

# DOSSYA

## **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?**

**DOÇ. DR. CEVAHİR UZKURT**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

## Giriş

İnovasyonun (yeniliğin) son dönemlerin çok sık kullanılan bir kavramı olmasına karşın, ne ifade ettiği, nasıl gerçekleştirilebileceği ve nasıl pazarlanabileceği hakkında yeterince içinin doldurulmadığı da açıktır. Özellikle, işletmelerimizin uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek inovatif hamleleri ile Avrupa, Amerika ve Japon patent ofislerine kayıtlı patent sayıları dikkate alındığında inovasyon konusunda toplum, devlet ve işletmeler olarak işin başında olduğumuzu daha net görebilmekteyiz. Buradan hareketle ülkemizde, inovasyon konusundaki farkındalığın güçlendirilmesi, işletmelerimizin inovatif çalışmalarının başarılarının ne şekilde artırılacağına dair bir perspektifin kazandırılması ve bu konuda bazı ipuçları sunulması amacıyla yönelik olarak bu yazı kaleme alınmıştır.

### Her Yeni Olan İnovasyon mudur?

Yenilik kavramı, inovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için inovasyon yerine kullanılamayacağı yaygın bir kabuldür. Ancak zamanla yenilik kavramının içeriğinin, inovasyon kavramının da içeriğiyle doldurularak kullanılması, kendi dilimizi korumak açısından daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak, yeni olan her şeyin bir inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğinin altını çizmek belki de inovasyonun kapsamının anlaşılması açısından önemli bir adım olacaktır. Çünkü inovasyonun temel dinamliğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler” oluşturmaktadır. Dolayısıyla ekonomik ve sosyal bir katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilemeyeceği açıktır. Ekonomik ve sosyal değer bir yenilik için ne ifade ettiğini kısaca açıklayalım.

Ekonomik değer dar anlamda; inovasyonu gerçekleştiren tarafa ekonomik bir geri dönüş sağlanması olarak düşünülebilir. İnovasyon, her kim ya da kuruluş tarafından

ortaya çıkarılmış ve ticarileştirilmiş ise mutlaka onun için ekonomik bir fayda sağlaması gerekmektedir. Bu faydayı ya da ekonomik getiriyi daha geniş anlamda ele aldığımızda ise; inovasyonun ortaya çıktığı **bölgesel ve ulusal ekonomilerin**, bu **inovasyonun dışsallığından** yararlanarak rekabetçi bir takım kazanımlar elde etmesi olarak değerlendirmek mümkündür. Bu yönüyle inovasyon, hem ortaya çıkış süreci hem de ticarileştirilmesiyle birlikte oluşturabileceği değer ve dışsallıklar itibarıyla farklı tarafların birbirleriyle işbirliğini (birey, toplum, işletmeler ve devlet) kaçınılmaz kılmaktadır. Bu etkileşim ve iletişim süreci yazının ilerleyen bölümünde incelenecektir.

İnovasyonun **sosyal değer** boyutu ise onu kullanan taraflara bir fayda sağlamasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle yeni olan bir şey, kullanıcısının bir ihtiyacını mevcutlardan daha yüksek düzeyde karşılama özelliğine sahip olduğu ya da mevcutlardan olmayan çok daha yeni bir takım değerler sunabildiği oranda inovasyon özelliği taşıyabilecektir. Bu yönüyle inovasyonun mevcutlarla rekabet edebilecek ve benimsenme oranı yüksek olabilecek bazı özelliklere de sahip olmasının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede inovasyonu “**yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi olarak**” tanımlamak yanlış olmayacaktır. Ancak burada ekonomik ve sosyal değerın yaratılabilmesinin yolunun ise yeni olan şeylerin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesinden ya da pazarlanabilmesinden geçtiğinin de altını çizmek gerekmektedir. Ülkemizde ve dünyanın birçok yerinde inovasyon konusundaki yapılan hatalardan birisi de inovasyonu sadece bir Ar-Ge hareketi olarak görüp yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılması/üretilmesi üzerine odaklanmasıdır. Nitekim Avrupa, Amerika’dan daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptığını ancak geri dönüşüm açısından Amerika’dan daha geride olduğunu



gördüğü yıllarda, bunun önemini fark etmiş ve inovasyonun ticarileştirilmesinin de en az gerçekleştirilmesi kadar önemli olduğunun farkına varmıştır. **Avrupa paradoksu** olarak da nitelendirilen bu olay, yeniliğin sadece Ar-Ge den ibaret olmadığını açıkça gözler önüne sermesine rağmen bazı ülkeler ve işletmeler bunun öneminin henüz yeterince farkına varamamışlardır. Oysa inovasyonları başarılı bir şekilde ticarileştiremeyip; ondan yeterli sosyal ve ekonomik katma değeri elde edemediğinizde hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği ve verimliliği açısından dezavantajlı bir durumda olacağınız açıktır.

### **İnovasyonun Önemi**

İnovasyon, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir. Bu yönüyle inovasyonun ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. İnovasyon;

- Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- Toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin,
- Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir.

Yukarıdaki temel dinamikler çerçevesinde inovasyonun gerek ülke ekonomileri gerekse toplum ve işletmeler için ortaya çıkaracağı olumlu sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2008; 269-270):

### **İşletmeye yönelik sonuçlar:**

- ✓ Rekabet üstünlüğü sağlama,
- ✓ Maliyetlerde düşüş sağlama,
- ✓ Verimlilik artışı,
- ✓ Pazar payının artması,
- ✓ Karlılık artışı,
- ✓ Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- ✓ Kalite artışı,
- ✓ Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- ✓ Yeni pazarlar oluşturma,
- ✓ Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- ✓ Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- ✓ Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- ✓ Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması,
- ✓ Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- ✓ Müşteri, tedarikçi ve araçlarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması.

*İşletmelerimizin uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek inovatif hamleleri ile Avrupa, Amerika ve Japon patent ofislerine kayıtlı patent sayıları dikkate alındığında inovasyon konusunda toplum, devlet ve işletmeler olarak işin başında olduğumuzu daha net görebilmekteyiz.*

*Yeni olan her şeyin bir inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğinin altını çizmek belki de inovasyonun kapsamının anlaşılması açısından önemli bir adım olacaktır. Çünkü inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler” oluşturmaktadır.*

#### **Toplum ve ekonomilere yönelik sonuçlar:**

- ✓ Toplumsal refah artışı,
- ✓ Yaşam standartlarının artması,
- ✓ Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- ✓ İstihdam artışı,
- ✓ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- ✓ Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- ✓ İhracat artışı sağlama,
- ✓ Patent sayılarında artma,
- ✓ Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- ✓ Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- ✓ Girişimciliğin artması,
- ✓ Dışa bağımlılığın azalması.

İnovasyonun bu etkilerinden yararlanabilmek ve bu etkileri maksimize edebilmek için öncelikle birey, toplum, kurum ve kuruluşlar açısından belirli düzeyde bir **farkındalığa sahip olunması, inovasyonun öneminin** kavranması, gerekli mekanizmaların kurularak bu mekanizmalar arasındaki **iletişim ve etkileşimin** sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için birçok ülke öncelikle bir ulusal yenilik sistemi kurarak bu sistemi küresel yenilik sistemiyle güçlü bağları olan bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır. Ulusal inovasyon sistemlerinin etkinliğinin

yüksek olması ve katma değeri yüksek inovatif faaliyetlere zemin hazırlaması ise devletin, bu sistem içerisinde üsteleneceği role ve belirlenecek ulusal inovasyon stratejisine bağlı olarak değişecektir. Bu yönüyle günümüz ulusal inovasyon sistemlerinin özelliklerine kısaca değinmek yararlı olacaktır.

#### **Ulusal inovasyon sistemlerinin dönüşümü ve Yapısı**

İnovasyon sistemleri 1990'lı yıllara kadar Ar-Ge, üretim ve pazarlama arasındaki etkileşime dayanan bir özellik göstermekteydi. Başka bir ifadeyle inovasyon sistemleri Ar-Ge, üretim ve pazarlama departmanlarının etkileşiminden oluşan dışa kapalı bir sistem görünümündeydi. İnovasyonlar, işletme içerisindeki bu üç departmanın kendi aralarındaki faaliyetlere bağlı olarak gerçekleşiyordu. 90'lı yıllardan sonra **teknolojinin itici ve pazarın çekici gücünün** dikkate alınmasıyla birlikte bilimsel gelişmelerin de yakından takip edildiği **dışa açık, interaktif inovasyon sistemleri** geliştirilmeye başlandı. Bu sistemlerde pazarlama, Ar-Ge ve üretim ile bilim ve pazar arasında karşılıklı bir etkileşim kurulmaya başlandı.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra, çevresel faktörlerdeki değişim, teknolojinin hızlı gelişmesi ve bilişim teknolojisindeki ilerlemeler daha sistemik ve öğrenen ulusal ağ sistemlerinin doğmasına zemin hazırladı. Artık işletmelerin ya da ülkelerin inovatif faaliyetlerini gerçekleştirdikleri içe kapalı sistemler yerine dışa açık, bilginin ve teknolojinin karşılıklı paylaşımına dayalı çevredeki değişimlerden hareket eden ve diğer ulusal inovasyon sistemleriyle **etkileşim ve işbirliğine dayanan** inovasyon sistemleri geliştirilmeye



başlandı. **Sistemik ve öğrenen ağ modeline** dayalı ulusal inovasyon sisteminin etkinliği ise önemli ölçüde;

- Devletin bu sistem içerisindeki rolü ve desteğine,
- Devlet, toplum ve işletmelerin bu sürece aktif katılımına,
- Üniversite ve sanayinin işbirliğine,
- Çevresel değişimlerin seyrinin ve etkilerinin analizine ve
- Bilginin elde edilmesi ve paylaşımına bağlı olarak şekillenmektedir.

Toplumsal ve bireylerin sürece katılımı sistemin etkin işleyişi açısından oldukça önem arz etmektedir. Ancak toplumun sisteme katkısını artırmak **inovatif bir kültürün** benimsenmesi ile mümkün olabilecektir. İnovatif ve yaratıcı bireylere sahip olmanın yolu ise okul öncesi eğitimden başlayan sürecin bu yönde şekillendirilmesiyle mümkün olabilecektir. Dolayısıyla eğitim sistemi, inovatif bir toplum (hem yaratıcı hem de yeniliğe açık) kültürü oluşturma en temel dinamiği olarak görülmelidir. Toplumun inovatif bir kültüre sahip olması, o toplumun bireylerinden oluşan

işletmelerin de inovatif kültüre sahip olmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

**Küresel inovasyon sistemiyle** etkili iletişim ve etkileşim halinde dinamizm kazanacak olan ulusal inovasyon sistemlerinin, kendi etkinliklerini artıracak **bölgesel ve sektörel inovasyon sistemlerinin** kurulmasına ve dinamik bir şekilde işlemesine zemin hazırlayacak bir yapıya sahip olması oldukça önemlidir. Çünkü ulusal yenilik sistemi içerisinde oluşacak bölgesel ve sektörel yenilik sistemleri, bölgelerin ve sektörlerin özel sorunlarını çözmede ve bölgesel gelişmeyi tetiklemede önemli fonksiyonlar icra edeceklerdir.

Bu yeni sistemde işletmelere düşen ise; doğal, ekonomik, teknolojik ve pazar çevresindeki değişimleri iyi analiz ederek bunları birer fırsata dönüştürmek ve ulusal ya da uluslararası kurum/kuruluşlarca geliştirilen bilgi ve teknolojiye yararlanabilecek ağları geliştirebilmek ve dinamik hale getirmek olacaktır.

Devletin bu sürece katkısı ve sistemdeki rolünün önemi günümüz için oldukça artmıştır. Devletin yenilik sistemine bir aktör olarak katılımını zorunlu kılan nedenleri ise;

- İnovasyonun temelini oluşturan bilginin kamusal bir özelliğe sahip olması,
- İnovasyon sürecinde problem oluşturabilecek (işletmeler tarafından aşılması güç olan) bazı belirsizliklerin olması,
- Teknolojinin yayılması için uygun altyapının tesis edilmesi
- Tamamlayıcı bazı disiplin ve değerlere ihtiyaç duyulması ve
- İnovasyonla ilgili politikaların belirlenmesine ihtiyaç duyulması (Afuah, 2003; 307) olarak sıralamak mümkündür.

Bu sistemde devletin üstlenebileceği çeşitli roller bulunmaktadır. Bu roller farklı zamanlarda farklı şekillerde devlet tarafından icra edilebilecektir. Bu rolleri;

- Ar-Ge faaliyetlerine finansman sağlama,
- Çevresel ve yasal düzenlemelerin mimarlığını üstlenme,
- Eğitimlik yapma,
- Öncü kullanıcı olma,
- Enformasyon merkezi oluşturma,
- Makroekonomik gereklilikleri yerine getirme,
- Yeniliği teşvik eden politikaları uygulama,
- Yeniliğe yardımcı unsurları sağlama

olarak sıralamak mümkündür.

Devletin katkısı ve desteğiyle kurulacak bir inovasyon sistemi ve bu sistemin oluşturacağı bir çevre ise işletmeler için önemli stratejik fırsatları da beraberinde getirecektir.

Bu çerçevede şunun da altını çizmek gerekir ki; ülkeler İnovasyon faaliyetlerini sadece Ar-Ge ve bilim/teknoloji politikalarından ibaret görmeyip diğer tüm alanları da içine alacak şekilde daha geniş bir yelpazede düşünmelidirler. **"Üçüncü nesil yenilik"** kavramının temelinde bu düşüncenin olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda Avrupa Birliği'nin yeniliği 14 farklı düzenlemeyle birliğin politikalarıyla uyumlu hale getirme çabaları da bu algının bir ürünü olarak değerlendirilebilir.

### İşletmeler İçin İnovasyon Yönetimi ve İnovatif Örgüt Kültürünün Özellikleri

#### İnovasyon Süreci Yönetilebilir mi?

Ülkeler arasındaki sınırların kalkması, buna paralel olarak bilginin, teknolojinin ve insan gücünün hızlı ve serbest dolaşımı, bilgi ve teknolojiye 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. İşletmeler açısından inovasyonla ilgili iki temel problem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, inovasyonun ortaya çıkarılma (üretilme)

*İnovasyon, her kim ya da kuruluş tarafından ortaya çıkarılmış ve ticarileştirilmiş ise mutlaka onun için ekonomik bir fayda sağlaması gerekmektedir.*



*Ülkemizde ve dünyanın birçok yerinde inovasyon konusundaki yapılan hatalardan birisi de inovasyonu sadece bir Ar-Ge hareketi olarak görüp yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılması/üretilmesi üzerine odaklanmasıdır. Oysa inovasyonları başarılı bir şekilde ticarileştiremeyip; ondan yeterli sosyal ve ekonomik katma değeri elde edemediğinizde hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği ve verimliliği açısından dezavantajlı bir durumda olacağınız açıktır.*

sürecini kapsayan **inovasyonun yönetilme sorunu** diğeri ise inovasyonların etkili bir şekilde ticarileştirilmesi ve pazara sunulmasını sağlayacak **pazarlama sorunu-dur**. Daha önce de belirtildiği gibi **inovatif hareketlerin** ekonomik ve toplumsal bir değere dönüştürülmesi ancak onun etkili bir şekilde pazarlanmasıyla mümkün olabilecektir. Yani ortaya yeni bir ürün, hizmet ya da iş modelinin çıkarılması, etkili bir pazarlama sürecine tabi tutulmadığı sürece inovasyon olarak değerlendirilemeyecektir. Bu yönüyle işletmelerin hem inovasyon üretme hem de bunları ticarileştirme sürecinde kendilerini başarıya ulaştırabilecek bir **inovasyon stratejilerinin** olması gerekmektedir.

İşletmeler için inovasyon sürecinin önemli belirsizlikleri beraberinde getirmesi, sürecin kontrolünü ve yönetilebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu belirsizliklerin başında **finansal, teknolojik, örgütsel belirsizlikler ile pazar belirsizlikleri** gelmektedir. İnovasyon sürecinde işletmelerin hammadde, personel gibi kaynakların yanında ne kadar finansal kaynak sarf edeceklerini daha baştan tahmin etmek oldukça güçtür. Bu da, özellikle finansal altyapısı fazla güçlü olmayan ve riski sevmeyen işletmeler için yenilik faaliyetlerini engelleyen önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. **Teknolojinin değişim hızı** işletmeleri daha yeni teknolojilerle çalışmaya zorlarken diğer taraftan da işletmeler açısından teknoloji devinim hızını artırmakta, bu da işletmeler için önemli bir maliyet oluşturmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin benimsedikleri bazı inovasyonlara alışma sürecinde, çalışanların önemli bir kısmının direnç gösterme ihtimali de uygulamada sık rastlanılan

riskler arasındadır. Son olarak pazara sürülen yeni ürün ve hizmetlerin pazardaki müşteriler tarafından kabul edilmeme riski de işletmeler için inovasyon sürecinde önemli handikaplar oluşturacak belirsizlik alanları olarak dikkate alınmalıdır. Nitekim pazara sunulan yeni ürün ve hizmetlerin başarı şansının yüzde 10-15 dolaylarında olduğu gerçeği de dikkate alındığında bu, riskin boyutlarının ne kadar büyük olduğunu gözler önüne sermektedir.

Yukarıda sayılan belirsizlikler, işletmeler için aynı zamanda ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler ise işletmelerin çoğunu önemli ölçüde inovatif hareketlerden alıkoyan bir rol üstlenebilmektedir. Bunun için bu belirsizlikleri azaltacak bir işletme yapısı ve işletme kültürüne sahip olmak gerekmektedir. Burada işletmelerin aşamaya-cağı bazı noktalarda devletin ve diğer kurumların destekleyici ve düzenleyici rollerini yerine getirmeleri, bu süreci daha dinamik ve aktif hale getirmeye yardımcı olacaktır.

Christensen (1997), taklit teknolojisinin ve büyük firmaların küçüklere göre gücünün inovasyon konusundaki çık-mazı daha da derinleştirdiğini ve bu durumun birçok işletme için önemli birer çıkmaz oluşturduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, bir firma tarafından belirli bir çaba sonucunda ortaya çıkarılan yeni bir ürünün, teknoloji, insan gücü ve dağıtım ağı daha geniş olan bir başka firma tarafından daha etkin ve yaygın bir şekilde pazara sürülebilmesi söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla belirli riskleri göze alarak yeniliği üreten firma, yaptığı yenilikten yararlanamazken tam tersine bu konuda herhangi bir çaba sarf

etmeyen başka bir firma bu yenilikten kazanç sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bu asimetrik durum özellikle inovatif ve yaratıcı küçük ve orta boy işletmeleri, yaptıkları yenilikleri korumada savunmasız hale getirmektedir. Aynı yazar 2003 yılında yazdığı kitapta, yenilik sahibi firmaların öncelikle olgunlaşmamış ya da büyük firmaların girmeye değer bulmadıkları daha alt segmentlere ürettikleri yeni ürünleri sunarak, belirli büyüklüğe sahip olduktan sonra büyük firmaların bulunduğu pazarlarda rekabet edebilecekleri yönünde bir çözüm önermiştir.

Şüphesiz işletmeler için rekabet düzeyi yüksek yenilikler üretebilmenin yolu öncelikle **inovatif bir örgüt (işletme) kültürüne** sahip olmaktan geçmektedir. İşletmelerin sahip olması gereken bu kültür, içinde bulundukları toplumun yenilikçilik düzeyi ile yakından ilgilidir. Çünkü istihdam edilen çalışanların ne derece yaratıcı ve yenilikçi olduğu, işletmelerin yenilikçi kültürlerine doğrudan etki edecektir. Bu nedenle bir taraftan yaratıcı ve yenilikçi bir toplumun yaratılması diğer taraftan da yenilikçi işletme kültürlerinin tesis edilmesi, birbirleriyle organize olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak görülmelidir.

Şurası bir gerçek ki işletmelerin kültürel yapılarını çok kısa sürede ve kolayca değiştirebilmek ve yenilikçi bir yapıya kavuşturmak çok kolay bir iş değildir. Nitekim, yıllarca aynı teknikle ve aynı teknolojiyle iş yapan bir çalışanın yıllar sonra yeni bir tekniğe adapte olması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır.

İşletmelerde inovatif kültürün tesis edilmesi ve işletmelerin yenilikçi bir yapıya kavuşturulması için sahip olunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Oden, 1997: 5):

1. İleri görüşlü, stratejik ve kültürel liderlik,
2. Yenilik ve başarı üzerine vurgu yapmak,
3. Güçlü bir müşteri odaklılık,

4. Toplam kalite yönetimine önem vermek,
5. Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
6. Yüksek düzeyli işbirlikleri, takım çalışması ve güven,
7. Katılımcı yönetim tarzı ve işgücünün yetkilendirilmesi,
8. İnsan kaynaklarına önem vermek,
9. Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
10. Etkili enformasyon, iletişim, karar alma sistemleri,
11. Süreç yönetimine önem vermek,
12. Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermek.

Şüphesiz inovasyon, onu destekleyen bir kültür içerisinde daha sürdürülebilir ve etkin olarak gerçekleşecektir. Bunun için ise yukarıdaki özelliklere sahip bir **inovatif (yenilikçi) kültürün** örgüte hakim olması kaçınılmazdır. Özellikle çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendiren, destekleyen ve yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayan bir kültürün inşa edilmesi, onların hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında ilişkiler geliştirmesini sağlayacaktır. Bu şekilde örgütün, çalışanları vasıtasıyla, hem çalışanların hem de örgüt dışındaki ortakların, müşterilerin, araçların ve tedarikçilerin yenilikçi çabalara katkısı sağlanmış olacaktır (Uzkurt, 2008; 143).

İşletmelerin yukarıda sayılan inovatif özelliklere sahip olabilmesi bazı kültürel değişim ve dönüşümlerin yaşanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu değişim ve dönüşümler yaşanabilmesi de aşağıda sayılanların yürürlüğe konmasıyla mümkün olabilecektir. Bu faaliyetleri (O'Reilly, 1991: 301);

- ✓ Çalışanların sürece katılımının sağlanması,
- ✓ Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- ✓ İşletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi ve
- ✓ Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması

şeklinde sıralamak mümkündür.

Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmelerin gerek yapısal, gerek liderlik özellikleri gerekse çalışma sistemine ilişkin olarak sahip olması gereken özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Tid vd., 2005):

1. Liderlik, yenilik isteği ve vizyon,
2. Uygun bir örgüt yapısı,
3. Yenilikçi bireyler,
4. Eğitim ve gelişme,
5. Yüksek katılım,
6. Etkili takım çalışması,
7. Yaratıcı iklim,
8. Dışa odaklanma,



9. Yaygın iletişim,

10. Öğrenen örgüt.

**1. Liderlik, yenilik isteği ve vizyon:** Yenilikçi örgütlerin başarılı bir inovasyon sürecini işletebilmeleri ve inovasyon faaliyetlerinin işletme içerisinde süreklilik kazanması için bu yapıyı destekleyen bir lider kadrosuna sahip olması gereklidir. Liderlerin yenilik ve yaratıcılık konusundaki tutum ve yönetim anlayışları işletmelerin yenilikçi yapılarının şekillenmesinde önemli bir rol üstlenecektir. Dolayısıyla yenilik isteğine sahip yönetim anlayışı ve işletme vizyonu yenilikçi örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi olarak değerlendirilebilir.

**2. Uygun bir örgüt yapısı:** Yenilikçi örgütlerin, yenilik-

*Özellikle 2000'li yıllardan sonra, çevresel faktörlerdeki değişim, teknolojinin hızlı gelişmesi ve bilişim teknolojisindeki ilerlemeler daha sistemik ve öğrenen ulusal ağ sistemlerinin doğmasına zemin hazırladı. Artık işletmelerin ya da ülkelerin inovatif faaliyetlerini gerçekleştirdikleri içe kapalı sistemler yerine dışa açık, bilginin ve teknolojinin karşılıklı paylaşımına dayalı çevredeki değişimlerden hareket eden ve diğer ulusal inovasyon sistemleriyle etkileşim ve işbirliğine dayanan inovasyon sistemleri geliştirilmeye başlandı.*



çi kültürlerinin yanında işletmedeki yapılanma şekli olarak da inovasyonu destekleyecek özelliğe sahip olması gerekmektedir. Yeniliği destekleyen örgütsel yapının, değişimi ve ilerlemeyi kolaylaştıran, fonksiyonlar arası koordinasyonu, iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlayan bir yapı olması arzu edilir. Yenilik için uygun bir örgüt yapısının aynı zamanda çevre ve örgüt arasındaki ilişkide de uyumu sağlayan bir özellikte olması gerekmektedir.

Yenilikçi işletmelerin inovasyon için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları inovasyona dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü yeni inovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve işletmede çalışanlar tarafından paylaşılması fikirlerin kolayca tartışılabilirdiği daha esnek bir yapının gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.

**3. Yenilikçi bireyler:** Yeniliklerin ortaya çıkarılmasında ya da yeni fikirlerin üretilmesinde işletme içerisinde yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Bu bireylerin yetenek ve kapasitelerinin inovatif faaliyetlere kanalize edilmesi ve diğer çalışanları da motive edici şekilde yönlendirilmeleri önemlidir. İşletmedeki yaratıcı bireylerin, diğer çalışanları yenilikçilik konusunda etkilemeleri ve işletmenin daha yenilikçi bir kültüre sahip olması açısından önem arz etmektedir.

**4. Eğitim ve gelişme:** Eğitim ve gelişmenin sürekliliği ve istikrarı günümüz örgütleri için yüksek performansın anahtar kavramlarıdır. Çünkü örgütün yeni teknolojiyi, araç ve gereçleri kullanabilmesi, yeni ürün ve hizmetleri tasarlayabilmesi ancak bilgi ve becerileri yeniliğe dönüştürebilme konusundaki yetenekleri ile eğitim ve gelişmedeki kararlılık ve süreklilikleriyle mümkün olabilecektir. Yeni teknoloji ve tekniklerin benimsenme ve uygulanmasındaki örgütsel direnç de ancak eğitimle aşılabilecektir.

Yenilik ve eğitim, örgüt üyelerine daha fazla yetki-sorumluluk yükleyebilme ve bunları etkin bir şekilde yerine getirebilme açısından da önemlidir. Bu sayede bireyler yenilik sürecinde bilgi ve becerilerini kullanma konusunda daha cesaretli ve yaratıcı olabileceklerdir. Ayrıca uzun süreli eğitim ve geliştirme desteği, bireylerin yenilik sürecindeki yorumlama, tamamlama ve değiştirmedeki yetenek ve becerilerini de artıracak için bireylerin daha yaratıcı olmalarını da beraberinde getirecektir.

**5. Yüksek katılım:** Yenilik genel olarak, Ar-Ge, pazarlama ve üretim departmanlarında çalışanların sorumluluğunda olan bir iş olarak algılanmaktadır. Oysa yenilik sürecinin etkinliğinin önemli ölçüde örgüt üyelerinin problem çözme ve yaratıcılık konusundaki yeteneklerine bağlı olduğu dikkate alınırsa bu sürece bütün bireylerin katılımının gerekliliğinin kaçınılmaz olduğu anlaşılabilecektir. Dolayısıyla yenilik, örgüt içinde sadece birkaç departmanın veya kişinin işi olarak algılanmayıp bütün çalışanların sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, sürecin etkinliği ve performansı örgüt üyelerinin doğru ve yüksek katılımını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi ve çalışanlarca benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Buna, 3M'in "her çalışan bir mucittir" sloganıyla bütün çalışanları yenilik yapma ve yenilik sürecindeki problemleri çözmeye dahil etmesi güzel bir örnek olarak verilebilir (Uzkurt, 2008).

**6. Etkili takım çalışması:** Yenilikçi örgütlerin en önemli bileşenlerinden bir diğeri de yenilik faaliyetlerinden so-



*Ulusal yenilik sisteminde işletmelere düşen; doğal, ekonomik, teknolojik ve pazar çevresindeki değişimleri iyi analiz ederek bunları birer fırsata dönüştürmek ve ulusal ya da uluslararası kurum/kuruluşlarca geliştirilen bilgi ve teknolojiden yararlanabilecek ağları geliştirebilmek ve dinamik hale getirmek olacaktır. Devletin bu süreçte katkısı ve sistemdeki rolünün önemi günümüz için oldukça artmıştır.*

rumlu takımların etkin çalışmalarıdır. Yenilikle ilgili görevleri üstlenmek ve yürütmek üzere oluşturulmuş takımların problemleri tespit etme ve çözüm üretme, yenilikçi fikirleri üretme ve bunları yeni ürün, hizmet ve süreçte dönüştürmedeki etkin çalışmaları; hem takımın performansını hem de yenilik sürecinin başarısını artıracaktır. Yüksek performanslı takım çalışması için özellikle;

- ✓ Açıkça tanımlanmış görev ve amaçların olması,
- ✓ Etkili bir takım liderinin bulunması,
- ✓ Bireysel davranışlar ve takımdaki rollerin iyi eşleştirilmesi,
- ✓ Grup içerisindeki çatışmaları çözecek etkili bir mekanizmanın geliştirilmesi,
- ✓ Çevredeki örgütlerle sürekli bir bağlantının sağlanması

gerekmektedir (Tidd vd., 2005: 497).

**7. Yaratıcı iklim:** Çoğu icatlar şans eseri, kazara ortaya çıkmıştır. Ancak bunların yeniliğe dönüştürülmesi veya bu tür icatların ortaya çıkabileceği ortamın hazırlanması, yeniliği destekleyen ve yenilikçi fikirlerin yeşereceği bir iklimle mümkün olacaktır. Yeni fikirlerin ortaya çıkacağı bir iklim aynı zamanda yeni fikirleri değerlendirebilecek yaratıcı bireylerin varlığıyla daha etkin hale gelecektir. Yenilik için örgüt yapısı ve bu yapının en önemli unsuru olan değer ve inançları ifade eden kültürün önemi açıktır. Ancak kültürle

birlikte örgütün iletişim politikaları ve süreçleri, ödüllendirme sistemleri, eğitim politikası, muhasebe ve ölçme sistemleri gibi birçok faktör de yenilik sürecine etki edecektir. Bütün bunları örgütsel iklimi oluşturan faktörler olarak tanımlamak mümkündür. Bu faktörlerin de örgüt içinde yeniliği teşvik edecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Örneğin, yeniliği teşvik edecek ve bireyleri yenilik yapmaya sevk edecek bir ödüllendirme sistemi, bu pratikte kullanılan en etkili araçlardan birisidir (Uzkurt, 2008).

**8. Dışa odaklanma:** Günümüzdeki yenilik sistemlerinin artık içe kapalı olmaktan çok dışa açık sistemler olduğu bir gerçektir. Yenilikçi firmaların da bu çerçevede içsel dinamiklere odaklanmakla birlikte dış çevredeki yenilik fırsat ve tehditlerini anlayacak ve bunu örgütün tamamına ulaştıracak bütünsel bir sistemi benimsemeleri gerekmektedir.

Dışa odaklanma, yenilikçi firmaların en önemli özelliklerinden birisi olarak kabul edilebilir. Çünkü yeniliğin başarısı ve hatası önemli ölçüde çevresel faktörlerden müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasına bağlı olmaktadır. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir yeniliğin bile pazarda başarı şansının düşük olduğu uygulamada çok rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yenilik sürecinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi tek başına yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda süreçte müşterilerinin katılımının sağlanması da yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması açısından önemli diğer bir noktadır (Uzkurt, 2008).

**9. Yaygın İletişim:** Açık yenilik süreci, örgüt içi ve dışında olmak üzere birçok üyenin birbirleriyle ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla hem dışa odaklanma hem de iç fonksiyonların etkileşimi, yaygın bir iletişimi zorunlu hale getirmektedir. Yenilik sürecindeki bilginin üretimi, paylaşımı, problemlerin ve çatışmaların çözümü önemli ölçüde sistemin üyeleri arasındaki etkin iletişimle mümkün olabilecektir. Bu çerçevede **iletişime yatırım yapan** ve etkin bir iletişim mekanizması geliştiren örgütlerin yenilik konusunda daha başarılı olacağı beklenebilir. İletişimin temel yapı taşlarının bilginin yaratılması, yorumlanması ve paylaşımı olması da yenilikçi örgütleri daha etkin bir bilgi yönetimi politikasına zorlamaktadır. Bugünkü iletişim teknolojilerinin bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve paylaşımı konusunda önemli fırsatlar sunmasının yanında örgütlerin, özellikle bilgi ağının sosyal örgütlenmesine de önem vermesi gerekmektedir (Tidd vd., 2005: 502).

**10. Öğrenen Örgüt:** Öğrenen örgüt kavramı, son yıllarda bilginin hareketliliğine ve yönetimine dayalı olarak, rekabet üstünlüğü kazanmada ve problemlerin çözümüne yenilikçi fikirler üretmede önemli hale gelmiştir. Hatta yenilik sürecini deneyim, öğrenme ve bütünleşmeyi kapsayan bir öğrenme süreci olarak da değerlendirmek mümkündür. Ancak, bu süreçte öğrenmenin ve hataların ortaya çıkarcığı fırsatları değerlendirebilmek oldukça önemlidir. Öğrenen bir örgüt olmanın en önemli avantajı da, bir taraftan çevresel ilişkilerde yaşanan deneyimlerden yeni tecrübeler edinmek, diğer taraftan da yapılan hataları bir öğrenme malzemesi yaparak bunları fırsata dönüştürebilme. Bu

çerçevede mekanizmanın etkin işleyebilmesi için örgütlerin, eğitim ve gelişmeye, gözlem ve ölçmeye, dokümanlara, deneyime, mevcut uygulamaya meydan okumaya, farklı bakış açılarına, geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve geleceğe yansıtmaya önem vermeleri gerekmektedir (Garvin, 1993).

### **Başarılı Bir İnovasyon İçin Yapılması Gerekenler**

İşletmelerin inovasyon konusunda başarılı olabilmelerini sağlamak ve pazara sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin getirilerini maksimize edebilmek için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

**1. Başarılı bir inovasyon için mutlaka bir inovasyon stratejisi oluşturulmalıdır.** Her işletme, sektör, bölge ve ülke için tek bir inovasyon stratejisinden bahsetmek hiç şüphesiz doğru olmayacaktır. Özellikle işletmeler için mevcut finansal ve teknolojik altyapı, insan kaynağı yapısı, pazar payı, rakiplerine göre üstün ve zayıf olduğu durumlar, pazardaki fırsat ve tehditler dikkate alınarak her işletmeye özel bir inovasyon stratejisinin oluşturulması doğru bir yaklaşım olacaktır. Benzer şekilde sektörlerin, bölgelerin ve ülkelerin de kendi durumlarını dikkate alarak yenilik stratejileri oluşturmaları yeniliğin başarısı için faydalı olacaktır.

**2. Başarılı bir inovasyon için dışa açık ve içeride de paylaşıma ve etkileşime dayalı bir network sistemine ihtiyaç vardır.** Günümüzde bilgi ve teknolojiye ulaşmanın kolay ve hızlı olduğu dikkate alınırsa, işletmele-

*İnovasyon, 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. İşletmeler açısından inovasyonla ilgili iki temel problem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, inovasyonun yönetilme sorunu diğeri ise pazarlama sorunudur.*



rin teknolojideki ve bilimdeki bu gelişmeleri takip eden ve bunları işletmeye sürekli aktaran ve çevredeki değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilecek şekilde bu bilgi ve enformasyonu işletme içerisinde inovasyona dönüştürebilecek bir iletişim ağının kurulması son derece önemlidir. Bu ağ, **dinamik ve dışa açık olan bir veri tabanını** da gerekli kılmaktadır.

### **3. Başarılı bir yenilik onu destekleyen bir kültürel altyapıya ve işletme yapısına ihtiyaç duyar.**

İşletmelerde inovasyon faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli hale getirilmesi ve pazarlanabilmesi çalışanlara da bir değer ve vizyon kazandıran bir işletme kültürüyle mümkün olabilecektir. Bu kültürün inşa edilmesinde ise lider kadrosunun ve yönetim anlayışının önemli ve aktif roller üstlenmesi zorunluluk arz etmektedir.

**4. Ne tür inovasyonların yapılması gerektiği konusunda doğru kararlar verilmelidir.** İnovasyonlar, farklı özelliklerine göre değişik şekillerde sınıflandırılmışlardır. Bunlardan en önemlileri; radikal ve artımsal inovasyonlar, ürün, hizmet, süreç, yönetsel ve pazarlama yeniliği, teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler, yıkıcı ve destekleyici yeniliklerdir. İşletmelerin teknolojik altyapılarını, pazardaki rekabet yapısını ve pazardaki ihtiyaçları dikkate alarak ne tür yenilikler üzerine ağırlık vermeleri gerektiğine karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle ileri teknoloji yeniliklerin getirisinin ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak, mevcutlarda yapılacak maliyeti çok

düşük artımsal yeniliklerin de işletmelere önemli rekabet üstünlükleri kazandıracak ve pazar payı artıracak kazanımlarının olabileceği de dikkate alınmalıdır.

**5. İnovasyon fikirlerinin üretilmesi ve dışarıdan sağlanması için ilgili kaynaklarla etkili iletişim ağı oluşturulmalıdır.** İşletmeler, inovasyon fikirlerini zaman zaman kendileri geliştirebileceği gibi dışarıdan da sağlayabilirler. Burada, dışarıdaki inovasyon fikri oluşturabilecek kaynaklarla sürekli ve dinamik bir işbirliğinin kurulması ve aktif halde tutulması gerekmektedir. Bu bağlamda **inovasyon kaynaklarını; pazar ve müşteriler, inovasyon toplulukları, rakip ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurum ve kuruluşları, diğer ülkelerin yenilik sistemi aktörleri ve işletme çalışanları** olarak sınıflandırmak mümkündür. İşletme bir yandan dışarıdaki yenilik kaynaklarından inovasyon fikirlerinin işletmeye akışını sağlarken diğer taraftan da işletme çalışanlarını bu fikirlerin başarılı bir inovasyona dönüşmesini sağlayacak işletme içi bilgi paylaşım ağı ve tartışma platformları oluşturmalıdır.

İnovasyonların etkin ve **başarılı bir şekilde pazarlanması** bu alana yapılan **yatırımların geri dönüşümünü ve maksimum karlılığı sağlamak** açısından oldukça önemlidir. Şurası bir gerçektir ki; üretilmiş olan inovasyonların toplumsal ve ekonomik getirisini maksimize edecek şekilde etkili bir yöntemle pazarlayamadığınız takdirde herhangi bir anlamı olmayacaktır. Hatta o inovasyon için

*İşletmeler için rekabet düzeyi yüksek yenilikler üretebilmenin yolu öncelikle inovatif bir örgüt (işletme) kültürüne sahip olmaktan geçmektedir. Şurası bir gerçek ki işletmelerin kültürel yapılarını çok kısa sürede ve kolayca değiştirebilmek ve yenilikçi bir yapıya kavuşturmak çok kolay bir iş değildir. Nitekim, yıllarca aynı teknikle ve aynı teknolojiyle iş yapan bir çalışanın yıllar sonra yeni bir tekniğe adapte olması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki yenilik belirli bir sosyal sistem içerisinde benimsenir ve yaygınlaşır.*



katlanılan riskler ve yapılan harcamalar da atıl bir yatırım ve masraf olarak işletmenin hanesine yazılacaktır. Yeniliklerin başarılı bir şekilde pazarlanabilmesi, onun toplum (hedef kitle/pazar) içerisinde kısa sürede benimsenmesini ve yayılmasını sağlayacak bir iletişim ve yayılma stratejisinin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bunun için yeni ürün ve hizmetlerin toplumsal kabulü için hangi faktörlerin üzerinde durulması gerektiğinin bilinmesi ve bu faktörleri etkin bir şekilde kullanabilmek için nelerin yapılması gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, yenilik belirli bir **sosyal sistem** içerisinde benimsenir ve yaygınlaşır. Dolayısıyla sosyal sistemin doğası yani normları, değerleri ve iletişim ağlarının kuvveti gibi faktörler bu sistemin üyelerinin **yenilikleri benimseme hızını** doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir (Uzkurt, 2008; 243). Yeni ürün ve hizmetlerin toplumun üyeleri arasında benimsenmesi ve yaygınlaşmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Rogers, 1995);

**a. Nisbi avantaj;** geliştirilen inovasyonların mevcutlarla kıyaslandığında kullanıcıları tarafından tercih edilebilir bazı

farklı özellik ve fonksiyonlarının olması gerekmektedir. Aksi takdirde mevcutlarla çok farklılık arz etmeyen yeni ürünlerin kabul şansı oldukça düşük olacaktır.

**b. İhtiyaçlarla uyumluluk;** inovasyonların hitap edeceği hedef kitlenin ihtiyaçları, inanç ve değerleriyle örtüşmesi gerekmektedir. Buna paralel olarak hedef kitlenin (birey, toplum, işletme vs.) daha önceki benzer deneyimleri de dikkate alınarak inovasyonların gerçekleştirilmesi benimsenme ve yayılımın hızlı olması açısından önemli olacaktır.

**c. Karmaşıklık;** kullanıcısı tarafından çok karmaşık bir yapı arz eden ya da o şekilde algılanabilecek yeni ürün ve hizmetlerin kabul edilme şansı düşük olabilecektir. Bu nedenle kullanıcısının özellikleri dikkate alınarak inovasyonların mümkün olduğunca sade bir biçime sokulması yararlı olacaktır.

**d. Denenebilirlik;** tüketicilerin önemli bir kısmı, yeni ürün ve hizmetlere karşı ilk zamanlar belirli mesafeyle yaklaşmaktadır. Bu mesafeyi mümkün olan en kısa süreye in-



dirgemek için inovasyonların denenebilirliği önemlidir. Bu nedenle inovasyonların kullanım ya da satın alımdan önce denenebilirliği ve tecrübe edilebilirliğinin sağlanması, daha kısa sürede benimsenmesi için gerekli olacaktır.

**e. Gözlemlenebilirlik;** inovasyonların ilgili kullanıcıları açısından daha kısa sürede benimsenebilmesi için so-

nuçlarının önceden görülebilir ve gözlenebilir olması da önemlidir. Bu nedenle özellikle yeniliklerin pazarlanma aşamasında sonuçların neler olduğunun gösterilebilmesi ve bunların kullanıcılar açısından tecrübe edilebilmesi oldukça yararlı olacaktır.

Yukarıdaki özelliklerin, inovasyonların üretilmesi ve ticarileştirilmesinde dikkate alınması, şüphesiz yeni ürün ve hizmetlerin ya da diğer yeniliklerin kabul ve yayılmasını kolaylaştıracak ve hatta hızlandıracaktır. Bu nedenle yeni bir takım ürün ve hizmet üretme faaliyetine başlamadan önce bunların dikkate alınarak **pazar yönlü bir anlayışın** benimsenmesi, inovasyonun kabul şansını daima artırıcı bir etki yaratacaktır.

**6. İşletme içerisinde inovasyonu destekleyen yaklaşımların benimsenmesi gereklidir.** İnovasyon; bilgi, teknoloji ve paylaşım dayalı bir faaliyettir. Dolayısıyla işletme içerisinde bilginin üretilmesi, paylaşılması ve yönetilmesini kolaylaştıracak işletme yaklaşımlarının benimsenmesi etkili olacaktır. Bunlar arasında, **örgütsel öğrenme, pazar odaklılık ve bilgi yönetimi** anlayışlarını sayabiliriz. Bu anlayışlarda, inovasyon gibi **bilginin üretilmesi, paylaşımı, buna göre pazara cevap oluşturulması** temeline dayandığı için işletmedeki inovasyon kültürünün benimsenmesine ve inovatif faaliyetlerinin başarısına doğrudan katkı yapacaktır.

#### Sonuç

İnovasyon, günümüz ekonomileri ve işletmeleri için sürdürülebilir rekabetin temel dinamiklerinden birisi olarak görülmektedir. İnovasyonun rekabetçi özelliğinin arttırı-

*Yenilikçi işletmelerin inovasyon için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları inovasyona dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü yeni inovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve işletmede çalışanlar tarafından paylaşılması fikirlerin kolayca tartışılabildiği daha esnek bir yapının gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.*

*Yenilik, örgüt içinde sadece birkaç departmanın veya kişinin işi olarak algılanmayıp bütün çalışanların sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, sürecin etkinliği ve performansı örgüt üyelerinin doğru ve yüksek katılımını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi ve çalışanlarca benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Buna, 3M'in "her çalışan bir mucittir" sloganıyla bütün çalışanları yenilik yapma ve yenilik sürecindeki problemleri çözmeye dahil etmesi güzel bir örnek olarak verilebilir.*

bilmesi, şüphesiz onun nasıl gerçekleştirilebileceğine bağlıdır. Bu nedenle inovasyon için toplumsal bir farkındalığın, yeniliğe açık olmanın, devletin katkısının ve yenilikçi işletme kültürünün varlığı kaçınılmaz gözükmektedir. Bu yönüyle iletişim ve etkileşime dayanan dışa açık bir ulusal inovasyon sisteminin kurulması ve dinamik hale getirilmesine ihtiyaç vardır. Bu sistemin dinamik bir şekilde işleyebilmesi içinse toplumun, devletin ve işletmelerin sisteme aktif katılımları zorunludur.

İşletmeler için inovasyon önemli rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte bazı zorlukları da doğası gereği beraberinde getirmektedir. Bunların aşılması ve başarılı bir inovasyon faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için yenilikçi bir işletme kültürüne sahip olunması ve yeni ürün ve hizmetlerin etkili bir şekilde pazarlanması gerekmektedir. İnovasyonun bilgi ve teknoloji temelli olduğu varsayılırsa, başarılı bir inovasyon için öncelikle bir stratejiye ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte yeni fikir ve bilginin işletmeye akışını sağlayan dışa açık bir sistemin işletmede tesis edilmesi gereklidir. Ayrıca işletme içerisinde inovasyon fikirlerinin geliştirilerek tartışılması ve yeni ürün, hizmet, iş modeli ve çözüm önerilerine dönüşebilmesi için esnek bir işletme yapısına ve inovasyonu destekleyen bir lider ve yönetim anlayışına sahip olunmalıdır. İnovasyon için gerekli kültürel altyapının oluşturulması bir yandan inovatif fikirlerin işletme içerisinde üretilmesini sağlayacak, diğer yandan da inovasyon faaliyetlerini kolaylaştıracak ve daha etkin ve verimli hale getirecektir.

### Kaynakça

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. (2nd. ed.). NY: Oxford University Pres.
- Christensen C.M. ve M. Clayton. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Christensen C.M., Clayton M. ve M.E. Raynor. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71 (4), 78-91.
- Oden, W.H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. USA: Library of Logress Cataloging in Publication Data.
- O'Reilly, C. (1991). *Socialization and Organizational Culture*. (Der. Barry M. Staw) Psychological Dimension of Organizational Behaviour. New York: McMillan Publishing Company.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. (4th ed.). New York: The Free Pres.
- Tidd, J., J. Bessant ve K. Pavitt. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın, İstanbul.