

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ŞİRKET İNOVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İLK OLARAK
RÜZGÂR ENERJİ SANTRALİ (RES) ÇELİK LEVHA
ÜRETİMİ**

**FEYZANUR KOÇ
15738003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ŞİRKET
İNOVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE
İLK OLARAK RÜZGÂR ENERJİ SANTRALİ
(RES) ÇELİK LEVHA ÜRETİMİ**

**FEYZANUR KOÇ
15738003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI
ORCID NO: 0000-0003-2856-9840**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ŞİRKET
İNOVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE
İLK OLARAK RÜZGÂR ENERJİ SANTRALİ
(RES) ÇELİK LEVHA ÜRETİMİ

FEYZANUR KOÇ
15738003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 20.07.2020

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. YASEMİN BAL

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi SEVGİN BATUK TURAN

İSTANBUL
TEMMUZ 2020

ÖZ

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ŞİRKET İNOVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İLK OLARAK RÜZGÂR ENERJİ SANTRALİ (RES) ÇELİK LEVHA ÜRETİMİ

Feyzanur Koç

Temmuz, 2020

Küreselleşme dünyayı tek bir pazar haline dönüştürdükçe, işletmelerin çevresi de tüm dünya olarak genişlemektedir. Yeni ekonomik düzen; işletmelerin rekabet edebilmesi için en yakın çevreden en uzak çevreye kadar çok büyük bir pazarda varlık gösterme zorunluluğu dayatmaktadır. Gelişen yeni koşullarda işletmelerin varlığını sürdürmesi için sürekli değişen ve zorlaşan çevresel koşullara adapte olabilmeleri hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda yeni rekabet koşullarının olmazsa olmaz bir değeri olarak inovasyon işletmeler tarafından çevresel koşullara uygun olarak stratejik bir hamle olarak kullanılmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, çevresel faktörlerin şirket inovasyonu üzerine etkisini Türkiye’de ilk olarak Rüzgâr Enerji Santrali (RES) çelik levha üretimi yapan Erdemir firmasındaki süreç üzerinden incelemektir. Bu çalışma açıklayıcı vaka çalışması (örnek olay) modelinde yapılmış nitel desenli bir araştırmadır. Araştırma verileri Ereğli Demir Çelik firmasında görevli kişilerle yapılan mülakatlardan oluşmaktadır. Araştırmanın nitel verileri MAXQDA programında analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Erdemir şirketini Rüzgâr Enerji Santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden önemli çevresel faktörler olduğu gözlemlenmiştir. Ereğli Demir Çelik şirketinde RES Çelik levha üretim kararı, stratejik karar alma süreçlerinden geçirilerek verilmiş stratejik bir karardır. Bu kararlar firma RES çelik levha üretimini inovasyon süreçlerini işleterek sürdürmüştür. Araştırma sonucunda ayrıca bu kararın şirketin diğer süreçlerine de şu katkıları yaptığı gözlemlenmiştir.

RES çelik levha üretimi, Erdemir’in diğer ürünlerinin de kalitesine olumlu katkı sağlamıştır. Mevcut ürünlerin kalitesi artarken aynı özellikteki ürünler daha ucuza üretebilir hale gelmiştir. Erdemir’in üretim süreçlerinde değişiklikler yapılmış, verimlilik ve kapasite artmıştır. Erdemir’in prestiji ve piyasada bilinirliği artmıştır. RES çelik levha üretimi sayesinde sektöründe işletmenin genel kalite algısı yükselmiş ve küresel rekabet pazarından daha büyük paylar almasına katkı yapmıştır. Bu sonuçlara göre, inovasyon yönetiminde çevresel koşulları dikkate alan bir strateji benimsemek işletmelerin farklı süreçlerine de önemli katkılar yapmaktadır denilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Stratejik Karar, İşletme Çevresi

ABSTRACT

IMPACT OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON COMPANY INNOVATION: FIRST WIND POWER PLANT (WPP) STEEL PLATE PRODUCTION IN TURKEY

**Feyzanur Koç
July, 2020**

As globalization transforms the world into a single Sunday, the environment of businesses expands as the whole world. In order for businesses to compete in the new economic order, it obliges them to establish a presence in a very large market, from the nearest to the farthest environment. It is vital for businesses to adapt to the ever-changing and difficult environmental conditions in order to survive in the new evolving conditions.

In this context, as a sine qua non value of new competition conditions, innovation should be used by businesses as a strategic move in accordance with environmental conditions. The aim of this research is to examine the impact of environmental factors on company innovation through the process of Erdemir Company, which is the first one to produce wind power plant (WPP) steel plate in Türkiye. This study is a qualitative patterned study conducted in a descriptive case study model. The research data consists of interviews with the employers of Erdemir Company. The qualitative data of the study were analyzed in the MAXQDA program and the following conclusions were reached.

It has been observed that there are important environmental factors that have led Erdemir Company to wind power plant (WPP) steel plate production. The WPP production decision at Erdemir Company is a strategic decision made by undergoing strategic decision making processes. With this decision, the company continued the production of WPP by operating the innovation processes. As a result of the research, it was also observed that this decision made the following contributions to other processes of the company.

WPP production has contributed positively to the quality of Erdemir Company's other products. While the quality of the existing products has increased, products of the same quality have become cheaper to produce. Changes have been made in Erdemir Company's production processes and productivity plus capacity have increased. Erdemir Company's prestige and market awareness have increased. Thanks to WPP production, the overall quality perception of the business has increased in its sector and has contributed to the acquisition of greater shares in the global competitive market. According to these results, it can be said that adopting a strategy that takes environmental conditions into account in innovation management also contributes significantly to different processes of enterprises.

Keywords: Innovation, Strategic Decision, Business Environment

ÖN SÖZ

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen bu Yüksek Lisans Tezi kapsamında; gelişen yeni koşullarda işletmelerin varlığını sürdürmesi için sürekli değişen ve zorlaşan çevresel koşullara adapte olabilmeleri, bu bağlamda yeni rekabet koşullarının olmazsa olmaz bir değeri olarak inovasyonun çevresel faktörler üzerinden şirket inovasyonu etkisi, Türkiye'de ilk olarak Rüzgâr Enerji Santrali (RES) çelik levha üretimi yapan Ereğli Demir Çelik firmasındaki süreç üzerinden incelenmiştir.

Bu tezi tamamlamam konusunda projenin başlangıç aşamasından son aşamasına kadar benden desteğini esirgemeyen başta değerli hocam Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI'ya teşekkürü borç bilirim.

Tüm desteğini ve sevgisini her zaman hissettiğim aileme yürekten teşekkür ederim. Bu çalışmayı bitirmem konusunda her zaman yanımda olan, destek ve emeğini hiçbir zaman esirgemeyen annem Atiye KOÇ, babam Hüsamettin KOÇ, kardeşim Eren KOÇ'a ve eşim Fatih AYDINTEPE'ye gönülden teşekkür ederim.

Bana bu projeyi gerçekleştirme şansı tanıyan, çıktığım yüksek lisans yolculuğumda ve iş hayatımda benden desteğini esirgemeyen Ereğli Demir Çelik Servis Merkezi Yöneticisi Sn. Mehmet Fatih ASLAN'a Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş. Satış ve Pazarlama Direktörü Sn. Kerem ÇETİNKAYA'ya, Satış ve Pazarlama Müdürü Sn. Sercan KÖROĞLU'na teşekkür ederim. Mülakat sürecinde bilgi ve desteklerini esirgemeyen Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş. Pazarlama ve Satış Müdürü Sn. Hakkı Can ŞAYLAN'a, Ürün Müdürü Sn. Kemal Mert ESEN'e ekip arkadaşım Genel İmalat Yöneticisi Sn. Kaan ŞİMŞEK'e ve MAXQDA analizlerinde yardımcı olan Sn. Dr. Abdurrahman SUBAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitimimde Lisans ve Yüksek lisans süreçlerinde her zaman bizlere yol gösteren, bilgi ve tecrübeleriyle mesleki hayatıma ışık tutan hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2020

Feyzanur KOÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iii
ÖN SÖZ.....	vv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xx
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. İŞLETMENİN ÇEVRESİ	3
2.1. Çevre Kavramı	3
2.2. İşletme Çevresinin Genel Yapısı.....	3
2.2.1. Sistem Yaklaşımı	5
2.2.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Bir Sistem Olarak İşletme	7
2.3. İşletme ve Çevre İlişkisi.....	9
2.4. İşletme Çevresinin Türleri.....	11
3. İŞLETMELERDE KARAR SÜRECİ.....	14
3.1. Karar Verme Kavramı.....	14
3.2. Karar Verme Modelleri	14
3.2.1. Klasik Model.....	15
3.2.2. Yönetimsel Model	16
3.2.3. Politik Model.....	17
3.3. İşletmelerde Karar Verme Süreci.....	18
3.4. İşletmelerde Karar Süreçlerini Etkileyen Faktörler	19

3.4.1. Performans Değerlendirme	20
3.4.2. Ödüllendirme Sistemi	20
3.4.3. Resmi Kurallar	20
3.4.4. Zaman Kısıtları.....	21
3.4.5. Geçmiş Olaylar.....	21
3.5. Stratejik Karar	21
3.6. Stratejik Karar Verme Süreci	23
3.6.1. Sorunun Tanımlanması	24
3.6.2. Çevre Analizi	24
3.6.3. Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi.....	25
3.6.4. En İyi Karar Alternatiflerin Belirlenerek Uygulanması.....	26
3.7. Karar Verme Durumları	27
3.7.1. Belirlilik Altında Karar Verme	27
3.7.2. Risk Altında Karar Verme	27
3.7.3. Belirsizlik Altında Karar Verme	28
3.8. Çevresel Faktörlerin Karar Süreçleri ve Kararlar Üzerindeki Etkisi	29
4. İŞLETMEDE İNOVASYON ve İNOVASYON SÜRECİ	31
4.1. İnovasyon Kavramı	31
4.2. İşletmelerde İnovasyonun Önemi	32
4.3. İşletmelerde İnovasyon Süreci	33
4.4. İşletmeleri İnovasyona Yönelten Faktörler	35
4.4.1. İşletmeleri İnovasyona Yönelten İçsel Faktörler	36
4.4.2. İşletmeleri İnovasyona Yönelten Dışsal Faktörler	38
4.5. İnovasyonun Avantajları ve Zorlukları	39
4.5.1. İnovasyonun Avantajları	40
4.5.2. İnovasyonun Zorlukları	41

4.6. İşletmelerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler.....	42
4.6.1. İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler	44
4.6.2. İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler	45
4.7. İnovasyon Türleri	45
4.7.1. Ürün İnovasyonu	46
4.7.2. Süreç İnovasyonu	47
4.7.3. Pazarlama İnovasyonu	48
4.7.4. Organizasyonel (Örgütsel) İnovasyon.....	48
4.8. İnovasyonun Düzeyleri (Büyüklik Derecelerine Göre İnovasyon Türleri)....	49
4.8.1. Radikal (Kökten) İnovasyon	50
4.8.2. Artımsal (Kademeli) İnovasyon	50
4.8.3. Yıkıcı İnovasyon	51
4.9. İşletmelerde İnovasyon Stratejileri	53
4.9.1. İnovasyon Stratejileri	53
4.9.1.1. Saldırgan Strateji.....	54
4.9.1.2. Savunmacı Strateji	55
4.9.1.3. Taklitçi Strateji.....	55
4.9.1.4. Bağımlı Strateji	56
4.9.2. İnovasyon İlkeleri.....	56
4.10. Çevresel Faktörlerin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	57
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	61
5.1. Araştırmanın Amacı	61
5.2. Araştırma Modeli	62
5.3. Araştırmaya Konu Olan Şirket: Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	63
5.3.1. Şirket Hakkında Genel Bilgi	63
5.3.2. RES Çelik Levha Üretim Kararı	65

5.3.2.1. RES	66
5.3.2.2. Stratejik Bir Karar Olarak RES Üretimi	66
5.4. Vaka Analizi Yöntemi.....	67
5.5. Veri Toplama ve Analizi	68
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	69
6.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
6.2. Mülakatlar ve Gözlemlerin Analizi.....	78
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	80
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	92
ÖZ GEÇMİŞ.....	94

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Kararların Özellikleri	23
Tablo 2: Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırılması.....	51
Tablo 3: Katılımcı Bilgileri	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sistemin İşleyişi	5
Şekil 2: Açık Sistem Modelinde İşletme ve Çevre İlişkisi	8
Şekil 3: İşletme ve Çevre Arasındaki İlişki Modelleri	10
Şekil 4: İşletme ve Çevresi	12
Şekil 5: Karar Verme Süreci.....	19
Şekil 6: Ansoff Matrisi	25
Şekil 7: Mintzberg; Çevre Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller	29
Şekil 8: Sistematik İnovasyon Süreci	34
Şekil 9: Rüzgar Enerji Santrali	66
Şekil 10: Vaka Analizi Araştırma Planı.....	67
Şekil 11: RES Çelik Levha Üretiminin Stratejik Karar Özellikleri Grafiği	75
Şekil 12: RES Kararının Stratejik Özellikleri, Çevre ve Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi Arasındaki İlişki Grafiği.....	76

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

CBI : Center for Business Innovation (İş İnovasyonu Merkezi)

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

1. GİRİŞ

Dünyada küreselleşmeyi hızlandıran iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler işletmelerin rekabet etmek zorunda kaldıkları çevresel ağı her gün daha da büyötmektedir. Yenidünya düzeni ve koşulları bir yandan ticaret, sermaye ve imalatın çok hızlı hareket etmesini kolaylaştırırken diğör yandan da rekabeti dünya geneline yaymıştır. Bu düzlem içerisinde rekabet koşullarına dayanabilmek için firmaların sadece varlığını sürdürmesi yeterli olmamakta, büyümelerini de sürdürülebilir bir düzlemde sağlamak zorundadırlar.

Dünyadaki yeni ticaret ve ekonomi koşulları şirketlere zorunlu olarak inovasyonu dayatmaktadır. Şirketler ancak inovasyon sayesinde varlıklarını sürdürebilir olmuşlardır. Bu bağlamda işletmeler için inovasyon ontolojik olarak zorunludur.

Şirketler strateji ve karar süreçlerine inovasyonu ve inovatif üretimi dâhil etmek durumundadır. Sanayi 4.0'ın seslice dillendirildiğı koşullarda insanların tüketim alışkanlıklarını değıştiğı gibi, tüketim malları da değışmektedir. Yenidünya düzeni şirketlerin çevresini de değıştirmiş, artık orta ve büyük ölçekli firmaların çevresi tüm dünya olmuştur. Yeni çevre içerisinde en önemli ihtiyaçlardan birisi ucuz ve yeşil enerji kaynaklarıdır.

Türkiye açısından geç kalınmış olsa da yakalanması mümkün görönen yeni enerji stratejileri bu alanda küresel rekabete uygun inovatif çözümlerin artırılması ve yaygınlaştırılması ile mümkündür.

Bu bağlamda Türkiye'de rüzgâr ile elektrik üretimi stratejik önceliklerden birisidir. Ancak bunu yaparken de dışa bağımlılığın azaltılması ve yerli imalat ile sermayenin ülkede bırakılması açısından rüzgârgülü üretimi önem arz etmektedir. Büyöyen işletme çevresi (globalleşen) Türkiye'yi enerji alanındaki ihtiyaçlarına cevap vermeye zorlamıştır. Bu bağlamda Türkiye'de ilk kez Erdemir tarafından rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi yapılmaya başlanmıştır. Araştırmada Erdemir şirketinin RES çelik levha üretimi küresel değere sahip bir inovasyon hareketidir.

Araştırmanın amacı, küreselleşmiş çevrenin dayattığı koşullara inovatif bir cevap olarak Türkiye’de ilk kez rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi yapan Erdemir firması üzerinden, çevresel koşulların işletmelerin inovasyon süreçlerine etkisini incelemektir.

Araştırmada işletmenin çevresi, işletmelerin karar süreçleri, işletmelerde inovasyon süreçleri alanyazına dayalı olarak incelendikten sonra, Erdemir firmasının rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi kararının çevresel koşulların etkisiyle nasıl bir inovasyon hareketine döndüğünü incelenmiştir.

2. İŞLETMENİN ÇEVRESİ

2.1. Çevre Kavramı

Çevre, genel olarak kişiyi veya topluluğu etkileyen, fiziksel ve sosyal şartlar olarak tanımlanabilir (Mucuk, 1998, 32). İşletme çevresi ise işletmenin dışında bulunan ancak işletmeyi ve işletmenin faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin bütünüdür (Parlak, 2011, 41; Mucuk, 1998, 32). Herbert'a (1979, 140) göre işletme çevresi, işletme tarafından kontrol edilmesi ve etkilenmesi zor olan ancak işletmenin yapısını, faaliyetlerini ve yönetimini etkileyebilen dış faktörlerin tamamıdır. Koçel'e (1998, 199) göre ise işletme çevresi, işletmenin sınırları dışında kalan her şeydir. Uygur'a (2010, 63) göre çevre sistemin dışında kalan ve sistemin parçası olmayan her şeyi içerir. Yukarıda aktarılan tanımlar dikkate alındığında işletme çevresini, işletmenin sınırları dışında kalan dolayısıyla da işletme tarafından etkilenme ihtimali oldukça düşük olan buna karşın işletmenin yapısını, yönetimini ve faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı yollarla etkileyebilen unsurların topluluğu olarak görmek mümkündür.

2.2. İşletme Çevresinin Genel Yapısı

Geçmiş Sümerlere kadar uzanan yönetim düşüncesinin ve yönetimin kavramının bilimsel açıdan ele alınması oldukça yenidir. Aslında 18.yy'a kadar durgun bir seyir izleyen yönetim alanındaki çalışmalar, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren artmıştır. Bu artışın birçok sebebi olmakla birlikte, bunlardan beklide en önemli olanı sanayi devrimidir (Nişancı, 2015, 257-259; Tosun, 1984, 6). Sanayi devrimi sonrası işletmelerin çevresindeki değişimlere ayak uydurma gayreti ve maruz kaldıkları değişim süreçleri onları birçok açıdan gelişmeye zorlamıştır. İşletmelerdeki makineleşme süreci, üretimdeki artış, daha çok üretme ve satma arzusu, yeni pazar arayışları gibi birçok değişken verimliliği ön plana çıkarmıştır. Buna bağlı olarakta hem süreçleri, hem işletmeleri, hem de çevresel faktörleri daha iyi yönetme ve işletmeyi daha verimli hale getirme arayışları sonucunda yönetimin bilimsel olarak ele alınması zorunluluğu doğmuştur.

Yönetim düşüncesine bilimsel yaklaşımın ilk örneği öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı, Henri Fayol'un ve Max Weber'in çalışmaları ile gelişen ve *Klasik Okul* (1880-1930) olarak adlandırılan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel vurgusu örgütlerde etkililik ve verimliliklerdir. Bu yaklaşım örgütü kapalı bir sistem, çalışanları da duygulardan arınmış varlıklar olarak ele almıştır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticilerin temel hedefi ise etkin ve verimli çalışan, büyük bir işletmeye sahip olmaktır (Koçel, 1982, 31; Nişancı, 2015, 257). Bu yaklaşımın temel düşüncesi ve amaçlarını şöyle özetlenebilir (Birdal, Aydemir, 1992: 16):

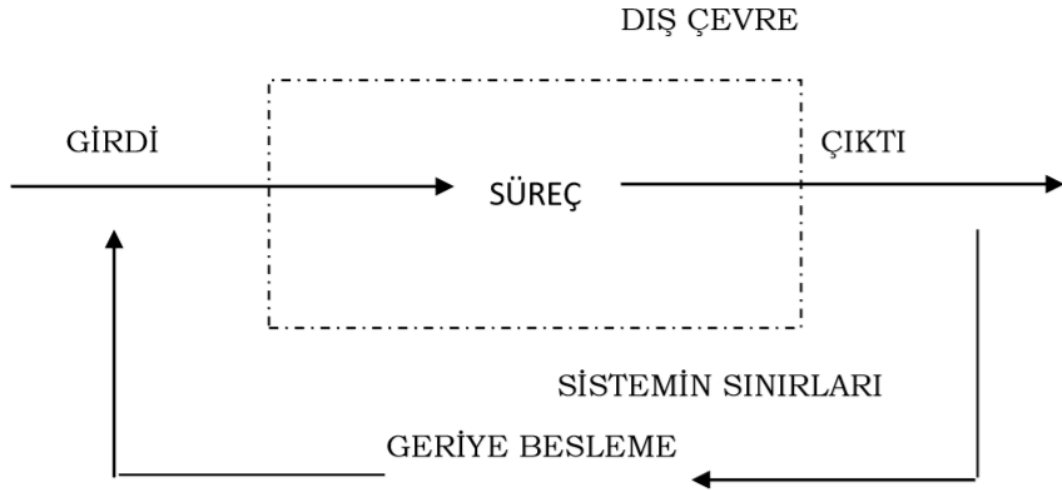
1. Klasik Okul yaklaşımının hareket noktası rasyonellik ve mekanik süreçlerdir. Yaklaşım örgütlerde insan unsurunu önemsemez. İnsanın verilen emirleri yerine getiren, rasyonel davranan, içinde bulunduğu sisteme uyan, pasif bir unsur olduğunu varsayar. Yine bu yaklaşıma göre maddi varlıklar (ücret, ödül, ceza vb.) üzerindeki düzenlemeler ile insanın işletmece istenen davranışları sergilemesini sağlamak mümkündür.
2. Klasik Okul örgütü kapalı sistem anlayışı ile ele almıştır ve çevreyi göz ardı etmiştir. Bunun sonucu olarak da örgüt içi etkililiği artırmaya yönelmiştir. Ancak örgütlerin değişen çevre şartları ile nasıl baş edebileceği üzerinde durmamıştır.

Bu yaklaşım yönetim düşüncesinin bilimsel temellere oturtulması açısından oldukça önemlidir ancak Yalçınkaya'ya (2002, 115) göre bu yaklaşım örgütleri kapalı sistemler olarak görme eğilimindedir. Bu eğilim, örgütlerin çevreyle olan ilişkisinin göz ardı edilmesine neden olmuştur.

Klasik okul yaklaşımının etkililiğe ve verimliliğe aşırı derecede vurgu yapmasına, buna karşın insanı ihmal etmesine bir tepki olarak gelişen *Neo-Klasik Okulun* odak noktası ise insandır. Örgütü sosyal bir sistem olarak kabul eden Neo-Klasik yaklaşımda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabilceği vurgusu vardır. Bu yaklaşımın temeli ise Elton Mayo ve Roethlisberger'in Western Elektrik Fabrikaları'nda çalışan işçiler üzerinde yapmış oldukları araştırmaların (1924-1930) sonuçlarına dayanır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre bir örgüt, sosyal bir sistem olarak ele alınmalıdır. Çünkü sosyal çevrenin çalışan davranışları üzerindeki etkisi kurallardan ve yönetim düzenlemelerinden daha fazla olabilir (Nişancı, 2015, 257) Douglas Mc Gregor (X ve Y Teorisi), Herbert Simon (Karar Alma Davranışı), Chris

Argyris (Davranışsal Yaklaşım), Chester Bernard ve Rensis Likert (Yapısal ve Davranışsal Faktörler) kuramın öncüleridir.

Modern Okul yaklaşımı ise klasik ve neo-klasik yaklaşımın devamı olup yönetim düşüncesine farklı bir boyut kazandırmıştır (Çağlar, 2009, 35). Bu yaklaşımın en dikkat çekici yanı örgütü bir sistem (açık sistem), yönetimi ise kararlar merkezi olarak ele almasıdır. Sistem yaklaşımı, yönetsel bir durumu bilimsel yöntemin ilkelerine uygun olarak ele alır, ancak insan ve çevre unsurlarını da ihmal etmez (Nişancı, 2015, 257-266). Bu yaklaşımın en dikkat çekici yanı ise “çevre” faktörüne yaptığı vurgudur. Açık sistem kuramı ile birlikte örgüt-çevre ilişkisi (girdi-süreç-çıkı) ön plana çıkmıştır. Bu ilişki Şekil: 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Sistemin İşleyişi

Kaynak: Topaloğlu, Melih, Hakan Koç. 2010. Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler. 5. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 39.

2.2.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının temelini biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından 1920’lerde ortaya atılmış olan “*Genel Sistem Teorisi*” oluşturur. Başlangıçta bu teorelin askeriye ve sanayi gibi alanlarında kullanılabileceği düşünülmüştür. 1950’lerde ise teorelin disiplinler arası bir nitelik taşıdığı ve sosyal bilimler alanında da kullanılabileceği kabul edilmiştir. 1960’lı yıllarda itibar ise bir yaklaşım olarak kabul görmüştür (Tortop, İspir, Aykaç, 1999, 229-230). Temel olarak sistem yaklaşımı tüm alanlardaki sistemleri bütünsel bakış açısı ile inceleyebileceğimiz disiplinler arası bir anlayış sunar (Akkuş, İzci, 2018, 223).

Genel olarak sistem, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve birbirleri ile etkileşim halinde olan öğelerden oluşan, sınırları olan ve çevresiyle etkileşim halinde bulunan bir yapıdır. Her sistem, çevresinden almış olduğu girdiyi işleyerek çevresine çıktı olarak sunma kapasitesine sahiptir. Buna göre, birleşik veya bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, bir sistem olarak ele alınabilir (Nişancı, 2015, 266). Uygur'a (2010, 59) göre ise sistem, birbiriyle ilişkili en az iki parçadan oluşan, belirli sınırı olan bu sınırlar ile diğer sistemlerden ayrılabilen aynı zamanda çevreyle de ilişkisi olan bu parçaların, örgütlü ve bölünmez olduğu bir bütündür. Bir sistemin özellikleri ise şunlardır (Demirdöğen, Küçük, 2013, 19; Şimşek, Çelik, 2009, 122; Tortop, İspir, Aykaç, 1999: 232):

1. Sistem, birbirlerini etkileyen ve aralarında karmaşık bir yapının olduğu alt sistemlerden oluşan bir bütündür, ancak sistemler kendisini oluşturan alt sistemlerin toplamından daha fazlasını ifade eder. İhtiyaca göre bir sisteme alt sistemler eklenebilir ve çıkabilir.
2. Her sistemin bir çevresi vardır. Bir sistemin çevresi ile olan ilişkisinin niteliğine göre açık ya da kapalı sistem olarak adlandırılır. Eğer sistem çevreden girdi alıyor ve bunu işleyerek çevreye çıktı olarak sunuyorsa bu sistem açık sistemdir, ancak sistemle çevresi arasında böyle bir ilişki yoksa bu tür sistemler de kapalı sistem olarak adlandırılır.
3. Bir sistemin en önemli özelliklerinden biri, birbirleriyle uyumlu parçalardan oluşan bir bütün olmasıdır. Bazen sistemlerde tam bir uyum söz konusudur. Tam uyumun olduğu sistemlerde, sistemin bir parçasında meydana gelen değişim hem sistemin diğer parçalarını hem de temel sistemi etkiler. Bazen de sistemlerde kısmi uyum vardır. Sistemde kısmi uyum söz konusu ise sistemin bir parçasında meydana gelen değişim sistemin diğer parçalarını ve temel sistemi etkilemeyebilir.
4. Her sistemin belirli amaçları vardır ve çalışır durumdaki sistemler, bu amaçları gerçekleştirmek için varlıklarını sürdürürler.
5. Bir sistemin sınırları alt sistemlerin ayrıntılarını da içerir. Bundan dolayı da sistemlerin sınırlarının kesin olarak belirlemek neredeyse olanaksızdır.
6. Sistem çevreye uyum sağlamak için kendi özellikleriyle uyumlu olarak değişmek zorundadır. Bundan dolayı da sistemin yapısı zamanla değişim gösterir.

7. Bünyesel sistemler dışındaki tüm sistemler hareketlidirler.

Yukarıdaki tanımlardan ve aktarılan bilgilerden de anlaşılacağı gibi sistem, birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütündür fakat sistem, bu alt sistemlerin toplamından daha fazlasını ifade eder (Akkuş,  zci, 2018, 223). Bir sistemi meydana getiren alt sistemler ise şunlardır (Tortop,  spir, Aykaç, 1999, 233-234):

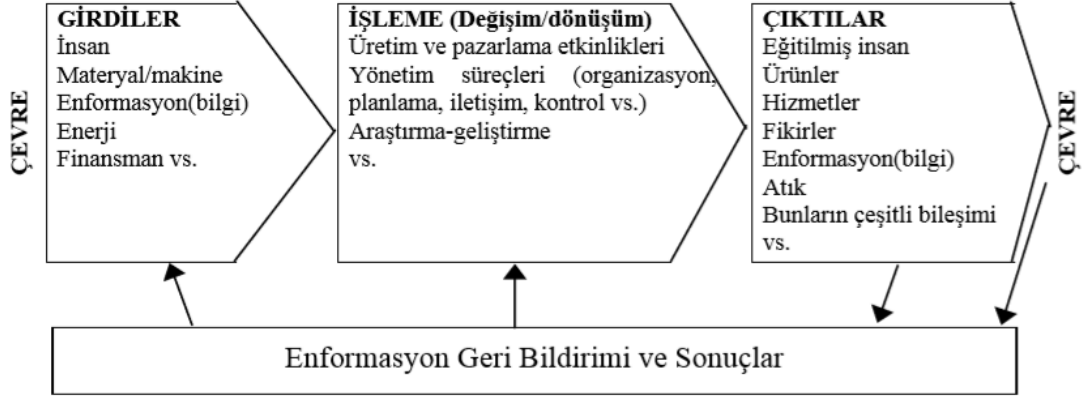
1. *Üretim Alt Sistemleri*: Bu sistemler ana sistemin temel amacını gerçekleştirmek için gereken üretim veya hizmet faaliyetlerini yerine getirirler.
2. *Destek Alt Sistemleri*: Bu sistemler, sistemin üretim veya hizmet faaliyetini yerine getirebilmesi için gereken malzemeleri, araç ve gereçleri sunan alt sistemlerdir.
3. *Varlık Koruma Alt Sistemleri*:  şten daha çok personele yönelik alt sistemdir. Yani personel temini, eğitimi, değerlendirmesi, ödüllendirilmesi gibi etkinliklere odaklanmış alt sistemlerdir.
4. *Uyumlayıcı Alt Sistemler*: Bu sistemler sistemin içsel yapısıyla ilgili alt sistemlerdir ve örgütün nasıl olduğuyla ilgilenirler, ancak sistemin nasıl olması gerektiği üzerinde durmazlar. Bu alt sistemin evre ile ilgilenmemesi, çevredeki gelişmelerin takip edilememesine ve sistemin değişimlere ayak uyduramamasına neden olabilir.
5. *Yönetsel Alt Sistemler*: Bu sistemler, bir sistemi oluşturan alt sistemlerin tamamının uyum içinde çalışabileceği bir ortamın oluşturulmasını sağlayacak karar alma, koordinasyon, denetleme gibi yönetsel eylemleri yerine getiren alt sistemlerdir.

2.2.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Bir Sistem Olarak  şletme

Yönetimde sistem yaklaşımı yönetim faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleştiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşımdır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı  rg t  parçalardan, süreçlerden ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre örgüt temel sistemdir ve bu temel sistem, birbiriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan alt sistemleri içermektedir. Yönetsel davranışın esası ise bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı, temel yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, eř g d mlleme, kontrol) uygulayarak sağlamış olur (Koçel, 1982, 94-96). Bu yaklaşım, sistem düşüncesinin gereği olarak yönetime bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşır ve sorunların çözümünde disiplinler arası

bir yaklaşımı benimser (Akkuş, İzci, 2018, 223; Nişancı, 2015, 257-266). Bunun yanı sıra bu yaklaşımla birlikte örgütler çevreleri ile ilişkili açık yapılar olarak kabul görmüştür ve sistemi oluşturan parçaları arasındaki etkileşime odaklanılmıştır. Yine bu yaklaşımı ile birlikte yöneticiler, yönetsel eylemlerde kullanabilecekleri yeni araçlara da sahip olmuştur (Şimşek, Çelik, 2009, 125).

Örgütlerin karmaşık iç dinamiklerinin incelenmesi, bunların birer açık sistem olarak kabul edilmesiyle geliştirilmiştir. Bu anlayışına göre her işletme bir sistem niteliğindedir ve her işletmenin alt sistemleri (üretim, alışveriş, uyarlama, yaşatma, yönetim) vardır. Her işletme aynı zamanda toplumsal sistemin alt sistemidir. Şekil: 2’de de gözüktüğü gibi açık sistem olarak bir işletme çevresinden girdiler alır, aldığı girdileri iç dinamikleri ve örgütsel amaçları doğrultusunda işler ve çevreye ürün veya hizmet olarak çıktı sunar (Parlak, 2011, 36). Yani açık sistemi tanımlayan üç temel özelliği girdilerini çevreden alması, onları amaçları doğrultusunda işleyerek çıktıya (ürün veya hizmet) dönüştürmesi ve çıktıları çevreye sunmasıdır (Yalçinkaya, 2002, 106). Bu durum aynı zamanda bir döngüdür. Bu döngünün herhangi bir sebeple bozulması ise işletmelerin varlığını tehdit eden bir durumdur.



Şekil 2: Açık Sistem Modelinde İşletme ve Çevre İlişkisi

Kaynak: Yalçinkaya, Mustafa. 2002. Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması.

G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. c. 22. s. 2: 103-116., 106.

Bir işletmeye açık sistem anlayışı ile yaklaşıldığında, çevre faktörünün işletmeyi biçimlendiren önemli bir faktör olarak dikkate alınması gerekmektedir (Parlak, 2011, 4). Bu anlayış gereğince, işletmeler sadece kurum çalışanlarını ve kurumlarını değil, hem kendilerine girdi sağlayan hem de hizmet sundukları bütün unsurları dikkate

almak ve bu unsurların hem bireysel hem de toplumsal yönleri ile ilgilenmek zorundadır.

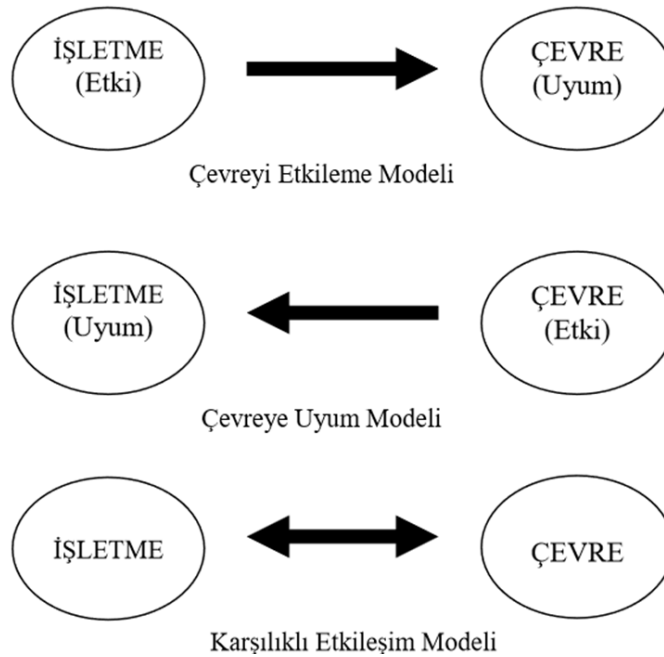
Bütün işletmelerin bir sistem olduğu dikkate alındığında, sistem yaklaşımı kapsamında işletmelerin yönetimi ile ilgili bazı konuları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2009: 124):

1. Bir işletme yönetim, üretim, pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, ar-ge gibi birimlerden oluşur. Sistem yaklaşımı kapsamında bu birimlerin hepsi bir alt sistemdir. Bu alt sistemler arasında etkileşim vardır ve bu etkileşimleri dikkat almadan işletmeleri etkili bir şekilde yönetmek olanaksızdır. Bundan dolayı alt sistemler arasındaki iletişim engellerinin ortadan kaldırılması ve bilgi akışının sağlanması gerekir. Bir alt sistemin diğer alt sistemlerin kendisinden beklentileri ve kendilerinin bu konuda yapması gerekenler hakkında yeterince bilgi sahibi olması bilgi akışının sağlanması ile mümkündür.
2. Açık bir sistem olarak bir işletmenin işleyişi Şekil: 2’de de sunulduğu gibi girdi-işleme-çıkış şeklinde. Bu bir akıştır ve bu akışın sürekliliğinin sağlayabilmesi için bir yöneticinin yönetimin fonksiyonlarından (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) faydalanılması gerekir. Bu işleyiş gereğince bir işletme açık sistem olarak çevreleri ile sürekli ve dinamik bir ilişki içindedir. Bu ilişki bir sistem olarak işletmeyi sürekli yeniler ve işletmenin dengede kalmasını sağlar.
3. Her işletme doğası gereği maddi bir yapıdır ancak aynı zamanda toplumsal sistemin de alt sistemidir. Yani açık sistem olarak işletmenin teknik unsurları olduğu gibi beşeri unsurları da vardır ve bu unsurlar birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Bu unsurlardan herhangi birinde oluşacak sorun diğerlerini de etkileyecektir.

2.3. İşletme ve Çevre İlişkisi

İşletme ve çevresi arasındaki ilişkileri somutlaştırmak üzere Şekil 3’de gösterildiği gibi üç model geliştirilmiştir. Bunlar “*çevreyi etkileme*”, “*çevreye uyum*” ve “*karşılıklı etkileşim*” modelleridir (Dinçer, Fidan, 1997, 100). *Çevreyi etkileme modeli*, işletmenin çevreyi etkilediği ve çevreden etkilenmediği varsayımına dayalıdır. Bu modelde vurgu işletmenin kendinedir ve çevre faktörü pasif bir unsur olarak ele

alınmakta ve göz ardı edilmektedir. Bu modelin klasik okul yaklaşımını yansıttığı söylenebilir. *Çevreye uyum modelinde* ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bu model ise işletmeyi tamamen çevreye bağımlı pasif bir unsur olarak ele alır. Bu modele göre bir işletme çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebildiği sürece başarılı olabilir ve varlığını devam ettirebilir. Bu modelin ise neo-klasik okul yaklaşımını yansıttığı söylenebilir. *Karşılıklı etkileşim modelinde* ise çevre ve işletme arasında karşılıklı etkileşimin olduğu varsayılır. Bu modelin ise modern okul yaklaşımını yansıttığı söylenebilecek bu model çevreyi işletmenin üst sistemi olarak ele alır. Yani çevrede meydana gelecek değişimlerin alt sistem olarak işletmeyi etkilemesi olasıdır ancak, işletme de pasif bir unsur değildir ve işletmenin de çevre üzerinde etkileri vardır (Sürmen, Aygün, 2013, 363-364). Bu model açık sistem olarak ele alınan işletmeler için uygun bir modeldir, çünkü işletme ve çevre arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Çevrenin işletmeleri birçok yönden etkilediği açıktır ancak işletmelerde sundukları çıktılar ile çevreyi etkileme kapasitesine sahiptir.



Şekil 3: İşletme ve Çevre Arasındaki İlişki Modelleri

Kaynak: Dinçer, Ömer; Yahya Fidan. 1997. İşletme Yönetimine Giriş. 3. bs. İstanbul: Beta. 101.

İşletme ve çevre ilişkisi incelenirken yukarıda aktarılan modellerin yanı sıra dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlardan ilki çevreyle bağımsız bir varlık olarak değil, örgüt üzerindeki etkileri ile ilgilenmeliyiz. Diğer bir değişle önemli olan

çevrenin kendisi değildir, önemli olan örgütün çevre ile başa çıkabilme becerisidir. İkinci nokta ise örgütün yanıt vermesi gereken çevre algılanan çevre değil gerçek çevredir. Üçüncü nokta ise örgüt çevresini tek tip olarak ele alıp tartışmak mantıklı olsa da aslında her örgüt çoklu çevrelerle karşı karşıyadır. Örneğin ürünler karmaşıktır ama pazarlama kanalları basit olabilir veya ekonomik koşullar dinamik ama politikalar durağan olabilir (Mintzberg, 2014, 269-270).

2.4. İşletme Çevresinin Türleri

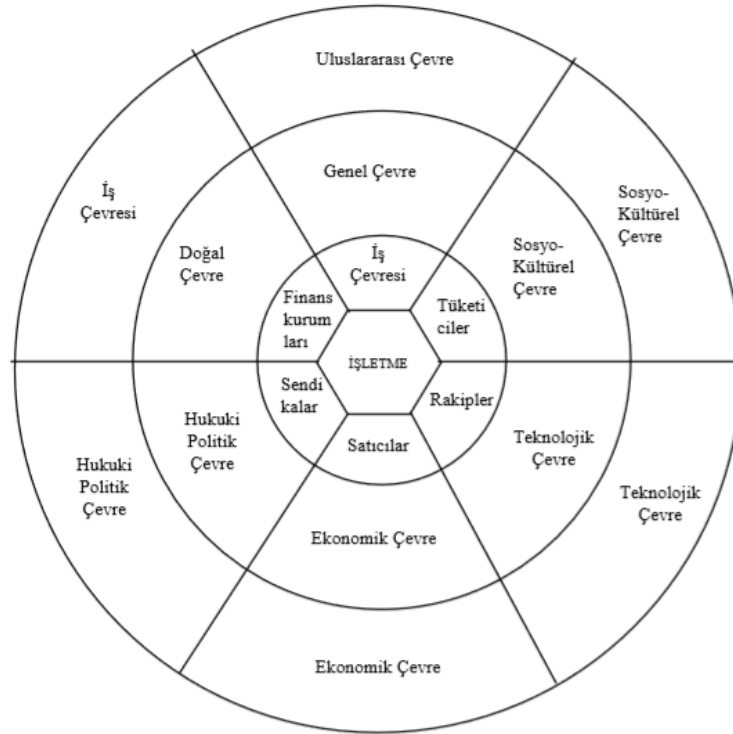
Her organizasyon bir çevre içinde faaliyet gösterir. Organizasyonlar içinde bulundukları çevreden etkilenirken faaliyetleri ile de çevreyi etkilerler (Parlak, 2011, 41). Aynı zamanda bir işletmenin başarılı olabilmesi çevresi ile olan uyumuna bağlıdır. Çünkü açık sistemler, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan sistemlerdir (Uygur, 2010: 63). Bu bağlamda değerlendirildiğinde çevre işletme açısından oldukça önemli bir değişkendir ve işletmeleri yapı, yönetim ve faaliyetler açısından şekillendiren bir unsurdur. Bundan dolayı da işletme çevresi ve işletmeyi etkileyen çevresel faktörler önemlidir.

Genel olarak bir işletmeyi etkileyen çevresel faktörleri kültür, siyasi yapı ve hükümet, insan kaynakları stokları, ekonomik şartlar, finansal kaynaklar, endüstri ve teknoloji, hizmet alanları şeklinde sıralamak mümkündür (Parlak, 2011, 41-42). Yiğit ve Yiğit'e (2011, 122) göre ise işletmeyi etkileyen çevresel faktörleri politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevre olarak sıralanabilir. Bunların yanı sıra tüketiciler, rakipler, satıcılar, sendikalar, iştirakçılar, çalışanlar, ulusal ve uluslararası sözleşmeler gibi birçok çevresel faktörün işletmeyi etkilemesi de olasıdır.

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin türlerine göre sınıflandırılması da mümkündür. Alanyazında incelendiğinde işletme çevresinin türleri ile ilgili farklı sınıflandırmaların yapılmış olduğu gözlenmektedir. Örneğin, Albanese'e (1988, 144-145) göre işletme çevresini *gerçek dış çevre*, *algılanan dış çevre* ve *uygulama çevresi (karar alanı)* şeklinde ele almak mümkündür. Albanese göre gerçek dış çevre işletmenin dışında yer alan ve onunla ilgili olan unsurların tamamıdır. Algılanan dış çevre ise yöneticilerin farkına vardıkları unsurların bütünüdür. Uygulama çevresi (karar alanı) ise yöneticinin algıladığı çevre içinden seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili unsurlardır. Dinçer'e (1998, 168) göre ise işletme ile ilgili çevre faktörlerini, içeriden dışarıya

doğru gittikçe azalan bir etkileşim düzeyi göz önüne alınarak *iç çevre*, *ulusal çevre* ve *küresel çevre* olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Dinçer'e göre iç çevre işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen çevredir. Ulusal çevre ise işletmeyi dolaylı yollarla etkileyen çevredir. Küresel çevre ise işletmeyi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkileyebilen çevredir.

Başka bir sınıflandırmaya göre (Koçel, 1982, 103) ise işletme çevresini Şekil 4'de görüldüğü gibi *iş çevresi*, *genel çevre* ve *uluslararası çevre* biçiminde üç farklı türde ele alınabilir. Bu sınıflandırmada ise yakın çevre olarakta adlandırılan iş çevresi bir işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve işletmeyi doğrudan etkilendiği müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler gibi unsurları kapsar. Genel çevre ise işletmeyi dolaylı olarak etkileyen unsurlardır. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki politik ve tabii çevre gibi unsurları kapsar. Küresel çevre olarak da adlandırılan uluslararası çevre ise işletmenin içinde bulunduğu toplumu ve genel çevreyi dolaylı yollarla etkileyen unsurların tamamıdır ancak günümüzdeki küresel rekabet dikkate alındığında uluslararası çevrenin rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşıdığı söylenilir (Koçel, 1982, 103; Ofluoğlu, Arslan ve Aydemir, 2006, 2010).



Şekil 4: İşletme ve Çevresi

Kaynak: Koçel, Tamer. 2003. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta. 103.

Şekil: 4’de görüldüğü üzere, işletmenin çevreleri arasında, bir sistem ilişkisinin olduğu görülebilir. Şöyle ki; uluslararası çevre hem genel çevreyi hem de iş çevresini kapsayan bir üst sistem niteliğindedir. Yani genel çevre ve iş çevresi uluslararası çevrenin alt sistemidir. Genel çevre ise iş çevresini kapsayan aynı zamanda ulusal çevre tarafından da kapsana çevre niteliğindedir. Bu durumda genel çevre iş çevresinin üst sistemi ve ulusal çevrenin alt sistemi durumundadır. Yine Şekil: 4 incelendiğinde, görüleceği üzere çevresel faktörlerden bazıları (ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel ve hukuki politik) hem uluslararası çevrenin hem de genel çevrenin alt sistemleri içerisinde yer almaktadır. Bu durumun her hangi bir ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin hem faaliyet gösterdiği ülkeye özgü genel çevreden hem de uluslararası çevreden etkilenebildiğini göstermektedir (Sürmen ve Aygün, 2013, 362). Bu durum aynı zamanda bir işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin net çizgilerle bir birinden ayrılamayacağını ve işletme çevresinin geçirgen bir yapıda olduğunu da gösterir. Alpugan’a (1996, 71) göre bir işletmenin sınırını çizmek ve dış çevresini tespit etmek oldukça güçtür. Çünkü işletme ve çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini kestirmek ise oldukça zordur.

3. İŞLETMELERDE KARAR SÜRECİ

3.1. Karar Verme Kavramı

İşletmeler bir ihtiyacı karşılamak üzere kurulur ve her işletmenin bir amacı vardır. İşletmenin amacına ulaşmak için ne tür etkinliklerde bulunacağına, bu etkinlikleri yürütmek için ne tür girdilere (insan kaynağı, teknoloji, alt yapı, hammadde vb.) ihtiyaç duyulduğuna, çevresel uyaranlar karşısında nasıl bir tepki verileceğine, işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin kararların verilmesi gereklidir (Kocabaş, 2014, 211). Bu açıdan değerlendirildiğinde karar verme, işletmeciler için oldukça önemli bir mekanizma ve yöneticilerin en önemli sorumluluğu olarak değerlendirilebilir.

En basit şekli ile karar verme bireyi ya da örgütü bir amaca ulaştıracak eylemlerde bulunmadan önce, alternatifleri belirleyip belirlenen alternatifler arasından uygun olanın tercih edilmesi olarak tanımlayabiliriz (Daft, 2010, 214; Sucu, 2000, 105). Karar vermeyi mevcut koşulları ve olasılıkları dikkate alarak seçenekler arasından en uygun görüneni seçme ve eyleme yön verme süreci olarak da tanımlamak mümkündür (Baloğlu, 2014, 226; Kurt, 2003, 7; Lunenburg, Ornstein, 2013, 135). İşletme açısından önemli olan planlama, koordinasyon, eşgüdümleme, işe alım ve istihdam, yönlendirme, değerlendirme ve denetim, güdüleme, iletişim, liderlik, örgütsel değişim ve örgütsel yenileşme (inovasyon) gibi temel süreçleri yani yönetsel eylemleri anlamak için karar verme durumlarının, karar verme modellerinin ve karar süreçlerinin anlaşılması önemlidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, 135-136).

3.2. Karar Verme Modelleri

Alanyazın incelendiğinde kararın özellikleri, karar vericiler, karar verme aşamaları ve karar verme süresi gibi ölçütler dikkate alınarak kararların sınıflandırıldığı görülebilir. Örneğin Dinçer ve Fidan'a (1997, 387) göre kararları sürelerine göre kısa, orta ve uzun süreli kararlar; karar katılan kişilerin sayısına göre bireysel ve grup kararları; karar verenin örgütteki mevkiisine göre tepe, orta ve alt kademe yönetimi kararları şeklinde

sınıflandırmak mümkündür. Ancak Daft'a (2010, 217) göre karar vermede kullanılan yaklaşımları genel olarak klasik model, yönetsel model ve politik model olarak sınıflandırmak daha uygun bir yaklaşımdır. Çünkü her ne kadar karar vermede kullanılacak model yöneticinin kişisel tercihlerine, kararın yapısına ve karar verilen koşullara göre şekillense de verilen her karar bu üç modelden birine girer.

3.2.1. Klasik Model

Bu model rasyonel karar verme modeli, ussal model ve iktisadi model olarakta adlandırılır. Bu modelin merkezinde mantık vardır. Etik karar verme odaklı olan bu model karar vericinin karar verme sürecinde nasıl davranması gerektiğini basit ve kararsızlığa yer bırakmayacak şekilde tarif eder (Kıral, 2015, 82). Bundan dolayı bu modeli yöneticilere nasıl karar vermeleri gerektiğini anlatan standartlar olarak görmek mümkündür. Bu modelin en önemli özelliği ise karar verme sürecinde karar vericilerin daha mantıklı olmalarına olanak sağlamasıdır (Daft, 2010, 217-218).

En ideal karar verme modelinin klasik model olduğu varsayılır ve bundan dolayı da genellikle bu modellerin kullanılması önerilir (Robbins ve Judge, 2012, 176). Çünkü bu modelin temel varsayımlarına göre en iyi karar verenler rasyoneldir ve yöneticiler de karar verme sürecinde rasyonel ve mantıklı davranırlar. Bu modelin bir diğer varsayımı ise karar vericilerin karar vermek için gerekli olan bütün bilgiye sahip olduğu, mantıklı olan bütün seçenekleri ön yargısız bir şekilde belirleyebildikleri ve en iyi seçeneği seçtikleri yönündedir. Yani seçeneklerin değerlendirilmesinde karar vericilerin ölçütleri bellidir ve karar vericiler getirisi en fazla olan alternatifi seçerler (Daft, 2010, 217-218; Robbins ve Judge, 2012, 176).

Birçok açıdan artıları olan klasik model karar vericilere çıktıyı maksimize etmek için nasıl davranmaları gerektiğini anlatır ancak, insanların nasıl karar verdiklerini çok da iyi açıklayamaz. Yine tahmin edilebileceği üzere reel işletme ortamında birçok durum rasyonel karar almanın varsayımlarını uygulamak için uygun da değildir. Bundan dolayı rasyonel karar alma modelleri pek fazla uygulama alanı bulamaz. Karar vericiler genellikle en uygun çözümü bulmaktansa, en mantıklı veya en kabul edilebilir çözümlere yönelirler (Robbins ve Judge, 2012, 176-177).

3.2.2. Yönetsel Model

Herbert A. Simon' un çalışmalarına dayanan yönetsel modelin temel amacı programlanmamış kararlarda, belirsizlik ve tam belirsizlik durumlarında yöneticilere karar verme konusunda yol göstermektir. Modelin temel varsayımı yöneticilerin her açıdan sınırlı oldukları yönündedir (Daft, 2010, 219-220). Modelin diğer varsayımları şu şekilde sıralanabilir (Daft, 2010, 219):

1. Hedeflerin belirsizliği, karar sürecinin karmaşıklığı, karar vericiler arasında uzlaşmanın zorluğu, örgütlerin karmaşık yapıları ve faaliyetleri dikkate alındığında karar verme sürecinde rasyonel süreçleri işletmek pek olası değildir.
2. Örgütlerin kaynaklarının (insan, bilgi, para, zaman vb.) kısıtlı olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin tüm seçenekleri tespit edip değerlendirerek karar vermeleri neredeyse olanaksızdır.
3. Karar vericiler genellikle en rasyonel olan seçeneği değil, kendilerini en çok tatmin eden seçeneği seçme eğilimindedir.

Yönetsel model iki araca sahiptir. Bunlardan ilk *sınırlı rasyonelliktir* (Daft, 2010, 219-200). Klasik karar modeli, karar vermede ideal bir yaklaşımdır ancak, Chester Barnard'a göre karar verme sürecinde örgütlerin karmaşıklığı, kaynaklarının kısıtlılığı ve zaman sorunu gibi belirli kısıtlar vardır ve bu kısıtlar rasyonel tercih anlayışından sapmalara neden olmaktadır. Dolayısıyla karar vericiler bu sınır ve engeller dolayısıyla rasyonel olamazlar (Çorbacıoğlu, 2008, 26; Daft, 2010, 219-200). Ayrıca insanların ve işletmelerin bilgiyi işleme kapasitesi de sınırlıdır. Bu sınırlılık rasyonel karar verebilmek için gerekli olan bütün bilgiyi özümsemeyi ve anlamayı sınırlı kılar. Bunda dolayı da karar vericiler genellikle karmaşık problemleri anlaşılabilir düzeye indirerek çözmeye çalışırlar. Başka bir deyişle, insan beyni karmaşık problemleri tam anlamı ile rasyonellik çerçevesinde formüle edip çözemediği için sınırlı rasyonellik çerçevesinde çalışır. Sınırlı rasyonellik problemin bütün karmaşasını içermeyen, sadece önemli yanlarını dikkate alan basitleştirilmiş modeller sunar ve bu basit modellerin sınırları çerçevesinde rasyonel kararların verilebileceğini varsayar (Robbins ve Judge, 2012, 177).

Yönetsel modelin ikinci aracı ise *tatminkâr karardır* (Daft, 2010, 219-200). Birçok problemin klasik karar modelinin öngördüğü gibi basit parametrelere ayıramayacak

kadar karmaşık olması en makul çözümü neredeyse olanaksız kılar. Bundan dolayı da karar vericiler aslında çoğunlukla yetinirler ve tatmin edici yani kabul edilebilir çözümler bulurlar (Robbins ve Judge, 2012, 177). Başka bir deyişle karar vericiler çoğunlukla kendilerini minimum şartlarda tatmin eden alternatifini seçerler. Seçilen alternatif en iyi çözüm olabileceği gibi en kötüsü de olabilir (Kurt, 2003, 28).

Bu modelin diğer bir yönü ise *sezgisel karardır* (Daft, 2010, 219-200). Chester Barnard'a göre rasyonel karar sürecinde alışkanlıklar ön plana çıkmaktadır ve aslında insanların aldığı kararların birçoğu sezgiye dayanmaktadır (Çorbacıoğlu, 2008, 26). Ancak sezgisel kararlarda sezgi bir gizem değil, tecrübelerin damıtılmış olarak bilinçsizce ortaya çıkmasıdır. Yani sezgide tecrübelerle dayalı olarak, bilinçli ve çok hızlı şekilde çözümü kavrama vardır. Bu kavrama durumu ise keyfi ve mantıksız değildir, çünkü yıllara dayanan güçlü bir tecrübenin ürünüdür (Daft, 2010, 219-200; Robbins ve Judge, 2012, 178). Ayrıca sezgilerin rasyonel olmaması, doğru olmadıkları ve rasyonelliğin karşısında oldukları anlamına da gelmez ancak, sezgilere çok fazla güvenmekte hatalıdır. Karar verme sürecinde rasyonel süreçlerin yanında sezgiye de yer vermek daha uygun bir yaklaşım olarak görülebilir (Robbins ve Judge, 2012, 178-179).

3.2.3. Politik Model

Politik model karar verme modellerinin üçüncüsüdür. Araştırma sonuçları istikrarlı bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin karar almada klasik modeli kullanmasını önerirken, dinamik ve değişken bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yönetsel ve politik karar alma modellerini kullanmasını önerir. Yani karar vericiler arasında fikir birliğinin olmadığı, yoğun belirsizliğin yaşandığı ve dolayısıyla bilginin sınırlı olduğu durumlarda hızlı karar vermek gerekiyorsa politik model kullanılarak karar vermek uygun bir yaklaşımdır (Daft, 2010, 221).

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ve belirsizlik ortamı göz önüne alındığında yöneticilerin sorunu bütün boyutlarıyla tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Bu durum yöneticilerin rasyonel karar verme olasılığını kısıtlar. Böyle bir durumda yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için fikir alışverişinde bulunurlar. Böylece karar verici bir koalisyon oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine

dâhil etmiş, yani farklı bilgi ve değerlere sahip grupları bir araya getirmiş, koalisyon üyelerin tartışarak ve anlaşarak karar vermelerini sağlamış olur (Daft, 2010, 221).

3.3. İşletmelerde Karar Verme Süreci

Kararlar genel anlamda bir sonucu ifade eder ve bundan dolayı da tek bir olay gibi görülür. Ancak karar vericiler bir kararı açıkladığında aslında sadece bir sürecin sonucunu ifade etmektedirler. Bu nedenle karar verme aşamasına gelinceye kadar geçen süreci iyi analiz etmek gerekmektedir, aksi takdirde bir karar tek başına ve yalıtılmış bir şekilde ele alınmış olur ki bu da yanıltıcı bir durumdur. Çünkü karar hem geçmişteki davranışları ve durumları hem de gelecekteki sonuçları yansıtır. Bundan dolayı bir kararı veya karar vermeyi aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir. Yalnızca karar anına yani son aşama olan alternatiflerden birini seçme aşamasına odaklanmak, karar vericileri bu seçime götüren bilgi toplama ve toplanan bilgileri analiz etme gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmaya neden olabilir (Can, 1991, 208; Kırıl, 2015, 75). Yani karar konusu incelenirken yalnızca sonucu ifade eden “seçimi” incelemek yetersizdir. Çünkü seçimi karar vermenin büyük kısmı değil sadece bir parçasıdır. Seçim öncesi işleyen süreçleri de analiz ederek, seçim aşamasına ulaşıncaya kadar nelerin olduğuna, hangi durumların bu seçimin yapılmasına neden olduğuna da bakmak gerekir (Daft, 2010, 217; Koçel, 2003, 80). Bundan dolayı alınmış bir karara işlemiş bir sürecin son aşaması ve karar almaya bir süreç olarak bakmak gerekir.

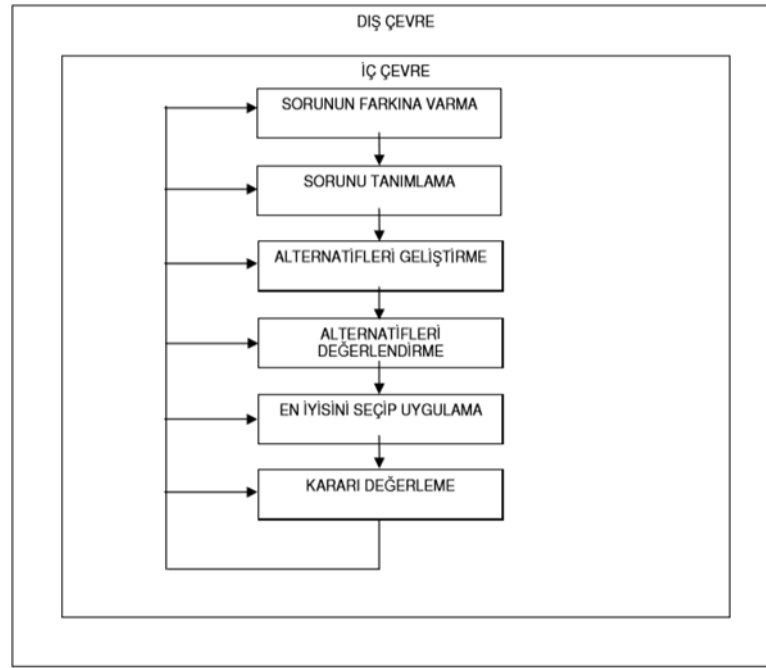
Alanyazın incelendiğinde karar verme sürecinin izleyeceği aşamaların değişik şekillerde ele alındığı ancak bu aşamaların benzerlik gösterdiği de söylenebilir. Örneğin, Bursalıoğlu’na (1994, 86-91) göre karar verme süreci şu şekildedir:

1. Problemin anlaşılması,
2. Probleme ilişkin bilginin toplanması,
3. Toplanan bilginin çözümlenmesi ve yorumlanması,
4. Seçeneklerin değerlendirmesi,
5. En iyi seçeneğin belirlenmesi,
6. En iyi seçeneğin uygulanması,
7. Değerlendirmenin yapılması.

Robbins ve Judge’ye (2012, 177) göre ise karar sürecinin işleyişi ise şu şekildedir:

1. Problem belirlenir,
2. Karar verme kriterleri belirlenir,
3. Kriterlerin görece ağırlıkları belirlenir,
4. Alternatifler belirlenir,
5. Alternatifler değerlendirilir,
6. En iyi alternatif seçilir.

Can'a (1991, 209) göre ise karar verme sürecinin işleyişi Şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5: Karar Verme Süreci

Kaynak: Can, Halil. 1991. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık. 209.

3.4. İşletmelerde Karar Süreçlerini Etkileyen Faktörler

Karar verme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir ve bu süreç birçok faktörden etkilenmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu faktörlerin sınıflandırılmasında çeşitliliğin olduğu ve sınıflandırma konusunda fikir birliğinin olmadığı gözlenmektedir. Örneğin; bu faktörleri Onaran (1975, 110) “*bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi*” olmak üzere üç grupta toplamıştır. Karar sürecine etki eden algılama, güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri bireyler ve gruplar; haberleşme ağı, hiyerarşi ve işbölümü gibi faktörleri örgütün yapısı; iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki faktörleri ise örgütün çevresi başlığı altında incelemiştir.

Kurt (2003, 21) ise karar verme sürecini etkileyen faktörleri “*öznel ve nesnel*” faktörler olmak üzere iki guruba ayırmıştır. Sezgi, tecrübe ve bilimsel yetki gibi faktörleri öznel; karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi gibi karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörleri ise nesnel faktörler olarak ele almıştır. Robbins ve Judge (2012, 183) ise karar verme sürecini etkileyen faktörleri “*bireysel farklılıklar ve örgütsel kısıtlar*” olmak üzere iki guruba ayırmıştır. Kişilik, cinsiyet ve zihinsel yetenek gibi faktörleri bireysel farklılıklar; performans değerlendirme, ödüllendirme sistemi, resmi kurallar, sistemin getirdiği zaman kısıtları, geçmiş olaylar gibi faktörleri ise örgütsel kısıtlar başlığı altında incelemişlerdir.

Bu çalışmada ise bir işletmede karar sürecini etkileyen faktörler performans değerlendirme, ödüllendirme sistemi, resmi kurallar, zaman kısıtları, geçmiş olaylar başlıkları altında incelemişlerdir.

3.4.1. Performans Değerlendirme

Karar vericiler hangi ölçütlere göre değerlendirildiklerinden çok fazla etkilenirler. Eğer üst yöneticiler kendi sorumluluk alanlarındaki olumsuzlukları duymaktan hoşnut olmuyor ise veya herhangi bir olumsuzluğu duymadıklarında herşeyin yolunda gittiğini düşünüyorlarsa, alt kademe yöneticileri üst yönetime olumsuz bilgilerin gitmemesi için ellerinden geleni yapacaklardır (Robbins ve Judge, 2012, 185). Bu durum ise üst yönetimin yanlış yönlendirilmesine ve yanlış kararlar vermesine neden olacaktır.

3.4.2. Ödüllendirme Sistemi

İşletmelerdeki ödüllendirme sistemleri, hangi seçimlerin örgüte kişisel çıkarlardan daha fazla hizmet ettiğini belirler ve bundan dolayı da karar verme sürecini etkiler. Eğer işletme için önemli olan riskten kaçınmak ise bu durum, karar vericileri daha tutucu kararlar almaya ve riskten kaçınmaya yöneltecektir (Robbins ve Judge, 2012, 185).

3.4.3. Resmi Kurallar

En küçük işletmede dahi, çalışanların istenildiği gibi davranmalarını sağlamak üzere kurallar ve yönetmelikler vardır. Bunların yanı sıra işletmelerin ham madde temini, üretim, üretim sonrası ortaya çıkan atıkların imhası ve satış süreçlerinde tabi oldukları

yerel, ulusal ve uluslar arası yasal metinlerde vardır. Karar vericiler bu kuralları ve yasal metinleri her zaman göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu durum ise seçenekleri azaltmakta ve karar verme sürecini etkilemektedir.

3.4.4. Zaman Kısıtları

Her karar için bir zaman kısıtı söz konusudur. Bu durum, karar vermeden önce yöneticinin ihtiyaç duyduğu bütün verileri toplama olasılığını sınırlar (Robbins ve Judge, 2012, 185). Bunun yanı sıra zaman kısıtlılığı yöneticinin toparlanan bütün bilgileri analiz etmesine ve bütün seçenekleri gözden geçirmesine de engel olabilir. Dolayısıyla zaman kısıtları karar vericiler üzerinde bir baskı ve stres unsuruna dönüşerek karar verme sürecini etkiler.

3.4.5. Geçmiş Olaylar

Hiçbir karar yalıtılmış bir ortamda alınamaz ve her kararın bir dayanağı vardır. Karar vericiler, bir konuda karar verirken geçmişte yaşanmış olaylardan etkilenirler. Örneğin bir işletmede yeni yılın bütçesi hazırlanırken en yagın olarak kullanılan başvuru kaynağı, bir önceki yılın bütçesidir. Dolayısıyla aslında bugünkü kararlarımızın, büyük oranda geçmişte yaptığımız seçimlerin bir sonucu olduğunu, geçmişte yaşanan olayların ve alınmış olan kararların şuanki kararları etkilediği söylenebilir (Robbins ve Judge, 2012, 186).

3.5. Stratejik Karar

Rekabetin yoğun olmadığı, değişimin ve belirsizliğin az olduğu dönemlerde işletmelerin klasik modellere dayalı olarak aldıkları taktik kararlarla vardıklarını sürdürmeleri mümkündür. Ancak değişimin ve teknolojik gelişmelerin hızlı, rekabetin ve çevresel belirsizliği yoğun olduğu yani, riskin arttığı dönemlerde kısa vadeli ve klasik model temelli taktik kararlar işletmelerin çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmesi için yetersizdir. Çünkü klasik modellere dayalı karar alma modelleri böyle dönemlerde karar almak için karar vericilere yeterli referansları sağlama kapasitesine sahip değildir. Böyle dönemler işletme süreçlerine ilişkin tutarlı ve gerçekçi planların yapılmasını, hedeflerin belirlenmesini, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için ise uzun vadeli kararların alınmasını gerektirmektedir (Aydın, 2000,

78; Uygur, 2016, 19-20). Stratejik karar böyle dönemlerde karar vermek için gerekli referanslara ve kapasiteye sahip bir anlayış olarak görülebilir.

Genel olarak strateji, bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sağlayan; geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir plan olarak tanımlanabilir. Strateji kavramı savunma alanında uzun zamandan beri kullanılan bir kavramdır, ancak küreselleşme ve bunun sonucunda yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeler açısından da önemli hale getirmiştir. Yönetim biliminde ise strateji kavramı, organizasyonların amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yolları ifade eden bir kavram olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2008, 5-6). Ansoff'a (1987, 505) göre ise strateji bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır ve çoğunlukla risk ve belirsizlik ortamında eksik bilgiyle karar alma yöntemidir.

Strateji kavramının tanımlanmasında üç önemli husus vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki uzun vadeli bir hedefin belirlenmesidir. İkincisi çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişikliklerin öngörülmesi, değişiklikler karşısında izlenecek yolların belirlenmesi, çevresel koşulların sürekli izlenerek belirlene hedeflerin ve değişiklikler karşısında izlenecek yolların gözden geçirilmesidir. Sonuncusu ise belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve hayata geçirilmesidir (Alayoğlu, 2010, 29). Ancak strateji kavramının olduğu yerde rekabet ve belirsizliğin olması gerekir. Bunun yanı sıra strateji, belirsizliğin ve riskin yoğun olduğu ortamlarda uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik kararların alınmasını da gerektirir (Uygur, 2016, 20).

Stratejik karar, işletmenin bölümlerinde bulunan alt ya da orta kademe yöneticilerin yerel düzeyde aldığı kararlar değil, işletmenin stratejik planları doğrultusunda tepe yöneticileri tarafından alınan bütünsel kararlardır (Ansoff, 1987, 505). Strateji kavramı dikkate alındığında stratejik kararı, işletmenin uzak geleceğine ve uzun vadeli faaliyetlerine yönelik karar olarak tanımlamak mümkündür (Uygur, 2016, 1). Diğer bir deyişle stratejik kararlar riskin, karmaşıklığın ve belirsizliğin yoğun olarak hissedildiği durumlarda alınan uzak ve uzun geleceğe yönelik kararlardır. Bu durum doğal olarak stratejik kararların Tablo 1'de açıklanan özellikleri bünyesinde barındırmasını gerektirir (Papatya, Uygur, 2019, 340; Uygur, 2016, 20).

Tablo 1: Stratejik Kararların Özellikleri

Özellik	Tanımlama	Eylemsellik
Yaratıcı ve Yenilikçi Olması	Değişime ayak uydurma ve rekabete duyarlı olma konusunda yaratıcı ve yenilikçi bir özellik taşır.	Rekabette üstünlük sağlamak için inovatif faaliyetlerde bulunmayı destekler.
Değişim Yönlü Olması	Sürekli değişen beklenti, ihtiyaç, ürün, süreç, mekân, ortam ve zihniyet karşısında değişimi ve gelişimi ısrarla gerçekleştirme ya da değişim yönlü olma özelliği taşır.	İşletmenin geleceği kestirip, rakiplerden farklı olmasını destekler.
Sürdürülebilir Olması	Rekabetin, büyümenin, kalıcılığın ve çevrenin devamlılığını sağlayan bir özellik taşır.	İşletmenin kaynaklara ve pazarlara erişimini çerçeveler.
Etkili Olması	Doğru amaçlar belirlemeye olanak sağlayarak, karar vericilerin doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayıcı bir özellik taşır.	Kaynakları doğru yer ve zamanda kullanma ve olası riskleri en aza indirme olanağını tanımlar.

Kaynak: Papatya, Gürcan., Uygur, Mehmet Nedim. 2019. Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. c.10. s.19: 341.

Stratejik kararlar taktik (uygulamaya dönük) kararlardan farklı özellikler taşırlar. Stratejik kararlar işletmenin herhangi bir bölümünde alınan ve sadece o bölümü ilgilendiren rutin kararlar değildir. Stratejik kararlar işletmenin stratejik planları doğrultusunda alınan ve işletmenin tamamını ilgilendiren bütünsel kararlardır. Yani stratejik kararlar, faaliyet gösterilen sektörde işletmenin faaliyetlerine rehberlik eden ve işletme hedeflerini destekleyen kararlardır. Taktik kararlar ise üretim, ar-ge, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları gibi alt bölümlerce alınan; stratejik kararları destekleyici nitelikteki kararlardır. Ancak bu taktik kararların önemli olmadığı anlamın gelmemelidir. Çünkü işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için iki karar tipinin birbirini destekler nitelikte olması gerekir (Alayoğlu, 2010, 37; Ansoff, 1987, 505). Bu açıdan değerlendirildiğinde stratejik kararları uzun vadeli ve üst kademe kararı olarak; taktik kararları orta ve kısa vadeli, orta kademe ve alt kademe karaları olarak değerlendirmek mümkündür.

3.6. Stratejik Karar Verme Süreci

Karar verme sürecinde olduğu gibi stratejik karar verme sürecinde de takip edilmesi önerilen aşamalar vardır. Stratejik karar verme sürecinde bu aşamaların takip edilmesi riski azaltan ve başarıyı artıran bir faktör olarak görülebilir. Uygur'a (2016, 47-49)

göre stratejik karar verme sürecinde takip edilmesi gereken süreçleri Sorunun Tanımlanması, Çevre Analizi, Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi ve En İyi Karar Alternatiflerin Belirlenerek Uygulanması şeklinde sıralamak mümkündür.

3.6.1. Sorunun Tanımlanması

Bu aşama stratejik karar verme sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada işletmenin uzak ve uzun vadede ulaşmak istediği amaç ve hedefleri açık, net, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir şekilde belirlenir. Bu aşamada, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek her türlü engel ise sorun olarak görülür. Sorunların açık bir şekilde ortaya konulup tanımlanmaması, stratejik karar verme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi önler (Uygur, 2016, 48) ve tüm sürecin yanlış yönlendirilmesine neden olur. Bundan dolayı sorunlar tanımlanırken ön yargısız olmak ve mevcut durumun sınırlamalarından bağımsız tanımlamalar yapmak gerekir (Kurt, 2003, 21). Gerektiği gibi bir sorun tanımlaması ise karar vericilerin “sınırlayıcı etmen” kavramını kullanmasına bağlıdır. Çünkü genellikle temel sorunlar, temel sorunla ilişkili birçok küçük ve önemsiz sorunla ilişkilidir. Temel sorunların göz ardı edilmesi ve bu önemsiz sorunlarla temel sorunmuş gibi uğraşmak tutarsız ve yanlış kararların verilmesine neden olur. Bundan dolayı karar vericiler sınırlayıcı etmen kavramını dikkate alarak temel sorunun özüne dokunacak bir tanımlamaya gitmeli ve temel sorunları bu kavram yardımıyla çerçevelendirmelidir (Can, 1991, 208).

3.6.2. Çevre Analizi

Çevre analizinde sıklıkla kullanılan araçlardan biri SWOT analizidir. SWOT kısaltması İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi kısaca işletmelerin iç ve dış durumunun değerlendirilmesidir. Bu çerçevede ortaya çıkarılan bilgilerin bir matriste bir araya getirilmesi stratejik seçeneklerin ortaya çıkarılabilmesi açısından oldukça faydalıdır. Bu aşamada önce işletmenin iç durumu analiz edilerek güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur. Daha sonra ise işletmenin dış durum analizi yapılır. Dış durum analizinde işletmenin rakipleri karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler ortaya konmaya çalışılır (Aktan, 2008, 7; Çiftçi, 2011, 42). Bu analizde temel amaç piyasadaki mevcut fırsatlardan yararlanabilmek için güçlerin kullanılması ya da güçleri kullanabilmek için uygun fırsatların tespit edilmesidir. Örneğin, bir işletme

kaliteli üretim yapabilme kapasitesi (güç) kullanılıp, yeni bir alanda oluşan talepten (fırsat) yararlanarak ürün ihraç edilebilir. Stratejik zaaflardan kurtulmak için ise fırsatlardan yararlanabilir. Örneğin, finansal güçlüklerden (zaaf) dolayı gerçekleştirilemeyen ürün geliştirme çalışmaları için ar-ge desteklerinden (fırsat) yararlanmak mümkündür (Çiftçi, 2011, 42).

Çevre analizinde SWOT analizi dışında kullanılan bir diğer araçta Yeni Ürün Geliştirme Tablosu olarak bilinen ve Şekil 6’da sunulan Ansoff Matrisi’dir. Ansoff Matrisi özellikle inovatif girişimler öncesi çevre analizinde ve yeni ürün geliştirme stratejilerini belirleme sürecinde kullanılabilecek bir araçtır. Çiftçi’ye (2011, 44) göre bu matrisin kullanılmasında öncelikli amaç mevcut ürünleri yeni müşterilerle buluşturma olasılığını sorgulamaktır. Öncelikli amacın yanı sıra geliştirilebilecek yeni ürünlerin mevcut müşterilere ve yeni pazarlara sunulması olasılığı da bu matris ile sorgulanabilir.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Müşteri	Geleneksel Ürünler	Mevcut Müşterilerin Yeni İhtiyacına Uygun Yeni Ürün Geliştirmek
Yeni Müşteri	Geleneksel Ürünler İçin Yeni Alıcılar Bulmak	Yeni Müşteriler İçin Yeni Ürün Geliştirmek

Şekil 6: Ansoff Matrisi

Kaynak: Çiftçi, Talat. 2011. Üç Adımda Stratejik Yönetim. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası. 44.

3.6.3. Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada Sorunun Tanımlanması ve Çevre Analizi aşamalarında belirlenen amaçlara, hedeflere ve sorunlara yönelik elde edilen veriler değerlendirilir. Öncelikle elde edilen verilerin verilecek karar ile ilişkisi irdelenir ve ilişkisiz veriler elenir. Çünkü ilişkisiz veriler maliyeti artırıcı ve zaman kaybettirici faktörlerdir. Ayrıca ilişkisiz veriler karmaşaya yol açarak karar vericilerin rasyonellikten uzaklaşmasına da neden olabilir (Dean, Sharfman, 1993). Rasyonellik ise bu aşamada karar vericiler açısından en önemli unsurdur (Uygur, 2016, 49). Bu aşamada göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli durum ise veri analizinin güvenilirliğidir. Çünkü güvenilir olmayan analiz sonuçları da karar vericilerin rasyonellikten uzaklaşmasına

ve yanlış karar vermesine neden olabilir. Bu da işletmenin zarar uğramasına sebep olabilir (Dean, Sharfman, 1993).

3.6.4. En İyi Karar Alternatiflerin Belirlenerek Uygulanması

Bu aşamada amaç, alternatifler arasından uygulanabilirliği ve başarı şansı yüksek olanları ön plana çıkartmaktır. Bundan dolayı da bu aşamada alternatiflerin tamamının her açıdan incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Başka bir deyişle bu aşamada bütün alternatifler risk derecesi, ekonomiklik, zamanlama ve işletme kaynakları açısından değerlendirilir ve en iyi alternatifler belirlenir (Egin, 2016, 39; Koçel, 2003, 99).

Egin'e (2016, 39) göre en iyi alternatiflerin belirlenmesinde dört ölçüt göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan ilki risk derecesidir. Risk derecesi, beklenen faydalar ile olabilecek zararların karşılaştırılmasını ve alternatifin risk düzeylerinin matematiksel olarak hesaplanmasını gerekir. Ekonomiklik göz önünde bulundurulacak ikinci ölçüttür. Ekonomiklik, seçilen alternatiflerin mümkün olan en az kaynak ile gerçekleştirilebilir olmasını ifade eder. Göz önünde bulundurulacak üçüncü ölçüt zamanlamadır. Eğer çözüm bekleyen sorun aciliyet derecesi yüksek bir sorun ise çok kısa bir sürede karar vermek gerekebilir, ancak aciliyet söz konusu değil ise alternatiflerin çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Göz önünde bulundurulacak dördüncü ölçüt ise kaynakların sınırlandırılmasıdır. Bir işletmenin en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. Bundan dolayı verilecek kararların, en az insan kaynağı kullanılarak yerine getirilebilir olması gerekir. Koçel'e (2003, 98) göre ise en iyi alternatiflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken ölçütler şunlardır:

1. Kararın teknik olarak uygulanabilirliği,
2. Kararı gerçekleştirmenin maliyeti ve öngördüğü kaynak miktarı,
3. Kararın sosyal açıdan arzu edilirliliği,
4. Kararın bireylerin ve grupların beklentilerine uygunluğu,
5. Kararın muhtemel sonuçları ve başarılı olma olasılığı,
6. Kararın kısa ve uzun vadede örgütsel dengelere etkisi,
7. Kararın işletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu.

3.7. Karar Verme Durumları

Alanyazında karar verme ile ilgili üç durum söz konusudur. Bu durumlar; belirlilik (bilinen şartlar) altında karar verme, risk altında karar verme ve belirsizlik altında karar vermedir (Kurt, 2003, 24).

3.7.1. Belirlilik Altında Karar Verme

Belirlilik durumunda koşullar, değişkenler ve amaçlar net olarak bilinmektedir (Kurt, 2003, 25). Karar vericinin elinde somut veriler vardır ve bu verilere dayanarak karar alması söz konusudur. Belirlilik altında, karar verici istediği sonuçlara ulaşmak için belirli usûl ve kurallara göre hareket etmesi gerektiğinin de farkındadır. Bu duruma karar verici seçenekleri ve bu seçenekleri uyguladığında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Yani belirlilik durumunda karar verici verdiği kararının sonucunda hangi durumla karşılaşacağını bilmektedir. Bu yüzden bilinen şartlar altında karar vermek oldukça kolaydır ve karar vericiler açısından arzulanan bir durum olarak değerlendirilebilir (Kıral, 2015, 79).

3.7.2. Risk Altında Karar Verme

Risk durumunda hedefler açıktır. Karar verici doğru bilgiye ulaşabilmektedir ve eldeki seçeneklerin ve olasılıkların farkındadır, ancak gerçekleşme olasılığı bulunan durum en az ikidir. Bu durumda gerçekleşme olasılığı olan durumların her birinin gerçekleşebilme olasılığının hesaplanması veya tahmin edilmesi gerekmektedir (Kıral, 2015, 79; Kurt, 2003, 25). Başka bir deyişle risk altında karar vermek uygun seçenekleri ayırt etmenin zor ve karmaşık olduğu bir durumdur. Bundan dolayı da risk altında karar vermek zorunda kalan yöneticiler verdikleri kararı gözden geçirmeli ve beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmalıdırlar (Kıral, 2015, 79).

Risk altında karar vermeden önce yapılan risk analizleri bu konuda karar vericilere kolaylık sağlayabilecek önemli bir araçtır. Genel olarak risk analizleri, işletme çevresinden kaynaklanabilecek muhtemel durumlar karşısında yapılacak yatırımın veya girişilecek inovasyonların risklilik düzeylerini tespit etmek için yapılan, ekonomik-mali risk, siyasi risk, ülke riski gibi analizlerden oluşan analizlerdir (Aktan, 2008, 9; Alp, 2010, 26). Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında yaygın olarak kullanılan risk analizleri (Aktan, 2008, 9), inovatif girişimlerinin barındırdığı risklerin analizinde de kullanılabilecek bir araçtır.

3.7.3. Belirsizlik Altında Karar Verme

Belirsizlik karar verme sürecinde tercih edilme olasılığı olan bir seçeneğin birçok farklı sonucun olması ancak bu sonuçların gerçekleşme olasılıklarının kestirilemediği durumları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Belirsizlik karar vericilerin gelecek hakkındaki görüşlerini etkileyen sürprizlerle dolu bir durumdur (Arıöz, Yıldırım, 2012, 173). Belirsizlik durumunda karar vermede, belirlilik altında karar vermenin tam tersi bir durum söz konusudur (Kıral, 2015, 79). Belirsizlik durumunda, amaçlar net olarak ortaya konabilir ancak seçenekleri ve seçeneklerin olası getirilerini kestirmek oldukça zordur. Yani nelerin olabileceği bilinmekle birlikte bunlara objektif olasılıklar atfedilememektedir (Ekinci, 2011: 389-390; Kurt, 2003, 25). Bundan dolayı karar vericiler varsayımlara dayalı olarak karar verirler ve varsayımların doğruluk oranı, kararın doğruluk oranını belirler (Kurt, 2003, 25). Belirsizlik bazen de nelerin olabileceğinin bilinmemesi şeklinde ortaya çıkabilir (Ekinci, 2011: 389-390), bu durum ise tam belirsizlik durumu olarak adlandırılır. Tam belirsizlik durumunda ise ulaşılacak hedef de net değildir. Böyle bir durumda seçenekleri oluşturmak ve seçeneklerin olası getirileri hakkında tahmin yürütmekte oldukça zordur. Tam belirsizlik durumları karar vermenin en zor olduğu durumlardır (Kurt, 2003, 25) ve kestirilmesi neredeyse olanaksız bir ortam bulunmaktadır (Uygur, 2016, 58).

Tam belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda, karar vericilerin elinde gelecekteki durum hakkında neredeyse hiçbir bilgi bulunmaz. Bu durum özellikle inovatif girişimler açısından önemlidir. Çünkü inovatif girişimler sonucunda elde edilen yeni ürün pozitif beklentiler üzerine yapılandırılır, ancak bu pozitif beklentiler belirsizlik durumunu ortadan kaldıramaz. Örneğin inovatif girişim sonucunda oldukça başarılı bir ürün geliştirilmiş, ürünün tanıtımı ve pazarlaması iyi yapılmış olabilir. Ancak ürün piyasada karşılık bulamayabilir ve bu da işletmenin pazardan silinmesine neden olabilir. Benzer şekilde inovatif bir girişim ya da yeni bir teknoloji oldukça başarılı sonuçlar elde edebilir. Ancak bu durum mevcut ürünlerin satışını ve fiyatını istenmedik bir şekilde etkileyebilir ve işletmenin zarar etmesine neden olabilir ki bu durumlar da içinde bulunulan zaman dilimi açısından belirsizlik olarak nitelendirilebilir (Jones, 2005, 46'dan aktaran Arıöz, Yıldırım, 2012, 174).

Mintzberg'e göre ise bir işletmenin çevresindeki olayların karmaşıklık derecesi ve çevresel olayların değişim hızı Şekil 6'daki gibi farklılık arz edebilir (Falcıoğlu, 2015).

Bu durum ise belirsizlik düzeyini dolayısıyla da belirsizlik durumunda verilen kararları etkileyen bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Çevresel Olayların Değişim Hızı	Yüksek	Orta Düzeyde Belirsizlik Uzman Stratejist Yaklaşım	Yüksek Düzeyde Belirsizlik Radikal Yaklaşım
	Düşük	Düşük Düzeyde Belirsizlik Rasyonel Yaklaşım	Orta Düzeyde Belirsizlik Uygulayıcı Stratejist Yaklaşım
		Düşük	Yüksek
Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi			

Şekil 7: Mintzberg; Çevre Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller

Kaynak: Falcıoğlu, Pınar. 2015. Stratejik Yönetim Süreci ile İlgili Terim ve Kavramlar. Stratejik Yönetim Ders Notları. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Uzaktan Eğitim Programı.

<https://slideplayer.biz.tr/slide/12343812/>. [01.11.2019].

Karar verme durumları göz önüne alındığında belirlilik altında verilen kararların işletmenin iç çevresi ile ilgili, orta ve alt kademe yöneticileri tarafından alınan taktik kararlar olduğu; risk ve belirsizlik durumlarında alınan kararların ise işletmenin yakın ve uzak çevresi ile ilgili, üst kademe yöneticileri tarafından alınan stratejik kararlar olduğu söylenebilir.

3.8. Çevresel Faktörlerin Karar Süreçleri ve Kararlar Üzerindeki Etkisi

Karar verme süreci yöneticilerin karar verme tarzları, bilgi düzeyleri, sorun çözme yetenekleri, deneyimleri, kişilik tipleri, inançları, eğitim düzeyleri gibi kişisel faktörler (Yılmaz, Talas, 2010, 203); örgüt kültürü, örgütsel amaçlar, örgütte benimsenen yönetim tarzı, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme sistemi, resmi kurallar gibi örgütsel faktörler tarafından etkilenebilmektedir. Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel faktörler de karar verme sürecini ve verilen kararları etkileyen faktörlerdir.

İşletmeler çevre ile etkileşim halinde olan açık sistemlerdir ve günümüz koşullarında, bir işletmenin çevre ile etkileşime girmeden varlığını devam ettirebilmesi olanaksızdır (Adıgüzel, Seher, 2011). Bundan dolayı karar vericiler karar verme sürecinde çevresel faktörleri dikkate almak zorundadır (Yılmaz, Talas, 2010, 203). Karar verme sürecinde birçok çevresel faktörün süreci ve verilen kararları etkilemesi olmasıdır. Bu faktörleri müşteri kitlesi, toplumsal beklentiler, ulusal düzeyde rakip işletmeler, yerel yönetimler, devlet kuruluşları, ülkenin ekonomik yapısı, ülkedeki hukuki ve bürokratik yapı gibi yakın çevre unsurları; uluslararası ekonomi, teknolojik unsurlar, siyasi yapılar, uluslararası anlaşmalar, küresel rakipler gibi uzak çevre faktörleri olarak sıralamak mümkündür (Özer, 2012, 154). Eren'e (2001, 55) göre de yakın çevre faktörlerini müşteriler, satıcılar, sendikalar, belediye, aracılar, sivil örgütler, çevre halkı, bankalar, rakipler, devlet; uzak çevre (genel çevre) faktörlerini ise ekonomik, politik, hukuksal (yasal), dinsel, uluslararası, ahlaksal, doğal, sosyo kültürel, teknolojik faktörler olarak sıralamak mümkündür.

Çevresel faktörlerin karar süreci üzerindeki etkilerini yukarıda aktarılan faktörlerle ve durumlarla sınırlandırmak mümkün değildir. Çünkü günümüz koşullarında özellikle küreselleşme ve uluslararası rekabet gibi etkenlerden dolayı, çevresel faktörler çok hızlı bir şekilde değişmekte, değişirken de ilişkili sistemleri de etkilemektedir (Alayoğlu, 2010, 28). Dolayısıyla çevresel faktörlerdeki değişimlerin de karar süreçlerini etkileyen hem yakın hem de uzak çevre faktörü olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü işletmenin yakın ve uzak çevresinde yaşanan bütün değişimler işletmenin amaçlarını, stratejilerini, planlama sistemini, teknolojik alt yapısını, iş akışını, ödüllendirme sistemini, haberleşme sistemini, çevresel ilişkilerini, örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilemektedir (Eren, 2001, 55). Yani çevresel faktörlerdeki değişimler, işletmeleri sürekli yeniden şekillendirmektedir ve değişim karar sürecini etkileyen bir faktöre dönüşmektedir.

Genel olarak işletmelerdeki karar süreçlerinin ve verilen kararların bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiği bilinmektedir. Ancak karar verme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir ve bu süreçte ilgili faktörlerden sadece birinin etkin olması beklenemez. Aynı anda bu faktörlerin birçoğunun etkin olması olasıdır. Bundan dolayı Eren'e (2001, 54) göre bu sürecin örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin karşılıklı etkileşim halinde olduğunu bir model olarak ele alınması gerekmektedir.

4. İŞLETMEDE İNOVASYON ve İNOVASYON SÜRECİ

4.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı, Türkiye’de 2000’li yılların ortalarından itibaren gündeme gelen, gelişmiş ülkelerin ise 1900’lü yılların başından bu yana gündemlerinde önemli bir yer tutan, 50 yılı aşkın bir süredir de üzerinde çok ciddi araştırmalar ve çalışmalar yapılan bir konudur (Elçi, 2012, 18). Türkiye’de son dönemlerde oldukça sık duyulan kavramların başında gelmesine karşın genel anlamda inovasyon (yenilik) kavramının aslında neyi ifade ettiği, nasıl gerçekleştiği ve nasıl pazarlanabileceği hakkında tatmin edici düzeyde bir bilgiye sahip olunmadığı da açıktır. İşletmelerimizin küresel ölçekli patent ofislerinde kayıtlı patent sayıları göz önüne alındığında ise inovasyon konusunda toplum, devlet ve işletmeler olarak henüz işin başında olduğumuzu oldukça net olarak görülebilir (Uzkurt, 2010, 37). İşletmelere küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek inovatif hamlelerin önemi göz önüne alındığında ise inovasyonun üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olduğu söylenebilir.

Genel olarak değişim her hangi bir kişinin, örgütün, sistemin, bir sürecin veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. İnovasyon (yenileşme) ise değişimden daha dikkat çekici ve farklı bir terimdir. Değişim kendiliğinden oluşan ve eskiye dönüş şeklinde tezahür edebilen, yani negatif yönlü bir durum olabilir. Yenileşme ise pozitif yönlü, istenmiş ve planlanmış bir durumdur. Bunun yanı sıra değişim sadece niceliksel bir durum olabilir, ancak yenilikte hem niceliksel hem de nitelikle ilgili bir durum söz konusudur (Özdemir, 2013, 55-56). Bununla birlikte yeni olan her şeyin inovasyon olarak değerlendirilemeyeceği de unutulmamalıdır. Çünkü inovasyonun temel dinamiği *“yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal açıdan katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yeniliklerdir.”* Yani bir hizmet veya ürün ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun eğer ekonomik ve sosyal açıdan katma değere dönüşmüyor ya da dönüştürülemiyor ise inovasyon olarak değerlendirilemez. Bu bağlamda dikkate alındığında inovasyonun *“yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi”* olarak tanımlamak

mümkündür (Uzkurt, 2010, 37). İnovasyonun sadece “*yeni bir mal ya da hizmet üretimi*” ile sınırlanması da söz konusu değildir. Örneğin yeni bir fon bulma yöntemi, geliştirilen yeni bir satış yöntemi veya bir ürünü yeni bir yöntemle daha hızlı, daha az maliyetle daha kaliteli bir şekilde üretmeyi başarmakta inovasyondur (Tokgöz, 2013, 203). Tanımda geçen “*ekonomik katma değer*” kavramı gerçekleştirilen inovasyonun, inovasyonu gerçekleştiren kişi ya da işletmeye ekonomik açıdan bir kazanç sağmasını ifade eder. Yine tanımda geçen “*sosyal katma değer*” kavramı ise inovatif uygulamanın sonucunda ortaya çıkan hizmetten faydalananların veya ortaya çıkan ürünü kullananların bir fayda sağlamasını ifade etmektedir.

4.2. İşletmelerde İnovasyonun Önemi

Geçmişte yerel düzeyde yaşanan rekabet, günümüz dünyasında küresel bir boyut kazanmıştır. Bu durum firmaları sadece yerel unsurları değil, küresel unsurları göz önüne alan ve küresel ölçekli oyuncular olmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluğun haricinde, şiddeti artan ve küresel boyut kazanan rekabet bir yandan karlılık oranlarını düşürmekte diğer yandan da daha kaliteli ürün beklentisini artırmaktadır. Bu şartlar, karlılığı sağlamak ve ürün kalitesi konusundaki beklentileri karşılamak için işletmeleri sürekli yeni şeyler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum ise inovasyonu kaçınılmaz ve önemli bir unsur haline getirmektedir.

Günümüzde önem kazanmış olan bilgi temelli ekonomi anlayışında örgütsel adaptasyonun, yenilenmenin ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı inovasyondur (Chen, Ho, 2002). İnovasyonun değişen çevre koşullara uyum sağlama, verimlilik, esneklik, ürün kalitesi, teslimat süresi, müşteri ilişkileri gibi unsurlar üzerinde önemli iyileştirmeler sağlayarak örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediği ve bu küresel rekabet ortamında avantaj sağlayarak uzun vadede örgütsel başarıyı artırdığı bilinmektedir (Dyne, Graham, Dienesch, 1994; Kumar 2014, 14-15). Ayrıca inovasyonun, yönetsel ve işe ait konularda yeni fikir ve uygulamaları geliştirdiği için örgütte yapısal ve süreçsel değişimlerin gerçekleşmesine zemin hazırladığı da söylenebilir (Armbruster ve diğ., 2008). Bunların yanı sıra inovasyon sadece işletmelere değil, ekonomik sistemi oluşturan tarafların tamamına katkı sağlayan bir unsurdur. İnovasyonun işletmelere sağladığı faydaları sürdürülebilir büyüme, müşteri nezdine artan itibar, artan gelir ve kar oranı, iş gücü devir oranında düşüş, artan olumlu medya desteği; rekabete katkılarını rekabetçi sunumlar ve rekabet

üstünlüğü ve pazara rekabetçi girişleri engelleme şeklinde sıralamak mümkündür. İnovasyonun müşteriye sağladığı faydalar müşterilerin ve son kullanıcıların ihtiyaç ve taleplerini cevap vermede artan performans, arttan müşteri sadakat ve artan müşteri mutluluğu olarak sırlanabilir. İnovasyonun topluma ve işletme çalışanlarına sağladığı faydaları ise artan iş olanakları, artan ortak, çalışan ve son kullanıcı tatmini, enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı olarak sıralamak mümkündür (Davis, Moe, 1997,338).

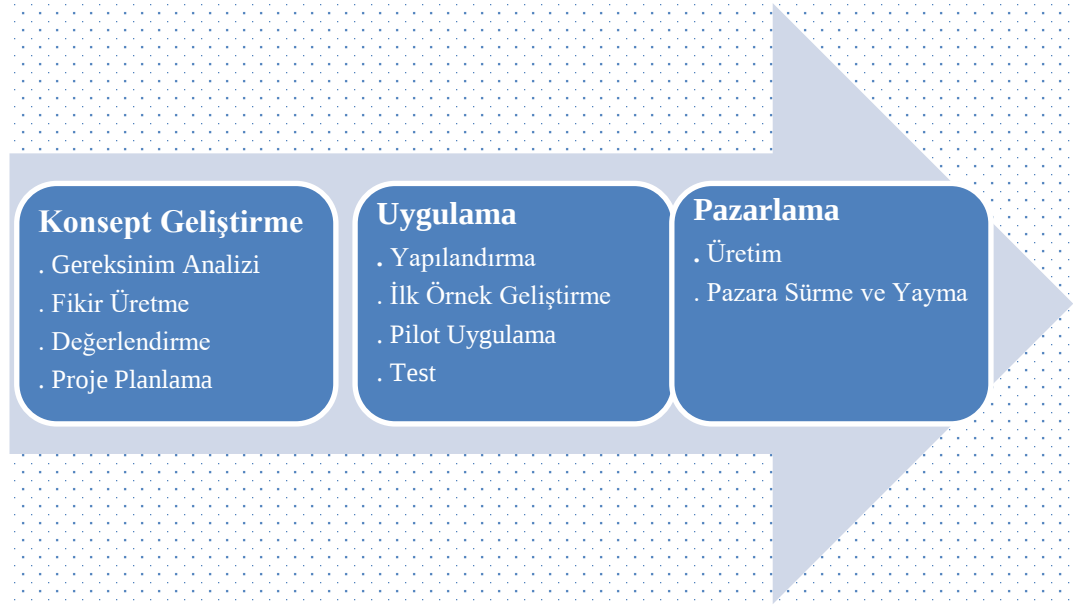
İş İnovasyonu Merkezi (Center for Business Innovation-CBI) tarafından çeşitli endüstriler açısından değer yaratma sürecinde inovasyonun önemi üzerine yapılan araştırmanın sonuçları da yukarıdaki ifadeleri doğrular niteliktedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi alanında inovasyonun oluşturulan değere katkısı birinci sırada, teknik altyapı işleri ve danışmanlık hizmetleri alanlarında ise inovasyonun oluşturulan değere katkısı ikinci sırada yer almaktadır. Bu araştırmanın bulguları bütünsel olarak değerlendirildiğinde ise inovasyonun, hem üreticiler hem de tüketiciler açısından önemli olduğu ve günümüzde ekonomiye yön veren temel güçlerden biri olduğu söylenebilir (Chen, Ho, 2002).

4.3. İşletmelerde İnovasyon Süreci

İnovasyon sistematik bir süreçtir (Çubukçu, 2018, 7) ancak bu süreç sistematik olduğu kadar da karmaşık ve etkileşimli bir süreçtir (Adıgüzel, 2012, 62). Bu konudaki alanyazın incelendiğinde, sürecin aşamalandırılmasında benzerliklerin olduğu ancak bu sürecin takip ettiği aşamalara dair net bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir. Örneğin Aktaş (2018, 29) bu süreci “*araştırma ve geliştirme, uygulama ve ticarileştirme*” olmak üzere üç aşamaya ayırmıştır. Durna (2002, 123) inovasyon süreci aşamalarını “*ihtiyacın belirlenmesi, başlama ve yürütme*” olmak üzere üç başlıkta toplamıştır. Korkmaz (2004, 124) ise inovasyon sürecini “*fikri canlandırma dönemi, kuluçka dönemi, sergileme dönemi, pazar çalışması ve süreklilik sağlanması*” olmak üzere beş aşamada ele almıştır. Saude (1987, 5-6) inovasyon sürecinin aşamalarını “*icat-geliştirme-mühendislik, pazar geliştirme-satış ve kullanıcının benimsemesi*” olarak sıralamıştır. Büyüktürk (2019, 12-15) inovasyon sürecini oluşturan aşamalarla ilgili alanyazını inceleyerek bir senteze gitmiş ve bu süreci oluşturan aşamaları “*fikir üretmek ve yaygınlaştırmak, savunma ve tarama, denemeler/deneyimleme, ticarileştirme, yayılma ve uygulama*” olmak üzere beş

adımında aşamalandırmıştır. Adıgüzel de (2012, 63) benzer şekilde inovasyon sürecini oluşturan aşamalarla ilgili alanyazını inceleyerek bir senteze gitmiş ve bu süreci oluşturan aşamaları “*ihtiyacın ortaya çıkması, fikirlerin araştırılması ve toplanması, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme*” olarak sıralamamıştır.

Tiwari, Buse ve Herstatt (2007, 5) daha Şekil 5’de gösterildiği gibi bütünsel bir yaklaşımla inovasyon sürecini “*konsept geliştirme, uygulama ve pazarlama*” olmak üzere üç aşamada toplamışlardır.



Şekil 8: Sistematik İnovasyon Süreci

Kaynak: Tiwari, Rajnish, Stephan Buse, Cornelius Herstatt. 2007. Innovation Via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes. Hambur University of Technology Working Paper No. 49. 5.

1. *Konsept Geliştirme Aşaması*: Bu aşama gereksinim analizi, fikir üretme, değerlendirme ve proje planlama olmak üzere dört alt basamağı kapsar (Tiwari, Buse, Herstatt, 2007, 5). İnovasyon bir ihtiyaç sonucu ortaya çıkar ve bir ihtiyaç analizi ile başlar. İhtiyacın oluşması ile birlikte de ihtiyacın giderilmesine dair inovatif fikirler üretilmeye başlar (Çubukçu, 2018, 7). Daha sonra üretilen fikirler değerlendirilir ve değerlendirme sonucunda başarılı bulunan fikirler projelendirilerek bu aşama tamamlanmış olur (Tiwari, Buse, Herstatt, 2007, 5). Bu aşama inovasyonun henüz soyut halde olduğu aşamadır (Güleş, Bülbül, 2004, 185).

2. *Uygulama Aşaması:* Bu aşama yapılandırma, ilk örnek geliştirme, pilot uygulama ve test etme olmak üzere dört alt basamağı kapsar (Tiwari, Buse, Herstatt, 2007, 5). Bu aşama fikir aşamasını geçen inovasyonun, bir ürüne dönüştürülmek üzere gerekli birimlere iletiildiği aşamadır. Bu aşamada inovasyon fikri somut bir hal alır (Güleş, Bülbül, 2004, 185). Bu aşamada bir ilk örnek olarak somutlaşan inovasyon pilot uygulamalardan geçer ve takip edilir. Elde edilen sonuçlara göre gerekli düzeltmeler yapılarak ürün geliştirilir. Daha sonra ürün küçük miktarlarda üretilerek pazara sürülür ve test edilir. Bu aşama ürünün pazara sürülmeden ve yani ticarileşmeden önceki son aşamasıdır.
3. *Pazarlama Aşaması:* Bu aşama üretim, pazara sürme ve yayma olmak üzere alt basamakları kapsar (Tiwari, Buse, Herstatt, 2007, 5). Uygulama aşamasının son adımı olan pazar testlerinde başarılı olan ürün, bu aşamanın üretim adımında büyük miktarda üretilerek pazara sunulur. Bu aşamada aynı zamanda, ürüne dönüşerek somutlaşmış olan inovasyonun pazarda yer edinmesi ve tutunması için önemli harcamaların yapılarak, ürünü yaygınlaştırma (Güleş, Bülbül, 2004, 186) yani ürünü ticarileştirerek ticari fayda sağlama ve inovasyon sürecini tamamlama aşamasıdır (Trott, 2005, 15). Bir hayli pahalı bir aşama olan bu aşama başka bir deyişle aslında inovatif bir ürünün ya da hizmetin kâra dönüşerek şirkete rekabette üstünlük sağladığı aşamadır.

4.4. İşletmeleri İnovasyona Yönelten Faktörler

Bir işletmeyi inovasyona yönelten birçok faktör vardır. Bu faktörlerin her birinin tek başına bir işletmeyi inovasyona yönlmesi mümkün olduğı gibi aynı anda birkaç faktörün etkin olması da mümkündür. İlgili alanyazın incelendiğinde ise bazı çalışmalarda bu faktörlerin herhangi bir sınıflandırmaya tabi tutulmaksızın tek tek ele alındığı gözlenmektedir. Örneğin, Köseoğlu (2019, 40) bu faktörleri piyasa yapısı, firma ölçeğı, sektörel farklılaşma ve yabancı sermaye olarak sıralamaktadır. Kaplan'a (2010, 36-47) göre ise işletmeleri inovasyona yönelten faktörler şunlardır:

1. Üretim süreçlerini, ürünleri, ürünlerin sunumunu şeklini, ürünlerin satış yöntemini farklılaştırmak;

2. Ürünlerin çeşitliliğini, kalitesini ve fonksiyonelliğini, dağıtım ve pazarlama performansını, üretkenliği ve işletme karlılığını arttırmak;
3. Pazar payını korumak, arttırmak ve yeni pazarlara girmek;
4. Teknolojinin değişim hızına ve bilişim teknolojisinin artan etkisine uyum sağlamak;
5. İnovatif bir işletme olarak tanınarak işletmenin imajını arttırmak ve müşteri kitlesini genişletmek;
6. Yeni üretim yöntemleri, daha çevreci üretim süreçleri ve ürünler geliştirmektir.

Bir işletmeyi inovasyona yönelten faktörlerin çokluğu göz önüne alındığında bu faktörlerin sınıflandırılarak incelenmesi daha faydalı bir yaklaşım olarak görülebilir. Bundan dolayı bazı çalışmalarda bu faktörlerin sınıflandırmaya tabi tutularak ele alındığı gözlenmektedir. Örneğin, Drucker'a (2002, 6-9) göre işletmeleri inovasyona yönelten faktörleri içsel faktörler (*Beklenmeyen Gelişmeler, Uyumsuzluklar, Süreç İhtiyaçları, Sektördeki ve Pazardaki Değişimler*) ve dışsal faktörler (*Demografik Yapıdaki Değişimler, Algılamadaki Farklılaşmalar, Yeni Bilgi*) olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür. Bu faktörler karmaşıklık, getirdikleri riskler ve avantajlar açısından birbirlerinden farklı olsalar da, birbirleriyle çakışabilirler. Yani bir işletmeyi inovasyona yönelten faktörlerden birkaçı aynı anda var olabilir.

İşletmelerin birer açık sistem olduğu, açık sistemlerin işleyişi gereğince çevresel faktörlerin işletmenin temel girdileri olduğu ve bu girdilerin işletmeleri birçok açıdan etkilediği göz önüne alındığında işletmeleri inovasyona yönelten faktörlerin içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılması uygun bir yaklaşım olarak görülebilir.

4.4.1. İşletmeleri Inovasyona Yönelten İçsel Faktörler

İşletmeyi inovasyona yönelten içsel faktörleri, işletmenin kendisinden ya da işletmenin faaliyet gösterdiği sektörden (iş çevresi) kaynaklanan faktörler olarak tanımlamak mümkündür. Bu faktörler aynı zamanda içsel çevre ile ilgili faktörler olarak da değerlendirilebilir. Bu faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

1. *Beklenmeyen Gelişmeler*: Beklenmeyen gelişmeler işletmelere planlanmamış fırsatlar sunan en basit inovasyon kaynağı olarak görülebilir (Döm, 2008, 20; Ürper, 2005, 44). Çünkü beklenmeyen gelişmelerden kaynaklanan inovasyonlar düşük düzeyde belirsizlik ve risk içermektedir. Aynı zamanda bu faktörden kaynaklanan inovasyonlardan sonuç alma ve ölçülebilir gelir elde

etme süresi diğer faktörlerden kaynaklanan inovasyonlara kıyasla oldukça kısadır (Döm, 2008, 20). Beklenmeyen gelişmeler başarı ya da başarısızlık şeklinde ortaya çıkabilir, ancak her iki durum da inovasyon için elverişli bir ortamın doğmasına neden olur. Bir işletmedeki başarılı uygulamalar inovasyon için uygun ortamlar oluştururken, başarısızlık gibi sorunlar ise gelecekte inovasyon girişimleri için uygun bir alan oluşturabilir (Drucker, 2002, 6).

2. *Uyumsuzluklar:* Genel anlamada olması gereken ile olan arasındaki farkı uyumsuzluk olarak tanımlanmak mümkündür (Ürper, 2005, 45). Hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar arasındaki farklar ise bir işletme açısından uyumsuzluk olarak görülebilir. Bu fark endüstride, pazarda ve örgütsel süreçlerde uyumsuzluk olarak kendini gösterir. Bu durum bir sorunun göstergesidir ve olumsuz bir durum olarak nitelendirilebilir. Fakat uyumsuzluklar aynı zamanda potansiyel inovasyon alanlarıdır ve uyumsuzlukları gidermek için yapılacak müdahaleler inovasyon açısından potansiyel bir fırsat yaratabilir, ancak bu herkes tarafından algılanamayabilir. Bu konuda farkındalığın artırılması için endüstrinin, pazarın ve süreçlerin sürekli olarak sorgulanarak inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına gerekir (Durna, 2002, 48-49; Ürper, 2005, 45).
3. *Süreç İhtiyaçları:* Bir işletmenin çeşitli nedenlerle (kaliteyi artırmak, maliyeti azaltma) var olan bir süreci daha iyi hale getirmeye ya da yeni bir sürece olan ihtiyacını fark etmesi inovasyon için bir kaynak oluşturabilir (Drucker, 2002, 7). Bu ihtiyaçlar ise oldukça açık ve somuttur. Süreç ihtiyaçlarından kaynaklı inovasyonlar için öncelikle süreç içerisindeki zayıflıkların veya eksikliklerin belirlenip ve tanımlanması gerekir. Daha sonra da çözüm için gerekli olan tarifname oluşturulur ve bunun sonucunda da uygun bir sistem veya teknoloji geliştirilir (Durna, 2002, 48-49).
4. *Sektördeki ve Pazardaki Değişimler:* Sektördeki ve pazardaki değişimler şirket açısından risk unsuru olsa da aynı zamanda bir inovasyon kaynağı olarak da değerlendirilebilir. Özellikle sektörde hızlı büyüme söz konusuysa aynı zamanda sektörün yapısında da değişimler olasıdır. Bu değişimlerle ise inovasyon fırsatları yaratılabilir (Drucker, 2002, 7). Özellikle de pazardaki büyük oyuncuların değişmesi, teknolojik değişimler, değişimin veya büyümenin hızlı olduğu dönemler inovatif girişimler için önemli fırsatlar doğurabilir. Bunun için işletmelerin sektördeki ve pazardaki değişimleri

yakından izlemesi, iyi analiz ederek doğru bir şekilde değerlendirmesi gerekir (Durna, 2002, 48-49).

4.4.2. İşletmeleri İnovasyona Yönelten Dışsal Faktörler

İşletmeyi inovasyona yönelten dışsal faktörleri, işletmenin ya da işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dışında yer alan faktörler olarak tanımlamak mümkündür. Bu faktörler aynı zamanda yakın ve uzak çevre ile ilgili faktörler olarak da değerlendirilebilir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

1. *Demografik Yapıdaki Değişimler:* Diğer çevresel faktörlerde olduğu gibi her ne kadar bünyesinde ciddi riskleri barındırsa da bir işletmenin potansiyel tüketici kitlesini ve bu kitle hakkında önemli bilgileri içeren demografik yapıdaki değişimler, işletmeler açısından en güvenilir inovasyon kaynakları olarak görülebilir (Bardakçı, 2019, 68; Drucker, 2002, 8; Ürper, 2005, 45). Çünkü demografik yapıdaki değişimler aynı zamanda yeni ihtiyaçları beraberinde getirecektir. Bu durum ise inovasyonu teşvik eden önemli bir etkidir ve işletmelere inovasyon için güvenilir kaynaklar sunar. Demografik yapıdaki değişimleri, bu değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçları iyi gözlemleyen ve bundan yararlanmasını bilen şirketler ciddi kârlılık oranlarını yakalayabilirler (Drucker, 2002, 8).
2. *Algılamadaki Değişiklikler:* Bir eylemin gerisinde yatan en temel faktör tutumlar ve niyetler yani bireyin gerçeği algılayış biçimidir (Bardakçı, 2019, 69-70). Dolayısıyla bireylerin ve toplumların eylemlerinin onların dünyayı algılama biçimlerine bağlı olduğu söylenebilir. Toplumların ve bireylerin genel kabullerinin, tutumlarının ve inançların değişmesi yani algılama biçimlerindeki değişimler onların eylemlerini, dolayısıyla da tüketim eğilimlerini etkiler. İşletmelerin bu algı değişikliklerini ve tüketici eğilimlerindeki değişimleri fark edip bu durumdan yararlanması inovasyon için önemli bir kaynak sunabilir (Durna, 2002, 56-58).
3. *Yeni Bilgiler:* Yeni bilgi sonucu en az tahmin edilebilir dolayısıyla da en az güvenilir ve en güç inovasyon kaynağıdır (Döm, 2008, 20), ancak bu faktöre dayalı inovasyonlar fark yaratan inovasyonlardır bundan dolayı da yeni bilgi aynı zamanda en önemli inovasyon kaynağı olarakta görülebilir. Bilgiye dayalı inovasyonlar diğer inovasyon kaynaklarından farklı olarak en uzun geliştirme

süresine sahip olanlardır (Drucker, 2002, 9). Geliştirme süresinin uzun olması ise bilgiye dayalı inovasyonların hem maliyetini hem de risk faktörlerini artırmaktadır. Durna'ya (2002, 62-65) göre ise bu tür inovasyonların sonucunda geliştirilen ürünler çoğunlukla dikkat çekici ve heyecan vericidir. Bundan dolayı da kopyalanma riski fazladır ve bu tür inovasyona dayalı ürünlerin deneme sürümlerinin piyasaya sürülmesi genellikle olanaksızdır. Yani, yeni bilgiye dayalı inovasyonların sonucunda orta çıkan ürünler işletmeleri ilk defada doğruyu bulmaya zorlamaktadır. Bunun yanı sıra yeni bilgiye dayalı inovasyonların sonucunda üretilen ürünlerin diğer inovasyon kaynaklarına dayalı ürünler gibi uzun süre piyasada rakipsiz kalması oldukça zordur. Bu faktöre dayalı inovasyonlar aynı zamanda birçok çevresel faktörün de (sosyal, kültürel, bilimsel, finansal vb.) iyi analiz edilmesini gerektirir, çünkü geliştirilen ürün çevresel faktörlerden dolayı uygun bir zemin bulamayabilir. Bu durumda ürünün piyasaya sürümünün uygun çevresel şartlar oluşuncaya kadar ertelenebilir olması gerekir.

Yukarıda aktarılan içsel ve dışsal faktörler bir işletmeyi inovasyona yönelten faktörlerdir. Fakat OECD-Eurostat'a (2005, 33) göre bir işletmeyi inovasyona yönelten nihai sebep yani en temel faktör işletme performansını iyileştirmektir. İşletme performansını iyileştirmenin çeşitli yolları vardır ve inovatif girişimler bu amacı gerçekleştirmenin yoludur. Örneğin maliyeti azaltan veya üretkenliği artıran bir süreç inovasyonu sayesinde işletme rakiplerine kıyasla bir maliyet avantajı elde edebilir. İşletme bu avantajı kullanarak ürünün piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde edebileceği gibi ürünün piyasadaki fiyatını düşürüp pazar payını artırarak daha fazla satış yapma avantajı kazanabilir. Süreç inovasyonun yanı sıra bir işletme, ürün inovasyonu ile de yani ürün farklılaştırarak veya yeni bir ürün geliştirerek piyasaya yeni ürün girişi sağlayabilir ve bu yolla rekabette avantaj sağlayabilir. Bunları yanı sıra işletme organizasyonel yöntemlerde inovasyona giderek kalitenin ve verimliliğin artmasını; maliyetin düşmesini sağlayabilir ve bu yolla rekabette avantaj yakalayabilir. Pazarlama yöntemlerinde yapılacak inovasyonlara da benzer avantajların yakalanması mümkündür.

4.5. İnovasyonun Avantajları ve Zorlukları

Küresel rekabetin hız kazandığı günümüzde işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü etkileri açık bir şekilde gözlenebilen inovatif faaliyetler; ulusal ekonomilerin

temeli konumunda olan işletmeler açısından özellikle de küresel rekabetin hız kazandığı günümüzde büyük önem taşımaktadır. Günümüzde başarılı inovasyonun faaliyetleri sadece işletmeler açısından değil, aynı zamanda toplum ve ulusal ekonomi açısından da önemli bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir (Taşgit, Torun, 2016, 123; Uzkurt, 2010, 37). Bu bağlamda değerlendirildiğinde başarılı inovasyon girişimlerinin işletmelere, topluma ve ulusal ekonomilere birçok avantaj sağlaması beklenebilir, ancak her inovatif girişim aynı zamanda bünyesinde bir belirsizlik ve doğal olarak risk barındırır. İnovatif girişimlerin bünyesinde barındırdığı belirsizlik ve riskten dolayı aynı zamanda zorluk ihtiva ettiği de göz ardı edilmemelidir.

4.5.1. İnovasyonun Avantajları

Alanyazın incelendiğinde inovasyonun işletmeye sağladığı birçok avantajdan bahsedildiği görülebilir. Örneğin, Taşgit ve Torun'a (2016, 123) göre işletmelerin gelişmelerini sürdürebilmeleri, rekabet avantajı ve kâr sağlayabilmeleri, kârlılık düzeylerini artırabilmeleri inovasyon ile mümkündür. Hong, Oxley ve McCann'a (2012) göre ise işletmeler gelişimlerini inovatif faaliyetlerle sağlayabilirler. İşletmelerin pazar paylarını artırmak, kârlılık düzeylerini korumak ve artırmak ve için de yeni ürünlere ve süreçlere ihtiyacı vardır. Zengin ve Dursun'a (2017, 53) göre ise inovasyonun işletmelere sağladığı en önemli avantaj rakipler karşısına rekabet avantajı elde ederek rakiplerin bir adım önüne geçmek, yenilikçi ürünler ve uygulamalar sayesinde tüketici beklentilerine daha tatmin edici yanıtlar vererek kârlılık düzeyini artırmaktır. Yılmaz'a, göre (2004, 52-53) ise bir ülkenin inovasyon yapma kapasitesi ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için oldukça önemli bir unsurdur. Dolayısıyla inovasyon; ekonomik büyümenin sağlanması, buna bağlı olarak topluma sunulan hizmetlerin ve bireylerin yaşam kalitesinin artırılması gibi avantajların kaynağı olarak görülebilir. Uzkurt'a (2010, 37) göre ise günümüzde inovasyon, toplumlar açısından sosyal kalkınma ve refah düzeyini artırmanın; ulusal ekonomiler açısından sürdürülebilir rekabet edebilirliğin ve ekonomik büyümenin; işletmeler açısından ise rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir.

İnovasyonun işletmelere, sağladığı avantajları şu şekilde sıralama mümkündür (Uzkurt, 2008, 269-270):

1. Müşteri memnuniyetini artırmak,
2. Üretim, temin ve satışta esneklik sağlamak,

3. Çalışma koşullarında iyileştirilmeler sağlamak,
4. Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesini sağlamak,
5. Maliyetlerde düşüşün ve rekabet üstünlüğün sağlanması,
6. İşletmen içi ve dışı iletişimi geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması,
7. Üretim süresinin kısılmasını ve üretim firelerin en aza inmesini sağlamak,
8. Pazar payında artış, yeni pazar oluşturma ve yeni pazarlara girişte kolaylık sağlamak,
9. Hammadde kullanımında etkinliğin, kalitenin, verimliliğin ve kârlılık düzeyinde artışını sağlanması.

İnovasyonun toplum ve ulusal ekonomilere sağladığı avantajları ise şu şekilde sıralama mümkündür (Uzkurt, 2008, 269-270):

1. Girişimcilik ve patent sayısında artış,
2. Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
3. İhracatta artışın sağlanması ve dışa bağımlılığın azalması,
4. Sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve istihdamda artışın sağlanması,
5. Enerji kaynaklarının ve diğer kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
6. Yaşam standartlarında, kalkınmışlık ve toplumsal refah düzeyinde artış.

4.5.2. İnovasyonun Zorlukları

Başarılı bir inovasyon girişiminin, işletme performansını olumlu yönde etkilemesi ve işletmenin yapısını, rekabet gücünü ve kâr düzeyini artırması beklenebilir (Taşgit, Torun, 2016, 122), fakat her inovasyon girişiminin bir maliyeti vardır ve doğası gereği inovatif girişimler bir risk içerir. Bu sebepten dolayı başarılı olan inovasyon girişimi kadar başarısızlıkla sonuçlanan girişimler de mevcuttur. Maliyet ve risk gerçeği göz önüne alındığında ise her inovasyon girişiminin fikir, uygulama ya da ticarileşme aşamasında zorluklarının olduğu söylenebilir (Taşgit, Torun, 2016, 122; Ürper, 2013, 74). Bu durum dikkate alındığında inovasyonun aşağıda sıralanan zorlukları söz konusu olabilir (Ürper, 2013, 74-75):

1. Her inovasyon girişimi bir risk içerir ve nasıl bir sonuca ulaşılacağı kestirilemeyebilir.

2. Her inovasyon girişimi bir maliyet unsurudur ve bu maliyetin önceden tespiti neredeyse olanaksızdır.
3. İnovasyon girişimi sonucu elde edilecek faydanın değerini önceden kestirmek oldukça zordur. Elde edilecek fayda maliyeti karşılamayabilir.
4. İnovasyon girişimi sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin birim maliyeti yüksek olabilir ve müşterinin satın alma gücünü aşabilir.
5. İnovasyon girişimi sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmeti piyasada karşılık bulamayabilir.
6. Başarısızlıkla sonuçlanan inovasyon girişimleri hayal kırıklığına neden olabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.
7. İnovatif girişimler çoğunlukla sponsorların veya finansmanların desteği ile yürütölür. Bu durum inovasyon girişiminde bulunanlar üzerinde bir baskıya neden olabilir ve girişimi olumsuz yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak başarısız inovasyon girişimlerinden dolayı işlemlerin hem maddi hem de manevi kayıplar yaşaması olasıdır. Bu durumdan ise hem işletme çalışanları hem de işletmenin örgütsel yapısı olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir (Taşgit, Torun, 2016, 122).

4.6. İşletmelerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler

Yenilik girişimleri aslında uygulamadan çok bir bakış açısını yansıtır ve uygulamaya konan her yeniliğin çeşitli zorluklarla (dirençle) karşılaşması olasıdır (Günay, 2007). Bu direnç işletmelerde inovasyonu engelleyen bir durumdur. İşletmelerde inovasyonu engelleyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazılarının oldukça basit, anlaşılır ve kolayca aşılabilir olmasına karşın bazılarının da oldukça karmaşık, anlaşılması güç ve aşılması zor olduğu söylenebilir, ancak Özdemir'e (2013, 104) göre her yenileşme girişiminde bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Alanyazın incelendiğinde bu faktörlerin neler olduğu konusunda ve sınıflandırılması konusunda çeşitlilik olduğu gözlenebilir. Örneğin, Kim ve Mauborgne (2013, 117) bu engelleri statükoya bağlılık, kaynakların sınırlı oluşu, motivasyonu kırılmış personel ve güçlü çıkar guruplarının muhalefeti olarak sıralar. Kegan ve Lahey (2013, 159) ise bu faktörleri iktidarın el değiştirme olasılığı, yeni beceriler geliştirmek zorunda kalmaktan kaçınma, yeni bir ekibe katılmanın getireceği streten korkma gibi faktörlere bağlar. Aydın (2011, 160) ise bu faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler

olarak sınıflandırır. Aydın, bireysel faktörleri algıda seçicilik, alışkanlıklar, güvenlik kaygısı, bağımsızlığın kaybedilmesi kaygısı ekonomik nedenler, bilinmeye karşı duyulan korku, statüsünü ve saygınlık ile ilgili kaygılar; örgütsel nedenleri ise örgüt kültürü, istikrar sağlama düşüncesi, kaynaklara yatırım yapma eğilimi, imzalanmış anlaşma ve sözleşmeler, sahip olunan etkiyi ve gücü kaybetme kaygısı şeklinde sıralar. Özdemir (2013, 104-110) ise bu faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırır. Özdemir, bireysel faktörleri seçici dikkat ve hatırd tutma, alışkanlıklar, bağımlılık, belirsizlik korkusu ve ekonomik sebepler; örgütsel nedenleri ise güç ve etkiye karşı tehdit, örgüt yapısı, kaynakların sınırlılığı, sabit yatırımlar, örgütler arası anlaşmalar olarak sıralar. OECD ve Eurostat (2005, 117) tarafından ortak olarak yayınlanan Oslo Kılavuzuna göre de yeniliğe engel olan faktörleri maliyet faktörleri, bilgi faktörleri, pazar faktörleri, kurumsal faktörler ve diğer nedenler olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu başlıkların altında yer alan faktörler ise şunlardır:

1. Maliyet Faktörleri: Aşırı risk algılaması, çok yüksek maliyet, işletme içi fonların eksikliği, işletme dışı kaynaklardan finansman eksikliği.
2. Bilgi Faktörleri: Yenilik potansiyeli yetersizliği, işletmede nitelikli personel eksikliği, pazar bilgisi eksikliği, ürün ve süreç geliştirme için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar, pazarlama ortaklarının bulunmasında zorluklar, personelin değişime yönelik tavrı, yöneticilerin değişime yönelik tavrı, işletmenin yönetsel yapısı, üretim koşullarından ötürü personeli yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkânsızlığı.
3. Pazar Faktörleri: Yerleşik işletmeler tarafından baskı altına alınan potansiyel pazar, yenilikçi mal ve hizmetler olan talepte belirsizlik.
4. Kurumsal Faktörler: Altyapı eksikliği, mülkiyet haklarının zayıflığı, mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme.
5. Diğer Faktörler: Önceki yenilik faaliyetlerinden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması, yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü yeniliğe ihtiyaç duyulmaması.

Yukarıda aktarılan bağlam dikkate alındığında, bir işletmede inovasyonu, yeniliği veya değişimi engelleyen faktörlerin oldukça fazla olduğu ve bu faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırabileceği söylenebilir. Her işletmenin doğası gereği olarak bir çevre içerisinde yer aldığı ve her işletmenin aynı zamanda bir de iç çevresi olduğu göz

önüne alındığında ise bu faktörleri “İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler” ve “İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler” sınıflandırmakta mümkündür.

4.6.1. İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler

İşletmelerde inovasyonu engelleyen içsel faktörler, işletmenin kendi yapısından kaynaklanan olumsuzluklardır. Bu olumsuzluklar doğru stratejilerle giderilebilecek olumsuzluklardır ve iyi işleyen bir inovasyon yönetim süreci ile bu olumsuzlukların büyük oranda aşılması mümkündür. Günay (2007, 39-44) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin inovasyon yapmasını engelleyen içsel faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Çalışanların eğitiminin yetersizliği,
2. Çalışanların iş tecrübesinin yetersizliği,
3. Yenilik için ayrılan fonların yetersizliği,
4. Haberleşme mekanizması (bilgi paylaşımı) yetersizliği,
5. Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içermesi,
6. Araştırma ve geliştirme yetersizliği,
7. Organizasyon yapısının uygun olmayışı,
8. Çalışanların yeniliğe olan tepkisi,
9. Yeniliği pazarlanamayışı,
10. Teknolojik olarak know-how yetersizliği,
11. Pazar bilgisinin yetersizliği,
12. Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması,
13. Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması,
14. Kısa dönemli odaklanma,
15. Sistematik bir yönetim sürecinin olmaması,
16. Yeniliğe gerek duymamak,
17. Yeniliğe yeterli zamanı ayırmamak.

Yukarıda aktarılan içsel faktörlere kurum kültürü, işletmedeki örgütsel öğrenme düzeyi, işletmenin entelektüel sermayeyi ve bilgiyi yönetme kapasitesi gibi faktörleri de eklemek mümkündür. Ancak Taşgıt ve Torun’a (2016, 122-123) göre bu faktörler bir sonuçtur, bu faktörlerin arka planını oluşturan ve inovasyon girişimlerinin başarıya ulaşmasını etkileyen daha temel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlisi ise yöneticilerin inovasyonu algılama şekli ve inovasyonu yönetme tarzıdır.

4.6.2. İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler

İnovasyonu engelleyen faktörler yalnızca işletmenin kendinden kaynaklanan olumsuzluklar değildir. İşletme dışında ve işletme tarafından müdahale edilemeyen bir takım olumsuzluklar da inovasyonu engelleyebilir. Bu tür engelleri, inovasyonu engelleyen dışsal faktörler olarak adlandırmak mümkündür (Bardakçı, 2019, 118). Günay (2007, 45-53) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin inovasyon yapmasını engelleyen dışsal faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Sektörde yenilik gereksinim olmaması,
2. Krediler üzerindeki banka politikaları,
3. Müşterilerden gelen olumsuz tepkiler,
4. Ekonominin yenilik üzerindeki negatif etkisi,
5. Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı,
6. Girdilerle ilgili problemler,
7. Araştırma enstitülerine girişin engelleri,
8. Kartelleşme ve tekelleşme,
9. Kısa dönemli devlet politikaları,
10. Yeniliğin çok kolay kopyalanması,
11. Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği,
12. Dış kaynak kullanımı ve işbirliği ortaklarının azlığı,
13. Piyasada, yenilik çalışmalarında rol alabilecek yeterli personelin olmaması,
14. Patent ve lisans politikaları,
15. Sosyal sigorta politikası,
16. Devlet politikalarının rekabet üzerindeki etkisi,
17. Sektörün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler,
18. Tüketici koruma politikaları,
19. Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji,
20. Uygulanan vergi politikaları,
21. Yardımcı enstitülerin azlığı,
22. Devlet desteğinin azlığı.

4.7. İnovasyon Türleri

Alanyazın incelendiğinde inovasyonun farklı ölçütlere dikkate alınarak değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Bardakçı, 2019, 79). Örneğin Trott'a (2005,

17) göre içerik ve konuları dikkate alınarak inovasyonu ürün, süreç, organizasyonel, yönetsel, üretim, pazarlama ve hizmet inovasyonu olarak sınıflandırmak mümkündür. Wan, Ong ve Lee (2005) ise inovasyonu teknik-yönetsel, ürün-süreç ve radikal-artan olmak üzere ikili bileşimler şeklinde üç grupta ele almıştır. Köseoğlu'na (2019, 19) göre de inovasyonun içerik yapılarına, konularına, büyüklük derecelerine ve sosyo-ekonomik etkilerine göre farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Tidd'ye (2001, 177-178) göre ise inovasyonun iki temel boyutu vardır. Bu boyutlardan birincisi inovasyonun düzeyleri, ikincisi de türleridir. İnovasyonun türlerini “*Yönetsel ve Teknik*” inovasyon olarak sınıflandırmak mümkündür. İnovasyonun düzeylerini ise “*Artırımсал, Radikal ve Yıkıcı*” inovasyon olarak sınıflandırmak mümkündür. OECD ve Eurostat'a (2005, 51) göre ise inovasyonu ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dörde ayırmak mümkündür. Ürün ve süreç inovasyonu teknolojik ürün inovasyonu ve teknolojik süreç inovasyonu kavramları ile yakından ilişkilidir. Bardakçı'ya (2019, 80) göre yönetsel inovasyon personel inovasyonu, pazarlama inovasyonu, örgütsel yapı veya iklim ile ilgili inovatif girişimleri kapsar. Teknik inovasyon ise daha çok ürün ve süreç ile ilgili inovatif girişimleri kapsar.

Yukarıdaki bağlam dikkate alındığında alanyazında, inovasyon türlerini sınıflandırmasına ilişkin görüş birliğinin olmadığı söylenebilir, ancak yaygın olarak kullanılan hali ile inovasyonu ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dörde ayırmak mümkündür.

4.7.1. Ürün İnovasyonu

Adından da anlaşılacağı gibi ürün inovasyonu, bir işletmenin pazara yeni bir ürünün veya hizmet sürülmesini, nitelikli farklılaştırmalarla mevcut bir ürünü veya hizmetin başkalaştırılarak pazara sürülmesini ifade eder (Bozkurt, 2015, s. 96; Yavuz, 2010, 38). Bir ürünün nitelikli farklılaştırılması ise ürünün veya hizmetin özelliklerine yeni özellikler ekleme şeklinde olabileceği gibi ürünün kullanım amacını farklılaştırma şeklinde de olabilir. Bir ürün inovasyonu ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde ve kullanılan materyallerde gelişmeleri içerebileceği gibi yazılımlarda veya fonksiyonel özelliklerde gelişimleri de içerebilir (OECD, Eurostat, 2005, 52). Ürün inovasyonunda temel amaç ise müşteri memnuniyetini artırarak mevcut müşteri kitlesini ve pazar payını korumak veya yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmaktır (Wan, Ong, Lee, 2005).

Bir inovasyonun ürün inovasyonu olarak nitelendirilebilmesi için yeni ürünün ya da hizmetin özellikleri ve kullanım amacı açısından işletme tarafından daha önce üretilen ürünlerden veya hizmetlerden önemli derecede farklılaşması gerekir. Aksi halde bu ürün inovasyonu olarak kabul edilemez. İlk mikroişlemciler, yeni teknolojiler kullanılarak yapılan ürün inovasyonuna örnek gösterilebilir. Hizmetlerde ürün inovasyonu ise hizmetin sağlanma şeklinde önemli iyileştirmeleri, var olan bir hizmete fark edilir derecede yeni özelliklerin eklenmesini ya da tümüyle yeni bir hizmetin piyasaya sürülmesini içerebilir. Kullanımı kolay ve hızlı internet bankacılığı hizmetleri buna örnek olarak verilebilir (OECD, Eurostat, 2005, 52).

4.7.2. Süreç İnovasyonu

Bir ürün daha etkin bir şekilde üretebilmek ya da bir hizmeti daha iyi bir biçimde sunabilmek, işletmeler açısından rekabet ortamında önemli bir avantaj kaynağıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, süreç inovasyonlarının işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Tunç, 2008, 17). Genel olarak süreç inovasyonu, ürün ve hizmetler açısından sürecindeki gelişmeleri veya yeni süreçleri ifade eder (Wan, Ong, Lee, 2005). Süreç inovasyonu hizmet sunumu, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmayı, kaliteyi artırmayı, yeni ürünler geliştirmeyi ya da bir üründe önemli derecede iyileştirmeleri, teslimat sürecinde önemli derecede iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri hedefler. Süreç inovasyonu işletmenin temel hizmet birimlerinin faaliyetlerini kapsadığı gibi muhasebe, bakım gibi yardımcı hizmetlerin faaliyetlerindeki yeni süreçleri veya mevcut süreçlerdeki önemli derecede iyileştirilmeleri, yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsayabilir (OECD, Eurostat, 2005, 53). Süreç inovasyonu üretim veya teslimat sürecinde başlı başına yeni bir yolun, yöntemin ya da aracın kullanımını ifade edebileceği gibi mevcut teknolojilere yeni bir teknolojinin eklenerek sürecin geliştirilmesini de içerebilir. (Yavuz, 2010, 41)

Süreç inovasyonu bir ürün veya hizmetin değil de, ürünün veya hizmetin geliştirilmesine yönelik süreçlerin tamamında ya da herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade eder. Bundan dolayı süreç inovasyonlarının sonuçları ürün inovasyonlarında olduğu gibi somut bir çıktı halinde görülemez ancak, süreç inovasyonları sağladıkları yüksek katma değerlerden dolayı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada önemlidir (Yavuz, 2010, 41-42).

4.7.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürünün tasarımında, paketlenmesinde, konumlandırmada veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Pazarlamadaki bir değişikliğin pazarlama inovasyon olarak kabul edilebilmesi için işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi olması gerekir. İşletmenin daha önce kullandığı pazarlama yöntemlerinden ayırt edici derecede farklı olmayan bir yenilik pazarlama inovasyonu olarak kabul edilemez. Pazarlama inovasyonu hem mevcut ürünler ve hizmetler için hem de yeni ürünler ve hizmetler için gerçekleştirilebilir ve açılış reklamları, pazar testleri ve pazar araştırmalarını içerebilir. Pazarlama inovasyonunun hedefi ise müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde cevap vermek, satışları artırmak, bir ürünü veya hizmeti pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı sağlamak veya yeni pazarlara erişmek olabilir (OECD, Eurostat, 2005, 53). Pazarlama inovasyonuna verilebilecek en iyi örneklerden biri Pepsi Cola tarafından hayata geçirilen Otomatik Kola Otomatlarıdır. Pepsi Cola ve Coca Cola firmaları arasında yaşanan rekabet sonucunda Pepsi Cola, yeni bir pazarlama stratejisi benimseyerek nüfus yoğunluğunun fazla olduğu yerlere bu otomatlardan yerleştirmiştir ve pazarlama inovasyonu sayesinde satışlarını arttırmayı başarmıştır (Kaplan, 2010, 15).

Fark yaratmak isteyen işletmeler açısından sadece ürün veya hizmetleri inovatif yaklaşımlarla üretmek yeterli değildir. Bu ürünlerin veya hizmetlerin aynı zamanda pazara nasıl sundukları da önemlidir. Çünkü oldukça inovatif ve pazarda ciddi bir talep görebilecek potansiyelde olan bir ürün ve hizmet sunum, konumlandırma, tutundurma ve satış sonrası sunulan destek hizmetleri açısından yetersiz olduğu için istenilen düzeyde rağbet görmeyebilir. Yani sunum, konumlandırma, tutundurma ve satış sonrası sunulan destek hizmetlerinde yaşanan olumsuzluklar olası müşterilerin satın alma kararlarını olumsuz olarak etkileyebilir (Yavuz, 2010, 43). Bu açıdan değerlendirildiğinde pazarlama inovasyonun aynı zamanda tamamlayıcı bir özellik taşıdığı ve inovatif ürünün veya hizmetin ticarileşmesine olanak sağladığı, diğer bir deyişle inovasyon sürecinin pazarlama aşamasına hizmet ettiği de söylenebilir.

4.7.4. Organizasyonel (Örgütsel) İnovasyon

Organizasyonel inovasyon işletmenin işyerindeki organizasyonunda ticari uygulamalarda ya da dış ilişkilerinde inovatif bir organizasyonel yöntem

uygulanmasıdır. Organizasyonel bir değişikliğin organizasyonel inovasyon olarak kabul edilebilmesi için bu yöntemi uygulamaya dair yönetim tarafından alınmış bir stratejik kararların olması, yöntemin işletme tarafından daha önce kullanılmamış olması ya da işletmenin daha önce kullanmış olduğu organizasyonel yöntemlerden önemli düzeyde farklılaşmış olması gerekir. Organizasyonel inovasyonun temel hedefi ise işletme performansını artırmaktır. Organizasyonel inovasyonlar araç gereç maliyetlerini, idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmeye yönelik yöntemleri; işyeri ve çalışan memnuniyetini artırmak suretiyle üretkenliğini artırmayı sağlayacak yöntemleri ve düzenlenmemiş dış bilgiler gibi ticari olmayan varlıklara erişimi sağlayacak yöntemleri kapsayabilir (OECD, Eurostat, 2005, 55).

Başka bir değişle organizasyonel inovasyonlar çoğunlukla işletmenin insan kaynaklarını ve fiziki kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanmaya olanak sağlayan yeni ve farklı yapılanmaları ve yöntemleri ifade eder (Yavuz, 2010, 45). 1990’larda Japonlar tarafından geliştirilen ve sürekli iyileştirme yöntemi olan Kaizen organizasyonel inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Bu yöntemi ile çalışan işletmeler, en düşük maliyet ile yüksek kaliteli üretimi yapmayı başarmış ve rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamışlardır (Kaplan, 2010, 16).

4.8. İnovasyonun Düzeyleri (Büyükölük Derecelerine Göre İnovasyon Türleri)

İnovatif bir girişimin tüketici talepleri üzerindeki etkisinin büyüklüğüne yani söz konusu girişimin ekonomik açıdan etkisinin büyüklüğü inovasyonun derecesi olarak adlandırılabilir (Köseoğlu, 2019, 19). Alanyazında bazı çalışmalarda inovasyon düzeyleri (Artırımсал, Radikal ve Yıkıcı) inovasyon türleri arasında sıralansa da Tidd’ye (2001, 177-178) göre bunlar inovasyonun düzeyleridir. Çünkü artırımсал, radikal ve yıkıcı inovasyon olarak adlandırılan inovasyonlar bir inovasyon girişiminin doğurabileceği sonuçlardır (Bardakçı, 2019, 80) ve bu açıdan değerlendirildiğinde ise herhangi bir inovasyon türünün artırımсал, radikal veya yıkıcı düzeyde olma potansiyelinin olduğu söylenebilir. Bu bağlam dikkate alındığında artırımсал, radikal ve yıkıcı inovasyon olarak adlandırılan inovasyonların inovasyonun düzeyleri olarak ele alınmasının uygun olduğu söylenebilir.

4.8.1. Radikal (Kökten) İnovasyon

Radikal inovasyon, müşteri ve endüstri için tamamen yeni olan aynı zamanda müşterileri davranışlarında önemli değişikliklere neden olan ürün, hizmet, üretim süreci, örgütlenme veya pazarlama yönteminin ortaya çıkarılması ve bunun ekonomik faydaya dönüştürülmesidir (Elçi, 2007, 16; Güleş, Bülbül, 2004, 132; Wan, Ong, Lee, 2005). Temel yapıdaki değişimler üzerinde rutin olmayan bir süreci beraberinde getiren radikal inovasyon bir endüstriyi kökten değiştirebilecek ya da yeni bir endüstri meydana getirebilecek devrimsel bir değişimdir. Devrimsel değişimler ise mevcut teknolojide yıkıma neden olabilir (Güleş, Bülbül, 2004:132; Wan, Ong, Lee, 2005). Örneğin, kompakt disklerin (cd) ortaya çıkışı disketlerin ortadan kalkmasına sebep olmuştur.

Radikal inovasyonlar aynı zamanda bünyelerinde yüksek düzeyde risk barındıran ve maliyeti yüksek olan inovasyonlar olarakta bilinirler. Bundan dolayı bir işletme radikal inovasyon kararı verirken oldukça dikkatli davranmak zorundadır. Bu dezavantaja karşın radikal inovasyon, bir işletmeye geliştirilen yeni ürün ya da hizmet sayesinde sektörde ilk olma ve yüksek düzeyde getiri elde etme avantajını da sağlayabilir (Durna, 2002, 70-71).

4.8.2. Artımsal (Kademeli) İnovasyon

Mevcut teknolojinin fonksiyonlarını değiştirmeyen ancak mevcut teknolojinin işlevselliğini geliştirerek performansını, özelliklerini, güvenliğini veya kalitesini artıran ya da maliyetini düşüren değişimleri artımsal inovasyon olarak tanımlamak mümkündür (Betz, 2010, 82; Noori, 1990, 105). Artımsal inovasyon hâlihazırdaki örgütsel faaliyetlerden sapmayan, rutin değişiklikler kapsayan bir inovasyon olarakta görülebilir. Yani radikal inovasyonun aksine artımsal inovasyonların değişim dereceleri düşük düzeydedir (Wan, Ong, Lee, 2005) ve işletmedeki sürekli iyileştirme faaliyetlerini içeren nispeten olağan gelişmelerdir (Noori, 1990, 105). Bir işletmenin var olan endüstriyel yapısını sürekli bir biçimde beslemesini sağlayan bu gelişmeler için (Betz, 2010, 83), işletmenin kurumsallaşmış yeteneklerinde gözden geçirme ve güçlendirmeler yeterlidir (Uzkurt, 2008, 34). Kademeli bir şekilde sürekli bir gelişme halinde olan cep telefonu endüstrisindeki gelişmeler artımsal inovasyona örnek olarak verilebilir (Köseoğlu, 2019, 20).

Radikal ve artımsal inovasyon arasında Tablo 2’de sunulmuş olan özellikler açısından birçok farklılık olsa da, sonuç olarak her iki inovasyonun da işletmelere rekabet avantajı sağlayan sonuçlara sahip oldukları bilinmektedir (Uzkurt, 2008, 34).

Tablo 2: Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırılması

	Artımsal İnovasyon	Radikal İnovasyon
Proje Süresi	Kısa dönemdir (6-24 ay arası)	Uzun dönemlidir (on yıl ve daha uzun)
Döngü	Doğrusal ve sürekli.	Kesintilidir. Süreç dağınıktır. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar.
Fikir Üretme ve Fırsatları Tanıma	Fikir üretme ve fırsatların görülmesi ortaya çıkar. Kritik olaylar ön görülebilir.	Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin veya oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir.
İş Durumu	Belirsizlik düşük olduğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir.	Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir.
Oyuncular	İnovasyondan sorumlu herkesin belirli sorumluluk alanları vardır.	Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve çekilirler. İnfomal ağlar kurulabilir.
Örgütsel Yapı	Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir.	Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlar zamanla amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşür.
Kaynak ve Yetenekler	Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir.	Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılması için yaratıcılık ve beceri ön plandadır.
Operasyon Birimlerinin Katılımları	Operasyon birimleri baştan işin içindedirler.	Sürece informal olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan bir birime teslim edilmesinden kaçınılmalıdır.

Kaynak: Uzkurt Cevahir 2008. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü** (İstanbul: Beta Yayınevi, 1. Bs., 2008), 34’den uyarlandı.

4.8.3. Yıkıcı İnovasyon

Büyüklik derecelerine göre inovasyonlar (inovasyonun düzeyleri) başlangıçta sadece artımsal ve radikal inovasyon olmak üzere ikiye ayrılmış olsa da ilerleyen dönemlerde özellikle teknolojik kökenli inovasyonların sonuçları dikkate alınarak bu sınıflandırmaya yıkıcı inovasyon da eklenmiştir (Köseoğlu, 2019, 20). Yıkıcı inovasyonun temelini ise Joseph Schumpeter’in ortaya attığı “yaratıcı yıkım” kavramına dayandırmak mümkündür. Schumpeter’e göre ekonomik gelişme, yeni

teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirilmektedir ve Schumpeter bu durumu “yaratıcı yıkım” olarak adlandırmaktadır (OECD, Eurostat, 2005, 33).

Yıkıcı inovasyonda “yıkım” sözcüğüyle anlatılmak istenen, pazara hâkim ve kaynak sorunu olmayan şirketlere karşı, daha az kaynağa ve pazar payına sahip daha küçük bir şirketin başarılı bir şekilde meydan okumasıdır. Güçlü şirketler genellikle ürünlerine veya hizmetlerine en çok talep gösteren, yani genellikle kendilerine en çok kar sağlayan müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürünlere yönelirler. Bu durum onların bazı kesimlerin ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelmesine veya gözden kaçırmalarına neden olur. İhtiyaç veya beklentileri karşılanmamış kitle ise genellikle daha küçük şirketlerin hedef kitlesi haline gelir. Pazar payını artırmak isteyen küçük şirketler, inovatif girişimlerle güçlü ve yerleşik şirketlerin piyasada kabul görmüş ürünlerinden daha ucuz ve fonksiyonel ürünler üreterek ihmal edilmiş kitleye ulaşırlar. Bu tarz ürünler genellikle başlangıçta pazara hâkim olan şirketlerin müşterilerinin pek ilgisini çekmez. Çünkü onlara göre sadece daha ucuz olması bir ürünün tercih edilmesi için yeterli sebebi değildir, bir ürünün tercih edilebilmesi için aynı zamanda belirli kalite standartlarına da sahip olması gerekir. Yeni ürünü tercih konusunda temkinli olan müşteriler, yeni ürünün ve küçük şirketin sunduğu hizmetin kalitesinin kendilerini tatmin edecek düzeye ulaşmasını beklerler. Bu durum gerçekleştiğinde ise daha fonksiyonel ve ucuz olan yeni ürüne yönelirler. Böylece pazara hâkim şirket müşteri kitlesini kaybetmeye başlar. Bu gelişmeleri gözden kaçıran pazara hâkim şirketler genellikle bu gelişimlere yeterince hızlı tepki veremezler, rekabet üstünlüğünü ve pazar paylarını kaybetmeye başlarlar. Müşteri kitlesi inovatif ürünü benimseyerek belirli bir hacimde kullanmaya başladığında ise hâkim ve yerleşik şirket açısından yıkım başlamış olur (Christensen, Raynor, McDonald, 2015, 45-48).

Yıkıcı inovasyonlar bünyelerinde mevcut teknolojiyi tamamen geçersiz kılacak radikal dönüşümlerin yanı sıra ürün ve süreç geliştirmeyi de içerebilirler. Klasik fotoğrafçılığın dijital teknolojiye dönüşmesi sonucunda Kodak şirketinin yaşadığı durum yıkıcı inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Fotoğrafçılık iş ve işlemlerinde, yerleşik şirket ve pazarın lideri pozisyonunda olan Kodak, dijital teknolojiye dayalı fotoğrafçılığın gelişimini izlemeye yavaş kalmış buna bağlı olarakta rekabet üstünlüğünü ve pazar payını kaybetmiştir (Maxwell 2009: 14).

4.9. İşletmelerde İnovasyon Stratejileri

Performansı üzerindeki olumlu etkileri açık bir şekilde gözlenen inovatif faaliyetler ulusal ekonomilerin temeli konumunda olan işletmeler açısından oldukça önemlidir. Günümüz şartlarında işletmelerin rekabet edebilirlik güçlerini artırmaları ve kâr elde edebilmeleri, kısaca varlıklarını sürdürebilmeleri inovatif faaliyetlere bağlıdır (Taşgit, Torun, 2016, 123). İşletmelerin inovatif faaliyetleri aynı zamanda toplumsal kalkınma ve ekonomik büyüme için de önemli bir unsurdur. Ancak yapısı gereği bünyesinde barındırdığı belirsizlikler, inovasyon girişimlerini aynı zamanda riski bir durum haline de getirmektedir. Başarısız inovasyon girişimlerinin hem işletmeler hem de ulusal ekonomi açısından oldukça ağır bedellerinin olduğu dikkate alındığında, bu durum inovasyon faaliyetlerinde inovasyon yönetiminin önemli bir unsur olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.9.1. İnovasyon Stratejileri

İnovasyonun yönetimi her şeyden önce bir stratejiyi gerekli kılmaktadır ve inovasyon stratejisi bir işletmenin yeni ürün geliştirme ve pazara açılma planları açısından rekabet ortamı ile ilgili duruşunun bir göstergesidir. Yani benimsenen inovasyon stratejisi bir şirketin rakiplerini ile mücadelede nasıl bir yol izlemeyi planladığının göstergesidir (Çubukçu, 2018, 11). Bu açıdan değerlendirildiğinde inovasyon stratejisini, faaliyette bulunulan sektörde rekabet eden şirketler arasındaki durumun gözden geçirdiği, hedefler belirlendiği, finansal imkânların tanımlandığı ve uzun dönemli planların yapıldığı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Deniz, 2011, 152).

İnovatif faaliyetlerle rekabette avantaj kazanmayı ve varlığını devam ettirmeyi hedefleyen işletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için öncelikle kendilerine uygun bir inovasyon stratejisini ya da stratejilerini benimseyip uygulamaları gerekmektedir. Bir işletme inovasyon stratejilerinden birini kullanabileceği gibi aynı anda birkaç tanesini de birlikte kullanabilir. Ancak işletmelerin bu stratejileri belirlerken çevresel koşulları ve öz kaynakları dikkate alarak (Kastan, 2016, 80; Mert, 2018, 83), inovasyon stratejisini belirleme işini bir süreç olarak görmeleri gerekir. Çünkü faaliyet gösterilen sektör, sektörde faaliyet gösteren aktörler, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri, işletmenin büyüklüğü, örgütsel yapı, pazardaki payı, finansal yapı, çalışanların eğitim düzeyi gibi pek çok içsel ve dışsal kaynak seçilecek inovasyon

stratejisi üzerinde etkilidir. İşletmenin benimsediği inovasyon stratejinin etkililiğini artıracak unsurlar ise, çalışanlarının seçilen stratejiyi benimsemeleri ve üst yönetimin destekleyici yaklaşımlarıdır (Deniz, 2011, 152).

İnovasyon stratejileri ile ilgili alanyazın incelendiğinde, araştırmacıların çeşitli inovasyon stratejileri geliştirmiş oldukları ve bu konuda ortak bir fikrin olmadığı gözlenmekle birlikte stratejilerin adlandırma ve içerik açısından benzerlik gösterdiği de söylenebilir (Kastan, 2016, 79). Örneğin, Freeman ve Soete (2004, 308-327) inovasyon stratejilerini saldırgan stratejiler, savunmacı stratejiler, taklitçi ve bağımlı stratejiler, geleneksel ve fırsatçı stratejiler olarak sınıflandırır. Freeman ve Engel'e (2007) göre de inovasyon stratejilerini saldırgan inovasyon stratejileri, savunmacı inovasyon stratejileri, taklitçi inovasyon stratejileri, geleneksel inovasyon stratejileri, bağımlı inovasyon stratejileri ve fırsatları izleme stratejisi olmak üzere altıya ayırmak mümkündür. Mert'e (2018, 84) göre ise inovasyon stratejilerini saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi strateji ve bağımlı strateji olarak dört bölümde ele almak mümkündür ki yaygın olarak kullanılan sınıflandırma budur. Bundan dolayı bu çalışmada da bu sınıflandırma dikkate alınmıştır.

4.9.1.1. Saldırgan Strateji

Bu stratejide temel amaç, yeni bir ürünü veya hizmeti geliştirdikten sonra patentini alıp bu ürünü ya da hizmeti rakiplerinden daha önce piyasaya sunmaktır. Şirket böylece saldırgan bir strateji kullanarak rakiplerinden önde olma avantajını elde etmiş olur ve bu avantajı kullanarak piyasada lider konumunu yakalar. Bu stratejiyi kullanabilmek için ise şirketin gelişmiş ve etkin bir şekilde işleyen Ar-Ge faaliyetlerine ve bilgi ağına ihtiyacı vardır (Coşkun, 2013, s. 59). Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin inovatif faaliyetleri daha etkili hale getirebilmek için aynı zamanda hızlı ve etkili bir iletişimin ağına da ihtiyacı vardır. İşletmede iyi işleyen bir bilgi ve iletişim ağının olması işletmeye dışarıdan sürekli, hızlı ve doğru bilgi akışının olmasına olanak sunar. Bu olanağa sahip olmak ise bir işletmeye yeni ürünün niteliği, zamanlaması, finansmanı gibi konularda daha hızlı ve etkili kararlar verebilme imkânı sunar (Durna, 2002, 129). Bu strateji, şirkete rakiplerinden önde olma ve rekabette avantaj elde etme şansı sunmakla birlikte inovasyon stratejileri içerisinde en pahalı ve riskli olanıdır.

4.9.1.2. Savunmacı Strateji

Saldırgan stratejide olduğu gibi tamamen yeni bir ürün veya hizmeti üretmek yerine, mevcut bir ürünü veya hizmeti satın alarak ya da geliştirerek daha ileriye taşıma ve ondan tam anlamıyla yararlanmaya dayanan stratejidir (Durna, 2002, 137; Mert, 2018, 85). Çoğunlukla Ar-Ge açısından kapasitesi düşük olan şirketlerin tercih ettiği bu strateji, şirket tarafından bilinçli bir şekilde seçilmiş olabileceği gibi saldırgan stratejiler karşısında yaşanan mecburiyetler gereğince de seçilmiş olabilir. Bu stratejiyi benimseyen şirketler sektördeki teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri izlerler, ancak pazara ilk çıkan olmak istemezler. Çünkü pazara ilk çıkan şirket olmak ya da sektörde öncü olmak her zaman avantajlı bir durum olmayabilir. Bu yüzden de bazı şirketlerin savunmacı stratejiler benimsemesi olağandır (Çubukçu, 2018, 12; Mert, 2018, 86). Aslında temkinli bir davranış olan savunmacı strateji, saldırgan strateji gibi maliyetli ve uzun süreli araştırmaları zorunlu kılmaz ve bundan dolayı da belirsizlik ve ayı orada risk düzeyi düşüktür. Buna rağmen, bir şirketin savunmacı stratejiyi kullanabilmesi için özellikle üretim mühendisliğinde ve pazarlamada güçlü olması gerekir. Çünkü bu stratejiyi benimsemiş olan şirketler, ortalamanın üzerindeki kazancı inovatif girişimlerle ve saldırgan stratejiler ile değil, pazardaki verimli çalışmalar yoluyla elde etme eğilimindedirler (Durna, 2002, 137; Ülgen ve Mirze, 2004, 277).

4.9.1.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler, yenilikleri savunmacı stratejiyi benimseyen şirketlere kıyasla bir adım daha geriden izlerler. Bu stratejiyi benimseyen şirketler, mevcut bilgiyi ve teknolojiyi kullanarak daha ucuz işgücü ve daha düşük miktardaki yatırımlarla alternatif yenilikler oluşturulmaya çalışırlar (Çubukçu, 2018, 12). Taklitçi stratejinin uygulamasında dikkate edilmesi gereken iki önemli noktası vardır. Bunlardan ilki, taklit edilecek ürün ya da hizmetin tespit edilebilmesi için pazardaki eğilimler hakkında güvenilir bilgilerin edinilmesidir. Taklit stratejisini benimseyen bir şirketin, müşterinin hangi ürünlere ve hizmetlere rağbet gösterdiğini bilmesi bir zorunluluktur. Bunlardan ikincisi ise taklit edilecek ürün veya hizmetin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin belirlenmesidir (Öğüt ve diğ., 2007, 423). Bu stratejiyi benimseyen şirketlerin bu iki noktaya göz önünde bulundurarak planlamaya ve uygulamaya gitmesi, taklit edilecek ürünü veya hizmeti çok iyi seçmesi gerekir. Çünkü taklit edilen yeniliklerin getiri oranları düşüktür ve bu stratejide başarısız

olunması durumunda yeni bir girişim için gerekli olan kaynak bulunamayabilir (Mert, 2018, 87).

4.9.1.4. Bağımlı Strateji

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında güçlü bir işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmelerdir ve bağlı oldukları işletmenin alt kuruluşu gibi çalışırlar. Eğer benimsenen strateji tam bağımlılık esasına dayalı ise bu durumda işletme, güçlü şirketin bir bölümü gibi çalışır (Zerenler, Türker, Şahin, 2007, 664). Bu strateji diğer inovasyon stratejilerine kıyasla en az risk içeren stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen şirketler çoğunlukla risk alarak ürün ya da hizmet üreten şirketlerin istediklerini üreten şirketlerdir. Kendi adlarına üretim yapmadıkları için inovasyon konusunda risk alan şirketin zarar etmesi veya başarısız olması onları fazla etkilemez. Bundan dolayı da bu stratejinin risk düzeyi düşüktür (Mert, 2018, 88).

4.9.2. İnovasyon İlkeleri

Doğru stratejiler benimsenmiş olsa da bir inovasyon girişiminin başarılı olabilmesi için inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve kontrolünde göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler gözetilerek gerçekleştirilen inovasyon girişimlerinin başarılı olması beklenebilir. Aksi durumlarda ise inovasyon girişiminin başarısızlıkla sonuçlanması ve işletme açısından bir dezavantaja dönüşmesi olasıdır. Bir inovasyon girişiminde göz önünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır (Adıgüzel, 2012, 51-52; Eren, 1982, 26):

1. *Gerekliklik İlkesi:* İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için inovasyonun gereklidir.
2. *Ayrım İlkesi:* İnovasyon ve Ar-Ge faaliyetleri birbiri ile ilişkili ve birbirini destekleyen kavramlardır, ancak inovasyon ve Ar-Ge aynı şey değildir.
3. *Kâra Yönelme İlkesi:* Her inovasyon girişimi belirli bir kâr hedefine yöneliktir.
4. *Dinamikliği ve Çok Yönlülük İlkesi:* İnovasyon süreklilik arz eder dinamik ve çok yönlü bir süreçtir.
5. *Radikallik İlkesi:* İnovasyonun beraberinde köklü değişimleri de getirebilir.

6. *Zamanlama İlkesi*: İnovasyon, toplumun veya piyasanın inovasyonun sonuçlarını benimsemeye hazır olduğu bir zamanda yapılmalıdır.
7. *Kaynak Bulma İlkesi*: İnovasyon girişimleri uzun zaman alan pahalı girişimlerdir. Bundan dolayı ek kaynaklara ihtiyaç duyulabilir.
8. *Erken Seçenek Eleme İlkesi*: İnovasyon girişimleri doğaları gereği bünyelerinde belirsizlikler barındırırlar ancak inovasyon sürecinde başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirerek erken dönemde bir elemeye tabi tutmak ve başarısız olacağı düşünülen projeleri eleyerek maliyetten kurtulmak gerekir.
9. *Kabul Görme ve Reddedilme İlkesi*: İnovasyon girişimleri pahalı girişimlerdir ve bu girişimlerin belirli planlar dâhilinde yürütülmesi gerekir. Yapılan planların kabul görmesi veya belirli koşullarda reddedilebilmesi gerekir.

4.10. Çevresel Faktörlerin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Genel anlamıyla çevre, işletmeyi fiili olarak etkileyen ve potansiyel olarak etkileyebilecek bütün faktörleri temsil eder. Bir açık sistem olarak işletmelerin çevreden girdi alan, bu girdileri işleyerek çevreye çıktılar sunan ve bu şekilde varlıkların sürdüren kurumlar olduğu düşünüldüğünde işletmeler açısından çevrenin önemi açıktır. Bundan dolayı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin çevreye karşı duyarlılıkları ve çevreye uyum kapasiteleriyle mümkün olduğu söylenebilir (Naktiyok, Bayrak Kök, 2006, 82). Özellikle örgütün kontrolü dışındaki çevresel faktörlerin sürekli değiştiği günümüz koşulları dikkate alındığında ise inovatif tutum ve davranışları işletmeler açısından sürekli değişime bağlı olarak gelişen çevresel belirsizliklere karşı stratejik bir cevap olarak önem kazanmaktadır. Yani çevresel belirsizliklerin yoğunlaştığı günümüz şartlarında bir işletme için yenilikçi tutum ve davranışlar rekabet avantajı elde etmek, büyümek ve çevresel belirsizlikler karşısında hayatta kalmak açısından önem taşımaktadır (Gemici, Zehir, 2019, 79).

Makro çevre değişikliklerinin rekabetin doğasını değiştirdiği, çevresel faktörlerin sürekli değiştiği, değişirken de işletmelerin faaliyetlerini etkileyerek değiştirdiği günümüzde, özellikle *küreselleşme ve yoğun rekabet* ortamı işletmeleri hem küresel hem de ulusal düzeyde etkilemekte (Alayoğlu, 2010, 28; Gemici, Zehir, 2019, 66), varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmeleri inovatif girişimlere yöneltmektedir.

Campbell tarafından mal ve hizmetlerdeki hareketliliğin artışı sonucunda uluslararası düzeyde artan karşılıklı ekonomik bütünleşme olarak tanımlanan küreselleşme (Özkan, 2006, 5), özellikle 1980 sonrası ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda aktif bir varlık göstererek işgücü, sermaye ve malların serbest dolaşımına olanak sağlamıştır (İncekara, Savrul, 2011, 4). Bunun sonucunda ise rekabet uluslararası düzeye taşınmıştır. Günümüzde işletmeler sadece ulusal düzeydeki rakiplerini değil, uluslararası düzeydeki rakiplerini dikkate almak zorundadır ve küresel dünyada bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi küresel düzeydeki rekabet gücüne bağlıdır. Bu durum işletmeleri maliyet düşürme, kalite artırma, yeni ürünler geliştirme ve pazarlama yönünde inovasyona yönelten bir faktöre dönüşmüştür.

Küreselleşme olgusunun önemli yansımalarından biri olarak karşımıza çıkan rekabet kavramı ise bir yandan müşteri ihtiyaçlarını karşılarken, diğer yandan da müşterilerin beklentilerini karşılama ve onlar için değer yaratma potansiyeline sahip rakiplerle mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2004:257). Teknolojik gelişmelerin hızlandığı, ürünlerin güncelliğini hızlı bir şekilde yitirerek demode olduğu, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, rakiplerin sayısının sürekli arttığı küresel rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli yeni arayışlara yönelmektedir (Tanyeri, Fırat, 2005, 12). Bu şartlarda bir işletmenin başarı sağlayarak varlığını devam ettirmesi rakiplerine üstünlük sağlayabilmesine bağlıdır. Rekabet gücünü belirleyen temel faktör ise ar-ge ve inovasyon kaynaklı yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Bunun için işletmelerin hem mevcut üretim faktörlerini ve ürünlerini sürekli yenileyip geliştirmeleri (Zerenler, Türker, Şahin, 2007, 653) hem de yeni ürünler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum yoğun rekabet ortamında, işletmeler için inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır (Çetin, Gedik, 2017, 160).

Günümüzde yaşanan *teknolojik gelişmeler* de tıpkı küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı gibi hem uluslararası hem de ulusal düzeyde etkiye sahip bir çevre değişkeni olarak işletmeleri inovasyona yöneltmektedir (Durna 2003, 125). Yaşanan küreselleşmeye bağlı olarak özellikle de gelişmiş ülkelerde ürün rekabeti, bilimsel ve teknolojik yetkinlik rekabetine dönüşmüştür. Yani günümüzde teknolojik açıdan gelişmişlik, ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemekte ve küresel rekabette önemli üstünlükler sağlayan bir faktör olarak görülmektedir. Teknolojik yenilikler, rekabet

yapısında ve ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir (Zerenler, Türker, Şahin, 2007, 656).

Bir ülkedeki inovatif faaliyetlerinin sadece Ar-Ge bölümlerinin ve özel teşebbüsün çabalarıyla etkili bir şekilde yürütülebilmesi mümkün değildir. Bir ülkede inovatif girişimlerin başarılı sonuçlar üretmesi devletin ve girişimcilerin iletişimi ile gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasına, altyapı imkanlarının ve gerekli finansal desteklerin sağlanmasına bağlıdır. Başka bir deyişle inovasyonun bir ulusal yenilik sistemi bağlamında ele alınması inovatif girişimlerin başarısı açısından hayati önem arz etmektedir (Uzkurt, 2008, 10-11). Bundan dolayı küreselleşme, yoğun rekabet ve teknolojik gelişme faktörlerinin yanı sıra ulusal düzeydeki *bürokratik etkinlik, devlet desteklerinin yeterliliği, mülkiyet haklarına sağlanan koruma* gibi faktörlerde inovatif bir girişimden elde edilebilecek potansiyel faydayı etkileyerek, bireylerin ya da işletmelerin inovatif girişimleri başlatma ve sürdürme konusundaki istekliliğini etkilemektedir (Tağ, Köroğlu, 2019, 409).

Genel olarak bürokrasiyi, bir devleti veya bir işletmeyi hedefler doğrultusunda yönetmeyi kolaylaştıran bir araç olarak görmek mümkündür. Bürokratik etkinlik ise sistemin işleyişine ve paydaşlarla ilişkilerine dair kural ve düzenlemelerin ne derece rasyonel ve kolaylaştırıcı bir yapıda olduğuyla ilgili bir kavramdır. Yani bürokratik etkinlik, uygulayıcı bürokratların süreçleri ne derece hızlı, tutarlı ve doğru uyguladığı ile ilgilidir. Bu konudaki temel varsayım, girişim ortamını kolaylaştıran bir bürokrasinin yenilikçi girişim oranını da arttıracığı yönündedir. Araştırma sonuçları da bürokratik etkinlik ile yenilikçi girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakta ve bu konudaki temel varsayımı desteklemektedir (Tağ, Köroğlu, 2019, 412, 420). Yani bir ülkede yenilikçi girişimciliği destekler yapıdaki bürokratik etkinliğin, inovatif girişimleri artıran bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Bir ülkedeki, devlet ve hükümet politikalarının yeni ve büyümekte olan girişimlere sağladığı maddi ve manevi yardımları kapsayan devlet destekleri de bürokratik etkinlik gibi yenilikçi girişimleri ve inovasyonu destekleyen bir faktördür. Bu konudaki temel varsayım ise bir ülkede girişimciliğe teşvik eden devlet destekleri arttıkça, o ülkede girişimcilerin yenilikçi girişimci olma olasılığının artırdığı yönündedir. Yapılan araştırmaların sonuçları da devlet destekleri ile yenilikçi girişim arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tağ, Köroğlu, 2019,

421). İnovasyonun önündeki engellere bakıldığında ise riskin yüksekliği, maliyet yüksekliği, finansal kaynak sorunu, ar-ge ve inovasyon teşviklerinin yetersizliği gibi faktörlerin inovasyon önündeki önemli engeller olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Çetin, Gedik, 2017, 165) ve bu engelleyici faktörlerin devlet tarafından sağlanacak desteklere aşılabileceği de söylenebilir. İnovatif girişimlere sağlanan devlet desteği ise doğrudan devlet tarafından sağlanan teşvik primleri şeklinde olabileceği gibi aracı kuruluşlar yani bilim kurulları, ar-ge üniteleri veya üniversiteler tarafından sağlanan destekler şeklinde de olabilir. Burada devlet desteklerinin miktarı kadar niteliği de önemlidir.

İnovasyon bağlamı göz önüne alındığında mülkiyet haklarını sınai ve fikri mülkiyet hakları olarak sınıflamak mümkündür. Sınai mülkiyet hakları patent, faydalı model, ticaret ve hizmet markaları, endüstriyel tasarım ve entegre devre topoğrafyalarını kapsar (Aksel, 2010, 31; Tecimer, Yalçiner, 2007, 276). Fikri mülkiyet haklarının ise inovasyon sürecindeki (inovasyon fikri, üretim, uygulama, pazarlama, yaygınlaştırma) fikri çabalar ve emekler sonucunda ortaya çıkan ve yaratıcı nitelik taşıyan düşünce ürünlerini kapsadığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları mülkiyet haklarına sağlanan koruma ile yenilikçi girişimcilik davranışı sergileme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak birçok araştırmacıya göre bu çelişkili bir durumdur ve yetkili kurumlarınca bu haklara sağlanan korumanın etkililiği yenilikçi girişimcilik davranış ve tutumları üzerinde son derece güçlü bir etkiye sahiptir (Tağ, Köroğlu, 2019, 421). Harcanan zaman ve finansal kaynaklar dikkate alındığında, inovatif girişimler oldukça maliyetli girişimler olarak değerlendirilebilir. Mülkiyet hakları konusunda yerli korumanın olmadığı ortamlarda bu tür girişimlerin izinsiz kullanılma riski fazladır ve bu risk inovatif girişimlerde bulunacak işletmeler tarafından göze alınamayacak kadar pahalıdır. Bundan dolayı mülkiyet haklarının korunması konusunda yeterli düzeyde düzenlemelerin olmaması inovasyonu engelleyici bir faktör olarak görülebilir.

Yukarıda sıralanan faktörlerin yanı sıra ülkedeki eğitim kalitesi, toplumun bilimsel açıdan gelişmişlik düzeyi ve bilimsel çalışmalara atfedilen önem gibi destekleyici faktörlerin de inovatif girişimler üzerinde etkilerinin olması beklenebilir.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Erdemir şirketinde çevresel faktörlerin şirketin inovasyon süreçlerine etkisini, firmayı Türkiye’de ilk olarak rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden stratejiler ve faktörler üzerinden incelemektir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için temel olarak “Çevresel faktörlerin şirketin inovasyon süreçlerine etkisi nasıldır?” sorusuna yanıt aranacaktır.

Araştırmanın temel sorusuna yanıt bulabilmek için aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

Erdemir şirketini rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörlerin bilimssel olarak etkili çevresel faktörlerden sayılan *demografik yapıdaki değişimler* (Bardakçı, 2019; Drucker, 2002; Ürper, 2005), *algılamadaki değişiklikler* (Bardakçı, 2019; Durna, 2002), *Yeni Bilgiler* (Döm, 2008; Drucker, 2002; Durna, 2002), pazarlama, yeni ürün, ürün farklılaştırma, rekabette işletme performansını iyileştirme (OECD-Eurostat, 2005), çevre ile etkileşim (Adıgüzel, Seher, 2011; Yılmaz, Talas, 2010), müşteri kitlesi, toplumsal beklentiler, ulusal düzeyde rakip işletmeler, yerel yönetimler, devlet kuruluşları, ülkenin ekonomik yapısı, ülkedeki hukuki ve bürokratik yapı gibi yakın çevre unsurları; uluslararası ekonomi, teknolojik unsurlar, siyasi yapılar, uluslararası anlaşmalar, küreselleşme ve uluslararası rekabet (Özer, 2012, 154; Eren, 2001; Alayoğlu, 2010) niteliklerinden hangilerini taşıdığı incelenecektir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez 1 sınanmıştır.

- **Hipotez 1:** Erdemir şirketini rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörler vardır.

Bir kararın stratejik olabilmesi için “yaratıcı, yenilikçi, değişim yönlü, sürdürülebilir, etkili (Aktan, 2008; Papatya ve Uygur, 2019), uzun vadeli (Aydın, 2000; Uygur, 2016) ve dinamik (Alayoğlu, 2010) olması gerekir. Araştırmanın ikinci hipotezi sınanırken bu kriterleri taşıyıp taşımadığı incelenecektir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez 2 sınanmıştır.

- **Hipotez 2:** *Erdemir şirketinde RES Üretim kararı, stratejik karar alma süreçlerinden geçerek verilmiş stratejik bir karardır.*

İnovasyonun sürecinin yürütülmesi için sürecin bir inovasyon süreci olarak tanımlanması ve buna göre yapılandırılması gerekir (Tunç, 2008; Wan, Ong, Lee, 2005). Süreç inovasyonu bir ürün veya hizmetin değil de, ürünün veya hizmetin geliştirilmesine yönelik süreçlerin tamamında ya da herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade eder (Yavuz, 2010, 41-42). Süreç inovasyonu hizmet sunumu, üretim veya teslimat maliyetlerin azaltmayı, kaliteyi artırmayı, yeni ürünler geliştirmeyi ya da bir üründe önemli derecede iyileştirmeleri, teslimat sürecinde önemli derecede iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri hedefler (OECD, Eurostat, 2005; Yavuz, 2010, 41). Bir sürecin “süreç inovasyonu nitelikleri taşıması için, rekabet (Taşgit, Torun, 2016; Çubukçu, 2018), planlılık (Deniz, 2011, 152), kurumsal avantajları kullanmak ve yeni avantajlar yaratma stratejisi (Kastan, 2016, Mert, 2018), stratejilerin üst yönetim tarafından desteklenmesi (Deniz, 2011, 152) ve genel olarak inovasyon ilkelerinin (Adıgüzel, 2012,; Eren, 1982) gözetilmiş olması gerekir. Bu kapsamda Erdemir şirketi, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimini inovasyon süreçlerini işleterek sürdürüp sürdürmediği yukarıda sayılan kriterlerle tartışılmak üzere aşağıdaki hipotez 3 sınanmıştır.

- **Hipotez 3:** *Erdemir şirketi, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimini inovasyon süreçlerini işleterek sürdürmüştür.*

Araştırma hipotezlerini sınamak üzere toplanacak veriler için ekte sunulan mülakat soruları hazırlanmış ve katılımcılara yüzyüze sorulmuştur.

5.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma açıklayıcı vaka çalışması (örnek olay) modelinde yapılmış nitel desenli bir araştırmadır.

Araştırmaya Erdemir şirketinden irtibat kurulacak ilk kişi ile başlanacak, araştırma izni alınmıştır. Ardından öncelikle şirketin yapısı, misyonu, vizyonu, temel politikaları, çevresel etkileri yönetim politikaları, inovasyon süreçlerini yönetim politikaları ve inovasyon süreçlerinin yönetimine dair bilgiler alınmıştır. Ardından araştırmaya katılacak kişiler belirlenmiş ve bu kişilerle yapılan görüşmelerde Erdemir şirketini

rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel etkiler yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak devam edilmiştir.

5.3. Araştırmaya Konu Olan Şirket: Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. (Erdemir): Türkiye'nin en büyük entegre yassı çelik üreticisi olan Erdemir, 1965 yılında üretime başlamıştır. Ülke sanayisinin ihtiyaçları doğrultusunda yatırımlarını aralıksız sürdüren Ereğli Demir Çelik, yaklaşık 4 milyon ton ham çelik ve yaklaşık 5 milyon ton nihai ürün kapasitesine ulaşmıştır. Erdemir, Karadeniz Ereğli'de kurulu tesislerinde, uluslararası kalite standartlarında sıcak ve soğuk haddelenmiş, kalay, krom ve çinko kaplı yassı çelik ürünler ve levha üretmektedir. Şirket'in ürünleri; otomotiv, beyaz eşya, enerji, inşaat, boru, genel makine ve imalat, ev aletleri, ısı ve basınçlı kap ekipmanları, gemi inşa, ağır sanayi ve ambalaj gibi pek çok sektörde temel girdi olarak kullanılmaktadır (OYAK, 2020).

5.3.1. Şirket Hakkında Genel Bilgi

Şirketin 2018 faaliyet raporunda şirketin kuruluş ve gelişiminin kilometre taşları aşağıdaki şekilde kamuoyuna duyurulmuştur (OYAK, 2018, 2020):

1960 Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.'nin (Erdemir) kuruluşu için özel kanun çıkarıldı ve Erdemir kuruldu.

1961 Tesisin kazı, inşaat ve montaj çalışmaları başladı.

1965 Erdemir yıllık 500 bin ton ham çelik ve yaklaşık 400 bin ton yassı çelik kapasitesi ile 15 Mayıs'ta üretime başladı.

1972 Ara tevsiyat yatırımları ile ham çelik kapasitesi 800 bin tona yükseldi.

1978 I. Kademe Tevsiyat yatırımları ile 1,5 milyon ton ham çelik kapasitesine ulaşıldı.

1983 II. Kademe Tevsiyat yatırımları ile ham çelik kapasitesi 1,7 milyon ton oldu.

1986 İMKB (Borsa İstanbul)'nin açılmasıyla, Erdemir hisse senetleri borsada işlem görmeye başladı.

1987 Tamamlama yatırımlarının ardından 2 milyon ton ham çelik kapasitesine ulaşıldı.

1996 KAM I ve KAM II Projeleri tamamlandı ve ham çelik kapasitesi 3 milyon ton oldu.

1997 II. Soğuk Haddehane Tesisleri devreye alındı. Ülkemizin Karadeniz'deki en büyük limanı olan Yeni Liman işletmeye alındı.

1999 250 bin ton/yıl kapasiteli Kalay ve Krom Kaplama Tesisi işletmeye alındı.

2000 Yassı çelik üretiminde 3 milyon ton aşıldı.

2001 Erdemir Mühendislik, Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. kuruldu. Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş. kuruldu. Erdemir 1,1 milyon ton/yıl çelik ürün satarak ihracat rekoru kırdı.

2002 İsdemir satın alındı. Romanya'da LBE çelik tesisi satın alındı.

2004 Divriği-Hekimhan Madenleri San. Ve Tic. A.Ş. satın alındı ve unvanı Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş. olarak değiştirildi.

Erdemir; Avrupa Kalite Ödülü'nde Mükemmellikte Yetkinlik Derecesi ve Ulusal Kalite Ödülü Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Başarı Ödülü aldı.

2005 30 Mayıs 2005'te Erdemir özelleştirmesinde ihale süreci başladı.

2006 27 Şubat 2006 tarihinde Erdemir'in özelleştirme süreci, kamu hisselerinin OYAK Grubu'na devri ile tamamlandı. Erdemir; AB Çevre Ödülleri Türkiye Programı'nda Yönetim Kategorisi'nde birinci oldu. İsdemir'de modernizasyon ve dönüşüm yatırımları kapsamında ilk slab üretildi.

2008 Erdemir, projesinden inşasına ve devreye alınmasına kadar tamamen Erdemir mühendis ve işçilerinin eseri olan 1 No.'lu Yeni Yüksek Fırın Ayşe'yi işletmeye aldı. İsdemir, Modernizasyon ve Dönüşüm Yatırımları kapsamında kurulan 3,5 milyon ton kapasiteli Sıcak Haddehanesinde ilk yassı nihai mamul bobinini üretti.

2011 İsdemir'in 4. Yüksek Fırını devreye alındı. Erdemir Maden, Ekinbaşı işletmesi faaliyete geçti. Ersem'in İskenderun tesisleri faaliyete geçti.

2012 Ersem, Ereğli tesislerinde yeni çelik servis merkezi faaliyete başladı. Türkiye'nin 2012 BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı'na (Rio+20)

Hazırlıklarının Desteklenmesi Projesi kapsamında gerçekleştirilen Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Ekonomi Alanında En İyi Uygulamaların Seçimi yarışmasında Erdemir Çevre Yönetim Süreci – Çevre Performans Endeksi ve Sürdürülebilirlik Faaliyetleri, ülkemizi temsil edecek en iyi uygulamalar arasına girdi.

20-22 Haziran 2012 tarihinde Brezilya’nın Rio de Janeiro kentinde gerçekleşen Rio+20 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı’nda söz konusu faaliyetler hakkında sunum yapıldı.

2013 Erdemir’in Genel Merkezi İstanbul’a taşındı.

2014 Asya-Pasifik Bölgesi’ndeki satınalma, pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütmek amacıyla Erdemir Asia Pacific Pte. Ltd. %100 Erdemir iştiraki olarak kuruldu. Erdemir, Türkiye’nin T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı ilk çelik Ar-Ge Merkezi’ni sektöre kazandırdı. Erdemir 2020 vizyonu belirlendi.

2015 Erdemir 50. yılını kutladı. Ersem’in Manisa tesisleri hizmete açıldı.

2016 İsdemir Borsa İstanbul’da işlem görmeye başladı. İsdemir’in endüstriyel gaz üretimini desteklemek amacıyla Alman Linde Grup ile %50-%50 ortaklık yapılarak İsdemir Linde Gaz Ortaklığı Anonim Şirketi kuruldu. İsdemir sıvı demir üretiminde 5 milyon tonu aşarak yeni bir rekora imza attı.

5.3.2. RES Çelik Levha Üretim Kararı

Rüzgâr Enerjisi Santrali çelik levha üretimi kararı şirketin tek başına aldığı bir karar olmaktan öte, devletin ve ülkenin stratejik ihtiyaçları, pazar ihtiyacı, çevre ihtiyacı ve müşteri ihtiyaçları gözetilerek alınmıştır. Yenilenebilir enerji alanındaki yatırımları desteklemek için yapılan ürün geliştirme ve iyileştirme çalışmaları kapsamında Oyak Maden Metalürji Grubunun rüzgâr enerji santralleri için ürettiği ürünlerin satışı 2016 yılından bu yana her yıl iki katın üzerinde artış göstermiştir. Grup, Türkiye’de imal edilen tüm rüzgâr kuleleri gövde levhalarının ana tedarikçisi konumuna gelmiştir. 2017 yılında Rüzgâr Enerji Santrali (RES) projeleri kapsamında sektörün önde gelen firmaları ile kalite onay çalışmaları yürütülmüş, yurt içi ve yurtdışındaki RES projelerine ürün verilebilir duruma gelinmiştir. (OYAK, 2018, 2020):

5.3.2.1. RES

Rüzgâr Enerjisi Santralleri çevre, maliyet ve dışa bağımlılığın azaltılması gibi birçok avantajı birarada bulundurmasından dolayı ülkelerin enerji alanındaki önemli girişmelerini oluşturmaktadır.

Türkiye'de bulunan 172 Rüzgâr Enerji Santrallerinin toplam kurulu gücü 5.789,39 MW'dır. 2016 yılında Rüzgâr Enerji Santralleri ile 15.369.548.000 kilovatsaat elektrik üretimi yapılmıştır. Türkiye'de ilk rüzgâr santrali 1998 yılında İzmir'de kurulmuştur.



Şekil 9: Rüzgar Enerji Santrali

Kaynak: OYAK (2018) Oyak Maden Metalürji Grubu 2017 Sürdürülebilirlik. Oyak Maden Grubu Raporu.

https://www.erdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/OMMG_SR_2017TR-121018-2509.pdf

5.3.2.2. Stratejik Bir Karar Olarak RES Üretimi

Şirket karar alma mekanizmasındaki temel stratejilerini şu şekilde beyan etmektedir:

OYAK Maden Metalürji Grubu büyümeye ve finansal performansını geliştirmeye devam ederken tüm paydaşları için değer yaratma üzerine odaklanmaktadır. Grubun değer yaratma anlayışı; sürdürülebilir büyüme, sorumlu üretim ve insanı merkeze alan

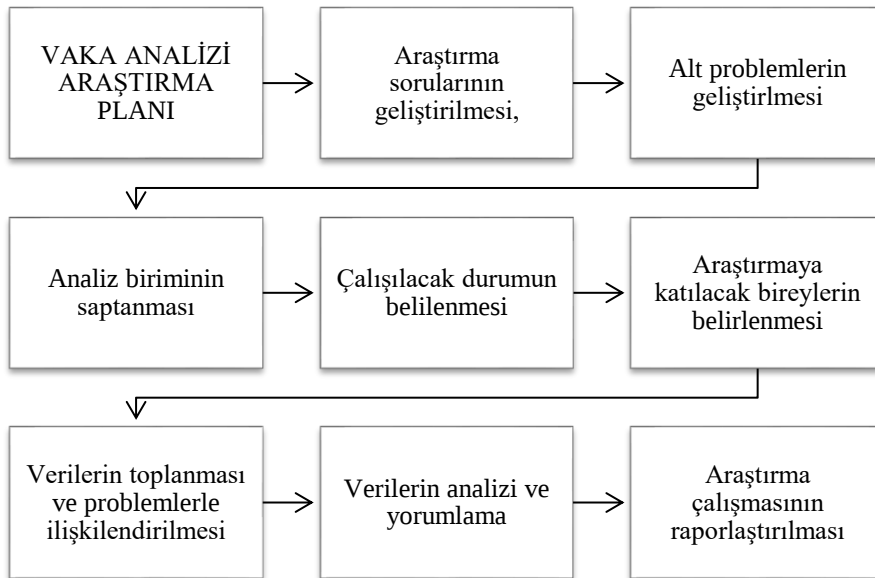
yaklaşım olmak üzere üç temel üzerinde şekillenmektedir. Bu temel strateji ile Rüzgar Enerjisi Santrali çelik levha üretimi de stratejik bir karar olarak alınmış ve sürdürülmektedir (OYAK, 2018, 2020).

5.4. Vaka Analizi Yöntemi

Vaka çalışmasında temel fikir, bir olayın (belkide az sayıda olayın) uygun gelebilecek herhangi bir yöntemle ayrıntılı bir biçimde incelenmesidir. Araştırmada ele alınan fenomen ya da bir olayı daha iyi anlamak için yapılan vaka çalışmalarına gerçek örnek olay çalışması olarak tanımlanabilir (Punch, 2011, 144; Yıldırım, Şimşek, 2011, 278-279). Araştırmada vaka çalışma türlerinden bütüncül tek durum analizi yapılması uygun görülmüştür.

Bu araştırmada vaka çalışmasının tercih edilmesinin nedeni, araştırmanın amacının bir kurumdaki özel bir konuya odaklanarak açıklayıcı çalışma yapmayı hedeflenmiş olmasındandır.

Araştırma planı Yıldırım ve Şimşek (2011) 'in önerdiği planla yürütülecektir.



Şekil 10: Vaka Analizi Araştırma Planı

Kaynak: Yıldırım, A., Şimşek H. (2011) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara. Seçkin Yayınları. 281

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Tracer (iz sürme) yöntemi kullanılmıştır. Tracer yöntemi bazı etkileşimlerin yardımıyla, belirli bir zaman diliminde ve ilgili gruplar

üzerinde, örgütsel süreçlerin tanımlanması metodudur. Bu yöntemde araştırmacı bir bir bilgi verici ile araştırmaya başlar ve onun yönlendirmesi ile veri toplanacak diğer kişilere ulaşır (Hornboy ve Symon, 1994; akt: Altunışık, ve diğ. 2004, 248).

Araştırma Türkiye’de ilk olarak rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi yapan Erdemir şirketi araştırmanın inceleme konusu yapılmıştır. Erdemir firmasını, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi yapmaya yönelten çevresel faktörlerin şirketin inovasyon süreçlerine etkisi üzerinden inceleme yapılması planlanmıştır.

Araştırma verileri, araştırma kapsamında yapılacak görüşmeler, şirket bilgileri, şirketin rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi sürecine girmesine etki eden analizler, raporlar ve üretim sürecine dair verilerden oluşmaktadır.

5.5. Veri Toplama ve Analizi

Araştırma verileri beşi Erdemir Şirketinde çalışan biri bakanlıkta çalışan toplan 6 kişi ile yapılan yüzyüze görüşme (mülakat) ile toplanmıştır. Veriler mülakat soruları katılımcıya sorularak verdikleri cevaplar ses olarak kaydedilmesi suretiyle toplanmıştır.

Araştırmaya katılanların isimleri yazıya çevrilirken kodlama yapılmıştır. Kodlamada her bir görüşülene G harfi ve yanına da numara verilerek yapılmıştır. Araştırma katılanların demografik bilgileri ve kodları şu şekildedir.

Tablo 3: Katılımcı Bilgileri

Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Çalıştığı Kurum	Görev Ünvanı
G1	Erkek	Erdemir	Satış Uzmanı
G2	Erkek	Erdemir	Ürün Müdürü
G3	Erkek	Erdemir	Pazarlama Müdürü
G4	Erkek	Erdemir	Satış Müdürü
G5	Kadın	Erdemir	Ürün Ekibi
Bakanlık Temsilcisi	Erkek	Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü Uzman

Yapılan görüşmeler ses olarak kaydedilip daha sonra analiz edilmek üzere yazıya aktarılmıştır. Görüşme metinleri MAXQDA paket programında analiz edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Mülakat verilerinin analiz edilmesinde katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevapların transkriptleri şu kriterlerle analiz edilmiştir:

- RES çelik levha üretimi karar sürecinde çevresel faktörlerin etkisi ve çevrenin etkisinin Ansoff Matrisine göre nasıl sınıflandırılabileceği.
- Alınan bu kararlar ilgili olarak stratejik karar özelliklerine (yenilikçilik, değişim yönlülük, sürdürülebilirlik, etkililik) ne kadar vurgu yapıldığı.
- Mintzberg'in Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi yaklaşımı açısından incelendiğinde RES çelik levha üretim karar sürecinde hangi yaklaşımın (Uzman Stratejist, Radikal, Rasyonel, Uygulayıcı Stratejist) sergilendiği.

İncelemeler yapılırken öncelikle katılımcı cevapları özetlenmiş; ortak ve ayrılan yönler belirlenmiştir. Ayrıca cevaplar MAXQDA programına aktararak katılımcı ifadeleri yukarıda bahsedilen üç açıdan değerlendirilerek kodlanmış ve analiz edilmiştir. Daha sonra, RES çelik levha üretim kararının bir inovasyon olarak nasıl algılandığı katılımcı görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

Aşağıda, Erdemir şirketini RES çelik levha üretimine yönlendiren çevresel faktörler, inovasyon sürecinde karşılaşılan engeller, uzak ve yakın çevrenin inovasyona etkileri katılımcı görüşleri doğrultusunda incelenecek; inovasyon kararı çevre analizi ve çevre belirsizlik düzeyi bağlamında ele alınmıştır.

6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1. *Erdemir şirketini rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörler vardır.*

Hipotez sınanırken “Erdemir Şirketini RES çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörler var mıdır?” sorusuna yanıt olacak içerik analizi yapılmıştır.

Katılımcı görüşleri toplu olarak incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta RES’lerin çevrenin korunması için ihtiyaç duyulan “temiz enerji” için önemli bir kaynak

olduğunun vurgulanmasıdır. Uluslararası ve ulusal düzeyde bu konuyla ilgili var olan farkındalığın bir sonucu olarak dünyada rüzgâr enerjisinden elektrik üretimi için yatırımların yapıldığı; ülkemizin coğrafi konumunun sağladığı avantajlardan dolayı rüzgâr enerjiden faydalanma konusunda çok önemli avantajlara sahip olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bunun yanında ülkemizin enerjide dışa bağımlılığının azaltılması için de rüzgârın önemli bir kaynak olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, G1 kodlu katılımcı bu noktaları aşağıdaki gibi özetlemektedir:

“Elektrik enerjisi üretiminde de dışa bağımlı olan kaynaklarımız yaklaşık %58 oranındadır. Ciddi anlamda rüzgâr potansiyeli olan ülkemizde sadece rüzgâr yatırımlarının değil rüzgâr sanayisinin de gelişimine katkıda bulunmamız gerekir. Şu anda Türkiye, 11 GW mevcut proje stoku ve ulusal hedefi 2023 yılında 20 GW olan rüzgâr enerjisi kapasitesi ile Avrupa’daki en önemli rüzgâr pazarıdır. Türkiye’nin kendi bölgesinde bir enerji üssü haline gelmiş olması, Türkiye’deki yatırım fırsatlarının şekillenmesinde önemli rol oynayacaktır. Rüzgâr gücünden elektrik üretiminin, yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak ekonomik değer kazanması sadece enerji sektörüne değil aynı zamanda ekolojik dengenin de korunmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Rüzgâr enerjisi santralleri ham madde sıkıntısı ve dışa bağımlı olmayan, doğaya ve insan sağlığına olumsuz etkisi olmayan ve kurulumunda arazi bakımından az yer gerektiren tesislerdir.”

Dolayısıyla, tüm dünyada çevreye duyarlı enerji üretim sistemlerine önem verildiğinin işletme tarafından bilindiği fakat Erdemir’in yerli üretim teşvikleri olmadan yurt içine çelik levha pazarlayan uluslararası şirketlerle (uzak çevreyle) rekabet edemeyeceği bilinciyle RES çelik levha üretimine devlet teşvikleri olmadan başlayamadığı görülmektedir. G4 kodlu katılımcı, yeni ihaleler yapılır yapılmaz, yabancı şirketlerin ülkeye gireceğini ve Erdemir’in RES için çelik levha üretimine giremeyeceğini “normalde teşvik olmasa çok mümkün bir yatırım değil” ifadesiyle bu gerçeği belirtmektedir. G2 kodlu katılımcı “RES içerisinde en büyük maliyet kalemlerinden birisi o kulelerdir. Dolayısı ile de onda da kullanılan çeliktir. Haliyle RES’te ister istemez ithal parçaya bağımlı olunan komponentler var” diyerek bu noktaya dikkat çekmektedir. Teşviklerin gündeme gelmesiyle birlikte Erdemir’in RES çelik levha üretimine karar verme sürecinin başladığı ve başlangıçta temel hedefin yurt içi ürün ihtiyacına cevap vermek olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bakış açılarına göre karar verme sürecinin başlangıcının *Çevreye Uyum Modeli*yle açıklanabileceği söylenebilir. Karar verme aşamasının başında yakın politik çevreden gelen öneri ve isteklere cevap vermenin amaçlandığı; işletmenin daha çok politik çevreye bağlı pasif bir unsur olarak sürece dâhil olduğu görülmektedir. G4, bu konuya aşağıdaki ifadeleriyle dikkat çekmektedir.

“Türkiye’nin enerji ihtiyacının %8’i rüzgâr enerjisinden karşılanıyor. Hedef ise elektrik tüketiminin %20’sinin rüzgâr enerjisinden karşılanmasıdır. Bunun için yıllar önce Türkiye stratejik bir karar alıyor ve lisanslama yapıyor. Lisans sahiplerine de teşvik vereceğim diyor. Kule maliyetleri düşünce, kulenin birim zamanda ürettiği enerji yükselince ve teşvik de artınca lisans sahipleri lisanslarını kullanmaya başlıyor ve Enerji Bakanlığı bunun üzerine; yerlilik teşvikim var, eğer %50 üzerinde yerli ürün / yerli aksam kullanılırsa ayrıca kullandığın aksam başına teşvik vereceğim.”

Katılımcılardan G2 ise *“Enerji Bakanlığı daha öncesinde Erdemir’i görüşmeye davet etmişti. Sizin durumunuz nedir, biz bir yerlilik oranı getirsek bu ürünleri siz yapabilir misiniz, üretim limitleriniz yetiyor mu?”* şeklindeki açıklamasıyla aynı noktayı vurgulamıştır.

Politik destek ve RES üretiminde yerli işletmelere teşvik uygulanacağı beklentisinin gerçeğe dönüşmesiyle birlikte modern okul yaklaşımını yansıtan *Karşılıklı Etkileşim Modeline* doğru geçiş olduğu ve işletmenin pasif bir unsur olmaktan çıktığı söylenebilir. Bu süreçte işletmenin hem politik sürecin hızlanması için adımlar attığı hem de hali hazırda iş ilişkisi olan işletmelere etki etmeye, onları RES üretim faaliyetlerine özendirmeye yöneldiği gözlenmektedir. Karar aşamasından üretim aşamasına geçilmesi sürecinde Erdemir temsilcileri hem bürokrasiyle hem de potansiyel müşterilerle ilişkiye geçerek onların beklentilerini tespit etmeye ve bu beklentileri karşılamak için atılacak adımları belirleyip uygulamaya yönelmişlerdir.

RES çelik levha üretimine yöneltten etkenler arasında tüm katılımcıların ifade ettikleri ortak görüş bu kararın yeni pazarlara ulaşma ve yeni müşteriler bulma amacına hizmet edecek olmasıdır. Dolayısıyla, çelik levha üretimi öncesinde Erdemir’in ulaşabildiği ve ulaşmak istediği pazar anlamında bir uyumsuzluk, ulaşılmak istenen ama ulaşılamayan bir pazar, söz konusudur (Ürper, 2005, 45). Araştırma sürecinde görüşülen altı yetkilinin beşi devlet desteğinin çelik levha üretim kararının

alınmasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Diğer bir deyişle, var olan uyumsuzluğun ortadan kaldırılma ortamı doğmuştur ve bu da levha üretimi tetikleyen en önemli sebeptir. Ayrıca, araştırma katılımcılarının dördü dünyada temiz enerjiye verilen önemin doğal bir sonucu olarak RES'lerin bir ihtiyaç olduğu inancının yaygınlaştığına değinmiştir. Bu açıdan bakıldığında algılamadaki değişmelerin (Bardakçı, 2019, 69-70) levha üretimini tetikleyen önemli bir etken olduğu açıktır. Katılımcılardan G2'in, "Bu sektörde bir gelecek olduğunu görmüştük -orta ve ileri vadeli- Türkiye'nin temiz enerji hedeflerinde. Onlarla beraber bir de yerlilik oranlarından bahsediliyordu." sözleri işletmenin, devlet teşviklerinin hayata geçeceğini beklediğini göstermektedir. Erdemir'i çelik levha üretmeye sevk eden çevresel faktörler G4'nın ifadeleriyle "... ülke stratejisi, çevreye duyarlılık, yeni sektör, yeni pazar..." olarak özetlenebilir. Katılımcılar arasında sadece biri hâlihazırda inovasyon öncesi var olan müşterilere de yeni ürünün pazarlanabileceği ihtimaline değinmiştir ama bu, çelik levha üretim kararını etkileyen bir emek değil, kararın sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bu bilgiler Ansoff Matrisi çerçevesinde ele alındığında yeni müşteriler için yeni ürünlerin üretilmesinin ana amaç olduğu ifade edilebilir. Tüm katılımcıların ortak görüşü bu yöndedir.

Hipotez 2.*Erdemir şirketinde RES Üretim kararı, stratejik karar alma süreçlerinden geçerek verilmiş stratejik bir karardır.*

Hipotez sınanırken "Erdemir şirketinin RES çelik levha üretim kararı stratejik bir karar mıdır?" sorusuna yanıt olacak içerik analizi yapılmıştır.

Stratejik kararların olası riskleri hesaplayıp önlem almayı gerektirdiği; yaratıcı ve yenilikçilik, değişim yönlülük, sürdürülebilirlik ve etkililik özelliklerini taşıdığı çalışmanın üçüncü bölümünde (İşletmelerde Karar Süreci) açıklanmıştı. Çelik levha üretim karar alma sürecinde bu özelliklerin bulunup bulunmadığını incelemek üzere katılımcı görüşleri incelenmiştir. Çelik levha üretme kararı alan Erdemir, öncelikle üretim ve pazarlama sürecinde olası riskleri analiz edip, onları minimize etmek üzere atılacak adımları belirlemiştir. İnovasyon sürecinde karşılaşılmaları muhtemel sorunları tespit etmek için harekete geçen işletmenin attığı adımları G3 şöyle özetlemektedir:

"Riskleri tespit etmek için müşteri ziyaretleri yaptık. Sektörel konferanslara ve yasal düzenlemelere yönelik kamu-özel sektör dinleme toplantılarına katıldık.

İlgili ürünlerin grubumuz bünyesinde üretilebilmesi adına sektör ihtiyacını doğru analiz ederek yapılması gereken çalışmaları belirledik.”

Araştırmaya katılan bireyler üretim sürecinde ortaya çıkabilecek olası riskler arasında siyasi ve ekonomik istikrarsızlığı, teşviklerle ilgili yasaların hiç çıkmaması ya da çıkacak yasalarda yerlilik oranlarının uluslararası rekabeti sağlayacak seviyelerde olmamasını ve üretilecek olan ürünün (sacın) beklenen kalitede olmamasını saymışlardır. Bu riskleri bertaraf edebilmek için Erdemir’in attığı adımlar hem bürokrasiyle hem de olası müşterilerle karşılıklı etkileşime girdiğini göstermektedir. Örneğin G1 *“Direkt Enerji Bakanlığı ile iletişime geçtik. Bu yerlilik oranının arttırılmasında da çok büyük çaba sarfettik..”* G3 ise *“Yasal düzenlemelerin ortaya çıkardığı engellerin aşılmasına yönelik hem sektör temsilcileri hem de bürokratik seviyede görüş alış-verişinde bulunuldu ve atılması gereken adımlar belirlendi.”* diyerek bu noktaya dikkat çekmektedirler. Teşviklerin hayata geçirilmesi, Erdemir’in kaynak ve pazarlara erişimini sağladığı için işletmenin RES çelik levha üretimi kararı sürdürülebilirlik özelliği göstermektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde yasal düzenlemelerin ve teşviklerin hayata geçmesiyle yasalar kapsamında üretim süreçlerinde yapılması gereken değişiklikleri hayata geçirmek ve üretilecek sacın istenen boyutlarda ve kalitede olmasını sağlamak için harekete geçildiği fakat üretim departmanında değişime karşı bir dirençle karşılaşıldığı görülmektedir. Bu durumu G4 aşağıdaki ifadeleriyle dile getirmektedir.

“Bizim karşılaştığımız engel, fabrikanın üretim kadrosunu inandırmak oldu. Erdemir ton bazında üretim yapmakta, eksi artı toleranslar ile siparişleri kapatmakta idi; çelik levha ticari kalite olduğu için RES levhalarında beklediği gibi yüzey kalitesinin üzerine çok düşülmemiş bir malzemeydi. Bununla beraner RES projelerinde çok dikkat edilmesi gereken bir nokta daha var, oda siparişlerin termin ve temini. Bir tane parça eksik olursa kule tamamlanamıyor. RES proje işi ve mutlaka zamanında teslim olması ve düzgün teslim olması gerekiyor. Bu sebepten de malzemelerde kusur çıkmaması gerekiyor. Çünkü kusur çıkan bir ürünü üretim prosesi sebebi ile replace etmek birkaç ay sürüyor. Tamamen terzi işi bir levhacılık olduğu ve bizim levha haddehanemizin kabiliyetlerine ve üretim sistemlerine ters olduğu için içeride (işletmede) bir direnç oldu. Ancak bu zamanla üretim yapa yapa, zorlaya zorlaya kırılan bir dirençti.”

Benzer biçimde G2, “RES’e girince bütün dünyamız değişti, alışık olmadığımız bir dünyaya girdik. Birden adetli üretimlere geçildi, hali ile mühendisinden, operatörüne vardiya amirine kadar değişime karşı direnç geldi.” diyerek değişen beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilmek için işletme içinde de değişimin ısrarla gerçekleştirildiği görüşünü ortaya koymaktadır. Bu da çelik levha üretimi kararın değişim yönlülüğünü göstermektedir.

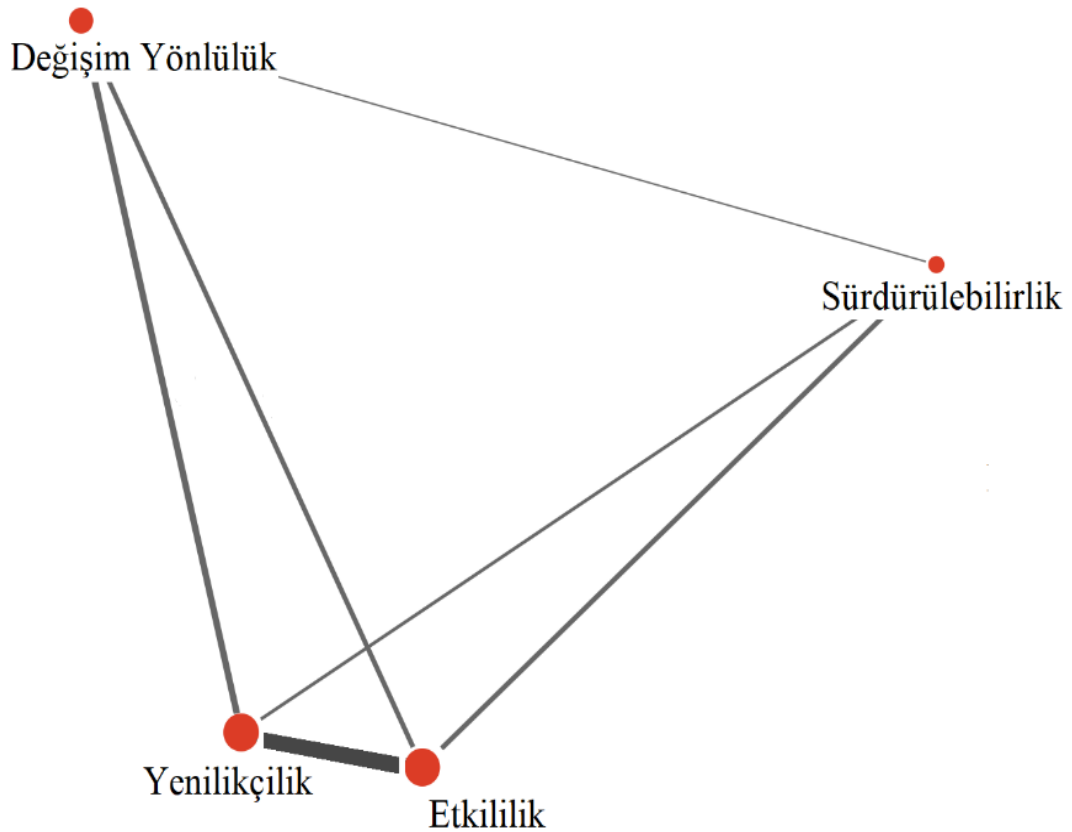
Görüşmelerde göze çarpan bir nokta da potansiyel müşterilerinden bir kısmının Erdemir’in RES çelik levha üretimi konusundaki tecrübesizliği nedeniyle üretilen ürünlerin kalitesi konusunda şüpheye düşmüş olmalarıdır. Bu sorunu aşmak için rakip ürünlerin incelendiği, müşteriler ziyaret edilerek beklentileri öğrenilip bu beklentileri karşılamak için gerekli yatırımların yapıldığı; bu nedenle G1’in ifadesiyle, “pazarlama ya da ticarileştirme aşamasında karşılaşılabilecek sorunların başlangıç aşamasında çözüldüğü” anlaşılmaktadır. Bu açıklamalar ayrıca Türkiye’de farklı işletmelerin de çelik levha üretimi sektörüne girme ihtimaline veya RES üreticilerinin kuleler için gereken sacı yurt dışından temin etme yoluna giderek Erdemir’i rekabet ortamına çekilme ihtimaline karşı atılmış bir erken adım olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında RES çelik levha üretimi kararı yaratıcı ve yenilikçi bir karardır.

Bunlara ek olarak Erdemir’in üretim süreci öncesinde sahip olduğu personel yetkinliği ve alt yapının çelik levha üretimi için büyük oranda zaten uygun olduğu; örneğin, çelik levha üretiminde kullanılacak olan haddehanenin kapasitesinin altında çalıştığı ifade edilmiştir. Katılımcılardan G1 “Bu yatırım ve teşviklerin konuşulduğu sırada Erdemir’de de levha siparişleri haddehane kapasitesini zorlamıyordu.” derken G2 “Levha haddehanemizi dönem dönem doldurmakta güçlük yaşıyabiliyorduk” diyerek G1’i desteklemektedir. Bu açıklamaya göre eldeki kaynakları doğru kullanmanın amaçlanması bakımında stratejik kararın etkililik özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Erdemir’in yeni müşteri ve pazarlara ulaşma ana hedefini gerçekleştirmek için uluslararası firmalarla rekabet gücünün olmamasını ana sorun olarak gördüğü; sağlanan devlet teşvikiyle bu sorunun ortadan kalktığı, desteklerin sağlanmasıyla birlikte olası risklerin tespit edilip bunların ortadan kaldırılması için gereken adımların atıldığı; potansiyel müşterilerin Erdemir’e olan güvenlerinin artırılmasına öncelik verilerek üretim süreçlerinde yapılması gereken değişikliklerin müşteri ihtiyaçları ve yasal düzenlemelere uygun olarak

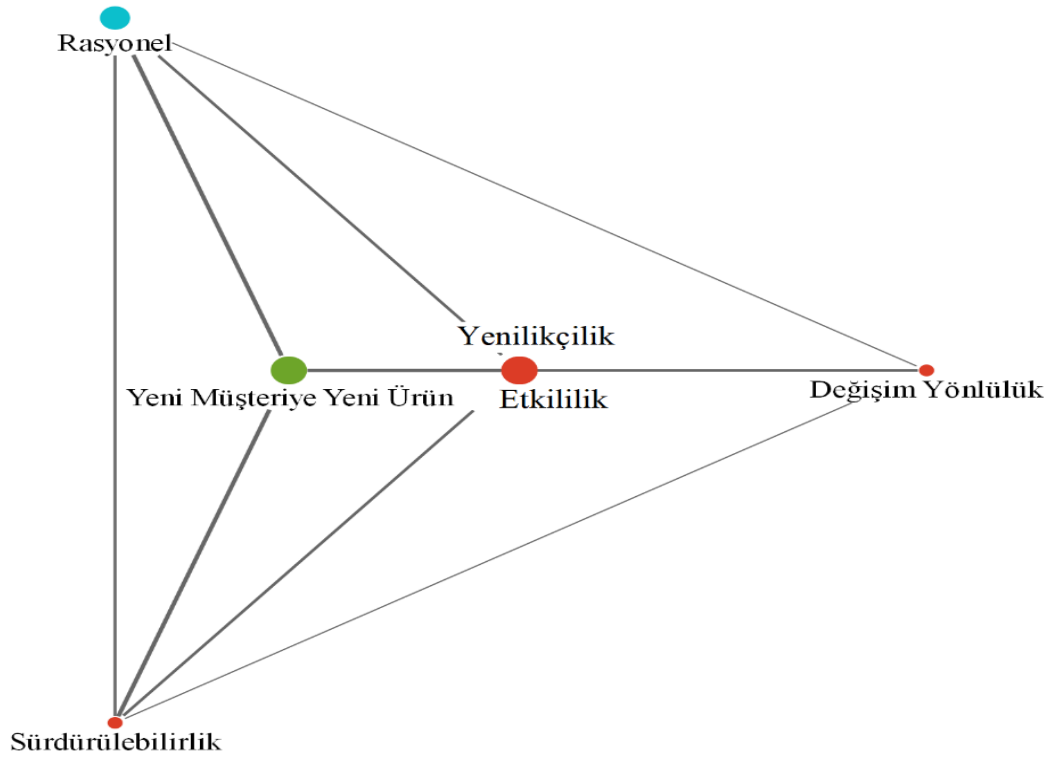
gerçekleştirildiği; dolayısıyla RES çelik levha üretiminin stratejik karar özellikleri gösterdiği söylenebilir.

MAXQDA programıyla elde edilen Şekil 11'deki grafik, katılımcıların görüşmeler sırasında çelik levha üretim kararıyla ilgili ifadelerinin Gürcan ve Uygur (2019, 341)'un özetlediği stratejik kararların özelliklerinden hangilerini ne ölçüde vurguladıklarını göstermektedir. Kavramları gösteren dairelerin büyüklüğü, ilgili kavramın ne kadar çok kullanıldığını (kullanım sayısı arttıkça daireler büyür; azaldıkça küçülür), kavramlar arasındaki çizginin uzunluğu görüşmeler sırasında katılımcıların kavramlara birbirine ne yakınlıkta yer verdiği (iki kavrama art arda gelen sorularda gönderme yapılmışsa kavramlar yakın; birbirine uzak sorularda gönderme yapılmışsa kavramlar birbirine uzak) ve çizgilerin kalınlığı kodlar arasındaki ilişkiyi (kalın çizgi güçlü ilişki) göstermektedir. Buna göre görüşmeler sırasında en çok kararın yenilikçilik ve etkililik yönü ön plana çıkarılmış ve bu iki kavrama birlikte gönderme yapılmıştır.



Şekil 11: RES Çelik Levha Üretiminin Stratejik Karar Özellikleri Grafiği

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar müşteri kitlesinin (RES üreticileri) belli olduğunu, ulusal düzeyde çelik levha üretiminde Erdemir’e rakip bir işletmenin olmadığını, süreçte hukuki ve bürokratik anlamda bir sorunla karşılaşmadığını, başarıya ulaşmak için gereken teknolojik altyapının işletme bünyesinde kolaylıkla kurulabileceğinin görüldüğünü belirtmişlerdir. Dolayısıyla, bu kararın alınma sürecinde çevresel olayların karmaşıklık seviyesinin ve değişim hızının katılımcılar tarafından düşük olarak algılandığı görülmektedir. Bu nedenle, Mintzberg’in (Falcıoğlu, 2015) modeline göre Erdemir’in stratejik karar alma sürecinde rasyonel yaklaşım sergilediği görülmektedir.



Şekil 12: RES Kararının Stratejik Özellikleri, Çevre ve Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi Arasındaki İlişki Grafiği

Katılımcıların açıklamalarının kodlanmasından sonra MAXQDA programıyla yapılan görsel incelemede RES çelik levha üretimi kararının katılımcılar tarafından rasyonel bir karar olarak algılandığı, kararla işletmenin, yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmek istediği, verilen kararın stratejik karar olarak yenilikçiliğinin ve etkililiğinin öne çıkarıldığı görülmektedir.

Hipotez 3. *Erdemir şirketi, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretiminin inovasyon süreçlerini işleterek sürdürmüştür.*

Hipotez sınanırken “Erdemir’in RES çelik levha üretimi inovasyon olarak görülmekte midir?” sorusuna yanıt olacak içerik analizi yapılmıştır.

RES çelik levha üretimiyle ilgili karar alma sürecinde pazardaki rekabetin incelendiği, üretim öncesi yapılması gereken işlerin ve atılacak adımların planlandığı ve üretim kararı sonunda ekonomik ve sosyal olarak katma değer üretilmiş olduğu; karar ve üretim sürecinde hem niceliksel (makine, teçhizat, üretim altyapısı) hem de niteliksel; (üretim süreçlerinde değişiklikler, personel eğitimi) olarak değişimlerin olduğu düşünüldüğünde (Özdemir, 2013, 55-56) çelik levha üretiminin bir inovasyon olarak görülmesi gerektiği açıktır. Araştırmaya katılan bireyler Erdemir açısından RES çelik levha üretiminin pazarlama bakımından bir inovasyon olduğu konusunda hemfikirdir.

G2 kodlu katılımcı, Erdemir’in çok agresif ve daha önce yapmadığı şekilde pazarlama yolu izlendiğini, sektör içi “oyuncularla” görüşüldüğünü; G1 kodlu katılımcı çelik levha satışlarında fiyatlandırma yapılırken sadece iç piyasanın göz önünde bulundurulmadığını aynı zamanda uluslararası piyasaya göre daha rekabetçi bir pozisyon almaya gayret gösterildiğini ifade ederken G3 kodlu katılımcı yurt içinde ilgili ürünü sadece Erdemir’in üretmesinin bir pazarlama inovasyonu olarak görülmesi gerektiğine değinmiştir. Katılımcılardan beşinin agresif bir pazarlama stratejisi izlenmiş olduğunu ifade etmesi de levha üretimini pazarlama inovasyonu olarak görmelerine neden olabilir.

G2 haricindeki katılımcılar bu üretime bir ürün inovasyonu olarak da yaklaşmaktadır. G3, piyasaya daha önce bulunmayan yeni bir ürün veriliyor olması nedeniyle; G2 ise RES için çelik levha üretiminin hali hazırda satışı yapılan çelik levha ürünlerinde bir geliştirme çalışması olarak düşünmesi nedeniyle böyle düşünmektedir. Bozkurt’a (2015, s. 96) göre ortaya ürün konulmuş olması nedeniyle her iki açıdan da çelik levha üretiminin bir ürün inovasyonu olarak görülmesi mümkündür. Katılımcılardan dördü Erdemir’in yeni üretiminde süreç inovasyonuna da yer verildiğini belirtmekle birlikte G2 dışındaki katılımcılar bu düşüncelerini gerekçelendirmemişlerdir. G2 ise süreçte yapılan değişiklikleri açıklarken üretim sürecinin baştan tasarlandığını, RES üretiminden satışına kadar sürecin tamamen yeniden düzenlendiğini belirtmiştir. Öte yandan, araştırma kapsamında görüşülen Bakanlık Temsilcisi çelik levha üretiminin

süreç bakımından bir inovasyon olmadığını düşünmektedir. Öte yandan, mülakat sorularına verdiği cevapların kısalığı ve cevaplamadığı soru sayısının diğerlerine göre fazla olması nedeniyle Bakanlık Temsilcisinin Erdemir'in üretim süreçlerine hâkim olmadığı düşünülmektedir.

6.2. Mülakatlar ve Gözlemlerin Analizi

Araştırmada mülakat yapılan katılımcıların bildirimleri strateji ve inovasyon literatürü ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Küresel rekabet ortamında değişen örgütlerin dışsal çevreleri (Naktiyok, Bayrak Kök, 2006, 83) ve bu yeni çevrelerin ortaya çıkardığı yeni koşullar şirketleri varlıklarını sürdürmek için stratejik inovasyon süreçlerine zorlamaktadır (Durna 2003, 125; Zerenler, Türker, Şahin, 2007, 653; Gemici, Zehir, 2019, 80). Bu durum yoğun rekabet ortamında, işletmeler için inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır (Çetin, Gedik, 2017, 160). Yapılan mülakat görüşmelerinin bulguları, işletmelerde çevresel faktörlerin şirketin üretim ve inovasyon süreçlerine etkisini açıklayan Ansoff Matrisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, Erdemir'in RES üretim kararının, Ansoff Matrisinin Yeni Ürün" kategorisindeki "mevcut müşterilerin ihtiyaçlarına uygun yeni ürün geliştirmek" ve "yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmek stratejileri" (Çiftçi, 2011, 44) doğrultusunda alındığı değerlendirilebilir. Bu bağlamda araştırmanın "Hipotez 1. Erdemir şirketini rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörler vardır" hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Erdemir'in RES çelik levha üretimi kararının katılımcılar tarafından rasyonel bir karar olarak algılandığı, kararla işletmenin, yeni müşteriler için yeni ürün (Çiftçi, 2011) geliştirmeyi hedeflediği, verilen kararın yenilikçiliği ve etkililiği stratejik öncelik (Yılmaz, Talas, 2010, Eren, 2001, Adıgüzel, Seher, 2011) olarak vurguladıkları gözlemlenmiştir. Buna göre araştırmanın "Hipotez 2. Erdemir şirketinde RES Üretim kararı, stratejik karar alma süreçlerinden geçerek verilmiş stratejik bir karardır" hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan bireyler bildirimlerinden ortaya çıkan analiz sonucunda Erdemir açısından RES çelik levha üretim sürecinin rekabet (Taşgit, Torun, 2016; Çubukçu, 2018), planlılık (Deniz, 2011, 152), kurumsal avantajları kullanmak ve yeni avantajlar yaratma stratejisi (Kastan, 2016, Mert, 2018), stratejilerin üst yönetim tarafından

desteklenmesi (Deniz, 2011, 152) ve genel olarak inovasyon ilkelerinin (Adıgüzel, 2012,; Eren, 1982) gözetilmiş olmasından dolayı bir inovasyon olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre araştırmanın “Hipotez 3. Erdemir şirketi, rüzgâr enerji santrali (RES)  elik levha üretiminin inovasyon süreçlerini işleterek s rd rm ştir” hipotezi doğrulanmıştır.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Katılımcılar birçok açıdan inovasyon olarak algılanan çelik levha üretiminin işletme hedefleri açısından başarıya ulaştığı konusunda görüş birliği içindedir. RES çelik levha üretiminin Erdemir'e olan katkıları hakkındaki görüşleri sorulan katılımcılar yeni bir pazara yeni bir ürünle girilmiş olmasının işletme açısından çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılarca önemli görülen diğer katkılar aşağıda sıralanmıştır:

- Erdemir'in diğer ürünlerinin de kalitesine olumlu katkı sağlamıştır.
- Mevcut ürünlerin kalitesi artmış, aynı özellikteki ürünler daha ucuza üretebilir hale gelmiştir.
- Erdemir'in üretim süreçlerinde değişiklikler yapılmış, verimlilik ve kapasite artmıştır.
- Erdemir'in prestiji ve piyasada bilinirliği artmıştır.
- RES sektöründe yer almakla işletmenin genel kalite algısı yükselmiştir.

Araştırma amacına ulaşmak için sınanan hipotezlerde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Erdemir şirketinin rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimi sürecinde “Politik destek, karşılıklı etkileşim, rakipleri özendirme, müşteri beklentilerini karşılama, yeni pazarlara ulaşma, yeni müşteriler bulma, devlet desteği alma, ürünün ihtiyaç olduğu inancını yaygınlaştırma, ülke stratejileriyle uyum, çevreye duyarlılık, yeni bir sektöre girme, yeni müşterilere yeni ürün sunma, yenilikçilik, etkililik, değişim yönlülük” gibi çevresel faktörlerden etkilenme ve çevresel faktörleri hesaba katma unsurları gözlemlenmiştir. Bu nedenle **“Hipotez 1. “Erdemir şirketini rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretimine sevk eden çevresel faktörler vardır”** hipotezi doğrulanmıştır.
- Erdemir şirketinde RES Üretim kararı, bir kararın stratejik karar olarak nitelendirilebilmesi için gerekli “değişim yönlülük, sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve etkililik” niteliklerini taşıdığı gözlemlenmiştir. Buna göre

Hipotez 2. “*Erdemir şirketinde RES Üretim kararı, stratejik karar alma süreçlerinden geçerek verilmiş stratejik bir karardır*” hipotezi doğrulanmıştır.

- Erdemir şirketinin, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretiminde inovasyon süreçlerini işlettiğini kanıtlayan “rasyonellik, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, yeni müşteri, yeni ürün, yeni pazar, yeni sektör, ihtiyaç olduğu inancının yaygınlaştırma, etkililik ve değişim yönlülük kriterlerini taşıdığı görülmektedir. Buna göre “**Hipotez 3.** *Erdemir şirketi, rüzgâr enerji santrali (RES) çelik levha üretiminin inovasyon süreçlerini işleterek sürdürmüştür*” hipotezi doğrulanmıştır.

Yapılan araştırmada özellikle uluslararası stratejileri ve hükümet stratejileri ile ilişkisi olduğundan dolayı süreç ve kararlarla ilgili stratejik bir tutum olarak bilgi paylaşımlarını kısıtlı tuttıkları gözlemlenmiştir. Benzer araştırma yapanların bu sınırlılığa takılmamak için araştırmalarını karma yöntemle yapıp nitel olarak ulaşılamayan bilgileri de anket ve ölçekler üzerinden elde etmeye çalışmaları önerilir.

Araştırma, şirketin görüşmeye izin verdiği kişilerin bildirimleri ile sınırlıdır.

Araştırma şirketin karar ve üretim aşamasındaki çalışanların görev değişikliklerinden dolayı az sayıda katılımcı ile sürdürülmüştür.

Katılımcıların konuyu detaylı olarak ele alıp belgelerle araştırmayı desteklemeleri istenmiştir. Ancak katılımcıların bu konuda isteksiz davrandığı, görüşme sorularına planlanandan daha kısa cevap verdikleri görülmüştür. Buna rağmen araştırmanın amacına ve sınanan hipotezlere kanıt olacak düzeyde bilgi alındığı değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Büşra. 2012. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adıgüzel, Orhan, Seher Derya. 2011. Süreç Danışmanlığının Organizasyona Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 16. s. 1: 299-314.
- Akkuş, Baran, Naciye Alevok İzci. 2018. Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergi**. s.7: 223-237.
- Aksel, İbrahim. 2010. İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, Coşkun Can. 2008. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. **Çimento İşveren Dergisi**. c.22. s.4: 4-21.
- Aktaş, Erhan. 2018. İnovasyon Yönetimi ve İşletmelerde İnovasyon Yönetimine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alayoğlu, Nihat. 2010. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** c. 9. s. 17: 27-49.
- Albanese, Robert. 1988. **Management**. Cincinatti, Ohio: South-Western Publishing Company.
- Alp, Gülen. 2010. İnşaat İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Kaynak Tabanlı Bakış Açısına Uygunluk Üzerine Anket Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alpugan, Oktay. 1996. **İşletme Bilimine Giriş**. Trabzon: Derya Kitabevi.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. (3. Baskı). Sakarya. Seçkin Yayınları.
- Ansoff, H. Igor. 1987. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. **Strategic Management Journal**. c. 8: 501-515.
- Arıöz, Ömer, Kemal Yıldırım. 2012. Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizlikler ve Türk Çimento Sektörünün SWOT Analizi. **DPUJSS**. c. 2. s. 32: 173-190.
- Armbruster, Heidi, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel et. al. 2008. Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. **Technovation**. c.28: p. 645.
- Aydın, Ahmet Hamdi. 2011. **Yönetim Bilim**. 4. bs. Ankara: Seçkin.
- Aydın, Alim. 2000. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu. **M. Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi**. c. 3. s. 13: 77-84.
- Baloğlu, Nuri. 2014. Karar Verme. **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**. 1. bs. ed. Selahattin Turan. Ankara: PEGEM: 225-251.
- Bardakçı, Hasan. 2019. Büyük Ölçekli İşletmelerde Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyonun Önemi: BİST 500 Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Betz, Frederick. 2010. Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı. 1. bs. Çev: Pınar Güran. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları.
- Birdal, İlker. Nilgün Aydemir. 1992. **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bozkurt, Öznur. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı**: 89-106.
- Bursalıoğlu, Ziya. 1994. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 9. bs. Ankara: PEGEM.
- Büyüktürk, Miraç Alper. 2019. Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’nin İnovasyon Performansının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Kıyaslanması. Yüksek Lisans Tezi. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, Halil. 1991. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Chen, Eric L., Kathryn Kai-Ling Ho. 2002. Demystifying Innovation. **Perspectives on Business Innovation**. c. 8: 46-52.
- Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, Rory McDonald. 2015. What is Disruptive Innovation? **Harvard Business Review**. c.93. s. 12: 44-53.
- Coşkun, Seval. 2013. Saldırgan İnovasyon Stratejisi. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlar, Mehmet. 2009. Dünya ve Türkiye’de Yeni Ekonominin Etkileri ve Eleştirileri. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Kerim, Hasan Gedik. 2017. İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, ICMEB17 Özel Sayısı: 160-172.
- Çiftçi, Talat. 2011. **Üç Adımda Stratejik Yönetim**. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Çorbacıoğlu, Sıtkı. 2008. Kamu Politikası Analizinde Görünmez Üniversite: Altı Bilim Adamı Arasındaki Bilişsel ve Sosyal Ağbağ. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 41. s. 4: 23-48.
- Çubukçu, Ahmet. 2018. İnovasyon Kararlarının Açık İnovasyon Yaklaşımı İle Verilmesinde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.
- Daft, Richard L. 2010. **Management**. 9. bs. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Davis, Scott M., Kristin Moe. 1997. Bringing Innovation to Life. **Journal of Consumer Marketing**. c. 14. s. 5: 338-361.
- Dean, James, W., Mark, P. Sharfman. 1993. Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process. **Journal Of Management Studies**. c. 30. s. 4: 587-610.
- Demirdöğen, Osman, Orhan Küçük. 2013. **Üretim İşlemler Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Deniz, Mehmet. 2011. KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. **SÜİİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.11. s. 22: 141-176.
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan. 1997. **İşletme Yönetimine Giriş**. 3. bs. İstanbul: Beta.
- Dinçer, Ömer. 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. bs. İstanbul: Beta.
- Döm, Serpil. 2008. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**. 1. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, Peter F. 2002. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review On Point Article**. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Durna, Ufuk. 2002. **Yenilik Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. **The Academy of Management Journal**. c. 37. s. 4: 765. ???
- Egin, Muhsin. 2016. Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkis. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, Nazım Kadri. 2011. **Modern Mikro İktisat**. 1. bs. Ankara: Efil Yayınevi.
- Elçi, Şirin. 2007. İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı. <http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf> [18.10.2019].
- Elçi, Şirin. 2012. İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı. **Yenilik-Yenileşim- İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**. ed. Selçuk Karaata. İzmir: Ege Genç İş Adamları Derneği: 15-53.
- Eren, Erol. 1982. **İşletmelerde Yenilik Politikası**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Eren, Erol. 2001. Yönetim ve Organizasyon. 5. bs. İstanbul: Beta.
- Falcıoğlu, Pınar. 2015. Stratejik Yönetim Süreci ile İlgili Terim ve Kavramlar. Stratejik Yönetim Ders Notları. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Uzaktan Eğitim Programı. <https://slideplayer.biz.tr/slide/12343812/>. [01.11.2019].
- Freeman, Chris, Luc Soete. 2004. **Yenilik İktisadı**. 4. bs. çev. Ergun Türkcan. Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

- Freeman, John, Jerome S. Engel. 2007. Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. **California Management Review**. c. 50. s. 1: 54-119.
- Gemici, Evrim, Cemal Zehir. 2019. Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi. **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 3. s. 1: 66-83.
- Güleş, Hasan Kürşat, Hasan Bülbül. 2004. **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**. 1. bs. Ankara: Nobel.
- Günay, Özgür. 2007. KOBİ’lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Herbert, Hicks. 1979. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. çev. Osman Tekok. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Hong, Shangqin, Les Oxley, Philip McCann. 2012. A Survey of The Innovation Surveys. **Journal of Economic Surveys**. c. 26, s. 3: 420–444.
- İncekara, Ahmet, Mesut Savrul. 2011. Küreselleşme, Büyüme ve Ekonomik Entegrasyonlar: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. **İstanbul İktisat Dergisi**. c. 61. s. 2: 3-22.
- Jones, Trefor. 2005. **Business Economics and Managerial Decision Making**. John Wiley & Sons, Ltd. (Aktaran: Arıöz, Ömer, Kemal Yıldırım. 2012. Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizlikler ve Türk Çimento Sektörünün SWOT Analizi. **DPUJSS**. c. 2. s. 32: 173-190.)
- Kaplan, Hüseyin. 2010. İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kastan, Cengiz. 2016. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi’nde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kegan, Robert, Lisa Laskow Lahey. İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni. **Değişim**. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist: 159-183.

- Kıral, Erkan. 2015. Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. c. 6. s. 2: 73-89.
- Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. 2013. Devrilme Noktası Liderliği. **Değişim**. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist: 107-132.
- Kocabaş, İbrahim. 2014. Örgütsel iletişim. **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**. 1. bs. ed. Selahattin Turan. Ankara: PEGEM: 189-224.
- Koçel, Tamer. 1982. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta.
- Koçel, Tamer. 2003. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, Nuray. 2004. **Sorularla Yenilikçilik**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Köseoğlu, Ahmet. 2019. İnovasyon ve Büyüme İlişkisinde Firma Dinamiklerinin Rolü: En Yüksek Ar-Ge Yatırımcısı Firmalar Üzerine Ampirik Kanıtlar. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, Ümit. 2003. Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lunenburg, Fred C., Allan C. Ornstein. 2013. **Eğitim Yönetimi**. çev. ed. Gökhan Arastaman. Ankara: Nobel.
- Maxwell, Ian E. 2009. Managing Sustainable Innovation-The Driver for Global Growth. New Zealand: Springer.
- Mert, Gözde. 2018. **Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Mintzberg, Henry. 2014. **Örgütler ve Yapıları**. çev. ed. Ahmet Aypay. Ankara: Nobel.
- Mucuk, İsmet. 1998. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, Atılhan, Sabahat Bayrak Kök. 2006. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkiler. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi**. c.8. s. 2: 77-96.
- Nişancı, Zehra Nuray. 2015. Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 13. s. 25: 257-294.

- Nochur, Kumar. 2009. **İnovasyon Yapmak**. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Noori, Hamid. 1990. Managing The Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management. New Jersey: Prentice Hall.
- OECD ve Eurostat. 2005. **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler**. 3. bs. Ankara: TÜBİTAK.
- Ofluoğlu, Gökhan, Gülgün Arslan, Sibel Aydemir. 2006. Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analiz. **Kamu-İş Dergisi**. c. 8. s. 4: 207-226.
- Onaran, Oğuz. 1975. **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara: AÜSBF Yayınları.
- OYAK (2020). **Entegre Faaliyet Raporu 2019**. Oyak Maden Grubu Raporu. [https://www.erdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/2019_OMMG_Entegre_Faaliyet_Raporu_\(2\)-4647.pdf](https://www.erdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/2019_OMMG_Entegre_Faaliyet_Raporu_(2)-4647.pdf)
- OYAK (2018) OMMG 2017 Sürdürülebilirlik. Oyak Maden Grubu Raporu. https://www.erdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/OMMG_SR_2017TR-121018-2509.pdf
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci, Emrah Şahin, Ayşe Kocabacak. 2007. İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.17: 413-425.
- Özdemir, Servet. 2013. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 7. bs. Ankara: PEGEM.
- Özer, M. Akif. 2012. Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim. **Türk İdare Dergisi**. s. 475:147-170.
- Özkan, Abdullah. 2006. **Küreselleşme Sürecinin Medya ve Kültür Üzerindeki Etkileri**. Stratejik Rapor No: 15. İstanbul: Tasarım Yayınları.
- Papatya, Gürcan. Mehmet Nedim Uygur. 2019. Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.10. s.19: 338-358.
- Parlak, Bekir. 2011. **Yönetim Bilim ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**. 1. bs. İstanbul: Beta.

- Punch, F.K. (2011) **Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar.** Ankara. Siyasal Kitabevi
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2012. **Örgütsel Davranış.** çev. ed. İnci Erdem. Ankara: Nobel.
- Sauder, William E. 1987. **Managing New Innovations.** New York: School of Engineering University of Pittsburgh.
- Sucu, Yaşar. 2000. **Yönetim Kavramları, Kuramlar ve Süreçler.** Bolu: AİBÜ Basımevi.
- Sürmen, Yusuf, Davut Aygün. 2013. Muhasebe Çevresi ve Çevrenin Muhasebeye Etkisi. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi.** s. 7: 358-381.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik. 2009. **Yönetim ve Organizasyon.** Konya: Eğitim Akademi.
- Tağ, Mehmet Nasih, Tülin Köroğlu. 2019. Yenilikçi Girişimciliğin Bireysel ve Kurumsal Dinamikleri: Çok-Düzeyle Analiz. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** c. 11. s.1: 408-426.
- Tanyeri Mustafa, Fırat Aytekin. 2005. Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 7. s. 3: 268-279.
- Taşgit, Yunus Emre, Burak Torun. 2016. Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. **Yönetim Bilimleri Dergisi.** c.14. s. 28: 121-156.
- Tecimer, Murat ve Yalçın, Uğur, 2007. KOBİ'lerde İnovasyon ve Sınai Mülkiyet Sisteminin Kullanımı. **4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Kitabı, 7-8 Aralık 2007.** İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 275-286.
- Tidd, Joe. 2001. Innovation Management In Context: Environment, Organization and Performance. **International Journal of Management Reviews.** , c.3, s.3: 169-183.

- Tiwari, Rajnish, Stephan Buse, Cornelius Herstatt. 2007. **Innovation Via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes**. Hambur University of Technology Working Paper No. 49.
- Tokgöz, Nuray. 2013. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar. **Yönetim ve Organizasyon**. ed. Celil Koparal, İnan Özalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 180-206.
- Topaloğlu, Melih, Hakan Koç. 2010. **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**. 5. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç. 1999. **Yönetim Bilimi**. 3. bs. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, Kemal. 1984. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Mars Yayınları.
- Trott, Paul. 2005. **Innovation Management and New Product Development**. Third Edition. England: Prentice Hall.
- Tunç, Hakan. 2008. Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, Akyay. 2010. **Yönetim ve Organizasyon**. 4. bs. Ankara: Nobel.
- Uygur, Mehmet Nedim. 2016. İşletmelerde Stratejik Karar Verme Süreci ve Başarısını Etkileyen Temel Faktörler: Mersin İli Merkezli Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Uzkurt, Cevahir. 2008. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. 1. bs. İstanbul: Beta.
- Uzkurt, Cevahir. 2010. İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? **Dosya, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**. Temmuz/Ağustos: 37-51.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2004. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Ürper, Yılmaz. 2005. Girişimcilikte Yenilik. **Girişimcilik**. 2. bs. ed. Yavuz Odabaşı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 41-63.
- Ürper, Yılmaz. 2013. Girişimcilikte İnovasyon. **Girişimcilik**. 1. bs. ed. Yılmaz Ürper. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 68-89.
- Wan, David, Chin Huat Ong, Francis Lee. 2005. Determinants of Firm İnnovation in Singapore. **Technovation**. c. 25. s. 3: 261-268.
- Yalçinkaya, Mustafa. 2002. Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 22. s. 2: 103-116.
- Yavuz, Çağla. 2010. İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A., Şimşek H. (2011) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara. Seçkin Yayınları
- Yılmaz, Malik, Mustafa Talas. 2010. Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. **Journal of World of Turks**. c. 2. s. 1: 197-216.
- Yılmaz, Nahit. 2004. Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, Sema, Alperen M. Yiğit. 2011. Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 38: 119-136.
- Zengin, Burhanettin, Cihan Dursun. 2017. Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. **Turizm ve Araştırma Dergisi**. c. 6. s. 2: 38-58.
- Zerenler Muammer, Necdet Türker, Esen Şahin. 2007. Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik ilişkisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.17: 653-667

EKLER

Ek 1. Görüşme (Mülakat) Soruları

1.Bu inovasyon girişimine yönlendiren sebepler nelerdi? (Daha çok kar, yeni pazar, mevcut pazarı elde tutma, çevre duyarlılığı vb.)

2.Bu inovasyon girişiminde sizi cesaretlendiren faktörler neler oldu? (Personel niteliği, devlet desteği, pazardaki konumunuz vb.)

3.Bu inovasyon girişiminde hedefiniz neydi? (Mevcut Müşteriler, Mevcut Pazar, Yeni Müşteriler, Yeni Pazar vb. verilen cevap seçeneklerden bir kaçını da içerebilir. Değerlendirme Ansoff Matrisi göz önüne alınarak yapılacak.)

4.Hangi riskler söz konusuydu? Bu riskleri sizi nasıl etkiledi? (Siyasi Kriz, Ekonomik Kriz, Döviz Kurlarındaki Dalgalanmalar, Ulusal Düzeyde Yeni Rakipler, Uluslararası Düzeyde Yeni Rakipler, Yasal Düzenlemelerdeki Değişimler, Vergiler, Mali Destek İhtiyacı, Personel Niteliği, Doğal Afet, Projenin İzinsiz Kullanımı Gibi Beklenmeyen Durumlar).

5.Riskleri tespit etmek için ne tür çalışmalar yaptınız? (Çevre Analizi vb.)

6.Risk azaltmak için neler yaptınız? (Paydaş veya proje ortağı bularak riski maliyet risklerini azaltmak, dış kaynak kullanımı, vb.)

7.Ürünü geliştirme aşamasında ne tür engellerle karşılaştınız? (Nitelikli personel temini, mali problem, devlet desteği bulamamam, vb.)

8.Ürünü ticarileştirme ve pazarlama aşamasında ne tür sorunlarla karşılaştınız?

9.Bu süreçte hangi stratejiyi benimsediniz? (Saldırgan, Savunmacı, Taklitçi, Bağımlı)

10.Bu stratejiyi benimsemenizde hangi faktörler etkili oldu?

11.RES’i ne tür bir inovasyon olarak değerlendiriyorsunuz? (Ürün, Süreç, Pazarlama, Örgütsel veya Radikal, Kademeli, Yıkıcı)

12.Bu inovasyon girişiminde küreselleşme ve rekabet olguları sizi ne şekilde etkiledi.

13.Bu süreçte hangi kurum ya da kurumlardan hangi konularda destek aldınız? (Örneğin: TÜBİTAK’tan teknoloji konusunda destek aldık. Bu soruya verilen cevapta eğer herhangi bir üniversite adı verilmediyse “Bu süreçte birlikte çalıştığınız veya destek aldığınız herhangi bir üniversite oldu mu? Oldu ise hangisi ve ne tür bir destek aldınız?” sorusu sorulabilir.)

14.Bu süreçte herhangi bir bürokratik engelle karşılaştınız mı? (Cevap evet olur ise Ne tür bir engelle karşılaştınız? sorusu sorularak karşılaşılan engel detaylandırılacak.)

15.Bu süreçte herhangi bir hukuki engelle karşılaştınız mı? (Cevap evet olur ise Ne tür bir engelle karşılaştınız? sorusu sorularak karşılaşılan engel detaylandırılacak.)

16.Bu ürün rakipleriniz karşısında size nasıl bir üstünlük sağladı? (Cevap hem ulusal hem de uluslararası rakipler açısından ele alınacak. Yeni müşterilere ulaştık. Yeni pazarlara girdik. Mevcut müşterilere yeni ürün sunduk. Mevcut pazardaki konumumuzu güçlendirdik. Değerlendirme Ansoff Matrisi göz önüne alınarak yapılacak.)

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Feyzanur KOÇ

Doğum Tarihi: 29.04.1992

Doğum Yeri: İstanbul

E-postası: feyzanurkoc@gmail.com

Uzmanlık Alanı:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Metalurji ve Malzeme Mühendisliği	Yıldız Teknik Üniversitesi	2010-2014
Y. Lisans	İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim	Yıldız Teknik Üniversitesi	2015-2020

Görevler:

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Şehir	Yıl
Malzeme Mühendisi	HRD Antwerp, Türkiye	İstanbul	2015-2016
Satış & Operasyon Uzmanı	Ereğli Demir Çelik Servis Merkezi	Kocaeli	2016-2018
Satış & Pazarlama Uzmanı	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	İstanbul	2018- ...