

**REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK UNSURU OLARAK YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)  
KAVRAMI**

*THE CONCEPT OF INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE*

**Mustafa TANDOĞAN**

Phd Öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi, antalyamavi@gmail.com Lefkoşa/KKTC

**ÖZ**

Küreselleşmenin ve teknolojinin hızla değişimi, işletmeleri derinden etkilemektedir. Değişimin yarattığı belirsizlik işletmeleri sürdürülebilir rekabette avantaj sağlaması adına yeni yönetim anlayışını benimseyip kabul etmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler için değişime ayak uydurabilmek, değişimi yönlendirmek, risk alma, proaktif olma ve yenilikçilik ile mümkün olmaktadır.

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

**ABSTRACT**

Rapid change of globalization and technology affects businesses deeply. Uncertainty created by change has forced companies to adopt and accept the new management approach in order to provide an advantage in sustainable competition. It is possible to adapt to change for businesses, to steer change, to take risks, to be proactive and to innovate.

**Key Words:** Competition, Business, Innovation, Strategic Management

**1. GİRİŞ**

21. yüzyılda küreselleşme ile birlikte her alanda çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. İşletmeler de bu değişime ayak uydurabilmek için yeni özellikler ve kabiliyetler kazanmak zorunda kalmaktadır. İşletmelerin, değişimi sağlayan özellikler kazanması ve bu durumu sürdürülebilir hale getirmesi için de liderlerin yenilikçi (inovasyon) odaklı stratejik yönelimlere önem vermeleri gerekmektedir.

İşletme ve işletme yönetimi biliminin en önemli konularından biri olan liderlik ile ilgi geçmişten bugüne kadar birçok bilim adamı bu konu üzerinde detaylı incelemeler yapmıştır. Bu bağlamda, liderlik ve rekabetin üstünlüğünü belirleyen yenilikçilik (inovasyon), her geçen gün işletmelerde önemi artan iki kavramı oluşturmuştur. İşletmeler küresel değişimler karşısında, müşteri isteklerinin sürekli değişmesi, esnek olması gibi sebeplerden dolayı liderlik ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Değişimin sürekli olduğu ve sürdürülebilir rekabetin arttığı günümüz işletmelerinin, geleceklerini yönetebilmeleri için yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olmaları, inovatif düşünceleri, risk almaları ve stratejik yönelimlerde bulunmaları gerekmektedir.

**2. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK UNSURU OLARAK YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)  
KAVRAMI**

Günümüzde tüm kurumların, özellikle de işletmelerin karşılaştığı en önemli husus dalgalı, çalkantılı, karmaşık ve karmakarışık bir çevre içerisinde sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü nasıl yaratacakları, nasıl devam ettirebilecekleri ve kendilerini bu süreç içerisinde nasıl değiştirebilecekleridir (Keçecioğlu, 1998, s.1).

## 2.1.Yenilikçilik (İnovasyonun) Tanımı

Yenilikçilik ile ilgili birçok tanımla karşılaşmaktadır. Bu tanımları yapanlar tanımlarda kendi paradigmalarına göre önemsedikleri öğelerin altını çizmektedirler. Bunlardan birkaçı görelim (Top, 2008, s.214);

“Yenilik sorun çözme fikrinin uygulanması (Kanter, 1983), rekabet üstünlüğü (Porter, 1990), bilginin maddeye dönüştürülmesiyle ortaya çıkan değişim (Rastogi, 1988), çevreye uyumu kolaylaştıran yapı, süreç ve çıktılardaki değişim aracı (Damanpour, 1988), teknolojik olanakların, üretim yeteneklerinin ve Pazar ihtiyaçlarının sentezi (Tushman ve Nadler, 1986), yetenekli insanların verimli kılınması için yaratılan teknik bilgi ve değer (Drucker, 1985), geleceği görme ve vizyonu oluşturma olanağı veren tutum (Kucmarski, 1996), sosyal niteliği olan insanların tutum ve davranışlarındaki değişim (Durna, 2002), bir ürün veya sürecin ilk defa başarılı olarak uygulanması (Cumming, 1998), sektör, toplum, örgütler ve kişiler için mevcut sektörlerin geliştirilmesi ve yenilerinin oluşturulması olarak tanımlanmasıdır” (Higgins, 1996).

İnovasyon (innovation), Latince ‘innovatus’ kelimesinden gelmekte olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Webster sözlüğü, yenilikçilik yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Bu sözlükte vurgulanan konu yenilikçilik, yeniliğin kendisinden çok sonucu yani farklılaşma ve değiştirmeye bağlı bir süreci ifade ettiğidir (Elçi, 2006, s.1).

Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “Oslo Kılavuzu” Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ancak konu ile ilgilenen ticaret sektörlerinin neredeyse ayrı bir tanımı bulunmaktadır. Oslo Kılavuzuna göre yenilikçilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, s.50). Başka bir tanımda ise, yenilik bir kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci olarak belirtilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004,s.124). Kırım ise yenilikçilik para kazandıran yenilik olarak tanımlıyor. Yani “ ister birey olarak isterse şirket olarak öyle bir yenilik bulacaksınız ki bu yenilik daha önce kimse tarafından denenmemiş olsun ve insanlar bu yenilikten dolayı daha fazla para ödesinler veya daha fazla alışveriş yapacak hale gelsinler” (Kırım, 2006, s.9).

Yenilikçilik en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Elçi, 2006, s.2). Bu açıklamaların ışığında şöyle bir sonuç çıkarmak gerekirse, eğer bir işletme uzun yıllar sektörde ayakta kalmayı istiyorsa ve bunu planlıyorsa değişime hazır olmalı ve yapılması gereken yenilikçiliği yapmalıdır.

## 2.2. Yenilikçilik İle İlgili Yakın Kavramlar

Yenilik, bazen kavram olarak neyi anlatmak istediği bilinmemekle beraber başka kavramlarla karıştırılmaktadır. Özellikle icat ve yaratıcılık bu konuda öne çıkmaktadır. Bu bağlamda “yeniliğin icat ve yaratıcılığı içine alan fakat bunların ilerisinde farklı bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekmektedir” (Uzkurt, 2008, ss.26-27). Aşağıda bunlara ek olarak değişim ve teknolojiden de bahsedilmektedir.

### 2.2.1. İcat

İcat, “ürünler, süreçler ve hizmetler de yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanmaktadır” (Edosomwan, 1989, s.3). İcatların birçoğu uygulamalı araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. İcat, araştırmacının bir uyarı veya dürtü hissetmesi ile başlar, kavramların oluşması ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Genellikle bu aşamaya gelebilmiş fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik ise; bu aşamada başlayan, buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç olmaktadır (Budak, 1998, s.21). Bu açıklamalar ışığında icat etme, yaratıcı bir kavram, yenilik yapmak ise yaratıcı bir prosesdir. İcatlar çoğu zaman bir araştırmacının sonucunda ortaya çıkmakta ve yeni bir fikri veya bilgiyi ortaya çıkarmaktadır ( Kılıç, 1989, s.104).

Yenilikçilik olmayan bir şeyi yaratmaktır. Bu bir icat olabilir, ya da bilinen bir şeyi farklı bir alanda kullanarak yenilik yaratmak olabilir. Zaten yenilikçiliğin örneklerini incelediğimizde yüzde 99’unun bilinenleri yeni bir alanda kullanmak, yüzde1’nin ise tamamen yeni bir icatla ilgili olduğunu görmektedir (Kavrakoğlu, 2006, s. 167).

### 2.2.2. Yaratıcılık

Yenilikçilik ile yaratıcılık aynı anlama geldiği sanılmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında fark vardır. Yaratıcılık yenilikçiliğin ilk aşamalarıdır. Yaratıcılık kavramına düşünce boyutunda bakıldığında “mevcut kavramların aralarındaki ilişkilerden yeni kavramlar üretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktada yaratıcı düşünce, yenilik ve değişimin kaynağı olmaktadır (Yıldırım, 1998, ss.7-21). Haefele’ye göre ise yaratıcılık yeni birleşimleri kullanabilme yeteneği olmakta iken, yaratıcı süreç onları yapmak için bir araç olmaktadır (Haefele, 1962, s.6). İşletmelerde şu düşünceler oluşursa yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2008, ss.98-99);

- i. Herkesin değişime ihtiyacı vardır.
- ii. Değişim daha iyi düşünceye bağlıdır.
- iii. Herkes daha iyi düşünebilir.
- iv. Daha iyi düşünme araçları mümkündür.

Yaratıcılık var olan fikirlerden yeni fikirlerin üretilme süreci, yenilik ise bir problemin çözümü için var edilmiş düşüncelerden faydalanmadır. Ancak yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her düşünce, problem çözme yeteneğine sahip değildir. Aksine yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektir (Budak, 1998, s.20).

### 2.2.3. Değişim

Tarihin derinliklerine bakıldığında toplumlar her boyutta değişim ve gelişim göstermektedir. Değişim kavramına bakıldığında günümüzde de çok sık kullanılmaktadır. Değişimin tanımı tetkik edildiğinde karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Değişim, hangi sebeple olursa olsun alışkanlıklardan vazgeçmeyi, yani belirsizliği ve tedirginliği ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2008, ss.107-112). Genele bakıldığında değişim, “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye geçirmeyi ifade etmektedir. Bu, kişilerin, nesnelere yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yeteneğin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder”. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut konumdan farklı kılma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005, s.700).

Değişim, kaynağını bilim ve teknolojiden gelen yeniliklerden alıp bunları girişimcileri ve diğer toplumsal ajanları aracılığıyla, yaratıcı bir yıkım sürecinden geçirerek yeniden yaratmaktadır (Top, 2008, s.11). Bu tanım ışığında yenilikçilik bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilmektedir. Dolayısıyla yenilik, değişime göre daha dar kapsamlı bir kavram olmaktadır (Budak, 1998, s.20).

Yenilik ve yaratıcılıkta esas evre, değişimin manasını doğru algılayabilmektir. Burada söz konusu olan bazı durumlarda değişim, yenilik ve yaratıcılığa, bazı durumlarda ise yenilik ve yaratıcılık, köklü değişime maruz kalabilmektedir (Top, 2008, s.9). Dünyadaki değişim hızlığı ve sürekliliği işletmelerin önünü göremediği bir karmaşa ve belirsizlik ortamına sürüklemektedir. Bu bağlamda değişim, herhangi bir kaynağı bulunduğu düzeyden başka bir düzeye getirmeyi anlatmaktadır. İşletmeler de günümüzün en önemli silahlarından biri olan değişimi fırsata dönüştürmelidirler.

### 2.2.4. Teknoloji

Teknoloji, bilimin günlük yaşamdaki yansıması olmaktadır. Teknoloji bilim değil, bilimin günlük yaşantımızda uygulanmasıdır. İşletmelerde de yenilikçiliği yaratan faktörlerden en önemlisidir. Teknoloji örgüte girdiği anda yenilikçiliği de getirmektedir. Yeniliğe eğilimli endüstrilerde ortak özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin en önemlileri teknolojilerin hızlı değişimi ve yeniliklerin hızla gelişmesidir (Yılmaz, 2003, s.15). Teknoloji dar anlamıyla, teknikler konusunda bir bilgi bütünü anlamına gelmektedir (Freeman ve Soete, 2003, s.30). Bu konuda Daft ise şöyle demektedir; “ Teknoloji, daha verimli bir ürün veya hizmeti üretmek için tasarlanmış değişikliklerdir” (Daft, 1997, s.397).

Türk Dil Kurumunu (TDK) tanımı ise; “Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulayım bilimi” şeklinde olmaktadır (www.tdk.gov.tr). Diğer bir ifade de ise, görev, iş ve sorunların yapılmasında ve sorunların çözülmesinde araçlar, yapılar, yöntemler, teknik bilgiler ve becerilerin, bir model sisteminin, süreçlerin dönüşümüne uygulanan yetenekler veya şeyler olarak tanımlanmaktadır (Hodge, Anthony ve Gales, 1996, s.156). Burgelman ve diğerleri ise (1996), “teknolojiyi, ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtım sistemlerini geliştirmek için kullanılabilen teorik ve pratik, bilgi ve eserler olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin,

insanlara materyallere, bilişsel ve fiziksel süreçlere, tesislere, ekipmanlara ve araçlara içerilmiş olabileceğini belirtmişlerdir” (Aktaran: Turanlı ve Sarıdoğan, 2010, s.13).

Bu konuda işletmeciler teknoloji kavramını “sermaye, emek, doğal kaynaklar, girişim gibi bir üretim faktörü” gibi düşündükleri için şöyle bir tanımlama yapmaktalar; “Mal ve hizmetlerin tasarımı gibi işlevleri olanaklı kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin bütünüdür” (Doğan, 1982, ss.158-159). Bu tanımlar ışığında teknoloji kavramı tek başına bir şey ifade etmemektedir. Teknoloji, ancak yaratıcılığın bir sonucu olan yenilikçilik ile ortaya çıkmaktadır (Budak, 1998, s.40).

### 2.3. Yenilikçiliğin Önemi

Küreselleşmeyle birlikte anlam kazanan ve örtüşen yenilikçilik, rekabet, işletme için değer yaratma, karı maksimize etme gibi ortamlarda da anlam kazanmaktadır. Piyasa değerini artırmanın yollarından biri hedef kitleyi iyi tanımdır. Bu da hedef kitlenin sorunları, şikâyetleri, gizli ve açık istekleri hakkında bilgi sahibi olmaktan geçmektedir (Müftüoğlu, 2003, s.453). Bu bağlamda literatürde birçok bakış açlarına rastlanmaktadır

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürünlerin ömrünün kısalması, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri de maliyetlerden çok daha önemli. Bunların hepsi yenilikçilik yapmayı gerektirmektedir (Elçi, 2006, s.31).

İşletmeler, rakipleri karşısında üstünlük kazanmak, başarıya ulaşmak ve etkili olmak için her türlü fırsatı değerlendirmek ve daha ileri giderek fırsat yaratmak durumundadır. Bu durumda yenilikçilik ve yaratıcılık kaçınılmaz olmaktadır (Budak, 1998, s.26). İşte bu noktada, işletmeler yenilikçilik yoluyla değer yaratabilirler. Yenilikçilik, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2009, s.15).

Yenilikte rekabet üstünlüğü iki şekilde olduğu savunulmaktadır. Bunlardan ilki rekabet üstünlüğünün korunması; bu rolü işletmelerin konumlarını rakiplerin önüne geçme ve karşı koymayı sağlayan stratejik yaklaşımlar bütünü olarak ifade etmekte, ikinci ise paydaş, çalışan ve müşteri doyumu olmaktadır. Bu noktada yenilik, işletmelerdeki önemli öğelerin doyum noktasını artırmakta ve dolayısıyla işletme içinde yararlılık en yüksek seviyeye çıkmaktadır (Kuczmarski, 1996, ss.31- 32; Güleş ve Bülbül, 2004, s.157).

### 2.4. Yenilik Türleri

Literatüre bakıldığında yazarlar inovasyonun türleri ile ilgili iki şekilde sınıflama yapmaktadırlar. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi ilki değişimin algılanma düzeyine göre ki bunlarda içinde ikiye ayrılmakta birincisi radikal yenilik ikincisi ise kademeli yeniliktir. İkinci yenilik türü ise değişimin konusuna göre olmakta bu da içinde ikiye ayrılmakta birincisi ürün (mamul/hizmet) yeniliği ikincisi süreç yeniliği olmaktadır. Şimdi yenilik türlerini ayrıntılı olarak görelim.



Şekil 2.1. Yenilik Türleri

Kaynak: Uzkurt, C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım, s.34.; Güleş, H.K. ve Bülbül, H.(2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı (1.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi, ss. 134-135.

### 2.4.1. Değişimin Algılanma Düzeyine Göre Yenilik

Yenilik algılama düzeyine göre ve meydana geliş seyrine göre radikal yenilik ve kademeli yenilik olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### 2.4.1.1. Radikal Yenilik

Radikal yenilikler çoğunlukla ilk pazara girişte oluşan, yeni iş yapma modelleri yaratan yeniliklerdir. İşletmeler için bu yenilik türü yüksek oranda risk taşımakta ve önemli oranda maliyetlere yansdığından dolayı bu tür yeniliğe giderken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Ayrıca belirlenmiş kalıplar içinde olan çalışanların da inanç ve sistemlerinde değişime sebep olmaktadır (İraz, 2010, s.91- 92). Radikal yeniliklerde riskler söz konusu olmaktadır. Özellikle yeni teknik bilgiler, ticari ustalık ve problemleri çözebilmek için yeni kabiliyetler gerekli olmaktadır (Uzkurt, 2008, s.34).

Radikal yenilik, değişik ve yenilikçi teknolojilerin getirdiği, yeni pazarlara açılmaya yönelik yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır. Bazı yenilikçilikler bilimsel buluşlar ve yüksek teknolojileri getirirken, bazıları da stratejik icatları yeni pazara sunabilmektir. Esasen büyümeyi hedefleyen işletmelerin amacı da keşfedilmemiş pazarları bulmaktır (Kırım, 2008, s.46).

#### 2.4.1.2 Kademeli Yenilik

Kademeli yenilik, “kalite, maliyet, zaman gibi performanslar” geliştirmek için teknolojinin bütün fonksiyonlarının kullanılmasıdır. Yöntem, ürün, hizmet ve iş yapma şekillerinin iyileştirilmesi olarak kendini göstermektedir. Kademeli yenilikler, ürün hayat döngüsünün büyük kısmında etkili olmasından dolayı standartlaşmayı sağlamaktadır ve radikal yenilikten sonraki aşamalarda gerçekleşebilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, ss.131-134).

### 2.4.2. Değişimin Konusuna Göre Yenilik

Değişimin konusuna göre yenilikler, ürün (mamul/hizmet) ve süreç yeniliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### 2.4.2.1. Ürün (Mamul/Hizmet) Yeniliği

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan Oslo Klavuzuna göre ürün yeniliği işletmelerin, ürün ya da hizmetin özellik ve kullanımına göre yeni veya olan ürünü ya da hizmeti iyileştirip tekrar kullanılabilir hale getirmesidir (Oslo Klavuzu, 2005, s.52). Yeni ürün, işletme tarafından önceden üretilmiş mal ve hizmetten çok farklı olmaktadır. Bu ürünlerde fonksiyonlarında ve teknik özelliklerinde küçük değişiklikler yapmak bile ürün yeniliğini ifade etmektedir. Uzkurt ve Akyos’a göre ürün ve hizmet yeniliği iki değişik şekilde yapılmaktadır. İlk olarak var olmayan ürün veya hizmeti geliştirerek pazara sunmak, ikincisi ise var olan ürün ve hizmette değişiklik ve başkalaşım yaparak sunmaktır (Uzkurt, 2008, ss.40-41; Akyos, 2005, s.9).

Yeni ürünler, işletmeleri pazardaki yerlerini korumak ve bu sürede kendilerini geliştirme konusunda yardımcı olmakta ve karlılığı da artırmaktadır. Yeni ürün üreten işletmelerin en başarılı işletmeler arasında oldukları ve küresel rekabette de yerlerini aldıkları görülmektedir (Tunç, 2008, s.15).

#### 2.4.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği “hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir.” Bu yenilik türü daha çok hizmete yönelik işletmelerde değerlendirilmek üzere olan teknolojik aletler ve bilgisayar yazılım programlarında ya da hizmeti sunuş yöntemlerindeki değişikliklerin tümünü kapsamaktadır. Süreç yeniliği, yeni oluşturulmuş ya da iyileştirilmiş bilgi teknolojilerinin rantabilitesini veya niteliğinin iyileştirilmesini ifade etmektedir (Oslo Klavuzu, 2005, s.53).

Süreç yenilikleri, üretim veya maliyetleri azaltmak kaliteyi iyi düzeyde artırmak en önemlisi de iyileştirilmiş ürünler üretmek teslim etmektir. (Ertürk, 2010, s.276).

### 2.5. Yenilikçi Stratejiler

Globalleşen dünyada işletmelerin ilerleyebilmesi için ise yenilik stratejileri geliştirmeleri zorunludur.

Strateji genel anlamıyla önceden belirlenen amaca doğru ilerlemek için gidilen yolu ifade etmektedir. İşletmelerde ise strateji, ürün ve pazarla ilgili hedeflenen büyüme ve değişim isteklerini, rekabet araçlarını kısacası işletmelerin pazarın kaymağını almak için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir (İraz, 2010, s.97).

Global pazarlarda gücünü artırmak ve üstünlük sağlamak isteyen işletmeler hep iyi en iyi olmak zorundadırlar. İşte bu noktada dört farklı yenilik stratejisi karşımıza çıkmaktadır (Freeman, 1982; Maidique ve Patch, 1988, ss.236-248). Yenilikçi işletmelerde bu stratejilerin bir kaçını birlikte veya bunlardan ortak bir yenilik stratejisi uygulayabilmektedirler (Trott, 2002, s.106).

### 2.5.1. Saldırgan Strateji

Bu yenilik stratejisi ürün veya süreç yeniliklerinin ilk olarak geliştirilmesiyle pazarda rakiplerinin önüne geçerek liderliğin ele alınmasını hedef almaktadır. Saldırgan stratejiyi kullanan işletmelerde iletişim ve etkinlik hızının büyük olması gerekir. Bu aşamada rakiplerin başlatacağı yenilik projesi ve onların yapabileceği yenilik güçleri ile ilgili bilgi, müşterilerin ileride isteyebileceği istek ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi için işletmenin bu hıza önem vermesi gerekmektedir (Freeman ve Soete, 1997, s.268; Durna, 2002, s.129).

Bu strateji Porter'ın lider ve takipçi stratejilerinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Çoğunlukla rekabetin çok olduğu pazarlarda lider durumundaki rakiplerin uyguladığı stratejilerdir. Bu işletmeler pazara sürdükleri yeni ürünlere karşı rakipleri tarafından da karşılık verildiği görülmektedir (Trott, 2002, s.107).

### 2.5.2.Savunmaya Yönelik Strateji

Bu strateji pazara ilk defa giren işletmenin hatalarından yarattığı fırsatlardan yararlanan işletmeler için geçerlidir. Daha iyi saldırgan bir rakip tarafından saf dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen işletme istemeden de olsa savunmacı strateji uygulamak zorunda kalabilir (Freeman ve Soete, 1997, s.273). Bir işletmenin yenilikçilikle ilgili lider konumunda mı yoksa izleyen mi olduğu belirlenmemektedir. Bundan dolayı işletmeler zaman zaman rollerini farklı oynayabilmektedirler (Tidd, Bessant ve Pavit, 2005, s.121).

### 2.5.3.Taklitçi Strateji

Lider durumundaki işletmenin yaratmış olduğu pazarın imkânlarından ve yaptığı yanlışlardan faydalanarak teknik ve tasarımlarla ileri ve başka bir patente sahip bir ürün geliştirmesidir. Bu gibi durumlarda girişimci, taklitçi özelliği ile hızlı gelişen ekonomilerde savunmacı yenilikçili olmayı istemektedir (Freeman ve Soete, 1997, s.276). Bu strateji tarzını benimseyen işletmeler saldırgan işletmelerden gelen yenilikçi tepki ve tehditlerin az olduğu olgun ve durgun pazarlarda başarılı olma olasılığı yüksektir (Rickard, 1985, s.80).

## 2.6. Stratejik Yönelimler

Liderler, işletmelerinin başarılı olması ve yeni fikir ortaya çıkarabilmesi için zaman zaman yaptıkları yeniliklerle, mevcut konumlarını ve prestijlerini riske atabilirler. Bu yönlerinden dolayı girişimci olarak nitelendirilmektedir. (Uzkurt, 2008, 139). Bu bağlamda stratejik yönelim, üst düzey yöneticilerin işletmeleri bir bütün halinde olduğunu düşünerek yaptıkları risk alma, proktif olma ve yenilik yapma faaliyetlerinin bir yönelim olarak ifade edilmesidir.

### 2.6.1. Risk Alma Eğilimi

Günümüzde değişimle gelen ve artan belirsizlik ortamı risk almayı da beraberinde getirmektedir. “Tanımı gereği inovasyon, yeniliklere açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle firmanın risk almaya hazır olması ve başarısızlığı, öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görmesi gerekir. Ancak bunu yaparken de gereksiz riskleri almamaya da özen göstermesi gerekmektedir. İnovasyondaki belirsizlikleri yeterli düzeyde bilgi toplayarak ve araştırma yaparak azaltmak mümkün olmaktadır” (Elçi, 2006, s.154).

Risk özellikle girişimci işletmelerin sürdürülebilir rekabeti elde etmek için fırsatları kollayıp, değerlendirme isteklerinin sonucunda kaybedecekleri kaynakların toplamını oluşturmaktadır (Alpkan vd, 2005, ss.175-189). Yenilikler çoğu zaman riskli ve maliyetlidir. Tepe yönetim yenilik yapmak için riske girmenin çok önemli olduğunu bilmektedir. Yenilik yapmak belirsizdir ve başarı kadar başarısızlığı da getirebilmektedir. Başarılı yenilikçi yönetim, işletmenin risk almaya hazır olmasını hatta başarısızlıktan ders çıkarmasını bilmelidir. Başarısızlığı, öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmesi gerekir. Fakat bu durum gereksiz risk almayı gerektirmemektedir (Durna, 2002, ss.184-185). Yeniliğin özelliklerinden en önemlisi öngörülemez olması, çünkü beraberinde büyük ölçüde risk getirir. Yöneticilerin risk almayı göz önünde bulundurması gerekmektedir. Yoksa yenilikçi ürün üretip satmak yöneticinin elindeki her şeyi alıp götürebilir (İraz, 2010, s.116).

Bir işletmede koşulların belirsizliğini ve risk almayı genellikle dönüşümcü ve girişimci yöneticiler üstlenmektedir. Bu bağlamda yöneticiler fırsatları değerlendirmek, gerektiğinde değişiklikler yapmak ve hatta mali sınırlamaları aşmak zorunda kalmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005, s.597). Ancak hesapsız alınan riskler işletmeye faydadan çok zarar getirebileceği düşüncesiyle yöneticiler yüksek seviyede riskten kaçınmaktadır ( Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005, s.46).

Yöneticiler, işletmelerde risk alma davranışını oluşturmak için çalışanlarına ilk önce güven vermeli ve cesaretlendirmelidir ( Bulut vd, 2008). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticiler karlı görünen fikir ve projelerin gerçekleştirilmesi için risk alma davranışını teşvik etmelidir. Bu tarz teşvikler yenilikçilik eğilimini ve yenilik performansını güçlendirmektedir ( Zahra, 1991; Ergün vd, 2004, ss. 259- 265).

### 2.6.2. Proaktif Olmak

Proaktif olmak, çevreden gelen potansiyel taleplere rakip işletmelerden önce davranıp cevap veren, değişimi öngörebilen, öncü ve aktif işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler fırsatları değerlendirerek hareket etmeleri için yoğun çevre taraması yapmaları gerekmektedir. Proaktif olmak risk almayı ve inisiyatif kullanmayı ön plana çıkarmaktadır ( Antoncic ve Hisrich, 2001).

Prokatif yöneticiler, neye ihtiyaç duyduklarını, nelerin gerekli olduğunu ve yeni fırsatlardan yararlanan kişiler olarak avantaj kazanmaktadır (İraz, 2010, 178). Bu bağlamda proaktif kavramı, işletmelerin pazarda lider olma girişimlerinde, yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yeni yönetim tekniklerini daha önce kullanmasıdır ( Antoncic ve Hisrich, 2001).

### 2.6.3. Yenilikçilik Eğilimi

Yenilikçilik bir buluşun veya özgün bir fikrin teknolojik gelişimini ve ticari değere dönüştürülüp pazara sunulmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda yenilik, buluştan farklı olup, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerdeki değişikliklerin ticarileştirilmesini, değere dönüştürülmesini kapsamaktadır (Mueller ve Thomas, 2000).

Küresel rekabet değişimi de beraberinde getirmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin değişimi başarabilmesi ve hayatta kalabilmesi için yenilik yapmayı stratejik eğilim haline dönüştürmesi için uygun örgüt yapısını kurması şarttır ( Dougherty ve Hardy, 1996).

## 3. SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte her alanda çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik (inovasyon) işletmeler için önemi her geçen gün artan iki önemli kavram olmaktadır. Değişimin sürekli olduğu ve rekabetin arttığı günümüz işletmelerinin, geleceklerini yönetebilmeleri için işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri, inovatif düşünceleri, risk almaları, yenilikçilik eğilimlerinin kısacası stratejik yönelimlerinin önemli rol oynadığı görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ateş, M.R.(2009). İnovasyon Hayat Kurtarıcı, İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Budak, G.(1998).Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul: İ.T.O., Yayın No: 15.
- Daft, R.L.(1997). Management(4th Ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Doğan, M. (1982). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: İstiklal Matbaası.
- Edosomwan, J. A. (1989). Integrating Innovation and Technology Management, New York: Wiley and Sons.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Nova.
- Ertürk, M. (2010). Dünyada ve Türkiye’de Doğalgaz Sektörü ve inovasyon Etkileri, İstanbul: İ.T.O. Yayın No: 77.
- Freeman, C. ve Soete, L. (1997), The Economies of Industrial Innovation, (3th ed.), U.S.A.: Pinter, North Wales,PA.

- Güleş, H.K. ve Bülbül, H.(2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı (1.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (1996). Organization Theory: A Strategic Approach, (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.p](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.p)
- İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kavrakoğlu, İ. (2006).Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon,(2. baskı).İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderlik, İstanbul: Kalder Yayınları No:24.
- Keçecioğlu, T. (1998).Örgüt Teorisinde Yenilikler, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kılıç, M. (1989). İnovasyonlar ve İşletmeler, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1-2),s. 104.
- Kırım, A. (2008). Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri, İstanbul: Om yayıncılık.
- Kırım, A.(2006). Alt Pazar İnovasyonu: Sıra dışı Bir Büyüme ve Karlılık stratejisi, İstanbul: Fed Training.
- Koçel, T.(2005). İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış (Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar),(10.baskı). İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Kuczarski, T. (1996). İnnovation: Leadership Strategies fort he Competitive Edge,Chicago,Lincolnwood: NTC Publishing Group, Business Books.
- Müftüoğlu, T. (2003). Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. England: Wiley and Sons.
- Top, S.(2008).İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Trott, P. (2002). Innovation Management and New Product Development, (2nd ed.). Person Education, Prentice Hall.
- Tunç, H. (2008). Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Uzkurt, C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım.
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2008). Stratejik Liderlik, İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.