

**YÖNETİM FONKSİYONLARI BAĞLAMINDA
İNOVASYON YÖNETİMİ: TÜRKİYE MOBİLYA
ENDÜSTRİSİNDE İNOVASYON YÖNETİMİ
SÜRECİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL
ÖNERİSİ**

Hakan SANRI

**Yüksek Lisans Tezi
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Prof. Dr. Önder BARLI
2011**

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Hakan SANRI

**YÖNETİM FONKSİYONLARI BAĞLAMINDA İNOVASYON
YÖNETİMİ: TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE
İNOVASYON YÖNETİMİ SÜRECİNİN İNCELENMESİ VE BİR
MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Önder BARLI**

ERZURUM-2011



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

24/08/2011

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
 Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ..3.. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.08.2011

Hakan SANRI



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Önder BARLI danışmanlığında, Hakan SANRI tarafından hazırlanan bu çalışma 24 / 08 / 2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Önder BARLI

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mehmet AKTAN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1. İNOVASYON KAVRAMI	4
1.1.1. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar	5
1.1.1.1. İnovasyon-Buluş İlişkisi	5
1.1.1.2. İnovasyon-Ar-Ge İlişkisi	6
1.1.1.3. Yaratıcılık, Tasarım ve İnovasyon İlişkisi.....	7
1.1.2. İnovasyonun Özellikleri	9
1.1.3. İnovasyonun Önemi.....	9
1.2. İNOVASYON KÜLTÜRÜ	10
1.3. İNOVASYON TÜRLERİ	12
1.3.1. Ürün İnovasyonu	13
1.3.2. Süreç İnovasyonu.....	14
1.3.3. Pazarlama İnovasyonu	15
1.3.4. Organizasyonel İnovasyon.....	15
1.3.5. Tasarıma Dayalı İnovasyon	16
1.3.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon	17
1.4. İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	18
1.5. İNOVASYON YÖNETİMİ	19
1.5.1. İnovasyon Stratejileri.....	20
1.5.2. İnovasyon Süreci.....	21
1.5.3. İnovasyon Çıktıları.....	23

İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİSİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	24
2.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	24
2.2.1. Anket Metodu ve Anket Sorularının Tasarımı.....	25
2.2.2. Görüşme Metodu ve Görüşme Sorularının Tasarımı	26
2.3. KONSEPT MODEL VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	27
2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME METODU	29
2.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	31
2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM NİCEL ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	34
3.2. FAKTÖR ANALİZLERİ	58
3.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	61
3.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR.....	62
3.5. HİPOTEZ TESTLERİ	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. GİRİŞ	74
4.2. FİRMA İNCELEMELERİ.....	75
4.2.1. Firma A.....	75
4.2.1.1. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması.....	75
4.2.1.2. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	76
4.2.1.3. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi	76
4.2.1.4. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini.....	77
4.2.1.5. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi	77
4.2.1.6. A Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli	78
4.2.2. Firma B.....	78
4.2.2.1. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması	78

4.2.2.2. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon.....	79
4.2.2.3. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi.....	79
4.2.2.4. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini	80
4.2.2.5. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi.....	80
4.2.2.6. B Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli.....	80
4.2.3. Firma C.....	81
4.2.3.1. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması.....	81
4.2.3.2. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	82
4.2.3.3. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi	82
4.2.3.4. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini.....	83
4.2.3.5. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi	83
4.2.3.6. C Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli	83
4.2.4. Firma D.....	84
4.2.4.1. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması.....	84
4.2.4.2. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	85
4.2.4.3. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi	86
4.2.4.4. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini.....	86
4.2.4.5. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi	86
4.2.4.6. D Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli	87
4.2.5. Firma E.....	87
4.2.5.1. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması	88
4.2.5.2. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon.....	88
4.2.5.3. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi.....	89
4.2.5.4. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini	89
4.2.5.5. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi.....	89
4.2.5.6. E Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli.....	89
4.2.6. Firma F	90
4.2.6.1. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması	90
4.2.6.2. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	91
4.2.6.3. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi.....	91
4.2.6.4. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini	92
4.2.6.5. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi.....	92

4.2.6.6. F Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli.....	92
4.2.7. Firma G	92
4.2.7.1. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması.....	93
4.2.7.2. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	93
4.2.7.3. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi	94
4.2.7.4. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini.....	94
4.2.7.5. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi	94
4.2.7.6. G Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli	95
4.2.8. Firma H	95
4.2.8.1. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması.....	95
4.2.8.2. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon	96
4.2.8.3. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi	97
4.2.8.4. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini.....	97
4.2.8.5. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi	97
4.2.8.6. H Firmasında İnovasyon Yönetim Süreci Özet Modeli	98

BEŞİNCİ BÖLÜM SENTEZ

5.1. BULGULARIN SENTEZİ	99
5.1.1. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Planlaması	100
5.1.2. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyonun Organize Edilmesi	100
5.1.3. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Sürecinin Yürütülmesi	102
5.1.4. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Sürecindeki Koordinasyon	103
5.1.5. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Süreci Denetimi	103
5.2. MODELLEME.....	104
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	118
EK. 1. Anket Formu	118
EK. 2. Görüşme Formu.....	119

EK. 3. Görüşme Talep Yazısı	121
ÖZGEÇMİŞ.....	122

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETİM FONKSİYONLARI BAĞLAMINDA İNOVASYON YÖNETİMİ:
TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE İNOVASYON YÖNETİMİ
SÜRECİNİN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Hakan SANRI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder BARLI

2011, 122 Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Önder BARLI (Danışman)

Doç. Dr. Mehmet AKTAN

Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

Son yıllarda sıkça sözü edilen kavramların başında gelen inovasyon günümüzde büyük bir ekonomik, sosyal ve kültürel değişim içerisinde olan ülkelerin, toplumların değişime uyum sağlaması için gerekli olan anahtar bir unsur olarak sunulmaktadır. Dünya ticaretinin küreselleşmesi ile birlikte firmalar da değişimlere uyum sağlayabildiği ve değişimleri iyi yönetebildiği müddetçe rekabet ortamında ayakta kalabilmektedir. Günümüzde karlı büyümenin en önemli yolu inovasyondur ve inovasyonu sürdürülebilir anlamda başarılı bir şekilde yönetebilmektir. Bu çalışmanın temel amacı; hızlı bir değişim süreci yaşayan ve yüksek istihdam potansiyeline sahip Türkiye Mobilya Endüstrisindeki işletmelerin inovasyon kültürü ve faaliyetleri konusunda durumunu tespit etmek ve inovasyon yönetimi sürecinde nasıl bir yol izlediklerini incelemektir. Bu amaçlar doğrultusunda, Türkiye Mobilya Endüstrisinde inovasyon kültürü ve faaliyetlerinin tespitine yönelik olarak ilk aşamada 64 firmadan anket yöntemi ile elde edilen veriler kapsamında analizler yapılmıştır. İkinci aşamada inovasyon yönetimi sürecinde nasıl bir yol izlendiği; seçilen 8 örnek firma yöneticileriyle görüşmeler yapılarak incelenmiştir. Yapılan görüşmeler, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim şeklindeki yönetim fonksiyonları altında yapılandırılmış ve analiz edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde nicel ve nitel araştırma bulguları sentezlenmiş ve Türkiye Mobilya Endüstrisindeki inovasyon yönetimi sürecinin öneri modeli ortaya konulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT
MASTER'S THESIS
INNOVATION MANAGEMENT ACCORDING TO MANAGEMENT
FUNCTIONS: AN INVESTIGATION AND A MODEL SUGGESTION ABOUT
INNOVATION MANAGEMENT IN TURKISH FURNITURE INDUSTRY

Hakan SANRI

Thesis Advisor: Prof. Dr. Önder BARLI

2011, Pages: 122

Jury: Prof. Dr. Önder BARLI (Advisor)

Assoc. Prof. Dr. Mehmet AKTAN

Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

Innovation which has become one of most interested concepts recently mentioned is presented as a necessary key component to adapt for the changes of countries and communities in a major economic, social and cultural change. Because of globalization of world trade, organizations survive if they adapt and manage these changes successfully. In today's world, the most important way for profitable growth is innovation and managing innovation successfully in a sustainable manner. The basic purpose of this study is to investigate the situation of innovation culture and activities and to examine innovation management process in Turkish Furniture Industry which is in a fast change environment and has a high employment potential. According to those aims mentioned above, research findings by 64 organization survey are collected and tested in first section of the study which is about to determine innovation culture and activities in Turkish Furniture Industry. In second section of the study, the innovation management process is examined through interviews with 8 selected organization managers. These interviews cover and analyze management functions of planning, organization, execution, coordination and control. In the final part of the study, quantitative and qualitative research findings are integrated and a suggestion model of innovation management process in Turkish Furniture Industry is presented.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Türkiye Mobilya Endüstrisinde inovasyon kültürü ve faaliyetleri hakkında bir durum tespiti yapılmış ve firmaların inovasyon sürecini nasıl yönettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya konulan modelin sadece mobilya endüstrisi için değil diğer endüstri kollarında faaliyet gösteren firmalar için de örnek bir model olması hedeflenmiştir.

Çalışmam sırasında benden yardımlarını, desteğini, sabrını esirgemeyen ve yol gösterici fikirleriyle çalışmamı şekillendirmeme yardımcı olan, kendisinden çok şey öğrendiğim ve öğrenmeye devam ettiğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Önder Barlı'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik kariyer yolunda beni destekleyen ve fikirleriyle bu yolda yürümeme yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Ercan Tanrıtanır, Prof. Dr. Selim Zaim, Prof. Dr. Mustafa Fehmi Türker ve Doç. Dr. Sami İmamoğlu'na çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecinde hem verdikleri derslerle akademik gelişmeme yardımcı olan hem de tavsiyeleri ile yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Aysel Erciş ve Doç. Dr. Derya Tellan'a kocaman teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmama destek olan firmaların yöneticileri ve çalışanlarına araştırmam için zaman ayırdıkları, içten ve samimi bir şekilde firma bilgilerimi benimle paylaştıkları için minnettarım.

Ve ailem... Benim için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, sevgi ve anlayışlarıyla çiçek çiçek tebessüm olmayı, yaprak yaprak umut açmayı ve bilinen bugünden bilinmeyen yarına seyahatte hep hayat dolu olmayı öğrettikleri için... Teşekkürler...

KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERP	: Enterprise Resource Planning
ICSID	: International Council of Societies of Industrial Design
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Ür-Ge	: Ürün Geliştirme

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İnovasyon ile İlişkili Kavramlar	5
Şekil 1.2. Yaratıcılık-Tasarım ve İnovasyon İlişkisi	8
Şekil 1.3. İnovasyon-Tasarım İlişkisi	8
Şekil 1.4. İnovasyon Stratejileri.....	17
Şekil 1.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon	17
Şekil 1.6. Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli	22
Şekil 1.7. Teknolojik İnovasyon Süreci, Tasarım ve Geliştirme Faaliyetlerinin Rolü ...	22
Şekil 2.1. Araştırma Metodolojisi Modeli	25
Şekil 2.2. Konsept Model ve Araştırma Hipotezleri.....	27
Şekil 2.3. Araştırma Evreni ve Örneklemeye Metodu.....	30
Şekil 2.4. Ankete Cevap Veren ve Katılan Firmaların İllere Göre Dağılımı.....	31
Şekil 2.5. Anketlerin Haftalık Geri Dönüş Oranları	32
Şekil 3.1. Yaş Verilerinin Histogramı.....	35
Şekil 4.1. A Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli.....	78
Şekil 4.2. B Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	81
Şekil 4.3. C Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	84
Şekil 4.4. D Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	87
Şekil 4.5. E Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	90
Şekil 4.6. F Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	92
Şekil 4.7. G Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	95
Şekil 4.8. H Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli	98
Şekil 5.1. İnovasyon Yönetimi Sürecinde Örnek Bir Model Önerisi	105

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Görüşme Sorularının Yönetim Fonksiyonlarına Göre Dağılımı.....	26
Tablo 2.2. Mobilya Sektörünün İllere Göre Dağılımı	29
Tablo 3.1. Genel Firma Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	34
Tablo 3.2. Örneklem Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	34
Tablo 3.3. Yaş Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	35
Tablo 3.4. Örneklem Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Dağılımı.....	36
Tablo 3.5. Faaliyet Alanı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	36
Tablo 3.6. Örneklem Hukuki Statü Değişkenine Göre Dağılımı	37
Tablo 3.7. Hukuki Statü Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	37
Tablo 3.8. Örneklem Sahiplik Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı	38
Tablo 3.9. Sahiplik Statüsü Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	38
Tablo 3.10. Örneklem Yabancı Sermaye Değişkenine Göre Dağılımı	38
Tablo 3.11. Yabancı Sermaye Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	39
Tablo 3.12. Örneklem Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	39
Tablo 3.13. Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri ..	38
Tablo 3.14. Örneklem Mavi Yakalı Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	40
Tablo 3.15. Mavi Yakalı Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	40
Tablo 3.16. Örneklem Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	41
Tablo 3.17. Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	41
Tablo 3.18. Örneklem Firma Konumu Değişkenine Göre Dağılımı	42
Tablo 3.19. Firma Konumu Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri ..	42
Tablo 3.20. İnovasyon Kültürünün Varlığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	42
Tablo 3.21. Örneklem Yenilikçi Kültür İfadesine Göre Dağılımı	43
Tablo 3.22. Yenilikçi Kültür İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri ..	43
Tablo 3.23. Örneklem Dikkate Alma İfadesine Göre Dağılımı	44
Tablo 3.24. Dikkate Alma İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	44
Tablo 3.25. Örneklem Motivasyon İfadesine Göre Dağılımı	44

Tablo 3.26. Motivasyon İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	45
Tablo 3.27. Örneklemin Görüş Alışverişi İfadesine Göre Dağılımı	45
Tablo 3.28. Görüş Alışverişi İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	46
Tablo 3.29. Örneklemin Kaynak Ayrılması İfadesine Göre Dağılımı	46
Tablo 3.30. Kaynak Ayrılması İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	46
Tablo 3.31. Örneklemin İlgili Birim Bulunması İfadesine Göre Dağılımı	47
Tablo 3.32. İlgili Birim Bulunması İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	47
Tablo 3.33. Örneklemin Kurumsal Stratejilere Etki İfadesine Göre Dağılımı	48
Tablo 3.34. Kurumsal Stratejilere Etki İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	48
Tablo 3.35. Örneklemin İşbirliği İfadesine Göre Dağılımı	49
Tablo 3.36. İşbirliği İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	49
Tablo 3.37. Örneklemin Tasarım Odaklı Düşünme İfadesine Göre Dağılımı	50
Tablo 3.38. Tasarım Odaklı Düşünme İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	50
Tablo 3.39. İnovasyon Faaliyetlerinin Varlığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 3.40. Örneklemin Ürün İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı	51
Tablo 3.41. Ürün İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	52
Tablo 3.42. Örneklemin Süreç İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı	53
Tablo 3.43. Süreç İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	53
Tablo 3.44. Örneklemin Pazarlama İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı	54
Tablo 3.45. Pazarlama İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	55
Tablo 3.46. Örneklemin Organizasyonel İnovasyon İfadelerine Göre Dağılımı	55
Tablo 3.47. Organizasyonel İnovasyon İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	56
Tablo 3.48. Örneklemin Tasarıma Dayalı İnovasyon İfadelerine Göre Dağılımı	57
Tablo 3.49. Tasarıma Dayalı İnovasyon İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri	57
Tablo 3.50. İlk Faktör Analizi İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Sonuçları	58

Tablo 3.51. İnovasyon Kültürünün Faktör Analizi	58
Tablo 3.52. İnovasyon Faaliyetlerinin Faktör Analizi	59
Tablo 3.53. İkinci Faktör Analizi İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Sonuçları	60
Tablo 3.54. Verimax Tekniğiyle Döndürülmüş Faktör Matrisi	60
Tablo 3.55. Faktör Analizi Sonucu Oluşan Faktör İsimleri	61
Tablo 3.56. Ölçeklerin Güvenilirliği	62
Tablo 3.57. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	63
Tablo 3.58. Hipotezler ve Analizler	64
Tablo 3.59. Firma Tecrübesine Göre Kruskal-Wallis Testi	68
Tablo 3.60. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Alan Sınırlarına Göre Kruskal-Wallis Testi	68
Tablo 3.61. Firmaların Büyüklüğüne Göre Mann-Whitney U Testi	69
Tablo 3.62. Firmalardaki Beyaz Yakalı Çalışan Sayısına Göre Kruskal-Wallis Testi ..	70
Tablo 3.63. İnovasyon Kültürünün Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Model Özeti	70
Tablo 3.64. İnovasyon Kültürünün Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Varyans Analizi Tablosu	71
Tablo 3.65. İnovasyon Kültürünün Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Model Özeti	71
Tablo 3.66. İnovasyon Kültürünün Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Varyans Analizi Tablosu	72
Tablo 3.67. Hipotez Testlerinin Özeti	72
Tablo 4.1. İncelemek İçin Seçilen Firmaların Genel Bilgileri	74
Tablo 5.1. Firmalardaki İnovasyon İhtiyacı ve Yeni Fikirlerin Kaynağı	99
Tablo 5.2. Firmalarda İnovasyon Yönetimi Sürecinde Etkili Olan Birimler	101

GİRİŞ

Değişim, çağımızın en belirgin özelliği olan ve günümüz bilgi, teknoloji ve iletişim çağında yaşamın her anında karşılaşılan bir kavramdır. Artık cep telefonu kullanıcılarının mevcut telefonunu yeni bir modelle değiştirme süresi gün geçtikçe daha kısalıyor. Tasarımcılar koleksiyonlarında farklı konseptlere daha sık ve daha fazla yer vermeye başladı. İşletmeler işletme içindeki yapının daha verimli bir şekilde işlemesi için organizasyonel yeniliklerde bulunuyorlar. Rekabet ortamında değişime uyum sağlamak ve piyasasındaki yerini kaybetmek istemeyen bir firma yeni üretim bandını, otomasyon hatlarını devreye sokuyor. İnsanlar evlerine internetten istediği yemeği sipariş edebiliyor. İzlediği televizyon yayınlarını kaydedip tekrardan izliyor. Akıllı ürün uygulamaları sayesinde arabasından birazdan varacağı evindeki odasının sıcaklığını ayarlayabiliyor. Yeni olan, yenilik içeren herşey insanı heyecanlandırıyor ve yeni olan günümüz dünyasında hep daha yeni ile değişiyor.

Dünya ticaretinin küreselleşmesi ile birlikte piyasa şartlarındaki hızlı değişimler, artan rekabet, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, tüketici isteklerindeki farklılaşmalar işletmelerin yeni paradigmalarla farklılaşma hususunu gündeme getirmiştir. Eskiden olduğu gibi üretime odaklanıp üretim bazlı stratejiler geliştirmek, düşük maliyetli ürünler üretmek rekabet ortamında yeterli olmamaktadır. Piyasa şartları hızlı bir şekilde değişmekte, yüksek kaliteli ürünler müşteri odaklı stratejiler ile her firma tarafından sağlanır duruma gelmektedir. Rekabetin küreselleşmesiyle rakip firmaların sayısı artmış ve birbirine benzer özellikte ürünlerin üretilmeye başlanması ile firmaların kar marjları negatif yönde seyretmeye başlamıştır. Yaşanan değişim ve gelişmeler, tüketicilerin isteklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Peki bu ortamda nasıl ayakta kalınabilir? Değişime nasıl adapte olunabilir ve rekabette ön plana nasıl çıkılır?

Backman ve Barry (2007) bir makalelerinde şöyle bir başlangıç yapmışlardı: “Apple, Toyota, Google, Starbucks gibi firmalar rekabetçi avantajlarını büyük bir başarı ile inovasyon sayesinde bulmaya çalışmaktadır. Singapur, Çin, Kore ve Hindistan gibi birçok ülkeden bazıları özellikle tasarım okulları ve programlarına yatırım yaparak ve diğerleri de müfredat programına inovatif düşünmeyi yerleştirerek inovasyon sayesinde liderliği vurgulayan eğitim sistemlerine yatırım yapıyor “ (s.25). Günümüz dünyasında karlılığı artırarak rekabet edebilmek, tüketici isteklerindeki değişimin farkında olup

farklılıklarla beklentileri karşılayabilmek için, “inovasyon” denilen bir kavramdan bahsedildiği görülmektedir. OECD’nin (2006) tanımına göre: “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarının, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde kullanılmasıdır” (s.49). İnovasyon kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu anlatmaktadır. Yenilenme sürecinin sonucunda yenilik oluşmaktadır.

Küresel rekabet koşullarında ürün, hizmet, süreç ve yöntemleri ile inovasyon yapabilen, dış çevrelerindeki değişimi zamanında algılayarak beklentilere cevap verebilen, inovasyon ile farklılaşıp bunu sürdürülebilir hale getirebilen firmalar rekabet avantajını yakalayabilmektedir (Efetürk, 2010). İnovasyon kültürünün oluşturulup, inovatif düşünmenin işletmenin her departmanında sistemli bir şekilde kullanılması ve yeni fikir ve düşüncelerin yönetiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile firmalar sürekli rekabet ortamında başarı yolunda önemli bir ilerleme kaydedecektir.

Hızlı bir dönüşüm içerisinde olan ve geçmiş yıllara oranla emek yoğun sektörden bilgi ve sermaye yoğun bir sektör olma yolunda ilerleyen Türkiye Mobilya Endüstrisi Türkiye imalat sanayiinde 2005 yılı rakamlarıyla %8’lik büyüme ile en hızlı büyümeyi gerçekleştiren sektörlerden birisi olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı, [DPT], 2007). Türkiye Mobilya Endüstrisinin markalaşma ve uluslararası rekabette avantajlı konuma gelebilmesi noktasında tasarım , araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyon kavramları oldukça büyük öneme sahip olup, bu kavramlara yeterli düzeyde ilginin gösterilmediği ve bu kavramları kurumsal yapıya entegre etmiş firma sayısının ne yazık ki çok az olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle, bu çalışma ile Türkiye Mobilya Endüstrisindeki firmalarda inovasyon kültürünün var olup olmadığı, hangi tip inovatif etkinliklerin gerçekleştirildiği ve başarılı firmaların inovasyon sürecini nasıl yönettiklerini tespit etmek ve önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde , inovasyon kavramı genel olarak incelenmiş ve inovasyonun kaynakları, türleri, önündeki engeller konuları ile inovasyon yönetimi, kümelenmeler ve bölgesel inovasyon, ulusal inovasyon konuları ile ilgili literatür analiz edilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın amacı, metodolojisi, modeli, hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama metodu ve sınırlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Firmalardaki inovasyon kültürü ve faaliyetlerinin varlığının fotoğrafını çeken nicel araştırma bulgularına çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilmiştir. Bu bölümde inovasyon kültürü ve faaliyetleri hakkında Türkiye Mobilya Endüstrisindeki 64 firmaya uygulanan anket çalışmasının sonuçları istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

64 firma arasından seçilen 8 başarılı firmanın inovasyon sürecini nasıl yönettiklerine dair nitel araştırmaya çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilmiştir. Bu kısımda 8 firmada yapılan görüşmeler firma bazında ayrı ayrı ve yönetim fonksiyonları bağlamında analiz edilmiş ve sunulmuştur.

Son olarak nicel ve nitel araştırma bulgularının sentezi ve sonuçları çalışmanın beşinci bölümünde yer almıştır. Bu bölümde bulguların analizi ve sentezine bağlı olarak Türkiye Mobilya Endüstrisi için geliştirilen model önerisi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kavramının literatürde çeşitli yazarlar tarafından ortaya konulmuş farklı yönlerini vurgulayan bir çok anlamı vardır. Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segerra-Cipres ve Boronat-Navarro (2004) inovasyon tabirinin çok boyutlu bir karaktere sahip olduğunu ve farklı perspektiflerden çalışıldığını ve birçok yönüyle kavramlaştırıldığını ileri sürmektedirler. Kavram Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiştir. “Innovatus” sözlük anlamıyla; toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanmasını ifade etmektedir. İnovasyon kavramı yenilik, yenileşme gibi sözcüklerle ifade edilmeye çalışılsa da yenilik ve inovasyon arasındaki ayrım Peter F. Drucker’a göre inovasyon, “yenilikten farklı olarak, değer yaratmaktır” şeklindedir (Drucker,1985).

OECD’ye göre inovasyon (2006) ; “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarının, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde kullanılmasıdır” (sf.49).

Damanpour (1996) inovasyonu “ yeni bir fikir veya davranışın organizasyona uyum sağlamak için benimsenmesi” olarak tanımlamaktadır (sf.694). Damanpour’a göre (1996) inovasyonun benimsenmesi yeni fikir veya davranışların oluşturması, geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak tasavvur edilmelidir (sf.694).

Roffe (1999) inovasyonu işletmelerin yeni ürün ve fikirleri benimsemeleriyle rekabetçilik ve karlılıklarını artıran önemli bir süreç olarak görmektedir.

Elçi (2006) yenilik kavramını “ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenililikler” olarak tanımlanmaktadır (sf.4).

Kuczarski (2003) yeniliği, işletmelere, geleceği görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum, bir duygu şeklinde tanımlamıştır.

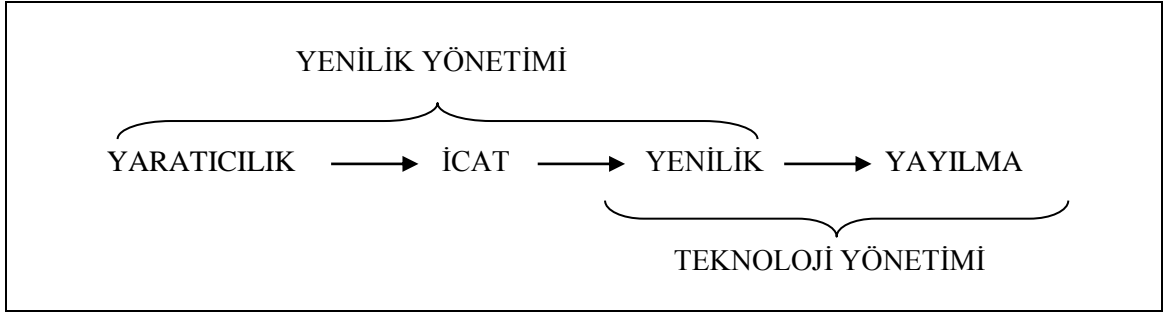
İnovasyon kavramını sadece yeni bir ürün piyasaya sürme şeklinde düşünmemek gerekir. Furth’a göre (2004) “Birçok insan, inovasyon denince teknolojiyi düşünüyor, fakat inovasyon her şey olabilir. Pazarlama inovasyonu, finansal bir model ya da hayatınızı sürdürdüğünüz tarz olabilir (sf. 5). ” Korkmaz (2004) ise inovasyonu

şöyle ifade ediyor: “İnovasyon; düşünce ve teknoloji geliştirme, yeni ya da geliştirilmiş ürün-üretim yöntemi ya da ekipmanı üretme ve pazarlama aktiviteleridir.” (sf.11).

İnovasyon kavramında fikirlerin ticarileştirilebilmesi önemlidir. Yeni fikirler yeni pazarların kapılarını açacak ve karlılığı sağlayacak şekilde uygulamaya konulduğu takdirde inovasyon anlamı kazanacaktır. Bu noktada inovasyonun sadece bir sonucu ifade etmediği, aynı zamanda yönetilebilir bir sürece sahip olduğu söylenebilir.

1.1.1. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere bazı kavramlar inovasyon ile ilişkilidir fakat bu kavramlar inovasyondan farklı anlamlara gelmektedir. Bu kavramların başında buluş, ARGE, yaratıcılık gibi kavramlar sayılabilir. Tasarım kavramı da oldukça önemli olup yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır.



Şekil 1.1. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar (Güleş ve Bülbül, 2004)

1.1.1.1. İnovasyon-Buluş İlişkisi

Freeman ve Soete (2003) buluş kavramını, “yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya model” olarak tanımlamaktadır (sf. 7). Buluş ürün, süreç yada hizmet oluşturulması için yeni bir fikrin meydana getirilmesidir. Buluş sosyal alanda kullanılabilir bir ürüne çevrildiğinde inovasyon olmaktadır (Martin ve Martin, 2004).

Audretsch ve Lehmann’a göre (2005) ,” inovasyonu sadece buluşu uygulama olarak ele almak yanlıştır; inovasyon ticarileştirilmediği sürece hiçbir ekonomik anlam taşımayacaktır. Bir buluşu tam olarak işler hale getirmek ise, başarılı bir şekilde yeniliğe dönüştürmekten geçmektedir (s.282).”

Tidd, Bessant ve Pavitt (2001) bu konuya şöyle bir açıklama getirmektedir: inovasyon basitçe iyi fikirlerle gelmekten daha fazlasıdır, o; uygulanabilir kullanım içerisinde fikirleri geliştirme sürecidir.

Buluş ile inovasyon kavramları arasındaki fark tarihten dramatik örneklerle şöyle ifade edilmektedir: Aslında 19. yüzyılın en önemli buluşları isimlerini unuttuğumuz kişiler tarafından keşfedildi. Buluşlar ile bağdaştırdığımız isimler ise onları ticari kullanıma sunan girişimcilerdir. Örneğin elektrikli süpürgeyi ‘elektrikli emme süpürgesi’ adında J. Murray Spengler icat etmiş ve fakat buluşunu elektrikli süpürge hakkında hiçbir şey bilmeyen W.H.Hoover adlı bir deri imalatçısı ticarileştirilebilir bir ürün haline getirmiştir (Tidd vd., 2001). Dünyanın her yerinde dikiş makinesini Isaac Singer’ in icat ettiği bilinmesine karşın; dikiş makinesi 1846 yılında Boston’ lu bir mucit olan Elias Howe tarafından icat edilmiştir, fakat buluşunu ticarileştiremediğinden; inovasyona dönüştüremediğinden bunu gerçekleştiren Singer, dikiş makinesi denince akla gelen ilk isim ve marka olma başarısını elde etmiştir (Oğuztürk, 2003).

1.1.1.2 İnovasyon-Ar-Ge İlişkisi

OECD (2006) Ar-Ge kavramını şöyle tanımlamaktadır: “Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir şekilde yürütülen yaratıcı çalışmalardır (sf. 96)”.

Firmalarda gerçekleştirilen inovasyon faaliyetleri denilince akla ilk olarak Ar-Ge faaliyetleri gelmektedir. Fakat inovasyon faaliyetlerinin tamamını Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. İnovasyon Ar-Ge faaliyetlerini de kapsayan geniş bir kavramdır. Avrupa Komisyonunun Avrupa’daki firmalara uyguladığı ve 2007 yılında yayınlanan Innobarometer anketinde Ar-Ge’nin inovasyonun tek kaynağı olmadığı sonucuna varılmıştır. Firmaların inovasyon aktivitelerinin önemli bir kısmı firma içi veya dışı Ar-Ge çalışması gerektirmemektedir. Firma yöneticileri inovasyona dayalı harcamaların ortalama olarak sadece % 20’sinin Ar-Ge olduğunu belirtmişlerdir (The Gallup Organization, 2007).

Ar-Ge inovasyonun temel aktivitelerinden biridir. Fakat Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarının inovasyona dönüşebilmesi için ticarileştirilebilmesi ve değer yaratması gerekmektedir.

“Günümüzde ancak inovatif işletmelerin rekabetüstü olabildiği bir yapıda, işletmelerin Ar-Ge yatırımlarına gereken önemi vererek inovasyon faaliyetlerini artırmaları başarı için anahtar unsur konumundadır” (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, sf.662).

1.1.1.3. Yaratıcılık, Tasarım ve İnovasyon İlişkisi

Leonard ve Swap (1999) inovasyon konusunu yaratıcılık kavramı ile bağlantılı olarak çalışmışlardır. Bu kapsamda yaratıcılığı “kullanışlı olmaya uygun yeni fikirlerin geliştirilmesi ve ifade edilmesi süreci” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Yaratıcılık kavramı inovasyonla sonuçlanabilecek yeni fikirler oluşturulması şeklinde tanımlanabilir. Oluşturulan yeni fikirler uygulamaya konulup uygulanabilir, ticarileştirilebilir ve değer yaratıcı bir çıktıya dönüştüğünde inovasyon olmaktadır. Bu kapsamda yaratıcılık toprağa atılan bir tohum gibi düşünülebilir. Uygun ortamda ve şartlarda tohum çimlenecek ve toprağın üzerine çıkabilecektir yani fikirler uygulamaya konulup ticarileştirilebilecektir.

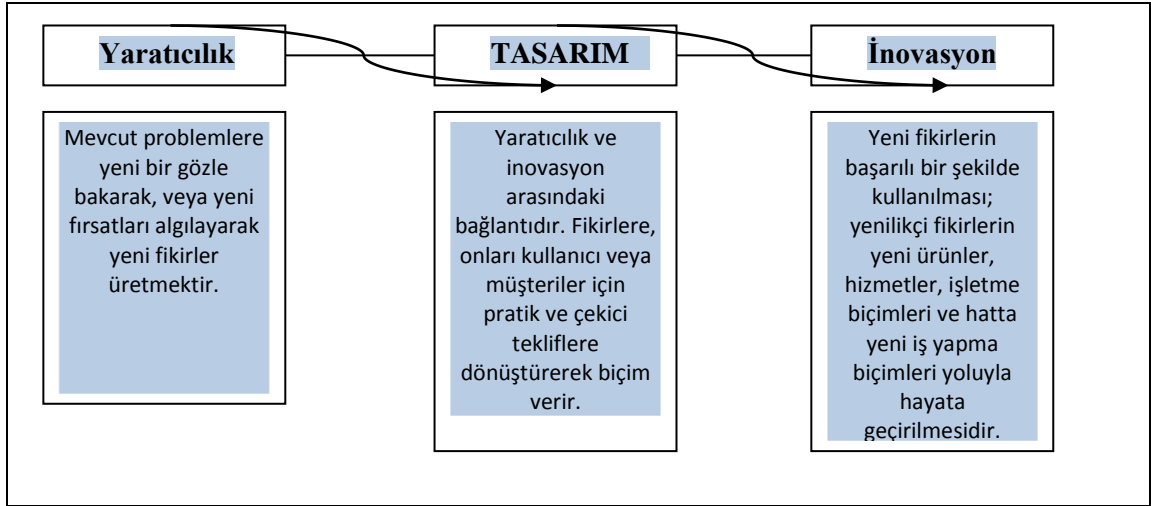
Barker’a göre (2002) “Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma yeteneğidir. İnovasyon bir süreçtir; yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri ya da doğal yatkınlıklar kümesidir. Yaratıcılık, inovasyon getiren bir oluşumdur; inovasyon ise yaratıcılığın cisimsel ya da dışsal sonucudur” (sf. 23).

Güleş ve Bülbül’e göre (2004) “Yaratıcılık bireysel bir süreç iken inovasyon örgütsel bir faaliyettir” (sf.127). Firmalar yeni fikir ve düşüncelerin geliştirilmesi için uygun ortamı çalışanlarına sağlamalıdır. Yaratıcılık bireysel hayalgücüne dayalı bir kavram olup inovasyon sonucuna ulaşması için yeni fikir ve düşüncelerin teşvik edilmesi gerekmektedir.

Tasarım kavramı son dönemlerde en dikkat çeken kavramların başında gelmektedir. Firmalar artan bir şekilde tasarıma yatırım yapmakta ve tasarımı inovasyon süreçlerine dahil etmektedirler (Nussbaum, 2005).

Uluslararası Endüstriyel Tasarım Dernekleri Konseyi (ICSID) tasarımın tanımını şöyle yapmaktadır: “Tasarım; nesnelere, süreçlerin, hizmetlerin ve bunların sistemlerinin çok yönlü özelliklerini bütün yaşam döngüleri içerisinde yerleştirmeyi hedefleyen yaratıcı bir faaliyettir. Bu nedenle tasarım, teknolojilerin yenilikçi bir biçimde insancillaştırılmasının ana faktörü, kültürel ve ekonomik değişimin ise en hayati faktörüdür” (Mutlu ve Er , 2003).

OECD (1992) tasarımı “yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için gerekli prosedürler, teknik şartnameler ve işleyişle ilgili özellikleri tanımlamayı amaçlayan çizimler “ şeklinde tanımlayarak tasarıma fonksiyonel bir bakış açısı getirmektedir.

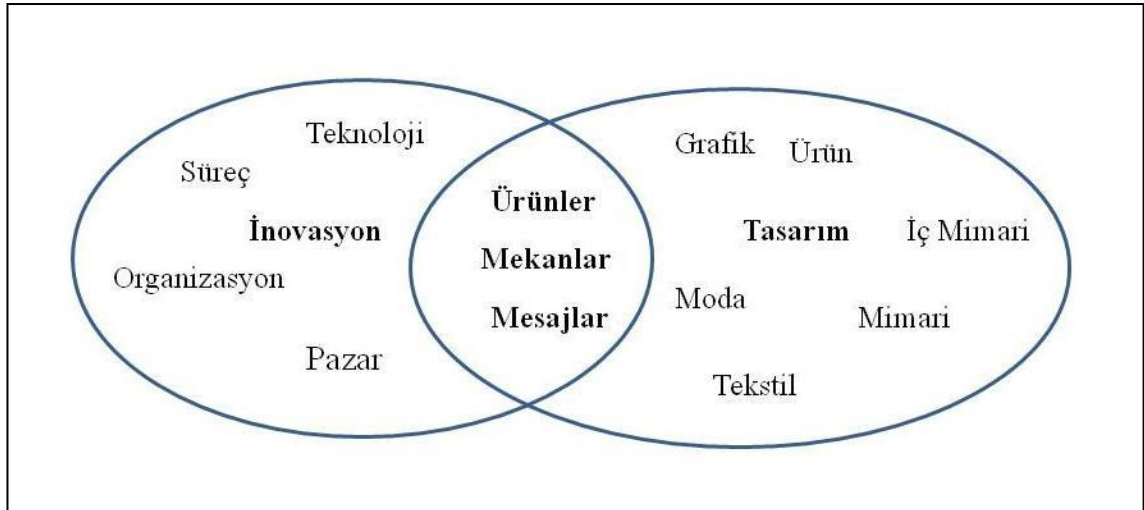


Şekil 1.2. Yaratıcılık- Tasarım ve İnovasyon İlişkisi (Best, 2006)

Best (2006) Şekil 1.2’de de görüldüğü üzere eserinde tasarımın yaratıcılık ve inovasyonu birbirine bağlayan bir kavram olduğundan bahsetmiştir.

Caldecotte’a (1979) göre “tasarım inovasyonun kalbinde” dir.

Rothwell ve Gardiner (1984) kökten yapılan ya da yeniden değer kazandırılan her inovasyonun tasarım girdisine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.



Şekil 1.3. İnovasyon-Tasarım İlişkisi (Press ve Cooper, 2003)

Bruce ve Bessant'a göre (2002) inovasyonun kalbinde müşteri ihtiyaçlarını anlama, teknik bilgiler ve yaratıcılık bulunmaktadır. Tasarımcıların ise çalıştıkları teknolojiye, uygulanacak ve kullanılacak bir form verme kabiliyetleri vardır. Yeni fikirlerin üretildiği, yeni bilgi ve görüşlerin geliştirildiği tasarım süreci yaratıcılık gerektirmektedir.

Press ve Cooper' a göre (2003) "Tasarım ve inovasyon birbirini tamamlamaktadır. Tasarım henüz ürün inovasyonlarında etkisini geniş bir şekilde gösterse de teknik ve ürün inovasyonlarının esas ögesi olmaktadır. İnovasyon tasarımdan daha geniştir. Tasarım ve inovasyon birlikte başarılı firmaların arkasındaki itici gücü oluşturur" (sf.43).

1.1.2. İnovasyonun Özellikleri

OECD'nin inovasyon kavramı ile ilgili yayımladığı Oslo Kılavuzunda (OECD, 2006) işletme düzeyinde inovasyonun özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

"- İnovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez. Yani inovasyon süreci bazı öngörülerin dışında belirsizliklerle dolu bir süreçtir.

- İnovasyon finansal açıdan uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilir.
- İnovasyon, yeniliği yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından taklit vb. yollarla yayılma gösterir.
- İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir.
- İnovasyon, sonucunda maliyet eğrilerinde, talep eğrilerinde, kâr grafiklerinde, rekabette farklılık yaratmak amaçlanır" (Kurt, 2010).

1.1.3. İnovasyonun Önemi

Cozijnsen, Vrakking ve Ijzerloo (2000) yenilikçiliğin ekonomik hayatın her döneminde önemli bir unsur olduğunu belirtmekte fakat günümüz rekabet ortamında firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemelerini, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru olarak görmektedirler.

Dinçer (2004) inovasyonun "yaşamdan bir adım önde gitmeyi, böylelikle çevreyi etkilemeyi ve de değiştirebilmeyi ifade ettiğini" (s.168) belirtmektedir.

Ülgen ve Mirze (2001) inovasyonun işletmelerin en iyi rekabet silahı olduğunu ve yenilikçi bir yapıya sahip işletmelerin dinamik çevrelerde rahatça yaşayabileceklerini ifade etmektedir.

Roffe'e göre (1998) yerli ve yabancı firmalar dolayısıyla yoğun bir şekilde artan rekabetle birlikte, firmalar yüksek rekabetçi sektörlerde çalışmaya başlamıştır. Çevresel trendleri algılayıp onlara uyum sağlamak, zeka, bilgi ve yaratıcı potansiyeli geliştirmek için insan kaynaklarını geliştirmek, bilinçli teknoloji kullanımını artırmak, öğrenme ve inovasyon firmalara rekabetçi alanlarda avantaj sağlamada yardımcı olmaktadır.

Roffe (1999) inovasyonu firmaların başarı ve sürekliliğini sağlamada anahtar bir faktör olarak görmektedir.

Davis ve Moe (1997) inovasyonun, işletmeyi güçlü kılacak fonksiyonlarını; rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü sağlaması, pazara rekabetçi girişleri engellemesi, artan iş fırsatları yaratması, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı oluşturması, ihtiyaç ve talepleri çok daha iyi karşılayabilmesi ve müşteri bağlılığını artırması şeklinde sunmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabette firmalar varlıklarını sürdürmek için, değişimlere uyum sağlamak ve değişimi iyi bir şekilde yönetebilmek için inovatif etkinliklerde bulunmalıdır. Ürün bazında tüketicilerin isteklerindeki değişimleri algılamayan firmalar yeni ürünler piyasaya sürmediği takdirde piyasadaki rekabet avantajını kaybedecektir. Firmalar değişimi iyi algılamalı ve uyum sağlama adına inovasyon kültürüne sahip bir yapıya sahip olmalıdır. Günümüzde risk alan ve farklılaşp değer üreten inovasyonları gerçekleştiren firmaların çoğu piyasada lider konumundadır.

1.2. İNOVASYON KÜLTÜRÜ

Firmaların başarıları için anahtar bir faktör olan inovasyon kavramında firma içindeki inovasyon kültürü önemli bir yer tutmaktadır. İnovasyon bilindiği gibi hem bir süreci hem de bir sonucu ifade eder. Yeni fikirlerin oluşturulmasından uygulanması ve değer oluşturulmasına kadar sürecin tamamında eğer firma içinde elverişli bir inovasyon kültürü varsa firma değişimlere daha kısa zamanda tepki verecek ve bu süreçten kazançlı çıkacaktır. Etkili bir inovasyon kültürüne sahip olmayan firmalarda ise inovasyon süreci uzayacak ve inovasyon yararlılığı sağlanamayacaktır. İnovasyon kültürünün oluşturulmasında çalışanlar ve yönetimin birlikte hareket etmesi ve firma

sorunlarını analiz edip tanımlamasıyla firmanın inovasyon uyumu o derece kolay olacaktır (Cannarella ve Piccioni, 2003).

Ahmed (1998) inovatif örgüt kültürünü “Bir işletmede tüketicilere değer yaratan ve işletmeye olumlu geri bildirim sağlayan faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlamaktadır (s.30).

Martins ve Terblanche’ye göre (2003) inovatif kültür, sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür.

Gupta ve Wilemon (1990) başarılı bir inovasyon süreci için; daha iyi bir iç organizasyon, artan müşteri ve tedarikçi bağlantısı, üst yönetim desteği, daha fazla kaynak ve daha iyi takım çalışmasıyla inovatif bir hava oluşturmanın gerekliliğini ileri sürmüşlerdir.

Kluge, Beyer, Deger ve Düsedau (1996) başarılı firmaların güçlü yanlarının inovasyon dostu bir ortam oluşturulmasıyla yüksek derecede kaynaşma ve esnekliğe dayandığını vurgulamaktadır.

Barker (2002) ise inovatif kültürü, “Zihin pencerelerini açarak yeni fikirlere, süreçlere ve ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımı” olarak tanımlamaktadır (sf.72).

İnovasyon yapabilmek için işletme içinde inovasyonu destekleyen bir ortam oluşturulmalı ve bu ortamın temel karakteristik özellikleri örgüt kültürü haline getirilmelidir. İşletmenin kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerinde inovasyon kültürüne uygun bir takım düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeleri yaparken iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi işletmelerin kullandığı örgütsel yapıların özellikleri, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olmasıdır. Yenilikçi işletmeler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böylece hiyerarşik yapılarının hacmini azaltırken, örgütsel iletişim ve prosedürlerini de basitleştirmiş olmaktadır (Durna, 2002).

Bir işletmede inovasyon kültürünü oluşturmanın yolu, inovatif örgüt kültürü öğelerini örgüt bünyesinde bulundurmaktan geçmektedir. Barker (2002) eserinde inovatif kültürün sahip olması gereken öğelerin enformasyon, bilgi, yetkinlik, yaratıcılık ve iletişim olduğunu ileri sürmüştür.

Günday (2007) çalışmasında akademik literatürde sayısız yazarın işletme yapısını ve inovatif kültür için uygun iç ortam faktörlerini araştırdığını belirtmiştir. Günday'a göre (2007) “ Bu faktörler işletme kültürü ve entellektüel sermaye şeklinde iki kategoride birleştirilebilir. Esas olarak işletme kültürü iç faktörler tarafından şekillenmektedir. Bu faktörler: yeni fikirlerin oluşturulmasında yönetim desteği, yeterli zaman ve kaynak, merkezileşememe seviyesi veya karar alma özerkliği, teşvik ve ödüllendirmenin uygun kullanımı ve yaratıcı girişimler ve riskli proje uygulamalarındaki başarısızlıklara toleranstır “ (sf. 37).

Mason ve Jablokow'a göre (2003) yönetim, yeniliklerin sürekliliğinin sağlanması için çalışanları motive edici bir iç ortam oluşturmaktadır.

Subramaniam ve Youndth (2005) bir işletmedeki entellektüel sermayenin inovatif yeteneklere etkisini araştırmıştır. İnsan, sosyal ve organizasyonel sermaye diye üç alt grupta incelenen entellektüel sermaye kavramının artımsal ve radikal inovasyon yeteneklerini etkilediği sonucuna varmışlardır.

Bir firmanın inovasyon yapabilmesi için firma içinde yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması, desteklenmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İnovasyon kurumsal stratejiye dahil edilmeli ve inovasyona ne zaman ve hangi alanda ihtiyaç olduğuna dair yol haritaları çıkarılmalıdır. Firma içinde inovasyon kavramı sistemli bir şekilde her departmanda kullanılmalı, bu kapsamda farklı disiplinlerin koordinasyon dahilinde yaptıkları takım çalışmaları, eşgüdümü sağlama toplantıları ve destek mekanizmalarıyla inovasyon süreci iyi bir şekilde yönetilmelidir. Yine süreç esnasında yönetim ile çalışanların güçlü bir iletişim içinde olmaları, yapılan hataların hoşgörüsüyle karşılanması ve bunlardan süreci iyileştirici öneriler çıkarılması inovasyon kültürünü oluşturma ve inovasyonun başarıya ulaşması adına önem arz etmektedir.

Laforet ve Tann (2006) inovasyonun başarı faktörlerinden bahsederken inovatif kurum kültürünün teşvikini de bu faktörler arasında göstermiştir.

1.3. İNOVASYON TÜRLERİ

Literatürde inovasyon türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir.

Schumpeter (1934) inovasyonları ürün ve süreç inovasyonları şeklinde iki ana kategori altında beş farklı tipe ayırmaktadır: yeni ürünler, yeni üretim metodları, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların kullanımı ve işletme organizasyonunda yeni yollar.

Rothwell ve Gardiner (1985) inovasyonun sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmediğini (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerdiğini (iyileştirme veya kademeli inovasyon) belirtmişlerdir.

Henderson ve Clark (1990) mimari inovasyon, radikal inovasyon, kademeli inovasyon ve modüler inovasyon olarak 4 tip inovasyon tanımlamıştır.

Oslo Kılavuzunda (OECD, 2006) inovasyon dört türe ayrılmıştır. Bunlar, Ürün inovasyonu, Süreç inovasyonu, Pazarlama inovasyonu, Organizasyonel inovasyonlardır.

Başka bir sınıflandırmada inovasyon sürecinde teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak ürün ve süreç inovasyonlarını kapsayan “teknolojik inovasyon” ve organizasyonel ve pazarlama inovasyonlarını kapsayan “teknolojik olmayan inovasyon” sınıflandırması da yapılabilmektedir.

Fakat bu çalışmada klasik sınıflandırmalardan biraz daha farklı olarak inovasyon 6 farklı tipte incelenecektir. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon, tasarıma dayalı inovasyon ve radikal ve kademeli inovasyonlardır. Tasarıma dayalı inovasyonun ayrı bir inovasyon tipi olarak ele alınmasının sebebi tasarımın artan önemi ve bu kapsamda meydana gelen paradigma değişimidir.

1.3.1. Ürün İnovasyonu

Oslo Kılavuzu (OECD, 2006) ürün inovasyonunu şöyle tanımlamaktadır: “Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün inovasyonu teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içerir”.

Denton’a göre (1999) ürün inovasyonu uluslararası rekabet, zorlu piyasa koşulları ve hızla değişen teknolojilerin oluşturduğu küresel rekabetin artışı ile firmalar için daha önemli hale gelmiştir.

Akova, Ulusoy, Payzın ve Kaylan (1998) ürün inovasyonun teknolojik gelişmelerin, değişen müşteri ihtiyaçlarının, kısalan ürün yaşam sürelerinin ve artan küresel rekabetin harekete geçirdiği zor bir süreç olduğunu ve ürün inovasyonlarının

başarıyla sonuçlanması için firmanın müşteri ve tedarikçileriyle güçlü bir etkileşim içinde olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Güleş ve Bülbül (2004) işletmelerin çoğunun küçük değişiklikler üzerinde durmasından ötürü ürün inovasyonlarının çok az bir kısmının dünya için yeni ürün sınıfında yer aldığını, küresel rekabette üstünlüğü ele geçirmek için inovasyonun odağının müşterilere fayda sunan ve dünya ya da pazar için yeni olan ürünlerin geliştirmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Elçi (2006) bir eserinde ürün inovasyonunu şöyle örneklendirmektedir: “İnovasyon, basit fakat fark yaratan fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla kendini göstermektedir. Örneğin, 1937 yılında Amerikalı Slyvan Goldman’ın geliştirdiği ve bugün kullanmakta olduğumuz market arabaları ya da 1989’da Robert Plath’ın geliştirdiği tekerlekli bavul basit fakat insan hayatını kolaylaştırması yönü ile dünya çapında büyük pazar yaratacak kadar etkili inovasyon örnekleridir” (sf.5).

Yeni veya geliştirilmiş ürünleri ürün inovasyonuna örnek olarak verebiliriz. Örneğin cep telefonu piyasaya ilk çıktığında yeni bir ürün olarak bir ürün inovasyonuydu. Sonradan geliştirmeler içeren internet özellikli ve/veya kameralı cep telefonları da geliştirilmiş ürün inovasyonlarıdır.

1.3.2. Süreç İnovasyonu

Oslo Kılavuzu’nda (OECD,2006) süreç yeniliği şöyle tanımlanmaktadır: “ Bir süreç inovasyonu yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonları üretim veya dağıtımdaki birim maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünleri üretmek veya dağıtmak için tasarlanabilir”.

Tidd, Bessant ve Pavitt’e göre (1997) “Süreç inovasyonu süreçlerin yaratılması ve ortaya çıkmasındaki değişimdir. Süreç inovasyonu, yeni ya da önemli şekilde geliştirilmiş bir üretim ya da sevkiyat metodunun uygulanmasını kapsar” (sf.157).

Johne (1999) süreç inovasyonunun üreticiye aynı ürünü daha düşük bir maliyetle üretme avantajı sağladığını belirtmektedir.

Güleş ve Bülbül (2004) süreç inovasyonunun bir işletmenin tam zamanında üretim uygulamasına geçmesi gibi radikal bir inovasyon olabileceği gibi, bir civatanın sıkıştırılma şeklinde iyileştirmeler yapılması gibi basit bir inovasyon olabileceğini ifade

etmekte ve süreç inovasyonunun radikal düzeyde gerçekleştirilmesinin literatürde değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramlarıyla eş tutulduğunu ileri sürmektedir.

Elçi'ye göre (2006) “Teknolojik süreç inovasyonunun en eski örneği; Toyota tarafından 1950’ lerde geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemidir. Bu sistem, stok miktarını minimumda tutmakta, verimliliği artırmakta ve değişikliklere hızlı cevap verme esnekliği sağlamaktadır” (sf.9).

1.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Oslo Kılavuzu’nda (OECD,2006) pazarlama inovasyonu; “ürün tasarımı ve ambalajlanması, ürün konumlandırma, ürün promosyonu ve fiyatlandırmasındaki önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Shergill ve Nargundkar (2005) pazarlama inovasyonlarının nihai amacının satışları artırmak olduğunu, bunun yanında müşteri ihtiyaçlarını daha başarılı bir şekilde karşılama, yeni pazarlar bulma ve ürünü pazarda yeni bir şekilde konumlandırma amacını da taşıdığını ileri sürmektedir.

Bir firmanın piyasaya sunduğu ürün ve sağladığı hizmetlerin daha çok müşteri çekebilmesi için uyguladığı yeni ürün ambalajları, fiyatlandırma stratejileri, yeni satış yöntemleri pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir.

1.3.4. Organizasyonel İnovasyon

Oslo Kılavuzu’na (OECD,2006) göre “organizasyonel inovasyon firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel inovasyonlar yönetimle ilgili ve işlem maliyetlerini azaltarak, iş tatminini artırarak, ticari olmayan kazançlara erişme imkanı sağlayarak veya tedarik maliyetlerini azaltarak firma performansını artırıcı bir eğilime sahiptir”.

Organizasyonel inovasyonlara firma içindeki bilgi akışını artıran yenilikler, yeni eğitim veya tedarik zinciri, yeni yönetim teknikleri gibi uygulamalar örnek verilebilir. Firmada yetki dağıtımını ve karar almada kullanılan yeni bir metod, takım çalışmaları ile çalışanların karar alma sürecine katılımları firmalar için organizasyonel uygulamalara örnek gösterilebilir (OECD,2006).

1.3.5. Tasarıma Dayalı İnovasyon

Business Week dergisi 2005 yazında inovatif şirketlerle ilgili yayınladığı 20 sayfalık özel raporunda yöneticilerin tasarım stratejisini keşfetmeye başladıkları yaratıcı ekonominin ortaya çıkışından bahsediyordu (Get Creative: How to Build Innovative Companies, 2005).

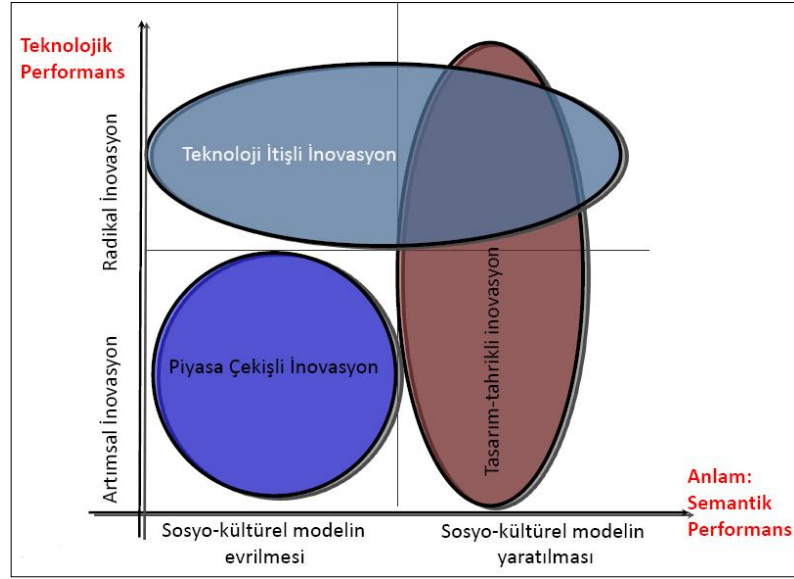
Cooper, Bruce, Wootton, Hands ve Daly (2003) bir makalelerinde tasarım ile inovasyon ilişkisini şöyle anlatıyorlardı: “Tasarım inovasyon sürecinin anahtarıdır. Yeni bir ürün veya hizmetin arkasındaki yaratıcı motordur. Nasıl olduysa, tasarım inovasyon sürecinin tamamlayıcısı olarak yönetilmedi, ihmal edildi ve tasarıma inovasyon sürecinin Sinderella’sı gibi davranıldı” (s.367).

Mutlu ve Er’e göre (2003) “tasarım inovasyonu mevcut ürün veya hizmetlerin tasarımındaki kademeli yenilikler veya çok az ya da hiç teknik yenilik olmadan tasarım çabasıyla radikal olarak elde edilen yeni ürün veya hizmetler”dir (sf.18).

Verganti’ye göre (2009) “teknoloji itişli yaklaşımlar inovasyonun kaynağının firmanın araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden ve önceki araştırmalara dayanan yeni teknolojilerin tanımlanması ve geliştirilmesinden geldiğini savunmaktadır. Piyasa çekişli inovasyon yaklaşımında piyasa ve tüketici merkezi bir rol oynamaktadır. Bu iki yaklaşıma ek olarak üçüncüsünü tanımlıyoruz: tasarıma dayalı inovasyon. Bu yaklaşımda piyasa ve teknoloji yerine semantik boyutu inovasyon sürecine rehberlik etmektedir” (sf.22).

Er’e göre (2009), ürün odaklı inovasyondan deneyim temelli inovasyona doğru bir paradigma değişimi yaşanmaktadır. Er bunu “Firmalar, kullanıcı - ürün ya da kullanıcı -sağlanan servis arasındaki etkileşim noktalarını “mutluluk veren” deneyimlere dönüştürerek kendilerini farklılaştırmaya çalışıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir (Er, 2009).

Verganti (2009) tasarıma dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi için sosyo-kültürel ortamı kavramak ve radikal inovasyona götürebilecek yeni sembolik değerleri farketmek gerektiğinden bahsetmektedir.

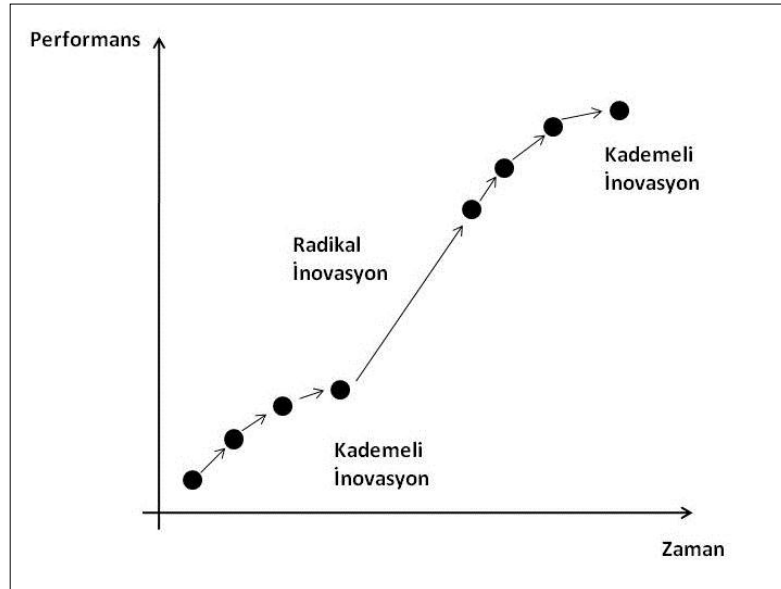


Şekil 1.4. İnovasyon Stratejileri (Verganti, 2006 ve Er, 2009)

1.3.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon

Elçi'ye göre (2006) “İnovasyon eğer, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa ‘radikal inovasyon’; adım adım yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkıyorsa ‘artımsal inovasyon’ meydana gelmektedir” (sf.17).

Literatürde kademeli inovasyon yerine artımsal inovasyon kavramı da kullanılmaktadır.



Şekil 1.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon (Verganti, 2009)

Cooper ve Press'e göre (1995) inovasyon yeni fikirler, yeni malzemeler ve yeni teknoloji ile ya radikal bir şekilde ya da tasarım iyileştirmeleri ile kademeli bir şekilde iki yolla olmaktadır.

Cooper (2000) ürün inovasyonunu ürün yeniliği bakımından 'firma için ilk' ve 'pazar için ilk' şeklinde iki boyutta incelemektedir. Firma için yeni ürünler firmaları maliyet düşürücü ve risk azaltıcı süreç inovasyonlarını ve kademeli ürün inovasyonlarını başarmak için harekete geçirmektedir. Diğer taraftan pazar için yeni ürünler ise başarılı pazar uygulaması ile radikal inovasyona işaret etmektedir.

Rothwell ve Gardiner (1988) kademeli inovasyonların önemini yüksek oranlardaki teknolojik değişime bağlamaktadır. Bu değişim periyodları esnasında her endüstride nispeten birkaç radikal inovasyon gerçekleşmektedir. Radikal bir inovasyon pazara girdiğinde çeşitli kademeli inovasyonlara ve önemli ya da önemsiz yeniden tasarım varyasyonlarına götürmektedir.

Radikal ve kademeli inovasyona örnek verilecek olursa, ilk mobil telefon radikal bir inovasyon olarak pazara girmiş, sonrasında kullanıcı arzu ve ihtiyaçlarına göre tasarım ve teknoloji değişiklikleri ile kameralı, mp3 çalarlı modeller kademeli inovasyonlar olarak pazardaki tüketiciyle buluşmuştur.

1.4. İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Efetürk (2010) bir makalesinde Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2004–2006 dönemi için yapılmış olan yenilik anketindeki, 'yenilik girişimlerinin %16.9'u tasarım aşamasında, %12.9'u ise proje başladıktan sonra durdurulmuştur' sonucuna dikkat çekerek durumu "Önemli miktarda zaman, insan kaynağı ve finansal kaynak ayrılan yenilik projelerinin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimalinin en aza indirilebilmesi için, yeniliğin, firmalar için bir "yaşam biçimi" haline getirilmesi gerekmektedir. Bu da, yeniliğin, etkin bir şekilde yönetilmesi ve firma içinde, yeniliklerin sürekliliğini sağlayacak yapılanmanın gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır" (sf. 40) şeklinde ifade etmektedir.

Carr (1996) yaptığı araştırmada Amerika'daki işletmelerin uyguladığı inovatif projelerin %20 ila %30'unun başarısız olduğunu, %50'sinin uygulama sırasında bir gelişme gösteremediğini, sadece kalan %25'lik kesimin tam başarıya ulaşabildiğini ortaya koymuştur.

Peki neden inovasyonda başarı şansı bu kadar azdır? İnovasyon yapmaya engel olan faktörler nelerdir?

Kurt (2010) bir firmanın inovasyon yapmasına engel olan koşulları iki grupta toplamıştır:

“► **Örgütsel İnovasyona Engel Olan Örgüt İçi Koşullar:** firmanın mevcut bilgi birikiminin yapılacak inovasyonla uyumsuz olması, teknolojik altyapının yeterli düzeyde olmaması, yenilikçiliğin bir kültür olarak örgütlerde yerleşmemiş olması ve çalışanların yeniliğe karşı tutumlarıdır (Ar-ge Yetersizliği, Çalışanların Yetersizliği, Bütçe vb.)

► **Örgütsel İnovasyona Engel Olan Örgüt Dışı Koşullar:** çevrede hızlı değişim ve bilgi yayılımı ile örgüt yapısı arasındaki uyumsuzluk, çevrenin belirsizlik düzeyi ve rekabet ortamıdır (Yüksek Enflasyon, Kriz Ortamı, Pahalı Teknolojiler vb.)” (sf.81).

Roffe (1998) üst yönetimin inovasyonu yeterince desteklememesi, aşırı bürokrasi, maliyet faktörleri ve zaman kısıtının inovasyon ve yaratıcılığı engelleyici bazı faktörlerden sayılabileceğini belirtir.

İnovasyon belirsizlik içeren riskli bir süreçtir. İnovasyonun meydana getirdiği değişim bireysel olarak çalışanlarda, üst yönetimde değişime karşı direnme tepkisini ortaya çıkarabilir.

Gilley, Dixon ve W.Gilley’e göre (2008) “İşletmelerde değişime olan ihtiyaç bilinmesine rağmen, çok azı başarılı değişim çabalarını devam ettirebilmektedir. İnsanlar doğal olarak değişime direnç gösterirler. Değişime direnç ve değişimden kaçınma insan doğasıdır. Değişime direnç doğal olmasına rağmen, değişimde başarısızlık ölümcül olabilir. Değişmeyen iş yok olur. Bu yüzden değişimi sürdürmede liderlerin rolü ve yeteneklerinin önemi açık ve nettir” (s.155).

1.5. İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyon kavramı daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi bir süreci ifade etmektedir. Yeni fikirlerin oluşmaya başlaması yani yaratıcılık kısmından ürünün ticarileştirilip pazara sunulması ve takibi ya da yeni bir üretim , pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulamaya konması sürecinde etkin bir inovasyon yönetimi sağlanmalıdır.

Walsh, Roy, Bruce ve Potter'a göre (1992) etkin bir yönetim gerçekleşmediği takdirde, inovasyon süreci dahilinde gerçekleşen iyi bir buluş, iyi bir inovasyona dönüşmemekte veya iyi bir bilgi, pratik bir sonuç bulamamaktadır.

Tuominen (1999) bir firmanın inovasyon geliştirebilmek için "teknolojik fırsatlar ve firmanın kaynaklarının yanında firmanın stratejilerini ve müşteri gereksinimlerini göz önüne alan, inovasyon süreci için amaçlar belirleyen, inovasyon sürecinin farklı yönlerini yöneten ve kontrol eden bir inovasyon yönetim sistemine sahip olması gerektiğini belirtmiştir" (sf.138).

1.5.1. İnovasyon Stratejileri

Küresel rekabette farklılık ve yeniliklerle değer oluşturup lider olmak isteyen firmalar inovasyon konusunda dinamik bir stratejiye sahip olmalı ve bu strateji kurumsal stratejinin de bir parçası olmalıdır. Bu bölümde beş inovasyon stratejisinden bahsedilecektir.

► Saldırgan Strateji

Durna'ya göre (2002) saldırgan inovasyon stratejisinde yeni ürünleri rakiplerden önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek hedeflenmektedir.

Güleş ve Bülbül'e göre (2004) pazarda ilk olmanın üstünlüklerinden yararlanmayı hedefleyen firmalar saldırgan stratejiyi uygulamak için güçlü bir Ar-Ge departmanına, esnek bir örgüt yapısına ve güçlü bilgi altyapısına sahip olmalıdır.

► Savunmaya Yönelik Strateji

Güleş ve Bülbül'e göre (2004) bu stratejiyi uygulayan firmalar pazarda ilk olmanın risk ve maliyetinden kaçınmakta ve pazarda ilk olan işletmenin hatalarından ve yarattığı fırsatlardan yararlanmayı esas almaktadır.

► Taklitçi Strateji

Durna'ya göre (2002) taklitçi strateji izleyen işletmeler saldırganların ve savunmacıların katlandığı ilk olma, yoğun Ar-Ge çalışmaları gibi maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan onların ürünlerinin birebir taklidini üretirler.

Kılıç (1989) taklitçi strateji izleyen firmaların üretim mühendisliği ve tasarım açısından güçlü olması gerektiğini bildirmektedir.

► Bağımlı Strateji

Durna'ya göre (2002) daha güçlü işletmelerin uydusu olma rolünü benimseyen bağımlı işletmeler kendi müşterilerinden veya bağımlı olduğu ana işletmeden özel bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişimlerde bulunmazlar.

► Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel stratejide pazardan değişim yönünde bir talep gelmedikçe ya da rekabet şartları değişime zorlamadığı taktirde değişikliğe gidilmemekte, yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade moda anlamındaki tasarım değişiklikleri olmaktadır. Fırsatları izleme stratejisinde firma rakiplerin zayıf yönleri ve pazardaki keşfedilmemiş fırsatları araştırmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

1.5.2. İnovasyon Süreci

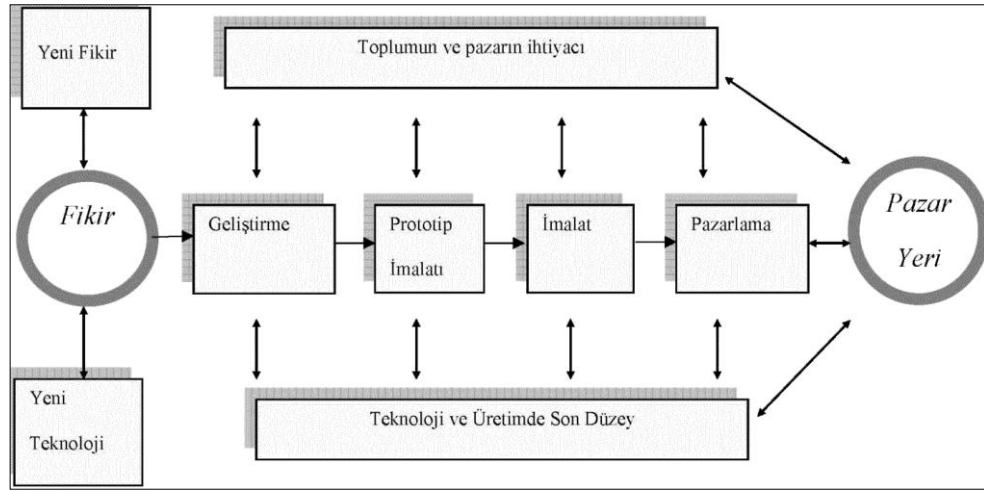
Coombs, Saviotti ve Walsh (1987) inovasyon sürecini “düzenli olarak birbirini izleyen adımlardan oluşan, Ar-Ge’de veya bir talep üzerine başlayan ve pazarda satılan bir ürün ile sona eren doğrusal bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar. Coombs ve diğerlerinin tanımındaki Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak pazar talebinden kaynaklanan doğrusal inovasyon süreci zamanla yerini etkileşimli ve dinamik inovasyon süreci modellerine bırakmıştır.

İşletme düzeyinde inovasyon basit bir süreçte değil, her aşamasında önemli geri beslemelerin olduğu ve ortamda karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşmektedir (Kurt, 2010).

OECD’e göre (1992) inovasyon süreci “ürün geliştirme aşaması dahilinde, üretime ve ticari bir girişime izin veren, iyi tanımlanmış bir zaman sıralaması izleyen bir süreçtir”.

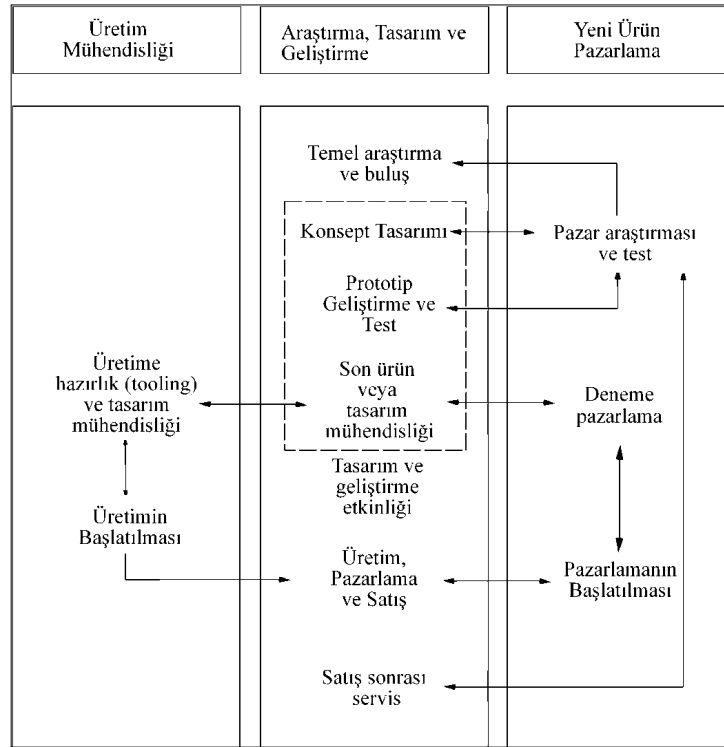
Bir dizi alt süreçleri kapsamaları bakımından inovasyon süreci, yeni ürün geliştirme süreci, ürün geliştirme süreci, ürün tasarımı ve geliştirme süreci gibi kavramlar genelde kafa karışıklığı oluşturmaktadır (Mutlu ve Er, 2003). Walsh, Roy, Potter ve Bruce (1992) yeni ürün geliştirmenin teknolojik inovasyondan farkının yeni ürün geliştirmenin operasyon prensipleri ve teknolojik değişikliklerden çok ürün formunda, parçalarında, malzemesinde veya sadece paketleme aşamasında yapılan değişiklikleri içermesi olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 1.6'da etkileşimli inovasyon süreci modeli görülmektedir.



Şekil 1.6. Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli (Kurt, 2010)

Şekil 1.7 tasarım ve geliştirme aktivitelerinin rolünü gösteren teknolojik inovasyon sürecini göstermektedir.



Şekil 1.7. Teknolojik İnovasyon Süreci, Tasarım ve Geliştirme Faaliyetlerinin Rolü

(Mutlu ve Er, 2003)

Şekil 1.6’da inovasyon sürecinin işleyişinde yeni bir fikrin oluşturulması sürecinden uygulama ve ticarileştirilme sürecine kadar toplum ve pazar ihtiyaçlarının, teknoloji ve üretim düzeylerinin süreç ile olan sürekli etkileşimi görülmektedir.

Şekil 1.7’de görüldüğü gibi tasarım teknolojik inovasyon sürecinin merkezindedir (Walsh, Roy, Potter ve Bruce, 1992).

Sundbo (2001) ise inovasyon sürecinin başlangıç, geliştirme ve uygulama şeklinde üç ana aşaması olduğunu belirtmekte ve bu modelin sadece inovasyondaki temel sosyal süreçleri teşhis ettiğini ileri sürmektedir.

1.5.3. İnovasyon Çıktıları

İnovasyon çıktılarının ölçülmesi problemleri bir konudur. İnovasyonun ölçülmesindeki çalışmalar uygulamaya konulan inovasyonların sayıları, patent sayıları, belli bir sektör ve belli bir zaman aralığında yeni uygulamaya konmuş yöntemlerin sayılarına odaklanmıştır fakat inovasyonların sayısı tek başına iyi bir kriter olmamaktadır. Çünkü az sayıda inovasyon daha önemli ve daha sürdürülebilir iş performansı sağlayabilir (Arıkan, 2008).

“İnovasyon çalışmaları sonucunda elde edilen finansal sonuçlar; firma kârlılığında, satış gelirlerinde artışlardır. İnovasyon faaliyetleri sonucu olarak elde edilen pazar sonuçları; pazar pozisyonu, pazar payı, ticari büyüme ölçekleri, inovasyondan elde edilen toplam cironun ve inovasyon harcamalarının firma toplam cirosuna oranı ve gelişimi, inovasyon projeleri çıktılarından elde edilen satışların toplam satışlara oranı ve gelişimi de inovasyon sonuçlarındandır” (Kurt, 2010,83).

“Kurumsal inovasyon sonuçlarının ölçümünde, yani inovasyon performansının belirlenmesinde ürün inovasyon sayısı, süreç inovasyon sayısı, pazarlama organizasyonel inovasyon sayısı, çalışanların ortamın yenilikçiliğine ilişkin algılamaları, Ar-Ge harcamaları, satış artışı vb. kriterler göz önüne alınabilir” (Kurt, 2010,84).

Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz’a göre (2005) genel olarak kabul edilen inovasyon performans ölçümleri Ar-Ge girdileri, patentli veya patent alınabilir süreç ve ürünler ile pazara bildirilen yeni ürün sayısıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİSİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile Türkiye Mobilya Endüstrisindeki firmalarda inovasyon kültürünün var olup olmadığını sorgulamak, hangi tip inovatif etkinliklerin gerçekleştirildiği konusunda bilgi vermek, seçilen başarılı firmaların inovasyon yönetimi sürecinde nasıl bir yol izlediklerini tespit etmek ve bu tespitler doğrultusunda örnek bir inovasyon yönetimi modeli geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu çalışma literatüre yeni ve kapsamlı bir inovasyon yönetimi modeliyle katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu model ve araştırma sonuçları ile inovasyon sürecinin nasıl yönetildiğine ışık tutmak ve yapılan önerilerle firmalar için bir model teşkil etmek hedeflenmektedir.

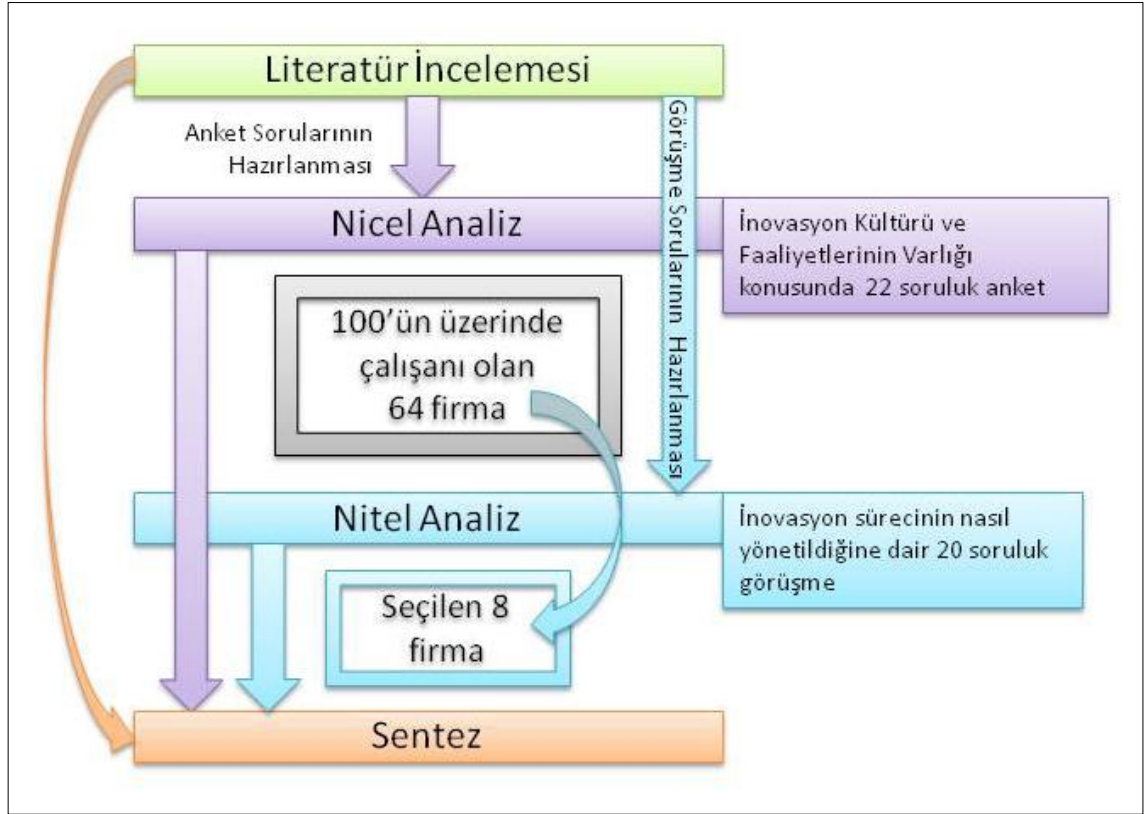
Bu çalışma ile aşağıdaki üç temel araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

- İşletmelerde inovasyon yapmaya elverişli bir örgüt kültüründen söz edilebilir mi?
- İşletmeler ne tip inovasyon faaliyetlerinde bulunuyorlar?
- İşletmelerde inovasyon süreci nasıl yönetiliyor?

2.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada ilk olarak inovasyon kavramı ve inovasyon yönetimi hakkında literatür incelenmiştir. İnovasyon kavramı ile birlikte tasarım, ürün geliştirme ve yönetim literatüründe de konuya ilişkin taramalar yapılmıştır.

Çalışmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın nicel bölümünü inovasyon kültürünün ve faaliyetlerinin varlığı hakkında Türkiye Mobilya Endüstrisinin genel bir fotoğrafını çekmek amacıyla 100'ün üzerinde çalışanı olan 64 firmaya uygulanan anket oluşturmaktadır. Sonraki nitel bölümde nicel araştırma verilerinden ve bir takım değerlendirmelerden hareketle seçilen 8 başarılı firma ile inovasyon sürecinin nasıl yönetildiğine dair görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Şekil 2.1. de araştırma metodolojisi modeli görülmektedir.



Şekil 2.1. Araştırma Metodolojisi Modeli

2.2.1. Anket Metodu ve Anket Sorularının Tasarımı

İşletmelerde inovasyon kültürü ve faaliyetlerinin varlığının belirlenmesi amacını taşıyan nicel araştırma bölümünde gerekli bilginin toplanması için veri toplama aracı olarak bir anket geliştirilmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu sorular şeklinde hem önceki çalışmalardaki anket formları hem de yeni akademik çalışmaların incelemesi sonucunda ulaşılan bilgiler yardımıyla hazırlanmıştır.

64 firmada, firmayı temsilen firma sahibi, üst düzey yöneticiler veya ilgili departman sorumlusundan birine uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır (Ek-1 Anket Formu). İlk bölümde firmaya ait kuruluş yılı, hukuki statüsü, çalışan sayısı vb. genel bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde ise firmadaki inovasyon kültürünü ve faaliyetlerini belirlemeye yönelik 22 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin 9 tanesi K1, K2... şeklinde numaralandırılmış olup inovasyon kültürüne ait ifadeleri oluşturmaktadır. F1, F2... şeklinde numaralandırılan 13 ifade ise inovasyon faaliyetlerinin varlığı ile ilgilidir. Bu ifadelerden F1, F2 ve F3 ürün inovasyonunu; F4 ve F5 süreç inovasyonunu,

F6, F7 ve F8 pazarlama inovasyonunu, F9, F10 ve F11 organizasyonel inovasyonu ve F12 ve F13 tasarıma dayalı inovasyonu belirtmektedir.

Çalışmada değerlendirme ölçeği olarak 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Zaman zaman (4) Genellikle (5) Her zaman ifadelerini temsil etmektedir.

2.2.2. Görüşme Metodu ve Görüşme Sorularının Tasarımı

Rawlings'e göre (1991) görüşme; araştırılan konuda bilgi sahibi yada belli bir grubun üyesi olmasıyla "uzman" sayılan kişi veya kişilerle, bu konuyla ilgili bilgi temin etmek amacıyla düzenlenmektedir. Rawlings (1991) görüşme yöntemini yapılandırılmış görüşmeler, yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış görüşmeler şeklinde üç ana grupta tanımlamıştır.

Bu araştırmada inovasyon sürecinin firmalarda nasıl yönetildiğinin anlaşılabilmesi için bir kontrol listesi hazırlanmış ve bu liste çerçevesinde seçilen firmalara yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır.

Bu tip görüşmelerde görüşmeyi yapan kişi görüşme konusuna göre hazırlanmış bir dizi soruyu izleyerek görüşmeyi gerçekleştirmektedir (Manzakoğlu, 2009).

Görüşmeler görüşme esnasında kaydedilmiş veya not alınmış ve görüşme sonrası belirlenen konu başlıkları dahilinde firmalar için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Bu aşamada görüşme soruları inovasyon sürecinin yönetim fonksiyonlarına göre firmalarda nasıl yönetildiğini belirlemek amacıyla hazırlanmış olup, "Nasıl" sorusu konsepti ile tasarlanmıştır (Ek-2 Görüşme Formu). Görüşme formu 20 sorudan oluşmakta olup yönetimin beş fonksiyonu altında Tablo 2.1. deki gibi toplanmıştır:

Tablo 2.1. Görüşme Sorularının Yönetim Fonksiyonlarına Göre Dağılımı

Yönetim Fonksiyonu	Sorular	Görüşme Soruları Formundaki Kategorisi
Planlama	1, 2, 3, 4, 5	İnovasyon Nasıl Planlanıyor?
Organizasyon	6, 7, 8, 9, 10	Araç, İmkan ve Personel Nasıl Organize Ediliyor?
Yürütme	11, 12, 13, 14	İnovasyon Süreci Nasıl Yürütülüyor
Koordinasyon	15, 16, 17	Koordinasyon Nasıl Temin Ediliyor?
Denetim	18, 19, 20	İnovasyon Nasıl Denetleniyor?

Nicel araştırmada tespit edilmeye çalışılan inovasyon kültürü ve inovasyon faaliyetleri verileri ile beraber görüşülecek firmaların seçilmesi için başka bir takım faktörler de göz önünde bulundurulmuştur. ‘‘İnovasyon yönetimi sürecinin’’ fikir geliştirme aşamasından fikrin uygulamaya geçirilmesi aşamasına kadar tümüyle incelenebilmesi amacıyla görüşülecek firmaların belirlenmesi sürecinde firmalar hakkında internet, basılı yayın vb. ortamlardan firma stratejileri, koleksiyonları, ürün geliştirme ve inovatif faaliyetleri, uluslararası çalışmaları ve tarihçe gibi faktörler açısından n bir inceleme yapılmış ve 8 firma inovasyon yönetimi sürecinin incelenmesi açısından seçilmiştir.

2.3. KONSEPT MODEL VE ARAşTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan nicel araştırmada Türkiye Mobilya Endüstrisindeki firmalarda inovasyon kültürünün ve faaliyetlerinin varlığı hakkında genel bir durum tespiti yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezleri Şekil 2.2’deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 2.2. Konsept Model ve Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir:

- ▶ Hipotez 1: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile ilişkisi vardır.
- ▶ Hipotez 2: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile ilişkisi vardır.
- ▶ Hipotez 3: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisi vardır.
- ▶ Hipotez 4: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.
- ▶ Hipotez 5: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmadaki beyaz yakalı çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.
- ▶ Hipotez 6: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın tecrübesine göre farklılık göstermektedir.
- ▶ Hipotez 7: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırlarına göre farklılık göstermektedir.
- ▶ Hipotez 8: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.
- ▶ Hipotez 9: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın beyaz yakalı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.
- ▶ Hipotez 10: “İnovasyon kültürü” faktörü mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.
- ▶ Hipotez 11: “İnovasyon kültürü” faktörü yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

Hipotezler Türkiye Mobilya Endüstrisindeki firmalarda inovasyon kültürü varlığının sorgulanması, firmalarda hangi tip inovatif etkinliklerin gerçekleştirildiğinin belirlenmesini içeren araştırma amacından ve literatürdeki benzer çalışma sonuçlarının farklılıklarından hareketle kurulmuş olup ilk 5 hipotez firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın genel özellikleri ile ilişkisi olup olmadığının tespit edilmesi için geliştirilmiştir. 6, 7, 8 ve 9. hipotezler firmalardaki inovasyon faaliyetlerinin firmanın genel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sorgulanması gereğiyle kurulmuştur. Son iki hipotez ise firmalarda inovatif kültüre sahip bir örgüt

yapısının inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve inovatif bir örgüt yapısının inovatif faaliyetlerini olumlu etkileyeceği düşüncesiyle geliştirilmiştir.

2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME METODU

2007-2013 9. Kalkınma Planı Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sektör Raporunda Türkiye mobilya endüstrisinin mevcut durumu şöyle ifade edilmektedir: “Düşük teknoloji ve sermaye ile emek yoğun faaliyet gösterdiği düşünülen mobilya sanayii, hızlı bir dönüşüm geçirerek geçmiş yıllara oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir sektör olma yolunda ilerlemektedir. Türkiye mobilya sanayiinde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmeler ağırlıktadır. Ancak, 1990’lı yıllardan itibaren orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımlarıyla ülke imalat sanayii içinde %3’lük üretim katkısıyla önemli bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuştur” (DPT, 2007,125)

Tablo 2.1’de mobilya endüstrisinin işyeri sayısı ve istihdam düzeyinin illere göre dağılımı verilmektedir. TÜİK 2004 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre sektörde faaliyet gösteren resmi kayıtlı işletme sayısı 29.346 olup istihdam edilen kişi sayısı ise 92.567’dir.

Tablo 2.2. Mobilya Sektörünün İllere Göre Dağılımı (TÜİK, 2004)

İller	İşyeri Sayısı	Dağılımı (%)	İstihdam Düzeyi	Dağılımı (%)
İstanbul	6.458	22,0	23.633	25,5
Ankara	5.361	18,3	14.622	15,8
Bursa	2.130	7,3	8.996	9,7
Kayseri	740	2,5	8.492	9,2
İzmir	2.379	8,1	6.328	6,8
Adana	900	3,1	2.369	2,6
Antalya	823	2,8	1.905	2,1
Samsun	640	2,2	1.757	1,9
Konya	757	2,6	1.746	1,9
Çanakkale	91	0,3	1.856	2,0
Diğerleri	9.067	30,8	20.863	22,5
Toplam	29.346	100,0	92.567	100,0

Sanayi Genel Müdürlüğü’nün (2011) hazırladığı Mobilya Sektörü Raporunun istihdam durumu değerlendirmesi bölümünde “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) kapasite raporları verilerine göre firmaların istihdam ettikleri eleman sayısı

esas alındığında 250 ve üzeri eleman çalıştıran firma sayısı 40, yüz ve üzeri eleman istihdam eden işletme sayısı ise 155'dir (sf.25)" verisi yer almaktadır.

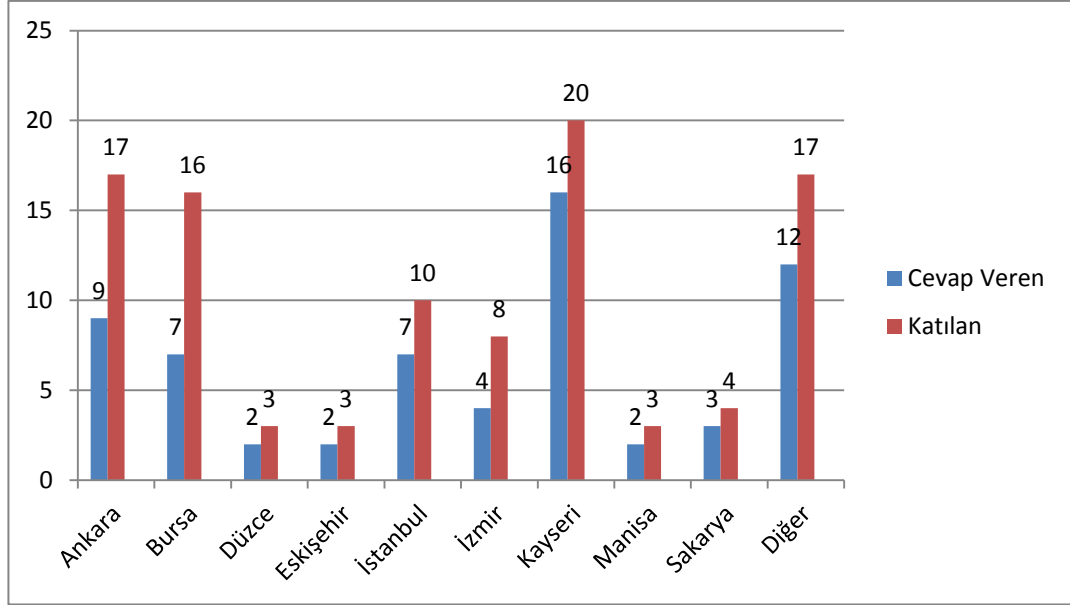
Araştırmanın evreni Türkiye mobilya endüstrisinde 100'ün üzerinde çalışanı olan 155 firma olarak belirlenmiştir. 100'ün üzerinde çalışanı olan firmaların örnekleme dahil edilmesinin nedeni yüksek işgücü potansiyeli ile bu firmalarda kurumsal bir yapının varlığından, markalaşma, tasarım, ar-ge ve inovasyon gibi kavramlardan bahsedebilme oranının daha fazla olduğunun düşünülmesi olarak gösterilebilir.

Türkiye mobilya endüstrisinde yüz ve üzeri çalışan istihdam eden 101 firmaya ulaşılabilmektedir. Elektronik posta aracılığı ile gönderilen anket formlarının 64 adedi geri dönmüş ve geçerli kabul edilmiştir. Dolayısıyla, anketlerin geri dönüş ve evreni temsil etme oranı $64 / 155$, yani % 41.29'dur. Şekil 2.3'de araştırma evreni ve örnekleme metodu verilmektedir.



Şekil 2.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme Metodu

İlk aşama anketlerine cevap veren ve katılan firmaların bulunduğu illere göre sayısı Şekil 2.3'de gösterilmektedir. Ankete 21 ilden 64 firma dönüş yapmıştır. Mobilya sektörünün illere göre dağılımına paralel olarak Kayseri, Ankara, Bursa ve İstanbul anket çalışmasında firma sayısında önde yer alan iller olmuşlardır.



Şekil 2.4. Ankete Cevap Veren ve Katılan Firmaların İllere Göre Dağılımı

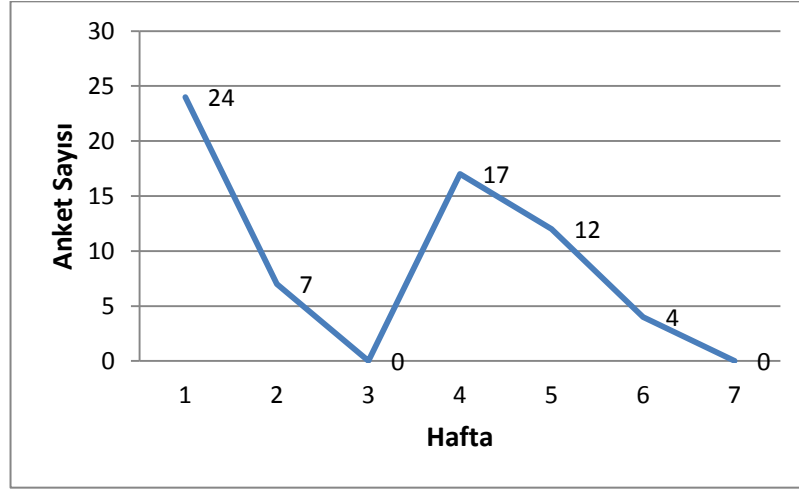
Çalışmanın nitel aşamasında ankete cevap veren 64 firma arasından bilinçli örnekleme metodu ile inovasyon kültürü ve faaliyetleri açısından başarılı 8 firma seçilmiş ve her bir firmada inovasyon sürecinin yönetimi ile ilgili firmayı temsilen bir yetkiliyle görüşme yapılmıştır. Nitel araştırmadaki 8 firma hem coğrafi konumlarının yakınlığı hem de firma sayısı ve istihdam düzeyi ile Türkiye mobilya endüstrisinin merkezi konumunda olan Ankara ve Kayseri illerinden seçilmiştir.

2.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Nitel araştırma için anket formunun hazırlanmasından sonra araştırma evreninde hangi firmaların yer aldığı bilgisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'dan alınan mobilya endüstrisindeki üretici firma bilgileri ile mobilya sektörü ile ilgili birlik ve derneklere üye firmaların araştırması ile araştırma evrenini oluşturan 155 firma belirlenmeye çalışılmıştır. 100'ün üzerinde çalışanı olan 101 firmaya ulaşılmış ve 64'ünden geçerli geri dönüş alınmıştır.

İnovasyon kültürü ve faaliyetleri varlığının tespitine yönelik hazırlanan anketler e-posta aracılığıyla firma sahipleri, üst düzey yöneticiler veya ilgili departman (inovasyon, arge, proje, tasarım) yöneticilerinden birine firmayı temsilen cevaplaması için gönderilmiştir. Şekil 2.3'de firmaların cevapladığı anketlerin haftalık geri dönüş sayıları gösterilmiştir. Anketler firmalara e-posta aracılığıyla ilk olarak 30.05.2011

tarihinde gönderilmeye başlanmış ve 08.07.2011 tarihinde dönüş alınamayan firmalara yeniden gönderilmiştir.



Şekil 2.5. Anketlerin Haftalık Geri Dönüş Oranları

Veri toplama sürecinde nitel araştırma için seçilen 8 firmaya öncelikle talep yazıları (Ek-3 Görüşme Talep Yazısı) ile birlikte ön hazırlık yapılabilmesi için görüşme sorularını içeren form (Ek-2 Görüşme Formu) gönderilmiştir. Görüşülecek kişilerin programlarına uygun bir şekilde görüşme gün ve saatleri düzenlenmiş ve görüşmeler 18.07.2011 ile 26.07.2011 tarihleri arasında Ankara ve Kayseri'den toplam 8 firma temsilcisi ile gerçekleştirilmiştir. Firma temsilcileri aynı zamanda nicel araştırmadaki anket çalışmasını da uygulayan kişilerdir.

Görüşmelerin bir kısmı ses kayıt cihazına kaydedilmiş, bir kısmında ise not alınmıştır. Ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler yaklaşık 30 dakika ve 1 saat arasında, not alınan görüşmeler ise 1 saat ve 2 saat arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonrası ses kayıtları yazılı hale getirilmiş, notlar düzenlenmiş, görüşme formu soruları dışında yönelen ekstra konular sınıflandırılarak ilgili kategorideki verilere eklenmiştir.

2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu çalışmada Türkiye Mobilya Endüstrisinde 100'ün üzerinde çalışanı olan 64 firmadan veri toplanmış ve % 41'lik bir geri dönüş oranı sağlanmıştır. Anketin firma üst yönetimi veya ilgili departman yöneticilerinden biri tarafından cevaplanacak olması firmasının inovasyon kültürü ve aktiviteleri konusunda yeterli düzeyde olduğunu düşünmeyen ve bunu ankete yansıtmak istemeyen veya anketi cevaplamanın zaman

kaybına neden olacağı düşüncesine sahip cevaplayıcıların ankete katılması noktasında bir kısıt oluşturmaktadır.

Nitel araştırma aşamında görüşmeler planlanırken zaman kısıtından dolayı coğrafi konumları nispeten birbirine yakın olan Ankara ve Kayseri illerinden firmalar seçilmiştir. Bu yüzden bulgular ve sonuçlar örneklere özel olacaktır ve genelleme noktasında bir kısıt oluşturabilmektedir. Ancak işyeri sayısı, istihdam düzeyi ve Türkiye Mobilya Endüstrisine katkısı yönünden düşünüldüğünde Ankara ve Kayseri'deki firmaların incelenmesinin Türkiye mobilya endüstrisindeki firmaların inovasyon sürecinin yönetimi konusunda nasıl bir yol izlediğini göstermesi açısından iyi bir örnek teşkil ettiği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölüm kapsamında araştırma modelindeki değişkenlere tanımlayıcı istatistikler uygulanmış ve bu veriler ilgili kategoriler altında yorumlanmıştır.

Tablo 3.1’de araştırma modelindeki genel firma bilgileri ile ilgili değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.1. Genel Firma Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
Firmanın Yaşı	64	4	76	27,27	24,50	15	15,691
Faaliyet Alanı	64	1	3	2,92	3,00	3	,324
Hukuki Statüsü	64	1	2	1,34	1,00	1	,479
Sahiplik Statüsü	64	1	4	1,67	1,00	1	,837
Yabancı Sermaye	64	1	2	1,98	2,00	2	,125
Çalışan Sayısı	64	105	3600	465,41	219,00	150	671,287
Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	64	40	3250	404,95	185,00	150	612,759
Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	64	6	350	60,45	35,00	20	65,225
Firmanın Konumu	64	1	2	1,39	1,00	1	,492

► Araştırmaya katılan firmaların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 3.2’de görülmektedir. Örneklemde çoğunluğunu 0-20 yaş arasında bulunan genç firmalar oluşturmaktadır. Örneklemdeki işletmelerin yaş ortalaması 27.27 olup en genç işletme 4, en köklü işletme ise 76 yaşındadır.

Tablo 3.2. Örneklemde Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

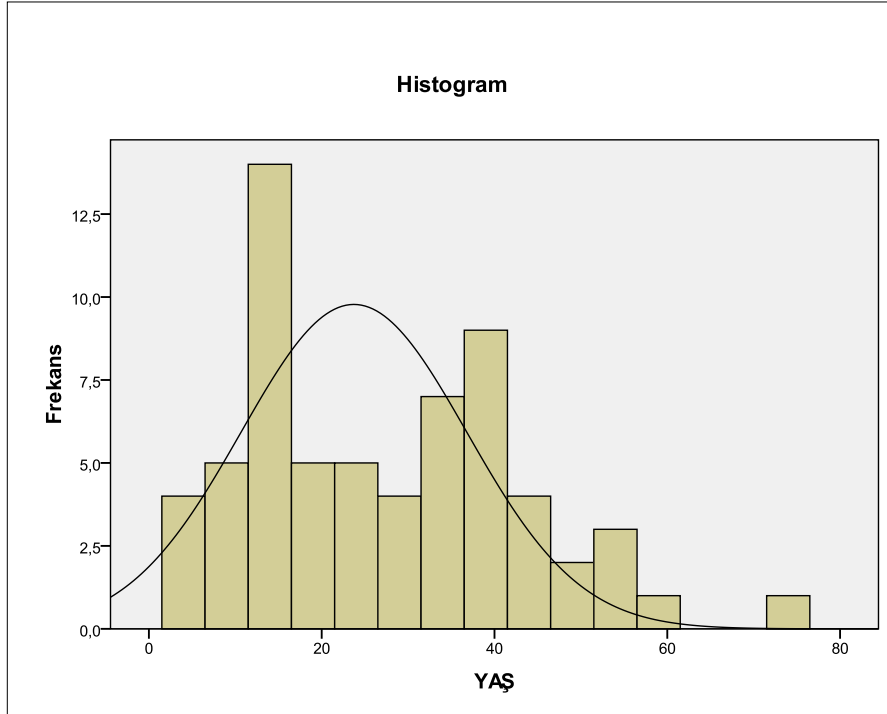
Yaş	Frekans	Geçerli Yüzde
0-20	28	43,8
21-40	24	37,5
40 üstü	12	18,8
Toplam	64	100,0

Tablo 3.3’de yaş verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir.

Tablo 3.3. Yaş Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Firmanın Yaşı	,621	,299	,001	,590	,142	,003	,947	,008

Yaş verilerinin %5 anlamlılık düzeyine göre önem değerleri Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin her ikisinde de (0,003 ve 0,008) %5 ten küçük olduğu için verilerin dağılımı normal dağılıma uymamaktadır. Skewness istatistiğindeki Fischer'in çarpıklık katsayısı'nın değeri 0,621 olup bu pozitif çarpıklık değeri veri setinde küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu göstermektedir. Bu katsayının (0,621) çarpıklık standart hatasına (0,299) bölünmesi ile elde edilen çarpıklık değeri (2,07) -1,96 ve +1,96 aralığında yer almadığı için normal kabul edilmemekte ve veriler Şekil 3.1'de görüldüğü gibi sağa çarpık bir dağılım göstermektedir. Kurtosis istatistiği değeri olan 0,001 yani Fischer'in diklik (basıklık) katsayısı dikliğin standart hatasına (0,590) bölündüğünde elde edilen diklik değeri (0,001), -1,96 ile +1,96 arasında olması sebebiyle dağılımın dik olmadığı söylenebilir.

**Şekil 3.1.** Yaş Verilerinin Histogramı

► Araştırmaya katılan firmaların faaliyet alanı değişkenine göre dağılımı Tablo 3.4’de görülmektedir. Firmaların çoğunluğu (%93.8) uluslararası pazarda da faaliyet göstermektedir. Örneklem 100’ün üzerinde çalışanı olan firmalara uygulandığından bu büyüklükteki firmaların uluslararası çapta faaliyet göstermesi normaldir. Bölgesel çapta faaliyet gösteren bir firmanın örnekleme yer almasının nedeni ulusal ve/veya uluslararası pazarda faaliyet gösteren bir firmanın ek işletmesi olabileceği düşüncesidir. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmaların örneklemin neredeyse tamamını oluşturması bu çalışma açısından bir avantajdır. Çünkü bu işletmeler uluslararası piyasalardaki şideetli rekabet sebebiyle inovasyonun gerekliliğini daha iyi kavramıştır.

Tablo 3.4. Örneklemin Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	Geçerli Yüzde
Bölgesel	1	1,6
Ulusal	3	4,7
Uluslararası	60	93,8
Toplam	64	100,0

Tablo 3.5’de faaliyet alanı verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk’e göre normal bir dağılım göstermemektedir. Skewness değerinin negatif olması büyük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Sola çarpık bir dağılım söz konusudur. Normalden daha dik bir basıklık söz konusudur.

Tablo 3.5. Faaliyet Alanı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Faaliyet Alanı	-4,542	,299	21,934	,590	,533	,000	,259	,000

► Araştırmaya katılan firmaların hukuki statü değişkenine göre dağılımı Tablo 3.6’da görülmektedir. Firmaların büyük çoğunluğu anonim şirket statüsüne sahip olup, örnekleme komandit, kolektif, şahıs işletmesi ve diğer hukuki statülerden birine sahip bir firma bulunmamaktadır. Örnekleme limited şirket statüsüne sahip firma oranı ise %34.4 dür.

Daha önce Türkiye mobilya endüstrisinin yapısı ile ilgili yapılan bir çalışmada orta ölçekli işletmelerin %2,5’inin adi ortaklık; %2,5’inin kolektif; %41’inin limited,

%53,8'inin ise anonim şirket şeklinde olduğunu, büyük işletmelerin %82'sinin anonim şirket, %18'inin ise limited şirketler şeklinde yapılandığını ve bu işletmelerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu belirtilmiştir (Demirci, 2004). Bu araştırma ile benzer şekilde bu çalışmada da hukuki statü ve sahiplik statüsü sonuçlarında aynı kategoriler öne çıkmaktadır.

Tablo 3.6. Örneklemin Hukuki Statü Değişkenine Göre Dağılımı

Hukuki Statüsü	Frekans	Geçerli Yüzde
Anonim Şirket	42	65,6
Limited Şirket	22	34,4
Toplam	64	100,0

Tablo 3.7'de hukuki statü verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri (istatistiki değer/standart hata) 2.25 olduğu için normale yakın dağılmadığı söylenebilir. Pozitif çarpıklık değeri sağa çarpık bir dağılım yapısına işaret etmektedir. Kurtosis basıklık istatistiği değerinin negatif olması normalden daha düz bir dağılımı göstermektedir.

Tablo 3.7. Hukuki Statü Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

Hukuki Statüsü	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
	,674	,299	-1,597	,590	,420	,000	,600	,000

► Araştırmaya katılan firmaların sahiplik statüsü değişkenine göre dağılımı Tablo 3.8'de görülmektedir. Örneklemdaki firmaların yarısından biraz fazlası (%51.6) sahiplik statülerini aile şirketi olarak belirtmiştir. Firmaların %34.4'ü ise ortaklık statüsündedirler. Türkiye mobilya endüstrisindeki firmaların büyük bir kısmının tarihçesi aile üyelerinin beraber kurup beraber çalıştıkları marangozhaneler veya küçük ölçekli atölyelere dayanmaktadır. Firmaların yarısının aile şirketi olma nedeni bu şekilde açıklanabilir.

9. Kalkınma Planı Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sektörü Raporunda büyük oranda KOBİ'lerden oluşan Türkiye mobilya sektörünün aile şirketi biçiminde çalışan ve aile üyelerince yönetilen bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır (DPT, 2007).

Tablo 3.8. Örneklemin Sahiplik Statüsü Değişkenine Göre Dağılımı

Sahiplik Statüsü	Frekans	Geçerli Yüzde
Aile Şirketi	33	51,6
Ortaklık	22	34,4
Şahıs İşletmesi	6	9,4
Diğer	3	4,7
Toplam	64	100,0

Tablo 3.9’da sahiplik statüsü verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri 3.99 olduğu için verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığını ve sağa çarpık bir yapı izlediği, basıklık değeri 1.53 çıktığından dağılımın dik olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.9. Sahiplik Statüsü Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Sahiplik Statüsü	1,194	,299	,904	,590	,305	,000	,753	,000

► Araştırmaya katılan firmaların yabancı sermaye değişkenine göre dağılımı Tablo 3.10’da görülmektedir. Örneklemdaki firmaların neredeyse tamamı (98.4) öz sermaye ile faaliyetlerine devam etmekte, yabancı sermaye bulundurmamaktadırlar.

Tablo 3.10. Örneklemin Yabancı Sermaye Değişkenine Göre Dağılımı

Yabancı Sermaye	Frekans	Geçerli Yüzde
Yabancı Sermaye Bulunan	1	1,6
Yabancı Sermaye Bulunmayan	63	98,4
Toplam	64	100,0

Tablo 3.11’de yabancı sermaye verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -26.7 olduğu için verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığını ve sola çarpık bir yapı izlediği, basıklık değeri 108.4 çıktığından dağılımın dik olduğu söylenebilir. Pozitif yüksek bir basıklık

değeri yabancı sermaye verilerinin dağılımının normalden daha dik olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.11. Yabancı Sermaye Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Yabancı Sermaye	-8,000	,299	64,000	,590	,534	,000	,105	,000

► Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı değişkenine göre dağılımı Tablo 3.12’de görülmektedir. Örneklemdeki firmaların %59.4’ü orta ölçekli işletme, %40.6’sı ise büyük ölçekli işletmedir. Minimum çalışan sayısı olan işletme 105 çalışana sahipken, en fazla çalışanı olan işletmenin 3600 çalışanı vardır. Örneklemdeki firmaların ortalama çalışan sayısı 465’dir.

Tablo 3.12. Örneklemde Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
100-250	38	59,4
250 üstü	26	40,6
Toplam	64	100,0

Tablo 3.13’de çalışan sayısı verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri 12.15 olduğu için verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı ve sağa çarpık bir yapı izlediği, basıklık değeri 23.7 çıktığından normalden daha dik bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13. Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Çalışan Sayısı	3,635	,299	13,988	,590	,296	,000	,507	,000

► Araştırmaya katılan firmaların mavi yakalı çalışan sayısı değişkenine göre dağılımı Tablo 3.14’de görülmektedir. Firmaların yarısından biraz fazlası (%51.6) 101-250 arası mavi yakalı personel çalıştırmaktadır. % 39.4’ü ise 250’den fazla mavi yakalı

çalışana sahiptir. Örneklemdeki en az mavi yakalı çalıştıran firma 40 çalışana sahipken maksimum değer 3250 çalışan olmuştur. Firmalarda ortalama mavi yakalı çalışan sayısı 404'dür. Son yıllardaki dönüşüm süreci içinde bilgi ve sermaye yoğun bir sektör olma yolunda giden mobilya endüstrisi örneklemdeki sonuçlara göre emek yoğun yönünü güçlü bir şekilde korumaktadır.

Tablo 3.14. Örneklem Mavi Yakalı Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-100	6	9,4
101-250	33	51,6
250 üstü	25	39,1
Toplam	64	100,0

Tablo 3.15'de mavi yakalı çalışan sayısı verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri 12.18 olduğu için verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı ve sağa çarpık bir yapı izlediği, basıklık değeri 23.78 çıktığından normalden daha dik bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.15. Mavi Yakalı Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	3,643	,299	14,032	,590	,301	,000	,505	,000

► Araştırmaya katılan firmaların beyaz yakalı çalışan sayısı değişkenine göre dağılımı Tablo 3.16'da görülmektedir. Firmaların % 67.2'sinde beyaz yakalı çalışan sayısı 50'yi geçmemektedir. Minimum sayı 6, maksimumu ise 350'dir. Örneklemdeki firmalarda çalışan ortalama beyaz yakalı çalışan sayısı 60'dır.

DPT (2007) 2007-2013 9. Kalkınma Planı Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sektörü raporunda mobilya sanayiinin rekabet gücünü etkileyen sorunlar ve bunlara ilişkin öneriler kısmında uzman çalıştırma konusuna bir takım öneriler getirilmiştir: "Büyük oranda KOBİ'lerden oluşan Türkiye mobilya sektörü aile şirketi biçiminde çalışan ve aile üyelerince yönetilen bir yapıya sahiptir. İşletmelerde, profesyonel yönetici ve

kalifiye iş gücü oranı düşüktür. İşletmelerin gerek muhasebe gerekse girdi, çıktı ve satış kayıtları sağlıklı tutulmadığından durum analizi ve stratejik planlama yapılamamaktadır. Bu bakımdan, işletme sahiplerine ve ortaklarına, yönetim, finans, pazarlama vb. konularda eğitim vermek amacıyla seminerler düzenlenebileceği gibi, tasarım, üretim ve işletme konularında uzman kişiler çalıştırmaları önerilebilir” (sf.153).

Tablo 3.16. Örneklemin Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-25	20	31,3
26-50	23	35,9
51-100	13	20,3
100 üstü	8	12,5
Toplam	64	100,0

Tablo 3.17’de beyazyakalı çalışan sayısı verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri 9.07 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı, küçük değerlerin fazlalıkta olduğu ve sağa çarpık bir yapı izlediği, basıklık değeri ise 14.19 çıktığından normalden daha dik bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17. Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	2,713	,299	8,377	,590	,236	,000	,677	,000

► Araştırmaya katılan firmaların konum değişkenine göre dağılımı Tablo 3.18’de görülmektedir. Firmaların % 60.9’u İstanbul, Ankara, Bursa ve Kayseri’de bulunmaktadır. İşyeri ve istihdam düzeyi itibari ile önde gelen ve sektör kümelenmesinin yaşandığı bu illerde yer alan işletmelerin inovasyon kültürü ve faaliyetleri noktasında diğer illere göre avantajlarının olup olmadığı illerdeki bölümlerde analiz edilecektir.

Tablo 3.18. Örneklemenin Firma Konumu Değişkenine Göre Dağılımı

Firmanın Konumu	Frekans	Geçerli Yüzde
İstanbul, Ankara, Bursa ve Kayseri’de bulunan firmalar	39	60,9
Diğer illerdeki firmalar	25	39,1
Toplam	64	100,0

Tablo 3.19’da firma konumu verilerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri yer almaktadır. Veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri 1.53 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir fakat küçük değerlerin fazla olmasından dolayı sağa çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değeri ise -3.13 çıktığından normalden daha düz bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19. Firma Konumu Verilerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Firmanın Konumu	,459	,299	-1,848	,590	,396	,000	,619	,000

Tablo 3.20’de araştırma modelindeki inovasyon kültürünün varlığı bölümünün tanımlayıcı istatistikleri verilmektedir.

Tablo 3.20. İnovasyon Kültürünün Varlığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
K1 Yenilikçi Kültür	64	2	5	4,48	5,00	5	,690
K2 Dikkate Alma	64	2	5	4,38	5,00	5	,807
K3 Motivasyon	64	2	5	4,17	4,00	4	,808
K4 Görüş Alışverişi	64	2	5	4,19	4,00	4	,814
K5 Kaynak Ayrılması	64	1	5	4,02	4,00	4	,951
K6 İlgili Birim Bulunması	64	1	5	3,86	4,00	5	1,296
K7 Kurumsal Stratejilere Etki	64	1	5	3,70	4,00	4	1,019
K8 İşbirliği	64	1	5	2,98	3,00	3	1,215
K9 Tasarım Odaklı Düşünme	64	1	5	3,95	4,00	4	1,075

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamız yenilikçi bir kültüre sahiptir” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.21’de verilmiştir. Firmaların %57.8’i firmalarında her zaman yenilikçi bir kültürün var olduğunu belirtmiştir. Genellikle cevabı ile birlikte bu oran % 92.2’ye ulaşmaktadır ki bu oran örneklemdaki firmaların çok büyük bir kısmının yenilikçi bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.21. Örneklemin Yenilikçi Kültür İfadesine Göre Dağılımı

Yenilikçi Kültür	Frekans	Geçerli Yüzde
Nadiren	1	1,6
Zaman zaman	4	6,3
Genellikle	22	34,4
Her zaman	37	57,8
Toplam	64	100,0

Tablo 3.22’de yenilikçi kültür ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -4.31 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değeri ise 2,67 çıktığından verilerin normalden daha dik bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22. Yenilikçi Kültür İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Yenilikçi Kültür	-1,290	,299	1,580	,590	,351	,000	,713	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda çalışanların yenilikçi düşünce ve önerileri üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.23’de verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında Firmaların büyük çoğunluğunda üst yönetim yenilikçi düşünce ve önerileri dikkate almaktadır.

Tablo 3.23. Örneklemin Dikkate Alma İfadesine Göre Dağılımı

Dikkate alma	Frekans	Geçerli Yüzde
Nadiren	3	4,7
Zaman zaman	4	6,3
Genellikle	23	35,9
Her zaman	34	53,1
Toplam	64	100,0

Tablo 3.24’de dikkate alma ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -4.54 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değeri ise 2,72 çıktığından verilerin normalden daha dik bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.24. Dikkate Alma İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Destekleme	-1,358	,299	1,608	,590	,312	,000	,730	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda üst yönetim yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için çalışanları motive etmektedir” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.25’de verilmiştir. Burada da firmaların büyük çoğunluğunda (% 81,3) üst yönetimin çalışanları güçlü bir şekilde motive ettiği sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.25. Örneklemin Motivasyon İfadesine Göre Dağılımı

Motivasyon	Frekans	Geçerli Yüzde
Nadiren	2	3,1
Zaman zaman	10	15,6
Genellikle	27	42,2
Her zaman	25	39,1
Toplam	64	100,0

Tablo 3.26’de motivasyon ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -2.34 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin - 0.11 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.26. Motivasyon İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Motivasyon	-,700	,299	-,067	,590	,238	,000	,817	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda çalışanlar fikir ve inovasyon konularında görüş alışverişinde bulunurlar” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.27’de verilmiştir. Firmalardaki çalışanlar genellikle görüş alışverişinde bulunmakla beraber, sonuçlardan firmalardaki fikir paylaşım kültürünün yüksek olduğu çıkarılabilir.

Tablo 3.27. Örneklemin Görüş Alışverişi İfadesine Göre Dağılımı

Görüş Alışverişi	Frekans	Geçerli Yüzde
Nadiren	3	4,7
Zaman zaman	7	10,9
Genellikle	29	45,3
Her zaman	25	39,1
Toplam	64	100,0

Tablo 3.28’de görüş alışverişi ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -3.03 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin 0.96 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.28. Görüş Alışverişi İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Görüş Alışverişi	-,908	,299	,571	,590	,253	,000	,799	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda üst yönetim yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için kaynak ayırmaktadır” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.29’de verilmiştir. Sonuçlara göre firmaların çoğunda inovasyon etkinlikleri için yeterli kaynak ayrılmaktadır.

Tablo 3.29. Örneklemin Kaynak Ayrılması İfadesine Göre Dağılımı

Kaynak Ayrılması	Frekans	Geçerli Yüzde
Hiçbir zaman	1	1,6
Nadiren	3	4,7
Zaman zaman	13	20,3
Genellikle	24	37,5
Her zaman	23	35,9
Toplam	64	100,0

Tablo 3.30’da kaynak ayrılması ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -2.78 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin 0.72 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.30. Kaynak Ayrılması İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Kaynak Ayrılması	-,832	,299	,429	,590	,228	,000	,841	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için bir çalışma grubu veya bir birim bulunmaktadır” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.31’de verilmiştir. Firmaların % 43,8’inde inovatif etkinliklerin sorumluluğunu üstlenen bir birim veya çalışma grubu firma organizasyonu içinde her zaman yer almaktadır. Firmaların % 7.8’inde ise inovasyon ile ilgili faaliyetler yürüten bir birim bulunmamaktadır. Bu oran nadiren seçeneğinin % 9.4’lük oranı ile beraber alındığında firmaların % 17.2’lik bir kısmında inovasyon ile ilgili düzenli işleyen bir birim olmadığı sonucu çıkarılmaktadır. Bu oran azımsanmayacak derecede yüksektir. Bunun nedeninin bu tip faaliyetlerin başka departmanlar altında planlanması ve yürütülmesi veya bu tip faaliyetler için özel bir birime gerek duyulmaması olarak gösterilebilir.

Tablo 3.31. Örneklem İlgili Birim Bulunması İfadesine Göre Dağılımı

İlgili Birim Bulunması	Frekans	Geçerli Yüzde
Hiçbir zaman	5	7,8
Nadiren	6	9,4
Zaman zaman	10	15,6
Genellikle	15	23,4
Her zaman	28	43,8
Toplam	64	100,0

Tablo 3.32’de ilgili birim bulunması ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri -3.03 olduğu için, verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığı söylenebilir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin -0.51 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.32. İlgili Birim Bulunması İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım

Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
İlgili Birim Bulunması	-,906	,299	-,304	,590	,248	,000	,810	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda inovasyon kavramı kurumsal stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.33’de verilmiştir. Firmaların %37,5’inde inovasyon kavramı genellikle kurumsal stratejilere etki etmektedir. Yine % 28.5’inde bu durum zaman zaman gerçekleşmektedir. Firmaların % 10.9’unda inovasyon kurumsal stratejilerin belirlenmesinde göz önüne alınmamakta veya nadiren değerlendirilmektedir.

Tablo 3.33. Örneklemin Kurumsal Stratejilere Etkisi İfadesine Göre Dağılımı

Kurumsal Stratejilere Etkisi	Frekans	Geçerli Yüzde
Hiçbir zaman	2	3,1
Nadiren	5	7,8
Zaman zaman	18	28,1
Genellikle	24	37,5
Her zaman	15	23,4
Toplam	64	100,0

Tablo 3.34’de ilgili kurumsal stratejilere etkisi ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerinin -1.92 olması verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir, veriler büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin 0.04 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.34. Kurumsal Stratejilere Etkisi İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Kurumsal Stratejilere Etkisi	-,575	,299	,029	,590	,224	,000	,883	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamız yenilikçi projeler konusunda araştırma merkezleri, üniversiteler vb. kurumlarla işbirliği yapmaktadır” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.35’de verilmiştir.

İnovasyon kültürü bölümündeki ifadelerin analizinde çıkan en dikkat çekici sonuç (ortalama:2.98) örneklemdaki firmaların inovasyon projelerinde araştırma merkezleri, üniversiteler vb kurumlarla beklenenin altında bir işbirliği gerçekleştirdiği sonucudur. Firmaların sadece % 28.1’i aktif bir işbirliği içinde olup % 12.52’lik kısım bu kurumlarla hiçbir zaman işbirliği yapmamaktadır.

Tablo 3.35. Örneklemin İşbirliği İfadesine Göre Dağılımı

İşbirliği	Frekans	Geçerli Yüzde
Hiçbir zaman	8	12,5
Nadiren	13	20,3
Zaman zaman	25	39,1
Genellikle	8	12,5
Her zaman	10	15,6
Toplam	64	100,0

Tablo 3.36’da işbirliği ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerinin 0.46 olması verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir, veriler küçük değerlerin fazla olmasından dolayı sağa çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin -1.12 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.36. İşbirliği İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
İşbirliği	,140	,299	-,665	,590	,214	,000	,901	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan “Firmamızda tasarım odaklı düşünme inovasyon için güçlü bir kaynak olarak görülmektedir” ifadesine göre dağılımı Tablo 3.37’de verilmiştir. Firmaların % 73,4’ü tasarımı inovasyon için güçlü bir kaynak olarak görmektedir. Türkiye mobilya endüstrisindeki en büyük problemlerden biri tasarım kavramına gereken önemin verilmemesidir. Sektörün genelinde firmaların çoğu ulusal ve/veya uluslararası pazara taklit ürünler veya sıradanlaşmış tasarımlardan oluşan koleksiyonlarla çıkmakta ve

istenilen satış, ihracat rakamlarına ulaşamamakta, rekabet ortamında değişime uyum sağlayamamaktadır. Örneklemdaki firmaların çoğunluğunun tasarım kavramının sadece inovasyon için değil, farklılaşmak ve değişime ayak uydurmak için güçlü bir kaynak olduğunu fark ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.37. Örneklemin Tasarım Odaklı Düşünme İfadesine Göre Dağılımı

Tasarım Odaklı Düşünme	Frekans	Geçerli Yüzde
Hiçbir zaman	3	4,7
Nadiren	3	4,7
Zaman zaman	11	17,2
Genellikle	24	37,5
Her zaman	23	35,9
Toplam	64	100,0

Tablo 3.38’de işbirliği ifadesinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerinin -3,64 olması verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığını göstermektedir, verilerin dağılımı büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerinin 1.48 çıkması verilerin dik olmadığını, normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.38. Tasarım Odaklı Düşünme İfadesinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
Tasarım Odaklı Düşünme	-1,090	,299	,879	,590	,252	,000	,823	,000

Tablo 3.39’de araştırma modelindeki inovasyon faaliyetlerinin varlığı bölümünün tanımlayıcı istatistikleri verilmektedir.

Tablo 3.39. İnovasyon Faaliyetlerinin Varlığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma
F1 Ürün İnovasyonu - İşlevsel	64	2	5	4,34	4,50	5	,761
F2 Ürün İnovasyonu - Teknik	64	2	5	4,31	4,00	4	,732
F3 Ürün İnovasyonu - Yeni Ürün	64	2	5	4,09	4,00	5	,971
F4 Süreç İnovasyonu - Ana Süreç	64	2	5	3,92	4,00	4	,896
F5 Süreç İnovasyonu - Alt Süreç	64	2	5	3,98	4,00	4	,900
F6 Pazarlama İnovasyonu - Müşteri	64	2	5	4,56	5,00	5	,687
F7 Pazarlama İnovasyonu - Pazar	64	3	5	4,72	5,00	5	,519
F8 Pazarlama İnovasyonu - Yöntem	64	3	5	4,23	4,00	5	,811
F9 Organizasyonel İnov. - Yönetmel	64	1	5	3,58	4,00	3	1,124
F10 Organizasyonel İnov. - Bilgi	64	1	5	3,94	4,00	4	,990
F11 Organizasyonel İnov. - Dış İlişki	64	1	5	3,59	4,00	4	1,065
F12 Tasarıma Dayalı İnov. - Anlam	64	1	5	3,39	4,00	4	1,217
F13 Tasarıma Dayalı İnov. - Trend	64	1	5	3,84	4,00	5	1,144

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon faaliyetlerinin varlığını sorgulayan “ürün inovasyonu” ifadelerine göre dağılımı Tablo 3.40’da verilmiştir. Örneklemdeki firmaların %50’si ürettikleri ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde her zaman bir takım yenilikler yaptığını ifade ederken, parça, malzeme

Tablo 3.40. Örneklemin Ürün İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı

Ürün İnovasyonu		Frekans	Geçerli Yüzde
F1 Firmamız ürettiği ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.	Nadiren	1	1,6
	Zaman zaman	8	12,5
	Genellikle	23	35,9
	Her zaman	32	50,0
	Toplam	64	100,0
F2 Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme vb. teknik özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.	Nadiren	2	3,1
	Zaman zaman	4	6,3
	Genellikle	30	46,9
	Her zaman	28	43,8
	Toplam	64	100,0

Tablonun devamı arka sayfada

Ürün İnovasyonu		Frekans	Geçerli Yüzde
F3 Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir.	Nadiren	6	9,4
	Zaman zaman	9	14,1
	Genellikle	22	34,4
	Her zaman	27	42,2
	Toplam	64	100,0

vb. teknik özelliklerde her zaman yenilik yapan firmaların oranı % 43.8'dir. Firmalar ürün inovasyonlarını en çok ürünlerin işlevsel ve kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yaparak (ortalama. 4.34) gerçekleştirmektedir. Firmaların %9,4'lük kısmı nadiren yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedirler. Sonuç itibari ile örneklemdaki firmaların ürün inovasyonunu tamamen farklı yeni bir ürün üretmekten daha çok mevcut ürünlerin işlevsel, teknik özelliklerinde ve kullanım karakteristiklerinde iyileştirmeler yoluyla gerçekleştirildiği çıkarılabilir.

Tablo 3.41'de ürün inovasyonu ifadelerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerlerinin F1, F2, F3 ifadeleri için sırasıyla -3.01, -3.57 ve -2.79 olması verilerin normale yakın bir dağılıma sahip olmadığını göstermektedir, verilerin dağılımı büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerlerinin F1 için 0.19, F3 için -0.46 çıkması bu verilerin dağılımının dik olmadığı söylenebilir. F2 için çıkan 2,45 değeri nispeten normalden daha dik bir dağılım ifade etmektedir.

Tablo 3.41. Ürün İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

Ürün İnovasyonu	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
F1	-,901	,299	,115	,590	,306	,000	,771	,000
F2	-1,070	,299	1,451	,590	,264	,000	,760	,000
F3	-,836	,299	-,277	,590	,246	,000	,807	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon faaliyetlerinin varlığını sorgulayan “süreç inovasyonu” ifadelerine göre dağılımı Tablo 3.42'de verilmiştir. Bu sonuçlara

göre örneklemdaki firmalar ana süreçlere nazaran çok az bir farkla alt süreçlerinde daha çok yenilik gerçekleştirmektedirler. Bunun nedeninin toplam kalite yönetimi gibi kavramların süreçlerde iyileştirmeler yapmaya teşvik etmesi ve belgelendirme için bu iyileştirmelerin yapılması zorunluluğu olabilir.

Tablo 3.42. Örneklemin Süreç İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı

Süreç İnovasyonu		Frekans	Geçerli Yüzde
F4 Firmamız satın alma, üretim, teslimat vb. ana süreçlerde yenilikler yapmaktadır.	Nadiren	4	6,3
	Zaman zaman	16	25,0
	Genellikle	25	39,1
	Her zaman	19	29,7
	Toplam	64	100,0
F5 Firmamız imalat, montaj, tahsilat vb. ana süreçlerde yenilikler yapmaktadır.	Nadiren	3	4,7
	Zaman zaman	17	26,6
	Genellikle	22	34,4
	Her zaman	22	34,4
	Toplam	64	100,0

Tablo 3.43’de süreç inovasyonu ifadelerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerlerinin F4 ve F5 ifadeleri için sırasıyla -1.30 ve -1.25 olması verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir, verilerin dağılımı büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. Basıklık değerlerinin F4 için -1. 12, F5 için -1.45 çıkması bu verilerin dağılımının dik olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.43. Süreç İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

Süreç İnovasyonu	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
F4	-,389	,299	-,665	,590	,222	,000	,858	,000
F5	-,374	,299	-,859	,590	,214	,000	,845	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon faaliyetlerinin varlığını sorgulayan “pazarlama inovasyonu” ifadelerine göre dağılımı Tablo 3.44’de verilmiştir. Örneklemdaki firmaların en çok pazarlama ile ilgili konulara önem verdikleri verilerin

ortalamalarından anlaşılmaktadır. Buna göre firmaların % 65.6'sı ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını her zaman dikkate almaktadır. Yine büyük çoğunluğu (%75) koleksiyonlarını hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı fuar, tanıtımlar vb. etkinliklerle takip etmektedir. Pazarlama yönetimi ile ilgili faaliyetlerde firmalarda önemli düzeyde gerçekleştirilmektedir. Nitel aşamada inovasyonu tetikleyen faktörlerde müşteri ihtiyaçları faktörününve yurtiçi veyurtdışı fuarların önemli tetikleyici faktörler olarak çıkması bu veriyi doğrular niteliktedir.

Tablo 3.44. Örneklemin Pazarlama İnovasyonu İfadelerine Göre Dağılımı

Pazarlama İnovasyonu		Frekans	Geçerli Yüzde
F6 Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.	Nadiren	1	1,6
	Zaman zaman	4	6,3
	Genellikle	17	26,6
	Her zaman	42	65,6
	Toplam	64	100,0
F7 Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı takip etmektedir.	Zaman zaman	2	3,1
	Genellikle	14	21,9
	Her zaman	48	75,0
	Toplam	64	100,0
F8 Firmamız ambalajlama, konumlandırma, promosyon, fiyatlandırma vb. pazarlama yönetimi faaliyetlerinde yenilikler yapmaktadır.	Zaman zaman	15	23,4
	Genellikle	19	29,7
	Her zaman	30	46,9
	Toplam	64	100,0

Tablo 3.45'de pazarlama inovasyonu ifadelerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerlerinin F6 ve F7 ifadeleri için sırasıyla -5.33 ve -5.61 olması verilerin normale yakın bir dağılım göstermediğini, verilerin dağılımı büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı göstermektedir. F8 ifadesi için çıkan -1.53 çarpıklık değeri verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir. Basıklık değerlerinin F6, F7 ve F8 ifadeleri için sırasıyla 3.97, 3.46, ve -2.25 çıkması F6 ve F7 verilerinin normalden daha dik F8 ifadesi verilerinin ise normalden daha düz dağıldığını göstermektedir.

Tablo 3.45. Pazarlama İnovasyonu İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

Pazarlama İnovasyonu	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
F6	-1,595	,299	2,348	,590	,394	,000	,661	,000
F7	-1,679	,299	2,043	,590	,456	,000	,572	,000
F8	-,460	,299	-1,329	,590	,296	,000	,766	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon faaliyetlerinin varlığını sorgulayan “organizasyonel inovasyon” ifadelerine göre dağılımı Tablo 3.46’da verilmiştir. Örneklemdeki firmalar en çok bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Bu veri Türkiye mobilya endüstrisinin bilgi ve sermaye yoğun bir yapıya doğru dönüşüm göstermesi durumunu da destekler niteliktedir.

Tablo 3.46. Örneklem Organizational İnovasyon İfadelerine Göre Dağılımı

Organizasyonel İnovasyon		Frekans	Geçerli Yüzde
F9 Firmamız yönetim sistemlerinde değişim mühendisliği, tedarik zinciri vb. yeni yönetsel uygulamalar gerçekleştirmektedir.	Hiçbir zaman	2	3,1
	Nadiren	9	14,1
	Zaman zaman	20	31,3
	Genellikle	16	25,0
	Her zaman	17	26,6
	Toplam	64	100,0
F10 Firmamız bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedir.	Hiçbir zaman	1	1,6
	Nadiren	4	6,3
	Zaman zaman	15	23,4
	Genellikle	22	34,4
	Her zaman	22	34,4
	Toplam	64	100,0
F11 Firmamız müşterileri, tedarikçileri, araştırma enstitüleri vb. dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler kullanmaktadır.	Hiçbir zaman	2	3,1
	Nadiren	9	14,1
	Zaman zaman	15	23,4
	Genellikle	25	39,1
	Her zaman	13	20,3
	Toplam	64	100,0

Tablo 3.47’de organizasyonel inovasyon ifadelerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değerlerinin F9 ve F11 ifadeleri için sırasıyla -0.90 ve -1.66 olması verilerin normale yakın dağıldığını, verilerin dağılımının büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı gösterdiğini belirtmektedir. F10 ifadesi için çıkan -2.28 çarpıklık değeri verilerin normale yakın dağılmadığını göstermektedir. Basıklık değerlerinin F9, F10 ve F11 ifadeleri için sırasıyla -1.32, -0.86, ve -0.68 çıkması verilerin dağılımının dik olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.47. Organizasyonel İnovasyon İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

Organizasyonel İnovasyon	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
F9	-,270	,299	-,782	,590	,181	,000	,891	,000
F10	-,682	,299	-,051	,590	,213	,000	,855	,000
F11	-,497	,299	-,406	,590	,242	,000	,890	,000

► Araştırmaya katılan firmaların inovasyon faaliyetlerinin varlığını sorgulayan “tasarıma dayalı inovasyon” ifadelerine göre dağılımı Tablo 3.48’de verilmiştir.

Tasarıma dayalı inovasyonda firmaların ürün koleksiyonlarını hazırlarken kullanıcıları için anlam ifade eden ürünler geliştirmesi ifadesi inovasyon faaliyetlerinin varlığı bölümündeki en düşük ortalamaya (3.39) sahiptir. Bunun nedeninin tasarım kavramının farklılaştırıcı yönünün sektör tarafından tam olarak kavranamaması olarak gösterilebilir.

Türkiye mobilya endüstrisinde tasarım halen standart çerçeve içinde sadece koleksiyon oluşturmak için hazırlanan modasal anlamda değişiklikler olarak kullanılmaktadır. Oysa başarılı firmalar tasarımın anlamsal boyutunda en yüksek performansı verecek fakat kullanıcıları için bir anlam ifade edecek ve bir yenilik oluşturabilecek tasarımlarla ürün liderliğini ele geçirmektedir.

Tablo 3.48. Örneklemin Tasarıma Dayalı İnovasyon İfadelerine Göre Dağılımı

Tasarıma Dayalı İnovasyon		Frekans	Geçerli Yüzde
F12 Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken kullanıcıları için duygusal, sembolik vb. değerleri yansıtarak anlam ifade eden ürünler geliştirmektedir.	Hiçbir zaman	5	7,8
	Nadiren	11	17,2
	Zaman zaman	15	23,4
	Genellikle	20	31,3
	Her zaman	13	20,3
	Toplam	64	100,0
F13 Firmamız sosyo-kültürel modelleri inceleyerek gelecekte trend olabilecek yeni ürün anlamları ortaya çıkarmaktadır.	Hiçbir zaman	2	3,1
	Nadiren	8	12,5
	Zaman zaman	11	17,2
	Genellikle	20	31,3
	Her zaman	23	35,9
	Toplam	64	100,0

Tablo 3.49’da tasarıma dayalı inovasyon ifadelerinin normallik testi ve dağılım karakteristikleri görülmektedir. Bu dağılıma göre veriler Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre normal bir dağılım göstermemektedir. Çarpıklık değeri F12 ifadesi için -1.22 çıkmakta ve bu verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir, F13 ifadesi için çıkan -2.45 çarpıklık değeri ise verilerin dağılımının büyük değerlerin fazla olmasından dolayı sola çarpık bir yapı gösterdiğini belirtmektedir. Basıklık değerlerinin F12 ve F13 ifadeleri için sırasıyla -1.35, -0.67, çıkması verilerin dağılımının dik olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.49. Tasarıma Dayalı İnovasyon İfadelerinin Normallik Testi ve Dağılım Karakteristikleri

	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Önem	İstatistik	Önem
F12	-,365	,299	-,798	,590	,207	,000	,901	,000
F13	-,735	,299	-,396	,590	,226	,000	,850	,000

3.2. FAKTÖR ANALİZLERİ

Bu bölümde firmalarda inovasyon kültürünün varlığını belirten birbirleriyle ilişkili 9 ifade ile inovasyon faaliyetlerinin varlığını ortaya koyan 13 ifadenin faktör yapısını analiz etmek amaçlanmaktadır.

Her bir faktör analizi için veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının denetlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett testi uygulanmıştır. Faktör rotasyonunda orthogonal varimax rotasyonu tekniği kullanılmıştır. Analizde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu denetlenmiş, faktörlerin elde edilmesi ve rotasyonundan sonra ise faktörler isimlendirilmiştir.

İlk analizde, inovasyon kültürünün varlığını sorgulayan 9 ifade ele alınmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının denetlenmesi için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3.50'de görülmektedir. Faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.51'de sunulmuştur.

Tablo 3.50. İlk Faktör Analizi İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,875
Bartlett Testi	Ki-Kare İstatistiği	319,838
	df	36
	Anlamlılık Değeri	,000

Tablo 3.51. İnovasyon Kültürünün Faktör Analizi

Faktör	Başlangıç Değerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	5,241	58,228	58,228	5,241	58,228	58,228
2	,889	9,880	68,108			
3	,743	8,258	76,366			
4	,623	6,918	83,284			
5	,389	4,323	87,607			
6	,347	3,851	91,458			
7	,335	3,718	95,176			
8	,248	2,757	97,933			
9	,186	2,067	100,000			

Tablo 3.50’de KMO değeri 0,875 çıkmıştır. KMO değeri veri setinin faktör analizi için uygunluğunun mükemmel yakın olduğunu belirtmektedir. Barlett testi anlamlıdır. Değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veri seti faktör analizine uygundur.

Tablo 3.51’den de görüleceği gibi faktör analizi inovasyon kültürü bölümündeki 9 ifadeyi bir faktöre yüklemiştir. Bu faktör toplam varyansın % 58.22’sini açıklama gücüne sahiptir. Sosyal bilimler alanında türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin %60’ını açıklaması yeterli kabul edilmektedir. Sadece bir faktör oluşturulduğundan sonuçlar rotasyona uğramayacaktır.

İkinci analizde, inovasyon faaliyetlerinin varlığını belirten 13 ifade ele alınmıştır. Faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.52’de sunulmuştur. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının denetlenmesi için yapılan KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 3.53’de görülmektedir.

Tablo 3.52. İnovasyon Faaliyetlerinin Faktör Analizi

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Rotasyonlu Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	6,789	52,226	52,226	6,789	52,226	52,226	4,763	36,639	36,639
2	1,199	9,221	61,447	1,199	9,221	61,447	3,225	24,809	61,447
3	,989	7,608	69,056						
4	,801	6,164	75,220						
5	,717	5,514	80,735						
6	,549	4,220	84,955						
7	,490	3,768	88,723						
8	,446	3,431	92,154						
9	,311	2,394	94,548						
10	,254	1,955	96,503						
11	,200	1,535	98,039						
12	,169	1,303	99,341						
13	,086	,659	100,000						

Tablo 3.53. İkinci Faktör Analizi İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,830
Bartlett Testi	Ki-Kare İstatistiği	518,875
	df	78
	Anlamlılık Değeri	,000

Tablo 3.53'e göre Bartlett testinin anlamlı olması ve KMO değerinin yüksekliği veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3.52'deki sonuçlara göre inovasyon faaliyetleri değişkeninde varyansa katılım yüzdesi birden büyük olan iki tane faktör elde edilmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın % 61.44'ünü açıklama yeteneğine sahiptir. Oluşan faktör matrisinde bir faktör altında büyük ağırlıkları olan değişkenleri gruplandırmanın zorluğu sebebiyle, faktör isimleri faktör matrisinin rotasyonu ile belirlenmiştir. Verimax rotasyon tekniği ile döndürülmüş faktör matrisi Tablo 3.54'de yer almaktadır.

Tablo 3.54. Verimax Tekniğiyle Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör	
	1	2
F5	,830	,194
F1	,829	,036
F4	,813	,355
F2	,795	,242
F8	,648	,398
F11	,626	,583
F7	,523	,373
F3	,518	,398
F12	-,097	,764
F10	,438	,699
F13	,460	,688
F9	,347	,663
F6	,455	,471

Faktörlerin isimlendirilmesi döndürülmüş faktör matrisindeki faktörler altında büyük ağırlıkları olan değişkenlerin gruplandırılması ile yapılmıştır. Buna göre 1'nci faktör altında F5, F1, F4, F2, F8, F11, F7 ve F3 en büyük ağırlıklara sahiptirler. Buradaki değişkenler Oslo Kılavuzunda'da belirtilen ve literatürde sıkça karşılaşılan standart inovasyon çeşitleri (ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel) ifadelerindedir. Bu yüzden birinci faktör “mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri” olarak isimlendirilmiştir. 2'nci faktör altında ise F12, F10, F13, F9 ve F6 en büyük ağırlıklara sahip olup tasarıma dayalı inovasyon, değişim mühendisliği ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alma gibi değişkenleri içerdiğinden ikinci faktör “yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri” olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve değişkenler Tablo 3.55'de verilmiştir. Bu faktörlerden elde edilen faktör skorları birer değişken olarak analizlerde kullanılacaktır.

Tablo 3.55. Faktör Analizi Sonucu Oluşan Faktör İsimleri

İnovasyon Kültürü Varlığının Tespiti		
Faktör	Faktör İsmi	Faktör İfadeleri
1	İnovasyon Kültürü*	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9
İnovasyon Faaliyetlerinin Tespiti		
1	Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri	F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F11
2	Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetleri	F6, F9, F10, F12, F13

* Analizde sadece bir faktör türetilmiştir.

3.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ

Kalaycı'ya göre (2010) güvenilirlik analizi “ ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik Analizi prosedürü ile toplam skorların söz konusu olduğu Likert, Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edilir” (sf. 403).

Bu bölümde inovasyon kültürü ile inovasyon faaliyetlerinin varlığını tespit etmek için oluşturulan ifadelerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak hesaplanacaktır. Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki gruplamaya göre yorumlanmaktadır.

- $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Kalaycı, 2010)

Tablo 3.56'da inovasyon kültürü, inovasyon faaliyetleri ve genel ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.56. Ölçeklerin Güvenilirliği

	Cronbach Alfa Katsayısı	İfade Sayısı
İnovasyon Kültürünün Varlığı	0,899	9
İnovasyon Faaliyetlerinin Varlığı	0,912	13
Genel Ölçek (İnovasyon Kültürü ve Faaliyetleri İfadeleri)	0,945	22

Güvenilirlik katsayıları son derece yüksek olup, bu durum kullanılan ölçeklerin hepsinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Tablo 3.57'de model değişkenlerinin arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu görülmektedir.

Tabloya bakıldığında firmanın yaşı ile inovasyon kültürü, mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri ve yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasında çok zayıf bir korelasyon gözüksede bunun önem derecesi açısından çok zayıf bir korelasyon olduğu görülmekte ve anlamlı bir ilişki bulunamamaktadır.

Firmaların faaliyet alanının sınırları ifadesi ile inovasyon kültürü arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif zayıf bir ilişki bulunmuştur. Firmaların uluslararası faaliyetlerinin inovasyon kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucu çıkarılabilir. Faaliyet alanı ile yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif zayıf bir ilişki görülmektedir. Uluslararası bazda faaliyet gösteren firmaların yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri kapsamındaki uygulamaları diğerlerine nazaran daha fazla geliştirdiği söylenebilir. Örnekleme firmaların hukuki statüsü, sahiplik statüsü, sermaye yapısı gibi değişkenleri ile inovasyon kültürü ve faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 3.57. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Spearman'rho	YAŞ	ALAN	HUKUK	SAHİPLİK	SERMAYE	ÇALIŞAN	MAVİ	BEYAZ	KÜMELENME	KÜLTÜR	MEVCUT	YENİ
YAŞ Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	1,000											
ALAN Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	-,221	1,000										
HUKUK Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	-,221	,053	1,000									
SAHİPLİK Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	,063	-,051	-,011	1,000								
SERMAYE Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	,140	-,033	-,174	-,090	1,000							
ÇALIŞAN Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	,010	,194	-,334**	-,102	-,177	1,000						
MAVİ Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	-,048	,151	-,317*	-,054	-,181	,974**	1,000					
BEYAZ Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	,200	,229	-,253*	-,225	-,116	,705**	,570**	1,000				
KÜMELENME Kor. Önem (Çift Yönlü)	-,076	-,322**	-,040	,059	,101	-,120	-,090	-,165	1,000			
KÜLTÜR Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	-,066	,295*	-,045	,036	,017	,100	,066	,167	,048	1,000		
MEVCUT Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	-,112	,192	-,038	,067	-,133	,087	,079	-,007	,049	,595**	1,000	
YENİ Korelasyon Önem (Çift Yönlü)	,110	,263*	-,099	-,180	,126	,074	,022	,280*	-,133	,422**	-,025	1,000

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

* . Korelasyon 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

N=64

Firmaların çalışan sayısına göre büyüklüğü ve mavi yakalı çalışan sayısı değişkenleri pozitif yönde çok zayıf bir korelasyon gösterebilirler inovasyon kültürü ve faaliyetleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Firmalardaki beyaz yakalı çalışan sayısının ise yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri ile arasında 0.05 anlamlılık düzeyine göre pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun özellikle tasarıma dayalı inovasyonda tasarım kültürünün yaygınlaştırılıp, yönetiminin firmanın tüm departmanlarında sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi, inovasyon sürecinin bir koordinasyon ve organizasyon gerektirmesi ve bu noktada beyaz yakalı çalışanların işbirliği ve paylaşım içinde çalışması gerekliliği gösterilebilir. Firmalarda inovasyon gibi önemli konuların karar alma mekanizmasında beyaz yakalı çalışanların önemi de bu ilişkide göz önüne alınmalıdır.

Örneklemedeki firmaların konumunun inovasyon kültürü ve faaliyetleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Firmalardaki inovasyon kültürünün varlığı ile mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif orta dereceli bir ilişki bulunmuştur. Yine inovasyon kültürü ile yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasında da 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerdeki inovatif örgüt kültürünün inovasyon sürecini olumlu etkilediği söylenebilir.

3.5 HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmada kurulan hipotezlere Tablo 3.58'deki istatistiksel analizler uygulanmış ve sonuçlar hipotezlerin altında sunulmuştur.

Tablo 3.58 Hipotezler ve Analizler

Hipotezler	Analizler
H1-H2-H3-H4-H5	Korelasyon Analizi
H6-H7-H9	Kruskal-Wallis Testi
H8	Mann-Whitney U Testi
H10-H11	Regresyon Analizi

► Hipotez 1: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile ilişkisi vardır.

H₀: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile ilişkisi yoktur.

H₁: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.57'deki değişkenler arasındaki korelasyonlar tablosundan görüldüğü gibi inovasyon kültürü ile firma yaşı arasındaki korelasyon katsayısı -,066 çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki yok denecek kadar zayıf çıkmıştır. Dolayısıyla ile firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre inovatif örgüt kültürü açısından genç firmalar daha inovatif bir kültüre sahiptir şeklinde beklenen bir yargının aksine firmalardaki inovasyon kültürünün firmanın yaşı ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun nedeninin daha eski bir geçmişe sahip firmaların tecrübeleri ile birlikte firma içindeki organizasyon yapısının daha oturmuş bir vaziyette olması ve bunun daha düzenli bir kültür yapısı oluşturduğu düşünülebilir. Diğer taraftan genç şirketlerde ise kurumsallaşma noktasında sıkıntıların olabileceği ve bu sürecin inovasyon kültürüne etki ettiği söylenebilir.

► Hipotez 2: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile ilişkisi vardır.

H₀: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile ilişkisi yoktur.

H₁: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.57'deki değişkenler arasındaki korelasyonlar tablosundan görüldüğü gibi inovasyon kültürü ile firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları arasındaki korelasyon katsayısı 0,295 çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki vardır. Dolayısıyla firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığı firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Inovasyon kültürü varlığının firmaların bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet göstermeleri ile olan ilişkisi firmaların pazardaki rakipleriyle etkileşimi ve bu etkileşim sonucunda rekabette daha iyi bir yerde olabilmek için örgüt ortamında meydana gelen değişimlerle açıklanabilir. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren

firmalar uluslararası pazarda daha güçlü ve daha çok sayıda rakiple rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Uluslararası düzeyde rakipler ve müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimler, inovasyon kavramına daha geniş bir perspektiften bakılmasını ve buna uygun bir kültür yapısı geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

► Hipotez 3: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisi vardır.

H₀: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisi yoktur.

H₁: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.57'deki değişkenler arasındaki korelasyonlar tablosundan görüldüğü gibi inovasyon kültürü ile firmanın faaliyet sahiplik statüsü arasındaki korelasyon katsayısı 0,036 çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki çok zayıftır. Dolayısıyla firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

İnovatif bir örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisinin saptanamaması inovasyon kültürünü oluşturan yapıda sadece yönetimin yer almayışı olarak açıklanabilir. Firmalar aile şirketi, ortaklık, şahıs işletmesi vb. hangi yapıda olursa olsunlar inovatif bir kültürün oluşmasını firma içindeki çalışanların işbirliği, paylaşımı, yenilikçi düşünceleri vb. faktörler etkileyecektir.

► Hipotez 4: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.

H₀: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile ilişkisi yoktur.

H₁: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.57'deki değişkenler arasındaki korelasyonlar tablosundan görüldüğü gibi inovasyon kültürü ile firmanın çalışan sayısı arasındaki korelasyon katsayısı 0,100 çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönlü ve çok zayıftır. Dolayısıyla firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Firmanın büyüklüğü ile inovatif örgüt kültürü varlığı arasında anlamlı bir ilişki saptanamaması firmalarda inovatif kültürün oluşmasında ve sürekliliğinde tetikleyici rolünde potansiyel bir çalışan ve yönetici grubunun var olup olmaması ile açıklanmaktadır. Firmanın çalışan sayısının fazla olması bu firmada etkili bir şekilde işleyen inovasyon, arge veya ilgili bir birimin olduğunu göstermemektedir. Firmalarda özellikle bu birimlerin büyüklüğü ve çalışan sayısının inovasyon kültürü üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

► Hipotez 5: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmadaki beyaz yakalı çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.

H₀: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın beyaz yakalı çalışan sayısı ile ilişkisi yoktur.

H₁: Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın beyaz yakalı çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.57'deki değişkenler arasındaki korelasyonlar tablosundan görüldüğü gibi inovatif örgüt kültürü ile firmadaki beyaz yakalı çalışan sayısı arasındaki korelasyon katsayısı 0,167 çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönlü ve çok zayıftır. Dolayısıyla firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın beyaz yakalı çalışan sayısı ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Aslında beyaz yakalı çalışan sayısı ile inovasyon kültürünün varlığı arasında anlamlı bir ilişkinin olması beklenirken örneklemden böyle bir sonucun çıkmasının nedeni firmalarda inovasyon ile ilgili birimlerde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanların yeterli düzeyde olmaması olarak düşünülebilir.

► Hipotez 6: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın tecrübesine göre farklılık göstermektedirler.

H₀: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın tecrübesine göre farklılık göstermemektedirler.

H₁: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın tecrübesine göre farklılık göstermektedirler.

Tablo 3.59'da firma tecrübesine göre Kruskal-Wallis testi sonucu görülmektedir. Firma tecrübesi ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değerleri 0,203 ve 0,621 bulunmuştur. Değerler 0.05'den daha yüksek olduğu

için araştırma kapsamındaki firmaların inovasyon faaliyetlerinde tecrübelerine göre bir farklılık bulunmamaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.59. Firma Tecrübesine Göre Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği ^{a,b}		
	MEVCUT	YENİ
Ki-Kare	3,184	,952
Serbestlik Der.	2	2
Anlamlılık Düz.	,203	,621
a. Kruskal Wallis Testi		
b. Grup Değişkeni: TECRÜBE		

► Hipotez 7: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırlarına göre farklılık göstermektedirler.

H_0 : Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırlarına göre farklılık göstermemektedirler.

H_1 : Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırlarına göre farklılık göstermektedirler.

Tablo 3.60'da firmaların faaliyet gösterdikleri alan sınırlarına göre Kruskal-Wallis testi sonucu görülmektedir. Firmaların faaliyet alanı sınırları ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değerleri 0,223 ve 0,08 bulunmuştur. Değerler 0.05'den daha yüksek olduğu için araştırma kapsamındaki firmaların inovasyon faaliyetlerinde tecrübelerine göre bir farklılık bulunmamaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.60. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Alan Sınırlarına Göre Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği ^{a,b}		
	MEVCUT	YENİ
Ki-Kare	2,997	5,045
Serbestlik Der.	2	2
Anlamlılık Düz.	,223	,080
a. Kruskal Wallis Testi		
b. Grup Değişkeni: ALAN		

► Hipotez 8: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın büyüklüğüne göre farklılık göstermektedirler.

H₀: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın büyüklüğüne göre farklılık göstermemektedirler.

H₁: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın büyüklüğüne göre farklılık göstermektedirler.

Tablo 3.61’de firmaların büyüklüğüne göre Mann-Whitney U testi sonucu görülmektedir. Firmaların büyüklüğü ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değerleri 0,672 ve 0,521 bulunmuştur. Değerler 0,05’den büyük olduğu için araştırma kapsamındaki firmaların inovasyon faaliyetlerinde tecrübelerine göre bir farklılık bulunmamaktadır. H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.61. Firmaların Büyüklüğüne Göre Mann-Whitney U Testi

Test İstatistiği ^a		
	MEVCUT	YENİ
Mann-Whitney U	463,000	447,000
Wilcoxon W	814,000	1188,000
Z	-,424	-,643
Anlamlılık Düzeyi (Çift Yönlü)	,672	,521
a. Grup Değişkeni: BÜYÜKLÜK		

► Hipotez 9: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın beyaz yakalı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedirler.

H₀: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın beyaz yakalı çalışan sayısına göre farklılık göstermemektedirler.

H₁: Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın beyaz yakalı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedirler.

Tablo 3.62’de firmalardaki beyaz yakalı çalışan sayısına göre Kruskal-Wallis testi sonucu görülmektedir. Firmaların beyaz yakalı çalışan sayısı ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değerleri 0,993 ve 0,242 bulunmuştur. Değerler 0.05’den daha yüksek olduğu için araştırma kapsamındaki

firmaların inovasyon faaliyetlerinde beyaz yakalı çalışan sayılarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.62. Firmalardaki Beyaz Yakalı Çalışan Sayısına Göre Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği ^{a,b}		
	MEVCUT	YENİ
Ki-Kare	,094	4,189
Serbestlik Der.	3	3
Anlamlılık Düz.	,993	,242
a. Kruskal Wallis Testi		
b. Grup Değişkeni: BEYAZYAKA		

► Hipotez 10: “İnovasyon kültürü” faktörü mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

H_0 : “İnovasyon kültürü” faktörü mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilememektedir.

H_1 : “İnovasyon kültürü” faktörü mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

Tablo 3.63’de inovasyon kültürü ile mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucu çıkan model özeti ve Tablo 3.64’de ise varyans analizi tablosu verilmektedir. Tablo 3.63’de R^2 değeri 0,435 olarak bulunmuştur. İnovasyon kültürünün mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini açıklama oranı % 43.5’dir. Tablo 3.64’de görüldüğü gibi F istatistiği anlamlı bulunduğu için model istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, inovasyon kültürü faktörünün mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.63. İnovasyon Kültürünün Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Model Özeti

Model Özeti ^b					
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Stand. Hatası	Durbin-Watson
1	,660 ^a	,435	,426	,75761013	2,152
a. Predictors: (Constant), KÜLTÜR					
b. Bağımlı Değişken: MEVCUT					

Tablo 3.64. İnovasyon Kültürünün Mevcut Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	27,414	1	27,414	47,761	,000 ^a
	Residual	35,586	62	,574		
	Total	63,000	63			

a. Predictors: (Constant), KÜLTÜR
b. Bağımlı Değişken: MEVCUT

► Hipotez 11: “İnovasyon kültürü” faktörü yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

H₀: “İnovasyon kültürü” faktörü yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilememektedir.

H₁: “İnovasyon kültürü” faktörü yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.

Tablo 3.65’de inovasyon kültürü ile yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucu çıkan model özeti ve Tablo 3.66’de ise varyans analizi tablosu verilmektedir. Tablo 3.65’de R² değeri 0,216 olarak bulunmuştur. İnovasyon kültürünün yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini açıklama oranı % 21.6’dır. Tablo 3.66’da görüldüğü gibi F istatistiği anlamlı bulunduğu için model istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, inovasyon kültürü faktörünün yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.65. İnovasyon Kültürünün Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Model Özeti

Model Özeti ^b					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Stand. Hatası	Durbin-Watson
1	,465 ^a	,216	,203	,89249692	1,628

a. Predictors: (Constant), KÜLTÜR
b. Bağımlı Değişken: YENİ

Tablo 3.66. İnovasyon Kültürünün Yeni Paradigmalara Bağlı İnovasyon Faaliyetlerine Etkisi Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^b					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Sig.
1 Regression	13,614	1	13,614	17,091	,000 ^a
Residual	49,386	62	,797		
Total	63,000	63			

a. Predictors: (Constant), KÜLTÜR
b. Bağımlı Değişken: YENİ

Hipotez 10 ve 11'in test sonuçlarına göre inovasyon kültürü faktörü inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. İnovasyon sürecinin başarılı olabilmesi için ilk fikrin oluştuğu süreçten fikrin olgunlaşarak somut bir uygulamaya dönüştüğü veya ticarileştiği ana kadar ve hatta sonrasında uygulamanın takibi ve sürekliliğinin sağlanması için sürecin iyi bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Yönetim süreci, ilgili departmanların firmanın kurumsal stratejileri doğrultusunda çabalarını birleştirerek amaca yönelik çalışmalarını gerektirmektedir. Bunun için uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Şu durum kuvvetle muhtemeldir ki inovatif bir ortamdan daha çok yenilikçi fikirler çıkacak ve bu fikirler daha çabuk fayda sağlayacaktır.

Tablo 3.67'de hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tablo görülmektedir.

Tablo 3.67. Hipotez Testlerinin Özeti

Hipotezler		Sonuç
H1	Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın yaşı ile ilişkisi vardır.	Doğrulanmamıştır -
H2	Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırları ile ilişkisi vardır.	Doğrulanmıştır +
H3	Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın sahiplik statüsü ile ilişkisi vardır.	Doğrulanmamıştır -
H4	Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmanın çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.	Doğrulanmamıştır -
H5	Firmalardaki inovatif örgüt kültürü varlığının firmadaki beyaz yakalı çalışan sayısı ile ilişkisi vardır.	Doğrulanmamıştır -

Tablonun Devamı Arka Sayfada

Tablo 3.67. Hipotez Testlerinin Özeti (Devam)

Hipotezler		Sonuç
H6	Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın tecrübesine göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmamıştır -
H7	Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın faaliyet gösterdiği alan sınırlarına göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmamıştır -
H8	Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmamıştır -
H9	Firmalardaki inovasyon faaliyetleri firmanın beyaz yakalı çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmamıştır -
H10	“İnovasyon kültürü” faktörü mevcut paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.	Doğrulanmıştır +
H11	“İnovasyon kültürü” faktörü yeni paradigmalara bağlı inovasyon faaliyetlerini faktörü olumlu etkilemektedir.	Doğrulanmıştır +

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. GİRİŞ

Daha önce araştırma tasarımı ve metodolojisi bölümünde de belirtildiği gibi nicel araştırma verilerinden ve bir takım değerlendirmelerden hareketle örnekleminizdeki 64 firma arasından seçilen 8 başarılı firma ile inovasyon sürecinin nasıl yönetildiğine dair görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde 8 firmadaki inovasyon yönetimi süreci her firma için ayrı ayrı incelenmektedir. Görüşme yöntemiyle yönetimin planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları başlıkları altında elde edilen veriler yine bu başlıklar altında sunulmakta ve firmalarda inovasyon sürecinin nasıl yönetildiği sorusu her firma için ayrı bir süreç analizi şeklinde verilmektedir. Değerlendirme bölümünde edinilen bilgiler ile her bir firmanın inovasyon sürecini nasıl yönettiğine dair bir model oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Tablo 4.1’de görüşme yapılan firmaların özet bilgileri sunulmaktadır.

Tablo 4.1. İncelemek İçin Seçilen Firmaların Genel Bilgileri

	Sahiplik Statüsü	Ana Faaliyet Alanı	Faaliyet Alanı Sınırları	Ölçeği	Yaşı	Kiminle Görüşüldüğü
A Firması	Aile Şirketi	Ofis Mobilyaları	Uluslararası	Orta 210 çalışan	53	Firma Yöneticisi
B Firması	Ortaklık	Ev Mobilyaları	Uluslararası	Orta 207 çalışan	25	Arge Müdürü
C Firması	Diğer	Ev-Ofis Mobilyaları	Uluslararası	Büyük 1150 çalışan	42	Kalite ERP Müdürü
D Firması*	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları- Ev Tekstili	Uluslararası	Büyük 592 çalışan	10	Arge Tasarım Uzmanı
E Firması	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları	Uluslararası	Orta 223 çalışan	51	Genel Müdür
F Firması	Ortaklık	Ofis Mobilyaları	Uluslararası	Büyük 950 çalışan	13	Genel Müdür
G Firması	Ortaklık	Mutfak Mobilyaları	Uluslararası	Orta 120 çalışan	43	Firma Yöneticisi
H Firması*	Aile Şirketi	Panel Mobilya	Uluslararası	Büyük 849 çalışan	15	Arge Müdürü

* Bünyesinde farklı markaları bulunduran bir grubun üretim birimlerinden biri incelenmiştir.

4.2. FİRMA İNCELEMELERİ

Araştırmanın nitel aşaması için 8 firmada gerçekleştirilen görüşmeler her bir firma için ayrı ayrı analiz edilmiş ve firmaların inovasyon sürecini nasıl yönettikleri yönetim fonksiyonları bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır.

4.2.1. A FİRMASI

Kurulduğu 1958 yılından beri üretim faaliyetlerini devam ettiren firma ofis mobilyaları, koltuk ve kanepeler gibi oturma grupları üretmektedir. Otel, banka, hastane, yurt vb. standart işlerin yanında proje bazlı işlerini de devam ettiren firma Avrupa, ABD, Rusya, Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapmaktadır. Firmanın tasarımlarından birisi bu yıl içinde uluslararası bir tasarım ödülüne layık görülmüştür. Firmanın uluslararası düzeyde aldığı ödülün yanında ulusal düzeyde de aldığı tasarım ödülleri mevcuttur.

4.2.1.1. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firma ulusal ve uluslararası bazda rekabetin artmasıyla geçtiğimiz senelerde “ileride nerede olmak istiyoruz?” sorusunu kendine sormuş ve bir yol haritası oluşturulmuştur. Karlılık ve büyüme amacıyla bir takım yenilikler yapmayı hedefleyen firma bu kapsamda ilk olarak arazi yatırımına yönelmiş, yeni makine alımlarıyla seri üretime dayalı proje bazlı bir üretim hattı kurulmuştur. Müşteri taleplerindeki değişimin nedenleri sorgulanmış ve değişime uyum sağlayacak daha modern ürünlerin geliştirilmesine karar verilmiştir. Pazarda firmayı yansıtacak ürünlerin geliştirilmesi amacıyla tasarımcılar ve tasarım stüdyolarıyla görüşmeler yürütülmüştür. Firmada belirlenen süreler dahilinde hangi yıl ne kadar tasarımın yapılacağı, hangi konseptin piyasaya sunulacağı bir yol haritasıyla belirlenmektedir. Bu stratejilerin belirlenmesi üst yönetim kademesinden başlamakta ve yeniliklerin alanı ile ilgili departmanlar belirleme sürecine dahil olmaktadır. Firma inovasyon ile ilgili stratejilerini belirlerken yeniliği rakiplerden önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek istemektedir.

Firmanın inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör rekabet koşulları ve bu rekabet koşulları içinde ön sıralarda yer alabilmek faktörü olmaktadır. Bu yüzden firma özellikle tasarım ve organizasyonel açıdan kendini sürekli geliştirmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda son 5 yılda firmada yapılan inovatif faaliyetlerin sürükleyicisi olan birimler üst yönetim ve Ar-Ge olmuştur.

Firmada yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Firmanın yapacağı yeniliklerde örneğin ürün tasarımlarında hangi tasarımcı ile ya da stüdyo ile çalışılacağı, kaç tasarım alınacağı, üretim hattında yapılacak yenilikler vb. faaliyetlerde bir yol haritası var olduğu için bütçe de buna göre belirlenmekte ve yenilikçi fikirlere destek noktasında bir sıkıntı yaşanmamaktadır. Firmanın geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) harcadığı kaynak 100000 TL - 499000 TL arasındadır.

4.2.1.2. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada inovatif faaliyetlerin yönetimini Ar-Ge birimi sağlamaktadır. Ar-Ge birimi yaklaşık 10 senedir firmada var olup organizasyon yapısı içinde de resmi olarak yer almaktadır. 4 beyaz yakalı çalışana sahip birimin yöneticisi üst yönetimden bir yetkili olup, birim yöneticisinin eğitim altyapısı orman endüstri mühendisliğidir.

Ar-Ge biriminde ürün inovasyonu noktasında daha çok maliyetleri düşürecek, müşteri memnuniyetini artıracak mevcut ürünlerin modifikasyonu çalışmaları yapılmaktadır. Yeni ürün tasarımları daha çok firma dışı tasarımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Üretim kapsamındaki yenilik ve düzenlemeler iş geliştirme birimi tarafından yapılmakta olup nihai karar yine Ar-Ge biriminden verilmektedir.

Yeniliklerin ticari hale getirilip getirilemeyeceği noktasında ürün bazında müşteri görüşleri de göz önüne alınarak müşteri kitlesi için uygun olup olmadığı, ne kadar satabileceği , firmaya olan maliyeti gibi kriterler açısından değerlendirilmekte ve uygulanabilirliği noktasında kararı üst yönetim vermektedir. Ar-Ge ve pazarlama departmanları da destek sağlamaktadır.

Firmada fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında firma çalışanları fikirlerini dilek-öneri kutularındaki formlarla veya yapılan toplantılarda sunabilmektedir. Yapılan önerilerin değerlendirilmesi sonucunda çalışanlara ödüllendirme yapılmaktadır. İnovatif fikirler ise genelde üst yönetimin kendi arasında düzenlediği toplantılarda oluşmakta ve değerlendirilmektedir.

4.2.1.3. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirlerin kaynağı genellikle üst yönetim olmaktadır. Yurtiçi ve özellikle yurtdışında düzenlenen fuarlar, trend takipleri ve müşterilerden gelen geri besleme ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri belirlemeye yönelik çalışmalar yeni fikirlerin ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır. Ortaya çıkan fikirlerin

öncelikle üst yönetimde sonrasında üst yönetim ile ilgili birimler arasındaki toplantılarla uygulamaya aktarılıp aktarılamaması noktasında fikir paylaşımları yapılmaktadır. Geliştirilen yeniliğin maliyet analizi yapılmakta ve maliyeti düşürücü çalışmalar ile piyasaya sunulacak nihai ürün belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller de dahil edilmektedir. Firma daha önce gerçekleştirdiği süreç iyileştirme çalışmalarında bir kuruluşla Ar-Ge çalışması yapmıştır.

Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde en çok müşterilerle işbirliği yapmaktadır. Araştırma merkezleri, tedarikçiler ve rakipler de firmanın işbirliği yaptığı diğer kaynaklardır.

4.2.1.4. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

İnovasyon sürecinde farklı disiplinlerin bir arada çalışma yapması ve eşgüdüm birimlerin kendi içinde düzenlediği ya da üst yönetim ile birlikte Ar-Ge, iş geliştirme ve pazarlama birimlerinin katıldığı genel toplantılarla sağlanmaktadır. Bu toplantılarda her departmanın görüşleri alınmakta ve inovasyon süreci hakkında paylaşımlarda bulunmaktadır.

Firma katı, keskin sınırları olmayan esnek bir organizasyon yapısına sahip olup bu yapı eşgüdümü sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Firmada yeni bir organizasyonel yapılanmaya gidilmekte ve ürün-maliyet analizleri ve fiyatlandırmanın bir birimden yapılmasını sağlamak ve başka bir birimin iş yükünü hafifletmek amacıyla organizasyonel bir inovasyon olarak yeni bir birim ve buna bağlı bir ekip oluşturulmaktadır. Bu esnek organizasyon yapısı içinde bir birim inovasyon sürecinde diğer birimlerden destek isteyebilmekte, ortak paylaşımlarda bulunabilmekte ve eşgüdüm sağlanmaktadır.

4.2.1.5. A Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

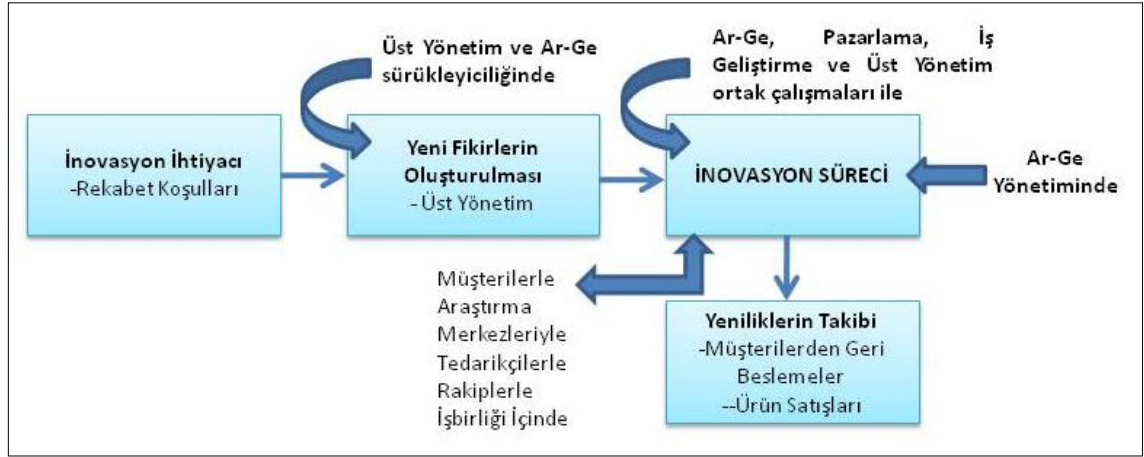
Firmanın yeni fikir deneme sürecinde ürettiği prototipler showroomda standart olmayan özel ürünler olarak sergilenmekte ve orada kullanıcı tarafından denenmektedir. Yine bu prototipler fuarlarda da kullanıcıların beğenisine sunulmaktadır. Bunun dışında firmada bir ürün grubunun beğenilip beğenilmediği ile ilgili anket çalışması ile firma içi bir araştırma da yapılmıştır.

Yeniliklerin takibi ve denetimi noktasında ise firmada ürün inovasyonu bazında müşterilerden geri beslemeler ve ürünlerin satışları incelenmektedir fakat nicel

değerlerin kullanımında özellikle o sene için geri dönüş değerinin hemen görülememesi sıkıntı oluşturmaktadır.

4.2.1.6. A Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.1’de A Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.1. A Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.2. B FİRMASI

1986 yılında kurulan firma koltuk, kanepeler, baza ve yatak üretimi faaliyetlerini devam ettirmektedir. Türkiye’de ilk profil kasa imalatı yapan firma yeni yatırımları ve araştırma geliştirme çalışmaları ile sektördeki yerini daha ileriye taşımayı hedeflemektedir.

4.2.2.1. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firmanın özellikle ürün inovasyonu anlamında sürekli planladığı bir yol haritası mevcut olup bu yol haritasını genelde ulusal fuarlar çizmektedir. Bu fuarlarda hangi modellerle, hangi ürünlerle yer alınacağı aylar öncesinden planlamalarla belirlenmekte ve bu planlamalara bağlı olarak ar-ge çalışmaları yürütülmektedir. Stratejilerin belirlenmesinde üst yönetim ile birlikte Ar-Ge, planlama, pazarlama ve üretim birimlerinin de katılımı ile düzenlenen toplantılarda alınan kararlar ile kurumsal stratejilerin bir parçası olarak inovasyon stratejileri belirlenmektedir.

Firmanın inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör piyasa şartları yani rekabettir. Bu rekabet ortamında inovasyonun firmalara hız kattığı düşüncesinde olan firma katalog sayısını yılda 2’ye çıkarmıştır. Firmada son 5 yıldaki inovatif faaliyetlerde sürükleyici olan birim tasarımı içinde yer aldığı Ar-Ge birimi olmuştur. Firma

inovasyon ile ilgili stratejilerini belirlerken teknik anlamda ürün liderliğine sahip olmasa da Ar-Ge çalışmalarını yoğun bir şekilde sürdürmekte ve pazarda öncü olan işletmeleri izleyerek inovasyon stratejileri geliştirmektedir.

Firmada yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak planlaması yapılmakta olup finansman kalemi içinde gerekli kaynak üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Firmanın geçen bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) yaklaşık olarak harcadığı kaynak 100000 TL- 499000 TL arasındadır.

4.2.2.2. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada Ar-Ge birimi inovatif faaliyetlerin yönetimini üstlenen bir birim olarak 12 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir. 2 beyaz yakalı çalışana sahip birim organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer almaktadır. Birimin yöneticiliğini uzun yıllar aynı firmada görev yapmış deneyimli bir teknik eleman yapmaktadır. Ar-Ge biriminde daha çok ürün geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Ürünün üretiminde kullanılan aksesuardan ambalajına kadar tüm ürün özelliklerini Ar-Ge birimi belirlemektedir. Süreçle ilgili yeniliklerde birim katkı sağlamak amacıyla görüş bildirebilmektedir.

İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği, firma içindeki uygulamaların uygulanabilirliği konusunda birimlerin 3'lü ya da 4'lü koordinasyonları şeklinde karar verilmektedir. Karar aşamasına genellikle üst yönetim, yeniliği talep eden birim, Ar-Ge, üretim ve satın alma birimleri katılmakta olup Ar-Ge birimi ve üst yönetimin etkisi karar aşamasında en fazla olmaktadır.

Firmada fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında firma çalışanları yeni fikirlerini, önerilerini dile getirebilmekte ve yeni fikirler ödüllendirilmektedir. Firmada çalışan bir işçinin maliyet azaltıcı bir süreç yeniliği önerisi üst yönetim tarafından kabul edilip uygulanmış ve işçi ödüllendirilmiştir.

4.2.2.3. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirler genelde Ar-Ge biriminden çıkmakta olup pazarlama biriminden de bu konuda fikir ve talepler gelebilmektedir. Örnek bir inovatif çalışma üzerinden anlatılan inovasyon sürecinde piyasada çoğu mobilya kullanıcısının farklı firmalardan aldığı ortak bir ürün grubunda yaşadığı teknik bir sıkıntı üzerine üst yönetim tarafından yeni bir fikir oluşturulmuş ve değerlendirilmeye alınmıştır. Prototipi yapılan ürünün üretim maliyeti, bant sistemine uygun olup olmaması, nakliye vb. faktörler açısından değerlendirilmiş, üzerinde bir takım değişiklikler yapılmış ve sonra

da üretime geçip koleksiyona dahil edilmiştir. Firmada ürünler koleksiyona dahil edildikten sonra mevcut ürünler üzerinde bir takım iyileştirmeler ve modifikasyonlarla ürün inovasyonları gerçekleştirilmektedir.

İnovasyon sürecinde firma içindeki ekibe firma dışından profesyoneller dahil edilmemektedir. İşbirliği kapsamında ise özellikle yan ürün olarak kullanılan aksesuar, dekoratif süs ve kumaş gibi ürünlerdeki trendler ve yenilikler noktasında tedarikçilerle ve yönlendirici olarak da müşterilerle işbirliği yapılmaktadır.

4.2.2.4. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

İnovasyon sürecindeki farklı disiplinlerin birarada çalışma yapması ve eşgüdüm özellikle üretim, Ar-ge ve kalite birimlerinin ortak çalışmaları ve düzenlenen toplantılarla sağlanmaktadır.

Firmada esnek bir organizasyon yapısı var olup öncelikle birimlerdeki şefler ve çalışanlar birbirlerinin fikrini alarak süreci değerlendirmekte, sonrasında üst yönetime görüşler bildirilmektedir.

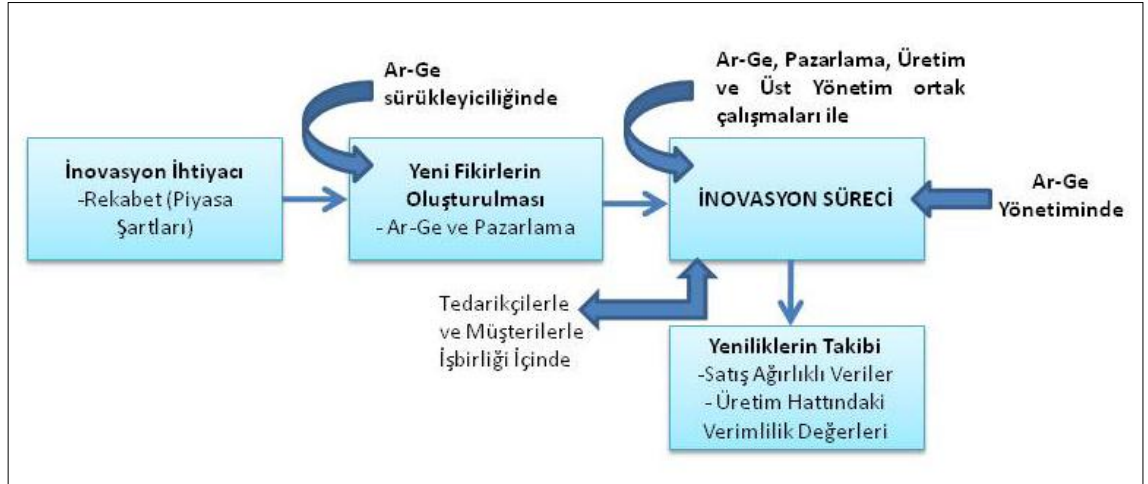
4.2.2.5. B Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Firmada yeni fikir deneme sürecinde ön modellerin incelenip geri besleme alınması esnasında firma hem çalışanlarının hem de mağaza ve showroumlardaki müşterilerin fikirlerini almaktadır. Prototip ürün firma içindeki toplantılarla ve fikir alışverişleriyle değerlendirilmekte, firma içindeki çalışanların da ürünü denemesi sağlanmaktadır. Prototip ürün aynı zamanda mağaza ve showroumlarda da sergilenmektedir. Bu süreçte pazarlama birimi etkin bir rol üstlenmekte, ön modelleri deneyen müşterilerin bakış açıları, yorumları birim tarafından takip edilmektedir.

Yeniliklerin takibi ve denetiminde daha çok planlama ve pazarlama noktasında denetleme yapılmaktadır. Pazarlama ve satış ağırlıklı veriler, çizelgeler kullanılmaktadır. İnovasyon yatırımlarının geri dönüşü yorumlanırken ürün yeniliklerinde finansal denetim yani ay ve yıl bazında satış rakamları, süreç yeniliklerinde ise üretim hattındaki verimlilik değerleri incelenmektedir.

4.2.2.6. B Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.2'de B Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.2. B Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.3. C FİRMASI

1969 yılında kurulan firma her türlü ev, ofis mobilyaları ile modüler sistemde mutfak ve banyo dolabı üretimi yapmaktadır. Standart üretimin yanında projeli işler de gerçekleştiren firma özellikle ürettiği döşemeli ürün gruplarında üretim esnekliği ile müşterilerin diledikleri kumaş-koltuk kombinasyonunu kurabilmesine fırsat vermektedir.

4.2.3.1. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firma inovasyon sürecinde müşteri ihtiyaçlarının göz önüne alınması gerekliliğinden hareketle pazar dilimlerinde bir değişikliğe gitmeye başlamış ve lüks kesime hitap eden ürün stratejisini tekrardan ilk segmente döndürerek her kesime uygun bir strateji benimsemiştir. Bunun için firmadaki tasarım grubu yeniden dizayn edilmiştir. Müşteriyi yakından takip eden ve hayallerindeki değişimi ürünlerine de yansıtmayı hedefleyen firma bu yüzden kısa zamanlı inovasyon stratejileri belirlemektedir.

Firmada inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör müşteridir. Firmada marka olmanın gerekliliğinin de inovasyon ihtiyacını belirlediği ve marka olmanın inovatif olmakla başladığı düşünülmektedir. Bu nedenden ötürü son 5 yılda firmadaki inovatif faaliyetlerde pazarlama birimi sürükleyici olmuştur. Pazarlama birimi rakipleri, trendleri analiz etmekte ve analizleri tasarım ve üretim ekibiyle paylaşmaktadır. Bu noktada Ar-Ge'yi de kapsayan tasarım birimi de inovatif faaliyetlerde tetikleyici rolünde büyük bir öneme sahiptir.

Firma kalite politikasında belirtilen öncü olmak kavramı ile örtüşür bir şekilde yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisini uygulamaktadır. Firmada bu stratejinin uygulanması için gerekli kaynak mühendislik (yeni ürün odaklı projeler) ve yatırım (yeni süreç odaklı projeler) kalemleri altındaki bütçeden sağlanmaktadır. Süreç inovasyonlarıyla beraber geçen yıl Ar-Ge dahil bütün inovatif etkinliklere harcanan miktar yüksek meblağlara tekabül etmektedir.

4.2.3.2. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada inovatif faaliyetlerin yönetimi tasarım (Ar-Ge) ve pazarlama birimleri paralelinde yürümektedir. 15 yıldır var olan tasarım biriminde 9 beyaz yakalı personel çalışmakta ve kalite yönetim sistemine uygun bir şekilde birimler organizasyon yapısı içinde yer almaktadır. Birimin yöneticisi firmanın genel müdür yardımcısı olup eğitim altyapısı mimarlıktır. Birim ürün geliştirme, piyasa araştırması, trend takibi, görselleştirme, teşhir düzeni gibi projeler yürütmektedir.

İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği, firma içindeki yeni uygulamaların uygulanabilirliği konusunda firmada tasarım onayı yöntemi kullanılmaktadır. Tasarım birimi yeni bir tasarımı sunmadan önce piyasa araştırması, üretim mekanizması, tahmini maliyeti vb. unsurları formla bildirmektedir. Tasarım biriminin yeni ürün teklifi, üretim gözden geçirme ve üretim aşaması şeklinde iki aşamada incelemekte ve yönetime sunulmaktadır. Karar sonucunda tasarım ya onaylanmakta veya revizyona girmektedir.

Fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında firmada çalışanların fikirlerini belirtmeleri için öneri sistemleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlara ödülleri, hediyeler verilmektedir. Ayrıca firma kendi kurduğu akademi altında çalışanlarına eğitim, seminer vb. etkinliklerle bilgilendirmeler yapmaktadır.

4.2.3.3. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

İnovasyon sürecindeki yeni fikirlerin ortaya çıkmasında müşteri en büyük girdi olarak görülmekte, müşteriye besleyen satış kanalları, rakip analizleri ve sonrasında tasarım grubu inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir.

Firma inovasyon sürecinde ürün inovasyonları bazında öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlendiği bir kullanıcı araştırması ve rakip analizi yapmaktadır. Sonrasında görselleştirme ve prototip belirleme aşamaları süreçte yer almakta,

nihayetinde tasarım uygunluğu ve maliyeti değerlendirildikten sonra onay sürecine gelmektedir. Yenilik ya ticarileştirmekte ya da bir takım özelliklerinin iyileştirilmesi amacıyla revize edilmektedir. Bu noktada patente oldukça önem veren firma bulunduğu ilde mobilya sektöründe en çok patent alan firma ödülünü almıştır.

İnovasyon sürecinde firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller dahil edilmektedir. Firma bu konuda özellikle süreç inovasyonları konusunda çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmaktadır. Tasarım sürecinde dış kaynaklı tasarımcılar yani tasarım stüdyoları da kullanılmıştır. Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde en çok müşterilerle, araştırma merkezleriyle ve üniversitelerle işbirliği yapmaktadır.

4.2.3.4. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

Firmada girdilere göre bir faaliyet planı hazırlanmaktadır. Hazırlanan faaliyet planında örneğin yeni bir ürün tasarımının hangi aşamalardan geçeceğini gösteren rotalar, her bir birimin görevleri vb. süreçler belirlenmektedir. Her birim faaliyet planında belirtilen görevini tamamlayıp teslim etmek zorundadır. En son maliyet çıkarılmakta ve onay sürecine geçilmektedir. İnovasyon sürecinde farklı disiplinlerin eşgüdümünü sağlamada bu plan oldukça faydalı olmaktadır.

Firma revizyona açık , esnek bir organizasyonel yapılanmaya sahip olup, bu yapı eşgüdümü sağlamada yardımcı olmaktadır.

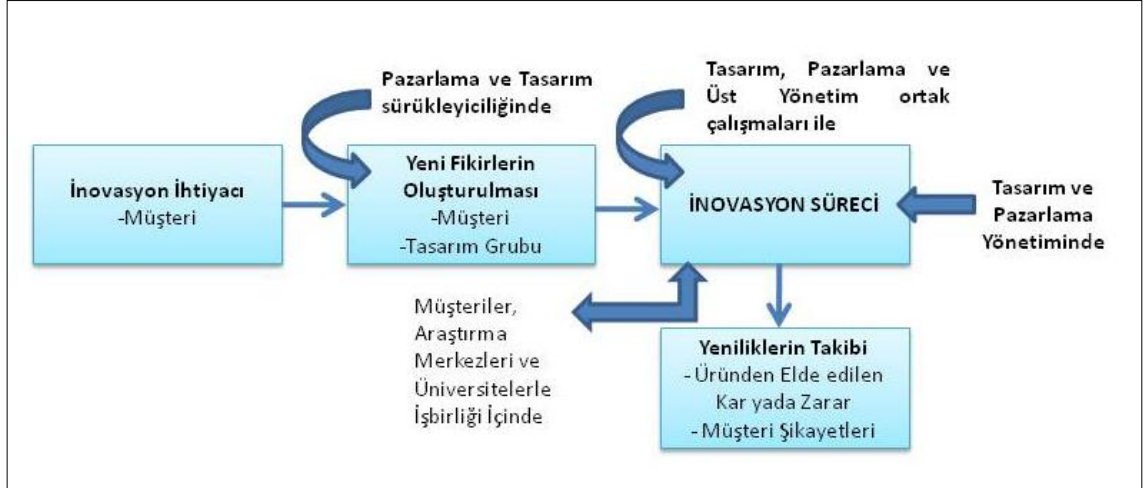
4.2.3.5. C Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Yeniliklerin takibi ve denetimi noktasında en başta fabrika içinde bir kullanıcı grubu teknik yönden ön modelleri incelemekte, sonrasında prototip mağazaya gönderilmektedir. Mağazada prototipi inceleyen müşterinin model hakkında sorduğu sorular, model üzerinde harcadığı zaman gibi bazı değerleri mağaza çalışanları forma doldurup geri besleme ile fabrikadaki ilgili birime göndermektedir.

Firma inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken ürün bazında müşteri şikayetleri analizleri, üründen elde edilen kar veya zarar ve bunların cirolara oranları gibi değerleri incelemektedir.

4.2.3.6. C Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.3'de C Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.3. C Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.4. D FİRMASI

Bünyesinde farklı markalar barındıran ve ürün gruplarına göre farklı üretim birimlerine sahip olan bir firmanın bu birimi 2001 yılında faaliyete geçmiştir. Firma ise 1957 yılından beri geniş ürün gruplarının üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Dünya pazarında bir çok ülkeye ürün sunan firmanın yine dünyanın çeşitli yerlerinde mağazaları bulunmaktadır. Firma “Ev Concept” mağazaları ile ürünlerini ev konsepti anlayışı çerçevesinde müşteri ile buluşturmaktadır. Firma geçtiğimiz dönemlerde süreç ve organizasyon alanında uluslararası çapta oldukça önemli bir belgeyi ilk seferde alma başarısını göstermiştir.

4.2.4.1. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firmada inovasyona hangi alanlarda ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyulduğunu belirleyen bir yol haritası üst yönetimin bilgisi dahilinde oluşturulmaktadır. Firma daha önceden 6 aylık bir süreçte hareket ederken şimdi planlamayı 1 yıllık bir süreç haline getirmiştir. İleride yol haritasının 2-3 yılı kapsaması, yani uzun dönemler için planlama yapılması düşünülmektedir. Firma şimdiden önümüzdeki yıl içindeki özel bir gün için tasarladığı konseptindeki ürünlere yönelik çalışmalar yapmaktadır. Firma yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisinin yanında, ürün liderliğine sahip olmadığı alanlarda arge çalışmalarını yoğun bir şekilde sürdürmekte ve pazarda ilk olan işletmeleri de izlemektedir.

Firmada inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörler rekabet yani gelişen, değişen dünyanın arkasında kalmama düşüncesi ve kurumsal stratejinin liderlik politikasıdır. Son 5 yılda firmadaki inovatif faaliyetlerde sürükleyici olan birimler Ar-Ge ve pazarlama birimleri olmuştur. Ar-Ge birimini besleyen kaynaklar müşterilerin geri dönüşleri, pazarlama biriminin yaptığı tüketici araştırmaları, üst yönetimin destekleri ve yönlendirmeleri olmaktadır. Ar-Ge ve pazarlamadan sonra üst yönetim ve üretim birimi de inovatif faaliyetlerde sürükleyici olmaktadır.

Firmada yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak Ar-Ge bütçesinden karşılanmaktadır. Firma geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) yaklaşık olarak 500.000 TL - 1.000.000 TL arasında kaynak harcamıştır.

4.2.4.2. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

İnovatif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışan Ar-Ge tasarım birimi 10 yıldan beri firmada yer almaktadır. Ar-Ge ve tasarım bir birim altında hizmet verirken ürün geliştirme birimi (Ür-Ge) ayrıdır. 3 beyaz yakalı çalışanı olan Ar-Ge tasarım birimi organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer almaktadır ve makine mühendisliği eğitimi altyapısı bulunan bir yöneticiye sahiptir. Ar-Ge tasarım birimi yeni ürün tasarımında ve var olan tasarımların revizyonunda yetkilidir. Ürünün ambalaj ve etiket tasarımları gibi işlemler de pazarlamanın görüşü alınarak Ar-Ge tasarım biriminde gerçekleştirilmektedir. Firmada süreç inovasyonu ile ilgili yetki üst yönetimde olmakla beraber, özellikle makina alımında Ar-Ge tasarım birimi söz sahibi olabilmektedir.

Firmada ürün inovasyonlarının ticari hale getirilip getirilemeyeceği konusuna üst yönetim, pazarlama, üretim, Ar-Ge tasarım, kalite, maliyet birimleri ile süreç liderlerinin oluşturduğu geniş katılımlı bir tasarım komitesinin yaptığı gözden geçirme ve nihai karar toplantılarında karar verilmektedir. Gözden geçirme toplantısında talepler değerlendirilmektedir. Örneğin pazarlama birimi ürünün nasıl satılacağını, eğer gerekliyse ne tür revizyonların olabileceğini, kalite birimi istenilen testleri bildirmektedir. Nihai karar toplantısında ürünün feshedilmesi ya da koleksiyona girmesine karar verilmektedir.

Firmada çalışanların yönetime katılmalarını sağlamak amacıyla bir takım yenilikler yapılmıştır. Çalışanlar öneri, şikayet, teşekkür vb. dilek ve isteklerini firmadaki küçük ekranlardan portal aracılığıyla bildirmektedir. Öneriler sorumlu bir birim tarafından değerlendirmeye alınmaktadır.

4.2.4.3. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirlerin kaynağı Ar-Ge tasarım birimi olmaktadır. Bu birim çalışanları yeni tasarımlar, yeni koleksiyonlar görmek ve trendi analiz etmek için yurtdışındaki fuarları takip etmektedir.

Örnek bir inovatif ürün üzerinden anlatılan inovasyon sürecinde ilk aşamada Ar-Ge tasarım birimi ve pazarlama biriminin birlikte yaptıkları bir pazar araştırması sonucu bir ürünün kişiye özel olmasını ön plana çıkaran yeni bir fikir ortaya çıkarılmıştır. Bunu sağlamak için Ar-Ge tasarım biriminin kullanılacak malzemeler ve teknik özellikler konusunda yaptığı beyin fırtınalarından sonra yeni model görselleştirilmiştir. Gözden geçirme toplantılarında diğer birimlerin de görüş ve önerileri alınmıştır. Toplantılardan önce hazırlanan prototipler üretim hattına uygunluk, maliyet vb. unsurlarla ilgili alınan görüş ve öneriler ile yenileme ve değiştirme süreçlerine girmektedir. Nihai karar toplantısında ise prototip ürün haline gelmiş olmaktadır. Bu süreçte firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller de dahil edilmekte özellikle üretim konusunda ve inovasyon sürecinde eğitim konusunda uzmanlar veya kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmaktadır.

Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde geri besleme noktasında müşterilerle, ürün testleri konusunda üniversitelerle, yeni malzemeler konusunda tedarikçilerle ve süreç vb. konulardaki iyileştirme çalışmalarında ise araştırma merkezleri ile işbirliğine gitmektedir.

4.2.4.4. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

İnovasyon sürecinde farklı disiplinler arasındaki eşgüdüm, ürün değerlendirme toplantıları gibi birimler arasındaki bilgi paylaşımını artırıcı toplantılarla sağlanmaktadır. Firmada var olan bilgi transfer sistemi ile arge-tasarım ve diğer birimler arasında kurumsal iletişim sağlanmaktadır.

Firmanın esnek bir organizasyonel yapıya sahip olması da eşgüdümü sağlamada yardımcı olmaktadır. Birimler arasında katı sınırlar olmamakla birlikte arge-tasarım biriminin gizlilik kuralları gibi bazı kurallar mevcuttur; fakat bunların hepsi firma çalışanlarının yararına belirlenmiş kurallar olmaktadır.

4.2.4.5. D Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

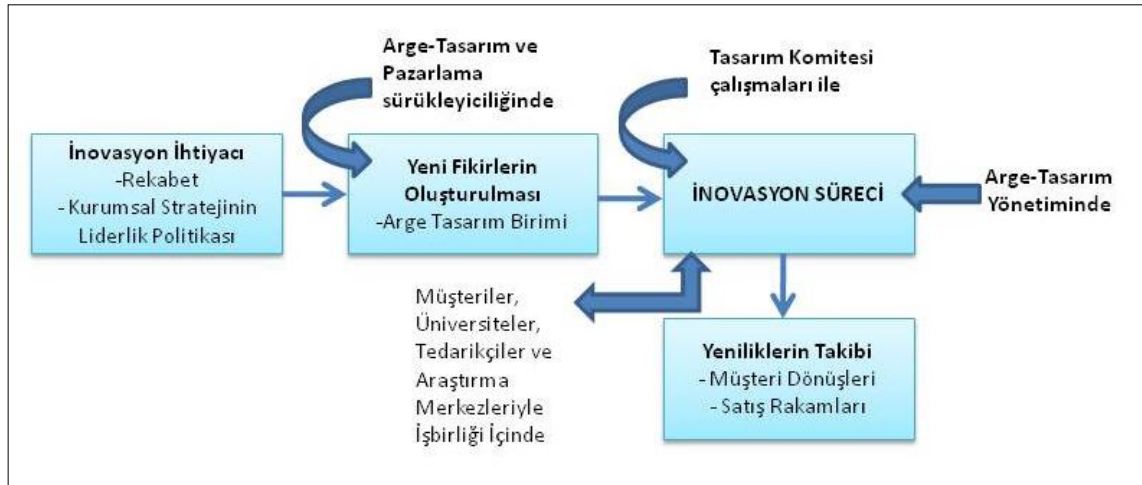
Firmada yeni fikir deneme sürecinde ön modelleri inceleme faaliyeti iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlardan seçilen

kişilere 1'er tane prototip verilmekte ve bunu evinde test etmesi istenmektedir. Modeli deneyen çalışanlar görüş, öneri ve şikayetlerini Ar-Ge tasarım birimine iletmektedir. İkinci olarak belli dönemlerde bayiler firmaya ziyaret gerçekleştirmekte ve bu ziyaretler esnasında bayi yetkililerine prototipler denettirilmekte ve anket formlarıyla görüşleri alınmaktadır.

Yeniliklerin takibi ve denetiminde en çok müşteri ilişkileri yönetimi birimi ve pazarlama biriminden elde edilen müşterilerin geri bildirimleri ve satış rakamları ile ilgili veriler kullanılmaktadır. İnovasyon yatırımlarını yorumlarken Ar-Ge tasarım birimi aylık dökümantasyon hazırlamakta, bütün birimler belli sıklıkta genel bir toplantı yapmaktadır. Bu toplantılarda inovatif etkinlikler için ne kadar kaynak harcadığı, bu etkinliklerin ne kadar sürede gerçekleştirildiği, yeni fikirlerin ne kadarının gerçekleştiği ve koleksiyona sunulduğu gibi değerler incelenmektedir.

4.2.4.6. D Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.4'de D Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.4. D Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.5. E FİRMASI

Markalaşma yolculuğu 1950'li yıllara dayanan firma esnek üretim biçimi ve geniş ürün yelpazesi ile ev mobilyası alanında faaliyetlerine devam etmektedir. Firma geçtiğimiz yıllarda yurtdışı operasyonları kapsamında Dakar ve New York mağazalarının açılışını gerçekleştirmiştir. Bir yandan kendi ürünlerini dünyaya sunan

firma aynı zamanda uluslararası üne sahip markaları Türk müşterileri ile buluşturmaktadır.

4.2.5.1. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firmada ne tip ürünlerin üretileceğinin belirlenmesi fuarlardaki teknolojik, tasarımsal gelişmelerin, yeni malzemelerin takip edilmesi ve mağazalardan gelen müşteri taleplerinin değerlendirilmesi ile gerçekleşmekte ve bu doğrultuda planlamalar yapılmaktadır. Firma yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisine sahiptir.

Firma için inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörler tüketici ihtiyaçları ve sektördeki eğilimler olmaktadır. Bu faktörlere bağlı olarak gerçekleştirilen inovatif faaliyetlerde firmada sürükleyici olan birim Ar-Ge olmuştur. Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak arge şeklinde ayrı bir kalem olmasa da sağlanmakta ve bı konuda bir sıkıntı yaşanmamaktadır. Firmanın geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) harcadığı kaynak 100000 TL ile 499000 TL arasındadır.

4.2.5.2. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada inovatif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışan birim Ar-Ge birimi olup 2003 yılından beri faaliyetlerini devam ettirmektedir. Organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer alan birimde 4 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Birimin yöneticiliğini firma sahibi yapmaktadır. Ar-Ge birimi üretilmesi düşünülen ürünlerin üretilebilir hale getirilmesi noktasında gerekli faaliyetleri gerçekleştirmekte olup firmada geniş bir yetki alanına sahiptir.

İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği, firma içindeki yeni uygulamaların uygulanabilirliği konusunda tasarım bölümünün hazırladığı projeler toplantılarla değerlendirilmekte, üretim öncesi hazırlanan prototipler hem firma içinde denenmekte hem de pilot mağazaya gönderilerek müşterilerin ilgisi ve beğenisine sunulmaktadır. Sipariş geldiği taktirde prototip üretime alınmaktadır. Nihai karar üst yönetim tarafından verilmekte olup tasarım, Ar-Ge ve Ür-Ge birimleri de bu sürece dahil olan birimlerdir.

Firmadaki inovatif kültür açısından birimler ve çalışanların arasındaki paylaşım önem taşımakta olup bu yapı yenilikçi fikirlerin üretilmesine zemin hazırlamaktadır.

4.2.5.3. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirler çoğunlukla üst yönetimden çıkmaktadır. Ar-Ge ve Ür-Ge birimleri ise yapılabirlik noktasında görüş bildirmektedir. Nihai kararı üst yönetim vermektedir. Ürün bazında bu süreç genellikle piyasa araştırması (özellikle yurtdışı fuarlar), tasarımın oluşturulması, görselleştirme, prototipleme ve üretim şeklinde işlemekte olup inovasyon sürecinde firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller dahil edilmemektedir. Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde en çok müşterilerle işbirliği yapmaktadır.

4.2.5.4. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

İnovasyon sürecinde farklı disiplinlerin bir arada çalışma yapması ve eşgüdüm proje lideri olan üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Birimler üst yönetimle ve diğer birimlerle sürekli paylaşım içinde çalıştıkları için koordinasyon sorunu kalmamaktadır.

Firmada esnek bir organizasyonel yapılanma olduğu için birimlerin sınırlandırılması söz konusu olmamaktadır. Bu yapı yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamada büyük rol oynamaktadır.

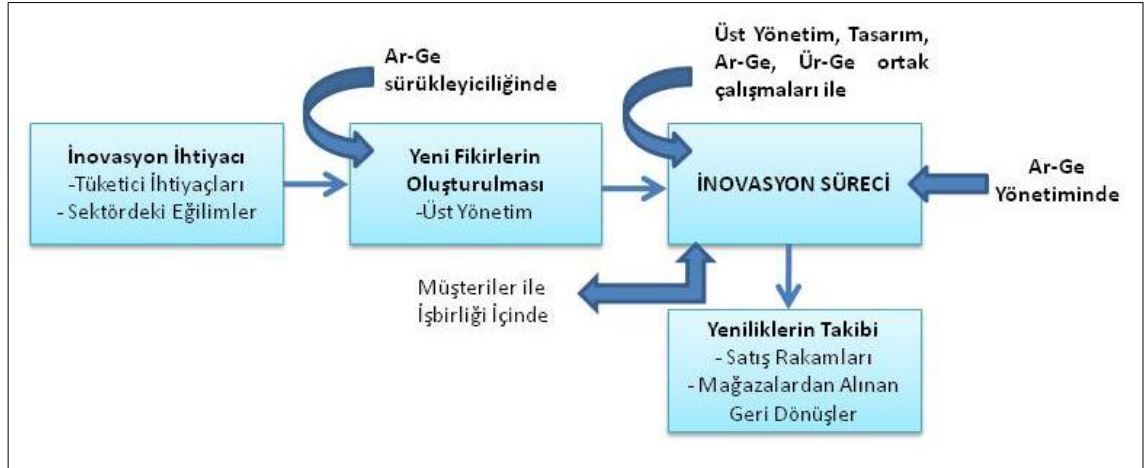
4.2.5.5. E Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Yeni fikir deneme sürecinde hazırlanan prototip ürünler hem fabrika içinde hem de pilot mağazalara deneme amaçlı gönderilen prototiplerle fabrika dışında incelenmektedir. Yeniliklerin takibi ve denetimi noktasında müşteri firma için en önemli kaynak olmaktadır. Mağazalarda müşterilerin ürünlere olan yaklaşımları gözlemlerle belirlenmekte ve müşteri memnuniyeti anketleri yapılmaktadır. Yine mağaza müdürleri ve çalışanlarından gelen fikirler değerlendirilmektedir.

Firma inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken satış rakamlarını incelemektedir. Yine mağazalardan gelen geri beslemelerde bu kararlarda oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Firmada 6 ayda bir yapılan yönetim gözden geçirme toplantılarında ürünlerin üretiminin devam edip etmeyeceği konusunda kararlar alınmaktadır.

4.2.5.6. E Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.5’de E Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.5. E Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.6. F FİRMASI

Firma 1998 yılından beri metal ofis mobilyaları alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. Kuruluşunun ilk yıllarında Avrupa pazarına odaklanan firma bugün ürünlerini dünya pazarına sunmaktadır. Yurtdışında fabrikası ve satış ofisi bulunan firma ürünlerini toptancılar aracılığıyla nihai tüketicilere ulaştırmaktadır.

4.2.6.1. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firma kurumsal stratejilerin bir parçası olarak inovasyona hangi alanlarda ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir yol haritasına sahip olup, bu haritanın çizilmesinde müşteriler büyük önem arz etmektedir. Üretimde yeniliği daha fazla tercih eden firmada müşteriler istedikleri ürünleri firmaya tarif etmekte, Ar-Ge biriminin çalışmaları ile ürün müşteriyle beraber tasarlanmakta ve planlamada müşteri büyük rol oynamaktadır. Firmanın müşterileri toptancılarıdır. Bu noktada planlama yapılırken nihai tüketici ile görüşülmemekte, toptancılar firmaya nihai tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bildirmektedir.

Firmanın inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör rekabettir. Firma inovasyonu değişen müşteri ihtiyaçlarının tatmininde rakiplerinden daha farklı ürünler sunarak rakiplerine tercih edilmesi noktasında güçlü bir kaynak olarak görmektedir. Bu yüzden firma yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisini uygulamaktadır.

Son 5 yılda firmadaki inovatif faaliyetlerde sürükleyici olan birim üst yönetim olmuştur. Üst yönetim yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynağı Ar-Ge

kalemi altındaki bütçeden sağlamaktadır. Firmanın geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) harcadığı kaynak miktarı 100000 TL ile 499000 TL arasındadır.

4.2.6.2. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada inovatif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili Ar-Ge birimi 12 yıldır çalışmalarını sürdürmektedir. 4 tane beyaz yakalı çalışana sahip birim organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer almaktadır. Birimin yöneticiliğini uzun yıllardır bu alanda görev yapmış deneyimli bir teknik eleman yapmaktadır.

Firmada yeni ürün tasarımları ve süreç yenilikleri üst yönetim tarafından belirlendiği için Ar-Ge biriminde genellikle iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bir ürün inovasyonunun ticarileştirilmesi noktasında firma müşteri isteği olmadan yeni bir ürün geliştirme sürecine girmemektedir. Yeni ürün kararında üst yönetim ve Ar-Ge birlikte çalışmaktadır. Firma içinde yeni süreç uygulamaları ise genellikle üretimin sıkıştığı noktalardaki iyileştirme çalışmaları şeklinde üretim biriminden ortaya çıkmakta ve süreç inovasyonu uygulamalarında karar üst yönetime ait olmaktadır.

Firmada fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında üst yönetim çalışanların görüş ve önerilerin dinlemekte ve gerekirse uygulama noktasında talimatlar vermektedir. Bir ürün grubunun montajını yapan elemanlar ürün montajında bir vida yerinin 5 mm daha sağda olması halinde daha verimli bir montaj sağlanacağını ve ürünün işlevselliğinin artacağını belirlemiştir. Bu örnekte olduğu gibi geri beslemeler ile firma ürünlerinde modifiye çalışmaları yapmaktadır.

4.2.6.3. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirler üst yönetimden çıkmaktadır. Bu sayede sürecin daha çabuk sonuçlandığı düşünülmektedir. Firmada daha çok süreç yenilikleri ön plandadır. Geçtiğimiz dönemlerde parça kaynatılma sürecinde bir süreç yeniliği gerçekleştirmiştir. Yine firmada üretime geçmiş bir ürünün içerisinde kullanılan yeni menteşe sistemine patent alınmıştır. Firma yeni ürün geliştirme sürecinde ise toptancıların nihai tüketicilerin ihtiyaçları hakkındaki bildirimlerini piyasa araştırması şeklinde değerlendirmektedir. Bu bildirimlerden sonra görselleştirmeler yapılmakta, prototip üretilmekte ve değerlendirmeler sonrasında üretim faaliyeti gerçekleşmektedir. İnovasyon sürecinde firma içindeki ekibe firma dışından profesyoneller dahil edilmemektedir. İşbirliği konusunda firmanın en önemli kaynakları müşteriler ve tedarikçilerdir.

4.2.6.4. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

İnovasyon sürecinde eşgüdüm Ar-Ge birimi ile üst yönetim arasındaki toplantılar ile sağlanmaktadır. Müşterilerden bir talep geldiğinde bu talepler üst yönetim tarafından değerlendirilmekte ve Ar-Ge birimiyle paylaşımlarda bulunmaktadır. Nihai karar üst yönetim tarafından verilmektedir. Firmadaki esnek organizasyonel yapılanma eşgüdümü sağlamada yardımcı olmaktadır.

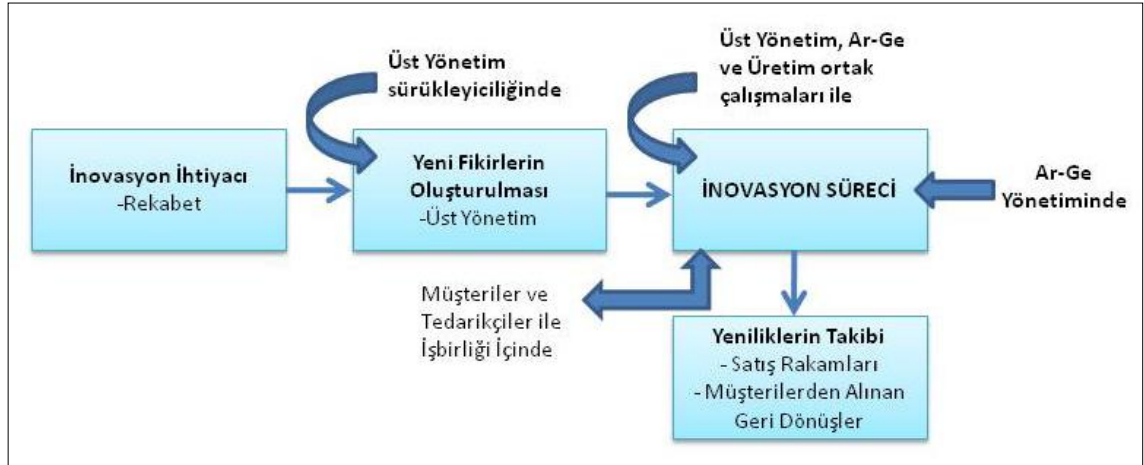
4.2.6.5. F Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Firma içinde yeni fikir deneme sürecinde ön modelleri inceleyip fikir veren bir kullanıcı grubu vardır. Müşterilerinin büyük toptancılar olması nedeniyle firmanın ürünlerinin sergilendiği bir showroom bulunmamaktadır.

Yeniliklerin takibi ve denetiminde yeni ürünler müşteri istek ve taleplerine göre geliştirildiği için müşterilerden alınan geri dönüşler ve satış rakamları incelenen en önemli değerler olmaktadır.

4.2.6.6. F Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.6'da F Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.6. F Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.7. G FİRMASI

Mobilya sektöründe atölye sisteminden endüstriyel boyuta geçişte öncü rol oynayan ilk firmalardan olan G firması 1968 yılında kurulmuştur. Firma bünyesinde yürütülen hedef kitle araştırmaları ve müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda geniş ürün koleksiyonuna yeni ürünler eklemekte olan firma Türkiye'de ISO 9001 kalite belgesini alabilen lider kuruluş olma unvanına sahiptir.

4.2.7.1. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firmada inovasyona hangi alanlarda ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir yol haritası bulunmaktadır. Firma kendini yenileme, pazara ayak uydurma, teknolojiyi uygulama konularında belirli dönemlerde yönetim ve tasarım takımıyla paylaşımlarda bulunmakta, bu paylaşımlarda sektörde ne gibi gelişmelerin yaşandığı, bu gelişmelerin firma olarak neresinde bulunduğu ve ne kadar önüne geçilebileceğine dair değerlendirmeler yapılmaktadır.

Firmada inovasyon ihtiyacın belirleyen en önemli faktör günün koşulları ve şartlarına yani değişime uyum sağlamaktır. Firma bu doğrultuda yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisine sahiptir. Firma aynı zamanda uluslararası pazarda ilk olan işletmeleri de takip etmektedir.

Firmada bulunan tasarım grubu Ar-Ge çalışmalarını da kendi bünyelerinde yapmakta ve inovatif faaliyetlerde sürükleyici birim olmaktadır. Sadece Ar-Ge'ye yönelik çalışan elemanlar ve bir birim olmadığı için yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak araştırma bütçesi altında değil genel giderlerin altında detaylanmış olarak görünen kalemden sağlanmaktadır. Üst yönetim tasarım grubunu eğitimlere, fuarlara göndermekte ve yenilik geliştirme noktasında destek vermektedir. Firma geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) yaklaşık olarak 100.000 TL ile 499.000 TL arasında kaynak harcamıştır.

4.2.7.2. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada kurulduğundan beri var olan tasarım birimi inovatif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışmaktadır. 5 tasarımcısı bulunan birim organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer almaktadır. Birimin yöneticiliğini ise dönem dönem değişen tasarım altyapısına sahip (endüstri ürünleri tasarımcısı, iç mimar, mimar) takım lideri yapmaktadır. Birim pazarda yer alabilecek, uygulanabilir projelerin üretilmesine destek vermektedir.

İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği, firma içindeki yeni uygulamaların yapılabilirliği konusunda pazarlama, tasarım, üretim birimleri ile üst yönetimin katıldığı toplantılar düzenlenmekte, bu toplantılarda yeniliğin karlı ve verimli olup olmadığı tartışılmaktadır. Nihai karar üst yönetim tarafından verilmektedir.

Firmada inovasyon kültürü açısından herkes önerilerini dile getirebilmektedir. Ödül-öneri sistemine göre kim ne kadar öneri getirirse ödüllendirilmekte, eğer bu öneriler uygulanabilir olursa daha fazla ödüllendirilmektedir.

4.2.7.3. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada yeni fikirler tasarım grubundan çıkmakta, üst yönetim de kendi içinde sürekli toplantılar yapmaktadır. Ortaya çıkan inovatif düşünce kendini geliştiren bir mekanizma sağlamakta ve firma ihtiyaç olduğu anda yenilik ve değişiklik yapmaktadır. Firmada geçtiğimiz dönemlerde ürün gruplarındaki kapıların daha hızlı cilalanması için bir süreç yeniliği uygulanmıştır.

İnovasyon sürecindeki firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller dahil edilmektedir fakat bu bir yenilik fikri almak şeklinde değil bir tasarımcı ile işbirliğine gidilip tasarımının üretilmesi şeklinde olabilmektedir.

Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde üniversiteler, tedarikçiler ve müşterilerle işbirliğine gitmektedir.

4.2.7.4. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

Firmada yalın bir organizasyon şeması içinde tasarım, ürün geliştirme ve üretim birimleri bulunmaktadır. Bu birimler inovasyon sürecinde bir ürünün nasıl üretileceğini, hangi malzemeler ve makinaların gerekli olacağı konusundaki bilgileri toplantılarla paylaşmakta ve neyin üretilip neyin üretilmeyeceğini belirlemektedir.

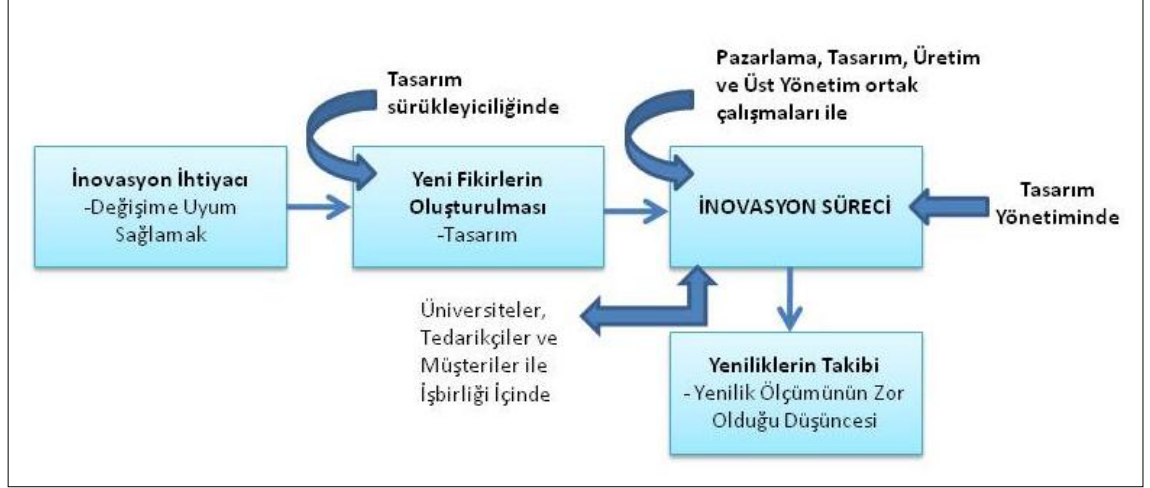
Firmada esnek bir yapılanma olduğu için rotasyonlar yapılabilmekte, örneğin bir tasarımcı ürün geliştirme birimine kayabilmektedir. Bu yapılanma eşgüdümü sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

4.2.7.5. G Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Firmada yeni fikir deneme sürecinde ön modelleri inceleyip fikir veren hedef bir kullanıcı grubu bulunmamaktadır. İnovasyon yatırımlarının geri dönüşü konusunda ise firma yeniliğin ölçülmesinin zor olduğu düşüncesine sahiptir. İnovatif bir şey genellikle detay olduğu için bunun ürün gruplarının satışı içinde değerlendirilmesinin zor olduğu ve satış rakamlarının inovatif yatırımın geri dönüşü için çok sağlıklı olmadığı düşünülmektedir.

4.2.7.6. G Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.7’de G Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.7. G Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

4.2.8. H FİRMASI

Bünyesinde farklı markaları barındıran bir firmanın panel mobilya üretim birimlerinden biri olan bu birim 1996 yılından beri üretim faaliyetlerine devam etmektedir.

Firma kuruluşundan bu yana kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemini tüm süreçlerinde etkin olarak kullanmakta ve araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermektedir. Firmanın bu birimi de grup bünyesindeki markalara panel mobilya (yatak odası, yemek odası, genç odası, bebek odası) üretimi yapmaktadır.

4.2.8.1. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Planlanması

Firmada inovatif düşüncelerin tasarım projeleriyle birlikte geliştirildiği ve dönem dönem farklı inovasyon fikirlerinin değerlendirilip projelere entegre edildiği tasarım odaklı bir planlamadan bahsedilebilir.

Ulusal ve uluslararası piyasadaki rekabetten dolayı müşteri inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör olmaktadır. Firma süreç inovasyonunda yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisine sahiptir. Ürün inovasyonunda ise gelişmiş bir Ar-Ge departmanına sahip olunup, uluslararası pazarda öncü olan işletmeler izlenmekte ve ürün liderliğini de ele geçirme şeklinde karma bir strateji uygulamaktadır.

Firmada sürece ilişkin ve organizasyonel inovasyonları üst yönetim ve üretim mühendisleri yönlendirirken, ürün inovasyonlarıyla ilgili sürükleyici birim Ar-Ge olmaktadır.

Firmada yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli destek noktasında hiçbir problem yaşanmamaktadır. Ar-Ge birimi ne kadar kaynağa ihtiyaç duyduğunu, bunun ne kadarının inovatif etkinliklere harcanacağını öngörüler şeklinde yıllık plan çalışmalarında belirtmekte ve gerekli kaynak Ar-Ge tasarım kalemi altından birime sağlanmaktadır. Firmanın geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için harcadığı miktar 500.000 TL ile 1.000.000 TL arasındadır.

4.2.8.2. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Organizasyon Sağlanması

Firmada inovatif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışan birim Ar-Ge birimi olup 15 seneden beri faaliyetlerini yürütmektedir. 7 beyaz yakalı çalışan sayısına sahip birim organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer almaktadır. Burada bu birimin bünyesinde farklı markaları barındıran bir firmanın A markasının panel mobilya bölümünün Ar-Ge birimi olduğunu hatırlatmakta fayda görülmektedir. Çünkü marka ve firma bazında Ar-Ge biriminde çalışan sayısı düşünüldüğünde bu sayı değişecektir. Birimin yöneticiliğini bir mimar yapmaktadır.

Ar-Ge birimi piyasa araştırmaları, trend takipleri, fuarlar vb. aktivitelerden elde edilen bilgileri, gözlemleri farklı bir şekilde yorumlayarak pazar için yeniliğe dönüştürme yönünde çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda fikir oluşturma, prototipleme, piyasada satılabilirlik konularında çalışma yapan birim üretime uygunluk toplantılarında da yeni ürünün üretime alınıp alınmayacağı hususunda paylaşımlarda bulunmaktadır. Birimde geliştirilen yalın tasarım projesi ile bir harita oluşturulmuş olup yeni projeler bu haritaya göre yapılmaktadır.

Firma içindeki süreç yeniliklerinin uygulanabilirliği konusunda üst yönetim karar vermekte, tasarım konusunda ise tasarım toplantılarında üst yönetim, Ar-Ge ve pazarlama birimleri karar almaktadır.

Firmada çalışanların yönetime katılmasını sağlamak amacıyla oldukça etkin bir uygulama geliştirilmiştir. Bir öneri sistemine sahip olan firmada her çalışanın her ay bir öneri vermesi zorunluluğu getirilmiştir. Bu öneriler hangi bölüm için yapıldıysa o bölüm önerileri inceleyip değerlendirmesini yapmakta ve ilgili öneri sahibine geri dönüşte bulunmaktadır.

4.2.8.3. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Yürütülmesi

Firmada özellikle ürün anlamında yeni fikirler Ar-Ge biriminden çıkmakta iken, süreç yenilikleri ile ilgili danışman firmalardan görüşler alınmakta ve ortak projeler geliştirilmektedir. İnovasyon sürecindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller de dahil edilmektedir.

Ürün bazında inovasyon süreci pazarlama biriminin Ar-Ge birimine verdiği girdi ile başlamaktadır. Bu girdi geliştirilecek ürünün malzemeleri, maliyeti, hedef kitlesi, yaş grubu vb. ilk bilgileri kapsamaktadır. Bu süreç tasarım araştırması olarak da adlandırılabilir. Ar-Ge aldığı projeyi önce yurtiçi ve yurtdışında daha önce yapılmış projeler ile birlikte değerlendirmekte ve yenilik gerçekleştirilebilecek yönler bulunmaya çalışılmaktadır. Eskizlerin hazırlanması, görselleştirme aşamasından sonra proje üst yönetim ve pazarlama biriminin de katıldığı toplantıda sunulmaktadır. Revize kararları bu toplantıda alınmakta ve sonrasında atölyeye gönderilen projenin prototipi üretilmektedir. Prototip teşhir salonuna konulmakta ve tasarım kurulu üretilip üretilmeyeceğini dair son kararı burada almaktadır.

4.2.8.4. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinde Koordinasyon Temini

Firmada herkesin paylaşım içinde olduğu esnek bir yapılanma söz konusu olup bu yapılanma eşgüdümü sağlamada büyük rol oynamaktadır. Düzenlenen ara toplantılarda farklı disiplinler birarada çalışma yapmakta ve paylaşımlarda bulunmaktadır.

Firma inovasyon bazlı faaliyetlerinde müşteriler, araştırma merkezleri, üniversiteler ve tedarikçiler ile işbirliğine gitmektedir.

4.2.8.5. H Firmasında İnovasyon Süreçlerinin Denetimi

Firmada yeni fikir deneme sürecinde ön modeller incelenmekte ve özellikle üretime uygunluk toplantılarına katılan ilgili birimler fikirlerini belirtmektedirler.

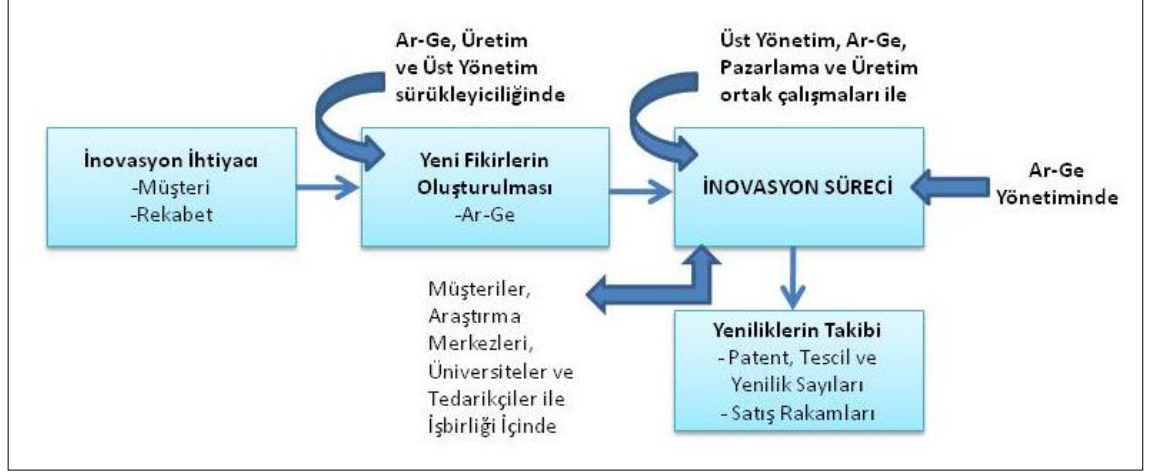
Süreç yeniliklerinde yapılan bir yeniliğin takibi ve denetimini üretim birimi gerçekleştirmektedir. Yeni ürünlerde ise ürün takibini pazarlama birimi yapmaktadır. Ürünün geliştirilmesi ile ilgili taleplerde pazarlama birimi Ür-Ge ile temasa geçmekte, tasarımı ilgilendiren bir konuda ise Ar-Ge birimine dönülmektedir.

İnovasyon yatırımlarının geri dönüşü yorumlanırken Ar-Ge birimi patent, tescil, yapılan ürün inovasyonu sayısı vb. değerleri 3 ayda bir üst yönetime sunmaktadır.

Pazarlama birimi satış rakamları ve bu rakamların ciroya oranı gibi değerleri incelemektedir.

4.2.8.6. H Firmasında İnovasyon Yönetimi Sürecinin Özet Modeli

Şekil 4.8’de H Firmasındaki inovasyon yönetimi sürecinin özetini içeren model görülmektedir.



Şekil 4.8. H Firmasında İnovasyon Yönetimi Süreci Modeli

BEŞİNCİ BÖLÜM

SENTEZ

5.1 BULGULARIN SENTEZİ

Türkiye Mobilya Endüstrisinde 100'ün üzerinde çalışanı olan 64 firmaya uygulanan nicel araştırmada inovasyon kavramının firmanın faaliyet alanının sınırları dışında demografik özellikleriyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucu çıkarılmıştı. Aynı zamanda firma içindeki inovatif bir yapının inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştı. İlk aşamadan sonra 64 firma arasından seçilen 8 firma ile inovasyon sürecini nasıl yönettiklerine dair bir görüşme gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelere ilişkin veriler bir önceki bölümde sunulmuştu.

Bu bölümde nitel çalışma kapsamında görüşülen 8 firmaya ait veriler sentezlenerek Türkiye Mobilya Endüstrisinde genel manada inovasyon sürecinin işleyişi ve yönetimi hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Tablo 5.1'de firmalardaki inovasyon ihtiyacı ve yeni fikirlerin kaynağı görülmektedir.

Tablo 5.1. Firmalardaki İnovasyon İhtiyacı ve Yeni Fikirlerin Kaynağı

	Sahiplik Statüsü	Ana Faaliyet Alanı	İnovasyon İhtiyacının Nedeni	Sürükleyici Birimler	Yeni Fikirlerin Kaynakları	Firma Yaşı
A Firması	Aile Şirketi	Ofis Mobilyaları	Rekabet Koşulları	Üst Yönetim ve Ar-Ge	Üst Yönetim	53
B Firması	Ortaklık	Ev Mobilyaları	Rekabet Koşulları	Ar-Ge	Ar-Ge ve Pazarlama	25
C Firması	Diğer	Ev-Ofis Mobilyaları	Müşteri	Pazarlama ve Tasarım	Tasarım	42
D Firması*	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları- Ev Tekstili	Rekabet ve Liderlik Politikası	Ar-Ge- Tasarım ve Pazarlama	Ar-Ge- Tasarım	10
E Firması	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları	Tüketici İhtiyaçları ve Sektördeki Eğilimler	Ar-Ge	Üst Yönetim	51
F Firması	Ortaklık	Ofis Mobilyaları	Rekabet Koşulları	Üst Yönetim	Üst Yönetim	13
G Firması	Ortaklık	Mutfak Mobilyaları	Değişime Uyum Sağlama	Tasarım	Tasarım	43
H Firması*	Aile Şirketi	Panel Mobilya	Müşteri ve Rekabet Koşulları	Ar-Ge, Üretim ve Üst Yönetim	Ar-Ge	15

* Bünyesinde farklı markaları bulunduran bir grubun üretim birimlerinden biri incelenmiştir.

Verilerden elde edilen çıkarımların paylaşılmasının ardından Türkiye Mobilya Endüstrisindeki inovasyon yönetimi sürecinin nasıl işlediğine dair bir model geliştirilecektir.

5.1.1. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Planlaması

Örneklem kapsamındaki firmalarda genel bir inovasyon stratejisinden bahsedilmekte fakat çoğunda bu strateji radikal yeniliklerden öte mevcut ürünlerde yapılacak modifikasyonları, iyileştirmeleri kapsamaktadır. Planlamaların çoğu ürün geliştirme odaklı yapılmaktadır.

İnovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör rekabet koşullarıdır. Firmalar değişime ayak uydurabilmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak için inovasyon yapma zorunluluğu hissetmektedir. Bu kapsamda firmalarda inovasyon konusunda sürükleyici olan birimlerin değişiklik gösterdiği gözlenmektedir. Ofis mobilyaları sektöründeki firmalardaki yenilikçi fikirlerin kaynağı ve sürükleyicisinin üst yönetim olması dikkat çekerken, diğer firmalarda Ar-Ge ve tasarım birimleri yenilikçi fikirlere kaynak teşkil etmektedir.

Firmaların çoğu yeni bir ürünü ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisini uygulamaktadır fakat bu daha çok ürün bazında olmaktadır. Bu stratejideki rakiplerin de Türkiye’deki rakipler olduğu bir gerçektir. Çünkü çoğu firma yurtdışı fuarlarda görülen yenilikleri yurtçinde ilk olma amacıyla koleksiyonlarında uygulamakta veya süreç veya organizasyonel manada yenilikler gerçekleştirmektedir.

Örneklemdeki firmaların tamamında üst yönetim yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynağı sağlamaktadır. Firmaların çoğu geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (Ar-Ge dahil) yaklaşık 100.000 TL - 499.000 TL arası kaynak harcamıştır.

5.1.2. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyonun Organize Edilmesi

Örneklemdeki firmaların çoğunda inovatif faaliyetlerin yönetimini Ar-Ge birimi gerçekleştirmektedir. Tasarım ve pazarlama birimleri de çeşitli firmalarda bu konuda etkin bir rol oynamaktadır. Örneklemdeki firmaların inovatif faaliyetlerini yöneten birimlerinin yöneticileri eğitim altyapısı itibari ile çeşitlilik göstermektedir. Firmalardaki inovasyon yönetimi sürecinde etkili olan birimler Tablo 5.2’de sunulmaktadır. Bu birimler genellikle ürün inovasyonu kapsamında yetkilendirilmiş

olup, pazarlama inovasyonları daha çok pazarlama birimi; sürece ilişkin ve organizasyonel inovasyonlar ise üst yönetim ve üretim birimlerinin yetkisi dahilinde gerçekleşmektedir.

Tablo 5.2. Firmalarda İnovasyon Yönetimi Sürecinde Etkili Olan Birimler

	Sahiplik Statüsü	Ana Faaliyet Alanı	İnovasyonu Yöneten Birim	Birim Yöneticisi	Süreçte Yer Alan Diğer Birimler	Firma Yaşı
A Firması	Aile Şirketi	Ofis Mobilyaları	Ar-Ge	Orman Endüstri Mühendisi	Pazarlama, İş Geliştirme ve Üst Yönetim	53
B Firması	Ortaklık	Ev Mobilyaları	Ar-Ge	Deneyimli Bir Teknik Eleman	Pazarlama, Üretim ve Üst Yönetim	25
C Firması	Diğer	Ev-Ofis Mobilyaları	Tasarım ve Pazarlama	Mimar	Üst Yönetim	42
D Firması*	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları- Ev Tekstili	Ar-Ge Tasarım	Makine Mühendisi	Tasarım Komitesi	10
E Firması	Aile Şirketi	Ev Mobilyaları	Üst Yönetim	Firma Sahibi	Tasarım, Ar-Ge ve Ür-Ge	51
F Firması	Ortaklık	Ofis Mobilyaları	Ar-Ge	Deneyimli Bir Teknik Eleman	Üretim ve Üst Yönetim	13
G Firması	Ortaklık	Mutfak Mobilyaları	Tasarım	Tasarım Eğitilmiş Takım Lideri	Pazarlama, Üretim ve Üst Yönetim	43
H Firması*	Aile Şirketi	Panel Mobilya	Ar-Ge	Mimar	Pazarlama, Üretim ve Üst Yönetim	15

* Bünyesinde farklı markaları bulunduran bir grubun üretim birimlerinden biri incelenmiştir.

Bu kapsamda örnekteki firmaların çoğunda Ar-Ge biriminin tasarım birimi gibi çalıştığı ve araştırma kısmında müşteri araştırması, geliştirme kısmında ise ürün geliştirmesi yaptıkları söylenebilir. Bu durum özellikle süreç iyileştirmelerinde, organizasyonel yeniliklerde firmaların dışarıdan destek almasının nedeni olarak açıklanabilir.

Firmalarda inovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği ve firma içindeki yeni uygulamaların fizibilitesi, yapılan piyasa araştırmaları, yeniliğin getireceği maliyet ve firmanın konseptine uygun olup olmaması yönünden değerlendirilmekte ve kararlar Ar-Ge, tasarım, pazarlama, üretim birimleri ve üst yönetimin katıldığı toplantılarda alınmaktadır.

Nicel araştırma bölümünde inovasyon kültürünün inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örneklemedeki firmaların tamamında firmadaki çalışanların yönetime katılmasını teşvik eden bir örgüt kültüründen bahsetmek mümkündür. Örneklemedeki firmaların görüşmelerde belirttikleri çalışanlar arasındaki paylaşım, görüş ve önerileri artıran uygulamalar genellikle kalite yönetimi kapsamında firma içinde kurulan sistemlerdir. İnovatif kültür yenilikçi düşüncelerin üretilip, tartışılıp değerlendirileceği bir ortamı ifade etmesi nedeniyle sadece olumlu bir örgüt iklimi sağlamakla değil aynı zamanda çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik eden, çalışanların kendilerini her gün geliştirebildikleri ve yeni fikirlerle radikal değişiklikleri gerçekleştirebilecek bir yapıya sahip olmakla oluşmaktadır.

5.1.3. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Sürecinin Yürütülmesi

Örneklemedeki firmalarda yeni fikirler genellikle yenilik faaliyetlerinde sürükleyici olan birimlerden çıkmaktadır. Innobarometer anketinde (The Gallup Organization, 2007) inovasyon kaynağı olarak ilk sırada üst yönetim yer almaktadır. Onu sırasıyla üretim mühendisleri, pazarlama departmanı, tasarım grubu ve Ar-Ge izlemektedir. Örneklemedeki firmalardan sadece biri üretim birimini sürükleyici olarak belirtmiş olup, firmaların hiçbirinde üretim departmanı inovasyon kaynağı olarak belirtilmemiştir. Yapılan inovasyon çalışmalarının genellikle koleksiyonlardaki mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve pazarlamada yenilik şeklinde olduğu ve birkaç firma dışında süreç ve organizasyon inovasyonu noktasında yenilik üretiminin yeterli olmadığı görülmektedir.

Örneklemedeki firmaların çoğunda süreç genellikle ürün geliştirme odaklı işlemekte ve öncelikle piyasa araştırması ile başlamaktadır. Bu araştırmada değişen piyasa koşullarında müşterilerin istek ve ihtiyaçları analiz edilmekte, firmanın bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla koleksiyonuna ne tip yeni ürünler katacağı noktasında yeni fikirler oluşturulmaktadır. Bu süreçte özellikle yurtdışında düzenlenen fuarlar, tasarım haftaları vb. aktiviteler yeni fikirlerin oluşumunda büyük rol oynamaktadır. Oluşan yeni fikir kullanılacak malzemeler, teknik özellikleri ve maliyeti gibi faktörler açısından değerlendirilmekte ve yapılan değerlendirmelerden sonra model görselleştirilmektedir. Görselleştirilen modelin prototipi yapılmakta, prototip firma içi ve/veya firma dışındaki kullanıcı grupları tarafından denenmekte ve müşterilerin

fikirleri, üretim hattına uygunluk ve maliyet gibi faktörlerin değerlendirilmesinden sonra olumlu sonuçlanan modeller üretime alınmaktadır. Süreç inovasyonları ve organizasyonel inovasyonlarda ise süreç üst yönetim tarafından yürütülmektedir.

5.1.4. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Sürecindeki Koordinasyon

Örneklem kapsamındaki firmaların tamamında esnek bir organizasyonel yapılanma mevcuttur. Bu yapılanma keskin sınırlara sahip olmayıp gerektiğinde bölümler arası geçişlere de imkan vermektedir. İnovasyon sürecinde bu yapılanma birimlerin kendi içinde ve birimlerarası düzenlenen toplantı vb. faaliyetlerde eşgüdümü sağlama adına yardımcı olmaktadır.

Firmalar müşterilerle ön modellerin denenmesi, görüşlerinin alınması, istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geri dönüşler noktasında güçlü bir işbirliği içindedirler. Tedarikçilerle daha çok yeni aksesuarlar, kumaşlar vb. yeni malzemeler konularında paylaşım içinde bulunmaktadır. Üniversiteler ve araştırma merkezlerinden ise daha çok üretim, süreç, teknoloji vb. teknik konularda danışmanlık şeklinde destek alınmaktadır.

5.1.5. Örneklem Kapsamındaki Firmalarda İnovasyon Süreci Denetimi

Firmaların çoğunda yeni fikirleri test etme sürecinde ön modelleri inceleyip fikir veren hedef kullanıcı grupları bulunmaktadır. Bu gruplar firma içindeki çalışanlar olabileceği gibi mağazalardaki müşteriler de olabilmektedir. Bazı firmalarda prototipler hem firma içinde hem de mağazalarda denenmektedir.

Örneklemdeki firmalar inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken çoğunlukla satış rakamları ve müşterilerden gelen geri dönüşleri değerlendirmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin ölçümü zordur. Örneğin bir dolap sisteminde tamamen farklı bir açılma-kapanma sağlayan bir menteşe sistemi geliştirilsin. Piyasaya sürülen bu dolabın sadece satış rakamlarını incelemek yeni geliştirilen açılıp kapanma özelliği dışında farklı bir nedenden ötürü ürünü alanları da kapsayacağı için inovatif uygulamanın ne kazandırdığı konusunda sağlıklı bir bilgi veremeyecektir. Bundan ötürü örneklemdeki firmalardan sadece birisi tarafından belirtilen patent, tescil sayısı, ürün, süreç vb. inovasyon sayısı inovatif faaliyetlerin etkinliğini gösteren önemli değerlerdir. Fakat Türkiye mobilya sektörü genelinde patent, tescil vb. belgelendirme işlemleri yeterli düzeyde olmadığı gibi, yenilik gerçekleştiren bazı firmalar patent almadıkları

için yenilikleri diğer firmalar tarafından kopyalandığında her hangi bir itirazda da bulunamamaktadırlar.

5.2. MODELLEME

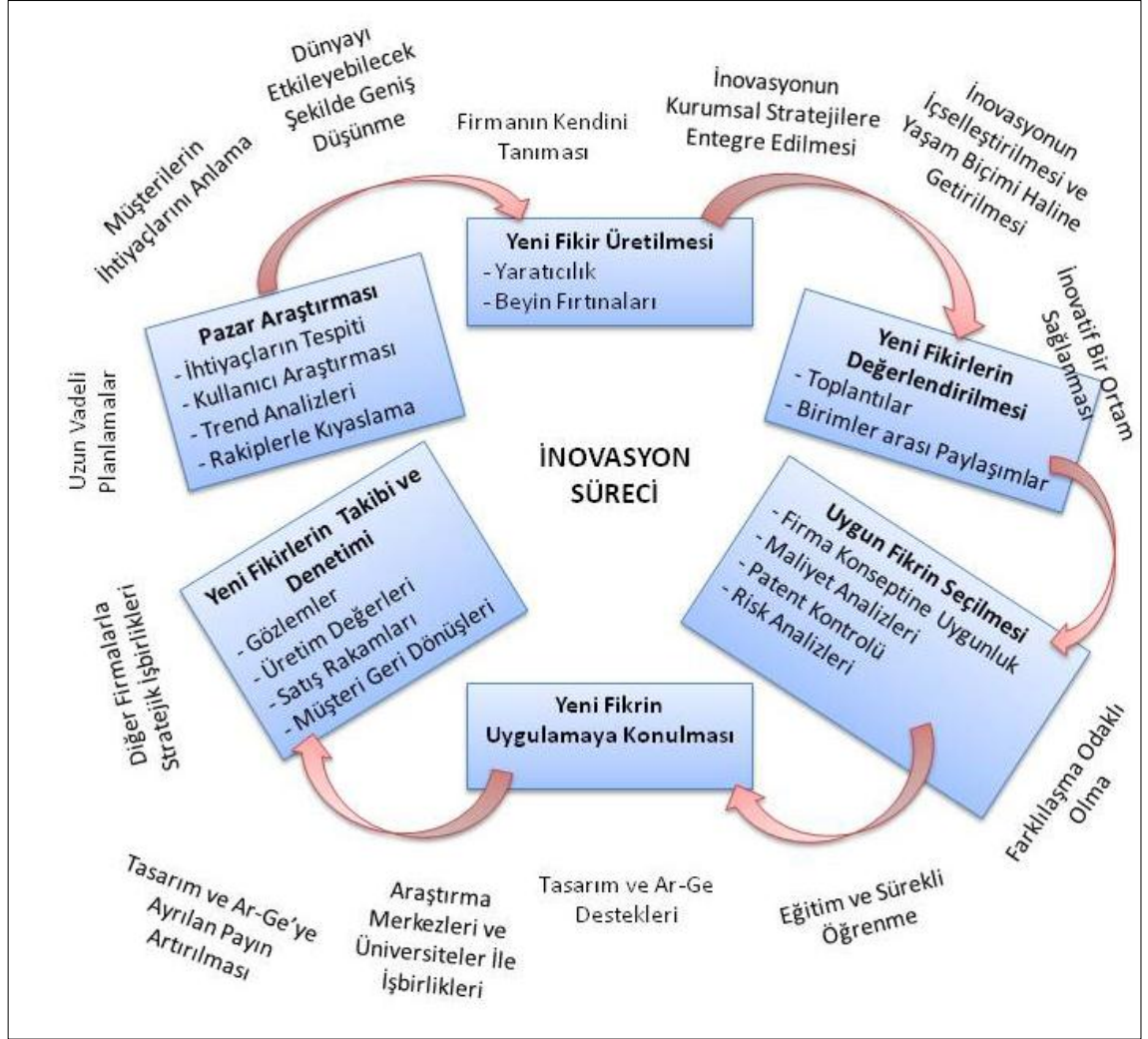
Türkiye Mobilya Endüstrisindeki inovasyon kültürü ve faaliyetlerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen nicel araştırma sürecine katılan 64 firma arasından seçilen 8 firmanın görüşmeler neticesinde elde edilen verileri inovasyonun sektörde nasıl yönetildiği hususuna ışık tutmaktadır.

Şekil 5.1'deki model hem literatür araştırmalarındaki yeni paradigmalara bağlı olarak, hem de örneklem kapsamında inovasyon sürecini nasıl yönettikleri incelenen 8 başarılı firmanın inovasyon yönetimi süreci uygulamaları temel alınarak hazırlanmıştır. Böylece modelin Türkiye mobilya endüstrisindeki diğer işletmeler için inovasyon yönetimi sürecinde kullanılabilecek örnek bir model olma noktasında sektöre fayda sağlaması hedeflenmektedir.

Modelde inovasyon süreci altı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada inovasyona hangi alanda ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesi, pazardaki hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimin ve trendlerin analiz edilmesi ve örgütsel kıyaslama çalışmalarını kapsayan pazar araştırması yapılmaktadır. Bu aşamada elde edilecek veriler inovasyonun yönlendiricisi olmaktadır. Bu yüzden bu aşama firmalarda titizlikle yürütülmeli ve sonuçlar analiz edilmelidir.

İkinci aşamayı yaratıcılık kavramının ön planda olduğu yeni fikirlerin üretilmesi süreci oluşturulmaktadır. Yeni fikirler bir anda oluşabileceği gibi beyin fırtınaları sonucunda da ortaya çıkabilir. Bu aşamada inovasyon sürecinin genelinde olması gerektiği gibi yenilik odaklı düşünmek ve inovasyonun firmalar tarafından içselleştirilmesi daha fazla gerekmektedir.

Üretilen yeni fikirler üçüncü aşamada toplantılarla ilgili birimin kendi içinde veya birimler arasında değerlendirilmektedir. Bu fikirlerden ticarileştirilebilir veya uygulanabilir olanları seçilmektedir. Seçim aşamasında projenin firma konseptine uygunluğu değerlendirilmekte, maliyet analizleri ve daha önce uygulanıp uygulanmadığını gösteren patent kontrolleri yapılmakta ve projenin risk analizleri gerçekleştirilmektedir. Ürün odaklı çalışmalarda bu süreçte ön modeller hazırlanmakta ve test edilmektedir.



Şekil 5.1. İnovasyon Yönetimi Sürecinde Örnek Bir Model Önerisi

Yeni fikrin ticarileşmesi veya uygulamaya konması beşinci aşamada gerçekleşmektedir. Burada yeni fikirlerin yeni malzemeler, yeni yöntemler, yeni teknolojik uygulamalar vb. yenilikleri içermesi radikal bir inovasyon; ürün, süreç ve yöntemlerdeki iyileştirmeleri içermesi ise kademeli bir inovasyon olmaktadır. İnovasyonda başarıya ulaşmak için dünyada ilk olabilecek radikal yenilikler oluşturmak oldukça önemlidir. Bu tip yenilik yapan firmalar pazardaki dengeleri değiştirmekte ve ürün liderliklerini ele geçirmektedir. İnovasyonda büyük başarılar hiç yapılmayı yapmaktan, hiç denemeyeni denemekten geçmektedir.

Sürecin son aşamasında yenilikler gözlemler, üretim değerleri, satış rakamları, müşteri geri dönüşleri vb. değerler incelenerek takip edilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinde süreklilik büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden yenilikler sürekli takip edilmeli ve yapılan analizlerden gelecek için çıkarımlar yapılmalıdır.

Modelde sürecin etrafında yer alan ifadeler ise inovasyonda başarılı olabilmek için uygulanması gereken örnek modeli destekleyici faktörler olup, özellikle inovatif olmanın inovasyon üzerindeki etkisini göstermektedir.

SONUÇ

Günlük yaşantımızda yeni ve farklı olduğunu hissettiğimiz çoğu şeyin arkasındaki tetikleyici unsur olan inovasyon kavramı günümüzde hızlı bir değişim süreci içinde olan dünyamızda değişime uyum sağlamak adına stratejik bir öncelik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşen ve global bir köy haline gelen dünyamızda insanlar çok hızlı bir şekilde gelişen ve işleyen teknolojiler sayesinde dünyanın her köşesinde neler olup bittiğini masasının başında kahvesini yudumlarken takip edebilmektedir. Bilgi girdisinin bu denli artması ile tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında sürekli olarak değişiklikler gözlemlenmektedir. Tüketiciler artık yeni ve farklı olanı takip etmekte ve kendisi için özel olduğunu hissettiği ürünlere sahip olabilmek için daha fazla para vermekten çekinmemektedir.

Bu değişim sürecinden tüketiciler kadar firmalar da etkilenmektedir. Gucci, Versace, Valentino gibi dünyanın en ünlü moda markaları yıl içinde daha fazla yeni koleksiyonlar hazırlamakta, online ürün satışı yapan Amazon.com müşterileri için yeni pazarlama taktikleri geliştirmekte, radikal inovasyonlarıyla ürün liderliğini elinde bulunduran Apple ve modern kahve kültürü oluşturan Starbucks Coffee yeniliklerini insanların yaşantıları ve deneyimleri üzerinde kurgulamaktadır.

Günümüzde firmaların hızlı değişim süreci içinde ve yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyonu kurumsal stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri ve inovatif düşünceyi ürünlerine, süreçlerine ve yöntemlerine yansıtılmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada Türkiye Mobilya Endüstrisindeki firmalarda inovasyon kültürü ve faaliyetlerinin varlığı araştırılmış ve bu firmaların inovasyon yönetimi sürecinde nasıl bir yol izledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak 100'ün üzerinde çalışanı olan 64 firmada bir anket vasıtasıyla inovasyon kültürü ve inovasyon faaliyetlerinin varlığı sorgulanmıştır. Kuruluş yılı itibari ile genç firmalardan (ortalama 27 yaş civarında) oluşan örneklemden firmaların yarısından fazlasının aile şirketi olması sektörde aile şirketlerinin etkin olduğunu göstermiştir.

Firmaların çok büyük bir kısmında yenilikçi bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilmektedir. Fakat bunun yenilikçi uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü inovasyon bir süreç olduğu kadar bir sonucu da ifade etmektedir. Firma inovatif

bir yapı içinden çıkacak fikirleri uygulayabildiği veya ticarileştirebildiği ölçüde kazanç sağlayacaktır.

Örneklemedeki firmaların en çok pazarlama ile ilgili inovatif faaliyetlere önem verdikleri anlaşılmıştır. Buna göre firmaların büyük çoğunluğu yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını her zaman dikkate almaktadır. Yine büyük çoğunluğu koleksiyonlarını hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı fuar, tanıtımlar vb. etkinliklerle takip etmektedir. Sektörde özellikle yurtdışı fuarlarının çok önemli bir yer teşkil ettiğini vurgulamak gerekmektedir. Özellikle Milano, Köln ve Çin'deki uluslararası mobilya ve tasarım fuarlarına yoğun bir katılım olmakta ve piyasa araştırması yoğun olarak buralarda yapılmaktadır.

Firmalarda gerçekleştirilen pazarlama ile ilgili inovatif faaliyetleri ürün odaklı çalışmalar izlemektedir. Firmalar ürün inovasyonlarını en çok ürünlerin işlevsel ve kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yaparak gerçekleştirmektedir. Sektörde yeni bir ürün ortaya çıkarılmasından çok, mevcut ürünlerin modifikasyonu şeklinde bir inovasyon anlayışından söz edilebilir.

Süreç inovasyonlarında firmaların ana süreçlere nazaran çok az bir farkla alt süreçlerinde daha çok yenilik gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır. Yine örneklemedeki firmalar en çok bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedirler.

Tasarıma dayalı inovasyon faaliyetlerinde ise ürün ile kullanıcı arasında bir deneyim oluşturacak ve ürünü kullanıcı için özel olmasını sağlayacak inovatif faaliyetlerin firmalar tarafından çok az düzeyde gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Aslında inovatif etkinliklerin çoğu ürün geliştirme ile alakalı olmasına karşın, tasarımın hem inovasyon hem de kurumsal işleyiş sürecinde daha aktif bir şekilde rol alması gerektiği ve tasarımın sadece ürün geliştirmek değil geliştirilen ürüne bir anlam katabilmek ve ürünle tüketiciler için bir değer oluşturmak olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında firmaların bazı özelliklerinin inovatif örgüt kültürü varlığı ile ilişkisi olup olmadığı araştırılmış bu kapsamda firmanın yaşı, sahiplik statüsü, çalışan sayısı ve beyaz yakalı çalışan sayısı ile inovatif örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece firmaların faaliyet alanı sınırları yani firmanın ulusal ya da uluslararası düzeyde faaliyet göstermesinin inovatif örgüt kültürü varlığını etkilediği sonucu bulunmuştur.

İnovasyon kültürü ile firmaların bahsedilen demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olması inovasyon kavramının çok geniş bir perspektifte değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. İnovasyon firma özelliklerinin ötesinde bir olgudur. Firmalar faaliyet alanlarına göre insanların üzerlerine ne giydikleri, neyi tükettikleri, nelerden hoşlandıklarını anlamaya çalışmanın ötesine geçmeli ve gelecekteki trendleri, değişimleri analiz etmelidir. Bu ancak gelişmiş bir inovatif yapının kurulması ile sağlanabilmektedir. En yenilikçi şirketler listelerinde yer alan firmalardan çoğu köklü bir geçmişe sahip değildir ve belki de tüketiciler adlarını son 5-10 yılda duymaya başlamıştır. Yine aynı şekilde her genç firmanın da inovatif olmadığı sonucu çıkarılabilir çünkü genç firmaların çoğu kurumsallaşma sorunu yaşamaktadır. Burada önemli olan inovasyon kavramının içselleştirilebilmesi ve yaşam biçimi haline getirilmesidir.

Çalışma kapsamında inovasyon faaliyetlerinin firmanın demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir çıkarım ise inovasyon kültürünün inovasyon faaliyetlerini olumlu etkilediği sonucudur. Başarılı inovasyonlar gerçekleştirip farklılık oluşturan firmaların çoğu inovasyonu bir örgüt kültürü haline getiren firmalardır. İnovatif bir yapının firmanın tamamında oluşturulması ile inovasyon süreci daha etkin bir şekilde işleyecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde 64 firma arasından seçilen 8 firmadaki inovasyon yönetimi süreci yönetim fonksiyonları bağlamında incelenmiş ve analiz edilerek her firma için bir model oluşturulmuştur. Analiz sonucunda Türkiye mobilya endüstrisindeki inovasyon sürecinin ürün geliştirme odaklı işlediği ve inovatif etkinliklerin genellikle tasarım faaliyetleri ile ürünlerde modifikasyonlar şeklinde gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak tasarım departmanları inovasyon sürecinde etkin bir rol almaktadır. Firmalarda inovasyon faaliyetlerini yöneten birim ise genellikle Ar-Ge departmanıdır.

Firmalarda inovasyon süreci iyi yönetilmediği zaman yeni fikirler ticarileşmemekte ve uygulamaya konulamamaktadır. Bu durum hem firma hem sektör hem de ülke ekonomisi açısından kayıp olmaktadır. Bu yüzden inovasyon yönetimi sürecinin ürün, süreç ve yöntemler açısından geniş bir perspektifte kurgulanması ve bütün birimlerdeki içselleştirilmiş inovasyon kültürü ile birleştirilip uygulanması gerekmektedir. Bu süreçte işbirlikleri ve ortak çalışmalar da büyük önem arz

etmektedir. Firmaların inovatif projelerde diğer firmalarla stratejik işbirliklerine gitmesi, araştırma merkezleri ve üniversiteler ile ortak projeler üretmesinin inovasyon etkinliğini artıracakđı düşünölmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma ile Türkiye mobilya endüstrisindeki inovasyon kültürü ve faaliyetlerinin varlığı incelenmiş ve başarılı firmaların inovasyon sürecini nasıl yönettikleri tespit edilmiştir. Son bölümde kurulan örnek model önerisinin sektördeki firmalar için inovasyon yönetimi konusunda yol gösterici olması hedeflenmiştir.

İnovasyon günümüzde rekabetçi olmak, ürün, süreç ve yöntemleriyle farklılık oluşturmak isteyen her firma için gerekli bir kavramdır. İnovatif bir örgüt kültürüne sahip olan ve inovasyon sürecini iyi bir şekilde yöneten firmalar inovasyonda başarıyı yakalama şansına sahip olmaktadır. Başarı değişime ayak uydurabilmekle, değişime ayak uydurabilmek ise ancak yenilikler gerçekleştirmekle mümkün olmaktadır. Mevlana'nın "Artık yeni şeyler söylemek lazım cancağızım" sözünde olduğu gibi...

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. (1998). "Culture and Climate for Innovation" [İnovasyon Kültürü ve Ortamı]. *European Journal of Innovation Management*. 1 (1), 30-43
- Akova, B., Ulusoy, G., Payzın, E. ve Kaylan, A.R. (1998). New Product Development Capabilities of the Turkish Electronics Industry. [Bildiri]. *5th International Product Development Management Conference*. Como, 863-876
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) .
- Arıkan, C. L. (2008). *Evaluating The Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Audretsch, D., Lehmann, E. (2005). *Mansfield's innovation in the theory of innovation; the Economics of R&D, innovation and technological change*. USA: Springer
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev. A. Kardam). MESS Yayın, No:391
- Beckman, S. L., Barry, M. (2007). "Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking" [Bir Öğrenme Süreci Olarak İnovasyon: Tasarım Odaklı Düşünmeyi Yerleştirme]. *California Management Review*, 50 (1), 25-56.
- Best, K. (2006). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne, Switzerland: AVA Publishing SA.
- Bruce, M., Bessant, J. (2002). "Design in Business; Strategic Innovation Through Design". [İşletmede Tasarım; Tasarıma Dayalı Stratejik İnovasyon] *Financial Times Management*, UK.
- Caldecotte, V. (1979). "Investment in New Product Development". [Yeni Ürün Geliştirme Yatırımı]. *Journal of the Royal Society of Arts*, 127, 684-695
- Cannarella, C., Piccioni, V. (2003). "Innovation Transfer and Rural SMEs". [İnovasyon Transferi]. *Journal of Central European Agriculture*, 4 (4)
- Camison-Zornoza, C., Lapedra-Alcami, R., Segerra-Cipres, M. ve Boronat-Navarro, M. (2004). "A meta-analysis of innovation and organisational size". [İnovasyon ve Organizasyonel Büyüklüğün Meta Analizi]. *Organization Studies*, 25 (3), 331-361

Carr, A. (1996). *Managing the Change Process: A Field Book for Chance Agent Consultants*. London: Coopers and Lybrand

Coombs, R., Saviotti, P. ve Walsh, V. (1987). *Economics and Technological Change*. New Jersey, USA: Rowman & Littlefield Publishers

Cooper, R., Press, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*. West Sussex, England: John Wiley&Sons Ltd.

Cooper, R. (2000). *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Cambridge, MA: Perseus Books

Cooper, R., Bruce, M., Wootton, A., Hands, D. ve Daly, L. (2003). "Managing Design in the extended enterprise". [Büyüyen Firmalarda Tasarımın Yönetimi]. *Building Research & Innovation*, 31 (5), 367-378

Cozijnsen, A., Vrakking, J. W. ve Ijzerloo, M.V. (2000). "Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies". [Hollanda Şirketlerinde Gerçekleştirilen 50 İnovasyon Projesinin Başarı ve Başarısızlığı]. *European Journal of Innovation Management*, 3 (3), 150-159

Damanpour, F. (1996). "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models". [Organizasyonel Karmaşa ve İnovasyon: Çoklu İhtimal Modellerini Geliştirme ve Test Etme]. *Management Science*, 42 (5), 693-716

Davis, S.M., Moe, K. (1997). "Bringing Innovation to Life". [İnovasyonu Hayata Geçirme]. *Journal of Consumer Marketing*, 14 (5), 338

Demirci, S. (2004). *Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Denton, D.K. (1999). "Gaining competitiveness through innovation". [İnovasyon ile Rekabetçi Olma]. *European Journal of Innovation*, 2, 82-85

Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). *2007-2013 Dokuzuncu Kalkınma Planı Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Yayın No: DPT:2745). Ankara: DPT

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper&Row
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Efetürk, P. (Ocak 2010). “İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik)”. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*. 252, 40-41
- İçli, Ş. (2006). *İnovasyon (Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı)*. Nova Yayınları
- Er, A. (Haziran 2009). “Tasarım, Teknoloji ve İnovasyon”. 8. *Teknoloji Ödülleri ve Kongresi*, İstanbul.
- Er, Ö. (Nisan 2009). “Tasarım Neden Stratejik Bir Rekabet Faktörü?”. *Tasarımla Değer Yaratmak*, Sabancı Center, İstanbul
- Freeman, C., Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı* (Çev. E. Türkcan). Ankara: TÜBİTAK
- Furth, J. (2004). *IBM Global Innovation Outlook*. New York: The Free Press
- “Get Creative: How to Build Innovative Companies”. (Ağustos 2005). *Business Week*
- Gilley, A., Dixon, P., Gilley J. W. (2008). “Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organization” [Liderlik Etkinliğinin Özellikleri: Değişimi Uygulama ve Organizasyonda İnovasyonu Gerçekleştirme]. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 153-169
- Gupta, A. K., Wilemon, D. L. (1990). “Accelerating the development of technology-based new products”. [Teknoloji Bazlı Yeni Ürünlerin Gelişiminin Hızlandırılması]. *California Management Review*, 32, 24-44
- Güleş, H. K., Bülbül H. (2004). “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”. *G.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1/2004, 115-129
- Güleş, H. K., Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları
- Günday, G. (2007). *Innovation Models and Implementations At Firm Level in Manufacturing Industry*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Enstitüsü
- Henderson, R., Clark, K.B. (1990). “Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”.

[Mimari İnovasyon: Var Olan Ürün Teknolojilerinin Rekonfigürasyonu ve Kurulu Firmaların Başarısızlığı]. *Administrative Science Quarterly*, 35

Johne, A. (1999). "Successful market innovation". [Başarılı Pazarlama İnovasyonu]. *European Journal of Innovation Management*, 1, 6-11

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım

Kılıç, M. (1989). "İnovasyon ve İşletmeler". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7 (1-2), 103-119

Kluge, J., Beyer, I., Deger, R. ve Düsedau, D. (1996). *Shrink to Grow*. London: Macmillan Press

Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*. İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Kuczmarski, T. D. (2003). "Why is innovation? Why aren't companies doing more of it? ". [Neden İnovasyon? Firmalar Neden Daha Fazlasını Yapmıyorlar?]. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 536-541

Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Laforet, S., Tann, J. (2006). "Innovative characteristics of small manufacturing firms". [Küçük İmalat Firmalarında İnovasyon Karakteristikleri]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 363-380

Leonard, D., Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Manzakoğlu, B.T. (2009). *Organizasyonel Kültürün, Firmaların Yeni Ürün Tasarımı Anlayışlarına ve Yapılanmalarına Etkisinin, Tasarım Denetim Araçları Kullanılarak Araştırılması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Martin, C. A., Martin, B. R. (2004). *Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation*. Northampton: MA

Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation". [Yaratıcılığı ve İnovasyonu Harekete Geçiren

Organizasyonel Kùltürü İnşa Etmek]. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-145

Mason, J.J., Jablolkow, W. (2003). “*Innovation and change as competitive tools in manufacturing operations*”. [Bildiri]. The Fourth International Conference on Control and Automotion, Montreal

Mutlu, B., Er, A. (Nisan 2003). “*Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design*” [Bildiri]. *5th European Academy of Design Conference*, Barcelona

Nussbaum, B. (Mayıs 2004). “*The Power of Design*”. [Tasarımın Gücü]. *Business Week*, Cover Story

OECD. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris: OECD Publications

OECD. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. (Çev. TÜBİTAK), Ankara: TÜBİTAK

Oğuztürk, B. S. (2003). “*Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri*”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 253-273

Press, M., Cooper, R. (2003). *The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*. Surrey, England: Ashgate Publishing Company

Rawlings, B. (1991). *Research Interviewing*. Manchester Polytechnic, Institute of Advanced Studies

Roffe, I. (1998). “*Strategic Planning for the development of a training innovation*”. [Eğitim İnovasyonun Gelişmesi İçin Stratejik Planlama]. *Journal of European Industrial Training*, 22 (2), 57-65

Roffe, I. (1999). “*Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development* “. [İnovasyon ve Organizasyonlarda Yaratıcılık: Eğitim ve Gelişme İçin Muhtemel Etkilerin Bir Değerlendirmesi]. *Journal of European Industrial Training*, 23, 224-237

Rothwell, R., Gardiner, P. (1984). *The Role of Design in Competitiveness*. Design Policy, The Design Council

Rothwell, R., Gardiner, P. (1985). “*Invention, Innovation, Re-innovation and the role of the user: A case study of the British Hovercraft Development*”. *Technovation*, 3, 167-186

Rothwell, R., Gardiner, P. (1988). "Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits". [Yeniden İnovasyon ve Sağlıklı Tasarımlar: Üretici ve Kullanıcıya Olan Faydaları]. *Journal of Marketing Management*, 3 (3), 64-72

Sanayi Genel Müdürlüğü. (2011). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard Universtiy Press

Shergill, G., Nargundkar, R. (2005). "Market orientation, marketing innovation as performance drivers: extending the paradigm". [Genişleyen Paradigma: Piyasa Oryantasyonu, Performans Aracı Olarak Pazarlama İnovasyonu]. *Journal of Global Marketing*, 19 (1), 27-47

Subramaniam, M., Youndth, R. A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". [Entellektüel Sermayenin İnovatif Yeteneklere Etkisi]. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 450-463

Sundbo, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation: A sociological and economic theory*. Cheltenham, UK: E. Elgar Publications

The Gallup Organization. (2007). *Innobarometer 2007* (Flash EB Series #215). European Commission.

Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Tuominen, M. (1999). "An Analysis of Innovation Management Systems' Characteristics". [İnovasyon Yönetimi Sistemlerinin Özelliklerinin Analizi]. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 135-143

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2004). *Mobilya Sektörü İşyeri Sayımı, İstihdam ve İllere Göre Dağılımı*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr)

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın

Verganti, R. (2006). "Innovating through design". [Tasarım Yoluyla İnovasyon]. *Harvard Business Review*, December, 114-122

Verganti, R. (2009). *Design Driven Innovation: Innovation Strategies adopted in the furniture industry-The comparison between two leading countries: Italy and Sweden*. Italy: Politecnico Di Milano Facolta Di Ingegneria

Walsh, V., Roy, R., Bruce, M. ve Potter, S. (1992). *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*. Oxford: Blackwell Business

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 662

EK 1: Anket Formu

Bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yapılmakta olan “Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon ve Tasarım” konulu Yüksek Lisans çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Verdiğiniz tüm bilgilerin kullanımı **akademik çalışmalar ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde** saklanacaktır. Anketin bir bütün olarak ortaya çıkardığı sonucun öneminden dolayı özellikle **isim ve kimlik bilgilerini verici veya kişiyi tanıttıcı** herhangi bir bilgi istenmemektedir. Soruların cevaplandırılmasında ilgili kutuları (**X**) işareti ile doldurunuz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayın. Anketi cevaplandırmada göstereceğiniz hassasiyet ve ilginiz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla...

Prof.Dr. Önder BARLI Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü

E-mail: barli@atauni.edu.tr

Tel: (442) 231 11 49

Arş.Gör. Hakan SANRI Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü E-mail: hkn.snr@gmail.com

Tel: (466) 215 10 00

Firma Adı:	Firmadaki Göreviniz:
GENEL FİRMA BİLGİLERİ	
G1: Firmanızın kuruluş yılı:	
G2: Faaliyet alanınızın sınırları nedir? () Bölgesel () Ulusal () Uluslararası	
G3: Firmanızın hukuki statüsü nedir? () Anonim şirket () Limited şirket () Komandit şirket () Kolektif şirket () Şahıs İşletmesi () Diğer-Lütfen belirtiniz:	
G4: Firmanızın sahiplik statüsü nedir? () Aile şirketi () Ortaklık () Şahıs işletmesi () Diğer-Lütfen belirtiniz:	
G5: Firmanızda yabancı sermaye bulunuyor mu? () Evet () Hayır	
G6: Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır? Mavi yakalı çalışan sayısı (İşçiler) : Beyaz yakalı çalışan sayısı:	

Aşağıdaki bölümde firmanızdaki inovasyon kültürünü ve faaliyetlerini belirlemeye yönelik bir takım ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri firmanıza uygun olan seçeneği işaretlemek suretiyle değerlendiriniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Genellikle	Her zaman
İNOVASYON (YENİLİK) KÜLTÜRÜNÜN VARLIĞI						
K1	Firmamız yenilikçi bir kültüre sahiptir.					
K2	Firmamızda çalışanların yenilikçi düşünce ve önerileri üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.					
K3	Firmamızda üst yönetim yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için çalışanları motive etmektedir.					
K4	Firmamızda çalışanlar “fikir” ve “inovasyon” konularında görüş alışverişinde bulunurlar.					
K5	Firmamızda üst yönetim yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için kaynak ayırmaktadır.					
K6	Firmamızda yeniliklerin takip edilmesi ve geliştirilmesi için bir çalışma grubu veya bir birim bulunmaktadır.					
K7	Firmamızda inovasyon kavramı kurumsal stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
K8	Firmamız yenilikçi projeler konusunda araştırma merkezleri, üniversiteler vb. kurumlarla işbirliği yapmaktadır.					
K9	Firmamızda tasarım odaklı düşünme inovasyon için güçlü bir kaynak olarak görülmektedir.					
İNOVASYON (YENİLİK) FAALİYETLERİNİN VARLIĞI						
F1	Firmamız ürettiği ürünlerin işlevsel, kullanım karakteristikleri vb. özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.					
F2	Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme vb. teknik özelliklerinde yenilikler yapmaktadır.					
F3	Firmamız ürettiği mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünleri koleksiyonuna dahil etmektedir.					
F4	Firmamız satın alma, üretim, teslimat vb. ana süreçlerde yenilikler yapmaktadır.					
F5	Firmamız imalat, montaj, tahsilat vb. alt süreçlerde yenilikler yapmaktadır.					
F6	Firmamız ürettiği yeni ürünlerin tasarımında müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.					
F7	Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken ulusal ve uluslararası pazarı takip etmektedir.					
F8	Firmamız ambalajlama, konumlandırma, promosyon, fiyatlandırma vb. pazarlama yönetimi faaliyetlerinde yenilikler yapmaktadır.					
F9	Firmamız yönetim sistemlerinde değişim mühendisliği, tedarik zinciri vb. yeni yönetsel uygulamalar gerçekleştirmektedir.					
F10	Firmamız bölümler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik yeni organizasyonel uygulamalar gerçekleştirmektedir.					
F11	Firmamız müşterileri, tedarikçileri, araştırma enstitüleri vb. dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler kullanmaktadır.					
F12	Firmamız ürün koleksiyonunu hazırlarken kullanıcıları için duygusal, sembolik vb. değerleri yansıtarak anlam ifade eden ürünler geliştirmektedir.					
F13	Firmamız sosyo-kültürel modelleri inceleyerek gelecekte trend olabilecek yeni ürün anlamları ortaya çıkarmaktadır.					

EK 2: Görüşme Soruları

Bu aşamada araştırma tasarımı “**Nasıl**” sorusu konsepti ile tasarlanmıştır. Aşağıdaki yarı yapılandırılmış görüşme soruları **inovasyonun yönetim fonksiyonlarına göre firmalarda nasıl yönetildiğinin anlaşılması** amacıyla hazırlanmış olup, nihai amaç ilişki analizleriyle inovasyon yönetimi konusunda bir model oluşturmaktır.

► İNOVASYON NASIL PLANLANIYOR?

1- Firmanızın inovasyona hangi alanlarda ve hangi zaman diliminde ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir yol haritası yani bir inovasyon stratejisi var mı? Eğer var ise bu strateji kurumsal stratejinizin bir parçası mıdır?

2- İnovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktör sizce nedir?

3- Son 5 yılda firmanızdaki inovatif faaliyetlerde kim ya da hangi birim sürükleyici olmuştur?

4- Firmanızda yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak (bütçe) sağlanıyor mu?

5- Aşağıdaki stratejilerden hangisi firmanızın inovasyon stratejisine en uygundur?

- Strateji 1:** Firmamız yeni bir ürünün ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme stratejisine sahiptir. Bundan dolayı firmamız etkili bir inovasyon stratejisi geliştirmekte olup, esnek bir örgüt yapısı ve gelişmiş bir ARGE departmanına sahiptir.
- Strateji 2:** Firmamız teknik anlamda ürün liderliğine sahip olmasa da arge çalışmalarını yoğun bir şekilde sürdürmekte ve pazarda ilk olan işletmeleri izleyerek inovasyon stratejileri geliştirmektedir.
- Strateji 3:** Firmamız teknoloji ve piyasaya ürün sunma konusunda lider firmaları izlemekte ve bu firmaların ürün ve süreç geliştirmelerini birebir bünyesine dahil etmekte veya piyasaya sunmaktadır.
- Strateji 4:** Firmamız inovasyon ve teknolojik açıdan gelişmiş firmalara bağlı olup, bu firmalardan veya müşterilerden bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmamaktadır.
- Strateji 5:** Firmamızda pazarın değişim talebinde bulunmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde ürün ya da süreçlerde değişikliğe gidilmemektedir. Yapılan değişiklikler ise modasal anlamda tasarım değişiklikleridir.
- Strateji 6:** Firmamız inovasyon stratejisi geliştirme hususunda rakip firmaların zayıf yönlerini incelemekte ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırmaktadır.
- Diğer Strateji**

► ARAÇ, İMKAN VE PERSONEL NASIL ORGANİZE EDİLİYOR?

6- Firmanızda inovatif faaliyetlerin yönetimi ilgili çalışan bir kişi yada bir birim var mı? Eğer var ise Kaç Yıldır Var?

Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Kaçtır?

Organizasyon yapısı içinde resmi olarak yer alıyor mu?

Yöneticisi Varmı? Altyapısı Nedir?

Yok ise hangi birime bağlı olarak inovatif faaliyetler yapılıyor?

Birim Kaç Yıldır Var?

Birimdeki Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı Kaçtır?

7- İnovasyon ile ilgili birimin yetkileri ne düzeydedir? Ne tip projeler yürütmektedir?

8- Fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında firma çalışanlarının söz söyleme haklarının olabileceği bir ortam anlamında firmanızda nasıl bir organizasyon var?

9- İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceği, firma içindeki yeni uygulamaların uygulanabilirliği konusuna nasıl karar veriliyor? Karar aşamasına hangi birimler katılıyor? Belirtilen birimlerin karar aşamasına katılımlarını etkilerine göre nasıl sıralarsınız?

10- Firmanızda son 2 yılda çalışanlara inovasyon konusunda eğitim, seminer vb. etkinliklerle bilgilendirme yapıldı mı?

Evet Hayır

► İNOVASYON SÜRECİ NASIL YÜRÜTÜLÜYOR?

11- Firmanızda yeni fikirler kimden ve nasıl ortaya çıkıyor?

12- İnovasyon sürecindeki firma içindeki ekibe gerektiğinde firma dışından profesyoneller dahil ediliyor mu?

13- Daha önce yaptığınız örnek bir inovatif çalışma var mı? (buluş, patent, özgün pazarlama, tasarım, imalat fikri vs. gibi) Bunu nasıl gerçekleştirdiğinizi (uygulamaya aktarılma sürecini) anlatabilirmisiniz?

14- Firmanız geçen yıl bütün inovatif etkinlikleri için (ARGE dahil) yaklaşık olarak ne kadar kaynak harcadı?

100000 TL'den az

100000 TL - 499000 TL

500.000 TL- 1.000.000 TL

1.000.000 TL-5.000.000 TL

5.000.000 TL'dan fazla

► KOORDİNASYON NASIL TEMİN EDİLİYOR?

15- İnovasyon sürecinde farklı disiplinlerin birarada çalışma yapması ve eşgüdüm nasıl sağlanmaktadır? Proje lideri nasıl belirlenmektedir?

16- Firmanızda nasıl bir organizasyonel yapılanma var ve bu yapılanma eşgüdümü sağlamada nasıl bir rol oynuyor?

17- İnovasyon bazlı faaliyetlerinizde en çok aşağıdakilerden hangisiyle işbirliği yapıyorsunuz?

Araştırma Merkezleri

Üniversiteler

Rakipler

Diğer Firmalar

Müşterilerle

Tedarikçilerle

Diğer:

► İNOVASYON NASIL DENETLENİYOR?

18- Yeniliklerin takibi ve denetimi nasıl gerçekleştiriliyor?

19- Yeni fikir deneme sürecinde ön modelleri inceleyip fikir veren hedef kullanıcı grubunuz (focus group) var mı? Bu gruptaki kullanıcıları kendi bünyenizden mi seçiyorsunuz?

20- İnovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken hangi değerleri inceliyorsunuz?

EK 3: Görüşme Talep Yazısı**... MOBİLYA GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE**

Sayın Yetkili,

Türkiye Mobilya Endüstrisindeki inovasyon (yenilik) faaliyetlerinin varlığı ve yönetimi konusunu incelemek için Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan ve yüksek lisans tezi için kullanılacak **"Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi"** konulu araştırmanın ilk aşamasını oluşturan **"İnovasyon Kültürü ve Faaliyetlerinin Varlığı"** konulu anketimize katılımınız ve verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

İlk aşamada Türkiye Mobilya Endüstrisinde inovasyon konusunda bir durum tespiti yapılmış ve sektörde bulunan işletmelerin inovatif (yenilikçi) bir kültüre sahip olup olmadıkları ve daha çok hangi tip inovasyon faaliyetlerinde bulduklarının fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır. **100'ün üzerinde çalışanı olan 60'ı aşkın firmanın katıldığı** ilk aşama sonucunda inovasyon kültürü ve faaliyetleri açısından **en başarılı firmalar arasında olduğunuzu** belirtmekten memnuniyet duyuyoruz.

Araştırmanın ikinci aşamasında inovasyon kültürü ve faaliyetleri açısından seçilen **8 başarılı firmaya inovasyon yönetimi** konusunda ikinci bir uygulama yapılacaktır. Bu aşamada firma sahibi, inovasyon veya arge departmanı yetkilisi, ürün yöneticisi yada tasarım departmanı yetkilisinden birisi ile inovasyon yönetimi süreci hakkında **bir görüşme** gerçekleştirilecektir.

Görüşme esnasında gerekli bilgiler not edilecek, eğer izin verilirse bu görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilecektir.

Araştırmanın bu aşamasında da ilk aşamada olduğu gibi **elde edilecek bilgiler firma ve şahıs isimleri gizli tutularak** değerlendirilecektir.

Araştırmanın ikinci aşamasında da yardımcı olacağınızı umar, katkılarınız ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Arş.Gör. Hakan SANRI*
Prof.Dr. Önder BARLI**

* Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü
hkn.snr@gmail.com

0466 215 10 00

** Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü
barli@atauni.edu.tr

0442 231 11 49

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Hakan SANRI
Doğum Yeri ve Tarihi	Balıkesir/04.07.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Artvin Çoruh Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	hkn.snr@gmail.com
Tarih	25.08.2011