SOSYAL, BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER'DE AKADEMİK ARAŞTIRMALAR-4



EDİTÖRLER

Prof. Dr. Fikret ÇANKAYA

Doç. Dr. Sabrina KAYIKÇI

gece kitaplığı

Yayın Koordinatörü • Yaşar HIZ
Genel Yayın Yönetmeni • Aydın ŞİMŞEK
Baş Editörler • Prof. Dr. Hasan BABACAN
Prof. Dr. Tanja SOLDATOVIĆ
Doç. Dr. Nihada DELOBEGOVIĆ DZANIĆ
Editör • Prof. Dr. Fikret ÇANKAYA
Doç. Dr. Sabrina KAYIKÇI
Kapak Tasarım • Begüm Pelin TEMANA
İç Tasarım • Begüm Pelin TEMANA
Sosyal Medya • Betül AKYAR

Birinci Basım • © NİSAN 2018 / ANKARA
ISBN • 978-605-288-396-9

© copyright
Bu kitabın yayın hakkı Gece Kitaplığı'na aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin
almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Gece Kitaplığı

Adres: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA
Tel: 0312 384 80 40
web: www.gecekitapligi.com
e-posta: gecekitapligi@gmail.com

Baskı & Cilt
Bizim Büro Matbaa
Sanayi 1. Cadde Sedef Sk. No: 6/1
İskitler - Ankara

Sertifika No: 26649
Tel: 0312 229 99 28

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ.....301

FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE KAMU İHALE SİSTEMİ.....335

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARININ ÖNEMİ: KİLİT FAKTÖRLER.....347

SANALLIK VE SANAL ORGANİZASYONLAR.....365

KAOS EKSENİNDE PARADOKSLARIN İŞLETMELERE YANSIMALARI VE PARADOKS YÖNETİMİ.....381

YÖNETİCİ YEDEKLEME PLANI VE CEO YETİŞTİRME.....393

KANITA DAYALI YÖNETİM YAKLAŞIMI: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YANSIMALARI.....413

X VE Y KUŞAĞI MENSUBU SATIŞ DANIŞMANLARININ MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ARASINDA FARKLIKLAR: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....429

İNOVASYON VE YENİLİKTE STRATEJİK KONULAR VE YÖNETİMİN ROLÜ: TERS İNOVASYON ÇAĞI.....451

ÖRGÜTSEL ADALET ile İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA: ADIYAMAN BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ.....471

SÖZ MÜ ALTINDIR SÜKÛT MU? POLİTİK DAVRANIŞ ALGISI, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLİŞKİSİ.....487

ÖRGÜTSEL ADALET İŞ DOYUMUNA YANSIR MI?.....507

YABANCILAŞMA OLGUSU ve ÇALIŞMA HAYATI AÇISINDAN İNCELENMESİ.....533

İŞYERİNDE BAĞLANMA, DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve YAZILI OLMAYAN ANLAŞMALAR.....545

İŞ PERFORMANSI.....565

TÜRKİYE'DE ELEKTRONİK İŞE ALIM KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....589

TÜRKİYE' DE UYUŞTURUCUYLA MÜCADELE POLİTİKALARI.....611

İNOVASYON VE YENİLİKTE STRATEJİK KONULAR VE YÖNETİMİN ROLÜ: TERS İNOVASYON ÇAĞI

STRATEGIC ISSUES IN INNOVATION AND REGENERATION AND THE ROLE OF MANAGEMENT: REVERSE INNOVATION AGE

Özge BÜYÜK[1]

ÖZET

Teknoloji çağının üretim ve tüketim süreçleri üzerinde yaratmış olduğu değişim, inovasyonu işletmelerin en önemli konuları arasına sokmuştur. İşletmeler artık, inovasyonu fark etmek, öğrenmek, gerçekleştirmek ve aynı zamanda da doğru yönetmek durumundadırlar. Rekabet dolayısıyla ile değişime uğrayan ürün gelişim eğrilerinin ortaya çıkardığı yenilik bir başka değişle inovasyon ve yönetim teknolojileri günümüz işletmelerinin kurumsal başarılarında da çok önemli bir hal almıştır. Bu nedenle için inovasyon fikri işletmelerin stratejik planlarına dahil edilmelidir. Bu sayede yenilenme sürecine destek olacak politikalar geliştirmek mümkün olacak; değişimi ve yenilenmeyi sürekli kılarak sektörde sürdürülebilir mevcudiyet sağlanabilecektir. Diğer yandan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin de inovasyona katılımları ve bu katılım sürecini doğru planlamaları önem taşımaktadır. Bu çalışmada inovasyonda ve ters inovasyonda yönetimin rolü ve stratejik açıdan nasıl planlanması gerektiği bazı örnek olaylarla anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Ters inovasyon, İnovasyon ve strateji, İnovasyonu yönetmek

ABSTRTACT

The change that technology has created in the production and consumption processes has made innovation one of the most important issues of enterprises. Businesses have to realize, learn, implement and at the same time manage the innovation right at present. Innovation and management technologies emerged by product development curves, which are changing due to competition, have become very important in the institutional achievements of today's enterprises. For this reason, innovation should be included in the strategic plans of all enterprises. In this respect, it would be possible to develop policies that support the renewal process and sustainable presence in the sector will be ensured by constantly changing and renewing. On the other hand, it is important for underdeveloped and developing countries to participate in innovation and to plan this participation

1 Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- Ezine Meslek Yüksekokulu- ozgebuyuk@comu.edu.tr

process correctly. In this study, the role of management in innovation and reverse innovation and how to plan strategically is explained by some cases.

Keywords: Innovation, Reverse innovation, innovation and strategy, managing innovation

GİRİŞ

İlk çağlardan beri toplumsal hayatta ve çevrede yaşanan pek çok değişim hem insanoğlunun kendisini hem de insanoğlunun oluşturduğu ve ona hizmet eden olguları da mecburi bir gelişim sürecine sokmuştur. Yüzyıllardır insanın var olduğu her yerde ve alanda gelişim, değişim ve yenilik de var olmuştur. İşletmelerin ortaya çıkışı da bu değişim ve gelişimin sonuçlarından biridir.

Tarım Devrimi'nin M.Ö. 8000 yılı civarlarında gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bu dönemde Tarım Devrimini yaşayan toplum, zamanla, göçebe hayattan yerleşik hayata geçmiştir ve sermayenin en önemli unsuru da böylece toprak olmuştur. Daha sonraki dönemde, binlerce yıl üretim ve ulaşım, insan ve hayvanın kas gücüyle ve bu gücün daha verimli kullanılabilmesi için geliştirilen aletlerle yapılmıştır. Dolayısıyla bu devirde başlıca üretim araçları toprak ve kas gücü olarak görülmüştür. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim: evlerde, el tezgâhlarında yürütülürken, 1765 yılına gelindiğinde Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni teknolojiler, farklı bir üretim ortamı ve yaşam biçimi doğurmuştur. Öyle ki; konut ve iş yeri birbirinden ayrılmıştır. Fabrikalardaki kitlesel üretim, kentleşmeyi ve kent hayatını değiştirmiştir. Sanayi bölgeleri etrafında kurulan kentler, insan trafiğinin doğmasına yol açmıştır. Yaşama biçimi, toplumun sosyolojik yapısında değişim ve dönüşümlere yol açmıştır. Aile tipi, geniş aileden çekirdek aileye dönüşmüştür. İnsan hayatının tüm alanlarına fabrikada yürürlükte olan düzenleme tarzı sızmış; eğitim kurumlarının düzeni dahi fabrikaların düzeninden etkilenmiştir (Özdemir, 2014: 5).

Geriye dönüp bakıldığında insanoğlunun varoluşundan bugüne en köklü dönüşümlerin 20. yüzyıl içinde gerçekleşmiş (Turunç, 2006: 239) olduğu görülmektedir. 20. yüzyılın birinci ve sonuncu çeyreği istinasız her alana değişimin ve farklılaşmanın insanlık tarihinde alışılmadık boyutta gözlendiği ilginç bir dönem olmuştur. Baş döndürücü hızıyla 20. yüzyıl, önce Sanayi Devrimi; ardından da Bilgi Teknolojileri Devrimi'yle değişim ve dönüşümün en yoğun yaşandığı yüzyıl olmuştur.

Değişim bir süreçtir; belli bir zaman diliminde bir halden başka bir hale geçme, farklılaşma durumu (Çınar, 2005: 83); kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir

konuma getirilmesidir (Koçel, 2005: 510). İnsanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi bulduğunla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu "daha iyiyi arama" dürtüsüdür. Ancak, insanın bu özelliği aynı zamanda değişim gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün "mükemmel" olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca "normal", daha iyisi bulununca da "yetersiz" olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısıyla, tüketicilerin, vatandaşların, kısacası insanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, kendilerini aşmaları, yani değişmeleri gerekmektedir. Günümüz tüketicisinin giderek artan bilinç, beğeni ve duyarlılık düzeyi ile birleşerek değişen talepleri işletmelerin inovasyona yönelik çabalarını başlatan temel nedenlerden biri olmuştur. Günümüzde tüketici teknolojiyi en üst düzeyde kullanarak sorunları çözmek ve yaşam kalitesini arttırmak için çaba sarf etmektedir (Gürsu, 2014: 9-15); dolayısıyla da tüketim alışkanlıklarına yansıtmakta olduğu bu değişim, işletmeleri de farklılaşmaya zorlamaktadır. Bir başka deyişle, yaşanan tüm bu farklılaşma ihtiyacı günümüz işletmelerini inovasyon kavramı ile karşı karşıya getirmiştir.

Büyük çaplı değişimlerin çağı olan 21. Yüzyıl, aynı zamanda inovasyon olgusunun "hız" kavramı ile paralel biçimde ele alınarak yaşama geçirildiği bir zaman dilimidir. 21. Yüzyıl işletmeleri, küresel ekonomiler içerisinde yer alabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve atılımlar kaydedebilmek için rekabet algılarını 'değişim' ve 'inovasyon' üzerine kurmak zorundadırlar. Günümüzün önde gelen işletmelerinin bu başarılarının altındaki sır: yeniliklere ayak uydurabilme becerilerinde saklıdır. Bu nedenle yenilik kavramı başlı başına yönetilmesi gereken bir olgu halini almıştır. Dolayısıyla, küresel dünyanın gündemdeki konuları arasında inovasyon, yenilik ve yenilik yönetimi yer almaktadır. Bu noktada özellikle işletmelerin yenilik yönetimi kavramını çalışma alanlarının bir parçası haline getirmeleri hayati önem taşımaktadır. Pazarın ve rakiplerin yeni yapısı da bunu gerekli kılmaktadır. Günümüz işletmelerinde stratejilerin –yenilik yönetimi- esas alınarak oluşturulması gerekmektedir. Çünkü değişim bir yandan yeni sektörler ve dolayısıyla yeni işletmeler ortaya çıkarırken bir yandan da bazılarını ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler yok olma riskini ortadan kaldırmak için yeniçağın oyununu yeni kurallara göre oynamak durumundadırlar.

Örneğin biyo-teknolojinin ortaya çıkması ile yaşanan radikal değişim süreci sayesinde pek çok yeni ilaç geliştirilmiş ve üretilmeye başlanmıştır. Bu üretim, sektöre giren pek çok yeni işletme ile de desteklenmiştir. Diğer yandan biyo-teknolojinin kullanılmaya başlanması ile geleneksel ilaç şirketleri yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmış (Rothaermel, 2001: 693); yönetim stratejilerini değişim üzerine kurmayanlar ise haritadan silinmiştir. Rekabet motivasyonu ile değişime uğrayan ürün gelişim eğrilerinin

ortaya çıkardığı yenilik: bir başka değişle inovasyon ve yönetim, kurumsal başarıda çok önemli bir hal almıştır. Bu nedenle inovasyon fikri, işletmenin misyon oluşumundan başlayarak üm stratejisine dahil edilmelidir. Bu sayede yenilenme sürecine destek olacak politikalar geliştirmek mümkün olacaktır. Buna ek olarak: teknolojinin ve inovasyonun önemi tepe yönetimince vurgulanmalı; şirket personelince de benimsenmelidir. Eğer tepe yönetim ve yönetim kurulu bu iki konuya yeterince hassasiyet göstermez ise alt kademe yöneticiler de benzer bir negatif eğilim içerisinde olacaklardır (Wheelen & Hunger, 2006: 293). Böylece örgütsel anlamda da inovasyon içselleştirilemeyecektir. Yönetim, tüketicinin zihninde teknolojinin etkin biçimde kullanıldığına dair bir etki bırakabilmek için yalnızca ürün gelişimini değil, aynı zamanda da sistem gelişimini sağlamaya mecburdur. Çünkü yapılan araştırmalar göstermektedir ki pazara giren her ürünün %33-60'lık kısmı kar yaratmak yerine başarısız olmaktadır (Schilling & Hill, 1998: 67). Dolayısı ile günümüz işletmeleri inovasyonu yakından takip etmek, gerçekleştirmek, stratejileri atasına inovatif olmayı almak ve de bu süreci doğru yönetmek durumundadırlar. İnovasyon sadece gerçekleştirilmiş olmakla kalmamalı; aynı zamanda iyi yönetilebilmeli ve sürdürülebilir hale getirilmelidir.

1. Çevre Analizlerinde İnovasyon Algısı- Ters İnovasyonun Ortaya Çıkışı

Günümüz başarılı işletmelerinde inovasyon ve teknoloji konularına olan hassasiyet, iç ve dış çevre analizlerinde olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Bilindiği gibi işletmeler, mevcut veya potansiyel ürünlerine dair teknolojik uygulamalar ve gelişim için sürekli olarak dış sosyal çevrelerinin ve görev çevrelerinin analizini gerçekleştirmek durumundadırlar. Araştırmalar, dış çevre analizleri yapan işletmelerin, kendi uzmanlık alanları içerisinde dahili süreçlerini dikkate alarak ürün geliştirme sürecinde bulunanlara oranla daha yaratıcı olduklarını göstermektedir. Paydaşlar ve özellikle de müşteriler yeni ürün geliştirme sürecinin önemli katılımcılarıdır (Wheelen & Hunger, 2006: 295).

Ters inovasyon, özel bir inovasyon kategorisidir (Govindarajan & Trimble, 2013: 208). Özellikle belirtmekte fayda vardır ki "inovasyon" temel teorilerine aykırı olmayıp, aynı teorilerden hareketle yeni bir eylem kurgusu ortaya koymaktadır. İnovasyonun geleneksel biçimde gelişmiş ülke işletmeleri tarafından yapılıp dünyanın gelişmemiş bölgelerine dağıtılması; söz konusu ürünlerin çoğunlukla yüksek gelire sahip tüketiciler hedeflenerek üretilmesi sürecinin değişimini ifade etmektedir. Ters inovasyonda işletmeler yeniliklerini öncelikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki düşük gelirli tüketiciler için gerçekleştirmekte; daha sonra bu ürünleri tüm dünya pazarına dağıtmaktadırlar. Ters inovasyon süreci ile birlikte çok uluslu işletmeler AR-GE merkezlerini dahi az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere kaydırmaya başlamışlardır.

2. Teknolojik Gelişmeler ve işletmelerin İnovatif Olma Gerekliliği

Teknoloji geliştirme: yeni ürün tasarımı, mevcut ürünleri geliştirme, know-how (teknik bilgi) elde etme ve süreç geliştirmedir. Örneğin; üretim faaliyetlerinde robot teknolojisini geliştiren Apple firması, bu sayede pazar payını artırmış ve bilgisayar piyasasında kısa sürede önemli bir yer edinmiştir (Eren, 2005: 181). Bir işletmenin çevre analizlerinde mevcut ürün hattına fazlaca yoğunlaşması tehlikelidir. Mevcut iş uygulamalarında ve teknolojilerinde tehdit unsuru olan pek çok yenilik mevcut rakiplerden ya da geleneksel endüstrilerden kaynaklanmamaktadır. Mevcut teknolojinin yerini daha az bir maliyetle ve daha kaliteli biçimde tutabilen yeni bir teknoloji, bir sektörün rekabet şartlarının temelden etkileyebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, yeni ürün fikirleri oluşturabilmek için buluş niteliği taşıyabilecek inovasyon fikirlerini barındıran dış çevreyi aktif bir biçimde izlemelidirler (Huston, 2004: 192).

Wheelen ve Hunger'a göre (2006: 295-296); sektördeki teknolojik gelişmeleri öğrenmenin yolu işletmenin AR-GE departmanının bir bölümünü, ürün gelişiminde güçlü etki yaratmış lokasyonları bulmaya yönlendirmektir. 90'lı yılların başında çok uluslu işletmelerin %5-%25'i AR-GE faaliyetlerini bulundukları ülkelerin dışındaki ülkelerden sağlamakta iken (Nobel & Birkinshaw, 1997: 479) bu oran giderek büyümektedir. Günümüzde geleneksel yaklaşımları terk ederek küresel AR-GE ağları kurmuş olan pek çok işletme bulunmaktadır. 5 ayrı ülkede 8 farklı AR-GE laboratuvarı bulunan Canon, 7 ayrı ülkede 14 farklı AR-GE laboratuvarı bulunan Motorola, 6 ayrı ülkede 12 farklı AR-GE laboratuvarı bulunan Myers Squibb bunların başlıcalarıdır (Bülbül & diğ., 2006: 193). Çok uluslu pek çok işletme, ters inovasyon aracılığı ile genel merkezlerinin bulunduğu bölgelerde yer alan pazarlar haricinde Dünya nüfusunun ve ülkelerin Gayrisafi Yurtiçi Hasılalarının %60'dan fazlasını oluşturan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke pazarlarında kurdukları AR-GE merkezleri sayesinde aynı zamanda daha düşük maliyetlerle araştırma ve geliştirme faaliyetleri sürdürmektedirler. Bu faaliyetlerin yaygın olarak sürdürüldüğü ülkelerin başında Çin, Brezilya, Güney Afrika, Hindistan, Endonezya, Rusya, Meksika, Nijerya, Vietnam ve Türkiye yer almaktadır (Govindarajan & Trimble, 2013: 66). Bu da küresel dünyada ters inovasyonun yayılmaya başladığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Örneğin IBM, 1 milyon $ değerinde yatırım yaparak İstanbul İnovasyon Merkezi'ni kurmuştur. Şirket, AR-GE araştırmalarına yılda yaklaşık 6 milyar düzeyinde harcama gerçekleştirmektedir. Bu rakam pek çok büyük işletmenin toplam gelirlerinden fazladır. Bünyesinde 2 yüz bin teknik personel, mühendis ve bilim adamı barındıran IBM, 40 binin üzerinde patent almıştır. Dünya çapına yayılmış 8 araştırma merkezi bulunan IBM, 16 yıl

boyunca ABD'nin patent şampiyonu olmuştur. Aynı şekilde dünyada 27 adet AR-GE merkezi açan P&G, 36 binden fazla patente, 60 binden fazla marka tesciline sahiptir (Altun, 2009: 70-242).

3. Dış Çevre Analizleri ve Paydaşların İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bir işletme, ürün ve hizmet geliştirmesi esnasında özellikle müşteriler, tedarikçiler ve distribütörlerden oluşan paydaşlarını dikkate almalıdır. Bu gruplar inovatif ürün veya hizmetler açısından en çok faydayı sağlayacak odaklardan oluşmaktadır. Paydaşlar, ürün geliştirmede belirli durumlarda, yeni yönlendirmeler sağlayacak teklifler ve açılımlar getirebilirler. Temel paydaşlarından bilgi sağlama ve yeni ürün testlerinde metotlarından biri de öncü kullanıcılar ***(lead users)*** kullanmaktır.

Öncü Kullanıcılar / Tüketiciler ve inovasyon: Araştırmalara göre pek çok sektörde yapılmış önemli inovasyonlar tüketiciler ve tedarikçiler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bilgisayar endüstrisinde tüketiciler sayesinde yapılan yeniliklerin oranı %25-%33, kimya endüstrisinde ise %30 dur. Yine Termoplastik endüstrisindeki gelişimlerin %36'sı da tedarikçilerden gelen öneri ve geri bildirimler sayesinde yapılmıştır (Von Hippel & diğ., 1999: 52).

Konuya ters inovasyon açısından bakacak olursak: Hindistan'da sağlık sektörünün tüm halkın ulaşabileceği niteliklerde olmaması General Electrics firmasını tüketici talepleri doğrultusunda ters inovasyon yapmaya yöneltmiştir. Hintli doktorların köyleri ziyaret ederek gerçekleştirmek oldukları sağlık hizmetleri esnasında General Electrics'in üretmiş olduğu pahalı ultrason cihazından hem boyutları hem de fiyatı nedeni ile faydalanmaları mümkün olmuyordu. Yaklaşık 30 bin dolarlık cihaz, Hindistan'daki tüketicinin sağlık harcamalarına ayırabildiği pay dolayısı ile geliştirilmeli ve adapte edilmediydi. Bunun üzerine işletme 500 dolarlık bir mobil cihaz geliştirerek bu ihtiyacı gidermiştir. Hindistan'daki tüketici ihtiyaçları doğrultusunda başlayan bu ters inovasyon hareketi zamanla diğer az gelişmiş ülkelere de sıçramıştır. Önceleri çok gelişmiş ve pahalı tıbbi ekipmanları Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki pazarlara şartları uygun olmadığı için satamayan GE, söz konusu ülkelerin şartlarına uygun, ucuz, taşınabilir, bakımı kolay ve çok daha küçük cihazlar geliştirerek bu pazarlara girmiştir. Aynı inovatif ürünler, bugün yeniden ABD piyasasına sıçrama yapmış, acil servisler, küçük muayenehaneler, ambulanslar gibi pek çok yerde alternatif tıbbi cihazlar olarak ilgi görmeye başlamışlardır (Immelt & diğ., 2009).

Yenilik- gelişim süreci, bir ihtiyaç ya da problemin farkına varılmasından doğan etkileri, bir yeniliğin ticarileştirilmesi, gelişimi, kullanıcılar arasında yayılması ve benimsenmesi ve sonuçlarıyla ilgili tüm kararları ve etkinlikleri içermektedir. Bazı alanlarda öncü kullanıcılar yenilikleri geliştirmekte ve ardından bir üretici firmayı bu yeniliği üretip satmak için ikna etmektedirler

(Wheelen & Hunger, 2006: 296). Von Hippel ve diğerlerine göre (1999: 52); öncü tüketicilerin istekleri ve önerileri, yeni ürün konseptlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öncü tüketicilerin ürünlere dair yaptıkları değişiklik ve modifikasyon incelenmeleri günümüzde işletmelere yeni ürünler ortaya çıkarmaları için yol göstermektedir. Öncü tüketicilerle yakın temas içinde bulunan bayilerin ve diğer pazarlama elemanlarının deneyimleri ise konsept geliştirme sürecinin altyapısını oluşturmaktadır. Öncü tüketici takımı, pazarlama veya teknik departmanlardan, bir kişinin proje liderliği yaptığı, 4-6 kişilik gruplardan oluşmaktadır. Grup üyeleri genellikle haftada 12-15 saatlerini proje üzerinde fikir üretmek için harcamaktadırlar. Planlama amaçları doğrultusunda, takım her bir aşama için 4-6 hafta harcarken, projenin hazır hale gelmesi için 4-6 ay çalışmaktadır.

Öncü kullanıcı/tüketici takımının uygulamakta olduğu aşamalar;

a. Hedef pazarın ve uygulanmak istenen inovasyonun biçiminin belirlenme yönünde temel atmak,

b. Yeni çıkan ürünler ve modern uygulamalar ile ilgili temel bilgilere sahip uzmanlarla konuşarak alan araştırması yapmak ve eğilimleri belirlemek,

c. Hedef pazarda öncü tüketiciler ile görüşerek ihtiyaçları belirlemek,

d. Bazı öncü tüketiciler, sektör temsilcileri ve teknik uzmanlığa sahip kişiler ile atölye çalışmaları düzenlemek ve bu doğrultuda yeni fikirler oluşturmak olarak sıaralanabilir.

4. Pazar Araştırması ve İnovasyon

Yeni ürün fikirleri ortaya atmak ve inovasyon yapabilmel için öncelikle geleneksel bir yöntem olan pazar araştırması kullanılmakta, böylelikle de mevcut tüketicilerin yeni geliştirilecek üründen beklentileri belirtilenmektedir (Wheelen & Hunger, 2006: 297).

Yeni Ürün Denemesi ve Satın Alma: Bazı işletmeler, pazar ile ilgili bilgi edinmede hızlı ve esnek davranarak; öncü tüketici kullanma ya da pazar araştırması yapma yöntemleri yerine, inovatif ürünlerin potansiyelini test etme yoluna gitmektedirler. Bu işletmeler, kendi ürünlerini, potansiyel pazarları inceleyerek; tecrübe ve denemelerden yola çıkarak geliştirmektedirler. Örneğin Motorola ilk ürettiği cep telefonunu lisans alımından ve satışa sunulmasından 10 yıl önce 1973 yılında New York, Chicago ve Washington'da belirlenen bazı kullanıcılara dağıtılarak denemiştir. Yaklaşık 900 gr. ağırlığında olan telefon öncü tüketiciler tarafından fazla ağır ve hantal bulunmuştur. İşletme, potansiyel müşterilerden gelen geri bildirimler sonucunda boyut ve ağırlık konusunda yeni düzenlemeler yapmış ve ürünü daha sonra piyasaya sunmuştur (Lynn & diğ., 1996: 16).

5. İç Çevre Analizleri ve İnovasyon

İşletmelerin kurumsal stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturan ve sürekliliği sağlayan bir faaliyet olan inovasyon, sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve yaşamını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir (Hancıoğlu &Yeşilaydın, 2016: 107). Dış çevre analizine ek olarak, iç çevre analizinde işletmeler, inovatif etki bırakma becerilerini aşağıdaki sorular yardımı ile bulabilirler;

1. İşletme yeni fikirlerin denenmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları yaratmakta mıdır?

2. Yöneticiler, yeni ürün ya da hizmetlere dair denemeler yapılmasına sıcak bakmakta mıdır?

3. İşletme risk almayı ve hataları tolere etme faaliyetlerini üstlenmekte midir?

4. İşletme çalışanları yeni fikirlerle mi yoksa mevcut durumlarını korumakla mı ilgilidir?

5. İşletme içinde otonom proje takımları oluşturmak kolay mıdır (Kuratko ve diğ., 1993: 29)?

Kaynak ayrımı: Etkili bir araştırma ve geliştirme faaliyeti için ihtiyaç duyulacak kaynakların oluşturulması gerekmektedir. Araştırmalar, bir işletmenin AR-GE yoğunluğu, küresel rekabette pazar payı elde etmenin başlıca etmenlerindendir (Franko, 1989: 470). Örneğin 2006 yılında ABD'li üç işletme; Ford Motor 6.78 milyar dolar, Pfizer 6.30 milyar dolar General Motors 5.68 milyar dolar araştırma geliştirme harcaması gerçekleştirmişlerdir (Gürsu 2014: 145). Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Raporu 2013-2014'e göre Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi AR-GE Harcaması 2012 yılında 6.581 milyon dolardır. Açıkça görülmektedir ki, dünya devi firmaların tüm AR-GE harcamaları gelişmekte olan ülkelerin harcamaları ile neredeyse birebir ve hatta daha yüksek düzeydedir.

Pazara nüfuz etme: Kaynakların yanı sıra AR-GE'nin etkili bir biçimde yönetilmesinin başka bir önemli etkeni de pazara nüfuz etmedir. Pazara nüfuz etme önemlidir; çünkü patentli inovasyon ürünlerinin %60'lık bölümü ilk dört yıl içinde taklit edilmektedir (Mansfield &diğ., 1981: 913).

6. Strateji Oluşturma ve İnovasyon

Yukarıda anlatılanlara ek olarak işletmelerin etkin AR-GE stratejileri oluşturmaları gerekmektedir. AR-GE stratejisi oluşturmak, sadece teknoloji ve pazara giriş açısından liderin ve izleyicilerinin kararlarına bağlı değildir aynı zamanda teknolojinin kaynaklarına da bağlıdır. Burada oldukça önemli bir soru gündeme gelmektedir: bir işletme kendi teknolojisini kendi

mi geliştirmelidir; yoksa hali hazırda gerçekleştirilmiş olan bir inovasyonu dışarıdan mı temin etmelidir?

Ürün mü, Ürün Geliştirme mi? : Ürün yaşam eğrisi boyunca, ürün ve AR-GE sürecinin payı çeşitlilik göstermektedir. İlk aşamalarda, üründe yenilik çok önemlidir çünkü ürünün fiziksel niteliği ve olanakları finansal performansı etkilemektedir. Daha sonraki aşamada ürünün karlılığının devamı için ürün yeniliği, üretim olanaklarını geliştirmek, ürün kalitesini artırmak, hızlı dağıtım önem kazanmaktadır. Genellikle ürün-AR-GE bağlantısı "farklılaşma stratejisini" hayata geçirebilmek için önemliyken; süreç- AR-GE bağlantısı "başarılı bir maliyet liderliği" için oldukça önemli bir başka mevzu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinin büyük beklentilerle pazara sunduğu inovatif ürünler, pazarın beklediği hız ve yönde değişiklikler yapmaya devam etmek durumundadırlar. Aksi taktirde büyük bir hızla yükselen pek çok ürün yine aynı hızla ortadan kalkacaktır.

Teknoloji Sağlama: İşletmeler, teknoloji, inovasyon v.b büyük maliyetleri yalnız başlarına karşılayamazlar bu nedenle de AR-GE faaliyetlerini yürütebilmek için bazı stratejik ortaklıklarda bulunurlar. Teknoloji geliştirme veya fikir satın alma genel olarak bir işletmenin AR-GE stratejisi için oldukça önemlidir. İşletmeler rakiplerinin imkanlarından, tedarikçilerden ve diğer organizasyonların AR-GE'lerinden, ve teknik bilgi sağlamak amacıyla oluşturulmuş olan sözleşmelerden ya da satın almalardan yararlanmaktadırlar. Her bir yaklaşımın avantajları olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur (Nicholls ve diğ., 2003:652).

Dış kaynak kullanımının uygun olduğu durumlar nelerdir;

a) Teknolojinin rekabetçi avantaj için düşük önem taşıdığı durumlar,

b) Tedarikçilerin özel teknolojilerinin olduğu durumlar,

c) Tedarikçilerin daha iyi, daha ucuz ve sisteme daha kolay entegre olabilen teknolojileri olduğu durumlar,

d) İşletme stratejisinin gelişime ve üretime değil sistem dizaynına, pazarlamaya, dağıtıma ve hizmete dayandığı durumlar,

e) Teknoloji gelişim sürecinin, özel uzmanlara ihtiyacı olduğu durumlar,

f) Teknoloji gelişim sürecinin yeni iş gücüne ve yeni kaynaklara ihtiyaç duyduğu durumlar (Wheelen & Hunger, 2006: 301).

AR-GE stratejisi açısından bakıldığında bir işletmenin diğer işletmelerden farklı bir biçimde -özellikle düzensiz yüksek teknoloji çevrelerindekendi teknoloji lisansını oluşturması alması, rekabetçi avantaj sağlayacak

etkin bir tasarım geliştirebilmesi açısından faydalı olacaktır (Hill, 1997: 10). Lisans anlaşmaları ile firmalar yüksek tarifeler nedeniyle, yasaklar ve kısıtlamalarla karşı karşıya kalabilirler ya da yüksek riskli yatırımlar yapabilirler. Yeni teknoloji sağlamada önemli bir konu başka bir işletmenin entelektüel özelliklerini bedel ödemeden kullanmaktır.

Entelektüel özellik: yeni ürün ya da süreç geliştiren bir işletmenin kullandığı patent, telif hakkı, marka ve ticaret sırlarıdır. Diğer işletmeler tarafından belirli bir ücret karşılığında kullanılabilir. Birinin ürününü taklit etmek veya benzerini yapıp piyasaya sürmek korsanlık olarak tanımlanmaktadır. Müzik, film ve yayıncılık sektörü yasal olmayan çoğaltma yüzünden büyük tehdit altındadır.

7. Teknolojik Rekabetin Önemi

Satın alma ile büyümeye önem veren işletmeler, uzun dönemde diğerlerine göre daha az yaratıcılık faaliyetlerde bulunma eğilimindedirler. Bu işletmeler stratejik kontroller yerine finansal kontroller üzerinde durmakta ve dolayısı ile de daha az yenilik üretmektedirler (Hitt & diğ., 1996: 1084). Diğer yandan bir işletmenin dışarıdan aldığı bilginin değerine varma, içselleştirme ve ticari amaçlar ile kullanabilme becerisine sahip olması; yenilikçi yetenekler geliştirebilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Diğer işletmelerden temin edilen teknolojinin doğru biçimde değerlendirilmesi için işletmelerin düşük bir seviyede dahi olsa AR-GE çalışmaları yapabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Cohen & Levinthal, 1990: 128). Buna işletmenin ***hazmetme kapasitesi*** denir. ***Hazmetme kapasitesi:*** bir işletmenin dışarıdan (başka bir işletmeden) gelen bilgileri fark edip, içselleştirmesi ve kullanabilmesi özelliğidir. Bunun için ayrıca (Lane & Lubatkin, 1998: 462):

a) Transferin gerçekleştirildiği işletmenin elinde özel ve yeni bir bilginin olması;

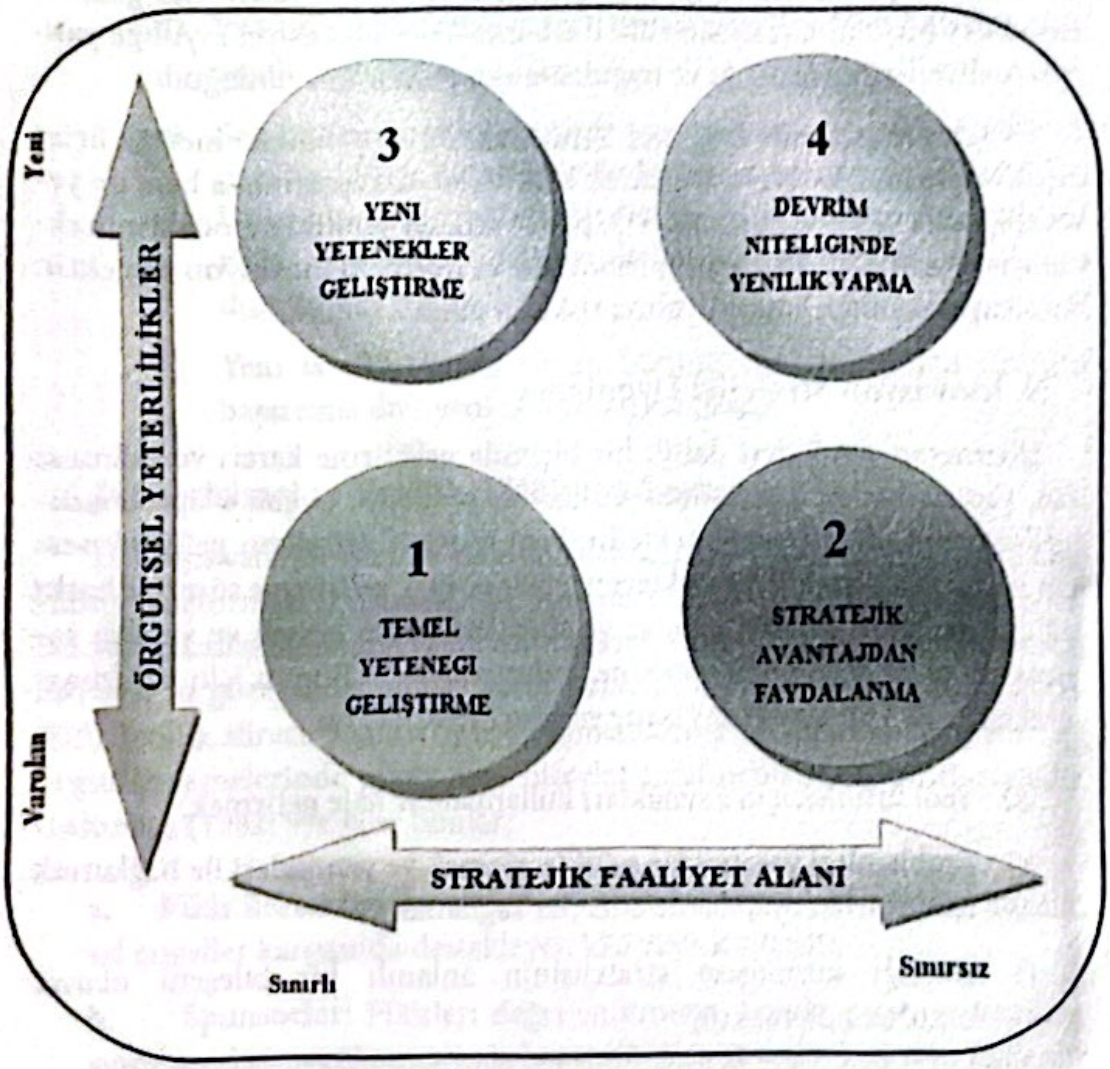
b) Transferin gerçekleştirildiği işletme ile bilginin alındığı ve içselleştirildiği işletmenin uygulama ve organizasyon yapıları arasında benzerlik olması;

c) Bilgiyi transfer eden işletmenin, transferin gerçekleştirildiği işletmenin kurumsal sorunlarına aşina olması gerekmektedir.

Diğer yandan hazmetme kapasitesine sahip olan işletmeler, dışarıdan edindikleri bilgileri, AR-GE yatırımları sonucunda edinecekleri faydanın yükseltilmesi için kullanabilmelidirler; aksi takdirde söz konusu transfer sürdürülebilir olmayacaktır.

8. İnovasyon Kategorileri

İnovatif yaklaşım zamanla artarak radikal bir hal alabilir. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere İnovasyonun 4 temel kategorisini oluşturabilmek için bir işletme yeteneklerini ve stratejik genişliği ile karşılıklı etkileşime sahip bir biçimde organize etmelidir. İşletmeler söz konusu 4 kategoriden birini uygulayabileceği gibi her birini de aynı anda faaliyete geçirebilirler (Hickman & Raia, 2002: 15).



Şekil 1: İnovasyon Kategorileri (KAYNAK: Hickman & Raia, 2002)

Temel Yeteneği Geliştirmek: Bu tip yenilikler artan yeniliklere odaklanır ve çabuk ve az maliyetle gelişirler. Temek yeteneği geliştirme, yatay büyüme stratejisinin bir parçasıdır. Potansiyel zayıflığı: pazarın geleceğini görememesidir. Sadece mevcut ürün ve müşteriye odaklanırlar.

Stratejik Avantajlardan Yararlanmak: Bu tip yenilikler yeni marka ve ürün çizgisine, mevcut kapasitesini değiştirmeden yeni müşteri ve pazar-

lara odaklanmaktadırlar. Eşmerkezli farklılaşmaya karşı pazar ve müşteri sınırlarını genişleterek; kapasitesini artırarak mevcut strateji kapsamının ötesine geçilmektedir. Potansiyel zayıflığı: işletmenin kendisiyle aynı yeteneklere sahip rakiplerinin yeniliklerini taklit etmesidir.

Yeni Yetenekler Geliştirmek: Bu tip yenilikler strateji kapsamında büyük değişiklikler yapmadan yeni örgütsel yetenekler ekleyerek müşteri memnuniyeti, marka ve ürün sadakati yaratmaya odaklanmaktadırlar. İşletmenin mevcut pazar ve müşterilerine daha iyi hizmet etmek için yeni teknolojiler, yetenekler ve işler geliştirilmektedir. Yeni yetenekler geliştirme, dikey büyüme stratejisine dahil edilmektedir. Potansiyel zayıflığı: yatırım maliyetlerinin fazlalığı ve uygulama zamanlarının uzunluğudur.

Devrim Niteliğinde Değişim Yaratmak: Bu tip yenilikler mevcut ürün çizgisi ve markanın üzerine çıkarak hem stratejik kapsamında hem de yeteneklerinde temel değişiklikler yaparak radikal yeniliklere odaklanmaktadırlar. Bu, işletme için yeni iş modelleri ve devrimci inovasyon demektir. Potansiyel zayıflığı: başarısız olma riskinin yüksek olmasıdır.

9. İnovasyon Stratejisi Uygulama

İşletmenin yenilikleri dahili bir biçimde geliştirme kararı verebilmesi için, yapısından ve kültürünün bu tür bir stratejiye uygun olup olmadığından emin olması gerekmektedir. Yeni inovatif ürünlerin geliştirilmesi için işletme tüm yeterli kaynaklarını tahsis etmeli, geliştirme sürecine katkı sağlayacak tüm işbirlikçi yapılar ve süreçleri temin etmeli ve yeniliği işletmenin bütünsel strateji içerisine yerleştirmelidir. Bunun için yapılması gerekenler de Dougherty & Hardy'ye göre (1996:1122):

d) Yeni ürünler için kaynakları kullanılabilir hale getirmek,

e) Problemleri yaratıcı bir şekilde çözmek ve yenilikleri ile bağlamak için işbirlikçi yapılar ve süreçler sağlamak ve

f) Yeniliği kuruluşun stratejisinin anlamlı bir bileşeni olarak konumlandırmaktır.

İşletme, AR-GE faaliyetlerinin uygun bir biçimde devam ettiğinden emin olmalı ve aşağıdaki şekilde de gösterilen yeni ürün geliştirme sürecinin 6 aşaması için de prosedürler oluşturmalıdır. Eğer pek çok büyük işletmede olduğu gibi işletmenin yapısı fazla bürokratik ve girişimcilik projelerini destekleme açısından da katı bir tutuma sahip ise üst yönetim mutlaka yenilikçi projelerin hayat bulabilmesi için yeni bir yapılandırmaya gitmelidir. Oden (1997: 13) "Managing Corporate Culture" isimli eserinde yeni -inovatif- ürün geliştirme sürecine bu altı aşamayı aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

a) **Fikir geliştirme:** yeni ürün fikirleri belirlenir ve aralarından seçim gerçekleştirilir

b) **Fikir ve içerik değerlendirme:** ürün ve fikirlerin pazarın ortaya koyduğu fırsatlar açışından ne derecede geçerli olduğunun ele alınması sürecidir. Ön bir Pazar araştırması gerçekleştirilir ve mevcut sonuçlar ışığında bir iş planı geliştirilir.

c) **Ön tasarım:** belirlenen ürünün özelliklerini ortaya koyacak tasarını gerçekleştirecek takım kurulur

d) **Prototip geliştirme ve test etme:** ürün örnekleri hazırlanarak çeşitli testlere tabi tutulur

e) **Son tasarın ve pilot üretim:** deneme üretimi gerçekleştirilerek pazarın küçük bölümlerinde kullanım testleri gerçekleştirilir. Ürünü test eden tüketicilerden gelen geribildirimler, tasarım ekibi tarafından değerlendirilir ve gerekli değişiklik ve düzeltmeler yapılır.

f) **Yeni iş süreci:** işletmenin bütünü yeni geliştirilen ürünün başarısına dair yeni iş süreçlerine başlar.

10. Girişimci ve Yenilikçi Kültür Oluşturma

Daha inovatif bir işletme yaratabilmek için tepe yönetimin girişimci bir kültür oluşturması gerekmektedir. İşletme, esnek ve değişimleri kabul eden bir yapıya sahip olmalıdır. İşletmenin başarıya giden yolda belli oranda ürün kayıplarını göze almış olması gerekmektedir. (Wheelen & Hunger, 2006: 305) Yenilik süreci, 3 farklı tipte girişimcilik rolü üstlenen ve her biri farklı örgüt kademelerinde görev alan bireyler tarafından yönlendirilmektedir. Galbraith (1982: 9)'e göre bunlar;

a. **Fikir üretenler:** İnovatif fikirleri geliştiren ve bu fikri tüm kurumsal engeller karşısında destekleyen kişi veya kişilerdir.

b. **Sponsorlar:** Fikirleri değerlendirmeye alarak; gerek geliştirilmesinde gerekse uygulanmasında her türlü desteği veren kişi veya kişilerdir.

c. **Planlayıcılar:** Üst yönetimde görevli, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi süreçlerinde aktif rol alan ve orta düzey yöneticileri yeni fikirleri sahiplenmeleri konusunda teşvik veren kişi veya kişilerdir.

11. Yenilik İçin Örgütlülük: Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, mevcut örgüt içerisinde yeni işlerin ortaya çıkması ve bu yenilikçi fikirler aracılığıyla da kurumsal dönüşüm yaşanması

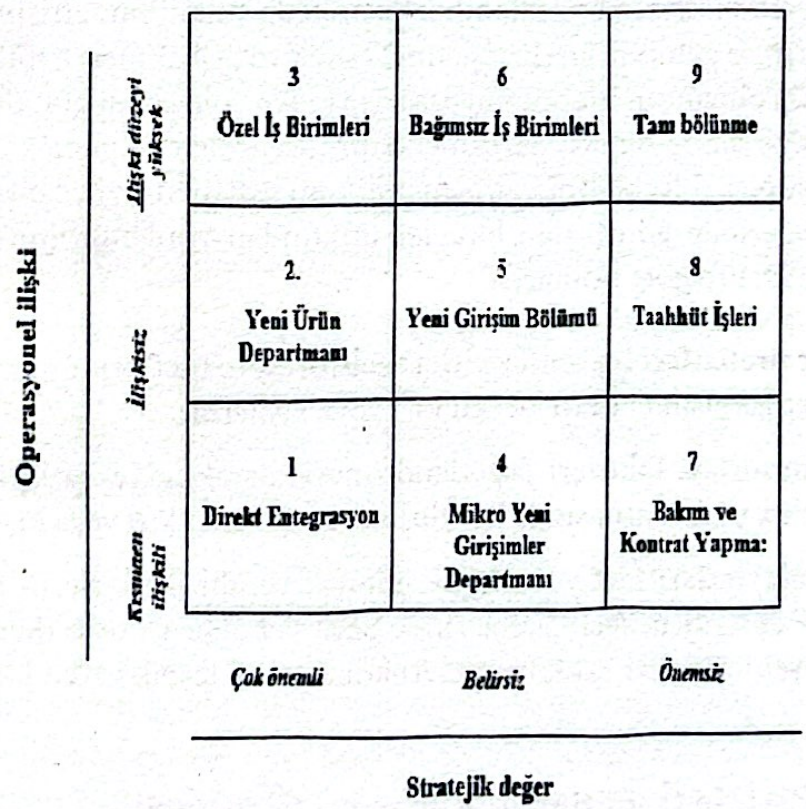
olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal girişimcilik konusu, iki tür durumu ve ilgili süreçleri:

(1) mevcut kuruluşlar içinde yeni iş fikirlerinin doğuşu, yani dahili inovasyon veya girişimler;

(2) örgütlerin sahip oldukları anahtar fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümü, yani stratejik yenilenmedir (Guth & Ginsberg, 1990: 5).

İşletme içerisinde yenilikçi ve yaratıcı bir yapı oluşturmak isteyen üst yönetim, birimlere belirli ölçülerde bağımsızlık tanımalıdır. Araştırmalar göstermektedir ki, kurumsal girişimcilik süreci, işletmelerin finansal performanslarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Zahra & Covin (1995: 50)'in Amerika Birleşik Devletleri'nde 1983-1990 yılları arasında Fortune 500 listesinde yer alan 14 farklı sektörden toplam 108 işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre: İlk birkaç yılda oldukça mütevazı olan bu pozitif etkinin uzun vadede işletmelerin finansal performansı üzerinde etkili bir araç olduğu saptanmıştır. Bir kurumsal tasarımın kabulü için, yeni işin işletmenin bütünü için ne anlam ifade ettiği ve yeni işin faaliyetlerinin işletmenin faaliyetleri ile ne oranda ilişkili olduğunun irdelenmesi gerekmektedir.

Bu iki faktörün kombinasyonu aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi kurumsal girişimcilikte 9 ayrı örgütsel model ortaya çıkarmıştır (Burgelman, 1984: 154-166). Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 2: Kurumsal Girişimcilikte Örgütsel Modeller (KAYNAK: Burgelman, 1984: 161)

1. **Direkt Entegrasyon:** Büyük stratejik öneme ve operasyonel ilişkiye sahip yeni fikrin, işletmenin temel faaliyetlerinden sayılması gerekmektedir. Stratejik açıdan çok büyük önem taşımaktadırlar.

2. **Yeni Ürün Departmanı:** Büyük bir stratejik öneme sahip ancak operasyonel anlamda anlamda işletmenin bütünsel faaliyetleri ile kısmen ilişkisi olan yeni iş, farklı bir departman olarak değerlendirilmelidir.

3. **Özel İş Birimleri:** Büyük bir stratejik öneme sahip ancak operasyonel anlamda işletmenin bütünsel faaliyetleri ile çok az ilişkisi olan yeni iş, belirgin amaçları ve zaman kısıtları olan özel bir iş birimi olarak değerlendirilmelidir.

4. **Mikro Yeni Girişimler Departmanı:** Stratejik önemi tam bilinmemekle beraber anlamda işletmenin bütünsel faaliyetleri ile operasyonel ilişkisi yüksek olan yeni iş fikirleri bu departman içerisinde ele alınmalıdır.

5. **Yeni Girişim Bölümü:** Stratejik önemi tam bilinmemekle beraber operasyonel anlamda işletmenin bütünü ile kısmen ilişkili olan yeni iş, bu kısım içerisinde ele alınmalıdır.

6. **Bağımsız İş Birimleri:** Stratejik önemi düşük ve işletmenin bütünsel faaliyetleri ile operasyonel ilişkisi düşük olan yeni işlerdir.

7. **Bakım ve Kontrat Yapma:** Girişimcilik önerisi işletmenin stratejisi için önemli olmasa dahi işletmenin mevcut faaliyetleri ile fazlaca ilişkili ise yeni işin görüleceği birimin işletmeden ayrılarak; kendi içinde yeni bir örgüt yapısı oluşturması esasına dayanmaltadır. Böylece pazar nişini rakip bir işletme değil de işletmenin kendi içinden ayrılan, dost bir rakip kaplamış olacaktır.

8. **Taahhüt İşleri:** İlk bakışta stratejik açıdan önemsiz ve operasyonel açıdan işletmenin bütünsel faaliyetleri ile kısmen ilişkili görülse dahi, kârlı sözleşme düzenlemeleri için fırsatlar yarabilmesi açısından ele alınmalıdır. Diğer yandan yeni ya da geliştirilmiş yetenekler ve becerilere dair çözümler geliştirmek için önemli fırsatlar yaratabilmektedir.

9. **Tam bölünme:** Hem Operasyonel bağlantı hem de stretejik açıdan önemsiz görünse dahi zaman zaman oldukça gereklidir.

12. İnovasyon Değerlendirmesi ve Kontrolü

Yapılan inovasyonun başarıya ulaşabilmesi için elde edilen ürünün düşünülen tasarımın ne kadarını karşıladığının değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. AR-GE faaliyetinin etkinliğinin değerlendirilmesi için de uygun ölçüler kullanılması gerekliliği vardır. Günümüzde gelişmiş bilgi teknolojileri sayesinde yöneticilerin bu süreci takip etmeleri çok daha kolay olmaktadır.

Değerlendirme ve Kontrol Teknikleri:

En sık uygulanan yeni ürün geliştirme süreci "Stage-Gate Process" diye anılan, her aşamadan sonra bir kontrol ve sonraki aşamaya geçişi öngören süreçtir. Geçiş aşaması olarak da isimlendirilebilecek olan bu (Stage-gate) süreç, yeni ürünlerin en hızlı ve en başarılı bir şekilde piyasaya sürülmesi olasılığını artırıcı biçimde yeni ürün geliştirme sürecinin yönetilmesidir. Kaliteye ev sahipliği yapma metodu ise, kullanıcıların ne istediklerini ve bu istediklerini onlara nasıl en etkin bir biçimde verebilecekleri hususunda çalışma takımlarının tasarım aşamalarına yardımcı olan bir araçtır. Mühendislik, pazarlama ve üretim departmanları arasında iletişim ve koordinasyonu artıran böylelikle ürün-müşteri uyumunu en uygun bir biçimde gerçekleştiren bir yaklaşım. (Wheelen & Hunger, 2006: 310) olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

ALTUN, Şafak, (2009), Büyük Olma Muhteşem Ol: Başarılı İnovasyon Taktikleri, Elma Yayınevi, Ankara.

ARGÜDEN, Yılmaz, (2004), Değişim Yönetimi, 1. Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 06: İstanbul.

BURGELMAN, Robert, A. (1984), "Designs for corporate entrepreneurship in established firms". California Management Review, Vol. 26, Issue 3, pp. 154-166.

BÜLBÜL, Hasan, Ufuk, **DURNA**, ve Nahit **YILMAZ**., (2006), "Yenilikçiliği Geliştirmede Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Önemi", Uluslararası Girişimcilik Kongresi Kitabı, 25-27 Mayıs, s. 188-197

COHEN, Wesley M.. and Daniel, A. **LEVINTHAL**, (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, Issue 1, pp. 128-152.

ÇINAR, İkram, (2005). "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi", Ege Eğitim Dergisi, C. 6, S. 1, s. 81–93.

DOUGHERTY, Deborah, and Cynthia, **HARDY**, (1996), "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to Organization Problems", Academy of Management Journal, Vol. 39, Issue 5, pp. 1120-1153.

EREN, Erol, (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Basım, Beta Yayınevi: İstanbul.

FRANKO. Lawrence, G. (1989), "Global Corporate Competition: Who is Winning, Who is Losing", Strategic Management Journal, Vol.10, Issue 5. pp. 449-474

GALBRAITH, Jay, R. (1982). "Designing the Innovating Organization," Organizational Dynamics, Vol. 10, Issue 3, pp. 5-25.

GOVINDARAJAN, Vijay, ve Chris, **TRIMBLE**, (2013), Ters İnovasyon, Modus Kitap: İstanbul.

GUTH, William, D. and Ari, **GINSBERG**, (1990), "Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 5-16.

GÜRSU, Hakan, (2014), Sahi İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak, Destek Yayınları: İstanbul.

GÜRSU. H., (2014), Sahi İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak, Destek Yayınları, İstanbul.,

Bu doküman 2025/04/02 12:13:00 tarihinde (127.0.0.1) bookcites.com adresinden indirilmiştir.

HANCIOĞLU, Yasemin, ve Gözde, **YEŞİLAYDIN**, (2016), "Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C. 12, S. 29, s. 105-124.

HICKMAN, Craig and Christopher, **RAIA**, (2002), "Incubating Innovation", Journal of Business Strategy, Vol. 23, Issue 3, pp. 14-18.

HILL, Charles, W.L. (1997), "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technological Standards in Winner-Take-All Industries", Academy of Management Executive Vol. 11, Issue 2, pp. 7-25.

HITT, Michael, A. Robert, E. **HOSKISSON**, Richard, A. **JOHNSON**,. and Douglas D. **MOESEL**, (1996), "The Market for Corporate Control and Firm Innovation", Academy of Management Journal, Vol. 39, Issue 5, pp. 1084-1119.

HUSTON, Larry, (2004), "Mining the Periphery for New Products", Long Range Planning, Vol. 37, pp. 191–196.

IMMELT. Jeffrey, R. Vijay, **GOVINDARAJAN** ve Chris, **TRIMBLE**, (2009), "How GE is Distrupting Itself", Harward Business Review, Vol. 7, Issue 10, pp. 56-65.

KOÇEL, Tamer, (2005), İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.

KURATKO, Donald, F., Jeffrey, S. **HORNSBY**, David, W., **NAFFZIGER**, Ray, V. **MONTAGNO**, (1993), "Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organisations", SAM Advanced Management Journal, Vol. 58, Issue 1, pp. 28-39.

KÜRESEL REKABET EDEBILIRLIK RAPORU 2013-2014, (2014), T.C. Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Rykgm – Ekonomik Analiz Ve Değerlendirme Dairesi, Yayın No: 389: Ankara.

LANE, Peter, J. and Michael, LUBATKIN, (1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", Strategic Management Journal, Vol. 19, Issue 5, pp. 461–477.

LYNN, Gary, Joseph, **MORONE** and Albert, **PAULSON**, (1996), "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", California Management Review, Vol. 38, Issue 3, pp. 8-37.

MANSFIELD, Edwin, Mark, **SCHWARTZ**, and Samuel, **WAGNER**, "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study", Economic Journal, Vol. 91, Issue 364, pp. 907-918.

NICHOLLS-**NIXON**, Charlene, L. and Carolyn, Y. **WOO**, (2003), "Technology Sourcing and Output of Established Firms in a Regime of Encompassing Technological Change", Strategic Management Journal, Vol. 24, Issue 7, pp. 651–666.

NOBEL, Robert, and Julian, **BIRKINSHAW**, (1998), "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations", Strategic Management Journal, Vol.18, Issue 5, pp. 479-496.

Bu doküman 2025/04/02 12:13:00 tarihinde (127.0.0.1) bookcites.com adresinden indirilmiştir.

ODEN, Howard, W. (1997), Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship, Quorum Books: Westport, CT.

ÖZDEMİR, Şelale, (2014). "Sanayi Devriminin Bilim Tarihi Üzerindeki Etkisi: Bilim ve Teknoloji İç İçe", Üretim Ekonomisi Kongresi 21-22 Mart 2014, s. 1-11.

ROTHAERMEL. F.T. (2001), "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation", Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 6-7, pp. 687-699.

SCHILLING, M.A. and C.L.W. Hill. (1998), "Managing the New Product. Development Process: Strategic imperatives", Academy of Management Executive, Vol. 12, Issue 3, pp. 67-81.

TURUNÇ, Ömer, (2006), "Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi: Isparta.

VON HIPPEL, Eric, Stefan, **THOMKE**, ve Mary, **SONNACK**, (1999), "Creating Breakthrough at 3M", Harward Business Review, Vol. 77, Issue 5, pp. 47-57.

WHEELEN, Thomas H. and David, **HUNGER**, (2006), Strategic Management and Business Policy, 10th Edition, Pearson Prentice Hall: New Jersey.

ZAHRA, Shaker, A. and Jeffrey, **COVIN**, (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis" Journal of Business Venturing, Vol. 10, Issue 1 pp.43-58.

Bu doküman 2025/04/02 12:13:00 tarihinde (127.0.0.1) bookcites.com adresinden indirilmiştir.