

İNOVASYON VE STRATEJİK YÖNETİM SİNERJİSİ: STRATEJİK İNOVASYON

Yrd. Doç. Dr. Zümrüt ECEVİT SATI

Istanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi,
İşletme Bölümü

Öğr. Gör. Dr. Özlem IŞIK

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu

ÖZET

İçinde bulunduğumuz “hızlı değişim çağı” işletmelerin rekabet koşullarını değiştirmiştir. Günümüzde işletmelerin rekabet edebilirlikleri değişime ayak uydurmaları ve müşterilerin değişen ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda hareket etmelerine bağlıdır. Bu noktada özellikle işletmelerin –inovasyon yönetimi- kavramını çalışma alanlarının bir parçası haline getirmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Başarılı birçok işletmenin stratejilerinin inovasyon yönetimi temelinde inşa edildiğini görmekteyiz.

Bugünün ekonomik çevresi, örgütlerin farklı değer yaratmasına gereksinim duymaktadır. Bunu sağlamanın yolu strateji ve inovasyon arasındaki sinerjiyi oluşturmaktan geçmektedir. Örgütlerde karlılık ve büyümenin artırılmasındaki en önemli etkenlerden biri inovasyonel (yenilikçi) yeteneklerin geliştirilmesidir. Stratejilerin verimli bir şekilde yaşama geçirilmeleri kısa sürede gerçekleştirilmelerine ve yönetimin büyüme ve sürdürülebilirlik için yeni yollar bulmasına bağlıdır. Inovasyon çalışmalarından elde edilen kazanımların etkisini göstermenin en iyi yollarından biri etkin bir şekilde strateji ve inovasyonun birlikteliğinin göz önünde bulundurulmasıdır. Bu çalışmanın amacı stratejik inovasyonun önemini ortaya koymak, yapısını ve unsurlarını analiz etmek ve stratejik inovasyona yönelik geliştirilen yönetim kavramı etkilerini değerlendirmektir.

Anahtar Kelimeler: *İnovasyon, stratejik yönetim, stratejik inovasyon*

THE SYNERGY OF INNOVATION AND STRATEGIC MANAGEMENT: STRATEGIC INNOVATION

ABSTRACT

The recent “era of rapid change” has changed the conditions of business to compete and keep pace to change is dependent on how they move according to the changing needs of customers in line with their requests. All this point, it is specially very important for the business to give vital importance to the concept –innovation management- as a part of their area of work. In order to do this, businesses strategies are needed to be created based on innovation management. It is seen that many

successful businesses in our environment has built their strategies on innovation management.

In today's economic environment, organizations are required to create differentiable value. To do so requires a certain synergy between strategy and innovation. Enhancing the innovative ability in organizations is one of the most important levers to increasing profitability and growth in organizations. Productive lives of strategies are in fact getting shorter, and it is growing imperative for management to find new avenues for growth and sustainability. Successful value creation will require organizations to invest in undervalued business, platforms, consider untapped customer insights, or aggressively pursue an underexploited capability or positioning advantage.

One of the best ways to illustrate the impact of the innovation gain is to consider examples where strategy and innovation effectively co-exist. The aim of this study is to handle the importance of strategic innovation and analyze the structure, elements and the effects of it on developing management concept.

Keywords: *Innovation, strategic management, strategic innovation*

1. Giriş

Dünyada yaşanan rekabet ortamında başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gitgide zorlaşmaktadır. Yeni ekonomi düzeni, yeni teknolojiler, aşırı rekabet ve saat hızı gibi kavramlar; rekabet ve pazar dinamiklerinin hiç bu kadar büyük olmadığını açıklamakta kullanılmaktadır. İnovasyonun örgütün rekabetçi avantaj sağlamasında kritik faktörlerden biri olduğu artık yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri inovasyonla olanaklıdır. Bugün her zamankinden çok pazar koşullarını ve gereksinimlerini hissederek, sezerek, özgün, farklı ve belki de sıra dışı ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlanması gerekmektedir. Ülkelerin rekabet gücünün de artırılmasında inovasyon etkinliklerinin yaşamsal rol oynadığı bilinen bir gerçektir. İnovasyon kıran kırana rekabetin olduğu günümüz işletmelerinde firmaların bu rekabetten fayda sağlaması adına organizasyon ve yönetim anlayışlarını şekillendirerek bu yönde çalışmaları teşvik eden bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Etkili inovasyon yönetiminde kritik başarı faktörleri stratejilik ve liderliktir. Yine aynı şekilde etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin inovasyon yönetiminin (yenilik yönetimi) gerekli adımlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir (Cormican, O'sullgvan, 2004: 819).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde yapılan her faaliyet bir süreçtir. İnovasyon da süreç kapsamında değerlendirildiğinde çeşitli aşamalardan oluşan ve bu aşamaların sıralaması ve önemi değişen nitelikte bir yapıya sahiptir. İşletmeler, inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir

inovasyon stratejisi belirlerler. Bunun belirlenmesi süreci işletmelerin yönetim stratejisinin belirlenmesine benzer şekilde yapılmaktadır. Çünkü işletmelerin temel stratejileri ile inovasyon stratejileri birbirlerine oldukça bağlıdır.

İşletmeler, serbest rekabet piyasalarında ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. İnovasyon çalışmalarının başarısını arttırabilmek için işletmelerin inovasyon yönetimi sürecinin etkinliğini arttırmaları gerekmektedir. Hızlı teknolojik değişim işletmeleri daha hızlı bir şekilde kendilerini yenilemeye zorlamaktadır. İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması ve ekonomik bir değer sunması gerekmektedir. İnovasyon fikirlerin hayata geçirilmesi ve ortaya ürün, hizmet veya iş yapış yöntemleri (süreç) çıkarılmasıyla şirketlerin yaşam döngüsünü değiştirmektedir. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bu bütünün, bireylerde ve toplumda değişime olan istek ve yeniliğe açıklığın uzun vadeli, işbirlikçi, paylaşımcı ve katılımcı bir anlayışla yaşama geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluğu karşılamak için inovasyon ve işletmenin stratejik yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi, değer katacak noktaların ortaya çıkarılması ve bu birlikteliğin yönetilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmada inovasyon kavramının ve stratejik yönetim anlayışının sinerjisi, boyutları ve elde edilecek kazanımların incelenmektedir.

2. İnovasyon ve Stratejiye Kavramsal Bakış

2.1. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönleri ortaya konulacak bakış açılarıyla farklı şekillerde tanımlanmıştır. Drucker'a göre (1985) inovasyon girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Porter (1990) inovasyonun rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini belirtmiştir. Rogers (1995) inovasyonu bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne biçiminde tanımlamıştır. Damanpour (1991: Ecevit Satı, 2010: 118) tarafından ise inovasyon bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması olarak ifade edilmiştir. Trott (1998: Ecevit Satı, 2010; 119) inovasyonu bir yönetim süreci bakışıyla ele almış ve inovasyonu düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün ya da imalat sürecinin ya da ekipmanın imalatı ve pazarlama sürecinde içerilen tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde değerlendirmiştir.

Değişim ve yeniliklere hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyon yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır. İnovasyon günümüz iş, politika ve akademik çevrelerinin en çok tartıştığı konulardan biridir; Bunun sebebi de açıktır, yüksek rekabet, ürün ve hizmetlerin emtialaşması nedeniyle inovasyon

kurum, sektör ve ülkeler için çıkış yolu olarak görülmekte ve uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin ön koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu tanımlar göz önünde bulundurularak inovasyon en genel haliyle bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilmektedir. Firmalar için inovasyon verimliliği ve karlılığı arttırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Arıkan v.d., 2003: 362).

Christopher Freeman, Yenilik İktisadı (Economics of Industrial Innovation, 1974) isimli kitabında ülke ekonomilerinde ivmesel bir önem kazanmaya başlayan “teknoloji” dünyasından ekonomiyi şu şekilde betimlemektedir; “*Mikro elektronığın ve genetik mühendisliğinin dünyasında, bilim ve teknolojinin iktisadi açıdan önemini anlatmaya çalışmak, gerçekten gereksizdir. Teknolojiyi, ister sosyolog Marcuse ya da romancı Simone de Beauvoir gibi, insanoğlunun esaretinin ve yıkılığının aracı, istersek Adam Smith ya da Marx gibi öncelikle özgürlüğü sağlayacak bir güç olarak görelim, hepimiz onun gelişimi ile yakından ilgiliyiz. Ne kadar istersek isteyelim, onun günlük hayatımız üzerindeki etkisinden, önümüze çıkardığı ahlaki, toplumsal ve ekonomik ikilemlerden kaçamayız. Onu lanetleyebilir, ya da yüceltebiliriz ama yok sayamayız.*” (Freeman, 2003).

Drucker, inovasyon yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama inovasyon yönetimi olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder (Drucker, 2003: 120).

İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini başarı ile yürütebilmeleri için öncelikle inovasyonu teşvik eden bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyonel bir kültüre sahip olan işletmelerin sahip oldukları inovasyon stratejilerini organizasyonel yapılarıyla uyumlu bir hale getirmeleri ve sürece yönetsel anlamda destek sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanında inovasyon faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işletmenin Ar-Ge yapısının güçlü olması ve bu alandaki finansal desteğin sağlanması da oldukça önemlidir. Bu sürecin etkinliğinin artırılmasındaki önemli konulardan biriside pazardaki rekabetin yapısal durumudur. Dolayısıyla rekabetin yoğun olduğu bir pazarda yeni bir ürünün pazara giriş zamanı başarı için oldukça önemli bir konudur. Ayrıca geliştirilen ürünün fiyat ve kalite performansı da faaliyette bulunulan pazarın rekabetçi yapısına uygun olmalıdır (Panne, Beers, 2003: 4-6).

İnovasyon çalışmalarının en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi ve sonucunda işletme için faydalı bir çıktının oluşturulabilmesi için en iyi şekilde yönetilmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca inovasyon yönetiminin

performansının değerlendirilmesi ve geri bildirimlerle eksik kalan yönlerin iyileştirilmesi oldukça faydalı olacaktır. Aksi takdirde en iyi yönetim süreçlerinde dahi yaşanan aksaklıkların tekrar etmesi ve işletmelere zaman kaybettirmesi kaçınılmaz hale gelebilecektir.

2.2. İnovasyon ve Strateji İlişkisi

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de stratum; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir.

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır (Drucker, 1999: 53).

Başka bir tanıma göre ise strateji, değişen bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan örgütlerin en az zararla hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür (Thompson, Strickland, 2001: 18-19).

Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir. Strateji yoksunluğu tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için hayati derecede tehlikedir. Örgütlerin temel olarak başarmak istediği şey, rekabetçi üstünlüğü elde ederek, uzun vadede bunu başarılı bir şekilde devam ettirebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğunu belirlemek stratejik yönetim araştırmacılarının temel sorun alanını oluşturur. Bir örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesi ve sürdürebilmesi örgütün kendisini rakiplerinden farklılaştıracak, bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilecektir (Hurst, 2000: 50).

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir (Hunger, Wheelen, 2007: 2). Stratejik yönetim ve stratejik planlama, plancılığın etkinliğinin yitirildiğinin düşünüldüğü bir dönemde ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim bir örgütün gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin, uzun dönemli örgüt hedefine nasıl ulaşılacağına belirlendiği, örgüt için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Amaç, örgütün gelecekte devam etmesi ve

büyümesi için güçlerin birleştirilmesini sağlamaktır. Stratejik planlama ise, kuruluşu çevresi ile bir bütün halinde göreyerek iç ve dış çevreyi analiz edip tehdit ve fırsatlar ile zayıf ve güçlü yanları tespit ederek uzun dönemli kuruluşun var olma nedenini ortaya koymakta ve kuruluşu, bu nedene ulaştıracak araç ve yöntemleri kaynakları belirleyerek harekete geçirmektedir (Bircan, 2003: 425). Stratejik planlama, örgüt stratejilerini sezgisel olarak değil sistematik bir biçimde belirlemenin en ideal yolu olarak dikkate alınmıştır. Diğer bir ifade tarzı ile stratejik planlama, stratejik düşüncenin biçimlendirilerek resmileştirildiği sistematik süreci ortaya koymaktadır (Diken, Öge ve Aslan, 2006: 282).

İnovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Ecevit Satı, 2010; 131). Bu nedenle inovasyon başarısı iki temel faktöre bağlıdır (Ecevit Satı, 2010; 131): Teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve örgütün bunları yönetebilme becerisi. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için hem stratejik hem de örgütsel becerilere sahip olunmalı veya bu beceriler edinilmelidir. Bunun için işletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme, tahmin edebilirlik, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği olmalıdır.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Etkili inovasyon yönetiminde kritik başarı faktörleri strateji ve liderliktir. Yine aynı şekilde etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin inovasyon yönetiminin gerekli adımlarını gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Cormican, O'sullgvan, 2004: 819).

Stratejik yönetim, organizasyon teorisi ve yönetim ekonomisi alanlarında inovasyonu ele alan araştırmalar, fırsatçı inovasyon ile araştırmacı inovasyonu benimseyen işletmelerin birbirinden farklı kurum kültürlerine, organizasyon yapılarına, yeteneklere, kaynaklara ve strateji geliştirme süreçlerine sahip olduklarını göstermiştir (Van den Bosch, Volberda ve De Boer, 1999; Winter ve Szulanski, 2001; Holmqvist, 2004; Pınar, Kamaşak, Bulutlar, 2009; 401). İnovasyonun özellikle sistematik çevresel analiz sonrasında geleceğe dönük değişimleri, tüketici davranışlarını ve teknolojik gelişmeleri izleyerek strateji geliştiren, yani dış odaklı süreci izleyen işletmelerde daha ön plana çıktığı görülmekte ve strateji geliştirme sürecinde benimsenen yöntemin, işletmenin inovasyon yetenekleri üzerinde etkili olabileceği kanısına varılmaktadır (Pınar, Kamaşak, Bulutlar, 2009; 401).

2.3. İnovasyon Yönetiminde Stratejiyi Temel Alma

Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle inovasyonu, ilerlemeyi hedef olarak işletmenin çevreyle uyumunu sağlayacak değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetsel araçtır (Budak, 1998: 132). Yöneticiler inovasyon ve

orijinal politikalarıyla çevredeki nadir fırsatları değerlendirip, rekabet avantajı sağlamak isterler (Ansoff, 1971: 85; Budak, 1998: 139). Micallef (1973: 368) inovasyonları uzun dönemde işletme amaçlarına katılması gereken yardımcı olarak görmüştür. Bununla beraber, inovasyonu öngörülemeyen olaylar ne olursa olsun zorunlu bir stratejik değişken olarak ele almış ve inovasyonu işletme stratejilerinin merkezine yerleştirmenin gereğinden söz etmiştir (Budak, 1998:139-140).

İnovasyonun önceden kestirilemez olması, inovasyon stratejisinin düşük başarı oranının hesaba katılması gerektiğini gösterir. Peter Drucker (1985), *“inovasyonlarda ölüm oranı yüksektir ve öyle de olmalıdır”* demiştir. Bir inovasyon stratejisinin bu gerçeği hesaba katması inovasyonların süreklileştirilmesi ve başarısı açısından dikkate alınmalıdır.

İnovasyon yapmayı yönetmek kolay bir iş olmayıp sürecin her aşamasında ortaya çıkabilecek; yeni fikirleri nerelerde aramalı? Kaynak ayırmaya değer fikirler nasıl ayırt edilmeli? Bu fikirleri ön değerlendirmesi yapılmış ürün ve hizmetlere dönüştürmek için neler yapılmalı? Projeye gerektiğinde ne zaman son verilmeli? İnovasyonu mevcut süreç ve stratejilerle bütünleştirmek için ne yapılmalı? gibi soruların cevaplarının araştırılmasını gerektirir (Ecevit Satı, 2010; 135).

İşletme stratejisinin açıklıkla ve uygun bir dil kullanarak çalışanlarla iletişimini sağlamak stratejilere bireysel katkıların oluşmasını sağlar. Çalışanlar örgütün nereye gitmeye çalıştığını ve bunu nasıl yapacağını öğrenmek isterler. Bunu öğrendikleri zaman da çabalarını çok daha kolay bu amaç doğrultusunda yönlendirebilirler.

İnovasyon işletmelerdeki diğer stratejilerin uygulanmasına olanak tanıyarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı için temel bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir. Her örgütün bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyduğu, bununda inovasyon olduğu kabul edilmektedir. İnovasyon süreci gerçek anlamda bir öğrenme sürecidir. İnovasyon sürecinde, tekrarlar ve deneme yanılma gibi eylemlerin yoğun şekilde gerçekleşmesi, çalışanlara uygulayarak öğrenme fırsatı verir. Bu da işletmelere birlikte öğrenme imkanı verir (Higgins, 1996: 26).

İnovasyon ortamı yaratmada stratejinin rolü üzerinde çok fazla durulmamıştır. Strateji işletmenin bütün faaliyet ağacını destekleyen yapının köküdür. Eğer kökler güçlüyse, örgüt içi rekabetin fırtınalarına dayanabilir ve yeterli güce ulaşabilir. Bunun için öncelikle hangi stratejinin örgüt için gerekli olduğuna karar verilmelidir. Yapısal açıdan düşünüldüğünde, iş tasarım ilkeleri ve örgütün eleştirel varsayımları bulanık, belli olmayan bir ortamda kararsızlık ya da risk almaktan kaçınır. İnovasyon, belirsizliğin ilk nedenlerinden biri olarak görülebilir. Belirsizliği belirginleştirmede inovasyon üzerinde güçlü bir etkisi olan bazı soruların sorulması ve cevaplarının araştırılması gerekir:

- 1- İşimiz ne olmalıdır? İş tasarım ilkesi geliştirme.
- 2- Kime hizmet vermeliyiz? Hedef pazarların seçimi.

3- Nasıl rekabet etmeliyiz? Stratejilerin seçimi.

İlk olarak iş tasarımı, seçilen iş üzerindeki vizyonla ilgilidir. İşletme gelirleri nasıl oluşturulacak, değerleri nasıl yaratılacak ve kar nasıl sağlanacaktır? Burada misyon ifadesi önem taşımaktadır. İkinci olarak neden birçok işletme hedef pazarlarını tanımlamakta zorluk çeker? Bunun cevabı belki de ürün ya da hizmetlerimizi herhangi bir müşteriye satabilmek isteğindedir. Bazı büyük ve başarılı işletmeler bile hizmet ettikleri müşterileri ve pazar bölümleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadan hareket edebilmektedirler.

Üçüncü soruya baktığımızda, stratejilerin seçiminin 1960'larda E.J. McCarthy tarafından ilk olarak kullanılan 4P çevresinde yer aldığını görmekteyiz. Mc Carthy'e göre, iş stratejisinin yönetiminin temel araçları ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır (Bean, Radford:2002: Ecevit, Satı, 2010; 136). Strateji iyi tanımlanmadığında ya da işletmenin hedef pazarlarında nasıl rekabet edeceği eğilimleri açık olmadığında, çalışanların yapılması gerekenleri günlük kararlarda tahmin etmesi zorlaşacaktır. Bir çalışan, en düşük fiyata, diğeri ürünün mevcudiyetine, bir diğeri tedarikçi kalitesine ve en sonunda başka biri en mükemmel hizmeti verene göre rekabet edecektir. Bu ortamdaki her düşünce doğru şeyin yapıldığına dayanır ve her biri öyle düşünmek için bazı haklı nedenlere sahiptirler. Çalışanlar birbiriyle çelişkili bu kararları verdiklerinde üretimde, satışta, tasarımda birçok sorunla karşılaşacaklardır.

Düzenleme, açıklık, amaç ve paylaşılan vizyona odaklanmanın hepsi doğrudan stratejik düşünmeden yaratılır. Yönetim zamanı etkin olmayan stratejiye ayrıldığında, birbirleriyle çelişen, boşa giden ve en sonunda işletmenin en sadık üyelerinin bile cesaretini kıran sonuçlar doğururlar. Bu üç yönetim kararının her birinin (iş tasarımı, hedef pazarların seçimi ve strateji geliştirme) kendisi bir inovasyon faaliyetidir. Yönetici grubu orada daha önce var olmayan bir şeyleri yaratmalıdır. Yaratıcılıkları kendi kararlarındaki başarı ve etkinlikten ileri gelir.

3. Stratejik İnovasyon

Ülkeler arasındaki sınırların kalkması, buna paralel olarak bilginin, teknolojinin ve insan gücünün hızlı ve serbest dolaşımı, bilgi ve teknolojiadaki hızlı gelişme, tüketicilerin yaşam tarzlarındaki değişimin hızlanması ve beklentilerinin artması işletmeleri kaçınılmaz olarak inovasyon yapmaya itmiştir. Bu bağlamda inovasyon, işletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi haline gelmiştir. Ancak işletmeler için asıl sorun, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, karlılıklarını ve pazar paylarını artıracak, yeni pazar fırsatları yaratacak bu inovasyonları nasıl gerçekleştirebilecekleri sorunudur. Günümüzde inovasyonun ne kadar önemli olduğu sıkça vurgulanmasına karşın bunun nasıl etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceği üzerinde fazla durulmamaktadır (Uzkurt, 2010: 41-42).

İşletmelerde sürekli inovasyonu harekete geçirmenin, strateji geliştirme ile ilgili olduğu ve uygun stratejiler geliştirilmediği takdirde inovasyonun olumsuz etkilendiği belirtilmektedir (Mone, McKinley ve Barker III, 1998:

Pınar, Kamaşak, Bulutlar, 2009; 399). Değişimin işletmeler tarafından takip edilmesinin ve adaptasyonunun giderek zorlaştığı iş dünyasında, rekabet avantajı yaratabilen ve hatta temel yetenek durumuna gelebilen en önemli beceri, teknoloji ve bilgi ile birlikte inovasyon olmuştur (Pralhad, 1993: Nadler ve Tushman, 1999: Eisenhardt ve Martin; 2000, Pınar, Kamaşak, Bulutlar, 2009; 400).

Inovasyon stratejisi yeni bir ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme alanlarından oluşur; yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller ve yeni ürün veya hizmet fikirlerinin geçmesi gereken filtreler serisi sağlayan kriterler bütünüdür. Yol haritası, inovasyonu harekete geçirmek için geniş rehberlik sunsa da, strateji inovasyon için ortaya konan çabayla ilgili daha detay bilgi sağlar. Bu etki de göz önüne alındığında aslında inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dökümanı hem de insanların bu çabaya girişmeden önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Kucmarski,1996: 46).

Stratejik inovasyon, iş modellerinin yeniden yapılandırılması ve oyunun kuralları ile rekabetin doğasını değiştirerek pazarın yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. 1970’li yıllardan günümüze küresel ekonominin işleyişi yüksek teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda büyük ölçüde değişmiş ve bilgi, en az diğer üretim faktörleri kadar önem kazanmıştır. Endüstriyel üretim temelli ekonomiden bilgi ekonomisine geçiş sürecinde önemli ilerleme kaydetmiş olan özellikle gelişmiş ülkelerde işletmeler, geleneksel ve standartlaşmış stratejilerin dışında kendilerini “farklı” gösterecek faaliyetlere odaklanmak durumundadır (Berber, 2008).

Büyük organizasyonlar için inovasyon; artan satışlarla ve pazar payıyla geliştirilmiş, iyileştirilmiş, dağıtım performansı ile portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın da artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalması ile artan üretkenlik-üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalmasında önemli görevleri yerine getirir. Bu nedenle inovasyona kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır (www.focusinnovation.net: 09.09.2007).

Gary Hamel tarafından 1997 yılında yayınlanan makalede stratejik inovasyonun dünyadaki tüm firmalar için gelecekteki en önemli rekabet avantajı olduğu belirtilmiştir (Dobni, 2010; 49: Hamel, 1997). Hamel (1997) makalesinde stratejinin kendiliğinden inovasyona yol açmadığına vurgu yapmıştır. Bugün birçok firma tarafından uygulanan strateji süreci refah yaratma fırsatlarını üretmez. Hamel (1997) firmaların sadece strateji, plan üretmediğini ifade etmiştir. Ona göre strateji ile inovasyon arasındaki ilişki yönetilebilmektedir. Bunun için atılması gereken ilk adım sürdürülebilir farklılık yaratmaktır.

Sağlam kültür tabanı üzerinde, inovasyon sürecinin gerektirdiği nitelikteki elemanları yetiştirecek –zihinsel sermayeyi üretecek- kurumlarsa,

üniversiteler ve belli misyonlara yönelik araştırmalar yapan ve bazıları yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları da yaptırabilen kamu araştırma kurumlarıdır. Ancak firma, kendi dışında üretilmiş olan zihinsel sermayenin ve bunun içerdiği yeteneklerin transferi ile inovasyonda otomatik olarak kalıcı bir yetkinlik kazanacak değildir (Özkent; 2005: 60).

Johnston ve Bate (2003)'e göre; stratejik inovasyon süreci bazı hususları içermektedir. Bunlar; yaratıcılık, pazar odaklılık, gelecek yönelimi, yarın için bugünden hazırlanmak, bilgiye değer kazandırmak, keşfedici olmak, yeni fırsatlar sağlamak, yeni değer yaratmak, yeni bir iş modeli yaratmak, işbirlikçi olmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak gibi faktörlerdir. Bu faktörler işletme çalışanları ve yöneticileri tarafından uygulanıp hayata geirilebilirse başarıya ulaşılabilir (Demirel, Seçkin, 2008: 189-202).

Markides (2000: 19), stratejik inovasyonu endüstride rekabet etmek için oyunun kurallarını bozarak ve yeni yollar düşünerek rekabet etmenin farklı yolları olarak tanımlamaktadır. Ona göre ana unsur "endüstride önemli dönüşümlerde önderlik edecek olan oyunu oynamanın farklı yöntemlerine yol açan ve için ne olduğunun yeniden kavramlaştırılması"dır.

Govindarajan ve Trimble'ye göre (2004: 69) "stratejik inovasyon en az üç alanın birinde yaratıcı ve önemli bir ayrımdır: değer zinciri yapısının tasarımı, müşteriye teslim edilen değer ya da potansiyel müşterilerin tespiti". Geroski (1998: 23) stratejik inovasyonu yeni ürünleri tanıtarak ya da yeni müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak bir pazar hakkında yaratıcı düşünümesi ve pazarın yeniden tanımlanması olarak ifade etmiştir (Sniukas, 2007: 95).

İş yaşamında rekabet ortamının ana kaynağı teknolojik inovasyonlardır. Pek çok araştırmacının da vurguladığı gibi işletmeler özellikle stratejik inovasyona her geçen yıl daha çok önem vermekteler. Stratejik inovasyon işletmelerin daha yaratıcı değişikliklere imza atması yönünde radikal iş yaşamı değişim modeline verilen bir tanımlamadır. Hamel, stratejik inovasyonun bu anahtar görevi içerisinde yeni yaklaşımları ortaya ıkartabileceğini ve bunun sonucunda da rekabet avantajının elde edilebileceğini belirtmektedir (Liang, James, 2009: 129).

İnovasyon parlak fikirler ve bunların plansızca uygulanması değil, yeni fikirlerin teknolojik ve toplumsal faydaya dönüştürölme sürecidir. İnovasyon günümüzün rekabet ortamında inovasyonların ticari faydaya dönüştürölmesi için geleceği planlı bir şekilde oluştırmakta ve şirketlere sürdürülebilir karlı bir büyüme sağlamaktadır. Yeni bir ürün, üretim yöntemi, organizasyon ve organizasyon biçimini ele alabileceği gibi yeni pazarlara açılmayı da ele alabilir. İnovasyon; alışanların fikirlerini teşvik ederek ve kıyaslayarak stratejik araştırma ve geliştirme metotları ile de geliştirilir (Timmerman, 2009: 4).

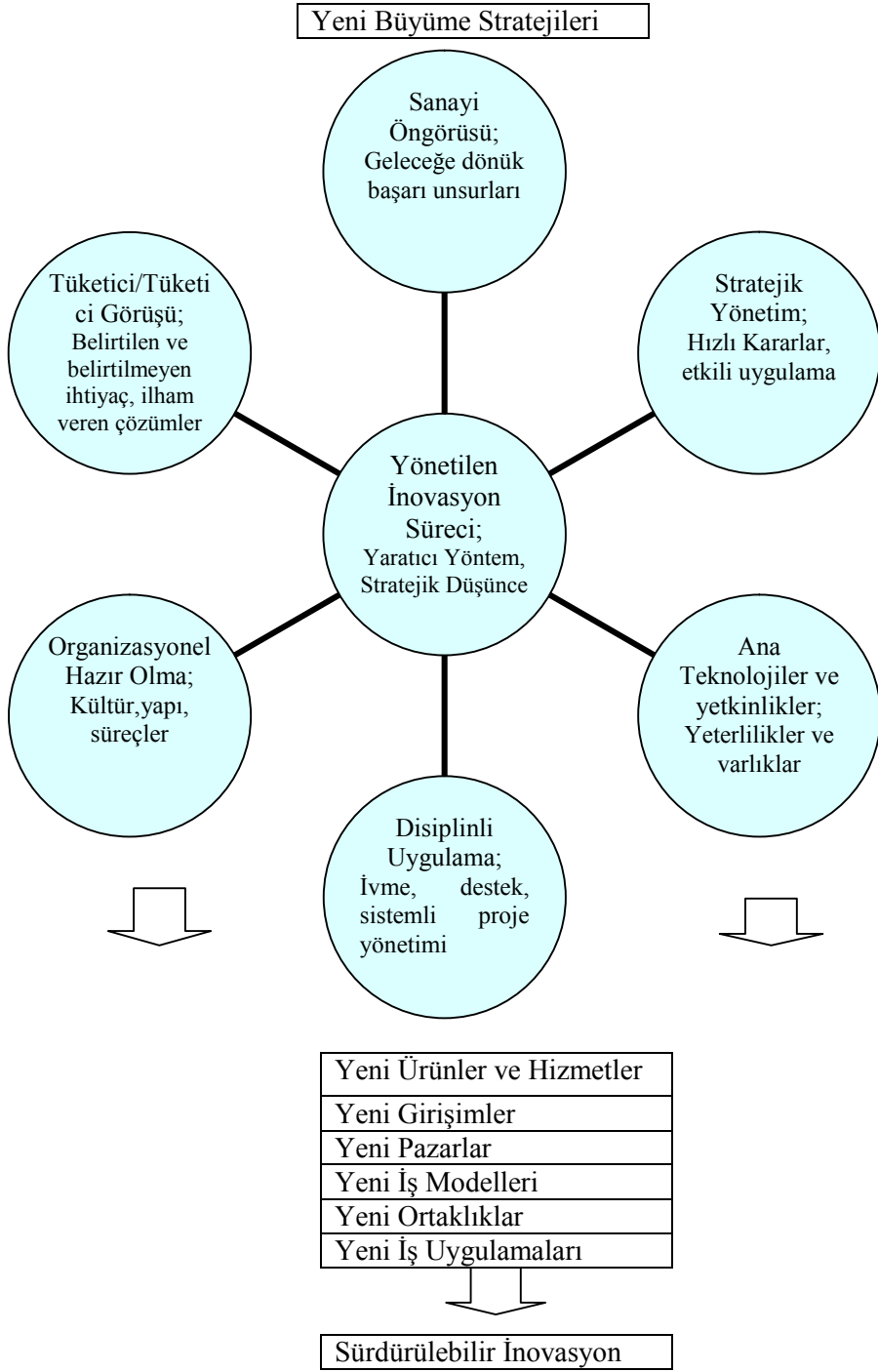
Bugünün ekonomik ortamında; işletmelerin katma değer yaratmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de strateji ve inovasyon arasında bir

sinerji oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bir işletmenin var olabilmesi, büyüebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi çok iyi hazırlanmış bir strateji planına sahip olmasına bağlıdır. Yalnızca inovasyonda değil, her alanda başarılı olmak için stratejik düşünüp stratejik hareket edilmelidir. Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olması ile yakından ilişkilidir (Dobni, 2010: 48-49).

Son yıllarda ürün mucidi olmayan ama strateji mucidi olan yeni bir tür işletme kahramanları ortaya çıkmıştır. Bilgisayar, sabun ve hava yolları konularında sırasıyla Michael Dell, Anita Roddick ve Richard Branson daha önce başkalarının yer aldığı bu alanlarda yeni bir ürün kategorisi keşfetmemişlerdir (Styles, Goddard, 2004; 65). Ancak ürün/hizmetlerini satmak için yeni iş modelleri ve yeni stratejiler bulmuşlardır. Stratejik inovasyon ile sadece girişimcilere yol göstermekle kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin yaşaması ve gelişmesi için gerekli ortamı da şekillendirmektedir. Şekil 1’de stratejik inovasyonun yapısında barındırdığı öğeler gösterilmektedir. Stratejik inovasyon ile özellikle, yeni iş modelleri oluşturmaktan ve yeni pazar alanları yaratmak için geleneksel sınırları ortadan kaldırmaktan söz edilmektedir.

Yönetimin kalitesi; değişimin stratejik olarak yönetilmesi ile desteklenerek artırılabilir. Stratejik yönetim kalitesi bu açıdan önemli bir değerlendirme aracıdır. Değişimle birlikte gelişimi de sağlamak için organizasyonel koşulları ve ortamları yaratmada, üretimde, değişimde, organizasyonel süreçlerde karşımıza çıkan değişimin tanımlanmasında yararlı olmaktadır. Yeni ürünler geliştirmek isteyen işletmelerin genellikle başarılı rakiplerinin inovasyonel ürünlerini analiz ederek ve bunu bir kriter olarak kullandıkları görülmektedir. Birçok işletme yeni fikirler üretmek için inovasyonel kalite ekiplerini harekete geçirmekte, müşteri memnuniyetini ölçmekte ve çalışanlarını dinlemektedirler. Kaliteli takımlar ve müşteri memnuniyetini ölçen karşılaştırma araçları, kalite yönetiminin inovasyon yönetimini destekleyen araçlarıdır (Bossink, 2002: 195).

Inovasyon yapmak, bilimden ziyade bir sanattır. Stratejik inovasyon çok sayıda avantajı firmaya sunmak zorundadır. İlk olarak, stratejiler, stratejik seçeneklerin kalitesine neden olmalıdır. Kalite, bilgi öğelerinden veya bütünleşik organizasyonel süreçlerden oluşmak zorundadır. İkinci olarak inovasyon, pazarda üstün olan bir firma olmayı mümkün kılmalıdır. Üçüncü olarak, stratejik inovasyon, esnekliği gevşetmeden stratejik seçenekleri takip etmesinde firmaya yol gösterici olmalıdır. Dördüncü olarak, takip edilen seçenekler, uzun süreli faydalara neden olmalıdır. Son olarak, bir inovasyonun sağladığı stratejik seçenekler, sürdürülebilir rekabetçi avantaja yol açmalıdır (Bhot, Bowender, 2001: 37).



Şekil 1: Stratejik İnovasyon Yapısı ve Sürdürülebilir İnovasyona Karşı 7 Risk (Palmer, Kaplan, 2007: 6)

İnovasyon yönetimini işinin vazgeçilmez bir parçası olarak benimseyen ve daha önce yapılmayanı yapan bir anlayışa sahip işletmelerin stratejilerinin temelinde inovasyon ve farklılık olduğu bilinen bir gerçektir. Tüketicilerin farklı marka bağlılıkları, gelişen teknolojiye bağlı olarak değişen mal ve hizmetler, artan inovasyonel yaklaşımlar, değişen hizmet basamakları marka yönetimi ve beraberinde inovasyona önem verilmesini gündeme getirmiştir.

4. Stratejik İnovasyon Unsurları ve Boyutları

Stratejik inovasyondan herhangi bir endüstrideki bir şirket için rekabet temellerinin yeniden düşünülmesi olarak söz edilebilir. Luxel firması yıllardır halk arasında davul fırın olarak da adlandırılan yuvarlak tepsili fırınları üretmekteydi. Geleneksel üretim tarzı yuvarlak tepsili taşınabilir fırınlar olan Luxel firması, kırsal alanlarda yaşayan tüketici gruplarından modern yaşam düzenine geçen tüketici topluluklarına doğru çok önemli bir atılım, stratejik inovasyon yapmıştır. 2009 yılı itibarı ile firma “gelenekseli reddetmeden modernleşiyoruz” sloganı ile kare ve dikdörtgen tepsili fırınları pazara sunmuştur. Bu sunum ile Luxel firması, sistematik bir yaratıcılık yaklaşımı ile ürün ve hizmetleri farklılaştırmayı, onlara değer katarak rekabet gücü kazandırmayı ve yapılan işi daha kârlı hale getirmeyi amaçlamıştır (Işık, 2010: 119). Tablo 1’de kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insanlar temel alınarak stratejik olarak inovasyonel şirketlerin yapıları irdelenmekte ve stratejik inovasyonun içerik boyutları gösterilmektedir.

Tablo 1: Stratejik İnovasyonun Boyutları

Boyut	Stratejik olarak inovasyonel şirketler
Kültür	sorgulayıcı davranışa sahip olma başarıyı ve başarısızlığı ödüllendirme, durgunluğu cezalandırma hatalara tolerans gösterme değişikliği karşılama risk almayı ve değişimi destekleme takım çalışmasını ve işbirliğini destekleme
Yapı	hızlı ve düzgün küçük birimler işbirliğini teşvik etme müşteriyle direk temas halinde olan özerk takımlar
Süreçler	hızlı ve bürokratik olmayan dağıtılmış karar verme düşünce jenerasyonunu, deneyimini ve uygulamasını destekleme

Boyut	Stratejik olarak inovasyonel şirketler
Sistemler	stratejik inovasyon sürecini destekleme işbirliğini olası kılma bilgi kullanımını ve yaratıcılığını olası kılma risk almayı ve davranışları ödüllendirme müşteriler arasındaki ilişki yaratma için kullanılma
İnsanlar	çeşitlilik (iç ve dış) işbirliği ihtiyaç duyulan strateji ve deneyimler hakkında eğitime

Kaynak: Sniukas, 2007: 95

Stratejik inovasyon sunulan ürün ya da hizmetten, fiyatlandırma yöntemlerinden, dağıtım yönetimi anlayışındaki değişikliklerdin, müşteri hizmet sunumlarından, müşterileriyle iletişim yollarından ya da bunların kombinasyonuyla oluşturulan yeni iş modellerinin stratejik yapılandırılmasıyla elde edilebilir. Müşteriler gerektiğinde bunun için bir fark ödemeye isteklidirler ve böylece firmalar iyi fiyat marjlarıyla ödüllendirilirler. Bu durumda strateji firmayı, endüstriyi ve müşterileri geçmişteki işlere boğmaktansa, geleceğin içine yerleştirmeyi hedef edinir.

Örgütlerdeki inovasyonel yetenekleri artırma karlılığı ve gelişmeyi sağlamanın önemli bir adımıdır. Bunu ortaya koymak için gerçekleştirilen üç ayrı araştırmadan biri Amerikan danışma örgütleri tarafından, biri 2004 yılında Strategos tarafından ve diğer bir çalışma ise Arthur D. Little tarafından (1994; 2005) iki çalışma ile incelenmiştir (Dobni, 2010; 49).

Arthur D. Little'ın 2005 yılındaki çalışmasında 800 firma değerlendirilmiştir. Yaptığı araştırma ile inovasyon mükemmelliği ile ilk sıralarda yer alan yenilikçilerin yeni ürünlerden 2.5 kez daha yüksek satış gerçekleştirdiğini ve inovasyon yatırımlarından geri dönüşlerinin 10 kat fazla olduğunu belirlemiştir. Bunlar son derece önemli rakamlardır ve bunların bir sonucu olarak işletmelerin inovasyonu faaliyetlerinde ilk sıraları elde etmişlerdir . Bu çalışma aynı zamanda bu yenilikçilerin iyi dengelenmiş bir yönetim yapısına da sahip olduğunu göstermiştir (Dobni, 2010; 49). Bu organizasyonlar açık bir şekilde stratejiyi inovasyon hedeflerine bağlamışlar ve düşünce yönetimini, teknolojiyi ve kaynak yönetimini, ürün/hizmet geliştirme sürecini ve pazar zekasını içeren inovasyon yeteneğinin bütün unsurlarına yönlendirmişlerdir. Bununla beraber hem Strategos hem Arthur D. Little çoğu firmanın inovasyonu yaklaşık %85 gibi bir değerlendirmeye oldukça önemli gördüklerini saptamışlardır. Ancak organizasyonların sadece %15'i inovasyon yönetimi yaratmada kendilerini başarılı bulduklarını belirtmişlerdir (Dobni, 2010; 49).

Açık olan şey inovasyonel firmaların uzun süre boyunca daha başarılı olduklarıdır. Daha yaratıcı olmalarındaki ana unsur başarıma isteklerini ortaya koymadaki duyarlılıklarının ortak oluşu ve bu amaçlarını örgüt içinde güçlendirmiş olmalarıdır (Dobni, 2010; 49; Dobni, 2006; 2008; Govindarajan, Trimble; 2005).

Bütün bunlara ilave olarak inovasyonel organizasyonların performanslarındaki artışlar birçok çalışmaya konu olmuştur. İnovasyonel organizasyonlar yaygın olarak takip edilmektedir. İlk ve öncelikle onlar yeni değerler yaratmak yoluyla inovasyonu sürekli yeniden tanımlamaktadırlar. İkinci olarak inovasyonel olmak için organizasyona izin verenler, bu çabaların düşünme ve eyleme dökenler yoluyla gerçekleştirilen kişilerin toplamı olduğunun farkındadırlar. Bu organizasyonlardaki çalışanlar özellikle inovasyonel davranışları destekleyen ağlar ve yeteneklere sahiptirler (Dobni, 2010; 49; Birkenhshav, Bessant, Delbridge, 2007). Üçüncü olarak ise proaktif ve pazar temelli olan açık, net, kesin bir kültür oluştururlar. Bu kültür hissedilebilir ve aşikar olup çalışanlar buldukları endüstrilerden neden en üstte yer aldıklarını bilirler (Dobni, 2010; 49; Chatman ve John, 1994; Rich Harris,1998; Tesluck, Farr, Klien, 1997). Son olarak organizasyonlar inovasyonel olmak için vizyona sahiptirler.

Strateji ve inovasyon birlikteliğinde yöneticilerin farklı olmak için farklı düşünmek zorunda olduklarını bilerek hareket etmeleri önem taşımaktadır. Bu amaçla yol gösterici olarak kullanılan anahtar unsurlar şunlardır (Styles, Goddard, 2004; 65):

- Firmaların özel bir iş modeli ya da stratejisi yoluyla üstlenilen kaynakları, yetenekleri ve nadir özellikleri bir havuzda toplanarak değerlendirilir.
- Yüksek geri dönüşler herkesin yaptığı gibi “aynı mantık” adaptasyonundan değil, daha geniş tahminlerle mücadele edilen endüstriden gelir.
- Esin kaynağı, başka seçimleri olmadığını düşünen, sıkılmış, doyurulmamış müşterilerdir,
- Radikal, sürekli olmayan değişimler operasyonel etkinlikte artımsal iyileştirmelerden çok daha fazla değer yaratır.
- Strateji, gelecekteki çevrenin bazı özelliklerini şekillendirmeye odaklanır.

Bu sonuçlar organizasyonları inovasyonu desteklemek için yeteneklerini sağlamak ve oluşturmak için stratejik bir mantığa oturtma gerekliliğine yöneltmiştir. Pazar boşluklarını daha iyi tanımlayan, anlayan, bütünleştiren ve inovasyon temelinde rekabet etmeyi başaran firmalar sürekliliklerini de sağlayacaklardır.

5. Stratejik İnovasyon Yönetimi

Rekabet temelli kıyaslama ve müşteri isteklerine koşulsuz yanıt verme çabası, pek çok araştırmacıya göre günümüz sektörlerini rekabet tuzağına düşürmekte, rakipleri kıyaslayarak maliyet ve kalite iyileştirme yaklaşımı bir süre sonra benzer ürün ve hizmetlerin sunulmasına ve sektörlerin daha fazla gelişmemesine neden olmaktadır. Günümüzün değişen bilgi temelli küresel rekabet koşulları, temelden yeni fikirlerin ve Ar-Ge ile entegre olmuş stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyonun rekabet açısından önemi giderek artmakta, yeni anlayışla yapılandırılmış değer zinciri temelinde yeni iş modellerinin geliştirilmesi öncelik kazanmaktadır. Bu bağlamda stratejik bir yaklaşım çerçevesinde inovasyonun, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayacağı söylenebilir (Berber, 2008).

Örgütsel amaç ve stratejiler günü izlemedikçe, geleceğe odaklanmadıkça ve örgütsel yetenekleri dikkate almadıkça ulaşılmaları güçleşecektir. Amaç ve stratejiler gelişi güzel ya da inandırıcı olmayan bir şekilde belirlendiğinde pazarda kabul görmeyen faaliyetler oluşacaktır. Çalışanlar kendi kişisel çabalarıyla ya da bölümlerindeki çalışmalarla işletmenin stratejileri arasında daha iyi bağlantılar kurabileceklerdir.

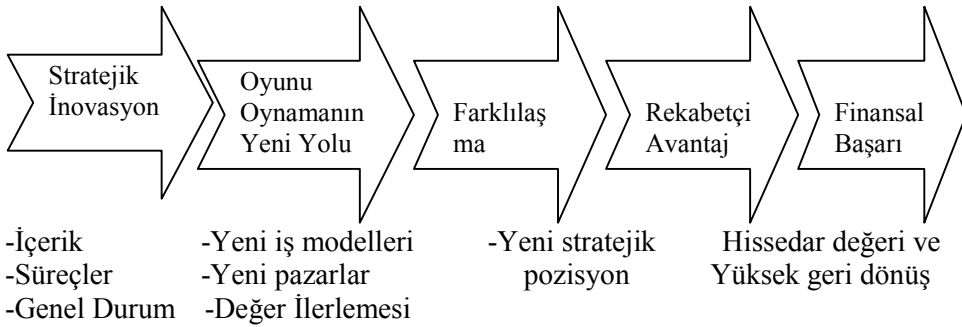
İnovasyon yönetim süreci stratejik planla başlamalı, işletmenin stratejileri ve politikaları planda gösterildiği gibi kurulmalı ve inovasyon ortamı süreklileştirilmelidir. Bir takım anahtar stratejik kararlar örgütün gerçekleştireceği başarının önemli noktalarıdır. Bazı stratejiler resmi stratejik planda açık bir şekilde gösterilir ve çalışanların görmesi için dağıtılır. Resmi plan, işletmedeki inovasyon yapısını kurar. İnovasyon yöntemlerindeki düşünme ve/veya düzenlerin değişmesi anlamına gelir. Bu nedenle işletmelerde stratejik inovasyon yönetimi kültürünün de yerleştirilmesi gerekmektedir.

Firmaların, iş organizasyonu ve yönetim uygulamalarındaki zayıflıkları, yeni bilgi ve teknolojilere nüfuz etmedeki yetersizlikleri nedeniyle, teknik ilerlemelere ayak uydurmaya ihtiyaçları vardır. Bazı ülkelerde inovasyon kültürü için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir (TÜBİTAK-BTP, 1999:10-11):

- Hükümetler, iş sektörleri, araştırma ve öğretimde, inovasyon kültürünün yerleşmesi için, elverişli şartları yaratabilir; büyük-küçük bütün firmalar, inovasyon ve iş yönetimindeki en iyi uygulama örneklerini özümsemeleri konusunda teşvik edici olabilirler. Altyapı eksiklikleri ve enformasyon asimetrisinde olduğu gibi, bu tür bir özümsemeyi engelleyen sistemik yetersizliklerin giderilmesinde ya da pazarın buna elvermediği durumlarda, hükümetler, firmalara yardımcı olabilirler.
- Hükümetler, yeni teknolojilerin yayılmasını kolaylaştırmaya yönelik programların kapsamını, firmaları, yeni bilgi ve teknolojileri arayıp bulma, bunlara erişip nüfuz edebilme yeteneklerini geliştirmeye teşvik edecek biçimde geliştirebilirler.

- Yeni teknolojilere dayalı firmalar, yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi ve yaygınlaşmasına yaptıkları doğrudan katkının ötesinde, inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına da yardımcı oldukları için, kendilerine özel bir dikkat gösterilmesini hak etmektedirler.
- Yaratıcı girişimcilerin iş hayatına atılmalarının önündeki mevzuat engellerinin kaldırılması.
- Kamu ve özel sektördeki araştırmacıların girişimciliğini önleyen kuralların gözden geçirilmesi.
- Özel sektöre ait, risk sermayesi yatırım ortaklıklarının geliştirilmesinin teşviki.
- Teknoloji alanında risk almayı zorlaştıran mevzuatın, bu engeli kaldıracak biçimde yeniden düzenlenmesi, alınması gereken önlemler arasındadır.

Stratejik inovasyon yönetimi, yalnızca teknoloji iyileştirme, yeni ürün geliştirme ya da geleneksel dış kaynak kullanımına dayanan işbirlikleri ve şebekelere odaklanmak yerine iş modelini bir bütün olarak değerlendirerek katma değer yaratmayı hedefleyen bir süreçtir (Berber, 2008). Şekil 2 stratejik inovasyonun yönünü ve sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 2: Stratejik İnovasyonun Yönü ve Sonuçları (Sniukas, 2007: 24)

Bu şekilden yola çıkarak, stratejik inovasyonun üç sonucu tanımlanabilmektedir. Bunlar; yeni iş modelleri (yeni bir değer zinciri mimarisi), yeni pazarlar (yenilerini yaratarak ya da var olanları yeniden şekillendirerek) ve hem müşteri hem de şirket için yükselen değer ya da bu üçünün bir kombinasyonunu ele alma.

Pınar, Kamaşak ve Bulutlar (2009; 403) tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 246 yöneticilere dönük olarak “Strateji geliştirme süreçlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisi” anket çalışması gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Bu çalışmaya ilişkin araştırma sonuçlarına göre; özellikle dış çevre odaklı strateji geliştirme süreci ile yenilikçilik arasında beklenenin aksine herhangi bir ilişkinin olmadığı

belirlenmiştir. Akademik literatürde çevresel dinamikleri sistematik olarak izleyen ve geleceğe dönük muhtemel değişimleri temel alarak strateji geliştiren işletmelerin daha yenilikçi oldukları savunulurken, araştırma sonucu bu durumun ülkemizdeki işletmelerin sistematik çevresel analizi tam anlamı ile gereğine uygun olarak gerçekleştiremediklerini ya da geleceğe dönük pazar, rekabet ve tüketici davranışlarına ait değişimleri öngöremediklerini göstermektedir.

6. Sonuç

İşletmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmesi ve inovasyonel bir işletme özelliğine sahip olabilmesi, bazen uzun çabaları gerektirmekte; bazen de işletmeler için inovasyon yeteneğine sahip olmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. İnovasyon yeteneğine sahip olmak isteyen ve bunu sürdürülebilir hale getirmek isteyen işletmelerin, öncelikle inovasyon yaratacak fikirlere açık olmaları ve bu fikirleri benimsemeleri gerekmektedir. Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir.

İşletmelerin inovasyon yönetimini hayata geçirirken teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi gerekmektedir. İnovasyon başarısı insan, ekipman, bilgi, sermaye gibi faktörlerin yanı sıra örgütün bunları yönetebilme becerisine bağlıdır. Bunun için işletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme, tahmin edebilirlik, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği olmalıdır. Strateji yoksunluğu tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için hayati derecede tehlikedir.

İnovasyon stratejisinde "*farklılaşmayı*" sağlayacak atılımlar tanımlanmalı ve bu atılımları yapabilmek için gereken eylemler de stratejilerde açıkça desteklenmelidir. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Bu nedenle, stratejinin ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanması büyük önem taşımaktadır. İnovasyonun özellikle sistematik çevresel analiz sonrasında geleceğe dönük değişimleri, tüketici davranışlarını ve teknolojik gelişmeleri izleyerek strateji geliştiren, yani dış odaklı süreci izleyen işletmelerde daha ön plana çıktığı görülmektedir.

İnovasyon ve strateji birlikteliği ile oluşturulacak stratejik inovasyonla yaratıcılık, pazar odaklılık, gelecek yönelimi, bilgiye değer kazandırmak, keşfedici olmak, yeni fırsatlar sağlamak, yeni değerler yaratmak, yeni iş modelleri yaratmak, işbirlikçi olmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, misyon ve vizyonuna sahip olmak ve dışa dönük olmak gibi faktörlerle rekabetçi üstünlük elde edilmesi ve stratejilerin eyleme dönüştürülmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

ANSOF , H. Igor (1971); *Strategie du Developpement de l'Entreprise*, Editions Hommes et Techinique, Paris.

ARTHUR, D. (2005); *Little Global Innovation Excellence Study*.
<http://www.vno-ncw.nl/web/servlet/nl.gx.vno.client.http.StreamDbContent?code=1244>

ARIKAN, C., AKSOY, Müfit, DURGUT, M., GÖKER, A. (2003); *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul.

BARANSEL, Atilla (1993); *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*,3. Baskı ,İşletme Fakültesi Yayın No:257,Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

BEAN, Roger, RADFORD, Russell (2002); *The Business of Innovation*, Amacom, NY.

BERBER, Aykut; *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, www.aykutberber.com, 12.05.2008.

BHOT, Bhaskar, BOWENDER, B (2001); *Creativity and Innovation Management*, Volume: 10, No:1, March.

BİRCAN, İsmail (2003); *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları: Kamu Yönetiminde Kalite*, 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayın No: 319, Ankara: TODAİE Yayınları.

BİRKİNSHAW, Julian, BESSANT, John, DELBRIDGE, Rick (2007); "Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation," *California Management Review*, 49, No. 3, 67-84.

BOSCH, Van, Den, F.A.J., VOLBERDA H.W., BOER, M. De (1999); " Co-Evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms And Combinative Capabilities", *Organization Science*, 10: 551-568.

BOSSİNK, B.A., Get (2002); "The Strategic Function Of Quality İn The Management Of İnnovation", Volume: 13, No: 2, *Total Quality Management*.

BUDAK, Gönül (1998); *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık No:177, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

CHATMAN, Jennifer,A., JEHN, Karen.A., (1994); "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, 37, No. 3, 522-53.

CORMICAN, Kathryn, O'SULLİVAN, David (2004); *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management*, Technovation.

DAMANPOUR, Fariborz (1991); "Organizational İnnovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 555-90.

DOBNĪ, C.Broke (2010); Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation, *International Journal of Business Science And Applied Management*, Volume 5, Issue 1,49-58.

DOBNĪ, C.Brooke (2006); The Innovation Blueprint, *Business Horizons*, 49, 329-339.

DRUCKER, Peter F. (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, N.Y, Harper&Row Pub.

DRUCKER, Peter F. (1999); *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çeviren; İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayınevi.

DRUCKER, Peter F. (2003); *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.

DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha (2008); Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1.

DİKEN, Ahmet, ÖGE, Serdar, ASLAN, Şebnem, AKTAN Can C. (2006); Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum.

ECEVİT Satı, Z. (2010); "Yenilik Yönetimi", *Teknoloji Yönetimi*, Editör:Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz, Bursa: Dora Yayıncılık.

EİSENHARDT, K.M., MARTİN J.A.(2000); "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

FREEMAN, Christopher, SOETE, Luc. (2003); "The Economics Of Industria Innovation" "*Yenilik İktisadı*" Cev: Ergun Türkcan, 3 Basım, Ankara:Tübitak 2003, s.VIII

GEROSKİ, Paul (1998); "Thinking Creatively About Your Market: Crisps, Perfume And Business Strategy?", Volume: 9, No: 2, *Business Strategy Review*.

GOVİNDARAJAN, Vijay, TRİMBLE Chris; (2004); "Strategic Innovation and the Science of Learning.", Volume: 45, No: 2, *MIT Sloan Management Review*.

GOVİNDARAJAN, Vijay, TRİMBLE Chris; (2005); Organizational DNA for Strategic Innovation, *California Management Review*, Volume: 47, No: 3, 47-76.

HAMEL, Gary (interview by Tony Jackson) (1997); "The Dirty Little Secret of Strategy", April 24 *Financial Times*.

HARRİS, Rich, J. (1998); *The Nature Assumption*. New York: Free Press.

HİGGİNS, J. M., (1996); "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist", *Long Range Planning*, Vol: 29, No:3.

HOLMQVİST, Mikael (2004); "Experiential Learning Processes of Exploration and Exploitation Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development", *Organization Science*, 15: 70-81.

HUNGER, David, J, WHEELEN, Thomas, L. (2007); *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ.

HURST, David K. (2000); *Kriz ve Yenilenme*, Çeviren: Ela Gürdemir , İstanbul: Alfa Yayınları.

IŞIK, Özlem (2010); “İnovasyon Yönetiminin Marka Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, C.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

JOHNSTON, Robert, E. , BATE, J. Douglas (2003); *The Power Of Strategy İnnovation*, New York.

KUCMARSKI, Thomas D. (1996); *Inovasyon-Rekabet Çağı İçin Liderlik Stratejileri*, McGraw Hill.

LİANG, Liting, JAMES, Andrew (2009); “The Low-Cost Carrier Model İn China: The Adoption Of A Strategic İnnovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Volume: 21, No:1, January.

MARKİDES, Constantinos (2000); *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*, London: Harvard Business School Pres.

MİCALLEF, Andre (1973); *Gestion Commerciale des Entreprises*, Dalloz.

MONE, MarkA., MCKİNLEY, William ,BARKER, Vincent, L. (1998); “Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework”, *Academy of Management Review*, 23 (1), 115-132.

NADLER, A.David, TUSHMAN, Michael,L. (1999); “The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century”, *Organizational Dynamics*, 28 (1) 45-60.

ÖZKENT, Bora (2005); *İnnovasyon Savaşçısı Olmak*, İstanbul: Fed Training.

PALMER, Derrick, KAPLAN, Soren (2007); “A Framework For Strateegic Innovvation Blending Strategy And Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities, Managing Principals, InnovationPoint LLC”, www.innovation-point.com.

PANNE, Gebren, BEERS Ceers, KLEINKNECHT Alfred (2003);” Success and Failure of Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, Volume 7, Number 3.

PINAR, İbrahim, KAMAŞAK, Rıfat, BULUTLAR, Füsun (2009); “Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerinde Etkisi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 399-404.

PORTER, Michael (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan.

PRAHALAD, C.K., (1993); “The Role of Core Competencies in the Corporation”, *Research Technology Management*, 36: 40-47.

ROGERS, Everett,M. (1995); *Diffusion of Innovation*, 4th.ed., N.Y.: The Free Press.

SNIUKAS, Marc (2007); *Reshaping Strategy The Content, Process, and Context of Strategic Innovation*, www.sniukas.com.

STRATEGOS (2004); *Strategos Survey on Innovation available at www.strategos.com/survey/index.cfm*.

STYLES, Chris, GODDARD ,Jules (2004); “Spinning the Wheel of strategic innovation”, *Business Strategy Review*, Summer, Vol.15, Issue 2, 63-72.

TESLUK, P.E., FAAR, J.L., KLIEN, S.R. (1997); “Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity”, *The Journal of Creative Behavior*, 31, No: 1, 21-4.

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J. (2001); *Strategic Management*, Twelfth Edition, Thompson, Strickland, New York: McGraw Hill Companies.

TİMMERMAN, John (2009); “A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competence”, *The Journal for Quality & Participation*, January, Volume: 31, Issue: 4.

TROTT, Paul (1998); “Innovation Management & New Product Development” *Financial Times* Pitman Publishing.

UZKURT, Cevahir (2010); İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, *Asobilgi*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

WİNTER, Sidney,G., SZULANSKİ, Gabriel (2001); “Replication as Strategy”, *Organization Science*, 12: 730-743.

www.focusinnovation.net