



**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER  
(AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZEYNEP CANDAN**

**İZMİR – 2020**

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER  
(AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZEYNEP CANDAN**

**DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET EMİN BAKAY**

**İZMİR – 2020**

## YEMİN METNİ


Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnovasyona Engel Olan Faktörler (Aile Şirketlerinde Bir Araştırma)” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerler uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih

Zeynep CANDAN

İmza

 <p>TS EN ISO 9001:2015</p>	<p>T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü</p>	
	<p>TEZ SINAVI TUTANAK FORMU</p>	Dok. No: FR/604/21
		İlk Yayın Tar.: 03.10.2017
		Rev. No/Tar.: 00/..
		Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zeynep CANDAN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: \_\_\_\_\_ Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı  
Sayı : \_\_\_\_\_

İmza  
Doç. Dr. Mehmet ESEN

**SINAV TUTANAĞI**

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen "İnovasyona Engel Olan Faktörler: Aile Şirketlerinde Bir Araştırma" başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 10.01.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/~~ÇOKLUĞU~~ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

i) Bilime yenilik getirmiştir




ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir

iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır

iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansda geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin BAKAY	
Üye	Prof. Dr. Sevtap ÜNAL	
Üye	Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).  
\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

## **İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER (AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**Zeynep CANDAN**

**İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı**

Bu çalışmada, inovasyonun kavramsal çerçevesi ile aile şirketleri ve aile şirketlerinde inovasyonu engelleyen faktörler ele alınmaktadır. Verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, toplanan veriler ise “içerik analizi yöntemi” ile analiz edilmiştir. Araştırmanın kapsamında yapılan görüşmelerden yola çıkılarak, aile şirketlerindeki inovasyona engel olan faktörler saptanmaya çalışılmış, aile şirketleri ve ilgililer için bazı öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma sonucunda ise, aile şirketlerinin inovasyona karşı olan bakış açılarının sürdürülebilirliklerini etkilediği gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamına alınan her iki katılımcının da aralarında yaş ve kuşak farkı olmasına rağmen inovasyona karşı açık ve pozitif bir tutum içinde olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörlerin başında kuşak çatışması, eski kuşakların daha koruyucu ve temkinli bir tutum içinde olurlarken, genç kuşağın inovasyona karşı daha açık ve olumlu bir tutum sergiledikleri, en önemli engellerin sırasıyla; yönetimin olumsuz tutumu, teknolojik alt yapının güncel olmaması ön plana çıkarken çalışanların tutumu ve faaliyet gösterilen sektörün daha az önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan aile şirketlerinde inovasyonun yapılabilmesi için; şirket çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi, yaşlı ve genç kuşağı ortak bir paydada buluşturacak doğru bir iletişim stratejisinin geliştirilmesi ve inovasyona dönük devlet desteklerinin artırılması gerektiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Değişim, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Aile Şirketleri

# **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

## **THE FACTORS INHIBITING INNOVATION (A RESEARCH CASE ON FAMILY BUSINESS)**

**Zeynep CANDAN**

**İzmir Kâtip Çelebi University**

**Graduate School of SocialSciences**

**Department of Entrepreneurship and Innovation Management Program**

In this study, the conceptual framework of innovation and family companies and factors that prevent innovation in family companies are discussed. Semi-structured interview technique, which is one of the qualitative research methods, was used to collect the data, and the collected data was analyzed with "content analysis method". Based on the interviews conducted within the scope of the research, factors that prevent innovation in family companies were tried to be determined and some suggestions were developed for family companies and related parties.

As a result of the research, it is observed that the perspectives of family businesses towards innovation affect their sustainability. It is seen that both participants included in the study had a clear and positive attitude towards innovation despite the age and generation differences. (Generation conflict is one of the main obstacles to innovation in family businesses, while older generations are more protective and cautious, while the younger generation exhibits a more open and positive attitude towards innovation. While the negative attitude of the management, the lack of up-to-date technological infrastructure came to the forefront, the attitude of the employees and the sector in which it operates were less important. On the other hand, in order to make innovation in family companies; It can be said that in-service trainings for the employees of the company should be provided, a correct communication strategy that will bring the old and young generation together in a common denominator and the state supports towards innovation should be increased.

**Key Words:** Innovation, Change, Innovativeness, Creativity, Family Businesses

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ .....	1
PROBLEM DURUMU .....	1
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	2
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİ .....	2
ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI .....	3
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	3

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İNOVASYON.....	4
1.2. İNOVASYONUN TARİHÇESİ .....	7
1.3. İNOVASYONUN ÖNEMİ VE İNOVASYONUN GEREKLİLİĞİ .....	10
1.4. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	12
1.4.1. İnovasyon ve Yaratıcılık.....	12
1.4.2. İnovasyon ve Değişim .....	14
1.4.3. İnovasyon ve Girişimcilik .....	15
1.4.4. İnovasyon ve İcat .....	16

1.4.5. İnovasyon ve Ar-Ge .....	17
<b>1.5. İNOVASYON TÜRLERİ.....</b>	<b>17</b>
1.5.1. Ürün Hizmet İnovasyonu.....	17
1.5.2. Süreç İnovasyonu.....	18
1.5.3. Pazarlama İnovasyonu.....	19
1.5.4. Organizasyonel İnovasyon.....	19
1.5.5. Radikal İnovasyon – Artımsal İnovasyon .....	20
1.5.6. Sosyal İnovasyon .....	21
1.5.7. İş Modeli İnovasyonu .....	22
<b>1.6. İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER .....</b>	<b>23</b>
1.6.1. Şirketlerde İnovasyonu Etkileyen Şirket Dışı Faktörler.....	24
1.6.2. Şirketlerin Büyüklüğü ve Yaşı Faktörü.....	25
1.6.3. Yenilikçi Başlangıçların Kısıtlılığı Faktörü.....	25
<b>1.7. AİLE ŞİRKETLERİ .....</b>	<b>26</b>
1.7.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	27
<b>1.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE İNOVASYON.....</b>	<b>28</b>
1.8.1. Aile Şirketlerinde İnovasyonun Önündeki Engeller .....	30
1.8.2. Aile Şirketlerinde Başarılı İnovasyonun Sırları.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

<b>2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>36</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİLERİN TOPLANMASI.....</b>	<b>39</b>



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**BULGULAR VE YORUM**

BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR .....	42
İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	45
ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.. .....	47
DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	49
BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	52
<b>SONUÇLAR</b> .....	56
<b>ÖNERİLER</b> .....	58
<b>KAYNAKÇA</b> .....	59
<b>EK</b> .....	68
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	71

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 :İnovasyon Süreci.....	5
Şekil 2: İnovasyonun 3 Aşaması .....	6
Şekil 3Yaratıcılığın Gelişmesine Dair Temel Bileşenler .....	13
Şekil 4: Başarılı Fikrin Bileşenleri .....	31



## KISALTMALAR

**DPT** Devlet Kalkınma Teşkilatı

**TCKB** Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı

**TCCSBB** Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

**TAİDER** Türkiye Aile İşletmeleri Derneği

**OECD** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

**ABD** Amerika Birleşik Devletleri

**BTYK** Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince, her aşamada kıymetli bilgilerini ve değerli vaktini benden esirgemeyen, çalışmam da sorun yaşadığım zamanlarda, yardım ve desteğini her zaman gördüğüm, değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin BAKAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi, bu çalışmam sürecinde de, benden desteklerini esirgemeyen kıymetli mentörüm Sn. Candan ÇİLİNGİROĞLU' na, ve kıymetli hocam, jüri üyem Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ' e sonsuz teşekkür ederim.

Tüm eğitim hayatım boyunca, maddi ve manevi olarak desteklerini benden esirgemeyen, bana inanmaktan asla vazgeçmeyen biricik annem Fatma CANDAN' a, babam Kadir CANDAN' a ve kardeşim Çağrı CANDAN' a; her zaman yanımda olan, kendime güvenmem için beni sürekli cesaretlendirerek motive eden, sonsuz ilgisi ile sabır ve anlayış gösteren sevgili eşim Hasan Serkan BÜKTEL' e teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtları ve sınırlıkları yer almaktadır.

### PROBLEM DURUMU

Küresel pazardaki rekabet ortamının hiç olmadığı kadar artması, yaşadığımız çağın; bilgi toplumu, yeni ekonomi vb. terimlerle nitelendirilen temel özelliğini oluşturmasına sebep olmaktadır. Yeniliklerin, yeni ürünlerin, yeni hizmetlerin pazara sürülmesi ilk çağlardan beri vardır. Ancak dünyanın giderek tek pazar haline dönüştüğü günümüzde yenilik kavramı inovasyon kelimesine kilitlenmiştir (Dinler Sakaryalı, 2016). Bu durum piyasada yer alan şirketlerin müşterilerini kaybetmemek ve piyasada tutunmak için yeni arayışlara girmelerine yol açmaktadır. Şirketlerin farklı ihtiyaçlara cevap verebilmek ve piyasa koşullarında kendilerine en uygun yeri bulabilmek için girdikleri bu arayışların beraberinde inovasyona olan yoğun ilgiyi arttırdığı düşünülmektedir.

Aile şirketleri sadece ülkemizde değil, dünyada da etkin bir rol oynamaktadır. Aile şirketleri, dünya genelinde, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin dışında kalan şirketlerin yüzde 65 ile yüzde 90'ını oluşturmaktadır. Ülkemizde ise tüm şirketlerin yüzde 95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Ayrıca tüm dünyada aile şirketlerinin en temel sorunu nesiller arası geçiştir (Çilingiroğlu, 2018).

Aile şirketleri yeni yeni gündeme gelen bir tartışma konusu değildir. Ancak bu alandaki ilgili çalışmalar 1990'lı yıllarda başlamaktadır. Daha detaylı çalışmalar ise çok yeni görülmektedir (Güney, 2008: 96). Aile şirketlerinin tarihi, neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Buna rağmen, aile şirketleri ile ilgili yapılan çalışmaların uzun yıllar sonra önem kazanmasının nedeni, sanayileşmenin 1960'lı yıllarda başlaması ile birlikte aile şirketlerinin sayısının da artmasıdır.

Tarihsel süreç içinde bakıldığında bazı aile şirketlerinin çağın gereksinimlerini karşılayamayıp gerekli rekabet koşullarını oluşturamayarak yerini diğer inovatif şirketlere bıraktığı görülmektedir. Başka bir deyişle daha uzlaşmacı, daha profesyonel ve fikir birliği çerçevesinde çalışan şirketlerin korumacı, daha kapalı

kararlarla yönetilen aile şirketlere kıyasla daha çok inovasyona yatkın ve rekabet koşullarında kazanan taraf olduğunu söylememiz mümkündür.

Bu durum piyasada yer alan şirketlerin müşterilerini kaybetmemek ve piyasada tutunmak için yeni arayışlara girmelerine yol açmaktadır. Şirketlerin farklı ihtiyaçlara cevap verebilmek ve piyasa koşullarında kendilerine en uygun yeri bulabilmek için girdikleri bu arayışların beraberinde inovasyona olan yoğun ilgiyi arttırdığı düşünülmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Başta ekonomi ve bilgi iletişim teknolojileri olmak üzere, hayatın her alanında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümün aile şirketlerini de etkilediği gerçeği göz önüne alındığında, aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörlerin belirlenmesi ve araştırma sonuçlarına dayanarak bazı önerilerde bulunulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon, şirketlerin karşılaştıkları problemlere çözüm üretmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmelerini sağlayarak, karşılına çıkan tehditlerden korunmalarını sağlamaktadır (Dinler Sakaryalı, 2016).

Çalışmanın amacı; aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörleri saptamak ve elde edilen bulgulara dayanarak aile şirketlerine ve ilgililere önerilerde bulunmaktır.

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİ**

Araştırmanın problem cümlesi “Aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörler nelerdir?” biçiminde ifade edilmektedir.

Araştırmanın alt problemlerini ise;

1) Aile şirketlerinde yönetim yapısından kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler nelerdir?

2) Aile şirketlerinde işgörenden kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler nelerdir?

3) Aile şirketlerinde üretilen hizmet türünden kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler nelerdir?

4) Aile şirketlerinde teknolojik alt yapıdan kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler nelerdir?

5) Aile şirketlerinin inovasyona bakış açısı ve inovasyona ilişkin görüşleri nasıldır?

Biçiminde ifade edilmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI**

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği ile toplanan veriler katılımcıların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu alt problemlere ilişkin verileri toplanmak için uygundur.

Verilerin toplanması ve yorumlanması sırasında görüşmeci yansız davranmıştır.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, inovasyona engel olan faktörlere ilişkin aile şirketlerinin yönetim kurulunda görev yapan yöneticilerin betimlemeleri ile sınırlıdır. Aile şirketlerinde görev yapan diğer personel kapsam dışı tutulmuştur.

Araştırma, geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar tüm aile şirketlerine genellenemez.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. İNOVASYON

Şirketlerin ayakta kalabilmek, sürdürülebilirliklerini sağlamak, daha çok kazanç elde edebilmeleri için, tüm sektörlerde yenilik yapmalarına İngilizce’de ‘innovation’ denilmeye başlanmıştır. Kökeni Latince ‘innovatus’ sözcüğünden gelmektedir. ‘Innovatus’ , ‘in’ ve ‘novatus’ kelimelerinden oluşmaktadır ve ‘eşi olmayan + daha önceden bilinmeyen yıldız’ anlamına gelmektedir. Yenilik ve yaratıcılık kavramlarının ayrı ayrı kullanılması yerine ‘inovasyon’ denilerek, ikisinin bütünleştirilmesi yoluna gidilmiştir(Dinler Sakaryalı, 2016).

İnovasyon sözcüğü genel olarak, her sektörde yeni hizmet ve ürün tasarlamak, yeni üretim ve farklı sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Kimse tarafından yapılmamış ve düşünülmemiş bir ürünün, hizmetin ya da fikrin ortaya çıkarılması durumunda yenilikten söz edilebilir. Ayrıca, daha önce başka biri tarafından zaten yapılmış olan bir ürün ya da hizmeti, ilk defa bir endüstri kolunda veya şirkette kullanmak da inovasyon olarak kabul edilebilir (Örücü, Kılıç, ve Savaş, 2011)

Bir inovasyon, şirket içi çalışmalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede değiştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu ve Avrupa Birliği, 2006).

Bir süreç olarak, inovasyon sisteminin bir problemi ya da sorunu çözmek için ortaya çıkması, yeni fikirlerin ortaya koyulması ve geliştirilmesi, süreklilik ve sürdürülebilirlik içerisinde çözüme ulaşarak katma değer sağlaması olduğu söylenebilir.



Şekil 1’de inovasyon süreci şematik olarak sunulmaktadır (Karakurt, 2019) :

Şekil 1. İnovasyon Süreci



Kaynak :(Karakurt, 2019)

İnovasyon süreci, bir sorunun kurumu veya kişiyi rahatsız etmesi ile başlar, soruna çözüm üretmek için farklı fikirler ortaya çıkar, bu fikirler arge çalışmaları ile test edilerek çözüm bulunur. Bulunan çözüm sosyal veya ekonomik fayda biçiminde katma değere dönüştürülür.

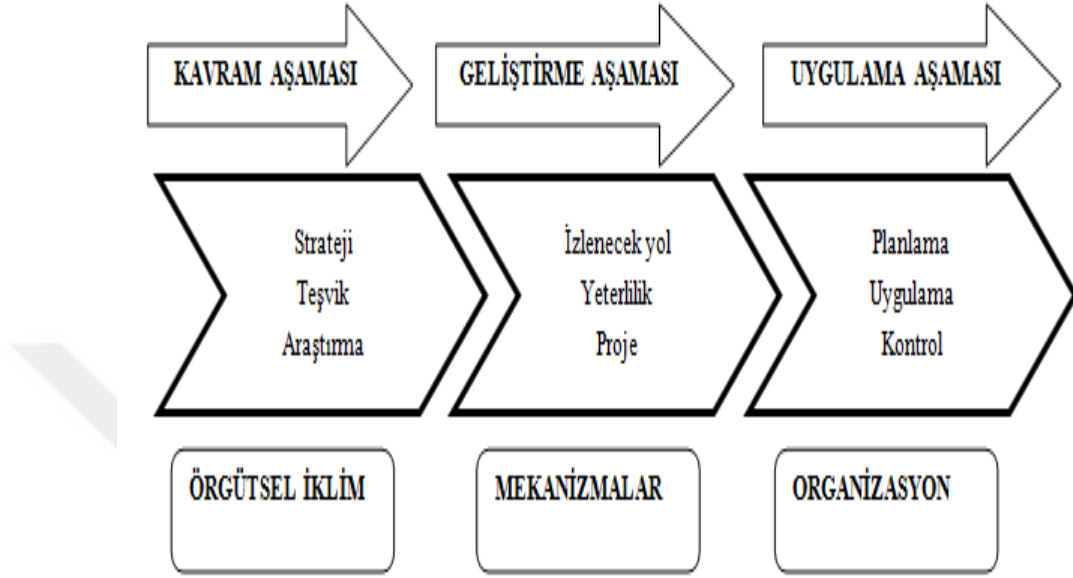
Trott (2005)’ a göre inovasyon farklı boyutlarda gelişebilir. Bunlar:

- Ürün boyutu,
- Süreç boyutu,
- Organizasyonel boyutu,
- Ticari / Pazarlama boyutu,
- Yönetim boyutu,
- Üretim boyutu,
- Servis boyutu

İnovasyon sürecinin, bu farklı inovasyon boyutlarının hepsi için uygulanabilir olduğu söylenebilmektedir. Buradan hareketle, her inovasyon boyutunda önce sorun oluştuğu, bu sorunu çözmek için inovatif bir fikir oluşturulduğu ve bu fikrin geliştirilerek çözüme ulaştığı, sonuç olarak mutlaka bir katma değer sağlaması gerektiği söylenebilmektedir.

İnovasyonun 3 temel aşamada gerçekleştiği söylenebilir:

Şekil 2: İnovasyonun 3 Aşaması



**Kaynak:** Van der Meer, 2007

Birinci aşama olan kavram aşamasında, örgüt yapısının oluşturulması, inovasyona uygun stratejilerin belirlenmesi, araştırma faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekmektedir. Bu aşama başlangıçta inovasyonun alt yapısının oluşturulması için çok önemlidir. İkinci aşama olan geliştirme aşamasında ise belirlenen inovasyonu uygulama unsurları hazırlanır, örgütün yeterliliklerine göre projeler geliştirilir. Geliştirme aşaması inovasyonun uygulanması için ön hazırlık olarak da nitelendirilmektedir. Son aşama olan uygulama aşamasında ise, önceki aşamalarda belirlenen planlara ve hazırlıklara uygun sistemin işletilmesine başlanır ve kontrol süreçleri sayesinde inovasyon uygulamalarının işletmeden dışarıya yansıtılması sağlanır.

İnovasyonun, sosyal bilimlerdeki en önemli çalışma alanlarından biri olduğu ifade edilmektedir. Özellikle günümüzde çok fazla araştırılan başlıklardan birisi olduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla inovasyon, farklı sektörlerde, farklı durumlarda açıklanmıştır. İnovasyon, yeni olan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da yeni olan hizmetlerin geliştirilmesi, kabul edilmesi ve kullanılmasıdır. Farklı bir deyişle inovasyonun, yeni fikirleri fayda sağlayan verilere dönüştürmeyi kapsayan bir süreç olduğu belirtilmektedir (Kılıç, 2016).

Teknolojik gelişmelerin yüksek değişim hızına bağlı olarak paralel bir şekilde sürekli olarak değişen tüketici beklenti ve gereksinimleri, sürekli olarak artan rekabet gibi koşullar nedeniyle özellikle hizmet işletmelerinin örgütlenmesi ya da örgütsel yapısının inovasyona kolay adapte olabilecek şekilde geliştirilmesi yüksek hizmet kalitesinin sağlanması açısından vazgeçilmez bir noktadır (Uzkurt, 2008:20).

İnovasyon kavramının özellikleri, inovatif fikrin ya da davranışın işletme tarafından kesin bir şekilde anlaşılabilir uygulanması ile kendini göstermektedir. Bu anlaşılma ve uygulama seviyesinin yüksekliği, inovasyon kavramının işletme içinde kolay ve uygun şekilde denenebilir olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. İnovasyonun bir diğer özelliği ise belirsizliktir. Bu durum inovasyonun çoğu kez risk kavramı ile de benzerlik göstermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla tüm bu özellikleri nedeniyle, inovasyonun şirketler açısından anlaşılmasını zorlaştırdığı söylenebilir (Sabuncu, 2014).

## **1.2. İNOVASYONUN TARİHÇESİ**

İnovasyonun ülke ve dünyada yaygınlaşmasının başlıca nedeni devletlerdir. Ülkemizde 1960'lı yıllarda Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu'nun (TUBITAK) kurulmasıyla, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ticarileştirilmesi girişimlerine ilk adım atılmıştır. 1983 yılında, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)' nun kurulması ile atılan adımlar devam etmiştir. 1997 yılında BTYK, ulusal inovasyon sisteminin önemine, gerekliliğine, inovasyon faaliyetlerine hızlandırılması ihtiyacına ve şirketlerin inovasyon yapmalarına destek verilmesinin önemine vurgu yapmıştır (Dengiz ve Belgin, 2007).

İnovasyonun tarih boyunca aşağıdaki şekilde çeşitli tanımları yapılmıştır (Popa vd 2010).

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Joseph Schumpeter (1930)</b>	Mevcut bir ürüne getirilen yenilik veya yeni bir ürünün tanıtılması; Bir sektörde sürece getirilen yenilikler; Yeni bir pazarın keşfi; Hammadde ile yeni tedarik kaynakları geliştirmek; Organizasyondaki diğer değişiklikler.
<b>Peter Drucker (1954)</b>	Bir organizasyonun iki temel işlevlerinden biri.
<b>Howard ve Sheth (1969)</b>	Organizasyona yeni olsun olmasın, alıcıya getirilen her yeni öge
<b>Mohr (1969)</b>	Bir kuruluşta belirli yeni değişikliklerin ne derece uygulandığı.
<b>Damanpour and Evan (1984)</b>	Geniş bir kullanım konsepti, belirli bir çalışmanın özel bir gereksinimini ve karakteristiğini yansıtacak şekilde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.
<b>Kenneth Simmonds (1986)</b>	İnovasyon; yeni ürünler ve hizmetler, mevcut ürünlerin yeni kullanımı, mevcut ürünler için yeni pazarlar veya yeni pazarlama yöntemleri içeren yeni fikirlerdir.
<b>Kenneth Simmonds (1986).</b>	Temel yaratıcı süreç.
<b>Damanpour (1991)</b>	Bir firmanın yeni fikirler geliştirmesi ve kabul edilmesi.
<b>Davenport (1991)</b>	Bir görev gelişiminin tamamen yeni bir şekilde tamamlanması
<b>Evans (1991)</b>	Yeni ilişkileri keşfetme, yeni bakış açılarından şeyleri görme ve mevcut kavramlardan yeni kombinasyonlar oluşturma becerisi.
<b>Covin &amp; Slevin (1991), Lumpkin and Dess (1996), Knox (2002)</b>	İnovasyon, organizasyona, tedarikçilere ve müşterilere katma değer ve yenilik derecesi sağlayan, yeni prosedürler, çözümler, ürünler ve hizmetler ve yeni pazarlama yolları geliştiren bir süreç olarak tanımlanabilir.
<b>Avustralya İş Konseyi (1993)</b>	Doğrudan veya dolaylı olarak müşterileri için organizasyona katma değer yaratmak için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş unsurların kabul edilmesi.
<b>Henderson and Lentz (1995)</b>	Yenilikçi fikirlerin uygulanması.
<b>Nohria and Gulati (1996)</b>	Çalışan bir iş biriminin yöneticisinin yeni olarak algılayacağı herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya piyasa fırsatı.
<b>Rogers (1998)</b>	Bilgi birikimini ve varolan bilginin yayılımını içerir.
<b>The European Commission Green (1999)</b>	Ekonomik veya sosyal çevrede başarılı üretim, özümleme ve yenilikçilik kullanımı.
<b>Boer and Daring (2001)</b>	Yeni bir ortaklık (kombinasyon) ürün pazar-teknoloji-organizasyonu oluşturma.

Kaynak: (Popa vd. 2010)

Joseph Schumpeter, inovasyonu ilk olarak 1930 yılında, mevcut bir ürüne getirilen yenilik veya yeni bir ürünün tanıtılması, bir sektörde sürece getirilen yenilikler, yeni bir pazar keşfi, hammadde ile yeni tedarik kaynakları geliştirmek, organizasyondaki diğer değişiklikler olarak,

Ayrıca Thompson'ın 1965 yılında, inovasyon, yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ve hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanması,

Damanpour ise 1996 yılında, bir organizasyonun değiştirilmesinin bir aracı ve dış ortamdaki değişikliklere bir cevap olarak ya da etkilemek için bir önleyici eylem olarak tanımlanmaktadır.

Plessis'in 2007 yılında "Yeni iş çıktılarını kolaylaştırmak, iç iş süreçlerini ve yapıları iyileştirmek ve piyasa odaklı ürün ve hizmetler oluşturmak için yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması olarak yenilik. Teknolojik olarak ilgili tanımlarda, ana odak yeni teknolojiyle ilgili bir ürün olma konusundaki yenilik" biçiminde ifade etmektedirler (Nord ve Tucker, 1987).

Dolayısıyla, inovasyon, yeni ürün veya hizmet, yeni süreç teknolojisi, yeni organizasyon yapısı veya idari sistemler veya organizasyon üyelerine ait yeni planlar veya programlar da dahil olmak üzere bir dizi türü kapsayacak şekilde geniş çapta benzer ancak kısmen farklılık gösterecek biçimlerde tanımlanmaktadır.

İnovasyonun anlamı genişlediğinde, inovasyonların her zaman şirketler tarafından sağlanamayacağı görülmektedir. İnovasyonun neden olabileceği ya da olmayabileceğine dair geniş bir genel bakış elde etmek için, yenilikçi hareketlerin geçmiş olaylarına bakmak gerekmektedir. Genel olarak, fikirlerin ifade özgürlüğünün olduğu, yönetim yöntemlerinin modern yaşam standartlarının kabul edildiği toplumlarda veya şirketlerde yenilikçi faaliyetlerin daha sık gerçekleştiği görülmektedir.

21. Yüzyılın ekonomik ve sosyal gelişmeleri incelendiğinde sürdürülebilir başarının temeli "bilgi ve inovasyon" olarak nitelendirilebilmektedir. Günümüzün sürekli değişen rekabet koşullarında, şirketlerin yükledikleri misyonları gerçekleştirebilmeleri için, yönetim yapılarını inovasyona uygun olarak değiştirmeleri ve yönetmeleri sayesinde ancak mümkün olacağı düşünülmektedir.

Ülkemizde bugüne kadar yapılmış olan kalkınma planlarında inovasyon/yenilik kavramlarına bakıldığında, yenilik; Birinci Kalkınma Planında(DPT, 1963) 3 defa, İkinci Kalkınma Planında (DPT, 1968) 6 defa, Üçüncü Kalkınma Planında (DPT, 1973) 12 defa, Dördüncü Kalkınma Planında (DPT, 1979) 1 defa, Beşinci Kalkınma Planında (DPT, 1985) 2 defa, Altıncı Kalkınma Planında (DPT, 1990) 5 defa, Yedinci Kalkınma Planında (DPT, 1996) 5 defa, Sekizinci Kalkınma Planında (DPT, 2001) 14 defa, Dokuzuncu Kalkınma Planında (DPT, 2007) 22 defa, Onuncu Kalkınma Planında (TCKB, 2014) 87 defa geçmektedir. Onuncu Kalkınma planlarına kadar olan planlarda “inovasyon” kavramının hiçbir şekilde geçmediği görülürken On Birinci Kalkınma Planında (TCCSBB, 2019)yenilik kavramı 93 defa, inovasyon kavramının ise ilk kez ele alındığı ve çok özel bir yer verilmeye başlandığı görülmektedir. Kalkınma planlarındaki yenilik/inovasyon teması incelendiğinde geçmişten günümüze giderek artan bir şekilde inovasyon/yenilik kavramının vurgulandığı ve bir devlet politikası olarak öncelikler arasına alındığı görülebilir.

Dünya genelinde ise Japonya, İsveç, Finlandiya, Almanya, ABD gibi gelişmiş ülkelere bakıldığında kalkınma aracı olarak ise inovasyonun kullanıldığı belirtilmektedir. Özel kuruluşların koordinasyonu aracılığıyla, AR-GE, eğitim, finansman sağlama, bilgi sistemleri ve altyapısı gibi alanlarda çalışmalar yapmış oldukları düşünülmektedir (Işık ve Kılınç, 2012).

Ayrıca farklı ülkelerde inovasyon ve araştırma üzerine çeşitli araştırma merkezlerinin kurulduğu ve bu merkezlerde inovasyon modelleri üzerine yoğun çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

### **1.3. İNOVASYONUN ÖNEMİ VE İNOVASYONUN GEREKLİLİĞİ**

Sürekli değişen rekabet ortamında, küreselleşme ile daha da artan bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, şirketleri inovasyon yapmak durumunda bırakmaktadır. Alan yazında yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, büyüyen ekonomilerin gelişme süreçlerinde teknolojik inovasyonun daha çok önem kazanacağını göstermektedir (Işık ve Kılınç, 2012).

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilecek kadar olan ihtiyaçlarının dışında her zaman daha kolay yaşayabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için yeni ürünler

veya süreçler ortaya çıkararak daha rahat bir yaşam kurma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

İnovasyon, “sürdürülebilir büyüme aracı” olarak bilinmekte olup, şirketlere yaratıcı ve yenilikler içeren, enerji dolu bir iş alanı sağlayarak, aynı zamanda yeni çalışma imkanları da yarattığı düşünülmektedir.

Bir şirket inovasyon yapıp gerektiğinde değişmezse, müşterileri, çalışanları ve büyük bir topluluğun tümü, acı çekebilir. İnovasyonu ve değişimi yönetme yeteneği, bir yöneticinin yetkinliklerinin önemli bir parçasıdır (Chand, 2018).

A.B.D.’nin en çok fayda sağlayan ve değer üreten ekonomisi olarak kabul edilen Kaliforniya, günümüzde Silikon Vadisi olarak bilinen bölgeyi kapsamaktadır. Dünyanın ilk inovasyon merkezi olarak Silikon Vadisi kabul edilmektedir. Silikon Vadisi Stanford Üniversitesinin öğrenci ve mezunlarını kendi şirketlerini kurmaya teşvik eden ve onlara ortam yaratma amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla Stanford Üniversitesinin Silikon Vadisi için çok önemli olduğu düşünülmektedir. Silikon vadisi, araştırma merkezleri, kuluçka merkezleri, eğlence alanları ve yaşam alanlarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda yenilikçi ekosistem şehrin tam içinde bir kültür yaratarak toplumda inovasyona karşı olan bilgi, istek ve alakanın artması yönünde fayda sağladığı söylenmektedir (Aydın, 2016).

A.B.D.’de Stanford Research Institute tarafından, güçlükle ayakta kalabilen şirketlerle, hızla gelişen ve büyüyen şirketler arasında yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucunda yeniliğe ve değişikliğe açık olan şirketlerin, daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmektedir. Yapılan bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır.

Şirketlerin açık bir sistem olması sebebiyle, çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli faktörlerden birinin inovasyon olduğu, inovatif olmayan bir şirketin gelişmesinin de, ayakta kalma gücünün de eksik olacağı düşünülmektedir. İnovasyonun, toplum ve ekonomi açısından önemi ve gerekli olduğu bilinmektedir. İnovasyon yapılan toplum ve ekonomilerde olumlu sonuçlar gözlemlenmektedir.

Bu olumlu sonuçları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2010):

- Refah artışı sağlanması,
- Yaşam standartlarının iyileşmesi,
- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- İstihdam artışı gerçekleştirilmesi,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- İhracat artışı sağlanması,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalması.

Özetlemek gerekir ise; artık günümüzde, yenilikçilere her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğu düşünülmektedir. İnovasyonun, dünyayı genç nesiller için daha iyi bir yer haline getireceği ve bu nedenle çok önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

## **1.4. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

İnovasyon birden fazla kavramı içinde barındıran bir tanım olduğu için, karıştırıldığı ve benzerlik gösterdiği düşünülen kavramlar ile arasındaki ilişkinin ve farkların bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle inovasyon ile karıştırıldığı düşünülen, aynı zamanda şirketlerin de inovasyon yaparken sürdürülebilirliklerini sağlamak için en çok yararlandıkları kavramlar olan Yaratıcılık, Değişim, Girişimcilik, İcat ve Ar-Ge incelenmektedir.

### **1.4.1. İnovasyon ve Yaratıcılık**

Yaratıcılık, inovasyon projelerinin çıkış noktası olarak çok önemlidir, ancak işletmelerin yaratıcılığı inovasyona dönüştürecek olgunluğa, ekipmana, deneyime ve kültüre sahip olmaları gerekmektedir (Özgenç, 2012).

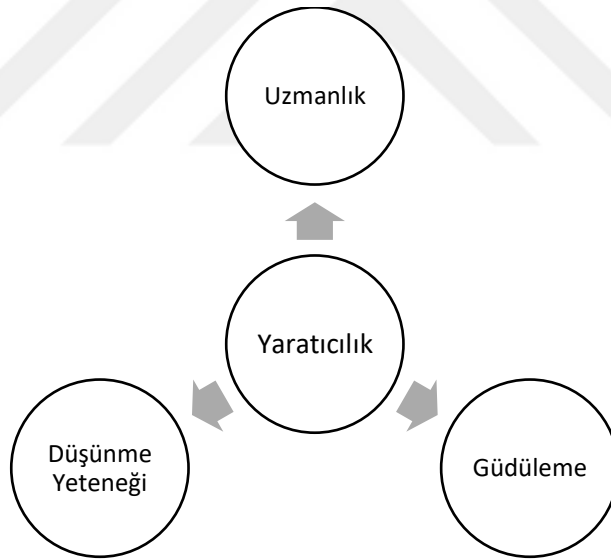


Şirketlerde inovasyon ve yaratıcılık kavramları birbirleri ile çoğunlukla karıştırıldığı düşünülmektedir. Yaratıcılık, inovasyon çalışmalarının başlangıç noktası olduğu için çok önemli ve gereklidir. Şirketlerin yaratıcılığı inovasyona dönüştürecek bakış açısına, tecrübeye, alt yapıya ve gerekli kaynaklara sahip olmaları gerekmektedir.

Scott ve Bruce (1994)' e göre inovasyon temel olarak yaratıcılık olarak da ifade edilebilmektedir. Bu açıdan inovasyon bir ihtiyaca yönelik çözümlere dair fikirlerin ortaya atılması ve sonuçların üretilmesi süreçlerinin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde de yaratıcılığın birbirinden farklı birçok tanımı yapılmıştır. Yaratıcılık, bağlantısız görünen şeyleri birbirine bağlayabilmektir (Luecke, 2008:100).

Şekil 3: Yaratıcılığın Gelişmesine Dair Temel Bileşenler



**Kaynak:** Luecke, 2008:100

Yapılan inovasyonların ticari kazanç sağlayabilmesi için yaratıcılık gerekmektedir. Ancak her yaratıcılık faaliyeti inovasyon olarak kabul edilememektedir.

Şirketlerde inovasyonun başarıya ulaşabilmesi için yapılabilecek çeşitli çalışmalar ise şöyledir (Uzkurt, 2008):

- Çalışanların yeni ürün ya da hizmet geliştirilmesinde teşvik edilmesi,
- Yaratıcılığı tetikleyip geliştirecek bireysel eğitimlerin sağlanması,
- Yaratıcı bakış açılarına sahip bireylerin istihdam edilmesi,
- Örgüt yapısı ve kültürünün yaratıcılık ve inovasyonu teşvik edecek şekilde tasarlanması,

Özetlemek gerekir ise, farklı, özgün, yeni, değişik olan ve içinde mutlaka bir yenilik barındıran inovasyonun çıkış noktası yaratıcı bir fikir diyebiliriz. Yapılan inovasyonda mutlaka yaratıcı bir fikir olması gerekmektedir.

#### **1.4.2.İnovasyon ve Değişim**

Değişen ve gelişen dünyada, işletmelerin değişime uyum sağlayabilmek için yenilenmek, dolayısıyla inovasyon yapmak zorunda kaldıkları söylenebilir. Her şey hızla gelişirken, her gün kullanılan ürünlerin, ihtiyaçların birçoğunun değişmediği için atıl kaldığı ve yok olduğu görülmektedir. Bu nedenle inovasyon yapma zorunluluğunun arttığı görülmektedir. Çünkü inovasyonun, mevcut ürünleri ve hizmetleri kullanışlı kılan değişimi simgelediği düşünülmektedir (Dinler Sakaryalı, 2016).

Değişim ve yenilikler, aynı olmamalarına rağmen, birbirleriyle yakından ilişkili oldukları düşünülmektedir. Değişim genellikle yeni ve daha iyi fikirleri içermektedir. Başarılı şirketler için hem inovasyon hem de değişimin, en önemli paydaşlarını tatmin etmeleri için gerekli olduğu söylenebilir.

Değişim ve inovasyon kavramlarının birbirinden farklı olduğunu görmek için, değişim ve inovasyonun çıktılarının karşılaştırılması gerekmektedir. Buna göre sonuçlara bakıldığında ise, bütün inovasyonlar değişim olarak nitelendirilirken, işletmelerin yaptığı bütün değişimler artı değer ve ekonomik getiri sağlamadığından inovasyon olarak nitelendirilmediği görülmektedir (Yılmaz, 2015) .

Bu doğrultuda yapılan her inovasyonun değişimle sonuçlandığı gözlemlenmektedir. Ancak şirketler tarafından yapılan her değişimin inovasyon olduğu söylenemez. Değişimin inovasyon olabilmesi için ihtiyaç duyulan ve daha iyiye, daha farklıya yönelik çalışma ürünü olması gerekmektedir.

### **1.4.3. İnovasyon ve Girişimcilik**

Girişimcilik, birçok kavramı içinde barındıran farklı kelimeler ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Sayın, 2011).

- Girişim : Başlatma / Bulma / Yaratma
- İnovasyon : Değer Yaratma / Değişim Yaratma
- Büyüme arzusu / Fırsatlar peşinde koşma
- Risk alma / Risk Yönetimi / Belirsizlik

Farklı kelimelerle çok farklı tanımları yapılan girişimciliğin yukarıda sıralanan bileşenleri, girişimciliğin meydana geldiği çevresel etkenlere göre değişiklik göstermektedir. Girişimcilik en özdeyişle ekonomik getiri yaratabilecek kazançlara yönelme durumu olarak tanımlanırken, girişimci ise bu ekonomik getiri için gerekli kaynakları bulan ve katma değer yaratacak kaynakları bir araya getiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Gorman, 2007).

Elçi (2006)' ye göre girişimci tanımı ise; "toplumun ihtiyacı olan ürünleri üreterek, maddi-manevi kazanç ve fayda sağlamayı amaçlayan, iş fikrini uygulamak için; araştıran, planlama, örgütlenme ve koordinasyon yapan, bilgi, beceri ve şirket girdileri ile ekonomik getirileri birleştirecek, oluşan riskleri sahiplenilen ve kendi işini kuran kişidir".

Özetlemek gerekir ise; inovasyon toplumsal alanda fayda, ekonomik alanlarda getiri, şirket alanında da değişiklik yaratmak için yapılan yaratıcı farklılık ve yenilik iken, bu inovasyonu yapan kişinin girişimci olduğu kabul edilmektedir.

Dolayısıyla girişimci inovatif fikirlerle yeni bir iş fikri geliştiren ve yeni bir şirket kuran kişi olarak tanımlanabilmektedir.

İnovasyon, “yeni bir fikir ve bu yeni fikrin gelişim ve büyüme süreci” olarak tanımlandığında ise; girişimcilik de “yeni olan şeyi en faydalı şekilde sunmak” anlamına gelmektedir. Bu yeni şeyi en iyi şekilde sunmak ise ancak sürdürülebilirlik ile gerçekleşebilmektedir (Turgut, 2017).

#### **1.4.4.İnovasyon ve İcat**

İcat yaratıcı bir düşünce olarak daha önce olmayan bir ürünün, bilimsel ve teknik açıdan ilk kez ortaya çıkmasıdır. İcat, bireysel bir çaba sonucu olabileceği gibi, ekip olarak gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucu olarak da oluşabilmektedir (Dinler Sakaryalı, 2016).

Türk Dil Kurumundaki tanımına bakıldığında ise; icat, kelime anlamı olarak “var olan bilgilerden faydalanılarak yeni bir çalışmanın ortaya konması, ürünün geliştirilmesi” şeklinde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

İcat ve inovasyon sözcükleri ve tanımları birbirini tam anlamıyla karşılamamakta olup inovasyonun, buluşu takip eden bir süreç olarak görüldüğü söylenebilir. Buluşun çıkış noktasında yeni fikirlerin ortaya konması var iken, inovasyonun çıkış noktasında, ortaya çıkan inovatif ve yeni fikirlerin etkin bir şekilde kullanımı bulunmaktadır (Budak, 1998:22). Bu doğrultuda sıralama; yeni düşünce, icat, ticarileştirme eşittir inovasyon olarak ifade edilebilir.

İcat yapan kişi, yapmış olduğu icadı geliştirerek üretime geçmez ise, başka biri bu icadı ekonomik getiri haline getirerek fayda sağlayarak inovasyonu yapmış olur. Bun duruma ve icat ile inovasyon ilişkisine bir örnek verilecek olur ise; Edison’dan önce birçok ampul prototipi yapılmış ve patentleri alınmıştır. Ancak Edison ise bu patentlerden birini satın alarak, geliştirmiştir. Edison’un ampülü hem laboratuvarında hem de dışarıda kurduğu ilişkiler zincirini yöneterek ekonomik getiri haline getirerek fayda sağlaması ve başka bir deyişle, icadı inovasyona dönüştürmesinin büyük bir başarı olduğu düşünülmektedir (Dinler Sakaryalı, 2016).

### **1.4.5. İnovasyon ve Ar-Ge**

Günümüzde, dünyanın birçok yerinde ve ülkemizde, inovasyon hakkında en sık yapılan hatalardan birisi, inovasyonu yalnızca bir Ar-Ge olarak nitelendirmek, yani sadece yeni şeylerin meydana getirilerek üretilmesi üzerine odaklanması olduğunun düşünülmesidir.

Ülkemize bakıldığında, her geçen gün Ar-Ge ve inovasyon daha fazla değer kazanmaktadır. Özel sektör şirketlerinin de inovasyon yapmalarının şart olduğu görülmektedir. Endüstri 4.0 ve yapay zeka ile yeniden şekillenen dünyada, güçlü bir “inovasyon manifestosuna” ihtiyacımız olduğu düşünülmektedir (Turgut, 2017).

Bu doğrultuda inovasyon sadece şirket içinde değil 21.yy becerilerine sahip gençleri de bünyesinde barındıran bir yapı haline geldiği için AR-GE temelli bir ekonomi mümkün olmaktadır. AR-GE temelli bir ekonomi ise inovasyonu beraberinde getirecektir.

## **1.5. İNOVASYON TÜRLERİ**

Günümüzde, şirketlerin her alana ve her sektöre göre inovasyonun yapılabilir hale geldiği ve yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

2005 yılında OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda inovasyon alanlarına göre, ürün-hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört, derecelerine göre ise artırımsal ve radikal olarak iki tür olarak ayrılmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında inovasyon türleri ve sosyal inovasyon ile iş modeli inovasyonunu ele alınmaktadır.

### **1.5.1. Ürün – Hizmet İnovasyonu**

Ürün İnovasyonu, bir ürünün özelliklerini, kullanım amaçlarını, yeni veya önemli derecede geliştirilmiş bir şekle getirilerek, bir mal veya hizmetin oluşturulmasıdır. Ürün yenilikleri, mal ve hizmetlerin birçok özelliklerinde önemli gelişmeler içermektedir. Ürün yenilikleri, teknik özellikler, bileşenler, materyaller ve yazılımlar gibi birçok özellikte önemli iyileştirmeler yapmak için yeni teknolojilerin

veya yeni bilgilerin kullanılmasının yanı sıra mevcut teknoloji veya bilgiyi kullanarak iyi ve servis yeniliklerini ele almaktadır (Avrupa Birliği, 2005).

Utterback ve Abernathy (1975) a göre, ürün yeniliğini “bir kullanıcı veya pazar gereksinimini gidermek amacıyla, ticari yönde tanıtılan yeni bir teknoloji ya da birden daha fazla teknolojinin kombinasyonu” olarak tanımlamaktadır.

Johne (2000)’a göre, şirketlerin yenilikçiliğin rekabet gücünü korumaya ve büyümeye yardımcı olmadaki gücünün tartışılmaz olduğuna karar vermiştir. Yazar ayrıca, güçlü piyasa varlığını korumak için ürünlerin yenilenmesi ve değişmesi gerektiğini belirtmektedir.

Avrupa Birliği’nde (2005), hem hizmetler hem de mallar "ürün" terimi altında listelenmiştir. Böylece, mevcut mal ve hizmetlerin özelliklerinde veya yeni mal ve hizmetlerin tanıtımında önemli ve ilgili gelişmeler ürün inovasyonunda yer alır. Ayrıca ürün tasarımındaki değişiklik, mevcut ürünün özelliklerinde veya özelliklerinde bulunmayan ürünün biçim ve özelliklerine atıfta bulunur.

### **1.5.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç İnovasyonu, “Bir süreç yeniliği, yeni, farklı, ya da büyük derecede geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım sisteminin uygulanması ve yönetilmesidir. Buna teknik, ekipman ve yazılımlardaki büyük ve önemli değişiklikler de dahildir. Organizasyonlar, üretim veya teslimatın birim maliyetini azaltarak, üretimde kaliteyi artırarak veya yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin teslim edilmesini sağlayarak bazı avantajlar sağlayabilir. Dolayısıyla, süreç inovasyonu hizmetlere etki etmektedir. Çünkü süreç inovasyonları hizmetlerin yaratılması için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş yöntemler içermektedir (Avrupa Birliği, 2005).

Knight (1967) a göre, süreç inovasyonunu (üretim süreci başlığı altında) kuruluşun görev, karar ve bilgi sistemi veya fiziksel üretim veya hizmet operasyonlarındaki yeni unsurların tanıtımı, şirketin teknolojisindeki ilerlemeler olarak tanımlanmaktadır. Bu bilginin ışığında, süreç ve ürün yenilikleri teknolojik ilerleme ile yakın etkileşime sahip olduğu söylenebilir.

### **1.5.3.Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama İnovasyonu, Avrupa Birliği (2005)'e göre, pazarlama inovasyonunu diğer değişikliklerden ayırmakta ve aşağıdaki tanımları ile tanımlamaktadır: “Bir pazarlama inovasyonu, ürün yeniliği veya ambalajlama, ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya ücretlendirilmesinde, gerekli farklılıkları yaratan, yeni bir pazarlama yönteminin belirlenmesi ve uygulanmasıdır”.

Bununla birlikte, pazarlama inovasyonu üzerine yapılan akademik tartışmaların bir kısmı pazar ve pazarlama inovasyonu arasında ayırım yapmakta olduğu dşnlmektedir.

Pazarlama inovasyonundaki ilk ve temel amaç, şirketin satışlarını arttırmaktır diyebiliriz. Bu doğrultuda, pazarlama inovasyonu, müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit ederek, şirketin ürününü pazarda konumlandırarak ve şirket için yeni pazarlar açarak sağlanır (Avrupa Birliği, 2005).

Ayrıca, yeni bir pazarlama konsepti oluşturmak için şirketler ürün tasarımı yaratıcılıklarını kullanarak köklü bir şekilde değiştirebildikleri dşnlmektedir.

### **1.5.4. Organizasyonel İnovasyon**

şirketler ürün ya da hizmet, süreç ve pazarlama inovasyonunun yanında,çalışma ve iş yapma tekniklerini geliştirme, değiştirme ve yenilemeabasına girerken, rakiplerinin yanında avantaj sağlayarak bunu koruyabilmek için yaptıkları farklılaştırma ve tüm faaliyetlere organizasyonel inovasyon denilmektedir.

Bir başka zdeyişle, şirketlerin ekonomik getiri sağladıkları uygulamalarında, işyeri örgütlenmesine ve ya şirket dışı ilişkilerinde farklı ve yeni bir örgütsel yöntem kullanmasına organizasyonel inovasyon denilebilmektedir (Oslo Kılavuzu ve Avrupa Birliği).

Dolayısıyla organizasyonel inovasyon, şirket içi eğitimlerin herkese açık olması, şirket içi iletişimin ve bilgi alişverişinin sağlanması ve yeniliklerin uygulanması konularında firmaların performansını arttırmakta önemli rol oynamakta olduğu söylenbilir.

Organizasyonel inovasyon, kurumsal bir yenilik, çalışma faaliyetleri, şirket organizasyonu veya şirket dışı ilişkilerinde yeni bir organizasyonel sistemin kurulması yönetimin uygulanmasıdır (Avrupa Birliği, 2005).

Avrupa Birliği'ne (2005) göre organizasyonel inovasyon şunları hedeflemektedir:

- Artan şirket performansı,
- İşyeri koşullarını iyileştirmek,
- Sarf malzemelerinin maliyetini azaltmak,
- Ticarete konu olmayan varlıklara erişim kazanmak.

OECD (2005) raporunda organizasyonel inovasyon, yeni yönetim ve çalışma konseptleri bir başka deyiş ile yeni organizasyonel yapılar, yeni grupların kurulması, dış kaynak uygulamalarına gidilmesi gibi değişimler, geliştirilerek şirketin yapısında ve süreçlerindeki değişiklikler olarak ifade edilmektedir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2012).

### **1.5.5. Radikal İnovasyon –Artımsal İnovasyon**

Radikal inovasyon, köklerini herhangi bir şirketin benzersiz bilgi tabanından almaktadır. Bu nedenle, bilginin uygulanması ve edinilmesi, şirketlerde yenilikçiliği tartışırken, göz önünde bulundurulması gereken en önemli olgu olduğu düşünölmektedir. Bu doğrultuda, bilginin yeni inovasyonlara yardımcı olmasına rağmen, sentez ve kullanım süreçlerinin ortaya çıkması gerekmektedir. Çünkü bunlardan herhangi birinin olmadığı yeniliklerin karlı olmadığı düşünölmektedir (Craig ve Moores, 2006).

Radikal inovasyonun arkasından yapılacak olan adımsal inovasyonları çoğaltması için, öncesinde yapılan radikal inovasyonun güçlü ve sağlam olmasının öneminin büyük olduğu düşünölmektedir. Radikal inovasyonlar adımsal inovasyonlardan çok daha sık meydana gelmektedir. Radikal inovasyonun dışındaki düzeylerde yapılan inovasyonlar ise adımsal inovasyonlardır (Elçi, 2006).



Radikal inovasyon bir pazarın tüm yapısını değiştirebilir, hatta yeni pazarlar oluşturabilir ya da mevcut ürünleri yenilikten uzaklaşmış, eskimiş bir şekle getirebilmektedir. (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bu doğrultuda örnek vermek gerekir ise; elektrikli bir araba radikal bir inovasyon olarak kabul edilebilmektedir. Yeni çıkan bir araba modeli ise adımsal bir inovasyon olarak kabul edilmektedir.

Diğer bir örneğe bakıldığında; online pazarlama radikal bir inovasyon olarak kabul edilebilmektedir. Online pazarlama ile ürün çeşitliliği sağlayarak, çiçek, çikolata v.b. ürünlerin satılması ise adımsal inovasyon olarak kabul edilmektedir.

Bu doğrultuda yapılan inovasyonlarda ki yeniliklerin dereceleri ve aşamaları, inovasyonun radikal ya da adımsal olduğunu belirlemede etkin rol oynadığı düşünölmektedir. Bir başka örnek vermek gerekir ise, Apple şirketinin iPhone ürününü ilk kez çıkarması radikal inovasyon olarak kabul edilmektedir. Sonrasında iPhone ile ilgili geliştirilmiş üst modelleri iPhone x, xs, iPhone 11 gibi ürün çeşitleri adımsal inovasyon olarak adlandırılabilir. Özetle radikal inovasyonun kuvvetli ve köklü olması, ardından ortaya çıkacak olan adımsal inovasyonları çoğaltacağı düşünölmektedir.

### **1.5.6. Sosyal İnovasyon**

Sanayi devriminin ardından her anlamda toplumların iktisadi, kültürel ve sosyal olarak yapısının değiştiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda topluma yön veren etkiler arasında sosyal inovasyondan bahsetmek gereklidir (Ateş, 2018, s. 7).

Sosyal inovasyonun en çok kullanıldığı alanları sıralamak gerekir ise şöyledir (Eren, 2010: 26 -27):

1. Sosyal problemleri çözmek, şimdiki ve gelecekteki gereksinimleri karşılamak amacıyla yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi,
2. Sosyal hareketlerin geliştirmesi, pazarın karşılayamadığı gereksinimlerin bulunması,
3. Sosyal sermayenin artması için yeni yöntemlerin bulunması,
4. Toplumun gereksinimlerine yeniliklerin kazandırılması,

Zira SETA'nın hazırlamış olduğu raporda “Yeni nesil hem kendi gereksinimlerini giderecek, hem de toplumun diğer kesimlerine değer sağlayacak inovatif girişimlerin başrolü konumundadır” (Ateş, 2018, s. 7) biçiminde sosyal inovasyonun gençler tarafından yapılacağından bahsedilmektedir. Dünyadaki diğer çalışmalara baktığımızda artık 21. yüzyıl yetenekleri ve bu doğrultuda gelişen genç istihdamdan bahsetmemiz mümkündür. 21. yy becerileri adıyla nitelendirilen bu yetiler “ iletişim, adaptasyon ve inovasyon ” üçgeninde yer almaktadır.

İş dünyasındaki yöneticiler ve liderle ile yaptığı görüşmelerde ilgili becerileri 7 başlık altında toplamıştır. Bu beceriler aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Wagner, 2008):

- Eleştirici Düşünce ve Problem Çözümü
- İş Birliği Yapma ve Etki Yaratarak Öncülük Etme
- Hız ve Uyum
- Girişkenlik ve Girişimcilik
- Etkili Sözlü ve Yazılı İletişim
- Bilgiye Erişme ve Bilgiyi Analiz Etme
- Merak ve Hayal Gücü

Bu noktadan hareketle bakıldığında, sosyal inovasyon için de iletişimin çok önemli olduğu ve inovasyon yapmanın artık çağın becerilerini hiç olmadığı kadar beraberinde getirdiği düşünölmektedir.

### **1.5.7. İş Modeli İnovasyonu**

İş modeli kavramı, iş hayatında 1990'lı yıllardan itibaren daha çok anılmaya başlamıştır (Çelikleş, 2008).

İş modelinin dört ana maddesi bulunmaktadır ve bunlar iş modelini oluşturmaktadır. Bunlar ise, müşteriye sunulan değer, kar aritmetiği, kaynaklar, süreçler' dir. İş modelinin, bu dört ana maddenin bir araya gelmesinden oluştuğu düşünölmektedir. Her şirketi, iş modeli çerçevesinde analiz etmek mümkündür diyebiliriz. Şirketler dört ana maddenin, her biri için farklılık yaparak, kendi iş modeli inovasyonlarını yapabilmektedir (Aksoy, 2008).

İş Modeli inovasyonu için örnek göstermek gerekirse, Tchibo mağazaların güzel örneklerden biri olarak gösterilebilmektedir. Tchibo mağazalarında kahve çeşitlerinin yanında, her zaman farklı konseptlerde ürünler sunulmaktadır. Her hafta farklı bir tatlı ya da ürün hediye edilmektedir. Farklı zamanlarda yapılan indirim ve kampanyalarla, Tchibo mağazası onaylı ürünler web sayfasında ya da mağazalarında alıcılarla buluşmaktadır. Bu iş modelinin bu kadar başarılı oluşuna en iyi örnek olarak ise, Almanya’da Tchibo mağazaların da haftanın konsepti olarak teleskop satışı yapılan zamanda, o sene bütün Almanya’da satışı yapılan teleskoptan çok fazlasının Tchibo mağazalarında satılmış olması gösterilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012).

## **1.6. İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER**

### **1.6.1. Şirketlerde İnovasyonu Etkileyen Şirket Dışı Faktörler**

Şirketlerde inovasyona etki eden, şirket içi faktörlerden birincisi uygun ödül sisteminin uygulanmasıdır. İkincisi, yenilikçi projelerin uygulanmasını sağlamak için yönetim kadrosunun konu ile ilgili istekli olması ve yönetim desteği vermesidir. Üçüncüsü, yüksek oranda özerklik sağlayan organizasyonel yapıdır. Son faktör ise risk alma ve hatalara tolerans gösterilmesi konusundaki istekliliktir (Işık ve Kılınç, 2013).

Şirketlerdeki yaratıcılığı ve yeniliği en önemli ölçüde etkileyen faktörlerin örgütsel faktörler olduğu düşünülmektedir. Hızla gelişen rekabet piyasasında, şirketlerin, yönetime katılım, teşvik ve ödüllendirme gibi önemli alanlarda, örgütsel destek alınmadan başarılı olunamayacağı düşünülmektedir (Timuroğlu, 2015).

Yapılan ilgili araştırmada, Damanpour’dan aktaran Burmaoğlu ve Şeşen (2011)’e göre organizasyonel inovasyonun belirleyicisi olan bilgi kaynakları, kullanılan maddi kaynaklar, içsel ve dışsal iletişim ve örgütsel yapı gibi birçok değişken saymaktadır.

Şirketlerin piyasadaki konumlarını iyileştirmek için bünyelerinde inovasyon yapmalarını gerektiren nedenleri, şu şekilde sıralamak mümkündür (Vıdır, 2007; Budak, 1998):

- Piyasada yenilikçi imaja sahip olmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Tüketicilerin seçim yapabilecekleri geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak,
- Karı arttırma, umut ve isteği,
- Şirketlerdeki çalışanlarının moralini yükseltmek ve daha fazla inovasyon yapabilecek, yaratıcı ortamı oluşturabilmek,
- Kabiliyetli ve istekli elemanları şirkete çekebilmek ve şirkette çalışmakta olan elemanın başka işletmelere kaçmasını önlemek,
- Şirkette çalışanlara işlerinden memnun olmaları ve işlerine anlam kazandırma şansı vererek onları motive etmek.

Yenilikçi şirketlerin inovasyon yapmak için gerekli olan tüm bilgileri, dışarıdan sağlayarak, şirket bünyesinde inovasyon olarak kullanabilmek içinde daha esnek bir bakış açısı geliştirmeleri gereklidir (Uzkurt, 2010).

Yaratıcı bir örgüt ortamı için yöneticilerin göstermesi gereken davranışlar: asta bir danışman gibi davranmak, otonomi ve özgürlük, ödüllendirme sistemi, iletişim ve bilgi paylaşımı, yeterli kaynak sağlamaktır (Uğurlu ve Ceylan, 2014).

### **1.6.2. Şirketlerin Büyüklüğü ve Yaşı Faktörü**

Bir şirketin yenilik yapma isteği ve yeteneği çeşitli özelliklere bağlı olacağı düşünülmektedir. Özellikle, genç ve küçük şirketler genellikle yeniliğin ana itici gücü olarak algılanmaktadır. İnovasyon daha uzun bir süredir faaliyet gösteren büyük şirketler arasında daha yaygın olabilir.

Yapılan araştırmalar daha büyük ve eski şirketlerin yeni ürünler sunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı şey yeni süreçler, pazarlama ve organizasyonel yenilikler için de geçerli olduğu söylenebilir.

Bir şirketin büyüklüğü / yaşı ile yeni ürün veya süreçleri tanıtma eğilimi arasında da benzer bir pozitif korelasyon, İsrail ve gelişmiş ekonomilerde daha geniş çapta da söylenebilir.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi genellikle yüksek sabit maliyetler ve yatırım artışlarını içerir. Bu nedenle daha küçük şirketlerin daha büyük şirketlere kıyasla Ar-Ge'ye girme ihtimali daha düşüktür. Özellikle büyük ölçekli şirketler ile küçük

ölçekli şirketler arasındaki inovasyon oranları açısından farklılıklar, yüksek teknoloji imalat sektörlerinde daha belirgindir.

### **1.6.3. Yenilikçi Başlangıçların Kıtlığı Faktörü**

Dünya çapındaki yenilikçiliği yaratan start-up'ların kıtlığı, geçiş ekonomilerinin, İsrail gibi ileri ekonomilere kıyasla teknolojik sınırlardan daha da uzaklaştığını yansıtmaktadır. Bu, yenilikçi başlangıçların gelişimini kısıtlayan bir dizi faktörden kaynaklanabilir. Bu faktörler arasında uzman finansmanı eksikliği (melek yatırımcıları, tohum finansmanı ve girişim sermayesi gibi), beceri sıkıntısı, yeni işletmelerin girişine engel teşkil eden faktörler ve fikri mülkiyet haklarının zayıf korunması ve şirketlerin üst yönetimi yaşları sayılabilir.

Bu kısıtlamalarla karşı karşıya kalan, geçiş bölgelerindeki en başarılı yenilikçi girişimciler ve küçük şirketler ise sıklıkla Silicon Valley, Boston, New York ve diğer inovasyon merkezlerine en erken fırsatta hareket ediyorlar; bazılarının ise kalkınma merkezlerini doğu Avrupa'da bir yerlerde tutuyor oldukları gözlemlenmektedir.

Şirketlerin piyasadaki konumlarını iyileştirmek için bünyeleri dışında (şirket dışı) inovasyon yapmalarını gerektiren nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Vıdır, 2007; Budak,1998).

İnovasyon, şirketlerin karşılaştıkları problemlere çözüm üretmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmelerini sağlayarak, karşılarına çıkan tehditlerden korunmalarını sağlamaktadırlar. İnovasyonu gerekli kılan bu çevresel nedenler dört boyutta toplanmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2016):

- 1) Rekabet
- 2) Teknolojik Gelişmeler
- 3) Sosyo-Kültürel Gelişmeler
- 4) Çok Uluslu Şirketler

Bu doğrultuda, inovasyonun, bu çevresel nedenler sonucunda mutlaka yapılması gerektiği, şirketlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve ayakta kalmaları için yardımcı olduğu düşünülmektedir.

## 1.7. AİLE ŞİRKETLERİ

Sirmon ve Hitt (2003) 'e göre, aile şirketleri, çoğu aile dışı şirketlerin yapamadığı pek çok güçlü yöne sahiptir ve tüm faktörlerden yararlanmaktadır. Bunlardan biri, aile çıkarları ile iş çıkarları arasında bir denge kurmaya çalışıldığında, her iki ihtiyacı da karşılayacak şekilde tamamen yeni dinamikler oluşturmaya başlanabilmesidir.

Buna ek olarak, aile şirketlerini diğer şirketlerin dışında açıkça belirleyen bir faktör de, aile şirketlerinde bazı üyelerin şirket sahipleri gibi daha fazla düşünürken, diğerlerinin bir aile gibi daha fazla düşünmesidir. Aile şirketlerinin çatışması bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinin pazardaki aile dışı rakiplerinden daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedir. Bu, piyasaya satış yaparken iki yönü birleştirdikleri için olur; bir aile üyesi olarak düşünmek ve şirketin bir üyesi olarak düşünmek. Bu onların daha sadık olmalarına ve diğer şirketlere kıyasla genel başarıya katkıda bulunmalarına neden olmaktadır (Beck ve Janssens, 2011).

Aile şirketlerinde bir başka ilginç faktör de, bilgi ve becerilerini bir sonraki nesle aktarmaları ve böylece, belirli bir işte ihtiyaç duyulan özel yetenekler ne olursa olsun, bir aile bireyinin, iş dünyasında faaliyet gösterdiği sürece, başlangıçtan itibaren ne olduğunu bilmesidir. Aile bireyleri gerekli bilgileri çok erken yaşta ve aynı zamanda otorite figürlerinden ilk elden öğrenmektedirler.

Aile şirketleri, aile dışı şirketlere göre her zaman bu avantajlara sahiptir. Eğer insanlar başarılı bir aile şirketinde çalışıyorsa, şirketin adı kaliteli ve standart bir set ile ilişkilidir. Bir aile şirketinde çalışan bir aile üyesinin, tedarikçiler, tüketiciler, işçiler vb. ile yıllar boyunca oluşturduğu iyi ilişkileri ve iyi ilişkileri sürdürme olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Craig ve Moores, 2006).

Böylelikle, aile şirketlerinin bir başka avantajı da, standartlarını her zaman koruyabilmeleri ve ürünlerinin hala mükemmel kalitede olmasından emin olmak için kendi yollarının dışına çıkmalarıdır. Öte yandan, aile şirketlerinin, kendileri için çok yararlı olmayan bazı yönleri vardır. Bunlardan ilki yetenekli profesyonellerin eksikliğidir.

Özel sektördeki şirketlerin çoğunluğunu, yalnızca Türkiye’de değil, tüm Dünya’da da aile şirketlerinin oluşturduğu dikkat çekmektedir. İstatistikler incelendiğinde aile şirketlerinin oranı İtalya’da %95, İsveç’te %90 ABD’de %96’dır (Kiracı ve Alkara, 2009). Ayrıca, aile işletmelerinin GSMH’ya olan katkısı %75 oranında, istihdama olan katkısı %80 oranında olduğu görülmüştür (Benmayor, 2017).

### 1.7.1. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Bir işyerinin, aile şirketi olması için, ilk olarak bu şirketin başında ailenin bir üyesinin olması en temel özelliktir. Bu temel özelliğin dışında, gerekli olan başka niteliklerinde olması gerekmektedir. Bir şirketinin, aile şirketi olarak kaldığının göstergesi olarak ikinci nesilin de yönetimde görev almış olması ve yönetimin en az ikinci nesile kadar sürdürülebilir olması gerekmektedir(Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketi tanımlarındaki ortak özellikleri sıralamak gerekirse (Neubauer ve Lank, 1998):

- Şirketin sermayesinin çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,
- Şirketin sahibi olan aile üyelerinin, yönetici ve diğer pozisyonlarda istihdam edilmesi,
- Şirketin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilmesi,
- Yönetici ve işgören kadrosunda aile dışından bireylerin varlığı,
- Şirkete birkaç nesildir, bir ailenin sahip olmasının gerekmekte olduğu söylenilebilmektedir.

Sadece aile şirketlerine özgü özellikler ise şu şekilde ifade edilebilmektedir (Holland ve Boulton, 1984):

- Aile şirketinin kurucusunun, genel müdür ya da üst düzey yönetici olması.
- Kurucusunun mensup olduğu ailenin üyelerinin, şirket tarafından istihdam edilmesi.
- Aile üyelerinin, hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara karar verebilmesi.
- Yöneticilerin, firmalarının aile şirketi olarak tayin edilmesini kabul etmeleri.

## 1.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE İNOVASYON

Gedajlovic ve Carney' e (2012) göre, küçük aile şirketlerinin büyümesinde inovasyonun en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Normalde aile şirketlerinin finansal kısıtlamalar ve aile üyelerinin farklı dinamikleri nedeniyle inovasyon yapmadıkları ileri sürülmüştür.

Bununla birlikte, son araştırmalar bu varsayımları çökertmiştir ve aile şirketlerinin daha cesurca hareket etme eğiliminde olduklarını ve özellikle daha büyük şirketler ile karşılaştırıldığında daha küçük şirket olduklarında cesur hamleler ve girişimci yenilikçiliği sergilediklerini kanıtlamaktadırlar. Daha küçük şirketler, büyük, iyi kurulmuş şirketlerle karşılaştırıldığında yeni fikir ve teknolojiyi daha hızlı bir şekilde benimseme eğilimindedir (Zahra, 2005).

Daha küçük şirketler, bu yenilikçiliği piyasada sergileyen yeni ürünler sunarak bunu yapabilmektedirler. Dikkat edilmesi gereken bir başka ilginç nokta da, aile şirketlerinin aile üyeleri ile şirketin kendisi arasında daha uzun süreli bir ilişki içinde olmalarıdır. Bu durum, uzun süredir devam eden ilişki nedeniyle, aile şirketlerinin gelecekleri için daha fazla plan yaptıklarını ve bu nedenle inovasyonun daha iyi bir şekilde ortaya çıktığını ve inovasyonu kabul etmeye istekli olduklarını kanıtlamıştır, çünkü inovasyon her zaman doğru bir şekilde gelişmek için zaman alır (Upton, Teal ve Felan, 2001).

Bu nedenle, küçük aile şirketleri yeni fikirleri deneyerek daha inovatif olmaya ve daha fazla risk almaya çalışırken, bu yeni fikrin uygulanması bazı prensipleri değiştirebileceğinden, firmalardaki aileleri kaybetme riski de taşır (Dawson ve Hjorth, 2012).

Küçük aile şirketlerinde, insanlar bilgi uzmanlarını işe almaktadırlar (Gedajlovi ve Carney, 2012). Bu durum bilgi girişimcileri ve bilgi uzmanları birbirini tamamlayan ilginç bir faktöre işaret etmektedir. Bilgi girişimcilerin bilgi birikimini parasal karlara çevirerek ve bu bilgi uzmanlarının girişimcilerin sahip olmadığı ekstra veya özel bilgiye sahip olma fırsatını tanıması anlamına geldiğini göstermektedir.



Aile şirketlerinin başvurular söz konusu olduğunda daha avantajlı olduğu kanıtlanmıştır. Bunun nedeni ise daha yenilikçi olmaları ve dolayısıyla pazardaki rekabet avantajına daha fazla maruz kalmalarıdır. Bu, performansı ölçerek, uzun vadeli görünüme ve yenilikçilik ile kazanılan avantajlara bakarak kanıtlanmıştır. Aile şirketleri, sermayeyi kullanma fikri işe yaradığı için, yenilikçiliklerini test etmek için, daha az eğilimli olsalar da, araştırmaya göre, diğer yenilikçi aile şirketlerinde daha fazla maruz kaldıklarından daha olası olduğu belirtilmelidir (Craig ve Moores, 2006).

Aile şirketlerinde yapılan inovasyonlar sadece yeni ürünler sunmakla kalmıyor, aynı zamanda daha yeni pazar ve daha yeni beceriler ve daha fazla yetkinlik yaratan yeni teknolojik ve iş uygulamalarını da beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir. Yenilikçiliğe doğrudan katkıda bulunan bu durum, şirketlerin rekabet gücünü arttıracak bir bilgi birikimini sağlamaktadır. Bir aile şirketinin kaynakları daha fazla bilgiye dayanıyorsa, o zaman şirketin inovasyona doğru ilerlemesi daha olasıdır, çünkü bu bilgiyi yenilikçilik fırsatlarını tanımak ve kullanmak için kullanabilecektir.

İnovasyon, yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni bir ürünün benimsenmesi veya yaratıcı bir fikrin uygulanmasıdır. Bu, özellikle aile şirketlerinin karını etkileyebilecek sorunların çözümünde yardımcı olabilmektedir. Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile ilişkilendirilmiştir. Esasen olağan uygulamalardan sapmak, yeni fikirleri denemek ve bu fikirlerle ilerlemek anlamına gelmektedir.

Aile şirketlerinin inovasyon yapabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için örnek yol haritası aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Deloitte, 2019):

- Kurumsal büyüme stratejisinin oluşturulması,
- Aile ve şirket ilişkilerinin düzenlenmesi,
- Finansal dönüşüm ve raporlama
- İç kontrol sisteminin etkinleştirilmesi ve iç denetim fonksiyonunun kurulması
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin oluşturulması
- Marka stratejisinin oluşturulması
- İnsan kaynakları politikasının değerlendirilmesi' dir.

Bu doğrultudan da hareketle, aile şirketlerinin daha sağlıklı ve kalıcı büyüme sağlamaları için, sürdürülebilirliklerini nesiller boyu aktarmaları ve ülke ekonomisine katkıda bulunabilmeleri için inovasyon yapmaları gerektiği gözlemlenmektedir.

### **1.8.1. Aile Şirketlerinde İnovasyonun Önündeki Engeller**

Aile şirketlerinde inovatif kültürün sağlanabilmesi için ve şirketlerin inovasyona açık olabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler şöyledir (Oden, 1997):

- İleri görüşlü, stratejik ve kültürel liderlik,
- Yenilik ve başarı üzerine vurgu yapmak,
- Güçlü bir müşteri odaklılık,
- Toplam kalite yönetimine önem vermek,
- Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
- Yüksek düzeyli işbirlikleri, takım çalışması ve güven,
- Katılımcı yönetim tarzı ve işgücünün yetkilendirilmesi,
- İnsan kaynaklarına önem vermek,
- Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
- Etkili enformasyon, iletişim, karar alma sistemleri,
- Süreç yönetimine önem vermek,
- Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermek.

İnovasyonun gerçekleşebilmesi için, destekleyici ve yeniliklere açık bir yapı içerisinde olması gereklidir. Böylelikle yapılan inovasyonlar daha sürdürülebilir, aktif, etkili olarak gerçekleşecektir. Bu doğrultuda ise yukarıdaki özelliklere sahip bir inovatif yapının şirkete hakim olması kaçınılmazdır. İş görenleri inovasyon konusunda bilgilendiren, eğiten ve cesaretlendiren bir bakış açısının oluşturulması, onların hem şirket içindeki, hem de şirket dışındaki ilişkilerini geliştirmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda şirketin, iş görenleri aracılığıyla, hem işgörenlerin hem de şirket dışındaki ortakların, müşterilerin, aracılardan ve tedarikçilerin inovatif çalışmalarına destek sağlanmış olacaktır (Uzkurt, 2008).

### 1.8.2. Aile Şirketlerinde Başarılı İnovasyonun Sırları

Şirketlerin inovasyon alanında başarı sağlayabilmeleri için ve sektöre sürülecek yeni ürün ve hizmetlerin getirilerini artırmak mümkündür. Bunun için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek gerekir ise:

Şekil 4: Başarılı fikrin Bileşenleri



**Kaynak:** (Shane, 2008)

Şirketlerin başarılı bir inovasyon yapabilmeleri için; öncelikle değer yaratan bir fikir ortaya çıkmalı, şirket bu fikri uygulayabilir olmalı, bu fikir tüketicilere çekici gelmeli ve satılabilir olmalı ve bu fikrin mutlaka ekonomik getiri sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Bu fikrin inovasyona dönüştürülebilmesi için de inovasyon stratejisi oluşturulmaları gerekmektedir. Her şirketin kendine özel bir inovasyon stratejisinden bahsedilebilmektedir. Şirketler, iş görenleri, yönetim kadrosunu, üretilen ürün ile hizmet türünü ve teknolojik altyapıyı dikkate alarak, kendine özel bir inovasyon stratejisinin hazırlanması, yeniliğin başarısı için faydalı olacağı düşünülmektedir.

# İKİNCİ BÖLÜM

## İNOVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Uzkurt (2008) tarafından, inovasyon yönetimi ve inovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır, isimli çalışmada; İnovasyonun, onu destekleyen bir şirket kültürü içerisinde daha sürdürülebilir ve etkin olarak gerçekleşeceğini belirtmektedir.

Çelikaş (2008) tarafından yapılan, inovasyon yönetimi: Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerde inovasyon uygulamalarının tespitine yönelik araştırmasında elde edilen bulgulara göre:

- 1) Şirket yaşı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
- 2) Şirket içindeki genel iletişimin inovasyonla aynı yönlü değiştiği tespit edilmiştir. Şirket içindeki iletişim arttıkça yenilikçiliğin arttığı saptanmıştır.
- 3) Şirketin yatay kademe sayısı ve dikey kademe sayısı ile inovasyon arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- 4) Şirketin sahip olduğu kurumsallığı ile inovasyon arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Duran, Saraçoğlu, (2009) inovasyona ilişkin, belirsizliğin tüm şirketlerde tedirginliğe neden olduğunu ve hareketleri kısıtladığını, bu nedenle de şirketlerin belirsizlikten kaçınmakta olduklarını belirtmiştir. Ancak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için belirsizliğe belirli bir süre de olsa katlanılması ve yaratıcı kişilerde yüksek derecede belirsizliğe tolerans gösterme yeteneğinin var olması gerektiğini belirtmektedir.

Yavuz (2010) tarafından işletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde incelenmesi amacıyla yapılan araştırmasında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

1) Üretim odaklı ve maliyet odaklı yaklaşımlarda bir yerde tıkanıldığı saptanmıştır,

2) Uzun vadede başarı için, günümüzde müşteri odaklı olmanın gerekliliği vurgulanmıştır.

3) Şirket getirilerini arttığı için inovasyon çalışmalarını her yıl devam edildiği belirtilmiştir.

Eren ve Kılıç (2013) yapmış oldukları örgütlerde yenilikçilik ortamı: özellikli bir sektör olarak savunma sanayiinde durum isimli çalışmada, şirketler de yenilikçilik ortamına etki eden içsel faktörleri şu bulgulara dayandırarak özetmiştir:

1) Uygun ödül sisteminin kullanılması gerektiği,

2) Yenilikçi projelerin hayata geçirilmesini kolaylaştırmak için yönetimin istekliliği ile ilişkili olan yönetim yapısının desteklemesi,

3) Yüksek oranda özerklik sağlayan organizasyonel yapının sağlanması,

4) Aynı şirkette çalışan işgörenlerin kendi aralarındaki informal ilişkilerin iyi olması,

5) Şirketlerin risk alma ve hatalara tolerans gösterilmesi konusundaki istekli olmaları gerektiği saptanmıştır.

Torun (2016), İnovasyon Algısı, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ve şirketlerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: Düzce'deki kobi'ler üzerinde bir araştırma başlıklı çalışmada, en yaygın inovasyon algısının, inovasyonun, ürün kalitesini artıracığı algısı olarak belirtmiş ve Düzce ilindeki KOBİ'lerin inovasyon performansının da ortalama düzeyde olduğunu saptamıştır.

Bakkal (2018), tarafından yapılan hizmet inovasyonu uygulamalarında bilgi paylaşımı ve işgören tatmini isimli çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır,

1) Katılımcıların eğitim durumlarına göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

2) Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonu ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiş ve medeni duruma göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

3) Araştırmaya katılan katılımcıların yaş durumuna göre, hizmet inovasyonu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermedikleri saptanmıştır.

Karaman (2019), Stratejik İnovasyon Yönelimi, inovasyon yetenekleri ve inovasyon performansı ilişkisi başlıklı çalışmada ar-ge / ür-ge yeteneğinin şirketlerin inovasyon performansları üzerindeki etkisinin belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Terzi (2019), Sağlık hizmetlerinde inovasyon: E-sağlık uygulamalarının hastalar tarafından değerlendirilmesi başlıklı çalışmada E-sağlık uygulamalarında yapılan inovasyonların, hastalar tarafından genellikle olumlu değerlendirildiği saptanmıştır.

Zor (2019), hizmet işletmelerinde inovasyon süreci bankacılık sektöründe inovasyon uygulamaları başlıklı çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren inovatif olmayan bir kurumun devamlılığını sağlayabilmesi ve yapılanabilmesinin mümkün olmadığı sonucuna varmıştır.

Sayın(2019), inovasyon kültürü ile örgüt içi girişimcilik etkileşiminin inovasyon yeteneği üzerine etkisi başlıklı çalışmada örgüt içi girişimciliğin inovasyon kültürü ve yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, inovasyon kültürünün de inovasyon yeteneğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Ayrıca Örgüt içi girişimciliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinde inovasyon kültürünün kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Ar-Ge ya daha fazla kaynak ayıran imalat firmalarının ürün, süreç ve yönetim inovasyonlarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Göydağ (2019), Ar-ge ve İnovasyon: Türkiye’de inovasyonu destekleyen politikalar başlıklı çalışmada, Türkiye’nin Ar-Ge ve İnovasyon politikaları incelendiğinde Ar-Ge harcamalarının özellikle Yunanistan’la birlikte seçilmiş OECD üyesi ülkeler arasında oldukça geride olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2019), Yeni Ürün İnovasyonu Ve Yeni Ürün İnovasyonunun Satışlarının Ön raporlanması başlıklı çalışmada gerçekleşen ve ön raporlanan satış verileri karşılaştırılmış ve Bass Difüzyon Modelinin dayanıklı yeni bir ürünün ilk satışlarını tahmin etmede başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Kahyaoğlu (2019), İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği başlıklı çalışmasında örgüt kültürü algısındaki iyileştirmelerin süreç, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algısını arttıracacağı; örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin kuşaklara göre farklılaştığı ve bu etkinin Y Kuşağı çalışanlarında, X Kuşağı çalışanlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

İyidemirci (2019), Girişimcilik Ve İnovasyon Stratejilerinin Ülke Kalkınmasına Etkileri: Desteklenen Girişimcilik Ve İnovasyon Kültürünün Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Aracı Rolü başlıklı çalışmasında devlet destekleri, politikaları ve stratejilerinin girişimcilik ve inovasyon davranışları üzerine pozitif yönlü bir etkisinin olduğu; kültürün bu davranışlar üzerine orta düzeyde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu; devlet destekleri, politikaları ve stratejileri ile girişimcilik ve inovasyon kültürü arasında bir ilişkinin olduğu, girişimcilik ve inovasyon davranışının ülke kalkınması ve rekabetçi üstünlük üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Tuncer (2019), Örgüt İçi İnovasyon Tetikleyicilerinin Yönetim İnovasyonu Yaratma Üzerine Etkileri başlıklı çalışmasında yönetim inovasyonu faaliyetleri ve bu faaliyetlerinin örgüt içerisinde hangi faktörlerle etkileşimde olduğu ve hangi faktörlerden etkilenecek ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Yurt içinde yapılan araştırmalar genel olarak ele alındığında, inovasyon yapmayan kurum ve kuruluşların devamlılığını sağlayabilmelerinin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm sektörlerde, şirketlerin, örgüt içinde, inovasyona karşı pozitif bir algı oluşturması gerektiği tespit edilmiştir. İnovasyon yeteneklerin X ve Y kuşakları arasında farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. Y kuşağının inovasyon yeteneklerinin X kuşağına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin yaş, eğitim vb. gibi değişkenlerinin inovasyon üzerinde olumsuz ve farklı tutuma neden olmadığı, pozitif bir bakış açısı sergiledikleri saptanmıştır.

## 2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Kaya (2000) göre Schumpeterci yaklaŐımda, yenilik ile buluşun aynı anlama gelmediği belirtilmektedir. O'na göre kalkınmanın baŐlangıcında mucitler değil, yenilikçiler bulunmaktadır. Yenilik haline dönüŐmeyen buluŐların, kalkınmanın itici gücü olamayacağı belirtilmektedir. Yenilikçinin, bir mucitten daha kilit bir görev üstlendiği belirtilmiştir.

Morck ve Yeung'a (2001) göre teknolojik yeniliği, modern anlamda faydalı ve yaratıcı değişim olarak kullanan ilk ekonomist Joseph Schumpeter'dir.

Damanpour ve Gopalakrishnan (2001) a göre inovasyonun teknoloji, bilim, yönetim, ekonomi ve girişimcilik gibi kavramları kapsaması kaçınılmazdır. Dolayısıyla inovasyonun bünyesinde hem süreçleri hem de sonuçları barındırdığı söylenebilir.

Maital ve Seshadri (2012) yapılan araştırmaya ilişkin, Şirketlerin kendi inovasyon sürecini oluşturmaları, kendi inovasyon sitemini tanımlamaları ve değerlemeleri gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla her Şirketin inovasyonunun benzersiz olduğu söylenebilir. Şirket kültürü, tarihi, değerleri ve yapısı gibi özellikleri ile inovasyon verimli ve katma değerinin yüksek olacağı saptanmıştır.

Luecke (2008)'e göre ilişkili araştırmada başarılı bir inovatif fikrin cevaplayabilmesi gereken sorular Şu Şekilde saptanmıştır:

- Fikir işe yarar bir fikir mi?
- Şirket bu inovatif fikrin yaratacağı değişime hazır mı?
- Bu fikir tüketicinin beklentilerini karŐılamada etkili mi?
- Bu fikrin ortaya koyduğu yöntem maddi açından faydalı mı?

Baregheh ve arkadaŐları (2009) yılında yaptıkları araştırma ile inovasyon kavramının tanımlarını inceleyerek ortak noktalar belirlemiŐlerdir. Yaptıkları çalışmada, inovasyonu tanımlayan 60 adet farklı araştırmayı incelemiŐlerdir:



Anahtar Kelime	Toplam Tekrar Sayısı	Farklı Tanımlardaki Tekrarların Sayısı
Yeni	76	42
Organizasyon	29	15
Ürün	40	33
Firma	11	4
Servis	25	21
Fikir	22	18
İcat	12	2
Üstün	5	2
Gelişim	6	4
Süreç	23	21
Teknik	10	8
Pazar	11	9
Yaratıcılık	10	8
Değişim	10	9
Uygulama	6	5
Grup	3	2
Geliştirme	13	12
Ticarileştirme	7	6
Teknoloji	12	11
Değer	2	1
Ekonomik	6	5
Başarı	6	5

Bu araştırmanın bulgularında ise:

1) Mevcut inovasyon tanımlarının sayısının ve çeşitliliğinin fazla olduğu, inovasyonun ortak bir tanımının eksikliğini destekleyici nitelikte olduğu saptanmıştır.

2) İnovasyon, her kim ya da kuruluş tarafından ortaya çıkarılmış ve ticarileştirilmiş ise mutlaka onun için ekonomik getiri sağlarken, insanlık içinde bir fayda sağlaması gerektiği saptanmıştır.

Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, inovasyonun birden fazla tanımının olduğu, yenilik ve buluşun aynı anlama gelmediği, aynı zamanda inovasyonun bilim, yönetim, teknoloji, ekonomi ve girişimcilik gibi kavramları kapsadığı tespit edilmiştir. Ayrıca inovasyon yapan şirketlerin katma değer sağladıkları saptanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmanın alan yazın kısmı için tarama yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama aşamasında ise Türk aile şirketleri seçilmiştir. İlgili şirketlerdeki iki farklı kuşağın yönetim konusundaki görüşlerinden hareketle şirketin inovasyon politikasına dair nitel araştırma yöntemlerinden, durum araştırması kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek durum çalışmasının yapısını şu şekilde aktarmaktadır: “En temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır” (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu çalışmada, Yin'in durum çalışması metodolojisi temel olarak kabul edilmiştir. Yin'e (2003) göre, başarılı bir örnek olay tasarımı için beş ana bileşen vardır; Bir araştırmanın soruları, varsa önerileri, eğer varsa, birimlerini analiz etme, verileri, önermelere bağlayan mantık, bulguları yorumlama kriterleridir. (Yin, 2003)

Görüşme sürecine ilişkin olan bu önerilerin birer kural olarak algılanmaması gerekmektedir. Araştırmanın amacına ve görüşme yapılan katılımcıların özelliklerine göre, bu önerilerin nasıl sürece yansıtılacağı araştırmacı tarafından belirlenmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz modeli kullanılmıştır. Çalışmada aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörlerin incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Çalışmamız 2019 senesinde yapılmış bir durum çalışmasıdır. Çalışmanın evrenini Türk aile şirketleri, örneklemini biri Ayakkabı sektöründe diğeri de İnşaat sektöründe İzmir’ de faaliyet gösteren iki aile şirketinin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan ve ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren katılımcı (K1) ikinci nesil, 90 yıllık geçmişi olan aile şirketlerinin, Yönetim Kurulu üyesi ve Genel Koordinatörüdür. Ege Üniversitesi mezunu ve endüstri mühendisidir. Aynı zamanda aile şirketleri, inovasyon, ve girişimcilik konuları ile ilgili, Sivil Toplum Örgütü kurucularından olan K1, bu sivil toplum örgütünün Yönetim Kurulu Başkanıdır.

Araştırma kapsamına alınan inşaat sektöründe faaliyet gösteren katılımcı (K2) üçüncü nesil şirket yöneticisidir. Yüksek lisans eğitimini, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi bölümünden mezun olarak tamamlamıştır. 1966 yılından beri, inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde, 2012 yılından itibaren yönetim kurulu üyesi ve projeler koordinatörlüğü görevlerini yürütmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan iki aile şirketi de, faaliyet gösterdikleri sektörlerde yapmış oldukları inovasyonları, kendi şirketlerinde hayata geçirerek uygulamaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki katılımcılardan K1 kadın, K2 ise erkektir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİLERİN TOPLANMASI**

Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde, cihaz ile kaydetme ve not alma, en temel yöntemlerdir. Kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler, araştırmacı açısından önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu şekilde araştırmacı soru sorma ve dinleme işlevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından ilgili literatür incelenerek 12 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formundaki soruların 2 tanesi katılımcıların demografik verileri ile kendi şirketleri hakkındaki bilgilerle ilişkili iken geriye kalan 10 soru katılımcıların aile şirketlerinde inovasyona engel olan faktörlere ilişkin görüşleri ve inovasyona bakış açıları ile ilgilidir.

Araştırma kapsamına alınan her iki katılımcı ile ön görüşme yapılmış, araştırmanın amacı anlatılmış ve görüşme için en uygun zaman birlikte belirlenmiştir. Görüşme yapılmadan önce katılımcılardan görüşme sırasında not almak ve ses kayıt cihazı ile kayıt yapmak için izin alınmıştır.

Ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler daha sonra Word programında yazılı hale getireler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler yazılı hale getirilip düzenlendikten sonra katılımcılara gönderilmiş, onayları alındıktan sonra çalışmaya dahil edilmiştir.

Görüşme formu hazırlandıktan sonra alanda çalışan iki akademisyene gösterilmiş, konu hakkındaki uzman görüşleri alınarak forma yansıtılmıştır.

Görüşme formu veri toplama aşamasına geçilmeden pilot olarak bir katılımcıya uygulanmış, anlaşılmayan soru ve ifadeler gözden geçirilerek görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşme sırasında ve sonrasında araştırmacı verileri yorumlarken ve kaydederken kişisel görüşlerini araştırmaya yansıtılmaya özen göstermiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda aşağıdaki sorulara yer verilmiştir:

- 1) Kendinizden söz eder misiniz? (eğitim, meslekteki görev süresi, mevcut görev, ...)
- 2) Şirketiniz hakkında bilgi verir misinizi? (kaç kişi çalışıyor, hangi sektörde ürün/hizmet üretiliyor, yönetim yapısı, ...)
- 3) İnovasyon kavramı hakkındaki görüşlerinizi paylaşır mısınız? (Nedir, gerekliliği, mevcut durum, Dünya'da ve ülkemizde ...)
- 4) Aile şirketlerinde inovasyon ve inovasyona bakış açısını gözlemlerinize dayanarak anlatır mısınız?

- 5) Aile şirketlerinde **yönetim yapısından kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 6) Aile şirketlerinde **işgörenden kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 7) Aile şirketlerinde **üretilem hizmet türünden** kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 8) Aile şirketlerinde **teknolojik alt yapıdan kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında neler düşünüyorsunuz?
- 9) Yukarıda sözü edilen alt boyutları yönetim, işgörem, hizmetin türü ve teknolojik alt yapıyı en önemliden en önemsizine doğru sıralayabilir misiniz?
- 10) Ülkemiz açısından genel olarak ele alındığında inovasyon ve inovasyona destek konusunda devlet/hükümet politikalarını nasıl değerlendirirsiniz?
- 11) Aile şirketlerinde inovasyon sürecinin desteklenmesi için önerileriniz neler olabilir?
- 12) Son olarak görüşme yaptığımız konularda eklemek istediğiniz başka bir şey var mıdır?

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

Çalışmanın bu bölümünde alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlara karşılaştırmalı olarak yer verilmektedir.

#### **BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın birinci alt problemi *“Aile şirketlerinde yönetim yapısından kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?”* şeklinde ifade edilmiştir.

K1, aile şirketlerinin kurucuları eski nesil olduğu ve yönetim yapısını bu eski nesil belirlediği için inovasyonu pek tercih etmedikleri belirtilmektedir. Ancak yönetimde yer alan genç neslin inovasyona karşı açık bir tutum sergiledikleri söylenmektedir. Ayrıca yurt içi ve yurt dışında eğitim alan yeni neslin, eski nesildeki yönetim kadrosuyla anlaşmazlık yaşadığı belirtilmiştir. Bunun sebebinin ise inovasyona kapalı bir bakış açısı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yeni nesil yeniliklere açık olurken, eski nesil yeniliklere, yeni nesil kadar açık olmadığı için şirketlerdeki bu durumun yönetim yapısından kaynaklı inovasyona engel olan faktörler arasında olduğu düşünülmektedir. K1, gözlemlerine ve cevaplarına dayanarak aile şirketlerindeki en büyük problemin bir sonraki nesile devredilemeden şirketlerin kapanmak zorunda kalması olduğuna düşünülmektedir.

Eski nesil tarafından, yönetim kadrosundaki, eğitim alan yeni mezun gençlerin deneyimsiz oldukları için inovasyon konusunda tam olarak verim sağlayamayacaklarının düşünülmekte olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu yeni nesil için başka şirketlerde iki - üç yıl tecrübe edindikten, başka şirketlerin nasıl inovasyon yaptıklarını deneyimleyerek, yönetim yapılarını inceledikten sonra kendi aile şirketlerine döndüklerinde daha deneyimli olacakları için, inovasyonu yönetime kabul ettirmelerinin daha kolay olacağı öne sürülmektedir.

“Şirketlerin çoğu inovasyon yapamadıkları için atıl kalıyorlar. Aile şirketlerinde, kurucuların çoğu, şirketi kendi çocukları gibi gördükleri için inovasyona çok sıcak bakmıyorlar. Bazı durumlarda genç nesil bu konuda daha sıcak bakıyor. Bu durumda da iki nesil arasında çatışma meydana geliyor ve inovasyon kabul edilmiyorsa şirketler yok oluyor. İnovasyon yapan şirketler ise ayakta kalıyor, yapamayanları geçiyor ” K1.

K1, aile şirketlerinin inovasyon yapması için para, zaman, emek, harcanması gerektiğini, çoğu aile şirketin ise bu süreçten uzak durduğunu ifade etmektedir. Öte yandan aile şirketlerinde inovasyonun önündeki en önemli engellerden birinin eski neslin değişime direnmesi ve değişimden korkması olarak ifade edilmektedir. Eski nesil değişime ve yeni fikirlere daha açık iken eski neslin genellikle tam tersi bir tutum sergilediği görüşmeci tarafından ifade edilen başka bir neden olarak ön plana çıkmaktadır. Eski neslin bu kapalı bakış açısının ise genellikle şirketlerinin sonunun gelmesine kadar uzayabilen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

K2 ise inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin yönetim kadrosunun başında olan ikinci nesilden babası ile değişim ve inovasyona bakış açısı konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını, bir önceki kuşağın bu kapalı bakış açısının en önemli sorunlardan biri olduğunu ifade ederek K1’ in görüşlerini desteklemektedir.

K2, aile şirketlerinin yönetiminin hala ikinci nesil de olduğunu, yönetim yapısına üretilen hizmet ile ilgili bir yeniliği, değişimi ve inovasyonu yaptırmak ve kabul ettirmek için problem yaşadıklarına vurgulamaktadır. Ayrıca inovasyonun, artıları ve eksileri ile birlikte, hiç kolay bir süreç olmadığına da değinilmektedir. K2 yönetim yapısındaki eski kuşak yöneticilerin, işin başında durarak denetimsiz bırakmadığına değinmektedir. Genç nesilin ise daha girişimci, değişime açık, hızlı büyümek istediğine vurgu yaparak, bakış açısındaki farklılıklara değinmektedir. Bu doğrultuda eski nesil ve yeni nesil arasında mutlaka doğru bir iletişim sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmada elde edilen bu bulgu, Çelikleş (2008)’ in ilgili araştırmasındaki “Şirket içi iletişimin inovasyonla aynı yönlü değiştiğini, iletişim arttıkça, yenilikçiliğinde arttığı” bulgusunu destekler niteliktedir.

K2 kendi aile şirketlerinde yönetim toplantılarında, “Eski nesil tecrübesini, yeni nesil vizyonunu ortaya koyar ve ortak bir karara varılmaya çalışılır” sözleriyle karar alma süreçlerini iletmiştir. Bu durumda katılımcının sözlerinden hareketle en son nihai kararlar alınırken aile olarak bir toplantı gerçekleştirildiği ve çoğunluğun kararı kabul edilerek uygulandığını ifade etmektedir.

K2’ nin cevaplarından hareketle, eski nesil daha belirli adımlarla ilerleyen bir nesildir. Belirli olmayan hiçbir yatırıma girmeyi pek tercih etmemekte ve risk almadan yatırımlar yapmak istemektedirler.

Yeni nesilin bu anlamda daha cesur olduğu düşünülmektedir. Yükselişe geçmeyi, yeni yatırımlar yapmayı, her şeyin en iyisini, en yenisini yapmaya çalışmaktadır. Ama yeni nesil bazen bazı noktaları gözden kaçırabilmektedir. Bu da zarara ve dolayısıyla artı maliyetlere neden olabilmektedir. Bu durumda yeni nesil zarara uğramamak için eski nesilin bu maliyetleri denetleyerek var olan tecrübesinden yararlanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Her iki katılımcının görüşleri bir bütün olarak ele alındığında eski nesil yöneticilerin risk almayı tercih etmedikleri, korumacı bir tutum izledikleri, belirsizliği benimsemedikleri, değişime oldukça temkinli yaklaştıkları görülmektedir. Öte yandan yeni neslin daha cesur, değişim ve inovasyona daha açık olduğu söylenebilir. Eski neslin tecrübesi ve yeni neslin inovatif yaklaşımının birlikte alınacağı bir yönetim anlayışının şirketleri daha başarılı hale getirebileceği ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunabileceği söylenebilir. Eski nesilin, yeni nesilin yapmak istediği değişiklikler ve inovasyonlar konusunda kapalı ve esnek olmayan bir tutum sergileyebildikleri gözlemlenmektedir.

Araştırmada elde edilen bu bulgular Duran ve Saraçoğlu, (2019)’ un ilgili araştırmasında elde edilen, inovasyona ilişkin belirsizliklerin tedirginliğe yol açtığı ve tüm hareketleri kısıtladığı bulgusunu destekler niteliktedir.

Yapılan görüşmelerde aile şirketlerinde yeni nesil yöneticilerin yani gençlerin tecrübelenerek aile şirketlerinin başına geçmesi gerekliliği ve buna ek olarak gençlerin aile şirketlerinin devamlılığı konusunda eleştirel düşünmeye ve kriz anında problem çözmeye olan ihtiyaçlarının aşikar olduğu görülmektedir.



Araştırmada elde edilen bu bulgular, Kahyaoğlu (2019)' un ilgili araştırmasından elde edilen, şirket kültürünün inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin kuşaklara göre farklılaştığı tespitini doğrular niteliktedir.

Çalışmanın çeşitli bölümlerinde de vurgulandığı gibi, katılımcı yorumlarından hareketle, inovasyonun bir gereklilik haline geldiği söylenebilir. Bu araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerinin yorum ve deneyimlerinden hareketle, şirketlerinin sürdürülebilirlikleri için bir sonraki nesile, yani gençlere aktarılması gerekliliğini düşündüğümüzde inovasyon konusunun, 21. yy becerileri ile bir ilişki içinde olduğunu söylememiz mümkündür.

Şirketi kuran nesilin, şirketteki köklü değişikliklere karşı bakış açısının olumsuz olması durumu, aile şirketlerinde yapılması gerekli olan inovasyonların önünde büyük bir engel yaratacağı söylenebilir. İnovasyona kapalı olan yönetim yapısına sahip aile şirketlerinin bir sonraki nesile aktarılamadığı ya da aktarıldığı durumlarda da yine inovasyona karşı olan bir tutum sergilenmesi durumunda bir sonraki nesile aktarılma oranının çok düşük olduğu katılımcıların verileri ile tespit ve teyit edilmiştir. Bu doğrultuda da değişime kapalı olan şirketlerin inovasyon yapamadıkları için bir sonraki nesile atıl bir şirket bıraktıkları söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bu bulgular ile Timuroğlu (2015)'in yönetime katılım ile ilgili araştırmasından elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

## **İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın ikinci alt problemi “*Aile şirketlerinde işgörenden kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?* ” biçiminde ifade edilmişti.

K1, kendi aile şirketlerinde işgörenden kaynaklanan bir problem çıkmadığını, hatta yapılan inovasyonlar ile daha rahat çalıştıkları için motive olduklarını belirtmektedir. Ancak, ilk olarak kurucuların yanında uzun yıllardır çalışan profesyonellerin, yani yaşça çok büyük olan işgörendenlerin “Neden uğraşıyoruz bu işlerle gerek var mıydı?”, ya da “Neden bu işi böyle yapıyoruz?” gibi düşünceler ile inovasyonu sorguladıklarını, buna karşın genç ve yeni gelen işgörendenlerin yenilikleri ve yapılan inovasyonları daha çabuk kabul ettiklerini ifade etmektedir.

Araştırmada elde edilen bu bulgu ile Kahyaoğlu (2019)' un ilgili araştırmasından elde edilen Y kuşağı iş görenlerde inovasyon yeteneklerinin, X kuşağı iş görenlere göre daha fazla olduğu tespitini destekler niteliktedir.

K1, yapılan inovasyonların iş görenlere doğru anlatılması gerektiğinin önemini; “İş görenlere yapılan inovasyonlar doğru anlatılırsa, inovasyonun faydası anlatılırsa, inovasyonun ne olduğu anlatılırsa kabul ediyorlar, ama bu eğitimlerin şirket içi mutlak verilmesi gereklidir” sözleriyle vurgulamıştır.

İnovasyon faaliyetleri başarı ile gerçekleştirildikten sonra ise eski ve yaşça büyük olan işgörenlerin yeni uygulamalar ile hem insanlığa hizmet ettiklerini, hem de satışların arttığını görerek inovasyonu benimsediklerini ifade etmektedir. Eski çalışanların da eski yöneticiler gibi daha korumacı bir tutum sergiledikleri sonucuna varılabilir.

Buradan hareketle aile şirketlerinde yöneticilerin inovasyona açık olmaları durumunda iş görenlerin çok büyük bir engel ya da sorun yaratmadığı, hatta inovasyonu iyi anlatılarak faydaları gösterildiğinde, inovasyonun eğitimi verildiğinde, işgörenlerin, değişimlere ve gelişimlere kolayca adapte oldukları, inovasyona çok açık bir hale geldikleri ifade edilmektedir.

K2, inşaat sektöründe işgören sayısının stabil olmadığını, proje bazlı olarak sahaya farklı farklı ekiplerin sırayla girdiğini, bazen ise tüm ekiplerin eş zamanlı olarak aynı anda çalıştıklarını, bu nedenle işgören sayılarının sürekli değiştiğini bu nedenle inovasyonu anlatmak ve uygulanmasını sağlamanın zor olduğunu belirtmektedir. Ancak doğru eğitimler verildiğinde ve doğru iletişim sağlandığında işgörenlerin yapılacak inovasyonları kolayca uyguladıklarını gözlemlendiği belirtilmektedir.

K2, ise projelerde yapılan inovatif değişiklikleri iş görenlere uygulatabilmek için eğitimin önemini; “Eski nesil hali hazırdaki ustalarımız, çekirdekten yetiştikleri için yeniliklere kapalı bir açısına sahipler. Özellikle kendi tecrübelerini göz önünde bulundurdıkları için, istenilen yeniliklere uyum sağlayamayarak, eski usulde iş yapmaya devam edebiliyorlar. Ancak, biz genç nesil olarak, özellikle bu iş görenlerimize gerekli eğitimleri verdirmek zorundayız. Bu işin gerekli eğitimleri verilmez ise, tarif edilen işin neden artık farklı yapılacağı gerekliliği anlatılmazsa iş görenler kendi bildiklerini uygulamaya devam edeceklerdir.” sözleriyle vurgulamıştır.

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde şirket içi eğitimlerin inovasyon için çok önemli olduğuna değinilmektedir. Bu doğrultuda kendi aile şirketinden örnek vererek, buldukları sektör ile alakalı olarak, yeni nesil yönetim kurulundaki gençlerin yurt dışında inovasyon üzerine master yaptıklarını ve öğrenilen yeni teknolojileri, ülkemize dönerek kendi şirketlerinde iş görenlere verilen eğitimlerle uyguladıklarını iletmektedir. Yeni nesil, yönetim kurulu üyesi olan katılımcımız ise bu durumu doğrular nitelikte bilgiler iletmektedir.

İş görenler ile ilgili alt boyut incelendiğinde, katılımcı yorumları değerlendirilmiş olup, aile şirketlerinde inovasyonun yapılabilmesi için, inovasyonun iş görenlere, çok doğru bir şekilde anlatılması ve değişime açık algının oluşturulmasının gerekliliği, uygulama aşamasında büyük önem teşkil edeceği tespit edilmiştir.

Aile şirketlerindeki sürdürülebilirliğin sağlanması ve hizmet yada ürün üretimi için, şirket içi sürekli eğitimlerin devam etmesi, bu eğitimlerin özellikle işgörenlerin inovasyonu uygulayabilir olmaları açısından çok gerekli olduğu saptanmıştır.

### ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi “*Aile şirketlerinde üretilen ürün - hizmet türünden kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?*” biçiminde ifade edilmişti.

K1, sektör fark etmeksizin tüm şirketlerde inovasyon yapılabileceğine inandığını ifade etmektedir.

“Bizim ülkemizde ayağınıza göre ayakkabıyı almak olayı yeni bir şeydir. Ayağı tanımak gerekir. Ayak 3 boyutlu bir organımızdır. Eni vardır, boyu vardır, bir de yüksekliği vardır. Yere basışımız vardır. Herkesin parmak izi gibi ayağı da farklıdır. İnsanlar maalesef bunun farkında değildi. Biz de işte bunu tanıttık. Bu bir inovasyondur. İnsanlığa fayda sağlayan bu inovasyonu herkes kabul etti. İlgili sistem ayağı analiz ederek basış problemlerini tespit ederek müşteriye en uygun ayakkabı önerisinde bulunmaktadır”  
K1.

Benzer şekilde K2 de her sektörde inovasyon yapılabileceğini, günümüzde inovasyon yapılmasının zorunlu olduğunu, özellikle ülkemizin buna çok ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda her iki katılımcının görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, üründe ve hizmette inovasyonun zorunlu olarak yapılması gereken hayati bir eylem olduğu sonucuna varılabilir.

“Rakiplerin çoğaldığı dünya piyasasında yapılan yeni biri işi, hemen diğer rakiplerin de yapmaya başladığı, fakat bunların içinde inovasyonu yapan; yeniliği görendir diyebiliriz. İleriyi görebiliyorsanız eğer, zaten bir değişiklik yapılması gerekliliğini fark ederek, değişen ticaret, değişen sanayiye, değişen teknolojiye ayak uydurulamaktadır. Dolayısıyla gereken değişimi görüp, inovatif bir fikirle inovasyon yapılmaz ise sürdürülebilirlik nesilden nesile devredilememektedir” K1.

K2 ise, kendi sektörlerindeki hizmetlerden söz ederek, bir ürün ya da hizmet ne kadar iyi olursa olsun bunu pazarlamanın çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. İhtiyaçlara göre hizmet vermek ve ürün ortaya çıkarmayı bir paket olarak düşünmek gerektiğini vurgulamaktadır.

İnşaat sektöründe yaptıkları hizmetlerin pazarlanabilir olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca K2, ihtiyaçların zamana bağlı olarak değişiklik göstermekte olduğunu belirtmektedir.

Eskiden geniş evlerde, büyük dairelerde ikamet etmek isteyen insanların, günümüzde evlerdeki eşyaların azalması ile birlikte fonksiyonelliğe daha fazla önem vermeye başladığını, metrekareler küçülürken konfor ve fonksiyonların artmakta olduğuna dikkat çekmektedir. K2 şirketlerde müşteri isteklerine göre hizmet üretilmesi gerektiğini ise; “Eğer müşteriler yeniliği siz de göremezlerse başkalarını tercih ederler. Ve böylelikle sürdürülebilirliğinizi kaybedersiniz.” sözleri ile belirtmiştir.

K2 üretilen ürün ya da hizmet türünde inovasyona engel olan bakış açısını “Biz günümüzde, mesela akıllı ev sistemlerini projelerinize entegre etmekteyiz. En başta eski nesilin bu yeni hizmetlere olan bakış açısı hala benim çatıştığım noktalardan birisidir.

Örneğin; eski nesil, bir panjuru gidip açıp kapatmak çok mu zor? gibi düşünürken, benim açımdan, yeni genç bir nesil olarak baktığım zaman, telefonda evin istenilen panjuru uzaktan kumanda ile tek tek açıp kapatabilmek, evin aydınlatmalarını tek tek kontrol edebilmek, elektrik ünitesini kontrol ederek teknolojiyi kullanabilmek, konfor avantajları ile oturduğumuz yerden akıllı ev sistemlerini yönetebilmek, bizim sektörümüz de, değişen çağ da müşterilerin istediği ve beklediği en önemli inovasyonlardan birisidir.” diyerek belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen bu bulgular, Yavuz (2010) tarafından yapılan ilgili araştırmada elde edilen, “uzun vadede başarı kazanmak için, günümüzde müşteri odaklı olmanın gerektiği tespiti ile doğrular niteliktedir.

Bu doğrultuda sonuç olarak, iki farklı nesilden ve iki farklı sektörden, kendi aile şirketlerinde, yönetim kurulunda görev alan iki katılımcının ortak payda da bulunduğu noktalardan biri; hangi hizmet ya da ürün üretildiği önemli olmaksızın, inovasyonun mutlaka yapılması gerektiği düşüncesi olmuştur.

## **DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “*Aile şirketlerinde teknolojik alt yapıdan kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkında neler düşünüyorsunuz?*” biçiminde ifade edilmiştir.

K1, inovasyona engel olan faktörlerin en önemlisinin teknolojik alt yapıdan kaynaklandığını önemle vurgulamaktadır.

İnovasyon yapabilmek için gelişen teknolojilerin takip edilmesinin çok gerekli olduğunu, teknoloji için yatırım yapılmasının zorunluluk haline geldiğini, günümüzde teknoloji uygulanmadığında ve aile şirketlerindeki üretilen hizmet yada ürün ile entegre edilmediğinde inovasyonun da yapılamayacağını ifade etmektedir.

“Dijitalleşen ve sürekli değişen dünyada eğer şirketler atıl kalarak, bu hızlı değişime ve teknolojiye ayak uyduramazlarsa inovasyon yapamayacakları için kapanarak yok olacaklardır” K1.

Sürdürülebilirliğin tek yolunun yenilikten geçiyor olduğunu, inovasyon yapmanın bir zaruret haline geldiğini, ilerleyen yıllarda da modern rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyonun gerekli olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle klasik inovasyon tabirinin katılımcı için yeterli olmayarak kendi şirketlerinin dinamikleri doğrultusunda tekrar tanımlama yapmaya ihtiyaç duyduğunu belirterek, inovasyonu “Kimsenin yapmadığı bir yenilik yaparak, macera değil, para kazandıran ve insanlara bir fayda sağlayan bir yenilik inovasyondur.”K1 şeklinde tanımlamaktadır .Bu durumda da inovasyonun bir ihtiyaçtan hareketle yapılması gerektiğini ve bu inovasyonun sektörel bir karşılığının olması gerektiği söylenebilir.

Buradan hareketle K2'nin de bu yorumu destekler nitelikteki yorumu ise şöyledir: “Ana inovasyon: insanların ihtiyaçlarını düşünerek kendi kalıplarından çıkararak, teknoloji ile harmanlanarak, olmayanı ve ya yapılmayı müşteriye sunmaktır.” K2

K2, “Günümüzde insanların ihtiyaçları zamana bağlı olarak değişti. Eskiden daha klasik yapılarda daha büyük dairelerde insanlar ikamet ederken günümüzde evlerdeki eşyaların azalması ile beraber fonksiyonelliği önem verilmeye başlandı. Metrekareler küçülürken bu alanları yine aynı konforda kullanmaya özen gösteriyor insanlar. Tabi gerek aile yapıları da küçüldüğü için metrekareler küçülmekte.” cevabı ile kendi sektörlerindeki inovatif değişimlere değinmiştir.

Bu doğrultuda K2 gelişen teknolojiler ile insanların beklentilerinin çok fazla değiştiğine vurgu yapmaktadır. Konforuna çok önem veren yeni tüketicilerin isteklerinin ancak teknolojik altyapı ile karşılanabildiğini belirtmektedir. Kendi aile şirketlerinde, yeni teknolojileri, projelerinde de kullanarak çağa ayak uydurmaya çalıştıklarını ve rekabetçi olmayı sürdürdüklerini belirtmektedir.

Teknolojiyi kullanarak inovasyon yaptıklarına ve ayakta durmaya çalıştıklarını belirterek kendi şirketlerindeki teknolojik alt yapının önemini vurgulamaktadır.

K2,eski nesil yönetim yapısının ve eski nesil iş görenlerin de teknolojik değişime adapte olmalarının gerekliliğine değinmiştir. Eski nesil yöntemler ile çağa ayak uydurulamayacağına ve gelişen teknolojilere açık olarak, teknolojik alt yapıyı kendi şirketlerinde sağlamaları gerektiğini düşünmektedir.

K2, yeni nesil olarak, değişen teknolojilere uygun bir alt yapı oluşturulmadığı için, kendi şirketlerinde inovasyonları uygulamaya çalışırken, teknolojik alt yapı eksikliğini zorluğunu zaman zaman yaşadıklarına değinmiştir.

K2, örnek olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde, yaptıkları projelerdeki akıllı binalar ve akıllı ev sistemlerini uygulayabilmek için teknolojik bir alt yapı sağlanması hususunda maliyetler ile ilgili de mutlak bir zorluk yaşadıklarını vurgulamaktadır.

Araştırmada elde edilen bu bulgular, Maital ve Seshadri (2007)' nin yaptıkları ilgili araştırmada elde ettikleri, “şirketlerin kendi inovasyon süreçlerini oluşturmaları ve kendi inovasyon sistemlerini tanımlamaları” gerektiği tespitini doğrular niteliktedir.

Bu araştırmada teknolojik alt yapı ile ilgili olan alt problem incelendiğinde, katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda, katılımcıların aile şirketlerini dünyadaki Almanya, Japonya, Güney Kore, Japonya gibi ülkelerdeki inovasyonlarla kıyasladıklarında bu ilgili ülkelerin teknolojik altyapıları ve teknolojilerindeki gelişimleri sayesinde inovasyonu çok daha kolay ve daha iyi yapabildiklerine değinmektedirler. Bu ülkelerin teknolojik alt yapılarının daha gelişmiş olmasından dolayı, inovasyon konusunda çok daha hızlı ilerlediklerinin de altını çizmektedirler.

Ülkemizde ise, dünyadaki ilgili ülkelerdeki aile şirketlerinde yapılan inovasyonlar gibi inovasyonlar yapılamadığını dile getirerek, ülkemizdeki aile şirketlerinin nesilden nesile aktarılamamasındaki en önemli faktörlerinden birinin de teknolojik alt yapı yetersizliği olduğu görüşüne dayandırıldığı sonucuna varılabilmektedir. Buradan hareketle, ülkemizdeki aile şirketlerinin inovasyonu uygulamak bağlamında geç kalındığı ve gerekli önemin verilemediği görülmektedir.

Katılımcılara yukarıda cevapladıkları alt boyutları; yönetim yapısı, iş görenler, ürün ya da hizmetin türü ve teknolojik alt yapıyı, en önemliden en önemsizine doğru sıralamaları istenmiştir.

K1, önem sırasını;

- 1) Teknolojik alt yapı,
- 2) Yönetim,
- 3) Ürün ya da Hizmet türü ve
- 4) İş görenler olarak belirtmiştir.

K1 teknolojik alt yapının en önemli problem olduğunu, eğer teknolojik alt yapı olmaz ise inovasyon yapılamayacağı için yönetime sunulacak bir şey olmayacağını vurgulamaktadır.

K2 ise önem sırasını,

- 1) Yönetim,
- 2) Teknolojik alt yapı,
- 3) İş görenler,
- 4) Ürün ya da Hizmet türü olarak belirtmiştir.

K2 ise en önemli faktörün yönetim yapısından kaynaklı olduğunu söyleyerek kuşak çatışmasının mutlaka çözülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. K2, genç kuşak olarak yönetimden kaynaklanan inovasyona engel olan faktörlerin başında ise iletişimsizlik olduğunu, düzgün bir iletişim ile iki nesil arasında bir uyum sağlanabildiği takdirde bu problemin aşılabileceğine değinmiştir. Yönetim engeli aşılmadan mevcuttaki teknolojik alt yapı ile inovasyon yapılamayacağını belirtmektedir.

## **BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın beşinci alt problemi, *“Aile şirketlerinin inovasyona bakış açısı ve inovasyona ilişkin görüşleri nasıldır?”* biçiminde ifade edilmişti.

K1, “Ülkemizde ve şirketlerde inovasyonun yeni yeni algılandığını ve henüz inovasyonun çok iyi anlaşılmadığını” ileri sürmektedir.

Ayrıca katılımcı “inovasyon kavramı ortaya çıkmadan önce de şirketlerinde yıllardır inovasyon yaptıklarını” belirtmektedir. Katılımcının bu cevabı ile “İnovasyon kavramı” kullanılmadan ve bilinmeden önce de bir ihtiyacın sonucu olarak ortaya çıktığını ve var olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda ilk şirketlerin geçmişine bakıldığında, insanların bazı şeyleri pazarlayabilmek için belki de “inovasyon”u farkında olmadan kullandıkları düşünülebilmektedir.



K1, şirketlerin inovasyona karşı olan bakış açılarının, şirketlerin sürdürülebilirliği açısından önemini şu sözleri ile dile getirmektedir: “Türkiye’de işletmelerin %95’i aile şirketi ve bunların ortalama ömrü yirmi beş yıl. Birinci nesilden ikinci nesile ancak %30’u geçiyor. Üçüncü nesile %12’si, dördüncü nesile %3 ya da %4 gibi geçiyor. Uzun ömürlü olmuyorlar. Tabii bunların büyük bir çoğunluğu bence inovasyon yapamamalarından dolayı eski atıl halde kalıyorlar.” K1.

“Dünyada, mesela Japonya’da çok eski aile şirketleri var. On yedinci nesil var. İsviçre’de var. Almanya’da var. Amerika’da var. Türkiye’deki aile şirketlerinin, ortalama yirmi beş yıl ömürleri var. Ve bu yirmi beş yıl ömür bir aile şirketi için çok kısadır” K1.

K2 inovasyon hakkındaki düşüncelerini; “Günümüzün olmazsa olmazlarından birisidir. İnovasyon başlı başına, yenilikçi bir bakış açısıdır. Modern çağımızın gereklerinden. Teknolojiyi harmanlayarak ortaya çıkan yeni ve inovatif ürünler olarak tanımlayabilirim.” diyerek dile getirmiştir.

K2, “İnovasyon yapılmayan bir şirket yok olmaya mahkumdur bence. Mesela biraz eskiye gidersek, çokta eski değil aslında, bilgisayarlarımızda disketler kullanırdık. Disketlerden sonra CD ye geçiş oldu. CD’lerden sonra USB flash disklere geçiş oldu. Bu durumda, bu sürece ayak uydurarak, inovatif yapısını sürdüremeyen şirketler işte bugün yok oldular. Bu durum yakın dönemden verebileceğimiz çok net bir örnektir.” cevabı ile şirketlerde inovasyona olan bakış açısının ve inovasyon yapmanın gerekliliğine önemle vurgu yapmıştır.

Ayrıca bu cevabını, “Günümüzde özellikle lokomotif sektörünün inşaat olduğu Türkiye’de, bu rekabetçi ortamda, bir farklılık ortaya koymalısınız ki projelerinizi zamanında ve değerinde satabilesiniz. Son kullanıcıya ulaştırabilesiniz.” sözleriyle desteklemiştir.

İki katılımcının yorumları incelendiğinde, aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin olabilmesi, nesilden nesile devir olabilmesi, bu şirketlerin ayakta kalabilmesi için, muhakkak inovasyon yapmaları gerekmekte olduğu düşünülmektedir.

K1inovasyonun, her konuda olması gerektiği gibi devlet tarafından desteklenmesi gerektiğini de vurgulamıştır.

K2 ise K1'in bu konudaki yorumunu destekler nitelikte, ülkemizde uygulanacak yeni düzenlemeler ile devletin de inovasyona gerekli olan destekleri sağlaması sayesinde şirketlerde inovasyon yapmaları ile ilgili bir bilinç kazandırılacağına değinmiştir.

Araştırmada elde edilen bu bulgu, Göydağ (2019)'ın ilgili araştırmada elde edilen "Türkiye'de inovasyon politikaları incelendiğinde OECD üyesi ülkeler arasında geride olduğu" tespitini destekler niteliktedir.

Aile şirketlerinin inovasyonlarını, genellikle kendi kaynakları ile yapıldığı düşünülmektedir. Türkiye'de sermaye darlığı olduğuna ve yatırım sermayesinin az olduğuna değinilmektedir. Bu neden inovasyon hususunda problemler çıktığı düşünülmektedir. İnovasyonu yapmak için sermaye ve paraya ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Türkiye'de aile şirketlerinin inovasyon yapabilmeleri için ekonominin öneminin çok büyük olduğu düşünülmektedir.

K1 tarafından, son dönemde devam etmeyen, edemeyen aile şirketlerinin, devam edememe nedenlerinden birinin de ekonomik nedenler olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda bakıldığında, Türkiye'de, özel sektörde iş ve inovasyon yapmanın zor olduğunun düşünüldüğünü söyleyebiliriz.

Türkiye'de aile şirketleri iş hayatına %75 katkı sağlamaktadır. Bu durumda aile şirketlerinin sürdürebilmesi hem kendileri için önemli iken hem de ülke ekonomisine sağladıkları katkı açısından önemli oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda K1'in bakış açısına göre, diğer ülkelere kıyasla, ülkemizde ekonominin çok yavaş gittiğini, ülkemizin ekonomik genel yapısının ise, inovasyonu engelleyen faktörlerden biri olduğunu düşünülmektedir diyebiliriz.

Araştırmada elde edilen bu bulgular, İyidemirci (2019)'un ilgili araştırmasında elde edilen bulgulardan "Devlet destekleri, devlet politikaları ile inovasyon üzerinde pozitif yönde bir etki olduğunu ve inovasyon davranışlarının da ülke kalkınması üzerinde olumlu etki gösterdiği tespitini destekler niteliktedir.

Bu araştırmada iki kuşak ile de yapılan görüşmelerden yola çıkılarak, aile Şirketlerinin inovasyonu kendi Şirketlerinde uyguladıkları durumda, sürdürülebilirlikleri hususunda hiçbir problemin yaşanmayacağının altı çizilerek, aile Şirketlerinin srdrlebilirliklerinde daha az problemle karşılaşmaları için inovasyonun kaçınılmaz olduğunun ve son derece ciddiye ve önemle konunun üzerine eğilmesi gerektiği söylenebilir.

## SONUÇLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen birinci sonuç; aile şirketlerinde eski nesil yöneticilerin risk almayı tercih etmedikleri, korumacı bir tutum izledikleri, belirsizliği benimsemedikleri, değişime oldukça temkinli yaklaşımları, öte yandan yeni neslin daha cesur, değişim ve inovasyona daha açık olduğudur. Eski neslin tecrübesi ve yeni neslin inovatif yaklaşımının birlikte uygulanacağı bir yönetim anlayışının şirketleri daha başarılı hale getirebileceği ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunabileceği söylenebilir. Katılımcılar arasında yaş ve kuşak farkı olmasına rağmen her ikisinin de inovasyona karşı pozitif bir tutum içerisinde olması, inovatif düşünme ve inovasyonu destekleme konusunda yaştan ziyade bakış açısının önemli olduğu sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılan genç kuşak ile yapılan görüşmede ise bunu doğrulayan bilgilere ulaşılmıştır. Genç kuşağın almak istedikleri sorumluluklara kavuşup, inovasyonu mümkün kılarak, aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerine, nesilden nesile aktarılmasına katkıda bulunmak istedikleri saptanmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan ikinci sonuç ise aile şirketlerinde yöneticilerin inovasyona açık olmaları durumunda iş görenlerin çok büyük bir engel ya da sorun yaratmadığı, hatta inovasyon iyi anlatılarak faydaları gösterildiğinde, inovasyonun eğitimi verildiğinde, işgörenlerin, değişimlere ve gelişimlere kolayca adapte oldukları, inovasyona çok açık bir hale geldikleri her iki katılımcı tarafından vurgulanmaktadır.

Araştırma kapsamında ulaşılan üçüncü sonuç, üretilen ürün veya hizmetin türü fark etmeksizin tüm sektörlerde inovasyonun son derece önemli ve gerekli olduğudur. Kendini yenilemeyen ve inovasyon yapamayan şirketlerin değişen günümüz koşullarında ayakta kalmalarının çok zor hatta mümkün olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan dördüncü sonuç ise inovasyon için teknolojik yapının en önemli unsur olduğu, şirketlerin bakış açılarının yanında teknolojilerini de günün koşullarına uyumlu hale getirmelerinin zorunlu olduğudur.

Araştırma kapsamında her iki katılımcıya ele alınan boyutları inovasyona etkileri açısından önem sırasına göre sıralamaları istendiğinde, teknolojik altyapı ve yönetim inovasyona etki eden en önemli iki unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan ürün veya hizmetin türü ile işgören unsurlarının inovasyona daha az etki ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ulaşılan beşinci sonuç ise katılımcı yorumları incelendiğinde, aile şirketlerinin inovasyona bakış açısı ve inovasyona ilişkin görüşleri incelendiğinde; aile şirketlerindeki en büyük problemlerden birisi olarak, inovasyona kapalı bir bakış açısının olması durumu ön plana çıkmaktadır. Ayrıca ekonomik nedenlerle inovasyon yapamayan şirketlerin atıl kaldıkları ve gelecek nesile devredilemeden kapanmak zorunda kaldığı düşüncesinin hakim olduğu da vurgulanmaktadır. Şirketlerin devlet desteği ve teşvikleri ile inovasyona daha çok yatırım yapabilecekleri düşünülmektedir.



## ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

a) Aile şirketleri için öneriler:

İnovasyona direnmek olanaksızdır ve inovasyon yapamayan şirketlerin hayatta kalmalarının zor olduğu gerçeği göz önüne alındığında şirketin her kademesinde inovasyona yönelik olumlu bir iklim oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması gerekir.

Kuşaklar arasındaki bakış açısı farklılığını ortadan kaldırmak için doğru bir iletişim stratejisi geliştirilerek genç kuşakların yenilikçi fikirleri ve eski kuşakların tecrübelerini bir araya getirecek stratejiler geliştirilmelidir. İnovasyon yapabilmek için gerek yöneticiler gerekse çalışanlar düzeyinde eğitimler verilmelidir.

b) Karar vericiler için öneriler:

Aile şirketlerinin inovasyon yapabilmeleri için hem maddi hem manevi özendiricilerin devlet tarafından sağlanması gerekir.

İnovasyon yapan veya yapmak niyetinde olan firmalara danışmanlık hizmetleri devlet eliyle sağlanmalıdır.

Teknolojik alt yapı yenilemeye dönük destekler arttırılmalıdır.

c) Araştırmacılar için öneriler:

Bu çalışmanın kapsamı genişletilerek tüm sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketleri ile benzer çalışmalar yapılabilir.

Aynı çalışma mavi yaka ve beyaz yakalı iş görenlerle yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Atıf, *Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi: (Ulusal Yenilik Sistemleri)*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2012.
- Aksoy, T. (2008, 12 23). İş Modeli İnovasyonu Nasıl Yapılır. temelaksoy.com: <https://www.temelaksoy.com/is-modeli-inovasyonu-nasil-yapilir/> adresinden alındı
- Ateş, M. (2018). *Türkiye 'de Sosyal İnovasyon Uygulamaları ve Genç Nüfusun Potansiyeli* (Rapor No. 253) Ankara : SETA.
- Aydın, O. (2016). Dünyadaki İnovasyon Kümelerinden Ne Öğrenebiliriz. *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) Yayınları*, (201634). S:2
- Bakkal, Emine Özge, *Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S, “Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation”, *Management Decision*, (2009), s. 1323-1339.
- Beck, L., Janssens, W., (2011) “A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms”
- Budak, Gönül, *Yenilikçi Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Burmaoğlu, S., & Şeşen, H., “Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (2012), 324.
- Chand, V. S., & Misra, S, “Teachers as educational-social entrepreneurs: The innovation-social entrepreneurship spiral”, *The Journal of Entrepreneurship*, 18/2, (2009),s. 219-228.
- Craig, J., Moores, K., “A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms”, *Family Business Review*, (2006)

Çelikleş, Hasan, İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Çilingiroğlu, C. (2019, 12 1)., Candan Çilingiroğlu Kimdir? Biyografi. 12 1, 2019 tarihinde [www.istekadinlar.com](http://www.istekadinlar.com): <https://www.istekadinlar.com/candan-cilingiroglu-kimdir-biyografi,301.html> erişim tarihi 28.09.2019), 2018.

Damanpour, F., “Innovation type, radicalness, and the adoption process”, *Communication research*, 15/5, (1988),s. 545-567.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S., “The Dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations”, *Journal of management studies*, Wiley Online Library, (2001).

Dawson, A., & Hjorth, D., “Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis”, *Family Business Review*, 25/3, (2012), s. 339-355.

Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER. Dergisi Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları raporu, 2019.

Dengiz, B., & Belgin, Ö., *Kobi'lerin İş Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü*, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007.

Dinler Sakaryalı, A. M., *İnovasyon*, Bursa: Ekin, 2016.

DPT. (1963). Birinci Kalkınma Planı (1963-1967). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1968). İkinci Kalkınma Planı (1968 - 1972). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1973). Üçüncü Kalkınma Planı (1973-1977). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1979). Dördüncü Kalkınma Planı (1979 - 1983). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1985). Beşinci Kalkınma Planı (1985- 1989). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1990). Altıncı Kalkınma Planı (1990-1994). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT. (1996). Yedinci Kalkınma Planı (1996-2000). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.



- DPT. (2001). Sekizinci Kalkınma Planı (2001-2005). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Duran, C., Saraçoğlu, M., “Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, -dergipark.org.tr-*, (2009).
- Elçi, Ş., *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Nova Basım Yayın, 2006.
- Eren, Hakan, *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Yenilikçilik Kapasitelerinin Teknolojik Yenilikçilik Eğilimlerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- Gedajlovic, E., Carney M., Chrisman J.J., “The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future”, *Journal of Management*, journals.sagepub.com, (2012).
- Gorman, Tom, *Innovation: Create an Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Profits*, ABD: Adams Media, 2007.
- Göydağ, Dağlar, *Ar-Ge Ve İnovasyon: Türkiye’de İnovasyonu Destekleyen Politikalar*, (Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Güney, S. (2008), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Halpern, N., “Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas”, *Journal of Air Transport Management*, 16/2, (2010), s. 52-58.
- Holland, P. G.- Boulton W. R., *Balancing the Family and The Business in Family Business*, *Business Horizons*, March-April, 1984.
- Işık, N., Kılınç, E. C., “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon' un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7/1, (2012), s. 169-198.

- Işık, N., Kılınç, E. C., “İnovasyon-Güdümlü Kalkınma: Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 1/1, (2012), s. 31-68.
- İyidemirci, Halil, *Girişimcilik Ve İnovasyon Stratejilerinin Ülke Kalkınmasına Etkileri: Desteklenen Girişimcilik Ve İnovasyon Kültürünün Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Aracı Rolü*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Johne, A., “Using market vision to steer innovation”, *Technovation*, -Elsevier-,(1999).
- Johnson, M. W., Lafley, A. G., *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth And Renewal*, Harvard Business Press, 2010.
- Kafkalas, G., *Innovative Growth and Peripherality in the NEW EUROPEAN TERRITORY. In Overcoming Isolation* (pp. 41-52), Springer, Berlin, Heidelberg, 1995.
- Kahyaoğlu, Diler, *İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği*, (Doktora Tezi), Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Karakurt, Y. (2019, Aralık 8). İnovasyon Çeşitleri ve İnovasyon Türleri. Aralık 8, 2019 tarihinde Gelişen Beyin.net: (<https://www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html>, erişim tarihi24.11.2019).
- Karaman, Hüsniye, *Stratejik İnovasyon Yönelimi, İnovasyon Yetenekleri Ve İnovasyon Performansı İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Karpuzoğlu, E., “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, (2004).
- Kaya, A.A. (2000) “Yeniliğe dayalı endüstriyel kalkınma ve Türkiye.”, *Unpublished manuscript, Ege University, Faculty of Economics and Administrative Science, İzmir*.
- Kılıç, D. S., *Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon (Yeni Ürün İnovasyonu)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Kimberly, J. R., “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and

Institutionalization”, *Academy of Management Journal*, 22/3, (1979),s. 437-457.

Kiracı, M., Alkara, İ.,“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”,*Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/1,(2009), s. 167-197.

Knight, K. E., “A descriptive model of the intra-firm innovation process”, *The journal of business*, (1967).

Kuhn, J. S., Marsick, V. J., “Action Learning For Strategic Innovation in Mature Organizations: Key Cognitive, Design and Contextual Considerations”, *Action Learning: Research and Practice*, 2/1, (2005), s. 27-48.

Luecke, Richard; Parlak, Turan, *İş Dünyasında Yenilik Ve Yaratıcılık*, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008.

Mahajan, V., *Innovation Diffusion*, Wiley International Encyclopedia of Marketing, 2010.

Maital, S., Seshadri, D. V. R., *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*, SAGE Publications India, 2012.

Maranville, S., "Entrepreneurship in the Business Curriculum", *Journal of Education for Business*, 68/1,(1992), s. 27–31.

Mentor, P., *İnovasyon Yapmak*, Harvard Business School Publishing Corporation, Optimist Yayınları, 2009.

Meşe, Bahri,*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Morck, R., Yeung, B., “The Economic Determinants of Innovation”,-bizfaculty.nus.edu.sg-, (2001).

Neubauer, F.-A. Lank, *The Family Business, Its Governance For Sustainability*, Macmillan Press, New York, 1998.

- Nord, W. R., Tucker, S., *Implementing Routine and Radical Innovations*, Lexington: Lexington Books, 1987.
- OECD / European Commission Eurostat, Paris 31 December, 1995.
- OECD The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Oslo Manual. 2nd edition, DSTI,
- OECD, Frascati Kılavuzu, Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları için Önerilen Standart Uygulama, Ankara: Tübitak, 2002.
- Oden, W.H. *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. USA: Library of Logress Cataloging in Publication Data, 1997.
- Oslo Kılavuzu ve Avrupa Birliği, Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, 2005.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12/1, (2011), s. 58-73.
- Özdemir, Fatih ve Murat Ar, “Sosyal Yenilik Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4/1, (2015), s. 17-43.
- Özgenç, A. (2012) “Yaratıcılık Yeterli mi?”, “İnovasyon Yönetimi” 24/05/2012. [http://aliozgenç.typepad.com/ali\\_ozgenç/yaraticilik/](http://aliozgenç.typepad.com/ali_ozgenç/yaraticilik/) (E.T. 11.10.2019).
- Plessis, M. , “The Role of Knowledge Management in Innovation”, *Journal of Knowledge Management*, 11/4, (2007), s. 20-29.
- Popa I.L., Preda G., Boldea M., “A theoretical approach of the concept of innovation”, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, (2010).
- Sabuncu, Birsal, “KOBİ’lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, (2014), s. 103-123.

- Sayın, E. (2011, 2 12). Girişimcilik. 12 9, 2019 tarihinde es: [http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik\\_adresinden\\_alindi](http://www.tr52.org/d/doc/65-girisimcilik_adresinden_alindi)
- Sayın, Behzat, *İnovasyon Kültürü İle Örgüt İçi Girişimcilik Etkileşiminin İnovasyon Yeteneği Üzerine Etkisi*,(Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2019.
- Schumpeter, A. Joseph. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Shane, Scott A., *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Londra: Yale University Press, 2008.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., “Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms.”, *Entrepreneurship theory and practice*, (2003).
- Stake. *The qualitative report*, 20(2), 134-152.
- Taşkent, D. (2015). İnovasyon Aile Şirketlerinden Çıkacak. *Swiss Turkish Economic Forum*.([http://media.jpatri.com/DocumentFiles/1/%C4%B0novasyon%20Aile%20%C5%9Eirketlerinden%20%C3%87%C4%B1kacak\\_R0IRFI3HJP.pdf](http://media.jpatri.com/DocumentFiles/1/%C4%B0novasyon%20Aile%20%C5%9Eirketlerinden%20%C3%87%C4%B1kacak_R0IRFI3HJP.pdf) erişim tarihi 18.10.2019).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Kümeler için İnovasyon ve Ar – Ge Yönetimi Kılavuzu, 2012
- TCCSBB, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019.
- TCKB, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2014.
- Terzi, Melek, *Sağlık Hizmetlerinde İnovasyon: E-Sağlık Uygulamalarının Hastalar Tarafından Değerlendirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2019.

- Thompson, V. A., "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol 10, (1965), s. 1-20.
- Timuroğlu, M. Kürřat ve Sezin akır, Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi, 2014.
- Trott, P., Hoecht, A., "Innovation Risks Of Strategic Outsourcing", *Technovation*, 26/5-6, (2005), s. 672-681.
- Torun, Burak, *İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2016.
- Tuncer, Nursel, *Örgüt İçi İnovasyon Tetikleyicilerinin Yönetim İnovasyonu Yaratma Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C., "Organizational Designs and Innovation Streams", *Industrial and Corporate Change*, 19/5, (2010), s. 1331-1366.
- Turgut, C. (2017), Küresel Rekabet Gücünün Anahtarı: Ar-Ge ve İnovasyon. *Harvard Business Review*, ([https://www.taider.org.tr/images/belgeler/kuresel\\_rekabet\\_gucunun\\_anahtari\\_ar\\_ge\\_ve\\_inovasyon.pdf](https://www.taider.org.tr/images/belgeler/kuresel_rekabet_gucunun_anahtari_ar_ge_ve_inovasyon.pdf) erişim tarihi 13.11.2019).
- Türk Dil Kurumu, İktisat Terimleri Sözlüğü, 2011.
- Türkyılmaz, A. (2015, 7 1). Açık İnovasyon. Açık İnovasyon: <http://turizmtr.org/2015/07/acikinovasyon/> adresinden alındı.
- Uğurlu, C. T., Ceylan, N., "Öđretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakóltesi, [dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr), (2014).

- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T., "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, 39/1, (2001), s. 60-72.
- Utterback J.M., Abernathy W.J., "A dynamic model of process and product innovation", books.google.com, (1975).
- Uzkurt, C., *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Uzkurt, C., "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", *Ankara Ticaret Odası Dergisi*, (2010), s. 37-51.
- Van der Meer, H. "Open innovation-the Dutch treat: challenges in thinking in business models" *Creativity and innovation management*, (2007).
- VıCır, S., " Türkiye'de Kobi'lere yönelik kamusal destekler ve bunun algılanmasına yönelik bir araştırma", acikerisim.deu.tr, (2007).
- Wagner, T., "Rigor Redefined", *Educational Leadership*, 66/2, (2008),s.20-24.
- West, M. A., Anderson, N. R., "Innovation in Top Management Teams" *Journal of Applied Psychology*, 81/6,(1996),s. 680-693.
- Wong, E. M., Li, S. S., Choi, T. H., & Lee, T. N., "Insights into Innovative Classroom Practices With ICT: Identifying the Impetus for Change", *Journal of Educational Technology & Society*, 11/1, (2008), s. 248-265.
- Yaman Kahyaoğlu, Diler, *İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği*, (Doktora Tezi), Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Yavuz, Çağla, *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.

Yıldırım, Mehmet Halit, Yavuz Demirel ve Leyla İçerli, “İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Ankara Örneği”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2, (2011), s. 189-199.

Yılmaz, H., *Strateji İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Dağıtım, 2015.

Yılmaz, Tuğba, *Yeni Ürün İnovasyonu ve Yeni Ürün İnovasyonunun Satışlarının Önraporlanması*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Yin, R. K., *Case Study Research Design and Methods*, London: Sage publications, 2003.

Yin, R. K., *Case Study Research And Applications: Design And Methods*. Sage Publications, 2017.

Zahra, Shaker A., “Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms”, *Family Business Review*, 18/1, (2005), s. 23-40.

Zor Arslan, Demet, *Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Süreci-Bankacılık Sektöründe İnovasyon Uygulamaları*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.





**EK**

## YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### “İNOVASYONA ENGEL OLAN FAKTÖRLER”

#### (Aile Şirketlerinde Bir Araştırma)

#### Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalında “İnovasyona Engel Olan Faktörler (Aile Şirketlerinde Bir Araştırma) isimli yüksek lisans tezime kaynaklık etmesi açısından bu araştırmayı gerçekleştiriyorum. Araştırma kapsamında elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, izin vermediğiniz hiçbir bilgi üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. Görüşmeyi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. İzininiz olursa görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum.

1) Kendinizden söz eder misiniz? (eğitim, meslekteki görev süresi, mevcut görev, ...)

2) Şirketiniz hakkında bilgi verir misinizi? (kaç kişi çalışıyor, hangi sektörde ürün/hizmet üretiliyor, yönetim yapısı, ...)

3) İnovasyon kavramı hakkındaki görüşlerinizi paylaşır mısınız? (Nedir, gerekliliği, mevcut durum, Dünya’da ve ülkemizde ....)

4) Aile şirketlerinde inovasyon ve inovasyona bakış açısını gözlemlerinize dayanarak anlatır mısınız ?

5) Aile şirketlerinde **yönetim yapısından kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?

6) Aile şirketlerinde **işgörenden kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında ne düşünüyorsunuz?

7) Aile şirketlerinde **üretilen hizmet türünden** kaynaklanan ve inovasyona engel olan faktörler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

8) Aile şirketlerinde **teknolojik alt yapıdan kaynaklanan** ve inovasyona engel olan faktörler hakkında neler düşünüyorsunuz?

9) Yukarıda sözü edilen alt boyutları yönetim, işgören, hizmetin türü ve teknolojik alt yapıyı en önemliden en önemsiz doğru sıralayabilir misiniz?

10) Ülkemiz açısından genel olarak ele alındığında inovasyon ve inovasyona destek konusunda devlet/hükümet politikalarını nasıl değerlendirirsiniz?

11) Aile şirketlerinde inovasyon sürecinin desteklenmesi için önerileriniz neler olabilir?

12) Son olarak görüşme yaptığımız konularda eklemek istediğiniz başka bir şey var mıdır?

Bu görüşmeyi gerçekleştirmeyi kabul ettiğiniz için tekrar teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum. Yaptığımız görüşmenin yazılı halini tarafınıza mail olarak iletteceğim ve düzeltmemi istediğiniz kısımlar olursa onları da düzelttikten sonra çalışmamda kullanacağımı bilmenizi isterim.

Zeynep CANDAN  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ  
ANABİLİM DALI

## ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında İzmir’de doğdu. İlkokulu Karşıyaka Bahçelievler Kenan Gamsız İlköğretim okulunda, ortaokulu Bahçelievler Evin Leblebicioğlu İlköğretim okulunda, liseyi Karşıyaka Anadolu Meslek Lisesi Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı bölümünde tamamladı. 2009 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı bölümünden, 2013 yılında ise Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İşletme bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimine Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi anabilim dalında başladı.

2010/2011 yılları arasında MNG Kargo İzmir Bölge Müdürlüğü’nde üst düzey yönetici asistanı olarak çalıştı. 2011/2015 yılları arasında Miray İnşaat A.Ş.’ de yönetim kurulu başkan asistanı olarak çalıştı. 2016 yılında Yenice Group’ ta Kurumsal marka yöneticisi olarak çalıştı. Daha sonra ise İstanbul’da Aysis A.Ş. Genel Müdürlüğü’ nde yönetim kurulu başkan asistanı ve idari işler sorumlusu olarak çalıştı. Ayrıca 2016 yılında katıldığı, İzmirli İş Kadınları Derneği (İZİKAD) tarafından düzenlenen “4. Dönem Geleceğin İş Kadınları, Genç İzikad ” proje yarışmasında derece alarak KOSGEB desteği almaya hak kazandı.