

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNOVASYONUN ORGANİZASYON**  
**BAŞARISINA ETKİSİ**

**ALPER CAN KILIÇ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE**  
**2019**

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNOVASYONUN**  
**ORGANİZASYON BAŞARISINA ETKİSİ**

**ALPER CAN KILIÇ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**  
**PROF. DR. ALİ EKBER AKGÜN**

**GEBZE**  
**2019**



GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...01.../...07.../...2019... tarih ve ...2019.../...08... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...10.../...10.../...2019... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Alper Can Kılıç'ın tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : PROF. Dr. ALİ EKBER AKGÜN

ÜYE

: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ÜYE

: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ VOLKAN POLAT

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi ...Sosyal Bilimler... Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../..... tarih ve 2019/18 sayılı kararı.

## ÖZET

Bu çalışma, çeşitli makaleler, kitaplar, ders notları, röportajlar ve daha önce incelenmiş örneklerden yola çıkılarak hazırlandı. Çalışma bu alandaki uygulamalara destek olmayı amaçlayan bir kaynak ortaya koymayı hedefledi. Çalışmada, inovasyon, strateji, yönetim kavramlarının köken ve açılımları detaylı olarak incelendi. İnovasyon türleri arasında stratejik inovasyonun ayırt edici özellikleri ortaya koyuldu. Organizasyon kavramı çerçevesinde, stratejik inovasyonun konumlandırılmasıyla birlikte organizasyonda yer aldığı süreçler ve bu süreçlerin oluşturacağı çıktılara olan etkileri incelendi.

Çalışmada, düzen bozucu inovasyon olarak tabir edilen stratejik inovasyonun, organizasyonun örgütsel süreçleri, finansal yapısı, pazarlama ve üretim süreçleri bağlamında yarattığı değişimin, sonuç odaklı olumlu veya olumsuz etkileri incelendi. Bu çalışma ile, objektif bir yaklaşımla, teori ve uygulama temelinde hazırlanan röportaj soruları organizasyonların çeşitli kademelerinde çalışan saha aktörlerine yöneltildi. Gelen yanıtlar üzerinden mevcut durum analiz edildi.

Yapılan röportajlar sonucunda ulaşılan ortak tahayyül ile çalışma pekiştirilerek, stratejik inovasyonun organizasyon başarısına dair saha uygulamaları temelli çıktılarına ulaşıldı. Sonuç olarak, stratejik inovasyonun organizasyon süreçlerine olumlu etki ettiği, yaşanabilecek bazı olumsuzluklara rağmen, çoğunlukla yaratılan yeni ürün ya da hizmet ile organizasyonun yetkinlik ve kapasite geliştirmesini sağladığı sonucu elde edildi.

**Anahtar kelimeler:** İnovasyon, Strateji, Stratejik inovasyon, Organizasyon

# SUMMARY

This study is based on various articles, books, lecture notes, interviews, and previously studied examples, aiming to provide a resource that supports practices in this field. The origin and evolution of the concepts of innovation, strategy and management have been examined in detail and characteristics that distinguish strategic innovation from other types of innovation are revealed. Within the framework of the concept of organization, the processes where strategic innovation takes place in the organization and the impacts on the outcomes that are led by these processes were investigated.

The study examined the result-oriented positive or negative effects of the change created by strategic innovation, which is also called disruptive innovation, in the context of the organizational processes, the financial structure, and the marketing and production processes of the organization. The field actors that are working at various levels of the organizations were interviewed with a series of questions prepared on the basis of the theory and the practice, with an objective approach. The existing situation was analyzed using the answers that were obtained.

The study was strengthened with the collective imagination that was reached through the interviews and results that are based on field applications, concerning the organizational success of strategic innovation were obtained. As a result, it has been concluded that strategic innovation has a positive effect on all processes of the organization, and despite the problems that may occur, the new product or service that has been created usually improved the competence and capacity of the organization.

**Keywords:** Innovation, Strategy, Strategic Innovation, Organization

# TEŞEKKÜR

Başta, yüksek lisans eğitimimde ve akademik hayatımda desteğini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyip bilgisi, hoşgörülü yaklaşımı ve anlayışlı tavrı ile bu çalışmanın oluşmasının yolunu açan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışmanım Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e, hocam Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na, iş, okul ve sosyal girişim projelerim arasında her sıkıştığımda manevi desteğini benden esirgemeyen dostlarım Okan Bilge Öz, Botan Ateş'e, beni hep motive ederek çalışmalarına olan inancımı arttıran dostlarım Ceyhun Abut, Onur Avni Sevinç, Uğur Erkal, Şirin Sıngın, İlknur Urkun Kelso, Hira Doğrul, Özlem Şekercioğlu, Şebnem Ekici Alperen ve Dr. Eylem Korkmaz'a, bana çalışmam için huzurlu bir alan açan aileme, tam zamanlı olarak çalıştığım halde tez çalışmalarım için aldığım izinler konusunda bana her zaman anlayış gösteren ÇEKÜL Vakfı aileme ve adını sayamadığım, belki de desteğini geçen zamanla unuttuğum tüm dostlarıma, beni mazur görmelerini dileyerek, en içten teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1.GİRİŞ	1
2.İNOVASYON KAVRAMI	3
2.1.İnovasyonun Tarihi	3
2.2.İnovasyon Türleri	4
2.2.1.Schumpeter'e Göre İnovasyon Türleri	4
2.2.1.1.Süreç Yönüyle Yenilik Türleri	5
2.2.1.1.1.Radikal Yenilikler	5
2.2.1.1.2.Adımsal (Kademeli/Artımsal) Yenilikler	5
2.2.1.2.Gerçekleşme Şekline Göre Yenilik Türleri	6
2.2.1.2.1.Yeni Ürün İnovasyonu	6
2.2.1.2.2.Üretim Yöntemleri İnovasyonu	6
2.2.1.2.3.Pazar İnovasyonu	7
2.2.1.2.4.Kaynak/Hammadde İnovasyonu	7
2.2.1.2.5.Organizasyonel İnovasyon	7
2.2.2.Oslo Kılavuzu'na Göre İnovasyon Türleri	8
2.2.2.1.Ürün Yeniliği İnovasyonu	8
2.2.2.2.Süreç Yeniliği İnovasyonu	9
2.2.2.3.Pazarlama Yeniliği İnovasyonu	9
2.2.2.4.Organizasyonel Yenilik İnovasyon	10
2.2.3.Doblin Grup'a göre İnovasyon Türleri	10
2.2.3.1.Finans Kategorisi İnovasyon Türleri	11
2.2.3.1.1.İşletme Modeli İnovasyonu	12
2.2.3.1.2.Ağlar ve Ortaklıklar İnovasyonu	12
2.2.3.2.Süreç Kategorisi İnovasyon Türleri	12
2.2.3.2.1.Yetkinlik Süreci (Yapı) İnovasyonu	13
2.2.3.2.2.Etkinlik Süreci (Süreç)	13
2.2.3.3.Ürün Kategorisi İnovasyon Türleri	13
2.2.3.3.1.Ürün Performansı İnovasyonu	14
2.2.3.3.2.Üretim Sistemi İnovasyonu	14
2.2.3.3.3.Servis İnovasyonu	14
2.2.3.4.Ulaştırma Kategorisi İnovasyon Türleri	15
2.2.3.4.1.Kanal İnovasyonu	15
2.2.3.4.2.Pazar İnovasyonu	15
2.2.3.4.3.Müşteri Tecrübesi İnovasyonu	16
2.2.4.Geoffrey Moore'a Göre İnovasyon Türleri	16
2.2.4.1.Ürün Liderliği Bölgesi İnovasyonları	17
2.2.4.1.1.Stratejik (Düzen Bozucu) İnovasyon	17
2.2.4.1.2.Uygulama İnovasyonu	17

2.2.4.1.3.Ürün İnovasyonu	17
2.2.4.1.4.Platform İnovasyonu	18
2.2.4.2.Müşteri Yakınlığı Bölgesi İnovasyonları	18
2.2.4.2.1.Sınır Genişletici İnovasyon	18
2.2.4.2.2.Değer Yükseltme İnovasyonu	19
2.2.4.2.3.Pazar İnovasyonu	19
2.2.4.2.4.Deneysel İnovasyon	19
2.2.4.3.İşletme Mülkiyet Bölgesi İnovasyonları	19
2.2.4.3.1.Değer Mühendisliği İnovasyonu	20
2.2.4.3.2.Entegrasyon İnovasyonu	20
2.2.4.3.3.Süreç İnovasyonu	20
2.2.4.3.4.Değer Göçü İnovasyonu	21
2.2.4.4.Kategori Yenileme Bölgesi İnovasyonları	21
2.2.4.4.1.Organik İnovasyon	21
2.2.4.4.2.Satın Alma İnovasyonu	21
3.STRATEJİK İNOVASYON VE YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	23
3.1.Stratejik İnovasyon Anlayışı : Unut, Ödünç Al, Öğren	25
3.2.Stratejik İnovasyon İçin Gereken Stratejinin “Klasik” Strateji Öngörüsünden Ayrımı	27
3.3.Stratejik İnovasyon ve Stratejik Planlama Ayrımı	30
3.4.Stratejik İnovasyonun Kaynakları ve Çıktıları	31
3.4.1.Kültür	32
3.4.2.Süreçler	33
3.4.3.Kaynaklar	34
3.5.Stratejik İnovasyonun Oluşumu	40
3.5.1.Oluşumun Aşamaları	42
3.5.1.1.Keşif Ekibi ve Sahneleme	45
3.5.1.2.Hizalama Aşaması	48
3.5.1.3.Kurgulama ve Keşfe Çıkma Aşaması	51
3.5.1.4.Yaratma Aşaması	54
3.5.1.5.Haritalandırma Aşaması	55
3.5.2.Oluşum Sürecinin Esnekliği	58
3.5.2.1.Firma Büyüklüğüne Göre Stratejik İnovasyon	59
3.5.2.2.Endüstri Büyüklüğüne Göre Stratejik İnovasyon	60
3.5.2.3.Endüstri Türüne Göre Stratejik İnovasyon	61
3.5.2.4.Stratejik Sınırlara Göre Stratejik İnovasyon	61
3.5.2.5.Arzulanan İnovasyonun Derecesine Göre Stratejik İnovasyon	62
3.5.3.Stratejik İnovasyon Yönetimi	62
3.6.Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi	66
4.METODOLOJİ	74
4.1.Araştırmalar ve Röportajlar	74
4.1.1.Röportaj-1: TÜRKKEP -Kayıtlı E- Posta (KEP)	77
4.1.2.Röportaj-2: Apple Teknoloji ve Satış Limited Şirketi	83
4.1.3.Röportaj-3: Digital Signage - Sistem 9	90
4.1.4.Röportaj-4: Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş	95
4.1.4.1.Röportaj – I – Geleceği Yazanlar Projesi	95
4.1.4.2.Röportaj – II – Yaani Mail Hizmeti	102
4.1.5.Röportaj-5: IBM Türk Limited Şirketi	108



4.2.Ortak Tahayyül ve Kavramsallaştırma	115
5.SONUÇ	124
KAYNAKLAR	128
ÖZGEÇMİŞ	134



# KISALTMALAR DİZİNİ

<b><u>Kisaltmalar</u></b>	<b><u>Açıklamalar</u></b>
AGILE	: Autonetics Genel Bilgi Öğrenme Ekipmanı (Autonetics General Information Learning Equipment)
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ATM	: Otomatik Vezne Makinesi (Automatic Teller Machine)
BT	: Bilgi Teknolojileri
BTK	: Bilgi Teknolojileri Kurumu
GBS	: Global İş Hizmetleri (Global Business Services)
CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief executive officer)
GPS	: Küresel Konumlandırma Sistemi (Global Positioning System)
GTS	: Global Teknoloji Hizmetleri (Global Business Services)
CV	: Özgeçmiş
DNA	: Deoxyribonucleic Acid
DSS	: Dijital Servisler Alanı (Digital Services Sphere)
DS/IX	: Dijital Strategy/İnteratif Deneyim (Digital Strategy/Interactive Experience)
GE	: General Elektrik Şirketi (General Electric Company)
GSMA	: Global System for Mobile
IBM	: Uluslararası İş Makinaları Şirketi (International Business Machines Corporation)
IOS	: Ağ İşletim Sistemi (Internetwork Operating System)
İK	: İnsan Kaynakları
KEP	: Kayıtlı Elektronik Posta
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KPI	: Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)
MAC	: Medya Erişim Kontrolü (Media Access Control – Macintosh)
MIMIC	: Çoklu Gösterge-Çoklu Nedenler (Multiple Indicator-Multiple Causes)
MVP	: En Değerli Oyuncu/Ürün (Most Valuable Player/Product)
ODTU	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: İktisadi İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
OTT	: Üstün Medya Hizmetleri (Over-the-Top Media Services)
PC	: Personal Computer
PDF	: Yazıcı Tanımlama Dosyası (Printer Definition File)
SFS	: Stratejik Fırsat Spektrumu
SWOT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
UI/IX	: Kullanıcı Arabirimi Tasarımı / Kullanıcı Deneyimi (User Interface Design/User Experience)

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil No:</u></b>		<b><u>Sayfa</u></b>
3.1:	Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli	32
3.2:	Stratejik Yol Haritası	57
3.3:	Stratejik Fırsat Spektrumu(SFS)	63
3.4:	Entegre Bir Stratejik Yenilik Çerçevesi	70



# TABLÖLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo No:</u></b>		<b><u>Sayfa</u></b>
2.1:	İnovasyon Türleri	10
3.1:	Stratejik Planlama ve Stratejik İnovasyon	31
4.1:	Röportaj Soruları	75
4.2:	Röportaj Sonuçları: Ortak Tahayyül	116



# 1. GİRİŞ

Globalizasyon yeni kapılar açıyor, müşteriler pazar üstünde eskisinde olduğundan daha etkililer, gelişen dünyada nüfus giderek artıyor ve orta sınıf giderek yükseliyor. Eski öngörüler artık geçerli değil ve stratejilerin yenilenmesine ihtiyaç var. Çünkü artık ürün ve hizmetler kolayca kopyalanabiliyorlar. Bu durumda önder olmanın tek yolu ise yeni gelişen fırsatları inovasyona çevirmekten geçmektedir. (Govindarajan, 2007). Günümüzün değişen bilgi temelli küresel rekabet koşulları, temelden yeni fikirlerin ve Ar-Ge ile entegre olmuş stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyonun rekabet açısından önemi giderek artmakta ve yeni anlayışla yapılandırılmış değer zinciri temelinde yeni iş modellerinin geliştirilmesi öncelik kazanmaktadır. Stratejik bir yaklaşım çerçevesinde inovasyonun, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayacağı söylenebilir (Berber, 2010).

Bu bağlamda diğerlerinden farklı olarak, stratejik inovasyonunun diğer inovasyon türlerine kıyasla ne şekilde bir değişime işaret ettiğine değinmek, fonksiyonel yönden çeşitli yöntemlerle bu sürece dahil olmuş herhangi bir organizasyonun başarısına ne yönde etki edeceğini araştırmak öncelikle, stratejik inovasyonun diğer inovasyon türlerinden temel farklarını kavramayı gerektirmektedir.

Bu çalışmadaki amaç stratejik inovasyonun organizasyon başarısına olumlu veya olumsuz etkilerinin ortaya koyulmasıdır. Çalışma sırasında çeşitli makaleler, kitaplar, tezler, konferanslar, eğitim dokümanları, haberler, röportajlar incelenmiştir. Çalışma bu alandaki uygulamalara destek olmayı amaçlayan bir kaynak ortaya koymayı hedeflemektedir.

Buradan hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde inovasyon kavramına çok yönlü bir bakış sergilenerek, inovasyon tarihi, inovasyon kavramının gelişim süreci ve bu süreçte ortaya çıkan inovasyon kategorileri ile türleri detaylı şekilde incelenmiştir. Buradaki amaç; süreçler, gerçekleştirme şekilleri, ürün veya hizmet temelli oluşları, organizasyon yapısına ve iç dinamiklerine doğrudan veya dolaylı etkileri ya da organizasyonun dış politikaları ve pazar paylarına olan etkileri bağlamında yapılan inovasyonun türüne göre hangi alanları etkilediğini ortaya koymaktır. Böylece, bu

ayrım ortaya koyulduktan sonra stratejik inovasyonun organizasyondaki fonksiyonu daha net anlaşılacaktır.

Üçüncü bölümde stratejik inovasyon kavramına ve yakın kavramlarla ilişkisine detaylı bir giriş yapılarak, stratejik inovasyonun kaynakları ve çıktıları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte stratejik inovasyonun oluşum aşamaları ve bu oluşum sürecinin firma, endüstri türü, endüstri büyüklüğü, organizasyonun stratejik sınırları ve arzulanın inovasyonun derecesine göre ne şekilde esnekleştirilebileceği ya da uyarlanabileceği konusuna detaylı değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, metodoloji safhasına geçilerek tezin temel konusu olan stratejik inovasyonun organizasyon başarısına etkisi ile ilgili bir röportaj dizisi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde röportaja ait sorular ve yapılan röportaj kayıtları bulunmaktadır. Çalışma stratejik inovasyonun uygulama bağlamında diğer inovasyon türleriyle ne tür bağlantıları ve farklılıkları olduğunu, organizasyonel bazda uygulandığında ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığını ve ne gibi etkiler yarattığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu sebeple, hedefe ulaşmak ve sağlıklı çıkarımlar yapabilmek için sektörün stratejik inovasyon uygulayıcısı olarak öncü kabul edilen ve pazar payı yüksek firmalarının yönetici, takım lideri, proje yürütücüsü, ürün yöneticisi, pazarlama analisti ve yazılımcılarıyla bir dizi röportaj yapılmıştır.

Son bölüm olan sonuçlar bölümünde ise röportajlarda alınan yanıtlar değerlendirilerek hem literatür temelli hem de yapılan röportajlar ve görüş bildirimleri bağlamında stratejik inovasyonun organizasyon için uygulama temelinde yarattığı etki değerlendirilmiş, uygulama ve teori bağlamı bir araya getirilerek ortak sonuçlar ele alınmıştır.

## 2. İNOVASYON KAVRAMI

Çok boyutlu bir kavram olan inovasyon eş zamanlı olarak bir süreci (yenilemeyi- yenilenmeyi) ve bir sonucu (yeniliği) anlatır. Kısacası yeniliği ima eder. İnovasyon yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünü ya da servisi, bir süreci, yeni bir pazarlama metodunu ya da iş geliştirme sürecinde kullanılacak yeni bir organizasyonel yöntemi, çalışma ortamıyla alakalı yenilikleri veya harici ilişkilerde yapılabilecek geliştirmeleri kapsayabilir (Chetty ve ark., 2010). Kısaca, bilginin, yeni fikirlerin ya da yeni bir uygulamanın, yaygın anlamda kullanılarak yeni bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesini, yenilikçiliği ifade eder. Bir bakıma geleceği öngörerek organizasyonun varlığını sürdürmesi amacıyla organizasyona katılabilecek yeniliklerin planlanması ve geliştirilmesi buna bağlıdır. Aynı zamanda rekabet avantajı sağlamak ve var olan sorunlara çözüm getirmek gibi ürün harici yan getirileri de bulunmaktadır (Yalçınkaya, 2010). Bu durumda, inovasyonun kimler tarafından ne şekilde kategorize edildiğini, nasıl algılandığını incelemek ve stratejik inovasyonun pozisyonunu kavramak adına, konumuz olan “stratejik inovasyon”un bu geniş tablonun neresinde kaldığı hakkında araştırmaya inovasyonun tarihiyle başlamak yerinde olacaktır.

### 2.1. İnovasyonun Tarihi

Kökenine bakıldığında ilk defa 1548 yılında “yenilenmek veya değiştirmek” anlamına gelen ve Latince innovare fiili ile innovatus isminin bir araya getirilmesiyle türetilen bir kelimedir “inovasyon”. Latince kökeni “novus” kelimesinden türeyen bu kelime, novice (çırak), renovation (yenileme) ve novelty (orijinalite) gibi diğer kelimelerin de oluşumunda temel teşkil etmektedir (Adair, 2008). Genel olarak yenilik terimi, yeni bir parçanın geliştirilme sürecini, parçanın kendisini ve yeni parçanın kullanım sürecini de beraberinde içeren kavramlardan birini ifade etmektedir (Güles ve Bülbül, 2004).

Kültürel, toplumsal ve idari alanlarda yeni yöntemlerin ve ürünlerin geliştirilmesi, kullanılması ve pazarlanabilir olması anlamına gelen İngilizce “innovation” sözcüğünün karşılığı Türkçe’de “yenilik” kavramı olarak



kullanılmaktadır. Fakat yenilik kavramı İngilizce karşılığı olan “innovation” kavramının tam karşılığını vermemektedir. Çünkü bu kavram temelinden başlayarak yarattığı değişime ek olarak, bu değişimin toplumsal faydaya dönüşümünü de temsil etmektedir. Türkçe olan “yenilik” kavramında bu vurgunun belirgin olarak yer almadığı görülmektedir. İnovasyon kavramı, ortaya çıkan yeniliğin kendisinden çok ne tür sonuçlara yol açtığını, farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı toplumsal ve ekonomik bir sistemin sonucunu ifade eder. Bu sebeple bütünsel olarak ele alındığında inovasyon kavramı, yenilikle paralel ilerleyen ve aynı yoldan giden fakat sonuçlar açısından ondan ayrı bir kavramlaştırmayı doğuran bir süreç ve sonuç ilişkisini kapsar (Uzkurt 2008).

## **2.2. İnovasyon Türleri**

İnovasyon çok farklı türleri ve yöntemleri içeren bir süreci tanımlamaktadır. Stratejik inovasyon bu kavram içerisinde “nasıl bir pozisyona sahip ve ne şekilde tanımlanabilir?”, öncelikli olarak bunun temellendirmesini yapmak ve stratejik inovasyonun diğer inovasyon türlerine kıyasla ne şekilde bir değişime işaret ettiğini belirtmek adına inovasyon kavramı, türleri ve inovasyonun farklı görüşler açısından ne şekilde kategorize edildiği konusuna değinmek yerinde olacaktır.

### **2.2.1. Schumpeter’e Göre İnovasyon Türleri**

İnovasyon kavramı ilk olarak politika bilimcisi Schumpeter tarafından ortaya atılmış ve kısaca “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Schumpeter 1911’de yazdığı ve 1934’te İngilizceye çevrilen “The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle” adlı kitabında, girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazar dengesini bozdukları ve ekonomide sürekli bir dinamizm yarattıklarına dikkat çekmektedir (Elçi ve ark., 2008). Schumpeter inovasyonları süreç ve gerçekleşme şekline göre iki biçimde incelemiştir.

### **2.2.1.1. Süreç Yönüyle Yenilik Türleri**

Schumpeter'in çalışmaları yenilik teorilerini muazzam ölçüde etkilemiştir. Yenilikle alakalı olarak ortaya yeni bir teori atmıştır. "Yaratıcı yıkım" diye adlandırdığı bu teoriyle, yeni teknolojilerin eski teknolojilerin yerini aldığı dinamik bir süreç sayesinde yenilik hareketinin gerçekleştiğini savunur. Schumpeter'in bu görüşüne göre "radikal" yenilikler önemli ve yıkıcı değişiklikler yaparken, "adımsal/artımsal" yenilikler ise değişim sürecini mevcut durumunda daha öteye götürmeyi ve aynı yönde geliştirmeyi sağlamaktadır (TÜBİTAK, 2006). Bu iki yenilik türünü kısaca aşağıdaki biçimde tanımlanmaktadır.

#### **2.2.1.1.1. Radikal Yenilikler**

İşletme kapsamında veya endüstriyel bazda aktivitelerde esaslı değişikliklere neden olan ve mevcut tecrübelerden ayrı olarak yeni bir başlangıç yaratan gelişim süreçleridir (Chetty ve ark., 2010). Değişim sadece ürün pazarına değil, müşterilerin davranışlarına da etki etmektedir. Bu inovasyon, ürünlerin büyük ölçüde değişimine, tamamıyla yeni ürünlerin üretilmesine, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesine ve ekonomik faydaya yol açmasına olanak tanır. Ev telefonundan cep telefonuna geçiş süreci, transistörler ve jet motorları radikal inovasyona bir örnektir (Kahyalar, 2014). İlk kez ortaya çıktığı pazarda sert etkileri olduğu ve daha önce görülmemiş bir yeniliğe yol açtığı için bu adı almıştır (Keskin, 2014).

#### **2.2.1.1.2. Adımsal (Kademeli/Artımsal) Yenilikler**

Firmanın ürün ya da ürün geliştirme süreçlerine yenilik katmaya yönelik ve firmayı mevcut tecrübelerine tanıdık bir gelişim süreciyle yakınlaştıracak yenilik süreçleridir (Chetty ve ark., 2010). Adımsal inovasyonlar işletmenin yalnızca belirli yönlerini etkileyerek, işletmenin bu alanda devamlı olarak ilerlemesini, yeniliğe bir süreklilik kazandırılmasını sağlar (Satı, 2013).

### **2.2.1.2. Gerçekleşme Şekline Göre Yenilik Türleri**

Bir tarihçi ve sosyolog olan Schumpeter'in ilgi alanında kapitalist endüstriyel toplumun gelişimine yönelik çözüm geliştirme isteği yatmaktadır. Yenilikçi olmayan ekonomilerin ve firmaların rekabet gücü ve dolayısıyla piyasadaki başarısının düştüğünü öne sürmektedir (Elçi ve ark., 2008). Bu sorunun giderilmesine yönelik Schumpeter (1934) beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir. Bunlar;

- Yeni ürünlerin girişi,
- Yeni üretim yöntemlerinin girişi,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklindedir.

#### **2.2.1.2.1. Yeni Ürün İnovasyonu**

Ekonomik değişimler tüketici ihtiyaçları ve tercihlerinde bir kaymaya sebep olurken, aynı zamanda yeni ürün ve hizmetler için talep yaratabilir. Teknolojik değişimler geçmişte ortaya çıkarılamayacak yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesine olanak tanıyabilir. Bu inovasyon türünde tüketicinin tanımadığı ve daha önce karşılaşılmamış bir mal veya hizmet üretimi söz konusudur. Organizasyonlar mevcut ürünlere olan talebi yeni pazarları hedefleyerek, aynı zamanda ürün farklılaştırması yoluyla sağlayabilirler (TÜBİTAK, 2006).

#### **2.2.1.2.2. Üretim Yöntemleri İnovasyonu**

Teknolojik değişimler, yeni ürünler geliştirilmesinin yanında mevcut ürün ve hizmetlerin daha etkin bir şekilde üretilmesini veya mevcut yöntemlerin geliştirilmesini ya da üretim kalitesinin artırılmasını mümkün kılabilir. Bu inovasyon türü yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarını kapsar. Ortaya çıkan üründen ziyade, ürünün ortaya çıkış süreci ve süreç üzerinde yapılan yeniliklerdir (TÜBİTAK, 2006).

### **2.2.1.2.3. Pazar İnovasyonu**

Normatif bir yaklaşımla alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkiye odaklanan klasik pazarlama teorisi firmalar ürünlerini talebe göre şekillendirdiklerinde çeşitli zorluklara sebep olmaktadır. Makroekonomik koşullardaki değişimler mevcut pazarlardaki talebi artırabilir. Bu değişim ile geliştirilen ürün ve hizmetler arasındaki bağ oldukça kuvvetlidir. Yeni ürünler, yaratılmayı bekleyen yeni pazarlar anlamına gelir. Bu inovasyon türünde yeni bir pazarın yaratımı söz konusudur (TÜBİTAK, 2006).

### **2.2.1.2.4. Kaynak/Hammadde İnovasyonu**

Jeopolitik anlamda yaşanan değişimler ve yeni imkanlar, geçmişte elde edilmesi mümkün olmayan kaynakları kullanıma sokarken, aynı zamanda yeni bileşimlerin yaratılmasını da mümkün kılar. Uluslararası Pazar giriş hakları ve hammadde temini konularının ötesinde, firmalar kendi ülkelerinde dahi, belirli bir sektöre girişin önündeki engellerin azaltılması veya hammadde temininin kolaylaştırılması neticesinde yeni fırsatlarla karşılaşabilir. Bu inovasyon türünün temelinde hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi söz konusudur. Yeni bir pazarın ortaya çıkışı, yeni bir hammadde ihtiyacını da beraberinde getirebilmektedir. Bazı durumlarda pazar ve hammadde inovasyonu birlikte çalışabilmektedir (TÜBİTAK, 2006).

### **2.2.1.2.5. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel kabiliyet her yapıda değişkenlik gösterir. Bir organizasyonun yapısında ya da diğer organizasyonlarla kurduğu ilişkilerinde farklı bir yönetim tarzını ortaya koyduğu bu inovasyon türü, örgütsel-organizasyonel sistemlere yönelik olarak isimlendirilmiştir. Organizasyon yönetim kabiliyeti elde bulunan kaynakların verimli kullanımını da sağlayacağından çıktılara pozitif etkisi büyüktür. İnovasyon sürecinin temeli organizasyonel oluşumdur. Bu sebeple organizasyonel yapıda gerçekleşecek yeniliklere kurum çalışanlarının adaptasyonu ve bu konuda yapılan ön çalışmalar büyük önem arz eder (TÜBİTAK, 2006). Organizasyonel yönetimde yapılan değişiklikler gerçekleştirilen üretim operasyonlarındaki verimliliğin artmasını

sağlayarak ürün kalitesini de arttırabilir. İyileşen süreçler Pazar hakimiyetine ve ürün kalitesine de yansiyarak dolayı yoldan talebin artmasını da sağlayabilir. Çalışanların daha esnek ve akıcı bir organizasyon yoluyla ilkleri yapmanın yeni yollarını, yeni fikirleri ve ürünleri geliştirebildikleri cesaretlendirici bir organizasyon pek çok olumlu gelişimin önünü açacaktır. Farklı türdeki inovasyonları birbirine bağlayarak maksimum verimlilik elde edilebilir. Örneği teknoloji temelli bir yeni ürün inovasyonu organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile desteklenmediğinde yeterli bir ticari başarı elde etmesi mümkün olmayacak ya da bu başarı çok zor sağlanacaktır (Elçi ve ark., 2008).

### **2.2.2. Oslo Kılavuzu'na Göre İnovasyon Türleri**

Diğer bir inovasyon modeli ise, Avrupa Konseyi, İktisadi İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), EuroStat ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) iş birliği ile hazırlanmış olan “Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler” adlı yayında yer almaktadır. Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon türleri dört ana başlıkta gruplandırılabilir. Bunlar, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliği olarak tanımlanmıştır.

#### **2.2.2.1. Ürün Yeniliği İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu iyileştirmeler malzemede, yazılımda, fonksiyoneller bağlamında veya ürünün bileşenlerinde gerçekleşiyor olabilir. Mal ve hizmetleri kapsayan bu yenilikler mevcut bilgi ve teknolojilerin yanında bunların kullanımlarına yönelik geliştirilen yeni özellikleri de beraberinde getirebilir (TÜBİTAK, 2006). Tüm bu farklılaşmalar ortaya geçmiş ürünün dışında “yeni bir ürün” koymayı gerektirir. Yeni ürünler kullanımları açısından daha önce ortaya koyan ürünlerinden önemli derecede farklılıklar içermektedir. ABS fren sistemi veya GPS sistemleri alt sistem iyileştirmeleriyle ortaya çıkan yeni ürünlere örnek olarak gösterilebilir. Tasarımsal

değişiklikler ürünün önemli bir parçasını kapsıyor olsa da işlevsel özelliklerde tamamen ortaya yeni bir özellik koyulmadığı sürece ürün yeniliği söz konusu değildir (TÜBİTAK, 2006).

### **2.2.2.2. Süreç Yeniliği İnovasyonu**

Bu yenilik tekniklerdeki, teçhizat ve yazılımlardaki önemli değişiklikleri içermektedir. Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Teslimat ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi süreç yeniliklerini kapsar. Genellikle önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek, teslimat süreçlerini geliştirmek ya da ürünlerin teslimiyle ilgili aşamalar süreç yeniliklerine örnek olarak gösterilebilir. Bir üretim hattında gerçekleştirilen otomasyon, ürün geliştirmek için uygulanan bilgisayar destekli tasarımlar, kısacası ürünün üretim sürecine dair tüm geliştirmeler süreç yeniliğine örnektir (TÜBİTAK, 2006).

### **2.2.2.3. Pazarlama Yeniliği İnovasyonu**

Ürünün ambalajlanması ve tasarımında, ürünün konumlandırılmasında, tanıtımında veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönetim süreci veya mevcut sürece uygulanan geliştirmelerdir. Firmanın satışlarını arttırarak, müşterilerin ihtiyaçlarına olumlu geri dönüşler sağlamayı hedefleyen bu yenilik türü, ürünü pazarda geçmişte olduğundan farklı bir şekilde konumlandırmayı hedefler. Bu yeniliğin sağlanması için organizasyonun pazarda daha önce uygulamadığı bir strateji ile pazarlama yöntemlerinde ayırt edici bir özellik ortaya koyması gerekir. Ambalajlama aşamasında, bir ürünün daha önce hitap etmediği bir hedef kitleye sunumunu sağlayacak bir ambalajlama tekniği, bir gıda ürünü için yeni lezzetlerin tanıtımı ya da lojistik aşamasında ürünün pazarlarda konumlandırılmasına yönelik köklü bir değişiklik bu inovasyona örnek gösterilebilir (TÜBİTAK, 2006).

#### 2.2.2.4. Organizasyonel Yenilik İnovasyon

Organizasyonel bir yapının ticari uygulamalarında ve işyeri organizasyonunda (veya organizasyonda yapılan değişikliklerde) yeni bir yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel bağlamda entegrasyon sağlayabilen yenilik stratejilerinin koordine edilmesi, kurum içi teknolojik dönüşümün sağlanması veya çalışanlara kendi karar alma, kendi sorumluluklarını tanımlama yetkisinin verilmesi organizasyonel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (TÜBİTAK, 2006). Organizasyonel bağlamda birbiriyle bağlantılı olan ve kurum için dönüşümü sağlayan yenilikler adaptasyon süreçleri gerektirirler. Çalışanların sürece adaptasyonu başka yenilikler konusunda, kurumun yaratıcı vizyonunun gelişerek başka kategorilerde yeniliklere olanak sağlaması yüksek oranda olasıdır (TÜBİTAK, 2006).

#### 2.2.3. Doblin Grup’a göre İnovasyon Türleri

Firmalara stratejik yönetim konusunda danışmanlık yapan, Monitor Group üyesi bir şirket olan ve inovasyon danışmanlığı hizmeti veren Doblin Group, 1998 yılında inovasyonu dört ana başlık ve on farklı alt başlıkta kategorize etmiştir (Berdrow, 2011). Aşağıda yer alan Tablo 2.1’te kategoriler bağlamında inovasyon türleri ve açıklamaları detaylı olarak listelenmiştir.

**Tablo 2.1: “İnovasyon Türleri”**

<b>İnovasyon Kategorisi</b>	<b>İnovasyon Türü</b>	<b>İnovasyon Türünün Açıklaması</b>
Finans	İşletme Modeli	Nasıl para kazanılacağıyla alakalıdır.
	Ağlar ve Ortaklıklar	Müşterek fayda için güç birliğinin nasıl sağlanacağıyla alakalıdır.
Süreç	Yetkinlik Süreci	Firmanın temel yetkinlik ve işgücünü nasıl koruyacağıyla alakalıdır.

	Etkinlik Süreci	Değer yaratmak ve bunun ürünlere ne şekilde katılacağı ile alakalıdır.
Ürün	Ürün Performansı	Yetkin olduğunuz ürünlerin nasıl tasarlanacağıyla alakalıdır.
	Üretim Sistemi	Üretim platformunun geliştirilmesiyle alakalıdır.
	Servis	Müşterileriniz ve ürün çevrelerine sağlanacak değerle alakalıdır.
Ulaştırma	Kanal	Ürünlerin pazara nasıl taşınacağı ve ulaştırılacağıyla alakalıdır.
	Pazar	Ürünlerle pazara ne şekilde girileceğiyle alakalıdır.
	Müşteri Tecrübesi	Firma ve ürünleriyle etkileşim halindeki müşterilerin hisleriyle alakalıdır.

Doblin Grup, kategorize edilmiş inovasyon türleri sayesinde, farklı türdeki üç veya dört inovasyonu bir araya getirerek organizasyonun ihtiyaçlarına yönelik bir strateji geliştirilebileceğini öne sürer. Çalışmaların ilerlemesi neticesinde 2013 yılında yayımlanan "Ten Types of Innovation - the Discipline of Building Breakthroughs " isimli kitapta Larry Kelly ve arkadaşları söz konusu 10 inovasyon türünü yeniden kategorize ederek süreçleri kurulum, teklif ve deneyim şeklinde 3 ana başlık altında yeniden düzenler (Dublin Group, 2015).

Bu bir süreç zaman çizelgesi değildir ve türler arasında sıralama ya da hiyerarşi anlamına da gelmez. Herhangi bir türün birleşimi inovasyonda bir arada bulunabilir ve yenilikçiler çerçevedeki herhangi bir türe odaklanarak başlayabilir (Keeley ve diğerleri, 2013).

### 2.2.3.1. Finans Kategorisi İnovasyon Türleri

Bu tür inovasyonlar, bir işletmenin en içsel çalışmalarına ve onun iş sistemine odaklanır. İşletmenin finansal işlevlerini ayrı ayrı ele alarak karlılık maksimizasyonu,



fiyatlandırma ve pazar fırsatlarını analiz ederek gerçekleştirilen yeniliklerdir. Finans kategorisinde inovasyon türlerini düşünürken ağlar ve ortaklıklar kapsamında paydaşların da sürece dahil edilerek, dış kaynakların kullanımına yönelik geliştirmeler yapmak da mümkündür (Keeley ve diğerleri, 2013). Bu inovasyon türü işletme modeli inovasyonu ve ağlar ve ortaklıklar inovasyonu olarak iki alt başlıkta incelenir.

### **2.2.3.1.1. İşletme Modeli İnovasyonu**

Yenilikçi kar modelleri, bir firmanın tekliflerini ve diğer değer kaynaklarını paraya çevirmenin yeni bir yolunu bulur. Bu modellerin en büyükleri ise, müşterilerin ve kullanıcıların gerçekte neyi beklediğinin, yeni gelir veya fiyatlandırma fırsatlarının nerede olabileceğini derin bir anlayış ve öngörüsünü yansıtır. Yenilikçi kar modelleri, genellikle neyin ikram edileceği, neyin ücrete tabi olacağı ya da gelirlerin nasıl tahsil edileceği konusunda endüstrideki yorgun eski varsayımlara meydan okur. Bu, güçlerinin büyük bir kısmıdır ve çoğu sektörde hakim olan kar modeli ne ise, bu model on yıllar boyunca genellikle sorgulanmadan uygulanmaya devam edecektir (Keeley ve diğerleri, 2013).

### **2.2.3.1.2. Ağlar ve Ortaklıklar İnovasyonu**

Günümüzün hiper bağlantılı dünyasında hiçbir şirket tek başına her şeyi yapamaz veya yapmamalıdır. Ağ inovasyonları, firmalara, bir işin hemen her parçası olan diğer firmaların süreçlerinden, teknolojilerinden, tekliflerinden, kanallarından ve markalarından yararlanmaları için bir yol sağlar. Bu yenilikler, bir firmanın başkalarının yeteneklerini ve varlıklarını kullanırken aynı zamanda kendi güçlü yanlarından faydalanabileceği anlamına gelir. Ağ yenilikleri, yöneticilerin yeni teklifler ve girişimler geliştirme riskini paylaşmalarına da yardımcı olur. Bu iş birlikleri kısa ya da kalıcı olabilir ve yakın müttefikler veya hatta rakipler arasında kurulabilir (Keeley ve diğerleri, 2013).

### **2.2.3.2. Süreç Kategorisi İnovasyon Türleri**

Organizasyonların temel yetkinlikleri ve faaliyet gösterdikleri alanlar ayrı ayrı

incelendiğinde, teknik ve organizasyonel iş yapış tarzına dayanan yenilikler süreç veya yapı bağlamında incelenebilir. Normal yapının ötesinde yeni çalışma ortamlarının yaratılması ve kurum için çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerini kapsayan bu yenilik kategorisi iki başlıkta incelenebilir.

#### **2.2.3.2.1. Yetkinlik Süreci (Yapı) İnovasyonu**

Yapısal yenilikler, şirket varlıklarını zor, insan veya maddi olmayan, benzersiz şekillerde değer yaratan düzenlemelere odaklanır. Üstün yetenek yönetim sistemlerinden becerikli ağır sermaye ekipmanı konfigürasyonlarına kadar her şeyi içerebilirler. Bir şirketin sabit maliyetleri ve İnsan Kaynakları, AR-GE ve BT gibi bölümleri de içeren kurumsal işlevler yapısal yeniliklerle iyileştirilebilir. İdeal olarak, bu tür yenilikler aynı zamanda olağanüstü üretken çalışma ortamları yaratarak veya rakiplerin eşleştiremeyeceği bir performans seviyesi geliştirerek organizasyona yetenek kazandırmaya yardımcı olur (Keeley ve diğerleri, 2013).

#### **2.2.3.2.2. Etkinlik Süreci (Süreç)**

Süreç yenilikleri, bir işletmenin birincil tekliflerini üreten faaliyetleri ve işlemleri içerir. Burada yenilik yapmak, şirketin benzersiz yetenekler kullanmasına, verimli çalışmasına, hızlı bir şekilde uyum sağlamasına ve pazar lideri marjlar oluşturmaya olanak tanır ve iş modelinde büyük bir değişiklik gerektirir. Süreç yenilikleri genellikle bir işletmenin temel yetkinliğini oluşturur ve yıllarca, hatta on yıllar boyunca avantaj sağlayan patentli veya tescilli yaklaşımları içerebilir. İdeal olarak, rakiplerin basitçe çoğaltamayacağı “özel işlerdir” (Keeley ve diğerleri, 2013).

#### **2.2.3.3. Ürün Kategorisi İnovasyon Türleri**

Bu tür inovasyonlar, bir işletmenin temel ürün veya hizmetine veya ürün ve hizmetlerinin bir koleksiyonuna odaklanır. Üretim süreçlerindeki değişiklikler, ürüne katılan yenilikler, üretim tekniklerinin iyileştirilmesi ve ürünün piyasa ulaştırılmasını kapsayan bütüncül bir yapı teşkil eder. (Keeley ve diğerleri, 2013). Ürünün

üretiminden pazara sunulmasına kadar tüm süreçleri içeren bu inovasyon kategorisi üç temel başlıkta incelenebilir.

### **2.2.3.3.1. Ürün Performansı İnovasyonu**

Ürün Performansı yenilikleri, bir şirketin sunduğu değere, özelliklere ve kaliteye hitap eder. Bu inovasyon türü hem tamamen yeni ürünler hem de önemli değer katan güncellemeler ve satır uzantıları içerir. Çok sık karşılaşılan bir durum olarak, insanlar inovasyonun toplamı için ürün performansını sorumlu tutar. Bu inovasyonun on yenilik türünden yalnızca biri olduğunu ve rakiplerin kopyalaması en kolay olanı olduğunu hatırlamakta fayda vardır. Tanık olduğunuz herhangi bir ürün veya özellik savaşı düşünüldüğünde (kamyonlarda tork ve tokluk, bebek arabaları, diş fırçaları) Çok hızlı bir şekilde, her şey parite için pahalı bir çılgınlık çizgisine dönüşmektedir, bu sebeple uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan ürün performansı yenilikleri sıkça karşılaşılan bir durumdan ziyade istisnadır (Keeley ve diğerleri, 2013).

### **2.2.3.3.2. Üretim Sistemi İnovasyonu**

Ürün Sistemi yenilikleri, sağlam ve ölçeklenebilir bir sistem oluşturmak, bireysel ürün ve hizmetlerin nasıl bir araya gelip bağlandıkları temeline dayanır. Bu, birlikte çalışabilirlik, modülerlik, entegrasyon ve aksi takdirde farklı teklifler arasında değerli bağlantılar oluşturmanın başka yolları ile desteklenir. Ürün Sistemi yenilikleri, müşterileri büyüleyen, memnun eden ve rakiplere karşı, savunan ekosistemler oluşturmaya yardımcı olur (Keeley ve diğerleri, 2013).

### **2.2.3.3.3. Servis İnovasyonu**

Bu tür inovasyonlar, bir girişimin ve iş sisteminin müşteriye dönük unsurlarına odaklanır (Keeley ve diğerleri, 2013). Hizmet yenilikleri, bir teklifin faydasını, performansını ile görünür değerini sağlar ve geliştirir. Bir ürünü denemek, kullanmak ve zevk almak için kolaylaştırır; Aksi takdirde göz ardı edebileceği özellikler ve işlevler ortaya koyarlar ve müşteri yolculuğundaki sorunları giderir, pürüzlü yanları düzeltirler. İyi yapıldığında, müşterilerin tekrar tekrar geri getirdikleri zorlayıcı

deneyimleri dahi dönüştürerek ortalama ürünlerin olduğu seviyeden daha öteye taşır ve sektörde yükseltirler.

#### **2.2.3.4. Ulaştırma Kategorisi İnovasyon Türleri**

Ürünün üretim süreçleri kadar, ürünün pazara ulaştırılma şekli, ürünün pazardaki konumu, pazara sürülmüş ürünün müşteriler tarafından nasıl karşılandığı, müşterilerin ürünle buluştuktan sonra ne tip geri dönüşlerde bulunduğu ve ürünün sürekli geliştirilmesi yeni inovasyonların önünü açmak için bir elzemdır. Bu bağlamda ulaştırma kategorisi inovasyon türleri kanal, pazar ve müşteri tecrübesi altında üç ana başlıkta incelenir (Keeley ve diğerleri, 2013).

##### **2.2.3.4.1. Kanal İnovasyonu**

Kanal yenilikleri, organizasyonun tekliflerini müşteriler ve kullanıcılarla birleştirmenin tüm yollarını içerir. E-ticaret son yıllarda baskın bir güç olarak ortaya çıkmasına rağmen, fiziksel mağazalar gibi geleneksel kanallar hala önemlidir, özellikle sürükleyici deneyimler söz konusu olduğunda. Bu türdeki yetenekli yenilikçiler genellikle ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere ulaştırmak için birden fazla tamamlayıcı yol bulurlar. Amaçları, kullanıcıların ne istediklerini, ne zaman ve nasıl istediklerini belirleyerek, ürünleri ve hizmetleri minimum maliyet ve maksimum zevkle satın almalarını sağlamaktır (Keeley ve diğerleri, 2013).

##### **2.2.3.4.2. Pazar İnovasyonu**

Marka yenilikleri, müşterilerin ve kullanıcıların, rakiplerinizin veya yedeklerinin ürün tekliflerini tanımalarını, hatırlamalarını ve tercih etmelerini sağlamaya yardımcı olur. Büyük şirketler, alıcıları çeken ve farklı bir kimlik ileten bir “söz verir”. Bunlar genellikle şirket ile müşteriler arasında iletişim, reklam, hizmet etkileşimleri, kanal ortamları ve çalışanlar ve iş ortağı davranışları dahil birçok temas noktasında uygulanan özenle hazırlanmış stratejilerin sonucudur. Marka yenilikleri,

ürünleri değerli ürünlere dönüştürebilir, tekliflere ve girişimlere anlam vererek, niyet ve değer kazandırır (Keeley ve diğerleri, 2013).

#### **2.2.3.4.3. Müşteri Tecrübesi İnovasyonu**

Müşteri katılımı yeniliklerinin tümü, müşterilerin ve kullanıcıların derinlemesine oturmuş özelemlerini anlama ve bu bilgileri şirket ile arasında anlamlı bağlantılar geliştirmek için kullanma ile ilgilidir. Büyük müşteri bağlılığı yenilikleri keşif için geniş yollar sağlar ve insanların hayatlarının bir bölümünü daha unutulmaz, doyurucu, keyifli -hatta büyü- yapmanın yollarını bulmalarına yardımcı olur.

#### **2.2.4. Geoffrey Moore'a Göre İnovasyon Türleri**

Geoffrey Moore 'un "Dealing With Darwin – Types of Innovation" isimli kitabında gerçekleştirdiği kategorilendirme, Oslo Kılavuzu'nda olduğu gibi dört temel grup ve bu gruplar altındaki sınıflandırılmış on dört inovasyon türünden oluşmaktadır. Konumuz olan stratejik inovasyon Geoffrey Moore'un kategorilendirmesi içerisinde yer almaktadır (Moore, 2006). Bu durumda Geoffrey Moore'un stratejik inovasyonu bu gruplanmanın hangi alanına ve ne şekilde yerleştirdiğini görmek adına tüm başlıkları kısaca incelemek yerinde olacaktır.

Geoffrey Moore'a göre inovasyon türleri ürün liderliği, müşteri yakınlığı, işletme mülkiyet bölgesi ve kategori yenileme bölgesi adı altında dört temel kategoriden oluşur. İnovasyonun organizasyon içerisinde derinlemesine incelendiği bu inovasyon sınıflandırması, temel konumuz olan stratejik inovasyonun da temellerini atmaktadır. Bütüncül bir süreç olarak incelenmesi gereken inovasyon, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda söz konusu kategorilerde çeşitli geliştirmelerle, bir diğerinin temel ihtiyaçlarının temelini atacak özellikleri kapsar. Geoffrey Moore ortaya koyduğu inovasyon türleriyle inovasyonun çehresini geliştirerek yeni alt kategoriler yaratmıştır.

## **2.2.4.1. Ürün Liderliği Bölgesi İnovasyonları**

Ürün liderliğini destekleyen dört tip inovasyon söz konusudur. Bu inovasyonlar yüksek bir AR-GE maliyeti ve piyasa riski içerirler. Risk ve maliyetten sıyrılmak için satış yapmak tam anlamıyla yeterli olmaz, bu inovasyon türünde esas olan satıştaki sürekliliği sağlayabilmektir (Moore, 2006).

### **2.2.4.1.1. Stratejik (Düzen Bozucu) İnovasyon**

Teknolojik değişimler veya yeni girişim modelleri üstüne kurulu, kendi pazar kategorilerini yaratan inovasyon türüdür. Stratejik inovasyonlar, mevcut standartlar ve değer zincirleriyle uyumsuz oldukları için kendi marketlerini yaratır ve geliştirirler (Moore, 2006). Temel konumuz olan stratejik inovasyonu diğer inovasyon türleri kısaca açıklandıktan sonra üçüncü bölümden başlayarak ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **2.2.4.1.2. Uygulama İnovasyonu**

Çözüm inovasyonu olarak da bilinir. Mevcut ürünlerin kullanılmayan yönlerini bularak yeni pazarlar geliştiren inovasyonlardır. Örnek olarak, hata tolere edebilen hesaplayıcıların ATM'lerde kullanımı, Wall Street'te yüksek kapasiteli bilgisayarların finansal ticaret aracı olarak kullanılması, Macintosh'un reklam ve medya sektöründeki adaptasyonunu gösterilebilir (Moore, 2006).

### **2.2.4.1.3. Ürün İnovasyonu**

Bu inovasyon türü mevcut pazarlara ve ürünlere odaklanır. Ürünlere sahip olmadıkları fonksiyonlar ve özellikler katmayı hedefler. Teknik amaçlarla üretilen Microsoft Windows işletim sisteminin çok amaçlı bir medya merkezine dönüştürülmesi ve Gillette firmasının tıraş makinesi üretimiyle, tıraş bıçağı alanından uzmanlaşmaya odaklanması bu türe örnek olarak gösterilebilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.1.4. Platform İnovasyonu**

Karmaşık sistemleri maskeleyen ve daha basit bir katman oluşturulmasını sağlayan inovasyonlardır. Başarılı platform inovasyonları mevcut ürünün yeniden konumlanması ve yeni bir rol kazanmasını sağlayabilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.2. Müşteri Yakınlığı Bölgesi İnovasyonları**

Olgunlaşmış pazarlardaki inovasyon tiplerinin tümü, ürüne en uygun şekilde konumlandırılacak niteliktedir. İnovasyonlar ürünü çekici kılabilmek için müşteri bağımlı kuvvetlendirir veya satıcı için daha yüksek kar sağlayacak şekilde organizasyonel mükemmeliyeti (işletme mükemmeliyetini) desteklerler.

Tüm inovasyonların ürünlere en uygun şekilde konumlandırılabilmesi olgunlaşmış pazarların dezavantajı, giderek aynı ürün özelliklerini sunabilen satıcı sayısındaki artışın kolay gerçekleşebilmesidir. Bu durumda müşterinin tercih yapabilmesi için bir nedene ihtiyacı vardır. Müşterinin bu tercihi keşfetmek ve temin etmek savaşı kazanmanın anahtarıdır. Bu alanda belirtilen dört farklı inovasyon bulunur. Bu inovasyonlar hakkında ürüne en yakından olandan müşteriye en yakın olana doğru sırayla bahsedeceğiz (Moore, 2006).

##### **2.2.4.2.1. Sınır Genişletici İnovasyon**

İnovasyonun bu türü, mevcut bir ürüne farklı alt kategoriler yaratmak için yapısal ayarlamalar meydana getirir. Burada amaç yeni bir müşteri zemini oluşturmak ya da eskiyle yeniden uyumlu hale gelerek olgunlaşmış bir pazarı genişletmektir. Laptoplar ve çalışma grubu sunucularının bireysel kullanıma katılmasını ve spor giyim sektörüne koşu ayakkabısının girmiş olması bu türe örnek olarak gösterebilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.2.2. Değer Yükseltme İnovasyonu**

Değer yükseltme inovasyonu sınır genişletici inovasyonun başlatmış olduğu yörüngeyi devam ettirerek, öge detaylandırmalarının altyapı çalışmalarında en az değişikliğe yol açarak iyileştirilmesine olana tanır. Temel hedef mevcut ürünlerin pazara sunumlarına yeni bir boyut kazandırmak ve müşteri ilgisini yeniden uyandırmaktır. Buzdolaplarındaki buz yapma hazneleri, arabalarda bulunan navigasyon cihazları, yapışmaz teflon tavalar, kiraz aromalı Cola bu inovasyon türüne örnektir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.2.3. Pazar İnovasyonu**

Bu inovasyon türü satın alma sürecinde ve beklentileri olan müşteriyle etkileşimde bir farklılık yaratmaya odaklanır. Temel amaç rakiplerinizden daha çok üretmek yerine daha çok ürün satabilmektir. Televizyon şovlarında yapılan ürün reklamları, sosyal ağların bu amaçla kullanılması ve dükkanlarda kullanılan ürün stantları bu türe örnek gösterilebilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.2.4. Deneysel İnovasyon**

Bu inovasyon türünde firmanın müşteriye ürün veya hizmet konusunda yaşattığı deneyim önemlidir. İnovasyon ürün farklılaşmayla alakalı değildir. Örnek olarak, müşterinin gazete tercihini bilen oteller ve Avrupai ambiyansa sahip, rahat kafeler verilebilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.3. İşletme Mülkiyet Bölgesi İnovasyonları**

İşletmede mükemmeliyet bölgesi pazardaki ürün talebini ve kaynak teminini farklılaştırmaya odaklanır. Bu inovasyonun getirdiği birincil ödül düşürülmüş maliyet yapısıdır ki bu da fiyat indirimlerine, sermaye yatırımlarına ya da yükselen karlılığa olanak tanır. Ek olarak, ikincil bir odak noktası da pazar zamanlaması ve ürünün pazar değişikliklerine adaptasyon süresiyle ilgilidir. Bu iki öge de market başarısını getiren



anahtarlardır. Bu kategorideki inovasyon tipleri yeni müşteri edinmekten çok mevcut müşterileriyle ürün arasında bir derinlik yaratmayı hedefler (Moore, 2006). İşletme mükemmeliyet bölgesinde bulunan inovasyonları ürüne en yakından, üretim sürecine en yakın olana göre değer mühendisliği inovasyonu, entegrasyon inovasyonu, süreç inovasyonu ve değer göçü inovasyonu olarak sıralanabilir.

#### **2.2.4.3.1. Değer Mühendisliği İnovasyonu**

Bu inovasyon türünde ürünün dış özelliklerini değiştirmeden hammadde ve imalat yoluyla üretim maliyetlerini düşürmek hedeflenir. Örnek olarak televizyon, bilgisayar, cep telefonu ve uçak motoru üretimi verilebilir, tüm bu ürünlerde bu inovasyon türüyle maliyet düşürülmeye çalışılmıştır (Moore, 2006).

#### **2.2.4.3.2. Entegrasyon İnovasyonu**

Müşteri için gerçekleştirilen karmaşık operasyonların maliyetini, birden fazla yönetim ögesini, merkezin kontrollü tek bir sistemle yönetilmesini sağlayarak, aşağı çekmeyi hedefleyen inovasyon türüdür. Yazıcı/fax/fotokopi işlevlerinin bir arada kullanılabilirdiği makineler ve merkezi veri yönetim programları buna en iyi örneklerdir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.3.3. Süreç İnovasyonu**

Üretim süreçlerindeki fazlalıkları çıkartarak maliyetleri azaltmayı ve karlılığı yükseltmeyi hedefleyen inovasyon türüdür. Üretim sürecinde yapılan köklü değişiklikleri kapsar. Yapılan değişiklikler üretim sürecine dair yeni bir mekaniği/fonksiyonu ortaya koyar. Dell'in doğrudan perakende modeli buna örnek olarak gösterilebilir (Moore, 2006).

#### **2.2.4.3.4. Değer Göçü İnovasyonu**

Eskiyeen ürün profillerinin farkına varılması halinde, yetkinlik sahibi olunan ürünlerin, aynı kategorizasyon içerisinde piyasaya uygun bir şekilde tekrar canlılık katan bir biçimde sürülmesi olarak tanımlanabilir. Yanlış stratejik zamanlarda piyasaya konumlandırılan ürünlere bir şans verilmesi için sıkça kullanılan bir inovasyon türüdür. Böylelikle önceden yaratılan kaynaklar ve yatırımlar organizasyon içinde tekrar gündeme getirilerek yeni değerlere dönüştürülebilir. (Moore, 2006).

#### **2.2.4.4. Kategori Yenileme Bölgesi İnovasyonları**

Her pazar kategorisi er ya da geç bir düşüş trendine girer. Değer kaybeden bir pazar içerisinde unutulmaması gereken önemli şeylerden biri, bunun müşteri ve satıcı için riskli ve maliyetli olacağı gerçeğidir. Bu durum satıcı ve müşteri arasındaki bağı koruyan etmenlerden biridir. Ve yapılması gereken en doğru şekilde yenilenecek süreci tersine çevirmek olabilir. Bu durumda organik inovasyon ve satın alma inovasyonu olarak iki inovasyon türünden bahsedilir (Moore, 2006).

##### **2.2.4.4.1. Organik İnovasyon**

Kendini büyüme evresine tekrar yerleştirebilmek için firmanın iç kaynaklarını ne şekilde kullanacağını belirmesi olarak tanımlanır. IBM'in e-ticaret vasıtasıyla kendini tekrar konumlandırması örnekler arasındadır. Bu inovasyon türü ürün inovasyonuna geri dönüşe işaret eder. Her durumda satıcı aynı sektör içerisinde kalmakta fakat ürün çizgisini yeniden konumlandırmaktadır (Moore, 2006).

##### **2.2.4.4.2. Satın Alma İnovasyonu**

Satın alma inovasyonu birleşme ve satın alma yollarıyla dış imkanlarla kategori yenileme sorununu çözer. Bir firma bu oyunu satın alınan veya satın alan olarak oynayabilir. Böylelikle organizasyonlar sahip olmadıkları yetkinlikler veya ürün

geliştirme süreçlerine dair normalde harcayacakları zaman, kaynak ve yatırım dengelerini fırsatlar bağlamında olumlu yönde iyileştirebilir. Kimi zaman organizasyonların değişen pazarda yaşamsal fonksiyonlarını sürdürmek için yaptıkları stratejik hamlelerden biri olarak da görülebilir. Notes Platformu sebebiyle kendini organik olarak yenileyemeyen PC yazılım şirketi Lotus'un IBM bünyesine dahil olmasını bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Moore, 2006).



### 3. STRATEJİK İNOVASYON VE YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Globalizasyon yeni kapılar açıyor, müşteriler pazar üstünde eskisinde olduğundan daha etkililer, gelişen dünyada nüfus giderek artıyor ve orta sınıf giderek yükseliyor. Eski öngörüler artık geçerli değil ve stratejilerin yenilenmesine ihtiyaç var. Çünkü artık ürün ve hizmetler kolayca kopyalanabiliyorlar. Bu durumda önder olmanın tek yolu ise yeni gelişen fırsatları inovasyona çevirmekten geçiyor (Govindarajan, 2007).

Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda 1970’li yıllardan günümüze küresel ekonominin işleyişi büyük ölçüde değişmiş ve bilgi üretimi, en az diğer üretim faktörleri kadar önem kazanmıştır. Değişen ve endüstriyel üretimden bilgi ekonomisine yönelen ekonomik anlayışı benimseyerek dönüşümün içinde olan özellikle gelişmiş ülkelerde işletmeler, geleneksel ve standartlaşmış stratejilerin dışında kendilerini farklı gösterecek faaliyetlere de odaklanmak durumundadırlar. Bu dönüşüm rekabet temelli kıyaslamalar ve müşteri isteklerine koşulsuz yanıt verme çabasıyla harmanlanmakta, pek çok araştırmacıya göre bu durum günümüz sektörlerini rekabet tuzağına düşürmekte ve bu rekabet ortamı içerisinde firmalar kendilerini rakipleri ile kıyaslayarak maliyet ve kalite iyileştirmeleri yapma çabalarına girerek benzer ürün ve hizmetlerin sunulmasına yol açmaktadır. Bu da sektörlerin daha fazla gelişimine olumsuz etki etmektedir.

Günümüzün değişen bilgi temelli küresel rekabet koşulları, temelden yeni fikirlerin ve Ar-Ge ile entegre olmuş stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyonun rekabet açısından önemi giderek artmakta, yeni anlayışla yapılandırılmış değer zinciri temelinde yeni iş modellerinin geliştirilmesi öncelik kazanmaktadır. Bu bağlamda stratejik bir yaklaşım çerçevesinde inovasyonun, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayacağı söylenebilir (Berber, 2010).

Mevcut koşullarda çözüm üretmek için, elimizde naçizane bir araç olarak bulunan stratejik inovasyon kavramına değinmek ve stratejik inovasyon kavramına ilişkin farklı görüşlere bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. Bu bağlamda bir tanım ortaya koyulması halinde, stratejik inovasyon bir kuruluşun iş

stratejisini müşterileri ve şirket için tam anlamıyla “yeni ve benzersiz” bir değer yaratmaya koşullandırmasıdır (Johnston ve Bate, 2003). Stratejik inovasyon, iş modellerini yeniden yapılandırmayı ve oyunun kuralları ile rekabetin doğasını değiştirerek, pazarın yeniden şekillendirilmesini ifade eder. (Berber, 2010).

Stratejik inovasyonlar sektörün rekabet ve pazarlama düzenlerini alt üst ederek, yerleşik ürün stratejilerini bozduklarından dolayı Türkçe’de aynı zamanda “Düzen Bozucu İnovasyon” olarak da kullanılır (Soylu, 2010). Örneğin Sony firmasının 1970’lerin sonunda geliştirmiş olduğu Walkman’ler, daha öncesinde büyük ve pahalı olan müzik setlerini alamayan gençler için müthiş bir buluş olarak ortaya çıkmıştır. Yine Hindistan kökenli Tata Motors şirketinin 2200\$’lık otomobil çalışması düzen bozucu bir inovasyon örneğidir (Soylu, 2010).

Şirketler ürün geliştirme stratejilerinde “klasik” diye tabir edeceğimiz koşulları beş temel başlıkta toplayacak olursak;

- Strateji geliştirme sadece kıdemli yönetim üyelerinin sorumluluğunda gerçekleşebilir.
- Kararlar somut pazar araştırmalarına dayanıyor olmalıdır.
- Kalite ve değerlendirme ölçeği endüstride kabul görmüş değer kriterleriyle olmalıdır.
- Hedeflere güvenle ulaştıracak ve değerli kaynakları düzgün şekilde pay edecek, başarıyı sigortalayacak bir plan ihtiyacı vardır.
- Eski emsallerine oldukça yakın, daha önce geliştirilmiş bir strateji üstünde çalışmak başarıyı garantilemektir.

İlk bakışta bu varsayımlar makul görünebilirler. Yönetim takımlarının strateji konusunda gerçekleştirdikleri müzakerelerin içeriğiyle de tam olarak örtüşebilirler. Fakat, ortaya çıkan ürün geçmiş versiyonların ve aynı felsefeyle üretilmiş diğer ürünlerin üzerinde birkaç oynama yapılmış birer strateji dolu kopyası olacaktır. Eğer yönetim takımı tam anlamıyla orijinal bir strateji üretmek ister ve tüm iyi niyetleriyle bu strateji üretmenin bu beş klasik koşulunu izlerse, bu diledikleri stratejik inovasyona dair başarılı sonuçlara ulaşmalarında büyük bir engel teşkil edecektir (Turock, 2001).

### 3.1. Stratejik İnovasyon Anlayışı : Unut, Ödünç Al, Öğren

Bir organizasyon başarılı olmak ve gerçek anlamda yeni bir iş gerçekleştirmek için olayların formasyonlarını unutmamalıdır. Temel yetkinliklerini neden kazandıklarına dair varsayımları unutmamalı ve bu yetkinliklerin getirilerini ödünç alarak tahmin edilmeyen pazarlarda bunları kullanmak suretiyle ne şekilde kazanabileceğini öğrenmelidir.

Organizasyonun unutacakları arasında ticari zihniyeti, öngörülerini ve karar önyargıları vardır. Değerlerini somutlaştırmak suretiyle marka, ticaret kapasitesi, satış ilişkileri ya da teknik yetkinlik gibi özellikleri ödünç almalıdır. Bunlar daima unutmak ve ödünç almak arasındaki gerginliği belirleyen konulardır. Çok fazla ödünç almak beraberinde çok fazla karşılıklı etkileşim getirir ve temel yetkinliklerin etkilenmesine sebep olur. Ve unutmak öğrenmenin ön koşuludur. Eğer yeni bir organizasyon, temel yetkinliklerin başarı formasyonuna bağlı kalırsa, benzersiz çevresinde nasıl başarılı olacağını keşfedemez. Unutmanın tek yolu, organizasyon DNA'sını belirleyen davranışsal ilkeleri değiştirecek şekilde ödünç almak ve öğrenmektir.

Stratejik inovasyonlar firmaların yeni gelecekler yaratmalarına olanak tanır. Bu yeni iş tasarımları işin ne olduğunu tanımlayan soru ve cevaplarla değişiklikler yaratmıştır. Bu sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

- Müşteri kimdir?
- Neye değer verirler?
- Bu değer müşteriye ne şekilde ulaştırılabilir?

Birçok büyük atılım fikri hassas dengelere müdahale edebilecek bir yaklaşımı gerektirir. Belirgin fakat bağlantılı bir yaklaşım olarak söylenebilir ki, geleneksel temelli organizasyonlarda bile olsa bu fikirden öteye gidilebilir. Unutmak, ödünç almak ve öğrenmek yoluyla yeni bir iş geleceği inşa edebilir. Yeni iş alanları yaratırken, liderler eski tecrübelerini tekrar düşünmelidirler. Liderler genellikle inovatif fikirler üretmek konusunda sıkıntılar yaşarlar, bunun sebebi unutmamalarıdır. Yaptıkları altı seçim doğrultusunda liderlerin unutmaları kolaylaşabilir (Govindarajan, 2007):

1. Dışarıdan personel alımı gerçekleştirmek ve bu personellerin inovasyon konusunda etkili pozisyonlara yerleştirilmeleri ve sürekli soru sormak konusunda serbest bırakılmaları gerekmektedir.
2. Yeni şirket yöneticileri uzun vadeli düşünmeli ve temel yetkinliklerin günlük zorunluluklarından tam anlamıyla absorbe edilmemiş olmalıdırlar.
3. Pazarlama ve ticarileştirme gibi ana fonksiyonlar arasındaki ilişkiler tekrar inşa edilmelidir.
4. Yeni bir yönetim kontrol sistemi oluşturulmalıdır. Temel yetkinliklerinin ölçüleri yeni firma performansına etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.
5. Yeni firma liderinin karar yaratma yeteneği ve öğrenme hızı değerlendirilmelidir.
6. Yeni bir kültür yaratılmalı. Temel yetkinliği neyin başarılı yaptığına olan inanış derinlemesine incelenmeli ve yeni firmanın diğer başarı faktörleriyle yeni bir kültürde temellendirilmesi ihtiyacının karşılanması gereklidir.

Stratejik inovasyon aracılığıyla bir organizasyon olumsuz değişimlerin önünde durabilir, daha da önemlisi değişimin yaratıcısı olabilir. Mevcut başarıların üstüne yenilerini depolayabilir. Yeni iş modelleri yaratabilir, büyütebilir ve kar elde edebilir.

Modern stratejistler bir rekabet avantajını görüp firmayı bekleyen değişimlerden korunmak için önüne engeller koyarak beklemezler. Tam tersine, bir adım önde dururlar, rekabetçi avantaj sağlayabilecekleri yeni pazarlar ve yeni kaynaklar ararlar (Govindarajan, 2007).

Son olarak stratejik inovasyon sadece yeni ürün geliştirme ya da teknoloji geliştirme ile alakalı değil, firmanın iç ve dış kullanımına dayanan iş birlikleri ve organizasyonel yapının mental süreçler çerçevesinde tekrar değerlendirilmesini hedefleyen kapsamlı bir süreçtir (Berber, 2010).

## 3.2. Stratejik İnovasyon İçin Gereken Stratejinin “Klasik” Strateji Öngörüsünden Ayrımı

Bir firma stratejik inovasyon ile rekabetin kurallarını yeniden buluşsal bir biçimde ortaya koyarak ya da zorlu rekabet koşulları içeren pazar alt kesimlerinin içine işleyerek;

- Sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl sağlanabileceğini,
- Potansiyel müşteri ihtiyaçlarını (daha önce tecrübe edilmemiş veya ifade edilmemiş gizli değerler) nasıl çözümleyeceğini,
- Yeni fırsatları nasıl açığa çıkarılabileceğini ve en önemlisi müşteriye “yapılabilenlerin en iyisi bizim yaptığımızdır” hissiyatını ne şekilde aşılatabileceği konuları çözüme kavuşturulabilir.

Buradan hareketle, stratejik inovasyon yaratmak için öncelikle stratejik düşünme kabiliyetinin stratejik inovasyon yaratabilecek şekilde evrimleştirilmesi gerekecektir. Bu sebeple stratejik inovasyon için gereken stratejinin “klasik” strateji öngörüsünden ayrımını yine beş temel başlıkta belirtecek olursak,

### 1. Stratejik plana katkıda bulunanları çeşitlendirmeli;

Stratejik inovasyon planlama takımının ziyaretçilerini tekrar gözden geçirmekle başlar. Çoğu strateji kıdemli yöneticilerin kısıtlı tartışmalarından ortaya çıkar. Fakat düşünülmelidir ki, endüstriyel dogmalara doymuş stratejilere sahip olan, işletme konusundaki daha birçok diğer olayla ilgilenen ve bu olaylar sebebiyle yeniliklere karşı gereğinden fazla defansif davranan ve yargılayan, radikal değişimin eskimiş stratejiler konusunda geliştirmesi zorunlu bir refleks olduğuna inanan bir grup ne kadar yeni ve orijinal fikir üretebilir?

Yeni ürün fikirleri ve oportünist görüşler genellikle düşük seviyeli çalışanlara aittir. Kim Bill Gates’i internetin potansiyeli olduğuna karşı uarmıştır? Starbucks’taki Frappaccino (dondurulmuş kahve) fikri Los Angeles’teki bir dükkan müdüründen gelmiştir. Mc Donald’ta en çok para kazandıran fikirler bayilerinden gelmiştir. Ürün “bombaları” genellikle işin yapıldığı yerden çıkar.



Stratejik inovasyona biraz drama katmak istersek, bazı potansiyel inovasyonlar vahşi kartlara benzerler. Elde etmek için kulakların ve gözlerin açık olması gerekir. Yeni fikirler için, diğer endüstrilerde vakit harcamış kişileri dinlemek ve alandaki tecrübeyi özümsemek faydalı olacaktır. Onlar kendilerini fırsatların merkezi haline getiren farklı bir perspektif ve uzmanlığa sahiptirler. Emekliliğe yakın olduğunu düşünen personeller, genelde açık sözlü ve dürüsttürler, bunları değerlendirmelidir. Diğer ülkeler ve kültürlerdeki insanlar araştırabilir. Stratejik planlama ve stratejik inovasyon arasındaki birincil farklılık zaman kullanımı ve çeşitli/çok yönlü düşünmedir (Turock, 2001).

Stratejik inovasyonu birinci fazı çeşitli perspektiflerden ve çeşitli uzak alanlardan gelen fikirleri bir araya getirmesidir. İkinci fazında ise, kıdemli yönetim, taze fikirlerle donatılmıştır ve yeni girdiyi ölçüp tasarlayabilir ve stratejik planı formüleştirebilir.

## 2. Bilmediklerinizi araştırmak ve öğrenmek için market araştırmaları yapmalı;

Market araştırmaları geleneksel bir müşterinin mevcut durumda bir endüstriyel üründen ve hizmetlerden ne beklediğini ölçer, fakat ne yazık ki genellikle neler isteyebilecekleri konusunda temin etmemiz gereken dramatik yeni ürün fikrine dair bilgiler sunmaz. Potansiyel satış oranları ve yeni ürünlerin pazar paylarını tahmin eder, fakat yeni geliştirilen pazarlarla alakalı ayarlamalara dair birtakım sonuçları da içerir. Geleneksel stratejik planlama bu verileri görmezden gelir.

Stratejik inovasyonlar, kıdemli yönetim grubunu bu sebeplerle akılcı bir şekilde dürüst bir pozisyona sokar ve bu grup “Biz alt kullanıcı ihtiyaçlarını tam olarak bilemeyiz ve yeni açılan pazarlar ve yeni değer keşifleri konusunu pek anlamayız.” durumunu itiraf eder. Bu durumda pazara uygulanan araştırmaların dizaynı yön değiştirir ve yeni fırsat tavsiyelerini hipotez haline getirilmesini öngörebilecek yeni bir araştırma sistemi haline getirilir.

Pazar araştırmaları tasarlanmış inovasyonlar hakkında ne bildiğimizi tespit etmek üzere kullanılmalıdır. Stratejik inovasyon vasıtasıyla yeni ürün geliştirme durumunda pazar araştırmaları; ortaya çıkan değer için mevcut müşteri kitlesine sağladığı yeni müşteri türlerini ya da müşteri değişikliklerini anlamamıza yardımcı olur. Yeni ürün lansmanının gerçekleştirilmesinden sonra, pazar araştırmaları lider

kullanıcıların inovasyonu kabulünü ya da satış caydırıcılığı olan ve beklenmeyen müşteri memnuniyetsizliklerinin tespitini sağlar.

3. İçinde bulunulan endüstrinin dışında kalan diğer endüstrilerle karşılaştırmalı değerlendirmeler yapmalı;

Kalite kontrol yöntemleri kendi endüstri liderlerinizle bilinen standartlar doğrultusunda karşılaştırmalar yapılmasını sağlar ve iş performansının iyi bir biçimde gerçekleşmesini sağlar. Tabi bu durum, eğer söz konusu üründe adımsal geliştirmeler yapılmış ve müşteri açısından kıyaslanan firmalarla aynı değeri taşıyorsa sağlanır.

Bu durum akıllara şu soruyu getirir: “Belirgin ölçüde üstün çıkılacak bir rekabetin sonucu stratejik yönden tarafsız mıdır?” Bu kendinizi ayağından vuran birinin iyi bir nişancı olduğunu reddetmesi gibi klasik bir durumdur (Turock, 2001). Stratejik inovasyon yeni değerler üstüne kıyaslama ve tanımlama potansiyelinden tam olarak istifade ederek ve endüstri dışındaki dünya sıralamasında bulunan uygulamacıları referans alarak nelerin mümkün olduğuna dair bir çıkarım yapılmasını sağlar. Örneğin, Nordstorm kapıcılık servisini beş yıldızlı bir otelden almıştır, GE varlık yönetimini Toyota’dan ve hızlı pazarlama istihbarat yöntemlerini Wal-Mart’dan öğrenmiştir.

4. İnovasyon sıfır hata içeren bir süreç olmadığının bilincinde olarak hareket etmeli;

Ürün ve servis inovasyonlarında analitik stratejistler “ilk seferinde doğru şekilde elde et” yaklaşımını benimserler. Doğru stratejik hareketlerin farkına varmak ve anlık kar planlarını sigorta etmek için büyük paralar harcarlar. Fakat strateji anlayışıyla geliştirilmiş inovasyonlar tepkiyle yaklaşan gösteren öngörülen kitlenin dışında kalan müşterilerle bağlantı kurmaz. İnovasyon sıfır hata içeren bir süreç değildir.

5. Geribildirimler doğrultusunda sayısız raunt ve rotanın tespiti için hazır olunmalıdır.

Stratejik inovasyon bölüm planlama, deneme ve hata yorumlamaya dayalıdır. Hataların analizi ve bu sonuçların ürün geliştirme süreçlerine yansması hem üretim sürecini hem de yönetici ile olan ilişkilerde hesap verebilirliği tetikleyecektir, ta ki işe yarayanı bulana kadar. Başarı kıdemli yöneticilerin fikirlerindeki değişimle ölçülür.

Önemli olanın yönetimin mental yapısında gerçekleşen yeniliklere dair düşünce tarzının yerleşmesidir.

Firmaya sürdürülebilir avantaj pozisyonunu kazandırmak amacıyla tasarlanan stratejiler müşteriye hedef alarak bunu, ayırt edici performans yetkinlikleri ve sundukları katma değerle gerçekleştirmeyi hedeflerler.

Rekabet direnişine sahip durumdaki bu başarının, dramatik anlamda gelecekteki stratejik pozisyonu belirlemek amacıyla yardımcı sorulara ve yanıtlara ihtiyaç vardır. Bu sorular şu şekilde sıralanmaktadır;

- Organizasyon ne tür bir işin içinde?
- Hedef alınan müşteri kitlesi kimlerdir?
- Öngörülen rakipler kimlerdir?
- Gelecekte sunulacak ürün ve hizmetler neler olacaklardır?
- Gelecekte planlanan ürün pazarına giriş yöntemi ne olacaktır?
- Gelecekte hizmet olarak sunulacak ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacaktır?

Bu sorulara verilen orijinal yanıtlar biline dayalı doğrusal bilgilerle ilerleyen eski emsallerinden çok daha farklı bir marka anlayışı ve organizasyonel düşünce yapısını gerektirir. Sektör standardını belirleyenler mevcut durum hassasiyetini alışılmamış düşünce tarzlarıyla yorumlayarak, ürün haline getirebilenlerdir (Tuerock, 2001).

### **3.3. Stratejik İnovasyon ve Stratejik Planlama Ayrımı**

Daha önce vurgulandığı gibi, strateji inovasyon bugünün stratejisindeki artışlı ayar ve sayılar ile ilgili değil. Geleceği keşfetme, stratejik sınırlardaki yeni iş fırsatlarını keşfetme ve organizasyonu tercih ettiği geleceğe taşımak için stratejik bir yol haritası oluşturma süreci sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, stratejik inovasyon süreci, Tablo 3.1'te belirtildiği gibi geleneksel bir stratejik planlama sürecinden önemli ölçüde farklı olacaktır (Johnston ve Bate, 2003).

**Tablo 3.1: “Stratejik Planlama ve Stratejik İnovasyon”**

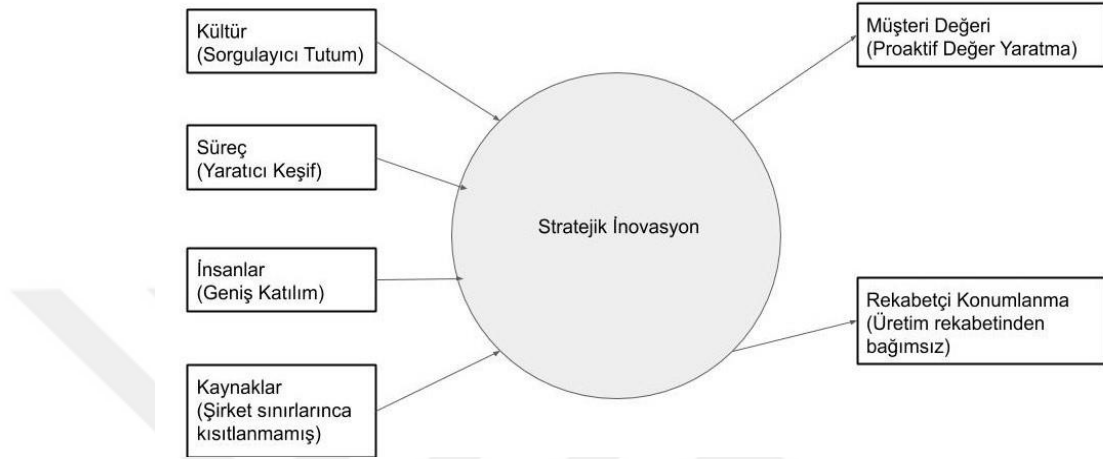
	<b>Stratejik Planlama</b>	<b>Stratejik İnovasyon</b>
<b>İşlem:</b>	Analitik/nicel	Yaratıcı
<b>Dayanak:</b>	Mevcut iş modeli	Yeni iş modeli
<b>Amaç:</b>	Mevcut değeri geliştirmek	Yeni değer yaratmak
<b>Odak:</b>	Şirket merkezli	Müşteri merkezli
<b>Varsayımlar:</b>	Gelecek şu ana benzer	Gelecek dinamiktir/değişkendir
<b>Prensipier:</b>	Kural ve geleneklere bağlılık	Kural bozmak

Geleneksel stratejik planlama anlayışında işlemler analitik ve nicel bir şekilde tasarlanırken, stratejik inovasyon süreci yaratıcı olmayı gerektirir. Mevcut iş modellerinin aksine, ortaya yeni bir iş ve organizasyon modeli koymak, mevcut yapının yeni bir modele evrimleşmesi ve çalışan adaptasyonu da stratejik inovasyonun temel şartlarından biridir. Kaynaklar ve gelecek vizyonu bağlamında stratejik planlama mevcut değerleri en iyi şekilde değerlendirmek ve geliştirmeyi öngörürken, stratejik inovasyon pazarda ve organizasyonda var olmayan tamamen yeni bir yenilik yaratımını sağlamayı hedeflemektedir. Organizasyonun yönetim planlamasını da içeren stratejik planlama, şirketin/kurumun tüm öğelerinin mevcut şartlarda kullanımına yönelik bir tasarımı içerirken, stratejik inovasyon müşteri ve pazar merkezli analizler sonucu ortaya çıkacak bir yeniliği temsil eder. Değişken bir gelecek vizyonunu beraberinde barındıran stratejik inovasyon anlayışı, şartları şu an öngörülemez şekilde her türlü sürprize açık, dinamik bir yapıyı zorunlu kılar. Düzen bozucu inovasyon olarak da geçen stratejik inovasyon hem kurumun hem pazarın hem de müşterinin kurallarını bozarak daha önce karşılaşılmayan bir reaksiyon yaratmayı hedefler, buna karşın stratejik planlama daha gelenekselci ve mevcut yapının korunumuna dair hamlelerle ilerlemek için idealdir (Turock, 2001).

### **3.4. Stratejik İnovasyonun Kaynakları ve Çıktıları**

Literatürde, bir işletmedeki stratejik inovasyonu beslemek için belirlenen dört temel güç vardır; bunlar kültür, süreçler, insanlar ve kaynaklar. Stratejik inovasyonun

sonuçları müşteri değeri ve rekabetçi konumlandırmadır. Schlegelmilch stratejik inovasyonu ve stratejik inovasyonun sonuçlarını etkileyen bu faktörleri içeren stratejik inovasyon MIMIC(Çoklu Göstergeler-Çoklu Nedenler "Multiple Indicator-Multiple Causes") Modelini önermiştir.



**Şekil 3.1: "Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli"**

Stratejik inovasyonun uygulanabilir olması için bir şirketin rekabet alanlarının yeniden kurgulanmasına gerek duyulabilir. Davul fırın olarak bilinen yuvarlak tepsi fırın üreticisi Luxel, kırsaldan modern yaşam tarzına geçiş yapan tüketicilerine dair birçok stratejik inovasyon yapmıştır. "Gelenekseli reddetmeden modernleşiyoruz" sloganıyla fırın şekillerinin kare ve dikdörtgen olduğu, kırsaldaki kültüre daha yakın bir imaj çizen ürünleri modern kültüre uyarlayarak ürünlerini farklılaştırmış ve yapılan işi daha yüksek karla yapmayı hedeflemiştir (Satı&Işık, 2014). Şekil 3.1'de yer alan girdileri biraz detaylandırarak olursak; kültür, süreçler ve kaynaklar bağlamında modeli inceleyebiliriz.

### 3.4.1. Kültür

Stratejiyi ve gelişimi anlarken kurumsal kültür ile olan bağlantısını anlamak gerekir. Vizyon sahibi liderlerin kurum içerisindeki etkisi altında oluşan kurum kültürü en önemli strateji öğelerinden biridir (Clark, 1995). Sorgulayıcı bir tutum oluşturmak

stratejik inovasyonun gerçekleşebilmesi için araştırmacılar tarafından en önemli değer olarak kabul görmektedir. Stratejik inovasyonun temel şartı, yazılı olmayan davranış kurallarıyla kurumsal kültür içerisinde baskın olan zihinsel modellerin belirlenmesiyle başlar. İş algısı, bir endüstrinin ön plana çıkan zihinsel modelinde, rekabet alanı, müşteriler, teknoloji ve tedarikçiler ile ilgili tüm ihtimalleri içeren bir algı olmak durumundadır. Gelenekselliğe yönlendiren, keşif hissini canlı tutan ve karar vericileri mevcut senaryolara farklı bakış açılarıyla bakmasını sağlayan bir kültür bu ortamının sağlanması için iyidir, fakat günümüzde bir şirketin inovasyon odaklı kültürünü sürdürülebilir kılması ve çalışanların iş hacmini destekleyen bir ortam yaratması için yapıda birtakım ihtiyaçlar söz konusudur. Bunlar, proje ekiplerinin esnek olması, kurumsal ve stratejik sınırlarda gezmeye teşvik eden fikirlerin ve çalışanlarının yaratıcılıklarını özgürce ifade edebildiği bir ortamı sağlaması gibi inovasyon odaklı bir yapıya götüren yolun temel taşlarıdır (Schlegelmilch ve diğ., 2003).

Bir kurum kültürü inovasyon çabalarının kolektif yapısını açık olarak tanımladıkça şüphesiz başarıya ulaşacaktır (Panne, Beers ve Kleinknecht, 2003). 700'den fazla şirketin katıldığı ve 17 gelişen ve gelişmekte olan ülkeyi kapsayan bir anketten yola çıkarak, kurumsal kültürün bir inovasyonun başarıya ulaşmasında birincil olarak önem taşıdığı sonucu çıkmıştır. İnovasyon kültürü kurumda ne kadar yerleşik hale gelir ve ne kadar farklılaşmaya açık olursa, o işletmenin sürdürülebilir olarak inovasyon yapma kapasitesi işletme stratejileriyle o kadar uyumlu hale gelir (Schroeder, 2013).

### **3.4.2. Süreçler**

İnovasyona bütüncül bir bakış açısıyla baktığımızda, söz konusu dönüşümün gerçekleşebilmesi veya yeniliğin ortaya koyulabilmesi için, inovasyon sürecinde her aşamayı desteklemek üzere çeşitli yapı ve sistemlerin kullanılması, her iş döngüsüne ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi ve bunu gerçekleştirmek için yer alan görev sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanarak ortaya koyulması gereklidir (Schroeder, 2013). Strateji geliştirme süreci geleneksel bağlamda genellikle zamana dayalı ve analitik şekilde tanımlanır. Stratejik planlama pek çok örnekte olduğu gibi, kurallara dayalı ve kontrol odaklıdır. Bu sebeple eleştirilen pek çok yönü bulunmaktadır. Baskın iş değişkenlerinin ve parametrelerini incelediğimizde, bunların

genel olarak kabul görmesi, mevcut koşullarda gerçekleşebilecek sonuçlar nedeniyle büyüme fırsatlarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan stratejik inovasyon süreci büyümeye yönelik ve geleceğe dair bir vizyonu kapsar, bu sebeple de gelenekselleşmiş ve kalıplaşmış iş sınırlarını/tanımlarını aşmaya sebep olmaktadır. Bu sebeple riski en aza indirerek, geleneksel süreçlerin katı yapıları sebebiyle göz ardı ettiği büyüme fırsatları, rekabetin olmadığı bölgelerdeki stratejik inovasyon fırsatlarını keşfederek organizasyonlar kendilerine, mevcut yapılarını bozmadan yeni büyüme fırsatları yaratabilir. Hızla değişen endüstri dünyasında deneyimler giderek daha önemsiz hala gelmektedir. Dolayısıyla, organizasyon deneyimlerinin ötesinde iç ve dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmak ve bu paydaşları inovasyon sürecine dahil edebilmek, onlarla bir arada üretim gerçekleştirerek süreçlere dahil edebilmek başarılı bir inovasyonla yakından ilişkilidir (Hamel, 1996).

Çoğulcu, geniş katılımlı bir paydaşlık ilişkisi içerisinde gerçekleşen strateji oluşturma süreci, tüm işlevsel ve hiyerarşik sınırları aşarak güçlü bir diyalog kurulmasına olanak tanıyacaktır. Bu sebeple yeni bir strateji oluşturulacağı zaman, destek olabilecek herkesin bu sürece aktif olarak katılım göstermesi çok önemlidir. Bir işletmenin konuyla ilişkili tüm departmanları, Ar-Ge, finans, pazarlama ve temel yetkinliklerine dair çalışan tüm temsilciler bu süreçte aktif rol oynamalı, sürecin bir parçası olmalıdır. Bunun dışında sadece iç yapıdan değil, dış yapılardan, paydaşlardan, takipçilerden, gençlerden ve işe yeni alınmış kişilerden alınan görüşler de yenilikçi bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Geleneksel kurumsal stratejinin ve uygulamaya yönelik endüstriyel stratejilerin ötesinde, sınırlarını aşan diyaloglar yeni fikirlerin, görüşlerin ve yeni bir stratejinin oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır (Schlegelmilch ve diğ., 2003).

### **3.4.3. Kaynaklar**

Geleneksel öngöründe yöneticilerin temel görevlerinden biri organizasyona yönelik kaynakların tedariki ve bunların ne şekilde geliştirileceği, bu kaynakların nasıl en doğru şekilde dağıtılacağı üzerinedir. Şirkete özel tüm kaynakların ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda en doğru şekilde ikame edilmesi gerekmektedir. Şirketler ellerindeki kaynaklara dair tüm verileri değerlendirerek, bu kaynaklarla ne yapacakları konusunda fikir üretirler. Bu sebeple de işletme bünyesinde yer alan dahili

fırsatlarla harici fırsatlar arasında bir karşılaştırma, eş ikame söz konusu olur. Fakat stratejik inovasyon, bu geleneksel kaynak yönetimi temelli kurumsal kaynaklara odaklı içe dönük yaklaşımı eleştirmektedir (Schlegelmilch ve diğerleri, 2003). Hamel ve Prahalad stratejik görüşlerini geleneksel olan SWOT (fırsatlar/tehditler ile güçlü/zayıf yönler analizi)'un aksine “genişlemeden yana” olması gerektiğini savunur.

Bir inovasyonun yapılabilme fırsatı, organizasyonun stratejisi ve mevcut başarısıyla ilgilidir. Başarılı bir şirket olmanı yolu her zaman uygun kriterlerle yola devam etmekten geçmez. Bir şirket sadece kendi iç kaynaklarıyla değil, stratejik vizyonu için daha önce de bahsettiğimiz gibi paydaşlarından fikir alabileceği gibi, kaynakları konusunda da stratejik bir ittifak içinde olduğu şirketlerin kaynaklarından da faydalanabilir (Eppink, 1995). Buradan yola çıkarak stratejik inovasyoncular yaratılacak bir yenilik için mevcut kaynakların analizine göre hareket etme gerekliliğini kıırarak, “yeni bir işe başlasaydık nasıl yapardık ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyardık?” sorusunu sorarlar. Kurumsal yetkinlikler, organizasyon içinde yer alan çalışanların yetenekleri, paydaşlarla kurulan ağlar, ürünler ve hizmetler çerçevesinde ilişkileri dış ortamla ne kadar güçlendirilirse, yapılacak stratejik inovasyonu o kadar olanaklı kılınır (Schlegelmilch ve diğerleri, 2003).

Günümüzde pek çok kuruluş için önemli bir kaynak olan teknolojiyi rekabet avantajı temelli yönetmeli ve işletme stratejisiyle bütünleştirmelidir (Burgelman, Christensen ve Wheelwright, 2004). Stratejik yönetimin etkin yapılabilmesi, teknik bir beceriden öte kurumsal mimari bir yeteneğin doğru konumlandırılmasıyla mümkün olur. Organizasyonda kolektif bilgilerin geliştirilmesi ve bu bilgilerin yenileri eklenerek arttırılmasını gerektirir. Örgütsel ve yönetsel bu bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi uzun vadede başarılı olabilmek için çok önemlidir. Pitt ve Clark'a göre stratejik inovasyon “kuruma ait tüm enformasyonel kaynakların amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi ve bu bilgilerin uygulamaya yönelik etkin kullanımı”dır (Pitt ve Clarke, 1999). Apple, Amazon, Procter&Gamble gibi global alanda lider şirketler sürekli artan ve tescillenmiş iş başarılarını, devamlı gerçekleştirdikleri inovasyonlara borçludurlar. Yapılan birçok çalışma, inovasyonun iş performansında kritik bir başarı faktörü olduğunun önemini ortaya koymuştur. Çalışmalar, inovasyon alanında başarılı olan şirketlerin, kurumsal kültür ve stratejilerine tümüyle entegre bir inovasyon strateji geliştirdiklerini ve bu şekilde işleyen, bütünsel bir yaklaşımla inovasyon konusunu etkin kıldıklarını ortaya koymaktadır (Schroeder, 2013). Bir



strateji ortaya koymak için, kurumun nasıl kazançlı işleyeceği, hangi alanlarda yatırım yapacağı konusunda bir dizi karar vermek gerekir. Bu aşamada pek çok işletme temel amaçlarına ve kurumsal misyonlarına uygun olarak, var olanın dışında yeni fikirler geliştirmek için kaynak harcamayı tercih etmez. Bu sebeple kurumun mevcut temel değerleri ve iş hedeflerine uygun bir inovasyon, başarılı bir inovasyonun ön koşullarından biridir.

Strateji, uzun vadeli olarak değeri hedeflenen en üst düzeye çıkarmak için işletmenin çeşitli taktikler izleyerek ve mevcut temel yetkinliklerini kullanarak, arzu ettiği noktaya ulaşması ile ilgili bir dizi kararı içinde barındırır. Bu sebeple, inovasyon stratejisi kurumsal misyona, vizyona, temel değerlere ve iş hedeflerine bağlı olmalıdır. İnovasyon gerçekleşebilmesi için amaçlanan hedefler incelendiğinde, bunun kurumun kimliğiyle uyumlu kabul edilebilir çözüm geliştirme yollarını tanımlamakla mümkün olacaktır. Yeniliklerin geliştirmesine olanak tanımakla kalmayan bu strateji, aynı zamanda kurum çalışanlarını önlerinde duran sorunları veya fırsatları inceleyerek inovatif çözümler bulmaları konusunda da destekler (Schroeder, 2013). Kurumsal yapıya ve mevcut şartlara uyumlu bir inovasyon ve bu inovasyonu gerçekleştirmeye yönelik ortaya koyulan stratejik bir bakış açısı, organizasyonu ürünü aşan bir perspektiften pazara bakmaya ve kendi hedef kitesini daha iyi analiz ederek, müşterilerine ek değer sağlama sürecine de motive edecek yeni bir süreç başlatacaktır. İnovasyon stratejik bir şekilde gerçekleştirildiğinde katılımı teşvik eden, kurum için ve kurumun ürünlerinden yararlanan müşteriler için ekstra değer yaratan, sürdürülebilirlik sağlayan ve kar getiren, değer yaratan bir motivasyondur (Stewart ve Fenn, 2006).

Düşünülenin aksine, müşteri değeri yaratmadaki temel başarı, müşterilerle yapılan anketler ve müşteri tavsiyelerini değerlendirmek yerine piyasanın proaktif yorumlanmasıyla sağlanmaktadır. Düzenli inovasyonun sürdürülebilir bir yapı oluşturmasına karşın, stratejik inovasyon ayrımını bu algıdan ayıracak olursak, stratejik inovasyon marjinal ve artan iyileştirmeler yapmakla ilgili değil, önemli bir sıçrama ve değer artışı yaratmakla ilgilidir. İşte bu sebeple yenilikçi şirketler müşteri geri bildirimleri ve anketlerden öte, piyasanın proaktif değerlendirilmesi sonucu değer yaratmakta ve müşterilerine faydalanmaları için ürettikleri bu yeni çözümleri ortaya koymaktadır (Schlegelmilch ve diğ., 2003).

Etkili ve etkin bir inovasyon yönetiminin temelinde açık ve öngörülebilir bir yön algısı yatmaktadır. İnovasyon, değişim yoluyla değer yaratmak anlamına gelmesine karşın, mevcut çalışmalarını herhangi bir strateji takip etmeden, rastgele bir şekilde değiştirmek riskli olacaktır. Bu bakımdan stratejik rotanın belirlenmesi, inovasyonun nasıl, nerede ve ne yönde, hangi araçları kullanarak ilerlenmesi gerektiğini planlayarak gerçekleştirmek kurumsal rotayı (dümeni) kaybetmemek için oldukça önemlidir.

Gerçekleştirilecek bir inovasyon stratejisinin iyi bir fikir olduğunu düşünmenin yolu, en temel soruyu açıklığa kavuşturulmasından geçer. Bu soru “en yüksek donanımına sahip kurumlar bile koydukları hedeflere rahatça ulaşamıyor ve diledikleri tüm yenilikleri gerçekleştiremiyorlar, bu sebeple kurum olarak sınırlı kaynaklarımızı en etkin biçimde, ne şekilde kullanabiliriz?”. Yenilik öncesi belirleyeceğimiz inovasyon stratejisi, değişim için gereken yol haritasını tam da bu noktada işe yarar kılacaktır. Yaratılan yeniliğin, gerçekten beklenen pazarı oluşturacağına ve işe yarayacağına dair bir kesinlik yoktur. Bazı durumlarda yapılan yeniliğin geleceğini sadece kurumsal iç kaynaklar veya kurum için stratejik planların uygulanamaması gibi olumsuz nedenler etkilemez. Organizasyon için belirsiz bir gelecek yaratan kimi zaman hükümetlerin ve rakiplerin gerçekleştirecekleri öngörülemeyen hareketler olabilir. Her halükârda bir organizasyonun yaratmak istediği değerler, yenilikler ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir yol haritasına sahip olması büyük önem arz eder, fakat bu planlamalar değişime açık bir yapı oluşun getirdiği dezavantajların tedbirlerini içerse de tam olarak önüne geçemez. Strateji gelecekle ilgili, ileriye dönük bir vizyon yaratmakla ilgilidir. Yenilik için bu stratejinin oluşturulmasında üç temel unsur yer almaktadır (Tidd ve Bessant, 2014). Bu unsurları şu şekildedir:

- Hangi pazarda inovasyon yapılabileceğinin seçimi
- Pek çok farklı yol haritası arasında en stratejik olanın seçimi
- İnovasyonun gerçekleştirilmesi için ortaya konulması gereken uygulama planı

Yenilikçi ve stratejik hareket eden firmalar geleneksel, performans temelli rekabeti değiştirerek, rekabeti sadece bir ölçüt olarak kullanırlar. Stratejilerini rakiplerini takip ederek geliştirmez, tamamen yeni ve daha üstün değerler ortaya koyarak rekabeti tümüyle anlamsız ve alakasız hale getirirler. Stratejik inovasyon

yapıcılar da piyasada karşılık bulmamış, üretimi yapılmayan, pazarı oluşmamış değeri keşfetmek için sektörün dışına çıkararak tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerini ararlar ve alıcıların elde etmek istedikleri ürün ve hizmeti bu şekilde seçerler (Schlegelmilch ve diğ., 2003). Ürün inovasyonu ve bu inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli olan süreç yeniliklerinin sağlanması kurumların rekabet ortamındaki pozisyonunu ve gücünü korumaları için ağırlıklı olarak kullanılan yöntemlerdir. Buna ek olarak, kurumun büyüme potansiyelini arttırmak için şu ana kadar oluşturulmamış yeni iş alanları yaratmak ve yeni ürün/iş konseptleriyle başlı başına yeni bir pazar alanı oluşturmak da başka bir stratejik seçenek olacaktır.

Ürün inovasyonu ve beraberinde gelen süreç yenilikleri, şirketin yer aldığı mevcut pazardaki payını ve rekabet gücünü korumak için kullanılan yöntemlerden bazılarıdır. Bunlara ek olarak şirketin büyüme potansiyelini güçlendirmek için yeni bir iş yaratmak veya yeni iş konseptleriyle tümüyle yeni bir alanı oluşturmak diğer stratejik seçenekler arasında sıralanabilir. Yeni değerler sunan, yeni müşteri ihtiyaçlarına yönelik ve yetersiz müşteri ihtiyaçları kümeleri/alanları üzerinde geliştirilen yöntemler rekabet gücünün artırılmasında etkili olabilir (Moeller, 2008).

Stratejik inovasyonun yeni iş modellerinin stratejik yapılandırılmasıyla elde edilmesi mümkündür. Bunu sunulan ürün ya da hizmetin, dağıtımını yönetiminde ve lojistik yapısında müşteri iletişimde ve müşteri hizmet sunumlarında ya da fiyatlandırma politikalarındaki yeniliklerle veya bunların kombinasyonuyla sağlanabilir. Müşteriler hizmet veya üründe gerçekleşen bu tip yenilikler için gerektiğinde bir fark ödemeye isteklidirler. Bu şekilde firmalar yaptıkları stratejik yenilikler sayesinde elde ettikleri fiyat marjlarıyla ödüllendirilir. Strateji, organizasyonu geçmişteki iş ve hizmetlerin içerisinde boğmaktansa gelecekle ilgili umut verir ve gelecekte hayal edilen çerçeve içerisine hem uygulayıcısını hem de faydalanıcısını taşımayı hedefler.

Organizasyonlarda/Örgütlerde inovasyon yapabilirlik kabiliyetini arttırmak gelişim ve karlılığı sağlamanın en önemli adımlarından biridir. Bu veriyi doğrular nitelikte üç ayrı araştırma, Amerikan danışma örgütleri, 2004 yılında Strategos ve 1994 ile 2005 yılları arasında Arthur D. Little tarafından yapılan iki çalışma gerçekleştirilmiştir. Arthur D. Little'ın 19 yıl süren çalışmasında 800 firma değerlendirilmiş, yapılan araştırmalar ile yaptıkları inovasyonlar ve bunların mükemmelliği ile lider konumda olan, inovasyon adaptasyonu gerçekleşmiş

örgütlenmelerin yeni ürünleriyle 2,5 kat daha yüksek satış gerçekleştirdikleri ve yaptıkları inovasyon yatırımlarının normal bir yatırıma nazaran, geri dönüşünün 10 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar inovasyonun işletmelerin faaliyetlerinde ilk sıraları almalarını sağlamıştır. Aynı zamanda bu sonuçlar inovasyon yapan işletmelerin iyi ve dengelenmiş bir yönetim yapısına sahip olduklarının da bir göstergesidir. Söz konusu işletmeler aldıkları sonuç neticesinde stratejiyi inovasyon hedeflerine bağlayarak, yeni fikir geliştirme kabiliyetlerini, teknolojiyi, kaynak yönetimini, pazar zekasını ve ürün/hizmet geliştirme süreçlerini tamamıyla inovasyon yetenekleriyle birlikte yönlendirmelerine yol açmıştır. Stregos ve Arthur D. Little yaptıkları araştırmalar sonucunda birçok araştırmaya konu olan işletmelerin %85'inin inovasyonu çok önemli gördüklerini saptamışlardır. Fakat bu işletmelerin sadece 15'inin kendilerini inovasyon yönetimini sürdürülebilir ve başarılı olarak gerçekleştirdiklerini ve kendilerini bu alanda başarılı bulduklarını ortaya koymuşlardır (Dobni, 2010).

Sonuç olarak ortaya çıkan veri inovasyon gerçekleştirebilme kabiliyetine sahip firmaların, diğer firmalara göre daha başarılı olduklarıdır. Başarıya götüren ve daha yaratıcı olmalarını sağlayan ana unsur ise, inovasyonel süreçleri başarma istekleri ve buna yönelik amaçlarının örgüt içerisinde daha güçlü olmalarıdır. Bunun yanında dikkat çeken ve bu tartışmanın konusu olan bir başka sonuç, inovasyon gerçekleştirebilen organizasyonların performans ve başarılarındaki artışlar pek çok çalışmaya konu olmuş ve bu organizasyonlar yaygın olarak takip edilmiştir. Yeni değerleri yaratmanın birinci yolu, o değerleri sürekli yeniden tanımlamaktan geçer ve söz konusu şirketler tüm süreçlerini yenilikçi bir anlayışla sürekli yeniden tanımlayarak, inovasyon süreçlerine ve bu süreçlerin organizasyonlarına değer katmasını bir yol olarak benimsemişlerdir.

İkinci bir husus ise, inovasyon gerçekleştiren bir organizasyon olabilmek için çalışanlar büyük bir önem arz etmektedir. İnovasyonel davranışları destekleyen kurumlar arası ağlara ve yeteneklere sahip çalışanlar süreçlerin başarıyla sonuçlanmasının anahtarıdır.

Üçüncü olarak ise, pazar temelli ve pazarı analiz ederek niş pazarların tespitine, bu pazarların algılanmasına açık bir atmosfer yaratarak proaktif ve net bir kurum kültürü oluştururlar. Çalışanlar yarattıkları bu kültürü diğer organizasyonlara kıyasla

hissedebilir ve neden pazarda en üstte yer aldıklarının farkındadırlar (Dobni, 2010). Bu tip organizasyonlar inovasyonel olabilecek bir vizyona ve kurumsal kültüre sahiptirler. Yöneticilerinin de diğer organizasyonlardan farklı olmak için farklı düşünmek zorunda olduklarını bilmeleri ve buna göre hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Organizasyonların kaynakları, yetenekleri, temel yetkinlikleri ve nadir özellikleri ortak bir havuzda ve birbirleriyle ilişkilendirilerek değerlendirilir (Styles, Goddard, 2004). Buna bağlı olarak organizasyonlara yol gösterici olarak kullanılan kaynaklardan bazıları şunlardır:

- Sürekli olmayan, radikal değişimler, operasyonel etkinliklerin artımsal olarak iyileştirilmesinden çok daha fazla etki ve değer yaratır.
- Strateji gelecekteki organizasyonel yapının bazı özelliklerini şekillendirmeye odaklanır, risk ve fırsatları öngörmeye imkan tanır.
- Yeni ürün geliştirme fikrinin esin kaynağı, başka herhangi bir ürün/hizmet seçeneği olmadığını düşünen, mevcut ürünlerden sıkılmış ve tatmin edilmemiş müşterilerdir.

Bu çıkarımlar organizasyonları inovasyonel bir yapıya ulaşabilmeleri için gerekli yetenek ve yetkinliklerini sağlamak adına eylem planlarının stratejik bir temele oturmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Niş pazarları fark edebilen, pazar boşluklarını tanımlayarak bunları değerlendirme yoluna gidebilen, inovasyon temelinde rekabet edebilmeyi başaran organizasyonlar zamanla inovasyonel sürekliliklerini de gerçekleştirebilirler.

### **3.5. Stratejik İnovasyonun Oluşumu**

Yaptıkları inovasyonlarla pazarda rakiplerinin önüne geçmeyi başaran organizasyonlar beraberinde sürdürülebilir rekabet avantajlarını da arttırmış olacaktadırlar. Bir organizasyon için temel hedeflerin bazıları şunlardır:

- Ürün ve hizmetlerinin pazarda kabul edilmesi ve talep edilmesi,
- Organizasyonun düzenli olarak payını ve kendini büyütebilmesi,

Organizasyonun bunları sağlamak için izleyeceği yollar, kaynaklara erişim şekli ve bu kaynakları nasıl kullanacağı bir strateji oluşturma gerekliliğini beraberinde getirir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Strateji, organizasyonları yaşayabilecekleri olumsuzluklara ve içinde buldukları pazarda/çevrede mevcut bulunan belirsizliklere adaptasyonlarını sağlayabilmek için gerekli kaynakların, süreçlerin ve sistemlerin ne şekilde olacağını ortaya koymaktadır. Organizasyonlar hangi işleri yapacaklarına, ne tip ürün ve hizmetler üreteceklerine ve bunları hangi pazarda faaliyet sokacaklarına karar vermelidirler. Bir inovasyonun organizasyon bağlamında başarılı olabilmesi için, kurum için ortak bir vizyon ve stratejik rotasının net olması önemlidir (Lawson ve Samson, 2001).

Stratejik bir inovasyonun gerçekleşebilmesi, yeni ürün veya hizmetlerin hedeflerinin stratejik olarak tanımlandığı roller, finansal amaçlar ve büyüme alanlarının yer aldığı kriterlere bütünsel bir bakış açısını gerektirir. İnovasyon stratejisi, inovasyonu gerçekleştirmeden önce bu inovasyonun planlamasına ait bir gelecek öngörüsünü içeren ve kurum çalışanlarının birlikte bu çabaya girişmeden önce bu inovasyonu neden yaptıklarının net olarak farkında olmalarını sağlayan bir rehberdir. Rekabetin doğasını değiştirerek pazarı yeniden şekillendirmeyi, iş modellerinin ve oyunun kurallarının yeniden düzenlenmesini ifade eder (Satı ve Işık, 2011).

Stratejik yeniliklerin elde edilmesi zordur, ancak az sayıda firmanın (örneğin Dell Computers, CNN, IKEA, the Body Shop, Eirst Direct, MTV, Southwest Airlines, Canon ve USA Today) geçmişte başarı sağlamış stratejik inovasyonlar yapabildiği bir gerçektir. Bununla birlikte, daha da ilginç olanı, bu seçkin şirketler grubunda daha da küçük ve daha seçkin bir şirketler grubunun yer almasıdır. Bunlar sanayi liderleri olarak kurulan stratejik yenilikçilerdir. Tüm kanıtlar, çoğu stratejik yeniliğin nadiren yerleşik oyunculardan ortaya çıktığını işaret etmektedir. (Markides, 1998).

İnovasyon vizyonunun hiçbir ürüne, müşteriye veya hizmete bağlanmadığını fark ederek ek bir ürün, hizmet veya iş süreci olarak inovasyona çok fazla odaklanıldığı an, kesinlikle kaçınılmak istenilen bir tuzağa düşülebilir. Bu da dolaylı olarak inovasyonu çok dar düşünmek veya sonunda tasarlanan ürün/hizmet fikrinden vazgeçmek anlamına gelecektir. Bunun yerine, inovasyon vizyonunun, inovasyonu temel bir yeterlilik olarak yerleştirme konusuna daha fazla odaklanması gerekir. Constantinos Markides (1997), stratejik yeniliğin şirketin asıl işini yeniden

tanımlaması gerektiğine işaret etmektedir. Stratejik yenilik, şirketin stratejisini ve genel iş modelini veya ekonomik motorunu hedef almaktadır. Markides, kuruluşların stratejik inovasyonu başlatması için beş yol sunar:

- İşletmeyi yeniden tanımlamak
- Müşteriyi yeniden tanımlamak
- Sunulan ürün ve hizmetleri yeniden tanımlamak
- Nasıl iş yaptıklarını yeniden tanımlamak
- İşleri hakkında nasıl düşündüklerini yeniden tanımlamak

Whirlpool'un tanımına göre kurumsal yapıya inovasyon yerleştirme tüm bu unsurları ele almaktan geçer. Hizmetlerimizi, ürünlerimizi ve bir dereceye kadar iş yapış biçimlerimizi yenilemeyi gerektirir (Snyder ve Duarte, 2003).

Stratejik inovasyon bir organizasyonun rekabet temellerinin yeniden düşünülmesini gerektirir. Bir fırın üreticisi olan Luxel firması yıllardır halk arasında davul fırın olarak bilinen yuvarlak tepsili fırınlardan üretmekteydi. Kırsal alanda yaşayan tüketici gruplarından yaptığı değişikliklerle modern yaşam düzenine geçen tüketici topluluklarına doğru çok önemli bir yenilik atılımı gerçekleştirmiştir. "Gelenekseli reddetmeden modernleşiyoruz" sloganını ortaya atarak 2009 yılı itibarı ile kare ve dikdörtgen tepsili fırınlar üreterek piyasaya sürmüştür. Ürünlerine değer katarak, tüketicilerinin yaşam tarzlarına yönelik daha küçük ve bir mobilya olarak yaşam alanlarında daha az yer kaplayacak, daha estetik ürünlerle sistematik bir ürün yaklaşımı ve farklılaştırmayı içeren bir yaratıcılık sergilemiştir. Yaptığı stratejik inovasyon ile rekabet gücü kazanmayı ve yapılan işi daha karlı hale getirmeyi başarmıştır (Işık, 2010).

### **3.5.1. Oluşumun Aşamaları**

Yapılan çalışmalarda organizasyonların çevrelerine uyum sağlamada altı farklı inovasyon stratejisi uyguladığı görülmüştür (Deniz, 2011). Bu inovasyonlar aşağıda sıralanmıştır:

- Saldırgan inovasyon stratejisi

- Savunmacı inovasyon stratejisi
- Taklitçi inovasyon stratejisi
- Bağımlı inovasyon stratejisi
- Geleneksel inovasyon stratejisi
- Farklılaştırma inovasyon stratejisi
  - Açık inovasyon stratejisi
  - Mavi okyanus stratejisi
  - Fırsatları izleme stratejisi

Stratejik inovasyon gerçekleştirmeden önce organizasyonun ortaya çıkacak inovasyonu pazar, kurumsal kaynaklar, çalışanlar ve genel kurum vizyonu bakımından değerlendirmesi gerekir. Bu stratejilerin detaylı olarak işlenmesi, inovasyon yolculuğunda organizasyonlara ilk adımı atmaları için bir rehber olacaktır.

**Saldırgan inovasyon stratejisi**, ile teknoloji yakın takibe alınır, pazardan optimum düzeyde faydalanılmasına olanak sağlanır ve ar-ge departmanı güçlendirilir (İraz, 2010). Organizasyonların bu stratejiyi seçmelerindeki ana sebep yeniliği gerçekleştirilmiş ürünlerin henüz pazarı oluşmadan ortaya sürülerek, dahil olduğu pazarı veya yarattığı niş pazarı derinlemesine kuşatarak yüksek bir pazar payının elde edilmesini sağlayabilmesidir. Orta ve uzun vadede etkili bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Uzkurt, 2008).

Saldırgan strateji rakiplere karşılık verebilme, paylarına ve dengelerine sert müdahalede bulunabilme ve stratejik karşıt hamlelere karşılık verebilme potansiyelini beraberinde getirir, böylelikle işletme için gelecekte daha inovatif kararlar alınabilir (Lawson ve Samson, 2001).

**Savunmacı inovasyon stratejisi**, inovasyon gerçekleştirdiği bir durumda mevcut olmayan bir pazara ilk giren olanın getirebileceği riskleri göz önünde bulunduran, ilk olmayı istemeyen fakat teknolojik geliştirmelerin ve yeni pazarların da dışında kalmak istemeyen organizasyonların tercih ettiği ve uyguladığı bir stratejidir. Savunma inovasyon stratejisi uygulayan yenilikçi organizasyonlar pazarda yer alabilecekleri daha uygun bir inovasyon türünü uygulamak için kendi



kapasitelerinde artış ya da eksilme yoluna gidebilirler. Daha önceki başlıkta belirttiğimiz kendinden daha başarılı bir “saldırgan inovasyon stratejisi” izleyen rakip tarafından rekabet dışına itilen bir organizasyon, mevcut pozisyonunu korumak için istemeden veya stratejik karar olarak savunma inovasyonu stratejisine geçiş yapmak durumunda kalabilir.

**Takitçi inovasyon stratejisi**, risk almaktan kaçınan organizasyonların uyguladığı bir stratejidir. Bu tip organizasyonlar düşük maliyet, iş gücü ve malzemeye sahip oldukları için pazarda ilk sıralarda yer alamazlar. Teknolojinin hızla ilerlediği pazarlarda taklitçi inovasyon stratejisi çok sık kullanılmaktadır. IBM(Lenovo) firması PC düşük fiyat ve kaliteli ürünler sunması nedeniyle mevcut pazarda yer alan rakiplerince sıkça taklit edilmektedir (Trott, 2002).

**Bağımlı inovasyon stratejisi** uygulayan organizasyonlar teknoloji ve inovasyon bakımından kendinden büyük ve Pazar payı güçlü işletmeleri takip ederek bu işletmelere bağımlı olarak hareket etmeyi tercih ederler. Müşterilerinden herhangi bir talep ve geri dönüş almadıkça ürünlerinde değişikliğe gitmezler, herhangi bir talep aldıklarında ise ürünlerde ya da organizasyon yapısında inovasyona zemin oluşturacak değişikliklerle müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışırlar (Mesci, 2011).

**Geleneksel inovasyon stratejisi** avantajlı maliyet, hizmet kalitesindeki verimlilik artışı ve pazarlarda rekabet edebilme kabiliyeti gibi 3 farklı temele dayanmaktadır. Bu stratejide organizasyonlar tüm pazara değil, seçtikleri niş bir pazar ve bu pazarın tüketici kitlesine yönelik hareket etmeyi tercih ederler (Uzkurt, 2008).

**Farklılaştırma inovasyon stratejisi**, ürünlerin ve hizmetlerin kolaylıkla taklit edilebildiği ve hali hazırda edildiği pazarlar için geçerlidir. Bu tip pazarlarda farklılaştırma ürünün pazarda tutunabilmesi, rekabet avantajının kazanılabilmesi ve marka değerinin oluşabilmesi için bir zorunluluktur. Farklılaştırma stratejisi ar-ge faaliyetlerindeki farklı uygulamalar ve müşterilerin tercihlerine yönelik geliştirilen mal ve hizmetleri doğurması sebebiyle pazar içerisinde organizasyon ve tüketici arasındaki bağı kuvvetlendirerek müşteri sadakati oluşmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2004). Buna ek bu stratejide, tüm pazar içerisinde yer alan rakiplerin ürün ve hizmetlerinden tamamen farklı ve benzersiz olduğu kabul edilmiş bir yenilik gerçekleşir.

Müşteri sadakatini sağlayan bir başka uygulama da inovasyon kaynağını sadece iç kaynaklardan doğan ar-ge çalışmalarının dışına taşıyan “açık inovasyon stratejisi”dir (Saebi ve Foss, 2015). İlk kez Chesbrough tarafından geleneksel inovasyona karşı olarak geliştirilerek uygulanan bu inovasyon kapalı inovasyonun aksine işgücü hareketliliğini savunur.

Bir başka alternatif strateji “mavi okyanus stratejisi”dir. Bu strateji rekabeti bir ölçüt veya dezavantaj olarak görmenin aksine, bir avantaja dönüştürerek yeni ve farklı faydalar ortaya koyacak şekilde yeniden tanımlar. İnovasyonun bir değer ortaya koyarak yapılması gerektiğini, bu değer beraberinde pazar payı artışı ve farklılaşmayı beraberinde getireceğini söyler (Satı, 2013).

Farklılaştırma stratejisi içerisinde değinebileceğimiz son bir alt strateji türü ise “fırsatları izleme stratejisi”dir. Bu stratejiyi uygulayan organizasyonlar ar-ge çalışmalarına önem veren, yenilikçi hareket eden ve kurum kültürüne de bunu yansıtmış, ölçek ekonomisi yaratacak bir üretim kapasitesine önem veren, uygun zamanda pazarda payı büyük olan Pazar liderlerinin zayıf noktalarını yakalayıp harekete geçmeyi hedefleyen organizasyonlardır (Deniz, 2011). Stratejik inovasyon sürecinin gelişimini ve organizasyon içerisindeki uygulama safhalarını aşamalandırarak olursak; keşif ekibi ve sahneleme, hizalama, kurgulama ve keşfe çıkma, yaratma, haritalandırma şeklinde beş temel başlıkta inceleyebiliriz.

### **3.5.1.1. Keşif Ekibi ve Sahneleme**

“Dönüşüm, yeni bir dünya görüşü eskisinin yerini aldığı anda gerçekleşir” (Lynn ve Akgün, 2001). Stratejik inovasyonun ilk aşaması olarak kabul edebileceğimiz sahneleme ve keşif ekibi aşaması ile beraberinde gelen keşifsel inovasyon stratejisi, daha önce hiç tecrübe edilmemiş ürün, hizmet ve süreçler için geliştirilen yöntemleri kapsamaktadır. Bu stratejide tüketici davranışları, geliştirilen yeni yöntemler ve mevcut yöntemlere değer kazandırmak hedeflenerek analiz edilir ve uygulanır (Lynn ve Akgün, 2001).

Keşifsel strateji aşaması iş süreçlerine yansıyan yenilikçi değişimleri beraberinde getirir. Yoğun araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucu ortaya çıkar, müşteri ve kendi endüstrisinde tamamen yeni olan değişimler olarak da tanımlanabilir

(O'Connor, 2002). Örneğin, IBM tarafından üretilen masaüstü bilgisayarlardan kullanılmak üzere üretilen silikon germyum çipler, normal çiplere göre dört kat daha güçlüydü ve çok daha az enerji harcıyordu. Cep telefonları ve dizüstü bilgisayarların üretilmesi bu çipler sayesinde gerçekleşmiştir.

Keşifsel inovasyon stratejisinin uygulandığı pazarlarda belirsizlik oldukça fazladır, çünkü mevcut pazarlar bu tip bir yeniliğe hazır değildir ve bu sebeple pazarın potansiyelini belirlemek oldukça zordur (Cheng ve Shiu, 2007). Stratejik inovasyon yapmak isteyen ve keşifsel inovasyon stratejisini başlatan firmaların çok büyük yatırımlar yapmaları gerekir ve bu yapılacak yatırımlara paralel olarak, organizasyonun karşılayabileceği riskler de aynı oranda büyümektedir. Bu stratejinin temelini tamamen geleceğe yönelik, yeni mühendislik ve bilim ilkeleri oluşturmaktadır.

Stratejik inovasyonun yeni pazarlara açılmak için bir araç olmasının nedeni de buradan doğmaktadır. Stratejik inovasyon sonrası mevcut keşif stratejisi beraberinde artımsal inovasyon stratejisini de getirir. Örneğin pişirilmeden hazırlanabilen hazır çorbalar bu stratejinin bir ürünüdür, sonrasında çorba çeşitlerinin çoğaltılmasıyla artımsal inovasyon stratejisi uygulanarak pazar payı ve rekabet avantajı korunmaya çalışılır (O'Connor ve Ayers, 2005).

Keşif ekibi ve sahneleme aşaması, bir stratejik inovasyon girişimi için, bir iç ekibin oluşturulması ve hazırlanmasıdır. Bu aşama üç önemli temel faaliyetten oluşmaktadır:

1. Doğru ekibi oluşturmak ve taşıyıcı yapı
2. Doğru çalışma ortamı yaratmak
3. Sahneleme toplantısını uygulamak

Burada keşif sürecinden bahsederken stratejik inovasyonunun organizasyon başarısına etkisini irdelemek üzerine yaptığımız bu çalışmada, inovasyon sürecinin organizasyon içerisinde nasıl yürütüldüğünü inceleyerek değerlendirebileceğimiz açıkça ortadadır. Dolayısıyla, bu üç etkinlik organizasyon içerisinde inovasyon sürecine dahil olmuş, keşif sürecinin yönetim kolunda yer alan iç sponsoru tarafından yönlendirilir ve oluşturulan keşif ekibi, takım kaptanı tarafından koordine edilir. Söz konusu ekibin çabaları strateji inovasyon girişiminin başlatılmasıyla sonuçlanmaktadır.

Üst yönetim, bir strateji inovasyon girişimini taahhüt ettiğinde, aşağıdakilerin her birinde değer olduğu konusunda hemfikirdirler (Johnston ve Bate, 2003):

- Organizasyon stratejisinin geliştirilmesine ve uygulanmasına iç yöneticiler ekibinin katılması.
- Ortaya çıkan pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarını kurumsal bir strateji oluşturmada kullanmak.
- Mevcut iş modelinde (altyapı, süreçler veya kaynak tahsisi) değişiklik gerektirebilecek yeni iş fırsatlarını göz önünde bulundurmak.

Bu süreçte uygulanan keşif stratejisi sadece ürün ve hizmetlere uygulanmaz, organizasyon içerisindeki teknolojik bilgi kapasitesinin geliştirilmesini ya da tamamen değiştirilmesini kapsayabilir. Bu değişim ürünün üretim, dağıtım ve pazarlama süreçlerinin tümünü kapsayabilir. Keşif aşamasının ortaya çıkardığı bazı dezavantajlar da mevcuttur. Mevcut pazar ve tüketici gruplarının analizini yapmak ve yeni ürünün pazarda ne şekilde yer alacağını tam olarak ön görmek oldukça zordur. Ayrıca ileri teknoloji ürünlerin ve hizmetlerin üretiminde yeni teknolojilerin takibini yapmak, buna bağlı olarak yeni ve teknik bilginin kaynağını, nereden, nasıl ve ne maliyetle elde edileceğini öngörmek de oldukça güçtür. Prototipleme aşamasında çok sayıda deney yapılması, kullanıcı anketleri ve deney gruplarıyla ürünün test edilmesi öngörü kapasitesini geliştirmek adına faydalı olabilir. İnovasyonun uygulanması ve ürünün pazar ölçeğinde verimli hale gelmesi uzun zaman alabilir (O'Connor ve Ayers, 2005).

Keşifsel inovasyon stratejisinde proje süresi on yıl veya daha fazladır. Fakat gelişen teknolojiyle birlikte bu süre değişkenlik gösterebilmektedir. Projelendirme süresi esnasında öngörülemeyen durumlar meydana gelebilir ve bu beklenmeyen durumlar projenin yönünün değiştirilmesine neden olabilir. Buna karşın yeni fikirler ve yeni fırsatlar da proje sürecinin uygulanması sırasında ortaya çıkabilir. Proje başlangıcında belirsizlik teşkil eden durumlar zaman içerisinde öğrenme ve sürece yönelik iş modeli geliştirmek suretiyle ortadan kaldırılabilir ve avantaja dönüştürülebilir (Sandström ve Tingström, 2018). Farklı çalışanlar proje süreci boyunca gerçekleşecek gelişmelere göre sürece katılabilir, projede farklı bölümlendirmeler oluşturulabilir. Proje süreci boyunca organizasyonda yer alan tüm birimlerin projeye katılımının sağlanması faydalı olacaktır. Projeyi oluşturma ve yürütme sorumluluğu tek birime bırakılmamalıdır (Benner, 2009). Organizasyonların

keşifsel inovasyon stratejisini uygulamalarının birkaç sebebi vardır. Bunlardan birincisi daha önce de belirttiğimiz gibi, bu inovasyon stratejisinin karlılık oranının yüksek olmasıdır. İkinci bir sebep ise, pazar lideri konumuna gelmesini doğrudan olanaklı kılmasıdır.

Geçtiğimiz bölümde stratejik inovasyonun stratejik planlamadan farkını açıklamıştık. Bunun bir sonucu olarak keşif aşamasında oluşturacağımız keşif takımının nitelikleri, klasik stratejik planlama anlayışında yer alan takımlara göre bazı farklılıklar gösterecektir. Bu farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz (Johnston ve Bate, 2003):

- Yaratıcı olması.
- Fırsatları değerlendiren bir yapıda olması.
- Dinamik olması.
- İşbirlikçi bir yapıda olması.

### **3.5.1.2. Hizalama Aşaması**

Keşif aşaması, inovasyon sürecinin hazırlık aşamasında yer alan takım hazırlığı ile birleştirildiğinde, hizalama aşaması keşif takımının girişim üzerindeki kabiliyetlerine ve içerik yaratma sürecine odaklan bir süreçtir. Aşağıda sıralanan;

- Takım yeni iş fırsatları bulmaya nereden başlamalı?
- Organizasyon içerisindeki hangi birimler yapılacak operasyon, operasyon stratejisi ile uyumlu ilerlemelidir?
- Organizasyon kapasitesi yapılacak inovasyon için yeterli midir?
- Organizasyonun "dış sınırları" nelerdir?

soruları bu sürecin başlangıcında sorulacak sorulara örnek olarak verilebilir.

Hizalama aşaması iki önemli aktiviteye dayanır (Johnston ve Bate, 2003);

1. Organizasyonun dış sınırlarını saptamak.

2. Sunulmuş stratejik sınırların keşfi üzerine elde edilen bilgiyi üst yönetim ile hizalayarak çizilen sınırlar hakkında öngörü yaratılabilecek bir çerçeve yaratmak.

Stratejik inovasyon temelli girişimler ve mevcut organizasyonlarda gerçekleştirilecek stratejik inovasyonlar bir keşfe çıkmayı gerektirir. Ve keşif süreci mevcut organizasyon stratejisi, şirketin geleceği için gerekli büyümeyi sağlamadığı zaman başlatılması çözüm getirecek durumlardan birisidir. Bu sebeple stratejik inovasyon üst yönetimin öngörülerini ve organizasyonun/şirketin konfor alanının dışında bir alanı işaret eder ve bu alanda faaliyet gösterir. Bu da yeni bir öğrenme ve öğrenmeme/unutma (un-learning) sürecini gerektirebilir. Bazı organizasyonlar çalışanlarını ve ekiplerini yeni bölgeleri keşfetmeye teşvik eder ve bulabilecekleri her yerde yeni fırsatların keşfedilmesini memnuniyetle karşılar. İnovasyon sürecine stratejik inovasyon perspektifiyle bakmayan şirketler, araştırma ekiplerini daha kısa süre sahada tutmayı tercih eder ve şirketin (mevcut kaynaklar nedeniyle) giremediği alanlara girmenin kurumsal kaynakların israfı olacağına inanır. Üst yönetim ekibi, düşünülen stratejik seçenekler üzerinde sıkı bir kontrol sağlamak istiyorsa, bu bir stratejik inovasyon girişiminin başlatılmasında tartışılması gereken önemli bir konudur (Johnston ve Bate, 2003).

Keşif ekibinin keşif çalışmaları ile yaratılan çıktılar, üst yönetimin kabul ettiği dar sınırlara takılıyor olması ve ortaya çıkabilecek potansiyel çatışmalar, organizasyon içi stratejik inovasyon girişimlerinde üzerinde durulması gereken kritik bir konudur.

Strateji yeniliği, doğası ve tanımı gereği, bir şirketin değerinin veya pazar payının artırılması amacıyla mevcut bir pazarın kurallarını değiştirmenin yollarını aramayı içerir. Her ne kadar strateji inovasyonu bir şirketin büyümesi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olsa da bu büyümeyi başarmak için şirketin altyapısında veya iş süreçlerinde değişiklik yapılması gerekebilir. Üst yönetim büyümeyi arzu ederken, mevcut iş modelinden de sorumludur ve genellikle değişiklik yapmaktan çekinirler. Bu takas, tüm strateji inovasyon girişimlerinde mevcut olan bir "yaratım gerginliği" sağlar. Bir taraftan keşif ekibinin, var olan her yerde yeni iş fırsatlarını keşfetme özgürlüğüne ihtiyacı vardır ve diğer taraftan da üst düzey yönetim, iş modelinde çok riskli değişikliklere karşı koruma sağlamak için süreç üzerinde bazı kontroller sağlamaya ihtiyaç duyar. Bu "yaratıcı gerginliği" çözmeye çalışmak yerine, bunun

girişimin başarısı için gerekli bir bileşen olduğunu savunmak başarılı bir stratejik inovasyon sürecinin temel anahtarlarından biridir.

Keşif ekibi, özellikle de fırsatlar bugünün ana işinden uzaklaşan, radikal bir ayrılışı temsil ediyorsa, üst düzey yönetimin tanımladıkları her yeni iş fırsatını benimsemeyeceğini bilmelidir. Aynı zamanda, üst yönetim, keşif ekibinin, piyasada yeni bir değer yaratmak için mevcut iş modelinde bazı değişiklikler önermesi gerektiğinin de altını çizmelidir. Bu iki güç (etkileşimler ve imersiyonlar), her iki grubun da ortak hedeflerinden çok uzaklarda dolaşmasını engelleyen ve şirketin kayda değer yeni değer sağlamak için uygulayabilecekleri iş fırsatlarını tanımlayan dinamik bir gerilimde tutulmalıdır (Johnston ve Bate, 2003). Keşif sürecinde uyumun önemi, inovasyon sürecindeki doğal bir gerilimden kaynaklanmaktadır, yeni bir şey yaratmak bir şirket için değer yaratabileceği gibi potansiyel riskleri de temsil edebilir. Bu olasılıklar ve alınabilecek tedbirlerden bazıları şu şekilde sıralanır (Johnston ve Bate, 2003):

- Hizalama aşamasında keşif ekibi iş modelinde gerçekleştirilen girişim organizasyonun gidişatında büyük bir adım atılmasına neden olur. Bu değişim bir dizi küçük değişikliği kucaklayarak süreçte bir “keşif kayması”na neden olmaktadır. Keşif ekibi bu değişimleri yakın takip edebildiği için tolere edip sürece dahil edebilirken, üst yönetim süreci aynı oranda takip etmediği için çıktıların farklı beklentilerle sonuçlandığı yorumunu getirebilir.
- Sabit kalacak olan iş modelinin unsurları, test edilecek iş varsayımları ve Keşif ekibinin araştırmasına yönelik stratejik sınırlar üzerinde önceden anlaşılması, hedeflerin ve beklentilerin üst yönetimle uyumlaştırılmasına yardımcı olacaktır.
- Stratejik bir sınır, bugünün iş dünyası ile yarının fırsatları arasında kalan, keşfedilmemiş potansiyel büyüme alanıdır. Bir şirketin büyüme potansiyeline sahip olduğuna inanılıyorsa, doğru olup olmadığını belirlemek için keşif grubu tarafından bir araştırma yürütülmesi gerekir.
- Stratejik sınırlar, kısa vadeli, düşük riskli iş girişimlerinden, çığır açan, endüstri değiştiren yeni işlere kadar geniş bir iş fırsatları yelpazesini kapsar.
- Keşfetmek için stratejik sınırların belirlenmesi ve üzerinde anlaşılması, bu “Hizalama Aşaması”nın temel amacıdır. Üst yönetim bu sınırı henüz

belirlemediyse, gözden geçirmeleri için seçenekler önermek keşif ekibinin rolüdür.

- Potansiyel stratejik sınırları belirlemek için, keşif ekibinin çeşitli iç ve dış kaynakları kullanması gerekir.
- Keşif ekibi ile keşif süreci için, üst düzey yönetim arasında uyum yaratmaya ek olarak, stratejik bir sınırın belirlenmesi şirkette şu şekillerde önemli bir rol oynayabilir:
  - Geleceğe yönelik iş modellerini daha yönetilebilir kılmak.
  - Kurumsal vizyonun bu sınırların belirlenmesi sayesinde daha aktif ve uygulanabilir olmasını sağlamak.
  - Çalışanların faaliyetlerine odaklanmasını sağlamak ve sağlıklı iş birliği ortamlarından doğan, sonuçları alınabilir "beyin fırtınası" olanaklarını arttırmak.
  - Gerektiğinde kurumsal değişime yönelik bir teşvik sağlamak, hareket kabiliyeti için öngörülen sınırların karar mekanizmalarına rasyonel destek etkisi sağlaması.
  - Yeni iş fırsatlarının tanımlanması ve keşfedilmesini sağlamak,
  - Şirketin enerjisini ve çabalarını, geleceğin peşinde yeni alanlar için koşturmayla odaklamak.

### **3.5.1.3. Kurgulama ve Keşfe Çıkma Aşaması**

Hizalama aşaması sonrası keşif ekibi, bu yeni stratejik inovasyon girişimi için için üst düzey yönetimle gerekli hizalamayı gerçekleştirmiş ve uygun stratejik sınırları keşfetmeye başlamaya hazır hale gelmiş olacaktır. “Nereden başlıyorlar? Kiminle konuşuyorlar? Ne arıyorlar?” soruları üst yönetim için tam anlamıyla netleşmiş, stratejik sınırların kurum için adaptasyonu sağlanmıştır. Keşif aşaması çoğu zaman entelektüel olarak teşvik edici bir süreç olsa da bu sürecin kurgulanması stratejik inovasyon sürecinin en fazla zaman ve enerji tüketen aşamasıdır (Johnston ve Bate, 2003). Bu aşama aşağıdaki adımlardan oluşur:



- Kaşif olmaya hazırlanmak.
- Keşifçi bir zihin seti benimsemek.
- Vizyoner fırsatları hedeflemek.
- Keşif rotasını planlamak.
- Keşif vektörlerini, keşfin içerdiği dallanmaları düşünmek ve farklı rotalar için senaryo geliştirmek.
- İmersiyonlar ve etkileşimler
- Keşif aktivitelerini seçmek.
- Müşteri değeri faaliyetlerini belirlemek.
- Pazar dinamiği faaliyetlerini belirlemek.
- İnovasyon iş modelini oluşturmak.
- Stratejik sınırlardaki değeri keşfetmek.
- Yeni iç görüleri edinmek ve değerlendirmek.

Bu aşamada vizyon fırsatlarının tanımlanması ve inovasyon sürecine dair düşüncelerin geliştirilmesi söz konusudur. “Stratejik fırsat spektrum”u boyunca yeni fırsatlar tanımlama olanağı sürekli yeniden doğacak ve keşif alanı kendini sınırlar çerçevesinde genişleterek tanımlamaya başlayacaktır. Bu süreç, müşteri için değer yaratmakla birlikte, bu değeri hazırlarken/sunarken aynı zamanda organizasyon için de değer yaratmaktır. Bu nedenle yeni iş fırsatlarını belirlemeye ve değere (yaratılacak değer ne olduğu ve nasıl sunulacağı veya geliştirilebileceğine) odaklanmalıdır.

Stratejik sınırdaki değeri araştırmanın yolu “üç vektör” uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Söz konusu araştırma alanlarının detaylı incelenmesi sonucu stratejik sınırlarda yakalanabilecek değerlerin analizi ve fırsatları stratejiye katabilme kabiliyeti doğrudan orantılı olarak gelişecektir. Bu üç vektör şunlardır:

1. Müşteri değer vektörü
2. Pazar dinamik vektörü
3. İş modeli inovasyon vektörü

Yeni ve benzersiz bir bakış açısı kazanmak için keşif ekibi, keşif aşaması ve beraberinde gelen tüm süreçlerde, keşif ve kurgulama faaliyetlerini gerçekleştirmenin daha az geleneksel yollarını düşünmelidir. Her şeyi farklı görmek için, yöntemleri farklılaştırmak ve farklı perspektiflerden, her şeyi farklı yapmak gerekir. Keşif faaliyetleri “etkileşimler” ve “imersiyonlar (batırma, daldırma, deşme anlamında)” olarak sınıflandırılabilir. Etkileşimler bilgi alışverişi için oluşturulan olaylar, imersiyonlar ise mevcut yapı üzerinde gözlem yapma ve öz eleştirel yaklaşımı gerektiren eylemler olarak tanımlanabilir. Keşif ortamı bu iki faaliyeti birleştirerek yaratılmalıdır. Kurgulama aşamasında stratejik sınırlarda yakalayabileceğimiz değerleri araştırmak için kullanacağımız üç vektöre kısaca değinecek olursak,

“Müşteri değer vektörü”nde amaç, belirgin olmayan müşteri ihtiyaçlarını belirlemektir. Bunu yapmak için değer problemlerini, değer etkileşimlerini, yaşam tarzı deneyimleri ve kazançlara dair imersiyonları göz önünde bulundurmak gerekir.

“Piyasa dinamikleri vektörü” gelecekte oluşacak yeni piyasalar üzerinde etkisi olabilecek, şu an organizasyon yapısında hali hazırda kaynak olarak bulunan mevcut güçlerin anlaşılması ve bu kaynakların beslenerek yeni kaynakların kazanılmasını beraberinde getiren büyük değere odaklanır. Bu anlayışı kazanmak için, düşünce lideri panelleri gibi etkileşimler ve deneyler, konferanslar ve rehberli yolculuklar gibi organizasyon içi imersiyonlar düşünülmelidir.

“İş modeli inovasyon vektörü”nde, diğer şirketlerin pazarda daha fazla değer elde etmek için nasıl eşsiz iş modelleri yarattıkları hakkında çok şey öğrenmeli, başka organizasyonların iç örgütlenme ve değer yaratmak mekanizmaları hakkında araştırma yapılmalıdır. Söz konusu işleyişleri daha iyi anlayabilmek ve öğrenebilmek için, kıyaslama çağrıları, düşünce lideri panelleri gibi etkileşimleri ve kıyaslama ziyaretleri gibi dış imersiyonları göz önünde bulundurmak gerekir.

Üç vektör uygulamasını yaparken her keşif etkinliğinin hemen ardından bir bilgilendirme oturumu düzenlenmesi olumlu sonuç doğuracaktır. Böylelikle ekip üyeleri bu çabalardan edinilen bilgileri tespit edip paylaşabilir, çıkarımlarını birleştirerek sonuç çıktılarını geliştirebilir ve üst yönetimle daha kapsamlı şekilde paylaşma olanağı bulabilirler (Johnston ve Bate, 2003).

### 3.5.1.4. Yaratma Aşaması

Keşfetme süreci yaratma aşamasına gelindiğinde sona erer. Bu sürece gelindiğinde keşif ekibi uzun çalışmalar sonucunda yorulmuş, hatta bıkmış olabilir. Ancak, son birkaç ay içindeki etkileşimleri ve sonuçları, müşterilere ve neye değer verdiklerine, geleceğin yükselen pazarı ve iş modeli inovasyonları konusundaki potansiyelin derinlemesine değerlendirildiği bir anlayışa olanak tanımıştır. Organizasyon içerisinde gerçekleştirilecek stratejik inovasyon için güven ortamı yaratılmış, kurum içi inovasyon süreçlerine entegrasyon için yöntemlerin belirlenmesi ve derinlemesine incelenmesi sağlanmıştır. Yaratma aşaması tahmin edilebileceği gibi, geleceğin işlerini öngörmek ve tanımlamak için hayal gücünün kullanıldığı yaratıcı bir etkinliktir (Johnston ve Bate, 2003). Bu aşama aşağıdaki çalışmalardan oluşmaktadır:

- Doğru ortamı oluşturmak
- Yaratım
- Takım çalışması
- Girişimcilik
- Gerekli araçları toparlamak
- İçgörü
- Fırsat formatı
- “Kaba” değerlendirme kriterleri
- Yaratım süreci
- Uyumsuz aşama: Başlangıç fikirlerinin belirlenmesi
- Uyumlu aşama: Konsept geliştirme ve değerlendirme

Yaratma aşaması, keşif ekibi üyelerinin keşif aşamasında edindikleri bilgileri yeni iş fırsatlarına dönüştürmelerinin zamanıdır (Johnston ve Bate, 2003).

Bu süreçte;

- Yaratıcı, takım çalışmasına uygun ve girişimci bir iş ortamı hazırlanır,

- Keşif aşamasında kazanılan görüşlere dayanarak, gelecekte ortaya çıkacak olan iş fırsatları belirlenir. Bu tespit yapılırken yalnızca organizasyonun mevcut yeteneklerine uygun fırsatlar tanımlanmalıdır. Fırsatlar yeterince çekici ise organizasyonun kendi kaynak ve imkanları bağlamında bunu gerçekleştirmesi için bir yol bulunabilir.
- Bu yaratım için gerekli araçlar, fırsat biçimleri/şekilleri/seçenekleri ve bazı zorlu değerlendirme kriterleridir. Bu araçların temeli, keşif aşamasında toplanmış iç görüş listeleriyle sağlanmaktadır.
- Bu süreci mecazi bir huniden geçerken düşünölmeli, kazanılan iç görüşlere dayalı olarak, huninin tepesine büyük miktarda “başlangıç fikri” koyarak başlanıldığını hayal etmelidir. Bu nokta, fikir miktarının, yani niceliğinin fikrin kalitesinden daha önemli olduğu bir yaratıcı sürecin başlangıcıdır. Huniden geçebilecek ve inovasyona uygunluğu denetlenecek fikir, huninin ağzının genişliğiyle sınırlıdır. Dolayısıyla huninin tepesine ne kadar çok fikir eklenirse, huniden fikirlerin akış süresi o kadar uzun olacak, bu da keşif sürecinin uzunluğunu/kısalığını belirleyici faktörlerden biri haline gelecektir. Yeniliklerin tespiti, fizibiliteye göre bu süreçte daha önceliklidir.
- Fırsat biçimleri/şekilleri/seçenekleri kullanılarak, başlangıçtaki fikirlerin “huninin altına inen” kısımları seçilerek ve daha da geliştirilerek çıktılar inovasyon yaratım sürecine taşınır.
- Son adım olarak, kaba değerlendirme kriterlerinin kullanımıyla fırsatlar sıralanır ve “haritalandırma aşaması” için huniden en güçlü şekilde çıkmaları sağlanır.

### **3.5.1.5. Haritalandırma Aşaması**

Haritalandırma aşaması öncesi geliştirdiğimiz aşamalarda keşif ekibi, müşterilerle ilgili yeni görüşlere, geleceğin gelişmekte olan pazarına dair öngörülerde bulunma potansiyeline, pazardaki mevcut iş modellerini müşterilere ve organizasyona değer olarak katmak için yeniden yapılandırma yollarına dayanan bir dizi yeni iş fırsatı yaratmaktadır. Süreç bazında değerlendirecek olursak, bu fırsatlar, üst yönetimin belirttiği ihtiyaçları yerine getirebileceklerini öne süren, bir dizi “zorlu” değerlendirme

ve filtreleme sürecinden geçer. Haritalandırma aşaması keşif sürecindeki son adımdır. Yeni iş fırsatının uygulanması için bir planlama sürecidir ve aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Johnston ve Bate, 2003):

- Kritik stratejik sektörleri tanımlanması
- Her sektör için yol haritaları oluşturulması
- Aksiyon nesnelерinin tespiti ve değerlendirilmesi
- Trendler
- Süreksizlikler
- Mihenk taşları
- Ölçüm araçları geliştirmek
- Çıktıların üst yönetime sunulması

Burada sunulan stratejik yol haritası, iş fırsatının geliştirilmesinde göz önünde bulunması gereken önemli sektörlerin, bu sektörleri temsil eden grupların ve bu tabakanın birbiriyle ilişkilerinin temsil edildiği bir iş/zaman çizelgesidir. Keşif sürecinde tanıtılan araçların çoğunda olduğu gibi, haritalandırma aşamasında da belirlenen sektöre ve fırsatlara uyacak şekilde alınacak aksiyonun organizasyon bağlamında özelleştirilmesi/uyarlanması gerekir. İlk uyarlanma alanı çizelgenin kendisidir. Stratejik inovasyonun gerçekleştirileceği pazar, pazar yapısı ve karakteristik özellikleri göz önünde bulundurularak planlanan işler ilgili dönemlere göre bölünmelidir. Elektronik gibi oldukça dinamik endüstriler için, ilgili zaman segmentleri aylar olmasa da muhtemelen çeyrek yıllık dilimler şeklinde planlanabilir. Biyoteknolojide bu zaman yıllar veya belki de on yıllar olacaktır. Birçok işletme için üç ila beş yıl arasında uzanan altı aylık aralar, genellikle stratejik yol haritası için uygun bir zaman aralığı olacaktır. Bir haritalama toplantısında, bir dizi flipchart sayfasını bir araya getirerek ve zaman çizgisini alttan çizerek zaman fazları oluşturulabilir.

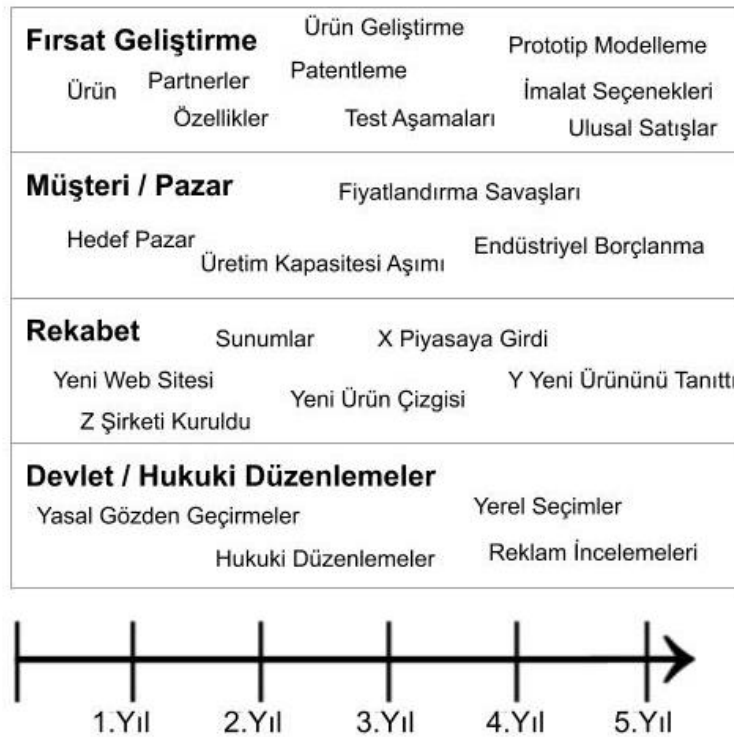
Ekip keşif Aşamasında öğrendiklerini kullanarak, geleceğin pazarında geliştirilirken, tanıtılırken ve rekabet ederken göz önünde bulundurulması gereken çeşitli alanları belirleyecektir. Keşif Aşamasında tarif edilen lider panelleri, gelişmekte olan pazar üzerinde etkili olacak güçlerin anlaşılmasında son derece değerlidir. Birçok

farklı sektörde uygulanan daha yaygın süreç aktörlerinden ve paydaşlarından bazıları şunlardır:

- Fırsat geliştirme (dahili)
- Tüketici/Toplum
- Müşteri/Pazar yeri
- Rekabet
- Teknoloji
- Hükümet/Mevzuat

Her endüstri, stratejik yol haritasına dahil edilecek benzersiz ve önemli aktörlere ve sektörlerle sahip olabilir. Keşif ekibi, yeni iş fırsatlarını geliştirmede büyük rol oynayacak sektörleri seçmelidir. Bir sektörün/aktörün olumlu ya da olumsuz bir etkisi olabilir, stratejik yol haritasına dahil edilmesi gerekir.

Bir haritalama toplantısında, zaman çizelgesinin hemen yukarısındaki yazı tahtası kağıdına bir dizi "bant" çizebilir ve bunları sektör adlarıyla etiketleyebilirsiniz. Şekil 3.2’de bir örnek görülebilir (Johnston ve Bate, 2003).



Şekil 3.2: “Stratejik Yol Haritası”

Haritalama aşaması, ismini şirket için stratejik bir yol haritası oluşturmaktan alır ve şirketin geleceğe yönelik pazara öngörüsünü herkesin görmesi için somutlaştırır ve yukarıdaki tablo bu durumu süreç bağlamında ortaya koymaktadır (Johnston ve Bate, 2003).

Stratejik bir yol haritası, iş fırsatının başarılı olması için yapılması gereken kritik etkinlikleri ve kilometre taşlarını içeren geleceğe yönelik bir zaman çizgisidir. Stratejik yol haritasının sağladığı uygulama planının “büyük resmi” gösterebilmesi, ele alınması gereken kilit meseleleri açıkça ortaya çıkaracaktır. Haritalandırma aşamasını gerçekleştirmek için izlenmesi gereken temel adımlar şu şekildedir:

- Haritalamaya, ilgili zaman çerçevesini belirleyerek (genellikle beş yıl) fırsat gelişimi, tüketici/toplum, müşteri/pazar, rekabet, teknoloji ve devlet/hukuki düzenleyici kurumları, paydaşları ve önemli aktörleri belirleyerek başlanır.
- Her sektör için, bu iş fırsatının (veya bir fırsat portföyünün) gelişiminde rol oynayacak eylem kalemleri, eğilimler, süreksizlikler ve kilometre taşları tanımlanır ve tabloya yerleştirilir.
- Stratejik yol haritasına yerleştirilen kilit unsurları takip etmek için, ilerlemenin kaydedilmesi ve atılması gereken önlemlerin alınması için ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekir.
- Keşif Sürecindeki son adım olarak, iş fırsatlarının portföyü ve stratejik bir yol haritası üst yönetime gösterilir. Sık sık, bu iş fırsatları daha sonra kurum içi standartları ve değerlendirme ölçütlerini kullanarak, şirket için potansiyellerinin nicel bir değerlendirmesine tabi tutularak sürecine kaldığı yerden devam edilebilir. (Johnston ve Bate, 2003).

### **3.5.2. Oluşum Sürecinin Esnekliği**

Başarılı bir strateji inovasyon girişimi için keşif sürecinin tüm aşamaları uygulanmalıdır. Ancak, her bir kişide parmak izlerinin farklı olması gibi, farklı organizasyonlar için söz konusu iki farklı keşif süreci de birbirinin aynısı değildir ve birbirine benzemez. Her aşamada gerçekleşen faaliyetler, şirketin bireysel koşullarına ve girişimin hedeflerine bağlı olarak önemli ölçüde değişecektir. Buna göre,

gerçekleştirilen faaliyetlere bağı olarak, sürecin maliyetleri ve zamanlaması da değışecektir. Şirketiniz için doğıru olan bir stratejik inovasyon girişiminin kapsamı tipik olarak aşığıdaki faktörlere bağı olacaktır (Johnston ve Bate, 2003):

- Şirket hacmi
- Endüstri hacmi
- Endüstri tipi
- Stratejik sınırlar
- İstenilen yenilik derecesi

### **3.5.2.1. Firma Büyüklüğüne Göre Stratejik İnovasyon**

Genel olarak, büyük şirketler stratejik inovasyon için kendinden daha küçük şirketlere göre daha fazla kaynağı sahiptir. Bununla birlikte, yeni iş fırsatlarının belirlenmesi süreci, küçük şirketler için büyük bir şirkete göre aynı derecede önemlidir. Bu çalışmada sunulan “beş aşamalı keşif süreci”, mevcut olan belirli bir kaynak seviyesine bağı değildir. Her şirketin, her aşamada ne kadar zaman ve para harcadığına bakılmaksızın, her beş fazın da gerçekleştirilmesi tavsiye edilir. Bununla birlikte, daha büyük kaynakları olan daha büyük şirketler, daha küçük ölçekte olan şirketlere göre daha fazlasını yapabilirler. Örneğin, daha büyük şirketler genellikle keşif ekibine katılmak için atanabilecek tüm işlevsel alanlarında bir düzine kadar kişiyi rotasyonlu olarak tanımlayabilir. Her ekip üyesinin bu yenilik girişiminin altı ila sekiz ay boyunca çalışma sürelerinin yüzde 20 ila 25'ine kendini adaması anormal bir yük değildir. (Johnston ve Bate, 2003).

Keşif Aşamasında, daha büyük şirket bütçeleri, ülke çapında veya dünya çapındaki ekiplerin seyahatlerle, profesyonelce organize edilen toplantılara ve müşteri ziyaretlerine katılmasına olanak sağlayacaktır. Kapsamına bağı olarak, bu küresel girişimler bir yıl veya daha fazla sürebilir. Küçük şirketler bu süreci çok farklı deneyimlerler. Daha az sayıda insan bulunduğunda, keşif sürecine üniversite çağındaki bir stajyeri seçebilirler. Stajyerin uygunluğundan yararlanmak için, tüm inisiyatif bir yaz boyunca tamamlanmaya çalışılabilir, ki bu da odaklanmış bir inisiyatif üzerinde oldukça mümkündür.



Ülke çapında veya yurt dışındaki müşteri bölgelerinde yapılan ayrıntılı toplantılar yerine, daha küçük şirketlerden gelen ekiplerle, araştırma çabalarını daha fazla yerel ziyaretlere, başkalarıyla telefon görüşmelerine ve internet üzerinden pazar eğilimleriyle ilgili literatür araştırmalarına yoğunlaştırabilir. Stratejik inovasyon için keşif sürecinin uygulanması son derece esnek ve farklı büyüklükteki şirketlerdeki farklı kaynaklarla süreç yönetimi değişik şekillerde gerçekleştirilebilir (Johnston ve Bate, 2003).

### **3.5.2.2. Endüstri Büyüklüğüne Göre Stratejik İnovasyon**

Şirket büyüklüğüne benzer şekilde, sektörün büyüklüğü de keşif süreci kapsamında önemli bir rol oynayacaktır. Büyüklük olarak hem elde edilen gelirleri hem de sanayi sayısını, katılımcıları kastediyoruz. Tahmin edebileceğiniz gibi, milyarlarca dolarlık otomobil endüstrisinde stratejik bir yenilikçi olmak, bir ülkede tek tekerlekli bisiklet pazarında yenilikçi olmaktan daha önemli ve zorlu bir keşif süreci gerektirecektir. Otomobil endüstrisi oldukça karmaşıktır; birçok paydaş (müşteriler, tedarikçiler, bayiler, üreticiler, pazar sonrası tedarikçiler vb.) ve keşfedilecek pazar segmentleri vardır. Otomobil endüstrisindeki keşif aşaması oldukça geniş ve uygulama için çokça zaman alacaktır. Diğer taraftan unicycle tek tekerlekli bisiklet pazarı, sadece bir avuç üreticiden, nispeten sınırlı sayıda distribütörden ve küçük bir kullanıcı/meraklı çekirdeğinden oluşmaktadır. Keşif aşamasında iç görüş toplanması, daha küçük, daha basit olan tek tekerlekli bisiklet pazarı için daha kolay olacak, kapsam ve ölçeğinde, çok daha sınırlı olan bir keşif süreci gerektirecektir. Aynı zamanda, kıyaslamak gerekirse otomobil pazarı üzerinde stratejik inovasyon yoluyla önemli bir etki yaratmak, strateji inovasyonu yoluyla tek tekerlekli sirk bisiklet pazarına önemli ölçüde etki etmekten çok daha fazla gelir artışıyla sonuçlanabilir. Otomobillerde potansiyel olarak daha yüksek getiri sağlanması, tek tekerlekli bisiklet için gerçekleştirilmesi gereken yatırıma nazaran otomobil için yapılan stratejik inovasyona daha fazla yatırım yapılmasını haklı kılacaktır (Johnston ve Bate, 2003).

### 3.5.2.3. Endüstri Türüne Göre Stratejik İnovasyon

Endüstrinin büyüklüğüne ek olarak, endüstrinin türü de keşif sürecinin kapsamını belirlemeye yardımcı olacaktır. Daha fazla değişim veya dönüşüm geçiren endüstriler, genellikle daha istikrarlı pazarlardan daha kapsamlı bir keşif süreci gerektirecektir. Bunun nedeni, eğer değişiklikler daha hızlı gerçekleşiyorsa pazarın geleceği hakkında bir fikir edinmenin daha zor olmasıdır. Telekomünikasyon endüstrisi gibi çok dinamik pazarları, kendisiyle alakalı sektörlerle ve paydaşlarla (yeni ürünler, yeni şirketler, yeni düzenlemeler, yeni teknolojiler ve bazılarını bilgisayar endüstrisi ile) birleştirmenin kaçınılmaz olduğu aşikardır. Telekomünikasyon endüstrisindeki her pazar uzmanı, ortaya çıkmakta olan farklı bir piyasa senaryosunu iyi tanımlayabilir fakat bu durum, keşif ekibinin gelecekte şirket için ne tip durumların beklediği üzerinde hemfikir olmalarını zorlaştırabilir. Bu durum dinamik pazarlarda, çok sayıda keşif çabası gerektirebilir ve geleceğin öngörülebilir hale gelmesi ve yeni iş fırsatlarının tanımlanması için daha uzun bir süre gerektirebilir. Daha istikrarlı pazarlarda keşfetmek daha kolaydır. Dikkate alınması gereken bu pazarlarda daha az güç harcanacağıdır. Örneğin, sigorta endüstrisindeki bir keşif süreci, telekomünikasyon dünyasındakilerden daha küçük ölçekli bir çaba olacaktır (Johnston ve Bate, 2003).

### 3.5.2.4. Stratejik Sınırlara Göre Stratejik İnovasyon

Keşif Sürecinde keşfedilecek bir veya daha fazla stratejik sınırın seçilmesinin, girişimin büyüklüğü, kapsamı ve zamanlaması üzerinde kritik bir etkisi olacaktır. Stratejik bir sınır, bir şirketin mevcut kurumsal stratejisinin ve iş modelinin ötesinde olan bir pazar, ürün, teknoloji veya iş sürecidir. Tek bir sınırın belirlenmesi, Keşif ekibinin çabalarını ve faaliyetlerini araştırma aşamasında odaklamalarını, bir müşteri grubuyla etkileşime girmelerini, bir pazarın geleceğini öngörmelerini ve en az sayıda iş modeli hakkında fikir edinmelerini sağlar. Çok yönlü sınırların seçimi, mevcut fırsatları en iyi şekilde anlamak için bu alanlarda çok sayıda keşifle sonuçlanacaktır.

Sınırdaki değere ilişkin iç görüşler üç farklı keşif vektöründe bulunabileceğinden bahsetmiştik. Bunlar, müşteri değeri, pazar dinamikleri ve iş

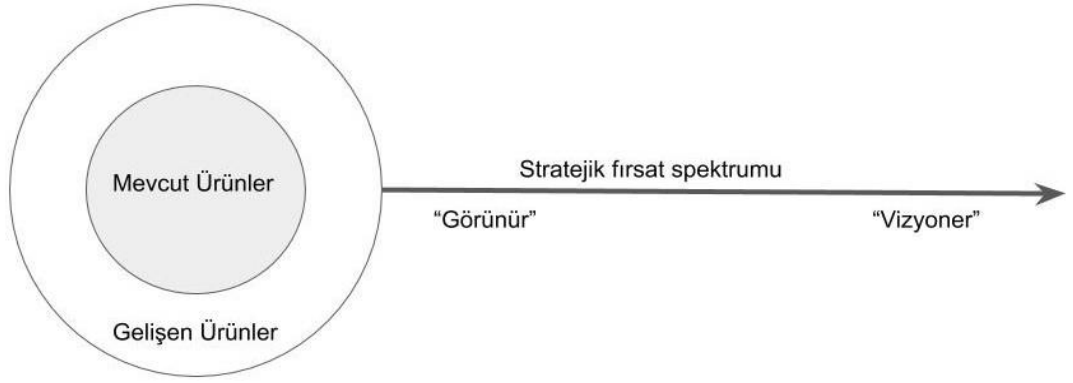
modeli inovasyonudur. Gerçekleştireceği fonksiyona göre bu sınırların değerlendirilmesi de uygun vektörler seçilerek yapılabilir. Marka adını veya ürünü farklı bir hedef kitleye yeniden konumlandırma gibi bazı sınırlar yalnızca tek bir vektörde keşif yapılmasını gerektirebilir. Bu da müşteri değeri vektörüdür. Yani bu örnekte, yeni hedef kitlenin içgörülerini, yeni bir iş fırsatının yaratılması için çok kritik olacaktır. Öte yandan, gelişmekte olan bir teknolojiye yararlanmak için üç vektörün de araştırılmasını gerektirebilir. Bu araştırmalar teknolojiye (müşteri değeri vektörü) ve müşteri pazarına nasıl geleceğine dair bir resim (pazar dinamikleri vektörü), yeni girişimin (iş modeli inovasyon vektörü) nasıl en iyi şekilde organize edileceğine dair bir anlayış sunabilir ve bu durum keşif sürecini daha karmaşık hale getirebilir (Johnston ve Bate, 2003).

### **3.5.2.5. Arzulanan İnovasyonun Derecesine Göre Stratejik İnovasyon**

Keşif Sürecinin karmaşıklığı, istenen strateji inovasyonunun derecesi ile doğrudan ilgilidir. Dünyaya yeni pazarlar yaratacak ve rekabet için eşsiz, sürdürülebilir bir avantaj sağlayacak yeni iş fırsatlarını belirlemek isteyen şirketlerin güçlü, daha büyük ölçekli bir keşif işlemi planlaması gerekecektir. Bu daha vizyoner pazar fırsatı, sadece bir ya da iki beyin fırtınası oturumu düzenleyerek mümkün olmayacaktır. Bu süreç, bir ekip için daha uzun vadeli bir çaba gerektirebilir veya şirket, bu düzeydeki strateji yeniliğini aynı anda sürdürmek için iki veya üç keşif ekibi kurmaya karar verebilir (Johnston ve Bate, 2003).

### **3.5.3. Stratejik İnovasyon Yönetimi**

*“Geçmişini yönetemiyorum. Hükümetimde günümüzü yöneten başka insanlar var. Geleceğe ışık tutacak lider olmak benim tek sorumluluğum ve bu geleceği çalışanlarımla birlikte yaratacağım”* (Johnston ve Bate, 2003).



**Şekil 3.3: “Stratejik Fırsat Spektrumu (SFS)”**

Wal-Mart, Charles Schwab ve Dell sıklıkla iş dünyasında stratejik inovasyonun popüler kurumları arasında yer alırken, temel örnek olmaları bakımından riskli uygulamalarıyla örnek teşkil etmez. Strateji yeniliğinin, yüksek riskli olması gerekmez. Stratejik inovasyon, bugünün yeni büyüme fırsatları dünyasında ve pazarlarda rekabet avantajı sağlayan stratejinin ötesinde bir şey olmalı. Bir şirket ilk satış ofisini kendi ülkesi dışında açtığında, bu stratejik bir yeniliktir. Time Inc. People dergisini tanıttığında bu bir strateji yeniliği oldu. Nike, markasını yeni giyim ve ekipman pazarlarına girmek için kullandığında, istikrarlı bir yenilik yapıyorlardı. Şirketler tarafından yapılan geniş bir inovasyon derecesi yelpazesi vardır.

Stratejik inovasyonu bu durumda bir Stratejik Fırsat Spektrumu (Strategic Opportunity Spectrum) olarak tanımlayabiliriz. Şekil 3.3'te gösterildiği gibi yelpazenin bir ucu, diğer pazarlarda satış ofislerini genişletmek gibi stratejik yenilikler ve ürün teklifler olabilir. Bunlar 'görünür' fırsatlardır. Bazı durumlarda mutlaka yapılan bu inovasyonlardan bazıları, dünya pazarları için yeni ürünler ya da çığır açan ürünler olmayacaklardır ancak her halükarda organizasyona ve müşterilerine sağladıkları yeni değeri temsil ederler. Bu da organizasyon için yeni stratejik yeniliklere alan sağlar. Bunlar, görünür fırsatlar, yönetimin bir süredir farkında olduğu ancak henüz tanıtılmadan önce çalışılması ve tanımlanması gereken stratejik seçeneklerdir.

Federal Express, amazon.com ve Starbucks gibi şirketler stratejik inovasyon alanının klasikleri arasındadır. Bu şirketlerin egemen olduğu pazarlar, onları yaratmadan önce mevcut değildi. Bu pazarlar müşterilerin neye ihtiyaçları olduğunu anlamadıkları/bilmedikleri yerlerde değer sağlamak için yaratılmışlardır. Hareketleri cesaretliydi, bazıları tarafından riskli olarak değerlendirildi, ancak her halükarda dünyaya yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar kurulmasına neden oldular. Bu durum, görünür ve vizyoner uçlar arasında bir yere düşer.

Yenilik seviyesini nasıl sınıflandıracığınıza ve yeni yenilikçi ürün veya hizmetlerin hangi spektrumda yer alacağına ilişkin katı kurallar yoktur. Bu orta temelli, halihazırda var olan pazarlardaki ürün ve hizmetlerden oluşan, ancak bu pazarları yeniden tanımlayan veya pazarın geleneksel olarak nasıl işlediğine ilişkin çarpıcı bir değişikliği temsil eden şirket inovasyonları olarak düşünülebilir. Southwest Airlines, görünür ve vizyon sahibi uçlar arasında yenilikçi stratejiler yaratan bir şirketin örneği olup, mevcut bir piyasaya tanıtılan benzersiz bir iş modelidir. Dijital kameralar, kablosuz telefonlar ve elektrostatik kumaş süpürücüler de SFS'nin ortasındaki yenilikler olabilir (Johnston ve Bate, 2003).

Stratejik yeniliği bir şirkette, bir kereye mahsus bazda yapılabilir. Bu tez çalışmasında bahsettiğimiz örneklerin çoğu geçici ekipler tarafından yürütülen girişimlerden gelmektedir. Bununla birlikte, stratejik yenilik için iç yapıda yetkinliklerin ve organizasyon kabiliyetlerinin geliştirilmesine gerek duyulmaktadır.

Geçici veya sürekli olarak yapıp yapılmadığı temelinde ayırım yapılmaksızın, inovasyon sonrası strateji dört ana elementte devam etmelidir (Johnston ve Bate, 2003). Bu stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Yönetim yetkisi
2. Kurum altyapısı
3. Yenilik süreci
4. Kurum kültürü

Bu başlıkları biraz detaylandırarak olursak,

**Yönetim Görevi:** Bir şirketteki üst düzey yönetimin, şirketin sağlayabileceği stratejik inovasyonu taahhüt etmesi ve uygulanması konusunda çalışanlarını yönlendirecek bilinçte olması çok önemlidir. Çalışanlar, genellikle zaman

taahhütlerini, yönetim ekibinin algılanan taahhüdüyle tutarlı olacak şekilde belirlerler. Bu nedenle, strateji inovasyonu için yönetim gücü ne kadar güçlüyse, o kadar hızlı ve kaliteli bir girişim gerçekleştirilecektir. Strateji inovasyonunu temel bir yetenek olarak inşa etmek isteyen bir şirket için, bu inovasyon talimatının üst yönetim tarafından kendi iş sistemlerine dahil edilmesi gerekir. Bu da hızlı karar almayı ve uygulamaların sürdürülebilirliğini destekleyerek inovasyonu kurumun bir parçası haline getirecektir.

**Kurumsal Altyapı:** Strateji yeniliği için altyapı gereklilikleri, bir takım insan kaynakları ve diğer bazı kaynaklardan oluşur. Büyük şirketler için, ekibin şirkette yeni stratejik inisiyatiflerin uygulanmasında bazı sorumlulukları olacak olan üst-orta yönetimde 8 ila 12 kişilik farklı, çapraz fonksiyonel bir ekip olması gerekir. Küçük şirketler 4 ila 6 kişilik ekipleri hedefleyerek ve şirket içindeki stratejik kararlarla doğrudan ilgili olan kişileri sürece katarak inovasyon keşif sürecini başlatabilir. Ekip, süreci yönlendirmek için bir kaptana ve finanse etmek için üst düzey bir yönetici sponsora sahip olunmalıdır. Bir strateji inovasyon girişimi için fon gereksinimleri şirketin büyüklüğüne, yer aldığı endüstriye ve ekibin stratejik sınırlarını araştırmak için ne kadar agresif olmak istediğine bağlı olarak önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Bazı şirketler 50.000 ABD Doları değerinde maliyetle strateji bilgilendirme girişimleri gerçekleştirirken, diğerleri (genellikle büyük, küresel şirketler) yedi basamakta bütçeleri bu iş için harcamaktadır. Bu konuda önemli ölçüde izlenmesi ve dikkat edilmesi gereken, belirledikleri etkinliklere dayanarak bütçeyi tahmin edebilen ekiptir (Johnston ve Bate, 2003).

**İnovasyon Süreci:** İyi bir ekibin, strateji inovasyonuna yol açan yeni iş fırsatları yaratma konusunda rahat ve uygun bir sürece ihtiyacı vardır. Keşif süreci bu ihtiyacı karşılayacak şekilde belirlenmiştir. Bir önceki kısımda ayrıntılı olarak açıklanan beş aşama, gerekli yapıyı sağlamak için tasarlanmıştır. Bu aşamalar aynı zamanda aşamalardaki faaliyetlerin çok çeşitli endüstrileri ve şirketleri barındırması için esnekliği de sağlar.

**Şirket kültürü:** Bir strateji inovasyon girişimi geçici olarak gerçekleştiriliyorsa, ekip, kendisi için ve başarısı için gerekli olan yaratıcı, işbirlikçi ve girişimci ortamı veya kültürü oluşturabilir. Bununla birlikte, bir şirket bünyesinde kalıcı bir stratejik inovasyon geliştirme yeteneği yaratmak isterse, gelişmesi için kurum kültüründe de ayarlamalar yapması gerekebilir (Johnston ve Bate, 2003).

### 3.6. Stratejik İnovasyonun Organizasyon Başarısına Etkisi

Pazarın veya şirketin ekonomik durumundan dolayı, üst düzey yönetimin şirket yönetiminde tutucu olması gerektiği zamanlar olur. Artan ürün geliştirmeleri ile bugünün çekirdek yetkinliğine yatırım yapmak ya da düşük riskli yeni iş fırsatları üzerinden ilerlemek en ihtiyatlı finansal strateji olabilir. Bunu uygulamanın iki temel yolu vardır; şirketin kâr edebilir çekirdek yetkinliğini güçlendirmek ve inşa etmek. Öyle zamanlar gelecektir ki organizasyon büyümesinin çekirdek yetkinlikteki başarılabilir şeylerin ötesinde bir gereklilik olduğunu gözlemleyebilir.

Peki bu yetkinlik ne olacak? Bu soruyu sordüğümüzde, bu yetkinliğin; “yarının çekirdek yetkinliği”nin aktif takibindeki “bugünün çekirdek yetkinliği”nin yönetimi gözlemlene ve şekillendirmesinin, üst düzey yönetim için en önemli ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki öncelik şirketin yönetiminde sürekli olarak dengelendiğinde, organizasyonda gelecek büyümesine giden dinamik ve odaklanmış patika ile sonuçlanan, gerekli stratejik tansiyon yaratılabilir.

Bu nedenle, kısmen, oyun alanı oyuncakları, yürüyüş yolları, çöp konteynırları, havalimanlarında bebek bezi değiştirme platformları ve daha birçok ürünler gibi yeni kategorilerin endüstrilerdeki büyümesi ile çekirdek yetkinliklerdeki büyümeyi dengeleme gerçeği sayesinde, bu alanda örnek olarak verilebilecek Rubbermaid firması haklı bir itibar kazanmıştır. Rubbermaid’in üst düzey yönetimin çekirdek yetkinlikleri yönetmek ve yarının yeni büyümesini yaratmak arasındaki bu stratejik gerilimini, geliştirmelerine yardımcı olan bir süreçle ortaya koydu.

Bir şirketin tüm kaynaklarını bugünün ana işine yerleştiren ve geleceği görmezden gelen üst düzey yöneticiler, pazardaki değişikliklerin takibinden uzaklaşarak, organizasyonun geleceğin pazarlarına yönelmeleri konusunda hazırlıksız kalmaları riskine neden olmaktadır. Öte yandan, bugünün temel işine ve çekirdek yetkinliğine aç olan veya henüz geliştirme aşamasında olan bir şirket, kaynaklarını “bir sonraki büyük şey” üzerine bahis olarak yerleştirirse, bu bahisler sebebiyle ödenmeye hazır olunmadan önce kuruyan ciddi bir nakit akışı ile karşılaşılmasına sebep olabilir. Kurumsal başarı için stratejik olarak yeni pazarlar yakalama ve keşfetme sırasında bugünün çekirdek yetkinliğini ilerletme çok kritik bir önem arz etmektedir.

Örgütsel değişim perspektifinden bakıldığında inovasyon, belirli bir organizasyonel değişim şeklidir. Stratejik değişim perspektifinden bakıldığında, birçok bilim adamı, stratejik inovasyon sürecinin “donma- değişim-yeniden donma” döngüsünü takip ettiğini iddia ediyor. Abraham, J.Y. ve Knight, D.J. “inovasyon-kavramsallaştırma-optimize etme-uygulama-yakalama” gibi, stratejik yeniliklerde beş aşamalı bir spiral önermektedir. Üretmek, işleri başlatmak, gizli bilgi ve deneyimi paylaşmak anlamına gelir. Kavramsallaştırma, bir şeyleri bir araya getirme, taktikten açık bilgi ve kavram oluşturma deneyimine gönderme anlamına gelir. Optimize etme, açık kavramları net ölçütlerle karşılaştırmayı, çözümlerin seçimini haklı çıkarmayı ve en iyi cevabı bulmayı ifade eder. Uygulama, işleri tamamlama, prototip çözümleri ve projeleri oluşturma, test etme ve performans geliştirme için yeni bilgi ve deneyim oluşturma anlamına gelir. Yakalama, açık bilgi ve deneyimi toplamak, kodlamak ve paylaşmak, gelecekteki kullanım için bilgi ve deneyimin yanı sıra bilgi ve deneyim boşluklarının belirlenmesi anlamına gelir. Stratejik inovasyon döngüsü tekrarlandıkça, bir organizasyonun her yerine yayılmış ve hatta kuruluşunun sınırları dışına çıkarak organizasyonun sürekli artan bir bilgi ve yenilik üretilmesi söz konusudur (Chen ve Li, 2010).

Styles ve Goddard’a göre, performans ölçümü, mevcut iş modeli analizi, rakip analizi, zorlu endüstri varsayımlarından, makro ölçekte ve endüstri perspektifinden geleceği anlamak, stratejik bir hırs ve yeni iş tasarımı geliştirmek gibi elementlerden oluşan “strateji dümeni/direksiyonu/çarkı” olarak tabir edilen bizim için stratejik inovasyona özel rehberlik sağlar. Bir başka örnekte, Birkinshaw, Hamel ve Mol bir “motivasyon-buluş-uygulama-teori ve etiketleme” çerçevesi önermektedir ve bu süreçler doğrusal değil paraleldir. Motivasyon, bireylerin kendi yönetim inovasyonlarını geliştirmeyi düşünmelerine yol açan kolaylaştırıcı faktörler ve zorlayıcı koşullar ile ilgilidir. Buluş, yeni bir varsayımsal yönetim uygulamasının ortaya çıktığı ilk deneme eylemidir. Uygulama, hayatta (yani gerçek bir ortamda) yeni yönetim yeniliğinin değerini tespit etmenin teknik sürecidir. Teorileştirme ve etiketleme, organizasyon içindeki ve dışındaki bireylerin meşruluğunu oluşturmak için, yönetim yeniliğini anlamalarını ve onaylamalarını sağlayan sosyal bir süreçtir.

Stratejik inovasyon sürecini değişim perspektifinden dört aşamaya ayırarak olursak;



1. İç ve dış çevreye ve müşteri tercihine dayanan değişen stratejik düşünme varsayımları gerektiren stratejik inovasyon düşüncesi,
2. Yeni çevreye ve dinamik müşteri değerini kavramaya yönelik varsayımlara uyması gereken stratejik yenilik oluşumu,
3. Stratejik inovasyonun özü olan ve çevre değişikçe stratejik düşünce ve tasarım ve dinamik düzenlemeye dayanması gereken stratejik inovasyon uygulaması,
4. Stratejik inovasyonun izlenmesi, daha iyi geri bildirim sağlamak için tüm stratejik inovasyon sürecinin yenilikçi bir şekilde izlenmesi ve kontrol edilmesi.

Vurgulanması gereken ise, bu dört adımın birbirinden ayrılmadığı, birbirinin içine gömülü olduğu ve bu döngü devam ettikçe stratejik inovasyonun arttığıdır (Chen ve Li, 2010).

*“Her büyük eğilim, ekranda göze çarpmayan, göz ardı edilebilecek ve işten atılmayacak kadar küçük, basit bir fiş olarak başlar. Sadece türbülans çevresine yakın ilgi gösterenler görececek ve yalnızca türbülansın pozitif olabileceğini düşünmeye yatkın olanlar stratejik potansiyelini görecektir. Vizyon sahibi liderlerin görevi, yeni bilgilerin kucaklandığı, korkulmadığı bir ortam yaratmaktır.”* (Johnston ve Bate, 2003, s.265). Ancak, stratejik inovasyon, yenilikçi olmayan bir kültürde de ayakta kalabilir.

Daha katı bir kültürde hayatta kalmanın anahtarı, kurumsal öncülerini izole etmek ve korumaktır. Barclays Global Investors bunu iShare geliştirme ekibini şirket merkezinin dışındaki ayrı bir yere göndererek yapmıştır. Eğer saha dışı yerler bir seçenek değilse, organizasyonda bu grup için ayrı bir alan yaratmak düşünülmelidir. Kurumun geri kalanıyla sürekli karşılaştırmaya tabi olmayan bir yere ihtiyaçları vardır. Şirket kültürlerinin, bir şirketin işlerini nasıl yürüttüğünün bir ürünü olduğunu söyleyebiliriz.

Kurallar, sıkı kontroller ve hataların cezalandırılması, üst yönetimin işi yürütmekte kullandığı birincil araçlardan biriye, ortaya çıkan kültür muhtemelen riskten ödün vermeyecek, korkutucu ve deneyimlemeye isteksiz olacaktır. İnsanların harekete geçmeleri, şanslarını denemeleri, başarıları ve başarısızlıkları için kutlamaları halinde kültür çok daha yenilikçi olacaktır. Kurum kültürünün yönetim faaliyetlerinin bir ürünü olduğu doğruysa ve bu bilindiği halde onu yönlendiren yönetim faaliyetleri

de değiştirilmezse “kültürü değiştirmeyi” denemek organizasyon için iyi olmayacaktır. Şirket kültürünü daha yenilikçi hale getirme girişimleri, yenilikçi bilinçlendirme kampanyaları veya "inovasyon fuarları" yoluyla, şirket genelinde yeni fikirler vurgulanarak oluşturulabilir.

Bouton kurum kültürü hakkında diyor ki: *“Yenilikçi bir kültür en baştan başlamak zorunda. CEO bunu istemeli ve sonuçta ortaya çıkan yeni fikirleri kutlamalıdır. En baştan kurulması yıllar alabilir, ancak bir stratejik inovasyon gerçekleştirmenin peşinde olan bir organizasyonda olması gereken bir şeydir bu.”* (Johnston ve Bate, 2003, s.266). Yeniliklerin bu olumlu pekiştirilmesi ve yeniliğe katkıda bulunanların (her seviyede) özel olarak tanınması, strateji inovasyonu için doğru kültürün kurulmasında değerli araçlardır. Üst yönetim, sürekli yenilik ve onlara ulaşma ihtiyacının altını çizerek, şirketin hedeflerini ve gelecekteki vizyonunu iletme konusunda dikkatli olmalıdır. Strateji inovasyonunun hedeflerine aykırı olabilecek diğer kültürel normlara dikkat edilmelidir. Örneğin, bazı şirketler tek başlarına bir projeyi savunan ve her şeye rağmen başarılı olan “kahramanları” kutluyorlar. İnsanların bir kahraman olmak için fırsatlar aradığı bir ortamda, bireyler keşif ekibine/takımına katılmakla daha az ilgileneceklerdir. (Johnston ve Bate, 2003, s.266) Ya da daha kötüsü, bir takıma katılacaklar ve onun iş birliğine girecek dinamikleri tahrip ederek onun kahramanı olmaya çalışacaklardır. Bu stratejik inovasyonun başarısı için kritik bir durumdur. Harvard Business School profesörü ve aynı zamanda “Yaratıcılık ve Bağlam” kitabının yazarı Teresa Amabile, bir inovasyon kültürü hakkında şunları söylüyor:

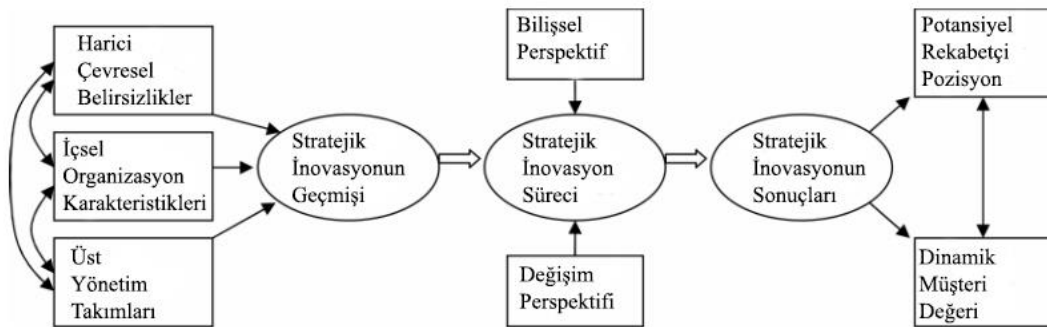
*“Bir takım içindeki dinamikler hem bireysel üyelerin hem de takımın yaratıcılığını bir bütün olarak belirleyebilir. Organizasyonlardaki araştırmamız, en etkili yaratıcı ekiplerin, farklı becerilere ve bakış açlarına sahip bireylerden oluşan ve birbirlerinin fikirlerine açık olan, bu fikirleri yapıcı olarak eleştirebilecek ve birbirlerine yardım etmeye istekli olan kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Bütün bunlar ekip üyeleri özgürce iletişim kurduklarında, birbirlerine güvenip saygı duyduklarında ve ekip arkadaşlarının projelerinin başarısına bağlı olduklarını hissettiklerinde gerçekleşmesi daha olasıdır”* (Johnston ve Bate, 2003, s.266).

Başarılı olmak için, resmi bir stratejik inovasyon sistemi, onu 'istenmeyen bir değişime karşı koruyan' 'bağışıklık sistemi' ile etkilemeli ve bu iki güç uygun ortamı yaratım ve yıkım çerçevesinde yürüterek birlikte hareket etmelidir.

Bir inovasyon sisteminin bir organizasyonun işletim sistemlerine entegre olması için ele alınması gereken dört unsur aşağıdakileri içerir (Johnston ve Bate, 2003):

- **Yönetimin zorunluluğu:** Maddi altyapı değişikliklerini içerebilecek strateji inovasyonuna üst düzey yönetim taahhüdü, katılanlar için net hesap verebilirlik, temiz ve stratejik bir sınır üzerinde duruluyor olması.
- **Kurumsal altyapı:** Stratejik yenilik için bir altyapının kurulması, böylece, işletilmesi gereken kaynakları ve performansı ölçecek mekanizmalar oluşacaktır.
- **Yenilikçilik süreci:** Keşif Süreci gibi yeni iş fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi için özel bir sürecin geliştirilmesi.
- **Kurum kültürü:** Strateji inovasyonunu destekleyen kuralların, normların ve tanımlamaların oluşturulması, sonuçta strateji inovasyonunu destekleyen bir kültür yaratılmasına olanak sağlayacaktır.

Sırasıyla stratejik inovasyonun öncüllerini, süreçlerini ve sonuçlarını tartıştıktan sonra, onları bir araya getirdiğimizde daha fazla dikkat edilmesi gereken birkaç husus ortaya çıkmaktadır ve bu süreç Şekil 3.4’te işlenmiştir.



**Şekil 3.4: “Entegre Bir Stratejik Yenilik Çerçevesi”**

İlk olarak, stratejik inovasyonun öncülleri çokludur ve farklı öncüller birbirleriyle etkileşimlidir. Makro seviyeden mikro seviyeye ve dışarıdan içeriye, öncüllerin dış çevresel belirsizliğin, iç organizasyonel özellikleri ve üst yönetim

ekiplerini kapsadığını ve her birinin bazı alt faktörleri içerdiğini iddia edebiliriz. Aynı zamanda, dış çevre belirsizliğinin örgütsel özellikler ve bunun tersine üst yönetim ekipleri üzerinde karmaşık bir etkisi vardır. Halen, birçok bilim adamı stratejik inovasyonun öncüllerini yönetsel, örgütsel ve çevresel bakış açılarından yola çıkarak araştırmaktadır, ancak çoğu üç seviyeli faktörlerin ve bunların etkileşimlerinin çok az sistematik analizi ile ayırık, tek faktörlü çalışmalar ortaya koyabilmiştir. Stratejik inovasyonun pek çok öncülü olduğundan ve etkileşimleri çoğunlukla doğrusal olmayan ilişkilerde ifade edildiğinden, sadece mikro vaka incelemelerine dayanarak mükemmel cevaplar vermek zordur, bunun yerine sistematik unsurlara vurgu yapan bir öz-örgütlenme yöntemi benimsenmelidir ve bu şekilde karmaşık sosyal ve biyolojik sistemler incelenmek için daha uygun hale getirilebilir.

İkinci olarak, farklı bakış açılarından bakıldığında, farklı stratejik inovasyon süreçleri vardır, fakat bu bakış açılarının ve süreçlerin stratejik inovasyonun uygulanmasına daha iyi rehberlik etmesi için birbirine entegre edilmesi gerekmektedir. Stratejik inovasyon sürecinin güncel çalışmaları çoğunlukla bilişsel teori ve davranış teorisi gibi bakış açılarındandır, ancak organizasyon bir ekosistemdir, organizasyonel stratejiler organizasyonu besleyen ve imgesel olarak ifade edecek olursak, gıda zincirinin aktiviteleri, enerji zinciri ve biyoloji zincirinin faaliyetleri olarak gösterilmektedir ve stratejik inovasyon için yeniden yapılandırılmasıdır. Oluşturulan döngüsel zincirler, stratejik inovasyonun performansını arttırmayı ve üç zincirin avantajlarını olumlu bir konumda kullanmayı sağlar. Bu nedenle, tüm stratejik yenilik sürecini incelemek için ekosistem yaklaşımı benimsenebilir. Aynı zamanda, mevcut araştırmalar temel olarak stratejik inovasyonun iç ve statik yönlerine odaklanmakta ve nadiren şirketler büyüdükçe mekansal ve zamansal evrimiyle ilgilenmektedir. Eş-evrim perspektifinden stratejik inovasyon üzerine tarafsız ve dinamik çalışmalar yapılabilir.

Üçüncü olarak stratejik inovasyon, dinamik rekabet avantajı ve gelecekteki rekabet avantajı arayışını hedeflemektedir, ancak risk ihmal edilemez. Büyük ölçüde, mevcut ciddi küresel finansal krizlerin kökü, finansal inovasyon risklerinin yetersiz denetlenmesinin sonucudur. Sadece stratejik inovasyon için başarılı modelleri ve yenilikçi mekanizmaları incelememiz yeterli olmayacaktır. Stratejik inovasyonun risklerini sistematik olarak tanımlamak için aynı zamanda başarısızlık durumlarını da incelemeye ihtiyacımız vardır. Stratejik inovasyon süreci, tamamen kontrol

edilemeyen bir süreçtir ve riskin ortadan kaldırılması imkânsızdır. Bir dizi kontrol edilebilir veya önlenebilir riski tanımlamanın en azından risk farkındalığı ve risk azaltımı için yararlı olduğu doğrudur. Bu nedenle, stratejik inovasyon risklerinin kaynaklarını belirlemek ve stratejik inovasyonun başarısını arttırmak için etkili risk yönetimi önlemlerini araştırmak da önemli ve acil görevlerdir.

Dördüncü olarak, stratejik yenilik bir bütün olarak daha iyi ele alınmalıdır. Sistem teorisine göre, sistemi oluşturan her faktör birbirine bağlıdır ve birbirlerine etki eder. Stratejik yenilik de öyle. Stratejik inovasyonun başarısını veya başarısızlığını birlikte belirleyen, birçok faktörde yer alan sistematik bir değişimdir. Örneğin, stratejik yenilik, dış çevrenin ve iç durumun stratejik inovasyon keşif ekibi tarafından analiz edilmesinden başlar, ancak farklı yenilikçiler, stratejik yeniliğin gerekliliği, uygulanabilirliği ve aciliyeti bakımından farklı analitik sonuçlar elde ederler. Böylece farklı stratejik kararlar alınır. Burandan yola çıkarak söyleyebiliriz ki, bakılan perspektife göre riskler ve başarı faktörleri tamamıyla değişebilir.

Stratejik inovasyon yapan organizasyonlar ürün/hizmet sundukları pazarda daha önce üretilmemiş bir değer yarattıkları için oluşturdukları pazarın da lideri haline gelirler. Pazar liderliği pozisyonuna ulaşan organizasyonlar, içinde buldukları pazarda rekabet yönünden de güçlenirler ve itibar kazanırlar. Projelendirme, ürün tasarımı, fiyatlandırma politikası ve pazarlama faaliyetlerinde rakiplerinin henüz deneyimlemediği bir süreç üzerinden yeni bilgilere sahip olurlar ve bu bilgileri yeni projeler üretmek için kullanabilirler. Bu durum pazarlama birimleri için de oldukça önemlidir. Yeni oluşturulan pazarla, pazarlama biriminin fikirleri önem kazanır ve yöneticilerin inovasyonla alakalı kararlar, bu birim vasıtasıyla, pazardan aktarılan veriler eşliğinde inovasyon sürecinde etkin rol oynamasını sağlar (Matheus, 2009).

Stratejik inovasyon stratejisi ve beraberinde gelen keşifsel inovasyon stratejisi aşaması daha önce oluşturulmamış bir pazarın var edilmesine yönelik bir projelendirme gerektirdiği ve görülmemiş bir ürün ortaya koyduğu için düzen değiştiren radikal yenilikler kapsamına girebilir (Beverland ve diğerleri, 2010). Organizasyon bu süreçte kendi pazarını oluşturur, pazarda ilk olmanın avantajını kullanır ve diğer rakipler pazara ürün ve hizmetleriyle girene kadar ticari anlamda başarı sağlar. Mevcut ortam oluştuğunda ve rakip organizasyonlar pazara girerek ürün/hizmet üretimine başladıklarında, stratejik inovasyonu gerçekleştiren

organizasyon pazara yayılmış ve hakim olduğundan bu liderliğini korumak işten değildir (Reid ve De Bretani, 2004).



## 4. METODOLOJİ

Bu tez çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma sonucu, organizasyonların yaptıkları stratejik inovasyonların başarılarına etkisi üzerine bir dizi röportaj gerçekleştirildi. TÜRKKEP Kayıtlı Elektronik Posta Hizmetleri A. Ş., Apple Teknoloji ve Satış Ltd. Şti., Digital Signage - Sistem 9, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., IBM Türk Ltd. Şti. Şirketi yetkilileriyle ürün ve hizmet alanında gerçekleştirdikleri stratejik inovasyon süreçleri hakkında detaylı incelemeler yapıldı. Yapılan röportajlarda seçilen yetkililer genel müdürlük düzeyi, takım liderleri ve proje yürütücüleri gibi farklı üretim kademelerinden seçilmiş, organizasyonun üretim süreçlerinin farklı kademelerde olan çalışanlarına etkisine, pazara, sürecin iç yönetim mekanizmalarıyla ve kurumsal kültür ile olan ilişkisine dair ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır.

### 4.1. Araştırmalar ve Röportajlar

Katılımcılara, çalışma alanı, organizasyondaki pozisyonu, organizasyonun rakipleri, hedef kitlesi, çalışma ortamı ve çalışanlara etkileri, yeni ürün geliştirme süreçleri, yeni ürün geliştirme süreçlerinde takımlar arası ilişkiler, kurum kültürü ve karar alma mekanizmaları ile ürünlere dair pazar analizi, ürün geliştirme süreçlerine dair stratejik sınırlar/kriterler, organizasyonun yapısal ve yeni ürünler bazında gelecek planları, değerlendirme ölçütleri ve tüm bunlara bağlı olarak gerçekleştirdikleri stratejik inovasyonların organizasyon başarılarına etkileri üzerine 19 soru soruldu. Soru sorulan kişilerin isimleri veri gizliliği açısından X, Y, Z, Q, R, P, W şeklinde atanmıştır. Görev, adres ve web sitesi bilgileri iletişim sağlamak isteyenler için açık bilgi olarak yayınlanmıştır. Sorulan sorular aşağıda sıralanmıştır:

**Tablo 4.1: “Röportaj Soruları”**

1	Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)
2	Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?
3	Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?
4	Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?
5	Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?
6	Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?
7	Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?
8	Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?
9	Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemleriniz nelerdir?
10	En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?
11	Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?
12	Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?



13	Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?
14	Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?
15	Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?
16	Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?
17	Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?
18	Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?
19	Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

#### 4.1.1. Röportaj-1: TÜRKKEP -Kayıtlı E- Posta (KEP)

Kişi: X

Görev: Yönetim Kurulu Başkanı

Adres: 19 Mayıs Mahallesi, 19 Mayıs Caddesi, No: 4, Nova-Baran Plaza Kat 18, 34360 Şişli/ İstanbul

Web sitesi: <https://www.turkkep.com.tr>

##### 1. Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)

16 Aralık 1965 Kayseri doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Kayseri’de yaptım. Liseyi Ankara’da okudum. 2,5 yıl bir mühendislik eğitimi var. Daha sonra siyaset bilimleri bitirdim. Yazları boyunca hep çalıştım. Okul biter bitmez özel sektörde başladım. 1,5 yıl sonra o günkü patronumla birlikte kendi işini kurdum. 7 Şirkette yönetim kurulu başkanı olarak çalışıyorum. 8 şirkette ortaklığı var. Ayrıca 2 sosyal projeye destek veriyorum, birisi özel çocuklar (otizm ve down sendromlu çocukların spor okulu), diğeri de şiddete maruz kalan çocuklarla ilgili bir dernek. Asistanım yok. Maalesef asistanımı satışçılara kaptırdım. Gençlerle çalışırım. Üniversite mezunu yetiştirdiğim gençler var. Çok yakın çalışırım onlarla, onlar asistanlığımı da yaparlar. Her şirketimde en az 3, en fazla 5 tane. Asistanlar yerine gönüllüler veya melekler diyorum onlara.

##### 2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?

TÜRKKEP için 2013’ün 29 Ekiminden bu yana çalışıyorum. Piyasada ilk özel sermayeli kuruluş biziz, pazarda 8 oyuncu var. 7 numaralı oyuncuyu da biz satın aldık. Pazarın 4’te biri bizim elimizde diyebiliriz.

##### 3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Kayıtlı elektronik posta hizmet sağlayıcısı, e-fatura özel entegratörü, e-defter entegratörü ve saklamacı kuruluş yetkilerini aldık. E-(Elektronik) ile ilgili tüm ürünlerin imalatı ve satışını yapmaya gayret ediyoruz. Siber güvenlik konusunda firmamız için bir kurumdan sürekli danışmanlık alıyoruz, o kurumu da periyodik olarak değiştiriyoruz. Üniversitelerden de danışmanlık alıyoruz. Ayrıca bilgi güvenliği konusunda serbest çalışanlarla dönemsel çalışmalarımız oluyor. Eğitimleri biz de

veriyoruz ve biz de alıyoruz. Bilgi güvenliğine çok ama çok önem veriyoruz. Her konuda güvenliği sağlamış olmamız gerekiyor. Ayrıca bizde çok ciddi bir denetim var BTK ve Gelir İdaresi Başkanlığından. Kalite belgeleri nedeniyle de periyodik destek ve denetimler alıyoruz. Şirketimizin şu anda 14 tane kalite belgesi bulunuyor.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Öncelikle Türkiye'deki kurumlar, şirketler, sonra teknolojiye yatkın bireyler, bu da toplam nüfusun yüzde 15-20'si diyebiliriz. Bireylere elektronik imza hizmeti sunuyoruz, KEP İK'da müşterimiz kurum olmakla beraber hizmeti kullanan çalışanlar oluyor. Faturayı şirkete kesiyoruz ama hizmeti kullanan birey oluyor. Kişiyi özel saklama alanı verebiliyoruz. Saklama, yedekleme ve arşivlemeyi birbirinden ayırıyoruz. Bizim sakladığımız veriler serverda şifreli ve yedekli ve son derece güvenli.

5. Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Piyasada bizim yaptığımız işi yapan 8 aktör var, bunların 2'si bizim firmamız. Rakip analizi yapıyoruz fakat, biz TÜRKKEP'in rakibini TÜRKKEP olarak görüyoruz. Bizim hedefimiz şudur, dünden ileri yarından geri olmalıyız. Rakip diye gördüğümüz arkadaşlardan pazar payı almak gibi bir derdimiz yok. Onlar bizim meslektaşımız. Biz müşterimizi memnun ettiğimiz, hizmetimizi ilerlettiğimiz sürece büyümeye devam edeceğiz. Rakipler değil, meslektaşlar diyelim. Meslektaşlarımızla aramızda yeri geliyor teknoloji transferi yapıyoruz. Yeni gelişmeleri paylaşıp hizmet alışverişi de oluyor aramızda. Yeri geliyor ortak projelere de giriyoruz.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Çalışma ortamının mutlaka etkisi vardır. Biz, uzaktan bağlanarak çalışma, evden çalışma sistemini kabul etmiyoruz. Açık büro, insanların birbirini gördüğü, ofisler tercih ediyoruz. Çalışanlarımıza ayrıca dinlenme odaları yaptık. Gün içinde küçük oyunlar da oynayarak aktif ve pasif dinlenebileceği mekanlar var. Keşke mümkün olsa da yürüyüş için bir parkımız olsa. Ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili de şirketimiz sponsor iki projeye destek verdik. Ayrıca doğa sporlarına ve dağ sporlarına destek verdik. Katıldığımız kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de bulunuyor.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

Hayatım boyunca ortak akıla inandım. Rahmetli babamdan, yuvarlak masa toplantılarını çocuklarıyla yaptığı günden beri ortak akla inanırım. Yönetim bir konuyu kabul ettirmek istiyorsa bile çalışanını inandırmakla mükellef, bu da ancak müzakereden geçer. Takımlar konusunda çok değişik modeller denedik. Klasik Japon yöntemini çok kullanmıyoruz. Esnek bir yönetim biçimimiz var ve takımlar arası geçişkenlik var. Şirket rotasyona çok inanıyor. Aynı görevi değişik insanların yapması, takım ruhu, geçtiğimiz 6 yıl içinde her gün artıyor. Henüz istediğimiz noktaya tam ulaşmadık. Güvenlik görevlisinden genel müdüre kadar herkesin markaya vizyona geleceğe inanması gerekiyor. Bu konuda önümüzdeki engellerin birçoğunu kaldırdık. Çalışanlar şu kıvama gelmiştir. Kendi çıkarları şirket çıkarlarıyla çatıştığı zaman, şirket çıkarlarını ön plana almalıdır. Çünkü nihayetinde o kendi çıkarımızdır. Hepimizin menfaatidir. TÜRKKEP de ülke milli menfaatleri için çalışan bir firmadır. Biz burada sadece kendimiz için çalışmıyoruz. Vatanla ilgili de görevlerimiz olduğuna inanıyoruz.

Hiyerarşik görev modelini uygulamıyoruz. Ayda bir kez, insanların birbirini anlaması için geçiş uygulamaları yapıyoruz. Yumuşak geçişkenliktir. Müşteri talepleri konusunda herkes her derecede görevlidir. Bu şirketin yönetim kurulu başkanı ben olmama rağmen, patronu müşteridir.

Yönetim talimat yerine inandırmayı tercih eder. Disiplin iki türlü sağlanır, yıldırarak ya da inandırarak. Çalışanlar yönetime bir şey sunmak istediğinde, bu şirket tümevarımla çalışır. Çalışanlara her zaman yuvarlak masa toplantıları ve öneriler için imkan tanınır. Zaten genç ve yenilikçi bir kadro olduğu için hepsinin kanı kanıyor, öneri kaynıyor burada. Keşif ekibimiz yok, biz şöyle çalışıyoruz. Biz şöyle çalışıyoruz, önce pazarı araştırıyoruz. Bir adım daha ileride ne yapabiliyoruz diye bakıyoruz. 1-3-10 modeli uyguluyoruz. Birinci firma mutlaka biz oluyoruz. Yani kendi kullanmadığımız bir ürünü pazara sunmuyoruz. Sonraki 3 firma bizi eleştiren, elçimiz olan zor müşteriden seçiyoruz, ürünün tüm testlerini en doğru şekilde yapıp, sonra 10 müşteriye ve son olarak da diğer müşterilerimize ulaştırıyoruz.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Her iki tarafta da fikir geliştiriliyor. Bazen müşterilerden talep geliyor. El ele verip bunu nasıl karşılıyoruz diye düşünüyoruz. 5 tane kendi ürünlerimizi sorgulayan, pazarı araştıran ekibimiz var. O ekibe her departmandan bir kişi katılıyor. Türkiye genelindeki bayilerimiz de o ekibe katılıyorlar. Onlar her zaman araştırıyorlar zaten. Bu sistemi kurgulamak için 2 kıymetli danışmanımız vardı. Onlardan biraz bu işleyiş hakkında esinlendik. Ama nihayetinde projemizin özgün hali bize, firmamıza ait.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Sancılı bir süreç oluyor. Bakın çok açık konuşuyorum. Yeni ürün geliştirmek çok sancılı oluyor. Alışkanlığı değiştirmek, ürünün iyiliğini kabul ettirmek sancılı oluyor. Bizde bir de hep geç kaldığımızı dair bir duygu var. Daha erken olmalı diyoruz her şey. Teknoloji temelli veya zaman birebir ölçeğinde yaşanmadığı için olmadığı, hayat bir tatil gibi olmadığı için, İstanbul gibi yaşadığımız için bu böyledir.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Bir ürünü mobilize hale getirdik. Bu benim için sürpriz oldu. Çünkü çalışanlarımız bize bir hediye vermek istedi. 9 kişilik bir ekip proje listesine dahil etmeden, mesai saatleri dışında bu ürünü geliştirip şirkete hediye ettiler. Çok mutlu oldum. Ürünü henüz piyasaya sürmediğimiz için şu an açıklayamıyorum. 1 noktasını geçtik. 1.3 versiyonunda şu an.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Hayır. Bu ürünün pazarla ilgisi yok. Arkadaşlarımız kendi yetkinliklerini görmek ve geliştirmek için bunu yaptılar. Bir talep de olmadığı için çok rahat çalıştılar. Projede kendilerinin ön gördüğü süreden önce çıkmış.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz? Çıktıların üst yönetime sunumunu hangi aşamalarda ve ne şekilde gerçekleştirdiniz? Yönetimin yenilik sürecine bakışımı kısaca aktarabilir misiniz?

Bu sürpriz projeden bir önceki projeden bahsedeyim. 2 çalışandan günlük tüm işlerin dışına çıkmasını ve çok büyük bir yazılıma entegrasyon yapmasını istedim. Becerdiler. Analizsiz hiçbir iş yapılmaz. Bu yeniliği piyasa istedi. Tespit edildi ve işleme koyuldu.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Biz kanalımıza çok güveniyoruz. Aynı kanal yoluyla her şeyi satabileceğimize inanıyoruz. Toplantı salonlarımızın isimleri Nicola Tesla ve Mimar Sinan'dır. Mimar Sinan bir işi yaparken herkes kaçıyor dermiş, oysa ki adam tüm binanın malzemelerini, kullanacağı tüm malzemeleri arsaya yığar ve 1-2 sene beklemiş. Zemin etüdünü yaparmış, sağlamlaştırmış ve zeminden emin olurmuş. Olağanüstü bir deha olduğuna inanırız. Aynı Nikola Tesla gibi. Ancak o çağlardan bugüne fark şu. Satamadığınız ürünü yapmamalısınız, velev ki çok faydalı olsa bile. O yüzden biz satış bağlantısız beyin fırtınası yapmıyoruz. Burası bir araştırma merkezi evet, ama asıl konusu ticaridir. Ticari bir şirkettir. Müşteriyi dinlemek ve pazara hizmet sunmak bizim için çok daha önemlidir. Malumunuz Thomas Edison ile Nicola Tesla arasındaki temel fark da budur. Edison hep satabileceği ürünü yapmıştır.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Mobil ödeme, mobil hizmet, geleceğin anahtarı olacaktır. Sadece hizmet değil, ödeme de. Bu doğrultuda yeni teknolojileri konuşacak olursak blockchain ve kripto para sistemleri bizim için ayrı konular. Blockchain kamu otoritesi sözleşmelerinin güvenilirliğinin sağlanabildiği bir sistem. O konuyla ilgili bir AR-GE merkezi oluştu. Kripto para ise sohbetimizin dışında uzun bir konu.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Hizmetlerin lisanslı olması maliyetini arttırıyor. Tamamının bir seferde ödenmesi caydırıcı oluyor. Bunun yerine, müşteri memnuniyetini lisansın önüne çekip, aylık ödemeli sistemlerin daha doğru olduğunu düşünüyoruz. Şu an kısmen böyle çalışıyoruz. Teknoloji tüketim maliyetini parça parça ödenebilir hale getirmek istiyoruz.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Bunu pazarlamada ve satışta bir iki kez denedik. Türkiye’de süreç haritalarının değişen koşullar nedeniyle çok uygulanamadığını gördük. Onun yerine anlık kararlar almanın doğru olduğuna inanıyoruz. Ama notamız çok net ve belirlidir. Lakin hedefler, uygulamalar, haritalar her gün gözden geçirilir. Her hafta da değil, altını çiziyorum her gün. Bazen günde iki kez. Belki de işimizi dinamik kılan budur.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Müşteri geri dönüşleri bizim ürün geliştirme sürecimizin içinde dediğim gibi. Üçüncü müşteriden sonra belki. 10’uncu müşteriden sonra daha nasıl geliştirebiliriz diye düşünüyoruz. 1’den 4’e kadar tüm geliştirmeler yapılır. 1’den 4’e kadar 6 faz bile olabiliyor. Müşteriyi de aramıyoruz, zaten müşterilerimizle sürekli etkileşim halindeyiz.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Müşteri memnuniyeti, müşteri memnunsansa hepimiz memnunuz.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Çalışan açısından, bu şirkette çalışan hiç kimse, şirkete geldiği gün ile, gittiği gün, ya da şirkette çalıştığı her gün bir ilerleme kaydediyor. Bu konuda çok iddialıyım. Evet yoruluyoruz. Ama öğreniyoruz.

Başarıya tabii ki, yeni ürün, müşteri memnuniyeti hem yeni hem iyi ürün, katkı veriyor. Türkiye’nin ötesinde ürün yapan arkadaşlarımız var. Biz öyle değiliz. Biz

müşterinin ihtiyacına göre düşünüyoruz. Müşteriye zaman kazandıran, hayatını kolaylaştıran her ürün bizim için kıymetlidir.

Sonuç olarak, rakip değil, meslektaşlarımız, pazar payı/hakimiyeti açısından düşünmem gerekirse eğer bunlar Türkiye’de pek ölçülmüyor.

Piyasada 8 oyuncu var. Her ürün sizi bir adım ileri götürür, her yeni ve iyi ürün bir adım daha ileri götürür. 2013 – 2019 arası pazar payı oranlarını gözden geçirirseniz görürsünüz. 2013’ten 2019 yılına kadar bu 5. web sitemiz. Biz web sitemiz bile oldu bitti demiyoruz, 5. Kez değiştiriyoruz. Her zaman yenilenerek adımlarımızı ileriye atmaya devam ediyoruz.

#### **4.1.2. Röportaj-2: Apple Teknoloji ve Satış Limited Şirketi**

Kişi: Y

Görev: Türkiye Perakende Bölümü Genel Müdürü

Adres: Apple Teknoloji ve Satış Limited Şirketi Zorlu Center Alışveriş Merkezi Şubesi, Kuru Sokak No: 2, Levazım, Beşiktaş, İstanbul

Web sitesi: <https://www.apple.com/tr/>

1. Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)

46 yaşındayım. 1972 doğumluyum. ODTÜ İşletme bölümü, daha sonra Chicago’da Kellogg School of Management’da master yaptım. Bir de Bilgi Üniversitesi’nde de hukuk masterı yaptım. İş hayatımda da Oracle, Microsoft ve Apple firmalarında çalıştım. Hala da Apple’da çalışıyorum. Türkiye perakende bölümünün genel müdürüyüm. Geçmiş deneyimlerimde de yöneticilik ve satış tarafında.

2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Apple Türkiye ofisinde 4 yıldır çalışıyorum. Bundan önce Microsoft’ta 14 yıl ve Oracle’da 4 yıl çalıştım.

3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Daha çok perakende sektöründe, Apple ürünlerinin müşteriye ulaştırılması alanında faaliyet gösteriyoruz. Yoğun olarak satış tarafında. Apple ürünleri



dediğimizde de işin hem fiziksel tarafında Iphone, Mac, Ipad gibi ürünler olduğu gibi bizim bazı eğitimlerimiz, yazılımlarımız ve hizmetlerimiz (tamir gibi) de var.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Çok geniş bir kitleye hitap ediyoruz. Belki bunu şöyle ayırmak lazım. Iphone'un hitap ettiği kitle farklı, 7'den 77'ye, her türlü sektörde ve her türlü alanda insanlara hitap ediyor ama Mac bilgisayar ürünü daha çok iş hayatı veya öğrencilik hayatındaki insanlara hitap ediyor gibi bir farklılaşma yaratılabilir. Aynı şey Ipad için de geçerli, daha seçici bir kitleye hitap ediyor. Ürün temelli hedef kitleleri değişiyor.

5. Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Ürün temelli rakipler mevcut. Bu önemli bir konu. Biz Apple olarak rekabet konuşan, rekabet üzerinden strateji geliştiren bir firma değiliz. Bizim sahip olduğumuz IOS sadece Apple'da olan bir şey. Samsung, Huawei veya Türkiye'de Vestel gibi telefon üreten şirketlere baktığımız zaman onların kullandığı yazılım altyapısı aynı. Onlar kendi içinde rekabet halindeler diye düşünebiliriz. Mac'te ise rakip olarak tanımlamak gerekirse, Microsoft ve PC en büyük rakibimiz.

Her şirkette olduğu gibi bizde de “switches (geçişken kullanıcılar)” kavramı önemli bir kavram. PC veya Samsung kullanan birinin Mac veya Iphone'a geçmesi ek bir müşteri kazanımı. Bununla ilgili strateji uygulanıyor tabii ki. Türkiye'de olmamakla birlikte yurt dışında bu ürünlerle ilgili buyback programları var. Telefonunu getirip Iphone ile switch edebiliyorsun. Veya telefonunu Iphone'a taşıman için belirli tooları biz sağlıyoruz veya Mac'de “Excel ve Word nasıl kullanılır?” şeklinde, dükkanımızda ücretsiz eğitimler veriyoruz. Rakiplere adaptasyon veya rakiplerden switch almak için stratejilerimiz var. Ama genelde daha yan konular bizim için, fakat dediğim gibi geçiş stratejilerimiz var.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Apple'ı bu konuda bütün diğer şirketlerden en fazla ayıran şey, çünkü diğer bir çok konu birbirine benzerdir diye düşünüyorum. Sosyal haklar, yan haklar, çalışma koşulları, verilen izinler sağlık imkanları birbirine çok benzer, bir şirketten diğerine çok fark ettiğini düşünmüyorum, özellikle uluslararası şirketlerde. Ama Apple'ı diğer şirketlerden ayıran durum cesur ve korkusuz geri bildirim dediğimiz bir şey var. Şirkete ilk giren herkes mutlaka öyledir. Bu da ne demek, her hiyerarşi yapısında

birbirine son derece kolay bir şekilde geribildirim verebilme özgürlüğü. Bu özelliğini çok önemsiyor. Apple ile ilgili yazabileceğin en gelişmiş özellik bu. Şirkette hiyerarşiye bakılmaksızın birbirine karşı herhangi bir davranışı veya müşteri davranışı ya da çalışanlar arası bağlantılar bağlamında bunu bir geri bildirim olarak alabilme lüksüne sahipsin. Bu desteklenen bir şey kurum içinde, desteklenen bir şey. Kurum kültürünün de güçlü bir şekilde oturmasını sağlıyor.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

Departmanlar var, ama onların daha üstünde tek bir yapı yaklaşımı var. Departmanlar kendi sorumluluklarına ve iş bölümlerine sahipler, ama ondan daha önemlisi toplam yapının başarısı için yapılması gereken şeyler daha ön plana çıkıyor. Hiyerarşi anlamında da öyle çok formal bir yapı yok aslında. Tabi ki bizde de normal çalışanlar, müdürler, kıdemli müdürler var ama bunlar arasında çok tanımlanmış, net ve sert çizgiler yok. Karar verme süreçlerine herkes, her birey katılma, katkı verme şansına sahip ve bu da zaten desteklenen bir taraf. Ürünler anlamında Türkiye’den geri bildirim durumuna bakacak olursak, bizden ürün veya hizmet alan her müşteri geri bildirim hakkına sahip. Ürünün sevilen veya sevilmeyen tarafları, aldığı hizmetin sevilen veya sevilmeyen tarafları ile ilgili, aldığı hizmetin sevilen veya sevilmeyen tarafları ile ilgili, çünkü hizmeti de bir ürün olarak değerlendirebiliriz. İş sadece Iphone’u satmak değil, desteğini vermek ve bakım yapmak gibi konuları da kapsama aldığımız zaman her türlü geri bildirim yapma şansına sahip. Müşteri tarafında bu şekilde. Çalışan tarafında ise bizim kendi içeride kullandığımız dijital araçlar var. Çalışanlar her zaman ürünler (Iphone, Ipad, Mac) veya yeni kurulan bir hizmetle ilgili geri bildirim verme şansına sahip. Türkiye’den gelen, ülke spesifik geri dönüşler olarak değil, herhangi bir Apple çalışanının verdiği geri dönüş olarak değerlendirebiliriz bunu. Şirketin en önemli birkaç başarı kriterlerinden biri geri bildirim sistemleri ve bu verilerin değerlendirilmesi.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Hizmet üretim süreçleri üzerinden gidebiliriz. Iphone müşterilerine tamir tarafında hizmet veriyoruz. “Apple Destek Hizmetleri” olarak bu alanda hizmet

tarafında kendi ülke spesifik hareket alanımız daha geniş, müşteri geri bildirimlerine göre daha farklı yönelimler yapabiliyoruz.

Verdiğimiz hizmet tasarlanırken en önemli aşama müşteri geri bildirimleri. Ve bizim müşterilerle yaptığımız iletişimden öğrendiklerimizden hareketle, yeni veya ek bir ürün/hizmetin tasarımı söz konusu olabiliyor. Buna fiziksel bir örnek vermek ve müşterilere biz hizmeti şu anda bu şekilde veriyoruz demem gerekirse, hizmetimizi şu şekilde veriyoruz. Kapıdan giren bir müşteriye Apple'da destek hizmeti veriyoruz, internet üzerinden randevu alan müşteriye de randevu hizmeti veriyoruz. Bu iki hizmetin ağırlığı ilk Apple Store Türkiye'de açıldığında eşit orandaydı. %50'şer dağılım şeklindeydi. Kapıdan giren müşteri talebinin Türkiye'de daha fazla olduğunu ve daha çok ihtiyaç olduğunu gördük. Türk insanı çünkü randevu kısmında diğer ülkelere nazaran biraz farklı davranıyor. Ayırdığımız hizmet oranlarını %80'e %20 şeklinde değiştirmeye gittik. Bunu yapabilmemiz için öncelikle içerideki planlamamızı iyi yapmamız lazım, ikincisi burada arkadaşları görevlendirdiğimiz zaman/takvimlendirme süreçlerini iyi tanımlamamız lazım, üçüncüsü müşteri iletişimini ve buraya konumlandırmasını iyi yapmamız lazım. Kapıdan giren müşteri nasıl konumlandırılacak? Biz bu oransal geçişi yaptığımızda normalde verdiğimiz hizmet kriterlerinin kaçta kaçını nasıl karşılayacağız. Öğrenim alanlarımız nasıl olacak? Müşteri tatmini arttı mı azaldı mı? Kapıdan giren müşteriye hizmetimizi 45 dakikadan 20 dakikaya mı indirdik? Hizmet süremizi kısaltabildik mi? Hedefi ne koyduk? Her gün bu kriterleri görebiliyor muyuz yoksa hafta sonu çok yoğun olduğunda bu hizmet oranları aşağıya mı çekiliyor? Bu kriterleri koyup, buna göre planlamayı yapıp, bunu bu şekilde sunmaya başlayıp, geri bildirimlerle değişimini sağlamak. Hizmetin yolculuğu ve süreci bu şekilde.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Ekibimizde grup yöneticileri var ama onlar koordinasyonu sağlamakla yükümlü. Karar vermenin tek muhatabı değil. Karar verme kriterlerinin koordinasyonunu sağlamakla yükümlü. Geri kalan herkes buna bir katma değerde bulunuyor. Biraz da sahadaki öğrenimleri doğru alıp, ona göre analizler yapıp, arkasından belli bir süreç için yaptığın değişikliklerle gözlemler yapıyoruz. Süreç böyle işliyor ve bu karar ortak bir karar oluyor.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Kapıdaki müşteriyi karşılama hizmet yöntemini 50'den 80'e çekmiştik. Bu oranı çekince katta belirli saatlerde daha fazla yoğunluk oluşuyor. İnsanlar öğle saatlerinde, yemek aralarında ya da iş çıkışında telefonlarını getirmek istiyorlar. Dolayısıyla o saatlerdeki arka plandaki tamir yapan arkadaşların ön tarafa daha çok destek vermesine yönelik bir zaman ayarlaması/takvimlendirme değişikliği yaptık.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Bizim belirli bir kapasitemiz var. O kapasite üzerinden de gerçekleştirmemiz gereken bizim de kendi performans kriterlerimiz var. Dünyada da kabul edilmiş kriterler. Bir Iphone müşterisi kapıdan girdikten sonra yarım saat içinde hizmet alabilmeli. Telefonunu teslim ettiyse 1 saat sonra ona telefonunu geri verebilmeliyim. Ya da Genuislarla yapılan görüşmelerin sonucundaki tatmin seviyesi %60'ın üzerinde olmalı. Veya bir Genius 1 saat içinde 4 müşteriye bakabilmeli. Benim böyle kriterlerim var. Bütün bu kriterler üzerinden az önceki sorunun cevabı ortaya çıkıyor. Tüm bu veriler ve geri bildirimler, onlarca alt kriteriyle birlikte elektronik ortamda toplanıyor ve analiz ediliyor. Teknik kriter burada sadece mutlu oldum, mutsuz oldum kriteri değil. Gelen kişinin aldığı hizmette kişiyi bilgili görüp görmediği, ona empatiyle ve zamanında yaklaşıp yaklaşmadığı, ürünlerle ilgili bilgi verip vermediği gibi alt kriterler de var.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?

Aslında bizde teknik bağlamda 3 ayrı kategori var. "Technical Specialist"ler sadece müşterilere bakıyorlar, "Technical Expert"ler müşteri bakıp Iphone da tamir edebiliyorlar, Mac tamir edemiyorlar, "Genius"lar hepsini yapabiliyorlar. Aradaki fark bu 3 ekibin de koordinasyonu oluyor. Bir de bu ekipleri koordine eden "Lead Genius"larımız var. Onları yöneten de "Support"tan sorumlu yöneticilerimiz var. Ama az önce söylediğim gibi burada bir hiyerarşiden çok görev tanımı söz konusu. Lead Genius'a kadar çalışan ekip ve Geniuslar gün içindeki zamanlarının büyük bir kısmını müşteriye hizmet vererek geçiriyorlar, dolayısıyla gözlem yapma şansları daha zayıf, kattaki yönetici ve Lead Geniuslar ise gözlemi daha fazla yapabildikleri için karar aşamasında daha fazla söyleyecek şeye veriyeler oluyor.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Retail olarak perakende dediğimiz sadece Türkiye’de Zorlu ve Akasya’da iki merkez var. Onun dışında çok fazla kanal var. Apple’ın yetkilendirdiği hizmet merkezleri ve servisler var. Hem Apple’ın kendi Storelarını arttırmakla ilgili düşüncesi var tabii ki, hem de tüm Türkiye’ye az önce bahsettiğim kanal yapısıyla daha çok teknik destek merkezi açma düşüncesi var. Türkiye’de her yıl hem Iphone kullanan insan sayısı hem de Iphone’a verilen destek ihtiyacı artıyor. Eskiden Iphone 3-4-5’ten bahsederken şimdi 5-6-7-8-10-11-12 şeklinde giden geniş bir ürün çizgisi var. Dolayısıyla destek merkezi ihtiyacı artıyor. O yüzden tabii ki genişleme ve büyüme ihtiyacı var. Bunu sadece fiziksel Store açmak ya da teknik destek merkezi açmak şeklinde düşünme, aynı zamanda mevcut kapasiteyi arttırmak da buna dahil. 3 yıl önce 2 store da 30 Genius varken şu anda 80 genius var. Dolayısıyla bulunduğu yerde de kapasiteyi artırıyor Apple.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Dünyada ve Türkiye’de hizmet bölümünde şöyle bir farklılık var. Türkiye dünyada sadece ve sadece Türkiye, yeni alınan bir Iphone’a 2 senelik bir garanti veriyor. Onun dışındaki ülkelerde 1 senedir bu garanti. 1 sene ile 2 sene arasında fark da şöyle. 2 sene garanti verdiğin zaman cihazın camı kırıldığında böyle bir garanti vermiş olmuyorsun, ücretiyle değiştiriliyor. Oysa yurt dışında bizim Apple Care Plus dediğimiz bir hizmet var. Dolayısıyla sen bugün telefonu İngiltere’den alırsan, 1 sene üzerine 2 sene daha garanti almak ister misiniz diye bir soru yönlendiriliyor. 2 senenin de şöyle bir garantisi var. Care Plus aldığın zaman 100\$ daha fazla verdiğin zaman önümüzdeki 3 sene boyunca 3 kere ekran değişimi garantisi veriyor fiyatın içinde ve bu henüz Türkiye’de yok. İşte Türkiye’ye getirmeyi düşündüğümüz hizmet bu.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Akıllı ev pazarı alanı diyebiliriz. Amazon’un Alexa’sı var, Samsung’un da ürünleri var ama Apple’ın da Homepod diye bir ürünü var. Siri ile konuşabildiğin evdeki bazı işleri cihaz yoluyla yaptırabildiğin bir ürün var. Henüz Türkiye’ye gelmedi. Homepod’un Türkiye’ye gelmesi yeni bir pazar yaratacak. Dünyanın birçok ülkesinde satılıyor fakat Türkiye’ye henüz gelmedi.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Biz global bir şirket olduğumuz için ve merkezi bir yapısı olduğu için bu sorduğın soruların %90'ının analizi Amerika'da Cupertino'da Homepod'un ana ürün sahipleri tarafından yapılıyor, Türkiye'de bu anlamda yapılan çok az iş var. Bu söylediklerine ek olarak da ürünün ülkeye adaptasyonu, ülkeye spesifikasyonlarının adaptasyonuna dair bir süreci var. Örnek olarak Siri'nin Türkçeleştirilmesi gerekiyor. Siri Türkçe olmadan Türkiye'ye gelmesi söz konusu değil. Bu sağlandığında ancak Homepod gibi ürünler Türkiye'ye gelebiliyor.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Müşteri geri bildirim ve talep çok önemli.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Zaman zaman her yerde olduğu gibi bu tip değişimlerde negatif ya da pozitif reaksiyon veren insanlar oluyor. Herkes değişime aynı oranda açık değil. Bizim en çok önemseydiğimiz konulardan biri, karar verme ve adaptasyon süreçlerini mümkün olduğunca çok paylaşımlı bir şekilde yapmak. Hem insanlara bu değişimi anlatmak hem de bu değişimle ilgili onların düşüncelerini almak ve eğer aynı adaptasyonu aynı süreç içinde gerçekleştiremeyenler olursa da onlara tekrar tekrar o süreçleri anlatmak. Ana odağımız bu oluyor.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Tabii ki. Elbette. Bu olumluluğu gözlemek çok önemli. "Bu olumluluk niye olumludur"un cevabını vermek önemli. Bunun bir göstergesi kişilerin gelişimi. Sen bir inovasyonu getirip de burada uygulamaya başladığın zaman, o inovasyona başladığın

zaman bu inovasyona bağlı olarak kurumda yeni pozisyon ve sorumlulukların açılması gündeme geliyor. Bu durum da kurumda çalışan insanlara yeni kariyer olanakları veriyor, bu da öğrenme süreçlerinin yeniden başlamasına ve kişisel gelişimlerine çalışanların olumlu katkı veriyor. Aynı işi sürekli yapan bir insanın gelişim süreciyle, 1-2 senede bir farklı işler yapan insanların gelişim düzeylerinde ciddi bir farklılık oluyor. En önemli katma değerlerinden biri de bu oluyor, unutmamak lazım.

### 4.1.3. Röportaj-3: Digital Signage - Sistem 9

Kişi: Z

Görev: Pazarlama Müdürü

Adres: Üniversite Mahallesi, Sarıgül Sokak, Teknokent Sitesi, B/Blok, No:37/1, Çatı Katı Kuzey Batı Cephe, 34320 Avcılar – İstanbul / Türkiye

Web sitesi: <https://www.sistem9.com/>

1. Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)

Üniversite mezunuyum. İşletme Bölümü mezunuyum. Şu an aktif olarak pazarlama müdürü görevini yürütmekteyim ve 40 yaşındayım.

2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Bilgi teknolojileri alanında 15 yılı aşkın süredir çalışmaktayım. Daha önce tekstil sektöründe pazarlama satış departmanında çalıştım. Tekstil sektöründe üretim süreçlerine dair birçok alanda çalıştım diyebiliriz. Dokuma alanında ve suni deri ürünleri üzerinden satış departmanında görev aldığım bir süreç de oldu.

3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Organizasyonumuz dijital yayın ve iletişim alanında faaliyet göstermektedir. Kurumların tek merkezden yönetilen, internet tabanlı çalışan yayın sistemlerini kuruyoruz. Kurumlar istedikleri mesajı, istedikleri hedef kitlelere merkezi sistemden özel bir yazılımla gönderebiliyorlar. Bu Amerika'daki bir satış noktası da olabilir, başka bir lokasyondaki perakende bir satış mağazası da olabilir. Kurumlara tüketiciyle hızlı iletişim kurmalarını sağlayacak akıllı sistemler kuruyoruz.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Orta ve yüksek ölçekli kurumların pazarlama, insan kaynakları, IT departmanlarını hedeflemekteyiz. Bu yönde müşteri kitemiz beyaz yaka, üst düzey yönetici ve yüksek öğrenim mezunu kitleler olarak tanımlanabilir.

5. Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Yurtiçi ve yurtdışı, yazılım üreten, geliştiren diğer yandan dijital yayıncılık alanı ve içerik yönetiminde faaliyet gösteren şirketlerdir.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Kesinlikle eder. Rahat çalışma ortamı, yönetici baskısını hissetmeden ve iş odaklı çalışılan alanlar olmalı. Organizasyonlar çalışanlarına bireysel aidiyet hissettirmeli ve bu yönde çalışanları ile olan bağımlı sadece iş üzerine değil sosyal anlamda da devam ettirmeli.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

Kurumumuzun tepe yöneticisi genel müdür. Genel Müdüre bağlı olmak kaydı ile pazarlama, satış, IT, finans, depo ve tasarım departmanları yöneticileri ile alt ekipleri mevcuttur. Tüm Türkiye’de 200 kişilik bir ekip var yaklaşık. Gerçekleştirilecek iş prosedürlerine göre yatay hiyerarşi olduğu gibi, dikey hiyerarşinin de geçerli olduğu durumlar vardır. Ortak karar alma süreci şirketler için önemli bir detaydır. Birden fazla departmanın kesiştiği konular oluşması ve etkileşime sahip olunması durumlarında bu yönde kararlar alınmaktadır. Her departman projelerde kendi ile ilgili karar alıp yönetime sunuyor, ama bazı durumlarda tepe yöneticiler işin dışında kalıp yatay hiyerarşik yöneticiler kendi aralarındaki karar alma süreçlerini ilerletebiliyorlar.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Yeni bir ürün geliştirirken fikir aşamasından oy birliği ile çıkacak sonuç beklenir. Olumlu olması halinde Ar-Ge çalışmaları üzerine ‘yönergeler’ doğrultusunda ilgili departman çalışmalarına önceden belirlenen ‘son tarih’ üzerinden başlanılır. Bu



çalışmanın sonucu beklenmeden, ara dönemlerde ilgili departmanlarca, yatay hiyerarşi kapsamında revizeler ve önermeler doğabilir. Son aşamada mevcut tasarımın test ve analiz sürecinin kontrolü ile yeni ürün pazara sunulur.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Pazarın ihtiyaçları ve mevcut hizmetlerinizin gelişimine olan ihtiyaç doğrultusunda süreç başlatılır. Bu süreç için de ilgili yönetimlerle olan iletişimin kesilmemesi ve bilgilendirme en önemli noktadır. Takım için karar alınması gereken durumlarda bu kararların yönetime iletilmesinde durum projeden projeye değişiyor, sorun olduğu durumlar da oluyor, önünün açıldığı durumlar da oluyor. Olumsuz durumlarda eğer Ar-Ge çalışması finansal olarak beklenenin üzerine, finansal planın dışına çıkıyorsa donduruluyor. Onun dışında istenilen çalışma mutlaka sonuna kadar götürülüyor. Ya başarıyla sonuçlanıyor ya da beklenen ürün ortaya çıkamayabiliyor. Bir noktada belirli bir dönem ayırıyoruz projeye ama bu zaman içinde bitirememen, ya da kodlarla ilgili öngörülemeyen problemler ortaya çıkarsa olumsuz sonuçlanma, baştan başlama gibi durumlar ortaya çıkabiliyor.

Projeden projeye fazlandırmamız değişiyor. Bizim yaptığımız merkezi sistemde, iletişim yayıncılığında, müşterinin isteğine göre bir keşif yapılıyor. Müşteri kaç noktada kaç ekranda ve hangi modüllerde çalıştırmak istediğini bize anlattıktan sonra bir keşif yapıyoruz, bu keşifte müşterinin donanım ihtiyacı nedir, maliyet nedir, istenilen çalışma ve yayıncı ile ilgili nasıl bir yazılım kullanılmalı, hangi versiyonu kullanılmalı belirliyoruz.

Sonrasında müşterinin istediği hizmetler devreye giriyor. Kimi zaman müşteri içerik yönetimini de sizden almak istiyoruz diyor. Müşterilerimizin çoğu hem İstanbul içinde hem de dışında faaliyet gösterebiliyor. Bölge müdürlükleri var. Bu noktalarla ilgili de teknik servis talebinde bulunuyorlar. Bu tip projeleri 5 ana kalemden fazlandırıyoruz:

Keşif, donanım, yazılım, sistem kurulumu, içerik yönetimi ve teknik servis.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Şirketlerin stok yönetimleri ile paralel çalışacak içerik üreten yazılım modülü geliştirildi. Bizim yaptığımız alanda Türkiye sınırları içinde bir benzeri yoktu. Dolayısıyla bu bizim Türkiye'ye bizim getirdiğimiz bir yazılım, ürün. Evet pazar için

tam olarak yeni, düzen bozucu bir ürün sayılabilir. Şirketler, özellikle perakende mağazacılık üzerinde faaliyet gösteren şirketler dijital yayım ve bilgilendirme ekranlarıyla vitrinlerini dijitalleştiriyorlar. Bu dijitalleşen ekranlar bir çok noktada bizim ürettiğimiz yazılım üzerinden çalışıyor. Ve bu yazılıma eklenen modül ile beraber, marka isterse kendi stok yönetiminden istediği ürün kalemlerini, gömlek, pantolon, herhangi bir ürün olabilir, bu yazılımla konuşturabiliyor. Markanın ürettiği bir pantolon stokları düşmüş, başka bir ürünün de satışı kötü gidiyor. Bizim yazılımımız stok yazılımıyla entegre olup satışı kötü giden ürünü ekranlara taşıyor. Dolayısıyla şirket hiçbir manual işlem yapmadan satışı kötü giden ürün ani kampanyalarla vitrine taşıyabiliyor.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Müşterinin ihtiyacını gözettilik. Sektör için gerekli veya toplumsal bir soruna parmak basan, satış/maliyet odaklı olması bir ürün olmasına özen gösterdik.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz? Çıktıların üst yönetime sunumunu hangi aşamalarda ve ne şekilde gerçekleştirdiniz? Yönetimin yenilik sürecine bakışını kısaca aktarabilir misiniz?

IT departmanı, pazarlama ve satış departmanı ile içerik yönetim departmanı yer aldı. Mevcut yazılımın anlattığım aşamalardan geçmesi ile yönetimden ilk olarak 'fikir' onayı alınarak süreç başlatıldı. Bir inovasyon firmasında yenilik müşteri ihtiyacını karşılıyorsa yönetim tarafından önü açılmaktadır.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Mevcut müşterilerimize bir sunum ile başlayarak gelen talepleri karşılamak ve ardından pazarlama/reklam faaliyetleri ile sürece katkı sağlamak üzerine ilerlenecektir.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Hızlı iletişim.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Evet.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Yukardaki maddelerde az az bunlara değindim. Bizim planlamalarımız maksimum 3 yıl olur. Üzerine çıkmaz. İçinde olduğumuz sektörde de bu hız devam ediyor, hızla gelişiyor. Yazılım modülü bile yapsak bunun için 3 yıl bile çok fazla. Neredeyse 1 yılda bile kendini aşıyor sistemler. Gerek endüstriyel ekran sistemleri, gerek yazılım sistemleri. Bizim faaliyet alanımızda çok uzun dönemli planlamalar yapılmıyor. Bir modül veya yazılım ortaya çıkınca satış aşamasında çalışmalar gerçekleştiriliyor. Bu çalışmalar da yurt içi ve yurtdışı çalışmaları şeklinde paralel olarak gerçekleşiyor. Dolayısıyla bu akış üzerinde bir pazarlama planı yaparak, bu plan doğrultusunda hareket ediyoruz.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (checkpointler) nelerdir?

Tecrübeli ve uzman kadro, hırslı ve uyumlu bir ekip. Kendi içimizdeki Ar-Ge çalışmalarında kendi mühendislerimiz tarafından son onay verildikten sonra, bu ürünün mevcut müşterilerimize satışını gerçekleştiriyoruz. Ne zaman şirket dışında faaliyet gösterdiğimiz müşterilerimizin kurumunun içine girebiliyoruz, o zaman ürün ile ilgili tamamlandı onayını verebiliyoruz. Müşteriye erişim sağlayıp, orada çalışmaya başlamadan biz onu aktif olarak kabul edemiyoruz. Ürünümüz müşteri temelli olduğundan her müşteri bizim için özelleştirilmiş bir ürün oluyor. Ürün sürekli geliştirilmeye devam ediyor, müşteri satış noktası bir ARGE noktası olarak kabul edilebilir bu bağlamda.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Karlılık, sektörle ilgili bağımsız ödül kanalları var, onlara başvuruyoruz projelerimizi sunuyoruz, ödül aldığımız oluyor. Bu tip çalışmalarla manevi olarak geri

dönüşümünü alıyoruz. Çalışanlarla ilgili belli bir proje üzerinde çalışan arkadaşlarımız varsa, bu arkadaşlarımıza belirli motivasyon kriterleri dahilinde başarı puanıyla destekliyoruz. Yıllık değerlendirmelerde bu kriterler İK tarafından göz önüne alınarak dönüş sağlanıyor.

Kurum kültürümüzde yenilik yapmak, ilk yapmak ve önde yapmak var. Dolayısıyla bizim yaptığımız yazılımsal ya da diğer farklı alanlardaki içerik yönetimi olabilir, pazarlama faaliyeti olabilir, her alanda rakiplerimizden bir adım önde yapacağımız yenilikler kurum kültürümüzle bağlanıyor. Çalışanlar olarak bizim yüzümüzü güldüren kurumumuzun bir adım önde, pazardaki ilk hamleyi yapan bir firma olması. Bizler her zaman lider bir firmada olduğumuzu düşünerek motive ediyoruz bu süreçte. Kurumsal kültür çalışanlar üzerinde motivasyon olarak etki yapıyor. 100'ün üstünde irili ufaklı firma vardır bizden başka bu işi yapan, ama ismini sayabileceklerimiz çok az. Kendimizi bu konumda lider bir firma olarak görüyoruz.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle... Tüm sözünü ettiğiniz bağlamlarda şirket bunu mutlaka hissediyor. Sürekli kendini yenilemek, geliştirmek, teknolojik anlamda da müşterilere farklı çözümleri en hızlı ve ilk şekilde sunmak bizim pazarda var olmamızın en önemli nedeni. Bu alanda geri kalırsak, bir elin parmaklarını bulan rakiplerimiz bizi geçecek duruma geliyor. Dolayısıyla, bizi ön plana çıkaran en önemli nokta bu inovasyon sürecindeki hızımız. Yeni ürün çıkarmasan, inovasyona, Ar-Ge'ye önem vermezsen, müşterilere önerilerle gitmezsen, çağın gerisinde devam edersen, “bu yeterli, işliyor sistem” dersin var olmanın mümkün olduğunu kurum kültürü olarak biz düşünmüyoruz.

#### **4.1.4. Röportaj-4: Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş**

##### **4.1.4.1. Röportaj – I – Geleceği Yazanlar Projesi**

Kişi: Q

Görev: Product Manager – “Turkcell Akademi – Geleceği Yazanlar Projesi”

Adres: Aydınevler Mahallesi İnönü Caddesi No:20 Küçükalyalı Ofispark B Blok -  
Maltepe / İstanbul

Web sitesi: <https://www.turkcell.com.tr>

1. Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)

36 yaşındayım. Bilgisayar mühendisiyim. 6 yıldır Turkcell’de “Geleceği Yazanlar” isminde bir projede çalışıyorum. Geleceği yazanlar gençlere mobil yazılım öğretmeyi hedefleyen bir portal, bu portal çerçevesinde hem online eğitimlerimiz var hem de üniversitelerde eğitimler organize ediyoruz. Farklı hedef kitleleri için de çalışmalarımız oldu, örneğin son 3 senedir “Geleceği Yazan Kadınlar” projemizle, kadınlara yazılım ve girişimcilik eğitimi veriyoruz.

2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?

6 yıldır.

3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Sosyal sorumluluk çerçevesinde ücretsiz eğitimler. Kadınlar ve gençler dışında çocuklarla da eğitim yapıyor. Portalimizde çocukların da faydalanabileceği eğitim içerikleri var. Turkcell personelinin çocuklarına da yazılım eğitimi veriyoruz. Kurum içi ve kurum dışı faaliyet gösteriyoruz.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Hedef kitle olarak herkes ama özellikle de gençler. Yazılım öğrenmek ve bu alanda kariyer yapmak isteyenleri hedefliyoruz. Geleceği yazanlar. Turkcell.com.tr adresinden portale herkes erişip ücretsiz kayıt oluyor. Orada hem eğitimler var hem soru cevap alanı var, hem de blog yazılarıyla güncel haberler var. Kurumlara özel olarak eğitim verilmiyor. Üniversitelere gittik zaman zaman, ücretsiz eğitimler verdik.

5. Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Yazılım öğretimi adına tabiki rakipler var. Stackoverflow gibi dünyada rakipler var. Milyonlarca yazılım öğrenen kişinin girdiği bir platform. Hackerrank var. Orada da insanlar deneyimlerini paylaşıyor ve sorunları çözmeye çalışıyor. Dünyada benzer çalışmalar var ama biz şu an Türkiye’deki en büyük yazılım topluluğuyuz. Turkcell akademi bir topluluk portalı aslında, Türkiye’de de benzer çalışmalar var aslında.

Microsoft Açık Akademi ile kendi teknolojileriyle bu alanda çalışıyor. Sosyal sorumluluk olduğu için de toplumu geliştiren tüm çalışmalar bizim için önemli.

İş sağlamaya yönelik bir eğitim sürecimiz var. Geleceği yazan kadınlar projesi özellikle bu alanda çalıştığımız bir proje. 2 yıldır yapıyoruz 3000'e yakın kadına yazılım eğitimi verdik. 18 yaş üstü herkesi kapsıyor. Geçen yıl verdiğimiz eğitimlerden sonra Turkcell 100 kadını işe aldı. Tester kadın olarak işe aldı. Kendi ürün ve servislerini onlara test ettiriyor. Bu Türkiye'de olmayan bir alan, inovatif bir iş imkanı sağlamış oldu. Uzaktan kadınlar partime olarak bugları (hataları) raporluyor ve Turkcell Test Uzmanı olarak çalışıyor. Bu sene de aynı şekilde 50 kadın işe alınacak. Onların katılımıyla son kullanıcı testlerini Turkcell daha efektif yapmaya başladı. Sahaya çıkan ürünler ve uygulamaları son kullanıcıdan önce bu arkadaşlarımız yaptıkları testlerle bugları daha hızlı bulabildiler. Aynı zamanda uygulamalara hakim oldukları için de yeni özellikler geliştirilmesine katkıda bulundular. Uygulamaların geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini paylaşabiliyorlar ve bunlar hayata geçiyor.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Bu ekipte biz 2 kişiyiz. Birkaç partner çalışıyoruz aslında, Turkcell Akademi eğitim bacağına oluşturuyor, kurumsal sosyal sorumluluk ekibi için sosyal sorumluluk ayağını ve dış partnerler ilişkisini yönetiyor. TOBB'la beraber yapıyoruz bu projeyi. Yaptığımız projeleri 24 farklı şehirde 50'den fazla sınıfta yüzyüze eğitimlerle gerçekleştiriliyor, bu eğitimleri de gönüllü eğitmenlerimiz veriyor. Geleceği Yazanlar tarafında öğrenen insanlar, gönüllü olarak başkalarına da öğretmeye başlıyorlar.

Aslında Turkcell çalışan verimliliğini sağlamak için bir sürü projeyi hayata geçiriyor. Mobil çalışma sistemi var, uzaktan esnek çalışabiliyoruz. Çalışma masalarımızı bile sabitlemiyoruz, istediğiniz masada çalışabiliyorsunuz, istediğiniz lokasyonda çalışabiliyorsunuz. Ofistasyon isminde bir yöntemle başka bir ilde bile çalışabiliyorum. Çalışma alanı özgürlüğü var, aynı zamanda Turkcell'de takımlar 8-10 kişilik oluyor. Yönetimsel olarak işe hakimiyet açısından ekiplerin küçük olması verimliliği arttırıyor.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

O noktada aslında biraz ekipten ekibe yöneticiden yöneticiye süreç değişiyor. İşin şekline göre de değişen bir süreç. Yazılım ekiplerinde üstten projenin iş birimleri tarafından belirlenir. Yazılım bölümündeyseniz sadece yazılımını yaparsınız, ama ürün geliştirmedeyseniz ürünü sizin geliştirmeniz gerekir. Bizim ekip için biraz daha yönetimsel bir iş diyebilirim. İşle ilgili fikrimizi oluşturup, biraz daha detaylandırıp yöneticimize sunuyoruz, o gerekirse bir üst yöneticisine soruyor. İş geliştirme süreçlerinde yöneticiyle beraber gitmek önemli, geliştirdiğiniz fikir bir bütçe gerektiriyorsa o iş için bir bütçe planlaması yapılır. Belki bir sonraki senede hayata geçiyor bu fikir ama şunu söyleyebilirim, Turkcell çalışanlarının fikirlerine değer veriyor. Rahat bir ortam var. Daha önce farklı şirketlerde de çalıştım burası onlara kıyasla kendi fikrini harekete geçirmek için daha özgürsünüz. Ama tabii her şey yöneticinin onayıyla gerçekleşiyor.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Portalle ilgili ihtiyaçlarımızı, web sitesi geliştirilirken üyelerden gelen geri bildirimleri de alıyoruz. Bir topluluk yönetimi firmamız da var. Onlar da kullanıcılarla etkileşim içerisinde oluyor, belirlediğimiz özellikler var. Aynı zamanda da bizim gelecek için düşündüğümüz özellikler de oluyor. Bu özellikleri tasarım ekibimizle paylaşıyoruz. Şöyle bir portal hayal ediyoruz diye, şu özelliklerde diye. Tasarım ekibi yani UI/UX ekibi de bu işin gerçek kullanıcılarıyla bir araya gelerek onlardan geri bildirim almaya çalıştı. Projeyi kullanırken nerelerde takıldıklarını araştırarak fikri olgunlaştırdılar. Daha sonra da şekle şemale büründü ve ürün sahibi olarak bizlere getirdiler bu süreçte, bizim de onayımızdan sonra arka tarafta yazılımı yapılarak sahaya sürülüyor.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Tüm süreçler yöneticiyle paralel ve senkronize gidiliyor. O sebeple değişim sürekli olarak gerçekleşiyor, kararlar ortak veriliyor ve şablona uygun ilerlenen tasarımlar var. Uyguladığımız süreç haritalandırmaya uygun şekilde gerçekleştiriliyor. Bazen baştan planladığımız ve uygulanan farklılaşabiliyor, çünkü ekiplerin önceliği değişiyor.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

İşin akışıyla ilgili bir yenilik olduğunu söyleyebiliriz. Örnek veriyorum sınıf, bir önceki projede tek bir eğitmen sınıfta eğitim veriyordu. Sonraki projede, geçmiş yılı gözlemleyerek ve yardımcı eğitmeni de sınıfta konumlandırarak ve problemleri çözmesine odaklayarak verimliliği arttırdık. Aynı zamanda yardımcı eğitmen kurgusuyla işin sürekliliğini de sağlamaya çalıştık. Eğitmenler eğitiminden çıkanlar yardımcı oluyor, bir sonraki sene ana eğitmen olacak düzeye geliyorlar.

Proje açısından, “Geleceği Yazan Kadınlar”da eğitim verdiğimiz kişileri Turkcell’de konumlandırma ve test uzmanı olarak yetiştirme kısmı Türkiye’de olmayan bir yenilik ve girişim. GSMA’dan ödül de aldık, yurt içinde de bir sürü firmadan ödül aldık. Bu tamamen Türkiye’de olmayan yeni bir iş alanını ortaya çıkardı.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Geleceği Yazan Kadınlar projesini yapmamızın sebebi bir araştırmaya dayanıyor. Üyelerimizin ağırlıklı olarak erkek olması, sektördeki kadınların %30’dan, hattı bazı alanlarda %12’lerden az olması bizi bu projeyi yapmaya itti.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?

Tester kadınlar yeniliği üzerinden gidersek, işin içinde insan kaynakları da model çalıştı, nasıl bir modelle yapabiliriz dedik. Dünyadaki örnekleri inceledik. Benzer örnekler var. Ama Türkiye’de yoktu. İnsan kaynakları departmanı, DSS(dijital servisler alanı) herkes için yeni bir iş, araştırması gereken bir problem oldu, İK işe alım süreçlerine oturdu. İşin asıl sahibi ürünlerini test ettirmek isteyen birim DSS oldu. Bu arkadaşlar da içerideki ekiplerle nasıl çalışacaklarına dair bir organizasyon düzenlemesi yaptılar. Hatta bir süre sonra uzaktan tester olarak olarak çalışan kadın arkadaşları içeri, kadroya aldı. Bu arkadaşlardan bazılarını ekip lideri yaptı ve uzaktaki arkadaşlarla koordinesini arttırdı. Kayseri’den bir arkadaşımız mesela 36 yaşında, şu an burada test lideri olarak çalışıyor.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Biz şu an insanlara eğitim veriyoruz ve 200.000’den fazla üyeye sahibiz. Sektördeki en büyük problem yetişmiş insan gücünü bulabilmek. Bunun için ide şirketler gençlere ulaşmaya çalışıyorlar. Biz de hem gençleri sahneye çıkartmak,



onların görünürlüğünü arttırmak, hem de aslında personel arayan şirketlerin ulaşabilecekleri bir iş platformu sağlamak istiyoruz. Yepyeni bir şey. Dinamik CV isminde bir kavramla yola çıkıyoruz. İnsanlar iş ararken bir PDF'e CV hazırlamak durumunda oluyor ve sürekli güncellemeleri gerekiyor. Bizim planladığımız "Dinamik CV" projesinde Geleceği Yazanlar sitesinde kullanıcılar yaptıkları her şeyden bir gamification programı kazanıyorlar, akıllı etiketleme yöntemiyle ilgi alanını da otomatik belirliyoruz. Otomatik yapay zeka yoluyla en çok ilgilendikleri konuları dinamik olarak tutuyoruz. Platformda ek olarak eğitimler var, eğitimlerin sonunda sınavlar var. Sınav sonunda başarı ve sertifikasyon çok etki ediyor. Eğitim almadan da sınavlara girip sertifikaları alabilir. Bu şekilde gerçek bir CV oluşturmuş oluyor ve eğitimlerini sürdürdükçe bu CV kendi kendine güncellenmiş olarak devam edecek, portalda kullanıcının her hareketine puan verecek sistem. Yeni bir inovasyon olarak önümüzdeki günlerde bu projemizi hayata geçireceğiz.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Gençlere yönelik çalışıyoruz, birincil değer kişilerin yaptıklarını ön plana çıkartabilecekleri bir platform. İnsanlar hakikaten yaptıklarını gösterebilmek için farklı araçlar kullanıyorlar. LinkedIn'e yazıyor, hackaton ve meetuplara katılıyor, bunlar hep dağınık şeyler, sürekli enerji harcıyorlar. Bizim yapacağımız şey, platform içerisinde insanların yapacağı tüm hareketlerin sonuç bir etkisini ortaya koymak. Burada da gamificationı (oyunlaştırma) kullanacağız. Farklı rozetler kazandıracamız kişilere ve o kişilere de özel etkinlikler yapılacak. O rozeti almak için bir değer teklifimiz olacak. Örneğin, sadece Android profesörü rozetine sahip birini buradaki Android ekibiyle görüştüreceğiz. Dinamik CV için de aynı zamanda bir ara platform geliştirmiş olacağız.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

İş platformuna dönüşmesi. Yazılımcı sektöründe çalışmayı düşünen insanların diğer platformlardan çıkarak buraya gelmesi gibi bir durum. Mühendis ve yazılımcılar hem gelip öğrenecek hem öğrendikleriyle başkalarına faydalı olacak, puan kazanacak, bu puanlar da kendilerine yaramış olacak dolaylı olarak. Dijital bir ayak izi olacak bu platformda.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Mutlaka böyle bir iş yaparsak pazardaki karşılığı ne, kaç kişiye ulaşacağız, oradaki kişilerin özellikleri ne olacak, hedef kitlemizi belirleyip, pazardaki payını, rakipleri, bizim onlardan farkımızı, değer önerimizi belirleyip bunların üzerine kurgu çalışıyoruz.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Geleceği yazanlar projesinde şunu söyleyebilirim. Biz mesela bir platform olarak ortaya çıktık. Sadece online olarak kalsaydık o kadar kişiye ulaşamayacağımız kesindi. Biz mihenk taşı olarak ülkedeki tüm bilgisayar mühendislerine, sonra da bilgisayar programcılarına ulaşmalıyız. 2 yıllık bir yol haritası belirleyip 10.000'den fazla öğrenciye 81 ilde 105 üniversiteye fiziksel etkinlikler yaptık. Bu bizim için önemli bir mihenk taşıydı, Anadolu topraklarına ektiğimiz bir tohumdu. Bu tohumlar yıllar sonra meyvesini verdi. Android 101'de 10bin kişiden fazla eğitimi tamamlayan ve ileri seviyedeki eğitimlerimizi tamamlayan yüzlerce kişi olunca bu arkadaşlarımızla gönüllü projeler yapabilir seviyeye geldik. Bu önemli bir şeydi. İlk sene 60 arkadaşımız gönüllü olarak görev aldı. Bir sonraki sene 120 kişiye çıkabildik. Bir de tabii ki bazı projeler deneyimlenip bir sonrakine girdi olarak sunuluyor. Tester kadınlar başarılı bir proje oldu. Orada tabii KPI'lar performans belirleme açısından devreye giriyor ve hedeflerimizi bunlara göre belirliyoruz.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Bu proje sayesinde Turkcell yazılım sektöründeki etkisini arttırdı, insanların Turkcell'de çalışma isteğini arttırdı. Turkcell sahaya inerek onlara daha yakın oldu. Buradaki bilinirliğe, sosyal sorumluluk projesinin etkisiyle, Turkcell'deki hem uygulamalar yazılımcılar tarafından daha çok tanınma imkanı bulabildi. Yani

Turkcell'in yazılım sektöründeki insanlarla etkileşimi bu proje sayesinde daha olumlu devam etti. Turkcell içinde de bu proje memnun olunan bir proje olarak devam ediyor. Proje 6'ncı senesine girdi. Yıllarca yatırım yapılan bir projeye dönüştü. Genelde Sosyal sorumluluk projeleri 2-3 sene devam edip bitiyor genelde, bunun etkisi devam etti. Bu sene Cumhurbaşkanlığı himayesinde gerçekleştiriliyor. Bir adım attık, devlet de bunu sahiplendi. GSMA'de kabul gördü, bu alanda kadınlara yönelik yapılan en teknolojik proje olarak seçildi. Yaptığımız proje dalga dalga devleti de içine alarak büyüdü. 18 şehirde başladı, bir sonraki sene 24 şehire yayıldı ve daha fazla kişiye ulaştık.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarıınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle. Tester kadınlar geliştirdikleri fikirlerle ürünlerin daha iyi gelişimini sağlamış oldular. Zamanla programda buldukları hatalar kritik, kullanım oranını etkileyecek ciddi hatalardı. Böylece negatif algıyı önlemiş oldular. Yenilik üretimi açısından da şunu söyleyebilirim, sahadaki kişilerin işletme körlüğü oluyor, farklı gözlerden fikir alınması da yenilik üretimini arttırdı.

#### **4.1.4.2. Röportaj – II – Yaani Mail Hizmeti**

Kişi: R & P

Görev: Analist – Yazılımcı – “<https://www.yaani.com.tr/> - YAANI Arama Motoru”

Adres: Aydınevler Mahallesi İnönü Caddesi No:20 Küçükyalı Ofispark B Blok - Maltepe / İstanbul

Web sitesi: <https://www.turkcell.com.tr>

1. Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)
2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?
3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

Ben R, 1986 doğumluyum. Elektronik haberleşme mühendisliğinden 2008 yılında Kocaeli Üniversitesi'nden mezun oldum. İsim Telekom sektörüyle bağlantılı olduğunu düşünerek denemek istedim. Daha sonra Avea'da kariyerime başladım 6-7 yıl orada çalıştım. İlk adımlarda siz seçmiyorsunuz, onlar yönlendiriyorlar alanlar arasında sizi, analitik yeteneklerim iyi mi, testçi mi, yazılımcı mı yapalım şeklinde. O sebeple ben de kariyerime başlarken, tartışma analist mi olsun, operasyon mu olsun derken, sorularda daha çok analiz yeteneklerime yönelik olduğu için analist olarak başladım 6 sene ve Avea'da çalıştım 3,5 yıldır Turkcell'deyim, neredeyse aynı aranda. Hep yeni ürün, inovatif ürün çıkma, mevcut ürüne yenilik katıp pazardan pay alma alanlarında çalışıyorum. Şu anda "Yaani" mail ekibindeyim. 2 ay oldu bu ekibe geçeli, burada aslında Gmail, Outlook bizim rakiplerimiz ve biz daha inovatif şeyler yaparak onlardan bir pazar payını almaya çalışıyoruz. Amacımız sadece hem inovatif hem de müşteriye çekecek şeyler değil, yerli olma avantajını da kullanıyoruz, bu avantajı bizim belirlememiz gerekiyor. Daha önce kariyerimde 20-25 ürün yönetmişimdir, müşteriye dokunmuş ürünler bunlar tabii ki, pazardan ne kadar pay aldık, ilerliyor muyuz bunları hep takip ettik, gerek tasarımsal, gerek performans anlamında yenilikler yaptık, ölçtük, geliştirdik, müşteriye özel ilgi çekici özellikler yaptık. Bu şekilde.

Ben P, 1983 doğumluyum. İktisat mezunuyum. Fen bölümlerinden zayıf olduğum için. Üniversitede Java'yla ilk karşılaştığım yerde F aldım. Sonra zorlanarak yaz okulunda geçtikten sonra çalışma hayatına başladım. Orada iş zekası temelli işler yaptım. Yaptığım işte yazılım var ve ben anlayamıyordum. Bu beni demolize etti ve yazılım çalışmaya başladım. Kurslara gittim. Kurs da yetmedi, şirketlere kendimi anlatmaya başladım. IT'de yüksek lisans yaptım. Stajyer olarak başka yerlerde çalışmaya başladım. Ajanslarda çalıştım sonrasında ve yavaş yavaş yazılım öğrenmeye çalıştım. Belirli bir seviyeye geldikten sonra kendi işimi kurdum. E-ticaret sitesiydi. Aktif olarak 1,5 – 2 sene, pasif olarak da 3 sene idare ettik. Kapatmam gerekiyordu. Ben o sırada Turkcell'de çalışmaya başladım. Buradaki 7'inci senemdeyim. Programcıyım. Birçok projede çalıştım. DSS bölümündeyiz şu an. Arama motoru projesinde çalışıyorum, mail sistemi projesinde, Türkiye'nin kendi e-posta hizmeti olması, datanın Türkiye'de tutuluyor olması önemli. Türkiye'nin yerli milli direktiflerine buranın uyması gibi düşünelim. Program ekibindeyim. Web tarafını yazıyorum. 2 kişiyiz. "Yaani Arama Motoru"ndaki reklam stratejisi de gelecekte ilerleyeceğimiz alan şu an için.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Sensin. Senin gibi kitleler. Kurumsal ve bireyselde ayrı hizmetler üretiyoruz. Yurtdışı ülkeleri olarak Belarus, Arnavutluk, Moldova. Modeller uygulamalara göre değişiyor. Fizy müzik uygulaması Almanya'da da çalışıyor mesela, bu durumda diğer uygulamalarda da yerelleştirmeye yönelik çalışmalar yapıyoruz. Bu da hedef kitleleri farklılaştırıyor. Yaani projesi dışında başka projelerle de ilgileniyoruz ve paralel olarak o projelerde de çalışıyoruz.

5. Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?

Çok rakibimiz var. Uzmanposta, Pusula, Gmail, Outlook, Microsoft Exchange. Microsoft Exchange yıllarca kullanılmış, geliştirilmiş, kullanıcıya öğretilmiş. Biz bile kullanıyoruz. Öğrenmiş kullanıcılar, bunu değiştirmek çok kolay değil. Bu yüzden radikal bir şey yapamıyorsun. Bazı rakiplerimiz kemikleşmiş aktörler.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Çalışma alanımız güzel. Rahat bir yer. Relax. Spor imkanları, yemek imkanları çok iyi. İnsana değer veren bir şirket, ister istemez açık ofis olmak zorunda kalıyor. Gürültü açısından olumsuzluklar olduğunu söyleyebilirim. Klimaların ortak olması, konfor sorunları yaratabiliyor. Mesela kalabalık bir ekiple, örneğin 25 ekiple çalışırken çalışma ortamının rahat olması bunu kolaylaştırıyor. Bir ekip kurulacağı zaman kim kimle yan yana otursun bunun analizini yapıyoruz. Bunun yanında yerleşik bir düzenimiz de var. Projelere göre rotasyonlu şekilde çalışıyoruz.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

25 kişinin yöneticisi var ve o ne diyorsa o olur. Her türlü fikir ve inovasyon için fikir telakki edilebilir. Analize yönelik olur, test süreçleriyle alakalı, test süreçleri ve temel altyapı konusunda olabilir. Sürekli geri bildirim yapıyoruz. Yönetici yorum yapar, yazılım ve tasarım düzeltilir. Yönetici ile orta yolu bulmak mümkün.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Son noktada yöneticinin projeye bakıp yorumladığı, geri bildirim verdiği, ekip anlaşmazlıklarını çözdüğü bir pozisyonu var.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Direktör seviyesi, yönetim kurulu bağlamında hedefleri olduğu için her mikro düzeyde projeye bakıyor. Fizible mi? Ne yatırım yaptık, gelir beklentilerimiz karşılandı mı? Kötü bir ürün bile olsa, gelirler yüksek olsa yönetici herhangi olumsuz bir şey söylemez. Gelir temelli, sosyal sosyal sorumluluk yaratan, müşteri sadakati ve bağlılığını sağlayan ürünler olması önemli olan. Direktör seviyesi birçok grubun lideri.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Upcall diye bir uygulama yapmıştık. Apple cihazlarda senin rehberinde kişi kayıtlı değil iken, biri aradığında o kişinin ismini gösteriyor. Apple ve Turkcell iş birliği ile yapıldı. Tüm operatörler de kullanabiliyor. Diğer operatörler biraz daha kısıtlı özelliklerini kullanıyor ama hepsinde çalışan özellikleri var.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Bu ürün şundan dolayı çıktı, birincisi, bizim telekom şirketi olmamız sebebiyle, elimizdeki yatırımlar kaynaklı elde ettiğimiz yetenekler vardı. Bu yetenekleri abonelere açmak istedik. Çünkü herhangi bir OTT oyuncusu bunu yapamazdı. Öncelikle buradan çıktı. “Biz bu kadar yatırım yapıyoruz.” Bur alanları kullanalım dedik. VOIP haberleşmesi, video call gibi birçok özellik var içinde. Diğer oyunculara baktığımızda True Caller ve HIA gibi birkaç uygulama vardı. İnsanların rehberlerini okuyorlardı. Biz regülasyonlara bağlı olduğumuz için şebekedeki yetenekleri kullanıp bunu yaptık. Daha sonra True Caller Türkiye’de yasaklandı. Herkes birbirinin telefonunda nasıl kaydedildiğini görmeye başladı. Apar topar yasal kararlar True Caller yasaklandı ve Türkiye storelarından çıktı. Bizim uygulamamız inanılmaz bir download aldı. Bu uygulamadan iyi bir gelir elde ediyoruz. Fizy’yi ayrı tutuyorum. Ama bu tarz ürünlerde direkt üyelik temelli bir yapı yok. Uygulama içinden satın alınabilen şeyler var. Oradan para kazanıyoruz. İkincisi, müşteri bağlılığı için, bu uygulamayı kullanmak için bize katılan ve kalan üyeler var. Üye temelli gelir hesaplanıyor, bu da ürünün geliştirilmesi konusunda etkili.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?

Analistler, backend developerlar, mobil developerlar, IOS ekibi, Android ekibi, test ekibi, operasyon ekibi, tasarımcı ekibi, pazarlama ekibi, regülasyon ekibi, hukuk ekibi, satın alma sayabileceğim ekipler.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Konjonktür nasıl gelişti, hükümet Dolar'ı Euro'yu tutamıyoruz, yerli bir şey üretmiyoruz, yerli kullanımı teşvik edelim dediler, bu bize cesaret sağladı. Evet, daha önce Gmail ve Microsoft'a rakip olmaya korkarken aslında bu bir fırsata dönüşmüş oluyor. Microsoft'un yıllık geliri 500 kişilik bir firmada 500.000\$'a ulaşıyor. Bu yasa çıktığı zaman, yerli ürün kullanımına yönlendirmeler olduğu için müşteri pazarı dolaylı olarak oluşmuş oluyor. Yasal regülasyonlar önemli. Browser pazarı çok büyük bir pazar, %1'lik bir pazar bile alsan inanılmaz etkisi oluyor. Ve kümülatif durumlar var. Büyük veri çok önemli. Müşteriden toplanılan verileri kümülatif olarak başka alanlarda kullanarak ek katma değer elde edebiliyorsun. Böyle değişik vizyonlar var. Yönetim seviyesinde olmadığımız için gördüklerimizi yorumluyoruz. Stratejileri onlar belirliyorlar.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Sosyal sorumluluk, karlılık, hem tasarım hem performans anlamında tasarım Turkcell'i yansıtmalı ve Turkcell'in imajını zedelememeli.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Yaani Mail Servisi'nin geliştirmeler sonrası bu pozisyona geleceğini umuyoruz, aynı şekilde Upcall da bu çalışmaya uygun bir örnek sayılabilir.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Bu süreçler strateji ekibinin koordinasyonunda yürütülüyor. Biz daha düşük seviyede çalıştığımız için buna katılmıyoruz. Strateji diye bir ekip var. Onların işi zaten bu. Şirketin strateji olarak koyduğu 5 tane alan var. Bu 5 tane alanı dibine kadar

bütün o paydaşlarla oturup masaya ciddi anlamda yatırıyorlar. Dolayısıyla, Yaani Mail şirketin stratejik hedefleri arasında belirlenmiş bir ürün ya da değil, bunu onlar belirliyor. Bütçeden ne kadar pay ayrılacağını onlar planlıyorlar. Yoksa burada yüzlerce ürün üretiyoruz. Her birine bütçeyi doğru şekilde dağıtmak mümkün olmazdı.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Product Market Feed diye bir şey var, bir uygulama bir kullanıcı temeline oturmuş mu buna bakıyoruz. Analitik araçları da bunu yapıyor. Retention değeri önemli. Bir ürün çıktı, abonelerin gelmeye başlıyor, bir yerden sonra bir temele oturur ve o temelin altına inmez, kemik kitle oluşur. Bunu takip ederiz. O kitlenin analizini yaptığımız zaman segmenti çıkar. Hedef kitlemiz netleşir. Bunun sonrasında bu kitleye göre tasarimsal ve yazılımsal değişiklikler bundan sonra gelir. Uygulamayı alırsın bir kullanıcı testine gönderirsin. Uygulamada yapacakları caseleri gönderirsin. Nerede takılıp takılmadığını görürsün. Ne olmasaydı diye bakarsın.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığımız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

29 Ekimde beraber GAP'a seyahate gideceğiz. Etkinlikler kurum içi iletişimi kuvvetlendiriyor, bu durum ürün geliştirme süreçlerine de olumlu yansıyor. Bireysel olarak kendi ürününmüş gibi ürünü sahiplenmek önemli, bunun da kurum kültürüne katkısı oluyor. Ürün çıktığında kutlamalar oluyor, bu da bir motivasyon. Yani ürün çıktıktan sonra sadece ürünün başarılı olması değil, yarattığı kurum içi hareketlilik de değerlendirilmeli.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarıınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Bireysel olarak bana bir katkısı olmadı. Kurum olarak evet. Sürekli yenilik yapamazsınız. Bizim departmanımız buna göre yapılandırılmamış. Diğer şirketlere baktığımda inovasyon ekibi ayrı bir ekip oluyor genelde. Ürünü biraz geliştirip, daha



sonra ürün ekibine devreden yapılar var. Burada öyle bir yapı yok. İşin kendisi yenilik oluyor burada genelde.

#### **4.1.5. Röportaj-5: IBM Türk Limited Şirketi**

Kişi: W

Görev: GBS Global Services Danışmanı – Digital Strategy Consultant

Adres: Levent Mahallesi., Büyükdere Cd. Yapi Kredi Plaza B Blok, 34330 Beşiktaş/İstanbul – Turk Telekom projesindeki adres: Gayrettepe Mah. Yıldız Posta Cad. No:40 Gayrettepe, Beşiktaş, İstanbul

Web sitesi: <https://www.ibm.com/services/ibmix/>

1. Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)

34 yaşındayım. Eğitim durumum lisans, endüstri mühendisliğinden mezunum. Yüksek lisans tezimi önümüzdeki ay vererek yüksek endüstri mühendisi olacağım. IBM’de Nisan’dan bu yana çalışıyorum. Onun öncesinde 10 senelik bir Turkcell geçmişim var.

2. Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Benim danışmanlık hizmetleri çerçevesinde bağlı bulunduğum birim DS/IX (Digital Strategy / Interactive Experiences). Benim alanım da dijital strateji danışmanlığı. Şu an çalıştığım projede proje yöneticisiyim. Stratejist olarak da müşteriye teslim edeceğimiz sözleşme kapsamındaki çıktılar için danışmanlık rolümde aktif olarak çalışmaya devam ediyorum. Müşteri kitlemiz aslında kurumsal şirketler, ama biz kurumsal şirketlerin kendi içindeki son kullanıcılara, kurumsal müşterilere veya kendi içlerindeki iç müşterilerine sağlamak istedikleri deneyim faydaları, deneyim tasarımları, dijital dönüşüm ilgili kurumsal kültür dönüşümü, dijital transformasyon gibi konulara da danışmanlık yapıyoruz.

3. Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

IBM’in 100 yıllık bir geçmişi ve deneyim temelli olarak pek çok şirket yapısıyla ilgili geniş bir kurum kültürü var. Bunları bir danışmanlık hizmetine

dönüştürüyor. Ben danışmanlık alanında çalışıyorum. Biz globalde Orta Doğu'ya bağlıyız. Şirketlere aslında danışmanlık veriyoruz.

4. Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?

Bizim ana hedef kitlemiz kurumsal şirketler dışında son kullanıcılar da olabiliyor.

5. Öngörülen rakiplerinizi kimlerdir?

Deloitte Digital, McKenzie, Fjord, Atölye ve bunun gibi aynı alanda çalışan ve temel yetkinlikleri benzer diğer danışmanlık şirketleri. Geçmiş rakiplerimiz arasında pazardan çekilen pek çok firma oldu.

6. Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?

Bizim aslında DS/IX olarak bir stüdyo kurulumuyla ilgili girişimimiz var. Önümüzdeki seneye kaldı. Süper sağlıklı bir alanda olduğumuzu söyleyemem. Açık ofis formatındayız ve katın bir alanında bizim masalarımız daha çok ama yaptığımız iş kapsamında bizim alanlara, workshop yapacak boardlara, alanlara ihtiyacımız oluyor. Herkesin tek başına vakit geçirebileceği kişisel alanlara ihtiyacımız var. Yapılandırılıyor. Şu anki çalışma ortamı yeterince uygun değil. Tüm proje ekipleri müşterilerle çalıştıkları için, biz aslında müşterilerimizin bize sağladığı mekanlarda çalışıyoruz. Örneğin ben Türk Telekom projesinde çalışıyorum. Türk Telekom bize mekanın içerisinde bir alan tahsis etti. Fakat gerçekten odaklanabileceğin, ait hissedebileceğin bir ortak alan hissi yaratmıyor. Herkesin müşteriyle çalışmasından kaynaklı olarak, ekip olarak kopukluk yaratmasın diye Cuma günleri stüdyoda IBM'de buluşuyoruz, bir araya geliyoruz. Birbirimizi güncelleyelim, kafamıza takılanları soralım, bilgi paylaşımı yapalım, ortak kurum kültürünü devam ettirelim şeklinde ritüelsel bir günümüz oluyor. Müşteri seni nereye konumlandırıyorsa orada çalışmak zorunda kalıyorsun. Başka projelerdeki arkadaşlar farklı ortamlarda çalışıyor. Şu an bu projemizde takım arkadaşlarımızla bir toplantı masasında çalışıyoruz örnek olarak.

7. Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?

IBM'deki organizasyonumuz çok kompleks bir yapı. Kendi ana lineaları dışında, IBM'in bir kendi organizasyonu var, onun dışında klasik kurumsal şirketlerdeki gibi yapılar var, onun dışında GBS, GTS gibi, cloud ve o tarz şeylerin altyapılarını satan bir birim var, global technological sources diye geçiyor. Biz bir GBS'e bağlıyız ama dedim ya DS/IX diye bir birim daha var. O ayrı bir birim, tasarım birimine bağlı. GBS içinde ülkeler var. Biz GBS Türkiye'ye bağlıyız. Diğer taraftan DS/IX Global bölgesine bağlıyız. Kompleks bir organizasyon yapısı var. Stüdyo içerisinde de "People Manager" diye geçen çalışanlar var ama biz bir takım ve yönetici altında çalışan insanlar gibi çalışmıyoruz. Dağınık bir insan havuzu gibi. Bu havuzdan kümeler oluşuyor, proje bazlı ve işler bu şekilde yürütülüyor. Orası özerk bir alan oluyor, artık her şeyden o ekip sorumlu oluyor. Sonrasında o ekibin yaptığı şeyler, fikir çıktıları başka bir şekilde üst yöneticiye gitmiyor. Direkt olarak müşteriyle proje ekibi olarak biz muhatapız müşteriyle. Danışmak için gittiğimiz oluyor diğer insanlara, ama yine de işimize karışılmıyor, o görüşmeler hep yönlendirme bağlamında oluyor. Proje yöneticileri ve insanların bireysel karakterlerine göre o karar mekanizmaları işliyor. Herkesin fikrini paylaşabileceği bir ortam oluşturmak mutlak bir şey oluyor. Belirli konularda uzmanlar oluyor. Tasarım konusunda mesela, ona lead veriyorsun o yönlendiriyor seni. Tartışmaya açık bir ortam var. Herkesin bir sorumluluğu olduğu için onun üzerinden bir yönlendirme yapılabilir. Takım lideri var, ben oluyorum. Ayrıca stüdyoda da takım liderinin bir yöneticisi var. Performanslarımız, kariyer yolumuz o tarafından yorumlanıyor ve sağlanıyor. Adaptasyonunun yüksek olması gereken bir model. Her projede bu görevler ve yetkilerde değişiklik olabilir. Globalde mesela Dubai'den bir işe girersen oraya bağlı oluyorsun. İnsanların inisiyatifine çok fazla kalıyor bazı durumlarda. Organizasyon içerisine çok iyi adapte edilmen gerekiyor. Çalışandan yüksek verimlilik beklentisi oluşabiliyor.

8. Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?

Temel olarak tüm çözüm bulma yaklaşımında genelde 4 adımdan geçiyoruz. 5 adım da diyebilirim. İlki discovery (araştırma/keşif) aşaması, örnek uzayı tanımaya yönelik, kullanıcılarla ve paydaşlarla görüşmeler yapıyoruz, data'ları topluyoruz, araştırma yöntemlerini kullanıyoruz kalitatif ve kantitatif. Problem uzayını tanımaya yönelik bir adım oluyor. Bunun sonrasında define (tanımlama/hipotez oluşturma) dediğimiz bir aşama var. Bu oradaki her şeyi ortaya koyduğumuz şeyleri insight

(içgörü/kavrama)'a dönüştürdüğümüz, çözüm önerilerini netleştirdiğimiz yer. İdeation/Make (yap/üret) süreci sonrasında başlıyor. Prototipleme de bu aşamada yer alıyor. Sonra test ediyoruz. Test ettikten sonra tekrar iterasyon var. Test şart, çünkü düzeltmen gereken adımlar her seferinde olabilir ve bu adım süreci discovery sürecine kadar döndürebilir. Süreci 4-5-6'ya bölebiliriz. Genel yaklaşımımız bu şekilde oluyor. Bunları yaparken de Design Thinking metodunu kullanıyoruz. Bu metot bize problemleri çözmek için collaborative çözüm önerileri sağlamak, birlikte keşfetmek, tüm proje paydaşlarını bir araya getirmek, oradaki kolektif bilgiyi kullanmak için iyi oluyor. Workshoplar yapıyoruz aslında. Design Thinking'in de genelde metodu bu, onu workshoplara projekte ediyoruz. O gün daha yaratıcı bir gün olsun istiyorsak günü ona göre tasarlıyoruz. Isınma etkinliklerini "Out of box" düşünecek şekilde tasarlıyoruz. İhtiyaçlara göre değişiyor. Hem var olan şeyleri iyileştirmeye çalışıyoruz, hem de olmayan şeyleri bulmaya çalışıyoruz. Bu çok spesifik önceden tanımlanan bir şey değil. Çözüm her zaman yepyeni bir ürün olmak zorunda değil, bazen mevcut ürünlerin iyileştirmesi de olabilir, ihtiyaca cevap verebilir ya da sadece süreç iyileştirmeye ihtiyacın vardır, ya da kültürel dönüşüme ihtiyacın vardır. Her şeyin vardır, iş yapış yönteminle ilgili bir sıkıntın vardır. Onu çözecek şeyi birlikte keşfetmeye ve tanımlamaya çalışıyoruz. Şirketlerin bir kısmı buna açık bir alan tanırken, bir kısmı da spesifik hangi alanda yaptırmak istediği iyileştirmeyi tanımlı olarak getiriyor ve bizim tasarlamamızı istiyor. Biz araştırıp onların istediği şeye tam olarak odaklanmadan yönlendirmelerimizi de katarak, gerekirse uygulamayı bölüp parçalayarak, yönlendirmelerimizle geliştiriyoruz. İnovasyonla alakalı hep şunu düşünüyorum, bence inovasyon hiç olmayan, tamamen yeni bir şey bulmakla alakalı değil. Olmayan bir şeyi yapmak olarak tanımlamak bana yanlış geliyor. Çünkü her alanda onun izleri olan şeyleri başka alanlara yansıtarak, daha önce hiç deneyimlenmemiş şeyleri yapıyor olabiliyorsun, ama hepsi geçmiş birikimlerimizle ortaya çıkıyor. Hiç olmayan, abra kadabra gibi, sihir gibi bir şey değil bence inovasyon.

9. Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Az önce belirttiğim gibi takım lideri ya da üst yöneticiler var. Fakat kararlar genelde takım içerisinde alınıp uygulanıyor. Stüdyo yöneticileri daha çok danışma ve

yönlendirme şeklinde süreçlere müdahale ediyor. Dolayısıyla takım içerisinde ortak karar alma ön plana çıkıyor.

10. En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?

Bunu söyleyemem bunlar bizim için müşteri sırları. Biz müşterilere danışmanlık yaptığımız için, şu an hangi müşteriye hangi yeniliği ürettiğimizi söylemem doğru olmaz. Kamusal bir ürün söylemem gerekirse, en son Turkcell'in TV+ ürününü verebilirim. Ama o ürün de re-design (yeniden tasarım) olarak çıktı. Turkcell şehir hastaneleri ihalesine girdi. Tüm şehir hastanelerinin ara yüzleri deneyimi de bu ihale kapsamında, onunla ilgili çalışıyoruz.

11. Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarımızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?

Genelde şöyle oluyor, biz araştırma yapmak istiyoruz, araştırma yeteneğimiz de var ekip olarak, araştırma olması da gerekiyor zaten. Araştırılmış şeyler de oluyor. Belirli dokümanlar da var bununla ilgili. Ama aslında araştırmanın iki kısmı var. Biri pazar araştırması, biri müşteri araştırması, araştırma aşamasında ikisini paralel olarak ilerletmek gerekiyor. Biri pazardaki potansiyel boşluklar, markalar, birbirlerini nasıl pozisyonlandırıyorlar, temeldeki farklılaştıran değer teklifleri ne, birtakım karşılaştırmalar yapıyoruz. Bu pazar analizi, ama müşterinin niye böyle olduğuyla ilgili bir bilgiyi vermiyor sana. Müşteri nereye takılmış, tam olarak ortaya koymuyor. O yüzden ikisini bir arada yapıyoruz. Yeni bir ürünle mevcut bir alana gireceksen, alandaki mevcut acıyı tespit edip ona göre şekillendirilmesi gerekiyor. O yüzden kullanıcı araştırması da yapıyoruz biz. İkisini birlikte ilerletiyoruz.

12. Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?

Üretim sürecinde bulunmuyoruz. Daha çok tasarım, fikrin geliştirilmesi sürecinde bulunup, onun hayata geçmesini şirketin kendi organizasyonlarına bırakıyoruz. Bizim ekibimizde dijital stratejistler oluyor, görsel tasarımcılar, ara yüz tasarımcıları, proje yöneticileri oluyor. Teknik tarafta benim bildiğim ürün yönetimi ya da kanal yöneticileri oluyor, marketing ekipleri, müşteri deneyimi yöneticisi ekipleri oluyor, finans, hukuk, regülasyon, teknik tarafta backend yazılımcıları, platform kanalıyla ilgili yazılımcılar, devoloperlar, operasyon ekipleri, analistler, bazen sistem mimarları oluyor. Onları gruplandırmak gerekirse, business(marketing,

kanal yönetimi, product), business support ekipleri oluyor, teknik ekipler, yeri geliyor insan kaynakları ekipleri ve design ekipleri gibi çok çeşitli ekipler olabiliyor.

13. Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?

Biz yönlendiriyoruz fakat o bizim danışmanlık kapsamımıza girmeyebiliyor zaman zaman, onu marka ve marketing communication ekibi yapıyor.

14. Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?

Daha önceden dijital transformasyon ve dijital strateji ekibi oluştu. Şimdi ikinci trend dizayn, şimdi paralelde cognitif solutionlar, cloud ve AI geldi. Şimdi biz bunun hepsini karıştırılmış bir danışmanlık anlayışı ile yapıyoruz. Artık chatbot tasarımı yapılıyor, her şirket için AI tasarımı yapılıyor. Süreç sürekli değişiyor. Belki de bunların danışmanlığını yapacaksın, süreç ihtiyaçlara ve teknolojik gelişime göre sürekli değişiyor.

15. Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?

Biliyorum ki bundan sonra AI ve cognitive solutionları da düşünerek ilerlemek, o alanları tetikleyecek şekilde iletişim kurmak ve o mindsette düşünmem gerekiyor.

Kurum içi eğitimler bu alanlarla ilgili stratejiler ile destekleniyor. Hybrid cloud solution ile ilgili eğitimim var mesela şu an görev olarak bekleyen. Eğitim platformumuz var. Orada her şeyle ilgili bilgi var ve buradan bize görevler veriliyor. Sürekli olarak o platformda kendimizi geliştirecek konular hakkında eğitimlerimizi sürdürüyoruz.

16. Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?

Roadmap çalışıyoruz. Projenin en başında bir kickoff toplantısıyla grand ruleları kuruyoruz, bizim iş yapış şeklimizle ilgili el sıkışıyoruz. Nasıl bir süreç olacak, ritüellerimiz nedir diye belirliyoruz. Son 2 projedir retrospektif yapamadık (nasıl geçti bu faz diye), bunları yapmak gerekiyor ve herkesin projeye ilişkisi nasıl geliyor, yöntemlerimizin değerlendirilmesi, nasıl hissediyoruz proje ile ilgili ve nerelerde tıkanlık gibi değerlendirdiğimiz durumlar var. Projenin başında proje planını

yapıyoruz, belirli yerlerde değişmesini öngörüyorsa planını yapıp müşteriyle el sıkışıyoruz. Ondan sonraki teknik geliştirme ve hayata geçirme sürecinin planları onların sorumluluğunda. Bize danışıyorlar, insightlar (iç görü ve yönlendirmeler) veriyoruz ama onlar tam olarak bizim sorumluluğumuzda değil bu.

17. Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?

Araştırma, define, problemin tespiti, üzerinde çalışılması, prototip geliştirilmesi, test edilmesi, test sonuçlarının tekrar içeriye gelmesi, üretim lansmanı yapılması benim için checkpointler. Üretim sürecinde MVP üzerinden ilerliyorsun. Senin bütün belirlediğin deneyimi içeren küçük bir parça çıkartıyorsun. Bütün yatırımı yapıp, bir anda çöp olmadan örüyorsun yapısını, o yüzden o tarz şeylerde bunu sürekli işliyorsun, MVP'ye çıkmak için bunu yapıyorsun, her yeni eklenecek bir katmanla devam ediyorsun. Biz buna cupcake, cake, birthday cake şeklinde tanımlıyoruz. Önce bir cupcake veriyoruz, sonra cake yapıyoruz, en son aşamada birthday cake ile coşkulu bir ürün ortaya koyuyoruz.

18. Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri, karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?

Burada insanlar gerçekten bir parçası oluyor, bir yandan da ilgili alanda girip çıkıyorlar. Bazen projenin sonunda ne oldu bilmiyor, sürecine devam ediyor. O anlamda biraz garip bir yapı, aidiyet olmayan bir ortam, organik olarak değişen bir ortam, herkesi ortak zeminde toparlamaya çalışıyorsun. Yeni gelen kişi adaptasyonunu sağlamaya çalışıyorum. Bunu bizim ekip adına söylemem çok doğru değil ama, geçmiş deneyimlerimden kaynaklı olarak bir metodoloji kabul edilmiş, bir metod üzerinden ilerlemediğimiz dönemlerde, bütün ekibin, daha çok proje yöneticisinin, projede yer alan insanların temel karakterleri üzerinden oluşuyordu bu. Ben yazılımcılarla tüm iş sonuçlarını paylaşıyordum, neyi niye yaptığımızı, performanslarındaki değişimi temellendirerek, süreçlere yayararak anlatıyordum. Bu onları aşırı motive ediyordu. En son üzerine çalıştığımız projenin rakamlarla onlara aktarımı çok önemli, motivasyon

sağlıyor. Bunu diğerlerine de aktarmak istiyorlar. Sorgulama, yap mantığı olumsuz etki ediyor. Mantığını anlamaları, yapıyı anlayabilmeleri ürün daha iyi geliştirmelerine olanak sağlıyor ve daha dahil olmuş, katılımcı hissediyorlar. Bu da süreci geliştiriyor. Kanban sistemine geçtiklerinde, her sabah 15 dakika konuşma ve planlama olduğu ve retrospektif yaptıkları için, bu durum gerçekten çok daha ekip ruhunu hissettiriyor, birlikte üretiyoruz dedirten bir his yaratıyor. Ama business tarafında öyle bir şey yok. Design Thinking ve AGILE yazılım metodolojini birleştirip bu şekilde üretmek daha verimli oluyor.

19. Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyon başarınıza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Gerçekten belirli bir insight ile hedef kitlenin ihtiyacını karşılayacak ürünler bence organizasyonu başarılı hale getiriyor. Ama Turkcell'deyken sadece CEO'nun istediği uygulamaları üretti bir sürü insan, bu durum organizasyon içindeki aidiyet bozan bir durum olmuştu. Arka planda stratejiler de olsa, yönetici stratejik davranırsa bile yukarıdan gelen komutlar çok iyi çalışmıyor. Sen operasyoncususun projenin ve dikey gelen komutlar kurum içinde iyi çalışmıyor. Gerçekten herkesin inandığı bir çalışma süreci belirli bir başarı yaratıyor, organizasyon için bir başarıya dönüşüyor.

## **4.2. Ortak Tahayyül ve Kavramsallaştırma**

Yapılan röportajların sonuçları incelenerek ortak tahayyül ve araştırmanın sonucuna dair çıkarımlar elde etmek amacıyla aşağıdaki tablo oluşturuldu. Tüm röportajların yanıtlarının ortak ve farklı yönleri aşağıdaki tabloda özet niteliğinde sonuçlar şeklinde sıralandı. Tez kapsamında beş firma ile röportajlar gerçekleştirildi ve bu röportajların öznesi olan kişiler organizasyonun genel müdürlük düzeyinden, alt birimlerinde yer alan çalışanlarına ve takım liderlerine kadar geniş bir yelpaze dikkate alınarak seçildi. Röportajlara dair ortak tahayyül çalışması Tablo 4.2.'de ortaya koyulmuştur.



**Tablo 4.2: “ Röportaj Sonuçları: Ortak Tahayl”**

1	Bize biraz kendinizden bahseder misiniz? (Yaş, eğitim durumu, meslek)
	Röportaj gözlem grubunun katılımcıları genel olarak en az 10 yıl teknoloji sektöründe çalışmış, 30-55 yaş aralığında yönetici, takım lideri ve proje yürütücülerinden oluşan, kadın ve erkek bireylerden seçildi.
2	Hangi organizasyonda, kaç yıldır çalışıyorsunuz?
	<ul style="list-style-type: none"><li>• TÜRKKEP Kayıtlı Elektronik Posta Hizmetleri A. ř.</li><li>• Apple Teknoloji ve Satış Ltd. şti.</li><li>• Digital Signage - Sistem 9</li><li>• Turkcell İletişim Hizmetleri A.ř.</li><li>• IBM Türk Ltd. şti. şirketi</li></ul> <p>Röportajlar listelenen kurumlarda 1-10+ yıl arasında çalışma deneyimi olan kişilerle gerçekleştirilmiştir.</p>
3	Organizasyonunuz hangi alanda faaliyet gösteriyor?

	<p>Listelenen şirketler teknoloji sektöründe hakim şirketler arasında seçildi. Kayıtlı e-posta ve e-imza hizmetleri, cep telefonu, tablet ve bilgisayar, dijital signage – akıllı elektronik reklam panosu hizmetleri, iletişim, teknolojik danışmanlık alanlarında çalışan organizasyonlardır.</p>
4	<p>Hedef alınan müşteri kitleniz nedir?</p>
	<p>Araştırma son kullanıcılarından geliştiricilere, bireylerden şirketlere geniş bir müşteri kitlesini hedef alan şirketleri kapsamaktadır.</p>
5	<p>Öngörülen rakipleriniz kimlerdir?</p>
	<p>Görüşülen şirketler için piyasadaki diğer aktörler bir rakipten ziyade aynı alanda çalışan başka kurumlar olarak görülmektedir. Sektörel yenilikler ve stratejik inovasyon bağlamında eyleme geçen öncü firmalar olduklarından, alanlarında lider ve en büyük pazar payına sahip organizasyonlardır.</p>
6	<p>Çalışma ortamları iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki eder mi? Olumlu ve olumsuz bulduğunuz yönleri kısaca özetler misiniz?</p>
	<p>Yapılan çalışmada farklı çalışma ortamlarına sahip organizasyonlarla görüşüldü. Görüşülen organizasyonların bir kısmı daha geleneksel yapıda çalışma prensipleri sürdürürken, bir kısmı da özgür, açık ofis tarzı ve uzaktan çalışabilme olanakları sunan organizasyonlardır. Bu iki farklı tipte organizasyon yapısının ortaklaştığı noktalar çalışanların kendilerine ait iş alanlarının, konfor seviyelerinin, iş yapma ve yaratıcılık bağlamında olumlu etki ettiği ve iş verimliliğini arttırdığı yönünde olmuştur.</p>

7	Kurumunuzda takımlar, departmanlar, yönetim ve koordinasyon bağlamında nasıl bir işleyiş mevcut? Hiyerarşi nasıl işliyor? Ortak karar alma süreci varsa nerede devreye giriyor?
	Daha geleneksel bir yapı sürdüren şirketlerde hiyerarşik yapı daha kuvvetli ve yöneticiden çalışana uzanan bir direktifler zinciri ile süreçler yönetilirken, daha modern yapıları tercih eden şirketlerde yatay ve ortak karar alma mekanizmalarının etkin olarak kullanıldığı ve bunun çalışanı yeni ürün yaratım süreçlerinde daha özgür kılarak sürece olumlu etki ettiği, bu şekilde yönetilen şirketlerin çözüm yaratma ve inovasyon konusunda daha piyasa etkin hareketlilik sağlayabildikleri gözlemlenmiştir.
8	Yeni bir ürün geliştirirken hiyerarşik/yatay iş akışlarınızdan/tasarımınızdan biraz bahsedebilir misiniz?
	Söz konusu organizasyonların, yeni ürün geliştirme süreçlerinde yoğun olarak müşteri geri dönüşlerini değerlendirdikleri, pazardaki diğer firmaların yaptıkları geliştirmelerin takibini aktif olarak sağladıkları, mevcut pazar payının korunmasına yönelik düzenli/artımsal yenilik geliştirmelerinin yanı sıra, rakip ve öncü firmalar olmaları sebebiyle gerçekleştirecekleri stratejik inovasyon üzerine gerekli bütçe ve organizasyon planlamalarını yaptıkları, gelecek iş akışlarını buna göre tasarladıkları tespit edilmiştir.
9	Yönetimin yeni ürün geliştirme ya da süreç yönetimi takımlarıyla olan ilişkisine dair gözlemlerinizi nelerdir?
	Çalışma ortamı, karar alma yöntemleri ve hiyerarşik yapı ne kadar farklı olursa olsun, stratejik inovasyon süreçlerinde yer alan “hızalama”, yönetici-takım iletişimi konularının çalışma atmosferinde ve stratejik yenilik üretim sürecinde fiilen geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bazı organizasyonlarda takımdan yönetime bir akış söz konusuysen, bazı organizasyonlarda yönetimden takıma direktif şeklinde ilerleyebilen yenilik süreçleri gözlemlenmiştir. Takım-yönetici arasındaki iletişimin senkronize bir biçimde

	ilerlediği ve bu iletişimin sektöre uğradığı durumlarda üretim süreçlerinde sorunların ortaya çıktığı, bu tip durumlarda sürecin başlangıca dönebildiği durumlar olduğu tespit edilmiştir.
10	En son organizasyon olarak ne tür bir yenilik ürettiniz?
	Röportaj yaptığımız şirketlerin üretim örnekleri arasında Mobil uygulama, IOT temelli çalışan akıllı ev ürünleri, stok yönetimleri ile paralel çalışacak içerik üreten bir yazılım modülü, kadınların yazılım eğitimi ve sektörde istihdamına yönelik benzersiz bir eğitim programı gibi ürün ve hizmetler yer alıyor. Müşteri geri bildirimleri ve taleplerinin yeni üretim süreçlerinde çok etkili olduğunu üretimlerini aktardıktan sonra tekrar vurgulayan bu organizasyonların, geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi üzerine de düzenli iyileştirmeler yaptıkları verisi elde edildi.
11	Bu yeniliği üretmeden önce pazar analizi ve stratejik sınırlarınızın kriterleri, olmazsa olmazları nelerdi?
	Stratejik inovasyonların ve ürünlerinin temel olarak karlılık, sosyal fayda sağlaması, müşteri geri bildirimlerine yönelik olması ve kurum içi ihtiyaçların giderilmesine yönelik kriterler üzerinden ortaya çıktığı tespit edildi.
12	Bu yeniliğin üretiminde hangi takımlar yer aldı ve nasıl bir yol haritası izlediniz?
	Stratejik inovasyonların üretiminde temel yönelim, organizasyonun genel stratejik planında bütçelendirilmiş projelerin IT, pazarlama ve satış, içerik yönetimi ve analiz departmanlarının ortak yaratımıyla ortaya çıktığı oldu. İkinci bir yol ise pazar araştırmalarıydı. Müşteri eğilimlerinin ve taleplerinin incelenerek piyasa ihtiyacına yönelik analiz ve araştırma sonrası fırsatların yönetime sunumuyla başlayan sürecin, yönetim ve takım arasında senkronizasyonun sağlandığı onay mekanizmalarıyla stratejik inovasyon süreci yol haritasını ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir.

13	Gelecekte planladığımız ürün pazarına giriş yöntemi ne olacak?
	Yapılan araştırmada müşteri taleplerini dinlemenin ve pazara hizmet sunmanın düzenli inovasyonların ve karlılığın birincil kriteri olduğu gözlemlenmiştir. Kapasite artırımı ve pazarlama/reklam planlama faaliyetlerinin geri bildirim ve karlılık amaçlarının sağlanması sonrasında geliştirildiği tespit edilmiştir. Genel olarak mevcut müşteriler üzerinden talep belirlendikten sonra yeni müşteri kanallarına yönelik süreç geliştirmelerinin yapılacağı, bazen bu süreçlerin farklı departmanlarda birbirinden bağımsız eş zamanlı olarak da yürütülebildiği gözlemlenmiştir.
14	Gelecek için öngörebildiğiniz, hizmet olarak sunacağımız ve rekabet avantajı sağlayacak birincil yenilik değeri ne olacak?
	Ortak tahayyülde incelenen organizasyonların hızlı iletişime olanak tanıyan, teknolojide öncülük değeri taşıyan, müşteri taleplerini ve kuruma dair geribildirimlerini bünyesinde barındırabilen, müşteriye ürüne karşı garantilenmiş ve ürün kalitesi bağlamında daha güvenli bir alanda hissettirecek, gelecek yörüngesinde gözlemlenebilen teknolojileri içinde barındırabilen yenilik değerlerine sahip oldukları gözlemlenmiştir.
15	Planınızda stratejik inovasyon bağlamında bir pazar hakimiyeti yaratacak ya da yeni bir pazar oluşturacak bir çalışmanız bulunuyor mu?
	Tüketim maliyetlerinin tüketiciye uygun şekilde planlanarak pazardaki payın arttırılmasına yönelik çalışmalar, yurt dışında olan ve henüz Türkiye'ye gelmemiş ve pazarı oluşmamış yeni teknolojik ürünlerin lokalizasyon çalışmaları ile kurum içerisindeki personelin sürekli eğitimini sağlayarak yeni ürün geliştirme sürecini güçlendirecek ve hızlandıracak çalışmalar planlanmaktadır.

16	<p>Çalışmanıza başlamadan önce, pazar analizi, stratejik sınırların belirlenmesi, keşif ekibinin kurulması, ekiplerin birbiriyle uyumluluğu, yönetim-ekipler ilişkisi ve sürecin haritalanması üzerine nasıl bir yol izliyorsunuz?</p>
	<p>Uzun vadeli süreç haritaları yapılıyor olsa dahi, bu haritaların süreçlerin gidişatına göre sürekli güncellendiği dinamik bir haritalandırma süreci gözlemlenmiştir. Teknolojik yenilik süreçleri her geçen gün biraz daha kısaldığı için, yapılabilen planların en fazla 1 ila 3 yıl arasında makul ölçekte oluşturulabildiği ortaya koyulmuştur. Yola çıkış haritalarının hazırlanmasının elzem olduğu kadar, projeler tamamlandıktan sonra geriye dönük retrospektif değerlendirmelerinin de önemli olduğu sonucu vurgulanmıştır.</p>
17	<p>Stratejik inovasyon çalışmanızda gözlemlediğiniz mihenk taşları (check pointler) nelerdir?</p>
	<p>İnovasyon süreçlerinin proje fazlandırmalarıyla ilerlediği, her aşamada testler ve geriye dönüş süreçlerini içeren bir yapının olduğu, bu testlerin bazı durumlarda müşteri temelli gerçekleştirildiği ve Ar-Ge süreçlerinin müşteriye gerçekleştirilen satış sonrasında da devam edebildiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda süreçlerin stratejik inovasyon yaratım süreçlerine uyumlu süreçler olduğu göze çarpmaktadır. Araştırma sonucu ürün geliştirme süreçlerinde ürünün geliştirileceği alan ile ilgili problemin tespiti, çözüm üzerinde gerçekleştirilen ekipler arası beyin fırtınası çalışmaları, prototip geliştirilmesi, test edilmesi, test sonuçlarının tekrar içeriye iletilmesi, üretim lansmanı yapılması şeklinde döngüsel süreçler izlendiği tespit edilmiştir. Bu süreçlerin her biri bir mihenk taşı mahiyetindedir. Ürünün piyasaya sürülmesi sonrası müşteri geri bildirimleri sistemi besleyen bir yapı olarak sistemi canlı tutmakta ve ürünü daha iyi noktalara taşımak için araç olarak kullanılmaktadır.</p>
18	<p>Yeniliğin ortaya çıkışı sonrası organizasyonunuzda (ekipler, yöneticiler, organizasyon yapısı, müşteri memnuniyeti, önceden sunulan ürünlerin içerik ile pazarlamasında ve hizmetlerde performans artışı/azalışı, iş yapma/çalışma şekli, planlama süreçleri,</p>

	<p>karlılık oranları) ve kurum kültürünüzde ne tip değişiklikler gözlemlediniz? Değişimi gözlemek adına kullandığınız değerlendirme ölçütleri nelerdir?</p>
	<p>Değişim gözlem ölçütleri kurumdan kuruma değişmektedir. Bazı organizasyonlarda değişimin başarı ölçütünün inovasyonun pazara sürülmesi sonrası oluşan müşteri memnuniyeti temelli geri dönüşlerle ölçüldüğü görülürken, bazı organizasyonların ürün geliştirme sürecinde değişim ölçütlerini aktif gözlemleyerek organizasyonun kurumsal kültür ve çalışanların gelişimi/etkileşimi bağlamında süreci bütünsel olarak değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Özellikle karar verme ve takımların adaptasyonu konuları bu noktada kritik önem arz etmektedir. Süreç negatif ve pozitif reaksiyonlar getirebilmekte ve organizasyon içinde herkes değişime aynı oranda açık olmamaktadır. Bu durumlarda süreçlerin aktarımının tekrarlı olarak gerçekleştirilmesi ve oryantasyonlarla ekip verimliliğinin artırılması mümkün olmaktadır. Bunların yanında, karlılık, sektörel anlamda lider olmak ve ürün geliştirme süreçlerine yönelik çeşitli yarışmalar/ödülleri de değerlendirme ölçütleri arasındadır. Takımlardaki çalışanların motivasyonunun süreçlerde etkin rol aldığı gözlemlenmiştir. Organik kümelenme şeklinde proje temelli oluşturulan ekiplerin olduğu organizasyonlarda aidiyet duygusu ve birlikte üretme temelli, hücresele anlamda organizasyon başarısını da beslediği gözlemlenmiştir.</p>
19	<p>Gerçekleştirdiğiniz stratejik inovasyonun organizasyonunuza (takım yönetimi, yenilik üretimi, organizasyon kültürü, karlılık, pazar hakimiyeti bağlamında) olumlu etki ettiğini düşünüyor musunuz?</p>
	<p>Yapılan araştırma çerçevesinde stratejik inovasyon süreçlerinin tüm kurumlar için öğretici süreçleri ve başarıyı beraberinde getirdiği doğrulanmıştır. Bu öğrenme süreci şirketin tüm departmanları ve bu departmanların yönetim ile olan koordinasyonlarında aktif iyileştirme rolü sergilemiştir. İnovatif bir organizasyon olmak, sürekli iyileştirmeleri, planlamayı ve yapısal geliştirmeleri</p>

beraberinde getirmektedir. Stratejik inovasyon burada pozisyonu bağlamıyla güçlü, lider ve öncü firmaların gerek bütçe planlamaları gerekse takım yönetimi konusunda yapının daha güçlü ve geleceğe dönük yönünü iyi yönde beslemektedir.

Başarı anlamında ilk katma değerin bahsettiğimiz organizasyon yapısı ve kurum kültüründe sağladığı iyileştirme ve geliştirmeler olduğu söylenebilir. İkinci aşamada sektöründe lider olan bu organizasyonların başarılarını sürdürmeleri için gerekli karlılık oranlarının sağlanmasına yönelik bir başarı ortaya koymalarını da ürettikleri stratejik inovasyonlarla sağlamaktadır. Düzen bozucu yenilikler, araştırma kapsamında röportaj yapılan organizasyonların piyasa dengesine etki eden lider firmalar olmaları, varlıklarının ve kapasitelerinin hem mevcut haliyle devam edebilmesi hem de artarak büyüebilmesi için yenilikleri takip eden ve uygulayan bir yapıda olmaları, başarılı olmalarının ikincil anahtarının gerçekleştirdikleri bu inovasyonlar ile liderlik pozisyonu ve karlılık şeklinde ortaya çıktığını açıkça ortaya koyuyor.

Yanıtlardan varılan ortak tahayyüle ek olarak, konuyla ilgili literatür bağlamında yapılan çıkarımlar ve yapılan araştırmanın özet niteliğinde ortaklaştırılmış sonuçları beşinci bölüm nihayetinde maddeler halinde aktarılmıştır.



## 5. SONUÇ

Stratejik inovasyon yenilikçi bir organizasyon kültüründe gelişebilir. Bir şirketteki insanlar yeniliği ve benzersizliği kutladığında, uygunsuz ve süreci aksatan konulara dair yeni dersler çıkarmaya değer verdiğinde, karşılaşılan durumlara toleranslı yaklaşabilmeyi öğrendiğinde, gerektiğinde esneklik uyguladığında ve süreçler devamlı incelenerek hatalar tolere edildiğinde, o organizasyonda inovasyon kültürü de gelişir (Johnston ve Bate, 2003).

Stratejik yenilik, inovasyon ve kurumsal düzeydeki stratejinin olağandışı bir birleşimidir. Son yıllarda üst düzey yöneticiler ve akademi gündeminin üstüne çıkmıştır. Dış çevre belirsizliği, iç organizasyon özellikleri ve üst yönetim ekipleri ana itici güçler olarak tanımlanır ve bu güçler birbirleriyle etkileşimlidirler. Örgütsel biliş ve değişim perspektiflerinden bakıldığında, genellikle stratejik inovasyon düşüncesi, stratejik inovasyon oluşumu, stratejik inovasyon uygulaması ve stratejik inovasyon izlemesini içeren birkaç süreçle özetlenmiştir. (Chen ve Li, 2010)

Yaratıcılık, yenilikçilik ve yenileme için organizasyon içerisinde bir iklim geliştirmek gerektiği aşikardır. Kurumsal bir düzen, kontrol ve mevcut işlerine odaklanma duygusu oluşturma girişimlerin, yeniliklerin ve yenilenme olanaklarının kaynaklarını istemeden ortadan kaldıracaklarını öne sürebiliriz. Bu sebeple katı ve stabil bir organizasyondan çok değişime açık bir yapı haline gelmek için çalışmak stratejik inovasyon için gerekli iklimi yaratmak için birincil adım olacaktır. Kurumların türbülans, çeşitlilik ve muhaliflik kaynaklarını ortaya koyması gerekir. Böylece çalışanlar, şirketin geleceğin iş fırsatlarını ele almak için nasıl değişmesi gerektiğini sürekli olarak sorgulayacaktır.

Sektörüne göre değişmekle birlikte, birçok organizasyon için stratejik inovasyon girişimlerinin aralıklı kullanımı başarı için yeterli değildir. Eğer organizasyon stratejik inovasyonu temel bir yeterlilik olarak kullanmayı ve organizasyon yapısında bunu uygulayabilecek düzeni var etmeyi başarabilirse, yapılan inovasyonlar da geleceğe yönelik ve sürdürülebilir anlamda başarılı olacaktır.

Stratejik yenilik ağırlıklı olarak geleceğin ve sürdürülebilir avantajın peşindedir ve firmalar için potansiyel rekabet pozisyonu ve müşteriler için dinamik değer sağlayabilir.

Sonunda, hepsi stratejik inovasyonu sistematik olarak anlamak ve pratik için somut öneriler sunmak için analitik bir çerçeveye entegre edilmiştir.

Bununla birlikte, stratejik yenilikçiliğin devasa resmini canlandırmak sadece bir başlangıçtır. Hem belirsiz hem de belirli ortamlarda, stratejik inovasyon uygulamaları için etkili rehberlik sağlama konusunda mevcut çalışmalar hala yetersizdir, hatta stratejik inovasyonun çağrışımı konusunda bir fikir birliğine varılamaz. Farklı şekilde tanımlandığı durumlar hala söz konusudur. Gelecekte, sistematik sürüş mekanizmaları, süreçle ilgili çoklu bakış açıları, riskler ve stratejik inovasyonun ampirik çalışmaları da dahil olmak üzere derinleştirilecek birçok araştırma alanı bulunmaktadır. Stratejik inovasyonun organizasyona süreçsel bağlamda yarattığı etki kaçınılmaz bir başarı faktörü yaratımı olarak görülebilir. Fakat günümüzde stratejik inovasyon ile ilgili öncüllerin tanımlanması, süreçlerin kavranabilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Stratejik inovasyonun sonuçlarına ilişkin kaynaklar ve bilgi fazla değildir ve hepsinin daha da geliştirilmesi gerekmektedir (Chen ve Li, 2010).

Bu tez kapsamında stratejik inovasyonun organizasyon başarısına dair sonuçlar elde etmek amacıyla, beş firma ile çeşitli röportajlar gerçekleştirilmiştir. Röportajların öznesi olan kişiler organizasyonun genel müdürlük düzeyinden, alt birimlerinde yer alan çalışanlarına ve takım liderlerine kadar geniş bir yelpaze dikkate alınarak seçilmiştir. Aynı şekilde söz konusu şirketler, teknoloji sektörünün hem ürün hem de hizmet üreten kesimlerinden seçilmiş, böylelikle inovasyonun üretim süreçlerine dair ipuçlarının hem ürün ve hizmete dair çıktılarına uzanan bir çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. TÜRKKEP kayıtlı e-posta hizmeti, Apple teknoloji şirketi, Sistem 9 digital sinyal/iletişim ürünleri, Turkcell eğitim hizmetleri ve yazılım ürünleri, IBM danışmanlık hizmetleri örnekleri bu kapsamda incelenmiştir.

Sorulan sorularda röportaj yapılan kişinin organizasyondaki çalışma alanı ve pozisyonu, organizasyonun rakipleri, hedef kitlesi, çalışma ortamı ve çalışanlara etkileri, yeni ürün geliştirme süreçleri, yeni ürün geliştirme süreçlerinde takımlar arası ilişkiler, kurum kültürü ve karar alma mekanizmaları, pazar analizi ve stratejik sınırları/kriterleri, gelecek planları, değerlendirme ölçütleri ve tüm bunlara bağlı olarak gerçekleştirdikleri stratejik inovasyonun organizasyonlarının başarısına etkisi üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan röportajlar yoluyla stratejik inovasyonun organizasyon başarısına etkisi konulu araştırma ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Türkiye şartları çerçevesinde gelişen yerli temelli organizasyonlarda, örgüt kültüründe organizasyonel dönüşüm imkanlarının geleneksel hiyerarşik örgütlenme yapılarından süre gelen aktarım sebebiyle, sınırlı oranda ortak karar alma mekanizmalarının işlerliği gözlemlenmiştir. Bu durum hem çalışanların yaratıcılığına hem de inovasyonun keşif takımlarının öncülüğü ve inisiyatifinde geliştirilmesi konusunda negatif etkilere neden olabilmektedir.
- Planlanan inovasyon için genellikle kurumdaki mevcut takımların koordinasyonu ve kümelenmesi ile tasarım ve planlama yapılmakta, inovasyon için özel olarak oluşturulan bir keşif ekibine rastlanılmamaktadır. Yapılan röportajlarda, bu konuda verilen yanıtlarda kolektif çalışmalar sonucu söz konusu inovasyonların üretiminin sağlanabildiği ortaya koyulmuştur. Uluslararası bir şirket olan IBM'in yetkinlik havuzu kümelenme stratejisiyle, ayrı ayrı her proje için ihtiyaca yönelik farklı ekipler yaratarak süreçte yenilikçi bir yaklaşım sergilediği ve iş dinamikleri açısından diğer kurumlardan farklı hareket ettiği gözlemlenmiştir. Türkiye temelli bir şirket olan Turkcell'de de aynı esnekliğe sahip olmasa da takımlar arası geçişkenlik, birlikte ve özgür çalışma ortamlarının farklılığı bu açıdan göze çarpmaktadır.
- Ortaya çıkarılan veya çıkarılması planlanan inovasyonlar hiyerarşik etki sebebiyle çoğu zaman yönetimin sıkı denetiminde yürütülmektedir.
- Gerçekleştirilen inovasyonlar genellikle, stratejik inovasyonun amacına uygun olarak karlılık, pazar hakimiyeti ve müşteri temelli bir beklentiyle gerçekleştirilmektedir.
- Stratejik inovasyon gerçekleştiren şirketlerin, sektörlerinde lider, her zaman lider konumda kalmayı hedefleyen veya sektöre aynı alanda yeni adım atmış ve iyi işler çıkaran şirketleri satın alan şirketler olduğu dikkat çekmektedir.
- Global temelli şirketlerde geri bildirim sistemleri dünya ölçeğinde toplanan, çalışan ve müşteri verileriyle inovasyonların içeriğine hizmet edecek şekilde bir sistematığe oturtulmuştur.
- Yerel şirketlere nazaran uluslararası teknoloji şirketlerinin kurum için yönetim şekillerinde daha yatay ve kolektif iş olanaklarının hakim olduğu gözlemlenmiştir. Bu da inovasyon süreçlerine dolaylı olarak etki etmekte, çalışanların daha yaratıcı ve özgür hareket etmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan aynı şekilde performans ölçüm

kriterlerinin yerel şirketlere göre daha etkin kullanılması nedeniyle çalışanın maruz bırakıldığı kaygı durumu da aynı oranda artmaktadır. Bunun da kimi zaman çalışanın kapasitesinin üstünde yüksek verimliliğe zorlayarak negatif bir yöne de çekebileceği durumu tespit edilmiştir.

- Teorik düzlemde gerçekleştirilen yeniliklerin, her koşulda kar odaklılık faktörüyle organizasyon sürdürülebilirliğini, personelin eğitimi ve kendini geliştirmesi bağlamında çalışanları, kurum içi hareketlilik ve dönüşüm bağlamında kurum kültürünü, yönetici-takım-personel ilişkileri bağlamında hiyerarşik yapının kolektif karar alma şekillerini evriltmesi konusunda organizasyonları yenilik öncesi süreçle kıyaslandığında başarılı bir sürece çektiği gözlemlenmiştir.



## KAYNAKLAR

Adair, J., (2008), “Yenilikçi Liderlik-Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı”, 1. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı.

Benner, M. J., (2009), “Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change”, *Journal of Product Innovation Management*, 26 (5), 473-486.

Berber, A., (2010), “Stratejik İnovasyon Yönetimi- Ders Notları- ProgramZ10024B”, İstanbul Üniversitesi.

Burgelman R. A., (2004), Christensen C.M. & Wheelwright S.C., “Strategic Management of Technology and Innovation”, 4th Edition, McGraw-Hill Education.

Cheng, C., Shuii, E., (2007), “Re-Innovation: The Redefined Definition”, *Journal of American Academy of Business*, 11 (1), 231-236.

Chetty, S. K., Stangl, L. M., (2010), “Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context”, *European Journal of Marketing*, 44 (11), 1725-1743.

Deniz, M., (2011), “KOBİlerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 16 (11), 141-175.

Elçi, Ş., Karataylı İ., Karaata S., (2008), “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi”, 1. Baskı, TÜSİAD.

Dobni, C. B., (2010), “Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation”, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 5 (1), 49-58.

Eppink, D. J., (1995), “Strategic Innovation”, *Journal of Strategic Change*, 4 (3), 155-160.

Gatignon, H., (1997), “Xuereb, Jean-Marc. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.

Govindarajan, V., Trimble, C., (2007), “Strategic innovation. Leadership Excellence”, 24 (5), 9-10.

Güles, H. K., Bülbül, H., (2004), “Yenilikçilik, İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı”, 1.Baskı, İktisat Yayınlar Dizi No:92, Nobel Yayınları, 122-125.

Hamel, G., (1996), “Strategy as Revolution”, *Harvard Business Review*, 74(4), 69–71.

Işık, Ö., (2010), “İnovasyon Yönetiminin Marka Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi.

İraz, R., (2010), “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler”, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi.

Johnston, R. E., Bate, J. D., (2003), “The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities”, AMACOM Books.

Kahyalar, V., (2014), “Başarılı Bir İşletme İçin Yeni Girişimcilik”, Erguvan Yayınevi.

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. ve Walters, H., (2013), “The Types of Innovation - The Discipline of Building BreakThroughs”, Wiley Publishing, 276-277.

Keskin, S., (2014), “İnovasyon Nasıl Yapılır”, Mavi Yayınları.

Lawson, B., Samson, D., (2001), “Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovation Management”, 5 (3), s.377-400.

Lynn, G.S. ve Akgün, A.E., (2001), “Project Visioning: Its Components And Impact On New Product Success”, Journal of Product Innovation Management, 18 (6), 374-387.

Markides, C., (1998), “Strategic Innovation in Established Companies”, Sloan Management Review, 39(3), 31-42.

Matheus, T., (2009), “A Conceptual Model and Illustrative Research Framework for Inter-Organizational Innovation”, Management Research News, 32(3), 254-271.

Mcdermott, C.M., O’Connor, G.C., (2002), “Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues, Journal of Product Innovation Management”, 19 (6), 424-438.

Mesci, M., (2011), “Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Moeller, M., Stolla, C., Doujak, A., (2014), “Strategic Innovation: Building New Growth Businesses”, Neuwaldegg Publishing.

Moore, G. A., (2006), “Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution”, The Penguin Group.

O’Connor, G. C., Ayers, A. D., (2005), “Building A Radical Innovation Competency, Research Technology Management”, 48 (1), 23-31.

Panne, G., Beers, C., Kleinknecht, A., (2003), “Success and Failure of Innovation: A Literature Review, International Journal of Innovation Management”, 7 (3), 1-30.

Pitt, M., Clarke, K., (1999), “Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation”, Technology Analysis & Strategic Management, 11 (3), 301-316.

Reid, S.E., Brentani, U. D., (2004), “The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model”, Journal of Product Innovation Management, 21 (3), 170-184.

Saebi, T., Foss, N. J., (2015), “Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions”, European Management Journal, 33 (3), 201-213.

Sandström, G.Ö., Tingström, J., (2008), “Management of Radical Innovation and Environmental Challenges”, European Journal of Innovation Management, 11 (2), 182-198.



Satı, Z. E., (2013), “İnovasyonu Yönetmede Kesitler”, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık.

Satı, Z. E., Işık, Ö., (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), s.538-559.

Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., Kreuz, P., (2003), “Strategic Innovation: The Construct, It’s Drivers and Its Strategic Outcomes”, Journal of Strategic Marketing, 11 (2), 117-132.

Schroeder, H., (2013), “Strategic Innovation for Business Performance: The Art and Science of Transformation”, Technology Innovation Management Review, 6-12.

Snyder, N. T., Duarte, D. L., (2003), “Strategic innovation, Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization”, 1st Edition, Jossey-Bass, 44.

Soylu, A., Göl, M. Ö., (2010), “Yönetim İnovasyonu Sosyoekonomi”, 113-130, 235, 237.

Stewart, I, Fenn, P., (2006), “Strategy: The Motivation for Innovation, Construction Innovation”, Construction Innovation, 6 (3), 173-185.

Styles, C., Goddard, J., (2004), “Spinning the Wheel of Strategic Innovation”, Business Strategy Review, 15 (2), 63-72.

Tidd, J., Bessant, J., (2014), “Strategic Innovation Management”, John Wiley & Sons Inc.

Trott, P., (2005), "Innovation Management and New Product Development", 3rd Edition, Pearson Education.

Turock, A., (2001), "Strategic innovatiošn, Executive Excellence", 18 (9), 9-10.

Uzkurt, C., (2008), "Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ülgen, H., Mirze, K., (2004), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınevi.

Web 1, (2018), <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1948-bolgesel-inovasyon-merkezleri-turkiye-icin-bir-model-onerisi>, (Erişim Tarihi: 06/05/2018).

Web 2, (2013), <https://www.doblin.com/ten-types>, "DOBLIN Group: The Types of Innovation - The Discipline of Building BreakThroughs", (Erişim Tarihi: 28/12/2018).

Web 3, (2006), [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf), "TÜBİTAK, OECD ve Eurostat: Oslo Klavuzu", (Erişim Tarihi: 29/04/2018).

Yalçınkaya, Y., (2010), "Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon", Türk Kütüphaneciliği, 24 (3), 373-403.

Chen, Y., Li D., (2010), "Strategic Innovation of Enterprise: Antecedents, Processes and Consequences," 2010 International Conference on Management and Service Science, Wuhan, 2010, 1-5.

## ÖZGEÇMİŞ

Alper Can Kılıç 1987 yılında İstanbul'da doğdu. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünü 2010 yılında başarıyla tamamladı. Yine aynı yıl eski adıyla Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, yeni adıyla Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı Strateji Bilimi bölümüne başladı. 2012 yılına kadar tüm derslerini ve projelerini eksiksiz bir şekilde ve başarıyla tamamlamıştır. 2012 sonrası ekonomik ve ailevi nedenlerle eğitim hayatına ara vererek askerlik hizmetini yerine getirmiştir. Askerlik sonrası çalışma hayatına başlayarak, yüksek lisans eğitimi boyunca edindiği bilgileri start-up projeleri, sivil toplum örgütlerinin teknolojik dönüşümü, sosyal inovasyon projeleri ve pek çok gönüllü projede uygulamış, içinde bulunduğu şirket ve sivil toplum örgütlerinde inovasyon anlayışını ve uygulamalarını geliştirmek için çalışmıştır. 2016 yılında yayına başlayan EkoHarita (ekoharita.org) isimli sosyal inovasyon projesinin gönüllü kurucularından biridir. Yeryüzü Derneği üyesi ve gönüllüsüdür. Ekofil Topluluk Destekli Yayıncılık, Ekofil Topluluk Destekli Yayınevi (ekofilyayinlari.org) kurucularından biridir. Permakültür tasarımcısı ve eğitmenidir. 4-6 ve 7-9 yaş çocuklarla ekoloji atölyeleri yapmaktadır. 2005 yılından bugüne, Siyahperde isimli blogunda kendin keşfetmeye dair denemeler yazmayı sürdürmektedir. Pek çok enstrümanı ve sesini kullanarak müzik yapmayı sever. 2018 yılı itibarı ile Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Geliştirme Merkezi mentorudur. ÇEKÜL Vakfında İletişim ve Teknoloji Sorumlusu olarak çalışmaktadır. Eğitim hayatında öğrendiklerini doğa, ekolojik uygulamalar ve sivil toplum alanlarında dünyayı ve insanları iyileştirmek niyetiyle kullanmaktadır.