

Yenilik Yapılması ve Uygulanması

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölüm Başkanı
etaskin@nyy.edu.tr

Bir işletmenin belirli bir süre zarfındaki yenilik faaliyetleri başarılı, sürüyor ve vazgeçilmiş olmak üzere üç çeşit olabilir. İlk olarak yeni bir yeniliğin gerçekleştirilmesi başarıyla sonuçlandırılmıştır. Mutlaka ticari açıdan başarılı olması gerekmez. İkinci olarak çalışma süreci devam etmektedir. Ancak henüz bir yeniliğin gerçekleştirilmesi süreci sonuçlandırılmamıştır.

Üçüncü olarak bir yenilik gerçekleştirilmeden önce bu faaliyetten vazgeçilmiştir.

Yenilik içinde, ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgüt yeniliği olarak beş çeşit yenilik bulunmaktadır.

Ürün yeniliği, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesidir. Mevcut bir üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılmasıdır.

Hizmet yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımıdır. Hizmetin sunulması ve dağıtım sistemindeki farklılık yapmaktır. Hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılmasıdır.

Süreç yeniliği, farklı yeni bir üretim veya dağıtım yönteminin geliştirilmesidir. Mevcut yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.

Üretim süreçlerinin geliştirilmesine ilişkin yenilikçi fikirlerin uygulamaya dönüştürülmesidir. Üretimi yükseltecek ve üretimde çalışan işçilerin verimliliğini artıracak yeni düşüncelerdir.

Pazarlama yeniliği, yeni pazarlama yöntemlerinin ve yeni pazarlama kanallarının geliştirilmesidir. Yeni ambalaj ve boyut değiştirme gibi yeniliklerin geliştirilip uygulanmasıdır.

Örgüt yeniliği, yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesidir. Mevcut sistemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır.

İşletmede yenilik yapmak için, diğer işletmeler ve kamu araştırma kurumları ile bağlantı kurulmalı, işletmenin faaliyet gösterdiği kurumsal çevreyi oluşturulmalı ve piyasadaki talep durumunu incelenmelidir.

Yeniliği düzgün yapabilmek için, daha önce hizmet verilmeyene hizmet etmek için derin bir inanç geliştirilmelidir.

Açık bir yenilik düşüncesi belirgin olarak ifade edilmeli ve benimsenmelidir. Her zaman sınırlamaların olacağı kabul edilmeli ve buna göre yaratıcı olarak çalışılmalıdır.

Sadece hissedarların malvarlığına ve kârlarına değil insanlara odaklanmak gereklidir.

İşletmelerde yenilik uyarıcıları, yapısal değişkenler, insan kaynakları değişkenleri ve kültürel değişkenler olmak üzere üç başlık altında incelenir.

Yapısal değişkenlerin işletmenin yenilikçiliği üzerine etkisi beş önemli konu etrafında toplanmaktadır.

Bunlardan ilki, işletmenin organik örgüt yapısının yenilikçiliği olumlu yönde etkilemesidir. Organik örgüt yapısında resmi bir şekil olmaması, merkezden karar alma ve uzmanlaşma derecesi düşük olduğu için, yenilik için önem taşıyan esnekliği sağlar ve düşüncelerin paylaşılmasını kolaylaştırır.

İkinci değişken ulaşılabilir kaynakların çokluğudur. Kaynakların bol olması yeniliğin kilit taşıdır. Kaynakları çok olan işletme yönetimi, yenilik satın alabilir. Yenilik yatırım maliyetini karşılayabilir. Ortaya çıkan başarısız durumlar ile uğraşabilir.

Üçüncü yapısal değişken, işletmenin bölümleri arasındaki sıkı iletişim, yeniliği giden yolda karşılaşılan engellerin aşılmasına yardım eder. Çapraz işlevli takımlar, çalışma grupları ve diğer uygun örgüt yapıları birimler arasındaki etkileşimi kolaylaştırır ve yenilikçi işletmelerde yaygın olarak kullanılır.

Dördüncüsü yenilikçi işletmelerin girdaplı ırmaklara benzeyen çevreye karşı üstlerindeki zaman baskısını en aza indirmek için çaba harcamasıdır. Zaman baskısı insanların daha fazla çalışmasını sağlasa bile yaratıcılığa engel olmaktadır.

Beşinci olarak işletmenin örgüt yapısı açık olarak yenilikçiliği desteklediğinde çalışanların yenilik yapma başarıları yükselir. Çalışanlarda işe yarayan iş ve iş dışındaki destekler, kişilere cesaret vermek, açık iletişim kurmak, dinlemeye açık olmak ve faydalı geri bildirimden oluşur.

İnsan kaynakları değişkenleri içinde ilk olarak yenilik yapan işletmelerde eğitim ve geliştirmeye olan yüksek inanç vardır. Öğrenme teşvik edilir ve böylece çalışanların bilgileri güncel kalır.

İkincisi yüksek iş güvenesi duyan insanlar hata yaptıkları zaman işten çıkartılacakları korkusu taşımazlar.

Üçüncüsü düşüncelerine savunan, kendine güvenen, azimli, enerji dolu ve risk almaktan korkmayan yaratıcı insanlardır. Bu yaratıcı kişiler, başkalarına ilham verir, göreve bağlılıkları, bağımsız karar alma yetkileri ile yeniliklerin başlatılmasına ve sürdürülmesine öncülük eder.

Bir işletmenin örgüt kültürü yenilikçiliği olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Yenilik yapan işletmelerde benzer bir örgüt kültürü vardır. Bu işletmeler tecrübe kazanılmasını teşvik eder, başarıyı hatta başarısızlığı ödüllendirir. Hata yapılmasını coşku ile karşılar. Yenilikçi örgütlerdeki kültürel değişkenlerden ilki belirsizliğin kabul edilmesidir. Zira nesnel ve özgül olmak konuları üzerinde fazla durulması yaratıcılığı sınırlandırır.

İkinci örgüt kültürü değişkeni, kullanışsız olana karşı hoşgörü gösterilmesidir. Bu işletmelerde çıkan sorunlara uygulanabilir cevaplar vermeyen hatta saçma karşılıklar sunan kişiler üzerinde baskı kurulmaz. En başta uygulanabilir görünmeyen konular, daha sonra ortaya yeni çözümler getirebilir.

Üçüncüsü dış kontrol düzeyini en düşük seviyede tutmaktır. Kurallar, talimatlar, politikalar ve benzeri örgüt kontrolleri en alt kademe tutulur.

Dördüncü olarak risklere karşı hoşgörü gösterilir. İnsanlar başarısızlık korkusu olmadan deneme yapmaya teşvik edilir. Yapılan hatalar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.

Beşinci olarak çatışmalara karşı hoşgörü gösterilir. Farklı görüşler teşvik edilir. Kişiler veya birimler arasındaki üst düzeydeki uyum ve görüş birliği, yüksek başarı göstergesi olarak kabul edilmez.

Altıncısı yöntemler yerine sonuçlara odaklanmaktır. Hedefler açık olarak belirlenir. Kişiler bu hedeflere ulaşmak için diğer seçenekler konusunda desteklenir. Sonuçlara odaklanmak bir sorunun birden çok doğru cevabı olduğunu telkin eder.

Yedincisi yöneticilerin açık sisteme odaklanmasıdır. Yöneticiler çevreyi yakından izler ve ortaya çıkan değişimlere karşılık verir. Örneğin ürün geliştirme için müşteri düşüncelerinden ilham alınır. Yapılan geziler ile yerel kültürlerden farklı düşünceler alınabilir.

Sonuncusu olumlu geri bildirim yapılmasıdır. Yöneticilerin iş yerinde olumlu geri bildirim, teşvik ve desteği ile çalışanlar yaratıcı düşüncelerine değer verildiğini düşünmelidir.

İşletmelerde yenilik yönetimi uygulamaları için: Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo ve Mary Coulter; (2013), **Fundamentals of Management**, Eight Global Edition, Pearson tarafından Boston'da yayınlanan kitapta ayrıntılı bilgi bulunabilir.