



e-ISSN: 2630-631X

Article Type
Review ArticleSubject Area
BusinessVol: 8 Issue: 66
Year: 2022 November
Pp: 2324-2332Arrival
18 September 2022
Published
31 December 2022
Article ID 66438Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/smrj.66438>How to Cite This Article

Cellek, E. (2022). "Aile İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Dijitalleşmeye Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(66): 2324-2332



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Aile İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Dijitalleşmeye Yönelik Kavramsal Bir Çalışma

A Conceptual Study on Innovation Management and Digitalization in Family Business

Eyüp Cellek¹ ¹ Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, Türkiye

ÖZET

Aile işletmeleri ve inovasyon yönetimi konusu özellikle son dönemin en güncel konularından biridir. Dünyanın diğer birçok ülkesinde de olduğu gibi ülkemizde de aile işletmeleri akademisyenler açısından çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir. Aile işletmelerinde yönetim biçimleri, kadınların aile işletmeleri içindeki rolü, aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin yalnızlığı ve sessizliği gibi birçok konu aile işletmeleri incelemelerinin araştırma alanları arasında yer almıştır. İçinde bulunduğumuz küresel ortam sürekli ve hızlı bir değişim içindedir. Bu ortam özellikle ciddi bir bilgi yönetim sisteminin kullanımını gerektirmektedir. Dolayısıyla büyük veriyi yönetebilme becerisine sahip olan işletmeler rekabet koşullarına da uyum sağlayabilecek, hatta değişimi yönlendirebilecek güce sahip olabileceklerdir. Verinin ve bilgi kaynaklarının yönetimi değişime ayak uydurabilmenin yanı sıra müşterilerden gelen ihtiyaç ve istekler doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesine de imkan sağlayabilecektir. Bilhassa bu çerçevede inovasyon yönetimi işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Güçlü işletmeler oluşturdukları rekabet stratejilerini inovasyon temelinde inşa edebilme becerisine sahip işletmelerdir. Öte yandan akademik yazında inovasyon ve dijitalleşmenin aile işletmelerindeki önemine ilişkin çok çeşitli çalışmalar olmasına rağmen pazarlama bakış açısıyla konunun değerlendirilmediği görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada; öncelikle aile işletmelerinin inovasyon ve dijitalleşme vasıtasıyla, günümüz rekabet koşulları içinde diğer kurumsal işletmeler ile rekabet edebilecek güce sahip olup olmadıklarını ortaya koyabilmek ve diğer yandan inovasyon ve dijitalleşmenin pazarlama açısından önemini ortaya konabilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın alan yazındaki eksiklikleri gidermesi yönünden önemli olabileceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Aile İşletmeleri, İnovasyon, Dijitalleşme

ABSTRACT

The subject of family businesses and innovation management is one of the most current issues of the last period. As in many other countries of the world, family businesses in our country have been the subject of many researches in terms of academicians. Many subjects such as management styles in family businesses, the role of women in family businesses, the loneliness and silence of family members working in family businesses have been among the research areas of family business studies. The global environment we live in is in constant and rapid change. This environment requires the use of a particularly serious information management system. Therefore, businesses that have the ability to manage big data will be able to adapt to competitive conditions and even have the power to direct change. The management of data and information resources will enable the development of strategies in line with the needs and requests of customers, as well as keeping up with the change. Especially in this context, innovation management is of vital importance for businesses. Strong businesses are businesses that have the ability to build their competitive strategies on the basis of innovation. On the other hand there are various studies in the academic literature on the importance of innovation and digitalization in family businesses, it has been seen that the subject has not been evaluated from a marketing perspective. Therefore, in this study; First of all, it is aimed to reveal whether family businesses have the power to compete with other corporate businesses in today's competitive conditions through innovation and digitalization, and on the other hand, to reveal the importance of innovation and digitalization in terms of marketing. In this context, it has been evaluated that the study may be important in terms of eliminating the deficiencies in the literature.

Keywords: Marketing, Family Businesses, Innovation, Digitalization

GİRİŞ

Aile işletmeleri dünya çapında ulusal ekonomilerde önemli bir rol oynamakta olup bu ekonomilerin büyümelerine ve istikrarlarına güçlü bir şekilde katkıda bulunurlar. Yaygın olarak tanınan aile işletmeleri, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerindeki tüm işletmelerin %85'inin yanı sıra Avrupa'daki ve Amerika Birleşik Devletleri'deki tüm işletmelerin %70-80'ini oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin yoğun biçimde yer aldığı ekonomilerde teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte iş ortamında meydana gelen değişiklikler, verimliliği artırmak için inovasyon süreçlerinin uygulanmasını gerekli kılmıştır (McAdam, Reid ve Mitchell, 2010: 438). Giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda başarı, büyük ölçüde kuruluşların inovasyon yapabilme kapasitesine bağlıdır (Madrid Guijarro, Garcia ve Van Aucken, 2009: 466). Çünkü bu durum işletmelerin büyümelerine, üretkenliklerini artırmalarına ve karmaşık rekabet ortamında hayatta kalmalarına olanak tanıyacaktır. Böylesine yoğun bir Pazar rekabetinin yaşandığı bir ortamda, aile işletmelerinin bir istisna olması mümkün değildir, dolayısıyla aile işletmeleri de stratejik konumlarını iyileştirebilmek ve sürdürülebilirlikleri için inovasyon sürecine dahil olmaları gerekir (McCann, Leon-Guerrero ve Haley, 2001: 51). Bu işletmelerin aile mülkiyetinde olması, inovasyon süreçleri üzerinde bir etkiye sahip olup bazı durumlarda esnekliği, müşteri odaklı bir yaklaşımı, kaliteye odaklanılmasını ve hatta toplumsal katılımını kolaylaştırabilir. Ancak diğer bazı işletmelerde de, ya birbirini izleyen süreçlere



karıştıkları için ya da kaynaklar, eğitim, beceri ya da gerekli bilgiden yoksun oldukları için inovasyon süreci daha da karmaşık hale gelebilir (Ibrahim, Angelidis ve Faramarz, 2008: 96). Sonuç olarak inovasyon konusunun önemine rağmen, alandaki bilgi açığını giderebilmek ve aile işletmelerinin bu alandaki yaklaşımlarını deşifre etmeye yardımcı olabilmek için daha fazla araştırmaya olan ihtiyaç akademik yazında vurgulanmaktadır (McAdam, Reid ve Mitchell, 2010: 439).

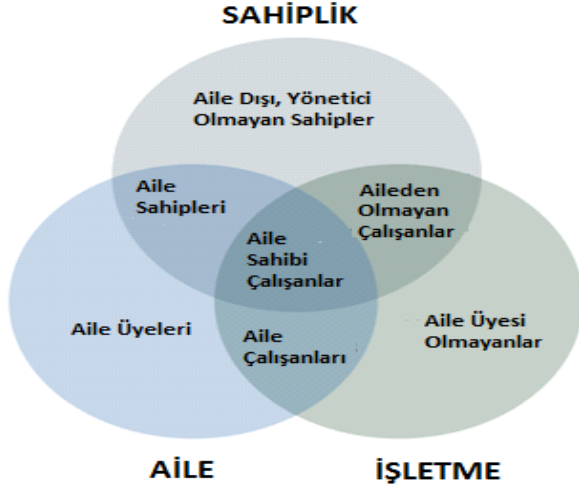
İşletmeler çoğu zaman, inovasyon süreçlerini uygularken, değişim süreçlerinin doğasında olan engellerle karşılaşır ve kendilerini, yanı sıra iç ve dış kaynaklarını tehlikeye atma tehlikesine maruz bırakırlar. Bu nedenle inovasyon sürecindeki hatalı kararlar örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olur (Madrid Guijarro, Garcia ve Van Aucken, 2009: 466). Esasen inovasyon, genel anlamda yeni veya farklı bir şey yapmaktan ibaret iken yeni bir fikir geliştirme ve uygulama sürecini de içerir (Lorenzo ve Núñez-Cacho, 2013: 3-4). Varis ve Littunen'e (2010: 128) göre inovasyon, bir kuruluşun büyüklüğünden veya diğer özelliklerinden bağımsız olarak işletmeler için yaşam iksiridir. Çünkü bir işletmenin büyümesi, başarısı ve hayatta kalması, bilhassa istikrarsız ve belirsiz durumlarda, zaman içinde sürekli olarak inovasyon yeteneğine bağlıdır. Ayrıca inovasyon kavramı, yeni bilginin yaratılmasına atıfta bulunan buluş fikrinin ötesine geçer. İnovasyon, yeni bilgiye veya mevcut bilginin yeni bir şekilde yeniden yapılandırılmasına da dayanabilir (Drucker, 1985: 67). Bu kapsamda aile işletmelerinin inovasyon ve dijitalleşme vasıtasıyla günümüz rekabet koşulları içinde diğer kurumsal işletmeler ile rekabet edebilecek güce sahip olduklarını gösterebilmesi amaçlanmıştır.

KURAMSAL BİLGİLER

Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmesinde benzersiz olan veya aile şirketlerini diğer kuruluş türlerinden ayıran şey, ailenin firma üzerindeki etkisidir. Aile işletmesi ile aile dışı işletme arasındaki ayrımın, işletmenin büyüklüğü ya da özel veya halka açık olmasıyla ilgili olmadığı unutulmamalıdır (Ghadoliya, 2020: 1). Aile işletmesi kavramı, oldukça heterojen organizasyon yapısı nedeniyle hala homojen ve net bir tanımdan yoksundur. Nitekim, akademik literatür, Kamu ve politika tartışmaları, yasal düzenlemeler, destek hizmetleri için bir uygunluk kriteri olarak ve istatistiksel verilerin ve akademik araştırmaların sağlanması gibi akla gelebilecek her alanda münhasıran uygulanan aile işletmelerinin tek bir tanımının olmadığını ifade etmektedir (EC, 2009: 7). Aile işletmelerini tanımlamada homojenliğin olmaması, kaçınılmaz olarak bu araştırma alanında, özellikle aile işletmesi dinamiklerinin ve kültürel davranışların ülkeler arasında ve zaman içinde çarpıcı biçimde farklılık gösterdiği uluslararası bir bağlamda çok çeşitli eksikliklere yol açmıştır (Astrachan, Klein ve Smyrniotis, 2006: 167). Bu eksiklikler arasında en önemlisi, aile işletmelerini karakterize eden ayırt edici unsurları tanımlayamama ve bunların iş davranışını, performansı, karar verme ve büyüme stratejilerini gerçekten nasıl etkilediğini belirleyememektir. Aslında, aile işletmesi kavramı, herhangi bir mutlak teorik standarda neredeyse atfedilemeyen çeşitli nüansları çağırır. Örneğin; küçük, orta ve büyük aile işletmelerini kapsamanın yanı sıra, tanım aynı zamanda birinci, ikinci ve birkaç nesil değişikliğine uğramış işletmeleri de içerir (Chrisman, Chua, Sharma, 2005).

Teorik açıdan, yukarıda ifade edilen tanım, aile işletmelerini ifade eden temel özellikleri kapsar. Her şeyden önce, ölçeksel boyut aile işletmelerinin sınıflandırılmasının önemli bir belirleyicisi değildir. İkincisi ise, işletmelerin mutlaka tüm sermayesine sahip olmak zorunda olmamasıdır. Gerçekten de, sermayenin büyük bir kısmı sayesinde, iş üzerinde kontrol sağlamak yeterlidir. Üçüncüsü, aile işletmelerinin, aynı aileye ait olmak zorunda olmayan bir veya daha fazla kurucu tarafından kurulabilmesidir. Dördüncüsü ise, etkili bir nesiller arası süreklilik elde edilebilmesi için, kurucu ailenin katılımını gerektirmemesidir. Gerçekten de bir işletme; onu satın alan aile, girişimci bir aile olduğu sürece bir aile işletmesi olarak kabul edilir. Son olarak, iş üzerindeki kontrolün, doğrudan holdingler aracılığıyla veya dolaylı olarak diğer çözümler aracılığıyla sağlanabilmesidir. Kısaca, aile üyelerinden en az biri işletme yönetiminde rol oynamalıdır (Esposito De Falco, 2016: 3-5).



Şekil 1. Aile İşletmesi Sisteminde Üç Çember Modeli

Kaynak: <https://www.familybusinessmagazine.com/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business>.

Üç Çember Modeli

Üç çember modeli olarak bilinen kuram birbiri ile bağlantılı olan ve örtüşen üç ayrı grubu temsil etmektedir. Bu gruplar sırasıyla; aile, sahiplik ve iş olarak betimlenmektedir. Model sayesinde aile bir işletme kuracak ve bu kurduğu işletmede sahiplik duygusu ile inovasyon hizmetlerini sisteme entegre ederek daha başarılı durumlar elde edeceklerdir. Bu anlayışta model içinde; tarafların birbirlerine karşı sağ duyulu olmaları ve karşılıklı entegrasyonlarla süreci tamamlamaları üzerine oluşturulan şemalar sistem içinde yer almaktadır. Tarafların yanı sıra ilk aşamada, işletme içinde hisse sahibi (bir diğer deyişle söz sahibi) olan aile bireylerini oluşturulan gruplar içinde barınması gereken, üyesi farklı gruba ait özelliği kendi bünyesinde barındırmak zorundadır. Sırasıyla üç çember modeli içinde yer alan tarafların sahip olması gereken bu özellikler aşağıda sırası ile tasnif edilmiştir;

- ✓ Bu model ve gruba dahil olan bireylerin aynı soy addan olmasa bile o soy adı ile bağım olan aile bireyleri ve eşlerinden oluşması,
- ✓ Aile bireylerinin o iş yerlerinde istihdam edilmemesi,
- ✓ İşletme bünyesinde yer almayan aile bireylerinin mal sahibi olma durumlarına dikkat edilmesi,
- ✓ İşletmede çalışan bireylerin aile dışında mal beyanlarının bulunması,
- ✓ Aile dışında olan çalışanlar bulunması,
- ✓ İşletme içinde çalışan aile bireyleri olma durumunda malik olmamaları,
- ✓ İşletmede çalışanların o aile sahipleri ile bağlantıları olmaları gerekmektedir.

Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinin, aile olarak tanımlanabilmesi için belli özelliklere sahip olması gereklidir. Bu çerçevede aile işletmelerinin ortak özellikleri şunlardır (Moitoza ve Draper, 2015);

- ✓ Aile üyeleri, farklılıkları kabul ederek birbirlerinin duygu, istek ve fikirlerini açık ve net bir şekilde ifade ve kabul ederek birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilirler,
- ✓ Aile, hem güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili olduğu için hem de özellikle aile işini etkilediği için üyelerinde aynı anda bireyselliği teşvik eder ve destekler,
- ✓ Aile içindeki çatışmalar ve anlaşmazlıklar saygı ve açıklıkla yönetilir. Aile, temel olarak “kazan-kazan” çözümlerine ulaşmaya odaklanmıştır,
- ✓ Liderlik mevcuttur ve açıkça tanımlanmıştır. Liderlik, tüm çalışanlarına, bayilerine ve müşterilerine yetkinlik, vizyon, saygı ve mükemmel iletişim gösterir,
- ✓ Yönetim, iş ve operasyonel yapılar, süreçler ve sistemler verimli, etkilidir, iyi belgelenmiştir ve iyileştirme ve gereklilik için düzenli olarak incelenir,
- ✓ Aile işletmelerinin, aile dışı en az iki üyeden oluşan aktif bir yönetim kurulu veya danışmanları vardır,

- ✓ Aile, sürekli olarak, ailenin ihtiyaçlarını ilk sıraya koyan ölçütleri ve işletmenin gereksinimlerini ilk sıraya koyan ölçütleri ne zaman kullanacağını belirleyebilir,
- ✓ Firmaya katılan aile üyeleri, aile üyesi olmayanlarla aynı iş niteliklerini, performans değerlendirmelerini ve ücret standartlarını karşılamalıdır,
- ✓ Aile işletmelerinin, en az yılda bir kez toplanan ve 16 yaşın üzerindeki eşler ve çocuklar da dahil olmak üzere tüm aile üyelerini içeren bir “Aile Konseyi” vardır. Konseyin amacı, aile ve iş iletişimi ve planlaması oluşturmaktır. Gelecekte muhtemelen işe katılmaları için aile üyelerine yardımcı olur ve bunları hazırlar.

Aile ve iş başarısını ve sağlığını öngören temel yetkinlikleri ve özellikleri belirlemek ve geliştirmek zorunluluktur. Doğal olarak en sağlıklı aile işletmeleri nesiller boyu ayakta kalacaktır. Kuruluşlarını profesyonelce yönetirken aile sorunlarını iş sorunlarından ayırabilen aileler gelişecektir.

Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre birçok avantajı vardır. Bu avantajlar işletmelerin ayakta kalabilmesi için zaman zaman hayati önem taşımaktadır. Çoğu işletmelerde personelin istikrarsızlığı göze çarpmakta fakat bu aile işletmelerinde söz konusu dahi olmamaktadır. Aile işletmelerinde işini tam zamanında, eksiksiz ve iyi yapabilmek, ayrıca müşteriye karşı olan sorumluluk duygusu daha gelişmiş bir haldedir. Diğer yandan aile işletmelerinde patron-personel ilişkisinden daha çok aile ilişkisi olduğundan işletmeye ve işe bağlılık daha fazla olabilmektedir. Bu bağlılık beraberinde çalışma saatlerinde esnekliği de getirmektedir. Aile işletmeleri kısa vadeli yatırım ve programlar yapmamaktadır. Her adım uzun vadeye göre düşünerek hesaplanmaktadır. Bir ürünün üretiminde veya yapımında ürün daima, tamamen kendi içlerinden çıkacağı için üretimde ve işçiliğinde diğer işletmelere göre azalan bir maliyet elde edilmiş olur (Vistage, 2020).

Aile İşletmelerinin Dezavantajları

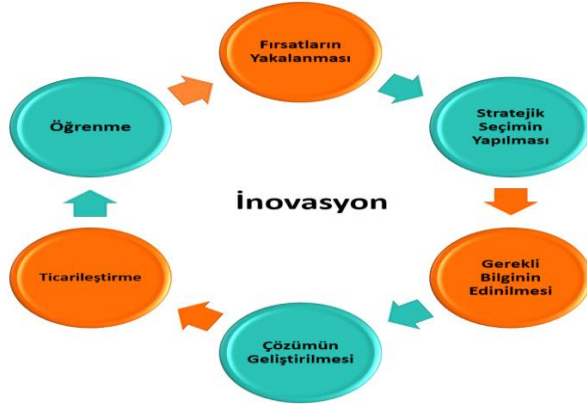
Aile işletmelerinde genellikle dezavantaj olarak görülen bir takım olaylar ve durumlar bulunmaktadır. Bunlar aile işletmelerinin liyakâttan uzak ve tanıdığı kayırma yolunu benimsemesi gibi durumlarla örneklendirilebilir. Aile işletmelerinde işi iyi yapanlarla veya bir ürünün hakkını vererek yapanlarla değil de tanıdık ile yapmak veya daha önce sorun yaşansa dahi yine de aynı kişilerle üretim yapmaya eğilimli olma gibi dezavantajları bulunmaktadır (Vistage, 2020).

İnovasyon Kavramı

OECD'nin uluslararası referans rehberi olan “Oslo Kılavuzunda”, inovasyon kavramını şu şekilde tanımlamıştır; “(... Birimin önceki ürünlerinden veya işlemlerinden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcılara (ürün) sunulan veya birim (işlem) tarafından kullanıma sunulan yeni veya iyileştirilmiş bir ürün veya işlemdir (veya bunların bir kombinasyonu) (Boyacı, 2018: 78). Seçilen fikir aile işletmelerinde uygulamaya alınırken, üretim esnasında elde edilecek olan ürünün malzemeleri dahil tüm işçiliği ile birlikte hesaplanmaktadır. Ortaya çıkan malzeme ve işgücü maliyeti sonucunda kısa vadede elde edilecek kâr oranları değil, uzun vade de ne kadar kâr elde edileceği gözetilmektedir. Aile işletmeleri bir projeye başladığında işe bağlılık, verimlilik, çalışma sürelerinde esneklik ve daha hızlı üretim, işçilikte daha az maliyet gibi avantajlara sahiptir.

İnovatif fikirler ile birlikte az maliyetle üretilen ürünler daha sonra bir başka ürünle hibrit olarak kullanılabilir hale getirilebilir veya birbiriyle uyumlu olması sağlanabilir. Bu durumda inovasyon aile işletmeleri açısından çok önemli bir hal almaktadır. Aile işletmeleri yapıları gereği uzun vadeli iş fikirleri ve planlarını benimsediklerinden dolayı, ürettikleri her hizmet veya ürünü bir başka fikirle birleştirerek veya bir takım durum sonucu tekrar gündeme getirerek müşterilerinin kendilerine sağdık kalmaları sağlamaktadır. Aile tipi işletmeler diğer aile dışı işletme türlerine göre çevrelerinde daha sağdık alışveriş yaptıkları insanları barındırırlar. Ürün veya hizmet için aile işletmeleri daima bir sonraki adımı henüz fikir öne sürüldüğünde hesaplamakta ve varlığını uzun süre koruyabilmek ve devam ettirebilmek için bir gelecek planı oluşturmaktadır. Oluşturulan her plan için yine kısa vadeli değil, uzun vade de ne kadar etkin olunacağı belirlenir. Stratejik açıdan aile işletmeleri genellikle bir fikre yenilikçilik katması gerekmektedir.

İnovasyon denince akla gelmesi gereken ilk kişilerden yenilik iktisadı teorisyeni Joseph Shumpeter'in en önemli teorilerinden biri olan yenilik teorisine göre; yenilikçinin rolü buluş sahibininkinden oldukça farklı olabilmektedir.



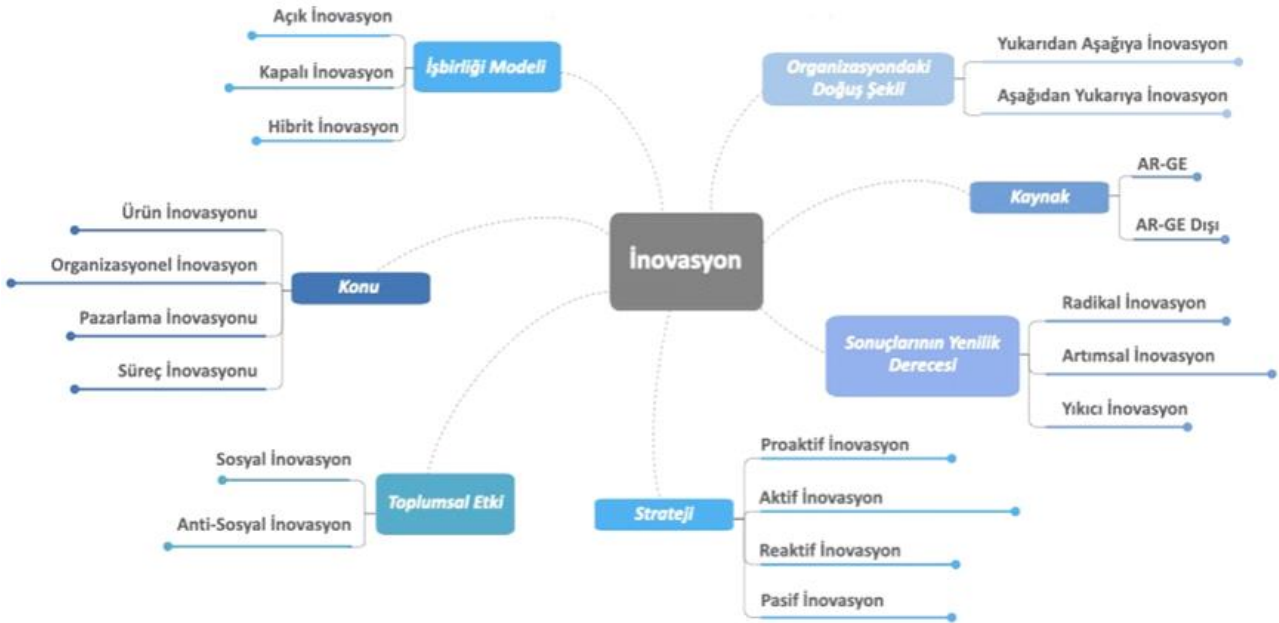
Şekil 2. İnovasyon Nedir?

Kaynak: <https://inovatifhemsirelikdernege.com/inovasyon-nedir/>

İnovasyon kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) ifade eder. AB ve OECD literatüründe inovasyon süreç olarak; “bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek” olarak tanımlanır. Aynı zamanda bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de ifade etmektedir

İnovasyon Türleri

İnovasyon tanımında olduğu gibi inovasyon türlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak araştırmacı ve uzmanların ortaya koydukları inovasyon türleri aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 3. İnovasyon Türleri

Kaynak: <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/i%CC%87novasyon-t%C3%BCrleri-50a1f566133c>

Süreç İnovasyonu

Süreç, bir ürünü üretmek, sunmak ve desteklemek veya bir hizmet sağlamak için kullanılan tesislerin, becerilerin ve teknolojilerin birleşimidir. Geniş kategoriler içinde, süreci iyileştirmenin sayısız yolu vardır. Ürün inovasyonu genellikle müşteriler tarafından görülebilir olsa da, süreçteki bir değişiklik genellikle yalnızca dahili olarak görülür ve değerlendirilir. Kısaca, süreçteki değişiklikler, üretim maliyetlerini (gelirde artışa neden olduğundan) daha sık düşürür (Differential, 2020).

Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu adından da anlaşılacağı üzere var olan bir ürün üzerinde yapılan değişim ile yeni bir fonksiyon veya yeni bir işlev kazandırılması işlemi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum örnekle açıklanacak olursa; sosyal alışveriş sitelerinin yeni bir ürün ağı geliştirmek yerine var olan ürüne yapılan reklam ve

eklemelerle işlerlik kazandırılması, var olan telefonların sahip olunan özelliklerinin iyileştirilerek yeniden piyasaya sunulması ve daha birçok teknolojik etmene bağlı yenileme sürecini kapsar (Differential, 2020).

Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu; kullanılan bir ürünün aktif olarak değerlendirildikten sonra yenilenme sürecini kapsamı ile birlikte yeniden pazara sunulması şeklinde açıklanmaktadır. Eski ürün özelliklerinin yeni ürün özellikleri ile entegre edildikten sonra içerdiği fırsatları ve taraflara sunduğu faydayı maksimize etmek adına önemli bir inovasyon süreci olarak da bilinmektedir. Özellikle pazarda yer alan firmaların rekabet edilebilirliği açısından bu durum, ciddi bir organizasyon yapısına sahip olmaktadır (OECD, 2005: 169).

Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon ile, sadece üretim için değil, aynı zamanda maddi ve maddi olmayan kaynaklar için de yeni üretim ve yönetim modellerinin oluşturulmasına veya benimsenmesine yol açan süreçleri kapsadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel inovasyon kavramı, inovasyon ve gelişme kavramının bir parçası olup yeni fikirleri ve organizasyonlar içindeki değişim eğilimini vurgular. Örgütsel inovasyon aynı zamanda süreç inovasyonu olarak da adlandırılır ve maliyet hesaplamasında inovasyon ve gelişme maliyetlerini içerir (Eraso ve Gosálbez, 2015).

Sosyal İnovasyon

En önemli inovasyon çeşitlerinden olan sosyal inovasyon temel ihtiyaçları karşılayan ve bu yol ile sosyal ilişkiler yaratan bir işbirliği olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bu yenilikler yeni ürün kalıpları oluşturacak ve bu doğrultuda yeni tüketim kalıpları da oluşmuş olacaktır. Oluşan bu tüketim kalıpları beraberinde entegre birçok ürününde talep edilmesini getirecektir. Sosyal inovasyon ile ilgili yapılan en önemli hata ise herhangi bir olgunun basamağı veya sonucu olmamakla beraber tek başına var olmasıdır. Bu doğrultuda alınan çözümler ise; iş piyasasında kar amacı olmadan var olan aktif iş birliklerinin oluşmasıdır (CSICY, 2020).

Radikal İnovasyon

Radikal yenilik, yeni pazarlar yaratmak ve mevcut pazarların yerini almak için mevcut ürünleri, hizmetleri ve iş modellerini yok etmeyi amaçlayan bir inovasyon yönetimi kavramıdır. Radikal yenilik, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinin ve optimizasyonunun ön planda olduğu artımlı inovasyonun ötesine geçer. Radikal yenilik, önümüzdeki beş ila on yıl içinde uzun vadeli büyüme hedefi olan bir yönetim konseptidir. Kısaca, işletmelerin temel eğilimleri belirlemesini sağlayan yeni ürünler, hizmetler ve daha önce bilinmeyen iş modelleri yaratır (Kylliäinen, 2019).

Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon; bir işletmenin mevcut ürün veya hizmetlerinde yapılan bir dizi küçük iyileştirmeyi ifade eder. Bu inovasyon, mevcut ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin veya iş modellerinin sürekli ve kademeli olarak iyileştirilmesidir. Artan yenilik, örneğin; iç süreçlerin iyileştirilmesini, yeni ürün özelliklerinin geliştirilmesini veya mevcut süreçlerin dijitalleştirilmesini içerir. Genel olarak, bu düşük maliyetli iyileştirmeler, mevcut teklifleri geliştirirken bir işletmenin rekabetten daha fazla ayırt edilmesine yardımcı olur.

Bu inovasyon türünün tam tersi, mevcut olanın yerini alacak şekilde tasarlanmış yepyeni bir ürün veya hizmeti tanıtan radikal yeniliktir. Arabaların nihayetinde atlı arabaların yerini alması gibi, radikal yenilikler de tüketici ortamını dramatik bir şekilde değiştirirken statükoyu çok geride bırakmaktadır. Radikal yenilikler, artan emsallerinden daha heyecan verici olsa da, ortaya çıkardıkları masraf ve risk, dikkatli olmayı gerektirir (Fredsaall, 2015).

Dijitalleşme Kavramı

Digitization” ve “digitalization”, birbirleri ile yakından ilişkili olan ve geniş bir literatür yelpazesinde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan iki kavramsal terimdir. Dijitalizasyon analog bilgi akışlarını dijital bitlere dönüştürmenin süreci olarak tanımlanır. Dijitalleşme ise, sosyal yaşamın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılanma biçimi olarak tanımlar (Brennen ve Kreis, 2016:1). Dijitalleşme, organizasyonda veya operasyon ortamında dijital teknolojilerin benimsenmesi nedeniyle işletmeler için değişikliklere neden olur (Brennen ve Kreiss, 2016:1). Dijitalleşme (yani analog verileri sayısal veri kümelerine dönüştürme süreci), sayısal fırsatların kullanılması olarak ta tanımlanan sayısallaştırmanın çerçevesidir. Dijital dönüşüm daha sonra ekonomileri, kurumları ve toplumu sistem düzeyinde yeniden yapılandırmak için kullanılan süreç olarak tanımlanmıştır (Unruh ve Kiron, 2017).

Dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği son yıllarda oldukça popüler bir konu olmuştur. Kavram ortaya çıktığından ve tanımların çoğu dijitalleşmenin temel anlamıyla uyumlu olduğundan

çeşitli tanımlar ortaya koyulmuştur. Dijitalleşme terimi ilk kez 1971'de North American Review tarafından "toplumun dijitalleşmesi" olarak yayınlanmıştır (Şükranlı, 2020: 5). Dijitalleşme, çoğu insanın internet erişimine sahip olması ve akıllı telefonlar ile diğer mal ve hizmetleri kullanması nedeniyle teknoloji ve cihazları içeren teknoloji tüketimini artırmıştır. Bunun yanında insanlar kendi sosyal ağ sitelerini ve dijital platformlarını oluşturmak için aktif kullanıcı durumuna gelmişlerdir (Lehdonvirta, 2012: 5).

Dijitalleşmenin Önündeki Engeller

Dijitalleşme tüm faydalarıyla birlikte gelir ama aynı zamanda şirketler için bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Yeni teknolojik gelişmelerin gerektirdiği hızlı değişimleri karşılamak için işletmeler iş modellerini adapte etmelidir. Bununla birlikte, yeni dijital teknolojilerin katlanarak benimsenmesi, geleneksel iş modelleri için bir tehdit olabilir. Porter, dijital teknolojilerin yeni iş modellerine yol açtığını, yeni değer oluşturma, sunma ve yakalama biçimlerini ortaya çıkardığını savunmuştur. Örneğin; geleneksel müzik endüstrisi, dijitalleşme nedeniyle şiddetle bozulmuştur. Müzik endüstrisindeki fiziksel CD dağıtımına dayanan geleneksel iş modeli, akış ve abonelikler yoluyla çevrimiçi müzik dağıtımını nedeniyle köklü bir değişikliğe uğramak zorunda kalmıştır (Wikström, 2021).

Bir başka örnek ise, başarılı bir geleneksel film şirketi olan Kodak işletmesidir. Dijital kameranın yıkıcı potansiyeline karşı hazırlıklı olamamış ve sektördeki yerini geri alamamıştır. Bu örnekler, dijitalleşme kavramını anlamayı ve endüstrileri nasıl sektöre uğratabileceğini göstermektedir. Mevcut yapıların durgunluğu ve çalışanların risklere ve belirsizliğe maruz kalması dijitalleşme süreçlerinin benimsenmesinin neden zor olabileceğini açıklamaktadır.

Böylelikle, dijitalleşme sektör değişiklikleri ile karşı karşıya kalan işletmeler için iki acil ihtiyacı ortaya çıkarmıştır; dijitalleşmenin iş modelini nasıl etkilediğini ve yeni teknolojilerin getirdiği avantajlar sayesinde iş modelinin performansını iyileştirmeye yönelik adaptasyonunun anlaşılması (Rachinger vd., 2018: 3). Her sektör ve oyuncularının dijitalleşme yoluyla çeşitli değişimler yaşaması gibi, perakende bankalar da dijitalleşmenin gerektirdiği köklü değişikliklere uğramıştır. Perakende bankalar, temel işlemleri ve süreçleri şubesiz alana dönüştürüp bu alana yatırım yapmaya devam etseler de yapılan araştırmalar, ileride yapılacak çok şey olduğunu göstermektedir.

Rapor, bankaların dijitalleşmesinde mobil bankacılık gibi standartlaştırılmış müşteri etkileşimlerine odaklanan ilk bölümünü tamamladığını açıklamıştır. Ancak bu yenilikçi ilerlemelerin yanı sıra, Avrupa bankalarının %75'i, bir müşteri dijital ve fiziksel kanallar arasında gidip gelirken bilgi kaybetmektedir. Tüm müşteri hizmetlerini ve dahili süreçleri tamamen dijitalleştirmenin dezavantajları, karmaşık yapılar, güvenlikle ilgili, düzenleyici, yasal ve uyumluluk sorunları ve dahili uzmanlık eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Şükranlı: 2020: 16-17).

SONUÇ

Aile işletmelerinde yatırımlar üretilen fikrin ne kadar uzun vadeli olduğu ve bu süreçte ne kadar kâr getirisi olduğu hesaplanarak yapılmaktadır. Hissedarlar arasında ortaya atılan proje fikirleri iş toplantıları esnasında tartışılır ve her fikir hesaplanarak en kârlı ve en inovatif olanı öncelikli olarak seçilir. Seçilen fikir aile işletmelerinde uygulamaya alınırken, üretim esnasında elde edilecek olan ürünün malzemeleri dahil tüm işçiliği ile birlikte hesaplanmaktadır. Ortaya çıkan malzeme ve işgücü maliyeti sonucunda kısa vadede elde edilecek kâr oranları değil, uzun vade de ne kadar kâr elde edileceği gözetilmektedir. Aile işletmeleri bir projeye başladığında işe bağlılık, verimlilik, çalışma sürelerinde esneklik ve daha hızlı üretim, işçilikte daha az maliyet gibi avantajlara sahiptir. Sahip oldukları bu avantajlar ile birlikte rakip işletmelerden kısa vade de kâr elde etmek yerine, uzun vade için çok daha fazla kâr elde etmek mümkün olmaktadır.

İnovatif fikirler ile birlikte az maliyetle üretilen ürünler daha sonra bir başka ürünle hibrit olarak kullanılabilir hale getirilebilir veya birbiriyle uyumlu olması sağlanabilir. Bu durumda inovasyon aile işletmeleri açısından çok önemli bir hal almaktadır. Aile işletmeleri yapıları gereği uzun vadeli iş fikirleri ve planlarını benimsediklerinden dolayı, ürettikleri her hizmet veya ürünü bir başka fikirle birleştirerek veya bir takım durum sonucu tekrar gündeme getirerek müşterilerinin kendilerine sağladıkları kalmaları sağlamaktadır. Aile tipi işletme ya da şirketler diğer işletme türlerine göre çevrelerinde daha sağlıklı alışveriş yaptıkları insanları barındırırlar. Söz konusu mal veya hizmetin alınmasından daha ziyade bilindik kişilerden hizmet veya ürün almak aslında bir bakıma güvenilirlikten ve alışılmışlıktan dolayı tercih edilme sebebi olmaktadır. Ürün veya hizmet için aile şirketleri daima bir sonraki adımı henüz fikir öne sürüldüğünde hesaplamakta ve varlığını uzun süre koruyabilmek ve devam ettirebilmek için bir gelecek planı oluşturmaktadır. Oluşturulan her plan için yine kısa vadeli değil, uzun vade de ne kadar etkin olunacağı belirlenir. Stratejik açıdan aile işletmeleri genellikle bir fikre yenilikçilik katması gerekmektedir. Yenilikçilik aile işletmelerinin gelecekte var olabilmesi için

vazgeçilemez olan temel bir ilke durumundadır. Yeniliğe kapalı olan aile işletmelerinin uzun vade de hesap yapıyor olsa dahi gelecekteki varlığını koruyabileceği şüphe götürmektedir. Hem stratejik açıdan hem bağlılık açısından aile işletmeleri bir projede inovasyon uygulamak için daha uygun görülse dahi bazen aile içi çatışmalar bu inovasyonun başarısızlığına yol açabilecek olumsuzluklar yaratabilmektedir. Aile içi çatışmalar ve aile bireylerinin ilgi eksiklikleri üretilen üründe veya verilen hizmette kalitesizliğe ve hatalara yol açabilmektedir.

Avantajlar bir inovasyon için ne kadar cezbedici olsa dahi dezavantajlar bazen üretilmiş kusursuz bir fikirin tamamen işe yaramaz bir hal alması ve hüsrarla sonuçlanmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde yenilikçi düşünceyle birlikte aile işletmelerinin dezavantajlarını ortadan kaldıracak liderlik ruhuna sahip bir ekip başı veya yönetici atanmalıdır. Yönetici ne kadar başarılı olursa aile içi işletmelerde statü tartışmaları ve iş kollarında yapılan iş paylaşımlarındaki tartışmalar o kadar az olacaktır. Bir ürünün tamamen başarılı çıkabilmesi genel olarak bakılacak olursa aile üyelerinin birbirileriyle iyi anlaşabilmelerine, olaylara odaklanacak olunursa proje için görevlendirilmiş bir yöneticinin başarısına bağlı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak aile işletmelerinde alıcıların beklentisi işletmenin gelecekteki varlığını koruması için bir fırsat olduğundan, hiç bir fırsat aile üyeleri tarafından kötü sonuçlandırılması istenilmemektedir. Bu sayede aile işletmeleri hem kuruluş hem gelişme hem de gelecekte nihai varlığını sürdürmekte başarılı olmak için adımlar atmış olacaktır.

KAYNAKÇA

1. Astrachan, Joseph H., Klein, Sabrina, Smyrnios, Kosmas, (2006). The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem (in Handbook of Research on Family Business), Edward Elgar, UK.
2. Boyacı, İsrail, (2018) "Innovation: Towards A Conceptual Clarification", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 2(4), 2018:77-86.
3. Brennen, J.Scott ve Kreiss, Daniel, (2016). "Digitalization", in Jensen, K.B.,Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, 2016:556-566.
4. Chrisman, James J.,Chua, Jess H. ve Sharma,Pramodita. (2005). "Trends and Directions in the Development of a Strategic management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 2005:555-575.
5. CSICY, (2020). The Meaning Of Social Innovation.
6. Differential, (2020). The 3 Types of Innovation: Product, Process, & Business Model, <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>.
7. Drucker, Peter F.,(1985). "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, 63(3), 1985:67-72.
8. Eraso, Ángel Belzunegui ve Gosálbez, Inmaculada Pastor. (2015). *Encyclopedia of Information Science and Technology* (Third Edition). USA Information Resources Management Association, 2015.
9. Esposito De Falco, Salvatore, (2016). *Defining and Classifying Family Businesses* (Family Business Ownership Governance and Management, Ed.: Torino Giappichelli), 2016.
10. European Commission (EC), (2009). Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, Final Report of the expert group, Europe: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry. Bruxelles. <https://www.econbiz.de/Record/overview-of-family-business-relevant-issues-research-networks-policy-measures-and-existing-studies-final-report-of-the-expert-group/10009641021>, Erişim Tarihi: 08.10.2022.
11. Fredsall, Aislyn, (2015). Incremental innovation, <https://searchcio.techtarget.com/definition/incremental-innovation>, Erişim Tarihi: 09.07.2022.
12. Ghadoliya, Mahendra Kumar, "Family Business", https://www.researchgate.net/publication/338385120_Family_Business, Erişim Tarihi: 08.06.2022
13. Ibrahim, Nabil A., Angelidis, John ve Faramarz, Parsa, (2008). "Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research", *International Journal of Management*, 25(1), 2008:95-110.
14. Kylliäinen, Julia, (2019). Types of Innovation – The Ultimate Guide with Definitions and Examples, <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>, Erişim Tarihi: 09.07.2022.

15. Lehdonvirta, Vili, (2012). A History of the Digitalization of Consumer Culture: From Amazon Through Pirate Bay to Farmville. In: J. Denegri-Knottand M. Molesworth (eds), *Digital Virtual Consumption*. New York: Routledge, 2012: 2-8.
16. Lorenzo, Daniel ve Núñez-Cacho, Pedro, (2013). “Do family firms have specific barriers to innovation? A first approach”, *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 2013:23-40.
17. Madrid Guijarro, Antonia, García Pérez de Lema, Domingo ve Van Aucken, Howard, (2009). “Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs”, *Journal of Small Business and Management*, 47(4), 2009:465-488.
18. McAdam, Rodney, Reid, Renee ve Mitchell, Neil, (2010). “Longitudinal development of innovation implementation in family-based SMEs: The effects of critical incidents”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 2010:437-456.
19. McCann, Joseph. E.,Leon-Guerrero, Anna. Y. ve Haley, Jonathan. D., (2001). “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 2001:50–59.
20. Moitoza, Everett ve Draper, Barbara, (2005). Nine Characteristics of a Successful Family Business, <https://www.businessnhmagazine.com/article/nine-characteristics-of-a-successful-family-business>, Erişim Tarihi: 16.07.2022.
21. OECD. (2005). “The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guide lines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition” prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators”. OECD, Paris, para, 2005.
22. Rachinger, Michael, Rauter, Romana, Müller, Christiana, Vorraber Wolfgang ve Schirgi, Eva, (2019). “Digitalization and its influence on business model innovation.” *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30, 2019:1143-1160.
23. Şükranlı, Duygu. (2020). The Effect of Company’s Level Of Digitalization On Employee Satisfaction And Productivity. Master’s Thesis, Bahçeşehir University Graduate School of Social Sciences, Istanbul.
24. Unruh, Gregory ve Kiron, David, (2017). Digital transformation on purpose, MIT Sloan Management Review, November 6, available at <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>. Erişim Tarihi:11.07.2022.
25. Varis, Miika ve Littunen, Hannu, (2010). “Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 2010:128-154.
26. Vistage. The Advantages and Disadvantages of a Family Business. <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>, Erişim Tarihi: 06.06.2022.
27. Wikström, Patrik, (2021). The Music Industry in an Age of Digital Distribution, <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-music-industry-in-an-age-of-digital-distribution/>, Erişim Tarihi:11.07.2022.
28. <https://www.familybusinessmagazine.com/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business>. Erişim Tarihi: 06.09.2022
29. <https://inovatifhemsirelikdernegi.com/inovasyon-nedir/>, Erişim Tarihi: 06.09.2022
30. <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/i%C3%87novasyon-t%C3%BCrleri-50a1f566133c>, Erişim Tarihi: 07.09.2022