısı olan birçok ürün bulunmaktadır. Çoğu zaman birçok ürün yeniliği pazarda ki bir boşluğu doldurduğu zaman başarıya ulaşmaktadır. Ancak birçok alanın hemen hemen ürün bazında doygunluğa ulaştığı bir iş dünyasında yaşıyoruz. Dolayısıyla bu şartlar ürün yeniliğinin başarı olanağını düşürmektedir.

Ürün yeniliği ile ilgili bir diğer konu ise Kırım' ın (2010) "emtiyalaşma" olarak ifade ettiği aynılaşma problemidir. Kırım' a göre artık ürünlerin küresel olarak pazarlandığı bugünün dünyasında hemen her sektörde ürün ve hizmetlerden gereğinden fazla iyi, kaliteli ve çok işlevli bir hale gelmiş durumda. Durum böyle olunca gereğinden fazla iyi, kaliteli ve çok işlevli olan ürünleri daha iyileştirilmek veya farklılaştırmak mümkün değildir. Örneğin, tüketici herhangi bir ürünü almak istediğinde kalite, işlev açısından bir birinin neredeyse aynısı birçok firmanın ürünü arasında tercih yapması gerektiği için tüketici fiyatı bütçesine en uygunu tercih etmektedir. Dolayısıyla işletmeler yapmış oldukları yenilikten beklediği verimlilikleri alamamaktadır.

5.2.2. Süreç Yeniliği: Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir (OECD, 2005). Süreç yeniliğini yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim ve teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Süreç yeniliği pek çok şirket için yeni büyüme ve karlılık fırsatları tanımaktadır (Kırım, 2006).

Kırım süreç yeniliğinde dikkat edilmesi gereken şu noktaları vurgulamaktadır;

- Her hangi bir anda sadece iki veya üç süreci yeniliği amaçlanmalıdır. Aksi halde, yani çok fazla süreç yeniliği projesini aynı zamanda gerçekleştirmek isterse işletme de karmaşalar meydana gelir buna bağlı bir takım sorunların çıkacağı kaçınılmazdır. Örneğin ilk olarak tedarik sürecinde yenilik yapmak için ekip kurabilirsiniz. Bu ekipten verimli fikirler çıkınca tasarım veya teslimat sürecinizde de yenilik yapabilirsiniz
- Hangi alanda olursa olsun yeni hedefler belirlediyseniz bu hedefleri mümkün oldukça en zor erişilebilir hedefler seçilmesi daha olumlu sonuç verir. Böyle ulaşılması güç hedefler bireyi radikal yeniliklere yöneltir.
- İş yapma tarzımızla ilgili fark yaratacak radikal yenilikler amaçlarken, sadece faaliyetlerimizi gerçekleştirdiğimiz sektörde ki başarılı örneklerle bakmakla yetinmemeliyiz. Kendi sektörümüzde yapacağımız bir kıyaslama, genelde bize çarpıcı yenilikleri görme olanağı vermez. Kendi sektörümüzde olamayan ve faaliyet konusu bizimkiyle hiç örtüşmeyen işletmelerde ki başarılı süreç yeniliklerine bakmak bize çok daha etkili yenilik yapabilme ilhamı verebilir.
- Süreç yeniliği yapacak bir bakış açısı kazanabilmemiz için sektör varsayımlarını iyi analizi edebilmek gerekir. Ancak hiçbir varsayımı olduğu haliyle kabul etmek önemli bir engeldir.

5.2.3. Pazarlama Yeniliği: Oslo Kılavuzunda pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı

(promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi şeklinde tanımlanmıştır(OECD, 2006). Pazarlama yeniliği, bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklerden farklı işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile pazarlama yeniliği, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden çok daha farklı, yeni bir pazarlama kavramının parçası olarak düşünülebilir. Pazarlama yeniliği önemli kılan bugünün rekabetçi pazarında yenilik sadece girdi odaklı olmaması ve ürün yeniliğinin tek başına işletmeler için çok tehlikeler içermesidir (Jyoti, 2012).

Bir işletme aynı ürünü çevresindeki işletmelerden farklı ve daha yeni bir yöntem kullanarak daha fazla satış hacmi elde edebilir, daha çok müşteriye ulaşabilir ve hedeflerine daha kolay varabilir. Bu nedenden yola çıkarak, işletmelerin temel kuruluş amacının kazanç sağlamak olduğu ve pazarlama yeniliğine yapılan yatırımın işletmelere kazanç olarak geri döndüğü söylenebilir. Başka bir ifadeyle icatların veya mevcutlarda yapılan değişimlerin yenilik özelliği kazanabilmeleri onların, mutlaka toplumsal ve ekonomik bir değer yaratmaları ve ilgili taraflarca (müşteriler) benimsenmesi veya yaygınlaştırılmasıyla mümkündür. Bunların gerçekleştirilmesi ise önemli ölçüde pazarlamanın sorumluluk alanındadır (Uzkurt, 2008, s. 68). Pazarlamada yenilik yapmak için işletmelerin pazarlama anlamında yetenekli olması önemli bir gerekliliktir. Pazarlama yetenekleri, çalışanlarının bilgilerini tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulamaları esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilebilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri farklı zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör de bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir (Eren ve diğ., 2005).

5.2.4. Organizasyonel Yenilik: Organizasyonel yenilik kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilikilerindeki değişiklikler olabilir. Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi organizasyonel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (Akyos ve diğ., 2003). Bir diğer ifadeyle organizasyonel yenilik “ işletme için yeni olan bir fikir veya davranışın işletmeye uyumlaştırılmasıdır”. Yeniliğin uyumlaştırılması, yeni fikir veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Bu açıdan organizasyonel yenilik; örgüte adapte edilecek satın alınan veya geliştirilen yeni bir teknoloji, sistem, politika program, süreç, ürün veya hizmet olarak ifade edilir. Buna göre örgütsel yenilik; örgütün bütün üniteleri ve onların işlerinin bütün yönleriyle ilgili olan farklı yenilik çeşitlerini kapsayan geniş bir alanla ilgilidir (Damanpour, 1991).

Organizasyonel yenilik, organizasyonda bir bütün olarak yapısında, kullanılan teknolojisinde, insan kaynaklarında veya yapılan işlerde bir değişimi ifade etmektedir. Organizasyonel bir yenilik, işletme misyon ve

stratejisinin başarısına mümkün kılmayı amaçlayan yeni yönetim uygulamalarını içermektedir. Bu yönetim uygulamaları yeni iş tasarımlarını insanlar ve departmanlar arası yeni koordine yöntemlerini, yeni örgütsel süreçleri, yeni kural ve iş yapma ilkelerini içerebilir(Appelbaum, 1998). Bu yüzden organizasyonel yenilik bireylerce en çok ve en çabuk hissedilen yenilik türlerinden olduğu ileri sürülebilir.

5.2.5. Teknolojik, Finansal ve Yönetimsel Yenilik: Teknolojik yenilik, teknolojik ürün ve süreç yeniliğini kapsar. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya hizmetin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir. Finansal yenilik, finansal pazarlarda ve diğer pazarlarda yatırım fırsatı yakalamak ve kredilere erişim fırsatı elde ederek karlılığı artıracak ve maliyetleri düşürecek yeni metotlar bulmaktır. Yönetimsel yenilik ise, rasyonalizasyonu ve optimizasyonu sağlayacak kararları almak ve örgütün tüm fonksiyonlarının geliştirilmesini sağlamak anlamında kullanılmaktadır (Cannarella ve Piccioni, 2003).

Sosyal hizmet işletmelerinin ürettikleri ürünlerde, bunları üretme süreçlerinde, ihtiyaç sahiplerine ve destek verecek kişilere faaliyetleri duyurma noktasında, organize olma ve belli bir sistematikte faaliyetleri yürütme noktasında yenilikçi faaliyetlere odaklanıp tüm süreçlerini yenilikçi bakış açısı ile oluşturmaları gerekmektedir. Sunulan hizmetin kaliteli olması demek bunun bireylerde tatmin oluşturacağı anlamına gelmemektedir. Sunulan ürün ya da hizmetin fonksiyonel kalitesinin yanı sıra, bunun zamanında ulaşmasının sağlanması için süreçlerin iyi dizayn edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu süreçlerde teknolojiyi kullanmak ve bu teknolojiyi kullanabilecek yenilikçi insan kaynağına ihtiyaç vardır. Ürünlerin ortaya çıkması ve gerekli yerlere ulaştırılması noktasında finansal açıdan yeni yaklaşımlar sergilemek ve yeni kaynaklara daha az maliyetle ulaşmanın yollarını aramak, ortaya çıkan ürünlerin tanıtımının yapılmasını sağlamak, insan kaynağının iyi yönetilmesini ve motive edilmesini sağlamak gibi pek çok süreçte yeniliğe odaklanmak başarı için anahtar rol olacaktır. Sosyal hizmet alanında işlerin yönetimini yapan kişilerin kendilerine güven duyulmasını sağlayacak yönetimsel faaliyetleri objektif olarak yürütmesi ve ihtiyaç sahipleri doğru tespit etmesi açısından da yeni teknolojiler ve yeni yönetim araçları elverişli mekanizmalar olacaktır.

6. Yeniliği Engellenen Faktörler

Yeniliğin işletmelere büyük karlılık ve kazanç getireceği konusunda yazarlar hem fikirdir. Ancak gerçekleştirilmek istenen her yenilik birtakım faktörleri göze almayı gerektirmektedir. Oslo kılavuzunda bu faktörler bilgi faktörü, piyasa faktörü, mevzuat eksikliği faktörü olarak yer almaktadır (OECD, 2006). Ancak bu faktörler yenilik yapma eğiliminden sonra karşılaşılabilecek dış faktörlerdir. Bunların yanı sıra yeniliği engelleyici faktörler arasında örgütsel faktörler vardır. Ayrıca, daha yeniliğe karar verme aşamasında yöneticilerin kişisel ve psikolojik özellikleri gibi yeniliğin önünde önemli

engeller vardır. Aşağıda yenilik engellerine içsel ve dışsal olarak tablo şeklinde yer verilmiştir.

Tablo 1. Yenilik Engelleri

İçsel Engeller		Dışsal Engeller
Örgütsel Engeller	Bireysel Engeller	
Çalışan kısıtı	İş tatmin düzeyinin düşük olması	Zaman kısıtı
Kaynak kısıtı	Risk alamama	Ekonomik kriz
Yönetimin anlayışı	Kısa dönemli odaklaşma	Yüksek enflasyon
Teknolojik altyapısının yetersizliği	Yenilik korkusu	Devletin teknolojik değişime katkısının yetersizliği
Kartelleşme ve tekelleşme	Başarım ihtiyacının olmaması	Yeniliğin yüksek maliyeti
Nitelikli iş gücü yetersizliği	Bireysel amaçların örgütsel amaçlardan ön planda tutulması	Yatırım teşvik alanlarının ve araçlarının rasyonel olmaması
Bilgi ve danışmanlık eksikliği	Eğitim düzeyinin düşük olması	Sektörün olumsuz gidişatı
Finansman kaynaklarının yetersiz oluşu	Deneyimsizlik	Uluslararası anlaşmalar
Örgüt kültürü ve ikliminin yeniliğe direnç göstermesi	Güvensizlik	Sosyo-ekonomik çevrenin elverişsizliği
Ücret politikası	Belirsizliğe toleransın düşük olması	
Girdiler ile ilgili problemler		
Ar-Ge eksikliği		
Katı kurallar ve prosedürler		
Değişime karşı direnç		

Kaynak: *Hadjimanolis(1999) Durna(2002), Kaufman ve Tödling (2002), (2006), Demirbaş (2011) in çalışmalarından faydalanılarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.*

Yukarıda ki tabloda yeniliğe karşı tüm engellerin gösterilmesi amaçlanmıştır. Literatürde yeniliğe karşı engeller çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır bunlardan en yaygın olanı *endojen* olanlar veya içsel engeller ve *eksojen* olanlar veya dışsal engeller olarak yapılan sınıflandırmadır. Dışsal engeller de kendi içinde tedarik, talep ve çevreyle ilgili olan engeller olarak sınıflandırılabilir. Tedarik engelleri teknolojik bilgiyi finansal kaynakları ve ham maddeleri sağlarken işletmelerin karşılaştıkları zorlukları içermektedir. Taleple ilgili engeller ise müşteri ihtiyaçlarında ki değişimi tahminleme zorluklarını ve yenilik ile ilgili risk algısını iç ve dış pazar sınırlılıklarını ifade etmektedir.

Çevresel engeller ise devletlerin uyguladıkları düzenlemeler, kredi önlemleri, sektörün yapısı gibi faktörleri kapsamaktadır. İçsel engeller de kendi içinde kaynaklarla ilişkili, kültür ve sistemle ilgili olanlar, insanın doğasıyla ilgili engeller olmak üzere kendi içinde sınıflandırılabilir. Kaynaklarla ilişkili olanlar işletme fonlarının yetersiz oluşu, teknik uzmanlık yetersizliği gibi engellerdir. Örgüt kültürünün yeniliğe karşı bir iklim oluşturması da yeniliğe önemli bir engel olarak değerlendirilmelidir. İnsanın doğasıyla ilgili olanlar da tepe yöneticilerin liderlik tarzları ve iş görenlerin yeniliğe karşı direnç göstermesi gibi engelleri kapsamaktadır (Hadjimanolis, 1999). Bazı yazarlar bireysel engelleri içsel engellerden ayrı bir sınıfta incelemiş olsalar da bu araştırmada bireysel engeller içsel engellerin içerisinde değerlendirilmiştir.

Sosyal hizmet işletmelerinde ihtiyaçların etkin bir şekilde belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Doğru kişilere ulaşma ve sağlanan kaynakları doğru kişilerle buluşturma noktasında yenilikçi yöntemler kullanılmaktan çekilmeyecek derecede risk alabilmek ve yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetleri yürütmek gerekmektedir. Dış çevrenin sağlayacağı girdilerin kısıt olması ve bu kaynaklara ulaşma yöntemleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olma, insanları organize edememe ve koordinasyonu sağlayamama, eski usullere aşırı bağlılık, ekip çalışanlarının yeniliğe olan direnci ve yenilik yapmanın getirisine olan zayıf inanç, eksik ve yanlış planlama, bilgi ve deneyim eksikliği olanlarla çalışma, motivasyon düşüklüğü gibi konular sosyal hizmetlerde yeniliğin önünü kesici etki yapabilecek unsurlardır.

Bu engeller yenilik sürecinde bir veya daha çok noktada ortaya çıkabilirler. Yenilik engellerinin etkisi yenilik sürecinin bir noktasında da daha fazla olabilirken diğer bir aşamasında daha az olabilmektedir. Örneğin finansal kaynakların yetersizliği özellikle yeniliğin uygulanması aşamasında etkiliyken (Hadjimanolis, 1999) yenilik korkusu yenilik sürecinin başlangıcında özellikle fikir aşamasında etkilidir. Aşağıda içsel ve dışsal olmak üzere yenilik engelleri üzerinde durulacaktır.

6.1. İçsel Engeller: İçsel engellerin niteliği özellikle işletmelerin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Küçük ölçekli işletmeler özellikle finansal kaynaklı engellerle karşılaşırken büyük ölçekli işletmeler ise özellikle uygulama aşamasında engellerle karşılaşmaktadırlar (Hözl ve Janger, 2011). Yenilik ile ilgili engellerin en başında üst yönetimle ilgili engeller gelmektedir. Yenilik faaliyetleri işletmenin iş gücü ve maddi kaynaklarını başka yöne çekmektedirler. Bu yeni durum ile başa çıkma tepe yöneticilerinin görevleridir ancak mevcut olan kısıt kaynakların, başka yerlere kaydırılması yöneticiyi zor durumda bırakacağından, tepe yöneticileri böyle durumlar ile karşılaşmak istemezler. Çünkü yenilik sürecinde çalışanların mevcut ihtiyaçları değişebilir. Bu durumda tepe yönetimi bu ihtiyaçları gidermek zorunda kalacaktır. İş görenler sorumluluk ve gelirden artışın yanı sıra iş güvenliği ve yeteneklerinde sürekliliği de isterler. Tüketiciler de ihtiyaçlarını karşılayabilecek en kapsamlı ürün hattı ve düşük fiyat ve hızlı hizmet talep ederler. Bu çatışan beklentiler fazlasıyla karmaşık dengeleme sürecini gerektirir ve böylece yenilik ile ilgili olarak çok dikkatli ve tedbirli

olması için yöneticiye geçerli nedenler verir. Böyle durumlarda yöneticiler, yeniliklerin getirilerini göz ardı ederek yenilikten kaçınma eğilimi gösterebilirler durumunda kalacaklardır (Eren, 2003).

Özellikle bazı işletmelerde alt birimlerin bireyselliğinin inkar edilmesi ve onlar tarafından gelen bir yenilik fikrinin tartışılmadan reddedilmesi gibi farklılıklara karşı hoşgörüsüz veya yeni fikirlere aşırı güvensizlikte yenilikçiliğe karşı ciddi engel teşkil etmektedir (Durna, 2002, s. 150). Yeniliğe karşı önemli bir içsel engelde neo-fobidir (yenilik korkusu). Genelde yaşlılıkta ortaya çıkan, bireyi yeni ve alışamadığı her şeyden dehşet duyarcasına korkması ve bir türlü eski alışkanlıklarını terk edemez hale getirmesi gibi sonuçlarını doğuran psikolojik kaynaklı rahatsızlığı ifade eden bir terim olan neo-fobi yenilikle ilgili literatürde çok karşımıza çıkmamaktadır. Ancak hem bireysel olarak özellikle yaşlı insanlarda görülen bir yenilik engeli olmasının yanı sıra örgütleri canlı sistemler gibi faaliyete başlamalarıyla faaliyetlerini sonlandırmaları arasında bir ömre sahip sistemler olduğunu göz önünde bulundurursak neo-fobi örgütsel olarak ta yeniliğin önünde ki en önemli engellerden biridir.

Bürokrasinin yoğun olduğu işletmeler iş süreçlerini uzatmaktadır. Küçük bir işletmenin birkaç saatte üstesinden geldiği problemler büyük işletmelerin günlerini hatta haftalarını alabilir. Bu işletmelerde iş görenlerden beklenen yenilikçi olmaları değil kurallara göre hareket etmeleri ve sadece onlara verilen görevi yerine getirmeleridir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde oldukça rastlanan bu durum örgüt içi iletişimi yavaşlatarak işlerin gecikmesine de neden olmakla birlikte yenilikçi davranışı engellemektedir (Durna, 2002, s. 151).

6.2. Dışsal Engeller: Dışsal yenilik engelleri işletmenin iş çevresinden kaynaklanan engelleri ifade etmektedir. Yenilikler üretilirken en başta müşterilerin tepkisi dikkate alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşteriler yeniliklerin üretilip-üretilmemesi konusunda işletmelere için önemli bir karar ölçütü niteliği taşımaktadır. Ekonomik koşullar yenilik yatırımları üzerinde ki belirleyici bir rol oynamaktadır. Ülkenin çeşitli nedenlerden dolayı, içinde bulunduğu ekonomik durum, dış borç, cari açık, istihdam sorunu, gelir dengesizliği ve bunun gibi sebeplerden dolayı organizasyonlar yenilik riskini almaktan kaçınabilir. Herhangi bir krize karşı öz sermayelerini ellerinde tutmak isteyebilirler. Piyasalar tarafından algılanan aşırı ekonomik risk ve daha önceki yıllara bağlı olarak yaşanan krizlerin yenilik çalışmalarında engel olduğu düşünülebilir.

Yeniliğin taklit edilme riski yüksektir. Yüksek maliyetlere katlanılarak yapılan araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünün, nasıl yapıldığı, yapımında hangi maddelerin kullanıldığı çeşitli analiz çalışmaları ile kolayca açıklanabilmektedir. Ayrıca yeniliğin kopyalanması düşüncesi yenilik çalışmalarında bulunan organizasyonlar için daha fikir aşamasında bile yeniliğin yapılmasını engelleyebilir ve işletmelerin yenilik yapmaya heveslerini kırabilir (Neely ve Hii,1998, s. 5).

7. Sonuç

Yenilik her sektörde olduğu gibi sosyal hizmetler alanında da oldukça önemli bir konudur. İnsan ve hizmet kavramlarının ağır bastığı sosyal hizmet işletmelerinin faaliyetlerini sürdürürken yeni usul ve yöntemlerle çalışmalarının sağlanması ortaya çıkacak ürünün kalite ve müşteri tatmini sağlama açısından etkin olmasını sağlayacaktır. Uzun dönemli planlamalar ve yenilikçiliğin birleştiği noktalar bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal kimliğe sahip olmalarını sağlayacaktır. Stratejik olarak olaya yaklaşmak ve dünü kurtarmaktan uzak yenilikçi politikalara odaklanmak adeta birer zorunluluk haline almıştır. Yeni gelişmelere kapalı kalmak işletmelerin ömürlerinin kısa sürmesine neden olmakta ve buda sağlanan faydanın maliyetini yükseltmektedir. Desteğe ihtiyaç duyan kişilere ulaşma misyonuna sahip sosyal hizmet işletmeleri, gerek maddi gerekse gayri maddi konularda desteleme faaliyetlerini yürütmektedir. Tüm bu faaliyetler kar amacı gütmeyen yapılmakta ve parasal kaynaklar devlet tarafından sağlandığı gibi gönüllü kişilerin yardımları ile de sağlanmaktadır. Yenilik yapmanın zorunluluk olduğu günümüz dünyasında eski usullerle çalışmak işletmelere fayda sağlamaktan ziyade zarar getirmektedir. Ürün üretmeden bunu sunmaya kadar birçok süreçte yeniliği benim işletmeler rekabet ortamında ayakta kalmakta ve faaliyetlerini uzun dönemli sürdürmektedirler. Sosyal hizmet işletmeleri de değişen koşullar karşısında iş yapma usullerini, sağladıkları hizmetleri veya ürettikleri ürünleri yenilikçilik odaklı olarak şekillendirmek zorundadırlar. Hitap ettikleri çevrelerin değişen ihtiyaçlarına cevap verecek süreçleri oluşturmak ve devamlılığı sağlamak noktasında bu sektörde çalışan başta yöneticiler olmak üzere birçok tarafa görev düşmektedir. Tarafların bu görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları engelleri aşma yeteneğine sahip risk alabilen kişiler olması gerekmektedir. Yenilikler ve değişimler dirençlerini de beraberinde getirmektedirler. Bu dirençler karşısında ekip ruhunu oluşturmuş ve yeniliği örgüt kültürü haline getirmiş kişilere büyük işler düşmektedir.

Sosyal hizmet kurumlarının faaliyetleri için en uygun yenilik türünü bulmaları ve bu yenilikleri takım ruhu içinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yeterli deyim ve bilgiye sahip kişilerden oluşturulacak ekipler hizmetlerin oluşturulması ve kişilere ulaştırılması noktasında görev alması bu süreçlerin yenilik odaklı gerçekleşmesini destekleyecektir. Yenilik noktasında gerekli maddi ve beşeri kaynağa sahip işletmelerin daha başarılı olacağı bir gerçektir.

Kaynakça

- Alyson, W.(2005).Future Roles of Business in Society: the Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership. Futures, Vol: 37, 23
- Akyos, M., Durgut, M., Göker, A. (2003). Ulusal inovasyon sistemi (Kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri), İstanbul, TÜSİAD.

- Appelbaum, S.H., St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998) Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, *Management Decision*, 36(5): 289-301
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Becker, S., Whisler, T. (1967). The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory And Research. *Journal of Business*: 462-469.
- Betz, F.(2010).Yönetim Stratejisi: Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi, 1.basım TÜBİTAK Yayınları. Popüler Bilim Kitapları Dizisi; 338.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H., (2006). KOBİ' lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. Sayı, 11, Akademik Bakış Dergisi, Celalabat, Kırgızistan
- Cannarella,C. ve Piccioni, V.(2003). İnnovation Transfer and Rural SMEs, *Journal of Central European Agriculture(online)*. Volume:4, No:4
- Carroll, J. (1967). A Note On Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools. *The Journal of Business*, 40(4): 531-534.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3,
- Demirbas D. (2006). New Institutional Economy and Innovation Barriers, A Microeconomic Evidence *The Business Review*, Cambridge; 5, 2; ABI/INFORM Global s. 82
- Drucker, Peter, (1998). The Discipline of Innonation, *Harward Business Review*, Nowember-December
- Durgut, M., Akyos, M., Göker., A. (2003). Türkiye' de Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve. Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul, TÜSİAD.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi (1. Baskı). Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı, Ankara: Teknopolis Group.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E., Alphan, L., Erol, Y.(2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7 s.208
- Freeman C. ve L, Sote(2003). Yenilik İktisatı, Çeviren, Ergun Türkcan TÜBİTAK Yayınları,
- Frankl, P., (2001). Life Cycle Assessment as a Management Tool, *The Centre of the Management of Environmental Recources*, INSEAD
- Gina, C.O.,Rice, M. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs, *Academy of Management Executive*, 15-3, p.104

- Gökçe, G. S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, Fırat Kalkınma Ajansı Malatya
- Göker, A., (2000). "Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü, Tartışmalı Toplantı", MPM, Ankara. 25 Ekim
- Güleş , H.K. ve Bülbül H. (2004). Yenilikçilik : İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı, Ankara; Nobel Yayınları
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation For SMEs in A Small Less Developed Country (Cyprus) *Technovation*, s. 561-570
- Herbig, P., Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation, *Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 4, ss.13-21.
- Hözl, W., Janger, J., (2011). Innovation Barriers Across Firm Types And Countries. Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April 2011, Maastricht.
- Jyoti, S.A.B. (2012). Managing Innovation; Integrating Technology, Market and Organizational Change, <http://www.business-asia.net/UploadedFiles/ApcttDocuments/Bath.pdf>
- Kaufman A., Tödling F. (2002). How Effective is Innovation Support SMEs ?, Ananalysis of The Region of Upper Austria, *Technovation* , 147-159
- Kırım, A. (2006). İnnovasyon; Para Kazandıran Yenilikçilik (1.Baskı). İzmir: Sistem Yayıncılık
- Knight, Gillian, (1997). Cross-Cultural Reliability and Validiry of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), s.213-225.
- Kirton, M. J. (2003). Adaption-innovation: In the context of diversity and change. New York, NY: Routledge.
- Mathew J M., Jose P.D., Raju T. K. (2005). Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy, *Organizational Design for Incremental Innovations Impact*, 14 -4, p.414
- McAdams, R ve Armsrong ,G., (2001). A Symbiosis of Quality and Innovation in SMEs: A Multiple Case Study Analysis. *Managerial Auditing Journal*, MCB University Press
- McFadzean, E., Shaw, E. and O'Loughlin A. (2005). "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link", *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 350-372.
- Mohr, L. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63(1): 111-126.
- Neely, A. and HII, J. (1998). *Innovation And Business Performance: A Literature Review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge: 0-65, 1998.
- OECD. (2006). Oslo kılavuzu yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler 3. Baskı. TÜBİTAK.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation* (5.baskı). New York, NY 10020: The Free Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. (3. Edition) Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- Uzkurt, C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- West, A. (1992). Innovation Strategy, Prentice Hall International (UK) Ltd., Great Britain.
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin., E. (2008). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Eylül, Sayı 17, s.653-66