

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDA YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLER İÇİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADAKİ ETKİSİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME

Ahmet Özgür AYDIN*

Mustafa BEKMEZCİ**

ÖZET

Firmalar için yeni pazarlara girebilmenin ve mevcut durumlarını koruyabilmenin yolunun; yeni ürün, hizmet, süreç ve yönetim oluşturmaktan geçtiği çok açık şekilde ortadadır. Bu sebepten dolayı ürün, hizmet, süreç ve yönetim alanlarında sürekli bir yenilik yapmak rekabetin temel noktasını ürünün ticari bedelinden kalite, performans ve kazanımına kaydırmıştır. İşletmelerin rakiplerinden farklı değer yaratması ve bunu strateji ile yenilik arasında bağlantı kurarak rekabet kazanımına dönüştürmesi karlılık ve büyümenin sürdürülebilmesinde en önemli etkenlerden birisidir. Bu durum stratejik yenilik açısından rakipler tarafından henüz keşfedilmemiş ve uygulanmamış bir süreci benimseyen işletmeler için güçlü bir rekabet üstünlüğüne sahip olmak anlamına gelecektir. Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim anlayışında yenilik ve yenilik yönetiminin önemini ortaya koymak, yapısını ve unsurlarını incelemek ve stratejik yenilik yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlamanın örgütler için önemini değerlendirmektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yenilik, Yenilik Yönetimi, Rekabet Üstünlüğü

Jel Kodu: M10, M19


EVALUATION OF INNOVATION AND STRATEGIC MANAGEMENT UNDERSTANDING THE EFFECT OF INNOVATION MANAGEMENT ON COMPETITIVENESS FOR ORGANIZATIONS


ABSTRACT

The way for companies to enter new markets and maintain their current status; it is obvious that it is through creating new products, services, processes and management. For this reason, continuous innovation in the areas of product, service, process and management is the main point of competition; from the commercial price of the product to quality, performance and gain. One of the most important factors in sustaining profitability and growth is the fact that businesses create value different from their competitors and turn this into a competitive gain by linking strategy and innovation. This will mean a strong competitive advantage for businesses that adopt a process that has not yet been discovered and implemented by competitors in terms of strategic innovation. The aim of this study is to reveal the importance of innovation and innovation management in strategic management approach, to examine its structure and elements and to evaluate the importance of strategic innovation management and competitive advantage for organizations.

Keywords: Strategic Management, Innovation, Innovation Management, Competitive Advantage

Jel Codes: M10, M19

*  Toros Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Doktora Öğrencisi,
ahmet_ozgur88@hotmail.com

**  Toros Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Doç.Dr.,
mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşme ve küreselleşmeye neden olan faktörler, toplumları hızla değişen bir yapıya itmiştir. Bu itici güçlerin başında bilginin hızla yayılması ve değişmesi en önemli nedenler arasında sayılabilir. Rekabetin artması, teknolojiye ilerlemeler, kalite kavramının organizasyonlar için standart duruma gelmesi, değişen müşteri beklentilerinden dolayı organizasyonlar “farklılık yaratan, kaliteli ve hızlı” bir üretime doğru yönelmiştir (Altinkurt, 2007:44). Organizasyonların içinde bulunduğu çevrenin belirsiz olması ve bu çevreye uyum sağlanma ihtiyacı, örgütlerin geleceğe yönelik uyumlaştırılabilir, biçimselleştirilip dönüştürülebilir yönetim şekilleri benimsemelerine imkân vermiştir. Bu durum karşımıza, *stratejik yönetim* ve buna bağlı olarak *stratejik yönetim anlayışında yenilik (inovasyon)* kavramlarını gündeme getirmiştir. Günümüzde örgütlerin başarısının kaynağı, stratejik olarak yönetilmelerine göre belirlenmektedir (Güçlü, 2003:66).

Uluslararası rekabetin ön plana çıktığı çağımızda, hızla yayılan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, sektörü ne olursa olsun bütün örgütleri en ince noktasına değin etki altına almaktadır. Bir işlemi gerçekleştirmek için özellikle uygulanan bu yöntemde örgütleri ayrımlı ve verimli kılmanın yolu yenilikçilikten ve yaratıcılıktan geçmektedir. Yenilik kavramı, organizasyonlarda oluşturulan yeni bir yapı veya yönetim süreci, bir politika, plan ve/veya program, yeni bir süreç ya da yeni oluşturulan ürün ve hizmet olarak ifade edilmektedir (Damanpour ve Evan, 1984:396). Yeniliğin örgütler tarafından gelişimi ve benimsenmesi gün geçtikçe zorlaşmakta, hatta yoğun rekabet ortamında stratejik yenilik ve onun yönetimi bilgi ve teknoloji kadar önemli görülmektedir (Pralad, 1993:45). Örgüt kültürünün yapısına yenilikçi anlayışı yerleştiren ve bu yapıyı sağlayan örgütler bağlı oldukları çevreye ve ilerlemelere uyum konusunda önemli başarılar elde edeceklerdir (Uzkurt, 2008:166).

Adam Smith, tüketicilerin ilgisini ve beğenisini çekebilmek için örgütler arasındaki çarpışma ve ekonomiyi dengeye getirecek gizli bir el olduğunu belirtmektedir. Böylelikle işletmeler rekabet kazanımı sayesinde piyasada etkin olabilecek ve yaşamlarına devam edebileceklerdir (Fiori, 1996:176). Strateji, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda öncelikle yeniliği, gelişimi ve örgütlerin sürekli olarak çevreye uyumunu sağlayarak belirsizlikleri ve değişkenleri değerlendiren ve kontrol mekanizması ile yürüten yönetsel bir araçtır. Diğer bir deyişle, stratejisi olmayan örgütlerin yenilik yönetiminin ihtiyaç duyduğu basamakları tırmanması mümkün gözükmemektedir (Cormican ve O'sullivan, 2004:819).

Günümüzde yaratıcılığın, değişim ve gelişimin en önemli gücü yenilik kavramıdır. Yenilik, sürekli değişim halindeki dünyada giderek artan rekabet ortamında işletmelerin birbirine üstünlük sağlayabilmesinin tek adresidir. Yeniliği iyi kullanan işletmeler geleceğe daha emin ve güvenilir adımlarla yürüyebilmektedir. Özellikle yaşadığımız yüzyılda bilimsel gelişmelerinde birbirini tetiklemesi sonucu yeniliğe eskisinden çok daha fazla ihtiyaç duymaktayız. Bu bağlamda çalışmanın amacı işletmelerin stratejik yönetim anlayışlarında yenilik ve yenilik yönetimi uygulamalarına yönelik rekabet kazanımı açısından bir değerlendirme yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle strateji, stratejik yönetim, yenilik ve yenilik yönetimi kavramları ile ilgili temel bilgiler verilmekte, sonrasında günümüz işletmeleri tarafından gerçekleştirilen yeniliğin stratejik yönetimi ve rekabet kazanım uygulamaları literatüre dayalı örnekler verilerek incelenmiştir.

1. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Evrensel bir sözcük olan yönetim, tahminde bulunularak ne yapacağı anlaşılması zor olan insanla ilgilenir. Bireylerin diğer insanlarla ilişkilerini ve farklı etkenler altında kaldıklarında gösterdikleri tutum ve davranışlarını inceler. Olaya bu anlamda bakıldığında hepimizin birer yönetici olduğu düşünülmektedir (Can, 2001:31). Yönetim, mümkün olan en iyi şekilde insan ve diğer kaynakları bir araya getirerek, organizasyonel amaçlara ve hedeflere etkin ve verimli ulaşabilme durumudur (Rachman vd., 1993:124). Yönetimi bir süreç olarak tanımlamak gerekirse; örgütün, sahip olduğu kaynakları

planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, insanlar vasıtasıyla verimli ve etkili sonuçlar doğuracak şekilde kullanması, amaç ve hedeflerini oluşturması sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2018:23).

Yönetimin anlamı farklı bilim dalları içinde çalışma konusu olmuştur. Ekonomistlere göre yönetim; doğal kaynak, insan ve sermaye ile beraber üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, saygınlık ve sınıf sistemi olarak belirtilirken; hukuk gibi bilim dallarında amaçları diğer bireylerin gayretleri ile ortaya koyulan işler olarak ifade edilir. O halde yönetim; belirlenmiş olan amaçlara ilerleyebilmek için, insan faktörünü, para kaynağını, onanım ve demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin biçimde yarar sağlayarak uygulama ve karar alma süreçlerinin bütününe ifade etmektedir (Eren, 2011:4).

Strateji kavramı; uzun vadeli fikir edinme, çevreyi algılama ve hedefleri buna göre doğru oluşturmayı içermektedir (Çevik, 2001:139). Strateji, uzun vadeli bir plan olup, sonuca götürecekt faktörleri içerir (Ülgen ve Mirze, 2018:34). *Chandler*'in tanımına göre (1962) strateji: 'İşletmenin uzun dönemli hedef ve amaçlarındaki kararlılığın, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların ve faaliyetlerin benimsenmesidir.' Strateji, organizasyonun iş modelini ifade etmek ve geliştirmekle ilgilenir, rekabet avantajı ve para elde etmeye yönelik işin fotoğrafıdır (Armstrong, 1992:28).

Yönetim ve işletme alanı açısından strateji, bir organizasyonun hareket etmeyi amaçladığı yönü ifade eder. Hedefe ulaşabilmek için belirlenen fiilleri uygulamak adına seçenekler sunmaktadır (Daft, 2008:48). Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varoluş sebebini ve ilerleyen zamanlarda varmak istediği hedefleri ortaya koyan yönetim tekniğidir (Bryson, 1988). Stratejik yönetim, işletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını belirten süreci inceler (Barry, 1986:10). En iyi süreç (Boxall ve Purcell, 2003:31) olarak belirtilen stratejik yönetim, işletmenin stratejik yerini anlamak, gelecek için stratejik tercihlerde bulunmak ve stratejiyi harekete dönüştürebilmektir (Johnson vd., 2005:4).

Strateji belirleyen örgütün, stratejik süreci oluşturması ve gerçekleştirmesi çağımızın hızla değişen oluşumlarda yer alabilmesinin en temel kaynağıdır. İşletmeler için stratejinin olmaması yaşam tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarına neden olur. Organizasyonların kazanım sağlamak istedikleri temel şey, rekabet üstünlüğü elde ederek yaşamlarını uzun dönemli sürdürebilmektir. Firmaların rekabet avantajı elde etmesi ve bunu devam ettirebilmesi firmaları diğer firmalardan farklı kılacak strateji ile mümkündür (Hurst, 2000:50). Bu yüzden stratejik olarak yönetim, bir örgütün uzun vadeli performansını etkileyen yönetsel kararlar ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir (Hunger ve Wheelen, 2007:5).

Yeniliğin stratejik olarak yönetilmesi ile yönetimin kalite düzeyi artırılabilir. Stratejik yönetim anlayışında, yönetimin sahip olduğu kalite düzeyi, değerlendirme ve kontrol aracı olarak önem taşımaktadır. Yenilikle beraber ilerleme sağlamak için örgütsel şartlar ve durumları oluşturmada, süreçlerde ve üretimde karşı karşıya kaldığımız yeniliğin tanımlanmasında faydalı vardır. Daha önce olmayan ürünlerin geliştirilmesi konusunda firmaların diğer başarılı firmaları inceleyip analiz ederek kazanım sağladıkları bilinmektedir. Günümüzde birçok örgüt; müşterilerini, kalite gruplarını ve işgörenlerini bu yenilik oluşumu içerisine uyumlaştırarak ürün, hizmet, süreç ve yönetim alanında yenilik yaratmaya çalışmaktadır. Çünkü yenilik yönetimini üstün kılan araçlar kalite yönetiminin destekçi vasıtalarıdır (Bossink, 2002:195).

Yeniliğin stratejik yönetimi, stratejik yönetim alanında merkezi bir konu haline gelmiştir (Hermann, 2005:115). Yenilikle ilgili literatürde son yirmi yıldaki gelişmeler ve kıdemli araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli gözlemler sürekli olarak yeniliğin stratejik yönetimi hakkındaki literatürün şu anda birçok tutarsızlık sergilediğini, rekabet eden teorik tahminleri ve ısrarcı bilgi boşluklarını gösterdiğini ve yeniliğin stratejik yönetimiyle ilgili birçok sorunun hala anlaşılmadığını belirtmektedir (Drazin ve Schoonhoven, 1996:1067).

Dünyadaki tüm örgütler için stratejik yönetim anlayışında yenilik kavramı, gelecekleri için önemli bir rekabet üstünlüğü aracı olarak belirtilmektedir. Ayrıca stratejinin tek başına yenilik oluşturmadığına vurgu yapılarak, uygulanan strateji süreçlerinin refah yaratma şansı vermediğine işaret edilmektedir. Çünkü işletmelerin yalnızca strateji oluşturmadığı, strateji ve yenilik arasındaki ilişkinin yönetsel olması ve sürdürülebilir farklılık oluşturulması üzerine odaklanılmaktadır (Hamel, 1997). Yenilik kavramı yalnız başına kullanıldığında süreci tanımlayabilir, fakat *yenilik yönetimi* olarak kullanıldığında yeniliğin kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Drucker, 2003:120).

2. YENİLİK

Çoğu organizasyon; yapılarında, stratejilerinde, yönetim süreçlerinde ve idari işlerinde değişiklik yapma gereksinimi duymaktadır. Geçmiş dönemlerde örgütlerin buldukları çevrenin nispeten durağan olduğu ve önemli sorunları çözmek ya da yeni oluşan fırsatlardan faydalanmak için küçük değişimler üzerinde durdukları düşünülürse neredeyse son on yılda bu durum tam tersine dönmüştür. Dünya genelinde örgütler, rekabetçi gereksinimlere uyum sağlamak için yönetim, yapı ve strateji süreçlerinde radikal gelişmeler ile karşı karşıya kalmışlardır (Raymond vd., 1995:130).

Latince ‘innovatus’tan türetilen yenilik, yenileşim ve yenilikçilik, İngilizce “innovation” kelimesinin ifadesi olarak Türkçe’de kullanılan kavramlar olarak belirtilmektedir (Uzkurt, 2008:9). Yenilik kelimesinden ilk söz edenlerden birisi olan *Schumpeter* (1934), yenilik ile ilgili yapılan ve yapılacak olan çalışmalar için rehber niteliği görmektedir. Yeniliklerin ilerleyen zamanlarda mevcut durumları ortadan kaldıracağını belirtmiş ve bu durumu *yaratıcı yıkım (creative destruction)* kavramıyla ifade etmiştir (Schumpeter, 1934).

Bir şeyleri farklılaştırmak anlamına gelen kavram değişimdir ve değişimin daha da gelişerek uzman bir türü olan yenilik, yenilikçilik ve yenileşim kavramları; herhangi bir ürünü, süreci veya hizmeti başlatmak veya ilerletip geliştirmek için uyumlaştırılarak uygulanan yeni bir düşüncedir (Kanter,1988:170).Örneğin *Twitter* bilginin iletilmesinde bir yenilik olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017:603). Diğer taraftan *W.L. Gore* yenilikçi örgütün en önemli örneklerindedir. Yıllık 1,4 milyar dolarlık şirket, *Gore-Tex* kumaşının yaratıcısı olarak yüksek bir itibar kazanmıştır (Anfuso, 1999:49). Yenilik, yeni, problem çözme getirme sürecini ifade eder. Yenilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. Kabul etme ve uygulama bu tanımın merkezinde olmakla birlikte, değişim ve uyum sağlama kapasitesini içermektedir (Kanter, 1983:5).Daha önce olmayan bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya geliştirilmiş bir sürecin ilk olarak ekonomik kullanımını bünyesinde barındıran teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ekonomik faaliyetler yenilik olarak belirtilmektedir (Bessant ve Tidd, 2007:8).Çizelge 1’ deliteratürdeki bilgiler ışığında önde gelen bilim insanlarının yenilik (inovasyon) tanımları bulunmaktadır.

Tablo 1: Yeniliğin Tanımları

YAZAR	YENİLİĞİN (İNOVASYON) TANIMLARI
Oslo Manuel (2005)	Yeni ya da yüksek oranda farklılaştırılmış ürün, hizmet veya sürecin, işletme uygulamalarında, işletme dışı veya iş örgütünde uyumlaştırılarak uygulanmasıdır.
Rogers (1995)	Daha önce oluşturulmamış fikrin uygulama alanıdır.
Rosenfeld ve Servo (1990)	Bir nesnenin, bir duygunun ya da düşüncenin zihindeki soyut ve genel tasarımı, buluş, yeni bir durumun ortaya koyulmasıdır.
Drucker (1985)	Müştebbislerin, değişik iş ve hizmetler için değerlendirilmesi gereken durum olarak kullandıkları değişimi ifade etmektedir.
Afuah (2003)	Müşterilerin talep ettikleri yeni olan ürün ve hizmetleri ortaya koyabilmek için teknoloji ve pazarın sahip olduğu yeni enformasyonun kullanılmasıdır.
Trott (2002)	Hiç kullanılmamış olan ürün ve üretim aşamasında fikir üretme, teknoloji tasarlama, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin idare edilmesinden oluşan ve belli bir sonuca ulaşan düşünce akışıdır.
Goldhar (1980)	Düşüncenin ortaya çıkmasından ekonomikleştirmeye kadar geçen durumu kapsayan ve bu süreçte birbirini takip eden organizasyonel ve bireysel davranışlar serisidir.
Rickards (1985)	Hiç kullanılmamış olan düşüncelerin uygulanmasıdır.
Kanter (1983)	Bir sorunun çözümüne dair, yeni düşüncelerin ilerletilmesi ve kullanılmasıdır.
Ulijn ve Weggeman (2001)	Daha önce oluşturulmamış şeyler ortaya koymak ve onu iyi bir şekilde pazarda uygulamaktır.
Myers ve Marquis (1969)	Sadece bir faaliyet değil, alt aşamalarını ve birbirleri arasındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkan düşünce akışıdır.
Caldwell ve Q'Reilly (1995)	Var edebilme yeteneği (yaratıcılık) ve uygulama olmak üzere iki oluşumun sonucudur.
Elçi (2006)	Öğretilen şeylerin (bilginin) ekonomik ve toplumsal yarara dönüşmüş halidir.

Yenilik genellikle *radikal* ve *artımsal* olarak iki boyutta incelenmesine rağmen, bu iki yenilik türünün özelliğini taşıyan üçüncü bir tür olan *yapısal yenilik* bulunmaktadır. Henüz bulunmayan bir şeyin (ürün, hizmet, süreç ve yönetim) üzerinde çalışmalar yaparak ve geliştirilerek yarara dönüştürülmesi şeklinde oluşturulan yeniliğe *radikal* yenilik denilmektedir. İnsan davranışında ve hayatında büyük farklılıklara ve değişime neden olan radikal yenilikler, küçük işletmeler tarafından benimsenir ve onların pazara giriş yapmalarına yardımcı olur. Bu durum pazardaki diğer aktörler ile rekabet edebilme avantajı sunar (Noori, 1990). Mevcut olan durumda (ürün, hizmet, süreç ve yönetim) kademeli yapılan farklılık ve yenileşim çabaları ise *artımsal* yenilik olarak ifade edilmektedir (Henderson ve Clark, 1990:12). Firmaların uzun vadeli büyümeleri ve rekabet kazanımları üzerinde radikal yeniliklerin önemli bir etkisi bulunmaktadır (Utterback, 1994:79). Radikal yeniliklerle firmalara rekabet avantajı sağlanması ve bu üstünlüğün korunması artımsal yeniliklerden geçmektedir (Leifer, 2000:131). Diğer taraftan yapısal yenilikler ise, mevcut ürün, hizmet, süreç veya yönetimin bir parçasında ortaya çıkan bir değişime eş olarak sistemi oluşturan diğer parçalar arasında etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Fakat bu değişim sonucunda ana sistem fazla farklılaşmamaktadır. Bu yüzden yapısal yeniliklerin parçalar arasındaki bağları sağlamlaştırıcı etkisi vardır (Henderson ve Clark, 1990).

Şekil 1: Stratejik Yenilik İçerik Boyutları



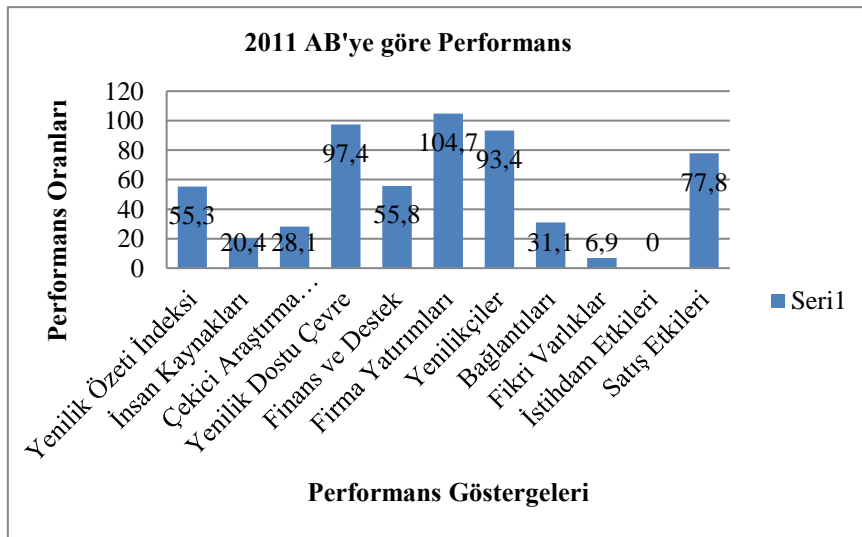
Kaynak:(www.sniukas.com, 2007)

Şekil 2’de stratejik olarak yeniliğin içerik boyutları olan kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insanlar temel alınmıştır. Kültür boyutu; sorgulama, araştırma, ödüllendirme, cezalandırma, tolerans, risk, değişim ve takım çalışması gibi kavramları içerir. Yapı boyutu; hızlı ve küçük birimleri, işbirliğini ve müşteri ile yüz yüze teması kapsar. Süreçler boyutu; hızlı, sorunsuz ve fikir deneyimine dayalı desteği ifade eder. Sistemler boyutu; destek, işbirliği, bilgi kullanımı, risk, ödüllendirme kavramlarını içerir. İnsanlar boyutu ise; çeşitlilik, işbirliği, strateji ve deneyim eğitimi unsurlarını ihtiva eder. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yenilik stratejisini kendi bünyesinde bulunduran organizasyonların, yenilik stratejisini yapısına uyumlaştırmamış işletmelere göre başarı oranlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (O’Regan vd., 2005:32). Üst yönetim bakımından yenilik stratejisi; rakip firma faaliyetlerini takip edebilme, müşterilerin pazar bilgisine ulaşma, işletme kaynaklarını etkili ve verimli kullanma olanakları sağlamaktadır (Okev., 2012:276).

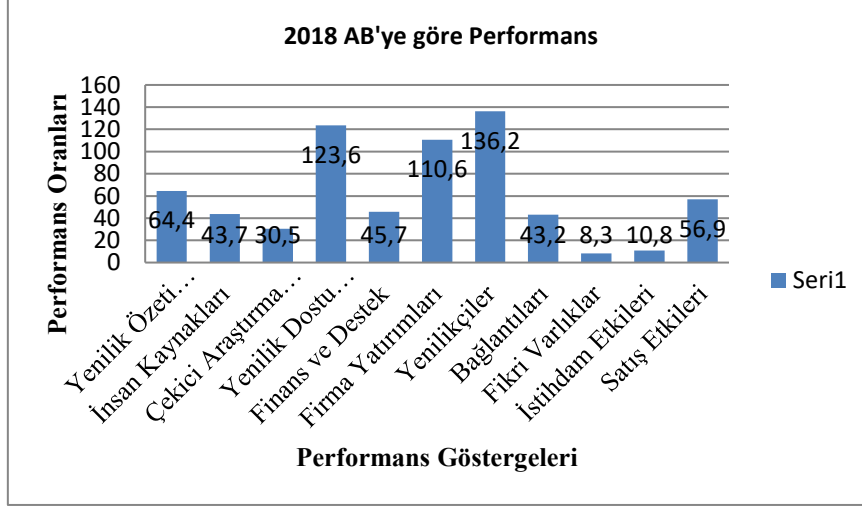
Literatürde tam olarak birlik sağlanamayan yenilik türleri konusunda *Oslo Kılavuzu*, yenilik türlerini genel çerçevesiyle ortaya koymaya çalışmıştır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır (OECD, 2005).

European Innovation Scoreboard 2019 Raporu’na göre AB’nin yenilik performansının gelişmeye devam ettiğini vurgulanmaktadır. Geçen yıla göre, 24 AB ülkesinde yenilik performansı gelişmiş ve daha yüksek performans gösteren ülkelere kıyasla, düşük performans gösteren ülkelerin büyüme hızları artmıştır. 2011’den bu yana, AB’nin ortalama inovasyon performansının 8,8 puan arttığı belirtilmektedir. *European Innovation Scoreboard 2019 Raporu*’na göre, Türkiye’nin yenilik alanında kaydettiği performans Çizelge 3, Çizelge 4, Çizelge 5 ve Çizelge 6’da gösterilmiştir. Yenilik konusunda Türkiye’nin en düşük gösterge puanlarının, tasarım başvuruları, marka başvuruları ve uluslararası bilimsel yayınlar üzerine olduğu işaret edilmektedir.

Tablo 2: Türkiye’de Yenilik (2019)

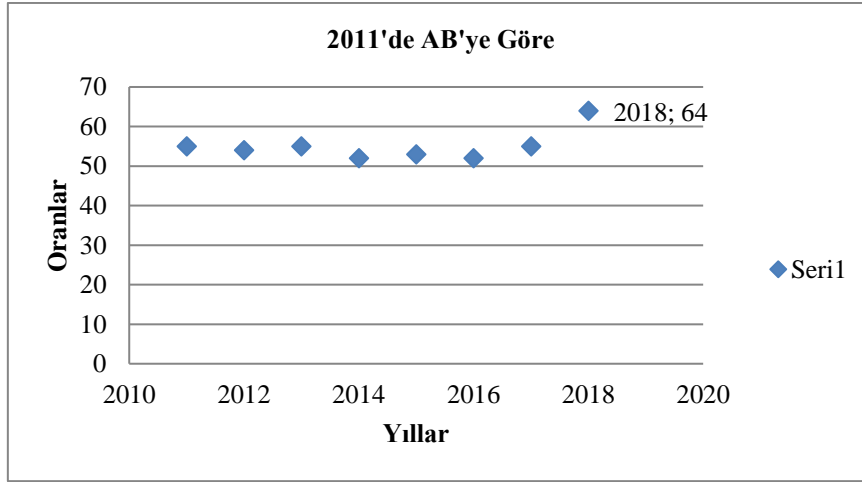


Tablo 3: Türkiye’de Yenilik (2019)



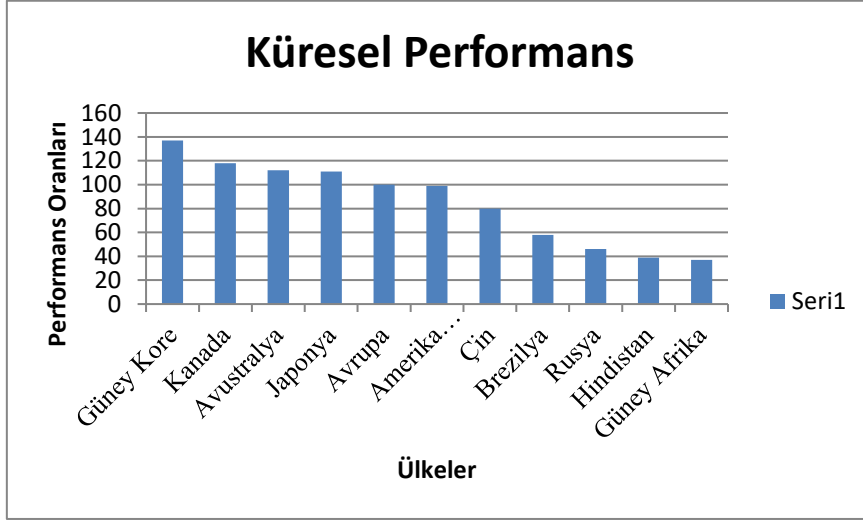
Firma yatırımları ve yenilik dostu çevre en güçlü yenilik boyutlarıdır. Türkiye yenilik harcamalarında, kurum içi yenilikte ve pazarlama veya organizasyon yeniliklerinde nispeten iyi performans göstermektedir. Entelektüel varlıklar, istihdam etkileri ve çekici araştırma sistemleri en zayıf yenilik boyutlarıdır.

Tablo 4: Türkiye’de Yenilik (2019)



Küresel düzeyde AB; Güney Kore, Kanada, Avustralya ve Japonya'nın gerisinde kalmaya devam etmektedir ancak geçen yıla kıyasla Birleşmiş Devletleri geçmiştir. Japonya ve Güney Kore ile ilgili olarak, AB geride kalmıştır ve önümüzdeki yıllarda performans açığının daha da artması beklenmektedir.

Tablo 5: Küresel Performans (2019)



Kaynak: (European innovation scoreboard, 2019)

Akademi, politika ve iş çevrelerinin sıklıkla ilgilendikleri konuların başında örgütlerde yenilik yönetimi gelmektedir (Lopez-Nicolas ve Merono-Cerdan, 2011). Çünkü günümüzde rekabetin temel etkileyeni olarak yenilik görülmektedir (Volberda vd., 2013)Yenilik kuruluşların hayatta kalabilmesi ve gelişmesi için temel bir araçtır. Bu anlamda yenilik yönetilmeli ve yönetilmeden önce anlaşılmalıdır. Yenilik yönetimi önemli bir çalışma alanıdır, çünkü kuruluşların yenilikten fayda sağlamadaki farklı yetenekleri ne kadar iyi yönetildiklerine bağlıdır (Dodgson vd., 2014:506).

Drucker (2003), yenilik yönetimi kavramını, “örgütlerin iç ve dış çevredeki farklılıklara ve değişimlere uyum yaratmaları için karmaşık ve belirsiz yapının yanında yönetim olarak faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç dahilinde kontrol ve değerlendirmeler ışığında ilerletme durumu” olarak belirtmiştir. Bu anlamda yenilik başarısı, elde bulunan kaynaklar (insan, ekipman, teknoloji, bilgi vs.) ve işletmenin bu kaynakları yönetebilme yeteneği ile ilgilidir (Berghman vd., 2013:46).Yenilik yönetimi, inovasyonun (yeniliğin) yerleşik bir organizasyona dahil edilmesini içerir ve bu nedenle belirli bir örgütsel değişim biçimini temsil etmektedir. En geniş anlamda, yenilik yönetimi, değişimin geçmişten yeni ya da eşi görülmemiş bir şekilde ayrıldığı bir kuruluştaki yönetim faaliyetlerinin zaman içindeki biçiminde, kalitesinde ya da durumundaki bir fark olarak tanımlanabilir (Hargrave ve Van de Ven, 2006:871).

Çevredeki değerli ve nadir olan fırsatların yöneticiler tarafından değerlendirilip, yenilik açısıyla rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Ansof, 1971). Yeniliklerin uzun vadede örgüt amaçlarının içeriğine dahil edilmesi, gereken bir asistan olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra tahmin edilemeyen olaylar üzerinde yenilik, stratejik bir parametre olarak ele alınmış ve yeniliğin işletme stratejilerinin ana temasına işlenmesi gerektiği üzerinde önemle durulmuştur(Budak, 1998:21).

3. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDA REKABET İÇİN YENİLİK

Çağımızın gerektirdiği yoğun rekabet ortamında, firmaların stratejik yönetim anlayışlarında farklılık yaratabilecekleri önemli araçlardan birisi yeniliktir. Ürün, hizmet, süreç ve yönetim alanlarında verimlilik ve karlılıklarını arttıracak farklılık ve değişimler işletmeler için yenilik olarak görülmektedir. Önceleri örgütler için rekabet avantajı sağlayan önemli araçlardan birisi firmaların elinde

bulundurdukları değerler ve büyüklük kapasiteleriydi. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilginin hızlı yer değiştirmesi nedeniyle ürün, hizmet, süreç ve yönetimde yenilik oluşturacak bilgi, teknolojik unsurlar ve deneyimler önemli konular haline gelmiştir (Kay, 1993:101).

Porter (1985) rekabet üstünlüğü kavramıyla; rakiplere oranla maliyet kazanımı ve başkalık oluşturarak yarar sağlayan bir konuma gelebilmeyi, alıcılara takdim edilen avantajlı değer bedelinde rakiplere kıyasla pazar üstünlüğü sağlamayı ve imitasyonu mümkün olmayan veya güç olan kıymetlere ve kabiliyetlere sahip olmayı kastetmiştir. Buradan anlaşılması gereken; yalnız rekabet avantajı yaratmak değil, bu kazanımı orta ve uzun vadede muhafaza etmektir (Tidd vd., 2005).

Tidd vd.(2005), rekabet avantajı yaratabilecek yolları şu şekilde belirtmektedir:

- Mahsul, hizmet ve süreçlerde yenilik yaratmak,
- Rakiplerin uygulamakta zorluk yaşayacağı farklılıklar yaratmak,
- Kanuni korumalar sağlamak,
- Yenilik için sağlanan rekabet avantajı faktörlerinin geliştirilmesini basitleştirmek,
- Zamanı doğru değerlendirmek,
- Dayanıklılık (sağlamlık)
- Mevcut kuralları ve süreçleri tekrar düzenlemek ve herhangi bir konumdaki uygulamayı başka alanlara aktarabilmektir.

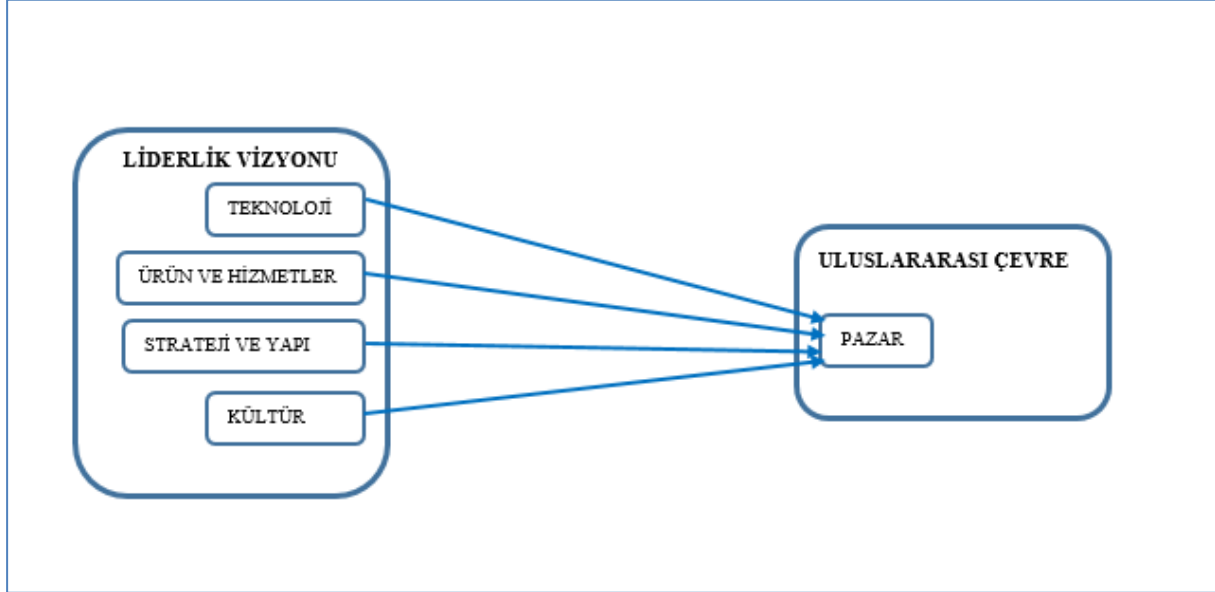
Porter'a göre, rekabet üstünlüklerini uluslar değil, firmalar gerçekleştirmektedir. Bu sebeple organizasyonların rekabet kazanımı sağlayacak stratejileri benimsemesi ve uygulaması önem taşımaktadır (Porter, 1985:3-7). *Drucker* ise rekabet avantajı sağlamak isteyen ülkelerin menşei bilgiden sağladığına işaret etmektedir (*Drucker*, 1995). Burada söz edilen, bilginin stratejik özellik taşıması ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesidir (Aadne vd., 1996:14).

Yenilik, temel bir yetkinlik oluşturması yönünden işletmelerdeki farklı stratejilerin uygulanmasına olanak sağlayarak rekabet kazanımına imkân vermektedir. Günümüzde her işletmenin temel bir yetkinliğe sahip olması gerektiğini düşünürsek, bunun yenilik olması gerektiğine işaret edilmektedir. Öğrenme süreci olan yenilik süreci, deneme yanılmanın yüksek oranda gerçekleşmesi ve işgörenlere uygulamalı öğrenme fırsatı vermektedir. Bu durum örgütlerde bütünsel öğrenme olanağı tanımaktadır (Higgins, 1996).

Stratejik yönetimde yenilik, pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için mevcut süreci bozarak ve yeni süreçler, fikirler düşünerek kazanım sağlamanın farklı yolları olarak tanımlanmaktadır (Markides, 2000:179). Temel unsur, işletmelerin önemli dönüşümlerinde liderlik edecek olan süreçlerin farklı yönlerine işaret ederek işin ne olduğunun yeniden ifade edilmesidir. Örgütlerin varoluş sebeplerini ortaya koyabilmesi, büyüebilmesi ve rekabet kazanımı elde edebilmesi için iyi oluşturulmuş strateji planına ihtiyaçları vardır. Stratejik yönetim içerisinde başarısının sürdürülebilmesi için yenilik stratejisinin, organizasyonun kurumsal stratejilerine uyumlaştırılması gerekmektedir. Böylelikle rakiplere göre rekabet üstünlüğü sağlanacaktır (Dobni, 2010:48-49).

Literatür incelendiğinde, işletmelerin yenilik kapasitesinin yenilik stratejisi (yapı ve strateji), yenilik kültürü (kültür değişimleri), organizasyon yapısı, müşteri ve kaynak sağlayanlarla ilişkiler(ürün ve hizmet değişimleri) ve teknoloji becerisinin (teknoloji değişimleri) parçası olduğu belirtilmektedir (Terziovski, 2010). Bu fonksiyonlar işletmelerin nasıl değiştiğini, yöneticilerin yenilik sürecini nasıl yönettiklerini ve yeniliğin stratejik rolü ile yeniliğe açık olunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabetin dört türü Şekil 3'te gösterilmektedir (Daft, 2008:372).

Şekil 2: Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlayacak Rekabetin Dört Unsuru



Kaynak: Daft,2008:372

Teknoloji kabiliyeti, işletmelerin rekabet etmelerini sağlayacak teknolojilere sahip olma ve kullanma ile ilgili tüm durumları kapsar (Rush vd., 2007:226). Teknolojik üstünlüklerden dolayı yerleşmiş firmaların konum itibariyle dengesi sarsılabilir ve pazar aktörleri değişebilir (Han vd., 1998:36). Bu sebepten dolayı bu sektörlerde yaşamlarına devam etmek isteyen şirketlerin, rekabet bilgisi toplamak ve fırsatları değerlendirebilmek için güçlü olmaları gerekmektedir (Li ve Calantone, 1998:16-17).

Örgütler, teknoloji yaratmak ve yeniliği uygulama bakımından uygun yapıları ve yönetim aşamalarını bütünleştiren çok yönlü bir yaklaşım kullanmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2004:78). Bu yaklaşımda işletmeler yeni fikirleri keşfetmek bakımından organik ve mekanik şekilde oluşturulabilmektedir (March, 1991:76). Oluşturulma amacı yeni fikirleri keşfetmek veya bu fikirleri kullanmak bakımından farklılık göstermektedir. Araştırmalar çok yönlü yaklaşımı uygulayan işletmelerin uygulama ve hizmet bakımından daha başarılı olarak rakiplerinden farklılaştıklarını ortaya koymaktadır (Lubatkin vd., 2006:657). Köklü Japon firmalarından olan *Canon* ve *Honda'nın* çok yönlü yaklaşımla başarımlarını kazandıkları saptanmıştır (O'Reilly ve Tushman, 2004:78).

İşletmeler çok yönlü bir yaklaşımı uygulamak amacıyla bazı teknikler kullanmaktadır. Organik yapı oluşturarak yeni fikirlere zemin hazırlamak için uygulanan değişken yapılar sayesinde (McDonough ve Leifer, 1983:732) gıda sektöründe atıştırmalık ürün firması olan *Gardetto's*, işgörenlerini beyin fırtınası oluşturup yeni fikirler ortaya atabilmeleri için *Eureka Ranch*'e yönlendirmektedir (Datz, 1999:44). Fikir kuluçka merkezleri vasıtasıyla yeni fikir oluşumu için *Adobe Systems* ve *Yahoo!* yaratıcı bölümler oluşturmuştur (Eng, 2000:174-175). İşgörenlerinin yeni fikirler ve süreçler geliştirmesi için *Lockheed Martin* iki yıllık bedelsiz izin hakkı uygulamaktadır (Hise, 1997:33). Diğer taraftan yöneticiler, yeniliği destekleyen yapılar oluşturmak için kurumsal girişimciliğe önem vermektedir. Tanınmış petrol şirketlerinden *BP'nin* üst kademe yöneticileri, tüm iş birimlerinin sorumluları ile akit imzalamaktadır (Jennings ve Lumpkin, 1989). Bunların yanı sıra işbirlikçi takımlar oluşturularak yaratıcı takım çalışması gruplarıyla birçok yenilik oluşturulmakta, *IBM* gibi ünlü teknoloji firmaları genel katılım oranlı toplantılar düzenlemektedir (Hempel, 2006:70).

Literatürdeki araştırmalar ürün ve hizmet yeniliğinde yüksek orandaki belirsizliğe işaret etmektedir (Stevens ve Burley, 1997:22). Bu belirsizliğin yaşanmasında *RCA Firması'nın* 500 milyon dolarlık

zararı, *Time Şirketi*'nin 47 milyon dolarlık zararı, *Pfizer Firması*'nın 70 milyon dolarlık yatırımı (Hensley, 2002) ve Amerikan şirketlerinin yeni ürün anlamında süpermarketlere yılda 5000 civarında ürün sunması ve başarısızlık oranının %70-80 civarlarında olması örnek verilebilir. Bu zarar ve yatırımlar yeni ürünlerin başarı ölçümünün yanıltıcı olmasına karşın, *Ürün Geliştirme ve Ürün Yönetimi Birliği (PDMA)* tarafından oluşturulan bir ankette yeni ürünlerin %14'lük kesiminin ekonomik başarıyı yakaladığı, veri analizinden ortaya çıkmıştır (Cope, 2007).

Sınır kapsamı uygulaması ile işletmelerin yeni ürün ve hizmetlerle ilgilenen iş birimlerinin, dış çevredeki sektörlerle bağlantı ve bilgi erişimi yönünden iyi olduğuna işaret edilmektedir. *Kimberly-Clark* ve *Huggies Pull-Ups* dış bağlantılar ile yüksek başarı elde etmiştir (Leonard ve Rayport, 1997:107). Yeterli derecede pazar güçleri ve müşteri gereksinimleri ile bağlantı kuramayan firmalar (*New Coke*, *Kellogg's Breakfast Mates*, *Susan B. Anthony Dollar*) başarısızlık ile karşı karşıya kalmıştır (Kahn, 2001:317-318). Günümüzde açık yenilik anlayışı ile şirketler rekabet avantajı yakalamakta ve üstün başarılar elde etmektedir. Açık yenilik, yeni oluşturulması düşünülecek olan ürün ve hizmetlerin araştırılması ve iktisadi fayda sağlamasında işletme hata sektör sınırlarını aşması anlamına gelmektedir. Müşteri ve tedarikçilerle yapılan anlaşmalar yeni oluşturulan ürünün stratejik anlamda piyasaya sürüm zamanını etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir (Jusko, 2007).

Stratejik yönetimde yenilik sürecinin önemli bir basamağı, müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerdir (Moorman, 1995). Partner olarak görülen müşteri ve tedarikçiler firmada yeterli miktarda olmayan kaynaklardan yüksek verim almayı sağlayacaktır (Appiah-Adu ve Singh, 1998:388-389). Tedarikçilerle yapılan anlaşmalar ile işletme kaynaklarını tedarikçilerin kaynakları ile bir araya getirerek rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Spender, 2007:179).

Cambrian House ve *Kluster* gibi web siteleri sayesinde işletmelerin sorularını paylaşmasını sağlayan bir ortam sunulmaktadır (Tedeschi, 2008). Müşterilerin görüşlerine başvurarak görüş alan *Procter&Gamble*, *W.L. Gore* ve *Boeing* gibi şirketler müşteri tavsiyeleri ile yeni fikirlere açık hale gelmektedir (Schilling ve Hill, 1998). Rekabet avantajı elde etme yolunun artık günümüz üst kademe yöneticileri tarafından stratejik hale geldiği ve bunun için hızlı ve atik olmanın işletmeler açısından önemi vurgulanmaktadır (Miranda ve Thiel, 2007). Çünkü ürün ve hizmetlerin hızlı farklılaşması küresel pazarda stratejik hamleler yapma ihtiyacı doğurmuştur (Pearce, 2002:193-194).

Stratejik hamlelerle rakiplere kıyasla üstün rekabet avantajı elde edilebilir. Giyim firması *Zara*, haftada iki kere yeni ürünlerini mağazalarında müşterilerine sunmaktadır. *Russell Stover* ürünlerini müşterilerle mağaza raflarında hızlı bir şekilde buluşturmaktadır (Rohwedder ve Johnson, 2008). Ayrıca *Levi's*, *Haagen Dazs* gibi şirketler farklı coğrafi alanlardaki müşterilerle iletişim kurarak yeni ürün fikirleri yaratmaktadır (McDonough vd., 2001).

Örgütsel yapıyı tanımlayan *Miller* (1987), işletmenin iş faaliyetlerini ve kaynak tahsisini oluşturması, organize ve denetleme yapması için iş rollerinin ve yönetsel fonksiyonların devamlı ilişkilendirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Miller, 1987:8). Doğal olan örgüt yapısı müşteri gereksinimlerine süratli bir şekilde cevap verebilmeye ve örgüt içi takım geliştirme gayretlerine yardımcı olmaktadır (Saleh ve Wang, 1993:17-18). İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla stratejilerinde, yapılarında ve yönetim süreçlerinde yenilik yapma gereksinimi duymaktadır. Yapılan yenilikler, örgütün üst kademe yöneticilerinin sorumluluğu dahilinde gerçekleşmekte ve tüm yenilik süreci, teknoloji, ürün veya hizmet yeniliklerinden farklılık oluşturmaktadır (Porter ve Parker, 1992:52-53). Strateji ve yapı kapsamında oluşturulan yeniliklerin uygulanması tepe yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Üst kademe yöneticileri bu süreçte işgörenlerle beraber bu kapsamda yer alabilir. Fakat yeniliği yönetme sorumluluğu üst kademe yöneticilerine ait olmaktadır. *Hewlett-Packard*'ın CEO'su üst kademe görevini üstlendiğinde bu sorumluluğunun farkındaydı (Tam, 2006).

Katı olmayan (esnek) yenilik kültürünü benimseyen, değişime ayak uyduran, risk ve belirsizlik kapasitesi fazla örgütler rekabet avantajı elde edeceklerdir. Yenilik kültürü, organizasyonun bütün normlarında yenilik ve değişimi sürekli olarak uygulamayı ve geliştirmeyi benimseyen kültür şeklidir.

Kültür, organizasyonlarda uygulanan normlar, değerler, inançlar vb. faktörleri içermektedir ve yenilikçi örgüt kültürü bütün faktörlerde değişimi zorunlu kılar (Demir-Uslu, 2012). Örgütlerin yenilik uygulamalarını başarı ile sürdürebilmeleri için başlangıç olarak yeniliğe sevk eden bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Fakat kültür yeniliği zor olabilmektedir. Çünkü yeni fikirler ve uygulamalar insanların öz değerlerine ve alışagelmış düşüncelerine karşı çıkmaktadır. Yenilikçi bir kültüre sahip organizasyonların yenilik stratejilerini örgütsel yapılarıyla uyumlu hale getirerek sürece yönetsel açıdan yaklaşımları sağlanmalıdır. Yenilik, yeni fikirlerin toplumsal ve teknolojik yarar sağlama sürecini ifade etmektedir. Çağımızda artan rekabet ortamında yenilikler, sürdürülebilir büyüme ve iktisadi fayda için geleceğin planlı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Yeni pazar payı gibi konuları ele alabileceği gibi yeni bir ürün, örgüt ve örgüt biçiminin yanı sıra üretim yöntemi de yeniliğin konusu olabilir. Yenilik, işgörenlerin düşüncelerine destek vererek ve onları karşılaştırarak stratejik Ar-Ge yöntemleri ile de geliştirilir (Timmerman, 2009). Ayrıca Ar-Ge yapısının işletmede güçlü olmasına ve ekonomik desteğin sağlanmasına önem verilmelidir (Panne vd., 2003:5).

Yöneticiler, kurum kültürlerinde yenilik oluşturmak için farklı yaklaşımlar içerisinden örgüt geliştirme kavramı ile yeniliği örgüt kültürlerine uyumlaştırmaya çalışmaktadır. İşgörenlerin, işletmenin kısıtları içerisinde görevlerini uygun gördükleri şekilde yapmalarına olanak sağlayan insani gelişme, adalet, açıklık vb. değerler üzerinde durulmaktadır (Burke, 2000). *IKEA*, organizasyonun hangi şekilde faaliyet gösterdiğine dair yeni bir teknik olan büyük grup müdahalesini uyguladı. *IKEA*'nın tüm bölümleri yeni sistemi oluşturmak için birlikte çalışmayı öngörmektedir (Weisbord ve Janoff, 2005:70-82).

Günümüzde üstünlük sağlayan yenilikçi örgütlerin büyük çoğunluğu yeniliği değerli bulan ve savunan üst kademe liderler ile yönetildiklerini belirtmektedir. Çünkü stratejik anlamda yenilik yönetimini benimseyen liderler, yenilik için düşünür ve eylemleri aracılığı ile yeniliği hayata geçirir (Loewe ve Dominiqini, 2006). İknâ kabiliyetleri yenilik yatırımı üzerine gelişmiştir. Sağlık sektöründe önde gelen Indiana'daki *Memorial Hastanesi Başkanı Philip A. Newbold*, yeniliğe yatırım yapılması konusunda teşvik eden çalışmalarda bulunmuştur (Lublin, 2008).

Özellikle dönüşümcü liderlik olarak ifade edilen liderlik stili, yeniliğin gerçekleşmesine uygun yapı sergilemektedir (Bass, 1995). Ayrıca liderler, işgörenlerini, yenilik bağlılık sürecine üç aşama ile dahil etmektedir. İlk aşama hazırlık, ikinci aşama kabul ve son aşama asıl bağlılıktır (Conner, 1992).

Liderlerin işletmelerin rekabet kazanımlarını koruyacak kişisel kabiliyetleri ve yönetim sürecini geliştirmesi gerektiği ifade edilmektedir. 21. yüzyılın hızlı değişen ortamında liderler, işletmelerin rekabet kazanımlarını sürdürebilme konusunda yardımcı olmak için gereksinim duyulan kişisel özellikleri, yetenekleri ve yöntemleri geliştirmedirler (Drucker, 1995). Liderler, yenilik yönetimini uygulamaya yönelik;

- Yeniliğe yönelik hızlı davranma hissiyatını yerleştirmeli (Kotter ve Schlesinger, 1979)
- Yenilik yönetimine yön vermek için bir grup kurmalı (Rogers ve Shoemaker, 1971)
- Yeniliğe yönelik strateji oluşturmalı (Daft ve Becker, 1978)
- Gereksinimleri karşılayacak fikir bulmalı (Daft ve Becker, 1978)
- Yenilik için planlar geliştirmeli (Dahl, 2008)
- Yenilik takımları kurmalı ve fikir üstünlüklerini desteklemelidir (Hrebiniak, 2006).

Tablo 6: Stratejik Yönetim Anlayışında Yenilik ve Yenilik Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Kazanımlarına ve Performanslarına Etkileri Bakımından Literatür İncelemesi

SAYI	İncelenen Çalışmanın Yazarları	İncelenen Çalışmanın Yılı	İncelenen Çalışmanın Konusu	İncelenen Çalışmanın Konuları	İNCELENEN ÇALIŞMA İLE İLGİLİ BİLGİLER VE SONUÇLAR
1	Sema YİĞİT	2015	Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak	Mavi Okyanus Stratejisi, Değer İnovasyonu, Müşteri Değer Algısı, Müşteri entegrasyonu	Bu çalışmanın amacı değer yeniliğinin nasıl bir yol takip edeceğini göstermektir. Bu yolda değer yeniliğinin temelini oluşturan <i>müşterilerin değer algısı</i> , bu algıyı işletmelerin oluşturmaya olanak tanıyan “müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonu” ve bu entegrasyonu sağlayacak bir yapı olan <i>açık inovasyon</i> kavramları ile karşılaşılmaktadır. Çalışmanın sonunda kavramlar bir araya getirilmiş ve değer inovasyonu süreci için bir sonuç ortaya konulmuştur.
2	İsmail BAKAN, Zümrüt Hatice ŞEKKELİ	2016	Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği ve Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği İle Rekabet Avantajı ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması	Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği, Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği, Rekabet Avantajı, Lojistik Performans Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği, Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği, Rekabet Avantajı, Lojistik Performans	Bu çalışmanın amacı, lojistik alanında faaliyet gösteren lojistik firmalarının <i>lojistik koordinasyon yeteneği, lojistik inovasyon yeteneği, müşteri ilişkileri (MİY) yeteneği</i> ile <i>rekabet avantajı</i> ve <i>lojistik performansı</i> arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma bulgularına göre lojistik koordinasyon yeteneği, lojistik inovasyon yeteneği ve müşteri ilişkileri (MİY) yeteneği ile rekabet avantajı ve lojistik performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.
3	Keti VENTURA, Haluk SOYUER	2016	İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı	Araştırma-Geliştirme, Pazarlama ve Üretim Entegrasyonu, Yenilik Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Bilgiye Dayalı Yenilik	Bu çalışmanın amacı, stratejiyi destekleyen iş modellerinden biri olan ve yenilik yaratma potansiyelinde etkisi en yüksek birimlerden olan araştırma-geliştirme (Ar-Ge), pazarlama ve üretim fonksiyonlarının entegrasyonunun işletmeler açısından önemini, etkileyen faktörleri ve bu süreçte işletmeler açısından bir plan haritası niteliğinde değerlendirilebilecek <i>bilgiye dayalı yenilik yaklaşımını (Knowledge Based Innovation)</i> değerlendirmektir.
4	A. Celil ÇAKICI, Harun ÇALHAN, Kurtuluş KARAMUSTAFA	2016	Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi	İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Yiyecek ve İçecek İşletmeleri	Bu çalışma yiyecek ve içecek firmaları bağlamında <i>inovasyon</i> ile <i>sürdürülebilir rekabet üstünlüğü</i> ilişkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü doğrusal yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
5	Yasemin HANCIOĞLU, Gözde YEŞİLAYDIN	2016	Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon	İnovasyon, Rekabet, Stratejik İnovasyon, Stratejik Yönetim	Bu çalışma ile <i>stratejik inovasyon</i> kavramının tanımına, işletmeler için önemine, <i>stratejik inovasyon süreci aşamalarına</i> ve <i>stratejik inovasyon yönelimine</i> yer verilerek; stratejik inovasyon kavramı hakkında bilgi vermek, gerek karar vericiler ve işletme yöneticilerinde gerekse bu alanda çalışma yürüten çalışanlara konu ile ilgili farkındalık yaratmak amaçlanmıştır.

6	Sena YİĞİT	2017	İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratılması Açısından Değerlendirilmesi ve Cam Sektöründe Bir Uygulama	Yeni Ürün Geliştirme, Sürdürülebilir Rekabet, Temel Yetenekler	Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yeni ürün ortaya koymanın rekabet kazanımı yaratmadaki etkisini değerlendirmek, yeni ürün geliştirme stratejileri konusunda bilgi ve öneriler sunmaktır. Bu çalışmada uzun süredir varlığını devam ettiren ve sektöründe lider konumda olan <i>Paşabahçe</i> firması ele alınmış ve bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma ile rekabet üstünlüğü yaratmada yeni ürün sunmanın temel yetenekler açısından etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma bulgularında <i>Paşabahçe</i> firmasının saldırgan bir rekabet stratejisi izlediği tespit edilmiştir.
7	Sabiha Cansu ATAKAN	2017	Yenilik Stratejileri İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki	Yenilik, Strateji, Performans	Bu çalışmanın amacı küresel dünyada sürekli gelişen <i>yenilik stratejileri</i> ile işletmelerin <i>yenilik performansları</i> arasındaki ilişkiyi incelemektir.
8	Aysun DURMUŞ	2018	Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama	Yenilik, Strateji, İşletme Performansı	Yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini temel alan bu tez çalışmasında devamlı değişiklik gösteren ve gelişmekte olan global koşullarda yenilik sürecinin firma performansını nasıl etkilediği değerlendirilmiştir. Yenilik stratejilerinin boyutlarının işletme performansını önemli derecede ve pozitif yönde etkilediği yapılan araştırma sonucu görülebilmektedir.
9	Edip Sabahattin METE	2018	İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji	İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu, Strateji	Bu çalışmada <i>iş modeli, iş modeli yeniliği, strateji ve yaşam döngüleri</i> çeşitli açılardan irdelenmekte ayrıca şirketler ve yatırımcılara faydalı iş modelleri oluşturmak ve uygulamak için faydalı ve değer yaratan kararlar vermeleri için önerilerde bulunmaktadır. Bu çalışma özellikle <i>Rogers İnovasyon Eğrisinin</i> Türkçe versiyonunu "5K" olarak literatüre tanıtmaktadır.
10	Orapan Khongmalai, Anyaniha Distanont	2018	The role of innovation in creating a competitive advantage	Rekabet Avantajı, Yenilik, Pazar Yönelimi	Bu çalışma, dondurulmuş gıda işinde rekabet avantajı sağlayan yeniliği küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) bağlamında değerlendirilmiştir. Bu kapsamda girişimcilerin, özellikle KOBİ girişimcilerinin, kendilerini sadece global düzeyde değil, aynı zamanda bölgesel ve ulusal seviyede de gerçekleştirecek olan yaklaşan ekonomik değişikliklerle yüzleşmeye adapte etmeleri ve kolayca hazırlamaları gerektiğini göstermiştir. Organizasyon içindeki iç bağlamlara ek olarak, özellikle yeniliğin gelişmesine yol açacak dış faktörler üzerinde durmaktadır.
11	Joe Tidd, John Bessant	2018	Innovation Management Challenges: From fads to fundamentals	İş Modeli İnovasyonu, Açık İnovasyon, Hizmetler, Sosyal İnovasyon, Sürdürülebilirlik	Bu makalede, <i>inovasyon yönetimi</i> alanının ilgili araştırmanın yaygınlaşmasından tam olarak yararlanmadığını ayrıca çalışmanın büyük bir kısmının yeterince tutarlı ve birikimli olmadığı savunulmaktadır. Eğilimi göstermek için bu tür soluklardan iki örnek sunulmaktadır: <i>Açık inovasyon</i> ve <i>iş modeli inovasyonu</i> . Son olarak, İnovasyon Yönetiminin en son sürümüne dayanarak daha temel entegrasyon temaları ve yönetim zorlukları önerilmektedir.

12	Murat Türk, Ergün Kara	2018	Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması	Genç Yönetici, İnovasyon, Turizm Sektörü	Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe çalışan genç lider yöneticilerin yenilikçi bakış açısının ne durumda olduğunu incelemek ve sbu bağlamda firmaların tüm bölümlerinde yönetici konumunda çalışan orta ve üst düzey genç personelin inovasyon anlayışı üzerine bir araştırma yapılmasıdır.Yapılan araştırmayla bu sorunların ortaya çıkarılması ve analiz edilmesi amaçlanarak söz konusu işletmelere ve literatüre katkı sağlaması belirtilmektedir.
13	Aykut KARAKAYA, Seymur AĞAZADE,Selçuk PERÇİN	2018	Türk İmalat Sanayinde Performans, İnovasyon ve Rekabet Arasındaki İlişki	İmalat Sanayi, İnovasyon, Rekabet, Panel Veri Analizi	Bu çalışmada Türk İmalat Sanayiinde <i>inovasyon</i> , <i>rekabet</i> ve <i>performansın</i> ne düzeyde olduğuna ek olarak <i>rekabet yoğunluğu</i> , <i>inovasyon</i> ve <i>teknolojik yoğunluğun performansa</i> etkisinin nasıl olduğu soruları cevaplanmaya çalışılmıştır.Çalışmada, Türk İmalat Sanayi'nin dalgalı bir performans ve düşük seviyede olmasına rağmen giderek yükselen AR-GE yatırımlarına, düşük ama ilerleyerek yükselen bir rekabet yapısına, üretim teknolojisinin ise çoğunlukla düşük ve orta yoğunluk düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.
14	Bülent YILDIZ, Behzat SAYIN	2019	Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü	Süreç Yönetimi, Ürün İnovasyonu, Rekabet Yoğunluğu	Tekstil alanında yaşanan yoğun rekabet şartları sebebiyle fişletmelerin rekabet güçlerini artırabilmek için <i>süreç yönetimi</i> ve <i>ürün inovasyonuna</i> azami önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışmada süreç yönetiminin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici rolü araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; süreç yönetimi ve rekabet yoğunluğunun ürün inovasyon performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna varılmıştır. Düzenleyici etki analizi sonucunda ise süreç yönetiminin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir.
15	N. Nuruzzaman, Deeksha Singh, Chinmay Pattnaik	2019	Yenilikçi olmak için rekabet etmek: Gelişmekte olan ekonomi firmalarının dış rekabeti ve taklitçi yeniliği	Taklitçi yenilik,Radikal inovasyon,Yabancı rekabet, Gelişmekte olan ekonomiler, Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesi	Bu çalışmada, iç pazarın içinde ve dışında artan rekabet baskısının yerel firmaların inovasyonu üzerindeki etkisini incelenmektedir. İç ve dış pazarlarda dış rekabete maruz kalma ile firma inovasyonu arasındaki ilişkinin <i>taklitçi inovasyon</i> ile <i>radikal inovasyondan</i> daha iyi yakalandığını savunulmaktadır.Sonuçlar, iç doğrudan yabancı yatırımlar ve ihracat faaliyeti yoluyla dış rekabete maruz kalmanın taklitçi inovasyon ile pozitif ilişkili olduğunu doğrulamıştır.Ayrıca doğal kaynakların bolluğunun, ihracat faaliyetleri yoluyla dış rekabete maruz kalmanın taklitçi yenilik üzerindeki etkisini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.
16	Abdullah GÖKTAŞ	2019	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik Yönetiminin Rolü	Sürdürülebilirlik, Rekabet Stratejileri, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Yenilik Yönetimi	Bu çalışma firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için <i>Micheal E. Porter'ın jenerik rekabet stratejilerini</i> ve <i>yenilik yönetiminin etkilerini</i> ölçmeye yöneliktir. Ek olarak, örgütün içsel kaynak ve yetenekleri ile dış çevresinin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler arasında oluşturduğu denge olan ve işletmeye bütünleşik bir yapı sunan kaynak temelli teoriye dayandırılmıştır. Örgütler bu ağır rekabet ortamında ise stratejik hamleler ve yeniliğin yönetilmesiyle rekabet üstünlüğü sağlamak düşüncesinde oldukları belirtilmektedir. Bu doğrultuda araştırma <i>ISO ya</i> bağlı 126 kurumsal işletme üzerinde yapılmıştır.

17	Zümrüt ECEVİT SATI	2019	Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Etkinleştirmede Açık İnovasyon 2.0: Türk Kamu Sektöründe Uygulanma Koşullarını Değerlendirme	Açık İnovasyon 2.0, Açık İnovasyon, Kamu Sektöründe İnovasyon, Stratejik Yönetim	Bu çalışmada kamu sektöründe stratejik yönetimi etkin kılmak, alınan kararları fiile dönüştürmek, amaçlara ulaşmak ve kamunun etkileşimde bulunduğu tüm kesimlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için <i>Açık İnovasyon 2.0'</i> dan yararlanma koşulları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda kamu sektöründeyenilik gereksinimini yönlendiren faktörlerin anlaşılması, Açık İnovasyon 2.0 yapısı, uygulamaları ve Türkiye'deki kamu sektöründen örneklerin incelenmesi amaçlandığı ifade edilmektedir.
18	Melek YURDAKUL	2020	İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eko İnovasyon Uygulamaları: Bir Model Önerisi	İnovasyon, Sürdürülebilirlik, İşletmelerde Sürdürülebilirlik, Eko İnovasyon, Model Önerisi	<i>Eko inovasyon</i> ile ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermekle birlikte sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi hala belirsizdir. Bu eksikliği gidermek için gerçekleştirilen çalışmanın amacı, firmalarda sürdürülebilirliğin sağlanmasında eko inovasyon uygulamalarının rolünü literatür kapsamında incelemiş ve sürdürülebilirlik endişelerine karşılık eko inovasyonun bir çözüm olabileceği ortaya konulmuştur. Stratejik kararlar arasında eko inovasyonun önem seviyesi yükseldikçe firmaların sürdürülebilirlik seviyesi de olumlu olarak etkilendiği görülmüştür.
19	Gözde MERT	2020	Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü	Stratejik Yönetim, Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Yönetim	Bu çalışmada, <i>stratejik yönetim</i> kavramı ayrıntılı bir literatür çalışması ile incelenmiş; <i>stratejik yönetim</i> ile <i>dijitalleşme</i> arasındaki ilişki teorik bir açıdan ele alınmaktadır.
20	Batın Latif AYLAK, Yaşanur KAYIKCI, Mehmet Ali TAŞ	2020	Türkiye'de Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dijital Trendlerinin İncelenmesi	Lojistik, Dijital Trend, Tedarik Zinciri, Dijitalleşme, Nesnelerin İnterneti, Büyük Veri	Bu çalışma <i>Endüstri 4.0</i> 'la oluşan değişim rüzgarlarının Türkiye'deki lojistik alanında hangi trendleri yarattığına odaklanmaktadır. Yapılan literatür taraması, <i>röportaj analizleri</i> ve <i>teknoloji, lojistik, servis ve IT tedariki, perakende</i> gibi farklı sektörlerden 65 şirketin katılımıyla yapılan anket çalışması analizi sonucunda, 2017 ve sonrasında Türkiye lojistik sektöründeki trendlerin <i>Supergrid Lojistik, Otonom Lojistik, Robotik ve Otomasyon, Nesnelerin İnterneti, Bulut Lojistik, Büyük Veri ve e-ticaret</i> şeklinde sıralanabileceği sonucuna varıldığı ifade edilmektedir.

Yenilik, ilerleme ve refahın temel itici gücü olarak kabul edilmektedir. Yeni teknolojik bilgiler, yeni süreç teknolojileri ve yeni ürünler geliştirmek için büyük çaba harcanmaktadır. Bununla birlikte hem KOBİ'lerden hem de büyük firmalardan elde edilen kanıtlar, başarılı yeniliğin sadece teknolojik yeniliğin bir sonucu olmadığını, aynı zamanda stratejik yenilik yönetimine büyük ölçüde bağlı olduğunu göstermektedir. Stratejik yenilik yönetimi bir firmanın örgütsel biçimini, uygulamalarını ve süreçlerini firma veya endüstri için yeni bir şekilde değiştirmeyi ve firmanın teknolojik bilgi tabanının performansından yenilik, verimlilik ve rekabet gücü bakımından yararlanmayı sağlar. Son araştırmalar, yönetim yeniliğinin, firmaların yenilikçilik performansındaki varyansın önemli bir derecesini açıkladığını göstermektedir. Stratejik yönetim yenilikçiliğinin daha aktif bir şekilde teşvik edilmesi ve teknolojik yenilikçiliğin güçlendirilmesinin, firmaların rekabet edebilirliğinin artırılması için önemli olacağına vurgu yapılmaktadır (Henk vd., 2013).

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada stratejik yönetim anlayışında yenilik ve yenilik yönetiminin stratejik rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabetin dört türü olan yapı ve strateji, yenilik kültürü, ürün- hizmet sağlayanlarla ilişkiler

ve teknoloji becerisinin işletmeler için nasıl değiştiğini, yöneticilerin yenilik sürecini nasıl yönettiklerini ve yeniliğin stratejik rolü ile rekabet kazanımı yönünden bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır.

Yenilik, sürdürülebilir büyüme ve toplumsal refah için ulusal ve küresel anlamda önemli bir role sahiptir. İktisadi sistem aktörleri için yenilik kavramı; rekabet üstünlüğü, performans, verimlilik ve karlılık kazanımı sağlayabilmesi açısından temel itici güçlerden birisi haline gelmiştir. Sadece yeni bir düşüncenin, bilginin ve teknolojinin ortaya sunulması yenilik olarak ifade edilmemelidir. Yeniliğin en temel unsuru toplumsal refahın ve bireylerin hayat standardı üzerinde iktisadi bir yarar sağlaması ve bu durumun ticarileştirilmesidir. Bu sebepten dolayı yeniliğe özgü oluşturulan yatırımların geri beslemesinin sağlanması ve başarımının artırılabilmesi, iktisadi ve toplumsal anlamda bir değer ortaya koyarak etkin bir ticarileştirme ilerlemesinin sağlanmasıyla mümkün hale gelecektir.

Teknolojik, sosyal, ticari vb. birçok alanda yenilik ile ilgili araştırma konusu yapılmakta ulusal, sektörel, işletme ile ilgili, toplumsal ve aynı zamanda birey temelli analizler incelenmektedir. Fakat bu sayılan araştırma konuları içerisinde dikkat çeken alan işletme temelli yapılan yenilik anlayışı olmuştur. Çünkü işletme temelli yapılan yenilik araştırmaları, örgütlerin rekabet, performans, büyüme, pazar hissesine, karlılığına ve verimliliğine yaptığı kazanımlar ile inceleme olanağı bulunmuştur. Bu araştırmalar işletmelerin yenilik vasıtasıyla verimlilik ve karlılıklarında önemli üstünlükler kazanmalarına neden olacaktır. Bu sayede pazar payı, çalışanların müşterilerin tatmin düzeyi ve rekabet kazanımı artacaktır.

Yenilik ve yenilik yönetimi ile rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar teknolojiyi, süreçlerini ve insan faktörünü yeniliğe yardımcı olacak ve benimseyecek şekilde yönetmelidirler. Eğer işletmeler, insan, sermaye, ekipman vb. faktörleri doğru yönetebilirse yenilik kazanımı elde etmiş olacaktır. Bu sebeple işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşabilmesi için belli yetenekleri olmaları gerekmektedir. Bunlar; pazar yapısını belirleme, teknolojik bilgileri elde edebilme, uzun vadeli bakış, tahmin edilebilen bilgileri işleme ve uygulayabilme yeteneği ve yetkinlikleridir.

Çalışmanın sadece literatür incelemesi ile yapılmış olması, araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, her ne kadar stratejik yönetim anlayışında yenilik ve yenilik yönetimi kavramsal olarak ele alınmış ve işletmelerin rekabet avantajı üzerindeki etkileri değerlendirilmiş olsa da, çalışmamızın yazın incelemesi olması nedeniyle ampirik bir sonuç elde edilmesi kapsamımız dışında olmaktadır. Bu nedenle, konuya ilişkin sonraki çalışmalarda, farklı sektörlerde yenilik yönetimi konusunda yapılabilecek ampirik araştırmalarda örgütün farklı süreçlerinde incelenmesi ile daha detaylı sonuçlar elde edilebileceği öngörülmektedir. Böylelikle, çalışmanın açıklayıcılığına da katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir. Son olarak, stratejik yenilik yönetiminin örgütsel süreçlerdeki etkilerinin tek bir endüstri alanı bazında ampirik olarak ele alınması ile yazına daha detaylı katkı sağlanabilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aadne, J. H., Krogh, G. V., ve Roos, J. (1996). "Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies", Knowledge Management , London, Sage Pub., 9-36.
- Afuah, A. (2003). Innovation Management:Strategies, Implementation and Profits (2nd. ed.), NY: Oxford University Pres.
- Altinkurt, Y. (2007). Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Anfuso, D. (1999). Core Values Shape W. L. Gore's Innovative Culture ,Workforce , 48-51.
- Ansof, H. I. (1971). Strategie du Developpement de l'Entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris.
- Appiah-Adu, K., ve Singh, S. (1998). "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs, Management Decision", 36 (6), 385-394.
- Armstrong, M. (1992). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Nobel.
- Atakan, S. C. (2017). "Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki", İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi (2), 29-42.

- Aylak, B. L., Kayıkcı, Y., ve Taş, M. A. (2020). Türkiye’de Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dijital Trendlerinin İncelenmesi, *Journal of Yasar University* (15/57), 98-116.
- Bakan, İ., ve Şekkelı, Z. H. (2016). "Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği ve Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği İle Rekabet Avantajı ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması ", *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 39-68.
- Barry, B. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St.Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bass, B. M. (1995). "Theory of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., ve Vandenbempt, K. (2013). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacit, *Long Range Planning*, 46, 39-71.
- Bessant, J., ve Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*, UK: Wiley.
- Bossink, B. (2002). "The Strategic Function Of Quality İn The Management Of İnnovation. Total Quality Management", 13 (2), 195.Boxall, P., ve Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* , Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Burke, W. W. (2000). "The New Agenda for Organization Development", *Organization Dynamics*, 25(1), 7-21
- Caldwell, D., ve Q'Reilly, C. (1995). Norms Supporting Innovation in Groups:An Exploratory Analysis, Paper Presented at the 54th Annual Meeting of the Academy of Management .
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım .
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, Boston : Mit Press.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the Speed of Change*, New York: Viard Books.
- Cope, J. (2007). Lessons Learned--Commercialization Success Rates:A Brief Reviwe, *RTI Tech Ventures newsletter*, 4 (4).
- Cormican, K., ve O'sullivan, D. (2004). Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, *Technovation* , 819.
- Çakıcı, A. C., Çalhan, H., ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 11-39.
- Çevik, H. H. (2001). *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, R. L. (2008). *Organizational Culture and Ethical Values. Organizations, Theory and Design*, Thomson Learning, Mason.
- Daft, R. L., ve Becker, S. W. (1978). *Innovation in Organizations* , New York: Elsevier.
- Dahl, D. (2008). *Trust Me: You're Gonna Love This; Getting Employees to Embrace New Technology*.
- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392–409.
- Datz, T. (1999). *Romper Ranch, CIO Enterprise Section 2* , 39-52.
- Demir- Uslu, Y. (2012). Vaka Çalışması: İnovatif Kültürün Oluşturulmasında Personel Yeterliğinin Önemi, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 116-128.
- Diñer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: 8.Basım.
- Dobni, C. B. (2010). "Achieving Synergy Between Strategy and İnnovation: The Key to Value Creation", *International Journal of Business Science And Applied Management*, 5 (1), 48-49.
- Dodgson, M., Gann, D. M., ve Phillips, N. (2014). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, United Kingdom: Oxford Universty Pres.
- Drazin, R., ve Schoonhoven, C. B. (1996). "Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, 39, 1065-1083.
- Drucker, P. F. (1995). *Gelecek İçin Yönetim*, F. Öçcan (Çev.), Ankara: İşbankası Yayınları.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper&Brothers.
- Drucker, P. (2003). *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, A. Kardam (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları.
- Durmuş, A. (2018, Şubat). Yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi .
- Elçi, Ş. (2006). *European Trend Chart on Innovation*, Brüksel:Annual Innovation Policy Trend and Appraisal Report Turkey.
- Eng, S. (2000). *Hatching Schemes* ,Industry Standard , 174-175.

- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
- European innovation scoreboard (2019). Internal, Market, Industry, Entrepreneurship and SMSEs, https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en, (Erişim Tarihi:29 Kasım 2019).
- Garih, Ü. (2005). Yönetim Teknikleri, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Goldhar, J. (1980). "Some Modest Conclusions", Management of Research and Innovation , Amsterdam, New York, Oxford, 283-284.
- Göktaş, A. (2019). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik Yönetiminin Rolü. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik yönetim",Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), 61–85.
- Hamel, G. (1997). The Dirty Little Secret of Strategy, Financial Times, April 24.
- Han, J. K., Kim, N., ve Srivastava, R. K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, 62 (4), 30-45.
- Hancıoğlu, Y., ve Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12 (29), 105-124.
- Hargrave, T., ve Van de Ven, A. (2006). "A Collective Action Model of Institutional Innovation", Academy of Management Review , 864 – 888.
- Hempel, J. (2006). Big Blue Brainstorm, Business Week , 70.
- Henderson, R., ve Clark, K. (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", Administrative Science Quarterly, 35, 9-30.
- Henk, W. V., Frans, A. V., ve Cornelis, V. H. (2013). "Management innovation: Management As Fertile Ground for Innovation", European Management Review, 10 (1), 1-15.
- Hensley, S. (2002). Bleeding Cash: Pfizer 'Youth Pill' Ate Up \$71 Million Before It Flopped, The Wall Street Journal .
- Hermann, P. (2005). "Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. International Journal of Management Reviews", 7, 111-130.
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist, Long Range Planning, 29(3).
- Hise, P. (1997). New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave, 2.
- Hrebiniak, L. G. (2006). "Obstacle to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics", 35 (1), 12-31.
- Hunger, D. J., ve Wheelen, T. L. (2007). Essentials of Strategic Management, NJ: Upper Saddle River.
- Hurst, D. K. (2000). Kriz ve Yenilenme, Çeviren: Ela Gürdemir, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Jennings, D. F., ve Lumpkin, J. R. (1989). "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", Journal of Management, 15, 485-502.
- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R. (2005). Explaining Corporate Strategy, Harlow: FTPrentice Hall.
- Jusko, J. (2007). A Team Effort, Industry Week, 42.
- Kahn, K. B. (2001). "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance", The Journal of Product Innovation Management, 18, 314-323.
- Kanter, E. (1983). The Change Master, New York: Touchstone.
- Kanter, R. M. (1988). "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", Research in Organizational Behavior, 10, 169-211.
- Karakaya, A., Ağazade, S., ve Perçin, S. (2018). Türk İmalat Sanayinde Performans, İnovasyon ve Rekabet Arasındaki İlişki, Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 4 (1), 39-59.
- Kay, J. (1993). Foundation of Corporate Success, Oxford: Oxford University Pres.
- Khongmalai, O., ve Distanont, A. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage, Kasetsart Journal of Social Sciences , 1-7.
- Kotter, J. P., ve Schlesinger, L. A. (1979). "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review , (1), 106-114.
- Leifer, M. (2000). Singapore's Foreign Policy: Coping with Vulnerability, London: Routledge.
- Leonard, D., ve Rayport, J. F. (1997). Spark Innovation Through Empathic Design , Harvard Business Review , (1), 102-113.
- Li, T., ve Calantone, R. J. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", Journal of Marketing, 62 (4), 13-29.

- Loewe, P., ve Dominiqini, J. (2006). "Overcome the Barriers to Effective Innovation. Strategy and Leadership", 34 (1), 24-31.
- Lopez-Nicolas, C., ve Merono-Cerdan, A. L. (2011). "Strategic knowledge management, innovation and performance", International Journal of Information Management, 31, 502-509.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., ve Veiga, J. F. (2006). "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium- Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", Journal of Management, 32 (5), 646-672.
- Lublin, J. S. (2008). "Career Journal; Managing Your Career: A CEO's Recipe for Fresh Ideas", The Wall Street Journal.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science 2 , 71-87.
- Markides, C. (2000). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy, London: Harvard Business School Pres.
- McDonough, E. F., ve Leifer, R. (1983). "Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty", Academy of Management Journal, 26, 727-735.
- McDonough, E. F., Kahn, K. B., ve Barczak, G. (2001). "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams", The Journal of Product Innovation Management, 18, 110-120.
- Mert, G. (2020). Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü, Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6 (22), 41-58.
- Mete, E. S. (2018). İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji. İşletme Araştırmaları Dergisi (4), 1066-1099.
- Miller, D. (1987). "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", Academy of Management Journal, 30 (1), 7-32.
- Miranda, G. M. L., ve Thiel, K. (2007). Improving Organizational Speed and Agility, McKinsey Quarterly, 1.
- Moorman, C. (1995). "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", Journal of Marketing Research, 32 (3), 318-35.
- Myers, S., ve Marquis, D. (1969). Successful Industrial Innovations, National Science Foundation, Technical Report , 1-117.
- Noori, H. (1990). Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Nuruzzam, N., Singh, D., ve Pattnaik, C. (2019). "Yenilikçi olmak için rekabet etmek:Gelişmekte olan ekonomi firmalarının dış rekabeti ve taklitçi yeniliği,Uluslararası İşletme Değerlendirmesi, 28 (5).
- O'Regan, N., Ghobadian, A., ve Gallear, G. (2005). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs, Technovation, 26 (1), 30-41.
- OECD. (2005). Oslo manual guidelines for collcting and interpreting innovation data,OECD ve Eurostat ortak yayını, Paris.
- Oke, A., Walumbwa, F. O., ve Myers, A. (2012). "Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance", Decision Sciences, 43 (2), 273-302.
- O'Reilly, C. A., ve Tushman, M. L. (2004). "The Ambidextrous Organization", Harvard Business Review , 74-81.
- Panne, G., Beers, C., ve Kleinknecht, A. (2003). "Success and Failure of Innovation", International Journal of Innovation Management, 7 (3), 4-6.
- Pearce, J. A. (2002). "Speed Merchants", Organizational Dynamics, 30 (3), 191-205.
- Porter, B. L., ve Parker, S. W. (1992). "Culture Change", Human Resource Management, 31, 45-67.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Pres.
- Prahalad, C. (1993). "The Role of Core Competencies in the Corporation", Research Technology Management, 36, 40-47.
- Rachman, D., Mescon, M., Bovee, C. L., ve Thill, J. V. (1993). Business Today, New York: McGraw-Hill Inc.
- Raymond, E. M., Coleman, H. J., ve Creed, D. W. (1995). "Keys to Success in Corporate Redesign", California Management Review, 37 (3), 128-145.
- Rickards, T. (1985). Stimulating Innovation: A Systems Approach, London: Frances Printer.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, Nobel.
- Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovations, New York: The Free Pres.
- Rogers, E. M., ve Shoemaker, F. (1971). Communication of Innovation: A Cross Culturel Approach, New York: Free Press.

- Rohwedder, C., ve Johnson, K. (2008). Pace-Setting Zara Seeks More Speed to Fight Its Cheap-Chic Rivals, *The Wall Street Journal* .
- Rosenfeld, R., ve Servo, J. (1990). "Facilitating Innovation in Large Organizations", In Jane Henry and David Walker ,*Managing Innovations* .
- Rush, H., Bessant, J., ve Hobday, M. (2007). "Assessing the Technological Capabilities of firms: Developing a Policy Tool",*R&D Management*, 37 (3), 221–236.
- Saleh, S. D., ve Wang, C. K. (1993). "The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate",*Engineering Management*, 30 (1), 14–21.
- Satı, Z. E. (2019). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Etkinleştirmede Açık İnovasyon 2.0: Türk Kamu Sektöründe Uygulanma Koşullarını Değerlendirme,*Strategic Public Management Journal*, 5 (10), 31-53.
- Schilling, M. A., ve Hill, C. W. (1998). "Managing the New Product Development Process",*Academy of Management Executive*, 12 (3), 67-81.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge : Harvard University Press.
- Sniukas, M. (2007). *Reshaping Strategy The Content, Process, and Context of Strategic Innovation*, <http://www.sniukas.com>, (Erişim Tarihi: 30 Kasım 2019).
- Spender, J. C. (2007). "Data, meaning and practice: How the knowledge-based view can clarify technology's relationship with organizations",*International Journal of Technology Management*, 38 ((1–2)), 178–96.
- Stevens, G. A., ve Burley, J. (1997). "3,000 Raw Ideas=1 Commercial Success!",*Research Technology Management*, 40 (3), 16-27.
- Tam, P.W. (2006). "System Reboot- Hurd's Big Challenge at H-P: Overhauling Corporate Sales",*The Wall Street Journal*, A1, A13.
- Tedeschi, B. (2008). *Putting Innovation in the Hands of a Crowd*,*The New York Times* .
- Terziovski, M. (2010). "Innovation Practice and Its Performance Implications In Small and Medium Enterprises (SMEs) In The Manufacturing Sector: A Resource-Based View",*Strategic Management Journal*, 31, 892 – 902.
- Tidd, J., ve Bessant, J. (2018). *Innovation Management Challenges: From fads to fundamentals*,*International Journal of Innovation Management*, 22 (5).
- Tidd, J., Bessant, J., ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Timmerman, J. (2009). "A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competence",*The Journal for Quality & Participation*, 31 (4).
- Trott, P. (2002). *Innovation Manahement and New Product Development*, Prentice Hall, Pearson Education.
- Türk, M., ve Kara, E. (2018). "Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı:Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması",*OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8, 108-124.
- Ulijn, J., ve Weggeman, M. (2001). *Towards an Innovation Culture: What are Its National, Corporate, Marketing and Engineering Aspects, Some Experimental Evidence*,*Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- Utterback, J. M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston: MA:Harvard Business School Pres.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ventura, K., ve Soyuer, H. (2016). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı*,*Ege Akademik Bakış*, 16, 41-50.
- Volberda, H., Van Den Bosch, F., ve Heij, C. (2013). "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", *European Management Review*, 10, 1-15.
- Weisbord, M., ve Janoff, S. (2005). "Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy",*The Journal of Applied Behavioral Science* , 70-82.
- Yıldız, B., ve Sayın, B. (2019). Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü,*Business and Economics Research Journal*, 10 (2), 575-586.
- Yiğit, S. (2017). "İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratılması Açısından Değerlendirilmesi ve Cam Sektöründe Bir Uygulama",*İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi* (2), 43-54.
- Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak,*Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), 227-244.
- Yurdakul, M. (2020). İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eko İnovasyon Uygulamaları: Bir Model Önerisi,*İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* (1), 15-33.