HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
CİLT 7 / SAYI 1-2 / 1989

İNNOVASYON VE İŞLETMELER

Mustafa KILIÇ (*)

Günümüzde her alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. İşletmeler de bu değişimden payına düşeni almaktadırlar. Buna bağlı olarak rekabet alanları ve koşulları da değişim göstermektedir. Bu değişime uyum sağlayamayan, kendini yenileyemeyen işletmelerin eninde sonunda yok olmaları kaçınılmaz görülmektedir. Bu durumda varlığını sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen her işletme bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Ancak bu zorunluluk tüm işletmelerin aynı başarıyı göstermeleri için yeterli değildir. Çünkü uyum sürecindeki başarı, çevrede olup bitenleri çok iyi yorumlama ve işletme amaçları açısından etkin bir şekilde değerlendirme ile doğru orantılıdır. Bu açıdan işletmelerin olanakları ve yetenekleri de farklıdır. Bu farklılaşma her işletmenin yönetim anlayışı, büyüklüğü-küçüklüğü, faaliyet gösterdiği piiyasaların yapısı, ekonominin genel durumu v.b. gibi bir çok nedene bağlı olabilir.

Bu çalışmada işletmelerin değişimi sürecine ayak uydurması için yapması gereken yenilikler ve çeşitli faktörler arasındaki ilişkiler tartışılacaktır.

I. İNNOVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

İnnovasyon (innovation) sözcüğü, tam karşılığı olmamakla beraber, Türçe'ye yenilik olarak çevrilmektedir. Yenilik sözcüğünün, anlamı tam vermemesi nedeniyle bu çalışmada innovasyon sözcüğü kullanılacaktır. Ancak zaman zaman yenilik sözcüğü de aynı anlamı ifade etmek üzere kullanılabilecektir. İnnovasyon; gerek işletme içinde gerekse işletme dışında bulunan, fakat her hal ve karda işletmenin denetleyebildiği faktörler üzerinde değişiklikler ve yenilikler yaparak işletme amaçlarının daha etkin biçimde gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar.(1) Wilson ve Wilson ise innovasyonu "istenen yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği" olarak tanımlamaktadır.(2)

(*) Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

(1) Müftüooğlu, Tamer, "İşletmelerde İnnovasyon Yönetimi ve innovasyonda Başarı Şartları" **Vergi Dünyası**, Mayıs 1987, Ankara s.3.

(2) Wilson, Ira G.and Wilson, Marthann, **Management, Innovation and System Design, N.Y., 1971, s.4.**

Bu kombinaşyonlar fikirler, bilgiler, enerjiler, varlıklar ya da bunların birkaçının karışımından oluşmaktadır. Tanımdaki anahtar sözcük "istenen" sözcüğüdür. Herhangi bir yeniliğin innovasyon olabilmesi için bir ihtiyaca cevap vermesi, tasarruf sağlayıcı bir yönünün olması v.b. nedenlerle istenen bir yenilik olması gereklidir.

Bir başka tanıma göre ise innovasyon, yeni bir fikri ya da öneriyi genel kullanım alanına getirme sürecidir.(3) Bu aşamada tanımlanması gereken diğer bir sözcük de innovasyon ile sıkça karıştırılan "invention" sözcüğüdür. İnvention, sözcük anlamı olarak yeni bir buluş, yeni bir fikir, yeni bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.(4) İnnovasyon (yenilik) ve invention (buluş) her ikisi de yaratıcılık gerektiren faaliyetlerdir. Ancak innovasyon daha geniş kapsamlıdır. İnvention yaratıcı bir olay, innovasyon ise yaratıcı bir süreçtir. İnnovasyon yeni buluşların ekonomik açıdan uygulanabilirlik durumuna getirilmesini ifade etmektedir. Bu anlamıyla innovasyon hem yeniliklerin kendisini, hem de yeni kullanım alanlarının, uygulama olanaklarının ortaya konmasını kapsar.(5) Yenilikler, ekonomik açıdan değerlendirilebilir buluşlar ya da sorunların yeni çözüm alternatifleri v.b. olabilir.

Bu bağlamda tanımı yapılması gereken diğer bir sözcük de "teknoloji"dir. Teknoloji, "toplumun üretime ilişkin bilgi birikimi" olarak tanımlanabilir. Bu tanımıyla teknoloji bir taraftan üretimi ilgilendiren fiziksel ve sosyal olguların ilkelerine ve diğer taraftan da bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin bilgiyi kapsar. Üretimin günlük işlemlerinin sürdürülmesine ilişkin bilgi de bu tanımın kapsamı içindedir.(6)

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere buluşlar genellikile bir araştırmanın nihai ürünüdür. Yenilik ise buluşu izler ve genellikle başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son noktadır. Buluş yeni bir fikri ya da bilgiyi ortaya koyar. Örneğin diş çürümelerini önlemek için florid kullanılması (invention) buluştur. Bunun kullanıma uygun yararlı bir ürün haline getirilmesi, örneğimizdeki buluşun floridli diş macunu olarak piyasaya sürülmesine kadar olan aşaması da (innovasyon) yeniliktir.

İşletmecilik disiplini çerçevesinde sözkonusu olan yenilik işletme örgütü aracılığıyla gerçekleştirilen gerek işletmedeki mevcut yeni buluş potansiyelini ve/veya mevcut uygulama potansiyelini artırıcı nitelikteki yenilikleri kapsamaktadır.(7) Bu yenilikler yalnızca üretim ve pazarlama işlevleri ile sınırlı kalma-

(3) Bittle, Lester Robert, Encyclopedia of Professional Management, U.S.A., 1978, Vol.1, s.528.
(4) Bittel, L.R. a.g.e., s.528.
(5) Müftüoğlu, T. a.g.m., s.3.
(6) Barutçugil, İsmet. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi.** Bursa Üniversitesi Yayınları, No:3-014-0042, Bursa 1981, s.2.
(7) Müftüoğlu, T. a.g.m., s.4.

makta, aynı zamanda finansman, yönetim, tedarik, taşıma, haberleşme v.b. gibi diğer işletmecilik işlevlerine ilişkin olanakları da kapsamaktadır. Hatta gelişmekte olan, sanayileşme sürecine girmiş genç sanayi ülkeleri için sanayi casusluğunun sağlayabileceği olanaklar da bu değerlendirme kapsamında düşünülmelidir.(8) Çünkü yapılan hataların tekrarı bu gibi ülkelerin kısa sürede sanayi ülkeleri ile aralarındaki açığın kapanabilmesi için katlanamayacakları kadar büyük ekonomik değerlerdir.

Araştırma-Geliştirme ve yenilik çalışmaları günümüzün sert ve acımasız rekabet ortamı içinde işletmelerin adeta bir varoluş mücadelesidir. Bir işletmenin yeni bir ürün geliştirmesi veya yeni bir süreç geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi bu işletmeye pazarda önemli bir pay kazandırabilir. İşletmelerin uzun dönemdeki amaçları karlılık, ekonomik mal ve hizmetler üreterek topluma hizmet etmek ve bunlarda sürekliliği sağlayarak varlığını devam ettirmektir. Bunun yanında İşletmelerden toplumsal ve sosyal sorumluluklar da beklenmektedir. Bu sorumluluklar ekonomik, yasal, ahlaki ve isteğe bağlılık kapsamında olmalıdır. Yenilik, bu amacın gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır. Ayrıca başarılı teknolojik yeniliklerin işletmelerin büyümesinde bir dönüm noktası oluşturması da mümkündür.

Teknolojik yeniliklerin ve bu amaçla yapılacak çalışmaların kişiler, işletmeler, endüstriler ve genel anlamda ülkeler açısından ayrı ayrı büyük önemi vardır.

Bir işletmenin gerçekleştirdiği yenilik, başlangıçta ilgili endüstri dalında ve daha sonra tüm ekonomide uyarıcı bir rol oynayacak ve çeşitli yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine yol açacaktır.

Teknolojik yenilikler daha fazla mal ve hizmet üretimini ve dolayısıyla daha yüksek gelir ve refah düzeyini gerçekliştirirler. Bu yolla da gelişen ekonomilerin ekonomik ve sosyal hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkı sağlarlar.

Teknolojik yenilikler, yukardaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, mal ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesini artıran, yeni endüstri dallarının ve yeni iş alanlarının doğmasına yol açan değişimlerdir. Bu nedenle teknolojik yenilikler ekonominin gelişmesini toplumsal refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını doğrudan etkiler.

Yeni ürünler ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi her şeyden önce kişinin yaşam düzeyini ve mutluluğunu yükselten önemli bir etkendir. Teknolojik buluş ve yeniliklerin olmaması durumunda kişinin yaşam standardının daha düşük düzeylerde kalacağı açıktır. Bunun yanısıra, işletmeler arasında teknolojik yenilikler

(8) Müftüoğlu, T. a.g.m., s.4.

açısından oluşacak rekabet ortamından dolayı kişiler daha kaliteli ve ucuz ürün alma olanağı bulacaklardır.

Ayrıca teknolojik yenilik amacıyla yapılan Araştırma-Geliştirme çalışmaları, teknoloji transferinin ekonomiye yarar sağlayacak şekilde yapılabilmesine ve dış teknolojiye bağımlılığın azalmasına katkıda bulunur. Bunun yanında uluslararası alanda ülkenin saygınlığının artmasında da önemli etkisi vardır.

II. INNOVASYONUN KAYNAKLARI

Doğaldır ki, bir zeka parıltısı sonucu ortaya çıkan yenilikler de vardır. Ancak yeniliklerin bir çoğu özellikle de başarılı olanları, yalnızca birkaç durumda var olan yenilik fırsatlarının bilinçli, amaçlı değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bir firma ya da sanayi içinde, bu tür dört fırsat alanı mevcuttur.(9)

Beklenmedik Oluşumlar,

Uyumsuzluklar,

Süreç Gereksinmeleri,

Sanayi ve Pazar Değişimleri.

Bir firmanın kendi dışındaki sosyal ve entellektüel çevresi içinde ise üç tane ilave fırsat kaynağı vardır:

Demografik Değişmeler,

Algılamalardaki Değişmeler,

Yeni Bilgiler.

Amaçlı, sistematik innovasyon yeni fırsat kaynaklarının çözümlenmesi ile başlar. Innovasyonun içeriğine bağlı olarak, bu kaynaklar değişik zamanlarda değişik önemlere sahip olacaktır. Örneğin, çelik yapımı gibi sanayi dallarında demografik özellikler küçük bir öneme sahip olabilir. Aynı şekilde, değişen demografik özelliklerin yarattığı bir gereksinimi karşılamak amacıyla sosyal bir yenilik yaratan bir kişi için yeni bilgi çok önemli olmayabilir.

Innovasyon hem kavramsal hem de sezgisel bir olgu olduğu için innovasyon yaratacak kişi, dışarı çıkmalı, etrafına bakmalı, sormalı ve dinlemelidir. Başarılı yenilik yaratıcılar, beyinlerinin hem sağ hem de sol taraflarını kullanırlar. Bu kişiler, innovasyonun bir fırsatı değerlendirebilmesi için, ne olması gerektiğini çözümlemeye çalışırlar.(10)

Etkili olabilmesi için innovasyonun basit ve belirli bir amaca yönelmiş olması gerekir. Yalnızca, bir tek özelliği olabilmelidir;

---

(9) Drucker, Peter., "The Discipline of Innovation", **Harward Business Review**, May-June 1985, S.68.
(10) Y. a.g.m. s.72

aksi takdirde insanların aklının karışmasına yol açacaktır. Gerçekten, bir yeniliğin insanlardan alabileceği en büyük övgüler, "Ne kadar da açık? Ben niçin düşünemedim? Çok basit" türündeki tanımlamalardır.

Etkili yenilikler başlangıçta küçüktür. Belirli özel bir görevi yerine getirmeye çalışır. Innovasyon; aldığı elektrikle raylar üzerinde çalışabilen bir araç düşüncesi olabilir ki bu düşünce şehir içi ulaşımda elektrikle çalışan tren ve metro gibi araçları ortaya çıkarmıştır. Ya da innovasyon; kibrit kutularına eşit sayılarda kibrit koymak gibi bir düşünce olabilir ki bu düşünce kibrit kutularının otomatik olarak doldurulabilmesini mümkün kılmış ve İsveç'e yarım yüzyıl süreyle kibritte dünya monopollüğünü vermiştir.

III. INNOVATİVE İŞLETMELERLE MUHAFAZAKAR İŞLETMELER ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR

İşletmelerin büyük çoğunluğu innovasyondan ziyade günlük işlemlerin sürdürülmesi konusuyla ilgilidirler. Günlük işlemler ise bugünün olaylarıyla ilişkilidir. Yani kâr sağlamak veya bugünkü bir ihtiyacı karşılayacak ürünlerle ilgilenir. Innovasyon ise yarınla ilgilidir. Gelecekte sürekli bir kâr akımını sağlamaya yöneliktir. Günlük işlemler ve innovasyon birbirine ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Şöyle ki; günlük işlemlerin yürütülmesinden doğan kârlar, işletmenin ayakta kalmasını sağlamakta ve innovasyon için de kaynak sağlamak yoluyla gelecekle ilgili çalışmaları olanaklı kılmaktadır. Ancak innovasyon ve günlük işlemler bazı önemli açılardan birbirinden farklılık gösterir.(11)

-Innovasyon bir yaratıcılık sürecidir. Belli prosedürlere bağlanmamıştır ve işin kalitatif yönüne öncelik verir. Günlük işlemler ise disipline edilmiş ve belli rakamsal hedeflerle kendini sınırlandırmıştır.

-Günlük işlemlerin çıktıklarının önceden tahmin edilebilirliği innovasyona göre daha fazladır. İnnovasyona yönelik işlemler, çok sağlam tahminlere ve verilere dayanmadığından daha risklidirler.

-Günlük işlemler acilen yapılması gerekli faaliyetleri içerir ve hemen karşılanması gereken talebe yöneliktir. Innovasyon ise gelecekle ilgili olması nedeniyle ertelenebilir. Bu fark nedeniyle günlük işlemler ve innovasyon birbirini tamamlar nitelikte değildir. Günlük işlemlerin önceliği innovasyonla ilgili faaliyetlerin ertelenmesini zorlamaya eğilimlidir.

Bu farklılıklar nedeniyle de günlük işlemleri yürütmeye yönelik muhafazakar bir işletme ile geleceği düşünen ve faaliyetlerini ona göre yönlendiren yenilikçi işletmelerin belli açılardan farklılıkları olması olağandır. Peter Drucker yenilikçi işletmelerin ortak özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir.(12)

(11) Bittel, a.g.e., s.529.
(12) Drucker, P., Management, Tasks, Responsibilities, N.Y. 1987, s.787 v.d.

1. Yenilikçi işletmeler innovasyonun anlamını bilmektedirler. Bu işletmeler innovasyonu bilim ya da teknoloji gibi değil, işletmeye katkısı olan bir değer olarak algılarlar ve ölçüsünü de dış çevrede yaptığı etki olarak kabul ederler. Bu da, bu işletmelerin yenilik çabalarını daima pazara yönelik olarak yapmalarına olanak sağlar. Çünkü pazarda kabul görmeyen yenilikler teknoloji harikaları yaratsalar bile çabalarının karşılığını alamazlar.

2. Yenilikçi işletmeler innovasyon dinamiklerini anlamışlardır. Yeniliklerin net bir hedefi olmadığını bilirler. Yani eldeki verilerle belirlenmesi mümkün olmayan ve rastlantılarla ortaya çıkabilecek birçok faktör olduğunun farkındadırlar. Buna karşın yeniliklerin tamamen rastlantılara bağlı olduğu şeklindeki yaygın inanca da katılmazlar.

3.Yenilikçi bir stratejileri vardır. Bu günü düşünen muhafazakar işletme ile geleceği düşünen yenilikçi işletmenin temel varsayımları arasında farklılık vardır. Muhafazakar işletme mevcut ürünlerin, hizmetlerin, pazarların, dağıtım kanallarının, teknoloji ve süreçlerin devam edeceğini varsaymaktadır. Dolayısıyla öncelikli amacı halihazır unsurlar arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde kurmaktır. Oysa yenilikçi işletmenin temel varsayımı halihazırda ne varsa er ya da geç eskiyeceği, yaşlanacağıdır. Yenilikçi stratejinin oluşması eskiyen ve yararsız hale gelenin sistematik olarak ve planlı bir şekilde atılmasını gerektirir. Geçmişin bu şekilde terkedilmesi kaynakların açığa çıkmasını ve yenilikler için kullanılmasını sağlayabilir.

4.Yenilikçi işletmeler yenilik yaratmanın muhafazakar, günlük işlemlerle uğraşan kuruluşlarınkinden farklı hedefler, amaçlar ve ölçü birimleri gerektirdiğinin bilincindedirler. Bu nedenle günlük işlemler ve yenilikçi çabaların bütçeleri de ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bu, bölüm yöneticilerinin yenilik çabalarını performans ve kâr göstergeleri için olumsuz bir tehdit olarak alıp direnç göstermelerini önler. Ancak yalnızca ayrı bütçeler yapmak yeterli değildir. Bunun yanında farklı bir yaklaşımla değerlendirilmeleri de gereklidir.

Günlük işlemlerde daima "bu iş gerekli midir?" sorusu sorulur. Eğer karşılığı "evet" ise "işin yapılabilmesi için gerekli olan en az destek ya da kaynak düzeyi"nin ne olduğu sorulur. Yenilikçi bir çaba için ise ilk ve en önemli soru "bu doğru fırsat mıdır?" şeklindedir. Eğer yanıt olumluysa "bu aşamada, bu işte verimli bir şekilde kullanılabilecek kaynaklar ve nitelikli insanların en üst düzeyi nedir?" sorusuna yanıt aranır.

5.Yenilikçi işletmelerde özellikle üst yönetimin farklı bir yaklaşımı ve rolü vardır. Muhafazakar işletmelerde son karar üst yönetime aittir. Bu da pratikte üst yönetimi tüm ayrıntılarıyla düşünülmemiş ve işlerliği kanıtlanmamış fikirler ve önerilere "hayır" deme konumuna getirir. Yenilikçi işletmelerde ise

yönetimin görevi bu pratik olmayan, tam olgunlaşmamış ve alışılmamış fikirleri elle tutulur yenilikler haline dönüştürmektir. Bu gibi işletmelerde üst yönetim bu fikirleri dinlemeyi ve ciddiyetle ele almayı kendisine görev sayar. Yeni fikirlerin her zaman ham ve uygulamaya elverişsiz olduğunu kabul ederler.

6.Yenilikçi işletmeler muhafazakar işletmelerden farklı biçimde planlanmış ve yapılandırılmışlardır. Yenilik için yapılacak araştırmalar günlük rutin işlerin dışında ayrıca örgütlenmeye ihtiyaç gösterir. Yenilikçi işletmeler aynı anda hem yenilikler yaratıp, hem de mevcut işi başarıyla yürütemeyeceklerinin farkındadırlar.

IV. INNOVASYON, PAZARIN YAPISI VE FİRİMA BÜYÜKLÜĞÜ

Innovasyon ile çeşitli faktörler arasında nasıl bir ilişki olduğu konusu ile ilgili tartışmalar 20.yüzyılın ilk yarısında başlamıştır. Bu faktörler daha ziyade pazarın yapısı ve firma büyüklüğü konusunda yoğunlaşmaktadır.

A. Büyüklük ve Innovasyon Arasındaki İlişki

1930'larda J.Schumpeter büyük ölçekli kuruluşların özellikle monopol pazarında teknolojik değişimin güçlü sürükleyicileri olduğu ve bu işletmelerin daha fazla büyümelerinin teknolojik yenilik ve gelişimeyi hızlandıracağı görüşünü ortaya koymuştur. (13).

Bu görüşün temsilcileri aşağıdaki noktalar üzerinde durmaktadırlar.(14).

1.Innovasyon, monopol pazarının hakim olduğu endüstrilerde, rekabet ortamının hakim olduğu endüstrilere nazaran daha fazladır.

Çünkü;

a. Monopol gücüne sahip bir firma pazara sürdüğü yeniliğin taklit edilmesini önleyebilir ve böylece innovasyondan daha fazla kâr sağlaması olanaklı olur.

b. Monopol kârlarına sahip bir firma Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin finansmanını daha kolay sağlar.

2. Büyük firmalar küçüklere nazaran daha innovatif (yenilikçi)'tirler.

Çünkü;

a. Büyük firmalar büyük bir Araştırma-Geliştirme kadrosunu finanse edebilir.

---

(13) Barutçugil, İ., a.g.e., s.25.
(14) Kamien, Morton I. ve Nancy L. Schawartz, **Market Structure and Innovation.** Cambridge University Press., U.S.A., 1982. s.47.

b. Büyük ve çeşitli ürün gruplarına sahip (diversified) bir firma öngörülmeyen yenilikleri daha iyi kullanabilir ve bundan daha fazla yararlanabilir.

c. Maliyet düşürmeye yönelik yeniliklerin bölünemezliği bu yenilikleri büyük firmalar için daha kârlı hale getirir.

3. Teknolojinin niteliği de innovasyonu teşvik edebilir. Kullanılan teknolojinin eskimesi, ya da başka firmaların daha gelişmiş teknoloji kullanması işletmeyi yenilik yapmaya zorlar.

4. Pazarın niteliği de innovasyon için teşvik edici bir ortam hazırlayabilir. Pazarda belirli mal veya hizmetler için karşılanamayan bir talep olması bu talebi karşılamaya yönelik yeniliklerin yapılması yönünde işletmeyi kamçılar.

Endüstride buluş ve yeniliklerin en önemli kaynağının büyük işletmelerin A+G laboratuarları olduğu görüşünü savunanlar, A+G harcamaları ile bilim ve teknik adamlarının işletme büyüklüğü açısından dağılımı ile ilgili bulgulardan önemli ölçüde yararlanırlar.

Örneğin; ABD'de yapılan bir araştırma teknoloji geliştirmeye yönelik A+G harcamalarının % 86 gibi çok önemli bir kısmının 5.000'den fazla personel çalıştıran büyük işletmeler tarafından gerçekleştirildiğini, 1.000'den az personel çalıştıran küçük işletmelerin ise toplam A+G harcaması içinde % 5 gibi çok küçük bir paya sahip olduğunu ortaya koymuştur.(15) Diğer taraftan 1967 ve 1971 yıllarına ait OECD istatistikleri de endüstrileşmiş batı ülkelerinde yapılan A+G harcamaları içinde en büyük payın büyük işletmelere ait olduğunu göstermektedir.

Buradaki temel varsayım; daha fazla A+G harcamasının daha fazla yenilik getireceği varsayımıdır. Bu da E.Mansfield'in işletme büyüklüğü, yeniliğin önemi ve uygulamaya geçiş hızı arasındaki ilişkilerle ilgili istatistiksel araştırmalarından dayanak almaktadır. Mansfield'e göre büyüklük sabit tutulduğunda bir işletme tarafından gerçekleştirilen önemli buluş sayısı A+G harcamaları düzeyinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Uzun dönemde işletmenin araştırma harcamaları ile gerçekleştirdiği önemli buluşların toplam sayısı arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu görülmektedir.(16)

Ancak, Schumpeter ve izleyicilerinin öne sürdüğü teknolojik gelişme ve yeniliklerin yalnızca büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceği hipotezine önemli eleştiriler vardır. Bu konuda D.Hamberg'in yapmış olduğu ampirik çalışmalarda Amerikan Demir Çelik Endüstrisinde 1940-1955 döneminde gerçekleştirilen onbir önemli yeniliğin hiçbirisinin büyük çelik

(15) Barutçugil, İ. a.g.e., s.24.
(16) Barutçugil, İ. a.g.e., s.23.

işletmelerinin araştırma laboratuvarlarının buluşu olmadığını ortaya koymaktadır. Bu önemli yeniliklerin dördü Amerikan Standartlarına göre oldukça küçük ölçekli sayılabilecek Avrupa Çelik İşletmelerinin, diğer yedisi ise bağımsız araştırmacıların buluşlarına dayanmaktadır.(17)

Schumpeterci görüşün geçerliliğini denemek amacıyla yapılan çalışmalara bir başka örnek, E.Mansfield'in işletme büyüklüğü, yeniliğin önemi ve uygulamaya geçiş hızı arasındaki istatistiksel araştırmalarıdır. Bu çalışmalarda Mansfield, bu görüşün genelleştirilemeyeceğini, zira bazı endüstriler açısından bu görüşün doğrulanamadığını, örneğin çelik ve ilaç endüstrilerinde buluş ve yeniliklerin çoğunlukla küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur.(18)

Daha fazla Araştırma-Geliştirme harcamalarının, daha fazla yenilik getirebileceğini kabul etmekle beraber E.Mansfield, büyük işletmelerde Araştırma-Geliştirme harcamaları/satış gelirleri oranının küçüklere oranla daha yüksek olma eğilimi göstermediklerini belirlemektedir. (19)

Büyük işletmelerde yenilik konusundaki sınırlayıcıların en göze çarpan ve en genel olanlarını şu şekilde belirlemek mümkündür.(20)

1. Büyük işletmelerdeki birçok üst yönetici, teknolojik yenilik konusundaki düşüncelerini etkileyecek müşteriler ya da fabrika içindeki şartlarla fazla ilişki içinde değildirler.

2. Büyük işletmelerin çoğunda müteşebbis fanatikler sıkıntı verici veya sorun yaratıcı olarak görülmektedir.

3. Büyük şirketlerdeki yöneticiler, ön pazar araştırmaları v.b. yöntemlerle düzenli bir gelişme beklerler. Yeniliğin kaçınılmaz olarak yaratacağı karmaşayı üretkenliğe dönüştürecek bir yönetimi sağlama yerine, innovasyonu gerçekleştirecek asıl etkenleri dikkate almamayı tercih ederler.

4. Büyük İşletmeler bürokratik yapıları nedeniyle çok fazla onay gerektirirler ve gecikmeye neden olurlar. Küçük bir şirketin birkaç saatte gerçekleştireceği işlemler büyük örgütlerde günler haftalar alabilir.

5. Büyük işletmelerde ödüller ve denetim sistemleri sürprizleri en alt düzeyde gerçekleştirecek şekilde tasarımlanmıştır. Oysa, innovasyon tanımı gereği sürprizlerle doludur.

---

(17) Barutçugil, İ. a.g.e., s.23.
(18) Barutçugil, İ. a.g.e., s.24.
(19) Mansfield, E., **Industrial Research and Technological İnnovation,** Norton, 1968.
(20) Quinn, J.Brian, "Managing Innovation. Controlled Chaos" **Harward Business Review** May-June 1985, ss.73-84.

Ayrıca, daha gelenekçi bir görüş de monopol gücü olan şirketlerin geri kalacağını savunmakta, güçlerini kullanarak yenilikleri bastırmaya kalkacaklarını ileri sürmektedir. Bu görüşe göre monopolcünün en çok istediği şey sakin bir hayat sürmektir.(21)

Amerikan Demir Çelik Endüstrisinde yapılan bir çalışma, büyük işletmelerin yenilikçi olmadıkları gibi yenilikleri uygulamada da geç kaldıklarını göstermiştir. Buradan hareketle yeniliklerin Schumpeter'ci görüşün aksine çoğunlukla küçük işletmeler tarafından gerçekleştirildiği görüşüne varılmaktadır.(22)

İster büyük olsun ister küçük, işletmeler piyasanın ve tüketicinin isteklerine cevap vermektedirler. Hiç birinin sermayeyi kendi boyunduruğu altına alıp kendi başına işe girişme eğilimi yoktur; tümüyle piyasanın isteklerine boyun eğmek zorunda olduklarına göre zaten hiç birinin bunu yapacak gücü de yoktur. Tek istisna oligopol ve monopol durumunda ortaya çıkmaktadır. Şirketler kendi pazarlarında güçlü oldukları zaman toplumsal bakımdan ideal sayılacak düzeyin altında bir yatırım, emek kullanımı ve gelişme gözlemlenecektir.(23)

B. Küçüklüğün Sağladığı Avantajlar

İşletme büyüklüğünün yenilik yapmada her zaman bir üstünlük sağlamadığı ve küçük işletmelerin yaptıkları bir harcama birimi karşılığında daha fazla sonuç elde ettikleri görüşü yaygın olarak ileri sürülmektedir.

Küçük işletmelerin belirli bir yeniliği daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmesinin üç ana nedeni bulunmaktadır: (24)

a) Teknik elemanlarının nitelikleri: Küçük işletmelerde teknik elemanların yetenekleri, yaratıcılıkları, çalışmaya yatkınlıkları, çalışma arzu ve heyecanları oldukça yüksektir. Küçük işletmeler, yeteneklerini kanıtlamış, başarılı araştırmacılarla çalışırlar. Büyük işletmelere saygınlığı ve geniş olanakları nedeniyle çoğunlukla yeni üniversite mezunu genç araştırmacıların ilgi göstermelerine karşın, bağımsız çalışmak ve katkı getirmek isteyen deneyimli araştırmacılar için küçük işletmelerin çok daha fazla çekici yönü bulunmaktadır.

b) Maliyetlere karşı tutum: Küçük işletmelerde çalışan bilim ve teknik adamları maliyetlerle daha yakından ilgilenirler. Gereksiz harcama eğilimi yaygın değildir. İşletme kaynaklarının ve kişisel gayretlerinin kullanımında kendi işleri gibi davranırlar.

---

(21) Galbraith, J.K., Ekonomi Kimden Yana, (Çeviri), Mart 1988, Ankara s.54
(22) Barutçugil, İ. a.g.e., s.24.
(23) Galbraith, J.K., a.g.e., s.53-54.
(24) Cooper, A.C., "R-D İs More Efficient in Small Companies", **Harward Business Review**, May-June, 1964, ss.75-83.

Büyük işletmelerdeki araştırmacılar ise çoğunlukla maliyetlere karşı kayıtsızdır.

c) Haberleşme ve Düzenleştirme: Küçük işletmelerde haberleşme ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması çok daha kolaydır. Bu işletmelerde A-G bölümü, işletmenin diğer bölümleri ile çok yakın ilişki içinde çalışır. Bu nedenle, özellikle üretim ve pazarlamanın sorunlarını ve gereksinmelerini daha yakından bilir. Küçük işletmelerin yenilik açısından en önemli bir yeteneği de çabuk karar alabilme ve bunu kısa sürede uygulamaya koyabilme yeteneğidir.

Teknolojideki gelişmeler dünyamızı gittikçe küçültmektedir. Bu değişime paralel olarak küçük işletmelerin de bir ülke ekonomisindeki yeri değişmektedir. Günümüzde gerek haberleşme teknolojisindeki çok büyük gelişmeler, ve gerekse bilgi işlem teknolojisindeki önemli gelişmelerden dolayı küçük işletmeler, eskiden olduğu gibi ekonominin kamburu değil tam tersine ekonominin belirleyici, yenilikçi ve atılgan gücü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bunda içsel işbölümünden, dışsal işbölümüne yönelmenin de önemli payı vardır. Yani büyük işletmeler giderek üretim derinliklerini azaltarak bazı üretim aşamalarını küçük işletmelere devretmek yoluyla büyük ekonomik katkılar elde etmektedirler.(25) Bu, yalnızca büyük işletmelere değil, aynı zamanda kendisine yeni hareket sahaları açılan küçük işletmelere de büyük katkılar sağlamakta ve bunların uyum konusundaki en büyük avantajları olan esnekliği artırıcı etki yapmaktadır. Ayrıca büyük şirketlerin hantallıktan kurtulabilmek için, çeşitli yöntemlerle, büyüklüğün içinde küçük birimler yaratmaya yönelik zorlu bir çabanın içinde oldukları görülmektedir.(26)

İnnovasyonda başarılı olmak için hitabedilen müşteri grubunun bilinmesi; sorunları, istekleri ve ihtiyaçlarının tesbit edilmesi gereklidir. Zira, sonuçta yeniliğin değerini müşteri belirleyecektir. İşletmenin kendi durumunu iyi analiz etmesi ve dolayısıyla rekabet üstünlükleri olan alanlarda yoğunlaşması başarı şansını artırmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüklerle mücadeleleri onların ürettikleri ürünleri üreterek değil, tam tersine üretemediklerini yaparak yürütülmelidir. Bu işletmeler uyum (esneklik) avantajlarını iyi kullanarak büyük işletmelerin girmedikleri veya giremedikleri payasalara girmeye çalışmalıdırlar. (27) Dolayısıyla ürünlerde ve pazarda yenilikler yaparak geniş bir hareket alanı yaratabilirler.

---

(25) Müftüoğlu, Tamer, "Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Üst Organizasyon Alternatifleri" İşletmeler ve Sosyal Piyasa Ekonomisi Sempozyumu, Çam Oteli, Kızılcahamam/ANKARA, KASIM,1988.

(26) Schumacher, E.F., **Küçük Güzeldir**, (Çeviri), İstanbul 1979, s.77.

(27) Müftüoğlu, Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri**, Ankara 1989, s.200

V. İŞLETMELERDE YENİLİK (INNOVASYON) STRATEJİLERİ

Bir işletme hızla değişen bilim ve teknik dünyası ile büyüyen dünya pazarları içinde yenilik yaparak kârlı ve sürekli büyüme amacını gerçekleştirebilecek çok sayıda alternatif stratejiye sahiptir. Uzun ve kısa dönem hedeflerine öncelik verilebilir. Temel araştırma, uygulamalı araştırma veya geliştirme ön plana alınabilir. Ürün üzerinde veya üretim süreci üzerinde yenilik yapma düşünülebilir. Başka bir yerde geliştirilen bir yenilik izlenebilir veya diğer işletmelere ve bilim-teknik dünyasına öncülük etme amaçlanabilir.(28)

Araştırma-Geliştirme ve yenilik stratejilerini belli sınıflamalara tabi tutmak belirli kavramları tanımlama açısından yararlı olabilir. Bu arada belirlenen sınıflarda ve tiplerde de çok sayıda dereceler olduğu, bazı işletmelerin birden fazla tipin özelliğini birarada gösterebileceği ve işletmelerin her zaman tipine ve sınıfına uygun davranmayabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Ayrıca çevresel koşulların sürekli değişmesi nedeniyle bugün geçerli olan genellemelerin gelecekte aynı kalmama riski de her zaman vardır.

Bu nedenle aşağıda vereceğimiz yenilik stratejilerinin sınıflandırılmasını da kesin ayrımlar olarak düşünmemek gereklidir. Bu stratejileri beş grupta toplayabiliriz.

1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni bir ürünü veya yeni bir üterim sürecini rakip işletmelerden daha önce geliştirip, pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacını taşır. Saldırgan yenilik stratejisini benimseyen işletmeler yıllarca yalnızca Araştırma-Geliştirme çalışmalarını yaptığı, çok yüksek riskleri göze aldığı ve gerçekleştirdiği yeniliği pazara sunduktan sonra da uzunca bir süre kâr sağlamadığı görülebilir. Ancak başarı sağlaması durumunda elde edilmesi beklenen büyük monopolcü kârlar, yapılan ağır Araştırma-Geliştirme harcamalarını ve uzun bekleyişleri haklı gösterebilmektedir.

Bu stratejiyi izleyen işletmelerin bir yeniliği gerçekleştirmek için yaptıkları harcamaların tümü içinde Arıştarma-Geliştirmenin payı çok daha yüksektir.

Büyük Araştırma-Geliştirme laboratuvarlarının geniş kaynaklar gerektirmesi nedeniyle küçük işletmelerin saldırgan strateji izleyemeyecekleri düşünülebilir. Bunun bazı teknolojiler için doğru olduğu kabul edilmekle beraber, küçük bir işletmenin de gayretlerini çeşitli projeler arasında dağıtan bir büyük işletmenin ayırdığı kaynaklara eş bir kaynağı belirli tek bir proje üzerinde yoğunlaştırması olasıdır. Bu durumda kaynaklar açısından büyük

(28) Freeman, C., The Economics of Industrial Innovation Penguin, 1974., s.259'dan naklen Barutçugil, İ., a.g.e. s.85.

küçük farkı da olmayacaktır. Diğer taraftan bir yenilik projesinin büyük firmaya olan oransal katkısından, küçük firmaya olan katkısı daha fazla olacaktır.

2. Savunmaya Yönelik Strateji

İşletmelerin genellikle çok azı saldırgan strateji izleme yanlısıdır ve bunların da büyük bir kısmı bu stratejiyi tutarlı olarak uzun dönemde sürdüremezler. Bu işletmelerin başarılı yenilikleri, ürün yaşam sürecinin farklı aşamalarından geçtikçe işletmenin saldırgan stratejisi diğer stratejilere dönüşebilir.(29)

Savunmaya yönelik strateji de yoğun Araştırma-Geliştirme çalışmalarını gerektirir. Ancak niteliği ve zamanlaması farklıdır. Bu stratejiyi izleyen işletme teknolojide ve pazarda ilk olmak amacını taşımamakla birlikte geride kalmak da istememektedir. Bir yandan riskten kaçınmakta ve diğer taraftan ilk yenilikçilerin hatalarından ve yarattığı pazarlardan yararlanmayı düşünmektedir.

Bu strateji orjinal yenilik yapma kapasitesi ve temel araştırma ile ilişki gerektirmez. Buna karşın üretim mühendisliği ve pazarlamada özellikle güçlü olmayı gerektirir. Bu stratejiyi izleyen işletmelerde bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi ileriye götürme ve ondan daha iyi yararlanma daha fazla önem taşır. Bu stratejinin izlenmesi özellikle ürün farklılaştırmaya ağırlık veren oligopolcü pazarlarda yaygındır.(30)

3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler

Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler genellikle bir yeniliğin aynısını pazara sürmezler. Öncü işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünü geliştirirler.

Buna karşın taklitçi işletme kurulu teknolojilerde önderleri izlemekten memnundur. Bu izleme işletmenin, endüstrinin ve ülkenin özel koşullarına bağlı olarak oldukça geriden de olabilir. Eğer açıklık fazlaysa know-how alma gereği doğabilir.

Taklitçi işletme yenilikçi işletmeden bulunduğu coğrafi konum nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışabilir. Araştırma-Geliştirme çalışmalarının ağır maliyetlerinden kaçınabilmesine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarım açısından güçlü olması gerekir. Çünkü başarısı, düşük üretim maliyetlerini sürdürmesine bağlıdır. Üretim tekniklerindeki ve pazardaki değişimlerle ilgili bilgilerin elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin seçimi bu işletmeler için temel sorunlardır.

(29) Freeman, C., a.g.e., s.266'dan naklen Barutçugil, İ. a.g.e., s.36.
(30) Freeman, C., a.g.e., s.267'dan naklen Barutçugil, İ. a.g.e., s.38.

Bağımlı stratejide ise işletme, diğer güçlü bir işletmenin uydusu gibi çalışır. Bağımlı işletme, kullanıcıdan veya ana işletmeden belirgin bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz.

Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kârlar sağlayabilmektedirler.

4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik istemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olması nedeniyle harhangi bir değişiklik yapma gereğini duymaz. Ayrıca bunu yapacak bilimsel ve teknik yetenekleri de yoktur. Ancak zaman zaman teknikten çok moda anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilirler.

Geleneksel işletmeler çoğunlukla tam rekabet modeline yakın bir ortamda veya bazı durumlarda zayıf haberleşme, gelişmemiş pazar ekonomisi ve kapitalist sosyal sistem öncesi ortam nedeniyle oluşan yöresel monopolcü pazarda çalışırlar. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilerine dayanır. Becerilerinin özelliği nedeniyle de ürünlerine talep oldukça fazladır.(31) Ancak diğer işletmelerin teknolojik yeniliklerine karşı savunucu tepki gösterme konusunda başarılı olamayanlar yıpranmakta ve giderek endüstrinin dışına itilmektedirler.

Fırsatları izleme stratejisi ise bir anlamda saldırmak için karşıdakinin zayıf noktalarını, boşluklarını arayan askeri stratejiye benzer. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma başarı şansını artıran bir yaklaşımdır.(32)

5. Diğer Stratejiler

Yaygın görülen bir diğer uygulama biçimi de "elde etme" stratejisi olarak tanımlanabilir. Bu belirli bir teknolojik yeniliğe ilişkin bilginin, bu bilgiye sahip işgörenlerin veya bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla yeniliğin yapılmasını ifade eder.(33) Böylece başka bir işletmede yapılan Araştırma-Geliştirme yatırımlarının ürünlerinden oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkanı doğmaktadır. Bir işletme ne kadar büyük olursa olsun tüm teknolojik alternatifleri incelemek ve tüm yenilikleri gerçekleştirmek imkanına sahip değildir. Bu nedenle birçok işletme kendi dışında gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanmak için çeşitli yollar deneyecektir.

---

(31) Burutçugil, İ. a.g.e., s.39.
(32) Burutçugil, İ. a.g.e., s.40.
(33) Burutçugil, İ. a.g.e., s.40.

V. INNOVASYON FAALİYETLERİNDE BAŞARI KOŞULLARI (34)

1. Daha az planlama-yapılanma: Yenilik için işletme bu süreci teşvik eden açık bir yapıya sahip olmalıdır. Yaratıcılık olaylara farklı bakmak ve farklı bir yaklaşımla ilgilidir. Muhafazakar yönetim sisteminin engelleyici yapısıyla, bariyerleriyle yenilik engellenmemelidir. Bu açıklık, yenilikçi işletmelerce desteklenmesi gereken kişilerin (müteşebbislerin) stili ve kişiliği ile uyumludur. Bir işletmede yeniliklerin yaratıcıları olan (entrepreneur) müteşebbisler, disiplinler arası çalışırlar ve belirsizliklerle uğraşmaya alışmışlardır.

2. Günlük işlerin ayrılması : Yenilikleri yaratacak sistem günlük işleri yürütecek örgütten ayrılmalıdır. Çünkü farklı görevler üstlenmiş bu birimlerin birisi bugünle, diğeri yarınla, yani gelecekle ilgilidir. Bu nedenle de farklı beceriler gerektirirler. Eğer günlük işleri yürütecek örgüt, yenilikçi örgütle birleştirilirse, günlük işlerin önceliği, yarını oluşturmak için yapılacak çabaları önleyebilir.

3. Disiplinlerarası, fonksiyonel olmayan bir yapı: Innovatörlerin karşısına çıkan problemler oldukça karmaşıktır ve birçok disiplinin uygulanmasını gerektirir. Bu gerektiğinde birçok disipline başvurulmasından daha fazla şey ifade eder. Disiplinlerarası yaklaşım ilgili tüm disiplinlerin birlikte (simultaneous) ilişkisini gerektirir. Böylece yenilik sürecindeki her probleme geniş açılardan yaklaşılmış ve sorun çözülmüş olur. Pratik olarak, yenilikçi işletmenin örgüt yapısı fonksiyonel bir yapıda değil, ilgili tüm disiplinleri içeren göreve yönelik bir yapıda olmalıdır.

4. Üst yönetim desteği: Yenilik çabalarına en büyük engel üst yöneticinin sürekli desteğinin sağlanamamasıdır. Üst yönetim işletmenin geleceğinin şekillenmesinde yeniliğin önemine inanmalı ve aynı zamanda yenilik çabalarının başarısızlıkla sonuçlanabileceğini de kabul etmelidir. Destek sağlama ve riski kabul ettirme en iyi şekilde üst yönetimin sürekli yenilik sürecine katılmasıyla sağlanabilir. Bu katılımın sağlanması için, innovasyon yöneticisinin işletmede önde gelen karar vericilerle direkt ve engellenmeyen bir raporlama ilişkisi olmalıdır.

5. Tecrübeli uzmanların sürekli olarak istihdamı: Yenilikçi işletme tecrübeli uzmanlarla kadrosunu kurmalı ve gerek işletme yönetimi gerekse çalışanlar tarafından bir eğitim alanı olarak görülmemelidir. Yapılacak iş hem başarının önemi, hem de karşılanacak risk nedeniyle deneyim gerektirmektedir. Yenilikçi işletmelerde deneyimli uzmanların kalmasının devamını sağlamak, yaratıcı pozisyonlar için uzun vadeli mesleki potansiyel

(34) Bititel, a.g.e., s.529-530.
Müftüoğlu, T., a.g.m., 1987, s. 6-8.

oluşturacak, ilerlemeye imkan verecek çekici bir sistemi gerekli kılar.

6. Kaliteye yönelik kontrolün kabul edilmesi: Yenilik sürecinin sonunda ne çıkacağını tahmin etmek çoğu zaman olanaklı .değildir. Ayrıca sayısal bazı kontrol yöntemleriyle de kendisini sınırlamamıştır. Yönetim sisteminin, bu açıdan özellikle yenilik sürecinin başlangıç aşamalarında kaliteyi baz alan bir kontrol sistemini kabul etmesi esastır. Kontrol standartları kâr, maliyet ve ürünle ilişkili olmaz. Bunun yerine kararın zamanının uygunluğu, geliştirilen işin kalitesi ve benzeri konularda yoğunlaşmalıdır.

7. Teşebbüsün teşvik edilmesi: Başarılı bir sistem pazarın riskini yüklenebilecek ve kendini bu işe adamış müteşebbisleri çekmeli, cezbetmelidir. Çünkü bu tip kişiler toplumda oldukça nadir bulunan, teşvik edilmesi gereken insanlardır. Yenilikçi işletmeler yenilik çabalarının başarısızlığa uğrama riskini kabul etmesinin yanında, buluşları genel kullanıma kazandıracak müteşebbisleri teşvik etmeli ve başarıyı ödüllendirmelidir.

8. Toplum veya piyasa güçleri yeniliklere ihtiyaç duymalı, arzu etmeli ve işletmeler üzerinde yenilik için bir baskı oluşturmalıdır.

9. İşletmenin kullandığı tekniklerin geri olması, ürün proğramının eskimesi gibi nedenler yenilik yapılmasını zorunlu kılar ve yenilikleri kamçılar,

10. Yeniliğin uygulanacağı pazarın yapısı ve taklit edilmesinin zor ya da kolay olması da önemlidir. İşletmenin yeniliği çok kolay taklit edilebiliyor ise yenilik olma vasfını çok kısa zamanda kaybeder. Bu da yenilikleri olumsuz etkiler.

11. Yeniliğin başarısı veya başarısızlığına yalnızca pazar güçlerinin karar vereceğinin bilinmesi gerekir. Yani mallar pazarın yönünü değil, pazar mallarının yönünü belirler. Bu nedenle piyasaların kabul ettiği yenilikler çeşitli amaçlarla başka yollardan engellenmemelidir. Bu açıdan sübvansiyonların yenilikleri köreltici etkileri unutulmamalıdır.

12. İşletme büyüklüğünün innovasyona etkisi ise iki yönlüdür. Büyük fon gerektiren yenilik faaliyetlerine kaynak ayırabilmede küçüklere oranla büyük firmaların daha avantajlı olmasına karşın, esnekliğin azalmasından dolayı işletmenin yenilik yaratma gücü olumsuz etkilenir. Bu açıdan da küçük ve orta büyüklükteki işletmeler daha etkindir.

Yukarıda sayılan koşullara yenilerini eklemek elbette ki olasıdır. Ancak buradaki amaç, yenilik için gerekli olabilecek ya da yeniliğe zarar verebilecek koşulların envanterini yapmak değil, belli ölçülerde ışık tutmaya çalışmaktır.

Eğer şimdiye kadar ki tartışmalarımızı toparlayacak olursak şu sonuca varabiliriz: Yenilik yapmak, yeni birşeyler yaratmak, tesadüfi, rastgele olayların oluşmasını beklemek değil, ancak belli bir hedefe yönelik olarak bilinçli bir değerlendirme ile yenilik fırsatlarından yararlanmakla olasıdır. P.Drucker'in belirttiği gibi işletmenin yenilik yaratma yeteneği, endüstri, büyüklük veya örgütün oturmuşluğu gibi etkenlerden çok bir yönetim fonksiyonudur. (35)

(35) Drucker, P., a.g.e., s.787.