

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

**YENİLİKÇİ ÖRGÜTLERDE İNOVASYON
DİNAMİKLERİ İLE İNOVASYON PERFORMANSI
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM VE İSO İNOVASYON
ÖDÜLLÜ KURULUŞLARDA NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Gökçe Akdemir ÖMÜR

2502080163

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ayşe Zeynep DÜREN

İstanbul, 2016



ÖZ

YENİLİKÇİ ÖRGÜTLERDE İNOVASYON DİNAMİKLERİ İLE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM VE İSO İNOVASYON ÖDÜLLÜ KURULUŞLARDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

GÖKÇE AKDEMİR ÖMÜR

Yenilikçi örgütler inovasyon uygulamalarını değer sıçraması yaratan temel bir araç olarak görmektedirler. İnovasyon dinamikleri, inovasyon yönetim sürecini etkileyerek örgütün inovasyon yapabilme kapasitesini ve etkinliğini belirlemektedirler. İnovasyon performansı, inovasyon faaliyetlerinin ve çıktılarının başarı göstergesidir. Bu tez çalışmasında inovasyon dinamiklerinin inovasyon performansı ile etkileşimin nasıl gerçekleştiği incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi Örgüt, İnovasyon Yönetim Süreci, İnovasyon Dinamikleri, İnovasyon Performansı, Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, İnovasyon Odaklı Kültür

ABSTRACT

THE INTERACTION BETWEEN INNOVATION DYNAMICS AND INNOVATION PERFORMANCE IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS AND A QUALITATIVE STUDY ON ISO INNOVATION AWARD WINNING COMPANIES

GÖKÇE AKDEMİR ÖMÜR

Innovative organizations see innovation applications as a fundamental tool that create value leap. Innovation dynamics determine innovation capacity and innovation effectiveness of the organization by affected innovation management process. Innovation performance is a success indicator of effectiveness about activities and output of innovation. In this dissertation, how to take place the interaction between innovation dynamics and innovation performance in innovative organizations is analyzed.

Key Words: Innovative Firm, Innovation Management Process, Innovation Dynamics, Innovation Performance, Learning Orientation, Market Orientation, Innovation Oriented Culture

ÖNSÖZ

İnovasyonu bir süreç olarak içselleştiren yenilikçi örgütler, yeni bir fikrin geliştirilmesi sonucunda değer yaratan çıktılar meydana getirirler. Yenilikçi örgütlerde inovasyon etkinliğinin sağlanmasında tetikleyici role sahip olan inovasyon dinamikleri, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan zihinsel ve fiziksel altyapının meydana gelmesini sağlar.

İnovasyon faaliyetleri yoğun çabaların sonucu olarak meydana gelir. Örgüt bu çabaların ve inovasyon başarısını inovasyon performansını ölçerek değerlendirir. Bu çalışmada inovasyon dinamikleri ve inovasyon performansı etkileşimin nasıl gerçekleştiğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın birinci bölümünde yenilikçi örgütler, inovasyon ve inovasyon yönetim süreci detaylandırılarak incelenmiştir. İkinci bölümde inovasyon dinamikleri, inovasyon performansı ve aralarındaki etkileşime yer verilmiştir. Üçüncü bölümde 2009-2013 yılları arasında İSO İnovasyon Ödüllü kuruluşlarda inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşime yönelik bulgular detaylandırılarak analiz edilmiştir.

Tezimin alt yapısını oluştururken deneyimlerini benimle paylaşan ve tüm akademik hayatım boyunca bana rehber olan değerli hocam tez danışmanım Prof. Dr. A. Zeynep DÜREN'e destekleri için öncelikle teşekkür etmeyi bir borç biliyorum. Tez çalışmamı yapılandırma aşamasında bana yardımlarını esirgemeyen tez izleme komitemdeki saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA'ya ve Prof. Dr. Selim YAZICI'ya, maddi destekleri nedeniyle TÜBİTAK'a, tezime çalıştığım süreçte ihtiyaç duyduğum ortamı sağlayan özverili eşim Hakan ÖMÜR'e ve kıymetli annem Ayfer AKDEMİR'e, tezimin kavramsal çerçevesini tartışırken beni sabırla dinleyen ve yüreklendiren değerli dostum Arş. Gör. Dr. Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ'a ve çalışma arkadaşlarıma yürekten teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YENİLİKÇİ ÖRGÜTLER VE İNOVASYON

1.1 İşletmeleri Yenilikçi Olmaya İten Gelişmeler.....	4
1.2 Yenilikçi Örgütler	7
1.2.1 Yenilikçi Örgütlere Tanımsal Yaklaşım	8
1.2.2 Yenilikçi Örgütlerin DNA Analizi	13
1.2.3 Yenilikçi Örgüt Tasarımı	16
1.2.3.1 Matriks Örgütlenme	22
1.2.3.2 Çift Yönlü Örgütlenme	25
1.3 Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Yönetimi.....	31
1.3.1 İnovasyona Tanımsal ve Tarihsel Yaklaşım	31
1.3.2 İnovasyon Türleri	40
1.3.2.1 Artımsal ve Radikal İnovasyonlar.....	42
1.3.2.1.1 Ürün İnovasyonu	45
1.3.2.1.2 Süreç İnovasyonu.....	46
1.3.2.1.3 Örgütsel İnovasyon.....	47
1.3.2.1.4 Pazarlama İnovasyonu	50
1.3.3 Çevre ile Etkileşime Odaklanan İnovasyon Modelleri ve İnovasyon Yönetim Süreci.....	51
1.3.3.1 Çevre ile Etkileşime Odaklanan İnovasyon Modelleri.....	52
1.3.3.1.1 Eşleştirme (Etkileşimli) İnovasyon Modeli	52
1.3.3.1.2 Ağ Modeli-Öğrenen Bütünleştirilmiş Sistemler İnovasyon Modeli.....	53
1.3.3.1.3 Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri	54
1.3.3.2 İnovasyon Yönetim Süreci.....	58
1.3.4 Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Stratejileri	64

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON DİNAMİKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ

2.1 İnovasyon Dinamikleri	70
2.1.1 İnovasyon Odaklı Kültür	72
2.1.1.1 Örgüt İklimi	75
2.1.1.2 Yenilikçi Strateji Odaklılık	79
2.1.2 Öğrenme Odaklılık	81
2.1.2.1 Öğrenmeye Bağlılık.....	85
2.1.2.2 Paylaşılan Vizyon	85
2.1.2.3 Açık Görüşlülük	86
2.1.2.4 Sistemli Bilgi Paylaşımı	87
2.1.3 Pazar Odaklılık.....	88
2.1.3.1 Müşteri Odaklılık.....	92
2.1.3.2 Rakip Odaklılık	93
2.1.3.3 Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	94
2.2 İnovasyon Performansı	95
2.2.1 İnovasyon Performansının Tanımı	96
2.2.2 İnovasyon Performansının Ölçülmesi.....	97
2.2.3 İnovasyon Performansının Boyutları	100
2.2.4 İnovasyon Yönetim Süreci İle İlişkili Performans Kriterleri	105
2.2.4.1 İnovasyon Yönetim Süreci İle Doğrudan İlişkili Performans Kriterleri ..	105
2.2.4.2 İnovasyon Yönetim Süreci İle Dolaylı İlişkili Performans Kriterleri.....	116
2.3 İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Etkileşimi	124
2.3.1 İnovasyon Odaklı Bir Kültürün İnovasyon Performansı İle Etkileşimi	124
2.3.2 Öğrenme Odaklılığın İnovasyon Performansına Etkisi	128
2.3.3 Pazar Odaklılığın İnovasyon Performansına Etkisi.....	131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSO İNOVASYON ÖDÜLLÜ KURULUŞLARDA İNOVASYON DİNAMİKLERİ İLE İNOVASYON PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	137
3.2 Araştırmanın Yöntemi	139
3.2.1 Araştırma Sorunsalları	144
3.2.2 Araştırmanın Tasarımı	145

3.2.3 Araştırmanın Ana Kütesi.....	148
3.2.4 Veri Toplama Süreci.....	154
3.2.5 Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği.....	155
3.3 Araştırma Bulguları.....	156
3.3.1 Örgütlerin İnovasyon Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	156
3.3.1.1. Ticari Değer Yaratmaya İlişkin İnovasyon Yaklaşımları Bulguları	157
3.3.1.2. Farklılaşmaya İlişkin İnovasyon Yaklaşımları Bulguları.....	160
3.3.2 Yaratıcılık – İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular	166
3.3.2.1. Girişimcilik Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular.....	167
3.3.2.2. Teknolojinin Yoğun Kullanımı Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular.....	168
3.3.2.3. Yaratıcılığın İnovasyondaki Gerekliliği Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular.....	169
3.3.2.4. Kültür Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular	171
3.3.2.5. Yaratıcı İnsan Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular.....	172
3.3.3 Örgütlenmeye İlişkin Bulgular.....	172
3.3.3.1. Matriks Örgütlenmeye Yönelik Bulgular.....	173
3.3.3.2. Çift Yönlü Örgütlenmeye Yönelik Bulgular.....	178
3.3.3.3. Ekip Çalışmasına Yönelik Bulgular.....	180
3.3.3.4. İnovasyondan Sorumlu Alt Kuruluş Kurmaya Yönelik Bulgular	187
3.3.4 İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	188
3.3.4.1 İnovasyon Odaklı Kültürün İnovasyon Performansı İle İlişkisi.....	190
3.3.4.1.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimine Yönelik Bulgular.....	192
3.3.4.1.2. İnovasyon – Strateji İlişkisine Yönelik Bulgular	200
3.3.4.1.2.1.Strateji ile Örgüt Amaçlarının Uyumuna Yönelik Bulgular.....	200
3.3.4.1.2.2.Stratejinin Örgütün Yenilikçi İmajını Etkilediğine Yönelik Bulgular.....	201
3.3.4.1.2.3.Strateji ve Değer Yaratma İlişkisine Yönelik Bulgular.....	202
3.3.4.1.2.4.İnovasyon Stratejisi ile Girişimcilik İlişkisine Yönelik Bulgular.....	203

3.3.4.1.2.5.Strateji ile İnovasyonun Yarattığı Etkiye Yönelik Bulgular.....	204
3.3.4.2 Öğrenme Odaklılık ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkisi.....	212
3.3.4.2.1. Açık Görüşlülüğe İlişkin Bulgular.....	212
3.3.4.2.2. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	213
3.3.4.2.3. Paylaşılan Vizyona İlişkin Bulgular.....	215
3.3.4.2.4. Sistemli Bilgi Paylaşımına İlişkin Bulgular.....	217
3.3.4.3 Pazar Odaklılık ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkisi.....	229
3.3.4.3.1. Müşteri Odaklılığa İlişkin Bulgular.....	230
3.3.4.3.2. Rakip Odaklılığa İlişkin Bulgular.....	232
3.3.4.3.3. Açık İnovasyona Yönelik Bulgular.....	235
3.3.4.3.4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyona İlişkin Bulgular.....	235
3.4. Genel Değerlendirme.....	252
SONUÇ.....	256
KAYNAKÇA.....	264
EK-1. ARAŞTIRMANIN YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORU FORMU.....	287
ÖZGEÇMİŞ.....	289

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yenilikçi Örgüt Tanımları.....	8
Tablo 2. Yenilikçi Örgütlerde Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Kriterler	18
Tablo 3. Henry Mintzberg'in İnovasyon Potansiyelleri Açısından	21
Tablo 4. Çift Yönlü Örgütlerdeki Yaklaşımlar ve Unsurlar.....	28
Tablo 5. İnovasyon Türleri	40
Tablo 6. Örgütsel İnovasyon Tipolojisi	49
Tablo 7. Strateji-Örgüt Tasarımı İlişkisi	67
Tablo 8. İnovasyon Yönetim Süreci ile İlgili Doğrudan İlişkili İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler.....	107
Tablo 9. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performansı ve Etkileyen Faktörler	119
Tablo 10. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili Ticari ve Operasyonel Sonuçlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri	121
Tablo 11. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili Müşteriye ve Çalışanlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri	122
Tablo 12. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performans Kriterleri	123
Tablo 13. 1990-1999 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen Araştırmalar ve Bulgular.....	140
Tablo 14. 2002-2008 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen	141
Tablo 15. 2011- 2013 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen Araştırmalar ve Bulgular.....	142
Tablo 16. İnovasyona, İnovasyon Dinamiklerine ve İnovasyon Performansına İlişkin Yapılandırılmış Görüşme Formunun Soru Dağılımı.....	146
Tablo 17. 2009-2013 Döneminde İSO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlar ve Ödül Aldıkları Kategoriler	153
Tablo 18. Katılımcıların Demografik Dağılımları	154
Tablo 19. Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımları	164
Tablo 20. Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımlarının (%) Frekans Dağılımı	164
Tablo 21. Katılımcıların İnovasyonun Örgüt için Önemi Vurgulayan İfadelerin ...	165
Tablo 22. İnovasyondan Sorumlu Birimlerin Dağılımı.....	185
Tablo 23. İnovasyonun Yarattığı Etki Kapsamında İnovasyon Alanları.....	206
Tablo 24. Katılımcıların Yazılı İnovasyon Stratejileri, İnovasyon Alanları ve İSO Ödül Kategorileri Açısından Dağılımı.....	209
Tablo 25. İnovasyon Odaklı Kültür ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi.....	226
Tablo 26. İnovasyon Odaklı Kültür ile Pazar Odaklılık İlişkisi	240
Tablo 27. Katılımcı 1'in İnovasyon Performans İndeksi	245
Tablo 28. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili İnovasyon Performans Boyutları ve Kriterleri	250
Tablo 29. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performans Boyutları ve Kriterleri	251

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yenilikçi Örgüt Tanımlarının Ortak Noktaları	11
Şekil 2. Yaratıcılığın Unsurları.....	14
Şekil 3. Matriks Örgütlenme	23
Şekil 4. Çift Yönlü Örgütlenme	29
Şekil 5. Joseph Schumpeter'in Konjonktür Dalgaları (Business Cycles)	37
Şekil 6. İnovasyon Türleri.....	41
Şekil 7. Teknolojik Mayalanma ve Teknoloji Döngüsü.....	43
Şekil 8. Eşleştirme (Etkileşimli) İnovasyon Modeli.....	52
Şekil 9. Ağ Modeli-Öğrenen Bütünleştirilmiş Sistemler İnovasyon Modeli	53
Şekil 10. Kapalı ve Açık İnovasyon Karşılaştırması.....	55
Şekil 11. Açık İnovasyon Modeli	57
Şekil 12. İnovasyon Yönetim Süreci.....	59
Şekil 13. İnovasyon Karar Süreci	61
Şekil 14. Aşama-Kapı Süreci (Stage-Gate Process)	63
Şekil 15. İnovasyon Dinamikleri	71
Şekil 16. İnovasyon Odaklı Kültürün Bileşenleri	74
Şekil 17. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimi ve Bileşenleri	78
Şekil 18. Öğrenme Odaklılığın Birleşenleri.....	84
Şekil 19. Pazar Odaklılıkta Öğrenme Süreci	90
Şekil 20. Pazar Odaklılığın Birleşenleri	91
Şekil 21. İnovasyon Performansı Ölçüm Sistemi.....	99
Şekil 22. Yaratıcılığın Üç Bileşenli Fonksiyonu	102
Şekil 23. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	144
Şekil 24. Katılımcıların İnovasyonun Örgüt için Önemi Vurgulayan İfadelerin Yüzdeleri Dağılımı	165
Şekil 25. Katılımcı 3'ün İnovatif İş Geliştirme Devir Süreci	176
Şekil 26. Katılımcı 9'un İnovasyona Yönelik Kümelenmesi ve İş Modeli.....	179
Şekil 27. Katılımcı 3'ün Bilgi Yönetimi Esaslı Organizasyon Şeması.....	183
Şekil 28. Katılımcı 4'ün İnovasyon Çalışmaları: Stage Gate Süreci.....	223
Şekil 29. Katılımcı 8'in İnovasyona Yönelik Fikir Değerlendirme Süreci	238

GİRİŞ

İnovasyonu faaliyetlerinin merkezine konumlandırarak yenilikçi örgütler geliştirdikleri ürün ve hizmetler ile buldukları pazarları etkilemektedirler. İnovasyon faaliyetlerini tetikleyen inovasyon dinamikleri aynı zamanda yenilikçi örgütlerin fark yaratıcı ürün ve süreç inovasyonu geliştirmesini sağlamaktadırlar. İnovasyon dinamikleri sadece yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana gelmesini desteklemez, aynı zamanda yeni bir teknolojinin geliştirilmesinde, yeni bir pazarın meydana getirilmesinde ya da yeni ihtiyaçların karşılanmasında önemli birer tetikleyici olmaktadır. İnovasyon dinamikleri inovasyon odaklı kültür, öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık olarak ifade edilen alt boyutlardan meydana gelmektedir.

Yenilikçi örgütler yaratıcı çalışanlar ile yeni fikirler ve çözüm yolları geliştirmektedirler. İnovasyon odaklı kültürde, çalışanların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Yaratıcı insanlar yeni bir şeyler üretme konusunda motive olduklarında edindikleri bilgiler ile mesleki deneyimlerini birleştirerek inovasyona dönüşebilecek fikirler geliştirmektedirler. Çalışanların yaratıcı olmaları, girişimci yönlerini harekete geçirebilecekleri fiziksel ve zihinsel altyapının örgütte inşa edilmesine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda inovasyon odaklı kültür, inovasyonun örgütte içselleşmesini sağlayan uygun örgüt ikliminin yaratılmasını sağlamaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların yeni şeyler denemesini cesaretlendirerek ve hatalara karşı hoşgörülü bir ortam yaratarak çalışanların inovasyon yönetim sürecine katılımını teşvik etmektedir. İnovasyonu destekleyen bir örgüt ikliminde, üst yönetim çalışanların kendilerini geliştirebileceği eğitimler almalarını sağlamakta ve inovasyon yönetim sürecindeki katkıları ölçüsünde çalışanları ödüllendirmektedir.

Örgütlerin çevredeki fırsatları görebilmeleri ve tehlikelerden sakınmaları, bilginin örgüte hızlı transferine bağlı olmaktadır. Öğrenme odaklılıkta, örgütün içinden ve dışından elde edilen bilginin içselleşmesi sonucunda inovasyon faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması hedeflemektedir. Çalışanlar fikir geliştirmelerini tetikleyecek bilgileri edinebilmek için çevrelerindeki gelişmelere ve farklı düşünme yollarına açık olarak inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.

faaliyetlerinin bir sonucu olan inovasyon performansını ölçerek inovasyonun etkinliğini de değerlendirmektedirler. Dolayısıyla bu tez çalışmasında inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişki detaylı olarak incelenecektir.

Bu tez çalışmasında yenilikçi örgütlerde inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişki üç bölümlü bir yapılanma ile incelenecektir. Tezin birinci bölümünde, yenilikçi örgütlere ve inovasyona yönelik kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bu bölümde ilk olarak örgütleri yenilikçi olmaya iten gelişmelere değinilmiştir. Buna ek olarak, yenilikçi örgütlere ilişkin tanımsal yaklaşımların bir sentezi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yenilikçi örgütlerin unsurlarına, yenilikçi örgütlerde yapının tasarımına ve örgütlenme tercihlerine yer verilmiştir. Bu bölümde yenilikçi örgütlerde inovasyon yönetim süreci analiz edilerek inovasyon yönetim süreci çıktıları olan inovasyon türleri detaylandırılarak incelenmiştir. Örgütlerin çevreleri ile etkileşimine odaklanan inovasyon modelleri ve inovasyon stratejilerinin faaliyette buldukları pazarda yarattıkları etki de irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı detaylandırılarak incelenmiştir. İlk olarak inovasyon dinamiklerinin alt boyutları olan inovasyon odaklı kültür, öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık analiz edilmiştir. Buna ek olarak, inovasyon performansı ayrıntılı olarak ele alınırken inovasyon performansının teknik ve sosyal boyutu da incelenmiştir. Daha sonra inovasyon faaliyetleri ile doğrudan ve dolaylı inovasyon performans kriterleri sentezci bir yaklaşım ile detaylandırılarak ele alınmıştır. Bu bölümde inovasyon dinamiklerinin alt boyutları ile inovasyon performansı arasındaki etkileşim incelenmiş ve bu etkileşime kanıt olacak çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümde ise, 2009-2013 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası (İSO) İnovasyon Ödülü alan kuruluşlarda inovasyon dinamiklerinin inovasyon performansı ile etkileşimine yönelik analizler gerçekleştirilecektir. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın yöntemi kapsamında bu araştırmanın sorunsalları, tasarımı, ana kütle seçimi, güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir. Son olarak da bu araştırmanın bulgularına yer verilmiştir ve üçüncü bölümünün genel değerlendirmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ ÖRGÜTLER VE İNOVASYON

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerin yarattığı sanal gerçeklik, iş dünyasının rekabet dinamiklerine yeni bir boyut getirmiştir. Sanal gerçeklik ile zaman ve mekan sınırlarının geçerliliğini yitirdiği bir çevrede örgütler mevcudu koruyan statik iş yapış yöntemleri ile sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayamazlar. Örgütler “yenilikçi” olarak bu rekabet dinamikleri ile mücadele etmek durumundadırlar.

Yenilikçi örgütler rakiplerinden farklı ürün veya hizmet sunabilmeleri ölçüsünde sürdürülebilir rekabet avantajı getiren stratejilere odaklanırlar. Yenilikçi örgütler, belirsizliğin yüksek olduğu rekabetçi çevrede yeni örgüt yapılarına ya da yeni pazarlama yöntemlerine gereksinim duyarlar. Sanal gerçekliğin doğal sonuçları olan hızla değişen müşteri talepleri ve artan rakip sayısı, ortak pazarda faaliyette bulunmak durumunda olan yenilikçi örgütleri yeni başarı reçeteleri yaratmaya zorlar. İnovasyon, bugünün yenilikçi örgütlerini yarına taşıyan önemli bir başarı reçetesidir. Dolayısıyla yenilikçi örgütler, çevredeki değişimlere esnek bir tutum ile inovasyon faaliyetlerine yön verirler. Yenilikçi örgütler, yeni bir fikrin ticarileştirmesi ile sonuçlanan değer yaratma ve farklılaşma çıktısı olan inovasyonu, üründe ve süreçte gerçekleştirirler.

Çalışmanın bu bölümünde örgütlerin çevre ile etkileşimi vurgulanarak örgütleri yenilikçi olmaya zorlayan gelişmelere yer verilecektir. Yenilikçi örgütlerde inovasyon faaliyetlerinin etkinliğinde belirleyici olan temel unsurlara değinilecektir. İnovasyon kavramsal bir çerçevede incelenerek inovasyonun etkinliğini sağlayacak örgüt yapısının tasarımına, inovasyon türlerine ve inovasyon yönetim sürecine yer verilecektir. Yenilikçi örgütlerde inovasyon stratejileri detaylandırılarak analiz edilecektir.

1.1 İşletmeleri Yenilikçi Olmaya İten Gelişmeler

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin hızlanması, tüketici taleplerinin değişmesi, pazarlara girişin kolaylaşması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve bilginin öneminin artması, örgütleri yeni dünya düzeninde yoğun rekabet ile mücadele etmeye

zorlar. Yeni dünya düzeninde küreselleşmenin sonucunda oluşan ekosistemin en belirleyici unsurları; enformasyon teknolojileri, sanal gerçeklik, uluslararası ticaret, yaratıcı insan kaynağı ve inovasyondur. Bu unsurlar aynı zamanda küreselleşme ile değişen rekabet koşullarını da belirler. Örgütler sanal gerçekliğe, dijitalleşmeye ve bulut teknolojilerine uyum göstererek faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Bu gelişmelere uyum gösterme gerekliliği izomorfik bir etki yaratarak her örgütü yenilikçi olmaya iter.

Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda sanal ortamda iletişimin ucuz ve kolay olması, bireylerin ağlar ile sürekli olarak birbirine bağlanmasını sağlar. Dünyadaki gelişmelerden anında haberdar olan bireyler, ulusal kimlikleri sorgulamadan her hangi bir yerdeki yaşam tarzından, yeni trendlerden etkilenir.¹ Bu durum değişken talepleri olan çeşitli tüketici segmentlerini meydana getirir. Küreselleşmenin en önemli sonuçlarından biri kitle kültürünün yayılmasıdır.² Kültür; ortak bir dilin, davranışların ve beklentilerin bir sonucu olarak meydana gelir. Küresel kültürün oluşmasındaki önemli aktörler enformasyon teknolojileri ile birbirine bağlanan bireyler, yaygın küresel bir dil kullanırlar ve haberleşme araçlarına kolayca erişim sonucunda birbiri ile kesintisiz ve kolay bir iletişim gerçekleştirirler.³ Bu durum bireylerin birbirlerini etkiledikleri bir otam meydana getirerek ortak zevklerden hoşlanmada, benzer davranışlar sergilemede, benzer ürünleri talep etmede ve tüketmede bir kelebek etkisi yaratır.

Sanallık aynı zamanda küresel kültürü ve zevkleri benimseyen tüketici beklentilerini de karşılayacak örgüt sayısını artırır. Böylece rakip sayısının artması sonucunda örgütleri mevcut müşterileri kadar potansiyel müşterilerinin de isteklerini tespit etmeye veya bunları yaratarak rekabet avantajı elde etmeye çabalarlar. Etkin bilgi yönetimini gerçekleştiren, değişime açık ve esnek olan yenilikçi örgütler, sanal gerçeklikte faaliyetlerini yürütürken küresel kültürü benimseyen tüketici isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılamak durumundadırlar.

¹ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.10.

²Paul T. Akuhwa, Cephas A. Gbande, Benedict S. Akorga, Zachariah S. Adye, "Knowledge-Based Entrepreneurship and Globalization: Correlates for the Wealth of Nations and Perspectives from Nigeria", **Open Journal of Applied Sciences**, 2015, 5, p.462.

³ Michael J. Marquardt, **Building The Learning Organization**, USA, 2 nd Edition, Davies-Black Publishing, 2002, p.4.

Küreselleşme ile uluslararası boyutta üretim yöntemlerinde değişimler, sınır ötesi ticarete yaygınlaşma, küresel ölçekte hizmetlerde çeşitlenme ve uluslararası sermaye hareketliliğinde artış söz konusudur. Küreselleşme sonucunda gelişmekte olan pazarlarda uluslararası ticaret ile farklı coğrafyalardaki yabancı örgütlerin yerel pazara girişi kolaylaşır ve bu yerel örgütler üzerinde bir baskı yaratır. Yabancı örgütlerin pazara girmesi, yerel örgütlerin diğer örgütler ile kurduğu yatay ve dikey ilişkileri etkiler.⁴ Uluslararası ticaret ile örgütlerin dikey ilişkileri aynı zamanda bu yerel örgütlerin inovasyon yapma eğilimini arttırır. İthal ürünler aracılığıyla bilginin ve teknolojinin diğer ülkeye transferi gerçekleşir. Bu durum bilgi transferinin gerçekleşmesine aracılık eden çeşitli kanalların da pazarlara nüfuz etmesini sağlar.

Uluslararası ticaret yapan ülkeler Ar-Ge faaliyetlerini ithalat yaptıkları ülkeye kaydırırken, ihracat yapan ülkeler bu ticaret sonucunda yeni fikirlere ilham olacak faaliyetleri keşfetme imkanı bulurlar. Bu durum tedarikçilere ya da üretim sürecini gerçekleştiren örgütlere çoğunlukla bir bilgi ve uzmanlık paylaşımı sunar. Böylece uluslararası ticaret ile örgütler, rakiplerine karşı avantaj sağlayacak ticari ve teknolojik işbirliği gerçekleştirirler. Bu işbirliği, örgütlere temel yeteneklere odaklanma fırsatı sunar. Örgütler, temel yeteneği olmayan ya da maliyetli olan faaliyetlerini dış kaynak kullanımına giderek farklı ülkelerdeki örgütlerden temin ederler.⁵ Enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile faaliyetlerini ulusötesine taşıyan örgütler, Ar-Ge'yi İsviçre'de, üretimi Çin'de, pazarlamayı Amerika'da, finansal işlemleri Londra'da gerçekleştirmeyi tercih ederler.⁶ Örgütler yenilikçi, esnek ve değişime açık bir strateji benimseyerek, uluslararası ticaret yaparak kaynak paylaşırlar ve uzmanlık bilgisinin yaratacağı sinerjiden faydalanırlar. Enformasyon teknolojilerine uyum gösteren ve sınır ötesi bilgi transferini yapabilen örgütler, daha fazla işbirliğine ve inovasyon yapmaya olanak sunan temel yeteneklerine odaklanırlar. Örgütlerin rekabetçi yönü, verimlilik ve ürün kalitesi ile doğru orantılı olarak artar.

⁴Yuriy Gorodnichenko, Jan Svejnar, Katherine Terrell, "Globalization and Innovation in Emerging Markets", **American Economic Journal: Macroeconomics**, Vol. 2, No. 2, April 2010, pp.194-195.

⁵Daniel Butyter, Małgorzata Wachowska, "Foreign Trade and Innovation: Evidence from Ukraine", **Journal of International Studies**, Vol. 8, No 1, 2015, p.174.

⁶ Kenichi Ohmae, **The Next Global Stage Challenges and Opportunities in Our Borderless World**, USA, Wharton School Publishing, March 2005, pp.20-22.

Yenilikçi örgütler yaratıcı ürünleri, hizmetleri ve süreçleri ile rakiplerinden farklılaşan temel yetenekleri geliştirmeye odaklanırlar. Bunun en temel nedeni, sanal gerçekliğin yarattığı dijital dünyada atom ekonomisinden bit ekonomisine geçiştir. Mucit ile girişimci arasındaki mesafenin azaldığı⁷ dijital dünyada örgütler; yaratıcı, yenilikçi, hızlı ve esnek oldukları ölçüde rakiplerinin önüne geçerek rekabet üstünlüğü elde ederler. Yenilikçi örgütlerin temel özelliği, yaratıcı düşünme yeteneğidir.⁸ Örgütlerin yetenekleri, çalışanlarının yaratıcı yönleri ile yakın ilişkilidir. Örgütlerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan en önemli kaynak, düşünen ve öğrenen yaratıcı insan kaynağıdır.⁹ Çalışanlar yaratıcı fikirlerini ve çözüm önerilerini ticari değer yaratan inovasyona dönüştürerek yenilikçi örgütlerin rakiplerden farklılaşmasını sağlarlar.

Örgütler, yeni dünya düzenindeki değişimlere rakiplerinden daha hızlı uyum gösterebilen yenilikçi örgüt yeteneklerine sahip oldukları düzeyde uzun ömürlü olurlar.¹⁰ Rakiplerinden farklılaşan ve daha fazla değer yaratan örgütler, yenilikçi olmaları durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler.

1.2 Yenilikçi Örgütler

Yenilikçi örgütler, belirsizliğin yoğun olduğu dinamik rekabet ortamında proaktif bir yaklaşım ile faaliyetlerini sürdürürler. İnovasyonu faaliyetlerinin merkezine konumlandıran yenilikçi örgütler hem rakiplerinden farklılaşan yaratıcı ürün ve hizmet sunmaya hem de yeni süreç geliştirmeye odaklanırlar. Bu çalışmada ilk olarak örgütleri yenilikçi kılan unsurların örgütte nesilden nesile aktarılması, DNA metaforundan yola çıkılarak açıklanacaktır. Yenilikçi örgütlerin etkinliğini artıran yapının tasarımına değinilerek, inovasyon yönetim süreci ve bu sürecin çıktısı olan inovasyon türleri detaylandırılacaktır. Çevre ile etkileşime odaklanan inovasyon

⁷ Chris Anderson, **Geleceği Üretenler**, İstanbul, Çev. Levent Görkem, Optimist Yayınları, 2014, s.16.

⁸ Edward De Bono, **Rekabetüstü**, 1.bs, İstanbul, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996, s.9.

⁹ Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", **Academy of Management Executive**, Vol.19, No.1, 2005, pp.95-106.

¹⁰Vincenzo Francesco Cavaliere, Sara Lombardi, Daria Sarti, "Enabling Employees' Knowledge Sharing Through Organizational and Individual Factors: Evidence From Italian Firms", **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, Vol.1, 2012, p.181.

modellerinin inovasyon yönetim süreci ile ilişkisi incelenecektir. İnovasyon faaliyetlerine yön veren inovasyon stratejilerinin sentezi yapılacaktır.

1.2.1 Yenilikçi Örgütlere Tanımsal Yaklaşım

Yenilikçi örgütlere ilişkin tanımların; yeni fikir geliştirme, yenilikçi davranış sergileme, çevre ile etkileşim ve yaratıcılık çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Yenilikçi örgüt tanımlarının inovasyon yapabilme kapasitesinin ötesinde örgütün, çevre ile etkileşimini, yenilikçi davranış sergilemesini ve paydaşların inovasyon faaliyetlerindeki katkısını vurgulayacak şekilde çeşitlendiği görülmektedir. Bu duruma açıklık getirmek amacıyla, literatürdeki yenilikçi örgüt tanımları ve odaklandığı konular Tablo 1'deki gibi derlenmiştir.

Tablo 1. Yenilikçi Örgüt Tanımları

Araştırmacı(lar)	Odak Noktası	Yenilikçi Örgüt Tanımı
Joseph A. Schumpeter (1934) ¹¹	Ekonomik büyümedeki rolü	Yeni bir ürün geliştirebilen ve/veya mevcut ürünlerin kalitesinde iyileştirmeler yapabilen örgütlerdir.
Rosabeth Moss Kanter (1983) ¹²	İnovasyon yapabilme kapasitesi	Sorun çözmede yeni fikir ve yöntemler geliştirebilen örgütlerdir.
Peter Drucker (1985) ¹³	Kaynakların kullanım kapasitesinde farklılaşma	İnovasyon merkezli düşünen, yeni fikirler üreten ve bunları hayata geçirerek ticari bir değere dönüştüren örgütlerdir.
Fariborz Damanpour (1991) ¹⁴	Yenilikçi davranış sergileme	İnovasyonu benimseyen ve buna hizmet eden davranışlarda bulunan, yeni fikirleri üretebilen, geliştirebilen ve uygulayan örgütlerdir.
Stephen J. Mezias ve Mary A. Glynn (1993) ¹⁵	Yeni fikir üretebilme	Yeni fikirler üretebilen örgütlerdir.

¹¹ Joseph A. Schumpeter, **The Theory of Economic Development**, Cambridge, Harvard University Press, 1934, p.66.

¹² Rosabeth Moss Kanter, **The Change Masters**, New York, Simon & Schuster, 1983, p.20.

¹³ Peter Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper Row Publishing, 1985, p.30.

¹⁴ Fariborz Damanpour, "Organizational Innovation Ameta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, p.556.

¹⁵ Stephen J. Mezias, Mary A. Glynn, "The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution", **Strategic Management Journal**, Vol.14, No.2, 1993, p.78.

Tablo 1. Yenilikçi Örgüt Tanımları (Devamı)

Araştırmacı(lar)	Odak Noktası	Yenilikçi Örgüt Tanımı
Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Ramon Valle Cabrera (2002) ¹⁶	Çevre ile etkileşim	Çevredeki değişimlere duyarlı olan ve yenilikçi davranışlar sonucunda rekabet avantajı elde edebilen örgütlerdir.
James P. Womack ve Daniel T. Jones (2003) ¹⁷	Yalınlık	Değer yaratıcı inovasyon gerçekleştirirken, fazlalıklardan arınmış yalın örgütlerdir.
Jin Chen, Zhu Zhaohui, Hong Yuan Xie (2004) ¹⁸	Temel üretim faktörlerindeki yeni kombinasyonlar	Yeni ürün, yeni teknoloji, yeni pazarlar, yeni materyaller başta olmak üzere temel üretim faktörlerini yeni kombinasyonlar ile bir araya getiren örgütlerdir.
Oslo Manuel (2005) ¹⁹	İnovasyon türleri	Örgütün dışı yönelik ilişkilerde, iş ortamında ya da faaliyetlerinde yeni ürün, süreç, pazarlama metodu veya örgütsel metot geliştiren veya uygulayan örgütlerdir.
Boston Consulting Group (2008) ²⁰	Paydaş katılımı	Tüm paydaşların inovasyon faaliyetlerinde kendisini sorumlu tuttuğu örgütlerdir.
Martin Andersson ve Hans Löf (2009) ²¹	Çevreye uyum yeteneği	Çevresel değişimlere uyum yeteneği yüksek, inovasyona ilişkin finansal kaynakları olan, yeterli düzeyde emeğe, fiziksel sermayeye sahip ve sektörel bağlantıları olan örgütlerdir.
Alice Lam (2011) ²²	Öğrenme yeteneği, yaratıcılık potansiyeli	Öğrenme yeteneği, yaratıcılık potansiyeli ve yeni bilgi üretebilme kapasitesi yüksek olan örgütlerdir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi 1934’de ilk yenilikçi örgüt tanımı, yeni üretim yöntemi gerçekleştirme ve yeni pazar yaratabilme potansiyeli ile ilgilidir. 1980’li ve 1990’lı yıllarda küreselleşme sürecinde tüm dünyada bilginin artan öneminden ötürü yenilikçi örgüt tanımları, yeni fikir yaratabilme üzerinde yoğunlaşır. Bu yıllarda etkili bilgi yönetimini gerçekleştirebilme ve yeni fikir üretebilme kapasitesi, rekabette avantaj

¹⁶ Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Ramon Valle Cabrera, “Exploring Characteristics of Innovative Companies: A Case Study in Spain”, **The 2nd European Academy of Management**, 2002, pp.1-15, (Çevrimiçi)

http://ecsocman.hse.ru/data/927/662/1219/inn_comp.pdf , 15 Kasım 2014, p.1.

¹⁷ James P. Womack, Daniel T. Jones, **Lean Thinking**, Simon&Schuster, 2003, p.15.

¹⁸ Jin Chen, Zhu Zhaohui, Hong Yuan Xie, "Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.5, No.1, 2004, p.205.

¹⁹ Oslo Manual, **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi)

<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011, p.33.

²⁰ The Boston Consulting Group, “Getting More from Lean: Seven Success Factors”, 2008, (Çevrimiçi) <http://www.bcg.co.jp/documents/file15326.pdf> , 10 Ocak 2015, p.3.

²¹ Martin Andersson, Hans Löf, “Key Characteristics of the Small Innovative Firm”, **Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS)**, No. 175, 2009, p.5.

²² Alice Lam, “Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation”, **The DIME (The Dynamics of Institutions and Markets in Europe) Conference**, Maastricht, 6-8 April 2011, p.168.

sağlayan bir yetenek olarak görülür. 1980'li yıllarda yenilikçi örgütler “sorun çözme ve kaynak kullanımında farklılaştırmaya odaklanan örgütler” olarak tanımlanır.

2000'li yıllarda enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin çevreyle etkileşim içerisinde olmasını zorunlu kılar. Örgütün çevreyi, çevreninde örgütü etkilediği bir ortam çevre ile bir etkileşimi meydana getirir. Çevre ile etkileşiminde olan yenilikçi örgütler rakiplerinden daha hızlı ve esnek olabildikleri ölçüde rakiplerinden farklılaşacak uygulamaları gerçekleştirirler. Bu durum yenilikçi örgütlerin rekabetçi davranışlarını ve dolayısıyla yenilikçi örgüt tanımlarının kapsamını etkiler. 2000'li yıllardaki yenilikçi örgüt tanımlarına, örgütlerin çevre ile etkileşim halinde olması, hareket kabiliyeti yüksek hantallıktan arınmış “yalın örgüt” olma gerekliliği yansımaktadır. Yalınlığa odaklanan yenilikçi örgüt tanımları; esnek örgüt yapısı, daha az sayıda hiyerarşik kademe, merkezkaçılık, takım ruhu ve güçlendirilmiş çalışanlar çerçevesinde ele alınmıştır.²³ Yenilikçi örgütlerde bireylere otonomi kazandırılması, çalışanların inovasyon yapmaya istekli olması, inovasyonu teşvik eden ortamın yaratılması, takımlardaki herkesin inovasyona katılımın gerçekleşmesi, bilgide farklılaşmanın ve çeşitliliğin sağlanması beklenir.²⁴

Yenilikçi örgütler; ürün ya da süreçlerini sürekli geliştirirler, pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilirler, çalışanlarına devamlı eğitim verirler ve esnek örgüt yapısına sahiptirler.²⁵ Yenilikçi örgütlerin temel özelliklerinin başında esneklik, inovasyona yönelik farkındalığın yaratılması ve diğer örgütler ile işbirliği gelir.²⁶ Yenilikçi örgütlerin çevre ile etkileşim içerisinde olması ve yoğun inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmesi öğrenme yeteneği ve yaratıcılık ile yakın ilişkilidir. Öğrenme yeteneği ve yaratıcılık potansiyeli, yenilikçi örgütlerin hızla değişen çevredeki doğal seleksiyon sonucunda diğer örgütlerden farklılaşmasında ve yaşamsallığını devam ettirmesinde önemli bir

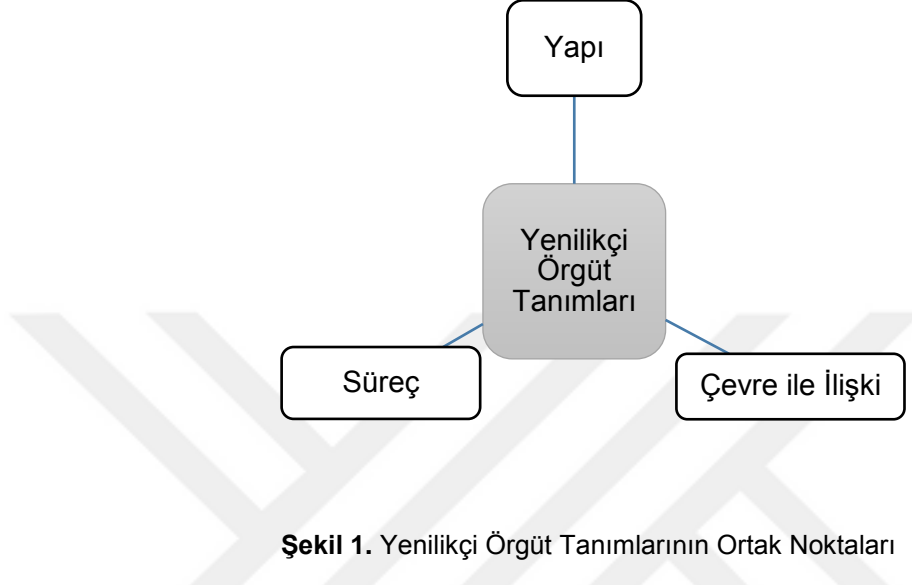
²³ Agnieszka Faron, “ Relations Between Lean Management and Organizational Structures”, **Research in Logistics and Production**, Vol. 2, No. 1, 2012, p.107.

²⁴ Trott, **a.g.e.**, p.95.

²⁵ Beata Lewicka, Wojciech Misterek, “Features of An Innovative Company in the Opinion of the Business Entities and the Business Environment Institutions”, **Management, Knowledge and Learning International Conference**, Zadar, 19-22 June 2013, p.592.

²⁶ Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Ramon Valle Cabrera, “Exploring Characteristics of Innovative Companies: A Case Study in Spain”, **The 2nd European Academy of Management**, 2002, (Çevrimiçi) http://ecsocman.hse.ru/data/927/662/1219/inn_comp.pdf p.5, 15 Kasım 2014, p.5.

belirleyicidir. Şekil 1’de yenilikçi örgütlere ilişkin yapılan tanımların birleştiği konular yer almaktadır.



Şekil 1. Yenilikçi Örgüt Tanımlarının Ortak Noktaları

Kaynak: Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Ramon Valle Cabrera, “Exploring Characteristics of Innovative Companies: A Case Study in Spain”, **The 2nd European Academy of Management**, 2002, pp.1-15, (Çevrimiçi) http://ecsocman.hse.ru/data/927/662/1219/inn_comp.pdf , 15 Kasım 2014, p.5.

Şekil 1’de görüldüğü gibi yenilikçi örgütlere ilişkin tanımların; **yapı, süreç ve örgütün çevresi ile ilişkisi** etrafında çerçvelendiği görülür. **Yapıya** ilişkin tanımlar az sayıda hiyerarşik kademe, merkezkaç karar verme ve uyum yeteneği etrafında şekillenir. **Süreçler** bazında yenilikçi örgüt tanımları; bilgi teknolojilerinin kullanımı, insan kaynaklarında yeni yöntemlerin benimsenmesi ve örgüt yapısında yatay-dikey ilişkiler ile ilgilidir. Örgütün **çevresiyle ilişkisi**; örgütün temel faaliyetlerine yoğunlaşma, dış kaynak kullanımına gitme ve stratejik ittifak kurma ile açıklanır.²⁷ Yenilikçi örgüt tanımları, bu örgütlerin özellikleri ile ilişkilendirildiğinde daha anlamlı olur. Yenilikçi örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibidir:²⁸

²⁷ Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Ramon Valle Cabrera, “Exploring Characteristics of Innovative Companies: A Case Study in Spain”, **The 2nd European Academy of Management**, 2002, pp.1-15, (Çevrimiçi) http://ecsocman.hse.ru/data/927/662/1219/inn_comp.pdf , 15 Kasım 2014, p.5.

²⁸Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, 3 rd Edition, Prentice Hall, Person Education, 2005, pp.76-77.

- Uzun dönemli bakış açısı ile faaliyetlere odaklanır.
- Tehdit ve fırsatlara yönelik bir farkındalık vardır.
- Pazarı proaktif faaliyetleri ile etkiler.
- Teknoloji geliştirmeye yönelik uzun dönemli yatırım yapma eğilimi vardır.
- Bireylerde karşılıklı saygıya dayalı işbirliği söz konusudur.
- Fonksiyonlar birlikte çalışmaya isteklidir.
- Dış çevrede geliştirilen teknolojinin avantajlarını hızlı bir şekilde fark eder ve tanımlar.
- İnovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eden bir ortam vardır.
- Değişime açık ve hazırdır.
- Farklılaşan yeteneklerin ve uzmanlaşmanın kombinasyonu sonucu örgüt becerilerinde çeşitlilik görülür.

Yenilikçi örgüt tanımları ve özellikleri incelendiğinde yenilikçi örgütlerin içinde yaşadıkları topluma fayda yaratma sorumluluğunu ve kar amacı taşımayan inovasyon çalışmaları gerçekleştirme gerekliliğini ifade eden bir tanımlamanın yapılmadığı görülür. Mevcut yenilikçi örgüt tanımlamaları göz önünde bulundurularak, yenilikçi örgütlerin çevreyle etkileşimini, yaratılan değeri ve sosyal değeri vurgulayacak şekilde aşağıdaki gibi bir tanımlamanın yapılması gerekli görülmüştür.

Aşağıda görüldüğü gibi yenilikçi örgüt tanımlarında eksik görülen yeni pazar geliştirme ve sosyal değer yaratma konularının eklenmesi sonucunda aşağıdaki gibi bir yenilikçi örgüt tanımlama denemesi yapılmıştır.

“Yenilikçi örgütler; yeni bir fikrin, yeni pazar geliştirecek yeni bir ürüne ya da sürece dönüştürülmesi veya mevcut ürün ve süreçlerdeki iyileştirmelerin yapılması sonucunda ticari değer ve sosyal değer yaratan örgütlerdir.” Bu kapsamda, çalışmamız yukarıdaki yenilikçi örgüt tanımı çerçevesinde oluşturulacaktır.

Yenilikçi örgüt tanımı ve özellikleri, yenilikçi örgütün unsurları olan insan, süreç ve felsefi bakış açısı etrafında şekillenir. Dolayısıyla yenilikçi örgüt unsurlarının birbiri ile uyumunu sağlayan örgüt yapısının incelenmesi, yenilikçi örgütlerde inovasyon yönetim sürecinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

1.2.2 Yenilikçi Örgütlerin DNA Analizi

Yenilikçi örgütler, kendi iş birimlerini, süreçlerini ve sistemlerini değişen koşullara uyumlu olarak geliştirerek yaşamlarını devam ettirirler. Arie De Geus örgütleri çevresel değişimlere uyum yeteneği yüksek birer canlı varlık olarak değerlendirir.²⁹ Yaşayan canlılar, DNA ile soyun devamlılığını ve kalıtsal bilginin nesilden nesile aktarılmasını sağlar. DNA'nın yapı taşları, organizma hücrelerinin inşası için gerekli bilgilerin uzun süreli saklanması ve kalıtsal bilginin hangi hücrelerde ve hangi şartlarda kullanılacağını düzenler. Her canlı varlığın DNA'sının olduğu gibi yenilikçi örgütlerin de faaliyetlerine yön verecek DNA mevcuttur. Jeff Dyer, Hal Gregersen ve Clayton M. Christensen, geçen zamana rağmen yenilikçi örgütün temel unsurlarını korumasını ve bu örgütlerin mevcudu muhafaza etme yeteneğini DNA metaforu ile ilişkilendirmişlerdir. Yenilikçi örgütlerin DNA'sı, yenilikçi ve **yaratıcı insanlardan** (people), yenilikçi yeteneklerin gelişmesine olanak tanıyan **süreçlerden** (processes) ve inovasyona zemin hazırlayan kültürü oluşturmaya ve risk almaya teşvik eden **felsefeden** (philosophy) meydana gelen 3P ile ifade edilir.³⁰ Örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneğini güçlendirmesinde insanların, süreçlerin ve zihinsel yapıyı destekleyecek felsefenin uyumlu olması ve birbirini beslemesi gerekir.

- **Yaratıcı İnsanlar**

Örgütleri yenilikçi kılan unsurlardan biri, farklı düşünebilme yeteneklerine sahip "**yaratıcı insanlar**"dır.³¹ Yaratıcılık, bireylerin veya grupların "yeni fikirleri meydana getirmesi" olarak ifade edilir.³² Çalışanların yaratıcılıkları ise bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınır. Bireysel düzeyde yaratıcılık, kişisel özelliklerle ilgilidir. Örgütsel düzeyde yaratıcılık, yöneticinin çalışanları denetleme tarzından etkilenir. Greg R. Oldham ve Anne Cummings'e göre bireysel düzeyde yaratıcılık, bireylerin fikir üretmesiyle; örgütsel düzeyde yaratıcılık, fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ile

²⁹ Arie De Geus, **Yaşayan Şirket**, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları, 1998, s.11.

³⁰ Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**, Boston, Harvard Business Review Press, 2011, pp. 167-169.

³¹ Ismael Younis Abujarad, "Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards A Better Understanding", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 3, No.1, Summer 2010, p.320.

³² **A.e.**, p.308.

ilgilidir.³³ Yönetici, çalışanı uzaktan denetleyerek yeni fikir üretilmesinde veya çözüm yolu geliştirmesinde önemli bir belirleyicidir. Şekil 2’de yaratıcılığın unsurlarına yer verilmektedir.



Şekil 2. Yaratıcılığın Unsurları

Kaynak: Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.5, 1998, p.78.

Şekil 2’de görüldüğü gibi Teresa M. Amabile yaratıcılığı; geçmiş deneyimlerinden elde edilen uzmanlığın, yaratıcı düşünme yeteneğinin ve motivasyonun birleşimi olarak ifade eder. Uzmanlık; teknik, yönetsel ve entelektüel bilginin birleşimidir. Yenilikçi örgütlerin başarısında yaratıcı ve esnek çalışanların problemlere yaklaşımları ve üretilen çözümlerin mevcut durumu nasıl etkilediğine ilişkin farkındalığın yaratılması çok önemlidir. Motive olan çalışanlar problemlere ilişkin yaratıcı çözümler üretmede istekli olurlar.³⁴ Yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminde çalışanların mevcudu sorgulaması, çabaları ölçüsünde ödüllendirilmesi, uzmanlık bilgisi sonucunda yeni açılımlarda bulunabilmesi amaçlanır. Bu ise yaratıcılığın teşvik edilmesinde etkili olan örgüt ikliminin oluşturulması ile mümkündür.

Yenilikçi bireyler soru sorarlar, gözlem yaparlar, deneyimlerinden ders çıkarırlar. Yenilikçi örgütlerde, liderlerin kişiliklerini ve davranışlarını yansıtan bir kültür inşa edilir. Lider, çalışanlarının yaratıcılığını destekleyecek öncelikler belirler ve çalışanların yeteneklerini teşvik edecek süreçleri geliştirir. Örnek vererek açıklarsak

³³ Greg R. Oldham, Anne Cummings, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 1996, pp. 607-608.

³⁴ Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.5, 1998, p.78.

Steve Jobs'un "farz edelim ki" ya da "niçin" gibi sorgulayıcı sorularına benzer şekilde, tüm Apple çalışanlarının da olaylara ya da sorunların çözümüne bu bakış açısıyla yaklaştığı görülür. P&G'nin CEO'su Alan George Lafley antropologlar ile çalışarak müşterileri gözlemleyebileceği süreçlere odaklanırlar. Salesforce.com'un CEO'su Marc Benioff çalışanlarının örgüt içinde ya da dışında fikirlerini her zaman paylaşabilecekleri ağlara ve süreçlere yer verir.³⁵ Lider, örgüt davranışlarının şekillenmesinde ve kültürün inşa edilmesinde belirleyici bir role sahiptir. Hem insanların yaratıcılıklarının teşvik edilmesinde hem de süreçlerin geliştirilmesinde lider gerekli koşulları ve düzenlemeleri temin eder.

- **Süreçler**

Yenilikçi örgütlerin bir diğer unsuru olan **süreçler**, örgüt içinde ve dışında yenilikçi fikirlere katkıda bulunacak tüm paydaşların katılımını gerçekleştirmeye yöneliktir. İnovasyon, yeni bir fikir ile başlayan ve bu fikrin uygulanması sonucunda ticari bir değer yaratılması ile biten bir süreçtir. Kaynaklar etkin bir şekilde bir araya getirilir ve her bir fonksiyon uzmanlıkları ölçüsünde bu sürece katkıda bulunur. Örgütlerde inovasyon çalışmalarının başarısında, fonksiyonlar arası koordinasyon oldukça önemlidir.³⁶ Fonksiyonlar arası koordinasyon sadece örgüt içindeki uyuma ve iletişime bağlı değildir aynı zamanda örgütün rakipleriyle, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve iş ortakları ile olan ilişkilerini de kapsar.

- **Yaratıcılığı Teşvik Eden Felsefe**

Yenilikçi örgütleri meydana getiren unsurların sonuncusu yaratıcılığı teşvik eden **felsefedir**. Yaratıcılığı destekleyen örgütler, aşağıda ifade edilen felsefe etrafında çalışanları yeni fikirleri denemek için cesaretlendirirler. İnovasyonun herkesin işi olarak görülmesi, örgütün inovasyon portföyünün bir parçası olarak yıkıcı inovasyonlara yer verilmesi, küçük gruplar ile inovasyon proje takımlarının organize edilmesi, inovasyon araştırmalarında ve uygulamalarında risklerin alınması,

³⁵ Dyer, Gregersen, Christensen, **a.g.e.**, pp. 168-169.

³⁶ Michael Hobday, "Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol.17, No.2, June 2005, p.125.

yaratıcılığa odaklanan bir felsefenin sonucudur.³⁷ Bu felsefe liderin örgütte inovasyonu cesaretlendirecek davranışlar sergilemesi ile meydana gelmektedir. Değişim yaratacak riskler almaktan çekinmeyen liderler çalışanlarını da bu yönde teşvik ederler. Örgütleri yenilikçi kılan felsefeyi benimseyen örgütlerde başarısızlığa karşı tolerans gösterilmekle kalınmaz, başarısızlık inovasyonun doğal bir parçası olarak görülür. Yenilikçi örgütlerde başarısızlıktan kaçınmanın mümkün olmadığına inanılır.

Yenilikçi örgütlerin DNA'sını oluşturan yaratıcı insanlar, süreçler ve yaratıcılığı teşvik eden felsefe inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini belirler. Bir sürecin çıktısı olan inovasyonda, yaratıcı insanların geliştirildiği yeni fikirlere, inovasyon projesini radikal ya da artımsal inovasyona dönüşümünü sağlayan felsefeye ihtiyaç duyulur. Yenilikçi örgüt unsurları olan yaratıcı insanlar, süreçler ve yeniliği olanaklı kılan felsefenin örgütte sürekliliğinin sağlanması uygun örgüt tasarımının yapılandırılması ile mümkündür.

1.2.3 Yenilikçi Örgüt Tasarımı

Günümüz iş yaşamında örgütsel değişim ile inovasyon faaliyetleri arasındaki etkileşimin anlaşılması örgütler için önemli bir başarı anahtarıdır. Örgütler, inovasyon ile yaşamlarını ve rekabet güçlerini korumaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerin inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artıracak örgütlenmeyi yapılandırması gereklidir.³⁸ İnovasyonu teşvik eden bir örgüt yapısının tasarlanması, inovasyonun örgütte içselleştirilmesindeki rolü açısından ele alınır. Örgüt yapısının tasarımı, inovasyonu tetikleyen tüm faktörlerin harekete geçmesinde ve bunların bir uyum içerisinde çalışmasının sağlanmasında çok önemlidir.

Henry Mintzberg, Selwyn W. Becker ve Thomas L. Whisler'in yenilikçi örgütlerde yapının tasarlanması ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Henry Mintzberg'e göre örgüt yapısı, çeşitli görevlerdeki işbölümünün gerçekleşmesine ve bu görevler arasındaki

³⁷ Dyer, Gregersen, Christensen, **a.g.e.**, p.169.

³⁸ Martti Makimattila, Minna Saunila, and Juho Salminen, "Interaction and Innovation - Reframing Innovation Activities for a Matrix Organization", **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, Vol.9, 2014, p.132.

koordinasyonun sağlanmasına imkan tanıyacak şekilde tasarlanır.³⁹ Yenilikçi örgütlerde inovasyonu destekleyen uygun yapının tasarımı, fonksiyonlar ve proje takımları arasında görevlerde etkili iş bölümüne ve koordinasyona imkan tanır. İnovasyon sadece bir birim, bir takım ya da bir sorumlu kişiye atanarak sınırlandırılmaz; örgüt tasarımı, örgütteki herkesin inovasyona katkıda bulunabilmesine imkan tanınır.

Selwyn W. Becker ve Thomas L. Whisler görev farklılaştırmasını esas alarak inovasyonu destekleyen örgüt tasarımının gerekliliğini vurgulamışlardır.⁴⁰ William M. Evan ve Guy Black örgüt tasarımının, görevlerde farklılaşma ve uzmanlaşma düzeyine göre yapılması gerektiğini ifade eder. İnovasyonu destekleyen yapı; örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, merkezileşme düzeyi, yönetimin ve çalışanların uzmanlık alanları, kumanda ve kurmaylar arasındaki iletişim dikkate alınarak oluşturulur.⁴¹ Örgüt yapısı, süreçlerin ve kaynakların optimal düzeyde kullanılmasına olanak tanıyacak nitelikte olur. Örgüt kültürü, yapının tasarımında önemli bir belirleyicidir.

Fariborz Damanpour örgüt kültürü ile yapının uyumu üzerine çalışır. Örgüt yapısının tasarımının, örgütün süreçleri ve kaynakları dikkate alınarak gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulayan F. Damanpour'a göre, örgütün yapılandırılmasındaki önemli faktörlerden bir diğeri yönetimin desteğidir.⁴² İnovasyonun mevcudu muhafaza etmenin dışında farklılığın yaratılmasını konu alması nedeniyle, örgütte değişimin gerçekleştirilmesinde yönetimin desteği gereklidir. Değişime açık ve çevredeki gelişmelere uyum yeteneği yüksek bir örgüt yapısında ast-üst arasındaki iletişimin aksamadan gerçekleşmesi, karar almada merkezkaççı bir iklimin yaratılması, bilginin ortak bir havuzda toplanmasına ve örgütte yeni fikirlerin doğmasına imkan verir.

³⁹ Henry Mintzberg, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1983,p.2.

⁴⁰ Selwyn W. Becker, Thomas L. Whisler, "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research", **Journal of Business**, Vol.40, No.4, October 1967, p.468.

⁴¹ William M. Evan, Guy Black, "Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals", **Journal of Business**, Vol.40, No.4, October 1967, pp. 522-524.

⁴²Damanpour, "Organizational Innovation Ameta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", p.555.

Fariborz Damanpour ve Shanthi Gopalakrishnan'e göre inovasyonun başarısına etki edecek yapısal değişkenler, uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, merkezileşme ve dikey farklılaştırmadır.⁴³ Yenilikçi örgütlerde örgüt yapısının tasarlanmasında örgüt kültürü, süreçler, kaynak dağılımı, uzmanlaşma, görevlerde dikey-yatay farklılaşma, merkezileşme derecesi ve iletişim kanallarının etkinliği önemlidir.

Tablo 2. Yenilikçi Örgütlerde Örgüt Yapısının Tasarımına İlişkin Kriterler

Yenilikçi Örgütlerde Yapıya İlişkin Çalışan Araştırmacılar	Yenilikçi Örgüt Yapısı Tasarımındaki Kriterler
Henry Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Görevlerde işbölümü • Görevler arası koordinasyon
Selwyn W. Becker, Thomas L. Whisler	<ul style="list-style-type: none"> • Görevlerde farklılaşma
William M. Evan, Guy Black	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt büyüklüğü • Formalleşme derecesi • Merkezileşme derecesi • Örgütün rekabetçi pozisyonu • Yönetimin uzmanlık derecesi • Çalışanların uzmanlık derecesi • Kumandan ve kurmaylar arasındaki iletişim derecesi
Fariborz Damanpour	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlaşma • Fonksiyonel farklılaşma • Merkezileşme • Yönetimin desteği • Teknik bilgi kaynakları • Örgütsel kaynaklar • Örgüt içi ve dışı iletişim kanalları
Fariborz Damanpour, Shanthi Gopalakrishnan	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlaşma • Fonksiyonel farklılaşma • Formalleşme • Merkezileşme • Dikey farklılaştırma

Yenilikçi örgütlerde yapının tasarımı ile ilgili farklı görüşler vardır. Bu çalışmalarda etkili olan faktörler incelenerek Tablo 2 derlenmiştir. Bu tablo incelendiğinde, yenilikçi örgütlerde yapının tasarımı ile ilgili kriterlerin ortak noktasının; görevlerde farklılaşma, uzmanlaşma, merkezileşme ve formalleşme olduğu görülür.

Yenilikçi örgütlerde inovasyona ve yaratıcılığa imkan veren örgüt yapısı ile ilgili örgüt büyüklüğüne ve faaliyet alanına göre en temelde mekanik ve organik örgüt ayrımı söz konusudur. Mekanik örgütlerde; sıkı kontrol, yoğun emir-komuta zinciri ve dikey

⁴³ Fariborz Damanpour, Shanthi Gopalakrishnan, "Theories Of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change", **Journal of Engineering and Technological Management**, Vol.15, 1998, p.6.

iletişim vardır.⁴⁴ Bu örgütlerde merkezi karar verme, uzmanlaşma ve formalleşme çok fazladır. Astlar arasındaki işbölümü, süreçler, görevler ve roller oldukça detaylıdır. Yönetim; bilgi ve yetenekleri yönlendirir, görevleri kontrol eder. Bu bağlamda mekanik örgütler, teknoloji ve pazar değişimlerinin yavaş olduğu bir çevreye daha uygundur.

Organik örgütlerde merkezileşme, uzmanlaşma ve formalleşme seviyesi düşüktür ve karar verme gücü daha alt seviyedeki çalışanlara devredilmiştir. Bu göçerme ile çalışanlar yüksek otonomi ile görevlerini yerine getirirken mekanik yapıya göre daha esnek bir denetlenme ile karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla organik örgütler, inovasyonun yüksek olduğu ve Ar-Ge faaliyetlerinin yoğun olduğu çevreye daha uygundur.⁴⁵ Örgütler yaratıcı fikirler ve çözümler ile çevrelerindeki değişimlere uyum göstermeyi amaçlar. Pazar koşullarının belirsiz olduğu çevrelerde, örgütlerin mevcudu koruma içgüdüğü ile değişime meydan okumaları güçtür. Bu yaklaşım çerçevesinde yenilikçi örgütlerin organik örgüt yapısında olması beklenir.

Organik yapı özelliği gösteren yenilikçi örgütlerde dikey iletişimden çok yatay iletişim, görevlerde esneklik ve merkezkaçı bir eğilim söz konusudur. Bu örgüt yapıları etkin bilgi paylaşımı ve takım çalışması ile çevredeki değişimlere örgütün uyum sağlamasını kolaylaştırır.⁴⁶ Hızla değişen çevrelere uyumlu ve esnek olan organik yapılar, güçlendirilmiş çalışanları ile inovasyon kapasitelerini artırır. Organik yapının gözlemlendiği örgütlerde yeteneklerin bir araya getirilmesi ve takım çalışmasının desteklenmesi söz konusudur.

İnovasyon kapasitesi ve yeteneği yüksek olan örgütlerin daha esnek olduğu görülür, bu da organik yapıyı gerektirir.⁴⁷ Organik yapıdaki yenilikçi örgütlerde yeni fikirlerin üretilebilmesi, yeni fikrin ilgili kişiler ile paylaşılabilmesi ve çalışanların denemekten çekinmeden risk alabilme serbestliğine sahip olması bu örgütlerin en belirgin

⁴⁴ Tom Burns, George M. Stalker, "The Management of Innovation", p. 103-108, (Çevrimiçi) http://www.sagepub.com/upm-data/27412_8.pdf , 21 Ocak 2015, pp.104-105.

⁴⁵Michael Graubner, **Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting**, Germany, European Business School Press, 2006, p.42.

⁴⁶Andy Cosh, Xiaolan Fu, Alan Hughes, "Organisation Structure and Innovation Performance in Different Environments", **Small Business Economics**, Vol.39, No.2, September 2012, p.302.

⁴⁷Nathaniel Boso, Vicky M. Story, John W. Cadogan, Milena Micevski, and Selma Kadic-Maglajlic, "Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies", **Journal of International Marketing**, Vol. 21, No. 4, 2013, pp.66-67.

özelliklerindedir.⁴⁸ Henry Mintzberg merkezileşme, görevlerde farklılaşma ve yeteneklerde standartlaşma açısından örgüt yapılarını basit yapı, mekanistik bürokrasi, fonksiyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapılar ve adhokratik yapılar olarak değerlendirir.⁴⁹ Bu bağlamda hangi örgüt yapısında örgütün inovasyon potansiyelinin artacağına incelenmesi gerekir. Tablo 3'te örgüt yapısının, temel özellikleri ile inovasyon potansiyeli açısından değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Tablo 3' te görüldüğü gibi H. Mintzberg'e göre **basit örgüt yapılarında** en üst yönetim seviyesinde bir yönetici ve az sayıda çalışanlar bulunur. Örgütün küçük ölçekli olması, çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmesi açısından bir avantajdır. Örnek verecek olursak küçük ölçekli Ar-Ge merkezleri basit örgüt yapısı özelliği gösterir. **Mekanistik bürokrasi** örgüt yapısında standartlaştırılmış görevler ile yatay sorumluluk dağılımı sınırlıdır. Hiyerarşik kademelerin çok olduğu mekanistik bürokrasisinde, rutin faaliyetlere yoğunlaşmanın ve değişime yönelik direncin olduğu görülür.

Fonksiyonel bürokrasi örgüt yapısında yeteneklerin standartlaştırılmasına ilişkin görev dağılımı vardır. Çalışanların uzmanlıkları kapsamında kararlara katılımının ve dikey-yatay sorumlulukların dağıtılmasının inovasyon çalışmaları açısından uygun olduğu düşünülse de fonksiyonlar arası koordinasyonda sorunların yaşanması inovasyon kapasitesini düşürür. **Bölümlendirilmiş örgüt yapısında** fonksiyonların çıktılarına göre bir yapılanma vardır. Birimler arasında koordinasyon sorunları yaşanır. Her birim üst yönetime bağlıdır, merkezileşme vardır. Fonksiyonlar arasındaki rekabet, bilgi paylaşımına ilişkin sorunların meydana gelmesine neden olur.

⁴⁸Ann L. Cunliffe, **Organization Theory**, Los Angeles, Sage Publications, 2008, p.107.

⁴⁹Alice Lam, "Organizational Innovation", **Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics**, Working Paper, No.1, April 2004, p.8.

Tablo 3. Henry Mintzberg'in İnovasyon Potansiyelleri Açısından
Örgüt Yapıları Sınıflaması

Örgüt Yapısı	Temel Özellikler	İnovasyon Potansiyeli
Basit Örgüt Yapısı (Simple Structure)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol bir kişinin elindedir. • Çevredeki değişikliklere hızlı cevap verebilir. • Çalışan sayısı ve hiyerarşik basamaklar azdır. • Birimler arası farklılaşma düşüktür. 	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimci ve yenilikçidir. • Sürekli yüksek risk taşıyan çevrelerde araştırma yapılır. • Büyüme için sınırlı kaynakları vardır.
Mekanistik Bürokrasi (Machine Bureaucracy)	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek düzeyde uzmanlaşma ve standardizasyon vardır. • Merkeziyetçidir. • Çalışanların yetenekleri ve deneyimlerini biçimlendirmeye yönelik rutin görevler vardır. Örnek; kitle üretimi yapan örgütler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkinlik için tasarlanmıştır. • Rutin sorunların çözümüne yöneliktir. • Değişim ve yenilik ile baş etmekte güçlük çekilir.
Fonksiyonel Bürokrasi (Profesional Bureaucracy)	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezkaç yapılarıdır. • Yüksek derecede bireysel otonomi söz konusudur. • Bireyler bu tip örgütler için oldukça önemlidir. • Bireysel ve fonksiyonel uzmanlaşma vardır. • Birimler birbirinden bağımsız çalışabileceği gibi bir arada da olabilir. Örnek; üniversiteler, hastaneler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlık alanlarında son derece yenilikçi olurlar. • Fonksiyonlar arasındaki koordinasyonun sağlanmasındaki zorluklar bir bütün olarak örgütün inovasyon kapasitesi üzerinde ciddi sınırlamalar getirir.
Bölümlendirilmiş Örgüt Yapısı (Divisionalised Form)	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezkaççı yapılarıdır. • Esnekler. • Teknik ve yönetsel özelliklerine göre birimler birbirlerinden ayrılmıştır. • Uzmanlaşma seviyeleri her birimde farklılık gösterir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli alanlardaki yeteneklerini geliştirmeye yoğunlaşır. • Bilgi paylaşımını engelleyen bölümler arasındaki rekabettir.
Adhokratik Örgüt Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> • Organik örgütlerdir. • Oldukça esnek olan proje temelli organizasyonlardır. • Karmaşık ve dinamik çevreler için tasarlanır. • Uzmanlık seviyesi önemlidir. • Çalışanlara sürekli eğitim verilir. • Problem çözme takımları piyasa taleplerine ve dışsal değişikliklere yanıt olarak hızla yeniden şekillendirilir. Örnek; profesyonel ortaklıklar ve yazılım mühendisliği firmalarıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı öğrenilebilir. • Uyum gösterme yeteneği yüksektir. • İnovasyona yoğunlaşırlar. • Geçici ve özel amaçlar için tasarlanan bu yapılar kısa ömürlü olma eğilimindedir.

Kaynak: Alice Lam, "Organizational Innovation", **Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics**, Working Paper, No.1, April 2004, p.9.

H. Mintzberg'e göre yenilikçi bir örgüt, katılımcılığın yüksek ve bilgi yönetiminin etkin olduğu esnek örgüt yapısını gerektirir. Bu anlamda H. Mintzberg inovasyon çalışmalarının **adhokratik örgüt yapılarında** daha etkin gerçekleştirileceğini ifade eder.⁵⁰ Yenilikçi örgütlerde olması beklenen örgüt yapısı "adhokrasi"dir. Adhokrasi,

⁵⁰ Mintzberg, a.g.e., s.144-145.

etimolojik olarak “amaca özel” anlamına gelen “ad hoc”dan türetilmiştir. Bilginin etkin kullanımına odaklanan adhokratik örgütlerde, sorunlara çözüm geliştirmek amacıyla farklı uzmanlık alanlarından meydana gelen geçici ve özel amaçlar etrafında yapılandırılan takımlar söz konusudur.⁵¹ Tablo 3’ te görüldüğü gibi adhokratik yapılarda, uzmanlık alanlarına göre oluşturulmuş proje takımları ile farklı fonksiyonel birimler arasında bilginin paylaşımı, çalışanların öğrenme ve bilgi yaratma becerileri gelişir. Bu örgütlerde koordinasyonun sağlanması, bilginin yaratılması, öğrenmenin teşvik edilmesi, görevlerin ve bilginin fonksiyonlar arasında işbirliğinin sağlanması inovasyon dinamiklerinin bir sonucudur.

Adhokratik özellikteki yenilikçi örgütlerin radikal inovasyonlar gerçekleştirmesi beklenir.⁵² Adhokratik örgütlerdeki çevresel değişimlere uyum ve yüksek öğrenme kapasitesi, yeni ürün ve sürecin meydana getirilmesi ya da mevcut ürün ve sürecin iyileştirilmesine yönelik inovasyonların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Yenilikçi örgütler, belirsizliği yüksek pazarlarda uygun örgüt tasarımı ile inovasyon stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirirler.⁵³ İnovasyon yönetim sürecinde farklı fonksiyonel uzmanlık alanlarının eş zamanlı katılımının yarattığı sinerjiden yararlanmak ve etkin bilgi yönetimini gerçekleştirmek için yenilikçi örgüt tasarımında matriks ve çift yönlü örgütlenmeler tercih edilmektedir.

1.2.3.1 Matriks Örgütlenme

Matriks örgütlenme fonksiyonel uzmanlığın esas alındığı örgütlerde söz konusudur. Bu örgütlerde, farklı uzmanlık alanları olan birimlerdeki çalışanların bir araya getirilmesi sonucu amaçlara göre yönetim çerçevesinde geçici proje takımları oluşturulur. Matriks örgütlenmede, farklı uzmanlık alanlarının deneyimlerini paylaşılması sonucunda yaratılan sinerji ile inovasyon projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi amaçlanır.⁵⁴ Çalışanlar uzmanlıkları dahilinde bir proje liderine bağlı olarak projelerde görevlendirilirler. Projelerde görevlendirilen çalışanlar hem görevli

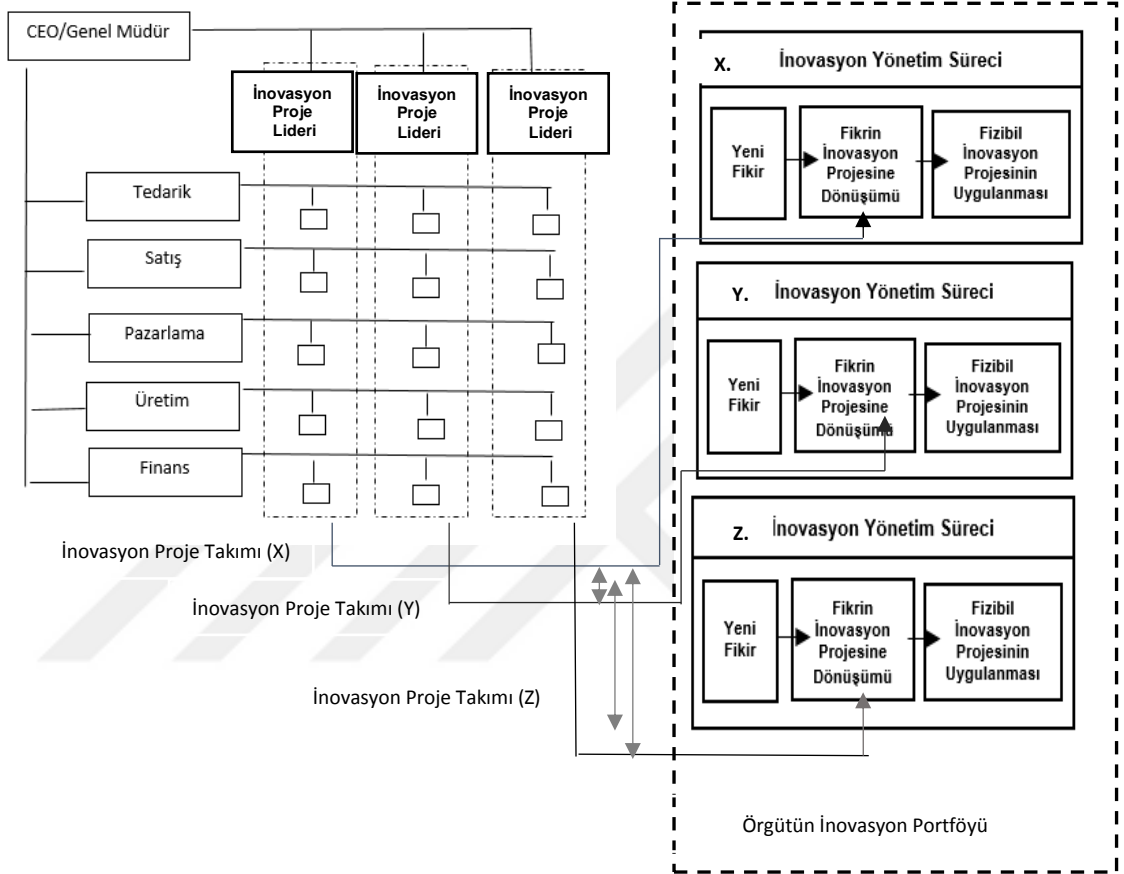
⁵¹ Lam, “Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation”, p.172.

⁵² Lam, “Organizational Innovation”, p.8.

⁵³ Mike Hobday, Howard Rush, Joe Tidd, “The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products And Systems?”, **Research Policy**, Vol.29, No.7-8, 2000, p.794.

⁵⁴Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Stepheer, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p.299.

oldukları fonksiyonel birimlerdeki görevlerini hem de projedeki görevlerini yerine getirirler. Şekil 3'te proje takımlarında yer alan fonksiyonlar arası farklı uzmanlık alanlarındaki çalışanlara ve proje liderleri arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 3. Matriks Örgütlenme

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p.300' den faydalanarak oluşturulmuştur.

Şekil 3'te görüldüğü gibi inovasyon yönetim süreci boyunca inovasyon takımları, karar verme ve kaynak sağlama faaliyetlerinde tüm örgüt birimleri ile ilişki içindedir. Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd'ın yenilikçi örgütlerdeki matriks örgütlenmeye ilişkin görselinde inovasyon proje takımlarının, inovasyon yönetim sürecindeki ve örgütün inovasyon portföyündeki rolüne değinilerek bu görselde bir güncelleme yapılması uygun görülmüştür.⁵⁵ Matriks yapılar da inovasyondan sorumlu takımlar arasındaki etkileşim ve koordinasyon sonucunda inovasyon faaliyetleri gerçekleşir. Her bir

⁵⁵ A.e., p.300.

inovasyon projesi takımı, inovasyon yönetim sürecindeki inovasyon projesinin geliştirilmesinden, fizibilitesinin tespitinden ve uygulamaya geçişinden sorumludur. Bu inovasyon projelerinin dahil olduğu inovasyon yönetim süreçleri aynı zamanda örgütün inovasyon faaliyetleri portföyünü oluşturur.

Matriks yapılar da takımlar; inovasyon projelerinin başlangıç aşamasında yeni fırsatların bulunması, yeni fikirlerin yaratılması, seçilmesi ve kavramlaştırılması sürecinde kolaylaştırıcı role sahiptir. İnovasyondan sorumlu takımlar, inovasyon projelerinin değerlendirilmesinde ve uygulamaya geçirilmesinde tüm inovasyon yönetim süreci aşamalarını yürütürler. Matriks örgütlenmede inovasyon takımları ile örgüt fonksiyonlarının birimleri arasında çalışan rotasyonu sonucu bilgi ve deneyim transferi de sağlanır.⁵⁶ Matriks örgütlenmede, yenilikçi çalışanlar ile yöneticiler arasındaki değer temelli etkileşime, ödüllendirme sistemine, inovasyon yönetim sürecine ve inovasyon yazılım sistemlerine yer verilir.⁵⁷ Matriks örgütlerde, merkezkaççı organik yapı sonucunda güçlendirilmiş çalışan ile yenilikçi davranış pekiştirilir.⁵⁸

Proje temelli matriks örgütlenme inovasyon faaliyetleri için oldukça önemlidir. Bu örgütlenme fonksiyonel örgütlerdeki uzmanlaşmayı, çok bölümlü örgütlerdeki müşteri odaklılığı ve esnekliği bir araya getirir. Fonksiyonel örgütler, formelleşme düzeyi ve kontrol mekanizması nedeniyle inovasyon için yetersiz kalırlar. Matriks yapılar ise daha esnek ve uyumlu olmaları ile inovasyon için göreceli olarak daha uygun bir ortam yaratırlar.⁵⁹ Matriks örgütlenmede proje takımları kendi kararlarını vermede yetkili ve özerktirler.

Matriks örgütlerde aynı zamanda şebeke tipi örgütlenmelere ve kümelenmelere (cluster) dahil olarak faaliyetler yürütülür. Şebeke kapsamında, örgüt diğer bağımsız

⁵⁶ A.e., p.417.

⁵⁷Karlos Artto, Iiro Kulvik, Jarno Poskela, Virpi Turkulainen, "The Integrative Role of The Project Management Office in The Front End of Innovation", **International Journal of Project Management**, Vol.29, No.4, 2011, p.417.

⁵⁸Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, p.502.

⁵⁹Martti Makimattila, Minna Saunila, Juho Salminen, "Matrix Structure for Supporting Organizational Innovation Capability", **International Journal of Business Innovation and Research**, Vol.8, No.1, 2014, p.25.

örgütler ile işbirliği yaparak inovasyon faaliyetleri ile ilgili sinerjik etki yaratmayı amaçlar. Temel görevlerin gerçekleştirilmesi için, ana örgütün dışında gerçekleştiren bir yapı ve örgütlenme söz konusudur. Şebeke ağları; aynı zamanda esneklik ve hız kazandıran, etkin kaynak kullanımına olanak tanıyan, maliyet avantajı sunan ve temel örgüt yeteneklerinden en fazla yararlanmaya imkan veren kümelenmeleri (cluster) meydana getirir. Bu kümelenmelerdeki örgüt, bir ürünü araştırıp tasarlarırken, diğer bir örgüt üretir, üçüncü bir örgüt ise bitmiş ürünün dağıtımını üstlenir.⁶⁰ Kümelenmeler hem yeteneklerin hem de kaynakların en etkin şekilde bir araya getirilmesini sağlar. Kümelenmeler sadece faaliyetler kapsamında rekabet avantajı sağlayacak bir işbirliği yaratmazlar aynı zamanda bir örgüt çıktısının diğer bir örgütün girdisi olarak kullanımına ve bundan elde edilecek değere odaklanırlar. Hedeflenen bu değer, sadece matris örgütlenmeler ile değil aynı zamanda çift yönlü örgütlenme sonucunda örgütün yararlanıcı ve keşfedici yaklaşımlarının bir çıktısı olarak elde edilir.

1.2.3.2 Çift Yönlü Örgütlenme

Çift yönlülüğün bir örgütün tasarımındaki araçsallığını açıklamaya odaklanan çalışmalarda önemli bir referans olan Charles A. O'Reilly ve Michael L. Tushman'a göre, örgüt yeni teknolojiye sahip olsa dahi bundan değer yaratamıyorsa başarısız olur. C.A. O'Reilly ve M. L. Tushman'a çift yönlülüğü hem artımsal (incremental) ve radikal (radical) inovasyonu eş zamanlı olarak izlenmesinin hem de örgütün gelir getirici rutin faaliyetlerini yürütmesinin sonucunda zıt yapıların, süreçlerin ve kültürlerin aynı örgütte varlığını sürdürmesi ile ilişkilendirir. Araştırmacılara göre örgüt, özellikle çift yönlü olduğu durumda zıtlıkların sinerjisi ile daha fazla değer yaratarak inovasyon başarısı elde eder.⁶¹ Yenilikçi çift yönlü (ambidextrous) örgütler, keşfedici (exploratory) yön ile yeni fikri ticari değere dönüştürürken, örgütün yararlanıcı (exploitative) yönü ile gelir getirecek rutin faaliyetlerini yürüterek inovasyon projeleri için gereken finansmanı sağlar. Diğer yandan örgütün keşfedici yönünde yeni ürün ve süreç geliştirmeye ya da mevcut ürün ve süreçlerde iyileştirmeler yapmaya odaklanırlar.

⁶⁰ Tamer Keçecioğlu, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Ankara, Nobel Basım ve Yayın, 2011, s.16

⁶¹ Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma", **Research in Organizational Behavior**, Vol.28, 2008, pp.195-196.

Çevresel ve teknolojik değişimlere uyum gösteren örgütlerin, hem mevcut varlık ve yeteneklerden en fazla şekilde yararlanıcı hem de yeterli bir keşfedici yaklaşım içinde olmaları gerekir.⁶² Çift yönlü örgütlenmede örgütün yararlanıcı ve keşfedici yaklaşımı, mevcut ile potansiyel faaliyetleri arasında bir tercih ve önceliklendirme kararı vermesi ile ilişkili şekillenmektedir. Bu yaklaşımlar aynı zamanda bir strateji olarak örgütün inovasyon faaliyetlerine yansır.

Yararlanıcı ve keşfedici stratejiler arasındaki denge, yatırım kararı esnasında gelecekteki projeler ile mevcut projeler arasında, düşük maliyetli üretim ile çeşitlendirmeye gitme arasında bir çatışma yaratır. Örgütün yararlanıcı ve keşfedici stratejilerinin dengeli yürütülmesi, uzun dönemde örgütün rekabetçi yeteneklerini geliştirmektedir. Bu iki stratejiyi dengeli uygulayan örgütler çift yönlü olarak tanımlanır.⁶³

“Keşfedici” kavramı çeşitliliği, risk almayı, deney yapmayı, uygulamayı, esnekliği, araştırmayı ve inovasyonu içerir. “Yararlanıcı” kavramı ise düzeltmeyi, seçimi, üretimi, etkinliği, uygulamayı ve yürütmeyi kapsar. Keşfedici ve yararlanıcı bakış açısı ile ilgili kavramsal çalışmalara önemli katkı sağlayanlardan biri de James G. March’dır. J. G. March çift yönlü örgütlenmenin yararlanıcı ve keşfedici stratejilerine yönelik kıt kaynaklar ile örgütsel talepler arasındaki çelişkiyi vurgular. Genel görüş çift yönlü örgütlenme ile bu iki strateji arasında bir denge sağlama gerektiğidir.⁶⁴ Bu görüşü tamamlayıcı diğer yaklaşım bir örgütün yüksek düzeyde yararlanıcı ve keşifçi olma kapasitesine sahip olmasının gerekliliği ile ilgilidir.⁶⁵ Çift yönlü örgütlerde yararlanıcı ve keşfedici stratejiler arasında hem bir denge hem de bu stratejileri gerçekleştirebilecek kapasitenin var olması beklenir.

⁶² Charles A. O’Reilly, Michael L. Tushman, “Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”, **Working Paper**, No. 2130, May 2013, (Çevrimiçi) <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-ambidexterity-past-present-future>, 15 Ocak 2015, pp.4-5.

⁶³ Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw, “The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.2, 2004, p.209.

⁶⁴ James G. March, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organizational Science**, Vol.2, No 1, February 1991, p.71.

⁶⁵ Qing Cao, Eric Gedajlovic, Hongping Zhang, “Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”, **Organization Science**, Vol.20, No.4, July–August 2009, p.781.

Çift yönlü örgütlenmedeki yararlanıcı yön; yeni fikrin projelendirilmesi, fizibilitesinin gerçekleşmesi ve uygulamaya geçilerek ticari bir değere dönüştürülmesi ile ilişkilidir. Öte yandan Ar-Ge faaliyetleri kapsamında inovasyonun başlangıç noktası olan fikrin araştırılması, üretim faktörlerinin yeni kombinasyonlarının geliştirilmesi çift yönlü örgütlenmenin keşfedici yönünü temsil eder.⁶⁶ İnovasyon yönetim sürecinde riskli ve Ar-Ge temelli çalışmalarda araştırma ve uygulama aşamaları keşfedici stratejinin bir sonucu olarak görülür.

İnovasyon yeni ürün ya da hizmetlerin yaratılması için fikirlerin, araçların ve fırsatların tanımlanmasını ve değerlendirilmesini içeren çok boyutlu sistematik bir bilgi yönetim sürecidir.⁶⁷ Çift yönlü örgütlenmede yararlanıcı ve keşfedici eğilimler arasında denge arayışının söz konusu olduğu konular;⁶⁸

- İnovasyon yönetim süreci kapsamında bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında karlılık-yenilik sinerjisi yaratılması,
- Mevcut yetenekler ile projelerin seçimi, fırsatların yaratılması veya değerlendirilmesine yönelik proje portföyündeki çeşitlilik,
- İnovasyona ilişkin çalışanların rutin ve rutin olmayan sorumluluklarının belirlenmesi,
- Dönemsel olarak farklı projelerde çalışabilme,
- Tüketici beklentilerinin ve pazar ihtiyaçlarının analiz edilmesidir.

Çift yönlü örgütlenmede farklı faaliyetlerin ve bakış açılarının eş zamanlı oluşması beklenir. Örgütün yararlanıcı yaklaşımı ile mevcut yetenekler ile karlılığa odaklanılırken, keşfedici yaklaşımı ile yeni fırsatların araştırılması sonucunda örgütün geliştirilmesine odaklanılır. Farklı stratejileri, yapıyı, kültürü ve süreçleri gerektiren bu yaklaşımların unsurlarına Tablo 4'de yer verilmektedir.⁶⁹

⁶⁶Kwaku Atuahene Gima, "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation", **Journal of Marketing**, Vol.69, October 2005, p.62.

⁶⁷ Mohan Subramaniam, Mark A. Youndt, "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, 2005, p.450.

⁶⁸Constantine Andriopoulos, Marianne W. Lewis, "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation", **Organization Science**, Vol.20, No.4, July–August 2009, p.702.

⁶⁹Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, " The Ambidextrous Organization", **Harvard Business Review**, Vol.82, No.4, 2004, p.80.

Tablo 4. Çift Yönlü Örgütlerdeki Yaklaşımlar ve Unsurlar

Çift Yönlü Örgütlerin Belirleyicileri	Çift Yönlü Örgütlerdeki Yaklaşımlar	
	Yararlanıcı Yaklaşım	Keşfedici Yaklaşım
Stratejik Amaç	Maliyet, Kar	İnovasyon, Gelişme, Büyüme
Kritik Görevler	Operasyonlar, Etkinlik, Artımsal İnovasyon	Uyum Gösterebilme, Yeni Ürünler, Radikal İnovasyon
Yetenekler	Operasyona Odaklı	Girişimci Odaklı
Yapı	Formal, Mekanik	Esnek, Yüksek Uyum Yeteneği
Kontrol ve Ödüller	Verimlilik, Oranlar	Kilometre Taşları, Büyüme Oranları
Kültür	Etkinlik, Düşük Risk, Kalite, Müşteriler	Risk Alma, Hız, Esneklik, Deneyim
Liderin Rolü	Otoriter	Vizyoner

Kaynak: Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", **Harvard Business Review**, Vol.82, No.4, 2004, p.80.

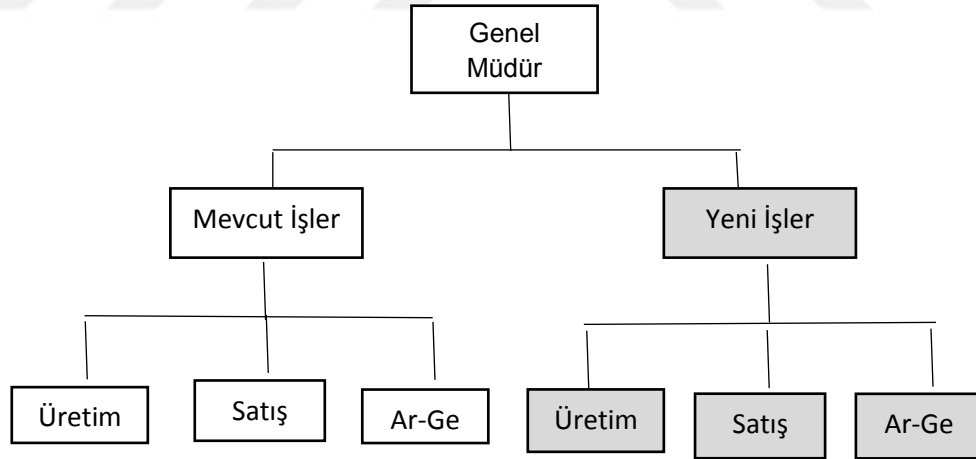
Tablo 4'de ifade edildiği gibi çift yönlü örgütlerde yararlanıcı ve keşfedici yaklaşımın unsurları mevcudu muhafaza etme, maliyet ve kar odaklılık, risk alma, girişimcilik, esneklik kriterleri etrafında farklılaşır. Yararlanıcı yaklaşımda esnekliğe kapalı, risk almaktan kaçınılan, otoritenin yukarıdan aşağıya doğru dağıldığı, formal ilişkilerin ön planda olduğu maliyet ve kar odaklı bir önceliklendirme söz konusudur. Keşfedici yaklaşımda ise inovasyonun, girişimciliğin, esnekliğin, risk almanın ön planda olduğu görülür.

Çift yönlü örgütlerin keşfedici yönü, inovasyona dönüşecek araştırmaların yürütülmesi ve çalışanların yaratıcılıklarını destekleyecek otonominin sağlanması ile ilgilidir. Yararlanıcı yön etkinliği, kontrolü ve belirliliği artırmaya ve değişimi azaltmaya odaklanmaktadır. Buradaki temel problem, bir örgütün yaşamını devam ettirecek faaliyetlerinde ve araştırmalarında kaynak dağılımının dengeli bir şekilde yapılabileceği ile ilgilidir.⁷⁰ Örgütlerin kıt kaynaklar prensibi ile üretim faktörlerini bir araya getirmelerinden ötürü bu yaklaşımlar arasında kaynak dağılımı açısından bir dengenin sağlanması oldukça zordur.

⁷⁰ Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", **Working Paper**, No. 2130, May 2013, (Çevrimiçi) <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-ambidexterity-past-present-future>, 15 Ocak 2015, pp.4-5.

Çift yönlü örgütlenmeler kaynak dağılımında farklılaşmayı gerektirir.⁷¹ Yararlanıcı stratejiler sonucunda, mevcut kaynaklarla kısa dönemli performans artışı amaçlanır. Örgüt kısa dönemli amaçlara odaklanırken, çevresel değişimlere uyum göstermede bir yetersizlik ile karşılaşabilir. Keşfedici stratejiler öğrenme temelli olup örgütü sınırsız bir araştırma döngüsüne sürükler.⁷² Keşfedici faaliyetler çevredeki değişimlere duyarlı ve uyumlu bir çerçevede uzun dönemli, sistemli araştırma süreçleri ile inovasyona yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

C. A. O'Reilly ve M. L. Tushman örgütlerin fonksiyonel, matriks, çift yönlü örgütler ve örgüt dışında bağımsız takımlar ile inovasyon projelerini gerçekleştirebileceğini belirtir. Fonksiyonel örgüt tasarımı, örgütsel ve yönetsel yapının bütünleşmesini gerektirir. Matriks örgütlenmelerde, mevcut yönetsel hiyerarşinin dışında örgütün içinde gruplar ya da proje birimleri olarak çalışan takımlar vardır. Bağımsız takımlar örgüt hiyerarşisinin dışında kurulan (bağımsız) birimlerdir. Şekil 4' de görüldüğü gibi çift yönlü örgütlenmelerde her birimin kendi süreçleri, yapısı ve kültürü olmasına rağmen, aynı zamanda üst yönetim ile uyumlu olarak faaliyetlerini yürütmek durumundadır.



Şekil 4. Çift Yönlü Örgütlenme

Kaynak: Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", **Harvard Business Review**, Vol.82, No.4, 2004, p.79.

⁷¹ Bart Van Looy, Thierry Martens, Koenraad Debackere, "Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Ambidextrous Organizations", **Creativity and Innovation Management**, Vol.14, No.3, 2005, p.209.

⁷²Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, 2008, p.377.

Şekil 4 incelendiğinde çift yönlü örgütlenmelerde birimler veya takımlar arasında yüksek düzeyde işbirliğinin gerekli olduğu görülür. Mevcut birimlerdeki gelir, yetenek, deneyim ve müşteri segmenti yeni kurulan birimler ile paylaşılır. Yeni kurulan birimler, yeni girişimlerin başlatılmasında tüm enerjilerini ve dikkatlerini yeni operasyonların tanımlanması, ürünlerin geliştirilmesi ya da müşterilere sunulması gibi konulara odaklanırlar.⁷³ Görevi sadece inovasyon olan ana örgüte bağlı alt örgütler çift yönlü örgütlenmelere örnek teşkil eder. Bu örgütler hem bağlı oldukları örgütün inovasyon faaliyetlerinde lokomotif görevini üstlenir. Çift yönlü örgütler, hem yaratılacak gelir ile uzun dönemde ana örgütü destekler ve kendi bünyesindeki projelerin finansmanını sağlar, hem de bağlı oldukları örgütün gelir getirici rutin faaliyetlerinin çıktılarında yatırım yapmak için gerekli finansmanı temin eder.

Michael Tushman, Wendy K. Smith, Robert Chapman Woody, George Westermanz ve Charles O'Reilly başarılı inovasyon faaliyetleri yürüten 35 örgütte, hangi örgüt yapısında yenilikçi ürün ya da hizmet geliştirirken belirlenen amaçların daha etkin gerçekleştirilebildiğini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çift yönlü örgütlerin, karşılıklı fonksiyonel takımlar (cross-functional teams) ve fonksiyonel örgüte göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir.⁷⁴ Çift yönlü örgütlenmede inovasyona zemin hazırlayan keşfedici örgütsel birimler, yararlanıcı stratejilerin gerçekleşmesinden sorumlu birimlerden daha küçük, daha esnek ve daha merkezkaçıcıdır.⁷⁵ Çift yönlü örgütlenmede farklılaşmış birimlerin üst yönetim ile uyumunun kuvvetli olduğu görülür. Genel müdür aynı zamanda "çift yönlü müdür/yönetici" olarak hem keşfedici, hem de yararlanıcı çalışmalarını takip eder ve bunların bütünleşmesini sağlar. Genel müdür aynı zamanda keşfedici yönü destekleyecek şekilde, yenilikçi olmayan çalışmalarını da ödüllendirir.⁷⁶ Çift yönlü örgütlenmede bağımsız yapısal birimler vardır. Yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler için ihtiyaçların tespitinde, kaynakların kullanımında ve hedeflerin belirlenmesinde vizyoner bir yaklaşım gerekir. Bu örgütlenmede birçok örgütsel birim ile işbirliğini

⁷³ Charles O'Reilly, Michael Tushman, "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", **California Management Review**, Vol.38, No.4, Summer 1996, p.26.

⁷⁴ O'Reilly, Tushman, "The Ambidextrous Organization", pp.76-77.

⁷⁵ O'Reilly, Tushman, "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", p.26.

⁷⁶ Michael Tushman, Wendy K. Smith, Robert Chapman Woody, George Westermanz, Charles O'Reilly, "Organizational Designs and Innovation Streams", **Industrial and Corporate Change**, Vol.19, No.5, 2010, pp.1346-1348.

sağlayacak ve ilişkileri yönetecek etkili bir liderlik anlayışı söz konusudur.⁷⁷ Çift yönlü yöneticiye örnek verecek olursak; genel müdüre bağlı örgütün keşfedici yönünden sorumlu yöneticisi inovasyondan sorumlu direktör veya koordinatördür.

Yenilikçi örgütlerde, inovasyon yönetim sürecinin örgütte daha etkin gerçekleşebilmesi için uygun örgüt tasarımına ihtiyaç duyulur. İnovasyon yönetim sürecinin örgüt tasarımı ile organik ilişkisini anlayabilmek amacıyla öncelikle yenilikçi örgütlerde inovasyon yönetiminin analiz edilmesi gerekir.

1.3 Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Yönetimi

Yenilikçi örgütlerde inovasyon yönetimi, yeni bir ihtiyacın ya da sorunun tespiti ile başlayan yeni bir ürün ya da sürecin ticarileştirilmesi ile son bulan bir süreçtir. İnovasyon tek bir faaliyet olmayıp, diğer faaliyetlerle ilişkili kümülatif çabaların çıktısı olarak meydana gelir. Ar-Ge, üretim ve pazarlama gibi temel fonksiyonların görevlerini yerine getirmesi, yenilikçi birimlerin kurulması ya da sorumlu bireylerin belirlenmesi inovasyon faaliyetlerine ilişkin sorunların çözümünde yeterli değildir.⁷⁸ İnovasyon, örgütte bütüncül bir yaklaşım ile ele alınması gereken bir konudur. İnovasyon faaliyetleri yürüten örgütlerde farklı fonksiyonların katılımı sonucunda elde edilecek sinerji, inovasyon yönetim sürecinin etkinliğini artırır. Bu anlamda inovasyon kapsamının, türlerinin ve inovasyon yönetim sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

1.3.1 İnovasyona Tanımsal ve Tarihsel Yaklaşım

Etimolojik olarak Latince “yeni” anlamına gelen “nova” kelimesinden türetilen inovasyon kavramı, toplumsal ve kültürel alanlardaki yeni yöntemlerin kullanımı anlamına gelir. İngilizce “innovation” olarak kullanılan bu kavram, Türkçe’de “inovasyon”, “yenilik” ya da “yenileşim” olarak kullanılır.⁷⁹ Bu kavramın Türkçe’deki

⁷⁷Charles O’Reilly, Michael Tushman, “Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.27, No.4, 2013, p.333.

⁷⁸Zümrüt Ecevit Satı, **İnovasyonu Yönetmede Kesitler**, Ankara, 2013,s.126.

⁷⁹Cevahir Uzyurt, **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008, s.17.

karşılığı konusunda fikir birliğinin bulunmaması nedeniyle bu çalışmada “innovation”ın Türkçesi olarak “inovasyon” ifadesi kullanılacaktır.

Literatür incelendiğinde inovasyon tanımlarının girişimcilik, yeni ürün-süreç geliştirme ve yeni fikir üretme ile ilişkilendirilerek yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamaları ilişkilendirilen konulara göre sınıflandırarak inovasyon kavramının ele alınması açıklayıcı olacaktır.

- **Girişimcilik Odaklı İnovasyon Tanımları**

İnovasyon tanımlarında en temel referanslardan biri olan Joseph Schumpeter inovasyonun girişimcilik ile ilişkisini vurgulamıştır. J. Schumpeter inovasyonu, ekonomideki rolüne değinerek “girişimciye kar getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey” olarak tanımlar. Peter Drucker’a göre inovasyon, girişimciliğin özel bir aracıdır. P. Drucker inovasyonu zenginlik yaratmak amacıyla kaynaklarda yeni kapasite yaratan bir eylem olarak tanımlar.⁸⁰ İnovasyonun girişimcilik ile ilişkisine dikkat çeken bu araştırmacılar inovasyonu çok geniş bir çerçevede ele alarak girişimcilik ile ilişkili olan kaynak kullanımındaki ve karlılıktaki rolüne değinmişlerdir.

- **Yeni Bir Ürün ve Süreç Geliştirmeye Odaklı İnovasyon Tanımları**

İnovasyonun yeni bir ürün ve süreç geliştirme ile ilişkisini vurgulayan tanımlamalardan biri Oslo Manual tarafından yapılmıştır. İnovasyon literatürü incelendiğinde, son dönemdeki çalışmalarda OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından ortaklaşa hazırlanan Oslo Manual’de belirtilen inovasyon tanımının genel kabul gördüğü görülür. İnovasyon verilerinin yorumlanması ve toplanması için bir kılavuz olması amaçlanan Oslo Manual, inovasyonun ekonomik büyüme ile ilişkisine ve inovasyon verilerinin daha iyi anlaşılmasına olanak tanır.⁸¹ Oslo Manual’e göre inovasyon “dış çevre ile ilişkilerde veya örgüt faaliyetlerinde örgütsel yöntemin, pazarlama yönetiminin, ürünün, hizmetin ya da sürecin önemli ölçüde geliştirilmesi ya da yeniden

⁸⁰ Peter Drucker, “ Innovation and Entrepreneurship”, p.30.

⁸¹Oslo Manual, **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011, p.8.

uygulanması” olarak ifade edilir.⁸² Michael Tushman ve David Nadler inovasyonu “iş birimlerinde herhangi bir yeni sürecin, hizmetin ya da ürünün yaratılması” olarak tanımlar.⁸³ Gary Hamel, inovasyon kavramını geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından farklı yönetsel yöntemler olarak değerlendirir.⁸⁴ Bu tanımlamalar, inovasyonun bir süreç çıktısı olması gerçeğini temel alır. Böylece yeni açılımlar getirecek yöntem ve uygulamalar birer inovasyon olarak değerlendirilir.

Ürün ve süreç geliştirme ile üretim faktörleri arasındaki yakın ilişki, inovasyon tanımlarını farklılaştırır. Jin Chen, Zhu Zhaohui, Hong Yuan Xie’ye göre inovasyon yeni ürün, yeni teknoloji, yeni pazar, yeni materyal başta olmak üzere temel üretim faktörlerinin yeni bir kombinasyonudur. Bu araştırmacılar Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyonun meydana gelmesindeki rolünü vurgular.⁸⁵ Ar-Ge faaliyetleri, yeni teknolojiler ile farklılaşan tüketici taleplerinin karşılanması amacıyla inovasyon olan yeni ürün geliştirilmesine odaklanılır. Bu durum inovasyon tanımlarına da yansımıştır.

Micheal Porter inovasyonu, örgütlerin yeni teknolojiler ya da yeni iş yapma yöntemleri ile farklılık yaratıcı eylemler bütünü olarak tanımlar ve inovasyonu rekabet avantajı sağlayabilecek bir araç olarak değerlendirir.⁸⁶ Ürün ve süreç inovasyonuna yönelik tüm faaliyetler örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir araçtır.

• Yeni Fikir Geliştirme Odaklı İnovasyon Tanımları

Yeni ürün ve süreç geliştirmedeki rolü inovasyon tanımlarında sık sık vurgulanır. Bu tanımlarda inovasyonun sorun çözmedeki önemine değinilmemiştir. Rosabeth Moss Kanter inovasyonu, sorun çözmeye yeni bir fikrin uygulanması olarak ifade eder. Yeniden örgütlenme, yeni bütçeleme sistemlerini ve maliyetleri düşürücü

⁸²Oslo Manual, **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition,2005,(Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011, p.33.

⁸³Michael Tushman, David Nadler, “Organizing for Innovation”, **California Management Review**, Vol.28, No.3, Spring 1986, p.75.

⁸⁴ Gary Hamel, “The Why, What, and How of Management Innovation”, **Harvard Business Review**, 2006, p.75.

⁸⁵Chen, Zhaohui, Xie, **a.g.e.**, p.205.

⁸⁶Micheal Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, London, Macmillian, 1990, p.20.

uygulamaları hayata geçirme, yeni iletişim yol ve teknikleri kullanma birer inovasyon örneğidir.⁸⁷ Marina du Plessis'e göre inovasyon, örgüt yapılarının ve iş süreçlerinin geliştirilmesi ve pazar yönelimli ürün ve hizmetlerin yaratılmasını kolaylaştıracak yeni bilgi ve fikirlerin meydana getirilmesidir.⁸⁸ İnovasyon, yeni bir başlangıç yapma çabalarının etrafında yeni bir fikrin, yeni bir sürecin ya da ürünün veya hizmetin oluşturulmasıdır.

Richard Luecke'a göre inovasyon; orijinal, yeni ve değerli bir ürünü, üretim sürecini ya da hizmeti yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaştırılmasıdır.⁸⁹ Jeff Dyer, Hal Gregersen ve Clayton M. Christensen inovasyonu, yeni fikirlerin yaratılması ve ilişkisel düşünme yeteneğine sahip olabilme olarak ifade eder.⁹⁰ Yeni fikir geliştirme, yaratıcı olmayı gerektirir. Bireysel ve örgütsel düzeyde inovasyon-yaratıcılık ilişkisini vurgulayan tanımlamalardan biri Teresa M. Amabile, Regina Conti ve Heather Coon tarafından yapılmıştır. T. Amabile ve arkadaşları inovasyonu, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlar.⁹¹

Yeni fikir geliştirme, çalışanların inovasyon eğilimli davranışlar sergilemesinin bir sonucudur. Davranışların inovasyon kapasitesini artırmasındaki önemine dikkat çeken F. Damanpour inovasyonu, yeni fikirlerin ve inovasyonu destekleyecek davranışların geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlar.⁹² Pervaiz K. Ahmed ve Charles D. Shepherd, inovasyonu, bir fikrin ya da buluşun meydana gelmesi ve ticarileşmesi olarak ifade eder.⁹³

Bireysel ve örgüt düzeyinde inovasyon-yaratıcılık ilişkisini vurgulayan tanımlamalardan biri Teresa M. Amabile, Regina Conti ve Heather Coon tarafından

⁸⁷ Rosabeth Moss Kanter, "The Change Masters", p.20.

⁸⁸ Marina du Plessis, "The Role of Knowledge Management Innovation", **Journal of Knowledge Management**, Vol.11, No.4, 2007, p.22.

⁸⁹ Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 14-15.

⁹⁰ Dyer, Gregersen, Christensen, **a.g.e.**, p.27.

⁹¹ Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, "Assessing the Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.5, 1996, p.1155.

⁹² Fariborz Damanpour, "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, Vol.42, No.5, 1996, p.694.

⁹³ Ahmed, Shepherd, **a.g.e.**, p.5.

yapılmıştır. T. Amabile ve arkadaşları inovasyonu, örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlamışlardır.⁹⁴

Literatürde yer alan inovasyon tanımları çok sayıdadır ve çeşitlilik gösterir. İnovasyon tanımları incelendiğinde bu tanımlamaların aşağıda belirtilen ortak özellikler etrafında çerçeveslendiği görülür.⁹⁵

- **İnovasyon yaratıcılıktır:** İnsan, zaman, para gibi kaynakları kullanarak yeni bir ürün ya da hizmet icat etmek, yeni düşünme ya da yeni bir şeyler yapma yolunu bulmaktır.
- **İnovasyon yayılma ve öğrenmedir:** Ürün, hizmet ya da fikrin kullanılmasına ya da desteklenmesine odaklanmaktır.
- **İnovasyon farklı olayların etkileşimi sonucunda gerçekleştirilebilecek bir olaydır:** Tek bir ürün, hizmet, fikir ya da kararın gelişimine etki eden ayrık olaylara odaklanır.
- **İnovasyon bir dizi inovasyonlar yörüngesi meydana getirir:** Orijinal kaynaktan türetilen, inovasyon portföyünün gerçekleşmesini kolaylaştıran inovasyon faaliyetlerinin bütünüdür.
- **İnovasyon değişimdir:** İnovasyon büyük ve küçük değişimlerin tamamı olarak tanımlanır. Bazı inovasyonlar küçük değişimlere odaklanırken, bazıları radikal değişimlere odaklanır.
- **İnovasyon bir süreçtir:** İnovasyon tek bir faaliyet değildir, bir çıktı ile sonuçlanacak faaliyetler dizisidir.
- **İnovasyon birbirine bağımlı süreçler, aktörler ve olaylar bütünüdür:** İnovasyon sadece bireysel ya da örgüt ile sınırlandırılmamıştır. İnovasyon kurumsal çerçeve, sosyo-politik ağlar ve yetenekler gibi önemli faktörlerden meydana gelir.

İnovasyon tanımlarının ortak özellikleri ve yapılan tanımlamalar incelendiğinde kavramın oldukça farklılaştığı görülür. İnovasyon değişim ve teknolojik gelişmeler ile yakın ilişkilidir. Bu durumun hem inovasyon tanımlarını hem de inovasyonun iş yaşamındaki rolünü şekillendirdiği görülür.

⁹⁴Amabile, Conti, Coon, a.g.e., p.1155.

⁹⁵Ahmed, Shepherd, a.g.e., p.5.

İnovasyon ile ilgili teorilerin temel varsayımları değişimin, teknolojinin ve ekonomik kalkınmanın temel lokomotifi olduğuna ilişkindir. 19. yüzyılın ortalarından itibaren inovasyonun ekonomik gelişmeye katkısının sorgulandığı çalışmalara rastlanmaktadır. İnovasyon ile ekonomi ilişkisine değinen iktisatçılar, inovasyonun, ekonomik kalkınmada uzun dalgalanmalar meydana getirdiğini ifade ederler.⁹⁶ Bu dönem yapılan çalışmalarda yeni ürün geliştirmenin ve teknolojik ilerlemelerin ekonomik kalkınmadaki rolü vurgulanır.⁹⁷ Ekonomist J. Schumpeter, ekonomik gelişmenin merkezinde teknolojik değişimlerin olduğunu savunan çalışmalara katkıda bulunacak açılımlarda bulunmuştur.

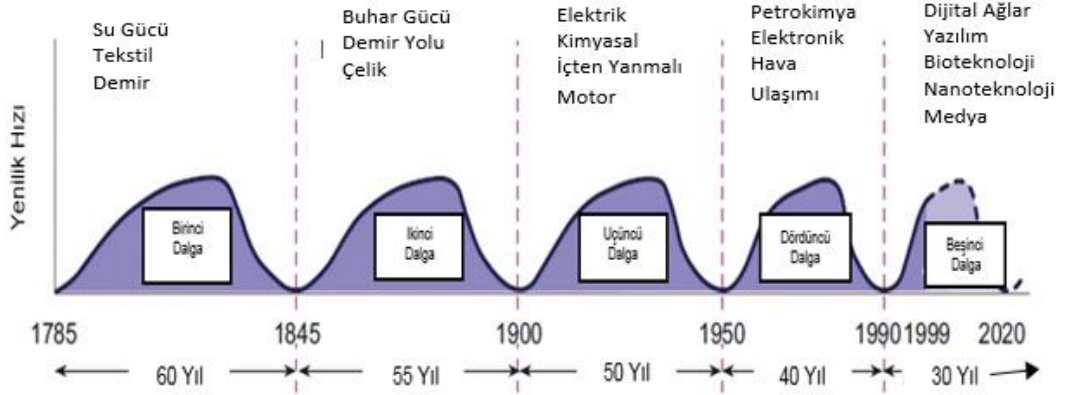
İnovasyonun yarattığı etkileri ekonomideki dalgalanmalar açısından ele alan J. Schumpeter'e göre ekonominin büyümesine ve yatırımların canlanmasına olanak tanıyan her bir dalga, teknolojik değişimler ile anlamlı ilişki içerisindedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda yaşanan dalgalanmalar ekonomik yaşamı etkiler. Uzun süreli teknolojik sıçramalar, potansiyel fırsatları azaltır ve yatırımların geri dönüşünü düşürür. Şekil 5'de görüldüğü gibi teknolojik ilerlemenin olgunluk ve düşüş döneminde yeni bir teknoloji gelişir ve yeni bir inovasyonun ortaya çıkması sonucunda eski teknolojinin sona ermesine neden olur. Bunu "yaratıcı yıkım" olarak ifade eden J. Schumpeter bu devinimi yeni formların eski formlar ile yer değiştirmesi ile sonuçlanan bir "girişimcilik mayalanma süreci" (entrepreneurs fermented process) olarak nitelendirir.⁹⁸ J. Schumpeter, 1934 yılında ilk kez kullandığı "**yaratıcı yıkım (creative destruction)**" kavramını ekonomik gelişmeyi etkileyecek önemli faktörlerden biri olarak tanımlar. J. Schumpeter'ın teorisine göre ekonomik kalkınmada bir sürecin sonucu olan "yaratıcı yıkım" ile yeni ve yaratıcı uygulamaların, mevcut ekonomik uygulamaları yok edeceği ve ekonomide yeni bir dengeye ulaşılacağı vurgulanır.⁹⁹

⁹⁶ Trott, **a.g.e.**, p.7.

⁹⁷ Uzyurt, **a.g.e.**, s.45.

⁹⁸ Ahmed, Shepherd, **a.g.e.**, p.22.

⁹⁹ Per Darmer, Lars Bo Hansen, "Experience and Schumpeter- The Innovation Theories of Schumpeter related to Two Organizational Fields within the Experience Economy: Music and Sports", **CEUS –Centre for Leisure Management Research**, 2006, pp.6-29 (Çevrimiçi) http://the-academy.celf.dk/dk/forskning_og_udvikling/publikationer/Documents/Schumpeter.pdf, 29 Mayıs 2011, s.6.



Şekil 5. Joseph Schumpeter'in Konjonktür Dalgaları (Business Cycles)

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Stepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p 23.

Mevcut endüstrilerdeki yaratıcı yıkım, inovasyon ve teknolojik gelişmeleri konu alan çalışmaların merkezinde yer alır. Pazara yeni girenlerin getirdiği yenilikler ile yıkıcı inovasyonlar, mevcut bilgi ya da iş modelleri karşısında diğer örgütleri savunmasız bırakır.¹⁰⁰ Büyük değişimlere neden olan teknolojik gelişmeler yoğun bir rekabet ortamı yaratabileceği gibi rekabet koşullarının da şeklini değiştirebilir.¹⁰¹ J. Schumpeter'a göre yaratıcı yıkım bir süreçtir. Yeni teknolojiler, yeni ürün ve hizmetler, yeni tedarik kaynakları, yeni örgüt türleri ile rekabet şiddetlenir ve bu süreç yerleşik örgütlerin yok olması ile sonuçlanır.¹⁰² Günümüzde bilgisayar kullanımının yayılması ile daktilo kullanımının yok olması bir yaratıcı yıkım örneğidir. Şekil 5'de görüldüğü gibi, teknolojik değişimlerin işyaşamında yarattığı etki "dalga" metaforu ile açıklanır. Günümüzde teknolojik değişimlerin kısa sürede yaşanıyor olması, yaratıcı yıkım sonucu oluşan dalgaların süresini kısaltmıştır. Bu durum örgütlerin inovasyonlara yönelmesinin hem bir nedeni hem de bir sonucudur.

Yaratıcı yıkım ile sonuçlanacak **"kesintili kırılma yaratan teknolojik değişimler"** (discontinuous technological changes) olarak adlandırılan ve ansızın sektörleri

¹⁰⁰Anna Bergek, Christian Berggren, Thomas Magnusson, Michael Hobday, "Technological Discontinuities and The Challenge for Incumbent Firms: Destruction, Disruption or Creative Accumulation?", **Research Policy**, Vol.42, 2013, p.1210.

¹⁰¹James M. Utterback, Fernando F. Suarez, "Innovation, Competition, and Industry Structure", **Research Policy**, Vol.22, 1993, p.1.

¹⁰²Joseph A. Schumpeter, **Capitalism, Socialism & Democracy**, 5th Edition, New York, Routledge, 1994, p.84.

etkileyen teknolojik gelişmeler örgütlerin varlıklarının devamlılığını etkiler. Yerleşik örgütlerin, gelişen teknoloji karşısında mevcut bilgilerinin yetersiz olması durumunda, örgütler varlıklarını devam ettiremezler.¹⁰³ Bu teknolojik değişimlere uyum gösteremeyen ve inovasyon faaliyetlerine yoğunlaşamayan örgütlerin başarılı olması güçtür.

İnovasyon ekonomisi üzerine çalışmalar yapan Christopher Freeman, hemen hemen her sektörde önde gelen lider örgütlerin ortak özelliğinin, yüksek düzeyde yeni ürün geliştirme yeteneğine ve inovasyon yapma kapasitesine sahip olması olduğunu ifade eder.¹⁰⁴ Teknolojik değişimlerin inovasyon hızına etkisi sektörler bazında farklılık gösterir. Örnek vermek gerekirse, beyaz eşya sektöründe inovasyonlar olmasına rağmen inovasyon hızı nispeten yavaştır. Halbuki cep telefonu sektörü, beyaz eşya sektörüne göre daha kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen inovasyon hızı açısından çok ciddi farklılıklar gösterir. Cep telefonu sektöründe teknolojik gelişmelerin sıkı takipçisi olamayan ve bu gelişmelere uygun inovasyonlar gerçekleştiremeyen örgütler kısa sürede rakiplerinin gerisinde kalır. Nokia firmasının dramatik şekilde pazar payını kaybetmesi buna en güzel örnektir. Nokia pazardaki lider örgüt iken, teknolojik değişimlerin ve tüketici taleplerinin ne yönde ilerleyeceğini öngörememesi, pazardaki payını kısa sürede Apple ve Samsung'a kaptırmasına neden olmuştur. Bu durumun teknolojik değişimlerin, inovasyonun tarihsel gelişiminde önemli bir katalizör olması ile açıklanması mümkündür. Bu değişimlere uyum gösteremeyen örgütler, pazar dinamiklerindeki eğilimlere yönelik zamanında eyleme geçmekte güçlük çekerler. Bu bağlamda teknolojinin inovasyonu nasıl etkilediği ve örgütleri inovasyon yapmaya nasıl zorunlu bıraktığının anlaşılabilmesi, inovasyonun tarihsel gelişiminin incelenmesi ile daha açıklayıcı olacaktır.

1950'li yıllara kadar inovasyonun ekonomik kalkınmadaki rolüne ağırlık veren çalışmaların olduğu görülür. 1950'li yıllarda inovasyonun yayılması, sistematik ve dinamik doğası ve birbiriyle yakın ilişkileri analiz edilmiştir.¹⁰⁵ 1960'lı yılların başlarında inovasyon ile ilgili kavramsal ve teorik çalışmalar başlamıştır. Bu yıllardaki

¹⁰³ Michael L. Tushman, Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments", **Administrative Science Quarterly**, Vol.31, 1986, pp.444-445.

¹⁰⁴ Trott, **a.g.e.**, p.7.

¹⁰⁵ Manfred M. Fischer, "Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation", **Annals of Regional Science**, Vol.35, No.2, 2001, p.201.

çalışmalarda daha çok inovasyonun tanımlayıcı doğası, örgütün özellikleri ve inovasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin analizi üzerinde durulur.¹⁰⁶ 1970'lerin sonu 1980'lerin başında enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin inovasyon faaliyetlerini etkilemeye başladığı görülür.¹⁰⁷ 1980'li yıllarda enformasyon teknolojisindeki gelişmeler ile hızla değişen ve çeşitlenen tüketici talepleri, rakiplerden önce bu talepleri karşılama gerekliliği yaratmıştır. Örgütler, düşük maliyet ile rekabet gücü yüksek daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmaya odaklanmışlardır.¹⁰⁸ İnovasyonu rekabet avantajı sağlayacak önemli bir araçtır. Dolayısıyla örgütler, stratejilerinde inovasyona yönelik amaçlar belirleme eğilimi gösterirler.

1980'leri takip eden yıllarda enformasyon teknolojilerinin yanında yazılım teknolojisindeki ilerlemeler inovasyonun önemini artırmıştır. Bu dönemde örgütlerin karlılığının artırılmasında finansal alandaki inovasyonlar, girişimcilik, icat ve yeni fikirler birer kaldıraç olarak görülmüştür.¹⁰⁹ 1980'li ve 1990'lı yıllardaki çalışmalarda inovasyon teorisi genişletilmiş ve yenilikçi örgüt tasarımı ile ilgili reçeteler geliştirilmiştir.¹¹⁰ 1990'larda yaşanan dijital çağ sonucunda internetin etkin kullanımı, küresel pazarları ve aktörleri birbirine daha da yakınlaştıran fark yaratan inovasyon odaklı stratejilere ve uygun örgüt modellerini aramaya yönlendirmiştir. Bugünkü inovasyon dalgası ise mevcut ve potansiyel ihtiyaçları karşılamak için kullanıcılara yeni özellikler sunmaya odaklanır ve işlevselliğin ön planda olduğu yeni ürünleri tasarlamaya yoğunlaşır.¹¹¹ İnovasyon gelişimi incelendiğinde örgütlerin stratejilerinden iş yapış yöntemlerine kadar inovasyon uygulamalarının yansıdığı görülür.

¹⁰⁶Abujarad, **a.g.e.**, p.305

¹⁰⁷Rosabeth Moss Kanter, "İnovasyon: Klasik Tuzaklar", **Esaslar: Harvard Business Review'den En Kalıcı Yönetim Fikirleri**, Çev: Melis İnan, 2.bs., İstanbul, Optimist Yayıncılık, Mayıs 2013, s.151-152.

¹⁰⁸A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayın, Kasım 2002, s.17.

¹⁰⁹ Kanter, "İnovasyon: Klasik Tuzaklar", s.152-156.

¹¹⁰Abujarad, **a.g.e.**, p.305.

¹¹¹Kanter, "İnovasyon: Klasik Tuzaklar", s.152-156.

1.3.2 İnovasyon Türleri

İnovasyon, örgütün tüm faaliyetlerine yansımaktadır. Uygulandığı alanlara ve yarattığı etkiye göre inovasyona ilişkin birçok farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülür. İnovasyon, meydana getirdiği değişimin ve farklılığın derecesine göre radikal ve artımsal inovasyon olarak sınıflandırılırken, uygulama alanlarına göre ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olarak sınıflandırılır.

İnovasyona ilişkin sınıflamalar öncelikli olarak teknik faaliyetler üzerinden ele alınır. İnovasyonun örgütteki diğer faaliyet alanları ile etkileşim halinde olması, teknik faaliyetler etrafındaki sınıflamasını genişletir. Tablo 5’de inovasyon türlerini geniş bir yelpazede inceleyen Paul Trott’un inovasyon sınıflaması yer almaktadır.

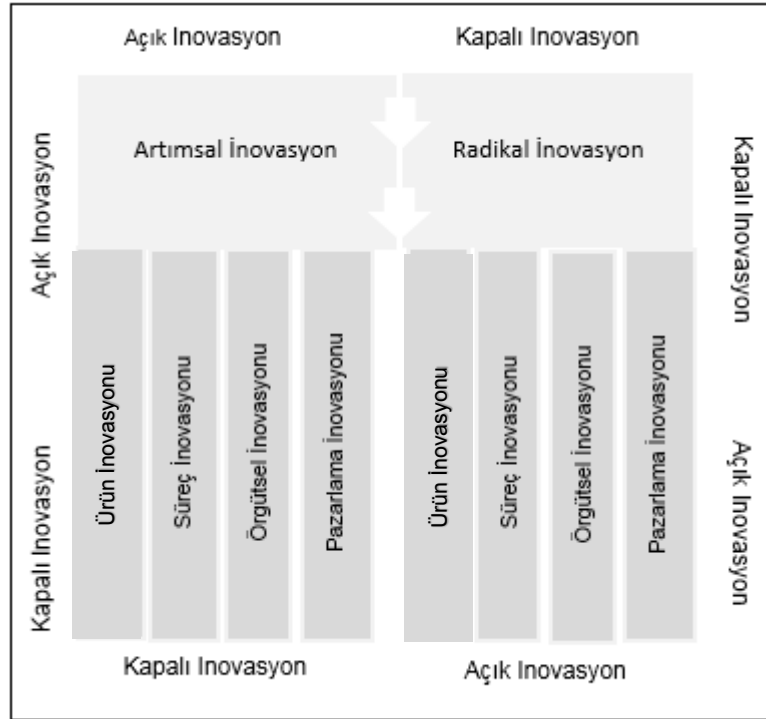
Tablo 5. İnovasyon Türleri

İnovasyon Türü	Uygulama Alanları
Ürün İnovasyonu	Yeni ya da mevcut ürün geliştirme (yeni nesil cep telefonları, android telefonlar)
Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim süreci geliştirme
Örgütsel İnovasyon	Yeni bir risk birimi, yeni iç iletişim sistemi, yeni muhasebe süreçlerine ilişkin yeni uygulanan yöntemler ve uygulamalar
Üretim İnovasyonu	Kalite çemberleri, sıfır stok üretim sistemi, yeni üretim planlama sistemi, yeni kalite sistemi
Ticari / Pazarlama İnovasyonu	Yeni finansal düzenlemeler, yeni satış yaklaşımı
Hizmet İnovasyonu	İnternet temelli finansal hizmet (internet bankacılığı, telefon bankacılığı)

Kaynak: Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, 3 rd Edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2005, p.17.

Tablo 5’de inovasyon türlerinin temel olarak ürün, süreç ve örgütsel düzeyde farklılaştığı görülür. Bu sınıflamada yeni veya iyileştirilen ürüne ve hizmete odaklanan ürün ve hizmet inovasyonuna yer verilir. Tablo 5’de görüldüğü gibi inovasyon türleri; üretim, pazarlama, ve yönetsel süreçler ile çeşitlilik gösterir. Bu bağlamda P. Trott’un detaylandığı inovasyon türleri, en temelde ürün ve süreç inovasyonlarının çeşitlendirilmesi olarak ele alınmaktadır.

Literatür incelemesinde ürün ve süreç inovasyonu dışında inovasyon türlerinin sınıflaması ile ilgili fikir birliğine varılamadığı görülür. İnovasyon çalışmalarına rehber niteliğindeki Oslo Manuel, inovasyon türlerini örgüt faaliyetleri etrafında ele alarak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olarak sınıflandırır.¹¹² Literatürdeki en yaygın sınıflamalardan biri, Oslo Manuel’de yer alan sınıflamadır.



Şekil 6. İnovasyon Türleri

Şekil 6’da yer alan inovasyon türleri, literatürdeki inovasyon sınıflamalarına ilişkin çalışmalardan esinlenerek oluşturulmuştur. Literatürde inovasyon türlerine yönelik sınıflamalarda artımsal ve radikal inovasyonların, ürün, süreç, örgütsel, pazarlama, iş modeli ya da sosyal inovasyon ile aynı derecede değerlendirildiği görülür. Oysaki Şekil 6’da belirtildiği gibi tüm inovasyonların çıkış noktası yarattıkları etki ile paralel düşünülür. Örgütlerin açık ya da kapalı inovasyonları yarattığı etkiye göre artımsal veya radikal inovasyon şemsiyesi altında sınıflandırılmalıdır. Yeni ürün ve süreç

¹¹² Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011, p.10.

geliştirilmesi, yeni örgütsel yönteminin ya da pazarlama yönteminin uygulamaya geçilmesi radikal inovasyondur. Var olanın geliştirilmesi ya da iyileştirilmesine ilişkin gerçekleştirilen inovasyonlar da artımsal inovasyondur. Dolayısıyla inovasyon türleri en temelde artımsal ve radikal inovasyon olarak sınıflanması daha anlamlı olur. Artımsal ve radikal inovasyonların altındaki sınıflama ise ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyon olarak ele alınması önerilir. İnovasyon çıktıları ve inovasyonun yarattığı etki bir araya getirildiğinde inovasyon türlerini açıklamaya yönelik bu sınıflama literatüre katkı sağlayacaktır.

1.3.2.1 Artımsal ve Radikal İnovasyonlar

İnovasyon çalışmaları küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsar. İnovasyona ilişkin temel sınıflamanın inovasyonun yarattığı etki düzeyine bağlı olarak yapıldığı görülür. İnovasyon, yarattığı etkiye göre radikal ve artımsal inovasyonlar olarak ikiye ayrılır.¹¹³

Radikal ve artımsal inovasyonlar, teknoloji odaklı süreç inovasyonunun farklı türleri olarak tanımlanır. Radikal inovasyonlar, teknolojide devrim yaratan değişimleri temsil eder. Büyük değişimler yaratan ve yeni bilgi gerektiren radikal inovasyonlarda, uzmanlık alanları ve örgütün bilgi kaynakları (teknik elemanlar, mühendisler vb.) arasındaki uyuma bağlı olarak gerçekleşir.¹¹⁴ Radikal inovasyonlar, yoğun Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak hem pazarda hem de müşteride yeni açılımlar yaratır. Bu inovasyonlar daha önce var olmayan bir ürün ya da süreç geliştirme sonucunda meydana gelir. Radikal inovasyonların artımsal inovasyonlardan farklılaştığı nokta, yeninin geliştirilmesi ya da mevcut olanın iyileştirilmesidir.

Artımsal inovasyonlar var olan teknolojide ufak gelişmeler veya basit düzeltmeleri içerir.¹¹⁵ Örneğin, toplam kalite yönetimi çerçevesinde, örgütlerin kademeli olarak gerçekleştirdikleri yeni uygulamalar ve iyileştirmeler sonucunda kalite ve verimliliğin artırılması ile örgütlere önemli avantajlar kazandırır.¹¹⁶

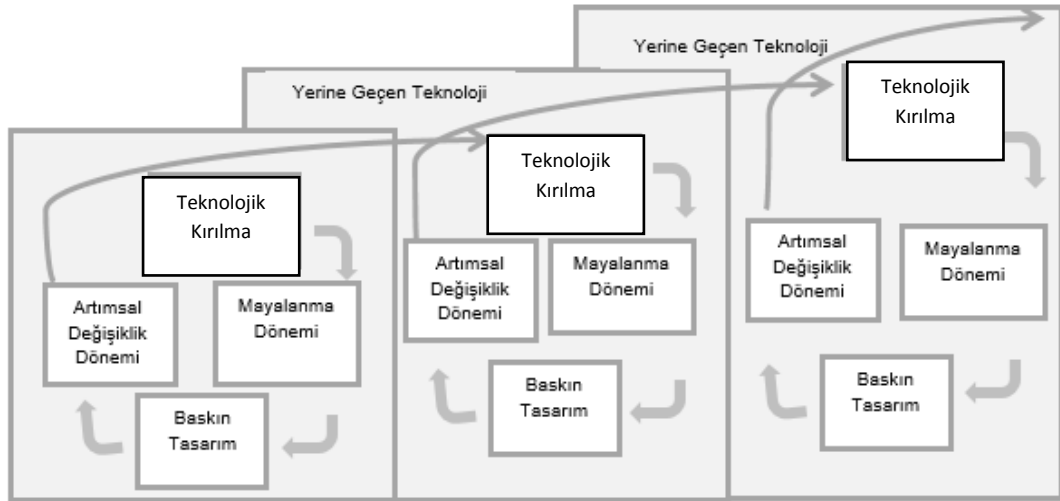
¹¹³Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Edition, Wiley, 2005, pp. 11-12.

¹¹⁴Robert D.Dewar, Jane E.Dutton, "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis", **Management Science**, Vol.32, No.11, 1986, pp. 1422-1423.

¹¹⁵A.e., p.1423.

¹¹⁶Uzyurt, **a.g.e.**, s.34.

Michael Tushman ve Charles A. O'Reilly, radikal ve artımsal inovasyonun teknolojide yarattığı etkiyi, organik maddelerin mikroorganizmaların salgılabildiği enzimler ile değişime uğraması olan mayalanma metaforu ile açıklarlar. Radikal ve artımsal inovasyonlar arasındaki ilişki, teknolojik kırılmalar ve **teknolojik mayalanma** (fermentasyon) süreci ile yakından ilişkilidir. **Teknolojik kırılmalar** (technological discontinuity) neticesinde bilim ya da mühendislik alanındaki gelişmelerin, teknoloji döngüsünü tetiklemesi kaçınılmazdır. Şekil 7'de görüldüğü gibi teknolojik kırılmalar sonucunda artımsal inovasyonda bir kesintinin meydana gelmesi ile teknolojik mayalanmada bir aşama daha gerçekleşir ve sonrasında teknolojik döngünün ikinci aşaması başlar. Örneğin, kurmalı saatlerin yerini pilli saatlere bırakması bu pazardaki bir teknolojik kırılmadır.¹¹⁷



Şekil 7. Teknolojik Mayalanma ve Teknoloji Döngüsü

Kaynak: Michael Tushman, Charles A. O'Reilly, **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, USA, Harvard Business School Press, 1997, p.162.

Şekil 7'de yer aldığı gibi mayalanma döneminde her bir teknolojik çeşitliliğin pazar tarafından kabul görmesi beklenir. Mevcut ve yeni teknoloji arasında olduğu gibi, yeni teknolojinin varyasyonları arasında da bir rekabet meydana gelir. Bu mayalanma

¹¹⁷Michael Tushman, Charles A. O'Reilly, **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, USA, Harvard Business School Press, 1997, pp.160-161.

dönemleri karmaşık ve belirsizdir. Mayalanma süresinin sonunda, teknolojik döngünün üçüncü aşamasının başlangıcında popüler (trend) tasarımlar ya da endüstri standartları ortaya çıkar. Sıklıkla kullanılan popüler bir tasarım ortaya çıktığında, rakip örgütler yeni standartlara göre değişim yaşar ve pazarın risklerinden kendilerini korumaya çalışır.¹¹⁸ Artımsal inovasyon süreci olan “teknolojik mayalanma süreci”nin ardından radikal inovasyonlar gerçekleşmesi olasıdır. Fikirlerin mayalanma ya da olgunlaşma sürecinde, müşteriler ya da tüketiciler için eski teknolojiyi kullanma veya yenisine geçme konusunda büyük bir belirsizlik ortaya çıkar. Bu belirsizlik ortadan kalktığında pazara hakim teknoloji ve teknik yapı yeniden belirlenir ve artımsal inovasyon yeniden meydana gelir.¹¹⁹ Yeni teknolojinin geliştirilmesi sonucunda, müşterilerin eski teknolojiye sadakati, örgütlerin radikal ya da artımsal inovasyon gerçekleştirmelerinde önemli bir belirleyicidir. Örneğin; android telefonların çıkması müşteriler için iletişime yeni bir boyut kazandırmıştır. Dolayısıyla örgütler, müşterilerin bu ürünü kullanmaya devam edeceklerini düşünerek artımsal inovasyonlara odaklanmayı ya da hologram görüntü sunacak yeni bir iletişim aracı geliştirerek bir radikal inovasyon yapmayı tercih edebilirler. Bu noktada örgütlerin, müşterinin daha üst teknoloji ürünü kullanıp kullanmayacağına ilişkin öngörüsü inovasyon türünü de etkiler.

Radikal inovasyonlar, yeni teknolojiler aracılığıyla eski teknolojilerde yıkıcı bir etki yaratır. Radikal inovasyon ürünleri ya da hizmetleri yeni pazarların oluşmasına neden olur.¹²⁰ Radikal inovasyonların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;¹²¹

- Şaşırtıcı ve çarpıcıdır.
- Yeni pazarlar açarlar.
- Bireylere, ekiplere ya da örgütlere sahiplenecekleri, “benim” diyebilecekleri alanlar yaratırlar.
- Gelecekteki yönelimler için örnek ya da başlangıç olacak inovasyonlar için bir kaynak olurlar.
- İlişkili ve ilişkisiz olayları beklenmedik şekilde etkilerler.

¹¹⁸A.e., pp.160-161.

¹¹⁹Luecke, a.g.e., s.7.

¹²⁰A.e., s.15.

¹²¹ Frans Johansson, **Yaratıcılık ve İnovasyon: Medici Etkisi Yaratmak**, Çev. Dinç Tayanç, 2. Bs, İstanbul, MediaCat Yayınları, Haziran 2013, s.34.

Artımsal inovasyon stratejilerine yapılan yatırımlar, radikal inovasyon stratejilerine göre daha az risklidir ve daha hızlı sonuçlanır. Ancak artımsal inovasyonlar, mevcut teknoloji ile gelecekteki teknolojiler arasında çoğu zaman bir köprü sunamadıklarından ötürü radikal inovasyonlar gibi örgütlere rekabette büyük avantaj sağlayamazlar. Rekabet avantajı sağlayabilmesi için örgütlerin artımsal ve radikal inovasyon stratejileri arasında bir denge kurmaları gerekir.¹²² Radikal inovasyonlar büyük miktarlarda yatırım gerektirir ve yüksek risk taşıyor olmasına rağmen yüksek kar getirmesi nedeniyle tercih edilir. Artımsal inovasyonlar ise radikal inovasyonlara gerekli sermayeyi ve kaynakları temin edecek altyapının oluşturulmasını sağlar. Bu nedenle örgütler daha az riskli ama bildikleri bir alanda yatırım yapmayı tercih ederek artımsal inovasyonları gerçekleştirmeye yönelirler. Örgütler, inovasyon faaliyetlerini, artımsal ve radikal inovasyon şemsiyesi altında ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonu şeklinde gerçekleştirirler.

1.3.2.1.1 Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, mal veya hizmetler ile ilgili önemli değişiklikleri içerir. Bu değişiklikler hem yeni ürünleri ve hizmetleri hem de mevcut ürünlerin iyileştirilmesini kapsar. Ürün inovasyonu, örgütün ürün geliştirme yeteneğine ve stratejik pozisyonunu güçlendirmeye odaklanır. Bu çerçevede ürün inovasyonu aşağıdaki gibi ifade edilir:¹²³

- Yeni ürünler, süreçler ve hizmetler için ihtiyaçların sorgulanması,
- Yeni ürüne uyumun sağlanması ve uygun yönergelerin belirlenmesi,
- Yeni ürünün ticarileştirilmesi ve geliştirilmesi için örgütün tüm yönetim sistemlerine yönelik bir plan yürütülmesi,
- Yatırım için yeni ürünlerin yaratacağı fırsatlara göre seçilmesi,
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi için örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi,
- Yeni ürün geliştirme programının yürütülmesi ve yeni ürün geliştirilmesidir.

¹²²Luecke, **a.g.e.**, s.9.

¹²³David L. Rainey, Rensselaer Hartford, **Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development**, Cambridge University Press, 2005, p.1.

Yeni bir ürün fikri ile başlayan ürün inovasyonu, fikrin değerlendirilmesi, fizibilite analizi, ürünün geliştirilmesi, pazar analizi ve pazara sunulması ile sonuçlanır. Yeni ürün geliştirme sürecinde iletişimin artırılması sonucunda inovasyon takımlarının ve birimlerinin birbiri ile uyumu sağlanır. Yenilikçi ürünün ticari başarısı ile hızı arasında güçlü pozitif ilişki vardır. Ürün inovasyonu sayesinde yeni ürün geliştirme süresinin kısaltılması ile örgütler pazarda ilk olma avantajını elde eder ve rekabet üstünlüğü yakalama olasılığını artırır. Bir örgütte ürün inovasyonunun kapsamı; ¹²⁴

- Yeni pazar oluşturan ürün inovasyonları,
- Örgütün mevcut pazara girişini sağlayan yeni bir ürün hattının oluşturulması,
- Mevcut ürün hattı ile uyumlu ürünlerin geliştirilmesi,
- Mevcut ürün sisteminde talep görmeyen veya modası geçmiş ürünün yeniden tasarlanarak talep edilir hale getirilmesi,
- Ürünlerde farklılık sağlayan iyileştirmelerin yapılması,
- Ürün aynı kalmakla beraber, süreç inovasyonu ile ürünün maliyeti düşürülerek fiyat avantajının yaratılması,
- Yeni pazar oluşumu sağlayan yenilikçi ürün geliştirilmesidir.

Ürün inovasyonu, çoğunlukla artımsal inovasyon sonucunda gerçekleşir. Örgütler standart ürün hattını genişletir ya da özellikler ekleyerek üründe değişiklik yapmayı tercih ederler. Ürün inovasyonu ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir.¹²⁵ Ürün inovasyonuna örnek; Ar-Ge yatırım ürünü olan Toyota'nın hybrid aracı Pirus'tur.¹²⁶ Ürün inovasyonuna verilebilecek diğer bir örnek de; yeni hand-held müzik oynatıcısı olan Ipod ya da yeni cep telefonu olan Iphone'dur.

1.3.2.1.2 Süreç İnovasyonu

Ürün inovasyonu, yeni bir ürün ya da hizmet yaratılmasına odaklanırken, süreç inovasyonu yeni ürünün üretimine olanak sağlamaya ve mevcut ürünlerin üretiminde

¹²⁴Adem Ögüt, Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.144-146.

¹²⁵Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.66-67.

¹²⁶Ian E. Maxwell, **Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth**, New Zealand, Springer, 2009, p.9.

farklılaşmanın meydana gelmesi ile maliyetleri düşürmeye odaklanır.¹²⁷ Süreç inovasyonu, üretim ve hizmetlerin meydana getirilmesindeki değişiklikleri kapsar. Süreç inovasyonlarının çoğu maliyeti düşüren, kaliteyi artıran ya da her ikisini birden gerçekleştiren artımsal inovasyonlardır. Etkin bir öğrenme eğrisi ile mevcut üretim süreçleri aşamalı olarak gerçekleşir ve küçük süreç inovasyonları meydana gelir.¹²⁸

Süreç inovasyonu, ürün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin süreçlerde yenilikçi bir uygulamanın gerçekleştirilmesidir. Örneğin; yenilenebilir kaynaktan üretilen benzin için yeni ham petrol üretim süreçlerinin geliştirmesi gerektirir.¹²⁹ Yeni donanımın kullanımı, yeni üretim yönteminin benimsenmesi, yeni dağıtım kanallarının geliştirilmesi gibi süreci etkileyecek yeni iş tasarımlarının yapılması süreç inovasyonunun bir parçasıdır.

Süreç inovasyonu ile ilişkili diğer bir inovasyon kategorisi iş modeli inovasyonudur. İş modeli inovasyonu, örgütlerin müşterileri için değer yaratan iş süreçleri bütünüdür. Başarılı bir iş modeli inovasyonunun yapı taşları; müşteri değeri, kilit kaynaklar, süreçler, gelir modeline, maliyet yapısına ve kar beklentisine yönelik planlardır. Örneğin, Apple'ın iş modeli inovasyonu; donanım, yazılım ve hizmeti bir arada sunan iPod ve iTunes'un kombinasyonudur.¹³⁰ Düşük karlı iPod'un satışını emniyete almak için, düşük karlı iTunes müzik hizmetinin sunulması başarılı bir iş modeli inovasyonudur. Apple taşınabilir eğlencede devrim yapmış ve hizmet sürecini farklılaştırarak yeni bir pazar yaratmıştır.

1.3.2.1.3 Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından ya da örgüt yapılarından farklılaşan ve bunları önemli ölçüde değiştiren inovasyon çalışmaları olarak tanımlanır.¹³¹ Örgütsel inovasyon, teknik

¹²⁷ Bruce Traill, Klaus G. Grunert, **Product and Process Innovation in The Food Industry**, UK, Chapman Hall, 1997, p.4.

¹²⁸ Tushman, Nadler, **a.g.e.**, p.77.

¹²⁹ Maxwell, **a.g.e.**, p.9.

¹³⁰ Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann, "İş Modelinizi Yeniden Yaratmak", **İş Modeli İnovasyonu, Harvard Business Review**, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, MESS Yayınları, 2010, s.55-78

¹³¹ Hamel, **a.g.e.**, p.75.

düzyde bir inovasyonun öncülüdür. Diğer bir ifade ile teknik değişimin gerçekteşebilmesi, örgütsel değişimden geçer. Örgütsel inovasyonlar, sadece ürün ve süreç inovasyonunu desteklemez aynı zamanda örgüt performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel inovasyonlar, işin kalitesini ve verimliliğini artırır, bilginin paylaşımında yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmede ve kullanmada örgütün yeteneğini geliştirir.¹³²

Örgütsel inovasyonun diğer inovasyon türleri ile yakın ilişki nedeniyle örgütsel inovasyon örgüt yapısı düzeyinde ve süreçler düzeyinde sınıflandırılarak incelenir:¹³³

- Örgüt yapısı düzeyinde örgütsel inovasyon; bilgi akışını, emir-komuta zincirini, sorumlulukların kapsamını ve hiyerarşik seviyelerin sayısını etkiler.
- Süreçler düzeyinde örgütsel inovasyon; örgütün operasyonlarını, süreçlerini ve rutin işlerini etkiler. Süreçler düzeyinde örgütsel inovasyon, bir örgütte yeni süreçlerin ya da prosedürlerin uygulanmasıdır. Üretimin esnekliğini, hızını ve kalitesini (süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, kalite çemberleri) etkiler.

¹³² Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011, p.6.

¹³³Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay, "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", **Technovation**, Vol.28, 2008, p.646.

Tablo 6. Örgütsel İnovasyon Tipolojisi

		Örgütsel İnovasyonun Odağı	
		Örgüt İçinde	Örgüt Dışında
Örgütsel İnovasyonun Türü	Örgüt Yapısı Düzeyinde Örgütsel	*Çapraz fonksiyonel takımlar	*İşbirliği ağları (Ar-Ge, üretim, satış vb.)
		*Fonksiyonların planlamasında, uygulanmasında ve kontrolünde merkezkaçılık	*Dış kaynak kullanımı, satın alma ya da temin etme
		*Üretim hücrelerinde değişim	
		*Hiyerarşik seviyelerde azalma	
	Süreçler Düzeyinde Örgütsel İnovasyon	*Üretimde takım çalışması	*Tam zamanında üretim (Just-in-time)
		*İş zenginleştirme	*Tedarik zinciri yönetimi
		*İş genişletme	*Müşteri memnuniyeti
		*Sürekli iyileştirilen süreçler	
		*Kaizen	
		*Kalite çemberleri	
*Kalite sertifikaları (İSO)			

Kaynak. Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel, Gunter Lay, "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", *Technovation*, Vol.28, 2008, p.647.

Tablo 6'da görüldüğü gibi örgüt yapısı ve süreçler düzeyinde örgütsel inovasyon, örgüt içi ve dışı ilişkiler dikkate alınarak örneklendirilir. Örgüt yapısı düzeyinde örgütsel inovasyon fonksiyonların planlamasında, uygulanmasında ve kontrolünde merkezkaçılık ve hiyerarşik seviyelerde azalma ile ilişkili iken; örgüt dışında ise işbirliği ağlarından ve dış kaynak kullanımından bahsedilir. Süreçler düzeyinde örgütsel inovasyon örgüt içinde takım çalışması, iş zenginleştirme, iş genişletme, Kaizen, kalite çemberleri, örgüt dışında müşteri memnuniyetini artıracak uygulamalar ve tam zamanında üretimi olanaklı kılacak tedarikçi ve satıcı ile geliştirilecek süreçler birer örnektir.

Örgütsel inovasyon; yeni yönetim uygulamalarının benimsenmesi, yeni iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla mevcut yöntemlerde ve örgütün yapısında yenilikler yapılması ile ilgilidir.

1.3.2.1.4 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu örgütteki yeni pazarlama uygulamaları ile ilgilidir. Ürünün tasarımında, paketlenmesinde, promosyonunda, konumlandırılmasında ve fiyatlandırılmasında yeni yöntemlerin benimsenmesini içerir.¹³⁴

Pazarlama inovasyonu, satın alma süreci boyunca mevcut ve potansiyel müşteriler ile gelişebilecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır, müşteri-satıcı ilişkisini güçlendirecek inovasyon uygulamalarını kapsar.¹³⁵ Enformasyon teknolojilerinin kolay ve ucuz bir şekilde erişilebilir olması müşteri ihtiyaç ve beklentilerinde hızlı bir değişim yaşanmasına neden olur. Örgütler, değişen bu müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye sunulmasında müşteri tatminini artıracak ve müşteri sadakatini güçlendirecek yeni pazarlama uygulamalarını benimseyerek pazarlama inovasyonunu gerçekleştirirler. Pazarlama inovasyonu bir anlamda bir ürün ya da hizmetin müşteriye ulaştırılması süreci ile ilgili olduğundan bir süreç inovasyonu olarak da değerlendirilir.

Radikal, artımsal, ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonları aynı anda gerçekleşebilir. Bir örgüt eş zamanlı olarak hem ürün inovasyonu, hem de süreç inovasyonu yapabilir. Yeni bir ürün ile radikal inovasyon gerçekleştirilirken, süreçlerde artımsal bir inovasyon meydana gelmesi olasıdır. İnovasyon türleri, inovasyon yönetim sürecinin bir çıktısıdır. İnovasyon yönetim sürecinde yeni bir fikrin, yeni bir ürün ya da sürece dönüştürülmesine ya da mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler aşamalı olarak gerçekleşir. Bu bağlamda inovasyon yönetim sürecinin nelerden etkilendiğinin ve hangi aşamalardan meydana geldiğinin incelenmesi inovasyona ilişkin faaliyetlerin anlaşılmasını sağlayacaktır.

¹³⁴ Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=guest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43>, 10 Aralık 2011, p.10.

¹³⁵ Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt.V, No.2, 2010, s.146.

1.3.3 Çevre ile Etkileşime Odaklanan İnovasyon Modelleri ve İnovasyon Yönetim Süreci

İnovasyon modelleri, inovasyon yönetim sürecinde örgütün içindeki ve dışındaki faktörler ile etkileşime odaklanır. İnovasyon yönetim süreci, bir ihtiyacı karşılayacak yeni bir fikrin, ürün ya da hizmete dönüştürülmesine ve ticarileştirilmesine yönelik bir dizi faaliyet grubunu kapsar. İnovasyon yönetim sürecinde fikrin inovasyon projesi dönüştürülmesi, bu projenin fizibilite analizinin gerçekleştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi ile değer yaratacak ürün ya da süreç inovasyonlarının meydana gelmesi söz konusudur.

Örgütler, tüketicilerin, rakiplerin, tedarikçilerin, yasal çerçeveyi belirleyen tarafların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir fikir ile inovasyon faaliyetlerini önceliklendirirler. Teknolojik gelişmelerin takipçisi olan örgütler, inovasyon faaliyetleri ile çevresel değişimlere uyum göstermeyi amaçlarlar. İnovasyon yönetim sürecine ilişkin modeller, örgüt fonksiyonlarının eşzamanlı inovasyon faaliyetlerine katkısına ve örgütün çevre ile etkileşimine göre gelişim gösterir. İnovasyon modellerinin inovasyon yönetim sürecindeki rolünün analiz edilmesi aynı zamanda örgütlerin çevre ile etkileşimlerinin açıklanması açısından faydalı olacaktır.

İnovasyon modelleri, inovasyon yönetim sürecinde, Ar-Ge ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşme sırasına göre doğrusal ve doğrusal olmayan inovasyon modelleri olarak ele alınır. Doğrusal inovasyon modellerinde, Ar-Ge faaliyetleri ile geliştirilen inovasyon pazara sunulur ya da pazar ihtiyacı belirlenir ve sonra Ar-Ge faaliyetleri gerçekleşir. Doğrusal olmayan inovasyon modellerinde, tüm fonksiyonların ve örgüt dışındaki aktörlerin inovasyon yönetim sürecine katkıları eş zamanlı olarak gerçekleşir. Doğrusal olmayan inovasyon modellerinin temelinde, inovasyon yönetim sürecinde örgütün iç ve dış çevresiyle eş zamanlı bir etkileşim vardır.¹³⁶ Dolayısıyla bu bölümde çevre ile etkileşime odaklanan inovasyon modelleri ele alınacaktır.

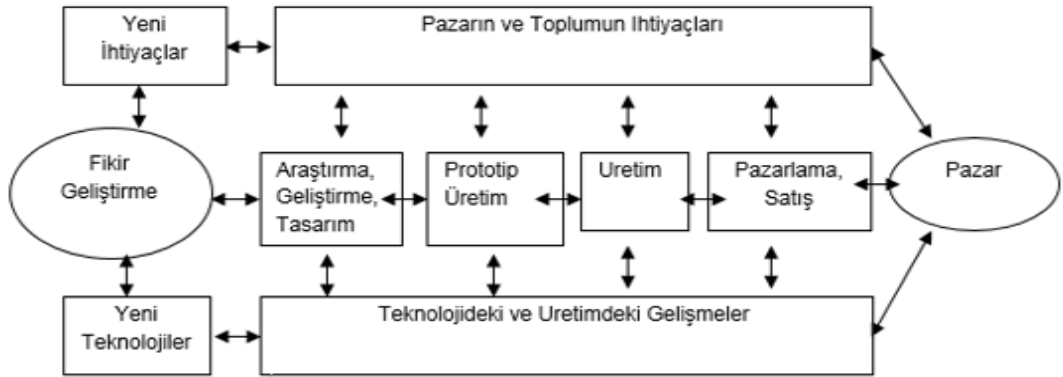
¹³⁶ Satı, a.g.e., s.108.

1.3.3.1 Çevre ile Etkileşime Odaklanan İnovasyon Modelleri

Örgütler ait oldukları üst sistemlerden ve kendi alt sistemlerinden etkilenir. Çevre ile etkileşim sonucunda örgüt içinde ve dışındaki tüm gelişmeler inovasyonun etkinliğini ve dolayısıyla inovasyon yönetim sürecinin başarısını belirler. Örgütün çevreyle etkileşiminin inovasyon yönetim sürecini nasıl etkilediğini saptamak amacıyla eşleştirme (etkileşim) inovasyon modeli, ağ modeli-öğrenen bütünleştirilmiş sistemler inovasyon modeli, açık ve kapalı inovasyon modelleri incelenecektir.

1.3.3.1.1 Eşleştirme (Etkileşimli) İnovasyon Modeli

Eşleştirme (etkileşimli) inovasyon modeli çerçevesinde örgütlerin teknolojik gelişmelere ve pazar ihtiyaçlarına duyarlılığı, radikal inovasyonların gerçekleşmesini olanaklı kılar.¹³⁷ Bu modelde pazar ve teknoloji birbiri ile etkileşim halindedir. Diğer bir ifade ile itme ve çekme eş zamanlı gerçekleşir.¹³⁸ Bu modelin temelinde Ar-Ge, mühendislik, tasarım, pazarlama ve satış arasındaki geribildirim tüm fonksiyonlar arasında eşzamanlı olarak gerçekleştiği bir akış vardır.¹³⁹



Şekil 8. Eşleştirme (Etkileşimli) İnovasyon Modeli

Kaynak: Michael Hobday, "Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol.17, No.2, June 2005, p.125.

¹³⁷Mirela Nicolov, Alina Daciana Badulescu, "Different Types of Innovations Modeling", **Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium**, Vol.23, No.1, 2012, p.1072.

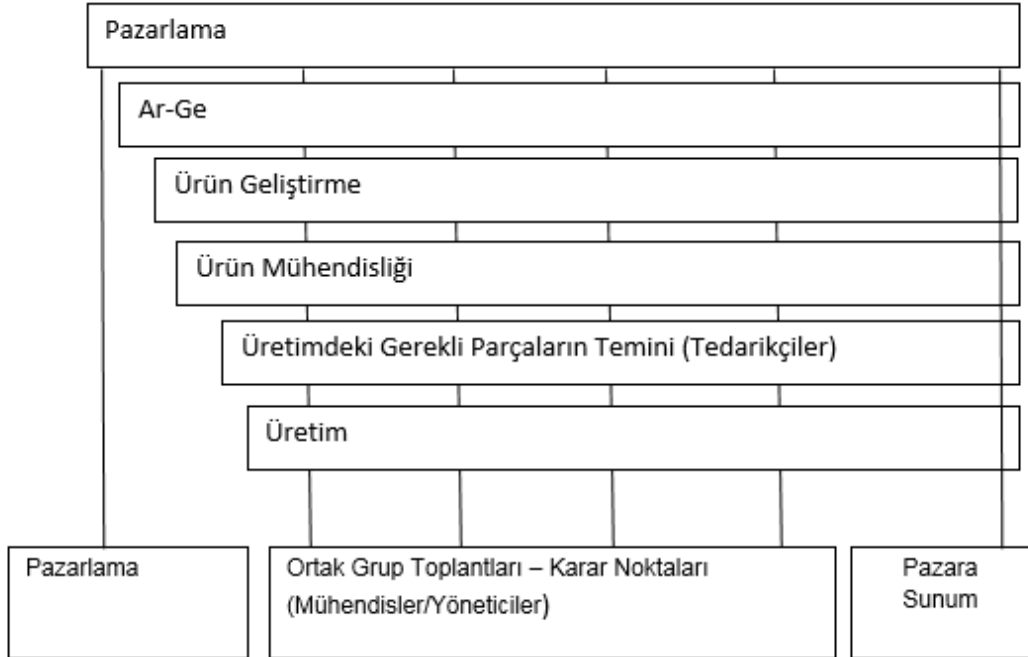
¹³⁸ Ahmed, Shepherd, a.g.e., p.169.

¹³⁹ A.J. Berkhout, Dap Hartmann, Patrick van der Duin and Roland Ortt, "Innovating the Innovation Process", **Int. J. Technology Management**, Vol.34, No.3/4, 2006, pp.390-404.

Şekil 8’de yer aldığı gibi fikir geliştirme aşaması müşterilerin yeni ihtiyaçlarından, yeni teknolojilerden, Ar-Ge’den, tasarımdan, üretimden, pazarlamadan ve pazardan etkilenecek şekilde gerçekleşir. Eşleştirme modelinde örgüt, tüm çevresel değişkenlere karşı duyarlıdır ve inovasyonun başlangıç aşaması olan yeni fikir, örgüt içinden ve dışından bir değişkene bağlı olarak geliştirilir.

1.3.3.1.2 Ağ Modeli-Öğrenen Bütünleştirilmiş Sistemler İnovasyon Modeli

Ağ Modeli-Öğrenen Bütünleştirilmiş Sistemler Modeli kapsamında inovasyon yönetim süreci, örgütlerin tüm paydaşlar ile karşılıklı ilişkiler kurmasına ve iş bölümü ile bilgi transferinin sağlanmasına bağlı olarak gerçekleşir. Örgütlerde fonksiyonların katılımı ile uzmanlık bilgisinin ve kaynakların bir ağ içerisinde paylaşılması söz konusudur. Bu nedenle bu model aynı zamanda öğrenmeyi bir ağ içerisinde ele alır.



Şekil 9. Ağ Modeli-Öğrenen Bütünleştirilmiş Sistemler İnovasyon Modeli

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p.171.

Öğrenen ağ modellerinin en önemli özelliği, inovasyonun etkinliği için süreç unsurlarının etkileşimini olanaklı kılan öğrenen bir sistemin varlığıdır.¹⁴⁰ Ağ modeli-öğrenen bütünleştirilmiş sistemler inovasyon modelinde Şekil 9'da görüldüğü gibi örgüt kaynaklarının, Ar-Ge faaliyetlerinin, üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerinin rakiplerden daha önce veya eşzamanlı olarak gerçekleşmesi söz konusudur.

Örgütün fonksiyonları arasında yüksek düzeyde uyumun meydana gelmesi aynı zamanda tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, devlet gibi örgüt dışındaki paydaşlar ile geliştirilen ilişkilere bağlıdır.¹⁴¹ Örgüt; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve üniversiteler ile geliştirdiği işbirlikleri ile inovasyon yönetim sürecini yürütür. Ağ inovasyonları modern araçları ve sistemleri, tasarım ve prototip üretimde uzmanlaşmayı ve inovasyon süreçlerinde dijitalleşmeyi zorunlu kılar. Bu model yüksek risk ve belirsizlik gösteren inovasyonların gerçekleşmesini konu alır.¹⁴² Ağ modeli-öğrenen bütünleştirilmiş sistemler modelinde örgütler, çevre ile etkileşim halindedir ve bu etkileşim sonucunda ağda bulunan her aktör örgütün inovasyonlarını etkiler. Bilginin işbirliği ağı içerisinde akışı ve paylaşılması, enformasyon teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Örnek verecek olursak; teknoparklardaki Ar-Ge merkezleri bu inovasyon modeli çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu bağlamda örgüt çevresi ile teknoloji ve bilgi paylaşımına girip girmemesine göre açık ve kapalı inovasyonu benimser.

1.3.3.1.3 Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri

Açık inovasyon kavramı ilk kez Henry W. Chesbrough tarafından ifade edilmiştir. Açık inovasyon modeli, inovasyon yönetim sürecinin kapalı inovasyon modelinden, dış çevreyle etkileşim halinde olduğu yeni bir modele geçiş olarak tanımlanır.¹⁴³ Henry W. Chesbrough klasik inovasyon sürecini “**kapalı inovasyon**” olarak değerlendirir. Örgütler, kapalı inovasyonda dış çevreden soyutlanarak faaliyetlerini yürütmeyi

¹⁴⁰ Uzyurt, **a.g.e.**, s. 56-57.

¹⁴¹ Hobday, **a.g.e.**, p.125.

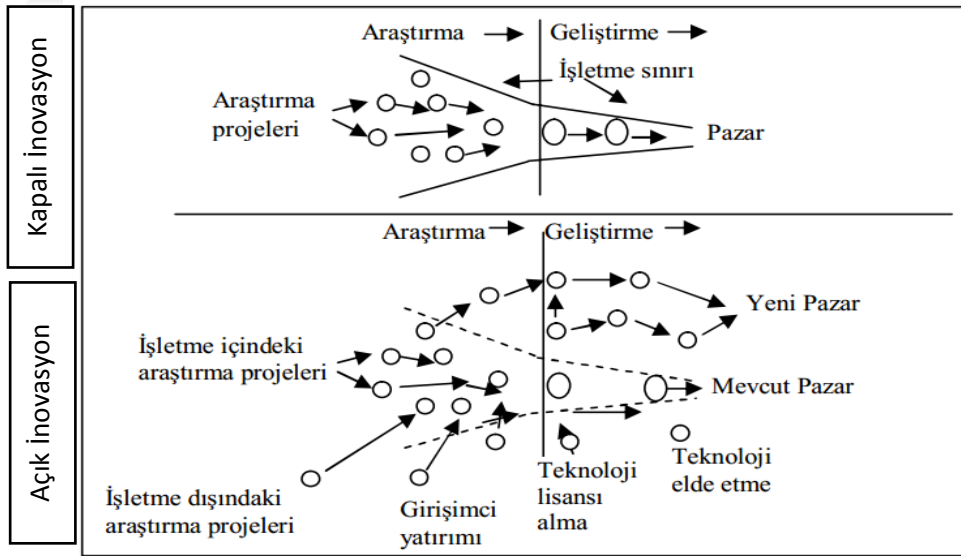
¹⁴² Nicolov, Badulescu, **a.g.e.**, p.1072.

¹⁴³ Henry W. Chesbrough, “Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation”, **Open Innovation**, Ed. by. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, New York, Oxford University Press, 2006, p.1.

hedefler. “**Açık inovasyon**” çerçevesinde örgütler, dış çevreden bilgi ve kaynak alışverişinde bulunmak suretiyle gerçekleştirdiği inovasyonlar ile pazarı etkiler.

Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler sanal örgüt ağlarındaki diğer örgütler ile işbirliği yapma imkanı doğurur. Örgütler, sanallık çerçevesinde faaliyetlerini tedarikçilerle, devlet birimleriyle, üniversitelerle eş zamanlı olarak yürütürler. Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için rakiplerinden önce öğrenmeli, ihtiyacı görmeli ve müşteri ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ya da hizmet üretmeli ve pazara sunmalıdır.

Açık inovasyon çerçevesinde örgütler işbirlikleri ve çevreyle kurulan tüm ilişkiler aracılığıyla başarıyı önemli ölçüde artıracak tamamlayıcı ortaklar bulur. Dışarıdaki kaynaklardan bilgilerin temin edilmesi ya da pazarı etkileyecek bilgilerin üretilmesi ile fikirlerin inovasyona dönüşümü ve bunun ticarileştirilmesi gerçekleşir.¹⁴⁴ Bu durum yalnızca projelere yatırılan sermayeden ya da zamandan tasarruf getirmez, aynı zamanda örgütlere inovasyona yönelik bir ekosistem, yeni ortaklık ilişkileri ve yüksek lisanslama gelirleri de sağlar.¹⁴⁵



Şekil 10. Kapalı ve Açık İnovasyon Karşılaştırması

Kaynak: Sema Yiğit, Mehtap Aras, “Bir Açık İnovasyon Aracı Olarak “Crowdsourcing” Ve Üniversitelerde Uygulanabilirliği-Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3, 2012, s.488.

¹⁴⁴Nicolov, Badulescu, a.g.e., p.1072.

¹⁴⁵Chesbrough, Garman, a.g.e., p. 70.

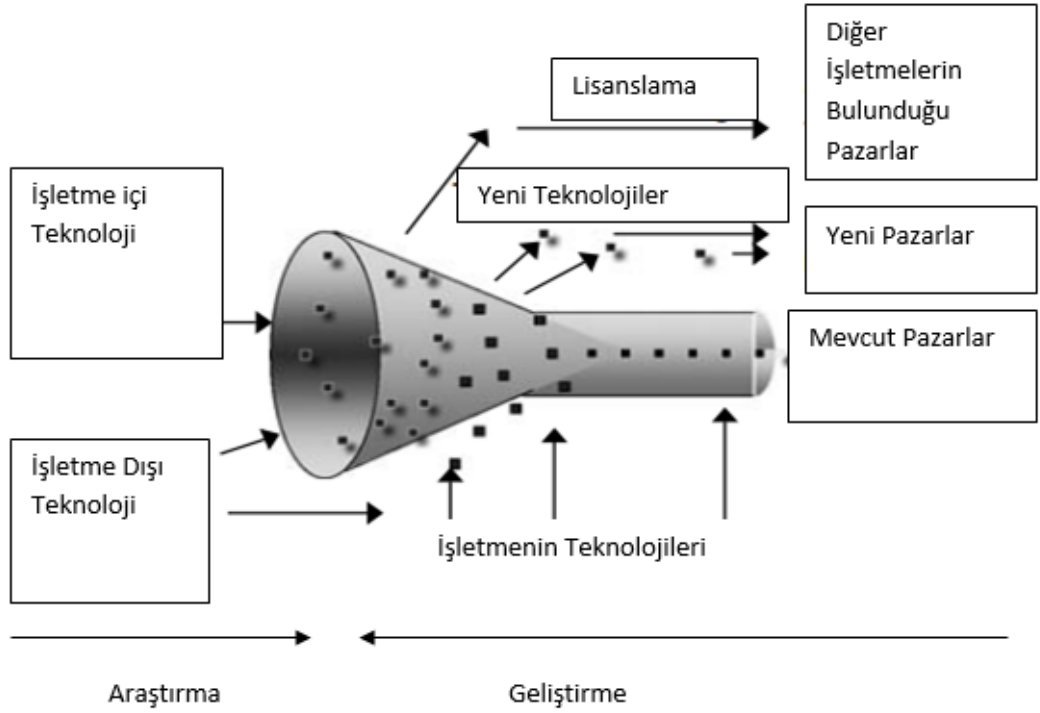
Şekil 10'da görüldüğü gibi örgütler inovasyon projelerini örgüt sınırları içerisinde kapalı inovasyon gerçekleştirerek inovasyon çıktılarını pazara sunarlar. Açık inovasyon kapsamında örgüt içindeki inovasyon projelerinin yanında, örgüt dışında yürütülen araştırma projelerinden yararlanırlar. Örgüt dışından bir girişimcinin yatırım yapması ile araştırma çalışmalarına gerekli finansman sağlanır. İnovasyon sonucunda fikri hakların korunmasını güvence altına alacak patentleme ve lisanslama çalışmaları yapılır. İnovasyon mevcut pazara yeni bir ürün sunabileceği gibi, yeni bir pazar yaratılmasını da sağlar.

Açık inovasyon modeli çerçevesinde inovasyon ile sonuçlanacak Ar-Ge projeleri, örgüt içindeki ve dışındaki teknolojinin veya yeni bir teknolojinin kullanılması ile mümkündür. Ar-Ge projelerinde örgüt sınırları içerisinde bilgi ve kaynak tahsisinin maliyetli ve zaman alıcı olması, örgütleri açık inovasyona yönlendirir.¹⁴⁶ Açık inovasyonda tedarikçilerden, müşterilerden ve örgüt dışı diğer bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler, örgütlerin bilgi birikimini ve inovasyon başarısını artırır.¹⁴⁷ Fikri mülkiyet, fikirler ve insanların örgüt içindeki ve dışındaki hareketini sadece örgüt sınırları içinde ele alan kapalı inovasyonun aksine, açık inovasyon fikir ve bilgi paylaşımını serbest bırakır.¹⁴⁸ Şekil 11'de inovasyon ile ilişkili teknolojilerin ve fikri hakların mevcut pazarlardaki etkileri ve yeni pazarları oluşturmadaki rolüne değinilmektedir.

¹⁴⁶ Chesbrough, **a.g.e.**, p.2.

¹⁴⁷Ellen Enkel, Oliver Gassmann, Henry Chesbrough, "Open R&D and Open Innovation:Exploring The Phenomenon", **R&D Management**, Vol.39, No.4, 2009, s. 312-313.

¹⁴⁸Henry W. Chesbrough, Andrew R. Garman, "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", **Harvard Business Review**, Vol. 87, No.12, December 2009, s. 70.



Şekil 11. Açık İnovasyon Modeli

Kaynak: Henry W. Chesbrough, "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation", **Open Innovation**, Ed. by. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, New York, Oxford University Press, 2006, p.3.

Şekil 11'de görüldüğü gibi Ar-Ge faaliyetleri, örgütün sınırlarını aşan faaliyetler ve teknolojiler ile gerçekleşir. Ar-Ge sürecinin sonucu geliştirilen teknolojilerin ve inovasyonların fikri haklarının korunması diğer örgütleri de etkiler.

Örgütler, pazara sundukları yeni fikirler, ticarileştirdikleri fikri haklar ya da teknolojiler sonucunda kar elde ederler. Diğer bir ifade ile fikrin ya da teknolojinin diğer örgütlere transferi gerçekleşir. Lisanslama ücretleri, ortak girişimler, mevcuttan türeyen yan ürünler gibi farklı alanlardan elde edilen gelirler, örgütlerin inovasyondan elde ettiği gelirden daha fazladır.¹⁴⁹ Dolayısıyla örgütler, açık inovasyon modelini benimseyerek inovasyon faaliyetlerini mevcut ve yeni pazarlarda gerçekleştirmeyi tercih ederler.

¹⁴⁹Enkel, Gassmann, Chesbrough, a.g.e., pp.312-313.

Teknoloji temelli ve gelişme potansiyeli yüksek sektörlerde çevreyle etkileşim açık inovasyonu olumlu yönde etkiler.¹⁵⁰ Açık inovasyonda örgütün inovasyon çıktıları mevcut iş modelleri ile sınırlı kalmayıp, pazardaki çeşitli kanallardan elde edilen bilgi, teknoloji ve hammadde alışverişi sonucunda da gerçekleşir.¹⁵¹ Örgütlerin açık inovasyon sonucu işbirliği ağları ile elde etmeye çalıştığı sinerjinin karşısında, örgütün dış çevresindeki paydaşlar ile işbirliği yapmayan, kapalı inovasyonu benimseyen örgütlerin dinamik çevre koşullarına uyum göstermesi daha zordur. Açık ve kapalı inovasyon, örgütte inovasyon yönetim sürecine katkıda bulunacak değişkenleri etkiler. İnovasyon yönetim sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu, kimlerin katkıda bulunduğu ve değerlendirme sürecinin nasıl işlediğinin incelenmesi yukarıda belirtilen inovasyon modellerinin inovasyon yönetim sürecini nasıl etkilediğine açıklık getirmek açısından önemlidir.

1.3.3.2 İnovasyon Yönetim Süreci

İnovasyon bir çıktı ve bir değer yaratma sürecidir. Uygulayıcılar inovasyonu herhangi bir çıktıya ya da belirli bir faaliyete değer yükleyecek bir süreç olarak değerlendirir.¹⁵² İnovasyon yönetim süreci; yeni bir fikrin inovasyon projesine dönüştürülmesi, bu inovasyon projesinin fizibilitesinin değerlendirilmesi, projeye ilişkin uygulama kararının verilmesi ve bu projenin üretime geçmesini kapsar. İnovasyon yönetim süreci, inovasyon çıktısından, inovasyon bilgisini ileten iletişim kanallarından, inovasyonun zaman içinde oluşmasını takip eden sistemden ve ürünü erken benimseyenlerin oluşturduğu kitleden etkilenir.¹⁵³ İnovasyon, öncelikle tüketici taleplerini karşılayacak ve rakiplerden farklılaşma fırsatı sunacak nitelikte olmalıdır.

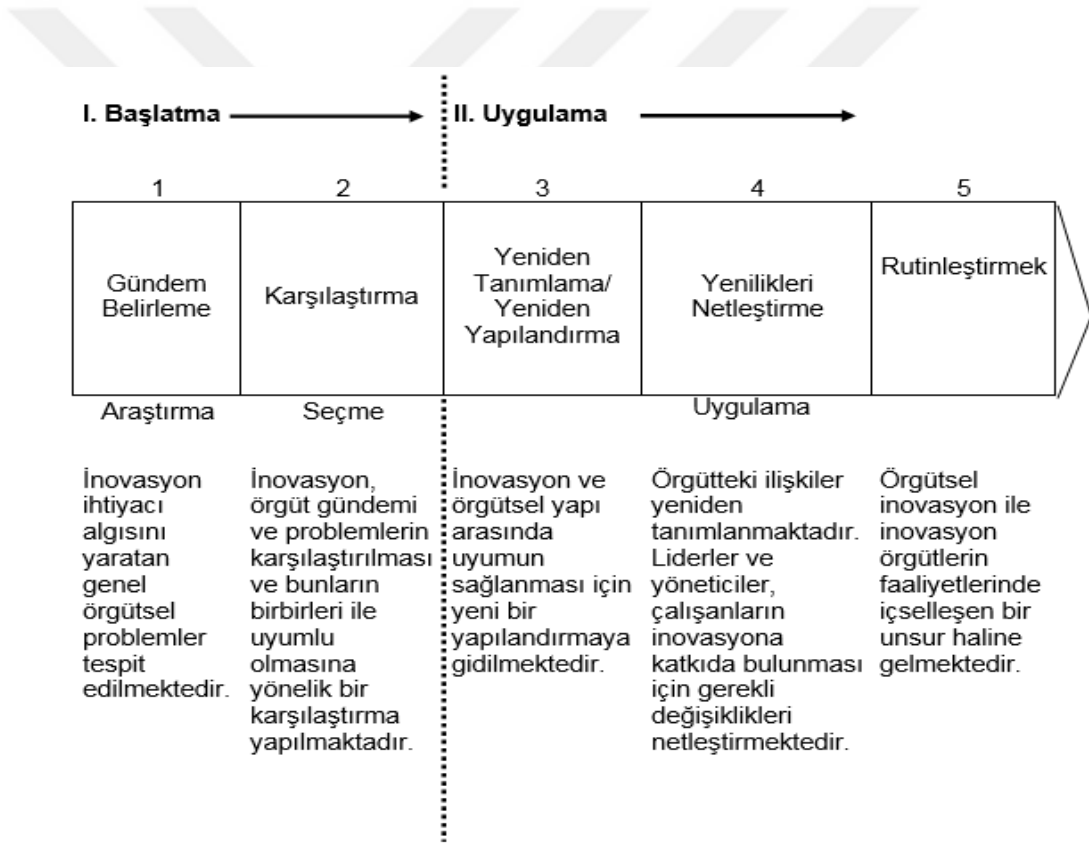
¹⁵⁰Jonathan D. Linton, Steven T. Walsh, "Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging Process Technologies into Production", **R&D Management**, Vol.34, No.5, 2004, p.518.

¹⁵¹Chesbrough, **a.g.e.**, p.8.

¹⁵² Ahmed, Shepherd, **a.g.e.**, pp.5-6.

¹⁵³ Everett M.Rogers, **Diffusion of Innovations**, 4th Edition, New York, The Free Press, 1995, p.392.

İnovasyon yönetim sürecinde fikrin inovasyon projesine dönüşmesi ve projenin uygulamaya geçilmesi kapsamındaki faaliyetler doğrusal bir akış ile gerçekleşir.¹⁵⁴ Bir fikrin örgütü rakiplerden farklılaştıracak bir inovasyona dönüşmesi; müşteriler için değer yaratmasına, örgüt stratejisi ile uyumuna, fikrin hayata geçmesi sürecinde gerekli teknik bilgiye sahip olmasına ve maliyet düşüşü sağlamasına bağlıdır.¹⁵⁵ İnovasyon yönetim süreci, fikrin inovasyondan sorumlu birime önerilmesi ve inovasyonun pazarda yaratacağı fırsatların tespit edilmesi ile başlar. Bu fikir, pazarda bir fırsatın görülmesi, süreçlerde ya da üründe mevcut bir sorunun fark edilmesi ve tüketici taleplerinin tespiti sonucu geliştirilir. Şekil12'de inovasyon yönetim sürecine yer verilmektedir.



Şekil 12. İnovasyon Yönetim Süreci

Kaynak: Everett M.Rogers, **Diffusion of Innovations**, 4th Edition, New York, The Free Press, 1995, p.392.

¹⁵⁴European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), "Three Tails of Organizational Innovation: from the Value Creation Perspective", (Çevrimiçi) <http://www.eiasm.org/documents/JMW/jmp/1578.pdf>, 15 Mayıs 2015, pp. 3-4.

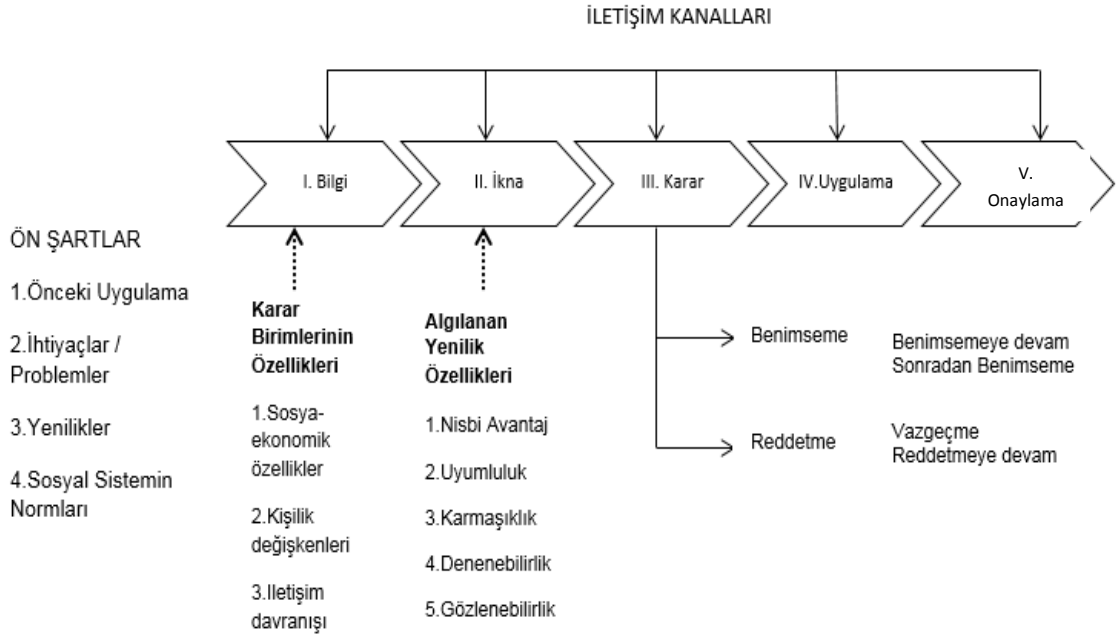
¹⁵⁵ Rogers, a.g.e., p.392.

Şekil 12'de inovasyon yönetim sürecinin başlatılması ve uygulanması olmak üzere iki temel aşama görülmektedir. İnovasyon yönetim sürecinin ilk aşamasında problem ve ihtiyaçların belirlenmesi ile bir gündem yaratılır. Uyumlaştırma aşamasında, problemlerin çözülebilirliği ve inovasyonun benimsenmesi sonucunda yaratılacak fayda tanımlanır. Yeniden tanımlama aşamasında, örgütte planlanan yenilik ile ilgili fizibilite çalışması gerçekleştirilir. Planlanan inovasyonun örgütün ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi amacıyla inovasyon projesi yeniden gözden geçirilir. Problemlerin çözümüne yönelik geliştirilen inovasyonun örgüt içinden olması, çalışanların yeni inovasyonu benimsemesi, yorumlaması ve uygulaması açısından kolaylık sağlar. Netleştirme aşamasında, inovasyon projesi çalışanlarca benimsenir. İnovasyona yönelik belirsizliklerin olduğu bu aşamada, iletişim ve gerekli bilgilerin araştırılıp paylaşılması sonucunda belirsizlikler azaltılır. Rutinleştirme aşamasında inovasyon, örgüt faaliyetleri ile bütünleşir ve böylece inovasyon yönetim süreci tamamlanır.¹⁵⁶ İnovasyon yönetim sürecinin aksamadan yürütülmesi, her bir aşamanın inovasyondaki rolünün anlaşılmasına ve çalışanların bu süreci benimseyerek katkıda bulunmasına bağlıdır.

İnovasyon yönetim süreci, esas itibari ile ihtiyacın tanımlanması ve sorunun tespiti ile başlayan fikrin ticarileştirilmesi ve inovasyonun kullanıcılar tarafından benimsenmesi ile sonuçlanan bir süreçtir. Tanımlanan mevcut sorun ya da ihtiyaçlar öncelikli olarak araştırma gerektirebileceği gibi, gelecekte oluşabilecek sorun ya da ihtiyacın öngörülmesi üzerine bir araştırma projesi de olabilir. Ticarileştirme aşamasında ise inovasyon yönetim sürecinde ihtiyaç ya da problem ile ilişkili bir fikrin ürüne (veya hizmete) dönüşmesi sonucunda üretim, paketleme, pazarlama ve dağıtım faaliyetleri gerçekleşir.¹⁵⁷ İnovasyon yönetim süreci; fikrin projelendirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasına ilişkin faaliyetler bütünüdür. Her aşamada gerçekleşmesi hedeflenen amaçların, örgütün ihtiyaç ve amaçları ile uyumu analiz edilir. Dolayısıyla inovasyon yönetim süreci aynı zamanda bir karar verme sürecidir.

¹⁵⁶ Uzyurt, **a.g.e.**, s. 106-108.

¹⁵⁷ Rogers, **a.g.e.**, pp. 161-162.



Şekil 13. İnovasyon Karar Süreci

Kaynak: Everett M. Rogers, **Diffusion of Innovations**, 4th Edition, New York, The Free Press 1995, p.165.

Şekil 13'de inovasyon yönetim sürecinde karar verici birimin, inovasyon projesinin olgunlaştırılmasına ve projenin uygulamaya geçmesine yönelik karar verme sürecinin aşamalarına yer verilir. Bu birim, inovasyon projesinin hemen hayata geçirilmesine yönelik kararı proje sırasında verebileceği gibi daha sonraki bir tarih içinde verebilir.

İnovasyon karar verme süreci; bireylerin ya da sorumlu birimin inovasyon ihtiyacı ile ilgili farkındalığının olması, inovasyona yönelik olumlu ya da olumsuz tutum geliştirilmesi, inovasyona uyum gösterilmesi ya da reddedilmesi, projelendirilen yeni fikrin uygulanması ve verilen inovasyon kararının onaylanmasından meydana gelir. Şekil 13'de belirtildiği gibi inovasyon karar verme sürecinin aşamaları;¹⁵⁸

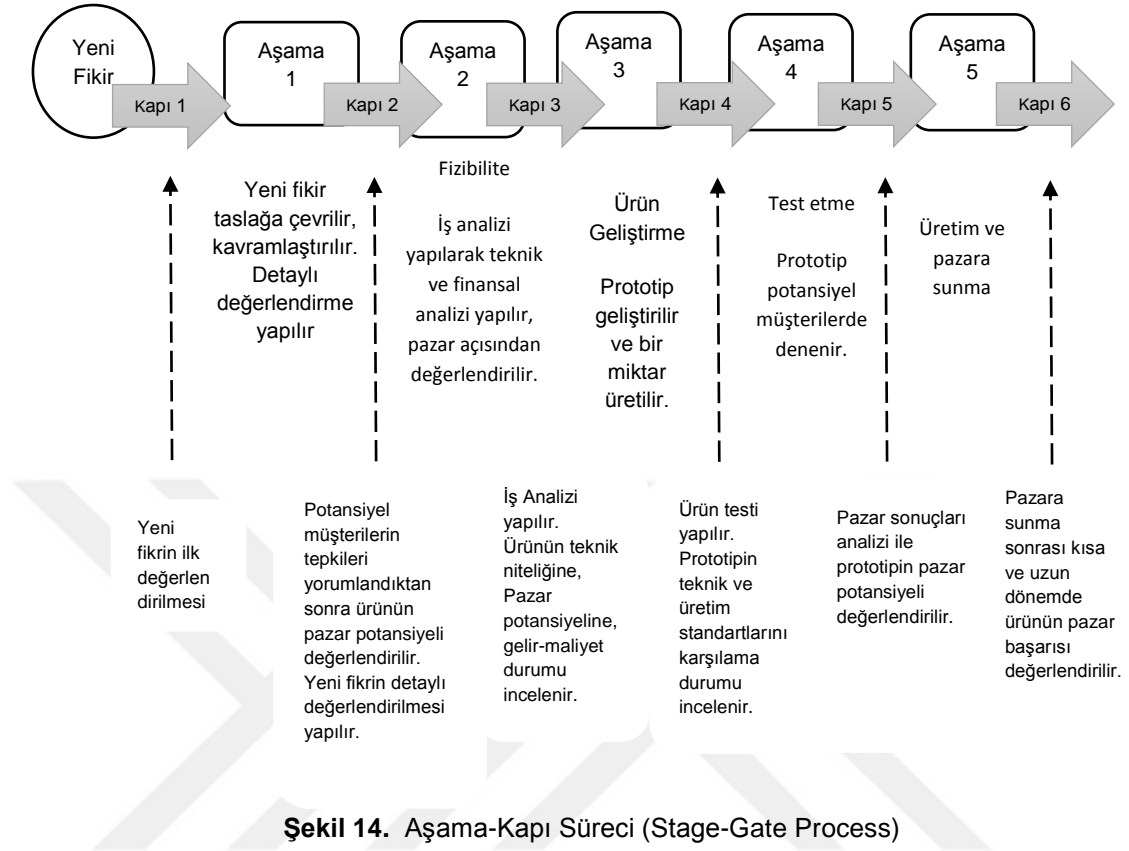
- **Bilgi(lenme) (Knowledge):** Bireyler ya da inovasyondan sorumlu diğer karar verici birimler, inovasyonun varlığından haberdardır ve nasıl işleyeceği ile ilgili bilgi edinirler. İnovasyona yönelik farkındalık, bilimsel araştırmalar eşliğinde gelişebileceği gibi raslantı eseri elde edilen bilgi ile de meydana gelebilir.

¹⁵⁸ A.e., pp.163-165.

- **İkna Olma (Persuasion):** Bireyler ya da diğer inovasyondan sorumlu karar verici birimler, inovasyona yönelik olumlu ya da olumsuz tutum geliştirir. İnovasyonun gerçekleştirilebileceğine ilişkin ikna olunması ile bireylerin ya da birimlerin inovasyona yönelik destekleyici tutumu oluşur.
- **Karar (Decision):** Bireyler ya da inovasyondan sorumlu diğer karar verici birimler, inovasyon projesini kabul eder ya da reddeder. İnovasyon projesinin reddedilmesi inovasyon karar sürecinin her aşamasında olabileceği gibi bu aşamada da gerçekleşebilir.
- **Uygulama (Implementation):** Bireyler ya da inovasyondan sorumlu diğer karar verici birimler inovasyonun uygulanmasına karar verir.
- **Onaylama (Confirmation):** Bireyler ya da inovasyondan sorumlu diğer karar verici birimler, inovasyonun uygulanması sonucunda verdikleri kararı pekiştirirler ya da beklentinin karşılanmaması durumunda uygulamadan vazgeçerler.

İnovasyon yönetim sürecinde inovasyon için zemin hazırlayan yeni fikirler projelendirilerek yürütülür. Proje yönetimi çerçevesinde; bir proje seçimi, projenin geliştirmesi, projenin nerede ve ne zaman hızlandırılacağı ya da nerede ve ne zaman durdurulacağına yönelik kararın verilmesi, tamamlanan projelerin gözden geçirilmesi ve bunlardan öğrenmeye yönelik çıkarımlar yapılması oldukça önemlidir.¹⁵⁹ İnovasyonda fikrin projelendirilip uygulamaya geçilmesindeki her aşama karar verme süreci çerçevesinde gerçekleşir.

¹⁵⁹ Tidd, Bessant, Pavitt, **a.g.e.**, p.347.



Şekil 14. Aşama-Kapı Süreci (Stage-Gate Process)

Kaynak: Robert G. Cooper, "What's Next?: After Stage-Gate Progressive Companies Are Developing A New Generation of Idea to Launch Processes", **Research-Technology Management**, January – February 2014, pp.20-31, (Çevrimiçi) <http://www.stage-gate.com/> , 03 Haziran 2015, p.23.

Karar verme aşamalarının gözlemlenebildiği en somut örnek Robert Cooper tarafından geliştirilen **"Aşama-Kapı Süreci"** (Stage-Gate Process) modelidir. Aşama-Kapı Süreci, inovasyon projesinin hedeflerini gerçekleştirmemesi durumunda yatırımın durdurulması için tercih edilen önemli bir inovasyon yönetim aracıdır. Bir aşamadan diğerine geçerken belirli kriterlerin gerçekleşmiş olması beklenir.¹⁶⁰ Şekil 14'de görüldüğü gibi Aşama-Kapı (Stage-Gate) sürecinde önerilen yeni fikrin sistemli bir şekilde inovasyon çıktısına dönüştürülmesi; fikrin proje olarak geliştirilmesi, fizibilitesinin yapılması, test edilmesi, uygulamaya geçilmesi ve en sonunda geliştirilen ürünün pazara sunulmasından meydana gelir.

¹⁶⁰Robert G. Cooper, "What's Next?: After Stage-Gate Progressive Companies Are Developing A New Generation of Idea to Launch Processes", **Research-Technology Management**, January – February 2014, pp. 20-31, (Çevrimiçi) <http://www.stage-gate.com/> , 03 Haziran 2015, p.23.

İnovasyon yönetim süreci karmaşık bir süreç olarak görülmesine rağmen süreçler, standartlar, tutarlı görev ve kaynak dağılımı sonucunda bu süreç basitleşir ve sistem dahilinde gerçekleşir. Süreci destekleyecek kültürün benimsenmesi, yapının oluşturulması, yaratıcılığı destekleyen çalışanın istihdam edilmesi inovasyon uygulamalarını etkiler. Buradaki en kritik faktör, üst yönetimin tutumudur. Üst yönetimin inovasyonu desteklemesi ya da örgütün rutin faaliyetlerine yönelmeyi tercih etmesi, örgütün inovasyon stratejilerini doğrudan etkiler.

1.3.4 Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Stratejileri

Örgütler içinde buldukları çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için geleceğe yönelik stratejiler geliştirirler. Çevrenin durağan ya da dinamik olması, pazarın yeni girenlere açık olması, pazarın doymuş olup olmaması, ürün ve hizmetlerin geliştirilebilir nitelikte olması örgütlerin geliştireceği stratejileri etkiler. Örgütler mevcut kaynaklarına, teknolojik yeterliliklerine, ürün ve hizmetlerinin niteliğine göre pazara hakim ve öncü stratejiler geliştirirler. Örgütlerin kaynakları, teknolojik yeterlilikleri ve yenilikçi yönleri pazara yeni ürün ya da hizmet sunmak için yetersiz ise örgütler mevcut ürün ve hizmetlere uyumlu olacak inovasyon stratejileri tercih ederler.

Örgüt tasarımı, örgütün rekabetçi yaklaşımını destekleyecek nitelikte olmalıdır. Örneğin durağan sektörde yeni ürünlere yatırım yapmayı ve büyümeyi hedefleyen bir örgütün stratejisi ile mevcut ürünleri aracılığıyla pazar payını korumaya odaklanan örgütün belirleyeceği strateji birbirinden farklılık gösterir.¹⁶¹ Örgütler, teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu sektörlerde radikal inovasyon gerçekleştirerek pazarda öncü olurlar. Buna karşılık teknolojik gelişmelerin sınırlı olduğu bir sektörde, örgütler stratejilerinde süreç inovasyonuna odaklanarak maliyetlerde düşüş sağlar.

Yenilikçi örgütlerde inovasyon stratejileri, örgüt yapısı ile çevresi arasındaki karşılıklı ilişkinin bir sonucu olarak meydana gelir. Raymond E. Miles ve Charles C. Snow'a göre örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla çevredeki değişimlere reaktif veya proaktif stratejiler geliştirirler. R. Miles ve C. Snow örgütleri sahip oldukları

¹⁶¹Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 10th Edition, USA, South-Western Cengage Learning, 2008, p.64.

dinamiklere göre örgüt yapısı ve çevresi arasındaki etkileşimi; arayıcı, savunmacı, analizci ve tepki vericiler olmak üzere dört strateji ile değerlendirirler. Bu strateji tipolojisi; değişen dış çevreye uyumlu olabilecek stratejiler, örgüt yapıları ve sistemler arasındaki etkileşim dikkate alınarak yapılandırılmıştır.¹⁶² Strateji tipolojisi, örgütlerin belirsiz çevrelerde risk alabilme düzeyi ile ilişkilidir.

Örgütler iç unsurlar, stratejiler ve dış çevre arasında bir uyum yakalamaya çabalar. **Arayıcı (prospectors) stratejiler** inovasyona odaklanan, risk alan, fırsatları yakalamaya çalışan ve büyümeye çabalayan örgütlere uygundur. Arayıcı strateji, yaratıcılığın verimlilikten daha önemli olduğu dinamik ve gelişmekte olan pazarlarda tercih edilir.¹⁶³ Arayıcı stratejiyi benimseyen örgütlerde esneklik hakimdir, uzmanlaşma mevcuttur ve yüksek seviyede merkezkaççı yapı mevcuttur.¹⁶⁴

Arayıcı stratejilerden farklı olarak savunmacı (defenders) stratejiler, inovasyon yapmaya odaklanmazlar. Savunmacı stratejileri benimseyen örgütler yeni fırsatları yakalamaya çalışmadan ve risk almadan durağan çevrelerde faaliyetlerini sürdürmeye odaklanırlar.¹⁶⁵ Savunmacı stratejileri benimseyen örgütler, arayıcı (prospectors) strateji uygulayan örgütlerden daha merkezîyetçidir, daha basit teknolojiye sahiptir.¹⁶⁶ Savunucu stratejilerde örgütler, ürün ve hizmetlerin üretiminde ve dağıtımda etkinliği sıkı kontrol ile sağlamaya çalışırlar.¹⁶⁷ Arayıcı stratejilerde, savunmacı stratejilere göre daha çok risk alır.

Analizci stratejiler, arayıcı ve savunmacı stratejilerin bir kombinasyonudur. Analizci stratejiler hem mevcut müşterileri korumaya yönelik ürün ya da hizmetler ile durağan çevrede faaliyetleri yürütmeyi, hem de dinamik çevrede büyümeyi hedefler. Analizciler, mevcut ürün ve yeni ürün hattındaki etkinlik arasında bir denge yakalamaya çabalar.¹⁶⁸ Analizci stratejileri uygulayan örgütler, arayıcı stratejilerdeki

¹⁶² Monique Forte, James J. Hoffman, Bruce Lamont, Erich N. Brockmann, "Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No.7, 2000, p. 754.

¹⁶³ Daft, **a.g.e.**, pp. 70-72.

¹⁶⁴ Hakkı Okan Yeloğlu, "Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.3, No.2, Ekim 2008, s.160.

¹⁶⁵ Daft, **a.g.e.**, pp. 70-72.

¹⁶⁶ Yeloğlu, **a.g.e.**, s.160.

¹⁶⁷ Forte, Hoffman, Lamont, Brockmann, **a.g.e.**, p. 754.

¹⁶⁸ Daft, **a.g.e.**, pp. 70-72.

gibi örgütler benzer yollar ile ürün ya da pazar geliştirmeye odaklanırken, savunucu stratejileri benimseyen örgütler gibi faaliyetlerde etkinlik sağlanmaya çalışılır.

Tepki vericiler (reactors) diğer stratejilerden farklı olarak belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde uygulanır.¹⁶⁹ Tepki verici stratejileri uygulayan örgütler, çevrelerindeki fırsatları yakalamaktan çok tehlikeler ile mücadele ederler. Tepki verici stratejiyi benimseyen örgütler, çevredeki tehditlerden kaçınarak mevcudu muhafaza etmeye odaklanırlar.

R. Miles ve C. Snow stratejileri çevreye uyum ve risk alabilme özelliği ile ilişkilendirir. Michael Porter, rekabet avantajı sağlayan örgüt stratejilerini farklılaştırma ve düşük maliyet açısından ele alır. Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejileri uygulanırken, örgüt yapısında yatay-dikey koordinasyon, merkezkaçılık ve esneklik yönünden farklılıklar gözlemlenir. Düşük maliyet stratejisini benimseyen örgütlerde merkezi otorite, sıkı kontrol, standart süreçler, etkili tedarik ve dağıtım sistemleri vardır. Çalışanlar genellikle üstlerinin yakın denetiminde rutin görevlerini yerine getirirler. Farklılaştırma strateji izleyen örgütler esnektir ve yatay koordinasyon ile faaliyetlerini gerçekleştirirler. Yaratıcılıkları ödüllendirilen ve risk alabilen güçlendirilmiş çalışanlar doğrudan müşteriler ile çalışırlar. Bu örgütler araştırma, yaratıcılık ve yenilikçilik aracılığıyla etkinlik arayışındadırlar. Arayıcı stratejileri benimseyen örgütler, farklılaştırma stratejisi benimseyen örgütler ile benzer özelliktedir. Savunmacı stratejileri benimseyen örgütler ise düşük maliyet stratejisini benimseyen örgütlere benzerdir. Savunmacı strateji izleyen örgütlerde yeni ürün için öğrenme ve esneklik arasında denge arayışı söz konusudur.¹⁷⁰

Arayıcı stratejileri benimseyen örgütlerde, farklılaştırma stratejisi ile yeni ürün ve/veya radikal inovasyonlar gerçekleştirilir. Savunmacı stratejilerde örgütler, inovasyon yapmama ve risk almama eğilimi gösterirler. Bu örgütler düşük maliyet stratejisi benimseyerek artımsal inovasyonlar ile rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Analizci stratejilerde ise hem farklılaştırma hem de düşük maliyet strateji ile radikal ve artımsal inovasyonlar gerçekleştirilir. Tepki verici stratejilerde düşük maliyet stratejisi ile artımsal inovasyonlar sonucunda tehlikelerden kaçınılır.

¹⁶⁹ Forte, Hoffman, Lamont, Brockmann, **a.g.e.**, p. 754

¹⁷⁰ Daft, **a.g.e.**, p.64.

Tablo 7. Strateji-Örgüt Tasarımı İlişkisi

M. Porter'in Rekabet Stratejileri	R. Miles ve C. Snow'un Strateji Tipolojisi
Strateji: Farklılaştırma	Strateji: Arayıcılar (Prospectors)
Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Öğrenme odaklıdır. - Esnektir. - Güçlü yatay koordinasyon mevcuttur. - Araştırma yeteneği yüksektir. - Müşteri odaklıdır. 	Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Öğrenme odaklıdır. - Esnektir. - Merkezkaççı yapı söz konusudur. - Araştırma yeteneği yüksektir.
	Strateji: Savunmacılar (Defenders)
	Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Etkinlik odaklıdır. - Merkezi otorite ve sıkı maliyet kontrolü vardır. - Üretimde etkinlik ön plandadır.
Strateji: Düşük Maliyet Stratejisi	Strateji: Analizciler (Analyzers)
Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Güçlü merkezi otorite vardır. - Sıkı maliyet kontrolü vardır. - Detaylı raporlama vardır. - Standart süreçler bulunmaktadır. - Etkili tedarik ve dağıtım sistemi mevcuttur. - Rutin görevler, yöneticinin yakın gözetimi söz konusudur. - Çalışan sınırlı düzeyde güçlendirilir. 	Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Öğrenme ve etkinlik arasında denge vardır. - Sıkı maliyet kontrolü ve uyum yeteneği bulunur. - Ürün hattında etkili üretime odaklanılır. - İnovasyon için risk alma, araştırma ve yaratıcılık vurgulanır.
	Strateji: Tepki Vericiler (Reactors)
	Örgüt Tasarımı: <ul style="list-style-type: none"> - Net bir örgütsel yaklaşım yoktur. - Mevcut ihtiyaçlara göre örgüt tasarlanır.

Kaynak: Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 10th Edition, USA, South-Western Cengage Learning, 2008, p.73.

Tablo 7'de görüldüğü gibi farklılaştırma stratejisi ve arayıcı stratejiyi benimseyen örgütler öğrenme odaklıdır, esnektir ve bir güçlü yatay koordinasyon düzenine sahiptir. Bu örgütlerin araştırma yeteneği yüksektir ve müşteri odaklıdır. Farklılaştırma ve arayıcı stratejileri benimseyen örgütler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak inovasyonları gerçekleştirmeye odaklanır. Örneğin, Apple farklılaştırma ve arayıcı stratejilerini benimseyerek geliştirdiği ürünler ile pazarındaki öncü inovasyonları gerçekleştirmektedir. Samsung, Apple ile aynı özellikte ürün üretirken, Apple'ın ürünlerine göre göreceli olarak düşük maliyet stratejisini benimser. Apple, ürün ve süreç inovasyonu ile pazarda ilk olmuştur, öncüdür. Samsung, Apple'ın rakibi olarak pazardaki yeni ürüne ve teknolojisine uyumlu ürünler üretir.

İnovasyon stratejileri yeni ürün ve süreçlerin rakiplerden önce ya da sonra pazara sunulmasına göre saldırgan, savunmacı ve taklitçi olmak üzere birbirinden farklılaşır. Savunmacı inovasyon stratejisi, örgütün pazardaki konumunu korumaya yönelik

inovasyonları kapsar. Taklitçi inovasyon stratejisi ise pazarda mevcut inovasyonların taklit edilerek benzerlerinin yapılmasına ilişkindir.¹⁷¹ Saldırgan inovasyon stratejisi pazara rakiplerden önce ilk kez sunulan yeni ürün ya da süreç inovasyonları ile ilgilidir.

Pazar lideri olmayı amaçlayan örgütler, **saldırgan inovasyon stratejileri** ile rekabette fark yaratan yeni ürünlerin ya da hizmetlerin pazara sunulmasına odaklanırlar.¹⁷² Yenilikçi örgütler saldırgan inovasyon stratejilerini benimseyerek çoğunlukla maliyetli yatırımlar gerektiren Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirirler.¹⁷³

Savunmacı strateji ile saldırgan strateji arasındaki en temel fark, inovasyonu rakiplerden önce ya da sonra pazara sunmalarıdır. Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini izleyen örgütler dünyada ilk olmayı tercih etmezler, ancak teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmazlar. Örgütler, savunmacı strateji ile pazarda ilk inovasyon yapanların risklerinden kaçınarak, onların hatalarından ders çıkarırlar ve oluşturdukları pazarlarda var olmaya çabalarlar. Ar-Ge merkezli sektörlerin çoğunda savunmacı ve taklitçi nitelikteki inovasyon stratejilerinin mevcut ürünlerdeki ve süreçlerdeki küçük geliştirmeler ve kısa dönemde gerçekleşen teknik hizmetlerle var olduğu görülür.¹⁷⁴

Taklitçi inovasyon stratejileri kapsamında örgütler pazar liderini izler. Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen örgütler Ar-Ge, patent, eğitim ve teknik hizmetler ile ilgili yüksek maliyetlere katlanmadıkları için genel maliyetleri azaltma şansını elde ederler.¹⁷⁵ Taklitçi inovasyon stratejileri aynı zamanda sektörde başarılı olan ürün ve süreçlere benzer ürün ve süreç geliştirirler. Böylece yeni ürün ve süreç inovasyonlarının pazarda tutunmasına ilişkin belirsizlik riskini minimize ederler hem de büyük yatırım yapmadan inovasyonlarını gerçekleştirirler.

Saldırgan, savunmacı ve taklitçi inovasyon stratejileri sadece örgütün yapısı ile değil aynı zamanda inovasyon dinamikleriyle yakın ilişkilidir. Öğrenme ve pazar odaklı bir

¹⁷¹Inga Stankevici, Giedrius Jucevicius, "Innovation Strategy: An Integrated Theoretical Framework", **Social Sciences**, Vol.69, No.3, 2010, p.25.

¹⁷² [Chris Freeman](#), Luc Soete, **The Economics of Industrial Innovation**, 3rd Edition, Taylor & Francis, 1997, p.268.

¹⁷³ Durna, **a.g.e.**, s.130.

¹⁷⁴ Freeman, Soete, **a.g.e.**, p.273.

¹⁷⁵ Durna, **a.g.e.**, s.139.

örgütte saldırgan, savunmacı ve taklitçi inovasyon stratejileri ile ürün ve süreç inovasyonları geliştirilir. Müşterilerin ve pazarın ihtiyaçları, örgütün inovasyon stratejisini belirler. Bu anlamda inovasyon dinamiklerinin inovasyon stratejilerini etkilediği gibi inovasyon yönetim sürecini ve inovasyon performansını nasıl etkilediğinin incelenmesi gerekir.

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak örgütleri yenilikçi olmaya iten gelişmeler ele alınmıştır. Daha sonra yenilikçi örgütlerin unsurları ve bu örgütlerdeki yapının tasarımı incelenmiştir. Akabinde inovasyon yönetim süreci, inovasyon türleri, çevre ile etkileşimi vurgulayan inovasyon modelleri ve stratejileri analiz edilmiştir. Bir sonraki bölümde inovasyon dinamiklerine ve inovasyon performansına değinilecektir. İnovasyon dinamiklerinin alt bileşenleri, inovasyon performansı ve inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşim detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

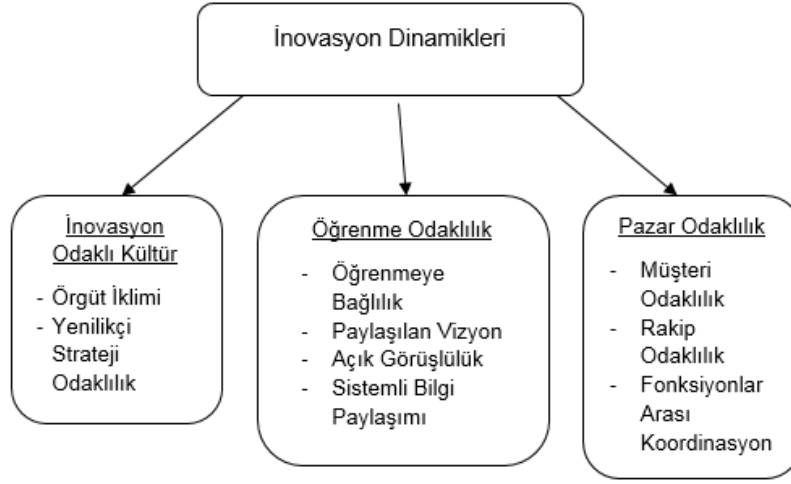
İNOVASYON DİNAMİKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ

İnovasyon dinamikleri inovasyon yönetim sürecinin yürütülmesinde ve amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli itici güçlerdir. İnovasyon dinamikleri örgütün yaratıcılığının teşvik edilmesini, etkin bilgi yönetiminin sağlanmasını ve öğrenme yeteneğinin geliştirilmesini sağlar. Örgütlerde inovasyon dinamikleri, inovasyon yönetim sürecini tetiklemesi nedeniyle bu sürecin aşamalarını ve çıktılarını etkiler.

İnovasyon yönetim sürecine dahil olan tüm olayların ne ölçüde gerçekleştiğinin değerlendirilmesinde inovasyon etkinlik göstergesi olan inovasyon performansı önemli bir çıktıdır. İnovasyon dinamiklerinin inovasyon yönetim sürecine etkisi aynı zamanda inovasyonun etkinliğine de katkıda bulunur. Bu bağlamda inovasyon dinamikleri ile performansı arasında bir etkileşimin olması beklenir. Bu bölümde bu etkileşimi yaratan faktörlere, inovasyon yönetim sürecinin girdileri ve çıktıları açısından inovasyon dinamiklerinin rolüne ve inovasyon performansına yer verilecektir.

2.1 İnovasyon Dinamikleri

İnovasyon dinamikleri, inovasyon yönetim sürecinin birer öncülüdürler. İnovasyon dinamiklerinin öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve inovasyon odaklı kültür olarak ifade edilen alt boyutları vardır. İlgili literatürde çalışmalar incelenerek derlenen Şekil 15'de görüldüğü gibi altboyutları ile birlikte inovasyon dinamikleri yer almaktadır.



Şekil 15. İnovasyon Dinamikleri

Şekil 15’de görüldüğü gibi örgütte inovasyonun gerçekleşmesi için uygun ortamın yaratılmasında ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde kültür belirleyicidir. İnovasyon odaklı kültürün alt boyutları örgüt iklimi ve yenilikçi stratejidir.¹ Örgütün öğrenmeyi içselleştirmesinde etkili olan öğrenme odaklılık, ortak vizyon, açık görüşlülük ve sistemli bilgi paylaşımından meydana gelir. Örgütler, pazarın önemli belirleyicileri olan müşterilerin talep değişimlerine ve rakiplerin eylemlerine duyarlı olmak durumundadırlar. İnovasyon faaliyetleri bu duyarlılığa odaklanarak gerçekleştirilir. Pazar odaklılığın alt boyutları, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. İnovasyon dinamiklerinin, örgütün inovasyon kapasitesini artırmasında ve inovasyon yapmasını olanaklı kılan yetenekleri geliştirmesinde katalizör olması beklenir.

İlgili literatürde her bir dinamiğin, inovasyon yönetim sürecindeki rolünü ve inovasyon performansındaki etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşimin analizinde öncelikle inovasyon dinamikleri incelenecektir.

¹ G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley, Gary A. Knight, “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, Vol.33 No.5, 2004, p.430.

2.1.1 İnovasyon Odaklı Kültür

Örgüt kültürü, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ihtiyaç duyulan zihinsel ve davranışsal iskeleti şekillendirir. Kültür, örgüte nüfuz eden inanç ve değerler ile örgüt üyelerinin zihinsel yaklaşımını ve davranışlarını belirler. Kültür alanındaki çalışmalara önemli katkılarda bulunan Edgar Schein, örgüt kültürünü “her düzeydeki çalışanların paylaştığı ve örgüte derinden yerleşmiş değerler ve inançlar” olarak tanımlar.² Bu değer ve inançlar, ortak amaçların gerçekleştirilmesinde bireylerin ait oldukları grup ile uyumlu eylemlerde bulunmasını sağlar. Semboller, dil, davranışlar, fiziksel materyaller, mimari yapı somut göstergeler ile örgüt kültürü çalışanlara iletilir.³ Soyut bir kavram olan örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yansiyarak varlığını somutlaştırır.

Kültür, inovasyon faaliyetlerinin etkinliğinde önemli bir belirleyicidir. İnovasyon, örgütte birçok değişkenin karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Örgüt kültürü, bu etkileşimin gerçekleşmesinde gerekli olan uygun davranış düzlemini meydana getirir. Paylaşılan değerler, inançlar ve bunların sonucunda oluşması beklenen davranışlar, inovasyona yönelik faaliyetlerin meydana gelmesini ve yaratıcılık potansiyelinin ortaya çıkmasını etkiler. Bu durum inovasyonun örgütte benimsenmesini ve örgüt üyelerince inovasyon yapma eğiliminin doğal bir alışkanlık haline gelmesini sağlar. Kültür her örgütte farklılık gösterir ve özeldir. Bu nedenle inovasyon odaklı kültür ve davranışların taklit edilmesi oldukça zordur.⁴ İnovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü, ilgili alandaki araştırmacıları inovasyonun benimsenmesinde etkili olan örgütsel faktörlerin saptanmasına ilişkin çalışma yapmaya itmiştir. Örgütlerin inovasyonu içselleştirilmesinde etkili olan faktörlerin tespitine yönelik çalışmalarda öncü olan Michael Tushman ve Charles A. O'Reilly, inovasyonun örgütte içselleşmesindeki en önemli faktörün örgüt kültürü olduğunu

²Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, USA, Jossey Bass, 2004, p.16.

³C. Brooke Dobni, “Measuring Innovation Culture in Organizations the Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, **European Journal of Innovation Management**, Vol.11, No.4, 2008, p.544.

⁴ Hult, Hurley, Knight, **a.g.e.**, p.430.

vurgularlar.⁵ İnovasyon odaklı bir kültür; yaratıcılığı ve risk almayı teşvik ederek inovasyonun etkinlik düzeyini etkiler.

İnovasyonu destekleyen kültür, özgürlüğü ve takım çalışmasını olanaklı kılan davranışları besler. Bu davranışlar; değer arayışına ve çözüm yaratmaya odaklıdır, iletişim temellidir, güven ve saygı aşılır, hızlı bir şekilde karar vermeyi sağlar.⁶ İnovasyon faaliyetlerinde, bireyler yeni fikir ve çözüm önerileri geliştirirken yakın denetimin olmadığı bir iklime ve buna imkan tanıyan kültüre gereksinim duyar.

İnovasyon yönetim sürecinde her bir aşamada kültürün etkileri söz konusudur. İnovasyon yönetim sürecinin ilk aşaması olan yeni fikir geliştirme örgüt üyelerinin yaratıcı olması ve değişime eğilim göstermesi, inovasyonu destekleyen kültürün varlığı ile mümkündür. Üst yönetim, inovasyonu destekleyerek örgütte fikirlerin hızlı ve sistemli olarak biçimsel ya da biçimsel olmayan şekilde paylaşılabilmesine imkan sağlayan sistemlerin geliştirilmesi için uygun altyapıyı inşa eder. Dolayısıyla örgüt üyelerinin inovasyona uyum göstermeye istekli olup olmaması ya da inovasyona karşı direnç gösterip göstermemesi inovasyonu destekleyen bir kültürün sonucudur.⁷ İnovasyon, direnç göstermeksizin örgütte değişime hazır olmayı gerektirir. Amaçlara göre yönetimi benimseyen proje temelli, geçici birimler etrafında kurulan öğrenmeye açık, esnek ve bilgi temelli adhokratik örgütlede kültür, inovasyon faaliyetlerinde kolaylaştırıcı rol üstlenir. Bu bağlamda Kim S. Cameron, Sarah J. Freeman inovasyon ve kültür arasındaki organik bağı adhokratik örgütler açısından ele alır.⁸ Adhokratik yapıda kültür, örgüt çapında inovasyonu destekleyen temel değerlerin, normların ve uygulamaların bir birleşimidir.⁹ Şekil 16'da çalışan motivasyonunun ve kişiliğinin, örgütün uygulamaları, normları ve paylaşılan değerleri ile etkileşimine yer verilmiştir.

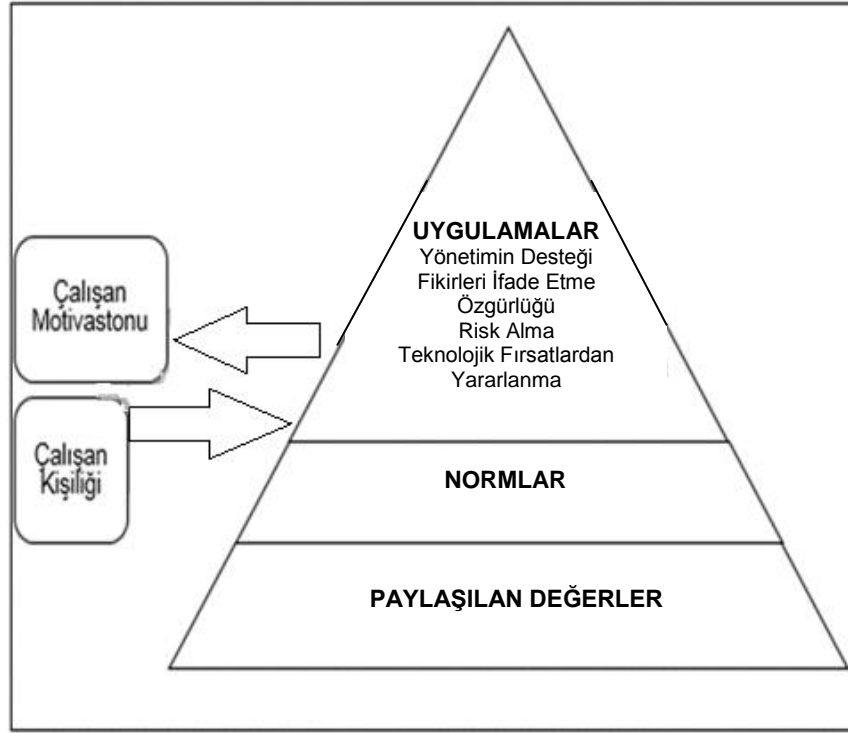
⁵Michael Tushman, Charles A. O'Reilly, **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, USA, Harvard Business School Press, 1997, p.29.

⁶Dobni, **a.g.e.**, p.544.

⁷Hult, Hurley, Knight, **a.g.e.**, p.430.

⁸Kim S. Cameron, Sarah J. Freeman, "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", **Research in Organizational Change and Development**, Vol.5, 1991, pp. 28-29.

⁹Philipp Herzog, **Open and Closed Innovation**, Germany, Gabler-Verlag, 2008, p.81.



Şekil 16. İnovasyon Odaklı Kültürün Bileşenleri

Kaynak: Philipp Herzog, **Open and Closed Innovation**, Germany, Gabler-Verlag, 2008, p.95.

Şekil 16'da görüldüğü gibi inovasyonu kolaylaştıran örgüt kültürü, örgüt çapında inovasyonu teşvik eden temel değerleri, normları ve üst yönetim tarafından desteklenen inovasyon uygulamalarını etkiler. Üst yönetim, örgütün teknolojik fırsatlardan yararlanması ve risk alması açısından girişimciliği destekler. İnovasyonu destekleyen bir kültür, fikirlerin ifade edilebilmesini ve üst yönetimin inovasyon yapmaya istekli olmasını sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar çalışanların inovasyon yapma kapasitesini ve yeteneklerini etkileyerek örgütü inovasyon faaliyetlerine hazır ve istekli hale getirir. Çalışanın motivasyonunu artıran normlar, uygulamalar ve değerler çalışanın kişiliğini de etkiler. IBM buna en güzel örnektir. IBM örgütleri farklı coğrafyalarda olsa dahi çalışanlar aynı örgüt kültürü çerçevesinde aynı normlar, değerler ve uygulamalar ile karşı karşıyadır.

İnovasyon odaklı kültür, yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyerek bireylerin inisiyatif alabilmesinde ve deney yapmasında esneklik ve özgürlük sağlar. Dolayısıyla inovasyon odaklı kültürü benimseyen örgütler çevredeki değişimlere anında tepki verir, farklılaşan müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda yeni pazarlar bulur,

büyümeye yönelik yeni kararlar alır ve yeni teknolojilere hızlı uyum sağlar.¹⁰ İnovasyon faaliyetlerine yoğunlaşan örgütlerin pazardaki fırsatları yakalamaya ve yapılmayanı keşfetmeye yönelik hedefleri vardır. Bu hedefler örgütleri ürün ve hizmetler ile çevrelerine yönelik proaktif yaklaşım eğilimi sergilemeye yönlendirir. İnovasyon odaklı kültürün örgüte derinden nüfuz etmesi aynı zamanda bunu destekleyecek örgüt iklimi ve yenilikçi strateji odaklılık ile mümkündür. Bu anlamda örgüt kültürü, örgüt ikliminin yaratılmasını ve yenilikçi stratejilere odaklanılmasını kolaylaştırarak inovasyon yönetim sürecinin etkinliğine katkı sağlar.

2.1.1.1 Örgüt İklimi

Örgüt üyeleri, kültürün oluşturduğu ekosistemde görevlerini yerine getirerek kendilerinden beklenen çıktıları üretmeye çabalar ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunur. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir alt bileşeni olarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanların ihtiyaç duyduğu çalışma ortamıdır.¹¹ Kültürün ve iklimin ortak noktası davranışlara odaklanma olmasına rağmen iki kavramın farklılaştığı nokta iklimin örgüt kültürüne göre daha gözlemlenebilir olmasıdır.¹² İklim, kültürün örgüt uygulamalarına ve çalışma ortamına yansıyan yönüdür.

Örgüt iklimi, inovasyonun çalışanların gündeminde kalmasını ve inovasyona katkıda bulunmasını sağlar. İklim, çalışanın inovasyon yapmayı önceliklendirilmesini, bunu işlerinin bir parçası olarak görmesini ve kendini inovasyondan sorumlu hissetmesini sağlar. Dolayısıyla iklimin etkisi, bireysel ve örgütsel davranışlarda gözlemlenir.

Örgüt iklimi liderin davranışlarına, örgüt yapısına ve kurallarına göre şekillenir. Örgüt ikliminin belirleyicisi üst yönetimin tutumudur. Lider davranışı, örgütte çalışanların

¹⁰Cameron, Freeman, **a.g.e.**, pp.28-29.

¹¹Rohit Deshpande, Frederick E. Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, Vol.53, January 1989, p.5.

¹²Scott G. Isaksen, Kenneth J. Lauer, Göran Ekvall, Alexander Britz, "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", **Creativity Research Journal**, Vol.13, No.2, 2000–2001, p.172.

verimliliğini artıran iklimin yaratılmasını sağlar.¹³ Lider, örgüt iklimi aracılığıyla örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesinde çalışanları motive eder ve beklenen olumlu davranışların sergilenmesini sağlar.¹⁴ İnovasyon ikliminde lider; girişimci, yenilikçi ve risk alabilen bir profil sergiler ve çalışanların da bu profili sergilemesinde teşvik edici uygulamalara öncelik verir.¹⁵ İnovasyonu teşvik eden iklimde çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılık eğilimini artıracak uygulamaların başında etkin tanıma-takdir sisteminin (ücret yönetimi, promosyon, öneri değerlendirme, terfi) yaygın kullanımı yer alır.

Örgüt iklimi, bireylerde ve gruplarda yarattığı etkiye göre inovasyon yönetim sürecini etkiler. Örgüt iklimi, yapısı itibarıyla örgütsel ve psikolojik süreçler olmak üzere iki boyutta ele alınır. Örgütsel süreçler; grup olarak problem çözmeyi, karar vermeyi, iletişim ve koordinasyonu kapsar. Psikolojik süreçler; bireysel problem çözme, yaratıcılık, motivasyon ve katılım gibi konuları içerir.¹⁶ Örgütsel ve psikolojik süreçler, çalışanların bilgi yönetimini gerçekleştirmesi, öğrenmeyi ve yeteneklerini geliştirmesi çabaları ile ilgilidir. İnovasyon odaklı iklim, çalışanların risk almaya yönelik cesaretlendirilmesine öncelik verir ve rutin görevlerinin dışında inovasyona yönelik gündem yaratır. Bu iklimde inovasyona ilişkin bireysel performansın tarafsız değerlendirildiğine yönelik inancın artması, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde daha istekli olmalarını sağlar.

Öğrenme sadece yeni bilginin yaratılması ile ilgili değildir. Öğrenme kaynağı olarak değerlendirilen çalışan hataları, inovasyon faaliyetlerinde ne yapılmaması gerektiği ile ilgili yol gösterebilir. Örgütlerin hataları cezalandıran yaklaşımdan, hatalardan ders alan yaklaşıma geçmesi, örgüt üyelerinin yetkinliklerini ve öğrenme kapasitelerini artırır. Hatalardan öğrenmenin de bir yöntem olarak kabul gördüğü bu iklimde çalışanlar cezalandırılma korkusu olmadan risk alma konusunda cesaretlendirilirler. Çalışanların örgütün misyon ve amaçlarını yerine getirip getirmediğine ilişkin tarafsız

¹³ Göran Ekvall, Lars Ryhammar, "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College", **Creativity and Innovation Management**, Vol.7, No.3, September 1998, p.126.

¹⁴ Hsi Lai Hsin, "A Study of The Relationship Among The Compensation Management, Operational Management and Organizational Climate", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.3, No.3, Winter 2011, p.235.

¹⁵ Herzog, **a.g.e.**, p.67.

¹⁶ Isaksen, Lauer, Ekvall, Britz, **a.g.e.**, pp.172-173.

standartların belirlenmesi ile inovasyon performansı ölçülür.¹⁷ Bu tarafsız standartları gerçekleştiren çalışanlara ödül, eğitim ve kararlara katılım imkanı verilir. İnovasyon ikliminde örgüt üyeleri yeni fikirleri denemeleri için maddi ve manevi ödüller ile desteklenir. Çalışanlara görevlerine yönelik eğitimler verilir ve düzenli olarak öğrenmeleri teşvik edilir. Rutin olmayan kararlara katılımı desteklenerek çalışanlar güçlendirilir.

İnovasyon sürecinin başlangıç aşaması yeni bir fikrin yaratılmasıdır. Bu fikir her hangi bir departmanından ya da çalışanından gelebilir. Dolayısıyla inovasyon herkesin işidir. Bu süreçte fikrin oluşması, bu fikrin katma değer yaratacak bir bilgi olarak örgüt içine yayılması sonucunda sinerjik etki yaratılır. Bu durum inovasyon başarısında belirleyicidir. İnovasyonun etkinliği, çalışanların birbirine açık olması, fikirlerin ve bilginin örgüt içinde kolayca yayılması sonucunda artar.¹⁸ Örgütte paylaşılan vizyonun varlığı ile çalışanlar inovasyon yönetim sürecine gönüllü katkıda bulunur. Bu bağlamda kültür ve iklim, çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkı sağlamaya kodlanan zihinsel yaklaşımlarının oluşturulmasına zemin hazırlar.

İnovasyon odaklı iklim yeni ve farklı yaklaşımların oluşturulmasını, geliştirilmesini ve kullanılmasını destekler.¹⁹ Gary Hamel'a göre inovasyon geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından bir ayrılmadır.²⁰ İnovasyon odaklı iklimde takım tutarlılığı, yönetici teşviği, kaynakların tahsisi, otonominin sağlanması ve inovasyona açık olunması gerekir.²¹ Şekil 17'de belirtildiği gibi Scott G. Isaksen, Kenneth J. Lauer, Göran Ekvall, Alexander Britz ikliminin unsurlarını; katılımcılık, meydan okuma, özgürlük, güven, açıklık, fikir üretim için yeterli zaman, hoşgörülü ortam, fikirlerin desteklenmesi, farklılıkların kabulü, tartışma (birbirlerinin fikirlerini kabul etme) ve risk almayı teşvik etme olarak sınıflar.²²

¹⁷ EDUCAUSE Center, "Innovation Climate", IT Leadership in Higher Education, Vol.1, 2004, (Çevrimiçi)

<https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0401/rs/ers04017.pdf>, 30 Mayıs 2015, p.74.

¹⁸Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.196.

¹⁹ Isaksen, Lauer, Ekvall, Britz, **a.g.e.**, pp.172-173.

²⁰ Gary Hamel, "The Why, What and How of Management Innovation", **Harvard Business Review**, Vol.84, No.2, 2006, p.75.

²¹Erlend Nybakk, Jan Inge Jenssen, "Innovation Strategy, Working Climate, and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis", **International Journal of Innovation Management**, Vol.16, No.2, April 2012, p.9.

²²Scott G. Isaksen, Kenneth J. Lauer, Göran Ekvall, Alexander Britz, "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", **Creativity Research Journal**, Vol.13, No.2, 2000–2001, p.175.



Şekil 17. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimi ve Bileşenleri

Kaynak: Scott G. Isaksen, Kenneth J. Lauer, Göran Ekvall, Alexander Britz, "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", **Creativity Research Journal**, Vol.13, No.2, 2000-2001, p.175.

Şekil 17'de görüldüğü gibi inovasyonu destekleyen örgüt ikliminde yüksek seviyede meydan okuma ve katılım olduğunda, çalışanlar motive olur ve örgüte bağlılık hissederler, işlerinden zevk alırlar ve onlara anlam yüklerler. Bireyler davranışlarında özgürdür, günlük faaliyetlerinde takdir beklerler. Çalışanlar birbirlerine açık oldukları ve güven duydukları durumlarda da daha yaratıcıdırlar. Üst yönetim, departman yöneticisi ya da birim yöneticisi gibi fikirlerini iletebilecekleri yöneticiler, çalışanların fikirlerini dinler ve değerlendirir. Bu fikirler beklentileri karşılamıyorsa yöneticiler bunların neden uygulanamayacağını astları ile paylaşır. İnovasyonu destekleyen örgüt ikliminde fikirlerin inovasyon yönetim sürecinde projelendirilmemesi veya uygulamaya geçmemesi durumunda dahi çalışanlara konu ile ilgili geribildirimde bulunulur. Bu durumda dahi çalışanlar önerdikleri yenilikçi ve yaratıcı çözümler

sonucunda takdir edildiklerine inanırlar.²³ İnovasyona zemin hazırlayan iklimin diğer önemli unsuru ise zamandır. Örgüt çalışanlarının rutin işlerini gerçekleştirirken yaratıcı fikir üretmek ya da çözüm önerisi geliştirmek için yeterli zamanları yoktur.²⁴ İnovasyonu destekleyen iklimde çalışanlar yenilik yapmaya isteklidir ve bunu işlerinin doğal bir parçası olarak algırlar. Üst yönetim, inovasyona yönelik girişimci yönlerin geliştirilmesi amacıyla çalışanlara düşünmeye ve üretmeye yönelik zaman dilimleri belirler ve mekan tahsis eder.

Örgüt iklimi, inovasyon stratejisinin beklenen şekilde gerçekleşmesinde etkili bir faktördür.²⁵ Bu bağlamda inovasyonu destekleyen bir kültürün, örgütün yenilikçi stratejilerine etkisine değinilmesi kültürün inovasyon yönetim sürecindeki öneminin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.1.1.2 Yenilikçi Strateji Odaklılık

İnovasyon odaklı bir kültürü destekleyen örgüt iklimi ve yenilikçi stratejiler olmadan örgütün inovasyona yönelmesi oldukça zordur. Kültür, iş performansı ile ilişkili davranışları pekiştirecek normları, değerleri ve inançları yaratır. Örgüt kültüründe öğrenme ya da pazar odaklılık gibi tekrarlanan davranışların zamanla örgütteki gruplar ve bireyler tarafından içselleştirildiği görülür. Örgüt kültürü davranışlara yön verir ve örgütün amaçlarının belirlenmesinde etkilidir. Bir örgüt saldırgan inovasyon stratejileri benimsiyor ise hedeflerini belirlerken inovasyona odaklanır ve çalışanların inovasyonlara açık olmasını sağlayacak davranışların meydana gelmesini tetikler. Dolayısıyla davranışlar ile inovasyon stratejileri arasında bir etkileşim vardır.

Örgütte inovasyon ikliminin olması üst yönetimin yenilikçi stratejiler gerçekleştirmesini mümkün kılar. Üst yönetim, örgüt başarısı için yenilikçi stratejileri ve inovasyona zemin hazırlayan iklimi eşzamanlı olarak geliştirmeye özen gösterir.²⁶ Üst yönetimin

²³Kenneth J. Dunegan, Pamela Tierney, and Dennis Duchon, "Perceptions of an Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader/Subordinate Exchange", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.39, No.3, August 1992, p.229.

²⁴**A.e.**

²⁵Erlend Nybakk, Pablo Crespell, Eric Hansen, "Climate for Innovation and Innovation Strategy as Drivers for Success in the Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector, and Country of Operation", **Silva Fennica**, Vol.45, No.3, 2011, pp. 415-416.

²⁶Nybakk, Jenssen, **a.g.e.**, p.3.

inovasyon iklimini yaratması, örgütün inovasyonu gündeminde tutmasını ve yenilikçi stratejiler geliştirmesini kolaylaştırır.

Çevrenin belirsizliği artıkça örgütlerin yenilikçi stratejiler geliştirme ihtiyacı doğar. Strateji amaca giden yolların belirlenmesidir. Bilginin etkin kullanımını olanaklı kılan öğrenme odaklılık ile örgütler çevredeki belirsizliği bertaraf edecek ve rekabet avantajı sunacak stratejilere yönelirler. Örgütlerin yenilikçi stratejilerinin geliştirilmesi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik belirleyeceği kısa ve uzun dönemli amaçları ile yakın ilişkilidir. Bu stratejilerde örgütün girişimci yönü üzerinde etkili olan kritik faktörlerin gözden geçirilmesi zorunludur.²⁷ Yenilikçi stratejiler ile öğrenme odaklılık arasındaki yakın ilişkinin varlığına dikkat çeken Catherine L. Wang' a göre öğrenme odaklılık, örgütün performansı ile ilişkili olan girişimci yönünü de harekete geçirir. Yeni bilginin yaratılmasını tetikleyen karmaşık ve değişken çevre ile karşı karşıya kalan girişimci örgütler, farklı ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde üretim faktörlerini bir araya getirerek kar elde etmeyi hedefler. Bir örgütün girişimci yönü ile çevreyi gözlemler ve proaktif bir yaklaşım sergiler. Bu durum örgütlerin yenilikçi stratejileri belirlerken örgütün pazardaki konumu da etkiler.²⁸ Dolayısıyla inovasyon kapasitesi yüksek örgütler, girişimci yönlerinin bir sonucu olarak yenilikçi stratejiler geliştirmeye odaklanırlar.

Yenilikçi stratejilerin başarısı bilginin etkin kullanımını gerektirir. Örgütler ilgili çevrelerinden edindikleri bilgileri inovasyon sürecine katarak değer yaratırlar. Örgüt üyeleri müşterilerden, tedarikçilerden ve rakiplerden edindikleri bilgiyi görevleri kapsamında değerlendirerek inovasyon sürecine aktarırlar. Örgüt üyelerinin inovasyon sürecine katkı sağlaması aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesinde de etkili olur. Çalışanın katkısı değerli bir bilgi kaynağı olarak sorun tespit edilmesini ya da yeni bir açılımın doğmasını sağlar. Bu durum yenilikçi stratejilerin güncellenmesini sağlamakla birlikte yeni stratejilerin geliştirilmesini olanaklı kılar. Dolayısıyla tüm çalışanlar ihtiyaçların belirlenmesi ve çözümlerin tanımlanması ile inovasyon stratejisinin oluşturulmasında dolaylı olarak katkıda

²⁷Jeffrey G. Covin, Kimberly M. Green, Dennis P. Slevin, "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.30, No.1, January, 2006, p.59.

²⁸Catherine L. Wang, "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.32, No.4, 2008, p.636.

bulunur.²⁹ İnovasyon odaklı kültür, örgütün inovasyonu tüm faaliyetlerinin merkezinde konumlandırmasında ve inovasyona ilişkin stratejiler geliştirilmesinde önemli rol üstlenir. Örgütler pazardaki konumlarını savunmacı, saldırgan ya da taklitçi yenilik stratejileri çerçevesinde gözden geçirerek örgütün inovasyon faaliyetlerine yön verirler.

2.1.2 Öğrenme Odaklılık

İnovasyon odaklı stratejiler, öğrenme ve pazar yönelimli yaklaşımların doğal bir çıktısıdır. Çevreden elde edilen bilginin anlamlı veriye dönüştürülmesini sağlayan öğrenme odaklılık inovasyon yönetim sürecinin kesintisiz sürdürülebilmesine katkıda bulunur. Öğrenme odaklılık sistemli bir yaklaşımı gerektirir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatürde önemli bir referans olan Peter Senge'ye göre öğrenme eyleminin önkoşulu öğrenmeye açık ve hazır olmaktır. Sistem dahilinde öğrenmeyi hedefleyen örgütler bireysel öğrenmeden daha çok takım halinde öğrenmenin yarattığı sinerjiden faydalanırlar.³⁰ Öğrenme odaklılık, yeni bilginin geliştirilmesini, bu bilginin benimsenmesini, uyarlanmasını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik süreçlere işlenmesini hedefler.³¹ Bilginin, inovasyonda anlamlı çıktılar yaratacak çabalara yönlendirici etkide bulunması beklenir. Etkin bilgi yönetiminin birey boyutundan sıyrılıp takım halinde gerçekleştirilmesi örgüt hafızasındaki kodlamalar ile ilişkilidir.

İnançlar, varsayımlar ve normlar çerçevesinde örgüt üyelerinin bilgiyi paylaşmaları sonucunda bir örgüt hafızası yaratılır.³² Öğrenme odaklılığın örgüt faaliyetlerine katkısının ve işbirliği ağının yaratacağı sinerjinin anlaşılması bu hafızanın oluşmasında etkilidir. Bu anlamda örgüt hafızasının öğrenme odaklılığı desteklemesi

²⁹Richard L. Daft, **Management**, 3th Edition, Orlando, The Dryden Press, 1994, p.33.

³⁰Peter Senge, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, 2.bs, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.230.

³¹Jimenez D. Jimenez, Costa M. Martinez, Valle R. Sanz. "Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse Knowledge Transfer in Multinational Companies", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol.12, No.1, 2014, p.49.

³²Chris Argyris, Donald A. Schön, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.**, USA, Addison- Wesley, 1978, p.20.

yönüyle yeni bir fikrin değer yaratan bir çıktıya dönüşümünü amaçlayan inovasyon faaliyetlerinde önemli katkıda bulunması beklenir.

Yenilikçi örgütlerde inovasyon faaliyetlerinde etkili olan öğrenme odaklılığın yaratılmasında ve sürdürülmesinde inovasyonu destekleyen kültür belirleyici bir faktördür. Öğrenme kültürü, yenilikçi davranışları ve yetenekleri artırır.³³ Öğrenme kültürünün ve iklimin kombinasyonu, örgütün öğrenme odaklı eylemlerini tetikler.³⁴ Örgütsel öğrenme, öncelikli olarak bireysel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile meydana gelir. Örgüt düzeyinde bir öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme bir ön koşuldur, ancak yeterli koşul değildir. Öğrenme odaklılık, örgüt üyelerini farklı düşünmeye ve fikir üretmeye cesaretlendirir.³⁵ Öğrenme odaklı kültür, inovasyon kapasitesini artırarak, yeni fikrin oluşturulmasına yönelik örgüt genelinde bir eğilim yaratır. Örgütün yeni fikirleri sistemine kolayca entegre etmesi sonucunda örgütte yaratıcılık potansiyeli artarak yeni fırsatların yakalanması mümkün hale getirilir.³⁶

Öğrenme odaklılık, örgütün inovasyona zemin hazırlayan yenilik yeteneğini olumlu yönde tetikler. İnovasyon yeteneği, örgüt dışından elde edilen bilginin örgüt ile bütünleşmesinin bir sonucu olarak meydana gelir. Wesley M. Cohen ve Daniel A. Levinthal'a göre bilginin örgütte içselleştirilmesi, örgütün **özümseme yeteneği** (absorptive capacity) ile ilgilidir. Araştırmacılar özümseme yeteneğini etkileyen faktörlerin neler olduğunu, birey ve örgüt düzeyinde nasıl farklılık gösterdiğini açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre özümseme yeteneği, örgütün dış çevreyle ve bünyesindeki birimlerle olan iletişim yapısına ve örgütteki yaygınlığına bağlı olarak şekillenir.³⁷ Örgütün çevre ile etkileşimi sonucunda elde edilen bilginin etkin kullanıma olanak sunan öğrenme odaklılık ile özümseme yeteneği organik ilişki içerisindedir ve birbirini tamamlarlar. Örgütün çevreyle karşılıklı etkileşimi özümseme yeteneğini geliştirirken, bu bilgi alışverişi örgütün öğrenme odaklılığını da artırır.

³³Ali Reza Maatoofi, Kayhan Tajeddini, "The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran", **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol.1, No.3, October, 2010, p.254.

³⁴Stanley F. Slater, John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, Vol.59, 1995, p.63.

³⁵William E. Baker, James M. Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.27, 1999, p.413.

³⁶Jimenez, Martinez, Sanz, **a.g.e.**, p.49

³⁷Wesley M. Cohen, Daniel A. Levintbal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, 1990, p.132.

Öğrenme yeteneği, örgüt-çevre etkileşiminde önemli bir köprüdür. Dinamik bir çevrede bilgi, fark yaratıcı bir kaynaktır. Bilgiyi diğerlerinden daha hızlı üreten ya da yeni bir bilgiyi kolayca içselleştiren örgütler, değişen çevreye uyum göstermekte daha esneklerdir. Esneklik artıkça örgütün çevrelerindeki yeni fırsatları yakalaması ve tehlikelere karşı hızlı eyleme geçebilmesi mümkün hale gelir. Öğrenme sürecini etkin yürüten örgütler dinamik çevrenin şiddetli rekabet koşulları ile zorlanmadan mücadele eder. Bu durum aynı zamanda örgütün özümleme yeteneğini artırır.

Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, örgütlerin rakiplerinden daha hızlı öğrenebilmesine ve eyleme geçebilmesine bağlıdır.³⁸ Dinamik çevrede pek çok aktör ile mücadele eden örgütlerin başarısı, bilginin çevreden temin edilmesinin, işlenmesinin ve örgütte fayda yaratacak şekilde süreçlere ve faaliyetlere yerleşmesinin bir sonucudur. Örgütler çevredeki gelişmeler sonucunda meydana gelebilecek tehlikelere karşı kendilerini korumak adına daha fazla öğrenme odaklı olma eğilimi gösterirler.

Örgüt, çevresinden elde ettiği bilgiyi inovasyon yönetim sürecine ve faaliyetlerine katarak rekabet avantajı yaratacak müşteri değerine dönüştürmeyi hedefler.³⁹ Öğrenme odaklılıkta, bilgi yönetimi ve buna imkan tanıyan teknolojik gelişmelerin takibi bir başarı koşuludur.⁴⁰ Örgüt, çevresinden öğrendiklerini faaliyetlerine yansıtır ve yeni bilgidan yeni ürün, süreç ya da teknoloji geliştirir. Bu çıktıların müşteriye ve pazara sunulması aynı zamanda pazarda yeni ürün, süreç ve teknoloji geliştirilmesine zemin hazırlayacak yeni bilgiyi yaratır.

Örgüt ve çevre etkileşiminin öğrenme odaklılıktaki rolünü açıklamaya çalışan William E. Baker ve James M. Sinkula, öğrenme odaklılığın örgütün çevresine ilişkin varsayımlarda bulunmasına bağlı olarak geliştiğini vurgular. Araştırmacılar öğrenme odaklılığın örgüt performansındaki rolünü, öğrenme yeteneği ile ilişkilendirirler.⁴¹ Öğrenme odaklılık, örgütün çevreden edindiği bilgiyi pazarda değişimlere ilişkin

³⁸ Slater, Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", p.63.

³⁹ A.e.

⁴⁰Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol.31, 2002, p.516.

⁴¹Baker, Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", p.412.

varsayımlarda bulunmasını sağlar. Bu varsayımlar örgütün inovasyona ilişkin hedeflerini şekillendirirerek örgütün çevresine proaktif etki yaratacak ürün ve süreçler geliştirmesini etkiler.

Örgüt, değer yaratmak adına faaliyetlerine ve pazara ilişkin bilgiyi edinme ve kullanma potansiyelini artırmak amacıyla çalışanlarını sürekli soru sormaya teşvik eder. Öğrenme kültürü sadece süreçlere yönelik eleştirel bir bakış açısının yaratılmasını sağlamaz aynı zamanda inovasyonun uygulanabilirliğine dair bir sorgulama sistematüğini geliştirir.⁴² Öğrenme kültürü problem çözme becerisini de geliştirerek yeni bilgi yaratma kapasitesini olumlu yönde etkiler.⁴³



Şekil 18. Öğrenme Odaklılığın Birleşenleri

Kaynak: James M. Sinkula, William E. Baker, Thomas G. Noordewier, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4, 1997, p.306.

Öğrenme odaklılık ile ilgili temel referans olan James M. Sinkula, William E. Baker ve Thomas G. Noordewier'a göre öğrenme odaklılık ile pazardan alınan bilgiler, örgütün faaliyetlerine ve süreçlerine bir sinerji yaratır.⁴⁴ Şekil 18'de görüldüğü gibi öğrenme odaklılığın birleşenlerine yer verilmiştir. Öğrenme odaklılığın örgüte nüfuz etmesinde

⁴²William E. Baker, James M. Sinkula, "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance", **Journal of Market Focused Management**, Vol.4, 1999, p.297.

⁴³Cohen, Levintbal, **a.g.e.**, p.130.

⁴⁴James M. Sinkula, William E. Baker, Thomas G. Noordewier, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4, 1997, pp.306-307.

etkili olan faktörlerin anlaşılması için öğrenmeye bağlılığın, paylaşılan vizyonun, açık görüşlülüğün ve sistemli bilgi paylaşımının analiz edilmesini gerektirir.

2.1.2.1 Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenme odaklılığın temeli öğrenmeye bağlılıktır. Örgütler tarafından öğrenmeye bağlılığın sağlanması örgütlerin hayatta kalması için önemli bir unsur olarak görülür.⁴⁵ Öğrenmeye bağlılık, bilginin yaratılması ve kullanılması eğilimini etkileyen değerler bütünü olarak kavramlaştırılır. Bu değerler örgütün davranışlarına, bilginin farklılaştırılması sürecine, yeni bilginin oluşturulması ya da örgütsel anlayışın oluşmasına rehberlik eder.

Bilginin oluşumunun ve geliştirilmesinin desteklenmediği örgütlerde örgüt üyeleri öğrenme faaliyetlerine katılmak için istekli olmazlar.⁴⁶ Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesine ilişkin tutum aynı zamanda öğrenmeye bağlılığın da pekişmesini sağlar. Öğrenmeye bağlılık sadece öğrenme sürecini teşvik etmez aynı zamanda örgütte öğrenme atmosferini yaratılmasını ve güçlenmesini sağlar. Öğrenmeyi içselleştiren ve alışkanlık haline getiren öğrenmeye bağlılık, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini gözden geçirmesinde ve gerekli tedbirleri alabilmesinde önemlidir.⁴⁷ Örgüt, öğrenmeye bağlılık göstermesi ile sürekli olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder, çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri analiz eder.

Öğrenmeye bağlılık ile öğrenmeye gönüllü bireyler, örgütte bilgi yönetiminin gerçekleşmesinde etkilidir. Ancak öğrenme odaklılık, sadece öğrenmeye bağlılık ile ilişkilendirilemez aynı zamanda paylaşılan bir vizyon etrafında ortak amaçları gerçekleştirilmesi ile de ilişkilidir.

2.1.2.2 Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon örgüt üyelerinin “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabı ile ilişkilidir. Vizyon, örgütteki farklı faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu

⁴⁵ A.e., p.309.

⁴⁶ Calantone, Cavusgil, Zhao, a.g.e., p.516.

⁴⁷ Maatoofi, Tajeddini, a.g.e., pp.255-256.

yaratır. Peter Senge öğrenen örgütlerde öğrenmeye yönelik ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlamasından ötürü “paylaşılan vizyon”u hayati öneme sahip bir faktör olarak ele alır.⁴⁸

Paylaşılan vizyon öğrenmeye bağlılık ve açık görüşlülükten farklıdır. Paylaşılan vizyon öğrenmeye yön verirken, öğrenmeye bağlılık ve açık görüşlülük öğrenmenin yoğunluğunu etkiler. Örgütlerde paylaşılan vizyonun olmaması durumunda bireyler örgütün kendilerinden ne beklediğini anlamakta güçlük çekerler. Bunun doğal bir sonucu olarakta örgüt üyelerinin öğrenme eğiliminde azalma meydana gelir.⁴⁹ Paylaşılan bir vizyonun örgütte var olması takım halinde öğrenmeyi kolaylaştırır. Paylaşılan vizyon, takım üyelerinin arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirmesinde önemli bir tetikleyicidir ama tek başına yeterli değildir.⁵⁰ Örgütteki herkes tarafından benimsenen bir vizyon, çalışanların ne için çabaladığına ve örgütün hangi amaçları gerçekleştirmeye odaklandığına ilişkin yönlendirici niteliktedir. Örgüt radikal inovasyonlara ilişkin hedefler belirlemişse, çalışanlar inovasyon yapmaya odaklanırlar ve inovasyonun her aşamasında kendilerini sorumlu hissederler.

Paylaşılan vizyon düşünme yollarını ortaya çıkarmak ve yeni düşünme yollarını araştırmak için bireyleri teşvik ederek öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkiler.⁵¹ Paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin öğrenmeye yönelik enerjilerinin, katılımının ve amaç birliğinin sinerjisini olumlu yönde etkiler. Paylaşılan vizyon aynı zamanda örgütün farklı departmanları arasında sağlanacak uyum ile öğrenmenin kalitesini artırır.⁵²

2.1.2.3 Açık Görüşlülük

Örgütün pazar liderliğini korumasına ve rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunan etmenler geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme, başkalarından öğrenme (benchmarking) ve birlikte öğrenmedir.⁵³ Öğrenme

⁴⁸ Senge, **a.g.e.**, s.231.

⁴⁹Sinkula, Baker, Noordewier, **a.g.e.**, p.309.

⁵⁰Senge, **a.g.e.**, s.257.

⁵¹George S. Day, “Continuous Learning about Markets”, **California Management Review**, Summer 1994(a), p.23

⁵²Maatoofi, Tajeddini, **a.g.e.**, p.256.

⁵³Yazıcı, **a.g.e.**, s.118

yöntemlerindeki bu çeşitlilik, farklı düşünme yolları geliştirme ve çözüm yaratma potansiyelini artırır ve örgütlerin yeni fikirlere ve yöntemlere açık hale gelmesini olanaklı kılarak mevcut bilginin çevresel değişimlere karşı bir direnç kaynağı olmasını engeller. Örgütün önceki öğrendikleri yeni öğreneceklerini engellerse örgütün müşterileri, dağıtım kanalları ve tedarikçileri arasındaki uzun süreli ilişkiler zarar görür.⁵⁴

Açık görüşlülük, örgüt üyelerinin mevcut bilgiyi ya da problemleri sorgulaması sonucunda meydana gelen yeni bilginin örgütsel süreçler ile bütünleşmesini olanaklı kılar. Açık görüşlülük, mevcut bilgilerin yeri geldiğinde unutulması ya da yok sayılması ile yeni bilgiye açık olma potansiyelini artırır.⁵⁵ Açık görüşlülük, örgütün rutin faaliyetlerini değerlendirmeye ve yeni fikirlerin kabul edilmesine istekli olmasıdır. Hızla değişen ve belirsizliğin hakim olduğu pazarlarda bilginin eskime hızı oldukça yüksektir. Bu nedenle örgütlerin bilgi birikimlerini güncellemeleri ve eski öğrenme yollarını unutmaları ya da değişime açık olmaları ve bunları kolayca benimseyebilmeleri önemli bir yetenek olarak kabul edilir.⁵⁶ Öğrenmeye ve farklılıklara karşı açık görüşlü olmak, yeni bilginin yaratılmasında tek başına yeterli değildir. Açık görüşlülük, sistemli bilgi paylaşımı ile desteklendiği durumda yeni bilginin yaratılmasında ve inovasyon performansının artırılmasında olumlu yönde etkiye sahiptir.

2.1.2.4 Sistemli Bilgi Paylaşımı

Örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel düzeyde bilginin ve bilgi kaynaklarının korunması gerekir. Örgütte bilginin kümülatif toplamının anlamlı bir çıktıya dönüşmesini engelleyecek her türlü duruma yönelik önleyici tedbirler alınması gerekir. Söz konusu tedbirler özellikle bilgi kaynağı olan insan sermayesinin kaybı sonucunda bilginin de yok olmasını önler. Bilgi kaybının yaşanmaması amacıyla bilgi paylaşımı eksiksiz, doğru ve sistemli bir şekilde olmalıdır. Çeşitli kaynaklardan elde

⁵⁴Maatoofi, Tajeddini, **a.g.e.**, p.256.

⁵⁵ Aukkaradej Chaveerug, Phapruek Ussahawanitchakit, "Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment", **Review of Business Research**, Vol.8, No.2, 2008, (Çevrimiçi) <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/182406770.html>, 15 Mayıs 2015.

⁵⁶Calantone, Cavusgil, Zhao, **a.g.e.**, p.517.

edilen bu bilgi paylaşımı örgütün gelecekteki faaliyetleri için bir referans olarak değerlendirilir. Örneğin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi sürecinde pazarlama bölümünün müşteriler ile ilgili bir deneyimi Ar-Ge birimi için önem taşıyabilir.⁵⁷ Ar-Ge biriminin yeni bir hammaddenin kullanımına ilişkin tespiti, üretim bölümündeki çalışanların deneyimleri ve fikir önerileri ile birleştirildiğinde anlamlı bir sonuç yaratılır.

Bireylerin ve bölümlerin koordinasyonu sağlanarak yatay iletişim ile örgütün amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılır.⁵⁸ İhtiyaçların belirlenmesi, sorunların tespit edilmesi ve çözümlerin tanımlanması için bilgi paylaşımının sistemli olarak tüm örgüt çalışanlarına ulaşılabilir olması gerekir. Bilginin tam ve zamanında herkes tarafından paylaşılır olması örgüt hafızasının oluşmasına ve bilginin depolanmasında imkan tanır.⁵⁹

İnovasyon yönetim sürecinde yeni fikrin geliştirilmesinde ya da sorunun tespit edilebilmesinde bilgi paylaşımını sağlayan “bilgi portalları” oluşturulur. Yenilikçi örgütlerde çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin bu bilgi portallarına erişimi sağlanarak sistemli bilgi paylaşımı sağlanır.⁶⁰ Diğer bir ifade ile inovasyon, örgütün iç ve dış çevreden edindiği bilginin ticari bir değere dönüştürmesi sürecinin çıktısıdır. İnovasyona katkıda bulunacak her birey ve birim arasındaki sistemli bilgi paylaşımı, inovasyon yönetim sürecinin başarısı etkiler.

2.1.3 Pazar Odaklılık

Örgütler pazardaki talepleri ve değişimleri karşılayacak stratejiler geliştirerek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Çevresel değişimleri bir fırsata dönüştürmeyi hedefleyen örgütler pazardaki gelişmelerin sıkı takipçisidirler. Örgütler pazar odaklılıktaki sorgulayıcı ve araştırmacı tutumu bir örgütsel davranış olarak içselleştirmeye çalışırlar.

⁵⁷ A.e.

⁵⁸ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol.54, April 1990, p.6.

⁵⁹ Day, a.g.e., p.10.

⁶⁰ Daft, a.g.e., p.33.

Örgütler, pazar odaklılık ile müşterilerine daha fazla değer yaratacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak davranışlar geliştirmeye önem verirler.⁶¹ Pazar odaklılığı benimseyen örgüt kültüründe müşteri merkezli değerlere, buna yönelik inanç ve davranışlara yer verilir. Pazar odaklı kültür; iklim, yapı, süreçler ve girişimcilik ruhu ile desteklenir. Pazar odaklılık ile örgüt kültürü ilişkisini inceleyen Stanley F. Slater ve John C. Narver pazar odaklılığı "üstün performans sağlayan ve değer yaratan davranışların meydana gelmesini mümkün kılan bir örgüt kültürü" olarak tanımlar.⁶² Diğer bir ifade ile örgüt kültürü pazar odaklılığı, pazar odaklılık da örgüt kültürünü etkiler.

Pazar odaklılık sadece pazar bilgisi demek değildir. Pazar bilgisi, müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini etkileyecek faktörlerin analizinde kullanılsa da bu kavram müşteri ihtiyaçlarından ve tercihlerinden daha kapsamlıdır. Pazar bilgisi sadece tüketici araştırmalarından elde edilmez, aynı zamanda satış raporlarının analizlerden müşteriler, tedarikçiler ve dağıtıcılar ile gerçekleşen görüşmelerden, dünya çapındaki tüketicilere ilişkin veri tabanlarından ve pazar araştırmalarından elde edilecek verileri de kapsar.⁶³ Pazar odaklı bir örgütte inovasyon yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için her fonksiyonun eş zamanlı olarak inovasyon faaliyetlerine katılması ve işbirliği içerisinde olması gerekir. Örgüt, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmeye çalışıp rakiplerinin faaliyetlerini analiz ettiği ölçüde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmetler üretir.

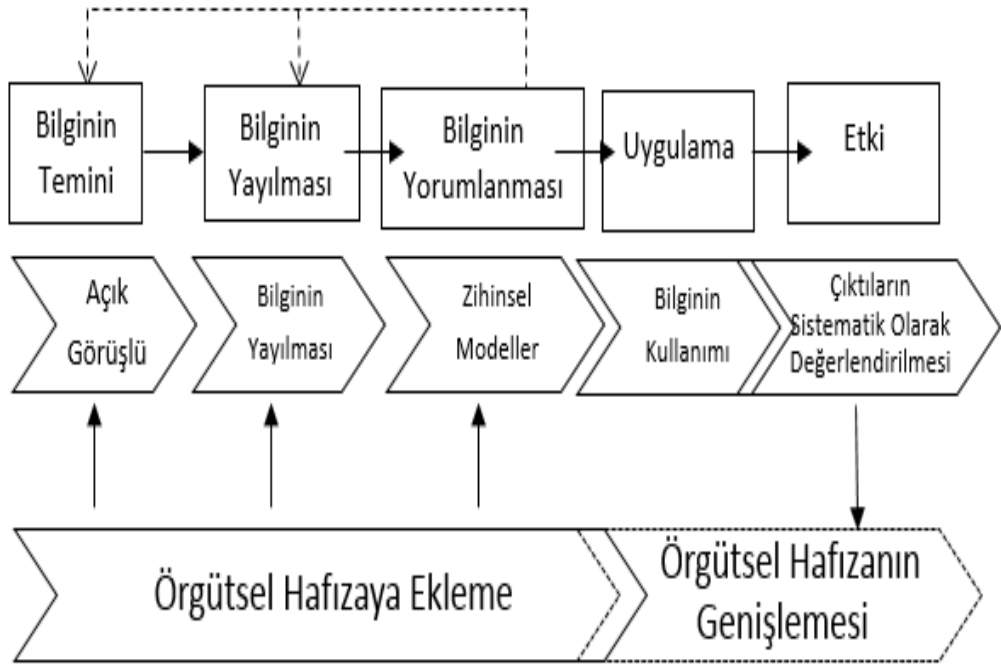
Pazar odaklılık doğası gereği bir tür öğrenme odaklılıktır. Örgütlerin sürekli olarak rakiplerin yetenekleri ve hedef müşterileri ile ilgili bilgi edinmesi örgütler için yaşamsal önem taşır.⁶⁴ Bu anlamda öğrenme ve pazar odaklılık arasında yakın ilişki söz konusudur. Örgütler öğrenme süreçlerini geliştirerek pazar odaklılığı da güçlendirir. Örgütün öğrenme yeteneği geliştikçe, pazar bilgisini değerlendirme sürecinin kalitesi artar. Bu durumun doğal bir sonucu olarakda örgütün pazar odaklı davranışı gelişir.

⁶¹John C. Narver, Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," **Journal of Marketing**, Vol.54, October 1990, p.21.

⁶²Deshpande, Webster, **a.g.e.**, pp.3-4.

⁶³Kohli, Jaworski, **a.g.e.**, p.4.

⁶⁴Slater, Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", p.63.



Şekil 19. Pazar Odaklılıkta Öğrenme Süreci

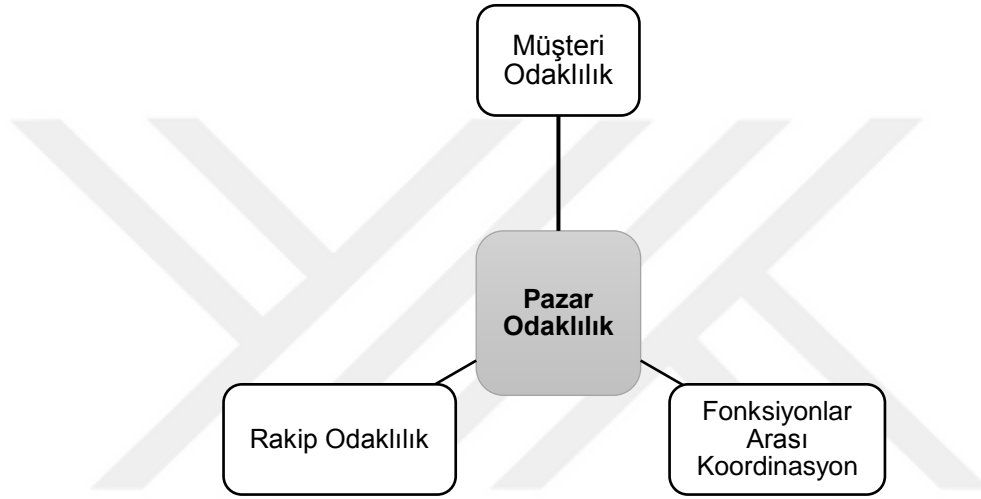
Kaynak: George S. Day, "Continuous Learning about Markets", **California Management Review**, Summer 1994(a), p.11.

Şekil 19'da belirtildiği gibi öğrenme süreci kapsamında başarı sadece pazar bilgisinin temini, yayılması ve buna göre tepkinin gerçekleşmesine bağlı değildir. Başarı aynı zamanda yöneticinin hangi bilginin örgüt normlarına uyacağına ve bu bilginin örgütün gelecekteki faaliyetleri ile nasıl etkileşim halinde olacağına ilişkin sorgulama yeteneğine de bağlıdır.⁶⁵ Pazar odaklılık sadece örgütün kurumsal düzeyde sorgulama yeteneği ile ilişkili değildir. Pazar odaklılık aynı zamanda örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin çevreden edindiği bilgileri inisiyatif olarak inovasyon faaliyetlerine alabilmeleri ne bağlı olarak gerçekleşir. Yeni ve geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgi bu örgüt hafızasını geliştirir. Çevreden elde edilen her bilgi örgüt hafızası ile bütünleşerek fayda yaratır.

Örgütler, güçlü bir pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar. Pazar odaklılık, örgütlerin rakiplerine göre müşteri tatminini artırmasını olanaklı kılan çevresel olaylara ve faaliyetlere

⁶⁵Day, **a.g.e.**, pp.9-10.

odaklanmayı gerektirir. Pazar bilgisi ile öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve örgüt performansı etkileşimi çok önemlidir. Pazar odaklılığın doğrudan müşterilere, rakiplere ve satış kanallarına yönelik faaliyetleri etkilemesi, örgüt performansı ile pozitif bir ilişki içerisinde olmasına neden olur.⁶⁶ Örgütlerin pazardan edindikleri bilgiler aynı zamanda fırsat ve tehditleri görebilecekleri, zayıf ve güçlü yanlarını analiz edebilecekleri anlamlı birer kaynaktır. Diğer bir ifade ile pazar odaklılık, örgütlere bir SWOT analizi yapma imkanı sunar.



Şekil 20. Pazar Odaklılığın Birleşenleri

Kaynak: John C. Narver, Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, October 1990, p.21.

John C. Narver ve Stanley F. Slater'a göre pazar odaklılık; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere birbiriyle ilişkili üç davranışsal bileşenden meydana gelir.⁶⁷ Şekil 20'de pazar odaklılığın birleşenlerine yer verilmiştir. Bu bileşenler birbirlerini tamamlarlar ancak pazar odaklılığın meydana gelmesinde göreceli olarak taşıdıkları önem farklılaşmaktadır. Pazar odaklılık ile ilgili çalışmaların çoğunlukla müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olmak üzere iki temel yönelim üzerinde yoğunlaştığı görülür.⁶⁸ Müşteri ve rakip odaklılık, hedef pazardaki satıcılar ve rakipler ile ilgili bilginin teminine yönelik tüm faaliyetleri kapsar.⁶⁹ Müşteri

⁶⁶Baker, Sinkula, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", p.412.

⁶⁷Narver, Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", p.21

⁶⁸Nükhet Harmancıoğlu, "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, Haziran 2012, s.8.

⁶⁹Narver, Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", p.21.

ve rakip odaklı faaliyetler inovasyonun etkinliğinin belirlenmesinde gereklidir ancak yeterli değildir. Örgütler, çevreden edinilen bilgilerin ilgili fonksiyonlara iletilmesi ve bu fonksiyonlar arasında koordinasyonun sağlanması ile inovasyonun etkinliğini artırmayı amaçlar.

2.1.3.1 Müşteri Odaklılık

Müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler sunarken, rakiplerin eylemleri ve stratejileri örgütün faaliyetlerini ve geleceğe yönelik kararlarını etkiler. Pazar odaklılığın önemli bir unsuru müşteri ihtiyaçlarını analiz etme ve oluşabilecek beklentileri tatmin etmeye yönelik müşteri odaklılıktır.⁷⁰ Müşteri odaklılık, örgütlere müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında proaktif bakış açısı yaratır.

Müşteri odaklılık, örgütlerin hem son tüketicinin hem de ürün ya da hizmet sundukları diğer örgütlerin mevcut ve gelecekteki potansiyel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır. Örgütün müşteri odaklılığı geliştirmesi için aynı zamanda müşterilere daha fazla değer sunacak olan değer zincirinin önemini kavraması gerekir.⁷¹ Müşteri odaklılık; değer yaratılması, müşterinin ihtiyaçlarının tanımlanması, müşteri tatminin sağlanması, bunun ölçülmesi ve satış sonrası destek faaliyetlerini sunmasını kapsar.

Farklılaştırma ve değer yaratma amaçlarını kapsayan müşteri odaklılık, inovasyon ile yakın ilişki içerisindedir. İnovasyon yeni fikrin yeni bir ürün ya da yeni bir süreç dönüşürülmesi ile ilgili paydaşlar için değer yaratılmasını hedefler. Bu sebeple, örgütün müşteri tatminine odaklanması aynı zamanda inovasyon uygulamalarını da teşvik eder.⁷² Müşteri odaklılık, örgütün inovasyon faaliyetlerinin başarısında ve inovasyon performansının artırılmasında önemli bir unsurdur.

⁷⁰Jin K. Han, Namwoon Kim, Rajendra Kumar Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", **Journal of Marketing**, Vol.62, No.4, October 1998, p.33.

⁷¹Narver, Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", p.21.

⁷²A.e., p.33.

2.1.3.2 Rakip Odaklılık

Örgütler, dış çevreden edindikleri bilgilere göre stratejilerini, uygulamalarını ve pazardaki durumlarını analiz ederler. Bu bağlamda rakipler örgütlerin faaliyetlerine yön veren en önemli değişkenlerden biridir. Örgütler rakiplerin, rakiplerde örgütlerin ürün ve süreçlerinden etkilenerek mevcuttaki ve gelecekteki faaliyetlerine yön veren inovasyonlar gerçekleştirir. Böylece pazarda hem edilgen hem de proaktif bir yaklaşım sergilerler. Örneğin, örgütler rakiplerinin ürün temelli üstünlüklerini taklit ederek ya da kıyaslama sonucunda ürünlerini, hizmetlerini veya süreçlerini geliştirmek suretiyle rakiplerinin bu üstünlüklerini yok ederler.

Dinamik pazarlarda teknolojik gelişmeler sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen örgütler başarılı olabilmek için hem müşterilerine hem de rakiplerine yönelik bilgileri takip eder ve bunlara hızlı bir şekilde yanıt verir.⁷³ Buradaki kritik konu, örgütlerin müşterilerine yönelik analizleri yapabilecek, mevcut ve potansiyel rakiplerin hedef müşterilerinin beklenen ihtiyaçlarını tatmin edebilecek teknolojik altyapıya, yeteneklere ve gerekli teknik uzmanlığa sahip olmasıdır.⁷⁴ Örgütler rakiplerin stratejileri ve diğer rakip bilgilerini öğrenerek kendi stratejilerini planlar.⁷⁵ Rakip odaklılık kapsamında, rakiplerin uygulamalarına hızlı yanıt verme, üst yönetimin rakiplerin stratejilerine yönelik tahminleri, rekabet avantajı sağlayacak fırsatların değerlendirilmesi gibi konular ele alınır.⁷⁶ Örneğin; Apple'ın akıllı cep telefonu olarak sunduğu iphone cep telefonu pazarında bir ilktir. Samsung, rakibinin pazara getirdiği bu yeni açılımın sonucunda akıllı cep telefonu üretmeye yönelerek ürün ve süreçlerinde bir değişime gitmek durumunda kalmıştır. Diğer bir ifade ile Samsung, rakip odaklı bir yaklaşım ile inovasyon faaliyetlerinde önceliklerini değiştirmiştir.

Rakip odaklılık, örgütün rakiplerinin faaliyetleri ile kendi faaliyetlerini kıyaslaması (benchmarking) sonucunda örgüte fırsat yaratacak faktörlerin tespit edilmesine ve tehdit olabilecek gelişmelere karşı önlem alınmasına imkan tanır. Bu noktada örgütler;

⁷³Harmancıoğlu, **a.g.e.**, ss.6-7.

⁷⁴Slater, Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", pp.21-22.

⁷⁵Chee-Hua Chin, May Chiun Lo, T. Ramayah, "Market Orientation and Organizational Performance: The Moderating Role of Service Quality", **SAGE Open**, Vol.3, October-December 2013, p.2.

⁷⁶Han, Kim, Srivastava, **a.g.e.**, p.38.

sadece rakipleri referans almazlar, içinde buldukları ve ilgili olabilecek sektörlerdeki örgütlerin faaliyetlerinden de esinlenerek fark yaratıcı ürün, hizmet ve süreç geliştirmeye odaklanırlar.

2.1.3.3 Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Günümüzde örgütler pazar odaklı bir yaklaşım ile rakiplerinden daha fazla fayda yaratmayı olanaklı kılan farklılaşan ürün ve hizmet sundukları ölçüde rekabet avantajı elde ederler. Örgütler, ürünlerde, hizmetlerde ya da süreçlerde bir ihtiyacın fark edilmesi neticesinde inovasyon ile bir değer yaratımı gerçekleştirirler. Bu değer ilgili tüm birim ve fonksiyonların birbiri ile uyumlu hareket etmesi sonucunda elde edilir. Bu nedenle örgütlerde inovasyon faaliyetlerini etkileyecek pazardan alınan bilginin zamanında ilgili birime/birimlere iletilmesi önemlidir.

İnovasyon yönetim sürecinde, bilginin örgüt fonksiyonlarında paylaşımı sonucunda inovasyon ile hedeflenen fayda yaratılır.⁷⁷ Bu fayda, örgütlerin tüm fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin değer zincirine katkı sağlaması sonucunda meydana gelir. Fonksiyonların koordinasyonun sağlanması sonucunda söz konusu birimler arasındaki bilgi paylaşımının ve uzmanlık alanlarının işbirliği ile yaratılan sinerjik etki tüm inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artırır. Örgütler bu işbirliğinin meydana getireceği domino etkisi ile inovasyon performansını artırmayı amaçlar.

Fonksiyonlar arasında koordinasyonun sağlanması aynı zamanda fonksiyonlar arası bir bağlılık yaratır. Dolayısıyla inovasyona katkıda bulunan fonksiyonlar faaliyetlerini birbiri ile uyumlu yürütürler.⁷⁸ Fonksiyonlar ve dolayısıyla çalışanlar arasında bilginin paylaşımı ve faaliyetlerin birbiri ile bütünleşmesi, amaçlanan müşteri değerini ve örgüt performansını artırır.⁷⁹ Örgütün bir sistem olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi, aynı zamanda alt sistemlerin birbiri ile uyumlu ve kesintisiz bilgi alışverişinin gerçekleşmesi ile ilgilidir. Alt sistemler arasındaki bu etkileşim hem alt sistemlerin hem de sistemin genel performansını etkiler. Örgütlerde bilginin ve kaynakların fonksiyonlar arasındaki paylaşımı ve koordinasyonunun sağlanması inovasyon etkinliğinde önemli bir

⁷⁷A.e., p.31.

⁷⁸Narver, Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, pp.21-22.

⁷⁹Kohli, Jaworski, a.g.e., p.13.

belirleyicidir. İnovasyon bir faaliyetler dizisi sonucunda meydana geldiği için bu sürece katkıda bulunan tüm bireylerin ve birimlerin sürekli koordinasyon halinde olması gerekir.

2.2 İnovasyon Performansı

İnovasyon, pazara yeni ürün ve süreç sunma, yeni bir teknoloji geliştirme ya da yeni bir pazar yaratma ile sonuçlanabilecek bir sürecin çıktısıdır. Örgütler bu çıktıyı radikal ya da artımsal inovasyonlar çerçevesinde “yeninin icat edilmesi” ya da “var olanın iyileştirilmesi” ile ürün ve süreç geliştirmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirirler. İnovasyon yönetim sürecinin tüm aşamaları ve örgütün diğer faaliyetleri inovasyon performansını etkiler. Bu kapsamda inovasyon yönetim sürecine etki edecek tüm değişkenler ve tüm süreç çıktıları inovasyon etkinliğinde önemli rol üstlenirler. Örgüt inovasyon faaliyetlerinin yanında nakit akışını gerçekleştirecek rutin faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Bu nedenle sadece rakamsal sonuçlar ile inovasyonun etkinliğine ve performansına yönelik tespitlerde bulunmak yeterli değildir ve inovasyon faaliyetlerinin örgütün diğer faaliyetlerinden bağımsız değerlendirilmesi yanıltıcıdır. Dolayısıyla inovasyon performansının ölçümü, inovasyon ile doğrudan ve dolaylı ilişkili süreçler sonucunda elde edilen çıktıların, beklenen değerler ile karşılaştırılması ile daha anlamlıdır.

İnovasyon performansının teknik ve sosyal boyutlarının göz önüne alınarak tümevarımcı bir sonuç olarak değerlendirilmesi gerekir. İnovasyon performansı çok boyutlu düşünülmesi gereken bir konudur. Çalışmanın bu kısmında inovasyon performansının boyutları ile doğrudan ve dolaylı olabilecek göstergeler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.1 İnovasyon Performansının Tanımı

Performans örgütsel amaçların başarıma derecesidir yani başarı tespitine yönelik sonuçlardır.⁸⁰ İnovasyon kapsamındaki sonuçlar olarak tanımlanan inovasyon performansı, örgütlerin özümleme kapasitesi ile açıklanan ve erişilen örgütsel amaçlardır.⁸¹ İnovasyona ilişkin uygulamaların ve çıktılarının değerlendirilmesi, beklenen sonuçlar ile gerçekleşenin karşılaştırılması inovasyonun performansını gösterir. İnovasyon performansı; yeni fikir, yeni ürün, süreç ve sistem modellerine ilişkin örgütün başarı göstergesi olarak tanımlanır.⁸² İnovasyon performansı tanımı en genel çerçevede inovasyon yönetim sürecinde belirlenen her bir aşamanın hedefleri ve bu hedeflerin başarılması ile elde edilen sonuçlar olarak ifade edilir.

İnovasyon, örgütteki herkesin katılımı sonucunda oluşan sinerjik bir etkinin ürünü olarak meydana gelir. Dolayısıyla inovasyon performansı, inovasyon yönetim sürecinde katkıda bulunan tüm birey ve birimlerin faaliyetlerinin sonuçları ile yakın ilişki içerisindedir. İnovasyon performansı, hem inovasyon yönetimini etkileyen değişkenleri ile hem de radikal ve artımsal inovasyon çıktılarını ölçer. Bu alanda yapılan çalışmalarda inovasyon performansının aynı zamanda örgüt performansı ile de ilişkilendirildiği görülür. Örgüt performansı, örgüt amaçlarına ilişkin satışlarda ve pazar payında karlılık, büyüme ve örgüt stratejilerini gerçekleştirme başarısı olarak tanımlanır.⁸³ İnovasyon çıktılarının örgüt performansını etkilemesi yönüyle inovasyon performansı ve örgüt performansının birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu düşünülür.⁸⁴ İnovasyon yönetim sürecinde katalizör etkisi yaratan inovasyon dinamikleri, inovasyon çıktılarını diğer bir ifadeyle inovasyon performansını etkiler. Bu

⁸⁰Wenjing Cai, Wei Song, Shuliang Zhao, "An Empirical Study on the Effects of Creative Personality and Job Autonomy on Individual Innovation Performance of Knowledge Workers", **International Business and Management**, Vol.6, No.2, 2013, p.26.

⁸¹Florencia Barletta, Mariano Pereira, Verónica Robert, Gabriel Yoguel, "Argentina: Recent Dynamics In The Software and it Services Industry", **Cepal Review**, Vol.110, August 2013, p.135, (Çevrimiçi)
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36996/RVI110Yogueletal_en.pdf?sequence=1, 10 Ekim 2014.

⁸²John Hagedoorn, Myriam Cloudt, "Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?", **Research Policy**, Vol.32, 2003, p.1366.

⁸³Hult, Hurley, Knight, **a.g.e.**, pp.430-431.

⁸⁴Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, Kemal Kılıç, Lutfihak Alpan, "Effects of Innovation Types on Firm Performance", **International Journal of Production Economics**, Vol.133, No.2, October 2011, p.665.

çerçevede inovasyon performansının ölçülmesi, boyutları ve inovasyon yönetim süreci ile ilişkili ölçüm kriterleri bu kavramın inovasyon dinamikleri ile etkileşimine ilişkin ipuçları verecektir.

2.2.2 İnovasyon Performansının Ölçülmesi

İnovasyon performans ölçümü örgütün içinden ve dışından edinilen bilgilerin yorumlanmasıdır. İnovasyon performansı ölçülmesi sonucunda örgüt, çevresindeki gelişmelerin inovasyon faaliyetlerinde yarattığı etkiyi zamanında tespit eder.⁸⁵ İnovasyon performans ölçümü örgütün amaçlarını gerçekleştirecek ve bu yöndeki faaliyetleri içerecek kararların hepsini kapsar. Performans ölçümünde doğru metriklerin belirlenmesi ve uygulanması sistematik yöntemle izlenmelidir. İyi bir performans ölçümünün özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilir:⁸⁶

- **Net amaçlar belirlenmelidir:** Amaçları gerçekleştirecek gerekli bilgilerin temini sağlanmalıdır.
- **Bilgide doğruluk ve kesinlik sağlanmalıdır:** İnovasyon performans ölçümü, doğru ve eksiksiz bilgi üzerine inşa edilmelidir.
- **Zamanlama doğru yapılmalıdır:** Doğru ve tam bilgi doğru zamanda, doğru insanlara verilmelidir.
- **Süreci yansıtmalıdır:** Sürecin gelişimi için sürekli geri besleme sağlanmalı ve sürecin nasıl işlediği takip edilebilmelidir.
- **Uygulamaları yansıtmalıdır:** Müşteri odaklı çıktıları gösterecek kriterler belirlenmelidir.

⁸⁵Mike Kennerley, Andy Neely, "A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.22, No.11, 2002, p.1225.

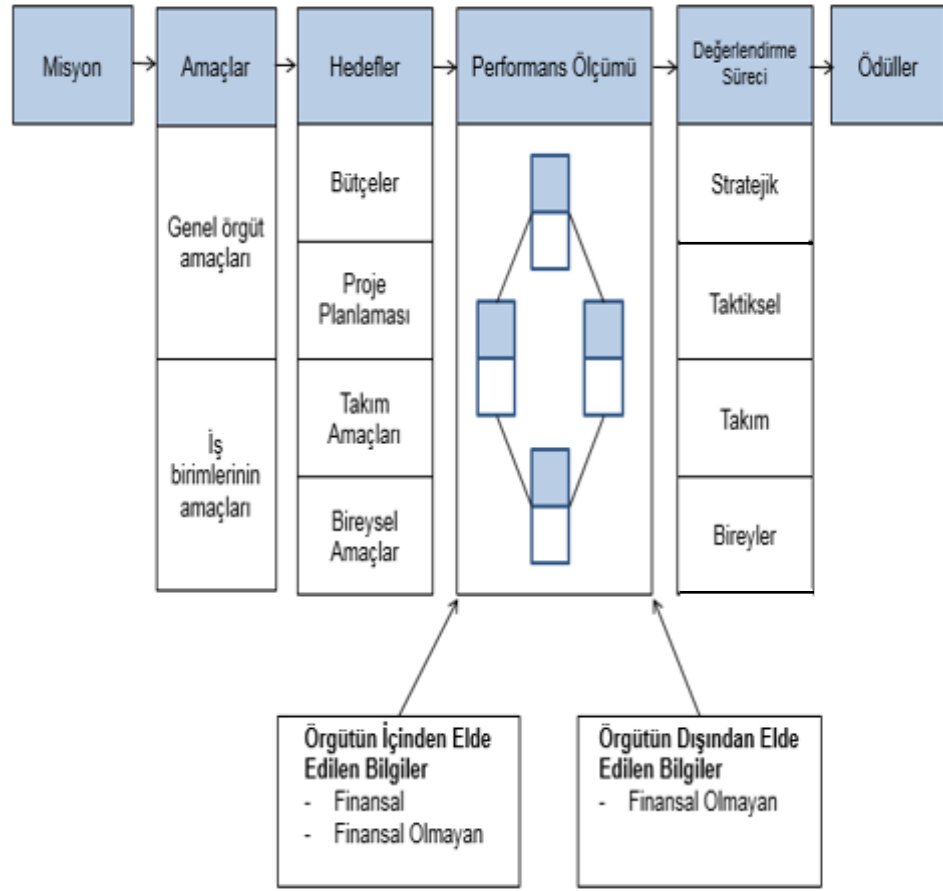
⁸⁶Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp.260-261.

- **Değer yaratan faaliyetlere odaklanılmalıdır:** İnovasyon ile ilişkisi olmayan faaliyetlerden arındırılarak sadece inovasyona değer katan faaliyetler ölçülmelidir ve anahtar kriterler uygulanmalıdır.
- **Gelişmeye odaklanılmalıdır:** İnovasyon performans ölçümlemede örgütün gelişmesine hizmet eden ve hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olan geri besleme sağlanmalıdır.

İnovasyon performansı ölçümü örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri ve amaçlarını yansıtan bir süreçtir. İnovasyon performans ölçüm sistemi örgütün amaçları, programları ve kritik başarı faktörleri ile ilişkili ve destekler nitelite olması istenir. İnovasyon performansı ölçümlemesinde finans, müşteri, iş süreçleri ve inovasyon yönetim süreçleri perspektifinde amaçlar ve hedefler belirlenerek bunların gerçekleşme düzeyleri tespit edilir.⁸⁷ Bu kapsamdaki metriklerin yerine getirilmesi bilginin olabildiğince basit ve net bir şekilde örgüt içinde yayılmasına ve ölçülmesine bağlıdır. İnovasyon performansı, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini tespit eder ve müşteri isteklerini karşılayacak kritik faktörleri de değerlendirir. Belirlenen performans kriterleri, tüm örgüt üyelerine inovasyon faaliyetlerinin örgütü nasıl etkileyeceğini gösterir. Performans kriterleri örgütsel öğrenmeyi destekler ve sürekli gelişmeye odaklanır.⁸⁸ Örgütün amaçları ile inovasyon yönetim sürecinin amaçlarının paralellik göstermesi örgütün inovasyon performansını artırır. Örgütün amaçları ile inovasyon yönetim sürecinin amaçları arasındaki uyum inovasyon performansını da etkiler. Şekil 21’de, örgütün amaçları ile inovasyon yönetim sürecinin amaçları arasındaki uyumun inovasyon performansı ile ilişkisine yer verilmektedir.

⁸⁷Ondrej Zizlavsky, “The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System”, **Journal of Technology Management Innovation**, Vol.9, No.3, 2014, p.214.

⁸⁸ Prajogo, Ahmed, **a.g.e.**, pp.262-263.



Şekil 21. İnovasyon Performansı Ölçüm Sistemi

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p.274.

Şekil 21'de, misyon etrafında çerçevelenen örgütün ve iş birimlerinin amaçlarının ve hedeflerinin, inovasyon performansının ölçümünde belirlenen metrikleri meydana getirdiği görülür. İnovasyon performans ölçümü, örgüt içinden ve dışından elde edilecek finansal ve finansal olmayan bilgilerin ışığında stratejik, taktiksel ve operasyonel boyutta incelenen, bireyler ve takımlar düzeyinde değerlendirilen bir süreçtir. İnovasyon performansının ölçümlemesinde amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi durumunda örgütün başarıyı ödüllendirme politikasının belirlenmesi önemlidir.⁸⁹ Örgütler, inovasyon faaliyetlerine ilişkin süreçlerin etkinliğini ölçmek adına

⁸⁹ Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, p.274.

inovasyon performans ölçümünü örgüt içerisinde sistemli olarak gerçekleştirmeye çabalarlar. İnovasyon yönetim sürecinde fikrin projelendirilmesinden ticari bir değere dönüştürülmesine kadarki tüm aşamalara ait girdilerin ve sonuçların amaçlananlar ile örtüşüp örtüşmediği inovasyon performansı ile görülür. Üst yönetim inovasyon performansının tespitine yönelik inovasyon performansı indeksi ile örgütün inovasyon ile ilişkili ya da ilişkisiz tüm faaliyetlerini dönemsel olarak değerlendirir.

İnovasyon, kapsamı nedeniyle ölçülebilen ve ölçülemeyen girdilerden ve çıktılardan oluşan süreçlerin sonucudur. İnovasyon performansı sadece teknik uzmanlık gerektiren nicel çıktılar ile değerlendirilmesi gerçek performansın belirlenmesinde uygun değildir. İnovasyon yönetim sürecinin teknik uzmanlığa ilişkin girdilerinin ve çıktılarının analizi, yaratıcılığa ilişkin girdiler ve çıktılar ile birlikte yorumlandığı durumda inovasyon performansının tespiti mümkün olur. Bu nedenle inovasyon performansının boyutlarına ve dolaylı/doğrudan ilişkili performans kriterlerine değinilmesi, inovasyon dinamikleri, inovasyon yönetim süreci ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimi açıklar.

2.2.3 İnovasyon Performansının Boyutları

İnovasyon performansı, inovasyon yönetim sürecinde belirlenen amaçlara ulaşılma derecesidir. Bu amaçlar inovasyon performansının teknik ve sosyal boyutları ile uyumlu olması durumunda inovasyon yönetim sürecinin etkinliği daha doğru analiz edilir. İlgili literatür incelendiğinde inovasyon performansı boyutlarına ilişkin net bir sınıflama yapılmadığı görülür. Ancak bireylerin inovasyon yönetim sürecine katkıları ve verilerin ölçülmesinde kullanılan teknikler nedeniyle inovasyon performansının sosyal ve teknik boyutu ile incelenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. İnovasyon performansının sosyal boyutu, bireylerin inovasyon yönetim sürecindeki katkıları ile ilgilidir. İnovasyon performansının teknik boyutu, inovasyon yönetim sürecindeki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çıktılarının ve etkili olabilecek verilerin ölçümü ile ilişkilidir.

- **İnovasyon Performansının Sosyal Boyutu**

İnovasyon performansının sosyal boyutu, örgütün paydaşlarının yaratıcı yönlerinin ve bilgi birikiminin inovasyon faaliyetlerine getirdiği katkılar ile ilişkilidir. İnovasyon performansı örgütte sadece ölçülebilir çıktılar ile açıklanamayacak kadar kapsamlı bir kavramdır. Bireylerin uzmanlıkları dahilinde işbirliği içerisinde birbiri ile etkileşime girerek inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunurlar. Bireylerin değer yaratıcı yeni fikir geliştirme potansiyelleri, inovasyon yönetim sürecinde belirlenen amaçlara ulaşılması açısından önemlidir. Bu bağlamda bireylerin yaratıcılık potansiyeli ve bilgi birikimleri inovasyonun sonuçlarını diğer bir ifade ile performansını belirleyen temel unsurlardır.

İnovasyonun temelini oluşturan yaratıcılığın bireysel ve örgütsel boyutları vardır. Bireysel yaratıcılığın inovasyona yansımaları, problem veya görevin tanımlanması, gerekli enformasyonun sağlanması ve bilginin depolanması, yeni fikirlerin geliştirilmesi, bu fikirlerin uygulanabilir hale getirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi şeklindedir. İnovasyonu kolaylaştıran bireysel yaratıcılık, Teresa M. Amabile tarafından uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyonun bir kesişimi olarak ele alınmaktadır.⁹⁰ Şekil 22’de görülebileceği gibi bireysel yaratıcılık, mesleki deneyimin, bilgi birikiminin, bireylerin yaratıcı düşünebilme potansiyelinin ve inovasyona dönüşecek yaratıcılığın ortaya çıkmasını tetikleyecek motivasyonun varlığını gerektirir.

⁹⁰Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.5, 1998, pp.77-78.



Şekil 22. Yaratıcılığın Üç Bileşenli Fonksiyonu

Kaynak: Teresa M. Amabile, “How To Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, September-October 1998, p.78.

Şekil 22’de görüldüğü gibi uzmanlığın, yaratıcı düşünme yeteneğinin ve motivasyonun bir fonksiyonu olarak yaratıcılığın meydana gelmesi söz konusudur. Uzmanlık teknik sürece dair bilgi ve birikimdir. Yaratıcı düşünme yeteneği, insanların sorunlara çözüm yaklaşımları olarak tanımlanır. T. Amabile’e göre yaratıcı düşünme yeteneği kişilik özelliklerinin ve çalışma tarzının bir sonucudur. Motivasyon kapsamında herhangi bir sorunu çözmeye yönelik bazı içsel tutkular, para gibi dışsal ödüllerden daha etkilidir.⁹¹ Bireyler, çalışma ortamından etkilenerek inovasyon için ihtiyaç duyulan fikri geliştirmeye, mevcudu sorgulayıcı bir eğilim göstererek yeni açılımlar getirmeye istekli ve hazır olurlar. Çalışma koşulları, örgütlerde yaratıcılığı tetikleyen bir faktör olarak değerlendirilir. Bu durumun aksine dikey-yatay ilişkiler, emir-komuta zinciri, sıkı denetim ve yoğun hiyerarşik basamakların varlığı yaratıcılığın meydana gelmesini olumsuz etkiler. John Bessant ve Joseph Tidd’e göre yaratıcılığı kısıtlayıcı faktörler; zayıf iletişim, kıt kaynaklar, sıkı emir-komuta zinciri, yenilikçi faaliyetlere odaklanamama ve yaratıcılığı engelleyici finansal uygulamalardır.⁹² Yaratıcılık, yeni fikirlerin üretilmesinde hatalara karşı hoşgörülü bir iklimde

⁹¹Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s.100-101.

⁹²John Bessant, Joseph Tidd, **Innovation and Entrepreneurship**, England, John Wiley and Sons Ltd., 2007, p.54.

mümkündür. Çalışanlar sıkı kontrol altında olduklarında kendilerini baskı altında hisseder, risk almaktan çekinir ve yeni bir şey denemeye yönelik girişimlerinden dolayı cezalandırılma endişesi duyarlar. Yaratıcılığı etkileyen çevresel faktörler ve örgütsel yaratıcılığı destekleyen ortam incelendiğinde, örgütte yaratıcılığı teşvik edecek uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanır;⁹³

(1)Yeni fikirlerin üretilmesini cesaretlendirecek beyin fırtınası, örnek olay çalışması gibi yöntemlerin kullanılması,

(2)Yaratıcılık için gerekli olan beceriler konusunda eğitimlerin verilmesi,

(3)Yaratıcı insanların işe alınması ve yaratıcılık alanlarına göre verimli olabilecekleri birimlerde çalıştırılmasına özen gösterilmesi,

(4) Örgüt yapısında, ikliminde ve kültüründe yaratıcılığı artıracak değişikliklerin yapılmasıdır.

Yukarıda belirtilen yaratıcılığı teşvik eden uygulamaların yanı sıra fonksiyonlar arası grup çalışmaları (işbirliği), çalışan rotasyonu, pazar ve ilgili teknolojiler ile ilişkili çalışanların karar vermesini olanaklı kılan merkezkaçlı karar verme mekanizması, potansiyel proje takımları ile karar vericiler arasındaki iletişim, proje yöneticilerine eğitim verilmesi, projenin tamamlanması için ihtiyaç duyulan zamanın ölçülmesi ve kontrol edilmesi, proje maliyetinin değerlendirilmesi (projenin değer-maliyet karşılaştırması) inovasyon performansını etkileyecek diğer faktörlerdir.⁹⁴ Burada bireysel yaratıcılığın bir domino etkisi yaratarak örgütsel yaratıcılığa dönüşmesi, inovasyon performansını olumlu etkiler. Bireyler arasındaki etkileşimin hem bireylerin hem de birimlerin inovasyon yönetim süreci amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak vermesi inovasyon performansının sosyal boyutu ile ilişkilidir.

⁹³Nigel King, Neil Anderson, **Innovation and Change in Organizations**, London and NewnYork Routledge, 1995, p.19.

⁹⁴James Christiansen, **Competitive Innovation Management: Techniques to Improve Innovation Performance**, London, Palgrave Macmillan, 1999, p.15.

- **İnovasyon Performansının Teknik Boyutu**

İnovasyon faaliyetleri yeni ürün ve süreç geliştirme veya iyileştirme faaliyetleri etrafında yürütülür. İnovasyon stratejisi, ürün, süreç ve iş sistemlerine ilişkin hedefleri yansıtacağı gibi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik giderleri ve teknikleri de kapsamalıdır.⁹⁵ Ürün ve süreç geliştirmeye yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin ve inovasyon yönetim süreçlerine ilişkin girdilerin ve çıktılarının inovasyon performansı ile ilişkilendirilmesi sonucunda doğru bir değerlendirme söz konusu olur. Bu girdi ve çıktılarının, üretilen yeni ürün sayısı, üretim süreçlerindeki maliyetin düşürülmesi, yeni ürün geliştirme sürecinin kısalması, prototipe geçen proje sayısının tespiti, yeni ürün ya da süreç geliştirmeye ilişkin giderlerin analizine yönelik rakamsal çıktılar ile analiz edilir ve ölçülür. Enformasyon teknolojileri aracılığıyla geliştirilen yeni fikir sayısı, projelendirilen fikir sayısı, reddedilen inovasyon projelerinin sayısı, uygulamaya geçen fikir sayısı ve lisans sayısı tespiti inovasyon performansının teknik boyutu ile ilişkilidir.

İnovasyon performansı müşteri tatminindeki ya da üretim hızındaki artış gibi finansal olmayan çıktılardan da etkilenir. İnovasyon performansı kriterlerinden herhangi biri üretim ve pazarlama performansını artırabileceğinden finansal performansı da artıracaktır. Diğer bir ifade ile inovasyon performansı, örgüt performansının zamanla finansal getirilere dönüşen çıktılarını kapsar. Satışlarda ve pazar payında artış sağlayacak yeni ürün başarısının inovasyon performansında tespit edilmesi beklenir. Müşteri tatmini ölçme, ürün geliştirmeye yönelik standartlar belirleme, finansal oranlar gibi hesaplamalar ile inovasyona ilişkin performans belirlenir. İnovasyon ile ilişkili doğrudan ya da dolaylı tüm faaliyetlere ilişkin bilgilerin toplanması, analizi ve karşılaştırılması için gerekli teknolojik altyapı ve donanım da inovasyon performansının teknik boyutu ile ilişkilidir.

⁹⁵Nybakk, Jenssen, a.g.e., p.6.

2.2.4 İnovasyon Yönetim Süreci İle İlişkili Performans Kriterleri

İnovasyon yönetim süreci, fikrin meydana gelmesi ile başlar, bu fikrin projelendirilerek yeni ürün ve sürece dönüştürülmesi ile sonlanır. Bu süreçte örgüt içinden ve dışından gelecek fikirler bir paylaşım platformunda toplanır. Fikirler, inovasyondan sorumlu birimler tarafından ön değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme aşamasında yeni fikirlerin örgütün bir ihtiyacı ile uyumlu olup olmadığı incelenerek projelendirilmesi adına örgüt içinde bir görev dağılımı yapılır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip fonksiyonların katılımıyla inovasyon projesinin fizibilitesi analiz edilir. İnovasyon kurulu, inovasyon komisyonu gibi üst yönetimi temsil eden bir grup tarafından inovasyon projesinin uygulanmasına ilişkin bir karar verilir. İnovasyon yönetim sürecinde Ar-Ge'nin katkısı ile prototip üretimine geçilir. Üst yönetim bu projenin uygulamaya geçerek yeni ürün ya da hizmetin pazara sunulmasına ilişkin son kararı verir. Tüm bu aşamaların gerçekleşmesi sırasında her bir adımda beklenen kriterler karşılanmıyorsa inovasyon projesi sonlandırılır.

İnovasyon yönetim sürecinde her bir aşamada gerçekleşen çıktılar birer performans göstergesidir. İnovasyon yönetim süreci ile ilgili doğrudan ya da dolaylı etkileyecek tüm kriterler, inovasyon performansının doğru analizinin gerçekleştirilebilmesinde çok önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde inovasyon etkinliğinin bir göstergesi olan inovasyon performansının değerlendirilmesine ve inovasyon yönetim süreci ile ilgili doğrudan ve dolaylı performans kriterlerine yer verilecektir.

2.2.4.1 İnovasyon Yönetim Süreci İle Doğrudan İlişkili Performans Kriterleri

İnovasyon doğası gereği ürün ve süreç inovasyonlarının sayısal çıktılarının ölçülmesinin dışında her bir inovasyon çıktısının örgüte katkısının ölçülmesi zordur. Literatürde inovasyon performansını ölçtüğü düşünülen satış, kar, pazar payı kriterlerinin inovasyon yönetim süreci ile dolaylı ilişkili inovasyon performans kriterleri olarak ele alındığı görülür ancak bunlar tek başına yeterli değildir. Bu noktada inovasyon yönetim sürecinin performansını analiz edebilmek amacıyla doğrudan ve

dolaylı inovasyon kriterlerinin birbirini tamamlayıcı olarak ve birlikte ele alınması gerekir.

İnovasyon performansı, inovasyon yönetim sürecindeki girdilerin ne ölçüde çıktılara dönüştüğünün bir göstergesidir. Daniel I. Prajogo ve Pervaiz K. Ahmed, inovasyon yönetimin sürecini teknik boyutuyla değerlendirerek, inovasyon kapasitesini destekleyen unsurlar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. D. I. Prajogo ve P.K. Ahmed, doğru ve tam bir inovasyon performansı ölçümünün inovasyon yönetim süreci ile ilişkili doğrudan ve dolaylı kriterler etrafında gerçekleşmesi gerektiğini vurgularlar. Yazarlar aynı zamanda inovasyon yönetim sürecinin başarısını inovasyon yapabilme kapasitesi olarak tanımlarlar. Örgütün inovasyon yapabilme kapasitesini araştırma-geliştirme faaliyetleri ile değerlendiren D. I. Prajogo ve P. A. Ahmed inovasyonu tetikleyen faktörleri, çalışanların, bilginin ve yaratıcılığın yönetimi ve liderlik olarak ifade ederler. Araştırmacılara göre inovasyonu tetikleyen faktörler, inovasyon yapabilme kapasitesini etkileyerek inovasyon performansını artırır.⁹⁶

İnovasyon performansı, inovasyon yönetim sürecinin etkinliğinin sağlanmasına ve pazara uygun ürün geliştirilmesine yönelik girişimlerin somut sonucudur. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için teknolojinin ve yenilikçi süreçlerin örgütte oluşturulmasına, satın alınmasına ya da işbirliği ile temin edilmesine odaklanılır. Tablo 8'de inovasyon yönetim süreci ile ilgili dolaylı inovasyon performans belirleyicilerine yer verilmektedir.

⁹⁶ A.e., p.499.

Tablo 8. İnovasyon Yönetim Süreci ile İlgili Doğrudan İlişkili İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler

Odak Noktası	Kapsam	Tanım	Örnek
Doğrudan Süreçler	Kavramın tanımlanması	Ticari başarı getirecek fikirleri meydana getiren ve bunların inovasyona dönüşmesini sağlayan inovasyon yönetim süreci çıktılarının tespit edilmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> İcat sayısı Son 5 yıldaki yeni ürün sayısı Son üç yıldaki ürünlerin (%) satışı
	Ürün geliştirme	Pazara uygun ürün geliştirmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> Ürün geliştirme süresi Üretim maliyeti Program çizelgesi
	Teknoloji temini	Teknolojinin örgütte üretilmesi ya da satın alınarak temin edilmesi sonucunda bu girişimlerin somut çıktılarının tespit edilmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> Ürün karı Tasarım maliyetlerinin ölçülmesi Örgütün temel yeteneklerine uyumlu teknolojik donanım adedi
	Süreç geliştirme	Süreçlerde sürekli geliştirmeyi sağlayan uygulamaların benimsenmesine hizmet edecek performans kriterlerinin belirlenmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> 6-sigma Geliştirilen proje sayısı Geliştirilip tamamlanan proje sayısı 6-sigma sertifikalı çalışan sayısı
	Üretimde etkinlik	Mümkün olduğunca israftan kaçınarak ürünlerin üretiminde etkinliğin sağlanmasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> Kullanılan emek miktarı (oran ya da adet) Üretim verimliliği Birim maliyet eğilimi Doğrudan ya da dolaylı emek maliyeti
İnovasyon Performansında Etkileyen Faktörler	Müşteriye yönelik performans belirleyicileri	Müşterilerin örgütün ürünlerine ve hizmetlerine ilişkin algıladığı değerlerin tespit edilmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri tutma oranı (customer retention rate) Müşteri tatmin skoru Pazar payı
	Finansal performans	Ürün/hizmet geliştirmede yatırımlardan ve uygulamalardan kaynaklanan finansal başarıların tespit edilmesidir.	<ul style="list-style-type: none"> Kar, gelir vb. elde edilen finansal sonuçların planlanan hedefler ile karşılaştırılması Fonksiyon bütçeleri Sermaye üzerinden elde edilen gelir (ROIC)
	Sektördeki ve pazardaki standartlara ve modellere örgütsel uygunluk	Belirli bir sektörde ya da pazarda rekabet için gerekli yasal, düzenleyici ve sanayi tarafından tanınan sertifikaların, ödüllerin alınmasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> Kalite standartları (ISO9001,ISO14000) İç denetim gereksinimleri Sektörün standart modelleri (CMMI* vb.)

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, pp.275-276.

Tablo 8’de görüldüğü gibi inovasyon performansına ilişkin doğrudan süreçler ile ilgili inovasyon performans kriterleri ele alınmıştır. İnovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilişkili inovasyon performans kriterlerinin belirlenmesinde etkili olan inovasyon yönetim sürecinin ürün ve süreç geliştirmeye yönelik çıktıklarına yer verilmektedir. Finansal ve müşteri tatminine yönelik kriterler, pazarda yeterlilik göstergesi olan sertifikalar ve ödüller inovasyon performans belirleyicisi olarak ifade edilmiştir.

İnovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilişkili inovasyon performans kriterleri kavramsal ve süreç bazında yeni bir ürün geliştirmeye yönelik ele alınmıştır. Örgüt, ürün inovasyonu ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde pazara uygun yeni ürün geliştirmeye odaklanır. Ürün geliştirmeye yönelik belirlenen inovasyon performans kriterleri, ürün geliştirme süresi, üretim maliyeti ve üretim program çizelgesinin beklenen aralıklarda ve sonuçlarda gerçekleşmesidir.

İnovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilişkili faktörlerden bir diğeri teknoloji ve teknolojik donanımdır. Ürün tasarımından, ürünün geliştirilmesi ve üretilmesine kadar tüm faaliyetlerde teknoloji, inovasyon yönetim sürecinde gerekli donanımı ve altyapıyı sunması açısından çok önemlidir. İnovasyonun gerçekleştirilmesinde gerekli olan teknoloji, örgütün içinden ya da dışından temin edilir. Gerekli olan teknolojik donanımın örgüt içinden sağlanamaması durumunda örgütlerde satın alma veya benchmark yolu ile gerekli teknoloji sağlanıp maliyetlerde optimizasyonun yakalanması hedeflenir.

Üretim sürecine ilişkin amaçlanan, israfın azaltılması ve esnekliğin artırılmasıdır. Bu çerçevede üretime ilişkin inovasyon performansını belirleyecek kriterler, inovasyon projesinde görev alan çalışan sayısı, üretim verimliliği ve yeni ürünlerin birim maliyetidir. Diğer inovasyon performans belirleyicileri olarak müşteri memnuniyeti oranlarına, pazar payı değişimlerine ve müşteri tatmin skorlarına yer verilmektedir.

Geliştirilen ürün ya da hizmet sonucunda elde edilecek kar, gelir, risk sermayesi, satışlar, fonksiyonlara ve inovasyon projelerine ayrılan bütçeler birer finansal çıktı olarak örgütün başarısını gösterir. Örgütün inovasyon performansı kapsamında ürün ve süreç inovasyon sayısı, finansal performans, inovasyonlardan ötürü alınan ödüller

ve standartlar incelenir. Bu ödül ve standartlar inovasyon konusunda bir yeterlilik göstergesi olarak değerlendirilir.

İnovasyon performansına ilişkin doğrudan ölçebilecek nicel kriterler, örgütlere inovasyon etkinliğini belirlemek açısından örgütlere kolaylık sağlar. Nicel analizlerde inovasyon performans göstergesi olarak inovasyon sayısı, inovasyon hızı ve inovasyonun teknolojik yenilik derecesi sıklıkla analiz edilir. Ürün ve süreç inovasyonları bu kriterler ile ilişkilendirilerek performans ölçümü kapsamında ele alınır. İnovasyonu tetikleyen kriterler, liderlik, insan, bilgi ve teknoloji yönetimi, Ar-Ge, ürün ve süreç yönetimine ilişkin kriterlerdir. Bunlar sırasıyla: ⁹⁷

- Ürün inovasyonuna ilişkin inovasyon performans kriterleri:
 - Yeni ürünlerin inovasyon olma/icat olma derecesi
 - Yeni ürün geliştirmede en son teknolojik inovasyonların kullanımı
 - Yeni ürün geliştirme hızı
 - Pazara sunulan yeni ürün sayısı
 - Pazara ilk kez sunulan yeni ürün sayısı

- Süreç inovasyonuna ilişkin inovasyon performans kriterleri:
 - Teknolojik rekabet gücü
 - Süreçlerde kullanılan teknolojinin güncellenmesi
 - Süreçlerin en son teknolojik inovasyonlara uyum hızı
 - Süreçlerde, teknolojilerde ve tekniklerde değişim hızı

- İnovasyonu tetikleyen kriterler:
 - Liderliğe ilişkin kriterler:
 - Aynı değerlerin paylaşılması,
 - Gelişmenin ve öğrenmenin desteklenmesi,
 - Fırsatların paylaşılması,
 - Amaç birliğidir.

⁹⁷ Ahmed, Stepherd, **a.g.e.**, pp.503-507.

- İnsana ilişkin kriterler:
 - Eğitim ve geliştirme süreci,
 - İletişim süreci,
 - Çalışan tatmininin ölçümü, esnek ve yetenekli çalışan sayısı,
 - Çalışma ortamının kalitesidir.

- Bilgi yönetimine ilişkin kriterler:
 - Entelektüel sermayenin elde edilmesi ve yönetilmesi,
 - Bilgi ve yeteneklerin güncellenmesi,
 - Bilginin paylaşımı ve yayılmasıdır.

- Teknoloji yönetimine ilişkin kriterler:
 - Teknolojik lider olma,
 - Potansiyel yeni teknolojilerin kullanımı,
 - Yeni teknolojilerin düşünülmesi ve üretilmesidir.

- Araştırma geliştirmeye ilişkin kriterler:
 - Diğer departmanlar ile iletişimin sağlanması,
 - Araştırmaların takibi, yüksek getiri sağlayacak riskli projeleri geliştirme oranları,
 - Ar-Ge temelli iş stratejilerinin geliştirilmesidir.

- Ürün inovasyona ilişkin kriterler:
 - Yenilik düzeyi,
 - En son teknolojinin kullanımı,
 - Ürün geliştirme hızı,
 - Yeni ürün sayısı,
 - Pazara yeni giren ürünlerin sayısıdır.

- Süreç inovasyona ilişkin kriterler:
 - Teknolojik rekabet gücü,
 - Son teknolojilere uyum hızı,
 - Kullanılan yeni teknolojiler,
 - Teknoloji değişim hızıdır.

Ürün ve süreç inovasyonuna ilişkin inovasyon performans kriterleri doğrudan inovasyonun etkinliğine ilişkin sonuçlara odaklanır. Örgütler inovasyon performansını değerlendirirken pazarın ve rakiplerin yeni ürünleri, süreçleri ve teknolojileri ile ilgili karşılaştırmalar sonucunda analizler yapar. Kullanılan teknoloji ve pazar payına ilişkin tespitler, örgütün inovasyon faaliyetlerine ilişkin performansının değerlendirilmesinde önemlidir. Kullanılan teknoloji, patenti alınan teknoloji, pazara sunulan yeni ürün sayısı, pazara yeni ürünün sunulma hızı gibi inovasyon performans kriterleri örgütlere inovasyonun başarısına ilişkin kanıttır.

İnovasyon performansı kriterlerinin kapsamı çok sayıda araştırmacı tarafından çalışılarak bu konuyla ilgili çeşitli kriterler belirlenmiştir. Victor Jesus Garcia Morales, Maria Magdalena Jimenez Barrionuevo ve Leopoldo Gutierrez inovasyon performansını yeni ürün ve hizmetler açısından değerlendirerek örgüt ve pazar kapsamında kriterler belirlemişlerdir. Bu kriterler:⁹⁸

- Örgütün yeni ürün ya da hizmet üretmeyi odaklanması,
- Pazarda yeni ürün ya da hizmetin sunum hızı,
- Yeni ürün ya da hizmeti geliştirme maliyeti,
- Örgütün pazara sunduğu yeni ürün ya da hizmet sayısı,
- Pazara ilk kez örgüt tarafından sunulan yeni ürün ya da hizmet sayısı,
- Patentli teknolojiler geliştirmeye yönelik yatırımlar,
- Patentli teknolojiler yaratmanın teşvik edilmesi,
- Örgütte teknolojik inovasyonlara odaklanması,
- Sektörde öncelikli teknolojilerin geliştirilmesinin örgütte gündemde tutulmasıdır.

İnovasyon performansı, yeni ürün veya hizmete ilişkin kriterleri içerir. İnovasyonların kanuni haklar ile korunmasını sağlayan patent ve faydalı modeller inovasyon performans kriterleri kapsamında yer alır. Örgütün inovasyon performansı olarak, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye yönelik faaliyetler, pazara yeni ürün sunabilme hızı ve

⁹⁸ Víctor Jesus Garcia Morales, María Magdalena Jiménez Barrionuevo, Leopoldo Gutierrez, "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", **Journal of Business Research**, Vol.65, 2012, p.1048.

sayısı, patentli ürün sayısı ve patent geliştirmek için yatırımın miktarı birer kriter olarak değerlendirilir.

Joaquin Alegre ve Ricardo Chiva'a göre inovasyon performansı, ürün ve süreç inovasyonu, inovasyonun etkinliği ve verimliliği olmak üzere üç boyutludur. Araştırmacılar tarafından inovasyon etkinliği ve verimliliği projenin zaman ve maliyeti ile ilişkilendirilmiştir.⁹⁹ Bu ilişki inovasyonun bir proje yönetiminin çıktısı olması gerçeğinden ötürü inovasyonun etkinliği, maliyeti ve ayrılan zaman arasındaki doğrusal ilişkinin sonucudur. Projenin her aşamasında zamana, maliyetlere ve sorumluların görevlerine ilişkin önceden belirlenmiş hedeflere uyulması önceliklidir. Bu hedeflere uygun inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesi aynı zamanda birer başarı göstergesidir.

İnovasyon performansında yönetsel faaliyetlere odaklanan James Christiansen, bireysel projelere yönelik performans üzerinde durur. İnovasyon performansını etkileyen yapısal faktörler örgüt içi iletişim sistemleri, örgütün çevresiyle iletişimi, kaynakların dağılımı ve hiyerarşik yapı olarak tanımlanırken, yapısal olmayan faktörler ise örgütün kültürü, teşvik uygulamaları, örgüt stratejisi ve kontrol sistemleri şeklinde ifade edilir. J. Christiansen'a göre inovasyon etkinliği, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi, inovasyon yönetim sürecinin hızı ve maliyeti ile ilgilidir.¹⁰⁰

Örgüt müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya, fikir geliştirmeye, proje etkinliğine, proje geliştirme hızına ve takımların yaratıcılığına ilişkin inovasyon performans kriterlerini belirlemeye çalışır. Yöneticilerin inovasyon yönetim sürecine yönelik belirlediği inovasyon performansı kriterleri aşağıda yer aldığı gibi yaratıcılık ve proje boyutları ile ele alınır:¹⁰¹

⁹⁹Joaquin Alegre, Ricardo Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", **Journal of Small Business Management**, Vol.51, No.4, 2013, p.496.

¹⁰⁰James Christiansen, "A Model of General Managers' Methods of Improving Innovation Performance", **INSEAD Working Paper**, 1996, s.1-35 (Çevrimiçi) <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46725>, 31 Mayıs 2015, p.15.

¹⁰¹ **A.e.**

- **Yeni fikir yaratabilmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ile ilgili inovasyon performans kriterleri:**

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yaratıcılık ve etkinliğe ilişkin inovasyon performans kriterleri:

- Müşteri ihtiyaçları ile ilişkili yenilikçi fikirlerin yaratılması
- Yeni ürün ya da iş modeline dönüşecek örtülü ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yenilikçi fikirlerin yaratılması

- Fikir geliştirme hızına ilişkin inovasyon performans kriteri:

- Fikirlerin geliştirilme hızı

- **Projenin etkinliği ile ilgili inovasyon performans kriterleri:**

- Projenin etkinliğine ve verimliliğine ilişkin inovasyon performans kriterleri:

- Proje seçimi ve proje finansman sistemi
- Maliyete ilişkin kriterler
- İnovasyon yönetim sürecinin hızına ilişkin kriterler

- Proje geliştirme hızına ilişkin inovasyon performans kriteri

- Proje finansman sisteminde yatırım ve giderlerin karşılanmasına yönelik kararların hızı

- Takımların yaratıcılığı ve etkinliğine ilişkin inovasyon performans kriteri

- Proje ekibinin verdiği kararların uygunluğu

J. Christiansen inovasyon performansını yeni fikir üretme, yaratıcılık ve proje kapmasında ele alarak inovasyon performansının değerlendirilebileceğini ifade eder. Bu kapsamda inovasyon performans kriterleri, iş sistemlerini etkileyen faktörler, kurumsal strateji ve amaçlar, iletişim sistemi, çalışan politikası ve örgüt kültürü

etrafında yapılandırılır. İnovasyon projesine yönelik kriterler ise fikrin geliştirilmesi yöntemi, proje finansman sistemi, proje yönetimi ve proje yapısıdır. ¹⁰²

J. Alegre ve R. Chiva inovasyon performansının bireysel, ürün, süreç ve proje olmak üzere dört düzeyde ölçülmesi gerektiğini ifade eder: ¹⁰³

- Bireysel inovasyon performansı kapsamında çalışanlar görevleri ile ilişkili örgüt çevresindeki değişimleri rapor ederler. Dış çevreden edinilen bilgi, sistemler ve süreçler üzerinden tüm çalışanlar ile paylaşılır. Çalışanlar açık iletişim kurmaları konusunda cesaretlendirilir ve fonksiyonlar arası takım çalışması gerçekleşir. Yöneticiler çalışanların fikirlerini dinler. Çalışanlar örgütün temel kararlarına katılımda bulduklarını hissederler. Bu çerçevede her örgüt tüm bu sıralanan süreçlere ilişkin kriterler belirler. Örneğin, bu kriterler yöneticinin çalışanları dinlemesi için ayırdığı zaman dilimi, çalışanların takım çalışmasındaki görev sayısı, üretilen yeni fikir sayısı olabilir.
- Ürün inovasyonu ile ilişkili inovasyon performans kriterleri yeni ürünlerin aşamalı olarak eskisinin yerini alması, yeni ürünün ana ürün yelpazesinin bir uzantısı olması, çevre dostu ürün geliştirilmesi, pazar payının artması, uluslararası pazarlara açılım ve yeni müşteri segmentinin oluşmasıdır.
- Süreç inovasyonuna yönelik kriterler ise, esnek üretimin geliştirilmesi, emek, hammadde, enerji, tasarım maliyetinin düşürülmesi ve üretim döngüsünün kısılması sebebiyle üretim maliyetinin azalmasıdır.
- Proje inovasyonuna yönelik kriterler, proje geliştirmenin ortalama süresi, proje için ortalama çalışma saati, inovasyon projesi başına ortalama maliyet ve inovasyon projesinin verimliliğinden tatmin olma derecesidir.

¹⁰²James Christiansen, "A Model of General Managers' Methods of Improving Innovation Performance", **INSEAD Working Paper**, 1996, s.1-35 (Çevrimiçi) <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46725>, 31 Mayıs 2015, pp.9-10.

¹⁰³Alegre, Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", p.507.

Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud ve Yuming Kuo'ya göre inovasyon performansı ürün, süreç ve stratejik inovasyon ile ilişkilidir. Bu inovasyon kriterleri sırasıyla; ¹⁰⁴

- Ürün inovasyonuna ilişkin inovasyon performans kriterleri, ürün geliştirme kapasitesi, ticarileştirilme hızı, müşteri ihtiyacının tespiti ve müşteri tatmininin kontrol edilmesidir.
- Süreç inovasyonuna ilişkin inovasyon performans kriterleri, üretim sürecinin kalitesi, süreçlerde esneklik ve maliyetin düşürülmesidir.
- Stratejik inovasyona ilişkin inovasyon performans kriterleri ise, örgütsel inovasyon, uluslararası satışlar/hizmetler, uluslararası markalar, uluslararası dağılımın sağlanması, değer zincirini geliştirecek faaliyetler ve yeni üretim sürecine ilişkin faaliyetlerdir.

Daniel Jimenez ve Raquel Sanz Valle'e göre inovasyon performansı, yeni ürün/hizmet sayısı, pazarda ilk kez olan yeni ürün sunma, yeni ürün geliştirmeye yönelik çabalar (insan, takımlar, eğitimler ve harcanan zaman), süreçlerdeki değişim sayısı, yeni bir süreç, yeni yönetsel sistemlerin araştırılması ya da yeni yönetsel sistemin ilk kez meydana getirilmesi, ürün kalitesi, örgüt içi koordinasyon, örgüt ve ürün imajı, son üç yılda pazar payı, karlılık, verimlilik, çalışan devir hızı ve işe gelmeme durumu ile ölçülmelidir. ¹⁰⁵

Eva Kirner, Steffen Kinkel ve Angela Jaeger Kirner'e göre yenilikçi hizmetler, üretici örgütte rakiplerden farklılaşma olanağı sunar. İnovasyon performans etkinliği kapsamında örgütler, müşteriye daha fazla katma değer yaratan ürün-hizmet kombinasyonu biraraya getirmeye çalışırlar. Bu araştırmacılar 2006-2009 yılları arasındaki ürün ve süreç inovasyonunu önemli birer inovasyon performansı olarak

¹⁰⁴ Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud, Yuming Kuo, "Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry", **International Business Review**, Vol.20, 2011, p.218.

¹⁰⁵ Daniel Jimenez, Raquel Sanz Valle, "Innovation, Organizational Learning, and Performance", **Journal of Business Research**, Vol.64, 2011, p.412.

değerlendirirler. Ürün inovasyonuna ilişkin doğrudan inovasyon performans kriterleri, ürün ya da hizmetlerin satışı ile ölçülür.¹⁰⁶

Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud, Yuming Kuo'na göre inovasyon performansı ile ilişkili kriterler sırasıyla aşağıdaki gibidir:¹⁰⁷

- Örgütün Ar-Ge çalışmalarının rakiplerden daha hızlı sonuçlanması,
- Ürün geliştirme hızı,
- İnovasyon hızı,
- Ürün geliştirme oranı,
- Müşteri odaklı olma,
- Yenilikçi teknoloji kullanma oranı,
- Teknoloji geliştirme kapasitesi,
- İnsan kaynağının inovasyonu destekleyecek uygulamaları benimseme oranı,
- İnovasyona yönelik iş tasarımının rakiplerden daha çeşitli olma oranı
- İnovasyonu destekleyen örgüt yapısının rakiplerden daha esnek olma oranıdır.

İnovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilişkili inovasyon performans kriterleri, büyük ölçüde inovasyonun başarısını göstermektedir ancak inovasyon yönetim süreci ile dolaylı ilişkili inovasyon performans kriterleri ile tamamlanması gerekir. Bu nedenle örgütün inovasyon faaliyetleri ile ilişkilendirilebilecek dolaylı süreçlerin ele alınması gereklidir.

2.2.4.2 İnovasyon Yönetim Süreci İle Dolaylı İlişkili Performans Kriterleri

İnovasyon performansının ölçülmesi, bireysel ve proje bazındaki faaliyetlerin finansal çıktıları kapsamında gerçekleşir. Finansal çıktılar, mikro ve makro seviyede

¹⁰⁶Eva Kirner, Steffen Kinkel, Angela Jaeger, "Innovation Paths and the Innovation Performance of Low-Technology Firms-An Empirical Analysis of German Industry", **Research Policy**, Vol.38, 2009, p.448.

¹⁰⁷ Hung, Lien, Yang, Wud, Kuo, **a.g.e.**, p.210.

ele alınarak bireylerin, projelerin ve örgütün genel performansı ile ilişkilendirilir. Örgütün mikro ve makro seviyedeki performansı arasında bir açığın oluşmaması için süreç geliştirme performansını, çıktı geliştirme performansını ve örgütün iş performansını ölçümleyecek kriterler inovasyon performansı ile ilişkili olarak ele alınmalıdır. Aşağıda bu performanslar sırayla verilmektedir.¹⁰⁸

- **Süreç geliştirme performansı:** Performansı etkileyen yeteneklerin yayılması ve kullanılması açısından fonksiyonların etkinliğinin ve verimliliğinin geliştirilmesi ile ilgili performanstır.
- **Çıktı geliştirme performansı:** Fonksiyonların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik performanstır.
- **Örgüt performansı:** Örgütün pazardaki başarısı ile ilgili performanstır.

İnovasyon performansı, inovasyon yönetim süreci çıktılarının ve süreçlerinin uzun ve kısa dönemli sonuçları açısından değerlendirilir. Uzun dönemde inovasyon performansı örgütün üretim, pazar ve finansal performansını olumlu etkiler. İnovasyon performansı inovasyon yönetim sürecinin ya da yeni ürün geliştirmeye ilişkin süreçlerin aşama aşama değerlendirilmeleri sonucunda gerçekleştirilir. İnovasyon zamana yayılan faaliyetlerin bir çıktısıdır. Dolayısıyla inovasyon performansı zaman ve kaynak kullanımı ile ilgili konular dikkate alınarak tespit edilir.¹⁰⁹ İnovasyon tüm faaliyetlerin girdilerinden ve çıktılarından etkilenecek gerçekleşir. Ürün, süreç, zaman ve kaynak inovasyon performansı belirleyecek önemli unsurlardır.

İnovasyon performansı, nicel verilerin elde edilmesinin kolaylıkları nedeniyle genelde ürün inovasyonunun etkinliğine ve verimliliğine odaklanılarak analiz edilir. Ürün inovasyonuna ilişkin performans kriterleri, teknik tasarım, araştırma geliştirme, üretim, yönetim ve yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerin pazarlamasına yönelik ticari faaliyetleri kapsar.¹¹⁰ Florencia Barletta, Mariano Pereira, Verónica Robert ve Gabriel Yoguel'e göre inovasyon performansının çok değişkenli yapısı, inovasyona ilişkin nicel ve nitel

¹⁰⁸ Prajogo, Ahmed, **a.g.e.**, p. 272.

¹⁰⁹ Gunday, Ulusoy, Kilic, Alpan, **a.g.e.**, s.665.

¹¹⁰ Joaquin Alegre, Ricardo Chiva, "Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", **Technovation**, Vol.28, p.317.

verilerin yer alabileceği bir veri değerlendirme dizininin tasarımını gerektirir. Araştırmacılar inovasyon performansını Ar-Ge faaliyetleri sonucunda gerçekleşen yeni ürün ve patent sayısını gösteren inovasyon indeksi ile ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.¹¹¹ İnovasyon performansı kriterlerinin başında Ar-Ge girdileri ve çıktıları, patent sayısı, fikri haklar, inovasyon yönetim süreci ile ilişkilendirilebilecek girdiler ve çıktılar gelir. Bu kriterler inovasyon yönetim sürecine ilişkin doğrudan sonuçlar ile ilişkilidir.

İnovasyon performansı ile örgüt performansının birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini vurgulayan çalışmalar nitel ve nicel verilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğine dikkat çeker. Bu anlamda örgüt performansı göstergesi olarak kabul gören performans kriterlerinin, inovasyon performans kriterleri ile örtüştüğü noktaların tespiti önemlidir. İnovasyon ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan Joaquin Alegre ve Ricardo Chiva'ya göre inovasyon örgüt performansını da etkiler.¹¹² Bu anlamda inovasyon çıktıları ile ilişkilendirilebilecek örgüt performansı kriterlerinin belirlenmesi önemlidir.

Florencia Barletta, Mariano Pereira, Verónica Robert ve Gabriel Yoguel'a göre örgüt performansı, yatırım getirisi, öz kaynak karlılığı, satış gelirleri, örgütün temel ürününün pazar payı ve temel ürünün satışlarındaki artıştır.¹¹³ Patent, yeni ürün, yeni proje, yeni süreç veya yeni örgütsel uygulama gibi çeşitli performans kriterleri de bu çerçevede ele alınır.¹¹⁴ Patentler ve Ar-Ge gelirleri, inovasyon faaliyetlerinin etkinliğinin önemli belirleyicileridirler.¹¹⁵ İnovasyon ile ilişkili olan patentler, fikri haklar ve Ar-Ge gelirleri aynı zamanda örgütün genel performansına etki edecek faktörlerdir. Bu nedenle inovasyonlar yüksek maliyetli faaliyetler olmasına rağmen uzun dönemde örgütün genel performansında artış yaratacağı beklentisi bu faaliyetlere yatırım yapılmasını sağlar.

¹¹¹Florencia Barletta, Mariano Pereira, Verónica Robert, Gabriel Yoguel, "Argentina: Recent Dynamics in the Software and It Services Industry", **CEPAL Review**, No.110, August 2013, p.135.

¹¹²Alegre, Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", pp.493-500.

¹¹³Morales, Barrionuevo, Gutierrez, **a.g.e.**, p.1048.

¹¹⁴Gunday, Ulusoy, Kilic, Alpkan, **a.g.e.**, s.665.

¹¹⁵Hagedoorn, Cloudt, **a.g.e.**, p.1366.

Örgüt performansında, inovasyon performansını yansıtacak kriterler Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud, Yuming Kuo'na göre son üç yılda gerçekleşen karlılık artışı, üretim ve hizmet maliyetlerindeki düşüş, ciro artışı ve çalışan verimliliğidir.¹¹⁶ Bu kriterler, genel bir performans değerlemesi ile ilişkilendirilerek inovasyonun doğrudan etkisini belirlemeye yönelik bir değerlendirmenin yapılması yeterli değildir. Örneğin, artımsal bir inovasyonun o ürünün satışına ya da karlılığına ne ölçüde yansıdığını tespit etmeye yönelik tam bir ölçümleme yapılması zordur. Ancak inovasyondan sonra satışlarda ve karlılıkta yaşanacak bir artışı ve üretim maliyetlerindeki düşüşü bu inovasyona bağlayarak açıklamak mümkündür. Bu bağlamda inovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilişkili inovasyon performans kriterlerinin dışında analiz edilmesi gereken diğer kriterlerin belirlenmesi önemlidir. Tablo 9'da inovasyon yönetim süreci ile ilgili dolaylı inovasyon performans belirleyicilerine yer verilmiştir.

Tablo 9. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performansı ve Etkileyen Faktörler

Odak Noktası	İnovasyon Performansında Etkili Olan Faktörler	Tanım	Örnek
Dolaylı Süreçler	Liderlik	Performans kriterleri inovasyon sürecinin etkin yürütüldüğünü gösterecek şekilde belirlenir ve uygulanır.	<ul style="list-style-type: none"> İnovasyon sürecinin etkinliğini ve tutarlılığını gösterecek listelerin kullanılması (Kontrol listesi vb.) Örgütün yatırımlarının önceden tanımlanmış yatırım portföylerine uyumlu olmasının sağlanması
	Yapı-Sistemler	Örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak altyapı desteklenir ve örgüt yapısının etkinliği sağlanır.	<ul style="list-style-type: none"> Örgütün altyapısının ve yönetsel faaliyetlerinin kontrolünü sağlayan kriterlerin uygulanması Fonksiyonların performans kriterlerinin belirlenmesi ve takip edilmesi
	Kaynaklar	Ürün geliştirme programlarının taleplerini karşılayacak kaynaklar temin edilir.	<ul style="list-style-type: none"> Kaynakların planlara göre temininin sağlanması Planlar doğrultusunda fonlamanın gerçekleşmesi

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, 2010, pp.275-276.

¹¹⁶Hung, Lien, Yang, Wud, Kuo, a.g.e., p.210.

Tablo 9’da görülebileceği gibi inovasyon performansına ilişkin dolaylı süreçler lider, altyapı ve kaynaklar etrafında ele alınır. Lider, inovasyon performansının tespitine yönelik kriterlerin belirlenmesinde ve inovasyon performans ölçümüne olanak tanıyan sistemin kurulmasında önderlik eder. İnovasyon yönetim sürecinin yürütülmesinde, dolaylı performans kriterlerinin tespit edilmesinde ve bunların ölçülebilmesinde ihtiyaç duyulan alt yapının oluşturulması ve ürün geliştirme programlarının taleplerini karşılayacak kaynaklarının tahsis edilmesi önemlidir.

İnovasyon performansı, finansal performansla zemin hazırlayan dolaylı süreçlerin ve inovasyon yönetim sürecinin girdi ve çıktılarını ölçümlemeye yönelik kriterlerin değerlendirilmesinin somut bir çıktısıdır.¹¹⁷ İnovasyon, emek ve sermaye kaynaklarının kullanılması ile yeni bilginin yaratılması, yeni ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin iyileştirilmesini kapsar. Bununla birlikte inovasyon, yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine yönelik fikirlerin elde edilmesi, prototiplerin geliştirilmesi, bunların üretime yansımalarına ilişkin doğrudan ve dolaylı süreçlerin bir sonucudur. İnovasyon performansının teknik ve sosyal boyutundan dolayı inovasyon performansına ilişkin kriterler farklılık gösterir. Dolayısıyla örgütte inovasyon yönetim süreci ile dolaylı ve doğrudan ilişkili kriterlerin sistemli bir şekilde belirlenmesine ihtiyaç duyulur. Literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak aşağıda yer alan Tablo 10 ve Tablo 11’de inovasyon yönetim süreci ile ilgili doğrudan ve dolaylı inovasyon performans kriterleri gösterilmiştir. İnovasyon performansının tespitine ilişkin ölçümleme konusunda yaşanan sıkıntıların aşılmasında katkı sağlayacağı düşünülen bu tablolar, ticari sonuçlar, operasyonel sonuçlar, çalışanlar ve müşteriye yönelik sonuçlar olmak üzere dört boyutlu olarak yapılandırılmıştır. Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde inovasyon performansının ölçümlemesine ilişkin ticari sonuçlara, operasyonel sonuçlara, çalışanlara ve müşteriye yönelik sonuçlara yönelik bu boyutlar kullanılacaktır.

¹¹⁷Prajogo, Ahmed, **a.g.e.**, p.263.

Tablo 10. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili Ticari ve Operasyonel Sonuçlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri

İnovasyon Performansı Ölçümleme Alanları	İnovasyon Yönetim Süreci İle Doğrudan İlişkili Kriterler
Ticari Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Toplam gelirlerinin inovasyon gelirlerine oranı - Toplam karın, inovasyondan dolayı elde edilen kara oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucunda elde edilen tasarruf miktarı/oranı - İnovasyon yatırımının geri dönüş oranı - İnovasyondan elde edilen toplam cironun işletmenin toplam cirosuna oranı - İnovasyon projeleri çıktılarında elde edilen satışların toplam satışlara oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu işletme karlılığındaki artış oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu satış gelirlerindeki artış oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu satış miktarındaki değişim oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu verimlilik artış oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu pazar payı değişim oranı - İnovasyon faaliyetleri sonucu dağıtım kanallarındaki artış - İnovasyon faaliyetleri sonucu girilen yeni pazar/segment sayısındaki artış - İnovasyon faaliyetleri sonucu girilen mevcut pazar/segmentlerdeki değişim - İnovasyon faaliyetleri sonucu yaratılan katma değer - İnovasyon projelerinin etkinliğinin hedefler ile kıyaslayarak değerlendirilmesi ve gelişimi - İnovasyon projesi geliştirme döngü süresinde azalma - İnovasyon faaliyetleri sonucu üretim sürecinde fire oranlarındaki azalma - İnovasyon faaliyetleri sonucu teknoloji geliştirme süresinin azalması - İnovasyon faaliyetleri sonucu yeni teknolojiye uyum gösterme süresinin azalması
Operasyonel Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni ürün geliştirmede en son teknolojik inovasyonların kullanımı - Yeni ürün geliştirme hızı - Pazara sunulan yeni ürün sayısı - Pazara ilk kez sunulan yeni ürün sayısı - Yıllık geliştirilen yeni ürün sayısı - Yıllık geliştirilen iyileştirilmiş ürün sayısı - Proje geliştirmenin ortalama süresi, - Yıllık inovasyon fikir önerisi sayısı - Fikirler arasında değerlendirmeye alınanların sayısı - Projelendirilen (fizibilite çalışması yapılan) fikir sayısı - Fizibilite çalışmaları sonucunda iptal edilen proje sayısı - Ticarileştirilen/uygulamaya alınan proje sayısı - Tamamlanan proje sayısı - Ticarileştirilen/uygulamaya alınan projelerden elde edilen sonuçların, öngörülen hedefleri karşılama durumu - İnovasyona yönelik fikir geliştirme süresi - Fikir paylaşım platformunu ziyaret etme sayısı - İnovasyon projelerinden yayınlanmış makale, bildiri, poster sayısı - İnovasyon alanlarına göre dağılım oranı (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon, sosyal inovasyon) (İnovasyon projesi bazında son 3 yıldaki) - Alınan patent sayısı - Başvurulan patent sayısı - Başvurulan faydalı model sayısı - Alınan faydalı model sayısı - Alınan ulusal ve uluslararası desteklerin miktarı - İnovasyon ile ilişkili ödül sayısı - Üniversite, danışmanlık firmaları, devlet kuruluşları, STK'lar, diğer işletmeler ile işbirliklerinin gelişimi

Tablo 11. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili Müşteriye ve Çalışanlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri

İnovasyon Performansı Ölçümleme Alanları	İnovasyon Yönetim Süreci İle Doğrudan İlişkili İnovasyon Performans Kriterleri
Müşteriye Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- İnovasyon faaliyetleri sonucunda müşterilerden gelen olumlu geri bildirimlerdeki artış oranı- Müşteri memnuniyet oranı- İnovasyon faaliyetleri ile ilişkilendirilen tüketici örgütleri ödülleri- İnovasyon faaliyetleri ile ilişkilendirilen tüketici değerlendirme sonuçları- İnovasyonun müşterinin ihtiyacını karşılama oranı- Yeni ürün/hizmet ile ilgili müşteri şikayet oranı
Çalışanlara Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- Çalışanların önerdiği fikir sayısı- Çalışanın projelendirilen fikir sayısı- Çalışanın projelendirilmiş fikrinin ticarileştirilme durumu- Çalışanın fikir paylaşım platformunu ziyaret etme sayısı- Çalışanın inovasyon toplantılarına katılma sayısı- Çalışanlara inovasyon faaliyetlerine katkı kapsamında sağlanan finansal ve diğer ödüllerin mevcut durumu ve gelişimi- İnovasyon çalışanlarının bireysel olarak performans değerlendirme sonuçlarının gelişimi- İnovasyon çalışanlarının bireysel olarak inovasyona katkısı- İnovasyon çalışanlarının birim olarak performans değerlendirme sonuçları- İnovasyon faaliyetlerine katılan çalışanların toplam çalışanlara oranı- Yıllık olarak inovasyona yönelik çalışan başına düşen devamlı eğitim, seminer, fuar katılım oranları- İnovasyona yönelik çalışanlarının uzmanlıkları nedeniyle davet edildikleri, katıldıkları profesyonel faaliyetler- Yöneticinin inovasyon ile ilgili çalışanları dinlemesi için ayırdığı zaman dilimi- Çalışanın eş zamanlı yürüttüğü proje sayısı- İnovasyon biriminde rotasyon sonucu görev yapma süresi- İnovasyon faaliyetlerine çalışan devir hızı

Tablo 10 ve 11’de görüldüğü gibi inovasyon yönetim süreci ile doğrudan ilgili inovasyon performans kriterleri ele alınmıştır. İnovasyon yönetim süreci ile ilişkilendirilebilecek ticari sonuçlar kapsamında inovasyon faaliyetlerinden doğacak karlılık, satış, verimlilik ve tasarruf oranları ele alınır. Operasyonel sonuçlara ilişkin inovasyon performans kriterleri, yeni ürün sayısı, pazar payı değişim oranı, projelendirilen fikir sayısı, yeni ürün geliştirilme hızı, başvuru ve alınan patent sayısı etrafında değerlendirilir.

İnovasyonun bir yönü müşteri ihtiyacının karşılanabilmesidir. Müşteri tatmini, müşteri şikayeti ve tüketici ödülleri, inovasyon kriterlerinin müşterilere yönelik sonuçları olarak değerlendirilir. İnovasyonun doğası gereği yaratıcılık üzerine kurulu olduğu düşünülür. Yaratıcılığa ve yaratıcı insana ilişkin inovasyon performans kriterleri, çalışanların bireysel ve takım halindeki inovasyon performansları ile ilişkilendirilir. Çalışanın

inovasyon performansı için önerdiği yeni fikir sayısı, önerilen bu fikirlerden inovasyon projesine dönüştürülenlerinin sayısı, inovasyon toplantılarına katılma sayısı, eş zamanlı yürütülen proje sayısı ve inovasyona katkıda bulunan çalışanların devir hızı ile değerlendirilmesi mümkündür.

Tablo 12. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performans Kriterleri

İnovasyon Performansı Ölçümleme Alanları	İnovasyon ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performans Kriterleri
Ticari Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Toplam satış - Pazar payı - Karlılık - Yatırım geri dönüş oranı - Ar-Ge giderleri
Operasyonel Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni ürün geliştirme hızı - Pazara sunulan yeni ürün sayısı - Pazara ilk kez sunulan yeni ürün sayısı - Yıllık geliştirilen yeni ürün sayısı - Yıllık geliştirilen iyileştirilmiş ürün sayısı - Ticarileştirilen/uygulamaya alınan proje sayısı - Tamamlanan proje sayıları - Ticarileştirilen/uygulamaya alınan projelerden elde edilen sonuçların öngörülen hedefleri karşılama durumu - Ulusal ve uluslararası desteklerin miktarı - Alınan ulusal ve uluslararası ödüller
Müşteriye Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri memnuniyet oranı - Müşterinin ihtiyacını karşılama oranı
Çalışanlara Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların birim /fonksiyon olarak performans değerlendirme sonuçları - Çalışan başına düşen devamlı eğitim, seminer, fuar katılım oranları - Uzmanlıkları nedeniyle davet edildikleri, katıldıkları profesyonel faaliyetler - Eş zamanlı yürüttüğü proje sayısı - Farklı birimlerde rotasyon sonucu görev yapma süresi - Çalışan devir hızı

Tablo 12'de inovasyon performansı ölçümleme alanlarına göre inovasyon yönetim süreci ile dolaylı ilişkili inovasyon performans kriterlerine yer verilmiştir. İnovasyon yönetim süreçleri ile dolaylı ilişkili inovasyon performans kriterleri, örgütün genel performansını da etkiler. Toplam satış, pazar payı, karlılık, yatırım geri dönüş oranı, Ar-Ge giderleri inovasyon performansını dolaylı etkileyebilecek ticari sonuçlar olarak değerlendirilir. İnovasyon yönetim süreçleri ile dolaylı ilişkili operasyonel sonuçlara ilişkin inovasyon performans kriterleri, yeni ürün geliştirme hızı, pazardaki yeni ürün sayısı, yeni geliştirilen ürün sayısı, ticarileştirilen ve uygulamaya geçirilen proje sayısı, inovasyon faaliyetlerine ulusal ve uluslararası alınan destekler ve ödüller olarak ele alınır. Müşteri memnuniyeti ve müşterinin ihtiyacını karşılama oranı inovasyon yönetim süreçleri ile dolaylı ilişkili inovasyon performans kriterlerindedir. Çalışan

devir hızı, çalışanın yürüttüğü proje sayısı, çalışan başına düşen devamlı eğitim, seminer, fuar katılım oranları, uzmanlıkları nedeniyle davet edildikleri, katıldıkları profesyonel faaliyetler, farklı birimlerde rotasyon sonucu görev yapma süresi, çalışanlara ilişkin inovasyon yönetim süreçleri ile dolaylı ilişkili inovasyon performansı kriterleri olarak ele alınır.

İnovasyon yönetim süreci ile ilişkili olabilecek doğrudan ve dolaylı performans kriterleri, inovasyonun örgütteki başarısını gösteren sonuçlardır. İnovasyon, örgüt kültüründen, ikliminden, öğrenme eğiliminden ve pazardaki gelişmelerden etkilenir. Bu nedenle inovasyon dinamikleri olan inovasyon odaklı kültür, öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık, inovasyon performansını etkiler ve inovasyon performansında bu dinamiklerin katkısının ölçülebilmesi oldukça önemlidir.

2.3 İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Etkileşimi

İnovasyon dinamikleri, inovasyon yönetim sürecini etkileyerek yeni müşteri ihtiyacının belirlenmesine ilişkin yeni bir fikrin, yeni ürüne veya hizmete ya da sürece dönüştürülmesini kolaylaştırır. İnovasyon dinamiklerinin, inovasyonun etkinliğinde ve dolayısıyla inovasyon performansında önemli bir role sahip olması bu tezin konusunu oluşturur.

Tezin konusu itibarıyla inovasyon dinamiklerinden inovasyon odaklı kültürün, öğrenme odaklılığın ve pazar odaklılığın inovasyon performans kriterleri ile nasıl ölçümlenebileceğinin saptanması amaçlanır. Çalışmanın bu bölümünde inovasyon etkinliğinin bir göstergesi olan inovasyon performansı ile inovasyon faaliyetlerinde tetikleyici olan inovasyon dinamikleri arasındaki etkileşime yer verilecektir.

2.3.1 İnovasyon Odaklı Bir Kültürün İnovasyon Performansı İle Etkileşimi

Örgüt kültürü, üst yönetimin değerlerini ve davranışlarını etkiler. Üst yönetimin öncelikleri ve tercihleri örgüt kültürünü şekillendirir. Kültür, inovasyon yapmayı bir alışkanlık haline getirir ve bu alışkanlığı pekiştirecek davranışların geliştirilmesinde

önemli bir kolaylaştırıcıdır. Yöneticiler kültür aracılığıyla çalışanların alternatif bakış açısı geliştirmesini sağlar ve kararlara katılımın sağlanmasına uygun ortam yaratarak inovasyonu destekler.¹¹⁸ Üst yönetim desteği, inovasyon odaklı kültürün ve iklimin yaratılmasında oldukça belirleyicidir. İnovasyon odaklı kültürün bir uzantısı olan iklimde risk almanın cesaretlendirilmesi, çevreyle etkileşimin gerçekleşmesi, etkin iletişimin sağlanması ve kararlara katılımın meydana gelmesi kolaylaşır.¹¹⁹ Dolayısıyla üst yönetimin örgüte özel olması örgüt kültürünün, iklimin ve inovasyon yaklaşımlarının da farklılaşmasını sağlar.

Üst yönetimin inovasyon faaliyetlerindeki destekleyici rolünü açıklamaya çalışan araştırmalardan biri Brooke Dobni'ye aittir. Yenilikçi kültürün bileşenlerinin performans üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlayan B. Dobni bu çalışmasını finans sektöründe 282 çalışan ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre inovasyona zemin hazırlayan örgüt kültürü hem yenilikçi çalışmaları hem de örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.¹²⁰ Bu bağlamda inovasyon yönetim sürecinde stratejinin belirlenmesinde, kaynakların tahsisinde ve örgütte bu faaliyetlerin gündemde tutulmasında üst yönetimin önemli bir rol üstlendiği görülür.

Örgüt kültürünün, grup kültürü, yenilik, yaratıcılık, müşteri odaklılık, lider davranışı, örgüt performansı ve inovasyon performansı ile arasındaki ilişki çeşitli çalışmaların konusu olmuştur ve incelenmiştir. Robert F. Hurley, örgütlerde grup kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. R. F. Hurley yeni fikir yaratma ve yenilikleri kavrama kapasitesini “yenilikçilik” olarak tanımlayarak, bunun aynı zamanda örgütlerdeki grup kültürünün bir sonucu olduğunu ifade eder. Grup düzeyinde inovasyon verimliliği ile kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen R. F. Hurley çalışmasını, Amerika hükümetinin büyük ölçekli Ar-Ge ajanslarındaki 8969 katılımcı ile 38 örgütte gerçekleştirmiştir.

Çalışmada yer alan örgüt kültürünün belirleyicileri, karar verme, güç paylaşımı, destekleme, işbirliği, bireylerin kariyer ve gelişimine önem verme olarak sınıflandırılmıştır. R.F. Hurley grupların inovasyon seviyesi arttıkça inovasyon

¹¹⁸Hung, Lien, Yang, Wud, Kuo, **a.g.e.**, p.220.

¹¹⁹Alegre, Chiva, “Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance”, pp.493-500.

¹²⁰Dobni, **a.g.e.**, pp.554-555.

verimliliğinin ve dolayısıyla inovasyon performansının arttığını tespit etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre özellikle bireylerin gelişimine ve kariyerine önem verilmesi ve kararlara katılımın sağlanması aynı zamanda yüksek düzeyde inovasyonu destekleyen kültürün varlığının bir sonucudur.¹²¹ Örgütlerdeki her grubun inovasyon seviyesi, çalışanların kararlara katılımının desteklediği, fonksiyonlar arasındaki koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanması ile ilişkilidir. Kariyer planına ilişkin üst yönetimin girişimlerde bulunduğunu bilmesi, inovasyon faaliyetlerine katkılarının takdir edildiğini hissetmesi örgütte inovasyon yapmaya istekli çalışanların meydana gelmesini mümkün kılar. Birey inovasyona karşı istekli ve heyecanlı olursa, bu grubun sinerjisine yansır ve örgütün inovasyon performansını olumlu yönde etkiler.

İlgili literatürde inovasyon odaklı örgüt kültürü ile inovasyon performansı ilişkisinin sorgulandığı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların birleştiği konu, kültürün müşteri odaklı yaklaşımı desteklemesinin hem inovasyona yönelik faaliyetleri hem de inovasyon performansı etkilediğidir. Benzer olarak Todd J. Arnold, Eric Fang ve Robert W. Palmatier'a göre müşteri odaklılık örgüt kültüründe yoğun şekilde yerleştiğinde örgütün inovasyon performansı artmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre inovasyon yapmaya istekli olan çalışanın müşteri odaklı faaliyetlere katılımının ödüllendirilmesi aynı zamanda inovasyon performansını artırıcı sonuçlar doğurmaktadır.¹²² Bu durum motive olan çalışanın inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunacak katılımlarda bulunmaya daha istekli olması ile ilgilidir.

Örgüt kültürü ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda kültür sınıflaması açısından bir inceleme yapıldığı görülür. Bu araştırmacılardan Antonio Durendez ve Domingo Garcia örgüt kültürünü klan, hiyerarşik, adhokratik ve pazar kültürü sınıflaması açısından ele alarak inovasyon faaliyetleri ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Bu çalışma, İspanya'da 89 adet 10 yaşından büyük ve 10 ile 250 arasında çalışana sahip KOBİ'ler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre yenilikçi kültür (innovative culture) adhokratik ve klan kültürünün bir birleşimi olarak değerlendirilmiş ve bu kültürün örgütün genel performansı üzerinde

¹²¹Robert F. Hurley, "Group Culture and its Effect on Innovative Productivity", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol.12, 1995, p.57.

¹²²Todd J. Arnold, Eric Fang, Robert W. Palmatier, "The Effects Of Customer Acquisition And Retention Orientations on a Firm's Radical and Incremental Innovation Performance", **Journal of Academy Marketing Science**, Vol.39, 2011, pp.247-248

pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi kültürün, örgütün iç süreçlerinde ve açık sistem yaklaşımında önemli olduğu da vurgulanmıştır.¹²³ Bu çerçevede kültür inovasyonu desteklese örgüt açık sistem dahilinde inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirir. Çevre ile etkileşimin doğal bir sonucu olarak örgütler bilgi, teknoloji ve fikri haklar çerçevesinde inovasyon faaliyetlerini yönlendirirler.

İnovasyon dinamiklerinden örgüt kültürü ile öğrenme odaklılığın ve pazar odaklılığın yakın ilişkisinin sorgulandığı çalışmalar vardır. Bu çalışmalarda kültürün diğer dinamiklerin gerçekleşmesinde önemli bir belirleyici olduğu vurgulanır. İnovasyon dinamiklerinin inovasyon performansı ile ilişkisinin analiz edildiği çalışmalarda inovasyon performansı, örgüt kültürü ile dolaylı bir etkileşim içerisindedir. Örgüt kültürünün müşteri ve pazar odaklılığı şekillendirmesi nedeniyle kültür inovasyon performansını etkiler.¹²⁴ Örgüt kültürü yeni fikirlerin desteklenmesi, yeni fikirlerin yönetimle paylaşılmasının cesaretlendirilmesi, çalışanın kendini güçlendirilmiş hissetmesi ve risk almayı cesaretlendirerek yeni girişimlerde bulunmasını teşvik ederek öğrenme odaklılığın inovasyon yönetim sürecini tetiklemesini sağlar. Örgüt kültürü pazar odaklılığı destekleyerek rakiplerden ve müşterilerden alınan bilginin inovasyon yönetim sürecine aktarılmasını, kullanılmasını ve yayılmasını kolaylaştırır.

Üst yönetim örgüt kültürünün yapılandırılmasında önemli bir belirleyicidir. Üst yönetim ve liderin inovasyona yönelik tutumu aynı zamanda inovasyon performansını da etkiler. Bu konudaki önemli çalışmalardan biri Víctor Jesus Garcia Morales, María Magdalena Jiménez Barrionuevo ve Leopoldo Gutierrez tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar örgüt kültürü, lider davranışı ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre örgüt kültürü, lider davranışını şekillendirmesinden ötürü inovasyon performansını etkiler. Dönüşümcü lider, çalışanların inovasyon yapmalarını destekler ve inovasyona istekli olmalarını sağlayarak inovasyon faaliyetlerinde bir sinerji yaratır. Araştırmacılar, dönüşümcü liderin, örgütsel öğrenme yeteneği ve inovasyonu tetikleyici rolünden

¹²³Antonio Durendez, Domingo Garcia, “**Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Young SMEs**”, Entrepreneurship, Culture, Finance And Economic Development Conference, 2008, (Çevrimiçi), http://espe.unicaen.fr//colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf, 15 Mayıs 2015.

¹²⁴Alegre, Chiva, “Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance”, p.496.

dolayı örgütün inovasyon performansını etkilediği sonucuna varmışlardır.¹²⁵ Lider belirli amaçlar etrafında izleyenleri etkileyerek onların hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu çerçevede lider, örgütte inovasyon ajanları olarak bireylerin inovasyona istekli ve hazır olmalarına zemin hazırlayarak inovasyonun etkinliğini artırır.

İnovasyon odaklı kültürün bireylerin yaratıcılıklarının artmasındaki rolünün inovasyon performansı ile ilişkisine değinen çalışmalar bulunmaktadır. Kültür-yaratıcılık ilişkisini araştıran Wenjing Cai, Wei Song ve Shuliang Zhao'ya göre inovasyon kültürü, yenilikçi fikir geliştirmede çalışanları yaratıcılığa teşvik eder. Örgütte inovasyon, yaratıcılık etrafında şekillenen faaliyetler dizininin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. W. Cai, W. Song ve S. Zhao'nun çalışmasına göre, örgütte yaratıcılığı ve bireysel inovasyon performansını artıran faktörler, yaratıcı yönü gelişmiş çalışanların istihdamı ve çalışanlara eğitim verilmesidir.¹²⁶ İnovasyon faaliyetlerinin lokomotifini yaratıcı çalışanlardır. Çalışanların görevlerine ilişkin yetki göçerilmesi yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirir. Örgüt kültürü çalışan davranışlarında ve tutumlarında yenilikçi bir eğilimin meydana gelmesine imkan verir. Bu durum inovasyon performansını da artırır.

Literatür incelendiğinde inovasyon odaklı bir kültürün üst yönetim, iklim, öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, liderlik ve yaratıcılık ile ilişkilendirilerek inovasyon performansı üzerindeki rolünün tespit edilmesine yönelik çalışmalara yer verildiği görülür. Çalışma sonuçları gözden geçirildiğinde genel itibarıyla inovasyon odaklı bir kültürün inovasyon performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir.

2.3.2 Öğrenme Odaklılığın İnovasyon Performansına Etkisi

Öğrenme odaklılığın temeli etkili bilgi yönetiminin sağlanmasına dayanmaktadır. Daniel I. Prajogo ve Pervaiz K. Ahmed'e göre bilgi yönetimine ilişkin faaliyetler, bilginin yaratılması, örgütte yayılması, bilginin örgütün altyapısı ile desteklenmesi ve değer yaratacak yeni bir bilgiye dönüşmesidir. Örgütler bilgiyi faaliyetlerinde bir kaldıraç

¹²⁵ Morales, Barrionuevo, Gutierrez, **a.g.e.**, p.1048.

¹²⁶ Cai, Song, Zhao, **a.g.e.**, p.29.

gücü olarak değerlendirir.¹²⁷ Bilginin inovasyon yönetim sürecine entegre edilmesi ile örgütler rakiplerden farklılaşacak çıktılar meydana getirir. Bunun temel nedeni inovasyon yönetim sürecinin bilgi yönetimi üzerine inşa edilmesidir. Dolayısıyla inovasyon performansı aynı zamanda öğrenme odaklılığın merkezinde yer alan bilgi yönetimi ile yakın ilişkilidir.

Örgütlerde çevreden edinilen bilginin ya da mevcut bilginin inovasyon yönetim sürecine aktarılması sonucunda ticari değer yaratacak yeni bir ürün ya da süreç geliştirilir. Çalışanların öğrenme yeteneği arttıkça bilgiyi farklı konular ile ilişkilendirerek yeni bir fikir yaratma ve çözüm önerme potansiyelleri artar. Bu durum çalışanların ve örgütün girişimciliği ile de ilişkilidir. Bu bağlamda araştırma konusu olarak inovasyonun önemli bir katalizörü olan girişimciliğin inovasyon performansındaki rolünün analiz edildiği görülür.

J. Alegre ve R. Chiva, örgütsel öğrenme yeteneği ve girişimciliğin inovasyon performansı ile ilişkisini incelemiştir. Örgütsel öğrenmenin örgüt yeteneklerini geliştirerek ürün inovasyonunu desteklemesi nedeniyle örgütsel öğrenme ile girişimcilik arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığını vurgulamışlardır. Deneyim, risk alma, çevreyle etkileşim, iletişim ve kararlara katılım örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlerdir. Dolayısıyla girişimciliğin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Araştırmacılar girişimciliği kısmen etkilemesi sebebiyle örgütsel öğrenme ile inovasyon performansı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonucu da göstermektedir ki yeni fikir geliştirilmesindeki rolü nedeniyle girişimlik öğrenme odaklılığı kolaylaştırıcı bir faktördür.¹²⁸

Öğrenme odaklılığın inovasyon yönetim sürecindeki bilgiyi işler kılması aynı zamanda inovasyon çıktısı olan inovasyon performansı ile ilişkilidir. Bu çalışmada öğrenme odaklılığın girişimciliği etkilemesi nedeniyle inovasyon performansını da etkilediği saptanmıştır. İnovasyona yönelik çıktılar ile örgüt performansı arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu vurgulanmıştır.¹²⁹ Öğrenme odaklılığın etkisiyle yeni bir ürün ya da süreç geliştirme sonucunda satış ve karlılık artar, inovasyon performansı ve örgüt

¹²⁷Prajogo, Ahmed, **a.g.e.**, p.506.

¹²⁸Alegre, Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", pp.493-500.

¹²⁹**A.e.**

performansı da olumlu yönde etkilenir. Süreç inovasyonu maliyetlerde azalma yaratarak örgüt performansını da artırır. Satış, karlılık ve maliyet örgüt performansını ve inovasyon performansını etkiler. Öğrenme odaklılık, örgütü öğrenmeye yönelten öğrenmeye bağlılığı, paylaşılan vizyonu ve sistemli bilgi paylaşımını çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi edinmelerini ve yaratıcı yönlerini artırır. Çalışanların gelişen yaratıcı yönleri ile doğru orantılı olarak girişimci yönleri de artar ve böylece inovasyon performansı etkilenir.

Daniel Jimenez ve Raquel Sanz Valle'e göre örgütsel öğrenme inovasyonu olumlu yönde etkiler.¹³⁰ Öğrenme odaklılığın inovasyon performansı ile ilişkisine yönelik önemli çalışmalardan biri Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil ve Yushan Zhao'nın araştırmasıdır. Araştırmacılar, öğrenme odaklılık, inovasyon kapasitesi ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir. Öğrenme odaklılığın temelinde yer alan örgütsel öğrenme örgütün inovasyonlarını etkiler. Örgütün müşterilerinden, rakiplerinden ve teknolojik gelişmelerden elde ettiği bilgiler inovasyon kapasitesini artırır.¹³¹ Öğrenme odaklılık tek başına inovasyon faaliyetlerinin merkezinde değildir ancak inovasyon kapasitesinin artırılmasında önemli bir kolaylaştırıcı ve katalizördür.

Örgütün yaşı, öğrenme odaklılık ve inovasyon performansı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Bilgi birikimine sahip ve uzmanlık deneyimi olan çalışanların istihdam edilmesi yaşı yüksek olan örgütlerde daha olasıdır. Dolayısıyla örgüt yaşı yükseldikçe örgütte inovasyon daha çok desteklenir. Örgütlerin öğrenme odaklı olması aynı zamanda değişime istekli olma durumunu doğurur. Öğrenme odaklılık ile örgütün inovasyon kapasitesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Öğrenme odaklılığın alt boyutları olan öğrenmeye katılım, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük ve sistemli bilgi paylaşımı artıkça örgütün inovasyon kapasitesi de artar.¹³² Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil ve Yushan Zhao'nın çalışmasının önemi öğrenme odaklılığın inovasyon kapasitesini artırmasının aynı zamanda inovasyon performansını da artacağını vurguluyor olmasıdır.

Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud ve Yuming Kuo'ya göre örgütsel öğrenme ile inovasyon performansı arasında olumlu yönde bir ilişki

¹³⁰Jimenez, Valle, **a.g.e.**, p.408.

¹³¹Calantone, Cavusgil, Zhao, **a.g.e.**, pp.520-523.

¹³²**A.e.**

vardır. Takımların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla sürekli kalite geliştirmeye odaklanması örgütsel öğrenmeyi artırır. Araştırmanın tespitlerine göre çok boyutlu bilgi yönetimini benimseyen örgütlerde örgütsel öğrenme artıçça, inovasyon performansı da artar. Diğer bir ifade ile çalışanların etkin bilgi yönetimine katkıda bulunmasının teşvik edilmesi, ürün inovasyonunun başarısını da etkiler. Richard Yu Yuan Hung, Bella Yahui Lien, Baiyin Yang, Chimin Wud ve Yuming Kuo'nun Tayvan'da ileri teknoloji endüstrilerindeki örgütler ile gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme, inovasyon performansını artırıcı özelliğinden ötürü toplam kalite ve inovasyon arasında aracı role sahiptir. Öğrenme ile örgütler yeniden üretim süreçlerinde ve yönetim kalitesinde bir artış meydana getirir. Örgütsel öğrenme, toplam kalitenin önemli bir çıktısıdır.¹³³ Araştırmacılar öğrenme odaklılığın sadece ürün inovasyonu ile değil aynı zamanda sürekli gelişmeye ve iyileşmeye yönelik davranışlar sergilenmesi sonucunda toplam kaliteyi de artıracığını ifade etmişlerdir.

İlgili literatürdeki çalışmalarda öğrenme odaklılığın, yaratıcılık, girişimcilik, toplam kalite ve inovasyon kapasitesi ile ilişkilendirilerek inovasyon performansı ile etkileşiminin incelendiği görülür. Öğrenme odaklılığın inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artırmasından dolayı inovasyon performansını artacağı vurgulanır.

2.3.3 Pazar Odaklılığın İnovasyon Performansına Etkisi

Pazar odaklılık örgütün süreçlerine ve stratejilerine yerleşen bir yaklaşımdır. Örgütler öncelikli olarak pazarın iki önemli aktörü olan rakiplerinin eylemlerini, müşterilerin taleplerini ve pazardaki değişimleri gözlemleyerek faaliyetlerine yön verirler. Örgütler pazardan edinilen bilgi ile çevredeki değişimlere uyum gösterme yeteneklerini geliştirirler. Pazar odaklılık, yenilikçi örgütlerde kültürünün bir parçası olarak içselleşen ve örgüt faaliyetlerinin doğasında yer alan bir unsur olarak değerlendirilir. Pazar odaklı kültür, değişen pazar taleplerine bir cevap verme çabası olan inovasyonu kolaylaştırarak aynı zamanda örgüt çıktılarını olumlu yönde etkiler ve örgüt performansını da artırır.¹³⁴ Pazar odaklılık, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere birbiriyle ilişkili üç bileşenden meydana

¹³³Hung, Lien, Yang, Wud, Kuo, **a.g.e.**, pp.213-225.

¹³⁴Han, Kim, Srivastava, **a.g.e.**, p.41

gelir. Bu bileşenler, örgütün iç ve dış çevresinden aldığı bilgi ile rekabet avantajı yaratan çıktılarının elde edilmesine katkıda bulunur.

Pazar odaklılığın örgüt için önemi, öncelikle inovasyon yönetim sürecindeki rolünün anlaşılması ile ilgilidir. İnovasyon yönetim süreci bilginin örgüt içinden ve dışından temini sonucunda geliştirilen fikir ile başlar. Örgüt içi bilgi kaynakları çalışanlardır. Örgüt dışı bilgi kaynakları ise, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, üniversiteler ve devletin düzenleyici birimleridir. Keld Laursen ve Ammon Salter örgüt dışından bilgi elde etmeye yönelik araştırma temelli stratejileri (açık inovasyon, saldırgan inovasyon gibi) ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. K. Laursen ve A. Salter'a göre inovasyon bilgi kaynakları;¹³⁵

- Pazar: Hammadde, donanım, yazılım ve yedek parça tedarikçileri, müşteriler, rakipler, danışmanlar, Ar-Ge merkezleri ve ticari laboratuvarlar;
- Sektör: Üniversiteler ve diğer eğitim kuruluşları, devlet araştırma merkezleri, kamu sektörü, özel araştırma merkezleri;
- Diğer: Konferanslar, toplantılar, ticaret odaları, teknik ve ticaret baskıları, bilgisayar veri tabanları, fuarlar;
- Uzmanlaşma: Teknik standartlar, sağlık ve güvenlik standartları, çevresel standartlar ve düzenlemelerdir.

Örgütler pazar odaklılık çerçevesinde pazardan bilgi edinir, örgütte bu bilginin paylaşılmasını ve mevcut bilgilerin gözden geçirilmesini teşvik eder. Pazar odaklılık ile örgütler pazarda farklılaşan inovasyonlar ile ticari değer yaratan ürün ve hizmetler geliştirirler. Pazar odaklılığın ürün ve hizmet geliştirmedeki rolü aynı zamanda inovasyon yönetim sürecinin bir başarı göstergesi olan inovasyon performansını da etkiler.¹³⁶ Pazar bilgisi ile inovasyon performansı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Örgütler müşteriden edinilen bilgiler doğrultusunda rakiplerce taklit edilmesi

¹³⁵Keld Laursen, Ammon Salter, "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms", **Strategic Management Journal**, Vol.27, 2006, p.139.

¹³⁶Hung, Lien, Yang, Wud, Kuo, **a.g.e.**, p.216.

mümkün olmayan ürün inovasyonu gerçekleştirir.¹³⁷ İnovasyon en temelde ihtiyaç karşılamayı ya da mevcut olmayan ihtiyaç ve istekleri yaratmayı hedefler. Bu çerçevede pazarın en önemli dinamikleri olan rakiplerin eylemleri ve müşterilerin ihtiyaçlarının rakiplerden önce karşılanması çok önemlidir.

Pazar odaklılığın bileşenlerinden biri olan müşteri odaklı örgütler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının zamanında keşfedilmesi ile var olan müşterilerin korunmasını ve potansiyel müşterilerin yaratılmasını amaçlarlar. Örgüt müşteri odaklılığı faaliyetlerinin önceliklerinden biri olarak konumlandırması müşteriden alınan her bilginin inovasyon sonucunda ticari değer yaratma olasılığını artırır. Bu durum müşteri odaklılık ile inovasyon performansı ilişkisinin analiz edilmesi gerekliliğini doğurur.

Todd J. Arnold, Eric Fang ve Robert W. Palmatier, yeni müşteri elde etmeye ve mevcut müşterilerin korunmasına odaklanan örgüt stratejisinin inovasyon performansına etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Örgütler yeni müşterilere odaklanırken bir strateji olarak artımsal inovasyonları azaltıp radikal inovasyonların performansını artırır. Örgüt stratejisini belirlemede müşteri odaklılık, güncel müşteri bilgisinin yönlendirdiği inovasyona yönelik yatırım kararlarının alınmasında etkilidir. Örgütün radikal ve artımsal inovasyon geliştirmedeki hareket noktası, müşterilerden elde edeceği bilginin değerlendirilmesi ve bu bilginin inovasyon yönetim sürecine iletilmesi sonucunda inovasyon performansının artırılmasıdır.¹³⁸ Radikal inovasyonlar sonucunda müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yeni bir ürün ya da süreç yaratılması söz konusudur. Artımsal inovasyonların mevcudu iyileştirme ile ilgili doğasından ötürü inovasyon performansında önemli bir artış yaratması pek mümkün değildir. Diğer bir ifade ile radikal ve artımsal inovasyonlar müşteri odaklılık sonucunda inovasyon performansını göreceli olarak etkiler.

Örgütün uygun yapıda tasarlanması inovasyon yönetim sürecinin etkinliğinde önemli bir belirleyicidir. Andy Cosh, Xiaolan Fu, ve Alan Hughes, İngiltere'deki KOBİ'lerde örgüt yapısı ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgüt çevresinin ve örgüt yaşının örgüt yapısı ile inovasyon performansı ilişkisindeki rolünü

¹³⁷Luigi M. De Luca, Kwaku Atuahene Gima, "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance", **Journal of Marketing**, Vol.71, January 2007, p.100.

¹³⁸Arnold, Fang, Palmatier, **a.g.e.**, p.234.

analiz etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre telekomünikasyon gibi teknoloji ağırlıklı rekabetin yoğun olduğu sektörlerde yeni kurulan örgütlerin yapısı inovasyon faaliyetlerinde önemli bir belirleyicidir. Teknoloji yoğun olmayan sektörlerde örgütün yaşı, örgüt tasarımında önemli bir faktördür. Örgüt yapısı, formalleşme, iletişim kanalları, görevlerde standardizasyon ve fonksiyonel uzmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu çalışmada çevre ile etkileşim kapsamında giriş bariyerleri, Ar-Ge faaliyetleri ve pazardaki iş birlikleri incelenerek örgüt yapısının inovasyon yönetim sürecindeki ve çıktılarındaki rolü analiz edilmiştir. İnovasyon yönetim sürecinin çıktıları olarak yeni ürün ya da hizmete yönelik ticari sonuçlar (satış, karlılık, maliyet), yeni ürün sayısı ve örgütün son 3 yılda gerçekleştirdiği inovasyon sayısı birer inovasyon performansı göstergesi olarak değerlendirilmiştir.¹³⁹ Örgütün yazılı planlarının ve formal yapının desteklediği merkezkaççı karar mekanizması inovasyon faaliyetlerinin ihtiyaç duyduğu esnekliği ve girişimcilik ruhunu etkiler. Örgüt yapısı, inovasyon yönetim sürecinde fikrin oluşturulmasından fark yaratacak ürünlerin geliştirilmesine kadarki faaliyetlerin yürütülmesinde önemli bir belirleyicidir. Örgüt yapısının inovasyon yönetim sürecini destekler nitelikte tasarlanması inovasyon ile ilişkilendirilebilecek tüm çıktıların etkinliğini dolayısıyla inovasyon performansını etkiler.

Örgütler çevrelerindeki değişimlere uyum göstermek adına diğer örgütler ile bir kümelenme (cluster) ve ağ içerisinde işbirliğine giderek temel yeteneklerine odaklanırlar. Örgütler inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini kümelemede bir iş modeli geliştirerek uzmanlıklarını, teknolojik altyapılarını ve tedarik zincirlerini bir araya getirerek kazan-kazan durumu yaratırlar. Bu işbirliği aynı zamanda inovasyon performansını da etkiler. Chun Hua Bai ve Sun Lu, örgütün bir kümelemedeki konumu ve ağdaki rolü (üye ya da aracı olması) ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde zaman, hız ve kolaylık sağlaması nedeniyle coğrafi kümelenmeler ile bilginin dolaşımı, maliyetlerin düşüşü ve inovasyon performansı arasında pozitif güçlü bir ilişkinin

¹³⁹Andy Cosh, Xiaolan Fu, Alan Hughes, "Organisation Structure and Innovation Performance in Different Environments", **Small Business Economics**, Vol.39, No.2, September 2012, p.301.

olduğu tespit edilmiştir.¹⁴⁰ Kümelenmeler aynı zamanda örgütler arasında bir güçler birliği sağlayarak inovasyon faaliyetlerini dolayısıyla inovasyon performansını etkiler.

Pazar odaklılık çerçevesinde örgütün çevresinden edindiği bilginin tüm fonksiyonlar ile paylaşılması, fonksiyonların inovasyon yönetim sürecine katkı sağlamada eş zamanlı işbirliğinin ve koordinasyonun gerçekleşmesi çok önemlidir. Jin K. Han, Namwoon Kim ve Rajendra Kumar Srivastava'ya göre teknik ve yönetsel inovasyonlar, örgüt performansını olumlu yönde etkiler. Pazar odaklılık ise örgütsel inovasyonu (teknik ve yönetsel inovasyonu) tetikleyerek örgüt performansını belirler. Araştırmacılar rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun benzer bir etkiye sahip olmadığını ve örgütsel inovasyon ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığını tespit etmişlerdir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ile teknik ve yönetsel inovasyonlar arasında da pozitif bir ilişki vardır.¹⁴¹ Bilginin fonksiyonlar arası paylaşılması ile inovasyon yönetim sürecinde müşteri ihtiyaçlarının ya da beklentilerinin tespiti, sorunların fark edilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi kolaylaşır.

Örgütlerin bünyelerindeki Ar-Ge faaliyetleri ile örgüt dışında gerçekleştirilen araştırmalar arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında bir etkileşim olduğu görülür. Yenilikçi örgütler ağ kapsamında araştırmaları çeşitli bilgi kaynakları ile gerçekleştirirler. Örgütler yeni teknoloji kombinasyonları ile mevcut ürünlerde önemli iyileştirmeler yaparlar. Ağ kapsamında örgüt dışından elde edilecek bilgiler ve tüm dışsal faktörlerin etkileşimi ile açık inovasyon faaliyetleri, inovasyon performansının önemli bir belirleyicisidir.¹⁴² Matthias Inauen ve Andrea Schenker Wicki'ye göre açık inovasyonu benimseyen örgütlerin tedarikçiler, müşteriler ve üniversiteler ile işbirliğine gitmesi sonucunda elde edilen sinerji, süreç inovasyonunu olumlu yönde etkiler.¹⁴³ Daniel Jimenez ve Raquel Sanz Valle'ye göre açık inovasyon çerçevesinde örgütün yaşı ve büyüklüğü ve sektörel dalgalanmalar inovasyon performansını etkileyen diğer faktörlerdir. Araştırmacılar inovasyon performansının girdi, çıktı ve zamanlama açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda Ar-

¹⁴⁰Chun Hua Bai, Sun Lu, "Impacts of Geographic Clusters and Network Status on Innovation Performance: An Empirical Study on Manufacturing Industry in China", **Management and Service Science**, 20-22 Sept. 2009, p.5.

¹⁴¹Han, Kim, Srivastava, **a.g.e.**, p.40.

¹⁴²Laursen, Salter, **a.g.e.**, pp.146-147.

¹⁴³Matthias Inauen, Andrea Schenker-Wicki, "The Impact of Outside-In Open Innovation on Innovation Performance", **European Journal of Innovation Management**, Vol.14, No.4, 2011, p.509.

Ge harcamaları, yeni ürün ya da süreçlere ilişkin kriterler, örgütün yaşı ve büyüklüğü ve sektörel dalgalanmalar inovasyon performansını etkiler.¹⁴⁴ Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde pazar odaklılık çerçevesinde örgütün müşterilerle, tedarikçilerle, devletle ve rakiplerle etkileşiminin inovasyon performansını etkilediği tespit edilmiştir. Pazar odaklılık, inovasyonu benimseyen bir kültürde çevrenin gözlenmesi, fırsat yaratacak fırsatların tespit edilmesi, rakipten ve müşteriden alınan bilginin fonksiyonlarda kullanılmasına ilişkindir. Bu anlamda inovasyon odaklı kültür, öğrenme ve pazar odaklılığın örgütte benimsenmesini sağlar. Bilginin etkin kullanımı ile öğrenme odaklılık, pazar odaklılığa zemin hazırlayarak örgütün inovasyon performansını etkiler. Dolayısıyla inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasında bir etkileşimin varlığından söz etmek mümkündür.

Tezin bu bölümünde, inovasyon dinamikleri, inovasyon odaklı kültür, öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık kapsamında alt boyutlandırma yapılarak incelenmiştir. İnovasyon dinamiklerinin inovasyon performansı ile ilişkisini değerlendirebilmek için öncelikle inovasyon performansının tanımsal çerçevesi, boyutları ve ölçümü ile ilişkilendirilen doğrudan ve dolaylı kriterler detaylandırılmıştır. Bu tez çalışmasında kavramsal çerçeveyi oluşturacak ilk iki bölümde yenilikçi örgütler, inovasyon yönetim süreci, inovasyon dinamikleri ve inovasyon performansı tanımlanarak aralarındaki ilişki ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde ise ISO İnovasyon Ödülü alan kuruluşlarda inovasyon dinamiklerinin inovasyon performansı ile etkileşimi analiz edilecektir.

¹⁴⁴Jimenez, Valle, **a.g.e.**, p.412.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSO İNOVASYON ÖDÜLLÜ KURULUŞLARDA İNOVASYON DİNAMİKLERİ İLE İNOVASYON PERFORMANSI ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma yenilikçi örgütlerde inovasyon dinamikleri ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimi araştırmaya yöneliktir. Bu araştırma İstanbul Sanayi Odası tarafından 2009-2013 yılları arasında İSO İnovasyon Ödülü alan kuruluşlarda nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma dört bölümde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde bu araştırmanın amacı ve önemi açıklanacaktır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi kapsamında bu araştırmanın sorunsalları, tasarımı, anakütle seçimi, güvenilirliği ve geçerliliği incelenecektir. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilecektir ve dördüncü bölümde genel değerlendirme yapılacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma yenilikçi örgütlerde inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğini saptamayı amaçlamaktadır. İnovasyon dinamiklerinin, inovasyon yönetim sürecindeki rolünün inceleneceği bu çalışmada örgütsel faktörlerin, inovasyon performansı ile ilişkisinin analizi gerçekleştirilecektir.

İnovasyon alanında Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, Stanley F. Slater, John C. Narver, Susanne G. Scott, Reginald A. Bruce ve Daniel I. Prajogo tarafından örgütsel faktörlerin, inovasyon performansında ölçülebilirliğine yönelik inovasyon çıktıları ve inovasyon kapasitesi ile ilişkilendirilen çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Catherine L. Wang, ve Pervaiz K. Ahmed, örgütsel faktörlerin ürün inovasyonundaki etkisinin ölçülebileceğini belirtmişlerdir.¹ Stanley F. Slater ve John C. Narver, örgütsel faktörlerin, teknolojik ilerlemelerin ve pazardaki değişimlerin inovasyon

¹ Wang, Catherine L., Ahmed, Pervaiz K., "The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 4, 2004, p.303.

performansına etkisinin ölçülebilmesinin oldukça zor olduğunu ifade etmişlerdir. S. F. Slater ve J. C. Narver, inovasyonun, örgütün iyileştirilen ürünlerindeki ya da gelir arttırmadaki etkisinin saptanmasının güç olduğunu vurgulamışlardır.² Susanne G. Scott ve Reginald A. Bruce, inovasyonu tetikleyen örgütsel faktörlerin sadece inovasyonun çıktıları ile ilişkilendirilerek ölçülmesinin anlamlı sonuçlar yaratmayacağını ifade etmişlerdir. S. G. Scott ve R. A. Bruce, inovasyon dinamiklerinin mevcut ürünlerdeki sonuçlarının ölçülmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir.³ Daniel I. Prajogo ve Pervaiz K. Ahmed, inovasyon dinamikleri, inovasyon kapasitesi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. D. I. Prajogo ve P. K. Ahmed, inovasyon dinamikleri ile inovasyon kapasitesi arasında güçlü bir etkileşimin varlığını saptarken, inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasında doğrudan bir etkiyi tespit edememişlerdir.⁴

Yukarıda belirtildiği gibi ilgili literatürde ve ISO İnovasyon Ödülü sürecinde, örgütsel faktörler ile inovasyon performansı arasındaki ilişkinin net şekilde ölçülemediği görülmüştür. Bu araştırma inovasyon dinamiklerinin inovasyon performansındaki etkisine ve ölçülebilirliğine ilişkin saptamalarda bulunarak gelecek dönemlerde ilgili alandaki çalışmalara rehber olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda inovasyon dinamiklerinin inovasyon yönetim sürecindeki rolünün açıklanmasına altyapı oluşturacak bulgular sırasıyla örgütlerin inovasyon yaklaşımlarına, inovasyonun yaratıcılık ile ilişkisine ve örgütlenme tercihine yönelik cevaplardan elde edilecektir. Daha sonra inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişki analiz edilecektir.

² Stanley F. Slater, John C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", **Journal of Marketing**, Vol.58, pp.48-50.

³ Susanne G. Scott, Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, pp.593-597.

⁴ Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp.503-505.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma yöntemi kapsamındaki olgubilim deseni (fenomenoloji), farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız fenomenlere odaklanır. Fenomenler, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkar. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız fenomenleri araştırma çalışmaları için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur.⁵

Nitel araştırma, insanın doğal ortamında mülakat ya da gözlem yoluyla davranışların altında yatan olayların ve faktörlerin neler olduğunu açıklamaya yardımcı olur.⁶ Nitel araştırma yöntemi, olayların gerçekleştiği koşullara göre öznel bir yaklaşım sergileyerek, sonuçlara neden olan fenomenlere ilişkin bir genelleme yapmadan bulguların analizini öngörür.⁷ Nitel araştırma tümevarımcı bir yaklaşım ile bilgiye erişir ve olayların meydana gelmesinde hangi faktörlerin önemli olduğu konusunda araştırmacıya yol gösterir.⁸ Nitel araştırma yöntemi bütüncül bakış açısıyla değişkenler arasındaki bağlantıları saptamada olayların nasıl gerçekleştiğini analiz etmeyi ve davranışları tetikleyen faktörlerin neler olduğunu açıklamayı amaçlar. Dolayısıyla nitel araştırma yönteminde, insan davranışlarına ilişkin örtülü faktörlerin saptanmasına yönelik güçlüklerin aşılması söz konusudur.

Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’de belirtildiği gibi inovasyon alanındaki çalışmalarda nitel ve nicel araştırma yönteminin kullanıldığı görülür. İnovasyon ile ilgili çalışmalarda nitel araştırma yöntemi ile olaylarda ve davranışlarda örtülü nedenlerin tespit edilmesine odaklanılır, nicel araştırma ile nesnel ve kesin ölçülebilir değişkenlerden genellenebilir sonuçlara ulaşılır.

⁵ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.bs, Ankara, Seçkin Kitabev, Ekim 2013, s.78.

⁶ Robert K. Yin, **Qualitative Research from Start to Finish**, New York, The Guilford Press, 2011, pp.7-8.

⁷ **Wendy Leeds Hurwitz, Social Approaches to Communication, Guilford Press, 1995, s.52.**

⁸ John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, 2nd Edition, SAGE Publications, 2011, p.23.

Tablo 13. 1990-1999 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen Araştırmalar ve Bulgular

Yıl	Yazar	Araştırma Odağı	Metodoloji	Örneklem	Önemli Bulgular
1990	John C. Narver, Stanley F. Slater	Pazar Odaklılık-Örgüt Performansı	Nitel	140 SBU (Stratejik İş Birimi) yöneticisi	<ul style="list-style-type: none"> Pazar odaklılık örgüt performansını etkiler.
1994	Susanne G. Scott, Reginald A. Bruce	İnovasyon Davranışını Yaratan Öncüller-İnovasyon İklimi	Nitel ve Nicel	22 Direktör ve Ar-Ge yöneticisi, USA	<ul style="list-style-type: none"> İnovasyon iklimini ölçmeye yönelik ölçek geliştirilmiştir. Lider problem çözümüne ilişkin yönlendiricidir ve inovasyona zemin hazırlayan ortamın oluşmasını etkiler. Kariyer planlaması, lider-üye etkileşimi bireysel inovasyon davranışını etkiler.
1995	John C. Narver, Stanley F. Slater	Pazar Odaklılık-Öğrenme Odaklılık-Örgüt Performansı	Teorik		<ul style="list-style-type: none"> Kültür ve iklim öğrenme odaklılığı artırır. Çalışanların girişimci yönü desteklediğinde inovasyon performansı artar. Örgüt yapısı (organik örgüt) örgüt performansını etkiler. Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık örgüt performansını etkiler. Kültür, iklim ve değişen çevre öğrenme odaklılığı etkiler, öğrenme odaklılıkta örgüt performansını etkiler. Kültür ve iklimin, örgüt performansında dolaylı bir etkiler.
1999	William E. Baker, James M. Sinkula	Pazar Odaklılık-Öğrenme Odaklılık-Ürün İnovasyonu-Örgüt Performansı	Nitel ve Nicel	4011 üst düzey yönetici	<ul style="list-style-type: none"> Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık, ürün inovasyonunu etkiler. Ürün inovasyonu örgüt performansını etkiler. Ürün inovasyonu olmasa da pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık örgüt performansını etkiler. Örgüt kültürü, pazar odaklılığı, öğrenme odaklılığı ve dolayısıyla ürün odaklılığı etkiler.

Tablo 14. 2002-2008 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen

Araştırmalar ve Bulgular

Yıl	Yazar	Araştırma Odacı	Metodoloji	Örneklem	Önemli Bulgular
2002	Roger J. Calantone, S. Tamer Cavuşgil, Yushan Zhao	Öğrenme Odaklılık-İnovasyon Kapasitesi-Örgüt Performansı	Nitel ve Nicel	187 örgüt (çeşitli sektörlerde) Orta düzey yöneticilere	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün yaşı, öğrenme odaklılık ve örgütün yenilikçiliği arasında moderatördür. • Öğrenme odaklılık, örgütün yenilikçiliğini ve performansı etkiler. • Öğrenme iklimi, ürün geliştirme performansını etkiler. • Öğrenme odaklılık sadece inovasyonu değil aynı zamanda diğer örgüt faaliyetlerini etkilemesinden dolayı genel performansını etkiler. • Örgüt yaşı artıkça nitelikli çalışmaları istihdam edebilme ve ihtiyaç duyulan sistemin kurulmasından dolayı örgütün yaşı öğrenme odaklılığını ve örgütün yenilikçiliğini etkiler.
2004	G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley, Gary A. Knight	Örgüt Performansı-İnovasyon Öncülleri (Girişimci Odaklılık-Öğrenme Odaklılık-Pazar Odaklılık)	Nicel	Yıllık Satışı 100 milyon \$ üzeri olan örgütlerde 181 pazarlama yöneticisi	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyon ve öncülleri örgüt performansını etkiler. • Öğrenme odaklılık örgütün yenilikçiliğini etkileyen en önemli inovasyon öncülüğüdür. • Öğrenme ve pazar odaklılık örgüt başarısında oldukça etkilidir. • Girişimci odaklılık, öğrenme ve pazar odaklılığı destekler. • Örgütün proaktif yanını beslemesinden ötürü örgüt performansını da etkiler. • Örgüt kültürü, girişimci odaklılığı, öğrenme odaklılığı ve pazar odaklılığı şekillendirir.
2008	Daniel I. Prejogo, Pervaz K. Ahmed	İnovasyon Uyarıcıları-İnovasyon Kapasitesi-İnovasyon Performansı	Nicel	184 yönetici	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyon tetikleyicileri lider, yaratıcılık yönetimi ve bilgi yönetimidir. • İnovasyon kapasitesi Ar-Ge ve teknoloji yönetimi ile ilişkilidir. • İnovasyon uyarıcıları, inovasyon kapasitesini etkiler. • İnovasyon kapasitesi doğrudan ürün ve süreç inovasyonu performansını etkiler. • İnovasyon uyarıcıları, ürün ve süreç inovasyonu performansını etkiler.
2008	C. Brooke Dobni	İnovasyon Kültürünün Ölçülmesi	Nitel ve Nicel	Finans sektörü, 282 yönetici ve orta düzey çalışan	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyon kültürüne ilişkin ölçek geliştirilmiştir. • İnovasyon kültürü, inovasyona niyeti, inovasyonu destekleyen altyapıyı ve inovasyon uygulamalarını (tanıma takdir sistemi, risk almaya teşvik etmek vb.) etkiler. • Örgütsel öğrenme ve pazar odaklılık inovasyon faaliyetlerini etkiler.
2008	Catherine L. Wang	Girişimci Odaklılık-Öğrenme Odaklılık- Örgüt Performansı	Nitel ve Nicel	213 üst düzey yöneticiler, orta ve büyük ölçekli örgütler	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimci odaklılık, inovasyon stratejisini ve öğrenme odaklılığı etkiler. • Öğrenme odaklılık örgüt performansını etkiler.

Tablo 15. 2011 - 2013 Döneminde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Etkileşimini İnceleyen Araştırmalar ve Bulgular

Yıl	Yazar	Araştırma Odacı	Metodoloji	Örneklem	Önemli Bulgular
2011	Longwei Wang, Jeff Hoi Yan Yeung, Min Zhang	Güven-İnovasyon Performansı	Nitel ve Nicel	İmalat örgütlerinde 315 CEO ve üst düzey yönetici	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütlerin tedarikçileri ile ilişkileri inovasyon performansını etkiler, pazar belirsizliği bu ilişkiyi etkiler.
2011	Daniel Jiménezz Jiménezz, Raquel Sanz-Válle	İnovasyon-Örgütsel Öğrenme-İnovasyon Performansı	Nicel	451 örgüt, üst düzey yöneticiler	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel öğrenme, bilginin yönetimi ve örgütsel hafıza unsurlarından oluşur. • Örgütün büyüklüğü, yaşı ve pazar örgütsel öğrenmeyi, inovasyon yönetim sürecini ve inovasyon performansını etkiler.
2013	Selim Said Eren, Hasan Güll, Emrah Tokgöz	Örgütsel Öğrenme-İnovasyon Performansı	Nicel	480 yönetici ve örgüt sahibi, KOBİ	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel öğrenme, inovasyon performansı ve örgüt performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. • Örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasındaki ilişkide inovasyon performansı aracılık rolü üstlenir.

Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’de görüldüğü gibi inovasyon dinamikleri ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalarda nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin ayrı ayrı veya bir arada kullanıldığı görülmektedir.

Araştırmamızda inovasyon dinamiklerinin, inovasyon performansı ile ilişkisine yönelik saptamalarda nitel araştırma yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Nitel araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi insan davranışı açısından irdeleyerek mülakatta bulunulan kişilerin sözlü ifadeleri ve dokümanları veri olarak kullanır. Bu çalışmada, nitel araştırma kapsamında görüşme (mülakat) yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Bu araştırmada yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda katılımcıların ifadelerinden ve katılımcı örgütlerin inovasyon dinamiklerine ve inovasyon performansına ilişkin dokümanlardan yararlanılacaktır.

Nitel çalışmalarda araştırmanın amacını etkileyen diğer değişkenlerin çalışma sırasında tespit edilmesi beklenir. Dolayısıyla içerik analizi ile çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yardımcı olacak değişkenler, katılımcıların ifadelerinde kullanım sıklıklarına göre saptanır.⁹ Betimsel analizde, araştırmacı kendi görüşlerinden ve yorumlarından soyutlanarak, katılımcı ifadeleri aynen aktarılır. Nitel araştırmada elde edilen bulgular betimsel analiz ile detaylı bir şekilde paylaşıldıktan sonra, araştırmacı bu bulgulara ilişkin yorumlarda bulunur.¹⁰ Bu nitel araştırmada ise olayların gerçekleşmesinde etkili olan örtülü faktörleri açığa çıkarmak amacıyla veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme soru formu ile elde edilen veriler içerik ve betimsel analiz tekniği ile incelenecektir. Bu nitel araştırmaya katılan örgütlerin inovasyona ilişkin dokümanları ile sözlü ifadeleri ilişkilendirilerek, inovasyon dinamiklerinin, inovasyon performansı ile ilişkisine yönelik saptamalarda bulunulacaktır.

⁹ Merriam, **a.g.e.**, pp.195-196.

¹⁰ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e.**, s.97.

3.2.1 Araştırma Sorunsalları

Bu araştırma, yenilikçi örgütlerde inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiği incelenecektir.

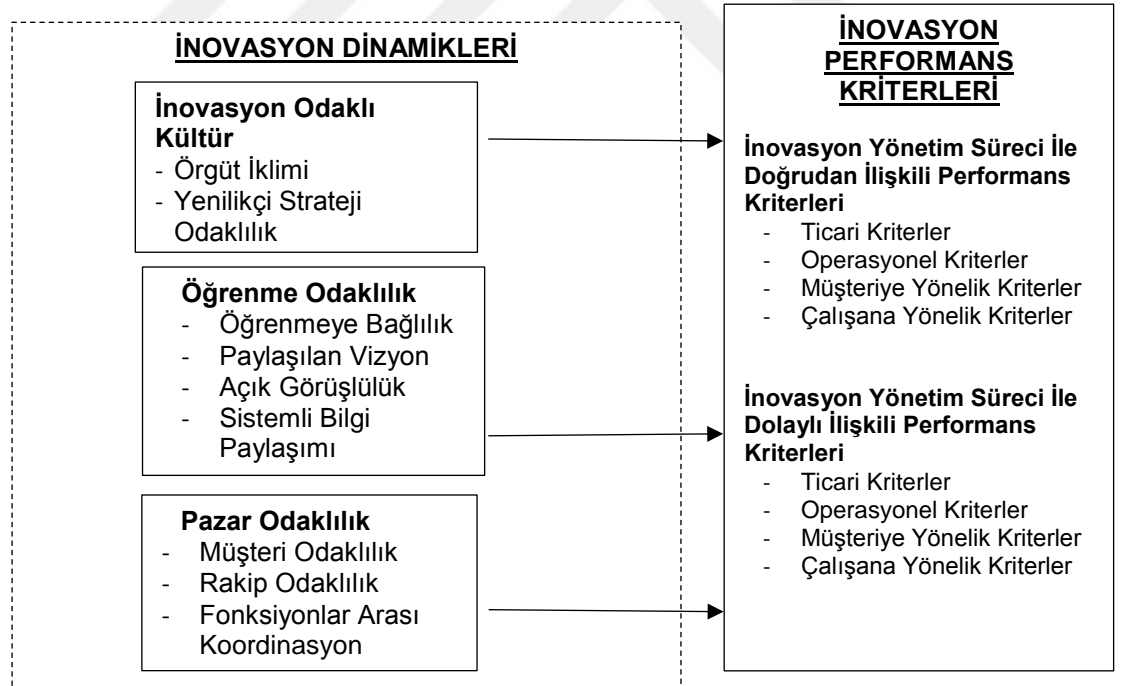
Bu bağlamda araştırmanın sorunsalları:

Sorunsal 1: İnovasyon odaklı kültür, inovasyon performansını olumlu yönde etkiler.

Sorunsal 2: Öğrenme odaklılık, inovasyon performansını olumlu yönde etkiler.

Sorunsal 3: Pazar odaklılık, inovasyon performansını olumlu yönde etkiler.

Şekil 23'de görüldüğü gibi yukarıda yer alan sorunsalları analiz etmeyi amaçlayan bu araştırmanın kavramsal modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 23. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2.2 Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmanın tasarlanma sürecinde ilgili literatürdeki inovasyon dinamiklerine ve inovasyon performansına ilişkin çalışmalardan yararlanılmıştır. İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi konu alan bu araştırmanın tasarımında ön çalışma olarak, farklı sektörlerde inovasyon alanında öncü olan örgütlerin inovasyondan sorumlu yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu araştırmanın hazırlık aşamasına katkıda bulunan örgütlere aşağıda yer verilmiştir:

- Arçelik A.Ş.
- Koç Holding A.Ş.
- McCormick Yıldız Holding
- Northstar Innovation Endüstriyel Yatırımlar ve Danışmanlık A.Ş.
- SAP Türkiye
- TEB Ekonomi Bankası
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
- Yapı Kredi Bankası A.Ş.

Tablo 16'da görüldüğü gibi yapılandırılmış görüşme soru formunda yer alan sorular yenilikçi örgütlerin inovasyon yaklaşımlarına, inovasyon yönetim sürecine, yaratıcılığın inovasyon ile ilişkisine, inovasyon odaklı kültüre, örgütlenmeye, inovasyonun strateji ilişkisine, öğrenme odaklılığa, pazar odaklılığa ve inovasyon performansına ilişkin gruplandırılmıştır ve her bir bölümde yararlanılan kaynaklar gösterilmiştir. Bununla birlikte Ek-1'de, demografik değişkenlerin de olduğu yapılandırılmış görüşme soru formu yer almaktadır.

Tablo 16. İnovasyona, İnovasyon Dinamiklerine ve İnovasyon Performansına İlişkin Yapılandırılmış Görüşme Formunun Soru Dağılımı

Değişkenler	İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşime Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı
İnovasyon Yaklaşımı	1-İnovasyon denince aklınıza ne gelir? 2-İnovasyonun işletme için önemi nedir?
Süreç	3-İnovasyonu bir sürece çevirecek olsanız bu süreç nasıl olurdu? 4-İnovasyon bir değer yaratma süreci olarak ele alınabilir mi?
Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisi	5-İnovasyon- yaratıcılık ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
Örgütlenme	12-İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir? 13-Proje temelli bir örgüt müsünüz? 14-İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır? 15-Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır? 16-İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı? 17-İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?
İnovasyon Odaklı Kültür	
Wang ve Ahmed (2004) ¹¹ Hurley ve Hult (1998-2004) ¹² Prajogo ve Ahmed (2006) ¹³	6-İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız? 9-Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır? 10-İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarını ve dezavantajlarını nasıl tanımlarsınız? 11-İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
	18-İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı? 19-İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır? 20-İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir? 22-İşletmenizde inovasyon kararlarını ve uygulamalarını uluslararası ve yerel olarak hangi işletme/ortak yapmaktadır?

¹¹ Wang, Catherine L., Ahmed, Pervaiz K., "The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 4, 2004, pp. 303-313.

¹² Hult, G.Thomas M. , Hurley, Robert F., Knight, Gary A., "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol.33, 2004, pp.429-438

¹³ Prajogo, Daniel I., Ahmed, Pervaiz K., "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, And Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp.499-515.

Tablo 16. İnovasyona, İnovasyon Dinamiklerine ve İnovasyon Performansına İlişkin Yapılandırılmış Görüşme Formunun Soru Dağılımı (Devamı)

Değişkenler	İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşime Yönelik Görüşme Formunun Soru Dağılımı
Öğrenme Odaklılık	
Wang ve Ahmed (2004) ¹⁴ Hurley ve Hult (1998-2004) ¹⁵ Prajogo ve Ahmed (2006) ¹⁶	7-İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların vizyon sahibi olması gerekli midir? 8-İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticilerde ve çalışanlarda ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
Calanton, Çavuşgil, Zhao (2002) ¹⁷ Scott ve Bruce (1994) ¹⁸	23-İnovasyon- bilgi yaratma ilişkisini nasıl tanımlarsınız? 24-Paylaşılan bir vizyonun inovasyondaki rolü nedir? 25-Öğrenme- inovasyon ilişkisi var mıdır, böyle bir ilişki var ise işletmenizde hangi çerçevede ele alınmalıdır? 26-İnovasyon- iletişim (haberleşme) ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
Pazar Odaklılık	
	21-İşletmenizde açık inovasyon var mı?
Narver ve Slater (1990) ¹⁹	27-İnovasyon için gerekli örgüt içi ve örgüt dışı dinamikler/faktörler nelerdir? 28-İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında rakiplerin pazardaki tutumları ne ölçüde etkilidir? 29-İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir? 30-İşletmenizde inovasyon başarısı için pazar odaklı bir yaklaşım benimsiyorsanız dikkate alacağınız aktörler olarak rakipler ve müşteriler yeterli midir? 31-İnovasyon sadece Ar-Ge merkezli bir kavram mıdır?
İnovasyon Performansı	
Wu (2011) ²⁰	32-İşletmenizde "inovasyon" olarak nitelendirebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç, patent vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz? 33-İnovasyonun başarısını ölçebileceğiniz kriterler nelerdir? 34-İşletmenizin inovasyon performansını ölçmekte misiniz? 35-İnovasyon performansını ölçmede kullandığınız kriterler nelerdir?

¹⁴ Wang, Catherine L., Ahmed, Pervaiz K., "The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 4, 2004, pp. 303-313.

¹⁵ Hult, G.Thomas M. , Hurley, Robert F., Knight, Gary A., "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol.33, 2004, pp.429-438

¹⁶ Prajogo, Daniel I., Ahmed, Pervaiz K., "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, And Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp.499-515.

¹⁷ Calantone, Roger J., Cavusgil, S. Tamer, Zhao, Yushan, " Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, 2002, pp. 515-524.

¹⁸ Scott, Susanne G., Bruce, Reginald A., "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 580-607

¹⁹ Narver, J.C., Slater, S.F., "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 1990, pp. 20-35.

²⁰Wu, Shwu-Ing, Lin Ms. Chiao-Ling, "The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.3, No.4, Spring 2011, pp.45-81.

Bu araştırmanın üçüncü bölümünde yenilikçi örgütlerin inovasyon yaklaşımlarına, inovasyon yönetim sürecinin karmaşıklık düzeyi, örgütlenmeye, yaratıcılık-inovasyon ilişkisine, inovasyon-strateji ilişkisine, inovasyon dinamiklerine ve inovasyon performansına ilişkin katılımcı ifadelerine ve katılımcı örgütlerin araştırma konusuyla ilgili dokümanlarına yönelik bulgulara yer verilecektir.

3.2.3 Araştırmanın Ana Kütlesi

Bu araştırmanın ana kütlesini 2009-2013 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası (İSO) İnovasyon Ödülü alan kuruluşlar oluşturmaktadır. Bu araştırmaya katılan yenilikçi örgütlerin, sektörlerinde ilk beş örgüt sıralaması içerisinde olmaları, ISO 9001 Kalite Yönetim, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartlarına sahip olmaları ve sektörlerinde öncü ürün inovasyonları gerçekleştirmeleri nedeniyle araştırmamızın ana kütlesi, İSO İnovasyon Ödülü alan kuruluşlardan meydana gelmektedir. İstanbul Sanayi Odası (İSO), kuruluşların inovasyon yönetim süreçlerini ve bu sürecin sonuçlarını değerlendirerek ödüllendirme sürecini gerçekleştirmektedir. İSO'nun inovasyon ödülü, kuruluşların yenilikçilik düzeyinin, inovasyona ilişkin faaliyetlerinin ve inovasyon performansının değerlendirilmesi sonucunda verilmektedir.

İSO İnovasyon Ödülü, "İSO İnovasyon Büyük Ödülleri" ve "İSO İnovasyon Kategori Ödülleri" olmak üzere gruplandırılarak verilmektedir. İSO İnovasyon Ödül kategori grupları aşağıda belirtildiği gibidir:²¹

- İSO İnovasyon Büyük Ödülleri
- İSO İnovasyon Büyük Ödülü
 - İSO İnovasyon Jüri Özel Ödülü

- İSO İnovasyon Kategori Ödülleri
- İSO İnovasyon Ödülü: Liderlik
 - İSO İnovasyon Ödülü: Stratejik Planlama
 - İSO İnovasyon Ödülü: Bilgi

²¹İstanbul Sanayi Odası, "İSO İnovasyon Ödülleri", (Çevrimiçi) inovasyon.iso.org.tr, 10 Kasım 2014.

- ISO İnovasyon Ödülü: İnsan Kaynakları
- ISO İnovasyon Ödülü: Süreç Yönetimi
- ISO İnovasyon Ödülü: İş Sonuçları

ISO İnovasyon Ödülü değerlendirme sürecine ödül başvurusunda bulunan kuruluşların değerlendirilmesi liderlik, stratejik planlama, bilgi, insan kaynakları, süreç yönetimi ve iş sonuçları kategorileri kapsamında bağımsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilmektedir. Aşağıda bu kategorilere yer verilmektedir.²²

– Liderlik Kategorisi

Liderlik kategorisinde kuruluşun sahibi, Yönetim Kurulu Başkanı ya da Genel Müdür seviyesindeki üst düzey yöneticilerin ne ölçüde inovasyonu desteklediğine yönelik bir değerlendirme gerçekleştirilmektedir.

Liderlik kategorisinde üst düzey yöneticilerin;

- Örgütte inovasyonu destekleyen bir yönetim anlayışını benimsemiş olmaları,
- Örgütte inovasyonu teşvik etmek, örgütün inovasyonu destekleyen altyapıyı inşa etmek ve inovasyon yeteneğini geliştirmek üzere gerekli kararları almış olmaları,
- İnovasyon yönetim sürecine katkıda bulunmuş olmaları,
- İnovasyona olan inançları, inovasyonda mükemmeli hedefleyen tutum ve davranışları ile çalışanlar için rol model olmaları,
- Çalışanların açık iletişimde olmasını ve risk almasını destekleyen, başarısızlıklara tolerans gösteren, farklı düşünmeye ve deneysel çalışmaya özendirici iklimi yaratmış olmaları beklenmektedir.

- Stratejik Planlama Kategorisi

Stratejik planlama kategorisi inovasyona yönelik stratejik planlama unsurlarının örgüt içinde ne ölçüde kullanıldığına odaklanmaktadır. Stratejik planlama kategorisinde örgütlerin gerçekleştirilmesi beklenen kriterler aşağıdaki gibidir:

²²İstanbul Sanayi Odası, "İSO İnovasyon Ödülleri", (Çevrimiçi) inovasyon.iso.org.tr, 10 Kasım 2014.

- Örgütte stratejik plan hazırlama sürecinde örgütün inovasyon fırsatlarını öngörebilme yeteneğine sahip olması,
- Örgütte genel amaç ve hedefleri ile ilişkilendirilmiş inovasyon stratejilerinin bulunması,
- İnovasyon stratejilerine ilişkin kısa ve uzun dönem hedeflerinin ölçülebilirliğinin net bir biçimde açıklanmış olması,
- Örgütün inovasyon faaliyetlerini desteklenmesi için yeterli insan kaynağı, zaman, fiziksel alan ve finansal kaynaklara sahip olması ve bunların inovasyon yönetim süreci için belirli ölçüde tahsis edilmesidir.

- **Bilgi Kategorisi**

Bilgi kategorisinde, örgütler, bilgi yönetiminin etkinliği, stratejileri gerçekleştirme başarısı ve süreç performansı açısından incelenirler. Bilgi kategorisinde, örgütlerin gerçekleştirilmesi beklenen kriterler aşağıdaki gibidir:

- Örgütlerin faaliyetlerde kullanılmak üzere bilgiyi araştırıp bulma, seçme ve güncel tutma kapasitesine sahip olması,
- İnovasyonu tetikleyen fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin bilgi paylaşım platformunda her kademedeki çalışan tarafından ulaşılabilir olması,
- Çalışanların öğrenmeyi içselleştirme derecesinin yüksek olması,
- Örgütün yenilikçi ürünleri ve süreçleri gerçekleştirme kapasitesine sahip olması,
- Örgütün kendi inovasyon faaliyetleri ile rakiplerin inovasyon faaliyetlerini kıyaslamasıdır.

- **İnsan Kaynağı Kategorisi**

İnsan kaynağı kategorisinde, çalışanların inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunma düzeyi değerlendirilir. İnsan kaynağı kategorisinde, örgütlerin gerçekleştirilmesi beklenen kriterler aşağıdaki gibidir:

- Örgütün inovasyon stratejilerini destekleyecek insan kaynağı planlarını uyguluyor olması,

- Örgütün inovasyon stratejilerini gerçekleştirecek insan kaynağının tedarik süreçlerinin gerçekleştiriyor olması,
- Örgütte çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımlarını sağlayacak bir performans yönetim sisteminin uygulanıyor olması,
- Örgütün çalışanların inovasyon faaliyetlerine katkılarını sistematik olarak değerlendiriyor olması,
- Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımlarını arttıracak örgüt ikliminin yaratılması,
- Fonksiyonların eş zamanlı olarak inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunmalarının teşvik ediliyor olması,
- Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

- **Süreçler Kategorisi**

Süreçler kategorisi, inovasyon yönetim sürecini değerlendirmeye ilişkindir. Süreç kategorisinde incelenen kriterler aşağıdaki gibidir:

- İnovasyon yönetimi sürecine tüm paydaşların katılım düzeyinin tespit edilmesi,
- Örgütün inovasyon yönetim sürecinin takibine imkan veren bilgi paylaşım sisteminin oluşturulması,
- Örgütün inovasyon projelerini sistematik olarak değerlendirmesidir.

- **İş Sonuçları Kategorisi**

İş sonuçları kategorisinde örgütün inovasyon performansı değerlendirilir. İş sonuçları kategorisinde incelenen kriterler aşağıdaki gibidir:

- Örgütün uygulamakta olduğu inovasyon stratejisi ile ilişkili performans göstergelerini belirlemiş olması,
- İnovasyon faaliyetleri sonucunda Fikri ve Sinaî Mülkiyet Hakları çerçevesinde koruma altına aldığı buluş ve patent sayılarının değerlendirilmesi,
- Örgütün inovasyon performansının ve genel performansının rakiplerinki ile kıyaslanmasıdır.

Araştırmanın ana kütlesi İSO İnovasyon Ödüllü 14 adet kuruluştan meydana gelmektedir. Bu kuruluşların bir kısmı, aynı holdinge ait alt kuruluşlardan olması nedeniyle inovasyon performans değerlendirmeleri aynı değerlendirme sistemi içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla Eczacıbaşı Holding'e ait İnovasyon Koordinatörlüğü'ne bağlı olan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. Tic. A.ř., Vitra Karo San. Tic. A.ř., Eczacıbaşı-Esan Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.ř., İpek Kağıt San. Tic. A.ř. örgütlerini tek bir katılımcı olarak değerlendirilmiş ve katılımcı sayısı 11 adet olmuştur.

Tablo 17'de 2009-2013 yılları arasında İSO İnovasyon Ödülü alan kuruluşlara ve İSO İnovasyon Ödülü aldıkları kategorilere yer verilmektedir.

Tablo 17. 2009-2013 Döneminde İSO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlar ve Ödül Aldıkları Kategoriler

İSO İNOVASYON ÖDÜLÜ ALAN ÖRGÜTLER	YIL	ÖDÜL KATAGORİSİ
Viko Elektrik Ve Elektronik End. San. Ve Tic. A.Ş.	2013	İSO İnovasyon Büyük Ödülü
HAVELSAN Hava Elektronik San. Tic. A.Ş.	2013	İSO İnovasyon Jüri Özel Ödülü
Elvan Çikolata	2013	İş Sonuçları
BRİSA BRIDGESTONE Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2013	Stratejik Planlama
Halavet Gıda Sanayi ve Ticaret A. Ş.	2013	Liderlik
Kartek Kart ve Bilişim Teknolojileri Tic. Ltd. Şti.	2013	İnsan Kaynağı
Organik Kimya San. Tic. A.Ş.	2013	Süreç Yönetimi
Dizayn Teknik Boru ve Elemanları San. Tic. A.Ş.	2013	Bilgi
Turkcell Teknoloji Araştırma Geliştirme A.Ş.	2011	İSO İnovasyon Büyük Ödülü
Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. Tic. A.Ş.	2011	İSO İnovasyon Jüri Özel Ödülü
Muratbey Gıda ve Süt Ürün. Paz. San. Tic.Ltd. Şti.	2011	İş Sonuçları
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. Tic. A.Ş.	2011	Liderlik
Eczacıbaşı-Esan Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	2011	İnsan Kaynağı
Vitra Karo San. Tic. A.Ş.	2011	Süreç Yönetimi
Vodafone Teknoloji Hizmetleri A.Ş.	2011	Bilgi
Dizayn Teknik Plastik Boru ve Elemanları San. Tic. A.Ş.	2009	İSO İnovasyon Büyük Ödülü
Altıparmak Gıda San. ve Tic. Koll. Şti.	2009	İSO İnovasyon Jüri Özel Ödülü
İpek Kağıt San. Tic. A.Ş.	2009	İş Sonuçları
İston İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fab. San. Tic. A.Ş.	2009	Stratejik Planlama
Kartek Kart ve Bilişim Teknolojileri Tic. Ltd. Şti.	2009	İnsan Kaynağı
Yiğit Akü Malzemeleri San. Tic. A.Ş.	2009	Süreç Yönetimi
Teknodrom Robotik ve Otomasyon San. Tic. A.Ş.	2009	Bilgi

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, "İSO İnovasyon Ödülleri", (Çevrimiçi) inovasyon.iso.org.tr, 10 Kasım 2014.

Tablo 18’de, bu araştırmaya katılan örgütleri temsil eden kişiler Katılımcı 1, Katılımcı 2 şeklinde kodlanmıştır. Tablo 18’de görüldüğü gibi katılımında bulunan kuruluşların demografik değişkenleri ortaklık yapısına, faaliyet alanına, çalışan sayısına ve kuruluş yılına göre ele alınmaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Katılımcılar	Ortaklık Yapısı	Faaliyet Alanı	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı
Katılımcı 1	Yerli	İlaç-Sağlık-Yapı	1000	1942
Katılımcı 2	Uluslararası ortak	Otomotiv	1700	1988
Katılımcı 3	Yerli	Plastik Boru	500	1987
Katılımcı 4	Yerli	Kimyevi Madde Üretimi	700	1965
Katılımcı 5	Yerli	Elektirik Elektorniklerin	300	1980
Katılımcı 6	Uluslararası ortak	Telekomünikasyon	300	2000
Katılımcı 7	Yerli	Gıda	300	1992
Katılımcı 8	Yerli	Robotik	55	2003
Katılımcı 9	Yerli	Gıda ve Deri	52	2007
Katılımcı 10	Yerli	Halı	550	2004
Katılımcı 11	Yerli	Yapı	200	1986

Tablo 18'de görüldüğü gibi bu araştırmaya katılan örgütlerin demografik dağılımı incelendiğinde, ana kütlelerin çeşitli sektörlerde faaliyette bulunduğu, 50-1700 arasında çalışan sayısına sahip olduğu ve çoğunlukla yerli örgütlerden meydana geldiği görülmektedir.

3.2.4 Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın veri toplama süreci İSO İnovasyon Ödüllü kuruluşlarda Aralık 2013-Mayıs 2015 tarihleri arasında inovasyon faaliyetlerinden sorumlu kişiler ile 60-90 dakikalık yüz yüze görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydının yapılması ile gerçekleştirilmiştir.

Ek-1'de görüldüğü gibi inovasyon dinamiklerinin, inovasyon performansı ile etkileşiminin analizi için yapılandırılmış görüşme soru formu, hem bu araştırmanın tasarımının hazırlık aşamasında görüşülen örgütlerden elde edilen verilerden hem de ilgili literatürdeki çalışmalardan faydalanılarak yapılandırılmıştır. İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı etkileşiminin tespitine yönelik geliştirilen bu soruların yanıtları derinlemesine incelenerek araştırma sorunsalları analiz edilecektir.

3.2.5 Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Nitel araştırmalarda cevaplanması en zor olan sorulardan biri, araştırmacının yaptığı gözlemi ne kadar sürdüreceği ya da kaç kişiyle görüşme gerçekleştirilmesi durumunda araştırmanın güvenilir ve geçerli olacağıdır. Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği açısından en önemli kriter, araştırmacının katılımcı ifadelerinde bir doyum noktasına geldiğini hissetmesi ve söz konusu ifadelerin birbiri ile benzer olmaya başlamasıdır. Araştırmada daha fazla veri toplansa dahi yapılan analizlerin ve elde edilen bulguların aynışmaya başladığı durumda, bu analizlerden yeni bir bilgi elde edilmesi mümkün değildir. Bu aynışma durumu gerçekleştiğinde ise araştırma kendi içinde güvenilir ve geçerli olarak değerlendirilir.²³

John W. Creswell nitel bir araştırmanın geçerliliğine ve güvenirliliğine ilişkin sorgulayıcı bakışın iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenilirlik ve tarafsızlık çerçevesinde gerçekleşmesi gerektiğini ifade eder.²⁴ Sharan B. Merriam'a göre, nitel bir araştırmanın güvenirliliğinin ve geçerliliğinin sağlanması aşağıdaki koşulların gerçekleşmesine bağlıdır:²⁵

- **İç geçerlilik:** Araştırma bulgular ile dış dünyadaki gerçeklik arasındaki uyumun sorgulanmasıdır. Araştırma konusu, ilgili literatür taraması ile desteklenmelidir. Buradaki kritik faktör veri analizinde değişkenler arası ilişkilerin doğru kurgulanmış olmasıdır.
- **Dış geçerlilik:** Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması gerekir. Dış geçerlilik, benzer ortamlarda ve durumlarda araştırma bulgularının benzer nitelikte olmasıdır. Araştırmada dış geçerliliğin artırılması farklı sektörde, benzer özelliklere sahip olan birden çok örgütün araştırmaya katılması ile sağlanır.
- **Tutarlılık:** Tutarlılık ulaşılan sonuçların toplanan veriler ile uyumlu olmasıdır.

²³ Sharan B. Merriam, **Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, Çev. Selahattin Turan, 3.bs, Nobel Yayın Dağıtım, 2013, s.209.

²⁴ Creswell, **a.g.e.**, p.244.

²⁵ Merriam, **a.g.e.**, pp.203-212.

- **Güvenirlilik:** Araştırma bulgularının yeniden üretilmesi gerekir. Çalışma yeniden yapıldığı takdirde, yine aynı sonuçların elde ediliyor olması araştırmanın güvenilir olduğunu gösterir. Araştırmanın güvenilirliğini arttıran faktörler, araştırmanın kurgusunun aynı alandaki literatür taramasındaki çalışmaları destekler nitelikte olması, veri toplama ve analiz yöntemlerinin nasıl yapıldığının belirtilmesidir.

Bu araştırmada elde edilen verilerin onuncu görüşmeden itibaren benzerlik göstermesi nedeniyle iç geçerliliğin sağlandığına karar verilmiştir. Farklı sektörlerde faaliyette bulunan 11 katılımcının verdiği yanıtlardan elde edilen verilerin benzer nitelikte olması nedeniyle ana kütlesi kapsamında bu araştırmanın dış geçerlilik koşulunu gerçekleştirdiği kabul edilmiştir. Görüşmeler farklı örgütlerde ve inovasyondan sorumlu farklı kişilerle gerçekleşmesine rağmen, görüşmelerde sorulara verilen cevapların tutarlılık göstermesi nedeniyle bu araştırmanın güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3 Araştırma Bulguları

Bu bölümünde inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye yönelik katılımcı ifadeleri ve katılımcı örgütlere ait konuyla ilgili dokümanlar analiz edilecektir. Bu kapsamda sırasıyla örgütlerin inovasyon yaklaşımlarına, inovasyonun yaratıcılık ile ilişkisine, örgütlenme eğilimlerine ve inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı etkileşimine yönelik saptamalarda bulunulacaktır.

3.3.1 Örgütlerin İnovasyon Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Örgütlerin inovasyona ilişkin yaklaşımlarına yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla katılımcılara bu araştırmanın görüşme soru formunda yer alan 1. ve 2. sorular yöneltilmiştir. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

1. İnovasyon denince aklınıza ne gelir?
2. İnovasyonun işletme için önemi nedir?

Bu araştırmadaki katılımcıların inovasyon yaklaşımları incelendiğinde 11 katılımcının inovasyonu “**ticari değer yaratma**” ve “**rakiplerden farklılaşma**” yaklaşımları ile ele aldıkları görölmüştür. İnovasyonun ticari değer yaratma ve rakiplerden farklılaşma yaklaşımları ile ilişkilendirilen katılımcı ifadelerine ilişkin saptamalara aşağıda yer verilmiştir.

3.3.1.1. Ticari Değer Yaratmaya İlişkin İnovasyon Yaklaşımları Bulguları

Bu araştırmadaki katılımcıların inovasyona ilişkin yaklaşımlarında “değer yaratacak yeni ürünlerin ve hizmetlerin ticarileştirilmesi” ifadesini sıklıkla vurguladığı görölmüştür.

Katılımcı 1’in inovasyon ile ticari değer yaratılmasına ilişkin ifadesi:

“İnovasyon olabilmesi için herhangi bir yaratıcılığın veya yenilikçiliğin muhakkak ticarileşebilmesi lazımdır. Yani müşteriğine, hedef kitlesine bir değer yaratabilmesi lazımdır.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 1, inovasyonun müşteriler için bir değer yaratması sonucunda ticari değer meydana getirebileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 1, değer kavramını inovasyonun müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile ilişkilendirmiştir.

Katılımcı 2’nin inovasyon ile ticari değer yaratma arasındaki ilişkiye yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon, bir fikri ticari değer yaratacak şekilde sunma biçimidir. İnovasyon sadece ürün değil süreçte olabilir. En büyük kriter inovasyonun erişilebilir olmasıdır. İnovasyon insanlara ulaşmazsa bir katma değer yaratamaz. İnovasyon insanların hayatında pozitif yönde iz bırakmak, değer yaratmaktır.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 2, inovasyonun müşterilere **ulaşılabilir olması** ve müşterilerin yaşamında kalıcı izler bırakması durumunda **ticari değer** yaratabileceğini vurgulamıştır.

Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 inovasyonun **ticari değer yaratma** potansiyelini vurgulamışlardır. Katılımcı 2, Katılımcı 1’den farklı olarak inovasyonun müşterilere

ulaşılabilir olması ve onların yaşamında **pozitif iz bırakması** durumunda **ticari değer** yaratılacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 5'in, inovasyon ile yaratılacak değere ilişkin ifadesi:

"Değer ticari bir değer katmalı, sũreç ise devrimci sıçramalarla hız ve rekabet sağlamalı." (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 5, devrimci sıçrama ile radikal inovasyonları vurgularken rekabet avantajı sağlayacak inovasyonların sonucunda ticari bir değer yaratılmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Katılımcı 5'in inovasyonun mũřteriler tarafından benimsenmesi durumunda **ticari değer** yaratılabileceğine ilişkin ifadesi:

"İnovasyon oldu demek için tũketicinin bunu takdir etmesi lazım. Yoksa bir sũrũ icat yapılabilir proje olarak kalır. İnovasyon deyince ticarete katkı sağlayacak." (Soru 2'ye verilen cevap)

Katılımcı 5 yukarıdaki ifadesinde inovasyonun örgũt için önemini **ticari değer yaratma** olduğunu vurgulamıştır.

İnovasyonun **ticari değer yaratmasına** ilişkin Katılımcı 4'ũn ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Yenilik, değişim ve dũnũřũm ifadelerinin hepsidir. Katma değer yaratacak, ticari olarak belli bir ederi olan ũrũnlerin teknolojiye ve markette geliştirilmesidir. Sũrelerde mevcudun iyileştirilmesini konu alan yaratıcı fikirlerin uygulamaya koyulmasıdır." (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 10, inovasyonun yaratıcılık sonucunda **ticari değer** elde edilmesinin amalandığına yũnelik ifadesi:

"Ben bu soruya genelde eğitimlerde soruyorum. Evet yeni fikirler gelebilir, yaratıcılık kullanılabilir, ticarileēebilir katma değeri yũksek ũrũn aslında inovasyon bu. ũrũnler için yenilik, iyileştirme olabilir. Ticaret amaç." (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 4 ve Katılımcı 10, yaratıcılığın inovasyona dũnũřmesi sonucunda ticari değerin meydana gelmesinin gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcı 6, inovasyonun gelir artırıcı ve maliyet azaltıcı faaliyetler sonucunda ticari değer yaratılabileceğine ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yenilik, yenilikçilik, yeni fikirler, yeni servisler bu arada tabii sadece yenilik yeterli değil, bütün bunların gelir getirir olması ve para kazandırıcı olması gereklidir. Yani yeni olan her şey inovasyon olarak görmüyoruz. Mutlaka bir gelire katkısı olması, gelir getirir olması gerekmektedir. Sonuçta şirket olduğumuz için pazara kazandıran yenilikçilik diyebiliriz.” (Soru 1’e verilen cevap)

İnovasyonun maliyet azaltma ve gelir artırmadaki rolüne değinen Katılımcı 9’un ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Hem ürünlerde hem süreçlerde yenilik içeren çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların temelinde marjinal fayda göz önünde bulundurulur. Bu çerçevede para kazandırabilecek ya da şirketin maliyetlerini azaltacak çalışmaların hepsine inovasyon demekteyiz.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9’un inovasyonun maliyet azaltıcı ve gelir artırıcı sonuçlar meydana getirmesi sonucunda ticari değer yaratacağını vurgulamıştır.

11 katılımcının 3’ünün (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 6 ve Katılımcı 9) inovasyonun ticari bir değer yaratması konusunda birleştiği görülmüştür. Ancak Katılımcı 2 diğer katılımcılardan farklı olarak inovasyonun müşteriye **ulaşılabilir olması** sonucunda **ticari değer yaratabileceğinin** önemine değinmiştir.

Katılımcı 3 ve Katılımcı 6, ticari değer dışında yaratılacak değere ilişkin inovasyon yaklaşımlarını **bilgi ve toplumsal fayda** açısından ele almışlardır.

İnovasyonda, bilgilerin birleştirilmesi sonucunda değer yaratmanın mümkün olduğunu vurgulayan Katılımcı 3’ün ifadesi:

“Değer üreten yenilik ruhu inovasyonun merkezinde vardır. İnovasyon değer üretmelidir. İnovasyon farklı bilgileri birleştirebilme yeteneğidir.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 6, inovasyonun gelir artırıcı yönünü vurgularken **topluma fayda yaratmasından** doğan değere de değindiği görülmüştür. Katılımcı 6’ya göre:

“İnovasyona konu olan yeni fikirlerin, yeni servislerin gelir getirir olması ve para kazandırıcı olması gereklidir. Yani yeni olan her şeyi inovasyon olarak görmüyoruz. Mutlaka bir gelire katkısı olması, gelir getirir olması gerekmektedir. Sonuçta şirket olduğumuz için para kazandıran yenilikçilik diyebiliriz...İnovasyon bir değer yaratma sürecidir. İnovasyon, gelir getiren ve değer getiren olarak ifade edilir. Buradaki “değer” kavramı sadece ticari boyut değil örneğin sosyal sorumluluk projelerinde de inovasyon uygulayarak elde etmeye çalıştığımız bir değer söz konusudur. Bir şirket ticari değer ile sonuçlanan inovasyonları önceliklendirirse de yürütülen sosyal sorumluluğa ilişkin inovasyon projelerinde gelir beklentisi olmadan bir sosyal değer yaratılması söz konusudur. İnovasyon aynı zamanda sosyal fayda ile sonuçlanacak değer yaratılmasıdır.” (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 3, değer yaratılabilmesi için öncelikle bilgiler arasında anlamlı ilişkilendirmeler ile inovasyonun meydana geldiğini ifade etmiştir. Katılımcı 6, inovasyon sonucunda toplumsal fayda yaratılması ile bir değer meydana getirilebileceğine dikkat çekmiştir. İnovasyon yaklaşımları ile ilişkilendirilen cevaplar incelendiğinde, 11 katılımcının 8’nin inovasyonun ticari değer yaratma ile ilişkisini vurgulandığı saptanmıştır.

3.3.1.2. Farklılaşmaya İlişkin İnovasyon Yaklaşımları Bulguları

Bu araştırmaya cevap vererek katkıda bulunan katılımcıların inovasyonu rakiplerden farklılaşma olarak değerlendirdiği saptanmıştır. Katılımcı 1’in inovasyon ile **farklılaşma** arasındaki ilişkiyi vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Öyle bir değer yaratacaksınız ki rakiplerinizden farklı olacak. Müşteri sizi tercih edecek. Müşteri ihtiyacını karşılamak üzere sizin sunduğunuz değeri bu her neyse satın almak üzere tercihini kullanacak ve böyle olunca karşılıklı bir değer yaratılmış olacak o nedenle yeni bir fikrin değer yaratan uygulaması diyoruz... Tek bir kelime ile inovasyonu nasıl tanımlarsanız dersiniz: Bence rekabette farklılaşmanın en önemli aracıdır. (Soru 1’e verilen cevap)

Katılımcı 1’in, inovasyonun örgütler için önemini **rakiplerinden farklılaşarak** müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde değer yaratabileceğini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon yeni bir fikrin değer yaratan uygulamasıdır. Burada fikrin yeni olması, değer yaratıyor olması önemlidir. İki taraflı bir değer vardır: Örgütler müşterisini önceliklendirmelidir ve oluşturmayı planladıkları değeri buna göre yaratmayı hedeflemelidir. Müşterisi de kendisine yaratılan bu değeri satın

almak suretiyle örgüte bir değer yaratmalıdır. Dolayısıyla iki taraflı bir değer düşünülmesi... Yaratılan değer diğer örgütlerden farklılaşması lazımdır. Müşteri tektir ancak müşteriye değer yaratmayı amaçlayan birden fazla şirket vardır. Öyle bir değer yaratacaksınız ki rakiplerinizden farklı olacak, müşteri sizi tercih edecek. Müşteri ihtiyacını karşılamak üzere sizin sunduğunuz değeri satın almak üzere tercihini kullanacak ve karşılıklı bir değer yaratılmış olacak, o nedenle inovasyona "yeni bir fikrin iş uygulaması" diyoruz... İnovasyon, rekabette farklılaşmanın en önemli aracıdır." (Soru 2'ye verilen cevap)

Katılımcı 1, inovasyon sonucunda örgütler ile müşteriler arasında bir değer alışverişinin olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1'in ifadesinde farklılaşan ürün ve hizmetler ile örgütlerin daha çok müşterilere değer sunabileceği, farklılaşan ürünler karşılığında ise ihtiyaç ve istekleri daha çok karşılanan müşteriler bu ürünleri satın alarak örgüt için daha fazla değer yaratılmasını sağlayabileceğini vurgulamıştır.

Katılımcı 8, inovasyon ile **farklılık yaratma** arasındaki ilişkiye yönelik ifadesi:

"Ürünlere, süreçlere, projeye yönelik her türlü yenilik. İnovasyon; farklılık yaratmak ve yeniliktir." (Soru 1'e verilen cevap)

Katılımcı 8, ürün ve süreç inovasyonlarında **farklılaşmanın** ve **yaratıcılığın** önemini vurgulamıştır.

Katılımcı 3'ün, inovasyonun örgüt için önemini farklılaşma ile ilişkilendiren ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Firma teknoloji odaklı, farklılaştırma sağlamasından ötürü inovasyona önem veriyoruz. Firmamız inovasyonu rekabet odaklı bir farklılaştırma olarak görmekteyiz." (Soru 2'ye verilen cevap)

Katılımcı 6'nın, inovasyonun örgütler için önemini, müşterilere rakiplerden farklı yeni ürün ve hizmet sunarak rekabet avantajı sağlaması ile ilişkilendiren ifadesi:

"Günümüz iş dünyası rekabet dünyasıdır. Rekabette olan firmalar için inovasyon önemli yani müşteriye yeni bir şeyler sunmaları önemli." (Soru 2'ye verilen cevap)

Katılımcı 7'nin inovasyonun rakiplerce kopyalanamamasının önemini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon sahiden dünyanın tamamında farklı olması, kolay kopyalanamaması ve tüketicinin bunu değerli bulması lazım.” (Soru 2’ye verilen cevap)

11 katılımcının 4’ü (Katılımcı 3, Katılımcı 6, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8), inovasyonun, rakiplerden farklılaşan ürün ve süreçler sonucunda rekabet avantajı yaratılabileceğini vurgulamıştır.

Katılımcı 8, örgütün yenilikçiliği arttıkça nitelikli insan kaynağı için örgütün daha çekici hale geldiğini de vurgulamıştır. Katılımcı 8’in ifadesi:

“İnovasyon; ürünlere, süreçlere, projeye yönelik her türlü yeniliktir. İnovasyon; farklılık yaratmak ve yeniliktir... Rekabetçi bir ortamda rakiplerinizden öne çıkmanızı sağlayan en önemli kriterlerden biri inovasyon oluyor. Örgüt içinde İK açısından önemlidir şöyle ki daha çok eğitim seviyesi yüksek insanlarla, mühendislerle çalışıyoruz. Örgütün böyle bir bilincin olması istihdam noktasında da içerideki yapıda da işimize yarıyor. Yani insanların çalışmak istediği bir firma haline geliyorsunuz. Bunun yanı sıra müşteriler için de prestij kaynağı oluyor.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyon olarak pazarda ilk kez geliştirilen yeni ürünlerin ticari değer yaratmadaki önemini belirten ifadesi:

“Ticari ürünler özellikle yurtdışı pazarında tüm getirilerinin lojistik maliyeti ile sınırlanmaktadır bu nedenle yüksek kar getirilerinin inovasyona dayalı iyileştirmeler ile ürünlerden ve süreçlerden geçtiğini düşünmekteyiz. Bu nedenle yeni ürünlerde katma değeri yüksek olan ve yapılmayanı yakalamayı sağlayan ürünler ile pazar payının yakalanacağını düşünmekteyiz.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 10’un, pazarda rakiplerden **farklılaşan** öncü inovasyonlar gerçekleştirdiklerine yönelik ifadesi:

“Hayati değil, inovasyon olmadan da hayatta kalınabilir ama tabii bizim yönetim kurulu başkanımız alanın takipçisi değil belirleyicisi olucuz demiş biz 10 yılda hedeflediğimiz yerdeyiz. Ürünümüz tasarım, renk ve fonksiyonelliğiyle belirleyicisi pazarın.” (Soru 2’ye verilen cevap)

Katılımcı 10’un ifadesine göre pazarda **farklılaşan** ürünler ile inovasyonların pazara yön verdiği sonucuna varmak mümkündür.

Görüşme soru formunda yer alan 1. ve 2. sorulara cevap veren katılımcıların inovasyon yaklaşımlarının odak noktasının “**ticari değer yaratma**” ve “**farklılaşma**” olduğu görülmüştür. Yeni ürün veya süreç her ne kadar yaratıcı olsa dahi ticari değer yaratmıyorsa ve müşteri tarafından tercih edilmiyorsa tüm katılımcılar bu ürünün inovasyon olmayacağını belirtmişlerdir.

Bu araştırmadaki bütün katılımcıların birleştiği konu, inovasyonun **ticari değer yaratması** gerektiğidir. Ancak tüm katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, inovasyonun taklit edilmediği ve müşterilere ulaşılabilir olduğu durumda inovasyonun ticari değer yaratabileceğinin vurgulandığı görülmüştür. Tüm katılımcılar inovasyonu **ticari değer yaratma** ile ilişkilendirirken, 11 katılımcının 7’si aynı zamanda inovasyonun **farklılaşma** ile ilişkisine de değinmiştir. Bu yaklaşımları desteklemesi açısından 1. ve 2. sorulara cevap veren katılımcıların ifadelerinin içerik analizi ile detaylı bir şekilde incelenmesi gerekli görülmüştür.

İçerik analizi sonucunda bu katılımcıların sırasıyla; değer yaratmayı 49 kez, yaratıcılığı 33 kez, farklılaşmayı 26 kez, ticarileşmeyi 23 kez, değişimi 15 kez, dönüşümü 7 kez kullandığı saptanmıştır. Bu araştırmadaki katılımcıların ifadeleri incelendiğinde **değeri**, ticari değer, toplumsal değer ve fayda yaratma ile ilişkilendirerek ele aldıkları saptanmıştır.

Tablo 19’da görüldüğü gibi bu araştırmadaki katılımcıların inovasyonu **değer yaratma**, **ticarileştirilebilme**, **farklılaşma aracı olma**, **yaratıcılık** ve **değişim-dönüşüm** ifadeleri ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Bu katılımcılar **ticari değer yaratmayı** sıklıkla vurgulamalarına rağmen bir inovasyon yaklaşımı olarak **değer yaratmayı** ayrıca vurguladıkları saptanmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımları

Katılımcılar	İnovasyon Yaklaşımlar
Katılımcı 1	Değer Yaratmak Ticarileştirilebilme Potansiyeli Farklılaşma Aracı Yaratıcılık
Katılımcı 2	Değer Yaratmak Ticarileştirilebilme Potansiyeli Farklılaşma Aracı
Katılımcı 3	Değer Yaratmak Ticarileştirilebilme Potansiyeli
Katılımcı 4	Değer Yaratmak Ticarileştirilebilme Potansiyeli Yaratıcılık Değişim-Dönüşüm Yeteneği
Katılımcı 5	Değer Yaratmak Farklılaşma Aracı
Katılımcı 6	Yenilik Ticarileştirilebilme Potansiyeli
Katılımcı 7	Değer Yaratmak Ticarileştirilebilme Potansiyeli Farklılaşma Aracı
Katılımcı 8	Yenilik Farklılaşma Aracı Yaratıcılık
Katılımcı 9	Fayda
Katılımcı 10	Ticarileştirilebilme Potansiyeli Farklılaşma Aracı
Katılımcı 11	Ticarileştirilebilme Potansiyeli Farklılaşma Aracı

Tablo 20’de görüldüğü gibi tüm katılımcıların inovasyon yaklaşımlarının frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Frekans ile bu araştırmadaki katılımcıların inovasyon yaklaşımlarının tekrarlama sayılarının (sıklıklarının) tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların İnovasyon Yaklaşımlarının (%) Frekans Dağılımı

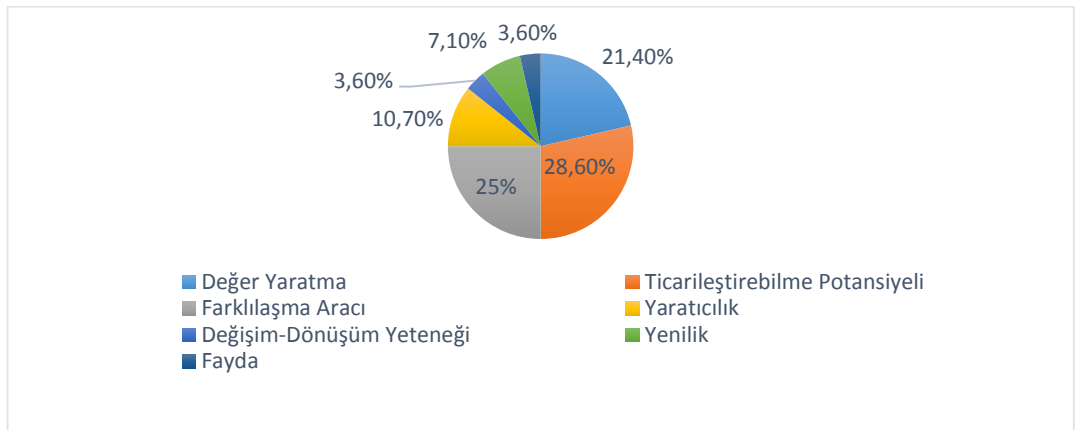
		Cevaplananlar		Cevaplanma Yüzdesi
		Sayı	Yüzde	
İnovasyon Yaklaşımları ^a	Bilgiye Yönelik Yaklaşım	2	9,5%	18,2%
	Ticari Değer Yaratma	5	23,8%	45,5%
	Farklılaşmaya Yönelik Yaklaşım	7	33,3%	63,6%
	Yaratıcılığa Yönelik Yaklaşım	4	19,0%	36,4%
	Değişime Yönelik Yaklaşım	3	14,3%	27,3%
Toplam		21	100,0%	190,9%

Tablo 20’de yer aldığı gibi 11 katılımcının inovasyon yaklaşımlarının bilgiye, ticari değere, farklılaşmaya, yaratıcılığa ve değişime yönelik çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi bu katılımcılar, 5 adet inovasyon yaklaşımı toplamda 21 kez kullanmıştır. 11 katılımcının 2’si (katılımcıların % 18,2’si) bilgi odaklı, 5’i (katılımcıların % 45,5’i) ticari değer yaratma, 7’si (katılımcıların % 63,6’sı) farklılaşma, 4’ü (katılımcıların % 36,4’ü) yaratıcılık, 3’ü (katılımcıların % 37,3’ü) değişim odaklı inovasyon yaklaşımlarını vurgulamıştır.

Tablo 21’de görüldüğü gibi tüm katılımcıların inovasyonun örgütteki önemi ile ilişkilendirdiği ifadelerin frekanslarına yer verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların İnovasyonun Örgüt için Önemini Vurgulayan İfadelerin Frekans Dağılımı

		Cevaplananlar		Cevaplanma Yüzdesi
		Sayı	Sayı	
İnovasyonun Örgütler için Önemi	Değer Yaratmak	6	21,4%	54,5%
	Ticarileşebilme Potansiyeli	8	28,6%	72,7%
	Farklılaşma Aracı	7	25,0%	63,6%
	Yaratıcılık	3	10,7%	27,3%
	Değişim Dönüşüm Yeteneği	1	3,6%	9,1%
	Yenilik	2	7,1%	18,2%
	Fayda	1	3,6%	9,1%
Total		28	100,0%	254,5%



Şekil 24. Katılımcıların İnovasyonun Örgüt için Önemini Vurgulayan İfadelerin Yüzdelerik Dağılımı

Tablo 21’de, bu araştırmadaki bütün katılımcıların, inovasyonun örgütteki önemini sırasıyla **değer yaratmak**, **ticarileştirebilme potansiyeli**, **farklılaşma aracı**, **yaratıcılık**, **değişim-dönüşüm yeteneği**, **yenilik** ve **fayda** ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Tablo 21’de yer aldığı gibi inovasyonun önemini vurgulayan ifadeler 28 kez kullanılmıştır. Bu katılımcıların % 54,5’i **değer yaratmak**, % 72,7’si **ticarileştirebilme potansiyeli**, % 63,6’sı **farklılaşma aracı**, % 27,3’ **yaratıcılık**, % 9,1’i **değişim-dönüşüm yeteneği**, % 18,2’si **yenilik**, % 9,1’i **fayda** ile ilişkilendirmiştir. Şekil 24’de, örgütlerin inovasyonun önemi için kullandığı tüm ifadelerin % 28,6’sı **ticarileştirebilme potansiyeli**, % 25’i **farklılaşma aracı olma**, % 21,4’ **değer yaratma**, % 10,7’si **yaratıcılık**, % 3,6’sı **değişim-dönüşüm yeteneği**, % 7,1’i **yenilik**, % 3,6’sı **fayda** olarak dağılım gösterdiği detaylı olarak incelenmiştir. Tablo 21’de ve Şekil 24’de görüldüğü gibi bu araştırmadaki katılımcıların inovasyonun örgütteki önemini en çok inovasyonun **ticarileştirilebilmesi** ile ilişkilendirildiği saptanmıştır. Bu katılımcıların inovasyonun örgüt için önemini ilişkilendirdiği diğer kavramların **farklılaşma**, **değer yaratma** ve **yaratıcılık** olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu katılımcıların inovasyon ile ilgili birleştiği konuların inovasyonun örgütlere ticari değer ve farklılık yaratıcı sonuçlar doğurması olduğu saptanmıştır.

3.3.2 Yaratıcılık – İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Yapılan araştırma sonucunda yaratıcılığın inovasyonu tetikleyici rolü nedeniyle inovasyon-yaratıcılık ilişkisi ayrı bir başlıkta incelenmeye tabi tutulmuştur. Örgütlerin yaratıcılık-inovasyon ilişkisinin saptanmasına yönelik görüşme soru formunda yer alan 5. soru sorulmuştur. Bu soru aşağıdaki gibidir:

5. İnovasyon- yaratıcılık ilişkisini nasıl tanımlarsınız?

Bu soruya cevap veren tüm katılımcıların inovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inovasyonun girişimci yönü, teknolojinin yoğun kullanımı, yaratıcılığın inovasyondaki gerekliliği, kültürün etkisi ve yaratıcı insanın rolü açısından değerlendirdiği görülmüştür.

3.3.2.1. Girişimcilik Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Girişimcilik, inovasyona dönüşecek yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 9, yaratıcılık-inovasyon ilişkisini girişimcilik ile ilişkilendirerek aşağıda belirtilen ifadeler ile değerlendirmişlerdir.

Katılımcı 2'nin, girişimciliğin, yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkisini vurgulayan ifadesi:

“İnovasyonun içinde yaratıcılık vardır. İnovasyon aynı zamanda girişimcilik yönü ile yaratıcılığını ortaya koyar.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 2'nin yukarıdaki ifadesinde girişimcilik ile yaratıcılığın yakın ilişkisi vurgulanmıştır. Katılımcı 2, inovasyonun girişimci yönünün aynı zamanda yaratıcılığı da ortaya çıkardığını ifade etmiştir.

Katılımcı 3'ün yaratıcılık ile birbirinden farklı konuların bir araya getirilmesiyle değer yaratabileceğine ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yaratıcılıkta iki farklı şeyleri birleştirirsiniz ama işlerliği önemlidir. Bir değer yaratmanız gerekir.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 9, inovasyonun aynı üründe yaratacağı farklılaştırmayı aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“İnovasyon bir şeyi keşfetmek değil belli bir şeyi farklı bir boyuta getirmek diye düşünüyorum mesela kare bir şeyi yuvarlak yapıp satmak ya da yeni özellikler eklemek gibi değerlendiriyorum.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 9'un ifadesinde yaratıcılığın bir sonucu olarak üründe ve/veya süreçte bir farklılaşmanın meydana geldiğini vurgulamıştır. Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 9, örgütlerin girişimci yönlerinin bir sonucu olarak inovasyona dönüşecek yaratıcı fikirlerin geliştirildiğini vurgulamışlardır. 11 katılımcının 3'ünden elde edilen cevaplardan yararlanarak inovasyonun, girişimcilik ile birleştiği konunun yaratıcılık olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.2.2. Teknolojinin Yoğun Kullanımı Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Yaratıcılığın, inovasyondaki rolünün sektörlere göre farklılaştığını vurgulayan katılımcı yorumları tespit edilmiştir. Yaratıcılığın inovasyondaki rolünü teknolojinin yoğun kullanımı ile ilişkilendiren Katılımcı 9'un ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Yaratıcılığa dayalı teknolojik işler yapmadığımızdan ürün odaklı işler yaptığımızdan yaratıcılığa ihtiyaç duymuyoruz. Yaratıcılık daha teknoloji merkezli çalışmalarda ön planda oluyor. Yaratıcılık, inovasyonun temelinde yatmaktadır." (Soru 5'e verilen cevap)

Yaratıcılığın inovasyon ile ilişkisine değinen Katılımcı 9, teknolojinin yoğun kullanılması durumunda inovasyon faaliyetlerinde yaratıcılığa ihtiyaç duyulacağını belirtmiştir. Katılımcı 9, bir kümelenmenin artımsal ve/veya radikal ürün inovasyonlarını gerçekleştirdiğini farklı ifadelerinde belirtmiştir. Görüşme notlarında Katılımcı 9'un "teknoloji merkezli" ifadesini yeni teknoloji geliştirme ve buluş yapma ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Katılımcı 9, ürün odaklı çalışmalarında hangi ürüne ilişkin artımsal inovasyon yapacaklarının belli olması nedeniyle yeni fikir geliştirmede yaratıcılığın önemli olduğunu ancak yeni teknoloji geliştiren inovasyonlar yapmamaları nedeniyle yaratıcılığa duydukları ihtiyacın sınırlı olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 4'ün sektörlere göre yaratıcılığın inovasyondaki rolünün farklılaştığını vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Sanayi kuruluşunda yaratıcılık sektör özelliklerine göre şekillenmektedir. Farklılaştırma çıktı üzerinden sağlanır, kullanılan malzemeler benzerdir. Girdiler benzer çıktılar farklılık yaratır. Bilişimde ise yaratıcılık beklentisi farklıdır. Girdi-çıkıtı ilişkisi öngörülemez." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 4, sektörlere göre girdi-çıkıtı ilişkisi açısından yaratıcılığa duyulan ihtiyacı değerlendirmiştir. Katılımcı 4, teknolojinin yoğun kullanıldığı bilişim sektöründe yaratıcılığın girdi-çıkıtı ilişkisinde farklı sonuçlar yaratabileceğini vurgulamıştır.

Katılımcı 9 ve Katılımcı 4'ün ifadelerinde örgütlerin ürün odaklı çalışmalarda bulunmaları ve/veya teknoloji yoğun faaliyetleri yürütmeleri, yaratıcılığın

inovasyondaki rolüne ilişkin farklı bakış açılarının gelişmesine neden olduğu belirtilmiştir. Katılımcı 4, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde yaratıcılığın önemini vurgulamıştır. Dolayısıyla Katılımcı 9 ve Katılımcı 4'ün ifadelerinden yararlanarak teknolojinin yoğun kullanımının inovasyon faaliyetlerinde yaratıcılığa duyulan ihtiyacı belirlediği sonucuna varılmıştır.

3.3.2.3. Yaratıcılığın İnovasyondaki Gerekliliği Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

İnovasyon, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek yeni bir fikrin ürüne ve/veya sürece dönüştürülmüş çıktısıdır. Dolayısıyla örgütlerin yaratıcı fikirler ile rakiplerden farklılaşan inovasyonlar meydana getirmesi beklenir. Ancak aşağıda ifadelerine yer verilen katılımcıların yaratıcılığın inovasyonda gerekli olduğuna ilişkin farklı bakış açılarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı 5'in inovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi vurgulayan ifadesi:

"Merkezinde yaratıcılık var." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 11'in inovasyonun gerçekleşmesindeki en önemli unsurun yaratıcılık olduğuna yönelik ifadesi:

"İnovasyonu gerçekleştirebilmek için öncelikle yaratıcı düşünebilmeniz ve yaratıcı aksiyonlara geçebilmeniz gereklidir." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 7'nin inovasyonun yaratıcılık ile yakın ilişkisini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Yaratıcılık, eğitimden bağımsız herkeste olan bir şey bence. Ben yapamam ezikliğini atmak lazım." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 7'nin ifadesinde inovasyonun doğasında yaratıcılığın olduğunu belirtilmiştir. Katılımcı 5'in yaratıcılığın inovasyondaki önemini vurguladığı görülmüştür. Katılımcı 11, yaratıcılığı, inovasyonun gerçekleşmesinde önemli bir unsur olarak

değerlendirmiştir. Dolayısıyla 11 katılımcınının 3'ü inovasyonun gerçekleşmesinde yaratıcılığı önemli bir faktör olarak değerlendirdiği görülmüştür.

Katılımcı 6, Katılımcı 9, Katılımcı 10 ve Katılımcı 1'in, yaratıcılığın inovasyonda önemli olduğunu ancak yaratıcılığın olmadığı durumda da inovasyonun gerçekleşeceğini vurgulayan ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcı 6'nın yaratıcılığın inovasyonun gerçekleşmesindeki kolaylaştırıcı rolüne değinen ifadesi:

"Yaratıcılık önemli ancak yeter tek şart değil ama yaratıcı değilseniz inovasyon yapamazsanız diye bir şey yok. Yaratıcı kişiler daha iyi inovasyon yapabilirler bu bir avantaj sağlar ancak yaratıcı değilseniz de inovasyon yapabilirsiniz. Sonuçta herkesin bir inovasyon kabiliyeti vardır." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 9'un inovasyon faaliyetlerinin teknoloji merkezli gerçekleşmesinin yaratıcılığa duyulan ihtiyacı belirlediğini vurgulayan ifadesi:

"Yaratıcılığa dayalı teknolojik işler yapmadığımızdan ürün odaklı işler yaptığımızdan yaratıcılığa ihtiyaç duymuyoruz. Yaratıcılık daha teknoloji merkezli çalışmalarda ön planda oluyor. Yaratıcılık, inovasyonun temelinde yatmaktadır." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 10'un yaratıcılığın inovasyondaki gerekliliğini üretim ve tasarım açısından değerlendiren ifadesi aşağıdaki gibidir:

"İnovasyon faaliyetleri ürün üretme ve tasarımı kapsıyor. Olmazsa olmaz değil." (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 1'in inovasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye değinirken, yaratıcılığın inovasyonun gerçekleşmesinde önemli olduğunu ancak yaşamsal etki yaratan bir faktör olmadığını belirten ifadesi:

"İnovasyon-yaratıcılık ilişkisi önemlidir ancak inovasyon tek başına yaratıcılık demek değildir...Yaratıcılık inovasyonu destekler; ama tabii ki tek başına "yaratıcılık inovatif olmak" demek veya "inovatif olmak demek yaratıcı olmak" anlamına gelmez." (Soru 5'e verilen cevap)

11 katılımcının 3'ü (Katılımcı 6, Katılımcı 1 ve Katılımcı 10), yaratıcılığın inovasyonun gerçekleşmesindeki kolaylaştırıcı rolüne değinirken, inovasyonun yaratıcılık olmadan da gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Katılımcı 9, yaratıcılığın inovasyonda önemli olduğunu ancak teknoloji merkezli faaliyetlerde yaratıcılığa duyulan ihtiyacın arttığını belirtmiştir. Katılımcı 5, Katılımcı 11 ve Katılımcı 7 ise yaratıcılığın inovasyonun merkezinde yer aldığını belirterek inovasyonun gerçekleşmesinde yaratıcılığın gerekli olduğunu vurgulamıştır. 11 katılımcının 7'si yaratıcılığı inovasyon yaklaşımları kapsamında ayrıcalıklı olarak değerlendirerek inovasyon ile yaratıcılık ilişkisine değinmiştir. 11 katılımcının 7'sinin ifadesinden yararlanarak yaratıcılığın inovasyon için gerekli olduğuna ancak inovasyonun meydana gelmesinde teknolojinin yoğun kullanılması ya da yeni teknoloji geliştirilmesi durumunda yaratıcılığa duyulan ihtiyacın arttığı sonucuna varılmıştır.

3.3.2.4. Kültür Açısından Yaratıcılık-Inovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Yaratıcılığın örgütteki varlığını, kültür ile ilişkilendirerek ele almak mümkündür. Örgüt kültürü, yaratıcılığı teşvik edecek değerlerin ve davranışların geliştirilmesinde etkilidir. Katılımcı 6'nın kültür ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye değinen ifadesi, görüşme soru formundaki 8. soruya verdiği cevap ile ilişkilendirerek ele alınmıştır. Katılımcı 6'nın ifadesi:

“Açık görüşlü olması, farklı bakış açısına sahip olması, esneklik, hızlı bir şekilde farklı şeyleri üretebilme yeteneği yaratıcılığa zemin hazırlar. Hızlı ve seri üretebilme, esnek olabilme, farklı bakış açıları ile bakabilme gibi yaratıcılığın temel özelliklerini taşıyor olunması gerekir. Bu durum kültürün de bir sonucudur.” (8.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, örgüt kültürünün, yaratıcılığın temel özelliklerini belirlediğini vurgulamıştır. Katılımcı 6, yaratıcılığa zemin hazırlayan özellikler olarak açık görüşlü olmanın ve farklı bakış açılarına sahip olmanın değişime hazır olmaya yönelik bir eğilim geliştirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 6'nın aynı zamanda bu durumu kültürün bir sonucu olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Tüm katılımcı ifadeleri ve görüşme notları incelendiğinde Katılımcı 2'nin yaratıcılık ile ilişkilendirilebilecek ifadesinde

ulusal kültürün yaratıcılığı arttıran zihinsel yapının oluşturulmasındaki rolüne değindiği de saptanmıştır. 11 katılımcıdan 2'sinin kültür ile yaratıcılık ilişkisine değinmesi ile örgütte yaratıcılığın pekişmesinde kültürün etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.2.5. Yaratıcı İnsan Açısından Yaratıcılık-İnovasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Yaratıcılığın inovasyondaki rolünü Ar-Ge faaliyetleri ile ilişkilendirerek açıklamak mümkündür. İnovasyon projesinin geliştirilmesi ve olgunlaştırılması sürecinin bir kısmı Ar-Ge faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Katılımcı 8, Ar-Ge faaliyetlerinde yaratıcılığın söz konusu olduğunu belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yaratıcılık en ön sıralarda yer alıyor özellikle Ar-Ge tarafında yaratıcılık oldukça ön plandadır. Yaratıcı insanlar daha anahtar çözümler çıkarabileceğini düşünüyorum.” (Soru 5'e verilen cevap)

Katılımcı 8, Ar-Ge'de yaratıcı insanların inovasyonu meydana getirecek anahtar çözümler getirmesine değinerek, inovasyona katkıda bulunan yaratıcılığın Ar-Ge faaliyetlerinden geldiğini belirtmiştir.

İnovasyon ile yaratıcılık ilişkisine yönelik verilen cevaplardan 11 katılımcının 3'ü girişimciliğin meydana gelmesinde yaratıcılığın etkili olduğunu, 2'sinin teknolojinin yoğun kullanımının yaratıcılığa duyulan ihtiyacı belirlediğini, 7'sinin yaratıcılığın inovasyonun meydana gelmesinde önemli olduğunu ancak yaratıcılık olmadan da inovasyonun gerçekleşebileceğini belirttiği saptanmıştır. 11 katılımcının 2'si yaratıcılığın meydana gelmesinde kültürün etkili olduğunu vurgularken, 1'inin yaratıcı insanın Ar-Ge faaliyetlerinde etkili olduğunu ifade ettiği görülmüştür.

3.3.3 Örgütlenmeye İlişkin Bulgular

Yenilikçi örgütlerde inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artıracak örgütlenmenin tespit edilmesi amacıyla görüşme soru formunda yer alan 12-17. sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara aşağıda yer verilmektedir:

12. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir?
13. Proje temelli bir örgüt müsünüz?
14. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır?
15. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır?
16. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı?

Örgütlerin inovasyona yönelik örgütlenmelerine ilişkin katılımcı cevaplarından yararlanarak matriks, çift yönlü, ekip çalışması ve inovasyondan sorumlu alt kuruluş kurma kapsamında aşağıda belirtilen örgütlenmelerin gerçekleştiği saptanmıştır.

3.3.3.1. Matriks Örgütlenmeye Yönelik Bulgular

Örgütler matriks örgütlenme ile inovasyon faaliyetlerini yürüttüklerine yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla görüşme soru formunda yer alan 12. ve 13. sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Bu sorulara aşağıda yer verilmiştir:

12. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir?
13. Proje temelli bir örgüt müsünüz?

Bu sorulara cevap veren Katılımcı 9, Katılımcı 4 ve Katılımcı 6 matriks örgütlenme ile inovasyon faaliyetlerini yürüttüklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı 9'un, Ar-Ge merkezi ile gerçekleştirilen tüm inovasyon projelerinin matriks örgütlenme ile gerçekleştiğini ve örgütteki herkesin bilgi paylaşımında bulunarak bu projelere katkıda bulunduğu ifade edildi.

"Liderlik süreçleri, projelendirme, bilginin aktarımı ve yönetimi çok önemlidir. Ar-Ge merkezi ile yaptığımız tüm projeleri belli matriksler etrafında konumlandırarak projenin yöneticisi arkadaşlar yaratıyoruz. Bilgi tüm şirket ile paylaşılıyor böylece hiç ilgili olmayan kişilerin önerileri oluyor. Cep telefonu, yazılım ve uygulamalar ile bu projelere katkı sağlayacak herkes bilginin aktarımına katkıda bulunuyor. Belirli bir ortamda bilgi depolanıyor...Matriks yaptığımızdan rotasyona gerek kalmamaktadır. Organizasyon şeması var ancak işlerin ilerleyişi kapsamında anında matriks kuruyoruz." (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9, inovasyon faaliyetlerini projelendirerek matriks örgütlenme kapsamında yürüttüklerini aşağıdaki ifade ile belirtmiştir:

“Ar-Ge merkezi müdürü var ve altında gruplar var. Grup liderlerinin altında mühendisler var. Projeleri bunlara dağıtıyoruz. Proje mantığı ile gelişen bir matriks organizasyon var. Birimler arasında rotasyona gerek yok çünkü matriks yapıyoruz. Arendi.com portalını kullanıyoruz. Matriks yaptığımızdan rotasyona gerek kalmıyor. Organizasyon şeması var ancak ama işlerin ilerleyişi kapsamında anında matriks kuruyoruz.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9, matriks örgütlenmede bilgi paylaşımı ile inovasyon faaliyetlerinde herhangi bir rotasyona gerek kalmadığı da belirtmiştir.

Katılımcı 6'nın matriks örgütlenme ile inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirdiklerine ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Matriks, proje bazlı organizasyon yapıyoruz. Hem proje hem de ürün odaklı çalışıyoruz. Proje bazlı çalıştıklarımız münferit projelerdir iş birimlerinden gelebilir. Ürün haritası olan ürün bazlı çalışmalardır bunlarda standart bir süreci var. Bireysel müşterilere yönelik bir ürün veya servis geliştireceksek buna bakan gruplar var, kurumsal müşterilere yönelik çözüm yaratan gruplar var, lokasyon ve altyapıya yönelik çözümler yaratan gruplar var çalışılan konuya göre uygun yere bu proje düşüyor ve geliştiriliyor.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, standart süreçler etrafında belirlenmiş bu inovasyon projeleri farklı iş birimlerinden ve çalışanlardan gelen fikirlerin matriks örgütlenme ile organize edilerek yürütüldüğünü belirtmiştir.

Katılımcı 4, matriks örgütlenme kapsamında inovasyon projelerinin yürütüldüğüne yönelik ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Ekip temelli bir organizasyon vardır. Projeye özel ihtiyaç duyulan kişilerin bir araya gelmesi söz konusudur. Mevcut organizasyon içindeki proje ekiplerince inovasyon gerçekleşir. Proje ekibindeki kişi aynı zamanda matriks yapıda başka bir inovasyon ekibi içinde de olabilir.”(12. ve 15.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4, matriks örgütlenmede bir çalışanın birden çok inovasyon projesi ekibine dahil olabileceğini belirtmiştir.

11 katılımcının 3'ü (Katılımcı 9, Katılımcı 4 ve Katılımcı 6), inovasyon faaliyetlerini matriks örgütlenme ile yürüttüklerini özellikle belirtmiştir. Bu araştırmada inovasyon faaliyetlerinin projelendirilerek gerçekleştirilmesi nedeniyle matriks örgütlenme kapsamında proje temelli örgütlenmeyi de dahil ederek incelenmesi uygun görülmüştür. Bu çerçevede Katılımcı 3 ve Katılımcı 8'in proje temelli örgütlenme gerçekleştirdiklerini belirten ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

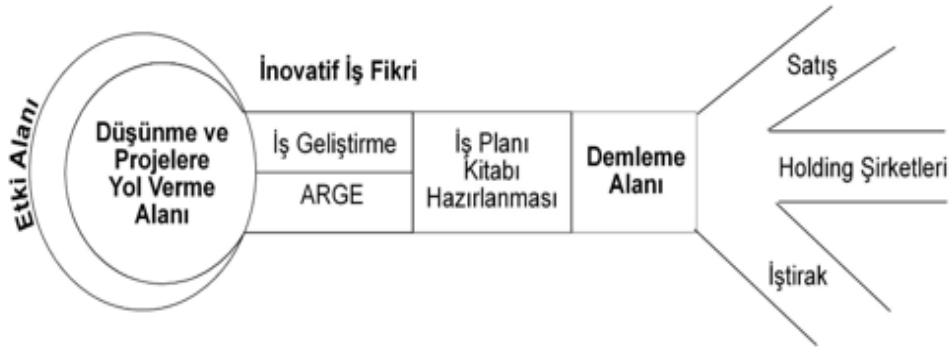
Katılımcı 3'ün inovasyon faaliyetlerinin proje ekiplerince yürütüldüğüne ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Sistemik şekilde fikri paylaşılması ve inovasyon yönetim sürecinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi tüm inovasyon yönetim süreci için önemlidir. Proje yönetiminde çok sistemik çalışmalıyız. TÜBİTAK desteklerinde gereken Ar-Ge çalışmalarımızdan alışık olduğumuz proje yönetimi sistemi etrafında inovasyon çalışmalarını yürütmekteyiz. Prototipten uygulamaya kadar geçen tüm aşamalara kadar proje liderleri yürütür, pazarla buluşana kadar İnovasyon Kulübü, sonra devir süreci yaşanıyor. Proje yürütücüleri, liderlerdir. İş modelleri oluşturmaktayız.” (13. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3'ün, inovasyon faaliyetlerini proje temelli gerçekleştirdiğini belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon yönetim süreci tamamlandığında projeyi ilgili birime devrediyoruz. Proje lideri fikir pazarla buluşana kadar projeyi yönetir ilgili birime devreder. Pazarda da bir süre devir süresi oluyor. İnovatif iş fikri geldiğinde İş geliştirme ile Ar-Ge birlikte çalışılıyor. Demleme alanı devir esnasında doğru devrin yapılması için beklenmesi gereken alandır. İşin lideri, projenin lideri, işin devredilmesinde uygun kişinin atanmasına ve işin oturmasına kadar uyum sürecini yönetiyor. İşin devredileceği sorumlu kişi kararlar alırken bu proje liderine danışıyor, doğru zaman geldiğinde de proje lideri tüm sorumluluklarını ve bu proje için söz konusu yetkisini yeni iş yöneticisine devrediyor.” (12.Soruya verilen cevap)

Şekil 25'de görüldüğü gibi Katılımcı 3'ün inovasyon faaliyetlerini yeni fikrin geliştirilmesi, inovasyon projelerinin yürütülmesi ve sonlanan inovasyon projesinin ilgili birimlere ve/veya kişiye devredilmesi olarak üç aşamada gerçekleştirdiği görülmüştür. Katılımcı 3'ün yukarıdaki ifadesinde inovasyon projesinin, proje liderinin ve İnovasyon Kulübü'nün kontrolünde yürütüldüğü de belirtilmiştir.



Şekil 25. Katılımcı 3'ün İnovatif İş Geliştirme Devir Süreci

Kaynak: Katılımcı 3'den temin edilmiştir.

Şekil 25'de görülen İnovatif İş Geliştirme Devir Sürecinde, Ar-Ge ve İş Geliştirme biri tarafından yenilikçi fikirlerin projelendirilmesi gerçekleştirilir ve iş planları oluşturulur. Katılımcı 3, proje liderinin, söz konusu inovasyon projesini uygulayacak sorumluya devredilene kadar yürüttüğünü ifade etmiştir.

Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 9'un ifadeleri incelendiğinde bu örgütlerde proje ekiplerinin yer aldığı matris örgütlenmelerin olduğu saptanmıştır.

Katılımcı 9'nun da yer aldığı bu kümelenmede bir örgütün üretim çıktısı, diğer bir örgütün üretim girdisidir. Hammade akışının ve teknoloji kullanımına imkan veren bu kümelenmede, inovasyon projeleri Ar-Ge faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilir. Katılımcı 9'un konuyla ilgili ifadesi:

"Fikir ile ortaya çıkan inovasyonun daha sonra ortaya koyulması için hemen projelendiriyoruz. Şirket olarak daha inovatif olmak adına şirket bünyesinde gruplar oluşturduk. Makine, üretim denemeleri, proje yönetimi ve araştırma grupları var. Örneğin makine üretilmesi gibi proje var ya da bir şeyin ortaya çıkarılmasında yeni bir makine üretimi söz konusu. Bu projeye farklı uzmanlık alanları olan üretim grubundan, makina grubundan, araştırma grubundan, ve proje grubundan mühendis ya da tekniker gibi bir kişi atıyoruz. Mesela üretim grubunda daha çok gıda ve kimya mühendisleri bulunmaktadır. Makine bölümünde tasarımcılar, makine mühendisleri, teknik çizim yapanlar bulunmakta, proje bölümünde bu çok karmaşık veteriner, biyolog, kimya mühendisi, yazılımcı gibi pek çok uzmanlık alanına yer verilmektedir. Üretilen fikirleri süzgeçten geçirdiğimiz zaman bu gruplardan da personel atayıp projelerin daha etkin yürümesini sağlıyoruz. Organizasyon olarak yaptığımız temel hareket noktamız budur...En inovatif yanımız grup şirketlerinin yapısından kaynaklıyor. Fonksiyonel uzmanlık alanlarına göre inovasyon

projeleri yürütmekteyiz. Grup şirketiyiz. Farklı sanayi kollarında şirketlerimiz var. Şirketimizde sadece bu gruptaki işletmeler için Ar-Ge projeleri yaparak sadece onlara hizmet sunmaktayız, dışarıya hizmet vermemekteyiz. İşletmelerden gelen verileri ve bilgileri toplayıp, değerlendirip daha sonra çeşitli projeler düzenleyip bunları yürütüyoruz. Aslında tüm grup şirketleri birbirine bağımlı hareket ediyor. Birinin atığı diğerinin hammaddesi gibi birbirine bağımlı bir ekosistem vardır. Bu şirketlerin organik bağı olmamakla birlikte hepsi birbirine bağılı sorumlu şirketler. Ancak bir holdinge bağılı değiliz. Hepsi birbirinin müşterisidir.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in inovasyon projesine ve örgütün inovasyona yönelik örgütlenmesine ilişkin ifadesi:

“Tamamen proje bazlı çalışan bir firmayız. İşin sistem yani müşteriye yönelik ürün proje geliştirme tarafında herkes görev alıyor. Fikirlerin değerlendirilmesi noktasında yönetim toplanıyor ve onlar değerlendirme yapıyor. Değerlendirme aşamasında şirketin ortakları, yöneticiler ve proje müdürü de olabilir...Proje bazlı olduğumuz için ürün ve sistem geliştirme ile ilgili inovasyon yapıyoruz. Bu kapsamda devlet veya TÜBİTAK desteği aldığımız ürün ve sistem kapsamlı inovasyon projelerimiz oldu. 2006'dan beri 250 üzeri projemizde hepsinde devlet desteği almıyoruz bazıları kendilerini tekrarlayan yani ufak tefek iyileştirmeler yapılan projelerdir. 18 tane TÜBİTAK destekli projemiz oldu.” (13.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, müşteri odaklı ürün projesi geliştirirken çalışanların uzmanlık alanlarına göre inovasyon projesinde görev aldığını belirtmiştir. Katılımcı 8'in, çalışanların fonksiyonel uzmanlık alanlarına göre inovasyon projelerine katılımının gerçekleştiğini belirtmesi nedeniyle bu örgütte matriks örgütlenmenin söz konusu olduğu düşünülmüştür.

11 katılımcının 5'i (Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 8 ve Katılımcı 9), inovasyon faaliyetlerini matriks örgütlenme ile proje temelli yürüttüklerini vurgulamıştır. 11 katılımcının 3'ü (Katılımcı 4, Katılımcı 6 ve Katılımcı 9), inovasyona yönelik örgütlenmenin özellikle matriks örgütlenme olduğunu belirtmiştir. 11 katılımcının 2'si (Katılımcı 3 ve Katılımcı 8), inovasyon faaliyetlerini projeler kapsamında yürüttüklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla 11 katılımcının 5'i inovasyon faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla matriks örgütlenmeyi gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

3.3.3.2. Çift Yönlü Örgütlenmeye Yönelik Bulgular

Örgütlerin çift yönlü örgütlenme kapsamında inovasyon faaliyetlerini yürütüp yürütmediklerini tespit etmek amacıyla görüşme soru formunda yer alan 12. soru yöneltilmiştir.

12. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir?

Örgütlerin çift yönlü örgütlenmeye ilişkin doğrudan bir cevap vermedikleri görülmüştür. Ancak çift yönlü örgütlenmede örgütün hem rutin faaliyetlerinin yürütülmesi hem de keşfedici çalışmaları gerçekleştirmesi söz konusudur. Katılımcı 5 ve Katılımcı 9'un çift yönlü örgütlenme ile ilişkilendirilebilecek ifadelerinden yararlanarak bu katılımcıların çift yönlü örgütlenme gerçekleştirdiği sonucuna varmak mümkündür.

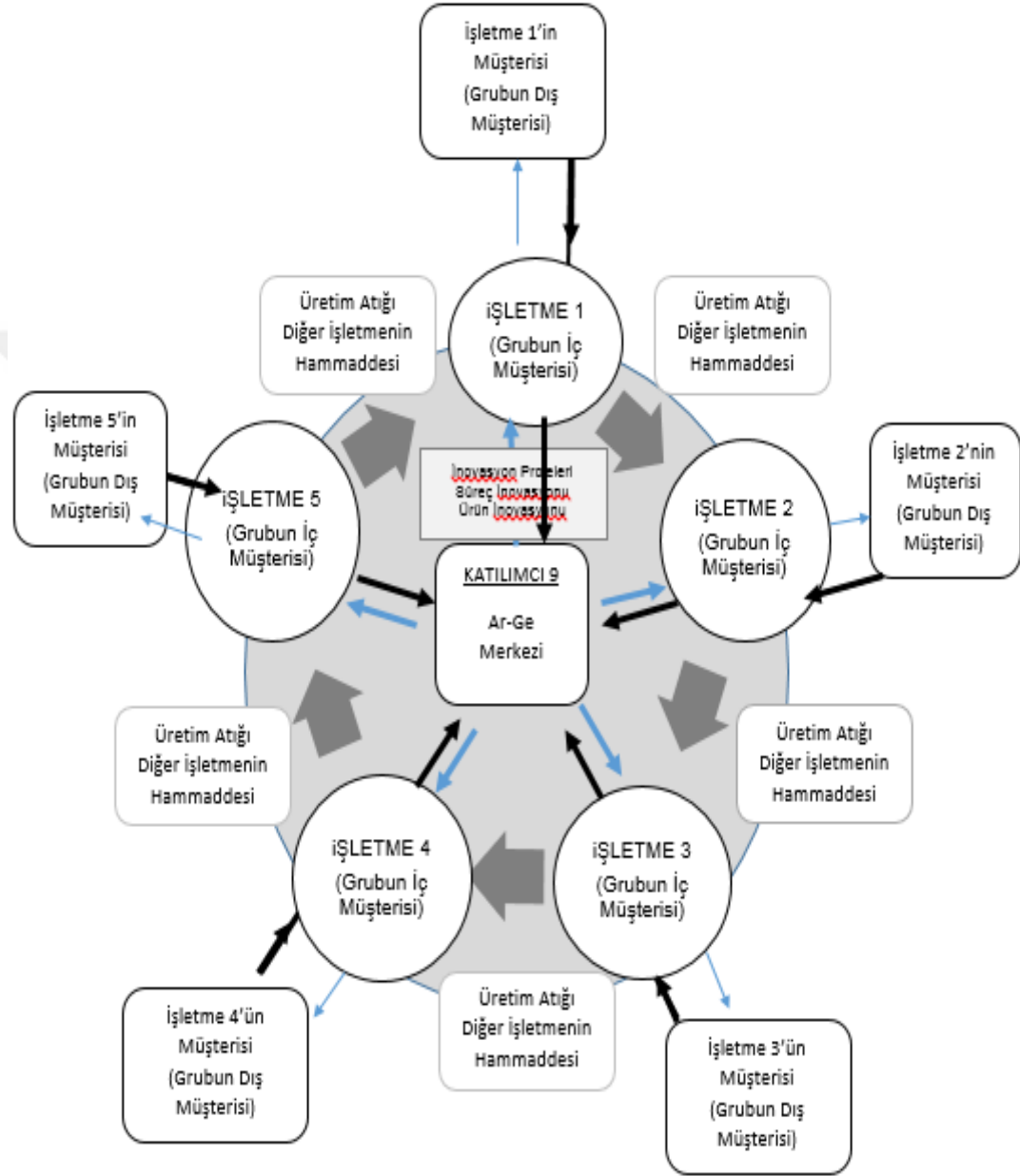
Katılımcı 5, örgütte üst yönetime yakın bir birimin ya da takımın, inovasyon yönetim sürecini ve inovasyon projelerini takip etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı 5'in konuyla ilgili ifadesi:

“Sadece proje takımı var. Bu yeterli görülüyor. Ar-Ge, insan kaynakları, yönetim sistemleri direktörü ve daha sonrada CEO ya da süreç var. Her şeyden önce inovasyon ateşi ölçülüyor. Direktörler bir araya getirilerek örgütte inovasyon çalışmalarından öncesinin ve sonrasının durumu anket ile ölçüldü... İnovasyon, çok çeşitliliği sağlayacak proje takımı ve büyük kısmını da eğitimler ile oluşturduğu için İK başta olmak üzere eşzamanlı diğer birimlerle yürütülmelidir. Holdingden kuruluşlara inovasyon kültürünü yayarsanız özel bir örgütlenmeye gitmeyi tercih edebilirsiniz ya da özel bir birim gündeme gelebilir. Bizde inovasyon çalışmalarının etkin yürütülmesinde İnovasyon Proje Kurulu yeterli görülmektedir.”

Katılımcı 5'in örgütün keşfedici yönü ile ürün inovasyonu geliştirirken aynı zamanda rutin faaliyetlerini yürüttüğünü ifade etmesi nedeniyle, bu örgütte çift yönlü örgütlenmenin gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcı 9, bu kümelenmede inovasyon projeleri geliştirirken hem gelir artırıcı günlük faaliyetlerini hem de bu kümelenmenin Ar-Ge faaliyetlerini yürüttüğünü belirtmiştir. Bu bağlamda Katılımcı 9'un çift yönlü örgütlenme ile inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır. Katılımcı 9'un inovasyona yönelik örgütlenmeye

ilişkin verdiği ifadelerden Şekil 26 derlenmiştir ve daha sonra Katılımcı 9 tarafından bu şeklin doğruluğu kontrol edilmiştir.



Şekil 26. Katılımcı 9'un İnovasyona Yönelik Kümelenmesi ve İş Modeli

Şekil 26'da görüldüğü gibi bu kümelenme etrafında örgütlerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Bu kümelenme, bir örgütün çıktısının diğer bir örgütün girdisi olacak şekilde tasarlanmıştır. Şekil 26'da, Ar-Ge merkezinin aynı zamanda bu kümelenmedeki örgütlerin iç müşterisi olarak değerlendiren diğer örgütler için de

inovasyon faaliyetleri yürüttüğü gösterilmiştir. Katılımcı 9, bu kümelenme dışındaki her örgütün aynı zamanda bu kümelenmenin bir dış müşterisi olarak zaman zaman inovasyon projelerinin geliştirilmesinde katkıda bulunduğu da belirtmiştir. 11 katılımcının 2'sinin ifadelerinden yararlanarak inovasyon faaliyetlerini çift yönlü örgütlenme ile gerçekleştirdikleri sonucuna varılması mümkündür.

3.3.3.3. Ekip Çalışmasına Yönelik Bulgular

Örgütlerin inovasyona faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik ekip çalışmasını destekleyecek örgütlenmeleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Ekip çalışmasına yönelik bulguları saptamak amacıyla görüşme soru formunda yer alan 14-16. sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Bu sorulara aşağıda yer verilmiştir:

14. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır?

15. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır?

16. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı?

Katılımcı 1, Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7'nin ifadelerinde inovasyon projelerinin yürütülmesinde, örgütte inovasyondan sorumlu bir birim ya da takımın gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcı 1, örgütte inovasyona ilişkin sorumlularının belirlenmesi ile inovasyon yönetim sürecinin takip edilmesinin, stratejik kararların verilmesinin ve amaçların belirlenmesinin sistemli yürütülebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 1'in konuyla ilgili ifadesi:

“Toplulukta CEO'nun liderliğini yaptığı ve benimde yardımcılığını yaptığım bir topluluk, İnovasyon Kurulu vardır. Gruplarımızda grup başkanlıklarının liderliğini yaptığı, genel müdürlerin doğal üyesi olduğu İnovasyon Kurulu vardır. Bu sadece onlar olmalı demek değildir, gönüllülük esasıyla inovasyona inanan, gönül veren ve bu konuda ekstra çaba sarf eden arkadaşlarda bu kurullarda üye olabilirler. Bunlar bizim inovasyon dostu dediğimiz ortamı kendi ölçeğinde hayata geçirir, ama yapılan çalışmalarla inovasyonun herkesin kendi işi olması sağlanır. Bu kişiler, bu kurullar inovasyon yapacak anlamına gelmez. Bu kurulların en büyük görevleri bilgi yönetimin etkinliğini sağlamak ve inovasyon yönetim sürecini yönetmektir.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 5, örgütte sorumlu bir birimin ve/veya takımın, inovasyon yönetim sürecinin ve inovasyon projelerinin takip edilmesini ve yürütülmesini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Katılımcı 5'in konuyla ilgili ifadesi:

"Sadece proje takımı var. Bu yeterli görülüyor. Ar-Ge, insan kaynakları, yönetim sistemleri direktörü ve daha sonrada CEO ya da süreç var. Her şeyden önce inovasyon ateşi ölçülüyor. Direktörler bir araya getirilerek örgütte inovasyon çalışmalarından öncesinin ve sonrasının durumu anket ile ölçüldü... İnovasyon, çok çeşitliliği sağlayacak proje takımı ve büyük kısmını da eğitimler ile oluşturduğu için İK başta olmak üzere eşzamanlı diğer birimlerle yürütülmelidir. Holdingden kuruluşlara inovasyon kültürünü yayacaksanız özel bir örgütlenmeye gitmeyi tercih edebilirsiniz ya da özel bir birim gündeme gelebilir. Bizde inovasyon çalışmalarının etkin yürütülmesinde İnovasyon Proje Kurulu yeterli görülmektedir." (15.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 7, tüm birimlerin ve çalışanların inovasyona ilişkin sorumluluk hissetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Örgütte inovasyon projelerinin yürütülmesinin bir birim tarafından üstlenilmesinin önemine değinen Katılımcı 7'nin ifadesi:

"En azından departman değil de bir takipçisi olması önemli bu işin. Proje yöneticisi gibi her tarafı zorlayan birileri olmalı. Herkesi düşündürtmeye ve buna yönelik stratejiyi hissettirmeye zorlaması lazım. Bugün bir inovasyon yapayım diye bir şey yok. Pazarlama ve üretim oluyor ama bu olmaz. Her zaman herkesin aklında olması gereken bir şeydir bu. Bunu sahiplenen bir ekip olmalı. Bir kurumda İK bir kurumda pazarlama olabilir bu görevi üstlenen. Biri sahiplense yeter. Adı inovasyon birimi olmasına gerek yok. Burada önemli olan inovasyonun yönetimi kadar koordinasyonun sağlanmasıdır, bilginin aktarımının sağlanmasıdır." (16.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4'de İnovasyon Kurulu bulunduğu ile ilgili ifadesi:

"İnovasyon Kurul üyeleri ve inovasyon takımları değişik departmanlardan oluşmaktadır. Satış, hammadde, üretim, Ar-Ge vb. tüm birimlerden meydana gelen bir karar verme sürecidir. Sadece Ar-Ge'ye odaklanmak hatalı olacaktır." (14.Soruya verilen cevap)

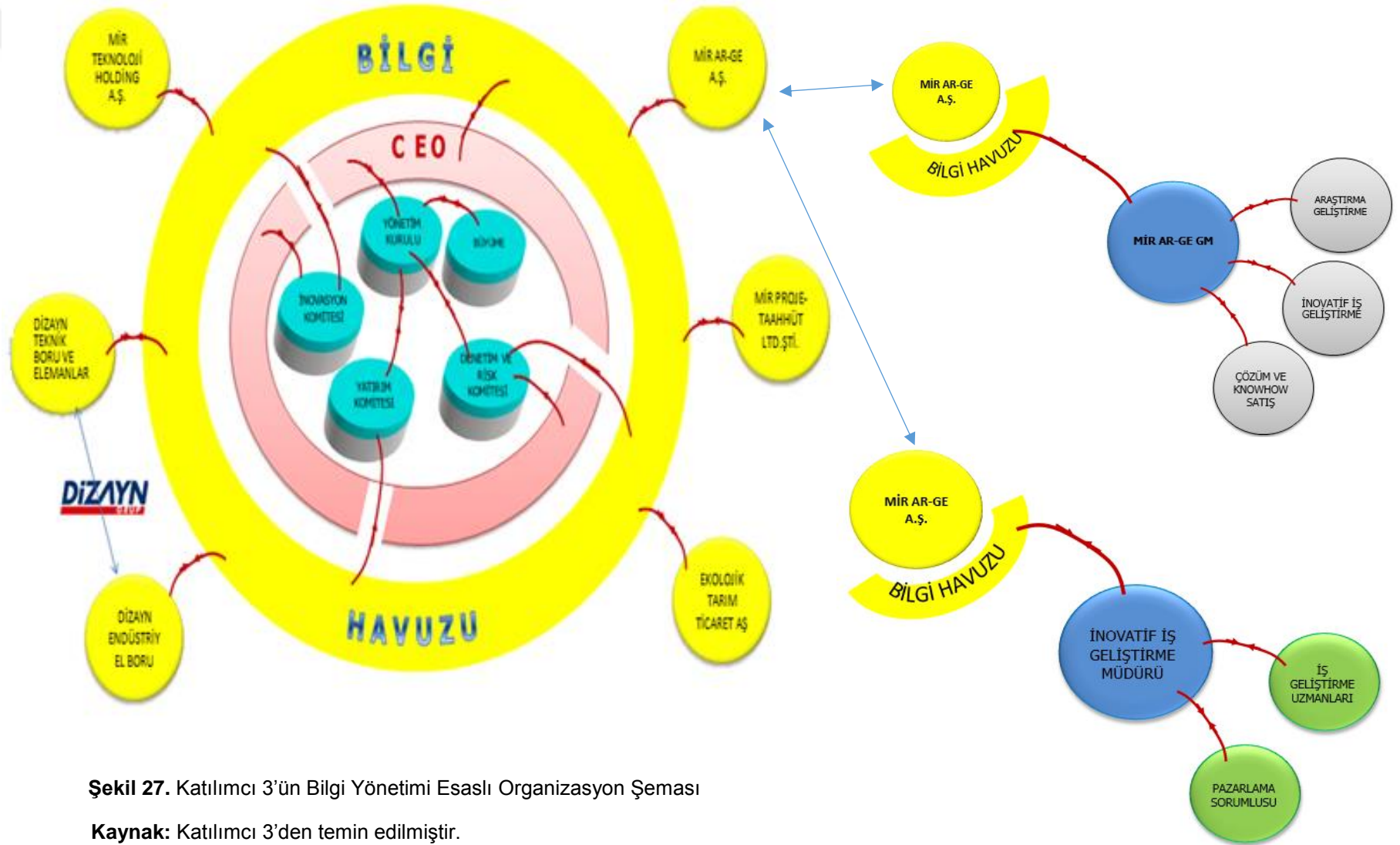
Katılımcı 1, inovasyon odaklı bir kültür ile örgütün inovasyonu içselleştirilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 1, bu içselleşmenin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetime yakın inovasyondan sorumlu birim ve/veya takımın olmasının gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Katılımcı 1, inovasyonun dış kaynak kullanımı ile örgüt dışından temin edilmesini anlamlı olmadığını da vurgulamıştır. Katılımcı 5'in inovasyon sorumlusu birimin, inovasyona eş zamanlı katılımında bulunan departmanların

koordinasyonunu sağlamadaki rolüne ve inovasyon projelerinin yürütülmesindeki tetikleyici etkisine değindiği görülmüştür. Katılımcı 7, inovasyondan sorumlu birimin ya da takımın inovasyon projesinin yürütülmesinde örgüt birimleri üzerindeki baskısına değinmiştir. Katılımcı 1, Katılımcı 4, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7, örgütteki tüm birimlerin ve çalışanların kendilerini inovasyondan sorumlu hissetmesini ve inovasyonun belirli bir birim ve/veya takım tarafından sahiplenilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcı 3'ün inovasyondan sorumlu bir birimin olduğuna yönelik ifadesi:

“Ayrı bir inovasyon departmanımız var. Departman inovasyonun geleceği için yeterli değil ama kaynak kısıtlarından şimdilik kısa vadede departman olarak konumlanıyoruz.” (12.Soruya verilen cevap)

Şekil 27'de görüldüğü gibi Katılımcı 3'ün farklı fonksiyonların inovasyon faaliyetlerine eş zamanlı katılımına imkan veren örgüt şemasına yer verilmektedir.



Şekil 27. Katılımcı 3'ün Bilgi Yönetimi Esaslı Organizasyon Şeması

Kaynak: Katılımcı 3'den temin edilmiştir.

Şekil 27’de görüldüğü gibi Katılımcı 3’ün inovasyon çalışmaları, Ar-Ge faaliyetleri yürüten örgütte gerçekleştirilmektedir. Katılımcı 3’ün de yer aldığı holdingdeki tüm örgütlerin inovasyon faaliyetlerini yürüten İnovatif İş Geliştirme Müdürü ve bir İnovasyon Komitesi bulunmaktadır.

Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 9’un ifadeleri incelendiğinde matriks örgütlenmede farklı fonksiyonlardaki çalışanların katılımıyla oluşan inovasyon projelerinin gerçekleştiği görülmüştür. İnovasyon projelerinin sürekliliğin sağlanması amacıyla örgütte inovasyondan sorumlu İnovasyon Proje Takımı, İnovasyon Komitesi, İnovasyon Kurulu, İnovasyon Konseyi ya da İnovasyon Koordinatörlüğü ile çeşitli yapılanmaların söz konusu olduğu da saptanmıştır. Ancak Katılımcı 6, örgütte inovasyondan sorumlu birim ya da takımın yerine bir Ar-Ge merkezinde inovasyonların gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 6’nın konuya ilişkin ifadesi:

“İnovasyon departmanımız bir alt şirket şeklinde bir inovasyon şirketimiz var. Beyin takımı olan inovasyon odaklı bir şirketin büyük şirketlerde olması gerekir. Avantajı; sınırlarınız ve hedefleriniz belli bu anlamda bir avantaj getiriyor. Dezavantajı, lokasyon farklılığı olduğu için iletişim anlamında sıkıntılar olabiliyor. Ama her video konferans sistemi ile bununda üstesinden gelinebiliyor. Alınan kararlar organizasyonel olarak oraya bağlı olduğumuzdan ortak kararlar alındığı için sorun yaşanmıyor. Bireysel ve kurumsal iş birimleri ile organik bağlı oluyor. Buradaki herhangi bir yönetici hem buraya hem inovasyon odaklı şirkete hem de teknoloji departmanına bağlı olarak çalışıyor. Bir işletmenin inovasyon departmanı ya da inovasyon odaklı şirket olması gibi kritik tercih faktörü pazarlama departmanları ile organik olarak çalışmasıdır. Yepyeni bir şey yapıyorsanız ama satamıyorsanız değer yaratamıyorsunuzdur. Bunu pazarlama ve satış ekipleri bunu gerçekleştirir. Hem geliştirip hem satamazsınız. Şirkete göre bu tercih değişebilir. Her departmanın altında inovatif birimler olmalı ama bu birimlerinde bağlı olduğu inovasyonu sahiplenen bir grup olmalıdır. Merkezi ekibin, sorumluluk sınırlarının çizildiği bir grubun olması gerekir.” (12.Soruya verilen cevap)

Örgütler, farklı fonksiyonel uzmanlıkların işbirliği sonucunda yaratılacak sinerji ile inovasyon projelerini yürütürler. Bu araştırmadaki bütün katılımcı örgütlerdeki inovasyondan sorumlu kişilerin ve/veya birimlerin dağılımları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. İnovasyondan Sorumlu Birimlerin Dağılımı

Katılımcılar	İnovasyondan Sorumlu Birimler
Katılımcı 1	İnovasyon Koordinatörlüğü
Katılımcı 2	Müşteri Deneyimi ve İnovasyon Yönetimi Departmanı-İnovasyon Takımı
Katılımcı 3	İnovasyon Komitesi - İnovasyon Birimi
Katılımcı 4	İnovasyon Kurulu
Katılımcı 5	İnovasyon Proje Kurulu
Katılımcı 6	İnovasyon Komitesi - Ar-Ge Merkezi
Katılımcı 7	Ar-Ge Birimi
Katılımcı 8	Ar-Ge Birimi
Katılımcı 9	İnovasyon Değerlendirme Kurulu
Katılımcı 10	İnovasyon Birimi -Akıl Küpü Kurulu
Katılımcı 11	Ar-Ge Birimi

Tablo 22’de görüldüğü gibi bu araştırmadaki katılımcı örgütlerde inovasyondan sorumlu birimler ve/veya çalışanlar mevcuttur. Tablo 22’de belirtildiği gibi inovasyon faaliyetlerinin takibini bazı katılımcılar koordinatörlük dahilinde, bazı katılımcıların ise kurul, komite, birim, takım ya da Ar-Ge merkezi kapsamında gerçekleştirdiği görülmüştür. İnovasyondan sorumlu yapılanmayı örgüt büyüklüğü ve/veya ürün ve pazar yapısının özellikleri ile ilişkilendirilmesi sonucunda aşağıdaki tespitlerde bulunulması mümkündür.

Katılımcı 1, yapı ürünleri, tüketim ürünleri, sağlık, diğer ürün ve hizmetler olmak üzere dört grupta faaliyetlerini yürüttüğü görülmüştür. Katılımcı 1’de holdinge bağlı 39 adet örgüt bulunmaktadır. Dolayısıyla holding bünyesindeki inovasyon faaliyetlerinin bir koordinatörlük altında yürütülmesi uygun görülmüştür.

Katılımcı 2’nin inovasyon faaliyetlerini çoğunlukla yabancı ortak tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek inovasyonun geliştirilmesi ve ürünü destekleyecek hizmetlerin sunulması amacıyla bir departmanın ve inovasyon takımının kurulması uygun görülmüştür.

Katılımcı 3’ün, holdinge bağlı olmasına rağmen Katılımcı 1’deki gibi geniş bir yapılanmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Katılımcı 3, İnovasyon Komitesi ve İnovasyon Birimi ile inovasyon faaliyetlerini takip ettiği saptanmıştır.

Katılımcı 4, bulunduğu pazarın yapısı ve ürünlerinin özelliği nedeniyle müşteri taleplerine göre inovasyon projeleri geliştirdiği görülmüştür. Dolayısıyla Katılımcı 4’de,

her birimin aynı zamanda inovasyondan sorumlu bir birim gibi olması nedeniyle inovasyon projelerinin bağılı olduğu İnovasyon Kurulunun olması tercih edilmiştir.

Katılımcı 5'in, tüm birim yöneticilerinin dahil olduğu İnovasyon Proje Kurulu'nda inovasyon projelerini yürüttüğü görülmüştür.

Katılımcı 6, ileri teknoloji uygulamaları gerektiren ürün ve hizmetleri geliştirmeleri nedeniyle tüm örgüt birimleri birer inovasyon birimi gibi faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak rutin faaliyetlerin dışında yeniliklere odaklanan inovasyon faaliyetlerinin olgunlaşmasının ve yürütülmesinin, tüm birim yöneticilerinin katkıda bulunduğu Ar-Ge Merkezi'nin altında gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Katılımcı 7, Katılımcı 8 ve Katılımcı 11'in artımsal ürün inovasyonu gerçekleştirmeleri nedeniyle bu 3 katılımcının inovasyon faaliyetlerini Ar-Ge'nin altında gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Katılımcı 9'un, bir kümelenmenin inovasyon geliştirmeden sorumlu üyesi olarak kümelenmede gerçekleşecek tüm inovasyon faaliyetlerini yürütecek ve değerlendirecek İnovasyon Değerlendirme Kurulu'na ihtiyaç duyduğu görülmüştür.

Katılımcı 10, yenilikçi fikirlerin yaratılmasını kolaylaştırmak amacıyla inovasyon faaliyetlerinin takibini İnovasyon Birimi altında gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 22'de görüldüğü gibi bu araştırmadaki katılımcılar, inovasyon projelerine departmanların eş zamanlı katılımlarının denetlenmesinde ve inovasyonun örgütün gündeminde olmasının sağlanmasında inovasyondan sorumlu birim ve/veya takımın gerektiğini vurgulanmışlardır. Bu araştırmadaki 11 katılımcının inovasyon projelerini takip eden inovasyondan sorumlu birimlerin ya da takımların örgüt içinden mi yoksa örgüt dışından mı temin edilmesi konusunda farklı düşündükleri de saptanmıştır.

3.3.3.4. İnovasyondan Sorumlu Alt Kuruluş Kurmaya Yönelik Bulgular

İnovasyon faaliyetlerine odaklanabilmek amacıyla örgütler inovasyondan sorumlu alt kuruluşlar kurmayı tercih edebilirler. Bu durumun tespiti amacıyla görüşme soru formunda yer alan 17. Soru yöneltilmiştir. Bu soru aşağıdaki gibidir:

17. İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?

Katılımcı 1, inovasyondan sorumlu alt kuruluşun kurulması ile ilgili inovasyonun örgüt dışında geliştirilmesini uygun görmediğini belirtmiştir. Katılımcı 1'in konuyla ilgili ifadesi:

"İnovasyon herkesin işi olmakla beraber, netwoking yapılması, uyarıların ortaya çıkarılabilmesi, invasyon dostu ortamın yaratılabilmesi, metodolojilerin knowhow'un transferi açısından uygun departmanın direkt hatta şirketin en üst liderine bağlı olması uygundur. Bunun haricinde bazı şirketlerde yanal bir takım şirketler kuruluyor, inovasyon bu şirketlere outsource ediliyor, bu yanlış bir şeydir. Şirketlerin bazı denge merkezleri olabilir, ama inovasyon kültürünün yayılması, metodolojilerin orada yapılır buralara transferi devşirme bir metottur ama bu doğru değildir." (17.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6'nın inovasyondan sorumlu bir Ar-Ge merkezinin kurularak tüm inovasyon faaliyetlerinin örgüt dışında gerçekleştiğini belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

"İnovasyon departmanımız bir alt şirket şeklinde bir inovasyon şirketimiz var. Beyin takımı olan inovasyon odaklı bir şirketin büyük şirketlerde olması gerekir. Avantajı; sınırlarınız ve hedefleriniz belli bu anlamda bir avantaj getiriyor. Dezavantajı, lokasyon farklılığı olduğu için iletişim anlamında sıkıntılar olabiliyor. Ama her video konferans sistemi ile bununda üstesinden gelinebiliyor. Alınan kararlar organizasyonel olarak oraya bağlı olduğumuzdan ortak kararlar alındığı için sorun yaşanmıyor. Bireysel ve kurumsal iş birimleri ile organik bağı oluyor. Buradaki herhangi bir yönetici hem buraya hem inovasyon odaklı şirkete hem de teknoloji departmanına bağlı olarak çalışıyor." (12.Soruya verilen cevap)

Bu araştırmaya katılan katılımcılardan sadece Katılımcı 6, kendilerine bağlı olan inovasyondan sorumlu bir Ar-Ge merkezi ile inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Katılımcı 1, inovasyonun örgüt dışında gerçekleştirilmesini uygun görmediği vurgulamıştır. 11 katılımcının 2'sinin inovasyondan sorumlu bir alt kuruluşun kurulması ile ilgili farklı tutumlar sergiledikleri saptanmıştır.

3.3.4 İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu araştırmada inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşim incelenecektir. İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla görüşme soru formunda yer alan aşağıda belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Bu sorulara görüşme soru formundaki şekliyle aşağıda yer verilmektedir:

İnovasyon Odaklı Kültür ile İlgili Sorular:

6. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız?
9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır?
10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarının ve dezavantajlarının nasıl tanımlarsınız?
11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
18. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı?
19. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?
20. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?
22. İşletmenizde inovasyon kararlarını ve uygulamalarını uluslararası ve yerel olarak hangi işletme/ortak yapmaktadır?

Öğrenme Odaklılık ile İlgili Sorular:

7. İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların vizyon sahibi olması gerekli midir?
8. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticilerde ve çalışanlarda ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
23. İnovasyon- bilgi yaratma ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
24. Paylaşılan bir vizyonun inovasyondaki rolü nedir?
25. Öğrenme - inovasyon ilişkisi var mıdır, böyle bir ilişki var ise işletmenizde hangi çerçevede ele alınmalıdır?
26. İnovasyon- iletişim (haberleşme) ilişkisi nasıl tanımlarsınız?

Pazar Odaklılık ile İlgili Sorular:

21. İşletmenizde açık inovasyon var mı?
27. İnovasyon için gerekli örgüt içi ve örgüt dışı dinamikler/faktörler nelerdir?
28. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında rakiplerin pazardaki tutumları ne ölçüde etkilidir?
29. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
30. İşletmenizde inovasyon başarısı için pazar odaklı bir yaklaşım benimsiyorsanız dikkate alacağınız aktörler olarak rakipler ve müşteriler yeterli midir?
31. İnovasyon sadece Ar-Ge merkezli bir kavram mıdır?

İnovasyon Performansı ile İlgili Sorular:

32. İşletmenizde "inovasyon" olarak nitelendirebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç, patent vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz?
33. İnovasyonun başarısını ölçebileceğiniz kriterler nelerdir?
34. İşletmenizin inovasyon performansını ölçmekte misiniz?
35. İnovasyon performansını ölçmede kullandığınız kriterler nelerdir?

Bu araştırmada inovasyon dinamikleri ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimin analizinde, inovasyon odaklı kültürün, öğrenme odaklılığın ve pazar odaklılığın inovasyon performansı ile ilişkisi incelenecektir.

3.3.4.1 İnovasyon Odaklı Kültürün İnovasyon Performansı İle İlişkisi

İnovasyon odaklı kültür ile inovasyon performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla katılımcı cevaplarından yararlanarak inovasyon odaklı kültür, örgütün iklimi ve stratejileri açısından analiz edilecektir.

İnovasyon Odaklı Kültür ile İlgili Sorular:

6. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız?
9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır?
10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarının ve dezavantajlarının nasıl tanımlarsınız?
11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
18. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı?
19. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?
20. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?
22. İşletmenizde inovasyon kararlarını ve uygulamalarını uluslararası ve yerel olarak hangi işletme/ortak yapmaktadır?

Örgütlerin inovasyonu destekleyen bir kültürün gerekliliğine ilişkin bakış açılarını tespit etmeye yönelik görüşme soru formundaki 6. soru sorulmuştur. Katılımcı 3, Katılımcı 6, Katılımcı 8, Katılımcı 9 ve Katılımcı 10 inovasyonu destekleyen bir kültürün inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesindeki rolüne ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır.

Katılımcı 3, örgüt kültürünün inovasyonun gerçekleşmesine yönelik ihtiyaç duyulan altyapıyı hazırladığını belirtmiştir. Katılımcı 3'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Kültür olmalıdır. İnsanların fikirlerini paylaşabildiği, değiştirme yeteneğine fırsat veriyorsunuz, firma vizyonunu çalışanlarına iletebildiği bir altyapı olmalıdır. İnsanların paylaşma ihtiyacı yaratıyorsunuz. Birey tüm yaşamında katılımda bulunması yaratılacak değeri ve onların mutluluğunu motivasyonunu sağlıyorsunuz. Genel Müdür bunu hep vurgular.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, örgüt kültürünün, inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli olan bakış açısının örgütte gelişmesindeki rolünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“İnovasyon açısından şirket kültürü son dönemlerde inovatif bakış açısı olarak güçlenmektedir. Yeni bir şeyler getirmiyorsanız ticari baları getirmeniz mümkün değildir. Daha yenilikçi şeyler sunması, yeni şeyler sunması ve müşterilerde bu algıyı yaratması bunun bir göstergesidir.” (6.Soruya verilen cevap)

Örgüt kültürünün inovasyonun örgütte içselleşmesindeki önemine değinen Katılımcı 8’in ifadesi:

“İnovasyon için buna uygun kültüre ihtiyaç var tabiki bu kültürün oluşması ya da kabullenebilmesi içinde öncelikle eğitim seviyesi yüksek bir kadronun olması gerekiyor bunun yanı sıra şirket politikası olarak inovasyonun tüm yararının kişisel ve şirket anlamında kişilere aktarılması ve gösterilmesi gerekiyor ve bu şekilde zaman içinde bu kültürün oluşturulması gerekiyor.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9’un, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri destekleyen bir örgüt kültürünün inşa edilmesinin gerekli olduğunu vurgulayan ifadesi:

“İnovasyon kültürüne sahip değilseniz inovatif bir çalışma yapmanız mümkün değil. En temelde teşvik ile kültür ilişkili. Yeni bir şey yapmaktan korkmayın, yeni bir şey yaptığınızda ödüllendirileceğiniz bilin. Bu doğrultuda yaptığımız çalışmaların daha karlı ve inovatif olduğunu düşünüyoruz. Ancak ülkedeki kültür buna çok uygun değil ama bunu daha iyi ve yeni fikirleri ödüllendirerek inovatif kültürü yaygınlaştırmaya çalışıyoruz.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 10’un, inovasyon kültürünü benimseyen bir üst yönetimin inovasyon faaliyetlerini destekleyeceğini belirten ifadesi:

“Ben hep diyorum ya üst yönetim üst yönetim bu firma için düşünürsek kültürü mutlaka benimsemesi gerekiyor. Çıkış noktası orası.”(6.Soruya verilen cevap)

11 katılımcının 4’ü (Katılımcı 3, Katılımcı 6, Katılımcı 8, Katılımcı 9 ve Katılımcı 10), örgütte inovasyonu destekleyen bir kültürün olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı 8, 6. soruya cevap veren diğer katılımcılardan farklı olarak eğitim seviyesi yüksek bir

üst yönetimin olması durumunda örgütte inovasyonun desteklendiğini ifade etmiştir. Katılımcı 8 bu durumu örgüt kültürü ile ilişkilendirerek ele almıştır. Katılımcı 9, örgütte inovasyonu teşvik eden bir kültürün aynı zamanda ulusal kültürden de etkilenebileceğini belirtmiştir.

İnovasyon odaklı kültüre ilişkin sorulara cevap veren tüm katılımcıların inovasyonu destekleyen örgüt iklimine ve stratejilere ilişkin ifadelerde bulunduğu saptanmıştır. Dolayısıyla inovasyon odaklı kültürün, inovasyonu destekleyen örgüt iklimi ve stratejiler ile ilişkilendirilerek incelenmesi uygun görülmüştür.

3.3.4.1.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt İklimine Yönelik Bulgular

İnovasyon odaklı kültürde, inovasyonu destekleyen örgüt iklimi ve inovasyona teşvik eden üst yönetim söz konudur. Katılımcı 1, inovasyon odaklı kültürün ve örgüt ikliminin, çalışanları risk almaya yönelik cesaretlendirdiğini ifade etmiştir. Katılımcı 1'in örgüt kültürünün ve ikliminin, inovasyonun meydana gelmesindeki rolüne ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Kültür ile inovasyon içinde riski göze alabilen, inovasyon dostu ortam dediğimiz her fikrin yeşerebildiği ama stratejilerle şirketin çizdiği yolla örtüşüp örtüşmediğine göre devam edip edemediği, insanların birbirinin fikrine saygı duyduğu, kurumsal girişimciliğin geliştiği bir kültürden bahsediyoruz.” (11.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1'in, örgüt kültürünün üst yönetimin inovasyonu desteklemesinde etkili olduğunu belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Örgüt kültüründe çalışanlar açık görüşlü olmalı, takım çalışmasına önem vermeli, müşteri içgörüsünü muhakkak değerlendirmeli, başarısızlıktan ders çıkarabilmeli, risklere açık olmalı; çünkü inovasyon pek çok yeniliği yapmayı, denemeyi gerektirir. Bu demelerdeki başarısızlık riskleri tabii ki çok vardır ancak denememedeki risk denemedeki riskten çok daha büyüktür. Yeniliklere açık olmamak şirketin batmasına ve rekabet avantajını yok etmesine kadar gidebilir. Dolayısıyla başarısızlıklarda olmalı, yöneticiler bunlara karşı toleranslı olmalıdırlar. Belli denemelerden sonra hayata geçirilecek büyük bir başarı daha önceki başarısızlıkları bertaraf edecek şekilde olabilir. Tüm bu riskler ölçülebilir ve kontrol edilebilir olmalıdır.”(8.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 7'nin üst yönetimin inovasyonu desteklemesinin önemli olduğunu vurgulayan ifadesi:

“Üst yönetimin açıklığı, paylaşımcı olması, katılımcılığa önem vermesi, insanların korkmaması ve gelen her bilgiyi zekice kullanabilme becerisi ve bunun tüm yapı içinde olması çok önemli. Ben senelerdir buradayım. Ünvan bilmiyoruz. Hiyerarşi yok. Patron ve biz varız...İnovasyonun gerçekleşmesindeki en önemli faktör patronun izin vermesi elbette. İnovasyona kaynak sağlanması...Tabi ki her gelen fikir direk inovasyona dönüşüyor. Siz onu analiz edip işleyip kullanılabilir hale getiriyorsunuz.” (8.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9'un üst yönetimin inovasyonu desteklemesini, yöneticilerin eğitim seviyeleri ile ilişkilendiren ifadesi:

“Üst yönetimin desteği çok önemlidir. Doktoralı bir yöneticimiz var ve bu nedenle bu yöneticiler Ar-Ge'ye çok açıktır. Tüm çalışmalar başarılı değil ve zarar edilebiliyor. İnovasyon süreçleri uzuyor, personel karamsarlığa giriyor, yöneticiden destek gördüğünüzde devam edebiliyorsunuz.” (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, Katılımcı 7 ve Katılımcı 9, inovasyon odaklı kültürünün, örgüt ikliminin ve üst yönetimin inovasyonun gerçekleşmesindeki rolüne değinmişlerdir. Katılımcı 1, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün, çalışanların açık görüşlü olmalarını, takım çalışmasını önemsemelerini, başarısızlığı bir öğrenme olarak değerlendirmelerini ve yeni şeyler denemekten çekinmeyerek risk almalarını sağladığını vurgulamıştır. Katılımcı 9, üst yönetimin eğitim seviyesi yükseldikçe, inovasyon çalışmalarına gösterdiği desteğin de artacağını belirtmiştir. Katılımcı 9'un bu ifadesinden, inovasyonun uzun dönemli ve yüksek başarısızlık riski barındıran yatırımlar olmasına rağmen üst yönetimin eğitim seviyesi artıkça çalışanların inovasyona katkı sağlamasını daha çok teşvik edildiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcı 8'in üst yönetimin, inovasyonun örgütte sistemli olarak yürütülmesindeki rolünü vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yenilikçi fikirler nasıl ortaya koyulacak, kim tarafından değerlendirilecek, nasıl karara varılacak, uygulaması nasıl olacak böyle bir sistemin tanımlanması gerekiyor. Bunun yanı sıra belki de en önemlisi üst yönetimin sıcak bakması, gönüllü olması gerekiyor. Onlar sıcak baktığında personel de hevesli oluyor. Bunun yanı sıra prim ya da farklı ödüllerle insanların fikirlerini değerlendirdiğinizde güzel bir yapı oluşuyor.” (11.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in yukarıdaki ifadesinde, örgütte sistemli yürütülen inovasyon faaliyetlerinin hem çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılmasına hem de bu katılımların ödüllendirilmesine imkan verdiği vurgulanmıştır.

İnovasyon odaklı bir kültürün olduğu örgütlerde üst yönetim inovasyon faaliyetlerini yakından takip eder. Katılımcı 4, üst yönetimin inovasyon yönetim sürecini yakından takip etmesindeki ve inovasyon projelerine yönelik çalışanları teşvik etmesindeki rolünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

"İnovasyon sistemlerinde lider üst yönetimdir. Üst yönetim tüm projeleri yakından takip eder. Normalde çalışanlar projeleri ile ilgili yöneticilerin peşindeyken bu kurumda yöneticiler çalışanların peşindedirler." (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9'un, üst yönetimin inovasyona desteğinin önemini vurgulayan ifadesi:

"Yöneticiler kararları alan kişi olarak önemli bir role sahip. Projelere yönelik başlat ya da sonlandır kararlarına onlar karar veriyor. İnovasyona ilişkin kararlar mekanizması Yönetim Kurulu'nun görevi. Bunun dışındaki kararlarda araştırma, geliştirme, yatırım yapma gibi tüm faaliyetlerde belirli karar verici mekanizmaları var. Projelendirilmiş inovatif fikirlerin liderleri oluyor, önce onlar kendi karar mekanizmalarından geçirip o işin nasıl yapılacağı ile ilgili kararlar alıyorlar. Onların müdürleri de yapılan çalışmaların yürütülüp yürütülmeyeceğini ya da yeniden gözden geçirilmesi gerektiği ile ilgili kararlar alıyorlar. En temelde Yönetim Kurulu tüm süreçleri gözden geçirip ki projeleri gözden geçirilecek toplantılara Yönetim Kurulu'da zaman zaman katılabilir. Yönetim Kurulu ciddi önerilerde bulunuyor. Üst yönetim tüm projelerimizde çok önemlidir. Vizyon tepeden aşağıya iniyor." (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3, üst yönetimin inovasyonu desteklemesi durumunda, inovasyon projelerinin takibinde ve inovasyon yönetim sürecinin yürütülmesinde inovasyondan sorumlu bir birim ve/veya takımın görevlendirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 3'ün konuyla ilgili ifadesi:

"Yönetim Kurulu Başkanı en son tüm kararlarda dahil zaten. Teknoloji Yönetim Kuruluna liderlik ediyor, inovatif iş geliştirme toplantılarına liderlik ediyor, bu onayın hızlı ilerlemesini sağlıyor. İnovasyon Komitesi üst düzey yöneticilerin olduğu bir topluluk olduğu için hızlı karar veriyorlar, bu kararında departmanların sunması daha kolaydır." (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, Katılımcı 9, Katılımcı 4 ve Katılımcı 3'ün inovasyon odaklı kültürün ve üst yönetimin inovasyonu desteklediğine yönelik birleştikleri konular inovasyon biriminin

ve/veya takımının inovasyon projelerini yürütmesi, üst yönetimin bu projeleri yakından takip etmesi, inovasyon faaliyetlerinin sistemleştirilerek gerçekleştirilmesidir.

İnovasyonu destekleyen örgüt iklimi, inovasyonu teşvik edecek çalışma ortamının yaratılmasını sağlar. Katılımcı 3'ün çalışanların özgür hissettikleri ortamda fikirlerini paylaşabildiğine değinen ifadesi:

“Serbest beyinlerden serbest fikirler çıkar. Kuralcı bir sisteminizin olmaması gerekir. Özgür bir düşünme ortamında sınırlama ve kısıtlama olmadan teşvik edici bir politika izlenmelidir.” (11.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 5'in inovasyonu destekleyen bir kültürde, inovasyonu çalışanların gündeminde tutmak amacıyla belirli gün ve saatlerde inovasyona zaman ayrılmasının gerektiğini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Kurumumuzda inovasyonu destekleyecek kültürün yayılması kapsamında inovasyon ajanlarının tespitine yönelik altı aylık İnovasyon Sertifika programından sonra inno fikir saatleri kapsamında departmanlar bazında ve bölüm liderleri sorumluluğunda her Çarşamba 9:00-10:00 arası ino fikir saatleri yapılıyor.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, inovasyon odaklı bir kültürün örgütte yarattığı avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“İnovasyonu destekleyen bir kültürde yönetim kısa vadede destek sağlar, inovasyon faaliyetlerine yönelik ödüllendirme sistemi vardır. İnovasyona ilişkin sistemleştirme çabaları vardır. İnovasyon faaliyetleri için gerekli olan bütçe ayrılır. Projeler için ayrı bir bütçe verilir. İşletmemizde inovasyon faaliyetleri ile ilgili dezavantaj olarak sıralayabileceklerim yönetimin uzun vadede desteği yok, vizyoner yaklaşımı yok, fikre ilk yatırım yapılıyor ama devamı getirilmiyor. Holdinge bağlı olduğumuzdan inovasyona yaklaşım açısından dezavantaj oluyor. İnovasyonu Ar-Ge merkezli olarak düşünülüyor. Aradaki fiziksel mesafe bile zihinsel yaklaşımları etkiliyor, değişime ve inovasyona açık eş zamanlı bir yaklaşım sergilenemiyor.” (10.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2'nin ifadesinden, inovasyon odaklı bir kültürde üst yönetimin uzun vadede desteğinin sağlanması durumunda inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirebileceği sonucuna varılması mümkündür. Katılımcı 2'nin bu cevabından, inovasyon kültürünün örgütte olabilmesi için vizyoner bir üst yönetimin olması gerektiğini ve inovasyonun Ar-Ge ile sınırlandırılmayan faaliyetler bütünü olarak algılanmasının önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 7, Katılımcı 8 ve Katılımcı 9, inovasyonun gerçekleşmesinde etkili olan örgüt içi faktörler olarak sırasıyla örgüt kültürüne, iklime ve üst yönetimin inovasyona desteğine değinmişlerdir. Ancak Katılımcı 6, örgüt dışı faktörlerin de inovasyonu etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı 6'nın bu kapsamdaki ifadesi:

“Global işletmeye bağlı olmanın avantaj ve dezavantajları var mesela grubun aldığı kararı uygulamakta zorluk çekebilirsiniz... Müşteri aynı hizmeti farklı ödeme araçları ile temin edebiliyor. Belli bir miktara kadar nakit ödeme ile temin edilen bir hizmet bu limitin aşılması ile kontör esaslı ödeme şekline geçerek belirli miktarlarda aynı hizmeti almaya devam edebiliyor. Bu ödeme yönteminin dahil olduğu yasal sistemler farklı olduğu için bu sistemleri, altyapıları birleştirmek oldukça zor. Altyapıyı kendimiz geliştirdiğimiz için bunu yapmamız kolay oldu ama rakipler bunu hemen sağlayamadılar. Hizmeti farklı tedarikçilerden temin ettikleri için bunu yapmaları zorlandı.” (22.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, uluslararası ortaklığın olduğu durumda farklı ülkelerdeki yasal mevzuatların, örgütün inovasyonlarını etkilediğini ifade etmiştir. Bu yasal mevzuat farklılığı aynı zamanda inovasyon projelerinin yürütülmesinde ve değerlendirmesinde uluslararası ortakların birleştiği inovasyon performans kriterlerinin belirlenmesini etkilediği belirtilmiştir.

Katılımcı 2, Katılımcı 9 ve Katılımcı 1, inovasyonu etkileyen örgüt dışı faktörlerin ulusal kültür ve eğitim sistemi olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı 2, ulusal kültürün ve eğitim sisteminin de farklı düşünmeyi engellediğini vurgulamıştır. Katılımcı 2'nin ifadesi:

“Eğitim sistemi hiçbir şekilde inovasyon için farklı düşünme tarzını ve çalışma biçimini sağlamıyor. Önce bu değiştirilmeli. Kişilerin utangaç ve çekingen yanı da bunu etkiliyor. Ulusal kültür ile ilgili kısaca.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, inovasyon faaliyetlerinde ulusal kültürün uzun ya da kısa vadeli hedefler belirlenmesindeki etkisine değinmiştir. Katılımcı 1'in konuyla ilgili ifadesi:

“Türkiye’de inovasyona yönetim inanmadığı için kültürümüz gereği daha kısa vade düşünce yapısına sahip olduğundan kısa vadeli hedeflere odaklanır ve kısa vadeli hedefleri realize etmenin koşuluda elindeki kıt kaynakları kısa vadeli hedeflerin realizasyonuna ayırır. Halbuki inovasyon orta ve uzun vadeli bir süreçtir. Dolayısıyla o adama kısa vade için tüm kaynaklarını buraya koyuyorsun ama inovasyona ayırmıyorsun, orta ve uzun vadede ne olacak dediğinizde Türkiye’de “gün ola harman ola” gibi bir cevap ile karşılaşsın.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9'un ulusal kültürün yaratıcılığa etkisini vurgulayan ifadesi:

"Kaynak ve zaman temelli problemler yaşıyoruz. Her bir fikir ya da proje için belli limitlerde kaynaklar ayrılabilir. Zaman diğer bir problem ülkemizdeki çalışma kültüründen kaynaklı bir durum. Maalesef sadece inovasyon temelli Google gibi özgür ve bağımsız bir çalışma ortamı yaratamıyoruz. İşlerin yürütmesinden ya da yürümemesinden ziyade iş süreçlerinin belirli kalıplara oturmuş olması sorun oluyor. Örneğin Ar-Ge projeleri mesainin 8:00-18:00 arası sınırlı olamayacak türdendir. Yap-dene-boz-yeniden dene şeklinde bir süreci gece fabrikalarda kalarak süre kısıntısından uzak çalışması gerekmektedir. Bu kalıplaşmış iş düzenini kırmayı amaçlıyoruz. Çok önemli bir safhadayken çalışanın bunu bırakıp servisine yetişmesi o işin aksamasına neden oluyor. Çok büyük destekler almayarak herşeyi kendi başımıza yaptığımız için bir şeyleri bulabilmek için çok deneme yanılma yapıyoruz bu kaynak ve zaman problemi yaşıyoruz. Kaynakları ve zamanı etkin kullanımı ile ilgili danışmanlık yardımı ya da eğitim verilmesi ya da dış kaynak kullanımına gitme gibi yeni şekillerde etkinlik arayışına gitmeyi planlıyoruz."
(6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, Katılımcı 1 ve Katılımcı 9, ulusal kültürün ve eğitim sisteminin, örgütün yaratıcılığını ve uzun vadeli bakış açısını etkilediğini vurgulamışlardır. Katılımcı 6, inovasyonu etkileyen örgüt dışındaki faktörleri, uluslararası ortaklığın varlığı ve yasal mevzuat farklılığı olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla bu katılımcı ifadelerinden yararlanarak örgüt dışı faktörlerin, inovasyon yönetim sürecini ve inovasyon performansını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma bulgularında çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkıları ölçüsünde inovasyon performanslarının değerlendirildiği görülmüştür. Katılımcı 2, inovasyon performansını artırmak amacıyla çalışanların inovasyon projelerindeki katkılarını ödüllendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı 2'nin konuyla ilgili ifadesi:

"Ödüllendirme sistemi kurulmalı. Fikri hayata geçirme fırsatı sunulmalı ve bu ödüllendirilmeli, çalışanlar projenin yönetici oluyorlar ve projeyi geliştirip inovasyon komitesine sunuluyor." (20.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3'ün çalışanların inovasyon performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili ifadesi:

"Öneri sistemimiz ve ödüllendirme sistemimiz var. Çalışanlar yorum yapıp puan veriyor, ekip değerlendiriliyor. Uygulamaya geçildiyse ödüllendirme yapılıyor. Fikrini paylaşırsa da, çok önemli olmaya bilir ama fikri tescil eden ajansların kullandığı şirketler var bu motive ediyor. İnovasyon kulübündeki Ar-Ge dışındaki konularda fikrin tescilli var bundan çekiniliyor. Tanıma takdir sistemi var. Yönetim kurul başkanı öne çıkarıyor ve sizi ve çalışmanızı tanıtıp

takdir ediyor. Öneri kutuları var ama bilgi paylaşımı yavaş oluyor. Performansına uygun motivasyon sağlayacak puanlama sistemine geçilecek.” (20.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 5'in inovasyon faaliyetlerine teşvik etmeye yönelik çalışanların üst düzey yöneticiler ile buluşmasının, sertifika ve plaket verilmesi ile ödüllendirilmesinin gerektiğini belirten ifadesi:

“Sürekli iyileşme ve farklılaşma herkesin gündeminde ve ana sorumluluğundadır. Fikir verme ise işimiz ile ilgili bölüm iyileştirme hedefleri, performans ve performans priminden alınarak şekillendiriyoruz. Çalışan çok büyük bir sıçrama yaptığında bunu inovasyon ödülü içerisinde değerlendiriyoruz. Küçük sıçramalar zaten işin gereğidir, ödüllendirmeye gerek görülmez. Özel bir ürün geliştiriliş ise ödülü Genel Müdür tarafından verilmektedir. Maddi ödül, sertifika ve plaket ile ödüllendirme tercih ediliyor. İnovasyon projesi tamamlanırsa bizden bize ortamında yılda bir kez veriliyor. En çok fikir veren sertifika ve çeyrek altın alıyor. Ar-Ge kapsamlı patent ödülleriinde parasal ödül veriliyor.” (20.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkılarının ödüllendirilmesi gerektiğini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Kar payı gibi değil ancak firmanın performans değerlendirme sistemimizdeki kriterlerden biri de yenilikçi yaklaşımlardır. Örneğin, çalışan performans değerlendirmesine göre iki maaş prim fark kazandı, inovasyona yönelik bir fikri varsa ve bu şirkete çok güzel bir katkı sağlayacaksa buna göre ödül olarak bir prim maaş daha alabilir. Bu performans değerlendirme sisteminde çalışanı teşvik etmek adına on fikir yollamış hepsi olumlu olmuş olan çalışan var. Diğer taraftan on fikir önermiş ama hiçbiri kabul edilmemiş çalışanda olabilir. Sonuçta fikir önermiş çalışanın hevesini kırmamak adına bunu konudaki kabul edilen ya da edilmeyen şeklinde sayılar ile ölçümlendiğimiz bir performans kriteri yok.” (20.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 5 ve Katılımcı 8, çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkılarının ödüllendirilmesini, inovasyonu teşvik edecek önemli bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. Bu katılımcılar, çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkısını geliştirilen yeni fikir sayısına, inovasyon projesine dönüşen fikir sayısına, projelendirilmeyen fikir sayısına ve paylaşılan fikrin örgütte yarattığı değere göre inovasyon performanslarını değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı 4, örgütte her yıl gerçekleştirilen inovasyon yarışmasını, inovasyonu teşvik eden sloganları ve afişleri inovasyon kültürünün bir uzantısı olarak değerlendirdiğini belirtmiştir. Katılımcı 4, çalışanın bilgi paylaşım sistemine fikrini aktarması sonucunda ödüllendirileceğini bilmesini, inovasyon kültürü ile ilişkilendirmiştir. Örgütün tanıma-

taktir sistemi kapsamında çalışanların, inovasyon performanslarının maddi ve manevi ödülleri ile ödüllendirileceğini bildiklerini belirten Katılımcı 4'ün ifadesi:

“İnovasyonun yaşatılması gerekmektedir. Önemli olan uygulamaktır. İnovasyon kültürü kapsamında dönüşüm, değişim afişleri, intranetlerde sloganlar, her alana yerleştirilen televizyonlarda inovasyonla ilgili mesajlar yayınlanır, sürekli bu mesajlar döner. Her yıl bir inovasyon yarışması yapılıyor ve ödüller veriliyor. Çalışan intranet üzerinden başvurarak bu yarışmalara katıldığı takdirde ödüllendirileceğini biliyor. Ödüller; yurtdışı eğitimleri (MIT eğitimleri), yurtdışı tatilleri ya da aileleri ile tatil vb. Ar-Ge direktörünün sabit kaldığı diğer üyelerin yıllık değiştiği altı kişilik bir ödül komitesi bu ödüllere karar veriyor. İnovasyon jürisi de bulunmaktadır.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4, örgüt-üniversite işbirliği kapsamında lisansüstü eğitim alan öğrenciler ile geliştirilen inovasyon projelerini ödüllendirdiklerini belirtmiştir. İnovasyon projesi sonucunda alınan patentleri bir inovasyon performans göstergesi olarak değerlendiren Katılımcı 4'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Ar-Ge merkezli inovasyon çalışmaları da var. Ar-Ge departmanında eğitim düzeyinin yüksek olması da inovasyon çalışmalarımızı etkilemektedir. Doktora ve yüksek lisans mezunu olan ya da eğitimleri sırasında üniversiteler ile ortak çalışmalarında kurum olarak desteklediğimiz projelerin sonucunda da patentler aldığımız olmaktadır. Bunlar inovasyon performansı değerlemesinde dikkate alınmaktadır ve daha sonra ödüllendirilmektedir.” 31.Soruya verilen cevap)

İnovasyon projesinin geliştirilmesine katkıda bulunan her çalışanın inovasyon performansına göre kariyer planlamasının yapıldığını belirten Katılımcı 9'un ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yeni bir ürün ise şirket yatırım yapıp, proje içerisinde görev alan bu konu ile ilgili yurtdışına gitmiş, sıkıntılar çekmiş ve her aşamasında bulunan kişileri çeşitli alanlarda yönetici olarak atıyoruz.” (20.Soruya verilen cevap)

Örgüt kültürü, inovasyonu destekleyen iklim ile başarısızlığa karşı hoşgörülü bir çalışma ortamı yaratarak, inovasyonun örgütte içselleşmesini sağlamaktadır. 11 katılımcının 8'inin (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 7, Katılımcı 8 ve Katılımcı 9) ifadelerinden faydalanarak, çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkılarının değerlendirilmesinin ve ödüllendirilmesinin, çalışanların inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla inovasyon odaklı bir kültürün, inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.1.2. İnovasyon – Strateji İlişkisine Yönelik Bulgular

İnovasyon odaklı kültürün alt boyutlarından biri yenilikçi strateji odaklılıktır. Ancak yönlendirme olmaması nedeniyle sorularda “yenilikçi strateji” yerine “strateji” kavramı kullanılmıştır. Bu araştırmadaki katılımcılar inovasyon-strateji ilişkisini değerlendirirken stratejinin sırasıyla örgüt amaçlarına uyum sağlanmasına, örgüt imajını güçlendirmedeki etkisine, değer yaratmadaki katkısına, girişimciliği tetiklemesindeki ve inovasyon türlerinin şekillenmesindeki rolüne değinmişlerdir.

3.3.4.1.2.1. Strateji ile Örgüt Amaçlarının Uyumuna Yönelik Bulgular

İnovasyona yönelik hedeflenen amaçların ve faaliyetlerin, örgütün ihtiyaçlarına ve stratejilerine uyumlu olması gerekir. Katılımcı 2, bireylerin fikirlerini bilgi paylaşım platformuna aktarmaları ile örgüt amaçlarının ve inovasyon stratejilerinin uyumlu olabileceğini vurgulamıştır. Katılımcı 2'nin konuyla ilgili ifadesi:

“Bir firma inovasyon yapmaya karar verirse kendi stratejilerine ve ihtiyaçlarına uyumlu olması gerekir. Departmanlar ihtiyaç ve problemlerini portala giriyorlar. Portalda departmanlar kendi ihtiyaç ve problemlerini giriyorlar ve buna karşılık olacak çözümleri getirecek ortak bir şekilde yürütmesi ve geliştirmesini bekliyoruz. Kritik olan stratejileriyle, ihtiyaç ve beklentileriyle hatta onların müşterilerinin ihtiyaçları ile uyumlu olabilecek inovasyonlar çıkarabilmeleridir. Bunu geleceği düşünerek yapmaları gerekmektedir.”(18. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, strateji-amaç uyumunu kültür ile ilişkilendirerek, stratejilerin örgütün kültürüne ve vizyonuna uyumlu olması durumunda, inovasyon stratejilerinin uygulanabilirliğinin kolaylaştırdığını vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Farklılık ancak stratejilerle, yani güzel bir vizyon koydunuz. Stratejik planlama oraya giden yol haritasıdır. O yol haritasını koymazsanız başarıyı elde etmeniz mümkün değildir. Dünyanın en inovatif şirketlerde stratejilerinde inovasyona öncelik verenler olduğunu görmekteyiz. Bu şirketlerin % 71'i stratejilerinde ilk üç içerisinde inovasyonu koyuyor; 23'ü ilk onda; toplamında %94'ü stratejilerinin ilk onunda inovasyona yer veriyor. Dolayısıyla stratejilere bunu koymamak bireylere kadar indirme konusunda sizi güçlü kılmaz... Ayrıca inovatif şirketlerin bunu ne kadar önceliklendirdiği, ikincisi ise eğer bir inovasyon stratejiniz varsa o zaman başarıyı yakalama şansınız olmadığı ortama göre çok daha fazladır...İnovasyon kültürü ile beraber bunun bir sürü bileşeni var. Kültür ile inovasyon içinde riski göze alabilen, inovasyon dostu ortam dediğimiz her fikrin yeşerebildiği ama stratejilerle şirketin çizdiği yolla

örtüşüp örtüşmediğine göre devam edip edemediği, insanların birbirinin fikrine saygı duyduğu, kurumsal girişimciliğin geliştiği bir kültürden bahsediyoruz.” (11. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4’ün, inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde, örgüt vizyonunun çalışanlara aktarılmasının ve çalışanlar tarafından vizyonun anlaşılmasının önemine değinen ifadesi:

“Vizyona bağlı olarak stratejiler belirlenmeli. İşleme çalışanların vizyon ve hedefler üzerinde tespitlerde bulunmak üzere geniş çaplı toplantılar yapılıyor. Amaç işletme ve çalışan hedeflerinin ve amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Senelik yapılan bu strateji toplantılarında taraflar birbirini anlar.” (7.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, departmanların birbirlerini ve örgüt amaçlarını anlamasını, bilgi paylaşım platformlarında bilginin tüm çalışanlara açık ve erişilebilir olması ile ilişkilendirmiştir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 4, stratejilerin, örgüt vizyonu ve kültürü ile uyumlu olması gerektiğine dikkat çekmiştir. 11 katılımcının 3’ünün ifadelerinden yararlanarak inovasyon faaliyetlerinde belirlenen stratejinin, örgüt amaçları ile uyumlu olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.1.2.2. Stratejinin Örgütün Yenilikçi İmajını Etkilediğine Yönelik Bulgular

Örgüt inovasyon faaliyetleri sonucunda yenilikçi yönünü arttırdığı ölçüde çalışanların ve müşterilerin gözünde imajını güçlendirir. Katılımcı 8’e göre başarılı inovasyon stratejilerinin örgüt imajını güçlendirmesi aynı zamanda nitelikli insan kaynağının bu örgütte çalışma isteğini artırır. Katılımcı 8’in konuyla ilişkili ifadesi:

“Rekabetçi bir ortamda rakiplerinizden öne çıkmanızı sağlayan en önemli kriterlerden biri inovasyon stratejilerimiz oluyor. Örgüt içinde İK açısından önemli şöyle ki daha çok eğitim seviyesi yüksek insanlarla, mühendislerle çalışıyoruz. Örgütün böyle bir bilincin olması istihdam noktasında da içerideki yapıda da işimize yarıyor. Yani insanların çalışmak istediği bir firma haline geliyorsunuz. Bunun yanı sıra müşteriler için de prestij kaynağı oluyor.” (2.Soruya verilen cevap)

Örgütler sosyal sorumluluk projeleri kapsamında sosyal inovasyonları hayata geçirirler. Katılımcı 6’nın sosyal inovasyonların sadece ekonomik bir değer yaratma arayışı olmadığını vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Değer yaratma sürecidir. Gelir getirici para kazandıran ile değer kazandırma ifade edilmektedir. Buradaki “değer” kavramı sadece ticari boyut değildir. Örneğin; sosyal sorumluluk projelerinde de inovasyon uygulayarak elde etmeye çalıştığımız bir değer söz konudur...Sosyal sorumluluk projeleri, gelir beklentisi olmadan yapılan inovasyon projeleridir.” (4.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6 ve Katılımcı 8, inovasyon faaliyetlerinin ve inovasyon stratejilerinin örgüte yenilikçi bir imaj yarattığını ifade etmişlerdir. Katılımcı 6, inovasyon ile örgüt imajının güçlenmesi sonucunda nitelikli çalışanların bu örgütte çalışmak için istek duyacağını vurgulamıştır. Katılımcı 8, sosyal inovasyonların, örgütün imajını güçlendirdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 11 katılımcının 2'sinin ifadelerinden yararlanarak, inovasyon faaliyetlerinde belirlenen stratejilerin örgütün imajını güçlendirdiği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.1.2.3. Strateji ve Değer Yaratma İlişisine Yönelik Bulgular

Örgütlerin strateji ile ilgili verdikleri cevaplardan yararlanarak, inovasyon stratejileri sonucunda ürünlerde ve süreçlerde yaratılan değer, müşteri beklentisine cevap verme, maliyetleri azaltma ve kaliteyi artırma kriterleri ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Katılımcı 5'in konuyla ilgili ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon kapsamında pahalı mevcut bir ürün üzerinde iş süreçlerinde çok ciddi değişimler yaparak ürün kalitesinden ödün vermeden onun rekabet edilebilir bir hale getirilmesi gerekmektedir. İnovasyon stratejileri çerçevesinde, yeni bir ürün müşteriye değer yaratan onun beklentisine cevap verebilen yenilikçi bir ürün üretilmelidir. Süreç inovasyonu kapsamında ise süreçlerde küçük maliyet azaltmalarını kazeinlerle zaten yapıldığı için hedef maliyetlerde büyük azaltmaları gerçekleştirebilecek diğer bir ifade ile maliyetleri radikal oranda azaltacak fikirler beklenmektedir.” (19.Soruya verilen cevap)

Görüşme notlarında belirtildiği üzere Katılımcı 9'un süreç inovasyonları ile pazarda saldırgan inovasyon stratejileri uyguladığı görülmüştür. Katılımcı 9, inovasyon stratejileri ile hem hammaddeye ilişkin problemi çözmeye hem de atık olarak doğaya karışmayan bir maddeyi yenilenebilir hale getirmeye odaklandığını ifade etmiştir. Katılımcı 9'un ifadesi:

“Türkiye’de hiç olmayan bir şekilde deri işlentisinde değişiklik yaparak kullanılamayacak maddelerini gıdada kullanılabilir hale getirdik. Beş deri fabrikasında süreç inovasyonu yaptık. Normalde dericiler kendi ürünlerini üretirler, ham deri satın alıp, boyayıp satarlar. Biz ise “ciddi bir ölçeğimiz var kendi ürününü üretme ben üretip sana vereyim, senden daha ucuza mal edip sen de daha fazla karla satabileceksin” diyoruz. Bu şekilde tüm deri fabrikalarının işlerini tek bir yerde toplamış olduk. Hem çok büyük bir hammadde kaynağına sahip olduk, hem çok büyük bir ölçek yarattık. Küçük paralar kazanıyoruz ama çok yaptığımız için toplamda çok paralar kazanılıyor. Hem getirilen deriyi işleyip bu şirkete geri veriyoruz, hem de üstüne para verip derinin işlenmesinden kalan ve bu şirketin kullanmayacağı maddeyi satın alıyoruz. Bu yapılanma ile Türkiye’deki tüm deri şirketlerini tek bir çatı altında topladık hem de bağımsız kümelenme ile ciddi kaynak sahibi olarak ölçek geliştirdik. Böylece diğer projeleri hayata geçirmeyi başardık.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4’ün ifadesi:

“Yüksek kar getirilerinin inovasyona dayalı iyileştirmeler ile ürünlerden ve süreçlerden geçtiğini düşünmekteyiz. Bu nedenle yeni ürünlerde katma değeri yüksek olan ve yapılmayanı yakalamayı sağlayan ürünler ile pazar payının yakalanacağını düşünmekteyiz.” (2.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 5, Katılımcı 9 ve Katılımcı 4, süreç inovasyonları ile farklılaşmaya odaklanan inovasyon stratejileri geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 4, katma değeri yüksek ürün ve süreç inovasyonları ile pazar payının artırılmasının mümkün olduğunu da belirtmiştir. Görüşme notlarında 11 katılımcının 3’ünün saldırgan inovasyon stratejilerine odaklandıkları tespit edilmiştir.

3.3.4.1.2.4. İnovasyon Stratejisi ile Girişimcilik İlişkisine Yönelik Bulgular

İnovasyon stratejisi, girişimciliğin doğal bir sonucudur. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi, örgütün girişimci yönünü pekiştiren stratejiler geliştirilmesi ile ilişkilidir. Katılımcı 2’nin inovasyonun girişimcilik yönüne ilişkin ifadesi:

“İnovasyon girişimciliğe bağlanmalıdır. Girişimcilik denen olgu bağımsız bir birim ve iş planı olarak düşünülüp geleceğe yönelik yeni iş kolları yaratılmalı ve bunlar yürütülmeli.” (11. Soruya verilen cevap)

İnovasyonların pazar ile uyumlu olmasının riskli olduğunu vurgulayan Katılımcı 3’ün girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik ifadesi:

“İnovasyon için yüksek riski alabilen bir firmayız. Girişimcilik cesaretimiz var. İleri teknoloji sonucu olan ürünlerimiz var laboratuvar sonuçları piyasa ile uyumlu olmaz genelde. Pazar araştırmalarında ürün olumlu çıkar ama pazara sunulduğunda başarısızlığa uğrar, bu riski alıyoruz.” (11. Soruya verilen cevap)

İnovasyon faaliyetlerinde yeni bir iş kolu ve yeni bir iş modeli geliştirilmesi mümkündür. Bir kümelenmenin üyesi olan Katılımcı 9, kümelenmedeki inovasyon projelerinin örgütlere sağladığı rekabet avantajını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Benzer iş modelleri var Dünyada ancak tek farkı kendi deri fabrikası olan bir tek biziz. Deride elimizin altında bulunuyor. Diğer iş modellerinde deri satın alınıyor bizde iki deri fabrikamız diğer deri üreten fabrikalara göre 3-4 kat daha fazla üretim yapıyor. Deri fabrikası ile jelatin fabrikası arasında 500 m mesafe var. O gün işlenen taze deriyi hemen jelatin üretimine aldığımızda kaliteli deri üretim yapmamızı sağlıyor. Organik madde olduğundan uzak yerlerde alındığında belli bir bozulmaya uğradığından deri kalitesi düşüyor. Bu hem maliyeti hem üretim süresi kısaltılıyor.” (12. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 9, örgütlerin girişimci yönleri ile gerçekleştirdikleri inovasyon stratejileri sonucunda pazarda rekabet avantajı elde edileceğini vurgulamışlardır. 11 katılımcıdan 3'ünün ifadelerinde inovasyonun sadece yeni ürün ve/veya yeni süreç geliştirmek olmadığı aynı zamanda gelecekte farklılık yaratacak yeni bir iş kolunun ve/veya yeni bir iş modelinin geliştirilmesinde öncü olduğu vurgulanmıştır.

3.3.4.1.2.5. Strateji ile İnovasyonun Yarattığı Etkiye Yönelik Bulgular

Bu çalışmanın birinci bölümünde inovasyonların yarattığı etkiye göre artımsal ya da radikal inovasyonların gerçekleştiği belirtilmiştir. Katılımcı 1, artımsal inovasyonların, radikal inovasyonlara göre daha kısa sürede rekabet avantajı sağladığını vurgulamıştır. Katılımcı 1'in konuyla ilgili ifadesi:

“İnovasyonun etki boyutu ve bu etkinin yayıldığı zaman boyutu vardır. Buralarda inovasyonun çeşidi devreye girer, yani evrimsel dediğimiz inovasyonlar küçük ölçekli, sıklıkla bulunabilecek ve hayata geçirilebilecek inovasyon stratejileridir. Bunların etkileri küçüktür ve kısa sürelidir. Ancak şirkete rakiplerine göre rekabet avantajı sağlar. Öte yandan devrimsel veya radikal dediğimiz inovasyonlar vardır ki bunların arkasında bir takım çalışmalar gerektirir...Küçük inovasyonlar daha sık ortaya çıkabilecek

çalışmaları dolayısıyla sizi rakiplerinizden daha öne taşır ama etkisi uzun sizi daha uzun ve mavi okyanuslara taşıyacak çalışmalar artımsal inovasyonlardan rekabet avantajından yararlanarak ve elde edilecek gelirlerden fon yaratarak etkinin daha fazla olduğu devrimsel, radikal inovasyonlar yaratmak için kullanmanız lazım.” (31. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1'nin yukarıdaki ifadesinde, artımsal inovasyonları bir stratejik karar olarak değerlendirdiği görülmüştür. Katılımcı 1, uzun vadede gerçekleşebilecek radikal inovasyonlar için ihtiyaç duyulan fonun, artımsal inovasyonlardan elde edilebileceğini vurgulamıştır. Katılımcı 1, örgütlerin artımsal ve radikal inovasyonların ikisine birden veya tek birine yönelerek strateji geliştirdiklerini ifade etmiştir. Benzer olarak Katılımcı 6'nın inovasyonların etki alanına ilişkin ifadesi:

“Hem artımsal hem de radikal inovasyonlar söz konusu. Ancak yıkıcı olmayan radikal inovasyonlar gerçekleştiriyoruz.” (28.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6'nın hem ürün hem de süreç inovasyonları geliştirmeye odaklanması ve teknolojik gelişmelerin hızlı yaşandığı bir pazarda yer alması nedeniyle artımsal ve radikal inovasyonları eş zamanlı olarak geliştirmeyi uygun gördükleri ifade edilmiştir. Katılımcı 6'nın görüşme notlarında, bu katılımcının teknolojinin yoğun kullanıldığı yıkıcı olmayan ürün ve süreç inovasyonlarının gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Bu nedenle Katılımcı 6'nın bulunduğu global pazarda daha çok savunmacı ve taklit edici inovasyon stratejileri, Türkiye pazarında ise saldırgan inovasyon stratejileri yürüttüğünü ifade etmek mümkündür.

Katılımcı 5, saldırgan inovasyon stratejisi ile artımsal inovasyonlara yöneldiklerini vurgulamıştır. Katılımcı 5 bu konuya ilişkin ifadesi:

“Kurumumuzda ürün, süreç, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarını gerçekleştirmekteyiz. Ürün inovasyonları ile mevcut ürünüme zenginlik katacak yeni özellikler ve temalar katmaya özen göstermekteyiz. Süreç inovasyonları ile devrimci sıçrayışlar, teslimat hızını artırma, maliyetlerde radikal oranda azaltma, verimliliği yükseltmeyi hedeflemekteyiz. Pazarlama inovasyonu ürünün temas yöntemlerinde farklılık yaratacak stratejiler geliştirmekteyiz. İş modeli inovasyonu ile organik ve inorganik büyüme ile kuruluşa yenilikçi yeni iş alanları yaratılmayı amaçlamaktayız.” (19.Soruya verilen cevap)

Bu araştırmadaki bütün katılımcıların ifadeleri gözden geçirildiğinde artımsal ve radikal inovasyon uygulamalarını ürün, süreç, pazarlama ve iş modeli inovasyonları olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. 11 katılımcının 3'ünün ifadelerinden, teknolojinin yoğun kullanımına, ürün özelliğine ve rekabetin durumuna göre inovasyon

stratejilerinin belirlendiği sonucuna varmak mümkündür. Tablo 23’de görüldüğü gibi bu çalışmaya katkıda bulunan örgütlerde inovasyonun yarattığı etkiye ve inovasyon alanlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. İnovasyonun Yarattığı Etki Kapsamında İnovasyon Alanları

Katılımcılar	İnovasyonun Yarattığı Etki	İnovasyon Alanı
Katılımcı 1	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyonlar	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 2	Artımsal İnovasyon	Süreç İnovasyon
Katılımcı 3	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyonlar	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 4	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyonlar	Ürün İnovasyonu
Katılımcı 5	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon Pazarlama İnovasyonu İş Modeli İnovasyonları
Katılımcı 6	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyonlar	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 7	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 8	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 9	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyonlar	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon İş Modeli İnovasyon
Katılımcı 10	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon
Katılımcı 11	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyon Süreç İnovasyon

Bu araştırmadaki katılımcılara örgütlerin inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklandığı sorulmuştur. Bu araştırmadaki katılımcıların ifadelerinden derlenen Tablo 23’de görüldüğü gibi inovasyonun yarattığı etkiye ve inovasyon alanlarına yer verilmiştir. Ancak Katılımcı 2’nin süreç inovasyonu kapsamında değerlendirdiği faaliyetleri aynı zamanda iş modeli inovasyonu kapsamında ele alması nedeniyle inovasyon alanlarına ilişkin katılımcılarda bir kavram karmaşasının olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tüm katılımcılar artımsal ve radikal inovasyonlarına yönelik inovasyon stratejileri geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda örgütün inovasyon stratejisinin olup olmamasının, örgütte inovasyon faaliyetlerinin önceliklendirildiğine ilişkin bir kanıt olabileceği düşünülmüştür. İnovasyon stratejisinin örgütte sistemleştirilmesi ve

kurumsal bir çerçevede ele alınmasına ilişkin bir saptamada bulunmak amacıyla bu katılımcılara yazılı bir inovasyon stratejisinin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcı 1, yıllık ve sürekli güncellenen yazılı bir inovasyon stratejisinin olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1'in konuya yönelik ifadesi:

"İnovasyon stratejimiz yazılıdır. İnovasyon tabii ki bir hedefimiz var, bizi bu hedeflere götürecek stratejilerimiz belli, bunlar bizde bütçe plan dönemi dediğimiz 3 yıllık dönemlerde yapılır. N cari yıl sayarsak birinci yıl n+1 bütçe yılıdır; n+2 ve n+3 plan yıllarıdır. Bu plan yıllarına ve bütçe yıllarına yönelik her yıl yenilenen dinamik yapıda bir stratejik planlamamız vardır; diğer tüm alanlarda olduğu gibi. Bunun içerisinde; yeni iş modelleri, yeni ürünler, yapılacak araştırmalar, buna yönelik ölçümlene kriterleri, yeni girilecek coğrafyalar, yeni müşteriler ve hedef kitleleri, yeni kategoriler, yeni yetkinlik alanları yer alır. Bunların hepsi inovasyon stratejilerimizde yer alan alanlardır." (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, dijital dönüşüm olarak ifade ettiği teknolojik gelişmeler ile yazılı inovasyon stratejisi arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi belirtmiştir:

"Yazılı bir inovasyon stratejisi var. Dijital dönüşüm temelli bir inovasyon stratejimiz var bu aynı zamanda stratejik hedefidir." (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in yazılı inovasyon strateji ile ilgili ifadesi:

"Tüm çalışanlarımız ile paylaştığımız yazılı bir inovasyon stratejimiz var ancak üç sene önce yapılan bu çalışmanın güncellenmesi gerekmektedir. Şu anki şartlar, firmanın bazı değişken hedeflerinden ötürü bunu güncellememiz gerekiyor." (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, Katılımcı 6 ve Katılımcı 8, yazılı inovasyon stratejisine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 1'in inovasyon hedeflerinin belirlenmesi açısından düzenli olarak güncellenen bir inovasyon stratejisine sahip olduklarını ifade etmiştir. Katılımcı 8, yazılı bir inovasyon stratejisinin olduğunu ancak sıklıkla güncellenemediğini belirtmiştir.

Katılımcı 7'nin, inovasyonun örgüt misyonunda ve vizyonunda yer alması nedeniyle ayrıca bir inovasyon stratejisinin geliştirilmesine ihtiyaç duymadığını vurgulayan ifadesi:

"İnovatif ürünlerle farklılaşmak stratejisi var. Misyon ve vizyonda bile yenilik vardır. Yönetim pazarlama stratejisi içinde inovasyon vardır. Özel olarak inovasyon stratejisi yoktur. Marka olmak vardır. Kendi markamızla dünyada büyümek, inovatif ürünlerle büyümek vardır. Beklenti ötesindeki bulma

amacımız vardır. İhracat stratejilerinde yeni pazarlara girmek için inovatif ürünler vardır. İnovasyon her şeye sızmış vaziyettedir.” (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 10'nun inovasyon stratejisine yönelik ifadesi:

“Stratejik hedeflerimizin arasında inovasyon var. Ama ayrı bir stratejimiz yok. Sürecin yönetilmesiyle ilgili stratejilerimiz var. Bütünün bir parçası olarak yönetiliyor. Ayrı bir bütün olarak inovasyon stratejimiz yok.” (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 7 ve Katılımcı 10, inovasyon stratejisinin yazılı olmasını, inovasyon stratejilerinin örgütte içselleştigiine yönelik bir kanıt olarak görmeyip zaten inovasyonun örgütün tüm faaliyetlerine yerleşmiş olması nedeniyle ayrıca bir inovasyon stratejisi geliştirmeyi gerekli görmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 24'de görüldüğü gibi görüşme soru formunda yer alan 18. ve 19.soruya verilen cevaplara göre bu katılımcıların inovasyon alanlarına, yazılı inovasyon stratejilerine ve ödül aldıkları İSO İnovasyon Ödül kategorilerine değinilerek aralarında bir ilişkinin varlığı incelenmiştir.

Tablo 24. Katılımcıların Yazılı İnovasyon Stratejileri, İnovasyon Alanları ve ISO Ödül Kategorileri Açısından Dağılımı

Katılımcılar	İnovasyonun Yarattığı Etki	İnovasyon Alanı	Yazılı İnovasyon Stratejisi	ISO İnovasyon Ödülü Kategorileri
Katılımcı 1	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Var	İnsan Kaynağı Süreç Yönetimi Liderlik
Katılımcı 2	Artımsal İnovasyon	Süreç İnovasyonu	Yazılı inovasyon stratejisi yok. Örgüt stratejisi içinde inovasyona ilişkin stratejiler bulunmaktadır.	Stratejik Planlama
Katılımcı 3	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Var	ISO İnovasyon Büyük Ödülü Bilgi
Katılımcı 4	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyon	Ürün İnovasyonu	Var	Süreç Yönetimi
Katılımcı 5	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu Pazarlama İnovasyonu İş Modeli İnovasyonu	Yazılı inovasyon stratejisi yok. Örgüt stratejisi içinde inovasyona ilişkin stratejiler bulunmaktadır.	ISO İnovasyon Büyük Ödülü
Katılımcı 6	Artımsal İnovasyon Radikal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Var	Bilgi
Katılımcı 7	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Örgüt stratejisi içinde inovasyona ilişkin stratejiler bulunmaktadır.	İş Sonuçları
Katılımcı 8	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Var	Bilgi
Katılımcı 9	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu İş Modeli İnovasyonu	Var	Liderlik
Katılımcı 10	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Örgüt stratejisi içinde inovasyona ilişkin stratejiler bulunmaktadır.	İso İnovasyon Jüri Özel Ödülü
Katılımcı 11	Artımsal İnovasyon	Ürün İnovasyonu Süreç İnovasyonu	Yazılı inovasyon stratejisi yok. Örgüt stratejisi içinde yer almaktadır. İnovasyona ilişkin stratejiler bulunmaktadır.	Stratejik Planlama

Tablo 24’de belirtildiği gibi yazılı inovasyon stratejisi olan 11 katılımcının 6’sının (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 8 ve Katılımcı 9) ISO İnovasyon Ödüllerini liderlik, süreç yönetimi ve bilgi kategorilerinde olduğu görülmüştür. Katılımcı 1, insan kaynağı, süreç yönetimi ve liderlik kategorilerinde, Katılımcı 3, ISO İnovasyon Büyük Ödülü ve bilgi kategorilerinde, Katılımcı 4, süreç yönetimi kategorisinde, Katılımcı 6, bilgi kategorisinde, Katılımcı 8, bilgi kategorisinde, Katılımcı 9, liderlik kategorisinde ISO İnovasyon Ödülü aldıkları görülmüştür. Yazılı inovasyon stratejisi olan 11 katılımcının 6’sının (Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 8 ve Katılımcı 9) ISO İnovasyon Ödülü kapsamında aldıkları

ödüllere çoğunlukla liderlik ve süreç yönetimi kategorilerinde olduğu saptanmıştır. Tüm katılımcıların inovasyon alanları, inovasyon stratejileri ve İSO İnovasyon Ödülleri ile ilgili ifadelerinden aşağıda belirtilen sonuçlara varılması mümkündür.

Katılımcı 1, holding yapısında çeşitli faaliyet alanlarında çok sayıda alt kuruluşa sahip olması nedeniyle inovasyon stratejisi yazılı hale getirerek hem inovasyonun kurumsal bir kimlik haline geldiğinin hem de radikal ve artımsal inovasyonların sistemli yürütüldüğünün sonucuna varılmıştır.

Katılımcı 2, artımsal ürün ve süreç inovasyonları geliştirirken stratejik planlamaya öncelik vermektedir. Katılımcı 2, uluslararası ortağın inovasyona ilişkin kararları alması nedeniyle inovasyon stratejilerini yazılı hale getirme ihtiyacı duymadığını belirtmiştir. Dolayısıyla Katılımcı 2'nin inovasyona ilişkin belirlediği stratejileri, örgütün temel stratejilerinin bir parçası olarak geliştirmeyi uygun gördüğü görülmüştür.

Katılımcı 3'ün ifadelerinden, artımsal ve radikal inovasyonları geliştirirken bilginin etkin yönetimini sağlamaya odaklandığı tespit edilmiştir. Katılımcı 3'ün, yazılı inovasyon stratejileri ile inovasyonun örgütte içselleşmesini ve sistemli yürütülmesini sağlamayı amaçladığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcı 4'ün artımsal ve radikal ürün inovasyonları gerçekleştirirken süreç geliştirmeye odaklandığı görülmüştür. Katılımcı 4, inovasyon stratejisini yazılı hale getirerek, inovasyonun örgütte kurumsal çerçevede ele alınmasını sağlayı amaçladığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcı 5'in örgüt stratejisinin bir parçası olarak yazılı inovasyon stratejine ihtiyaç duymadan ürün, süreç, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarını sistemli bir şekilde gerçekleştirdiği saptanmıştır.

Katılımcı 6, artımsal ve radikal inovasyonları gerçekleştirirken teknoloji yoğun uygulamaları kullandığını belirtmiştir. Teknolojik gelişmeleri ve pazardaki değişimleri takip ederek inovasyon faaliyetlerini yönlendirdiği tespit edilmiştir. Bilgi kategorisinde İSO İnovasyon ödülü olan Katılımcı 6'nın, yazılı inovasyon stratejisi ile inovasyona

örgütte kurumsal bir kimlik kazandırmaya ve inovasyon faaliyetlerini sistemli gerçekleştirmeye çalıştığı görülmüştür.

Katılımcı 7, örgüt stratejilerinden ayrı yazılı bir inovasyon stratejisine ihtiyaç duymadığını belirtmiştir. Katılımcı 7'nin iş sonuçlarına odaklanarak ürün ve süreç inovasyonlarını, örgüt stratejilerinin bir parçası olarak gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Katılımcı 8, örgütte artımsal ürün ve süreç inovasyonlarına ilişkin yazılı bir inovasyon stratejisi olduğunu ifade etmiştir. Ancak Katılımcı 8'in yazılı inovasyon stratejisini düzenli güncellemediği görülmüştür. Dolayısıyla Katılımcı 8'in bu durumu, yazılı inovasyon stratejisinin, örgütte inovasyonun içselleştigi ve sistemli yürütüldüğüne yönelik bir kanıt olarak değerlendirilmesine şüphe ile yaklaşılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Liderlik kategorisinde İSO İnovasyon ödülü alan Katılımcı 9, bir kümelenmenin inovasyon faaliyetlerini yürütmektedir. Katılımcı 9'un, yazılı inovasyon stratejisi ile inovasyonun sistemli ve kurumsal çerçevede yürüttüğü görülmüştür.

Katılımcı 10 ve Katılımcı 11, örgütün stratejileri kapsamında artımsal ürün ve süreç inovasyonları geliştirirken ayrı bir inovasyon stratejisine ihtiyaç görmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı 11, stratejik planlama kategorisinde İSO İnovasyon ödülü almış olmasına rağmen ürünün geliştirilmesinde üst sınıra ulaşılmış olması ve sektörün büyüme hızının düşük olması nedeniyle örgütün stratejilerinden ayrı inovasyon stratejisi geliştirmeye ihtiyaç duymadığı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmadaki katılımcıların inovasyon stratejisinin gerekliliği ve/veya yazılı hale getirilmesi konusunda birleşmedikleri saptanmıştır. 11 katılımcının 6'sının yazılı inovasyon stratejisi olduğu, 2'sinin inovasyon stratejisine ihtiyaç duymadığı ve 1'nin inovasyon stratejisi olmasına rağmen gerekli olan güncellemeleri gerçekleştirmedikleri görülmüştür. İnovasyonun örgüt faaliyetlerinde içselleştirilmesi nedeniyle örgüt stratejilerinden ayrı bir inovasyon stratejine ihtiyaç duymadıklarını belirten katılımcıların olduğu tespit edilmiştir. Ancak yazılı inovasyon stratejisinin örgütün ihtiyaçlarına ve değişen koşullara göre güncellenmesinin gerekli olduğu saptanmıştır. Düzenli güncellemelerin gerçekleştirilmesi durumunda yazılı inovasyon

stratejinin, inovasyonun sistemli yürütüldüğüne kanıt olarak değerlendirilebileceği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.2 Öğrenme Odaklılık ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkisi

Bu araştırmadaki katılımcıların öğrenme odaklılık kapsamında açık görüşlülüğe, öğrenmeye bağlılığa, paylaşılan vizyona ve sistemli bilgi paylaşımına yönelik cevaplar verdikleri görülmüştür. Bu başlıklar altında incelenecek olan öğrenme odaklılığa ilişkin bulguların değerlendirilmesinde görüşme soru formunda yer aldığı şekliyle aşağıda belirtilen 7-8.sorular ve 23-26. sorular yöneltilmiştir.

7. İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların vizyon sahibi olması gerekli midir?
8. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticilerde ve çalışanlarda ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
23. İnovasyon- bilgi yaratma ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
24. Paylaşılan bir vizyonun inovasyondaki rolü nedir?
25. Öğrenme - inovasyon ilişkisi var mıdır, böyle bir ilişki var ise işletmenizde hangi çerçevede ele alınmalıdır?
26. İnovasyon- iletişim (haberleşme) ilişkisi nasıl tanımlarsınız?

Öğrenme odaklılığı incelemek amacıyla açık görüşlülüğe, öğrenmeye bağlılığa, paylaşılan vizyona ve sistemli bilgi paylaşımına ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

3.3.4.2.1. Açık Görüşlülüğe İlişkin Bulgular

Örgütlerin yeniliklere ve değişime açık olması ölçüsünde, çalışanların inovasyona dönüşecek denemeler yapmaktan, risk almaktan ve başarısız olmaktan çekinmedikleri görülür. Örgütlerin yeniliklere açık olmasının inovasyondaki rolüne değinen Katılımcı 1'in ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Açık görüşlü olmalı, takım çalışmasına önem vermeli, müşteri iç görüşünü muhakkak değerlendirmeli, başarısızlıktan ders çıkarabilmeli, risklere açık olmalı; çünkü inovasyon pek çok yeniliği yapmayı, denemeyi gerektirir. Bu demelerdeki başarısızlık riskleri tabiki çok vardır ancak denememedeki risk denemedeği riskten çok daha büyüktür. Yeniliklere açık olmamak şirketin batmasına ve rekabet avantajını yok etmesine kadar gidebilir. Dolayısıyla başarısızlıklarda olmalı, yöneticiler bunlara karşı toleranslı olmalıdırlar. Belli denemelerden sonra hayata geçirilecek büyük bir başarı daha önceki başarısızlıkları bertaraf edecek şekilde olabilir. Tüm bu riskler ölçülebilir ve kontrol edilebilir olmalıdır.” (8.Soruya verilen cevap)

Öğrenme odaklılığın yeniliklere ve yeni fikirlere açık olmayı gerektirdiğini belirten Katılımcı 8'in konuya ilişkin ifadesi:

“Yenilikçilere açık olmalı bunun yanı sıra araştırmacı ve gelişmeleri takip eden kişiler olması gerekiyor. Yani yenilikçi fikirler sadece üst yönetimden ya da müdürlerden gelmemeli bir tasarımcı da sektördeki piyasadaki ya da teknolojiyedeki gelişmeleri takip etmeli, süreçlerdeki gelişmeleri takip etmeli ve önerilerle gelmeli.” (7.Soruya verilen cevap)

İnovasyonda yeni bilgilere açık olmanın gerekliliğini vurgulayan Katılımcı 3'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyonu teşvik etmek açısından bilgi paylaşımı ve yeni bilgilere açık olmak çok önemli. Üniversite-sanayi işbirliğine açık olmak, devlete herkese kapınızı açın demek bunların hepsi dış iletişimle ilgilidir. Devlet, çalışan, üniversiteler, müşteriler vb. ilişkiler ve haberleşmeler önemlidir.” (26.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, örgütlerin yeni fikirlere açık olmadıkları durumda inovasyonun sağladığı rekabet avantajının yok olabileceğini belirtmiştir. Katılımcı 8, örgütlerin başarılı olabilmesi için örgütün pazardaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve yeniliklere açık olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı 3, inovasyonu teşvik eden faktörün örgütün içinden ve dışından elde edilecek bilgi olduğunu, bu nedenle örgütlerin yeni bilgiye açık olması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla Katılımcı 1, Katılımcı 8 ve Katılımcı 3'ün yukarıda belirttiği gibi başarısızlıklardan ve denemelerden elde edilecek başarılar için risk almanın ve yeniliklere açık olmanın gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.4.2.2. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Bulgular

Örgütler pazardaki gelişmeleri takip ederek inovasyona dönüşecek yeni fikirleri geliştirirler. Dolayısıyla örgütler öğrenmeye bağlılık yaratarak örgüt içinden ve dışından elde edilen bilgileri, inovasyon yönetim sürecine sürekli olarak transfer

etmeye çalışırlar. Benzer şekilde bilginin inovasyon yönetim sürecindeki önemine değinen Katılımcı 1'in yeni bir fikrin geliştirilebilmesinin, aynı zamanda örgütün bilgi birikimine bağlı olduğunu belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Bilgi vizyonu besler. Bilgi aynı zamanda ihtiyaçları ortaya koyar. Ortaya çıkan şikayeti veya hayali hayata geçirmek için gerekenlerin ne olduğunu anlamak, onları uygulayarak o ihtiyacı karşılamak, hayalse hayali gerçekleştirmek, şikayetse şikayeti ortadan kaldıracak süreç iyileştirmelerini yapmak vs. bunların hepsi bilgi temelli şeylerdir. Dolayısıyla bu teknolojik bilgi ya da akademik bilgi olabilir veya bir pazar bilgisi olabilir veya müşterinin ihtiyaçlarına yönelik bilgi olabilir. Bilgi olmadan zaten bir şey olması beklenemez... Kendi geçmişinden, müşterisinden, paydaşlarından, önüne çıkan her şeyden bir şey öğrenmesi ve bunları kendi başarısına kendi inovasyonuna yönelik transfer edebilmesi ile mümkündür." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2'nin, örgütün pazardaki gelişmeleri takip ederek sürekli olarak bilgi edinmeye odaklanması sonucunda inovasyona konu olacak ihtiyaçların ve problemlerin tespit edilebileceğini belirten ifadesi:

"Fikrin yaratacağı etki çok önemli. Fikir yaratmanın öncesinde trendler, müşteriler, şirketler, rakipler, benzer ürünler, yöntemler hakkında sürekli olarak bilgi sahibi olmadan kimseyi bir tünele sokamazsınız. İhtiyaç ve problemin öncesinde dünya, sektör, müşteriler ile ilgili bilgi vermezsek kişi ihtiyacı göremez problemi tam tanımlayamaz." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in inovasyon ile bilgi üretme arasındaki ilişkiye yönelik ifadesi:

"Bilgi, inovasyon çalışmalarının direkt bir çıktısı olarak düşünüyorum. Ar-Ge tabanlı bir ürünün sonucunda bir bilgi çıkabilir, süreçlere ile ilgili bir sistemle ilgili de bilgi çıkabilir. İnovasyonun en önemli çıktılarından biri bilgidir." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4, inovasyon ile bilgi arasındaki ilişkiyi, örgütün içinden ve dışından elde edilen bilginin inovasyon yönetim sürecinde kullanılması ve bu süreç sonunda yeni bilginin üretilmesi açısından değerlendirmiştir. Katılımcı 4'ün inovasyon ve bilgi üretme arasındaki etkileşime ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Bilgi inovasyon sırasında ortaya çıkan sonuçtur. Ürün çıkıyorsa bilgi de yaratılmaktadır. Sayısız bilgi arasında bilimsel veriler, işletmeden alınan veriler, işletme dışarıdan elde edilen bilgiler projenize uygun şekliyle kullanılması önemlidir." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9, bilgi birikimi sonucunda yeni bir şeylerin üretilebileceğini vurgulayan ifadesi:

“İnovasyon temelinde yatan bilgidir. Belli bir bilgi birikimi olmadan inovatif olmanız mümkün değil. Ancak temel felsefe “en iyi bildiğim şey hiçbir şey bilmediğimdir” mantığı ile firma ve kişisel boyutta her bir başarıda yeni bir şeyler üretiyorsunuz ve bu çıktı gibi büyüyor.” (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 8, Katılımcı 4 ve Katılımcı 9, inovasyona dönüşecek fikrin, mevcut bilgi birikiminden ve yeni edinilen bilgiden etkileneceğini vurgulamışlardır. Bu katılımcılar inovasyon yönetim sürecinin sonucunda yaratılan yeni bilginin başka bir inovasyonu etkileyebileceğini de belirtmişlerdir. Dolayısıyla 11 katılımcının 5'nin ifadelerden yararlanarak, örgütlerin öğrenmeye bağlılık yaratması ile örgütün içinden ve dışından edinilen bilgilerin inovasyonlara dönüşecek yeni fikirlerin geliştirilmesini tetiklediği sonucuna varılması mümkündür.

3.3.4.2.3. Paylaşılan Vizyona İlişkin Bulgular

Paylaşılan vizyon, inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunan herkesin aynı amaçlar etrafında hareket etmesini sağlar. Bu kapsamda Katılımcı 1'in, paylaşılan vizyonun inovasyon faaliyetlerindeki rolüne değinen ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yönetici ve çalışanlar tabii ki vizyon sahibi olmalıdır. İnovasyonun hiç bitmeyecek bir yolculuk olarak görülmesi gerekir. Muhakkak bir vizyon sahibi olması gereklidir. Çalışanların vizyoner olması önemlidir ancak liderler şirketleri bir yerlere taşırlar. Liderlerin, üst yönetimin işletmelerini gelecekte gördükleri yer işletmenin vizyonudur. Bu vizyonu düzgün oluşturabilirsiniz ve paydaşlarınızın (hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler) önüne koyabilmelisiniz. Bu vizyon paydaşları heyecanlandırmalı nitelikte olmalıdır. Zaten mevcut gidişinizde ulaşılabilir bir vizyon koyarsanız, paydaşlar bu durumda kendilerini bugünden farklı kılma gibi bir ihtiyaçları olmaz. Dolayısıyla inovasyon gibi de bir arayış içinde olmazlar. Yüksek çatalı ve onları heyecanlandıracak bir vizyon koyarsanız, bugünkü halleri ile oraya gidemeyeceklerini anlarsa, farklılaşmak içinde inovasyon gibi çok önemli bir araca başvuracaklardır.” (24.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, paylaşılan vizyonun örgüt paydaşlarında inovasyon yapmak için istek uyandırdığını ifade etmiştir. Katılımcı 1, örgütlerin ve paydaşlarının ulaşılabilmesi mümkün olmayan vizyon ile var olan faaliyetlerden farklılaşan inovasyonları meydana getirmeye yöndiklerini vurgulamıştır. Bu ifadeden yararlanarak vizyon sahibi olmanın ve bu vizyonu paydaşlara aktarmanın, inovasyonun gerçekleşmesinde

tetikleyici rol üstlendiği sonucuna varılması mümkündür. Dolayısıyla üst yönetimin ve çalışanların vizyon sahibi olması hem inovasyona katkıda bulunacak fikirlerin geliştirilmesini hem de inovasyona ilişkin uygulamaların gerçekleştirilmesini etkileyeceği düşünülmüştür.

Katılımcı 4'ün, çalışanların vizyoner olması gerektiğini belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Çalışanlar vizyon sahibi olmalıdır. İşletme vizyonuna bağlı olarak boarddakiler ve Ar-Ge'dekilerin vizyonları şekilleniyor. Vizyona bağlı olarak stratejiler belirlenmeli. İşleme çalışanların vizyon ve hedefler üzerinde tespitlerde bulunmak üzere geniş çaplı toplantılar yapılıyor. Amaç işletme ve çalışan hedeflerinin ve amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Senelik yapılan bu strateji toplantılarında taraflar birbirini anlar.” (7.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4, vizyona bağlı olarak stratejilerin belirlendiğini ve bu vizyonun Ar-Ge faaliyetlerini etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 4, vizyon toplantılarında örgüt ve çalışan amaçlarının uyumlaştırılmasının hedeflendiğini belirtmiştir.

Katılımcı 6, vizyonun, çalışanların inovasyonda kendilerinden ne beklediğini anlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 6'nın ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilerin vizyon sahibi olması, çalışanlarında bilgi sahibi olarak bir inovasyonun ne olup olmadığı önemlidir. Herkes vizyon sahibi olması mümkün değildir, yöneticiler onları yönlendirmelidir. İnovasyon tek bir grubun tekelinde değildir, herkesin işidir. Önemli olan kişinin inovasyon yapabileceğini bilmesidir.” (7.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, Katılımcı 4 ve Katılımcı 6 ifadelerinde, örgütte vizyonun inovasyon faaliyetlerini etkilemesindeki rolünden ötürü üst yönetimin ve çalışanların vizyoner olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı 1, paylaşılan vizyonun paydaşları inovasyon yapmaya yönelttiğini vurgulamıştır. Katılımcı 4, vizyonun Ar-Ge faaliyetlerini ve stratejileri etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 6, yöneticilerin vizyon etrafında çalışanları yönlendirdiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla 11 katılımcının 3'ünün ifadelerinden paylaşılan vizyon hem paydaşların inovasyona katılımını hem de inovasyon ile ilgili kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu anlamalarını sağladığı sonucuna varılmıştır.

3.3.4.2.4. Sistemli Bilgi Paylaşımına İlişkin Bulgular

Örgütler açık görüşlü olduklarında, öğrenmeye bağlılık yarattıklarında, paylaşılan vizyon ile amaçlar arasında uyum sağladıklarında ve sistemli bilgi paylaşımı sonucunda bilgiyi örgütün tüm hücrelerine ulaşılabilir kıldıkları ölçüde öğrenme odaklı olurlar. Bilgi birikiminin sağlanması, örgütte bilgi paylaşımının ve depolanmasının sistemleştirilmesinin bir sonucudur. İnovasyon yönetim sürecinde, örgüt içinden ve dışından gelen tüm fikirlerin ve bilgilerin ortak bir havuzda toplanması ile bilginin sistemli bir şekilde paylaşılması gerçekleşir ve örgütteki herkesin bu sürece katkıda bulunması mümkün hale gelir. Bu bağlamda bilgi paylaşımının öğrenmede yaratacağı etkiyi vurgulayan Katılımcı 4'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

"İnovasyon ve iletişim ilişkisi çok önemlidir. Domino etkisi söz konusudur. Çalışanlar fikir üretmesi aşamasında birbirleri ile paylaşımları sonucunda daha verimli olabilirler." (26.Soruya verilen cevap)

Bilginin paylaşımı ile ilgili Katılımcı 6'nın ifadesi:

"Bilginin paylaşılması anlamında önemlidir. Şirket içinde ne olup bittiğini bilmiyorsanız doğru inovasyonu yapamayabilirsiniz. Başkalarının ne yaptığını bilmeniz gerekir, diğer birimlerin ne yaptığını bilmeniz gerekir, başkalarının ne yaptığını bilmeniz ve tekrarlamamız gerekir ya da ortaklaşa inovasyon yapıp geliştirmemiz gerekir." (26.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in bilgi paylaşımına ilişkin ifadesi:

"Bilgi paylaşımında yapılan tüm çalışmalar ve bunların çıktıları ve süreçler farklı şekillerde server üzerinden ya da e-fikir portalı üzerinde paylaşılıyor ve orada etkileşime geçilebiliyor şöyle ki e-fikir portalında biri bir fikir sunuyor diğeri altına bununla ilgili şöyle yapsak daha iyi olabilir gibi öneride bulunuyor...Çoğu zaman e-fikir portalının üzerinden bilgi paylaşımına gidiyoruz. Bazı arkadaşlarımız dışarıda oluyor onlara ulaşım açısından da e-portal üzerinden de fikirlerin paylaşılması faydalı oluyor. Kişi fikrini e-fikir portalına giriyor, daha sonra bir süre bu öneri açık kalıyor o sürede diğerleri olumlu olumsuz önerilerini paylaşıyor... Çalışanlar portala fikrini yazdığı gibi direk yöneticisine de gidebilir. Süreç tamamlandığında fikri üreten çalışana geri bildirim muhakkak yapılıyor. Altı ayda bir tüm çalışanları toplayarak şu fikirler geldi, bu süreç yapıldı vs gibi iki gün süren bilgi paylaşımı yaptığımız bir çalıştay ile genel değerlendirme yapılıyor." (26.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3'ün inovasyona dönüşecek fikirlerin değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen kapsamlı toplantılara ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Firma için önceden mutlaka önceden inovasyon ile ilgili bilgi verilmeli, ihtiyaç ve problemler içeriden alınmalı, sonra onlardan tamam o zaman bunlar üzerinden fikir ve çözüm önerelim, fikirler seçilmeli ve hayata geçenler ödüllendirilmelidir...Her Salı günleri vizyon toplantısı yapıyoruz. Çorlu'daki Ar-Ge merkezimiz, Yıldız Teknik Üniversite ile Teknopark'daki Ar-Ge merkezimizde üretim birimleri ve online olarak tüm beyaz yakalıların katıldığı vizyon toplantısı gerçekleşiyor. Bu toplantılarda yapılanlara ilişkin gelişmeler, bilgi paylaşımı ve serbest kürsü dediğimiz aklına gelen isimli/isimsiz kağıtlara yazılan bu fikirleri Yönetim Kurulu Başkanı okuyor. Herkesin fikirlerini özgürce iletebildiği toplantılardır. Yönetim Kurulunun direkt katılabildiği, her kesin aklına gelenleri sorabildiği, firma içi gelişmelerden de çalışanların haberdar edildiği, eğitim amaçlı videoların sunulduğu, dışarıdan konukları çağırdığımız bir sistemdir. İnfomal toplantı ortamı söz konusu, önerilerin bulunduğu toplantı sonunda toplu bu fikirleri sunalım dediğimiz bir ortam. İnovasyon Komitesinde İK, Bilgi İşlem, Finans, Yatırım, Genel Müdür Yardımcımız ve ilgili konuya göre İnovasyon Kulübü bulunuyor. İnovasyon Komitesi daha çok uygulamaya yönelik, Kulüp fikrin değerlendirilmesi ile ilgilidir." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3'ün İnovasyon Kulübü tarafından sistemli bilgi paylaşımının denetlendiğini belirten ifadesi:

"Fikrini paylaşma platformu (Fikrini Paylaş Platformu) var. Her türlü fikir paylaşılıyor. Fikirleri çalışanlar puanlıyor. İK müdürü bu platformu takip ediyor. İnovasyon Kulübü bunun sistemleştirilmesini sağlıyor. Fikirler belli bir yöntemle paylaşılmıyor. Bilginin doğru yerlerde paylaşılmasının sağlanması da çok önemlidir. İnovasyon Kulübü bilgi yönetimini sağlıyor. Bilginin herkese ulaşması önemlidir, Kulüp bununla ilgileniyor. İnovasyon İş Geliştirme Süreci belli bir onaydan geçmiş fikrin piyasa ile buluşması için bir süreçtir." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3'ün bilgi paylaşımının öğrenmedeki rolünü vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Öğrenen organizasyon olarak öğrenmenin bitmeyeceğini bilmeniz önemlidir. Öğrenmeleri kategorize ederek bilgiyi yönetme ve ilgili yerler ile paylaşma üzerine kuruludur. Bilginin iç ve dış paylaşımı dahiliyet açısından ve karşıdaki insana yorum ve fikir vermesi için fırsat veriyorsunuz. Örneğin fuarda şunu gördük deyip paylaşırsanız karşınızdaki de kendi birim sorunlarına farklı bir gözle bakabilir..Rapor, makale, literatür taraması, araştırma yorumları, platformlar, uluslararası örgüt raporları ve araştırmaları, devletin düzenleyici politikaları, devlet kurumları yöneticilerin networkü ve deneyimi, hukuki çerçeve, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, bayiler, akademisyenler, danışmanlıklar, çalışanlar birer bilgi ve öğrenme kaynağıdır ve bunlar takip edilmelidir." (23.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 8, Katılımcı 7 ve Katılımcı 3, örgütte bilgi paylaşımının süreklilik içerisinde gerçekleşmesinin inovasyon yönetim sürecindeki önemini vurgulamışlardır. Bu katılımcı ifadelerinde görüldüğü gibi sistemli bilgi paylaşımı, çalışanın inovasyon faaliyetlerine katılımını artırdığı gibi fikirlerini özgürce

aktarabildikleri bir platform yaratır. Öğrenme odaklılığın alt boyutlarından olan sistemli bilgi paylaşımının aynı zamanda buna zemin hazırlayan örgüt ikliminin bir sonucu olarak da değerlendirilmesi mümkündür.

Katılımcı 1'e göre tüm paydaşlardan alınan bilgiler, geleceğe yönelik tahminleme yeteneğini geliştirir ve gelişmeleri anlamlı tespitlerde bulunarak yorumlama ihtimalini artırır. Katılımcı 1'in kısa ve orta vadeli öngörülerin uzun vadeli tahminleme yapmada yetersiz kaldığını belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Dış dünya ile networking içinde çalışmamız çok önemlidir, çünkü biz daha çok bugünü ve orta vadeyi görebiliriz. Ama biz daha uzun dönemi teknolojideki değişimleri, araştırmaları görmemiz mümkün değildir. O nedenle inovasyon örgüt içi değil aynı zamanda örgüt dışı bir çalışmadır... Paydaşlarınızla beraber düşünen, paydaşlarınızla (iş ortakları, müşteriler, danışmanlar, akademik camiadır) beraber hareket eden bir yapı olmalıdır. Bu paydaşlar ile mutlaka çalışmalısınız. Aksi takdirde dış dünya ile sizden daha iyi bir ekip olan bir işletmenin önüne geçme şansınız olmaz.” (11.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9'un öğrenme ve inovasyon ilişkisine yönelik yorumu:

“Öğrenme bilgi ile alakalıdır. Tesadüfen bir şeyi bulduğunuzda bu icat oluyor, bizde ise temelde inovasyonun temelinde % 20 etkilidir. Devamlı bilgi edinirken de öğreniyoruz zaten biz mevcut bilgiden yola çıkıyoruz. Hali hazırda belli bilgi birikimi ile çalışmaya çalışıyoruz. Bilgi edinirken de öğreniyoruz.” (25.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9, bilgi edinmenin öğrenmeyi tetikleemesinin, öğrenmenin gerçekleşmesi ile de yeni bilginin yaratılmasının örgütte öğrenmeye bağlılığı arttıracaklarını belirtmiştir. Öğrenme odaklı bir örgütte, yöneticilerin iş deneyimleri ve iş yaşamında kurdukları profesyonel bağlantılar birer bilgi ve öğrenme kaynağıdır. Katılımcı 9'un konuyla ilgili ifadesi:

“Projelerin başarılmasında çok çok önemli çünkü hali hazırda çalışmalarını yönlendirebilecek bir üst yönetimimiz var bu nedenle doğru bağlantıları kurmada yardımcı oluyorlar. Gübre ile ilgili bir çalışmada şu firmada şu kişi sorduğun sorulara cevaplayarak sana yardımcı olabilir şeklinde yönlendirmeleri olmakta. Hızlandırmak, kolaylaştırmak, kaynak ayırmak, karar verme mekanizmalarında üst yönetim oldukça etkilidir. Süreçlerin ve inovasyon çalışmalarının rahat yürümesini sağlıyor.” (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8'in bilgi kaynağı olarak çalışan deneyimlerinin inovasyon faaliyetlerindeki rolüne değinen ifadesi:

“Ürün ve sistem tarafından bakarsak yöneticilerimiz mühendis tabanlıdır ve teknik yönlendirici oluyorlar. Süreçlere dair yapılacak inovasyon noktasında daha önce başka şirketlerde çalışmış insanların deneyimleri bizden fazla olduğundan süreçler kapsamında yönlendirici rolleri oluyor.” (9.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9 ve Katılımcı 8, inovasyon fikrinin inovasyon projesine dönüştürülmesinde çalışanların, yöneticilerin deneyimlerinden ve iş çevrelerindeki ilişkilerinden yararlandığını belirtmişlerdir.

Katılımcı 5, sistemli bilgi paylaşımının, örgütün inovasyon faaliyetlerindeki rolünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Her çalışan öneri sistemimize öneri verebiliyordu, her şey fikir olabilirdi. Ancak buna ticari değer katan, fark yaratan bir fikir olup olmaması fikir sistemleri içinde önemli değildi. Sonuçta hepsi bir iyileştirmeye girdi veriyordu ama çalışan istediği zaman bu fikri verebiliyordu. Çalışanda bu farkındalığı yaratacaz.”(26.Soruya verilen cevap)

İnovasyon yönetim sürecinde, örgüt için müşteriler, rakipler, tedarikçiler, devlet kurumları ve üniversiteler birer bilgi kaynağıdır. Katılımcı 2'nin konuyla ilgili ifadesi:

“Fikrin yaratacağı etki çok önemli. Fikir yaratmanın öncesinde trendler, müşteriler, şirketler, rakipler, benzer ürünler, yöntemler hakkında bilgi sahibi olmadan kimseyi bir bilgi tüneline, inovasyon geliştirme sürecine sokamazsınız. İhtiyaç ve problemin öncesinde dünya, sektör, müşteriler ile ilgili bilgi vermezsek kişi ihtiyacı göremez ve problemi tam tanımlayamaz... Firmanın ihtiyaç ve problemle başlaması bir şey ifade etmiyor öncelikle çalışanlara inovasyonun ne olduğu anlatılıp dünyada neler olduğunu anlatmak gerekiyor. Kişinin bunları araştırmak ilgi alanına girmiyorsa bunları bilmiyor ve ihtiyaç ve problemler ortadan kalıyor.” (23.Soruya verilen cevap)

Örgütler sistemli bilgi paylaşımı ile inovasyon yönetim sürecinde bilginin herkese ulaşmasını sağlar. İnovasyon yönetim sürecinin etkinliği, her aşamada sürece katılanların kendilerinden ne beklendiğini bilmesine ve bilginin sistem dahilinde tüm çalışanlara ulaştırılmasına bağlıdır. İnovasyon yönetim sürecinin basitleşmesi hem çalışanların bu sürece katılımını kolaylaştırır hem de inovasyonun etkinlik göstergesi olan inovasyon performansını etkiler. Katılımcı 1, inovasyon yönetim sürecinin sistemli bir şekilde gerçekleşmesi durumunda bu sürecin basitleştiğini vurgulamıştır. Katılımcı 1'in ifadesi:

“Genel olarak baktığınızda inovasyon, fikirden başlayan uygulamaya veya elle dokunulabilir bir sonuca mesela lasmana kadar uzanan bir süreçtir. Süreç çok basittir...Fikir aşamasıyla başlar. Bu fikir aşamasından sonra fizibilite çalışmaları yapılmalı ve fikrin geliştirilmesi gerçekleşmelidir. Stage and Gate modelini kullanıyoruz... Stage and Gate’de beş aşama ve beş geçit vardır. Her bir aşamada belli geliştirmeler yapılır, fikir üzerine geliştirmeler yapılır; her geçitte de o yapılan geliştirmeler değerlendirilir. “Stratejilerimize uyuyor mu?, yapılan yatırımların geri dönüşümü beklendiği doğrultuda mı?, arzu ettiğimiz pazar payına ulaşıyor muyuz?, arzu ettiğimiz değere ulaşıyor muyuz?” son aşamaya kadar bunlar göz önüne alınır. Fikir daha başlarda da geri çevrilebilir daha dördüncü beşinci aşamada ya da geçitlerde de hedeflenenlerden sapma varsa buralarda da sonlanabilir. Dolayısıyla metodolojik olarak baktığınızda “design thinking” mantığında fikirden lansmana, veya sonrasında Stage and Gate’deki aşamalarında ve geçitlerinde her ihtimalde her çeşitte her alternatifte bu sürecin yönetimi son derece kolaydır. Yeter ki hangi aşamada ne yapılması gerektiği iyi tanımlanabilsin ve tüm paydaşlara düzgün anlatılabilsin. İnovasyon bir süreç yönetimidir, diğer tüm fonksiyonlarda olduğu gibi süreçlerle yönetilmesi gerekir. İnovasyon “aklıma bir fikir geldi, hayata geçireyim” gibi bir şey değildir. Üzerinde yoğun çalışılması gerekir.” (3.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9’un inovasyon yönetim sürecinin karmaşıklık düzeyine ilişkin yorumu:

“Proje yönetimine ilişkin aşamaları belirli zaman termininde gerçekleşmesi beklendiği süreç karmaşık gibi görünse de süreç basittir. Her gün yeni bir şeyler deneyerek ve başarısız olduğunda tekrar deneyerek artık inovasyon herkese işlemiş durumunda. Süreç değer yaratma ile sonuçlanmalı, kaynakların doğru kullanımına ya da daha yüksek kar elde etmek gibi fayda yaratması gerekmektedir. Satılabilir bir süreç yoksa inovatif bir süreç olmuyor.” (3.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, Katılımcı 1 ve Katılımcı 9’un ifadeleri incelendiğinde, inovasyon yönetim sürecinin basitleşmesinin, örgütlerde inovasyonun içselleştirilmesinde kolaylaştırıcı rolü olduğu saptanmıştır.

Katılımcı 3’ün inovasyon odaklı kültürün, inovasyon yönetim sürecinin basit veya karmaşık bir süreç olarak yürütülmesini etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı 3’ün inovasyon yönetim süreci basitleştikçe, bu sürece katılımının artacağına ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Süreç karmaşık ama basitleştirmeye çalışıyoruz. Basitleşen süreçte herkesin dahiliyeti ve işlerlik artmaktadır. Zaman ve işbirliği ile inovasyon çalışmaları yapılmaya çalışılmaktadır. İnovasyonun ciddiyetini, herkesin dahil olmasını sağlamaya çalışıyoruz. Tanıtım posterleri yapıyoruz herkese inovasyonu aşlamaya çalışıyoruz. Fikrin elde edilmesi çok önemlidir. Herkesin dahiliyeti çok önemli bu aşamada. Fikri uygulamaya dönüştürmekte departmanlar inanmadığında bunu aşmak adına doğru zamanda herkesi dahil edip herkesin heyecan duymasını sağlayabildik. Son iki projemiz için herkes aynı heyecanı duyarak sürece dahil olmaktadır.” (3.Soruya verilen cevap)

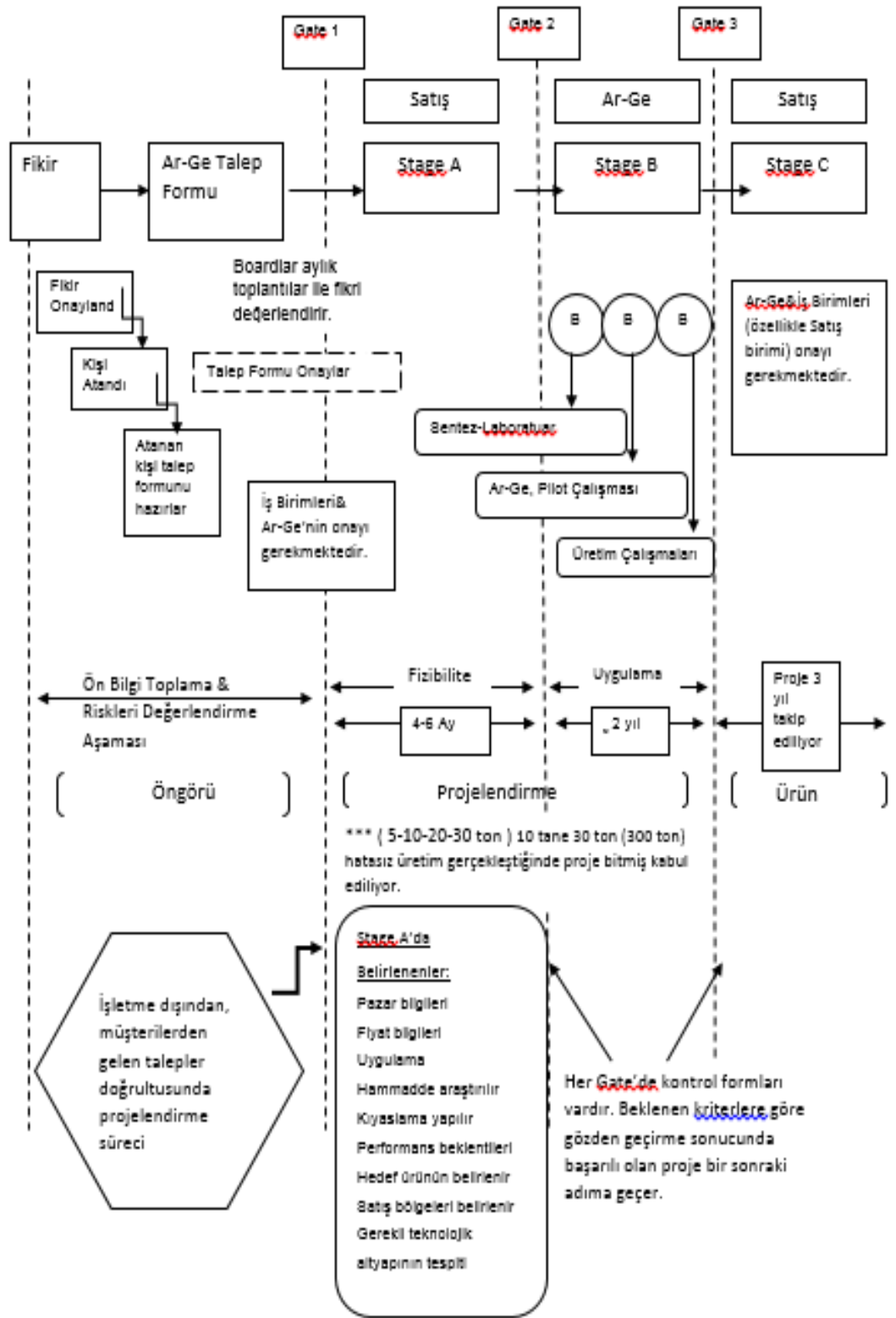
Katılımcı 2'nin inovasyon yönetim sürecinin karmaşıklığının uygun yöntemlerin kullanılması ile basitleşeceğini belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon karmaşık bir süreç değil. İnovasyon her zaman yaptığımız bir şey çözüm için yüzlerce yol var, bunları bilirsek bu çok basit. Önemli olan yöntemler kullanarak karmaşık süreçler çok basitleşebilir. Çığır açacak inovasyonlar için öncelikle yöntemler ile basitleşen süreçler ile değer yaratmayı amaçlıyoruz.” (3.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3 ve Katılımcı 2, inovasyon yönetim sürecinin basitleştirilmesi ya da karmaşık olarak yürütülmesinin, inovasyona katılımı artırmasındaki rolüne değinmişlerdir. Katılımcı 4, inovasyon yönetim sürecinin basitleştirilmiş olmasının süreçteki kişilerin, görevlerin ve aşamaların belirli olmasına ve rutinleşmiş toplantılarda gerçekleşen bilgi paylaşımına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4'ün konuyla ilgili ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon basit bir süreçtir. Kişiler, görevler ve süreçler belli olması nedeniyle basittir. Aylık ve üç aylık toplantılar yapılması, bunun dışında çalışanlar projeleri ile ilgili gün içinde bilgi paylaşımında bulunması nedeniyle süreç basittir ve hızlı bir şekilde ilerlemektedir.” (3.Soruya verilen cevap)

İnovasyon faaliyetlerinin Stage and Gate süreci ile nasıl sistemli bir şekilde yürüttüğünü göstermek amacıyla Katılımcı 4'ün inovasyon yönetim sürecine ilişkin ifadelerinden Şekil 28 oluşturulmuştur ve daha sonra Katılımcı 4 ile görüşülerek bu şeklin doğruluğu onaylanmıştır. Şekil 28'de görüldüğü gibi Stage and Gate sürecinin her bir aşamasında belirlenen amaçların gerçekleşmesi ile yeni fikrin inovasyon projesine dönüştürülmesine ve bu projenin uygulanmasına karar verilir. Hangi aşamada kimin değerlendirme yapacağı, hangi birimlerin inovasyondan sorumlu olduğu, hangi miktarda prototipin üretileceği, ne zaman inovasyon projesinin fizibilitesinin yapıp ticarileştirileceği ile ilgili tüm analizler ve değerlendirmeler bilimsel yöntemler çerçevesinde gerçekleştirilir.



Şekil 28. Katılımcı 4'ün İnovasyon Çalışmaları: Stage Gate Süreci

Şekil 28’de görüldüğü gibi geliştirilen yeni fikir, bilgi paylaşım platformuna iletilir. İnovasyondan sorumlu birim bu fikri ön değerlendirmeye tabi tutarak inovasyon projesine dönüştürülmesine karar verir ve inovasyon projesindeki sorumlu kişiyi belirler. Atanan sorumlu, bu inovasyon projesi için “Ar-Ge Talep Formu” doldurur. İnovasyon Kurulu, müşteri talepleri doğrultusunda Gate 1’de (1. Kapı) Ar-Ge Talep Formunu değerlendirir. İnovasyon Kurulu, bu fikri onaylaması sonucunda inovasyon projesinin fizibilite çalışması 6 ay içerisinde değerlendirilir. İnovasyon projesinin fizibilitesi kapsamında pazar bilgisi, fiyat, hammadde ve üretim süreci rakiplerinkilerle ve mevcut örgüt uygulamaları ile karşılaştırılır. Fizibilitesi değerlendirilip onaylanan inovasyon projesinin pilot çalışması Ar-Ge’de gerçekleştirilir ve daha sonra üretim aşamasına geçilir. İnovasyon projesinin uygulamaya geçişi ortalama 2 yıl sürer. Her bir değerlendirme aşamasında (1. Kapı, 2. Kapı) kontrol amaçlı formlar doldurularak hedeflenen amaçlar ile ulaşılan amaçlar kıyaslanır.

İnovasyon projesinin uygulamaya geçiş aşamasını, satış aşaması takip eder. Ar-Ge ve satış birimindeki yetkililer, projeyi tekrar değerlendirerek inovasyon projesinin pazara sunulmasına yönelik karar verirler. Bu süreç sırasıyla öngörü, projelendirme ve satış olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Her bir aşamada inovasyon projesinin durulmasına karar verilmesi mümkündür. Fikrin, inovasyon projesine dönüştürülüp pazara sunulması ortalama 5 yıl sürer. İnovasyon projesine fikirler, örgüt içinden gelebileceği gibi örgüt dışından müşteri talepleri doğrultusunda da gelmesi mümkündür.

Katılımcı 4, inovasyon performansının, projelendirme sonunda başvuru ve alınan patent sayısı, katkıda bulunan kişi sayısı, gelen ve projelendirilen fikir sayısı, proje maliyetleri, satış, gelir kriterlerine göre belirlendiğini ifade etmiştir. Katılımcı 4, yeni fikrin inovasyon projesine dönüştürülmesinden uygulamaya geçilmesine kadar ki her bir aşamada belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ile inovasyon performansını ölçtüğünü belirtmiştir.

Stage-Gate sürecindeki her aşamanın sistematik olarak gerçekleşmesi inovasyon yönetim sürecini basitleştirir. Katılımcı 6, inovasyon yönetim sürecini hızlandıracak uygulamalar ile de bu sürecin basitleşeceğini vurgulamıştır. Katılımcı 6’nın konuyla ilgili ifadesi:

“Biz mümkün olduğu kadar basitleştirmeye çalışıyoruz. Ne kadar karmaşık olursa etkinliğini o kadar kaybediyor o nedenle mümkün olduğu kadar basit ve hızlı olması önemli bizim için. Prosedürlerden arındırmak gerekli, örneğin inovasyon yapacaksanız bir satın alma yapmanız gerekiyorsa onay süreci yavaşlatıyor, dışarıdan bir şey yapacaksanız üçüncü parti kurumlar süreci uzatıyor. İnovatif anlamda yeni hizmetler geliştirmek için farklı üçüncü parti kurumlar ile çalışıyoruz, belli işler yaptırıyoruz onlara bu noktada. Kurumsal bir firma olduğumuz için satın alma süreçleri var ve bunlara ait hesaplama süreçleri var bunları uygularsak süreçler çok uzuyor. Halbuki bunların yerine beraber en çok çalıştığımız firmalarla çerçeve sözleşmesi imzalıyoruz. Bu sözleşme ile buradaki belli bir miktara kadar satın alma değerine kadar bu satın alma süreçlerine girmeden onlardan teklif alıp satın alma yaptırabiliyoruz. 3 ay sürecek bir iş 15 günde bitebiliyor.” (3.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4 ve Katılımcı 6, inovasyon yönetim sürecinde yeni fikrin oluşturulmasında, bu fikrin projelendirilmesinde ve uygulamaya geçilmesinde inovasyon performansını değerlendirmek amacıyla her bir aşamada ölçülebilir kriterlerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Tüm katılımcıların öğrenme odaklılık ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide inovasyonu destekleyen kültürün rolüne değindikleri görülmüştür. Bu ilişkiyi detaylandırarak incelemek amacıyla Tablo 25'de görüldüğü gibi inovasyon odaklı kültürün ve öğrenme odaklılığın ilişkisine kanıt olabilecek ifadeler derlenmiştir.

Tablo 25. İnovasyon Odaklı Kültür ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi

Katılımcılar	İnovasyon Odaklı Örgüt	Öğrenme Odaklılık			
		Açık Görüşlülük	Paylaşılan Vizyon	Öğrenmeye Bağlılık	Sistemli Bilgi Paylaşımı
Katılımcı 1	Riski alma teşvik edilmelidir. İnovasyon dostu ortam yaratılmalıdır. Stratejiler ile uyumlu inovasyon fikirleri projelendirilmelidir. Kurumsal girişimcilik desteklenmelidir. Takım çalışması desteklenmelidir. İnovasyon içselleştirilmelidir.	Çalışanlar vizyoner olmalı ve yeniliklere açık olmalıdır.	İnovasyonun başındaki lider vizyoner olmalıdır. Vizyoner lider inovasyona dost çalışma ortamı yaratmalıdır. Vizyoner lider inovasyonu hem örgütiçi hem de örgüt dışı ekiplerle hedeflenen amaçları gerçekleştirmelidir. Viyon inovasyon için yol haritası sunmalıdır.	Öğrenme hiç bitmeyecek bir süreçtir. Çalışanlar hatalarından öğrenebilir. Başarısızlık bir öğrenme girdisidir.	Bilgi paylaşıldığı sürece etkinliği artan bir girdidir. Bilginin paylaşımı diğer çalışanların yeni fikir üretmesini ve inovasyondaki katkıları artırır. Sistemli bilgi paylaşımını sağlayan bir platform mevcuttur. İnovasyona ilişkin yeni bilgi girişinden, projelendirilmiş inovasyonlardan ve yürütülen süreçlerden ilgili kişiler ve tüm çalışanlar bilgilendirilir.
Katılımcı 2	Üst yönetim desteklemelidir. Herkes inovasyonu benimsemelidir. Sorgulayıcı zihin yapısı kurkulanmalıdır. Sorgulayıcı çalışanın istihdamına uygun İK politikası olmalıdır.	Çalışanlar değişime açık ve inovasyon yapmaya hazır olmalıdır.	Herkes vizyoner olmalıdır. Çalışanlar paylaşılan vizyon ile geleceğe odaklı bir bakış açısına sahip olmalıdır.	Başarılar ve başarısızlıklar çalışanların öğrenmesi için önemli birer çıktıdır. Devamlı öğrenme esastır. Çalışanlar müşteriler ve rakipler ile yaşanan tüm deneyimlerinin bir öğrenme süreci olarak görür.	Bilginin sistemli bir şekilde paylaşılması inovasyon sürecinin etkinliği açısından önemlidir. Çalışanların fikirlerini paylaşmaları başkalarının da bu fikirlerden etkilenecek katkıya bulunmasını ve yeni fikir üretmesini etkiler. Bilgi paylaşım platformu örgütte olmalıdır.
Katılımcı 3	Kültür olmalıdır. İnsanların fikirlerini paylaşabildiği, değiştirme yeteneğine fırsat veren kültür olmalıdır. Kültür firma vizyonunu çalışanlarına iletebilmelidir. İnsanların paylaşma ihtiyacı yaratılmalıdır. Üst yönetim bu kültürü desteklemelidir.	Örgüt ve çalışanlar mücadeleciler, iyimser, vizyoner ve açık görüşlü olmalıdır.	Yöneticilerin vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon ile çalışan inovasya ilişkin örgütün beklentilerini kavramalıdır. Vizyonu çalışanları yönlendirebileceği bir araç olarak görülmelidir. Vizyon inovasyonun örgütte gündemde kalmasını ve içselleşmesini sağlamalıdır.	Bilginin paylaşımı ve bilgi yönetimi devamlılık göstermelidir.	Örgütte inovasyona katılımı teşvik edilmesi açısından bilgi paylaşımı çok önemlidir. Üniversite-sanayi iş birliğine açık olmak örgütün dış çevresi ile kurduğu iletişimi gerektirir. Devlet, çalışan, üniversiteler, müşteriler vb. ilişkiler ve haberleşmeler inovasyonların meydana gelmesinde önemlidir. Sistemli bilgi paylaşımı çalışanın yaratıcı potansiyelini tetikler.
Katılımcı 4	İnovasyonun örgütte içselleşmesini sağlamalıdır.	Örgütte değişime ve yeni fikirlere açık görüşlü olmalıdır.	Vizyon inovasyona yönelik amaçları şekillendirmelidir. İnovasyon stratejileri ile vizyon uyumlu olmalıdır.	Öğrenen örgüt olmalıdır. Sürekli öğrenme benimsemelidir. Çalışan etrafındaki gelişmelerden, farklı uzmanlık bilgilerinden ve iş birliklerinden öğrenmeyi öğrenmelidir.	İnovasyonu teşvik etmek ve çalışanların gündeminde tutmak amacıyla sistemli bilgi paylaşımına imkan veren bir portal mevcuttur. Bilgi paylaşımı ile tüm çalışanlar ve birimler inovasyona ilişkin gelişmelerden haberdar olur ve katkıda bulunabilirler.

Tablo 25. İnovasyon Odaklı Kültür ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi (Devamı)

Katılımcılar	İnovasyon Odaklı Örgüt	Öğrenme Odaklılık			
		Açık Görüşlülük	Paylaşılan Vizyon	Öğrenmeye Bağlılık	Sistemli Bilgi Paylaşımı
Katılımcı 5	Örgütte işbirliği ve ekip kültürü yüksek olmalıdır. Müşteriler için değer yaratmaya odaklanılmalıdır. Kültür fikirlerin ve inovasyona ilişkin gelişmelerin çalışanlara iletilmesine öncelik vermelidir. Tecrübeler ve öğrenme süreçleri paylaşılmalıdır. Etkin proje yönetimi önemli bir hedef olmalıdır. Çalışanlar inovasyon yapmaya istek duymalı ve heyecanlıdır. İnovasyon faaliyetlerine herkes dahil edilmelidir.	Çalışanlar cesur, girişimci ve farklı fikirlere açık olmalıdır.	İnovasyon amaçlarını şekillendirmelidir. Vizyon örgütte inovasyon stratejilerini ve amaçlarını belirlemelidir.	Çalışanlar çevrelerindeki gelişmelere duyarlıdır. Çalışanlar yeni teknolojilerden, müşteri deneyimlerinden, pazardaki değişimlerden ve fuarlardan yeni bilgi edinmeyi alışkanlık haline getirirler. Örgüt içi bilgi paylaşım platformunda ürün ve süreçlerimize ilişkin yeni gelişmeler düzenli paylaşılır. Çalışanlar uzmanlık alanlarına yönelik düzenli eğitim görürler.	İnovasyona ilişkin gelişmeleri aktarılabileceği ve çalışanların erişebileceği sistemli bilgi paylaşım platformu bulunur. Bilgi platformu ile bilgi paylaşıldıkça çoğalır.
Katılımcı 6	Kültür inovatif bakış açısını yansıtmalıdır. Üst yönetim desteklemelidir. Birimler işbirliği benimsemelidir. İnovasyon herkesin işi olmalıdır. İnovasyonun kapsamı ne olduğu çalışanlara iletilmelidir. İnovasyona ilişkin eğitim ve ödüllendirme sistemi olmalıdır. Çalışanlar desteklenmelidir.	Örgüt değişimlere açık, esnek ve yaratıcı olmalıdır.	Yöneticilerin vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon ile çalışan inovasya ilişkin örgütün beklentilerini kavramalıdır. Yöneticiler vizyonu çalışanları yönlendirebilecekleri bir araç olarak kullanmalıdır.	Çalışanlara düzenli eğitim veriliyor. Çalışanlar başarısızlıklardan da öğrenirler. Örgütte teknolojik gelişmelerden, fuarlardan, pazar araştırmaları sonuçlarından sürekli bilgi edinilebileceği vurgulanır.	Örgüt içindeki gelişmelerin takibi açısından bilgi paylaşım platformu önemlidir. Çalışanlar diğerlerinin ne yaptığını bildiği ölçüde kendisinin ne yapabileceğini ve inovasyona hangi konularda katkıda bulunabileceğini anlar.
Katılımcı 7	Üst yönetim desteklemelidir. Kaynak sağlanmalıdır. İşbirliği odaklı olunmalıdır. Fikirler paylaşılmalıdır.	Çalışanlar yaratıcı, yeniliklere açık, farklılıklara yönelik meraklı ve cesur olmalıdır.	Örgüt vizyonunda inovasyon olmalıdır. Vizyon inovasyonun amacını yansıtmalıdır.	Birlikte öğrenmeyi benimsemelidir. Hataları yeni bir bilgi öğrenmek için fırsat olarak değerlendirilmelidir. Müşterilerden ve satıcılardan gelen her bilgiyi örgütün süreçleri ile entegrasyonunu sorgunmalıdır. Rakiplerin ürün ve süreçleri yeni bilgi yaratma açısından değerlendirilmelidir.	Örgüt içinde bilgi paylaşımı hızıdır ancak sistemleştirilmiş bilgi paylaşım platformu yoktur. Organizasyon yapısı oldukça yassı olduğu için bilginin yayılmasında ve inovasyona katkı sağlanmasında özel bir sistem geliştirme ihtiyacı gerekli görülmez.
Katılımcı 8	İnovasyon için uygun kültür inşa edilmelidir. Kültürü pekiştirecek nitelikli iş gücü temin edilmelidir.	Çalışanlar yaratıcı, girişimci ve değişime açık olmalıdır.	Çalışanlar yeniliklere açık olmalı ve vizyoner olmalıdır. Örgütteki tüm paydaşlara vizyon anlatılmalıdır. Yönetici inovasyon çalışmalarında bir lider olarak geleceğe dönük ürün ve süreç inovasyonu gerçekleştirmelidir.	Örgütte öğrenme öncelikli konu olarak görülmelidir. Yeni bir araştırmayı gerçekleştirmek için hangi kaynakların kullanıldığını, bilgiye nasıl ulaşılacağını, kimlerin görev alacağını, hangi metotların kullanılacağını anlamak için en temelde öğrenmeye ihtiyaç sistemli bilgi paylaşımı ile karşılanır. Örgütün pazardaki değişimleri takip etmek öğrenmenin bir çıktısıdır. Öğrenen örgüt olmak temel felsefemizdir.	İnovasyona ilişkin tüm çalışmaların yer aldığı e-portal vardır. Çalışan fikrini e-portalda paylaştığında baş+A7:F12ka bir çalışan konuya ilişkin yorum yaparak katkıda bulunur. Paylaşılan bilgi inovasyon etkinliğinin artırılmasında önemli bir girdi olarak görülür.

Tablo 25. İnovasyon Odaklı Kültür ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi (Devamı)

Katılımcılar	İnovasyon Odaklı Örgüt	Öğrenme Odaklılık			
		Açık Görüşlülük	Paylaşılan Vizyon	Öğrenmeye Bağlılık	Sistemli Bilgi Paylaşımı
Katılımcı 9	İnovasyon kültürüne sahip değilseniz inovatif bir çalışma yapamaz mümkün değildir. İnovasyon teşvik edilmelidir. Ödüllendirme sistemi olmalıdır.	Örgüt yeni fikirlere, inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunmaya hazır olmalıdır.	Vizyon yukarıdan aşağıya iletilmelidir. Vizyon inovasyonu yönlendirmelidir. Üst yönetimin amaçlarını şekillendirmelidir.	Öğrenme bilgiyi etkin kullanma ile ilgilidir. Tesadüfen bulunan birşey dahi bilgi ve öğrenme sürecinin girdisi olabilir. Devamlı bilgi edinmeye odaklanma sürekli bir öğrenme süreci yaratır. Mevcut bilgiyi yeni süreçlere entegre etmeye çalışırken öğrenme gerçekleşir. Çalışanlar öğrenmeyi işlerinin bir parçası olarak görür. Hatalardan ve başarısızlıklardan öğrenme potansiyeli yüksektir. Çalışanlar süreçlere ilişkin iyileştirme çabalarında da öğrenir.	İnovasyon yönetim sürecinde bilginin aktarımı, çalışanın katkısı çok önemlidir. Çeşitli android telefon uygulamaları ile bilgi paylaşımını kesintisiz gerçekleştirir. Sistemli bilgi paylaşımı aynı zamanda bilginin depolanması açısından da faydalı görülür. Paylaşılan bilgi bir başkası için önemli bir tetikleyici olabileceği düşünülür. Sistemli bilgi paylaşımı çalışanları inovasyona katkıda bulunmalarını kolaylaştırır.
Katılımcı 10	İnovasyon kültürü ve iklimi yaratılmalıdır. Girişimcilik desteklenmelidir. Çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan korkmamalıdır. Üst yönetim inovasyonu desteklemelidir.	Çalışanlar yeni fikirlere ve değişimlere açık olmalıdır.	Yöneticiler vizyoner olmalıdır. Vizyon çalışanların inovasyonu anlamalarını sağlamalıdır.	Sürekli öğrenme felsefesini çalışanlara aktarma amaçlanır. Başarısızlıklar öğrenmeye katkı sağlayan önemli bir bilgi olarak değerlendirilir. Çalışanlar müşterilerden, rakiplerden ve çalışma arkadaşları ile işbirliklerinden sürekli bilgi edineceğini ve öğreneceğini farkındadır. Fuarlar pazardaki değişimleri tespit etmek, rakiplerin ürünlerini görmek ve tamamlayıcı sektörlerdeki gelişmeleri fark etmek adına önemli bir öğrenme sürecinin parçasıdır.	Çalışanların fikirlerini paylaşım, katkıda bulunabileceği bir bilgi paylaşım platformu mevcuttur. Çalışanların fikirlerini aktarabileceği ve geliştirilen inovasyon projelerinin sonuçlarının takip edilebileceği bir e-portal vardır.
Katılımcı 11	İnovasyon kültürün bir parçası olmalıdır. Yeni fikir geliştirilmesini ve paylaşılmasını desteklemelidir. Çalışanları risk almakta cesaretlendirmelidir.	Çalışanlar yeni fikirlere ve değişimlere açık olmalıdır.	Yöneticiler vizyoner olmalıdır. Vizyon inovasyon stratejilerine yansımalıdır. Vizyon ile inovasyona ilişkin hedefler kolay olmamak ile birlikte erişilebilir olmalıdır.	Pazardaki gelişmeleri, teknolojik yenilikleri ve müşteri ihtiyaçları önemli birer bilgi kaynağıdır. Çalışanlar yeni bir şey üretmek için öncelikle öğrenmeye isteklidirler. Çalışanlara sürekli eğitim verilir ve öğrenmenin inovasyondaki önemi anlatılmaya çalışılır.	Bilginin sistemli paylaşımına olanak veren bir e-portal vardır. Çalışanlar fikirlerini aktarırlar ve inovasyon sürecinin sonuçlarını takip ederler.

e

Tablo 25’de görüldüğü gibi inovasyon odaklı kültür ve öğrenme odaklılık ile ilişkili tüm katılımcı ifadelerinin özetlerine yer verilmiştir. Bu araştırmadaki tüm katılımcıların inovasyon odaklı kültürün, öğrenme odaklılığı etkilediğine ilişkin ifadelerde bulunduğu görülmüştür. 11 katılımcının 3’ü örgütlerin ve çalışanların açık görüşlü olmasının, 5’i öğrenmeye bağlılığın, 3’ü paylaşılan vizyonun ve 5’i sistemli bilgi paylaşımının öğrenmedeki rolünü vurgulamıştır. Bu araştırmadaki katılımcılar, yeni bir bilgi ya da yeni bir fikrin inovasyon yönetim sürecine aktarılması ve kullanılması ile yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesinin mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm katılımcılar örgüt kültürünün, herkesin inovasyon faaliyetlerine katılımını ve fonksiyonlar arası işbirliğini desteklediğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu katılımcılar, üst yönetimin, inovasyon odaklı kültürü desteklemesi durumunda örgütte bilgi paylaşımının sistemli bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Tüm katılımcıların ifadelerinden inovasyon odaklı kültürün öğrenme odaklılığı olumlu yönde etkilediğine ilişkin saptamalarda bulunmak mümkündür. Bu katılımcıların ifadelerinden yararlanarak, öğrenme odaklılık ile bilginin etkin yönetiminin gerçekleşmesi sonucunda inovasyon performansının olumlu yönde etkileneceği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.3 Pazar Odaklılık ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkisi

Örgütler inovasyon faaliyetlerini pazar odaklılık kapsamında gerçekleştirerek müşterilerden, rakiplerden, tedarikçilerden, üniversitelerden ve yasal düzenleyicilerden edindikleri bilgiyi inovasyon yönetim sürecine aktarırlar. Pazar odaklılığa ilişkin saptamalarda bulunmak amacıyla görüşme soru formunda yer alan 21. sorudan ve 27-31.sorulardan yararlanılmıştır.

Pazar Odaklılık ile İlgili Sorular:

21. İşletmenizde açık inovasyon var mı?
27. İnovasyon için gerekli örgüt içi ve örgüt dışı dinamikler/faktörler nelerdir?
28. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında rakiplerin pazardaki tutumları ne ölçüde etkilidir?
29. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
30. İşletmenizde inovasyon başarısı için pazar odaklı bir yaklaşım benimsiyorsanız dikkate alacağınız aktörler olarak rakipler ve müşteriler yeterli midir?
31. İnovasyon sadece Ar-Ge merkezli bir kavram mıdır?

Örgütlerin pazar odaklılığa ilişkin cevaplarından yararlanarak müşteri odaklılığa, rakip odaklılığa, açık inovasyona ve fonksiyonlar arası koordinasyona yönelik bulguların incelenmesi uygun görülmüştür.

3.3.4.3.1. Müşteri Odaklılığa İlişkin Bulgular

Örgüt, inovasyon sonucunda yeni bir ürün ve hizmet meydana getirirken veya süreç geliştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanır. Katılımcı 4, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanılmasının, inovasyon faaliyetlerinde motive edici bir faktör olarak değerlendirmiştir. Katılımcı 4, mevcut üretim hattında yeni ürünün deneme sürecinin gerçekleşmesi nedeniyle bu durumun var olan ürünlerde müşterilerin tatminini riske sokabileceğini de ifade etmiştir. Katılımcı 4'ün konuyla ilgili ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Müşteri odaklı çalışılması bir basınç yatarak çalışanların motive olarak ürüne ihtiyacı fark etmemizi sağlıyor. Yeni ürünlerin denemesini müşterinin bir hattını meşgul ederek deniyoruz dolayısıyla müşteri o hattını sıcak dönemlerde sizi desteklemekten kaçınarak sonuçlandırmanızı engelleyebiliyor."(10.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla teknolojik altyapıyı kullanarak ürünü tamamlayıcı yan hizmetlere yöndiklerini belirtmiştir. Katılımcı 2'nin radikal ürün inovasyonu gerçekleştirememeleri nedeniyle ürünü tamamlayıcı hizmetlere odaklandıklarını vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Teknoloji ve şirketin ihtiyaçları bu konudaki yaklaşımı etkiliyor. Belli bir müşteri bilgisine sahibiz ama yeterli değil dolayısıyla sektörümüzde bilgi sahibi olursak inovasyon yapabiliriz. Bilgi edinme ile ilgili belli yollar var ama yeni yollar yaratmalıyız. Örneğin ürünümüzden memnuniyeti artıracak tamamlayıcı bir hizmeti bir application olarak müşterilerimize sunuyoruz. Ürünün kullanımı zaman ve miktar açısından sürekli olarak takip ediliyor.” (29.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2 ve Katılımcı 4, yeni bilginin, yeni yöntemlerin üretilmesindeki ve müşteri ihtiyacının karşılanmasındaki rolünü vurgulamışlardır. Katılımcı 2, artımsal ürün inovasyonunda, müşteri memnuniyetini arttıracak hizmetler ile ürünün desteklenmesinin gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı 2, müşteri odaklılığa ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

““Müşteri Deneyimi ve İnovasyon Yönetimi” olarak bir inovasyon departmanımız var. Müşteriye katma değer yaratmak ve her hangi bir yeni radikal ürün yapamadığımız için müşteri deneyimi olarak departmanımızı ifade ediyoruz. Müşterilere bir şey yapmak için hizmet veya ana ürünümüz dışında bir ürün sunabildiğimiz ve müşteri odaklı hedefler ve stratejiler geliştirdiğimiz için “müşteri deneyimini” öncelikli olarak ifade ediyoruz... Müşterilerimizden ve bayilerden aldığımız bilgilerle de inovasyon yapıyoruz. Müşteri deneyimi Tüketici Ürünleri ve Pazarlama Direktörlüğü'ne bağlı; inovasyon yönü ise Pazarlama Genel Müdür Yardımcı'sına bağlıyım.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1'in, inovasyon faaliyetlerinde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklandığını belirten ifadesi:

“İnovasyon müşteri ile başlar müşteri ile biter. Müşteri örgütün dışında bir yapıdır. Örgütün dışarı uzanması müşteri önceliklerini ve ihtiyaçlarını bu işin merkezine koymak demektir.” (27.Soruya verilen cevap)

Yenilikçi örgütlerdeki inovasyon çalışmalarının başlangıç aşaması, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek ve/veya henüz kendilerinin dahi keşfetmedikleri ihtiyaçları görebilmektir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 1, inovasyon ile müşterilere değer yaratan ürünleri ve hizmetleri sunmayı amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda müşterinin değişen istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesinin, inovasyon yönetim sürecinin en önemli girdisi olarak değerlendirmek mümkündür.

Katılımcı 7'nin müşteri geri bildirimlerini bilgi kaynağı olarak değerlendirmesi ile ilgili ifadesi:

“Bizde müşteri şikayetlerini tüm yöneticiler okur. Kendi adına bir iş çıkartır. Normalde müşteri hizmetleri bir call center vardır. Oraya iletilir. Otomatik bir cevap verilir, maksimum kalite departmanına bir mektup yazılır. O da numunelerimizde sorun yok, dağıtım zincirinde bir problem olmuştur deyip sorumluluğu üzerinden atar. Ama bizde her bölüm kendine bakan yönünü merak eder. Bizde her gün tık diye yöneticilerin aklındadır bu. Müşteri şikayeti bile bize çok şey söyler. Bunlar önünüze gelince siz de yapabileceğiniz bir şey varsa oturup düşünüyorsunuz. Nasıl ki kısıtlı bir bilgi olsa o bir yerde kalsa kimseye fayda sağlamaz. Bilginin çok beyne ulaşması ve oradan çıkan şeyler sizi bir yerlere götürüyor. Bu bir kültür oluyor işte.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, tedarikçiler ile ilişkilerin geliştirilmesini ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını, inovasyonun etkinliğini belirleyen faktörler olarak ifade etmiştir. Katılımcı 8'e göre inovasyonu etkileyen faktörler üst yönetimin tutumu, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve rakiplerdir. Katılımcı 8'nin konuya ilişkin ifadesi:

“Örgüt içi dinamiklerin en önemlisi üst yönetimdir. Üst yönetimin bu işe gönüllü olması, istekli olmasıdır. Sonraki sırada da olumlu yönde yönlendirilmiş çalışanlar, personellerdir. Örgüt dışında; müşteri ya da tedarikçilerle ilişkili geliştirmeler yapıyorsanız onları bu işe dahil edebilmeniz önemlidir. Hedefi belirleme noktasında ekonomik koşullar, rakiplerin aldığı aksiyonlarında yönlendirme etkisi oluyor. İçinde bulunduğumuz sektörden dolayı en öncelikli faktör müşterilerdir. Çok büyük bir sektörde değiliz bu nedenle rakiplerden ziyade müşterilerin katılımı ve yönlendirmesi daha öncelikli oluyor. Sektör ve ürün inovasyon için gerekli örgüt dışı faktörleri etkilemektedir...Teknolojik gelişmeler, devlet destekleri diğer önemli bir dış faktördür.” (28.Soruya verilen cevap)

11 katılımcının 5'i (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8), örgütlerin müşterilerinden, rakiplerinden, tedarikçilerinden edindikleri bilgi ile inovasyon faaliyetlerine yön verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8'in ifadelerinde de belirtildiği gibi sürekli öğrenmeye hazır olmayı ve pazardaki herhangi bir değişim sonucunda yeni bilgi ya da çözüm geliştirmeyi öğrenme odaklılığın, pazar odaklılığın ve örgüt kültürünün bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür.

3.3.4.3.2. Rakip Odaklılığa İlişkin Bulgular

Örgütler rakiplerinin eylemlerini takip ederek inovasyon faaliyetlerine yön verirler. Katılımcı 8, müşterileri, rakipleri, teknolojik gelişmeleri ve devlet desteklerini inovasyonu etkileyen aktörler olarak değerlendirmiştir. Katılımcı 8'nin konuya ilişkin ifadesi:

“Çok büyük bir sektörde değiliz bu nedenle rakiplerden ziyade müşterilerin katılımı ve yönlendirmesi daha öncelikli oluyor. Sektör ve ürün inovasyon için gerekli örgüt dışı faktörleri etkilemektedir...Teknolojik gelişmeler, devlet destekleri diğer önemli bir dış faktördür.” (28.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 10, sektördeki fuarları ve ilişkili sektörlerdeki gelişmeleri gözlemleyerek inovasyon yönetim sürecine yön verdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 10'un konuyla ilgili ifadesi:

“Fuarları takip eder ve katılırız. Bunlar inovasyon sürecimizi etkiler. Direk halı fuarları değil de mobilya ve perde fuarları yan sanayinin fuarlarında takip ederiz. Öncü olduğunuzu düşündüğümüz için rakipler inovasyon sürecimizde çokta önemli bir kriter değil.” (28. ve 30. Sorulara verilen cevap)

Katılımcı 8 ve Katılımcı 10, müşteri istek ve ihtiyaçların karşılanmasında, örgütün pazardan edindiği bilgilerin inovasyondaki rolüne değinmişlerdir. Katılımcı 8, örgütün müşterilerden, tedarikçilerden ve rakiplerinden edinilen bilginin inovasyonu etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 10, pazarında lider olması nedeniyle rakiplerden çok ilişkili sanayilerin fuarlarını takip ederek inovasyona yön veren bilgileri elde ettiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla bu katılımcı ifadelerinden yararlanarak inovasyon yönetim sürecinde müşteri odaklılığın, rakip odaklılıktan daha baskın olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcı 1, pazar odaklılık ile pazardaki inovasyonu etkileyen fırsatları ve tehditleri saptayabileceklerini ifade etmiştir. Katılımcı 1'in konuya ilişkin ifadesi:

“Dış dünya ile networking içinde çalışmamız çok önemlidir, çünkü biz daha çok bugünü ve orta vadeyi görebiliriz. Ama biz daha uzun dönemi teknolojideki değişimleri, araştırmaları görmemiz mümkün değildir. O nedenle inovasyon örgüt içi değil aynı zamanda örgüt dışı bir çalışmadır...Paydaşlarınızla beraber düşünen, paydaşlarınızla (iş ortakları, müşteriler, danışmanlar, akademik camiadır) beraber hareket eden bir yapı olmalıdır. Bu paydaşlar ile mutlaka çalışmalısınız. Aksi takdirde dış dünya ile sizden daha iyi ekip olan bir işletmenin önüne geçme şansınız olmaz.” (27. ve 30. Sorulara verilen cevap)

Katılımcı 9, tedarikçilerinin kullandığı teknolojiye ve/veya ürettikleri hammaddenin yapısında gerçekleşen bir değişimin, örgütün üretim süreçlerini ve inovasyon yönetim sürecini etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı 9'un konuya ilişkin ifadesi:

“Ürün satan ve hammadde sağlayıcı firmalar var. Sanayi kollarında kullanabilecek hammaddeler üretmek için müşterilere gidiyoruz onlardan gelecek geri bildirimlere göre de süreçler geliştireyoruz. Örneğin, kolojen pek çok

alanda kullanılıyor ve çok pahalı bir hammadde. Cildi sıkıştıran, çocuk bezlerinde su emici malzemelerde kolojen kullanılabilir bir ürün yapmaya çalışıyoruz. Çocuk bezi normalde polimer ve kağıt karışımı ürünlerken bunlarda su emici kapasitesini oldukça artıran bir ürün yapmaya çalışıyoruz. Çocuk bezi üreten örneğin Henkel'e gidip böyle bir hammademiz var birlikte üretelim diyoruz. Birlikte çalışıp ortak ihtiyaçlarına göre ortaklaşa ürün geliştiriyoruz." (29.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1 ve Katılımcı 9, pazardaki gelişmelerin, rakiplerin ve tedarikçilerin inovasyon yönetim sürecini etkileyeceğini belirtmişlerdir. Katılımcı 1, pazardaki gelişmelerin analiz edilmesinde örgütün paydaşlarından yararlanılmasının önemini vurgulamıştır. Katılımcı 1, inovasyonda sadece örgüt içindeki değil aynı zamanda farklı bakış açıları sunacak ve analizlerde bulunacak örgüt dışındaki paydaşların katkılarına da ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Katılımcı 9, tedarikçilerin süreçlerinde ve hammadde gerçekleşen değişikliklerin örgütün inovasyonlarını etkilediği söylemiştir.

Katılımcı 7, sadece mevcut sanayideki değil ilişkili sanayideki fuarlara katılarak farklı uygulamaları kendi uygulamaları ile kıyasladığını ve gözlemlediğini ifade etmiştir. Katılımcı 7'nin ifadesine göre:

"Pazarlama olarak diyorum ki sadece peynire bakmayayım. Makineci de diyor ki ben makine fuarında neden sadece peynir makinelerine bakıyorum. Et makinelerine de bakayım." (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 7, inovasyon faaliyetlerinde mevcut sanayideki ve ilişkili sanayideki değişimleri takip ederek analizci bir yaklaşım sergilemenin inovasyon faaliyetlerindeki rolünü vurgulamıştır.

11 katılımcının 5'inin (Katılımcı 8, Katılımcı 10, Katılımcı 1, Katılımcı 9 ve Katılımcı 7) rakip odaklılığa ilişkin verdiği cevaplardan edinilen bulgular incelendiğinde, örgütlerin rakiplerin eylemlerinden, ilişkili sanayilerdeki fuarlardan, tedarikçilerden ve devlet kurumlarından elde edilen bilgilerin inovasyon faaliyetlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

3.3.4.3.3. Açık İnovasyona Yönelik Bulgular

Örgütler açık inovasyon ile örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlar ile işbirliği yaparak bilgi paylaşımında açık kaynağı benimserler. Örgütlerin inovasyon projelerini gerçekleştirmelerinde açık inovasyonun rolünü saptamaya yönelik görüşme soru formunda yer alan 21. soru yöneltilmiştir.

21. İşletmenizde açık inovasyon var mı?

Katılımcı 4, açık inovasyon kapsamında örgüt içinde ve üniversiteler ile gerçekleştirdikleri işbirliğini aşağıdaki ifadeler ile belirtmiştir:

“Açık inovasyon var. Ancak kurum içi, üniversite işbirliğindeyiz.” (21.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1'in açık inovasyona yönelik ifadesi 26.soruya verdiği cevap ile ilişkilendirerek ele alınmıştır:

“Sadece sizinle aynı değer zincirindeki müşterileriniz ve tedarikçilerinizin değil aynı zamanda birlikte çalıştığınızın üniversitelerin, STK'ların, derneklerin de sizinle uyumlu olması sizinle birlikte yekvücut olarak çalışması, tek amaç değer yaratmak müşteri kazanmaktır.” (26.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, örgütün müşterilerle, tedarikçilerle, STK'larla ve derneklerle işbirliği yaptığını vurgulamıştır. Katılımcı 4'ün açık inovasyon ile ilgili bir cevap verdiği görülmüştür. Diğer 10 katılımcının açık inovasyona yönelik herhangi bir ifade kullanmadığı saptanmıştır. Bu durumu örgütlerin bilgi transferinde açık kaynağı benimsemediği ile ilişkilendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu katılımcı örgütlerin örgüt dışındaki paydaşlar ile gerçekleştirilen işbirliklerini de açık inovasyon olarak değerlendirdiği saptanmıştır.

3.3.4.3.4. Fonksiyonlar Arası Koordinasyona İlişkin Bulgular

İnovasyon yönetim sürecinde örgüt içinden ve dışından elde edilen bilginin uygunlaştırılarak inovasyona dönüştürülmesi tek bir fonksiyonun görevi değildir.

Fonksiyonlar arası koordinasyon ile bilginin paylaşılması ve her fonksiyonun inovasyon yönetim sürecine katkıda bulunması beklenir. Katılımcı 2, Ar-Ge faaliyetlerinin yeni fikrin geliştirilmesinde ve uygulanmasında gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını vurgulamıştır. Katılımcı 2'nin Ar-Ge'nin inovasyon yönetim sürecindeki rolüne ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon farklı bir kişi ya da topluluk tarafından yönetilmeli. Sistem ve süreçlerle kişinin zihni kapatılmamış olması gerekiyor. Şirket iyileştirme temelli gitmek isteyebilir ve Ar-Ge bu anlamda muhteşem bir çözümdür. Büyük teknoloji ya da teknoloji temelli gelişmeler ile ilgili olan inovasyonlar için Ar-Ge doğru adres olabilir. Normalde iyileştirmeleri Ar-Ge yapar; inovasyon ise örgütün genelinde gerçekleşir. İnovasyon ile ilgili çalışmalarda Ar-Ge edilmelidir, inovasyona ilişkin takımlar olmalıdır. Ürün süreci ile ilgili, ürün fikrini ilk kez çıkaran inovasyon birimidir, bunun sonradan geliştirilmesi ise Ar-Ge ile ilgili olmalıdır.” (31.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1'in Ar-Ge'nin inovasyon yönetim sürecindeki rolünü vurguladığı ifadesi:

“İnovasyon konusundaki en büyük yanılgılardan biri “inovasyon eşittir Ar-Ge demektir”. İnovasyon tek başına bir Ar-Ge değildir. Ar-Ge'ye denklenemez. Eğer öyle olursa “Ar-Ge departmanı olmayan işletmeler inovasyon yapamaz” anlamına gelir. Ar-Ge departmanı olan işletmelerde ise inovasyon bu Ar-Ge'nin işi olarak görülür. Halbuki işletmelerin farklılaşabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi bunun organizasyonların tüm birimleri tarafından herkesin işi olarak görülmesi lazımdır. İnovasyon İK'nın da işidir, maliyenin de işidir, satışında işidir, pazarlamanın da işidir, tabii ki Ar-Ge'nin de işidir. Özellikle ürün tarafında Ar-Ge ile desteklenen çalışmalar varsa bunlar etkisi ve bu etkinin süresi daha uzun olabilir. Ama hiçbir zaman inovasyon, Ar-Ge demek değildir. Dünyanın en çok Ar-Ge harcaması yapan şirketlerin ve dünyanın en inovatif şirketler karşılaştırılmıştır. En çok Ar-Ge harcaması yapan işletmeler ile en inovatif işletmeler aynı değildir. İnovasyon Ar-Ge ile eşit bir kavram olsaydı o zaman aynı sonuçların çıkması beklenirdi. Dolayısıyla “ne kadar çok Ar-Ge yaptın o kadar inovatifsin” diye bir şey yok. Ama Ar-Ge tamamlayıcı bir disiplindir. Özellikle araştırma bölümünde tabii ki temel araştırma onun üzerine uygulamalı araştırma bunların hepsi çıktının etkisini yüksek olmasını sağlayacak önemli araştırmalardır.” (31.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4'ün fikrin inovasyon projesine dönüştürülmesinde, fizibilitesinin değerlendirilmesinde ve ticarileştirilmesinde hem üst yönetimin hem de farklı uzmanlık alanlarının koordinasyonunun önemini vurgulayan ifadesi:

“Kurul toplantılarına Genel Müdür, CEO, ilgiliyse satış, üretim, hammadde ile ilgili bir şey olursa hammadde genel katılımlı toplantılarda değerlendiriliyor ve bu fikir kabul ediliyor. Kabul edilen fikirler fizibilite çalışmasına tabi tutuluyor. Altı kurula fikirler geliyor ve genel olunur denmesi ile fizibilite çalışması oluyor. Bu noktada fikir için önbilgileri toplayacak kişi belirleniyor. Risklerin belirlenmesi açısından önemli bir aşamadır.” (31.Soruya verilen cevap)

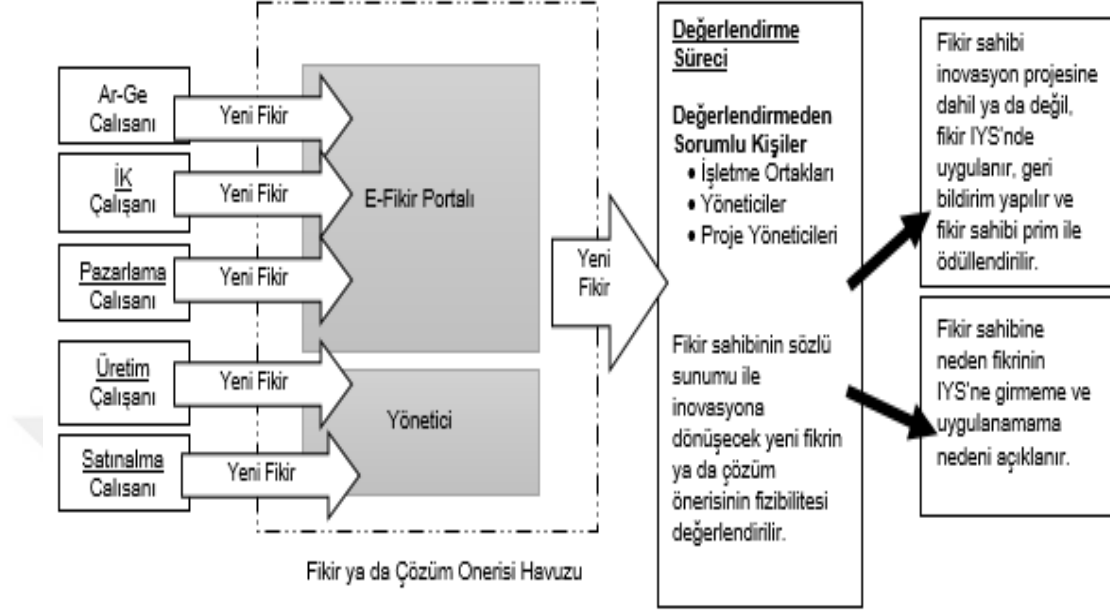
Fonksiyonlar arası koordinasyon, örgütlerin inovasyona katkı sağlayacak tüm birimlerinin eş zamanlı olarak birbiri ile uyumlu çalışmasını sağlar. Örgütteki tüm birimlerin uzmanlıklarına göre inovasyon yönetim sürecine katkıda bulunduğunu belirten Katılımcı 3'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon yönetim süreci tamamlandığında projeyi ilgili birime devrediyoruz. Proje lideri fikir pazarla buluşana kadar projeyi yönetir ilgili birime devreder. Pazarda da bir süre devir süresi oluyor. İnovatif iş fikri geldiğinde İş geliştirme ile Ar-Ge birlikte çalışılıyor. Demleme alanı devir esnasında doğru devrin yapılması için beklenmesi gereken alandır. İşin lideri, projenin lideri, işin devredilmesinde uygun kişinin atanmasına ve işin oturmasına kadar uyum sürecini yönetiyor. İşin devredileceği sorumlu kişi kararlar alırken bu proje liderine danışıyor, doğru zaman geldiğinde de proje lideri tüm sorumluluklarını ve bu proje için söz konusu yetkisini yeni iş yöneticisine devrediyor. Birimler ve ilgililer birbiri ile koordinasyon içinde hareket etmek zorundadırlar.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, örgütte inovasyonun satışın, pazarlamanın, insan kaynaklarının katılımıyla gerçekleştirilebilecek bir çalışmanın sonucu olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 8'e göre inovasyon Ar-Ge ile sınırlı değildir, farklı fonksiyonların birbiri ile uyumunun inovasyon başarısını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 8'in ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Süreç inovasyonu satın alma içinde de olabilir, proje ya da satış bölümü içinde de olabilir. Ya da bilginin paylaşımı konusunda da olabilir. İnovasyon sürecinin zorlukları bölümlere göre değişebiliyor. Satış noktasında biraz daha zor çünkü işin içine müşterileriniz de giriyor. İş süreçlerinize dair satışta yapacağınız bazı yeni sistemler yeni yapılar müşterinizin de içinde olduğu bir yapı olduğu için uygulaması zor olabiliyor...Ar-Ge sadece ürün ya da araştırma ve geliştirmedir. Bir ürün çıkartmak ya da ürün süreci çıkarmak içindir. İnovasyon farklı iş süreçlerindeki yenilikleri de içerebilir. Satış, içinde inovasyon olabilir. Satın alma ve insan kaynakları için dahi bir inovasyon olabilir. İnovasyon sadece Ar-Ge değil aynı zamanda eşzamanlı olarak diğer departmanlar ile yürütülmesi gereken bir süreç çıktısıdır.” (3.Soruya verilen cevap)

Şekil 29'da görüldüğü gibi Katılımcı 8'in tüm örgüt fonksiyonları tarafından eş zamanlı olarak yeni fikrin nasıl geliştirildiğine ve bu fikrin bilgi paylaşım platformuna nasıl aktarıldığına yer verilmiştir.



Şekil 29. Katılımcı 8'in İnovasyona Yönelik Fikir Değerlendirme Süreci

Kaynak: Katılımcı 8'den temin edilmiştir.

Şekil 29'da görüldüğü gibi inovasyonun başlangıç aşamasında, farklı uzmanlık alanları olan birimlerden gelen fikirler, örgütün bilgi havuzunda toplanır. İnovasyon birçok birimin katkısıyla yürütülebilecek bir sürecin çıktısıdır. Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 3 ve Katılımcı 8, inovasyon yönetim sürecinin etkinliği için örgütün tüm birimleri ile bir bütün olarak eyleme geçilmesinin gerektiğini belirtmişlerdir. 11 katılımcının 5'i (Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 3 ve Katılımcı 8), inovasyonun Ar-Ge veya pazarlama birimi gibi tek bir departman tarafından sahiplenilemeyeceğini de vurgulamıştır.

Katılımcı 7'nin inovasyonun örgütte bütüncül bir yaklaşım ile ele alınması gerektiğini vurgulayan ifadesi:

"Üst yönetimden İK politikasına kadar her konu vardır. Bu çeşitlilik altında inovasyon tek bir birimin işi değil anlamındadır. Kurumda bu kültürün olması lazım. Ürün değildir sadece. Ar-Ge bir şey getiriyor, üretim tadına baktırır, patronun aklına birşey gelir, biz reklama bir şey deriz. Ajans, halka ilişkiler başka bir şey der. Herkes inovatif yaklaşım sergiliyor. İT'deki kişi bile satış destek ekibinden siparişler geldikçe yazılımda yapacağı değişiklikleri düşünüyor. "Kültür olarak yerleşti mi?, Neyin başka türüsünü yapabilirim?" diye herkes uğraşiyor." (31.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, yenilikçi örgütlerde inovasyon takımlarının farklı fonksiyonel uzmanlıkları olan takım üyelerinden meydana gelmesinin, inovasyon faaliyetlerindeki önemini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon takımı ise özgür irade ile insanların başvuruları ve yazdığı makaleleri doğrultusunda kurduk... İnovasyon takımı farklı departmanlarda çalışan 8 farklı kişi, 2 kişi ayrıldı yerine 5 kişi ekleyeceğiz. Finanstan, teknik mühendislik ekibinden, pazarlamadan, satın almadan, IT’den kişilerden oluşan inovasyon odasında bir araya geliyoruz. Hedef inovasyon odasındaki kişilerin kendi departmanlarındaki kişilere bu inovasyon ruhunu taşımasıdır. Departman bazında da olsa inovasyonu yaymayı amaçladık, inovasyon ajanları yaratıyoruz.” (12.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3’ün farklı fonksiyonların inovasyon faaliyetlerine katkısına yönelik ifadesi:

“İnovasyon, her departmanın dahil olduğu süreçler bütünüdür. Her birim çalıştığı kişiler ya da müşteriler ile yaşadığı deneyimlerden bir ihtiyacı görebilir. Süreç içerisinde bu uzman birimler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir..Her departman kendi içinde bunu üründe, pazarlamadan gelen talebe göre ürün geliştirme yapıyor, pazar satın almadan gelen bilgilere ve diğer departmanlardan gelen geri bildirimlere göre yapıyoruz...İnovasyon Komitesinde İK, Bilgi İşlem, Finans, Yatırım, Genel Müdür Yardımcımız, ilgili konuya göre İnovasyon Kulübü bulunuyor. İnovasyon Komitesi daha çok uygulamaya yönelik, Kulüp fikrin değerlendirilmesi ile ilgilidir.”(31.Soruya verilen cevap)

11 katılımcının 3’ü (Katılımcı 7, Katılımcı 2 ve Katılımcı 3), takım çalışmasının ve fonksiyonlar arası işbirliğinin inovasyon yönetim sürecindeki rolüne değinmiştir. Bu ifadeleri inovasyon odaklı kültür ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiye kanıt olarak değerlendirmek mümkündür. Pazardan alınan bilginin inovasyona dönüşmesinde, farklı fonksiyonel uzmanlıkların yaratacağı sinerjinin, inovasyon projesinin etkinliğini artıracacağı ve dolayısıyla inovasyon performansını etkileyeceği sonucuna varılmıştır. İnovasyon projesinin geliştirilmesinde ve yürütülmesinde paydaşların işbirliğinin ve katılımının sağlanması aynı zamanda örgüt kültürü ile ilişkili olarak değerlendirilebilir. Tüm katılımcıların inovasyon odaklı kültür ile pazar odaklılığa ilişkin ifadelerinden derlenerek Tablo 26 oluşturulmuştur.

Tablo 26. İnovasyon Odaklı Kültür ile Pazar Odaklılık İlişkisi

Katılımcılar	İnovasyon Odaklı Örgüt	Pazar Odaklılık		
		Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon
Katılımcı 1	Riski alma teşvik edilmelidir. İnovasyon dostu ortam yaratılmalıdır. Stratejiler ile uyumlu inovasyon fikirleri projelendirilmelidir. Kurumsal girişimcilik desteklenmelidir. Takım çalışması desteklenmelidir. İnovasyon içselleştirilmelidir.	Müşteri istek ve ihtiyaçları takip edilir.	Rakiplerin ürün ve süreçleri takip edilir.	Örgütte herkes inovasyondan sorumludur. Ar-Ge önemlidir ancak inovasyon yönetim sürecine tüm birimlerin katılımı önemlidir.
Katılımcı 2	Üst yönetim desteklemelidir. Herkes inovasyonu benimsemelidir. Sorgulayıcı zihin yapısı kurulanmalıdır. Sorgulayıcı çalışanın istihdamına uygun İK politikası olmalıdır.	Müşteri istek ve ihtiyaçları önceliklidir. İnovasyon faaliyetlerinin merkezinde müşteri talepleri bulunur.	Müşteriye yönelik bilgi inovasyonlar için yeterli değildir. Rakiplerden alınan bilgi ve teknolojik gelişmeler inovasyon faaliyetlerini etkiler.	İnovasyon farklı bir kişi ve topluluk tarafından yönetilmelidir. Ar-Ge inovasyon faaliyetlerinde önemlidir ancak inovasyon sadece Ar-Ge'ye ait bir faaliyet değildir.
Katılımcı 3	Kültür olmalıdır. İnsanların fikirlerini paylaşabildiği, değişime yeteneğine fırsat veren kültür olmalıdır. Kültür firma vizyonunu çalışanlarına iletebilmelidir. İnsanların paylaşma ihtiyacı yaratılmalıdır. Üst yönetim bu kültürü desteklemelidir.	Müşteri talepleri, müşteri memnuniyet anketleri inovasyon faaliyetlerinde yönlendiricidir.	Rakipler inovasyon faaliyetlerimizde önemlidir. Tedarikçilerden ve satıcılardan alınan bilgiler inovasyon faaliyetlerinde yönlendiricidir. Raporlar, Makale, literatür taraması, araştırma yorumları, platformlar, uluslararası örgüt raporları ve araştırmaları, Devletin düzenleyici politikaları, devlet kurumları yöneticilerin profesyonel çevresi ve deneyimi, hukuki çerçeve, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, bayiler, akademisyenler, danışmanlıklar inovasyon faaliyetlerinde belirleyicidir.	İnovasyon her departmanın dahil olduğu süreçler bütünüdür. Her birim çalıştığı kişiler ya da müşteriler ile yaşadığı deneyimlerden bir ihtiyacı görebilir ve bu tespiti bir şeyin başka bir yerde kullanılmasına imkan verir.
Katılımcı 4	İnovasyonun örgütte içselleşmesini sağlamalıdır.	Müşterinin talepleri inovasyon faaliyetlerinin amaçlarını belirler.	Rakiplerin ürün ve süreçleri takip edilir. Tedarikçilerdeki gelişmeler rakiplerin eylemleri kadar inovasyon faaliyetlerini etkiler.	Tüm birimler birbiri ile uyumlu hareket ederek inovasyon faaliyetlerine eş zamanlı katılırlar.
Katılımcı 5	Örgütte işbirliği ve ekip kültürü yüksek olmalıdır. Müşteriler için değer yaratmaya odaklanılmalıdır Kültür fikirlerin ve inovasyona ilişkin gelişmelerin çalışanlara iletilmesine öncelik vermelidir. Tecrübeler ve öğrenme süreçleri paylaşılmalıdır. Etkin proje yönetimi önemli bir hedef olmalıdır. Çalışanlar inovasyon yapmaya istek duymalı ve heyecanlıdır. İnovasyon faaliyetlerine herkes dahil edilmelidir.	Müşteri taleplerini karşılayacak ürünler geliştirmeye odaklanılır. Ürün inovasyonlarının merkezinde müşteri bulunur.	Teknolojik gelişmeler, rakiplerin ürün ve süreçleri inovasyon faaliyetlerini ve stratejilerini etkiler. Tedarikçilerden ve ilgili sektörlerdeki gelişmelerden etkilenerek inovasyon amaçları belirlenir.	Tüm birimler Ar-Ge ile eş zamanlı inovasyon faaliyetlerine katkıda bulunur.

Tablo 26. İnovasyon Odaklı Kültür ile Pazar Odaklılık İlişkisi (Devamı)

Katılımcılar	İnovasyon Odaklı Örgüt	Pazar Odaklılık		
		Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon
Katılımcı 6	Kültür inovatif bakış açısını yansıtmalıdır. Üst yönetim desteklemelidir. Birimler işbirliği benimsemelidir. İnovasyon herkesin işi olmalıdır. İnovasyonun kapsamı ne olduğu çalışanlara iletilmelidir. İnovasyona ilişkin eğitim ve ödüllendirme sistemi olmalıdır. Çalışanlar desteklenmelidir.	Müşteri talepleri önemlidir. Potansiyel müşteri talepleri karşılayacak ya da henüz olmayan müşteri taleplerini ortaya çıkartacak inovasyonlara odaklanılır.	Rakiplerin ürün ve süreçlere karşı çok hassas bir inovasyon faaliyetleri yürütülür. Devletin ve diğer pazarda etkili yasal çerçeveyi şekillendiren örgütlerin kararları sıkı bir şekilde takip edilir. Teknolojik gelişmeleri izler ve bunları inovasyon faaliyetlerine entegre etmeye odaklanılır.	Ar-Ge'nin hedefi inovasyon olmalıdır. İnovasyon yapmak sadece Ar-Ge'nin tekelinde değildir. Herkes inovasyon yapabilir. Tüm departmanlar eş zamanlı inovasyon faaliyetlerinde işbirliği yapmalıdır.
Katılımcı 7	Üst yönetim desteklemelidir. Kaynak sağlanmalıdır. İşbirliği odaklı olunmalıdır. Fikirler paylaşılmalıdır.	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirecek inovasyonlar gerçekleştirilir.	Rakiplerin ürün ve süreçleri takip edilir.	Tüm birimler inovasyona katkıda bulunur ve birbiri ile uyumlu hareket ederler.
Katılımcı 8	İnovasyon için uygun kültür inşa edilmelidir. Kültürü pekiştirecek nitelikli iş gücü temin edilmelidir.	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirecek inovasyonlar gerçekleştirilir.	Rakiplerin ürün ve süreçleri takip edilir.	Tüm birimler inovasyona katkıda bulunur ve birbiri ile uyumlu hareket ederler.
Katılımcı 9	İnovasyon kültürüne sahip değilseniz inovatif bir çalışma yapmanız mümkün değildir. İnovasyon teşvik edilmelidir. Ödüllendirme sistemi olmalıdır.	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirecek inovasyonlar gerçekleştirilir.	Rakiplerin ürün ve süreçlere karşı çok hassas bir inovasyon faaliyetleri yürütülür. Devletin ve diğer pazarda etkili yasal çerçeveyi şekillendiren örgütlerin kararları sıkı bir şekilde takip edilir. Teknolojik gelişmeleri izler ve bunları inovasyon faaliyetlerine entegre etmeye odaklanılır.	İnovasyon her departmanın dahil olduğu süreçler bütünüdür. Her birim çalıştığı kişiler ya da müşteriler ile yaşadığı deneyimlerden bir ihtiyacı görebilir ve bu tespitin birşeyin başka bir yerde kullanılmasına imkan verir. Tüm birimler inovasyona katkıda bulunur ve birbiri ile uyumlu hareket ederler.
Katılımcı 10	İnovasyon kültürü ve iklimi yaratılmalıdır. Girişimcilik desteklenmelidir. Çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan korkmamalıdır. Üst yönetim inovasyonu desteklemelidir.	Müşteri taleplerini karşılayacak ürünler geliştirmeye odaklanılır.	Rakiplerin ürün ve süreçleri takip edilir, ancak pazar lideri olarak rakiplerin ürün ve süreçleri inovasyon faaliyetlerinde birincil öncelikli olarak değerlendirilmez.	Tüm birimler inovasyona katkıda bulunur ve birbiri ile uyumlu hareket ederler.
Katılımcı 11	İnovasyon kültürün bir parçası olmalıdır. Yeni fikir geliştirilmesini ve paylaşılmasını desteklemelidir. Çalışanlar risk almakta cesaretlendirmelidir.	Müşteri taleplerini karşılayacak ürünler geliştirmeye odaklanılır. Ürün inovasyonlarının merkezinde müşteri bulunur.	Teknolojik gelişmeler, rakiplerin ürün ve süreçleri inovasyon faaliyetlerini ve stratejilerini etkiler. Tedarikçilerden ve ilişki sektörlerdeki gelişmelerden etkilenerek inovasyon amaçları belirlenir.	Tüm birimler inovasyona katkıda bulunur ve birbiri ile uyumlu hareket ederler.

Tablo 26'da görüldüğü gibi bu araştırmadaki bütün katılımcılar, fonksiyonlar arası koordinasyonun ve işbirliğinin inovasyon başarısındaki rolünü vurgulamışlardır. Tablo 25 ve Tablo 26'daki katılımcı ifadelerinin özetleri incelendiğinde, inovasyon odaklı kültürün hem öğrenme odaklılığı hem de pazar odaklılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşime yönelik saptamalarda, bütün katılımcıların inovasyon performansını ölçmeye yönelik belirledikleri kriterlerin incelenmesi gerekli görülmüştür.

Bu araştırmaya katılan örgütlere "inovasyon" olarak nitelendirebilecekleri yeni ürün, yeni süreç, patent vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilecekleri sorulmuştur. Katılımcı 8'in, son üç yılda (2012-2015 yılları arasında) aldıkları patentleri inovasyon çıktıları olarak değerlendirdiği görülmüştür. Katılımcı 8'in inovasyona örnek olarak ifade ettikleri faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

"Son 3 yılda tescillenen 6 patent var, süreci devam eden başvurulmuş ise 7 patent var. Fikri haklar ile ilgili dışardan yardım alıyoruz, şirket avukatı ve patent firmalarından destek alarak bir hak vs olduğunda onların yönlendirmeleri ile süreci değerlendiriyoruz. Yapılan işlerden dolayı inovasyon faaliyetleri proje bazlı ve nihai hedef patent alınarak koruma altına alınmaktadır." (30. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9'un inovasyona örnek olarak ifade ettikleri faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

"1 patentimiz var, bu patentten sonra kopyalanması sebebiyle bilgiyi kendi içimizde depolamaya karar verdik. 2012'de antibakteriyel çalışmamız var, 10-15 patente hazır çalışmamız var ancak patentlemeyi tercih ettik. Yaptığımız her şey inovasyon içeriklidir. 5 yeni inovatif ürün ortaya koyduk." (30. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6'nın inovasyona örnek olarak ifade ettikleri faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

"Bir senede 35 patent başvurusu hedefi var. Örneğin 37 patent başvurusu ile 2014'de Türkiye'de 12. olduk." (30. Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, Katılımcı 9 ve Katılımcı 6'nın yukarıdaki ifadelerinden yararlanarak, örgütün inovasyon performansını alınan patentler çerçevesinde değerlendirdikleri görülmüştür. İnovasyon olarak nitelendirebilecekleri yeni ürün, yeni süreç, patent vb.

faaliyetlerin ne olduğu sorulduğunda 11 katılımcının 2'sinin patent ile resmi olarak belgelendirilen ürün ve/veya süreç inovasyonlarını vurguladıkları tespit edilmiştir.

Bu araştırmadaki katılımcılara inovasyon faaliyetleri ile ilişkilendirilen inovasyon performansı kriterlerinin olup olmadığı ve/veya inovasyon performanslarını ölçüp ölçmediklerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Katılımcı 10, inovasyon yönetim sürecine her türlü katkının inovasyon performansı kapsamında değerlendirildiğini göstermek için çalışanlara ödül verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı 10'un ifadesi:

“Çok küçük hediyeler zaten minimum ödül 50 TL maximum 1500 TL. İnovatif olmaya yakın olana veriliyor. Panoya yayınlıyoruz bu ve benzeri fikirler gelmesin diye panoya onaylanmamıştır diyerek asılıyor.”(20.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 7, alınan ödülleri ve proje desteklerini birer inovasyon performans göstergesi olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 7, inovasyon ödülleri bir başarı kriteri olarak değerlendirdiklerini ve inovasyon faaliyetlerindeki desteklerin yıllar sonra yeniden alınıyor olmasını da bir inovasyon performans göstergesi olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 7 konuyla ilgili olarak:

“Ödüller bizi çok teşvik ediyor...Ödül alınca seneye de ödül almak zorundayız diyoruz. İSO İnovasyon Ödülü kapsamında aldığımız kategori ödülü için öyle bir şey yapacağız ki daha iyi olmalı ve ödül almamız diyoruz. Şirkette ne yapacağız 1 sene sonra diye çalışmalar yapıyoruz. İSO'nun maddeleri çok anlamlıdır. Ödül süreci bize çok şey öğretti. 2009' dan bu yana. Mesele ürün değil ama karlılık olacak. Sistemli davranmamışız, dokümantasyon yapmamışız. Turquality düşüncesi de o zaman ortaya çıktı bizde. Denetime geldiklerinde çok fikir edindik. Kurumsallaşma üzerine düşündük. Sürdürülebilir karlılık üzerine konuştuk.”(33.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6, inovasyon projesinin patent alınması ile sonuçlanmasını bir inovasyon performansı göstergesi olarak görerek, inovasyon projesi yürütücülerinin ödüllendirildiği belirtmiştir. Katılımcı 6'nın ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Bir inovasyon fikrinin sonuçlandırıldığı örneğin patent alınması gibi bu ödüllendirilmeli diğer çalışanlar da teşvik edilmelidir... İnovasyonun devlet ve STK'lar tarafından desteklenmektedir. Kuluçka merkezleri, girişimciliği destekleme programları, üniversitelerle ortak çalışmalar vs. inovasyonu geliştirecek kültürün doğmasına neden oluyor.” (6.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 6'nın alınan patentleri, Katılımcı 7'nin alınan inovasyon ödülleri, Katılımcı 10'nun ise çalışanın inovasyondaki her türlü katkısını birer inovasyon performans göstergesi olarak değerlendirdikleri saptanmıştır.

Katılımcı 2, inovasyon proje takımlarının kurulmasını, inovasyon kültürünün yayılmasını ve inovasyon projesinin hayata geçmesini puanlayıp ölçen bir inovasyon performans indeksi geliştirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 2'nin konuyla ilgili ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyon doygunluk oranı kademeli olarak artıyor. İnovasyon takımının kurulması, inovasyon sisteminin yapılması, kültürün inşası, inovasyonun şirkete yayılması, çıkan inovasyonların ayrı bir firma olarak tanımlanabilmesine kadar giden bir silsile var. Her bir kriter belirli bir puanlamaya tabi. Bu kriterler göre inovasyon performans indeksi gibi bir puanlama sistemi olarak kullanıyoruz.” (33.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3, birim ve örgüt düzeyinde inovasyon performansını değerlendirdiklerini belirten ifadesi:

“Departmanlar ilgili yıllık inovasyon hedefleri koyuyor. Yılda iki kez inovasyon olacak fikri uygulama zorunluluğu koyduk ve istenen başarı yakalanamadı. Ek parçalar ile ilgili yatırımlar, patent almaya hazır projelerimiz, karlılık ve satış, ciro, maliyet analizi, müşteri geri bildirim oranı, pazar payı olmak üzere bu kategorilere yüzde (%) oranlar ile beklentilerimizi belirliyoruz.” (35.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 1, inovasyon performansının örgütün geliştirdiği bir inovasyon indeksi ile sistemli bir şekilde ölçebileceğini ifade etmiştir. Katılımcı 1'e göre örgütün yenilikçi yönünü ve yeteneklerini, inovasyon yönetim sürecinin sonuçları ile ilişkilendirilebilecek inovasyon performans kriterlerine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1'in konuyla ilgili ifadesi:

“İnovasyon başarısını her yıl ölçeriz. Uzun araştırmalardan ve değişik modelleri inceledikten sonra çok düzgün bir model kurduk. Bu model uyarınca da her yıl şirketlerimizi ölçer, ve öne çıkanları da sistemi valide edebilmek içinde dışarı yarışmalara sokarız. Bu dış yarışmalarda da onlar ödül alırlar. 6 adet yeteneğe bakkarız bunlar;: liderlik, stratejik planlama, bilgi yönetimi, insan kaynağı, süreçler, sürdürülebilir kalkınma. Şirketler ne kadar inovasyonu bunlarla ilişkilendirebiliyorlar veya bunlar inovasyon ile ne kadar örtüşebiliyor bunlar bakılır. Bunlardan 60 puan alırlar, altı ayrı kriter var. İş sonuçları bölümünde ise ticari sonuçlar, operasyonel sonuçlar, müşteriye yönelik sonuçlar ve çalışanlara yönelik sonuçlar olmak üzere değişik şeylere bakarız. Burası sonuç olduğu için 40 puan buradan alırlar. Puanlama sonucunda başarılı olan işletmeleri ödüllendirir, geride kalan şirketleri de teşvik etmeye yönelik onları iyileştirmeye açık yönlerini bütçe döneminde

çalışmalar gerçekleştiririz. Son üç yılda pazara verilen ürünlerden elde edilen cironun/toplam ciroya oranı, sektör kıyaslamalarına, ürünlerin brüt karlılıklarına, yeni ürünlerin brüt karlılığı şirketin genel brüt karlılığının neresine düşüyor-yaptığı çalışmaları karlılığı yüksek ürün yelpazesine doğru mu yapıyor yoksa karlılığı düşük ürün yelpazesine doğru mu yapıyor bunlara bakarız. Ciro her şey demek değil brüt karlılığına bakarız. Buradan elde edilen müşteri memnuniyetine bakarız. Çalışanların bu konuda kendilerine yönelik bir takım değerlendirmeleri vardır veya onlara yönelik şirketin inovasyon kriterleri vardır bunlara bakarız. Operasyonel sonuçlar dediğimizde işte bu fikirden lansmana, uygulamaya kadar süreçler asıl yönetiliyor, kaç fikir veriliyor, kaç değerlendirilmeye alınıyor, ne kadar patent başvurusu var, ne kadar faydalı model başvurusu var, eğer sağlık sektöründeysen ne kadar ruhsat tescile gitmiş, ne kadar başvuruda bulunulmuş vs. gibi şeyleri orada değerlendiririz. Bunların sonucu inovasyon indeksidir bizim için.” (35.Soruya verilen cevap)

Tablo 27’de görüldüğü gibi Katılımcı 1’in inovasyon performansını indeksine yer verilmiştir. Katılımcı 1’in inovasyon performans indeksinde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt yetenekleri ve iş sonuçları açısından bir değerlendirmenin yapıldığı görülmüştür. Katılımcı 1’in ifadesine göre, holdinge bağlı örgütlerin inovasyon performansına ilişkin değerlendirilmesi sonucunda, başarılı olan örgütler ödüllendirilir, geride kalan örgütlerin de teşvik edilmesi amacıyla bütçe döneminde iyileştirmesi gereken yönleri için bütçe ayrılır.

Tablo 27. Katılımcı 1’in Inovasyon Performans İndeksi

İnovasyon Performans İndeksi	
İnovasyon İle İlişkilendirilen Örgüt Yetenekleri (60 Puan)	İş Sonuçları Bölümü (40 Puan)
Liderik, Stratejik Planlama, Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynağı, Süreçler, Sürdürülebilir Kalkınma	Ticari Sonuçlar, Operasyonel Sonuçlar, Müşteriye Yönelik Sonuçlar, Çalışanlara Yönelik Sonuçlar

Kaynak: Katılımcı 1’den temin edilmiştir.

Katılımcı 7'nin inovasyon performansını ölçmede pazar odaklılık ile ilişkilendirilebilecek inovasyon performans kriterleri aşağıdaki gibidir:

“Yeni bir kanal, yeni müşteri, beni almayan bir kitlenin almasını sağlaması, ihracatta yeni ülkeler getirdi mi, yatay dikey büyüdüm mü? Bunlara bakarız. Diyelim 5 ülkede 5 ton satıyorum, bu ürün beni 6 tona çıkardı mı? Bir de yeni 6. ülkeye girdim mi? Mevcutlarımla doymuş pazarlara girememişim ama inovasyon ile girebildim mi? Distribütör sayım arttı mı? Perakendeci kanal, tüketiciler artı mı? Bunlar somut ve sadece o ürün kaynaklı kriterlerdir.” (34.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 4'ün inovasyon performansı ile ilişkilendirilen kriterleri aşağıdaki gibidir:

“Her departmanın performans kartları, balance score kartları var ve her kişinin karnesinde inovasyon bu başlıklardan biridir. Proje yönetim sisteminde geliştirilen yeni ürünün getirisinin hesaplanması söz konusudur. Yıl sonuna kadar hedeflediği projeleri bitirmesi sonucunda(hedeflenen satış gelirini bu proje getirdi mi?) inovasyon teşviklerinden yararlanılıyor. Satış, pazarlama açısından yardımcı olabiliyorlar. Son üç yılda geliştirilen ürünlerin toplam cirodan aldığı pay önemlidir. Proje süresi proje getirisi, proje zamanında bitti mi, satış performansı takip ediliyor.” (18.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 5, birey ve örgüt düzeyinde inovasyon performansını ölçmeye yönelik kriterler belirlemiştir. Bu nedenle Katılımcı 5, patent sayısı, yeni fikir sayısı, ciro, maliyetlerdeki düşüş oranı ile kurum karnesi oluşturulmaya çalışmıştır. Katılımcı 5'in konuyla ilgili ifadesi:

“Patent ve faydalı model önemli bir performans kriteri olarak ele alıyorlar. İnovatif ürün ve süreçler de bu kategoride değerlendiriliyor. İnovasyon anlayışını yaygınlaştırmaya odaklanarak kurum kültürüne odaklanıyorlar ancak anlamlı performans kriterleri yok. Bölüm yöneticileri her bir çalışandan inovatif iki fikir beklentileri var. Yeni ürünleri serilerinin içinde en az bir yenilikçi ürün şartı var. Pazarlama kapsamında ürünün lansmanı, paketleme dahil müşteriye temas eden noktalarının yenilikçi olması beklenmektedir. Yeni ürünlerin cirodaki yeri, patent, maliyet azaltıcı çalışmalar, İK'nın yetkinlik kriterleri diğer inovasyon performans ile ilişkilendirilecek kriterlerdir. İnovasyon performans kriterleri; takım çalışmaları, kıyaslama, pazar payı, yeni ürünlerin cirodaki % değerleri, Marka değeri indeksi algısı, toplam fikir sayısı, kişi başı fikir sayısı, bu çalışmalar sonucunda yıllık net tasarruflar, Ar-Ge merkezli çalışan sayısı, patent ve faydalı model sayısı artışı, üniversite işbirlikleri, takım çalışmalarına katılan çalışan sayısında artışı, kişi başı inovasyon eğitim saatleri, çalışan yetkinlik ölçümünde artış, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetidir. Değişimin direk inovasyondan kaynaklandığını iş süreçleri, tasarruf gibi konularda tespit gerçekleştiriliyor. Kurum karnesi; Yönetim kurulu değerlendirirken; bölüm değerlendirmeleri aylık projelerin değerlendirmesi proje takımları ayda bir üst yönetim ile paylaşılarak yönetim kuruluna üç ayda bir rapor veriliyor.” (32. ve 33.Sorulara verilen cevap)

Katılımcı 6, örgütün en tepesinden en altına doğru inovasyon performans hedeflerinin belirlendiğini vurgulayan ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Patent ödül sistemi: patentlenen ürünler için ödül veriliyor. Şirket içi performans değerlendirme sistemi var. En üst seviyeden herkes hedef belirleyip bunların aşağıya doğru inmektedir. İnovatif proje sayısı, departmanlar içinde ve bireylere kadar inovasyon hedefleri var. CEO hedeflerim önümüzdeki sene hedeflerim bunlar diyor genel müdür yardımcısı bunlara uyumlu hedefler belirliyor onun altındaki üstüne göre belirliyor vs. senede iki kez bu değerlendirme yapılıyor. Değerlendirme sonucunda ne kadar gerçekleştirdiğini gözlemleyebileceği kriterler belirliyor. Çalışanlar yöneticileri ile bu hedefleri belirliyor.” (20.Soruya verilen cevap)

Her örgütün kendine özgü inovasyon performans kriteri belirlemesi gerektiğini belirten Katılımcı 6'nın inovasyon performansının ölçülmesine ilişkin ifadesi:

“İnovasyon ölçümlemek için kriterler; inovatif proje sayısı, gerçekleştirilmiş proje sayıları, patent sayıları, inovasyon komitesinde sunulan demo sayıları, beyin fırtınası sayısı, beyin fırtınasında çıkan fikir sayısı, beyin fırtınasında hayata geçen fikir sayısıdır. İnovasyon sonucu üründe ya da hizmette yapılan değişikliğin daha fazla tercih edilebilirlikteki etkisini kullanıcı ya da müşteri sayıları, satış rakamları, yıllık satış oranı, bütün bir sistemin içindeki küçük bir şeyin ne kadar etkili olduğunu ölçmek zor ama başlı başına yepyeni bir hizmeti ya da ürünü ölçmek çok kolay. Her gün ürünlerimizin kullanımına ilişkin bilgileri alabiliriz, sektör önemli. Bilgi önemli istediğiniz gibi bilgiyi çekebilirsiniz.” (33.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 9, inovasyon performansını proje bazında değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 9, uygulanan inovasyon proje sayısı, inovasyon çalışmalarına ilişkin yayınlanan makale ve bildiri sayısı, kullanılan kaynak ve bütçe miktarı, projede yer alan çalışan sayısı ve yatırım kararı kriterleri ile inovasyon performansını ölçtüğünü belirtmiştir. Katılımcı 9'un ifadesi:

“Sene sonunda o sene içerisinde yürüttüğü proje sayısı, projelerden yayınlanmış makale, bildiri ya da poster yapmış mı, yürütülen proje sayısı sadece içinde bulunduğu projenin dışında mı buna bakıyoruz. Kurumun genel inovasyon performansına bakıyoruz. İnovasyon başarısını takip etmek hem zor hem kolay. Proje bazında başarıyı ölçüyoruz. Kaynak kullanımı, personel maliyeti, zaman planlamasını gözden geçirerek bütçe ne ayrıldı, ne kadarı hayata geçti, zamanlamaya uygun proje yürütüldü mü, her hangi bir yatırım kararı alındı mı gibi farklı sorulara her personel için her proje için 0-100 arasında bir değerlendirme yapıp proje performansı 100 üzerinden 80 diyoruz. Kaç fikir, proje sundu, üretimde ise burada kaç üretim fikri sundu vs onları sıkı takip ediyoruz. Kümedeki şirketlerden geri dönüş bizden çıkan projeye yönelik sorunlara yönelik yine projelendirme yapıyoruz.” (34. ve 35.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 8, örgütsel faktörlerin, inovasyon performansında net şekilde ölçülmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 2'nin inovasyonun net şekilde ölçülmesine yönelik eleştirisi aşağıdaki gibidir:

"İnovasyonun doğası gereği ölçülebilecek değerleri olmamalı. Ürün başına inovasyon başarısı ölçülebilir, kullanıcı sayısı, hizmetten yararlananların sayısı, hizmeti alanların ürünü daha fazla almaya istekli olması gibi inovasyonu belirli kriterler ile ölçmeye çalışmak yanlış...Para getirmeyen hizmetlerimiz bayiler ve müşteriler bazında ne kadar satışa etkisi olduğunu ölçmemiz çok çok zor. Ürün inovasyonları satışa, gelire, gidere etkileri tespit edilebiliriz ama ölçmedik. Ama ürün inovasyonu gerçekleştirmediğimiz ve iyileştirme odaklı olduğumuz için dolaylı inovasyon etkisini yan hizmetler ile ilişkilendirerek tespit edebiliriz. Yarattığı etki, kullanıcı sayısı, sürece ilişkin sayısal veriler bir performans kriteri olarak ölçülebiliyor... Farklı yaratılan bir şeyin takibi süreçle ilgili olabilir yani şu kadar bilgi verildi, şu kadar ihtiyaç ve problem belirlendi, şu kadar önerildi bu kadar sunuldu şu kadarının iş planını yapıldı, bu kadar yatırım yapıldı ya da hayata geçen sayısı tespit edildi. İnovasyon olarak değerlendirdiğimiz yan hizmetlerimizin inovasyon performansını ölçebiliriz. Bu hizmet sonucunda satılan ürünlerimiz, zaman ve maliyet kısıcılı sonuçları tespit edebiliyoruz." (35.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 3, inovasyon performansının karlılık oranı ile ilişkilendirilmesi ve son üç yıla ait verilerin kıyaslanması ile bir inovasyon performansı öngörüsünde bulunulmasının sakıncalı olduğunu belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

"İyi yaptığımız işlerde liderlik, bilgi yönetimi süreçler ile ilgili ölçümleme sıkıntısı yaşamaktayız. İnovasyon sadece karlılık ile ilişkilendirmek sakıncalı olabilir... İnovasyon performansını ölçecek sistemleştirilmiş bir kriterimiz yok. Tasarım ürünlerinde analiz ile yeni ürünün analizini yapıyoruz. Son 3 senenin veriler ile kıyaslama yapıp bir sonuç elde edebiliyoruz. Hali hazırda sektörlerde performansı yakalıyoruz. Ama yeni sektörlerde bunu tespit etmekte güçlük yaşıyoruz. Müşteri şikayetleri ile ilgili ileri teknoloji ürünü raporlardan yararlanıyoruz." (10.Soruya verilen cevap)

Bu araştırmadaki tüm katılımcılar, örgütsel faktörlerin inovasyon performansında ölçülmesine ilişkin belirli kriterleri kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ancak Katılımcı 2 ve Katılımcı 3'ün, inovasyon performansı kriterleri ile inovasyon faaliyetlerine ilişkin belirli bir değerlendirmede bulunmalarına rağmen inovasyondan kaynaklanan sonuçları net bir şekilde ölçemediklerini vurgulamışlardır.

Katılımcı 8, inovasyon performansı ölçülmesinde yeterli kaynağın ayrılamaması nedeniyle inovasyonun sadece Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ölçebildiklerini ancak inovasyon yönetim sürecinin tamamını ölçemediklerini belirtmiştir. Katılımcı 8'in inovasyon performansını net ölçemediklerini belirten ifadesi aşağıdaki gibidir:

“İnovasyonu tam olarak ölçemiyoruz...İnovasyonun verimliliğini, performansını tam olarak ölçemiyoruz. Ne yapılabileceği ile ilgili çözümler var ancak buna yönelik ekiplerin oluşturulması, bir yazılımın kullanılması en temelde bir finansman gerektirmektedir. Çözüm önerisi; her şeyin yüzde yüz sayısal olarak kayıt altına alınması, bunların getirileri, sayılar analizleri ile bunların karşılaştırması gerekiyor. Süreç yönetim pozisyonu ile en az bir ya da iki kişiyi istihdam ederek şirket içi verimliliği takip açısından inovasyon performansını da ölçmeyi planlamaktayız. Ölçemiyorlar, ancak bunu finansman sağlayamamalarından ötürü olduğunu belirtiyor. Ekip kurma, ölçmeye yönelik yazılımın edinilmesi maliyetli. Temelde örgütün öncelikli getiri-gider akışında inovasyon var ancak bu en öncelikli bir konu olarak ayrıca değerlendirilmiyor. Bunun bir sebebi ürün ya da projelerinin doğası gereği inovasyonun bunların bir parçası olmuş olmasıdır. Spesifik rakamlar ile getirilerin ve süreçlere ilişkin getirileri direkt inovasyon ile ilişkilendirip ölçemiyoruz. Ancak Ar-Ge projelerine alınan destekleri, satış sonrası rakamları, kazandırdığı müşterileri vs. bunları biliyor ve bunlara ilişkin faktörleri ölçebiliyoruz. İnovasyonun Ar-Ge tarafı ölçebiliyor ancak süreçlere ilişkin yönünü ölçemiyoruz.” (33.Soruya verilen cevap)

Katılımcı 8, inovasyon performansının ölçülebilmesinde gerekli yazılımın temin edilmesinde, ekibin kurulmasında ve çalışanların istihdam edilmesinde yeterli kaynağın ayrılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 28 ve Tablo 29’da görüldüğü gibi bu araştırmadaki bütün katılımcıların ifadelerinden ve İSO İnovasyon Ödül kriterlerinden yararlanarak inovasyon dinamiklerini ölçülebilecek inovasyon performansı kriterleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu kriterler sırasıyla ticari, operasyonel, müşteri ve çalışana yönelik boyutlar ile sınıflandırılarak ele almanın uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 28. İnovasyon Yönetim Süreci ile Doğrudan İlişkili İnovasyon Performans Boyutları ve Kriterleri

İnovasyon Performansı Boyutları	İnovasyon Yönetim Süreci İle Doğrudan İlişkili Kriterler
Ticari Sonuçlar	Yeni Ürün/Hizmet İnovasyona İlişkin <ul style="list-style-type: none"> - Satış Adedi - Satış/ Toplam Satış Oranı - İyileştirmeler Sonucunda Maliyetlerdeki Düşüş Oranı - İyileştirmelerin Maliyeti/ Toplam Maliyet - Kar/ Toplam Kar - Ar-ge maliyetleri
Operasyonel Sonuçlar	İnovasyon Projelerine İlişkin <ul style="list-style-type: none"> - Fikir Öneri Sayısı - Kabul Edilen Fikir Sayısı - Projelendirilen Fikir Sayısı - Uygulamaya Geçen Fikir Sayısı - Değerlendirilmeye Alınmayan Fikir Sahiplerine Geri Bildirim Yapılma Sayısı - Fikir Paylaşım Platformunu Ziyaret Etme Sayısı - İnovasyon Toplantılarına Katılım Sayıları - Beyin Fırtınalarındaki Performans - Projelerden Yayınlanmış Makale, Bildiri, Poster Sayısı Fikir Geliştirme Sayısı - Çalışmadığı Birime İlişkin Yenilikçi Fikir Geliştirme Sayısı - İnovasyon Yönetim Süreci Sonucunda Verilen Ödül Sayısı - Başvurulan Patent Sayısı - Alınan Patent Sayısı - Başvurulan Faydalı Model Sayısı - Alınan Faydalı Model Sayısı - Hedeflenen Sürelerde İnovasyon Projesinin Gerçekleşme Durumu - Artımsal İnovasyon Sayısı - Radikal İnovasyon Sayısı - İnovasyon Alanlarına Göre Dağılım Oranı (Ürün İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, Örgütsel İnovasyon, Sosyal İnovasyon Vb.) - Üretim Süreçlerinde Üretim Süresinin Kısalma Oranı - Üretim Süreçlerinde Üretim İsratlarının Azalma Oranı - Üretim Süreçlerinde Kullanılan Hammaddenin Azalma Oranı - Üretim Süresindeki Azalma Oranı - İnovasyon Sonucu Üretimde Artış Oranı - Geliştirilen Yeni Ürün Sayısı - Geliştirilen Yeni Süreç Sayısı - Geliştirilen Yeni İş Modeli Sayısı - Departmanların İnovasyon Performansı - Bilgi Kaynaklarının Dağılımı - İnovasyon Projesi Kapsamında Örgüt Dışı İş Birliği Oranı - Çalışan Devir Hızı - İnovasyon İle İlişkili Ödül Sayısı - Pazar payı
Müşteriye Yönelik Sonuçlar	Yeni Ürün/Hizmet İnovasyona İlişkin <ul style="list-style-type: none"> - Müşteriden Alınan Geri Bildirimler - Müşteri Memnuniyet Oranı - Müşteri Şikayet Oranı - Yeni İş Alanları Yaratma Potansiyeli - Yeni İş Modelleri Geliştirme Potansiyeli - Eğitim Seviyesi Yüksek Çalışan Sayısı - Müşterinin İhtiyacını Karşılama Oranı
Çalışanlara Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> - Fikir Öneri Sayısı - Kabul Edilen Fikir Sayısı - Projelendirilen Fikir Sayısı - Fikir Paylaşım Platformunu Ziyaret Etme Sayısı - İnovasyon Toplantılarına Katılma Sayısı - Beyin Fırtınalarındaki Performansı - Çalıştığı Birime İlişkin Yenilikçi Fikir Geliştirme Sayısı - Çalışmadığı Birime İlişkin Yenilikçi Fikir Geliştirme Sayısı - İnovasyon Biriminde Görevlendirilme Sayısı - İnovasyon Yönetim Süreci Sonucunda Aldığı Ödül Sayısı - İnovasyon Yönetim Süreci Sonucunda Aldığı Ödül Kategorisi (Para, Tatil, Uzmanlığı İle İlişkili Eğitim Ya Da Seyahat, Örgüt Kurucusu İle Yüz Yüze Görüşme) - Takım Çalışmasındaki Performansı - Eş Zamanlı Yürüttüğü Proje Sayısı - İnovasyon Biriminde Rotasyon Sonucu Görev Yapma Süresi

Tablo 29. İnovasyon Yönetim Süreci ile Dolaylı İlişkili İnovasyon Performans Boyutları ve Kriterleri

İnovasyon Performansı Boyutları	İnovasyon Yönetim Süreci İle Dolaylı İlişkili Kriterler
Ticari Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- Satış Adedi- Pazar Payı- İyileştirmeler Sonucunda Maliyetlerdeki Düşüş Oranı- İyileştirmelerin Maliyeti/ Toplam Maliyet- Kar/ Toplam Kar- Cironun/Toplam Ciroya Oranı- Ürünlerin Brüt Karlılığı/ Toplam Brüt Karlılık
Operasyonel Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- Üretim Süreçlerinde Üretim Süresinin Kısalma Oranı- Üretim Süreçlerinde Üretim İsratlarının Azalma Oranı- Üretim Süreçlerinde Kullanılan Hammaddenin Azalma Oranı- İnovasyon Sonucu Üretimde Artış Oranı- Ar-Ge giderleri- ISO Standartları vb.- Ödül Sayısı- Pazar Payı
Müşteriye Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri Memnuniyeti Analizleri- Müşteriden Alınan Geri Bildirimler- Müşteri Memnuniyet Oranı- Müşteri Şikayet Oranı- Yeni İş Alanları Yaratma Potansiyeli- Yeni İş Modelleri Geliştirme Potansiyeli- Eğitim Seviyesi Yüksek Çalışan Sayısı- Müşterinin İhtiyacını Karşılama Oranı
Çalışanlara Yönelik Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">- Çalışanların Süreçlerin İyileştirilmesine Yönelik Önerileri- Çalışan Devir Hızı

Tablo 28 ve Tablo 29’da görüldüğü gibi inovasyon performansı kriterleri, inovasyon yönetim süreci ile doğrudan ve dolaylı ilişkisine göre sınıflandırılmıştır. Bu araştırmada bütün katılımcıların, inovasyon performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler kullandıkları saptanmıştır. Ancak bu araştırmada katılımcıların bir kısmı inovasyon performansını patent sayısı, yeni ürün sayısı, yeni ürün geliştirme sayısı ve süresi, satış, karlılık, maliyet ve pazar payı ile ilişkilendirse de bazı katılımcılar inovasyonun gerçek anlamda ölçülmesinin mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bu çalışmada inovasyon dinamiklerinin, inovasyon performansında ölçülebilmesine imkan veren inovasyon performansı kriterleri incelenmiştir. Bu araştırmada inovasyon performansı kriterlerinin ticari sonuçlar, operasyonel sonuçlar, müşteriye yönelik sonuçlar ve çalışanlara yönelik sonuçlar ile boyutlandırılarak ölçülmesinin mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır.

3.4. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşim detaylandırılarak incelenmiştir. İnovasyon dinamiklerinin, inovasyon performansı ile ilişkisini analiz etmek amacıyla 2009-2013 yılları arasında İSO İnovasyon Ödülü alan kuruluşların inovasyona ilişkin yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır. İçerik analizi sonucunda katılımcıların, inovasyonun örgütteki önemini, bilgi, değer yaratma, yaratıcılık, farklılaşma, ticarileşme potansiyeli, değişim ve dönüşüm ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Bu kavramlar analiz edilerek tüm katılımcıların inovasyon yaklaşımlarının yüzde olarak frekans dağılımı incelenmiştir. Bu araştırmadaki katılımcılar inovasyon yaklaşımlarını toplamda 21 kez bilgi, değer yaratma, yaratıcılık, farklılaşma, ticarileşme potansiyeli, değişim ve dönüşüm kavramları ile ilişkilendirmişlerdir. 11 katılımcının 7'si farklılaşma, 5'i ticari değer yaratma, 4'ü yaratıcılık, 3'ü değişim odaklı, 2'si inovasyonu bilgi odaklı bir kavram olarak ifade etmiştir. Bu katılımcıların inovasyonun örgütteki önemini en çok ticari değer yaratma ve rakiplerden farklılaştırma aracı olma ile ilişkilendirdikleri görülmüştür.

İnovasyonun taklit edilememesi ve ulaşılabilir olması ile yaratılacak değer artacağı ifade edilmiştir. Rakiplerden farklılaşan inovasyonlar ile örgütlerin yenilikçi imajının güçlendiği ve bu durumun nitelikli insan kaynağı açısından örgütün cazibesini arttırdığı da belirtilmiştir. Örgütlerin inovasyon ile ilgili yaklaşımlarında yaratıcılığa da değinilmiştir. İnovasyonun gerçekleşmesinde yaratıcılık önemli bir kolaylaştırıcı faktör olarak ele alınmıştır. Ancak inovasyonun yaratıcılıkla ilişkisi incelendiğinde, teknoloji kullanımının yoğun olduğu ürünlerde yaratıcılık olmadan da Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyonların gerçekleştirilebileceği ifade edilmiştir.

Tüm katılımcıların ifadelerine göre fonksiyonel uzmanlığa dayalı matriks örgütlenme ile inovasyonun projelendirilerek yürütüldüğü saptanmıştır. Bu araştırmada katılımcıların çift yönlü örgütlenmeyi vurgulamamasına rağmen rutin faaliyetlerinin yanında inovasyon faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Bu katılımcıların örgütün büyüklüğüne ve ürün özelliğine göre rutin faaliyetleri yürütürken inovasyon projelerine yönelik komite, kurul, takım ya da birim kurmaya yöneldikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla tüm katılımcıların, inovasyon projelerinin yürütülmesinde örgütte

inovasyondan sorumlu birimin ya da inovasyon proje takımının varlığının gerekliliği konusunda birleştikleri saptanmıştır. İnovasyonun örgüt dışında geliştirilerek örgüte aktarılmasının ise uygun olmadığı ifade edilmiştir.

Bu araştırmadaki katılımcıların inovasyon yaklaşımlarına ve örgütlenme tercihlerine ilişkin tespitlerde bulunduktan sonra inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşime yönelik sorunsallar aşağıdaki ilişkilendirilmeler ile analiz edilmiştir:

- **İnovasyon odaklı kültür ile inovasyon performansı ilişkisi**

İnovasyon odaklı kültür ile inovasyon performansı arasındaki ilişki, örgütün iklimi ve stratejileri açısından değerlendirilmiştir. İnovasyonu teşvik eden örgüt iklimi kapsamında üst yönetim desteğine değinilmiştir. Tüm katılımcılar, üst yönetimin İnovasyon Kurulunda, İnovasyon Komitesinde ve/veya İnovasyon Koordinatörlüğünde yer alarak inovasyon faaliyetlerini yakından takip etmesini, çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkısının ödüllendirilmesini, üst yönetimin inovasyonu desteklediğine yönelik bir kanıt olarak ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ulusal kültürün, uzun vadeli bakış açısını ve yaratıcılığı etkilediğini belirtmişlerdir. İnovasyon odaklı bir kültürde inovasyonu destekleyen üst yönetimin ve iklimin, örgütteki girişimcilik ruhunu güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu araştırmadaki katılımcılar inovasyon odaklı bir kültürde, çalışanların hata yapmaktan çekinmeden yeni bir şeyler denemeye ve öğrenmeye hazır olduklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar inovasyon odaklı kültürün ve iklimin, örgütte takım ruhunu ve işbirliğini desteklediğini de vurgulamışlardır. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi, örgütün girişimci yönünü pekiştiren stratejilerin geliştirilmesi ile ilişkilidir. Bu araştırmanın bulgularına göre inovasyon stratejilerin, örgütün kültürüne ve vizyonuna uyumlu olması durumunda, inovasyon stratejilerinin uygulanabilirliğinin kolaylaştığı ifade edilmiştir. İnovasyon faaliyetleri ve stratejileri ile örgüt imajının güçlenmesi sonucunda nitelikli insan kaynağı için örgütün cazibesinin arttığı da vurgulanmıştır.

İnovasyon stratejisinin yazılı olması, inovasyonun örgütte sistemli olarak yürütüldüğüne yönelik bir kanıt olarak değerlendirilmiştir. Ancak bazı katılımcılar, inovasyon stratejilerini örgüt stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirerek ayrıca bir

inovasyon stratejisi hazırlamaya gerek görmediklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise mevcut inovasyon stratejilerini yazılı hale getirmeye ihtiyaç duymadıklarını vurgulamışlardır. Bir katılımcı, yazılı inovasyon stratejisi olduğunu ancak güncellemediklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla yazılı inovasyon stratejisinin güncellemesinin yapılmaması, inovasyonun örgütte sistemli yürütüldüğüne ilişkin bir kanıt olarak değerlendirilmesini engellemiştir.

Bu araştırmadaki katılımcıların ifadelerinden yararlanarak inovasyon odaklı kültürün inovasyonun etkinliği ve dolayısıyla inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durumda inovasyon odaklı kültürün, inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğine yönelik sorunsalın doğruluğu kabul edilmiştir.

- **Öğrenme odaklılık ile inovasyon performansı ilişkisi**

Örgütlerin yeniliklere ve değişime açık olduğu ölçüde çalışanların inovasyona dönüşecek denemeler yapmaktan, risk almaktan ve başarısız olmaktan çekinmedikleri görülmüştür. Bu araştırmadaki katılımcıların ifadelerinden yararlanarak, örgütlerin öğrenme odaklılık ile yeni bilgilere ve yeniliklere açık görüşlü oldukları, öğrenmeye bağlılık gösterdikleri ve sistemli bilgi paylaşımı sonucunda bilgiyi örgütün tüm hücrelerine ulaşılabilir hale getirdikleri tespit edilmiştir.

İnovasyon yönetim sürecinde, örgüt içinden ve dışından gelen tüm fikirlerin ve bilgilerin ortak bir havuzda toplanması ile bilginin sistemli bir şekilde paylaşılması sonucunda örgütteki herkesin bu sürece katkıda bulunmasının sağlandığı görülmüştür. İnovasyon yönetim sürecinin etkinliği, her aşamada sürece katılanların kendilerinden ne beklendiğini bilmesine ve bilginin sistemli olarak tüm çalışanlar ile paylaşılmasına bağlı olduğu saptanmıştır. Bu araştırmadaki katılımcılar, inovasyon yönetim sürecinin basitleşmesi ile hem çalışanların bu sürece katılımını kolaylaştırdığını hem de inovasyon performansını arttırdığını vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu araştırmadaki bulgulardan yararlanarak öğrenme odaklılığın, inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

- **Pazar odaklılık ile inovasyon performansı ilişkisi**

Bu araştırmadaki katılımcılar müşterilerden, rakiplerden ve tedarikçilerden edinilen bilgi ile inovasyon faaliyetlerine yön verdiklerini belirtmişlerdir. Tedarikçilerinin kullandığı teknolojide ve/veya ürettikleri hammaddenin yapısında gerçekleşen bir değişimin, örgütün üretim sürecini ve inovasyon yönetim sürecini etkilediği ifade edilmiştir. Dolayısıyla örgüt içinden ve dışından elde edilen bilginin inovasyonun etkinliğini belirlediği sonucuna varılmıştır.

Örgütteki tüm birimlerin uzmanlıklarına göre inovasyon yönetim sürecine eş zamanlı olarak katkıda bulunması durumunda fonksiyonlar arasında bir sinerjik etkinin yaratılacağı saptanmıştır. Tüm katılımcılar, örgütte herkesin inovasyondan sorumlu olduğunu ve inovasyonun sadece Ar-Ge'nin altında yürütülmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu katılımcıların ifadelerine göre örgütün, pazardan edindiği bilgiyi inovasyon faaliyetlerine entegre etmesinin önemi vurgulanmıştır. Pazar odaklılıkta, fonksiyonların inovasyon yönetim sürecine eş zamanlı olarak katılmasının, inovasyon yönetim sürecinin başarısını ve inovasyon performansını etkileyeceği belirtilmiştir. Dolayısıyla inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Böylece bu araştırmanın tüm sorunsalları kabul edilmiştir. Bu araştırmada inovasyon dinamiklerinin ticari sonuçlar, operasyonel sonuçlar, müşteriye yönelik sonuçlar ve çalışanlara yönelik sonuçlar ile boyutlandırılarak inovasyon performansının ölçülmesinin mümkün olduğu sonucuna da varılmıştır.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, örgütleri rekabetin yoğun olduğu ağırlıksız bir ekonomide faaliyette bulunmaya zorlamaktadır. Örgütlerin bu ağırlıksız ekonomide sadece rakiplerden daha kaliteli ürün ve hizmet üreterek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri oldukça güç olmaktadır. Bu nedenle örgütler yenilikçi ve esnek faaliyetlerde bulunarak ve rakiplerinden farklılaşan ürün ve hizmetler sunarak rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmaktadırlar. 21. Yüzyılda rakiplerden farklılaşma arayışı, inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede anahtar faktör olarak konumlandırılmasına neden olmaktadır. Bu durumun ilgili alanda çalışmaların odak noktasının, örgütlerde inovasyonu tetikleyen örgütsel faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelttiği görülmektedir.

İnovasyon alanındaki ilk çalışmalar inovasyonun kavramsal boyutuna ilişkindir. Bu çalışmalara davranış boyutu da eklenerek örgütlerde inovasyonu tetikleyen davranışların nasıl meydana getirilebileceği, yaratıcılık ve motivasyonun ne şekilde sağlanabileceğine yönelik araştırmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Genel olarak inovasyonun öncülleri ile ilgili çalışmalarda inovasyonun örgüt büyüklüğü ve sektörün etkisi ile ilişkilendirilerek ele alındığı ve inovasyon sonuçlarının ürüne ve sürece ilişkin çıktılar açısından değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarda örgütlerde inovasyona zemin hazırlayan örgütsel faktörlerin derinlemesine incelenmesi ihtiyacına ve somut çıktılar ile ilişkilendirilerek tamamlayıcı araştırmaların yapılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu tez çalışmasında ise yenilikçi örgütlerde inovasyona zemin hazırlayan faktörler olan inovasyon dinamikleri ile inovasyonun somut sonuçlara dönüştüğü inovasyon performansı arasındaki etkileşim incelenerek söz konusu tamamlayıcı araştırmalara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Örgütleri yenilikçi kılan unsurlar yaratıcı insan, süreçler ve yaratıcılığı teşvik eden felsefeden oluşmaktadır. Yenilikçi örgütlerin temel başarı faktörü, farklı düşünebilme yeteneğine sahip olan yaratıcı ve esnek çalışanlardır. Yaratıcılık uzmanlık bilgisinin, motivasyonun ve yaratıcı düşünme yeteneğinin birleşimidir. Bu nedenle problemlerin çözümünde ya da inovasyona dönüşecek fikirlerin geliştirilmesinde uygun iklim yaratılarak çalışanların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Örgütte yaratıcılığı teşvik eden felsefenin inşa edilmesi sonucunda çalışanları yeni ve farklı

fikirleri geliştirmesi için cesaretlendiren, başarısızlığa karşı toleranslı bir örgüt ikliminin yaratılması söz konusu olmaktadır. Yenilikçi örgüt unsurlarının, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin yaratılması uygun örgüt tasarımının gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Yenilikçi örgütlerde uygun örgüt yapısının tasarlanması ile fonksiyonlar arasında koordinasyon ve iş bölümü gerçekleşmektedir. Bu bağlamda bilginin etkin kullanımına odaklanan adhokratik yapıdaki yenilikçi örgütlerde, farklı fonksiyonel uzmanlık alanlarında yetkin olan çalışanlardan meydana gelen geçici inovasyon proje takımları söz konusu olmaktadır. Örgüt yapısının tasarımı, inovasyonu tetikleyen tüm faktörlerin uyum içerisinde harekete geçmesini etkilemektedir.

Yenilikçi örgütler, matriks ve çift yönlü örgütlenmeler ile örgütün rutin faaliyetlerini etkilemeden radikal ve artımsal inovasyonları gerçekleştirmektedirler. Matriks örgütlenmede, farklı fonksiyonlardan oluşan proje esaslı bir yapının tasarımı söz konusudur. Matriks örgütlenmede, pazardaki değişimlere uyumlu inovasyonların geliştirilmesinde farklı fonksiyonların bakış açılarından ve uzmanlık alanlarından yararlanarak sinerjik etkinin yaratılması hedeflenmektedir. Çift yönlü örgütlenmede hem örgütün rutin faaliyetlerinin gerçekleştirildiği hem de inovasyon faaliyetlerinin geliştirildiği gözlemlenmektedir. Çift yönlü örgütlenmede örgütler, rutin faaliyetlerden elde edilen fonlama ile artımsal ve radikal inovasyon faaliyetlerinin meydana getirebileceği riskli çalışmalara yönelmektedirler.

Fonksiyonel uzmanlığa dayalı matriks örgütlenmede geçici inovasyon proje takımlarının yer aldığı saptanmıştır. Bu tespiti, aynı zamanda yenilikçi örgütlerde inovasyon faaliyetleri için en uygun görülen etkin bilgi yönetimine odaklanan adhokratik örgüt yapısı ile de ilişkilendirmek mümkündür. Örgütler günlük rutin faaliyetleri ile inovasyonlar için gerekli fonu yaratırken, aynı zamanda keşfedici çalışmalar ile de rakiplerden farklılaşacak inovasyonlar gerçekleştirmeye çabalamaları nedeniyle çift yönlü örgütlenmeyi vurgulamamasına rağmen bu araştırmadaki bazı katılımcılarda çift yönlü örgütlenmenin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır.

İnovasyon projelerinin yürütülmesinde, inovasyondan sorumlu birimin ve/veya inovasyon proje takımının gerekliliğinin sorgulanması sonucunda komite, kurul, koordinatörlük ve inovasyon proje takımı olmak üzere inovasyondan sorumlu birim veya kişilerin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin örgüt büyüklüğü, ürün ve pazar yapısının özellikleri olduğu tespit edilmiştir. Ancak ilaç, sağlık ve yapı alanında holding yapısı gösteren katılımcı tarafından inovasyonun örgüt dışında geliştirilerek örgüte aktarılmasının uygun olmadığı da saptanmıştır. Bu durumu inovasyonu destekleyen kültürün örgüte özel olması nedeniyle örgüt büyüklüğü arttıkça ve faaliyet alanı genişledikçe, örgüt dışında geliştirilen inovasyon faaliyetlerinin, örgüt ile uyumlu olamayacağı ile ilişkilendirmek mümkündür.

Örgütler, küreselleşme ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda hızla yayılan yeni uygulamaların mevcut uygulamaları yok ettiği yaratıcı yıkım tehlikesi ile her an karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tehlikeden korunmak amacıyla örgütler radikal ve artımsal inovasyonlar gerçekleştirmeye yönelmektedirler. Ansızın sektörleri etkileyen teknolojik gelişmeler aynı zamanda kesintili kırılma yaratan teknolojik değişimleri de meydana getirmektedirler. Yeni teknolojinin mevcut teknolojileri etkilediği teknolojik mayalanma sürecinde, örgütler artımsal inovasyonlar ile önce yeni teknolojilere uyum göstermeyi denemektedirler ve daha sonra bu teknolojik gelişmelerden radikal inovasyonlar meydana getirmeye çalışmaktadırlar.

Bu araştırmada örgütlerin inovasyon faaliyetlerini, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanarak gerçekleştirildiği sorulmuştur. Bu soruya ilişkin araştırma bulgularına göre ürün ve süreç kapsamında artımsal ve radikal inovasyonların örgütlerin faaliyetlerinde olduğu ancak artımsal inovasyonun, radikal inovasyondan daha az risk barındırması nedeniyle daha çok tercih edildiği sonucuna varılması mümkündür. Bu tespit, araştırmaya katılan ilaç, sağlık, yapı, plastik boru, kimyevi madde üretimi, telekomünikasyon, gıda ve deri alanında faaliyette bulunun örgütlerde, ilgili faaliyet alanlarının risk ve belirsizlik içermesi nedeniyle artımsal inovasyonların yanında radikal inovasyonların da gerçekleştirilmesi ile desteklenmektedir.

İlgili literatürde inovasyona ilişkin tanımların çeşitlilik göstermesi nedeniyle konu birliği sağlayacak bir sınıflamanın yapılamadığı görülmektedir. Bu çalışmada inovasyona ilişkin tanımlar “girişimcilik”, “yeni ürün-süreç geliştirme” ve “yeni fikir üretme” başlıklarının altında sınıflandırılarak ele alınmıştır. Ancak bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerin inovasyona ilişkin yaklaşımlarının inovasyonun “ticari değer yaratması” ve “farklılaşma sağlama” açısından ele alındığı görülmüştür. Tüm katılımcının inovasyon yaklaşımlarının bilgiye, ticari değere, farklılaşmaya, yaratıcılığa ve değişime yönelik çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır.

İnovasyon yaklaşımları incelendiğinde inovasyonu, 11 katılımcının 7’sinin farklılaşma, 5’inin ticari değer yaratma, 4’ünün yaratıcılık, 3’ünün değişim odaklı olma ve 2’sinin bilgi odaklı olma ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Bu çalışmada “yenilikçi örgütler; yeni bir fikrin, yeni pazar geliştirecek yeni bir ürüne ya da sürece dönüştürülmesi veya mevcut ürün ve süreçlerdeki iyileştirmelerin yapılması sonucunda ticari değer ve sosyal değer yaratan örgütlerdir.” olarak geliştirilen yenilikçi örgüt tanımı ile ilgili alana katkı getirilmesi amaçlanmıştır. Bu yenilikçi örgüt tanımı ile Tablo 21’de yer alan katılımcı örgütlerin inovasyon yaklaşımlarının frekansları ile ilişkilendirildiğinde, değer yaratmanın ve ticarileştirebilme potansiyelinin en yüksek frekansa sahip olduğu saptanmıştır. Bu tespitler, geliştirilen yenilikçi örgüt tanımlamasında yer alan “ticari değer” ve “sosyal değer” yaratma vurgusunun doğruluğu açısından bir kanıt olarak değerlendirilmiştir.

İnovasyon yaklaşımları ile inovasyonun örgütteki önemine ilişkin kavramların birleştiği konunun, inovasyonun ticari değer yaratması ve rakiplerinden farklılaşması olduğu sonucuna varılmıştır. İnovasyonun rakiplerce taklit edilememesi ve müşteriler için ulaşılabilir olması durumunda inovasyon sonucunda yaratılacak değer de artacağı belirtilmiştir.

Yaratıcılık ile inovasyon arasındaki ilişki sorgulandığında, yaratıcılığın inovasyon faaliyetlerindeki gerekliliğine ilişkin bulgular analiz edilmiştir. Yaratıcılık ile ilgili katılımcı ifadelerinde teknolojinin yoğun kullanılması ve mühendislik bilgisinin yeterli olması durumunda yaratıcılık olmadan da inovasyonun Ar-Ge faaliyetleri kapsamında gerçekleşebileceği belirtilmiştir. Oysaki bu tespit inovasyon faaliyetlerinde,

çalışanların kendini inovasyondan sorumlu hissederek katkıda bulunması sonucunda sinerjik etkinin yaratılması ile çelişmektedir.

İnovasyon odaklı kültür, inovasyonun örgütte içselleşmesini ve teşvik edilmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün inovasyonu desteklemesi durumunda iklimin de inovasyonu teşvik etmesi beklenmektedir. Örgüt ikliminin inovasyonu desteklemesi sonucunda hatalardan da öğrenileceğine inanılması nedeniyle çalışanların risk almaya ve yeni şeyler denemeye yönelik cesaretlendirildiği görülmektedir. İnovasyon odaklı kültür ve iklim, örgütte takım ruhunu ve işbirliğini de desteklemektedir.

Örgüt ikliminin ve kültürünün inovasyonu desteklemesinin bir sonucu da üst yönetimin inovasyonu teşvik edecek uygulamalara katılması ve yürütmesidir. Bu araştırmadaki katılımcılar, üst yönetimin inovasyonu desteklemesi durumunda inovasyona ilişkin yapılanmalarda yer alarak inovasyon faaliyetlerini yakından takip ettiğini, ihtiyaç duyulan kaynak tahsisini gerçekleştirdiğini ve inovasyon faaliyetlerine katılımı ödüllendirdiğini belirtmişlerdir. Bu katılımcıların üst yönetimin inovasyon faaliyetlerindeki hayati önemini vurgularken, üst yönetimin ve yöneticilerin eğitim seviyesinin de inovasyonu teşvik eden iklimin yaratılmasında etkili olduğu ifade edilmiştir.

İlaç, sağlık, yapı, otomotiv, gıda ve deri alanında faaliyette bulunan katılımcıların ulusal kültürü, eğitim sistemi, uluslararası ortağı ve yasal mevzuatı inovasyonu etkileyen örgüt dışı faktörler olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ulusal kültürün ve eğitim sisteminin, yaratıcılığı ve uzun dönemli bakış açısını etkilediği vurgulanmıştır. Uluslararası ortağın olması durumunda genellikle inovasyona ilişkin kararların yabancı ortak tarafından verildiği saptanmıştır. Bunun en büyük nedenini yabancı pazarlarda inovasyon faaliyetlerinin daha önce başlamış olması ile ilişkilendirmek mümkündür. Uluslararası ortağın yönetiminde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetlerinde, karşılaşılan en büyük sorun ülkeler arasındaki yasal mevzuat farklılıklarıdır.

İnovasyon odaklı kültürün örgütün inovasyon stratejilerini etkilediği belirtilmiştir. Bu araştırmacının bulgularına göre örgütün kültürüne ve vizyonuna uyumlu inovasyon stratejilerinin uygulanabilirliğinin kolaylaştığı ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar,

inovasyon stratejilerini örgüt stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirerek ayrıca bir inovasyon stratejisi hazırlamaya gerek görmediklerini belirtmişlerdir. İnovasyon stratejisinin yazılı olması, inovasyonun örgütte sistemli olarak yürütüldüğüne yönelik bir kanıt olarak değerlendirilmiştir. Ancak inovasyon stratejisinin olmasına rağmen gerekli güncellenmenin yapılmaması nedeniyle yazılı inovasyon stratejilerinin, inovasyonun sistemli yürütüldüğüne ilişkin bir kanıt olarak değerlendirilmesini engellemiştir. İnovasyon faaliyetleri ve stratejileri ile örgüt imajının güçlenmesi sonucunda nitelikli insan kaynağı için örgütün cazibesinin arttığı da vurgulanmıştır.

Örgütler mevcut kaynaklarına, teknolojik yeterliliklerine, ürün ve hizmetlerinin niteliğine göre pazarda öncü stratejiler geliştirirler. Örgütlerin kaynakları, teknolojik yeterlilikleri ve yenilikçi yönleri pazara yeni ürün ya da hizmet sunmakta yetersiz ise örgütler mevcut ürünlere ve hizmetlere uyumlu olacak inovasyon stratejilerini tercih ederler.

Örgütler, teknolojik yeterliliklerine, rekabetin durumuna ve yeni ürün geliştirme potansiyellerine göre arayıcı, savunmacı, analizci ve tepki vericiler olmak üzere dört çeşit strateji gerçekleştirirler. Analizci stratejilere yönelen örgütler hem mevcut müşterileri korumaya yönelik ürün ve/veya hizmetler ile durağan çevrede faaliyetlerini yürütmeyi hem de dinamik çevrede büyümeyi hedeflerler. Dolayısıyla analizci stratejiyi uygulayan örgütlerin çift yönlü örgütlenme gerçekleştirilmesi beklenir. Bu nedenle bu araştırmadaki katılımcıların büyük bir kısmının analizci stratejiler geliştirdiği düşünülmüştür. Çoğunlukla artımsal inovasyonlara odaklanan örgütlerin, saldırgan, savunmacı ve taklitçi inovasyon stratejileri ile ürün ve süreç inovasyonu gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Çevreden elde edilen bilginin anlamlı veriye dönüştürülmesini sağlayan öğrenme odaklılıkta, açık inovasyonu benimseyen örgütlerin bilgiyi özümseme yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanır. Özümseme yeteneği, bilginin örgütte içselleşmesinin sağlanmasıdır. Bu anlamda öğrenme odaklılığa ilişkin katılımcı ifadelerinden yararlanarak yeniliklere açık olmanın, paylaşılan bir vizyona sahip olmanın, öğrenmeye bağlı olmanın ve sistemli bilgi paylaşımını gerçekleştirmenin örgütlerin özümseme yeteneğini arttıracığı sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmadaki katılımcı ifadelerinde mevcut bilginin, inovasyona dönüşecek fikirlerin geliştirilmesinde önemli bir girdi olarak değerlendirildiği görölmüştür. Dolayısıyla sistemli bilgi paylaşımı ile bilginin örgütün tüm hücrelerine iletilmesi sonucunda örgütteki çalışanların inovasyon yönetim sürecine katkı sağlamasının kolaylaşacağı vurgulanmıştır. İnovasyon yönetim sürecinin her aşamasında örgüt genelinde katılımın sağlanması için öncelikle bireylerin kendilerinden ne beklendiğini bilmesinin ve bilginin sistemli olarak herkes ile paylaşılmasının gerekliliği de ifade edilmiştir. Basitleşen inovasyon yönetim sürecinin, örgütün öğrenme odaklılığını ve çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımını arttıracakđı sonucuna varılmıştır.

Bilgiyi rakiplerinden hızlı üreten, kullanan ve içselleştiren örgütler, dinamik çevreye kolayca uyum gösterebilmektedirler. Örgütler, pazardan edindiği bilgi ile çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri öngörerek bunlara yönelik inovasyonlar gerçekleştirebilmektedirler. Bu araştırmadaki katılımcılar müşterilerden, rakiplerinden, tedarikçilerinden, ilişkili sektör fuarlarından ve üniversite ile işbirliklerinden edindikleri bilgiyi inovasyon yönetim sürecine aktarmaktadırlar. Bu katılımcılar tedarikçilerinin kullandığı teknolojide ya da ürettikleri hammaddenin yapısında gerçekleşen bir değişimin, inovasyon yönetim sürecini etkileyeceğini de ifade etmişlerdir. Açık inovasyona yönelik verilen cevaplarda örgüt dışındaki paydaşlar ile gerçekleştirilen işbirliklerinin açık inovasyon olarak değerlendirildiği saptanmıştır.

İnovasyon müşteri ihtiyaçlarını gerçekleştirecek yeni bir fikrin ticari değer yaratacak ürünlere ya da hizmetlere dönüştürölmesidir. Dolayısıyla inovasyon faaliyetlerini etkileyen en önemli faktör müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Bu katılımcılar inovasyon projelerini müşteri odaklı gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Pazar lideri olan katılımcılar, rakiplerin inovasyon yönetim sürecindeki etkisinin çok olmadığını, daha çok ilişkili sektörlerdeki fuarları takip ederek inovasyon faaliyetlerine yön verdiklerini belirtmişlerdir. Pazardan alınan bilginin sistemli olarak paylaşılması ile farklı fonksiyonel uzmanlıkları olan birimlerin inovasyon projesini geliştirmeye yönelik daha fazla katkı sağlayacakđı vurgulanmıştır. İnovasyonun sadece Ar-Ge'nin sorumluluğunda olmadığını vurgulayan katılımcılar aynı zamanda tüm fonksiyonların eş zamanlı olarak inovasyon yönetim sürecine katılımı ile inovasyon yönetim sürecinin etkinliğinin artacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla fonksiyonlar arası

koordinasyonun inovasyon performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır. Bu araştırmadaki katılımcı ifadelerinden yararlanarak inovasyon odaklı kültürün, öğrenme odaklılığın ve pazar odaklılığın inovasyon performansı ile olumlu yönde bir etkisinin olduğu saptanarak bu araştırmanın tüm sorunsallarının doğruluğu kabul edilmiştir.

İnovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen örtülü faktörlerin tespit edilmesi amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılığı, daha büyük bir ana kütle ile çalışılmamasıdır. Gelecekte bu alanda yapılacak bir araştırmada genellenebilir sonuçlara erişilebilmesi açısından nicel araştırma ile bu çalışma bulgularının desteklenmesi önerilmektedir. Bu nitel araştırma analizleri ile inovasyon dinamiklerine yönelik yeni ölçüm araçları geliştirilebilir, ihtiyaç duyulan yapısal özellikler detaylandırılarak incelenebilir. Bu çalışmanın inovasyon dinamikleri ile inovasyon performansı arasındaki etkileşime yönelik tespitlerinin, inovasyon faaliyetlerini etkileyen örtülü faktörlerin araştırılmasına katkı sağlayacağına ve örgütlerin inovasyon dinamiklerinin geliştirilmesine yönelik bir rehber olacağına da inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAP

Ahmed, Pervaiz : **Innovation Management**, UK, Pearson Education Limited, K., Shepherd, 2010.
Charles D.

Anderson, Chris : **Geleceği Üretenler**, İstanbul, Çev. Levent Görkem, Optimist Yayınları, 2014.

Argyris, Chris, : **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Schön, Donald A. USA, Addison- Wesley, 1978.

Bessant, John, : **Innovation and Entrepreneurship**, England, John Wiley and Tidd, Joseph, Sons Ltd., 2007.

Bono, Edward De : **Rekabetüstü (Sur/Petition)**, 1.bs, İstanbul, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1996.

Chesbrough, : "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation", **Open Innovation**, Ed. by. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, New York, Oxford University Press, 2006, s.2.

Christiansen, : **Competitive Innovation Management: Techniques to Improve Innovation Performance**, London, Palgrave James Macmillan, 1999.

Cooke, Philip : "Regional Innovation Systems and Regional Competitiveness", **Innovation and Social Learning**, Edited By. Meric S. Gertler and David A.Wolfe, Palgrave Macmillan, 2002.

- Creswell, John : **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, 2nd Edition, SAGE Publications, 2011.
- Cunliffe, Ann L. : **Organization Theory**, Los Angeles, Sage Publications, 2008.
- Daft, Richard L. : **Management**, 3th Edition, Orlando, The Dryden Press, 1994.
- Daft, Richard : **Organization Theory and Design**, 10th Edition, USA, South-Western Cengage Learning, 2008.
- De Geus, Arie : **Yaşayan Şirket**, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları, 1998.
- Drucker, Peter F. : **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper Row Publishing, 1985.
- Durna, Ufuk : **Yenilik Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Düren, A. Zeynep : **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayın, Kasım 2002.
- Dyer, Jeff, Gregersen, Hal, Christensen, Clayton M., : **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**, Boston, Harvard Business Review Press, 2011.
- Freeman, Chris, Soete, Luce : **The Economics of Industrial Innovation**, 3rd Edition, Taylor & Francis, 1997.
- Graubner, Michael : **Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting**, Germany, European Business School Press, 2006.

- Herzog, Philipp : **Open and Closed Innovation**, Germany, Gabler-Verlag, 2008.
- Hurwitz, Wendy : **Leeds Social Approaches to Communication**, Guilford Press, 1995.
- Johansson, Frans : **Yaraticılık ve İnovasyon: Medici Etkisi Yaratmak**, Çev. Dinç Tayanç, 2. bs, İstanbul, MediaCat Yayınları, Haziran 2013.
- Johnson, Mark : **“İş Modelinizi Yeniden Yaratmak”**, İş Modeli İnovasyonu, W. Christensen, Harvard Business Review, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, MESS Clayton, M. Yayınları, 2010, s. 55-78
- Kagermann, Henning
- Kanter, Rosabeth : **The Change Masters**, New York, Simon & Schuster, 1983.
- Moss
- Keçecioğlu, Tamer : **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Ankara, Nobel Basım ve Yayın, 2011.
- King, Nigel, Anderson, Neil : **Innovation and Change in Organizations**, London and NewnYork Routledge, 1995.
- Luecke, Richard : **İş Dünyasında Yenilik ve Yaraticılık**, Çev. Turan Parlak, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Marquardt, Michael J. : **Building The Learning Organization**, USA, 2 nd Edition, Davies-Black Publishing, 2002.
- Maxwell, Ian E. : **Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth**, New Zealand, Springer, 2009.

- Merriam, Sharan : **Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İin Bir Rehber**, ev. B. Selahattin Turan, 3.bs, Nobel Yayın Dağıtım, 2013.
- Mintzberg, Henry : **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1983.
- Ohmae, Kenichi : **The Next Global Stage Challenges and Opportunities in Our Borderless World**, USA, Wharton School Publishing, March 2005.
- Öğüt, Adem, : **Değişim ağında Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Tekin, Mahmut, Dağıtım, 2003.
Güleş, Kürşat,
Hasan
- Porter, Micheal : **The Competitive Advantage of Nations**, London, Macmillian, 1990.
- Rogers, Everett : **Diffusion of Innovations**, 4th Ed. The Free Press, New M. York,1995.
- Satı, Zümrüt : **İnovasyonu Yönetmede Kesitler**, Ankara, 2013.
Ecevit
- Schein, Edgar : **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, USA, Jossey Bass, 2004.
- Schumpeter, : **Capitalism, Socialism & Democracy**, 5th Edition, New Joseph A. York, Routledge, 1994.
- Schumpeter, : **The Theory of Economic Development**, Cambridge, Joseph A. Harvard University Press, 1934.

- Senge, Peter : **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, 2.bs, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1993.
- Tidd, Joe : **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Edition, Wiley, 2005.
Bessant, John,
Pavitt, Keith,
- Traill, Bruce : **Product and Process Innovation in The Food Industry**, UK, Chapman Hall, 1997.
Grunert, Klaus
G.,
- Trott, Paul : **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, Person Education, 3rd Edition, 2005.
- Tushman, Michael : **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, USA, Harvard Business School Press, 1997.
O'Reilly, Charles A.
- Uzyurt, Cevahir : **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008.
- Womack, James : **Lean Thinking**, Simon&Schuster, 2003.
P., Jones, Daniel
T.
- Yazıcı, Selim : **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.
- Yıldırım, Ali : **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.bs, Ankara, Seçkin Kitabev, Ekim 2013.
Şimşek, Hasan
- Yin, Robert K. : **Qualitative Research from Start to Finish**, New York, The Guilford Press, 2011.

MAKALE

Abujarad, Ismael : “Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards A Better Understanding”, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.3, No.1, Summer 2010, pp.303-325.

Alegre, Joaquin, : “Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test”, **Technovation**, Vol.28, 2008, pp.315-326.

Alegre, Joaquin, : “Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance”, **Journal of Small Business Management**, Vol.51, No.4, 2013, pp.491-507.

Amabile, Teresa : “How to Kill Creativity”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.5, 1998, pp.77-87.

Amabile, Teresa : “Assessing the Work Environment for Creativity”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.5, 1996, pp.1154-1184.
M., Conti, Regina,
Coon, Heather

Andersson, : “Key Characteristics of the Small Innovative Firm”, **Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS)**, No.175, 2009, pp.1-31.
Martin, Lööf,
Hans

Andriopoulos, : “Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Constantine, Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation”, **Organization Science**, Vol.20, No.4, July-August 2009, pp.696–717.
Lewis, Marianne
W.

- Armbruster, Heidi, Andrea Steffen, Gunter Bikfalvi, Kinkel, Lay, : “Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys”, **Technovation**, Vol.28, 2008, pp.644-657.
- Arto, Karlos, Kulvik, Iiro, Poskela, Jarno, Turkulainen, Virpi : “The Integrative Role of The Project Management Office in The Front End of Innovation”, **International Journal of Project Management**, Vol.29, No.4, 2011, pp.408-421.
- Bai, Chun Hua, Sun Lu : “Impacts of Geographic Clusters and Network Status on Innovation Performance An Empirical Study on Manufacturing Industry in China”, **International Conference on Management and Service Science**, 20-22 September 2009, pp.1-5.
- Baker, William E., Sinkula, James M. : “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.27, 1999, pp.411-427.
- Baker, William E., Sinkula, James M. : “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, **Journal of Market Focused Management**, Vol.4, 1999, pp.295-308.
- Barletta, Florencia, Pereira, Mariano, Robert, Verónica, Yoguel Gabriel : “Argentina: Recent Dynamics in the Software and It Services Industry”, **CEPAL Review**, No.110, August 2013, pp.133-150.

Becker, Selwyn : “The Innovative Organization: A Selective View of Current W., Whisler, Theory and Research”, **Journal of Business**, Vol.40, No.4, Thomas L. October 1967, pp.462-469.

Bergek Anna, : “Technological Discontinuities and The Challenge for Berggren Incumbent Firms: Destruction, Disruption or Creative Christian, Accumulation?”, **Research Policy**, Vol.42, 2013, pp.1210- Magnusson, 1224.
Thomas, Hobday,
Michael

Berkhout, A.J., : “Innovating the Innovation Process”, **International Journal of Hartmann, Dap, Technology Management**, Vol.34, No.3/4, 2006, pp.390-404.
Duin, Patrick Van
Der, Ortt, Roland

Boso, Nathaniel, “Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Story, Vicky M., : Networking, and Structural Contingencies”, **Journal of Cadogan, John International Marketing**, Vol.21, No.4, 2013, pp.62-87.
W., Micevski,
Milena, Kadic-
Maglajlic, Selma

Cai, Wenjing, : “An Empirical Study on the Effects of Creative Personality and Song, Wei, Zhao, Job Autonomy on Individual Innovation Performance of Shuliang, Knowledge Workers”, **International Business and Management**, Vol.6, No.2, 2013, pp.24-30.

Calantone, Roger : “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm J., Cavusgil, S. Performance”, **Industrial Marketing Management**, Vol.31, Tamer,Zhao, 2002, pp.515-524.
Yushan

- Cameron, Kim S., : "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Freeman, Sarah Effectiveness", **Research in Organizational Change and J. Development**, Vol.5, 1991, pp.23-58.
- Cao, Qing, : "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Gedajlovic, Eric, Contingencies, and Synergistic Effects", **Organization Zhang, Hongping Science**, Vol.20, No.4, July-August 2009, pp.781-796.
- Chen, Jin, : "Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Zhaohui, Zhu, Capital**, Vol.5, No.1, 2004, pp.195-212.
- Xie, Hong Yuan
- Chesbrough, : "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", Henry W., **Harvard Business Review**, Vol. 87, No.12, December 2009, Garman, Andrew pp. 68-76.
R.
- Chin, Chee-Hua, : "Market Orientation and Organizational Performance: The Lo, May Chiun, Moderating Role of Service Quality", **SAGE Open**, Vol.3, Ramayah, T. October-December 2013, pp.1-14.
- Cohen, Wesley : "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and M., Levintbal, Innovation", **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, Daniel A. 1990, pp.128-152.
- Cosh, Andy, Fu, : "Organisation Structure and Innovation Performance in Xiaolan, Hughes, Different Environments", **Small Business Alan Economics**, Vol.39, No.2, September 2012, pp.301-317.
- Covin, Jeffrey G., : "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation– Green, Kimberly Sales Growth Rate Relationship", **Entrepreneurship Theory M., Slevin, and Practice**, Vol.30, No.1, January, 2006, pp.57-81.
Dennis P.

- Damanpour, Fariborz : "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, Vol. 42, No.5, 1996, s.693-716.
- Damanpour, Fariborz : "Organizational Innovation Ameta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, pp.555-590.
- Damanpour, Fariborz, Gopalakrishnan, Shanthi : "Theories Of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change", **Journal of Engineering and Technological Management**, Vol.15, 1998, pp.1-24.
- Day, George S. : "Continuous Learning about Markets", **California Management Review**, Summer 1994(a), pp.10-31.
- Deshpande, Rohit, Webster, Frederick E. : "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, Vol.53, January 1989, pp.3-15.
- Dewar, Robert D., Dutton Jane E., : "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Emprical Analysis", **Management Science**, Vol.32, No.11, 1986, pp.1422-1433.
- Dobni, C. Brooke : "Measuring Innovation Culture in Organizations the Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Vol.11, No.4, 2008, pp.539-559.
- Dunegan, Kenneth J., Tierney,Pamela, Duchon, Dennis : "Perceptions of an Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader/Subordinate Exchange", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol.39, No.3, August 1992, pp.227-236.

Ekvall, Göran, : "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College", **Creativity and Innovation Management**, Vol.7, No.3, September 1998, pp.126-130.

Enkel, Ellen, : "Open R&D and Open Innovation: Exploring The Phenomenon", **R&D Management**, Vol.39, No.4, 2009, pp.311-316.
Oliver,
Chesbrough,
Henry

Evan, William M., : "Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals", **Journal of Business**, Vol.40, No.4, October 1967, s.519-530.
Black, Guy

Faron, Agnieszka : " Relations Between Lean Management and Organizational Structures", **Research in Logistics and Production**, Vol.2, No.1, 2012, pp.103-114.

Fischer, Manfred : "Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation", **Annals of Regional Science**, Vol.35, No.2, 2001, pp.199-216.
M.

Forte, Monique, : Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change, **Strategic Management Journal**, Vol.21, No.7, 2000, pp.753-773.
Hoffman, James
J., Lamont, Bruce
ve Brockmann,
Erich N.

Gibson, Cristina : "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.2, 2004, pp.209-226.
B., Birkinshaw,
Julian

- Gima, Kwaku : "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation", **Journal of Marketing**, Vol.69, October 2005, pp.61-83.
- Gunday, Gurhan, : "Effects of Innovation Types on Firm Performance", Ulusoy, Gunduz, **International Journal of Production Economics**, Vol.133, Kılıç, Kemal, No.2, October 2011, pp.662-676.
Alpkan, Lutfihak
- Hagedoorn, John, : "Measuring Innovative Performance: is There an Advantage in Using Multiple Indicators?", **Research Policy**, Vol.32, 2003, pp.1365-1379.
Cloudt, Myriam
- Hamel, Gary : "The Why, What, and How of Management Innovation", **Harvard Business Review**, 2006, pp.72-84.
- Han, Jin K., Kim, : "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", **Journal of Marketing**, Vol.62, Namwoon, No.4, October 1998, pp.30-45.
Srivastava, Rajendra Kumar
- Harmancıoğlu, : "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Nükhet Literatürünün Teorik Meta Analizi", **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Cilt. I, No.1, Haziran 2012, s.1-29.
- Hobday, Michael : "Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol.17, No.2, June 2005, pp.121-146.
- Hobday, Mike, : "The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products And Systems?", **Research Policy**, Vol.29, No.7-8, 2000, pp.871-893.
Rush, Howard, Tidd, Joe

- Hsin, Hsi Lai : "A Study of The Relationship Among The Compensation Management, Operational Management and Organizational Climate", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.3, No.3, Winter 2011, pp.231-249.
- Hult, G. Tomas : "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", **Industrial Marketing Management**, Vol.33 No. 5, 2004, pp.429-38.
M., Hurley, Robert F., Knight, Gary A.
- Hung, Richard : "Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry", **International Business Review**, Vol.20, 2011, pp.213-225.
Yu Yuan, Lien,
Bella Yahui,
Yang, Baiyin,
Wud, Chimin,
Kuo, Yuming
- Hurley, Robert F., : "Group Culture and its Effect on Innovative Productivity", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol.12, 1995, pp.57-75.
- Inauen, Matthias, : "The Impact of Outside-In Open Innovation on Innovation Performance", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 14 No.4, 2011, pp.496-520.
Schenker-Wicki,
Andrea
- Isaksen, Scott G., : "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", **Creativity Research Journal**, Vol.13, No.2, 2000-2001, pp.174-181.
Lauer, Kenneth J., Ekvall, Göran,
Britz, Alexander
- Jimenez, Daniel, : "Innovation, Organizational Learning, and Performance", **Journal of Business Research**, Vol.64, 2011, pp.408-417.
Valle, Raquel
Sanz

- Jimenez, : "Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse
 Jimenez D., Knowledge Transfer in Multinational Companies", **The
 Martinez, Costa Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol.12,
 M., Sanz, Valle R. No.1, 2014, pp. 47-55.
- Kanter, Rosabeth : "İnovasyon: Klasik Tuzaklar", **Esaslar: Harvard Business
 Moss Review'den En Kalıcı Yönetim Fikirleri**, Çev: Melis İnan,
 Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2.bs., Mayıs 2013, pp.150-162 .
- Kennerley, Mike, : "A Framework of the Factors Affecting the Evolution of
 Neely, Andy Performance Measurement Systems", **International Journal
 of Operations & Production Management**, Vol.22, No.11,
 2002, pp.1222-1245.
- Kirner, Eva, : "Innovation Paths and the Innovation Performance of Low-
 Kinkel, Steffen, Technology Firms-An Empirical Analysis of German Industry",
 Jaeger, Angela **Research Policy**, Vol.38, 2009, pp. 447-458.
- Kohli, Ajay K., : "Market Orientation: The Construct, Research Propositions,
 Jaworski, Bernard and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol.54,
 J. April 1990, pp.1-18.
- Lam, Alice : "Organizational Innovation", Brunel University Brunel
 Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics,
Working Paper, No.1, April 2004, pp.1-44.
- Laursen, Keld, : "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining
 Salter, Ammon Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms",
Strategic Management Journal, Vol.27, 2006, pp.131-150.
- Linton, Jonathan : "Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An
 D., Walsh, Steven Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging
 T. Process Technologies into Production", **R&D Management**,
 Vol.34, No.5, 2004, pp.517-526.

- Looy, Bart Van : “Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Thierry Martens, Ambidextrous Organizations”, **Creativity and Innovation Debackere Management**, Vol.14, No.3, 2005, pp.208-221.
Koenraad
- Luca, Luigi M. De, : “Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Gima, Kwaku Collaboration: Examining the Different Routes to Product Atuahene Innovation Performance”, **Journal of Marketing**, Vol.71, January 2007, pp.95-112.
- Maatoofi, Ali : “The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Reza, Tajeddini, Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Kayhan Firms in Iran”, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol.1, No.3, October, 2010, pp.254-260.
- Makimattila, : “Interaction and Innovation - Reframing Innovation Activities Martti, Saunila, for a Matrix Organization”, **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, Vol.9, 2014, Minna, Salminen, Juho pp.131-152.
- Makimattila, : “Matrix Structure for Supporting Organizational Innovation Martti, Saunila, Capability”, **International Journal of Business Innovation and Research**, Vol.8, No.1, 2014, pp.20-35.
Minna, Salminen, Juho
- March, James G. : “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organizational Science**, Vol.2, No.1, February 1991, pp.71-87.
- Mezias, Stephen : “The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, J., Glynn, Mary A. Revolution, and Evolution”, **Strategic Management Journal**, Vol.14, No.2, 1993, pp.77-101.

Morales, Víctor : "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation", **Journal of Business Research**, Vol.65, 2012, pp.1040-1050.

Jiménez;
Gutiérrez,
Leopoldo

Narver, John C., : "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Slater, Stanley F. **Journal of Marketing**, Vol.54, October 1990, pp.20-35.

Nybakk, Erlend, : "Climate for Innovation and Innovation Strategy as Drivers for Success in the Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector, and Country of Operation", **Silva Fennica**, Vol.45, No.3, 2011, pp.415-430.

Nybakk, Erlend, : "Innovation Strategy, Working Climate, and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis", **International Journal of Innovation Management**, Vol.16, No.2, April 2012, pp.1-26.

O'Reilly, Charles : "The Ambidextrous Organization", **Harvard Business Review**, Vol.82, No.4, 2004, pp.74-81.
A., Tushman,
Michael L.

O'Reilly, Charles : "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma", **Research in Organizational Behavior**, Vol.28, 2008, pp.185-206.
A., Tushman,
Michael L.

Oldham, Greg R., : "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.3, 1996, pp. 607-634.
Cummings, Anne

- Plessis, Marina : "The Role of Knowledge Management in Innovation", **Journal of Knowledge Management**, Vol.11, No.4, 2007, pp.20-29.
- Prajogo, Daniel I., : "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance", **R&D Management**, Vol.36, No.5, 2006, pp. 499-515.
- Pfeffer, Jeffrey : "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", **Academy of Management Executive**, 2005, Vol.19, No.1, pp.95-106.
- Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian : "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, 2008, pp.375-409.
- Sinkula, James M., Baker, William E., Noordewier, Thomas G. : "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4, 1997, pp.305-318.
- Slater, Stanley F., Narver, John C. : "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, Vol.59, 1995, pp. 63-74.
- Stankevicius, Inga, Jucevicius, Giedrius : "Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework", **Social Sciences**, Vol.69, No.3, 2010, pp.24-31.
- Subramaniam, Mohan, Youndt, Mark A. : "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, 2005, pp.450-463.

- Todd, J. Arnold, : “The Effects of Customer Acquisition and Retention Orientations on A Firm’s Radical and Incremental Innovation Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.39, 2011, pp.234-251.
- Fang, Eric, : “Technological Discontinuities and Organizational Environments”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, 1986, pp.439-465.
- Palmatier, Robert W., : “Organizing for Innovation”, **California Management Review**, Vol.28, No.3, Spring 1986, pp.74-92.
- Tushman, Michael L., : “Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.27, No.4, 2013, pp.324-338.
- Anderson, Philip : “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”, **California Management Review**, Vol.38, No.4, Summer 1996, pp.8-30.
- Tushman, Michael Smith, : “Organizational Designs and Innovation Streams”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.19, No.5, 2010, pp.1331-1366.
- Wendy K., : “Innovation, Competition, and Industry Structure”, **Research Policy**, Vol.22, 1993, pp.1-21.
- Woody, Robert C., : “Innovation, Competition, and Industry Structure”, **Research Policy**, Vol.22, 1993, pp.1-21.
- Westermanz, George, : “Innovation, Competition, and Industry Structure”, **Research Policy**, Vol.22, 1993, pp.1-21.
- O’Reilly, Charles : “Innovation, Competition, and Industry Structure”, **Research Policy**, Vol.22, 1993, pp.1-21.
- Fernando F., : “Innovation, Competition, and Industry Structure”, **Research Policy**, Vol.22, 1993, pp.1-21.

Wang, Catherine : “Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.32, No.4, 2008, pp.635-657.

Yeloğlu, Hakkı : “Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.III, No.2, Ekim 2008, s.155-170.

Zizlavsky, Ondrej : “The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System”, **Journal of Technology Management Innovation**, Vol.9, No.3, 2014, pp.210-222.

BİLDİRİLER

Cavaliere, Vincenzo : “Enabling Employees' Knowledge Sharing Through Organizational and Individual Factors: Evidence From Italian Firms”, **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, Vol.1, 2012, pp.179-188.

Lombardi, Sara,
Sarti, Daria

Lam, Alice : “Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation”, **The DIME (The Dynamics of Institutions and Markets in Europe) Conference**, Maastricht, 6-8 April 2011, pp.163-175.

Lewicka, Beata, : “Features of An Innovative Company in the Opinion of the Business Entities and the Business Environment Institutions”, **Management, Knowledge and Learning International Conference**, Zadar, 19-22 June 2013, pp.577-584.

Misterec,
Wojciech

Nicolov, Mirela, : "Different Types of Innovations Modeling", **Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium**, Vol.23, No.1, Badulescu, Alina Daciana 2012, pp.1071-1074.

İNTERNET

Burns, Tom, : "The Management of Innovation", **The Management of Innovation**, Oxford University Press, 1994, pp.103-108, Stalker, George M. (Çevrimiçi) http://www.sagepub.com/upm-data/27412_8.pdf , 21 Ocak 2015.

Chaveerug, Aukkaradej, Ussahawanitchait , Phapruke : "Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment", **Review of Business Research**, Vol.8, No.2, 2008, (Çevrimiçi) <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/182406770.html> , 15 Mayıs 2015.

Chih-Cheng, Lin, Zheng, Ma : "Three Tails of Organizational Innovation: From The Value Creation Perspective", **Academy of Management Annual Meeting**, 11-14 August 2012, pp.1-40, (Çevrimiçi) http://findresearcher.sdu.dk:8080/portal/files/110467826/Chih_Cheng_Lin_and_Zheng_Ma_AoM_2012_paper_.pdf, 14 Eylül 2013.

Christiansen, James : "A Model of General Managers' Methods of Improving Innovation Performance", **INSEAD Working Paper**, 1996, pp.1-35 (Çevrimiçi) <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46725> , 31 Mayıs 2015.

Cooper, Robert G : “What’s Next?: After Stage-Gate Progressive Companies Are Developing A New Generation of Idea to Launch Processes”, **Research-Technology Management**, January-February 2014, pp.20-31, (Çevrimiçi) <http://www.stage-gate.com>, 03 Haziran 2015.

Darmer, Per, : “Experience and Schumpeter- The Innovation Theories of Hansen, Lars Bo Schumpeter related to Two Organizational Fields within the Experience Economy:Music and Sports”, **CEUS –Centre for Leisure Management Research**, 2006, pp.6-29 (Çevrimiçi) http://the-academy.celf.dk/dk/forskning_og_udvikling/publikationer/Documents/Schumpeter.pdf , 29 Mayıs 2011.

Durendez, Antonio, Garcia, Domingo : “Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Young SMEs”, **Entrepreneurship, Culture, Finance And Economic Development Conference**, 2008, (Çevrimiçi), http://espe.unicaen.fr//colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf , 15 Mayıs 2015.

Educause Center : “Innovation Climate”, **IT Leadership in Higher Education**, Vol.1, 2004, pp.73-82 (Çevrimiçi) <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0401/rs/ers04017.pdf> , 30 Mayıs 2015.

İstanbul Sanayi Odası : “İSO İnovasyon Ödülleri”, (Çevrimiçi) inovasyon.iso.org.tr , 10 Kasım 2014.

Medina, Carmen : “Exploring Characteristics of Innovative Companies: A Case Study in Spain”, **The 2nd European Academy of Management**, 2002, pp.1-15, (Çevrimiçi)
Cabello, Lavado, Antonio http://ecsocman.hse.ru/data/927/662/1219/inn_comp.pdf , 15
Carmona, Kasım 2014.
Cabrera, Ramon
Valle

Nonaka, Ikujiro, : **The Knowledge-Creating Company**, New York, Oxford
Takeuchi, University Press, 1995, pp.5-6, (Çevrimiçi)
Hirota <https://books.google.com.tr/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q=%22innovation%22&f=false> , 10 Mayıs 2015.

O'Reilly, Charles : “Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”,
A., Tushman, **Working Paper**, No. 2130, May 2013, (Çevrimiçi)
Michael L. <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-ambidexterity-past-present-future>, 15
Ocak 2015.

Oslo Manual, : **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3rd Edition, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1445037452&id=id&accname=quest&checksum=6069EF036D8D57CECD654B7FD0952E43> , 10 Aralık 2011.

Passaris, : “The Business of Globalization and the Globalization of
Constantine E. Business”, **Journal of Comparative International Management**, Vol. 6, No.1, 2006, (Çevrimiçi)
<https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/5666/10661> , 10 Temmuz 2015.

Ratam, : "A Model of Leadership, Strategy and Company Structure in
Diwangkoro A., Innovative Indonesian SME", **18 th Australia and New
Mazzarol, Tim Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual
Conference**, Dunedin, New Zealand, 8-11 December 2004,
pp.2-16,(Çevrimiçi)
[http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/ANZRATAMMA
ZZ.pdf](http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/ANZRATAMMA
ZZ.pdf) , 10 Ocak 2015.

The Boston : "Getting More from Lean: Seven Success Factors", 2008,
Consulting Group pp.1-10, (Çevrimiçi)
<http://www.bcg.co.jp/documents/file15326.pdf> , 10 Ocak 2015.

EK-1. ARAŞTIRMANIN YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORU FORMU

1. İnovasyon denince aklınıza ne gelir?
2. İnovasyonun işletme için önemi nedir?
3. İnovasyonu bir sürece çevirecek olsanız bu süreç nasıl olurdu?
4. İnovasyon bir değer yaratma süreci olarak ele alınabilir mi?
5. İnovasyon- yaratıcılık ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
6. İnovasyon başarısı için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var mıdır, nasıl tanımlarsınız?
7. İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların vizyon sahibi olması gerekli midir?
8. İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında, yöneticilerde ve çalışanlarda ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
9. Yöneticilerin bu dinamiklerin yönetilmesinde etkinliği, rolü nedir, ne olmalıdır?
10. İşletmenizin inovasyon konusundaki avantajlarını ve dezavantajlarını nasıl tanımlarsınız?
11. İnovasyonun gerçekleşmesi için bir organizasyonda neler yapılmalıdır?
12. İşletmeniz inovasyona yönelik nasıl bir örgütlenme içerisindedir?
13. Proje temelli bir örgüt müsünüz?
14. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri takım esaslı mıdır?
15. Çalışanlar rutin görevlerinin dışında birden fazla takımda/ proje ekibinde çalışmakta mıdır?
16. İnovasyon birimi/takımı/ekibi var mı?
17. İnovasyondan sorumlu bir alt kuruluş var mı?
18. İşletmenizin bir yazılı bir inovasyon stratejisi var mı? Stratejiye dayalı inovasyon hedefleriniz var mı?
19. İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürünlerde ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır?
20. İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutumlar ve uygulamalar nedir?
21. İşletmenizde açık inovasyon var mı?

22. İşletmenizde inovasyon kararlarını ve uygulamalarını uluslararası ve yerel olarak hangi işletme/ortak yapmaktadır?
23. İnovasyon- bilgi yaratma ilişkisini nasıl tanımlarsınız?
24. Paylaşılan bir vizyonun inovasyondaki rolü nedir?
25. Öğrenme- inovasyon ilişkisi var mıdır, böyle bir ilişki var ise işletmenizde hangi çerçevede ele alınmalıdır?
26. İnovasyon- iletişim (haberleşme) ilişkisi nasıl tanımlarsınız?
27. İnovasyon için gerekli örgüt içi ve örgüt dışı dinamikler/faktörler nelerdir?
28. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında rakiplerin pazardaki tutumları ne ölçüde etkilidir?
29. İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
30. İşletmenizde inovasyon başarısı için pazar odaklı bir yaklaşım benimsiyorsanız dikkate alacağınız aktörler olarak rakipler ve müşteriler yeterli midir?
31. İnovasyon sadece Ar-Ge merkezli bir kavram mıdır?
32. İşletmenizde "inovasyon" olarak nitelendirebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç, patent vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz?
33. İnovasyonun başarısını ölçebileceğiniz kriterler nelerdir?
34. İşletmenizin inovasyon performansını ölçmekte misiniz?
35. İnovasyon performansını ölçmede kullandığınız kriterler nelerdir?

İşletme ismi:	
İşletmenin Temel Faaliyet Alanı (Tekstil, otomotiv, bankacılık, vb.) :	
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı:	
Bu İşletmede Toplam Çalışma Süreniz (Yıl cinsinden belirtiniz) :	
Bu İşletmede İnovasyon İle İlgili Görevinizde Toplam Çalışma Süreniz:	
Genel Anlamda İnovasyon İle İlgili Çalışma Süreniz	
İş hayatında toplam çalışma süreniz (Yıl cinsinden belirtiniz):	

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İstanbul'da doğan Gökçe Akdemir ÖMÜR, lisans eğitimini İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü'nde 2005 yılında, çift anadal eğitimini İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nde 2005 yılında tamamlamıştır. Lisans mezuniyetinin ardından aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Yüksek lisans eğitimini vermiş olduğu "Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Yürüten İşletmelere Karşı Tutumları Ve GSM Sektörü Üzerine Bir Araştırma" isimli teziyle 2008 yılında tamamlamıştır. 2005 yılı Aralık ayından bu yana İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. Doktorasına 2008 yılında başlayan Ömür'ün iş ahlakı, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma, yeni normal düzende satın almalar ve birleşmeler, bilgi ve iletişim teknolojileri konularında çalışmaları bulunmaktadır.