

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ**

SİBEL KARABULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ BÖLÜMÜ

GEBZE

2009

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ**

SİBEL KARABULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ BÖLÜMÜ

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

GEBZE

2009



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY FORMU**

JÜRİ

ÜYE (BAŞKAN) :

ÜYE :

ÜYE :

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile yukarıdaki öğretim elemanlarından oluşmuş jüri tarafından düzenlenen/...../..... tarihli Tez Savunma Tutanağı neticesinde Yüksek Lisans / Doktora öğrencisi'ın çalışması GYTE Mühendislik ve Fen Bilimleri Yönetim Kurulu/...../..... tarih ve/.../..... sayılı kararıylaAnabilim Dalında Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak onaylanmıştır.

İMZA/MÜHÜR

TEŞEKKÜR

Bu araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi, Anabilim Dalı'nda Yönetim Stratejileri Bölümü'nde Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır. Tez danışmanım olan, tez konusunun seçiminde ve çalışmaların yürütülmesinde büyük destek ve yardımları olan değerli hocam Doç. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na ayrıca çalışmamda desteği olan Doç. Dr. Hüseyin İnce ve Prof. Doç Dr. Münevver Çetin'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin hazırlanması sırasında bana destek olan değerli okul ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tez çalışmalarım sırasında bana her türlü maddi ve manevi desteği veren sevgili babama, anneme ve kardeşlerime (Gönül, Gülay, Şenay, İpek ve Betül) bu çalışmamı armağan ediyorum.

Sibel Karabulut

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
SUMMARY	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLOLAR DİZİNİ.....	iv
ŞEKİLLER DİZİN.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	vi
1.GİRİŞ	1
2.YARATICILIK, YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ	3
2.1. YARATICILIK.....	3
2.2. YENİLİK (İNOVASYON).....	9
2.2.1. Yenilik Süreci	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
2.2.2. Yenilik Türleri	12
2.2.3. Yenilik Tipleri.....	13
2.2.3.1 Köklü (Radikal) Yenilik	14
2.2.3.2. Artımsal (Incremental) Yenilik.....	15
2.2.3.3. Sistem Yeniliği.....	15
2.2.3.4. Yeni Nesil Teknoloji Yeniliği.....	15
2.2.3.5. İş Modeli Yeniliği.....	16
2.3. YENİLİK VE YARATICILIK YÖNETİMİ	18
3. ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI ...	22
3.1. ÜRÜN GELİŞTİRME.....	22
3.2. TAKIM VE TAKIM ÇEŞİTLERİ.....	23
3.2.1. Takım Kavramı	23
3.2.2. Takım Çeşitleri.....	23
3.2.2.1. Çalışma Takımları.....	27

3.2.2.2. Geliştirme Takımları	27
3.2.3. Takım Çalışması	28
3.2.4. Takımların Oluşum Süreci	28
3.2.4.1 Kuruluş Evresi.....	29
3.2.4.2. Karışıklık veya Karmaşa Evresi	29
3.2.4.3. Biçimlenme (Norming) Evresi.....	29
3.2.4.4. Başarma Evresi	30
3.2.4.5. Dağılma Evresi.....	30
3.3 ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI.....	30
4. ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	36
4.1. Araştırmanın Amacı.....	36
4.2. Araştırmanın Kısıtları.....	37
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	37
4.4.1.Demografik Özellikler	39
4.4.2. Faktör Analizi.....	40
4.4.3. Korelasyon Analizi	42
4.4.4. Regresyon Analizi.....	44
5. SONUÇ	47
KAYNAKLAR	50
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: İnovasyon Türleri ve Seviyeleri.....	10
Tablo 2.2: İnovasyon Tipleri ve Örnekler.....	13
Tablo 4.1: Araştırma Modeli Faktör Tablosu.....	36
Tablo 4.2: Korelasyon Analiz Tablosu.....	39
Tablo 4.3: Regresyon Analiz Tablosu.....	40

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil: 4.1. Araştırma Modeli.....	38
Şekil: 4.2. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	42

SİMGELER VE KISALTMALAR

Ar-Ge : Araştırma geliştirme

BTO : Bursa Ticaret Odası

1. GİRİŞ

Günümüzde yüksek performanslı otomasyon ve bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim ile birlikte, karmaşık organizasyonel sorunlar, işletmelerin dikey ve yatay olarak bölümlenmiş bulunan fonksiyonel işleyişini olanaksız duruma getirmiştir. İş zenginleştirilmesi yapılmamış olan çalışanlar motive olamamakta bu durum, örgüt kültürlerini sürekli verimlilik düşüşüyle tehdit eder duruma gelmektedir. Söz konusu ortaya çıkan gerçekler işletmelerde takım çalışmasının ve toplam çalışan tatmininin örgütün bütününe yayılımını zorunlu hale getirmektedir.

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım, göreceli olarak kısa mesafeli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenen görece küçük bir insan grubudur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir. Ayrıca işletmenin yönetim etkinliğinin artması, Ar-Ge kapasitesinin optimallığının sağlanması, kısa ürün döngüsünün yaratılarak pazarda gerekli rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde takım çalışmasının teşvik edilmesinde etkili nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaratıcılık, olmayan bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yollarla yapabilme ve yeni fikirler geliştirebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle yaratıcılık herkesin gördüğü şeyi aynı görüp onunla ilgili farklı şeyler düşünebilmektir.

Eğer hayatınızdaki günlük şeyleri farklı ve yeni yollarla yapıyorsanız bu sizin yaratıcılığınızı gösterir. Örneğin; evinizde ya da işinizde her gün yapılan işleri değişik şekillerde, değişik yollarla yapılması yine aynı sonucun alınması işlerin yapılış şekline yaratıcılık katılmış olması demektir. Denenen her yeni şey yeni bir şey öğretecektir. Bu yaratıcı olmanın riskli tarafıdır. Risk alarak yeni şeyler denenir

ve keşfedilir. Ürün geliştirme takımlarında yaratıcılık ve yenilik yönetimi üzerine hazırlanmış olan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde yaratıcılık, yenilik ve yenilik yönetimi üzerine literatür çalışması yapılarak açıklanması amaçlanmıştır. Bu bölümde; yaratıcılık, yaratıcılığın içeriği, yaratıcılığın hisseden içeriği, gerçeğin rasyonel içeriği, yaratıcı düşünce, yaratıcı düşünce için sağlıklı zeminler, yaratıcı düşünme (Batı) modelleri, doğu (Japon) yaratıcılık modeli, yaratıcı düşünce teknikleri üzerinde durulmuştur. Yenilik ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Yenilik, yenilik süreci, yenilik çeşitleri ve yenilik tiplerinin açıklanması amaçlanmıştır.

İkinci bölüm ürün geliştirme ve ürün geliştirme takımları üzerinde durularak literatür çalışması yapılmıştır. Bu bölümde ürün geliştirme, takım ve takım çeşitleri, takım kavramı, takım çeşitleri, çalışma takımları, geliştirme takımları, proje takımları, proje takımları, entegrasyon takımları, kendi kendini yöneten takımlar, problem çözücü takımlar, sanal takımlar, gönüllü kurulan takımlar, takım çalışması ve takımların nasıl oluştuğu, ne tür aşamalardan geçtiklerinden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölüm olan, “Ürün Geliştirme Takımlarında Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” kısmında ise uygulana anketler ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi, bulguları ve değerlendirmesinden oluşmaktadır. Araştırma alanı Kimya Sanayii ve araştırma yöntemi ise anket çalışmasıdır.

2. YARATICILIK, YENİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ

2.1. YARATICILIK

Bir süreç bakış açısıyla yaratıcılık; bireysel ve organizasyonel süreçlerdeki üretilen yaratıcılık sonuçlarına odaklanır. Burada yaratıcılık; çoklu safhaların içerdiği davranışsal ve kavramsal süreç gibi bir düşüncedir. Yaratıcılık bir süreç gibi problemleri hissetmek, tahmin etmek, hipotezler formüle etmek, fikirlerini iletmek ve otoriteye karşı çıkmaktır (Dollinger, 2007, p.1027).

Yaratıcılığın çoğu tanımı kullanışlılık ve orijinallik elementleri içerir. Bir fikir veya ürün alışılmışının dışında ve fonksiyonel olmalıdır, yaratıcılık budur. Yaratıcılığın, aykırı görüş gibi ya da özel dizaynlardaki karmaşıklığı kabul etmek gibi çeşitli ölçütleri olmuştur. Literatürün yaratıcılığı, daha büyük faydaya sahip tahmini değerli yaratıcı ürünler ve yaratıcı becerileri olarak açıkladığı görülmektedir (Kazanjian et al., 2000, p.285).

Yaratıcılık; yeni ve kullanışlı fikirler üretmek için düşüncenin eski kalıplarını bırakma ve alan aramak için teknikler bulmada insanlara yardımcı olur. Yaratıcılık; yeniliğin doğuşu ve kararlılığıdır. Yaratıcılık; yeniliğin kararlılığı ve doğuşu bütün problem çözme ve karar vermeyi içerir. Bugünün problem çözümleri ya da üretmek yeni problemler ki bunların sırasıyla çözülmesi zorunludur. Bu eşitlikçi tanımlamadır. Problem çözmede paradigmlar içinde var olan her bir parça yaratıcılık kadar problem çözme paradigmlar dışında kalır (Ballard et al. 2000, p.756).

Yaratıcılık ve inovasyon karakteristiklerinin örtüşmesindeki önemli bir ayrım yapılarının yakın biri ilişki içinde olmasıdır (McLean, 2005, p.25). Yaratıcı akıl meraklı, esnek ve yaratıcıdır. Organizasyonlarda yaratıcılık yeteneğine sahip insanlar yıkıcı eleştiriler yoluyla ciddi şekilde bastırılır (Prather and Gundry, 1995, p.72).

Yaratıcılık; üstün birey, grup, süreç ve organizasyonel öğrenme ve performans alanlarının fiziksel, sosyal, bilişsel ve zihinsel gelişmenin bir görünüşü gibidir (Lee et al., 2007, p.517). Ürüne göre yaratıcılık; buluşların sürecidir. Yaratıcılık, fikirlerin gelişmesidir, yenilik yerine getirmesi, pratikte fikirlerin uygulamasıdır (Oldham, 2006, p.122).

İlk teori ve araştırma, yaratıcılıkta bağlamsal koşulların etkilerinin, bireysel fark karakteristiklerinin bir görevi olarak değişebildiğini tartışmıştır (Hong et al., 2004, p.102). Yaratıcılık, insan kalitelerinden son düşünülen, hayvanlar âleminin kalanından bizim olduğu zekânın anahtar ölçülerinin biridir (Sım and Duffy, 2004, p.72). Yaratıcı idare, yaratıcı süreçlerin teorilerinde grup ve birey, organizasyonla ilgili ve kültürel düzeylerde yaratıcılığın uygulaması, çalışma ve idarenin pratiğidir (Xu and Rickards, 2007, p.220).

Yaratıcılık, bir kişinin uzmanlar tarafından teknolojik, sosyal, bilimsel olarak değerliliği konusunda kabul görmüş bir obje, buluş ya da fikirleri üretebilme kapasitesidir. Yani yaratıcılık, 1) yeni ve eşsiz, 2) kullanışlı ve değerli olan çıktılar üretmeyi gerektirir. Runco ve Chand, yaratıcılık tanımını iki kademe tanımlamaktadır. Bunlardan birincisi, yaratıcı düşüncenin 3 kontrol bileşeni olduğundan bahseder; problem bulma, fikirlerin oluşumu ve fikirleri değerlendirme. İkinci olan kademe ise, bilgi (bilinen ve prosedürsel) ve motivasyon (içsel ve dışsal) bileşenleri bulunur. Aslında bilgi ve motivasyonun diğerlerine oranla daha önemli bir işlevi vardır. Fikir oluşturma işlevi, akıcılık (fikir üretimi), orijinallik (fikirlerin eşsizliği), esnekliğin de (fikirlerin çeşitliliği) içinde bulunduğu beceriler ailesinden oluşur. Yaygın olarak bu fikir oluşturma işlevi ruh hali yaratıcılık araştırmalarında üç işleve dayanmaktadır; farklı düşünceler, kategorize etme, grupsal görevleri kontrol edebilme (Runco and Chand, 1995, p.42)

Toplamda, yaratıcılık problem çözümü, fikir üretme ve ölçümleme (fikir değerlendirme) süreçleri olarak tanımlanabilir. Ruh hali, duygulardakinin aksine

göreceli olarak yayılabilmektedir, olaylara dayalı olarak etkileşime geçmektedir. Bu geçici durumların süresi farklılık gösteriyor. Bu ruh haline bu bakış açısı, pozitif ve negatife ruh hali olmak üzere iki farklı duruma odaklanır (Tiwana and Mclean, 2005, p.25).

Yaratıcılık ve esneklik kullanılarak yapılan çeşitli ölçümler, artık karmaşıklık, yaratıcılık ve inovasyonun idrakini da desteklemektedir. Gerçekte, pozitif ruh halinin yaratıcılığı artırıcı etkisi, doğal ruh haliyle kuvvetli ilişkili, ama negatif ruh hali için tam bir ilişkisi bulunmamaktadır (yani pozitif ruh hali yaratıcılığı destekliyor, doğal ruh hali ile de ilişkili ancak negatife ruh halinde tam tersi etki yaratıyor). En az üç bileşenin daha yaratıcılık ruh hali ilişkisine katkısı bulunduğu söylenebilir: ruh hali niteliği, yoğunluğu ve yaratıcı görevin karakteristiği (Tiwana and Mclean, 2005, p.27).

Takım yaratıcılığı, bir proje takımının süreçlerinin, projenin konularının yeni olduğu derece olarak tanımlanır. Yaratıcı süreçler, bireysel düzeyde ve grup düzeyinde her ikisi var olabilir. Araştırmacıların sadece son zamanlarda, birey ve takım yaratıcılığının arasında farklara dikkat ettiğinden beri her şeyi düşünürsek ikisinin, nasıl ayrıldığıdır (Tiwana and Mclean, 2005, p.27).

Dikkate değer fark, takım düzeyinde yaratıcılığın, kalıtımsal olduğu doğal olarak sosyal bir süreç olduğudur. Bir bireyin hareketinin, doğada yaratıcı olan kolektif hareketleri kıvılcım saçtığı fırsatlar vardır. Böylece takım yaratıcılığı, doğal olarak dayanan ve proje düzeyinde bireysel yaratıcı süreçleri birleştiren sosyal bir süreçtir (Tiwana and Mclean, 2005, p.27).

Yaratıcılığın, pratiğin bir toplumunda standartları değiştirmekle gömülü olduğudur. Yaratıcı sürecin anahtar bir parçası olarak sosyal ve zihinsel bağlamı vurgular. Kişisel görüş, yaratan kişinin, yenilik ve faydayı algılamalı olduğunu ifade eder. Sosyal görüşte, yaratıcı değil, ama sosyal veya kültürel çevre, yenilik ve bu yüzden yaratıcılık için koşulları tanımlar (Shneiderman, 2000, p.128).

Özgünlük, algıların tazeliği, farklı düşünen yetenek, onların kendi sağında bütünüyle iyi ve iyidir, arzu edilir kişisel özelliklerdir. Ama onlar umumi tanımanın bazı formu olmadan, yaratıcılığı oluşturmaz (Vissers and Dankbaar, 2002, p.38). Dünya bilgi tabanlı ekonomiden yaratıcılık tabanlı ekonomiye doğru gitmektedir (Nussbaum, et al.,2005, p.342). Gelecekte dünyada güçlü ekonomiler yenilikçi ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sahibi olan firmaların elinde olacaktır (Tharp, 2007, p.127).

Yeni ve kullanışlı bir fikir ya da ürünün ortaya çıkışı yaratıcılığın çekirdek karakteristikleri olarak tanımlanır. Yaratıcılık iki boyutludur ve birçok bileşenle bağlantılı olduğu bir çok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir; bu bileşenler motivasyon, bilgi, çevresel faktörler, kişilik faktörleri, idrak kabiliyeti, idrak stili, taklit, takdir ve değerlendirme yapabilmek olarak sayılabilir. Yaratıcı bireyler bağımsız düşünce yeteneğine sahiptir, sezgisel anlamda risk alabilirler. Organizasyon ve bilginin yorumlanmasında kalıplara bağlı kalmazlar (Wiener and Norbert, 1993, p.79).

Organizasyonların desteklenmesine veya direnmesine karşı bireyler tarafından yaratıcı bireyler bağımsız olarak kendi girişimlerini yaparlar. Günümüzde iş çevrelerinin başarılı olan çok önemli kesimi bireylerin yaratıcılığını önlemek yerine yaratıcı bir şirket yapısını arttırmak için çalışmaktadırlar (Goel and Singh, 1998, p.6). Bir organizasyonun yenilikçi olabilmesi için çalışanlarının organizasyonel yeniliklerinin tohumlarının mümkün olan birçok yaratıcı fikirleri üretmesi gerekir (West, 2002,p. 410).

Yaratıcı bireyler, zihinsel yeteneklerin, kişilik özelliklerinin ve konu alanına ait bilgilerin bir bileşimine sahiptirler. Karmaşık durumlarla başa çıkma konusunda bilişsel yetenekleri, birçok fikir üretmek için kullanabilecekleri bir dizi araçları vardır ve bir işe tamamıyla yoğunlaşabilirler (Amabile 1983).

2.1.1. Yaratıcı Düşünce İçin Sağlıklı Zeminler

Yeni bir sanatı öğrenirken öğrenilmesi gereken önemli şeylerden birisi öğrenmenin prensipleri, ikincisi takip edilecek metottur. Bu yal zamanda fikir üretmek için de geçerli bir yoldur. Fikir üretme sanatında bilinmesi gereken en önemli şey; belli fikirlerin nerede olduğunu değil içinde fikirlerin üretileceği zihinleri ve metodun ne olduğunu anlamak ve kavramak gerekir. Fikir üretmenin altında yatan genel prensiplerin birisi eski elemanların yeni tasarımı veya yeniden birleştirilmesi veya inşasıdır. İkinci önemli prensip ise bu eski elemanların arasındaki ilişkileri görme yeteneğine bağlı olarak bunların yeniden inşa edilme kapasitesidir. Bu kapasite bir düşünme alışkanlığı haline gelirse o gerçekler arasındaki ilişkileri araştırma da fikir üretmenin uç noktalarından birisi haline gelebilir (Barker, 2001 p. 44).

Yaratıcı insanlar her zaman sıra dışıdır. Her zaman yeni yolları dener ve belirsizliklerin üzerine gider ve kaosun içindeki pırlantaları (cevherleri) bulur çıkarırlar. Mizahî bir güce sahiptirler, işe uymayan; mevcut kuralları fazla ciddiye almazlar. Kestirmeden giderler, rutin şeylerden sıkılırlar ve değişimden değişmekten ve farklı olmaktan zevk alırlar. Hayal güçleri ve sezgileri, algıları, önsezileri, kuvvetli kişilerdir. Yaratıcı insanlar kesinlikle klasik bir düşünce yolu izlemezler ve çoğu zaman mevcut teorik varsayımlara da meydan okurlar. Sorunlarını çözerken esnek ve uyarlayıcıdır. Bu özellikler onların yaratıcılık de parçalarıdır (Barker, 2001 p. 44).

Woodman ve arkadaşları (1993, p. 293) örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır.

Yaratıcı düşünce üretme bağlamında yaratıcı düşünce için düşünsel ortamlara ve yaratıcı düşünsel zeminlere de gerek duyulmaktadır. Bunlar hem örgütsel (sosyal ve ekonomik) ortamlara ve hem kişisel (psikolojik) ortamlara işaret eder.

Düşünmek için sadece bireysel zemin yeterli değildir. Bundan dolayı yaratıcı düşüncelerin gelişmesi için basit kurallara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Sağlıklı yaratıcı zeminlerin çok basit olanlarını şöyle toplayabiliriz (Barker, 2001 p.44);

- Açık fikirli olmak hatta hoşumuza gitmese dahi tüm fikirlere saygı göstermek.
- Olaylara, sorunlara, fırsatlara yönelik tarafsız bakış açısı edinmek.
- Tüm fikirlere karşı eşit tutum takınıp eşit mesafeden bakmak.
- Düşünceleri besleme ve geri beslemelerini yapmak.
- Düşünceyi cesaretlendirmek.
- Düşünceyi tanımlandırma, betimlendirme ve özendirmek.

Düşünen her insan, yaratıcı bakış açısından birer düşünce fabrikasıdır. Yeter ki her insanın öncelikle kendi yaratıcı düşüncesinin üzerindeki engel ve kısıtlamaları kaldırsın. Bunun için bir kişiler veya bireyler basitçe şunları kendi üzerinde tatbik edebilmelidir (Barker, 2001 p.45);

- Mümkün olduğunca her fikre karşı esnek olmalı (Ön yargılardan uzak durmalı).
- Yaratıcı düşünceyi menfi olarak etkileyen kurallardan uzak durmalı ve onları terk etmeli.
- Yaratıcı kişilerle ilişki ve iletişim kurmalı.
- İyi bir dinleme becerisine sahip olmalı.
- İyimser tutum takınılmalı, fikirlere olumlu bakmalı.
- İlişkilerde hiyerarşiyi mümkün olduğunca düzleştirmeli.
- Başarısızlıkları bir eğitim ve deneyim bedeli olarak anlamalı.
- Fikirlerden korkmamalı.

Ansen (2004)' e göre, bireysel düzeyde, hiyerarşik lineer transformational liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tüm bu davranış ve düşünce normları için; içinde fiziksel, teknolojik ve düşünsel ortamın mevcut olduğu ve insanlardan oluşan bir bilgi alanına da gerek vardır. Bilgi alan karşılıklı iyi ilişkilerle kurulur. Yaratıcı fikirlere yol açan ortamlar diğer yönden kendisinden önce gelen bir kültür ortamı ile (Yürek, cesaret, sezgi) ile temas halindedir ve anlamlı bir biçimle özgür, özerk, özgün bir yeni çevreye ihtiyaç gösterir (Barker, 2001 p.46).

2.2. YENİLİK (İNOVASYON)

Yaratıcılık ve yenilik bir bütündür. Yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımların birçoğu yenilik tanımlarını da içinde barındırmaktadır. Üretim ve hizmet endüstrilerinde eğer piyasa takip edilmek isteniyorsa yeniliğe odaklanılmalıdır. Yenilikçi firmalar gelişmek için ürünlerine ve hizmetlerine yeni değerler eklemeye odaklanırlar. Yeni ürünler veya hizmetler yenilikçi firmalar için bir rekabet avantajıdır (Levesque and Walker, 2007, p.122).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapış yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri, farklılaşmalarını ve yenilemeleri gerekir. Bu değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlemi 'inovasyon' olarak adlandırılır (Levesque and Walker, 2007, p.122).

İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Levesque and Walker, 2007, p.122).

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok

önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Levesque and Walker, 2007, p.122).

Tablo 2.2: İnovasyon Türleri ve Seviyeleri
(http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm)

			İNOVASYON		
			Maksimum	Orta	Minimum
			Dünyada yeni		Firma için yeni
TEKNOLOJİK ÜRÜN VE PROSES İNOVASYONU	Teknolojik olarak yeni	Ürün			
		Üretim Süreci			
		Dağıtım Süreci			
	Önemli ölçüde teknolojik olarak geliştirilmiş	Ürün			
		Üretim Süreci			
		Dağıtım Süreci			
ORGANİZASYONEL İNOVASYON	Yeni ya da geliştirilmiş	Bütünüyle Organizasyonel			

Firma, kendisi, ya da rekabet öncesinde başka firmalarla ya da bir üniversiteyle ortak, araştırma ve deneysel geliştirme yaparak gereksindiği, kendisi için yeni olan bilgiyi üretebilir (ya da ürettirebilir). Bilgiyi -teknolojiyi- bilgi olarak alabilir (patent, patente bağlanmamış buluş, lisans, know-how, ticari marka, tasarım biçiminde). Bilgiyi -teknolojiyi- makine donanımına içerilmiş olarak alabilir.

Yenilik ve yaratıcılık yapma süreci aslında bilinmeyen bölgelere doğru yelken açmaktır. Böyle bir yolculuk çoğu kez gerilimli, riskli, tehlikeli, çok maliyetli ve hayal kırıcıdır. Ancak günümüzde rekabet üstünlüğünü elde etmek için böylesi yolculuklar, var olmak açısından da bir gerekliliktir. Özünde iki temel nedeni vardır. Birincisi işletmelerin yenilik yapmaya mecbur kalması, adeta zorlanması pazarın meydan okuması ve yeniliğe büyük bir ihtiyaç duyulmasıdır. İkinci neden ise bu işletmelerin kendileri Pazar lideri yapması için stratejik açıdan kendi tercihi ve amaç unsuru olmasından kaynaklanır. Ani bir kriz, belirsizlik, değişim, her hangi icat ve buluşlar bir yenilik patlamasına ve yeni fikirlere yol

açabilir. Ancak yaratıcı olunması gereken anlar kriz anları değildir. Bu kararın bilinçli olarak krizlerden önce alınmış olması gerekir, zira kriz bir başka yeniliğin zaruretinden de doğmuş olabilir (Barker, 2001, p.92,93).

Hangi gerekçeden ve ihtiyaçtan doğmuş olursa olsun yeniliklerin çok iyi bir biçimde yönetilmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle çok iyi bir şekilde tam zamanında pazarlanması gerekir. Yaratıcılık ve yenilik tamamen insana yönelik faaliyetlerden elde edilir. Özellikle yenilikler daha çok çalışanların örtük bilgilerinden yararlanmayı ve yine çalışanların işle ilgili önerilerinden ve fikir üretmelerinden kaynaklanır (Barker, 2001, p.92,93).

En basit biçimiyle, bir buluşun ve keşfin işe uygulanması olan temel yeniliklerin yanı sıra artımsal yenilik (iyileştirmeler ve geliştirmeler de) sıradan, işlevsel, bakım ve korumaya yönelik olarak yapılan günlük geliştirici faaliyetleri tanımlar. Yenilik yapma çalışmaları temelinde her işletmenin Ar-Ge ayağı eksik kalsa bile planlı bir araştırma ve iyileştirme sürecini ifade eder. Temel yenilikler veya köklü yenilikler genellikle orijinal ve yeni olan yenilik çalışmalarıdır. İyileştirme ise bilinen ve mevcut ürün, teknoloji, sistem, yöntem v.b üzerindeki hataların azaltılması, işlevselliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi gibi amaçlara yöneliktir (Barker, 2001, p.92,93).

Teknolojik yeniliklerin dünyasında keşifler icatlar teknolojiler ve yenilikler vardır. Burası başlı başına bir teknik araştırma dünyasıdır. Teknolojinin, diğer taraftan ürün geliştirme olduğu gibi onların üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetilmesinde de kullanılan teorik ve pratik teknik bilgi, beceri, ticari ve sanatsal yönü de vardır (Top, 2008, s.300).

2.2.2. Yenilik Türleri

Ürün İnovasyonu; farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır (Keizer and Hamlan, 2007, p.32).

Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Keizer and Hamlan, 2007, p.32).

Organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Keizer and Hamlan, 2007, p.32).

Radikal inovasyon riskli bir iştir. Radikal inovasyonun yaşam döngüleri uzundur, başlangıç ve bitişi tahmin edilemezdir, bağımlı-bağımsız stratejik noktaları artan, ilerlemeyen veya biten bir gelişme gösterir ve genellikle çapraz-fonksiyonel takımlarının çalışmalarıyla gerçekleştirilir (Keizer and Hamlan, 2007, p.33).

Radikal ve artımsal inovasyon; inovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur (radikal inovasyon), ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. (artımsal inovasyon) Radikal inovasyonda, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir (Elçi, 2003, s. 42).

AR-GE 'ye yatırımlarından dolayı büyük firmalar daha avantajlıdır (Varmaki, 1996).

Tablo 2.2.1: İnovasyon Tipleri ve Örnekler (Elçi, 2003, s. 42)

İnovasyon Tipi	Örnek
Ürün İnovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu)
Süreç İnovasyonu	Yeni bir üretim yöntemi (flotal cam üretimi)
Organizasyonel İnovasyon	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Üretim Yönetimi İnovasyonu	Kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim plânlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi
Ticari/pazarlama İnovasyonu	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)
Hizmet İnovasyonu	İnternet bankacılığı, hasta kabul sistemi

2.2.3. Yenilik Türleri

Yenilikler özelliklerine, içerdikleri yeninin düzeyine göre farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır

- **7'li ayırım:** Yeniden formüle edilmiş-Yeni kısımlar eklenmiş-Yeniden ticarileştirilmiş- Geliştirilmiş- Yeni ürün- Yeni pazarlara kazandırılmış- Yeni müşteriler kazandırılmış.
- **5'li ayırım:** Sistematik- Devrimsel- Evrimsel- Artımsal- Patente bağlanmamış.

Yeniliğin önemine göre ayırım: Düşük düzeyde yenilik- Orta düzeyde yenilik- Yüksek düzeyde yenilik veya Artımsal yenilik- Radikal yenilik.

Bazı yazarlara göre ise yenilikler üç kısımda ele alınmıştır.

- **Yüksek düzey yenilikler:** Dünyada ilk olan yeniliklerdir. Bu tür yenilikler mevcut durumu bozarlar ve başarılı olduklarında firmaya çok önemli katkılarda bulunurlar.
- **Orta düzey yenilikler:** Firma ve pazar için ilk olan yeniliklerdir. Etkisi daha düşüktür.
- **Düşük düzey yenilikler:** Ürünlerdeki küçük tasarım yeniliklerini, küçük maliyet düşürücü yenilikleri, yeniden formüle etmeleri kapsar
(www.paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf Vııır, 2007, s.9).

2.2.3.1 Köklü (Radikal) Yenilik

Hâlihazırdaki mevcut teknolojik yeteneği bırakarak oldukça yeni bir görevsel yetenek sağlar. Bu görevsellik yeteneği, yeni iş riskleri ve yeni endüstriler için fırsatlar imkânı verir. DNA'nın yeniden oluşturulma teknikleri, bilgisayar ve lazerler buna örnek olarak verilebilir (BTO, 2007, s.19).

Köklü yeniliğin mantıksal süreci:

- Keşfetmek ve anlamak,
- Bilimsel fizibilite,
- İcat,
- Teknik fizibilite prototipi,
- Prototipin fonksiyonel uygulanabilirliği,
- Prototipin oluşturulması,
- Prototipin üretilmesi,
- Pilot üretim süreci,
- Toplu üretim (Seri üretime geçiş) sürecinden oluşur.

2.2.3.2. Artımsal (Incremental) Yenilik

Hâlihazırdaki bir teknolojinin mevcut olan görevsel yeteneğini, gelişmiş uygulamalar, emniyet, kalite ve düşük maliyetler yoluyla geliştirir. Yarınletken entegre devrelerdeki gelişmiş fabrikasyon işlemler, bilgisayarlardaki gelişmiş hafıza araçları bu tür yeniliğe örnek olarak verilebilir.

Artımsal yeniliğin mantıksal süreci şu şekildedir(BTO, 2007, s.19);

- Teknolojiyi önceden sezinlemek,
- Teknolojiyi kazanmak,
- Teknolojiyi uygulamak,
- Teknolojiyi geliştirmek,
- Teknolojiyi yaymak.

2.2.3.3. Sistem Yeniliği

Mevcut teknolojinin yeniden biçimlendirilmesi ile ilgili yeni görevsel yetenek sağlayan bir tür kökten yeniliktir. Bir sistem içindeki artan yenilikler, bazen bir sistemin yeni teknolojik oluşumunu yaratabilir. Böyle bir yenilik hala bir tür sistem yeniliği olmakla birlikte, tamamen yeni bir yenilik değildir. Bazılarının yeni nesil teknoloji yeniliği olarak ifade ettikleri yenilik, aslında bir tür sistem yeniliğidir. (www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf)

2.2.3.4. Yeni Nesil Teknoloji Yeniliği

Tamamen yeni bir yenilik değildir. Aslında Sistem Yeniliği olarak ifade edilebilir. Bazen bir sistemin içindeki artan yenilikler, bir sistemin yeni teknolojik oluşumunu yaratabilir (www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf).

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da, başarıya giden yolda minimum şartları sağlamak gerekmektedir. Bunun için inovasyonun ne olduğunu ve nasıl yönetilmesi gerektiğini çok iyi anlamak gerekir.

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu, fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir. İnovasyonun anahtar kelimeleri "değişiklik" ve "yenilik" olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun değişimi yönetebilmektir. İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir: Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için bir araya gelmiş ekipler oluşur; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır (BTO, 2007, s.19).

2.2.3.5. İş Modeli Yeniliği

İş modeli kavramı iş hayatı gündemine 1990'lı yıllardan sonra girmeye başlamıştır. Çok fazla kullanılmasına birçok tanımın olmasına rağmen net ve tatminkâr bir tanımı henüz yapılamamıştır. Konuyla ilgili herkesin aslında bir şeyler bildiği düşünülerek bu konuda bir tane tanımı aşağıda vermek yeterli görülmüştür. İş modeli herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağıının senaryosudur. İş modeli "inovasyonu" ise her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili aşamaları içerir. Tasarım hammadde tedariki, imalat gibi. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir. Müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi. Yeni bir iş modeli işte bu yapmak veya satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir. Temel iş modeli çeşitlerinden birkaçının aşağıdakiler olduğu söylenebilir (Çeliktaş, 2008, s.20).

Olta ve Yem İş Modeli

Ana ürünü ucuz fiyata satıp onunla birlikte kullanılan ürünleri yüksek fiyatla satmak gibi deyim yerindeyse oltaya takılmış müşteriye pahalı fiyatla mal satmak bu duruma iyi bir örnek olabilir. Mesela Gillette M3 Power markalı, traş makinesinin ucuz, bunların jiletlerinin pahalı fiyata satılması, bir kere traş makinesini alan müşteri oltaya takılan balık misali artık pahalı olan jiletleri sürekli almak durumunda kalır. Piramit iş modeli, tek bir müşteri kitlesine bir çeşit ürün sunmaktansa piyasadaki birden fazla müşteri grubuna birden fazla markayla ve birden fazla fiyatla ürün sunmak gibi çalışmalardır. İsviçreli Swatch saat markasının birçok farklı markayla farklı müşteri grupları için ürünler üretmesi buna örnek verilebilir (Çeliktaş, 2008, s.20).

Çok Katlı Pazarlama İş Modeli

Ana firmanın etrafında bir ağ şeklinde örgütlenmiş satılan ürünlerden komisyon alan kişiler bulunur. Ana distribütörlerin kendi bulacağı alt dağıtıcıların satışlarından da pay alırlar. Gelirler ürün satışından olmadığı zaman illegal bir durum haline gelir. AmWay, Avon gibi şirketlerde yaygın olarak kullanılan bir iş modelidir (Çeliktaş, 2008, s.21).

Müzayede İş Modeli

Eskiden beri bilinen bir yöntemdir. Herhangi bir ürünü açık artırma veya açık eksiltme metodu ile satmaktır. Günümüzde internetin de kullanımıyla bu şekilde çok yeni denilebilecek etkili iş modelleri icat edilmiştir. Elektronik müzayedeye olanak veren e-Bay şirketi bu iş modelinin güzel bir örneğidir (Çeliktaş, 2008, s.21).

Kum Saati İş Modeli

Dağınık bir şekilde yerleşmiş olan çok sayıda satıcının ve daha fazla sayıda olan alıcının, tek bir merkezde toplayarak özellikle tüketicilere kolay bir alışveriş sağlayan bir iş modelidir. Bir kum saatinin geniş hazneleri ile ortadaki dar yerine benzetilebileceği için Arman Kırım tarafından bu isim verilmiştir. yemeksepeti.com veya Teknosa, Metro gibi perakende şirketleri bu modele örnek verilebilir (Çeliksaş, 2008, s.21).

İskontolu Fiyat İş Modeli

Eskiden beri bilinen iş modellerinden biridir. Yurtdışında Easyjet, Southwest Wal-Mart, yurt içinde ise Pegasus, Atlasjet, OnurAir, İzmirAir gibi şirketlerin bu iş modelini uyguladıkları söylenebilir. Her sektördeki kişilerin uygulayabilirliklerini iyice irdelemeleri gereken bir modeldir (Çeliksaş, 2008, s.21).

Çok Komponentli İş Modeli

Aynı ürünün farklı kanallarda çok farklı şekillerde satılması suretiyle yapılan iş modelidir. Mesela Coca Cola'nın marketlerde, bakkallarda şişeli veya kutulu Restoranlarda sifonda satılması bu iş modeline örnek verilebilir(Çeliksaş, 2008, s.21).

2.3. YENİLİK VE YARATICILIK YÖNETİMİ

Firmaların inovasyon yeteneklerini ve performanslarını belirleyen politikaların etkinliği, bu politikaların yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Yönetişim, diğer tüm politika alanlarında olduğu gibi, inovasyon politikasında da, tasarlama ve uygulamada şeffaflık ve açıklığı; ilgili tüm aktörlerin katılımlarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder (King, 2002).

İnovasyon firma düzeyinde gerçekleşen bir faaliyettir. Bu nedenle, bir firmanın çalışanları ve yöneticilerinin inovasyonu başarıyla gerçekleştirecek ve yönetecek şekilde eğitilmeleri gerekir (Elçi, 2004, s. 210).

Yönetimin pasif olduğu odaklanılan performans standartları ile uyumu bir liderlik davranışıdır (Avolio, 1999).

Kullanılan teknolojide mevcut durumları beklemeden sonuçlanmasını sağlamakta firmanın eğilimi ya da tercihi saldırgan teknolojik tutuma dayanır. Teknolojik organizasyonel operasyonların potansiyel görevinin (rolünün) değeri, teknolojik know-how farklılıklar nedeniyle firmalar teknolojik tutumlarında çeşitlilik gösterebilir. İnovasyonun karakteristikleri olan bilgi ve yaratıcılık yetenekleri firmanın rekabetçi tutumu ve mevcut üretim prosesi ile uyuma durumuna dayanır. Rekabet bir bilgiyi keşfetme sürecidir, rekabetin süreci tepkisel inovasyonu doğurur (Yang and Liu, 2006, p. 225).

Tasarlanmış ürünlerin kalitesi ve yenilikçilik gelişimin maliyetlerini azaltırken daha fazla takas edilen bilginin kalitesi ve sıklığı artabilir. Böyle değişimler yaratıcı öğrenme ortaklıktan uygun bilgi için bir firma seçilir ki yaratıcı öğrenme olanakları bu şekilde takas edilebilsin (Yang and Liu, 2006, p. 225).

Piyasadaki ürün tekliflerinin daha fazla çeşitliliğinden dolayı firmalar daha hızlı yenilik için kuvvetli olmalıdır. İnovasyonlar, firmaların fiyatı müşterinin onayladığı fiyattan daha yüksektir. Daha hızlı firmalar piyasadaki gelen yenilikçi ürünlerden daha hızlı difüzyon ve benimsemeden yararlanırlar. Tabii ki firmalar pazarın hızını belirlemek ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçiliği sürekli hale getirmelidirler. Yeni üründe performans derecesidir organizasyonel amaçları içerir bunlar firmayı kazanç, satışlar ve paylaşıma ulaştırır. Yeni ürün teknolojilerinin benimsenmesi rekabet pozisyonlarını geliştirme ve maliyetleri düşürmede firmalara olanak sağlar (Yang and Liu, 2006, p. 225).

Rekabeti herkesten önce ele geçirmek için organizasyonel yenilemenin ilk kaynağı ürün geliştirmeyi dikkate almaktır. Yeniliklerin benimsenmesi ve geliştirme tarafında olmak ekonomik ilerlemenin devamlılığını sağlar. Radikal yeniliklerdeki risk büyüktür çünkü bunun benimsenmesi belirsizdir (Yang and Liu, 2006 p. 225). Yeniliğin yayılması sürecinde, potansiyel kullanıcıların bir grubu yenilik getiren bir ürünün yaymaya odaklanır. Organizasyonlarda inovasyon ve yaratıcılığın geliştirilmesine yardımcı olan 4 yönetim prensibi tanımlanabilir (Chuang and Li-Min, 2007, p. 880);

1. Organizasyonu yöneterek doğal yollardan yayılacak bilginin daha çeşitli şekillerde yayılımının sağlanması.
2. Organizasyon çalışanlarının iş ve organizasyonu bir ortak olarak benimsemesi ve sorumluluk alması sağlanması.
3. Organizasyon elemanlarının yeni ortaya çıkan fikir ve çözümler hakkında söz sahibi olması sağlanması ve bu fikir ve düşüncelerin hızlıca test edilmesi olanağı sağlanması. (Çalışanlar sözlerinin önemli olduğunu ve yaptıkları işler hakkında fikir beyan edebildiklerini anlayacaklar böylece, başından sonuna kadar etki edebilecekler)
4. Bu yönetim prensiplerine sahip çıkan ve destekleyen amirlerinin ve çalışanların ödüllendirilip, bu yaklaşıma direnenlerin cezalandırılmasının sağlanması. (Dolayısıyla çalışanların bu sistemi sürdürebilmeleri için özendirme politikası izleniyor)

Çeşitli firmalarda, ar-ge laboratuvarlarında veya bir üniversitelerde vs. bilgi tabanlı grup ya da takımlar kurmak fikirleri geliştirmek ve problemleri çözmek açısından faydalıdır. Ve geliştirilen bu bilgilerin paylaşımı gruplar ve takımlar içerisinde kontrol edilmemeli ve geliştirilmesine her türlü yol ile olanak sağlanmalıdır ki bazıları daha değerli çıktılarını elde edilmesini sağlayabilir, daha çok önem arz edebilir. Bu fikirlerin geliştirilmesi konusunda kişilerin özgür bırakılması varolan bilginin istenilen sonucunu elde etmek açısından önemlidir (Rosa et al., 2008, p. 634).

Yaratıcılık ve inovasyon organizasyonel öğrenme yoluyla elde edilir. (Bilgi çeşitliliği, bilgi paylaşımı, beklenmeyen çıktılarının dökümanente edilmesi vs. yoluyla) Yaratıcılık ve inovasyon organizasyonel öğrenme yoluyla gelişmektedir. Bütün öğrenen organizasyonların yaratıcı ve inovatif oldukları söylenemez ama organizasyonel öğrenme ile birçoğu daha etkin ve uygun maliyetli bir yapıya bürünebilir. Hem yaratıcı hem de yenilikçi olan öğrenme organizasyonlarında bilginin yenilenmesi ve rekombinasyonu (veya yeniden birleşimi), şirketin performansının iyi ve kötü olmasından bağımsız bir şekilde, kendiliğinden (spontane) ve aralıksızdır. Ancak sadece ödül sistemini ayakta tutmaya odaklanarak mümkün olmaktadır (Rosa et al.,2008, p. 634).

3. ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI

3.1. ÜRÜN GELİŞTİRME

Bu bölümde ürün geliştirme ve ürün geliştirme takımlarının açıklanmasının yanı sıra takım türleri üzerinde de durulmaktadır. Eş zamanlı belirli fonksiyonel ürün geliştirme ardışık olarak gelişmiştir. Üretimin ürün konseptinden gelişen yeni ürünlerin etkililiği gelişim verimliliğine dayanır (Liao et al., 2008, p.56).

Gelişim verimliliği; ürün geliştirmenin bütün aktivitelerine yapılan toplam yatırımdır. Gelişim verimliliği; yenilik, program, bütçe, takım performansının etkili görev süresi ve genel teknik olarak hesaplanmasıdır. Güçlü bir pazar oryantasyonu ve yeterli müşteri bilgisi yeni ürünlerin başarısı için önemlidir (Liao et al., 2008, p.56).

Ürün geliştirme de kaynak kullanımı olarak Ar-Ge, joint-venturs, teknolojik ortaklıklar vb. şekilde olmaktadır. Dış kaynak kullanımı ise ürün maliyetlerinde ve ürünün geliştirme zamanından kazanç sağlar. Düzenli ve güvenilir kaynak sağlamak için joint- ventures' lar ve güç birlikleri mantıklı formlardır. Yenilikçi bilginin değerli kaynakları güç birlikleri ve joint- ventures' lar da ki genel organizasyonel öğrenme, yetenekler ve kapasiteler ayrıca örtülü bilgidir (Chen, 2005, p. 298).

Teknolojilerde gömülmüş yetkinliklerin ve birikmiş bilginin kullanımı bu savunma potansiyel ya da fiili rakipler ile karşılıklı sürdürülebilir bir rekabet avantajını kazandırabilir. Firmanın ürün geliştirme fonksiyonu gibi Ar-Ge temel araştırma ve ileri geliştirme arasındaki farkın çizilmesi gerekir. Yenilik aktivitelerini tanımladığımız gibi belirli ürün geliştirme amacı güdümlü değildir (Vekstein, 1999, p. 620).

3.2. TAKIM VE TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımların performansında birleşik bilgi ve öğrenmenin önemli bir rolü vardır. Yeni ürünün başarısı ve gelişmenin hızı için bu önemlidir (Akgün and Lynn, 2002, p. 268).

3.2.1. Takım Kavramı

Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdır ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir takım oluşturmazlar. Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar. Örneğin, yeni bir bilgisayar geliştirmek, ortak bir kitap yazmak gibi (www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

3.2.2. Takım Çeşitleri

Takımlar pek çok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Resmî takımlar-gayrı resmî takımlar, birincil takımlar-ikincil takımlar gibi pek çok farklı takım sınıflandırması bulunmaktadır. Ancak genellikle takımlar yaptıkları işlere göre ve bu işleri nasıl yaptıklarına göre ele alınmaktadır. Bu anlamda başlıca takım çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

İş hayatında gitgide yaygınlaşan takımlar üzerinde şimdiye dek birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların vardığı ortak sonuca göre takımlar biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar:

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/3/16.pdf).

Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.

Biçimsel olmayan takımlar, biçimsellerin aksine, bunlar sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.

Biçimsel takımlar bir takım alt gruplar halinde ele alınabilirler. Ancak bu alt gruplar değişik kaynaklarda değişik şekillerde sınıflandırılmışlardır. Bunlardan birincisi biçimsel takımları dört alt grupta incelenmektedir.

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/3/16.pdf)

a. Yönetmel gruplar: Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır. Örneğin, planlama grubu, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kimseler kendi grupları içinde takım yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte takım veya komite görevlerini yürütebilirler.

b. Karşılıklı işlevsel gruplar: Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir.

c. Yönetmel bağımsızlığa sahip gruplar: Bunlar aslı görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.

d. Geçici takımlar: Bu gruplar belli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca grup dağılır.

Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar. Ayrıca resmi örgüt yapısı içinde özel amaçlı takım olarak isimlendirilecek bir takım türü daha söz konusu olabilir.

a. Dikey takım: Dikey takım, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağılı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşturur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağılı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir takımdır. Şirketlerde ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.

b. Yatay takım: Yatay takım, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir takımdır. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir.

Geçici takımlar, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar.

Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fikrinsel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olur (www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici takım oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici takımlar örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir:

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

- Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.
- Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

c. Özel amaçlı takımlar: Özel amaçlı takımlar, örgütün biçimsel (formal) yapısı dışında kalan özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş takımlardır. Örneğin, Mc Donald's tavuk köfteli hamburgerlerin üretimi için böyle bir takım oluşturmuştur. Mc Nugget takımındakiler işlerini başarıyla yürütebilmek için tek başlarına çalışabilecekleri bir adaya taşınmışlar ve örgütün resmi yapısı dışına çıkmışlardır. Özel amaçlı takımlar örgütlerin bir parçasıdır ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler.

Yukarıda adı geçen tüm biçimsel takımlar amaçlarına ulaşabilmek için ustalıkla yönetilmelidirler.

d. Yönetmel bağımsızlığa sahip takımlar: Takımlar aracılığıyla iş görenlerin, iş yapmada ve karar vermede söz sahibi olmaları Japon şirketlerinde takım çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür. İş görenlerin yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır. Şirketler zamanla önce problem çözme takımlarına, ardından yönetmel bağımsızlığa sahip takımlara doğru adım atmışlardır.

3.2.2.1. Çalışma Takımları

Çalışma takımları bir ürünün tasarlanması, üretimi ve dağıtımı veya bir hizmetin sunulması gibi görevleri üstlenirler. Bunlar genellikle montaj hattında olan iş görenler tarafından üstlenilen ve işletmeye doğrudan değer katan işleri gerçekleştirirler. Bunların başında, araştırma ve geliştirme, üretim, satış ve müşteri hizmetleri gelmektedir. Örnek vermek gerekirse üretim takımları, yeni ürün geliştirme takımları, pazarlama takımları birer çalışma takımıdır. Çalışma takımlarında genellikle çok yönlü eğitim almış ve belirli bir ürünü üretmek için gerekli olan bütün özelliklere sahip iş görenler istihdam edilmektedir. Aynı zamanda çalışma takımları genellikle sürekli ekiplerden oluşmaktadır www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

3.2.2.2. Geliştirme Takımları

Geliştirme takımları örgütsel değişime katkıda bulunmak amacıyla kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi veya yeni teknolojilere geçişin sağlanması gibi konularda çalışmalar yapar ve bu çalışmaların sonunda önerilerde bulunurlar. Geliştirme takımları, çalışma takımlarının aksine genellikle daimî değil

geçici ekiplerdir ve üyeleri birden çok ekipte aynı anda görev alabilmektedirler. Proje takımları, kalite takımları, özerk takımlar, süreç takımları geliştirme takımlarına verilebilecek başlıca örneklerdendir

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

3.2.3. Takım Çalışması

Zamanında çatışma çözme, etkin kararı yerine getirme, yaratıcı problem çözme, etkili iletişim ve aktivitelerin iyi koordinasyonudur (Hong, et al., 2004, p. 102). Sanal çevrelerin gelişimi tasarım takımının etkileşim ihtiyaçları ve bilgi ihtiyaçlarının anlaşılması bizim destek tasarım takımlarımızla sınırlıdır (Maher and Fruchter, 2007, p. 201).

İnovasyon ile ilgilenen takımlarının reflekslerinin seviyeleri yüksektir (Gurtner, et al., 2005, p. 132). Fiziksel yakınlığın iletişimin sıklığındaki artışlar, ürün geliştirme takımlarının performansındaki artışın liderlik sırası ve sonuç üründür. Yüz yüze iletişimin önemli olduğu ve zengin iletişimin şekli bilginin işlenmesi, değişimi ve aynı zamanda anımsanması bireylerin kapasitesiyle sınırlıdır (Schmidt, et al.,2001, p.575).

3.2.4. Takımların Oluşum Süreci

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancının oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak biraz zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek akit bulamıyorlarsa, grubu iyi organize edilmiş bir grup haline getirmek mümkün olmayabilir. Takım oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş takımlarla olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklar vardır. Bir takıma yeni girdiğiniz zamanı hatırlayın: Bu okul içinde bir eğitsel kol olabilir, ya

da sınıfta yapılan bir ödev yapmak için aranızda kurduğunuz küçük bir grup olabilir. Başlangıçta takım üyeleri birbirlerini tanımak, takım içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, iş bölümü yapmak ve takımın görevini tanımlamak gereği duyarlar.

Bu şekilde kişiler düzenli bir şekilde işleyen bir bütünün parçası haline gelirler. Liderlerin görevi, takımın hangi gelişim safhasında olduğunu tespit etmek, işleyişine yardımcı olacak tedbirleri almaktır. Araştırma bulguları takımların belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu evreler değişik basamaklar halinde gösterilebilir. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre mevcuttur. Baskı altında bulunan veya sadece birkaç günlük bir görevi icra etmek üzere kurulmuş olan takımlarda bu evreler çok hızlı bir şekilde gerçekleşir. Her basamakta grup liderlerini ve üyelerini bekleyen o evreye özgü sorunlar bulunmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır:

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf).

3.2.4.1 Kuruluş Evresi

Tanışma ve yöneliş evresidir. Üyeler birbirlerini tanımaya ve birbirlerine ısınmaya çalışırlar. Bu evrede grup üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin gücünü ve otoritesini kabullenme eğilimindedirler.

3.2.4.2. Karışıklık veya Karmaşa Evresi

Takım üyeleri kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Çatışma ve anlaşmazlıklar bu evrenin en önemli özelliğidir. Bu evrede lider her elemanı takım amaçlarını gerçekleştirme yolunda aktif rol almaya teşvik etmelidir.

3.2.4.3. Biçimlenme (Norming) Evresi

Davranış biçimleri yerleşmeye başlar. Çatışmalar çözüme kavuşur ve takımda birlik ve uyum hakim olur. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde olduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında fikir birliğine varılır. Elemanlar arasında takım ruhu gelişir.

3.2.4.4. Başarma Evresi

Sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirildiği evredir. Amaca ulaşmak için bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Bu evrede liderin görevi takımdan yüksek bir verim elde etmek olmalıdır.

3.2.4.5. Dağılma Evresi

Grubun görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli görevi icra ettikten sonra dağılacak takımlarda dağılma (task forces) veya ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bir bağ olmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzülmetedirler. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla, dilerse görevin başarıyla tamamlandığını belirten başarı ödülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder.

(www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/3/16.pdf).

3.3 ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARI

Takım rolleri, tamamlayıcı iş, biçimlendirir ve tecrübenin farklı düzeyleri, takım işbirliğinin önemli görünüşleri olarak görüldü. Disiplin-İlgili bilgi farkları ama idare edilebilir olan bir faktör olarak değil. Onun yerine, disiplin-temelli perspektiflerin, bazen uyumsuz olduğu görüldü. İlginç bir şekilde, perspektifin bu farkları, büyük bir problem olarak düşünülmedi. Her zaman bir kararı yapmak için adlandırılan bir idareci vardır. Ve dahası, bu karar genellikle çok zor değildir (Vissers and Dankbaar, 2002, p.38). Ürün geliştirme takımlarının başarılı olması takımlardaki bireylerin kolektif çalışmaları sayesinde olmaktadır (Akgün et al., 2008, p.222).

Yenilikçi yeni ürünler ve pazarlama hızı bugünün artan rekabet Pazar çevresinde başarı ve hayatta kalmanın anahtarı olarak gösterilmektedir. Gittikçe büyüyen organizasyonlarda ürün geliştirme performansını arttırmak için çapraz-fonksiyonel takımlar kullanılmaktadır (Dalton and Todor, 1982, p. 214).

Çapraz-fonksiyonel ürün geliştirme takımları departmanlar veya farklı fonksiyonel uzmanlıklardan seçilmiş bireylerin yeni ürünleri arttırmak ve yaratıcılığın ortak istekleri için bir araya getirilmiş gruplardır. Daha az gelişme maliyeti daha hızlı pazarlama hızı daha büyük inovasyon ve daha iyi ürün dizaynı ve kalitesi için bunun gibi takımlar kullanılmaktadır. Son zamanlarda takımların içinde öğrenme ve çalışma ortamı üzerindeki en önemli etkilerinden biri takım liderinin karakteristik yapısıdır (Sarin and McDermott, 2003, p.722). Ürün geliştirme süreci; farklı özelliklerdeki takım üyeleri ve liderlerinin çalışmalarıyla sürdürülür (Ottosson, 2004, p. 211).

Dönüşümcü liderliğin hem organizasyonel hem de firmanın kendi seviyesinde önemli etkileri vardır. Firmanın kendi seviyesinde dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılıkları arasında pozitif güçlü bir ilişki vardır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik çalışanların yaratıcılıklarını psikolojik yetkilendirme yoluyla geliştirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ve yeni gelişen endüstrilerde; belirli bir organizasyonel seviye için pazar payları kullanılarak yapılan ölçümler de bu sonuçları doğrulamaktadır. Yaratıcılık yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimi işidir ve

inovasyon bu yaratıcı fikirlerin organizasyon içerisinde uygulanmasıdır. Bu yüzden inovasyon firmanın organizasyonel seviyesini, yaratıcılık ise firmanın kendi seviyesini belirler (Amabile,2004, p.78).

Dolayısıyla organizasyon çalışanlarının yeni fikirleri üretebilmesi onların psikolojik anlamıyla motivasyonlarının sağlam olmasından geçer. Çalışanların asıl motivasyonu ve iş ortamının algı düzeyi, özellikle inovasyon ve yetkilendirme verilen destek; dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini ortaya koyan dinamiklerdir. Burns 1978 (p.98) yılında dönüşümcü liderlik teorisini geliştirmiştir, Bass ve Avolio (1995,p.96) yılında bu teoriyi geliştirerek, dönüşümcü liderliğin 4 bileşeni olduğunu savunurlar:

1. Karizmatik rol modeli
2. Bireysel saygınlık
3. İlham verici motivasyon
4. Entelektüel teşvik

İş yerlerinde, dönüşümcü liderlik davranışları ile inovasyon ve yaratıcılığın belirleyici faktörleri vizyon, inovasyona destek, özerklik, cesaretlendirme, takdir etme ve meydan okuma gibi konularda benzerlik gösterir. Liderin davranışı yaratıcılığı artırıcı bir makam görevi görür; şöyle ki, bireysel düşüncelerini takipçilere cesaretlenmeleri ve takdir görmeleri için bir ödüllü gibi sunarak, inovasyona, otonomiye ve meydan okumaya destek vererek entelektüel teşvik sistemini daha yeni fikirleri keşfetmeye olanak sağlayacak şekilde kullanarak ve öz motivasyonu organizasyonun vizyonu doğrultusunda takipçilerine enerji vererek fikir yaratma sürecine destek vererek yapabilir (Bass and Avolio, 1995, p.108).

Bu şekilde takipçilerin öz motivasyonu hissetmeleri sağlanarak yaratıcılığın en önemli kaynağı haline gelmektedir. Daha da fazlası, öz-fayda hissi yaratıcı performansı artırmaya yönelik olduğundan, çalışanlarının öz yararını artırmaya yönelik hareket eden dönüşümcü liderler, doğru orantılı olarak takipçilerin yaratıcılıklarını da artırmış olurlar. Öz yararını (faydasını) geliştirmeye çalışan

çalışanlar yeni fikir ya da çözüm üretmek konusunda daha motive olmuş olurlar(Tierney et al.,1999,p.598).

Öz motivasyon; çalışanların ilgilendikleri işin sonucundan gelebilecek faydalardan daha çok çalışanın kendi yararına çalıştığı motivasyonel düzeyde ortaya çıkar. Öz motivasyon, yaratıcılığın en önemli unsurlarından biridir. Bir çalışan öz yararına olan bir görevi üstlendiğinde o iş üzerinde daha çok odaklanmaya, keşfetmeye ve o deneyelemeye daha yatkın olurlar yani daha yaratıcı davranış sergilemiş olurlar. Deneysel çalışmalar göstermiştir ki, çalışanlar motive oldukları sürece, daha yaratıcı bir performans göstermektedirler (Amabile 1983, 1998; Amabile et al. 1996).

Psikolojik yetkilendirme, yaratıcılığın bir başka kaynağıdır. Yetkilendirilen insanlar yaratıcı davranışlar sergilemeye daha yatkındırlar. Kişinin özerkliğini yaratıcı insanların temel karakteristiği olarak tanımlamıştır (Sheldon, 1995, p.28). Mumford and Gustafson' a (1988, p.36) göre ise organizasyonların özerkliğe destek verdiği takdirde inovatif başarının artabileceğini, dönüşümcü liderliğin takipçilerin psikolojik yetkilendirilmesini artırabileceğini savunmuştur. Dönüşümcü liderler aynı zamanda yaptıkları işin anlamını ve değerini artırarak takipçilerin psikolojik yetkilendirilmesini sağlayabilirler (Mumford and Gustafson, 1988, p.36) .

Scott ve Bruce (1994, p. 592)'a göre organizasyonel iklim yaratıcılığın en önemli faktörüdür; işyerlerinde çalışanların yaratıcılık algılarının genişletilmesi ve organizasyonel kaynakların bu iş için kullanılarak desteklenmesi yaratıcı performansı etkileyen faktörlerdir. Bir çalışanın inovasyon iklimini algılaması o çalışmanı risk alması konusunda cesaretlendirirken aynı zamanda yaratıcı bir yaklaşım kullanmasını teşvik eder, rekabetini bu yönde yapabilir. Ar-Ge takımlarında bu yaklaşım, takipçilerin yaratıcılıklarını inovasyonun geliştirilmesi yönünde artırmaktadır (Scott and Bruce, 1994, p.592).

Organizasyonel inovasyon, değeri olan, kullanışlı yeni ürün ya da hizmetin organizasyonel şartlarda yaratılması işidir. Birçok organizasyon inovatif aktiviteleri bir rekabet silahı olarak görmekte olduğundan, pazar-bazlı ölçümlerle bu inovatif faaliyetlerin geri dönüşü beklenmektedir. Dolayısıyla, organizasyonel inovasyon, organizasyonun yeni ve geliştirilebilir ürün ya da hizmetin geliştirilmesine yaklaşımını belirler ve bu yeni ve geliştirilebilir ürünlerin başarısını pazar içerisinde göstermesi beklenmektedir (Shalley and Gilson, 2004, p.42).

Bireyler herhangi bir yeni fikrin kaynağı, organizasyonel inovasyonun finansörüdür. Bu nedenle, teoride, çalışanların yaratıcı performansları organizasyonel inovasyon için ham malzeme görevi görür. Yaratıcı çalışanlar, yeni ürün fırsatlarını tespit etmeye meyillidirler. Bu kişiler var olan bir metot ya da makinenin yeni kullanımlarını bulabilir, yeni ancak uygulanabilir işle ilgili fikirleri geliştirebilirler. Shalley ve Gilson (2004, p.42)'un önerdiği gibi, yaratıcı çalışanlar, organizasyonel ürünler, uygulamalar ve prosedürler ile ilgili yeni ve kullanışlı fikirleri geliştirirler. Bunun yanı sıra bu insanlar organizasyonun diğer çalışanları için bir örnek teşkil ederek bu etkinin bulaşmasını sağlayabilirler (Shalley and Gilson, 2004, p.42).

Dönüşümcü liderliğin hem organizasyonel hem de firmanın kendi seviyesinde önemli etkileri vardır. Firmanın kendi seviyesinde dönüşümcü liderlik, takipçilerinin yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik yöntemiyle çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli bir yere sahip olan psikolojik yetkilendirme psikolojinin mekaniği olarak kabul edilir (Gümüslüoğlu and İlsev, 2007, p. 468).

Dönüşümcü liderlik organizasyonel inovasyon ile güçlü pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu çalışmada, organizasyonel inovasyonun başarısı inovasyona eğilimi de içermektedir. Çalışmaya göre, dönüşümcü liderler inovatif faaliyetleri geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda inovasyonun başarısını buldukları Pazar içerisinde de görürler. Liderin dönüşümsel karakteri arttıkça, geliştirme işlerindeki inovasyon seviyesi de artmaktadır (Gümüslüoğlu and İlsev, 2007, p. 468).

Yaratıcı çıktıların elde edilmesi, sadece tek bir bireyin yaratıcılığını ilgilendiren bir süreç değildir, bir grubun uyumuna da bağlıdır, grup içerisinde etkin bir iletişim ile takımların, uyuşmazlıkların çözümü ve problem çözme kabiliyetlerini geliştirerek bu sürece katkı sağlayan bir grup süreci içerir (Gümüřlüođlu and İlsev, 2007, p. 468).

Genellikle, kültür çalışmaları analizler, farklı düzeylerde farklı metodolojik yaklaşımları kullanarak yürütölmektedir (nicel, kavramsal ve niteliksel) ve ilişkileri çeşitlilik oluşturmaktadır (Amabile, 2004).

4. ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İçinde yaşadığımız değişim çağı, hepimizden yepyeni bakış açıları ve yaklaşımlar talep ediyor. Bugün artık kullana geldiğimiz usul, yöntem, tarz ve süreçlerin eskiden olduğu kadar işe yaramadığı bir dönemdeyiz. Bu da, yaşamın her alanında olduğu gibi, iş dünyasında da belirsizlikleri artırıyor. Her yanımızın belirsizliklerle kuşatıldığı bu çağda belirsizliği aşmanın yolu ise, yenilik yapmaktan yani "yenilikçilikten" geçiyor.

Tüm bu gelişmelerin etkilerini en yakından kendi ülkemizde gözlemleyebiliriz. Son yıllarda uygulanan ekonomik reformlar ve Avrupa Birliği ile bütünleşme süreci bizleri pek çok anlayış, yaklaşım ve uygulamayı terk etmeye zorluyor. Artık ülkemizde yenilikçilik ve yenilik yapmak, hiçbir zaman olmadığı kadar yaşamsal önem taşıyor.

Yeni çağda liderlik, başarı ve ödüller; yenilenmeyi kendi iradesi, kararlılığı ve girişimiyle ilk önce gerçekleştirenlerin hakkı olacaktır. Bu yolda öğrenileceklerin sayısı ise oldukça fazladır: Yenilikçilik ve yaratıcılık nedir? Kaynakları nelerdir? Kuruluşlarımız yaratıcılığı destekler şekilde nasıl örgütlenebilir? Yenilikçilik hangi ortamlarda yeşerir? Yenilikçilik kültürü nasıl beslenebilir? Birlikte yenilik nasıl yapılabilir? Yenilikçi ekipler nasıl oluşturulup yönetilebilir? Eğitim ve bilgi yönetiminin yenilikçilikle ilgisi nasıl kurulabilir? Bu soruların yanıtlarının bulunması amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmanın çok önemli kısıtları mevcuttur. Kuşkusuz bu kısıtlar araştırma sonuçlarını belli ölçülerde etkilemektedir. Araştırma kısıtlarını ana hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1- Araştırma için veri toplamaya yönelik anket formları (Ek-1) ancak belirli sayıda ürün geliştirme yapan firmaya gönderilmiştir.
- 2- Gönderilen her anket formları cevaplanarak geri dönmemiştir.
- 3- Anketin ne kadar ciddiyetle ve doğruları yansıtacak şekilde doldurulup doldurulmadığı her zaman için göz önünde tutulması gereken bir olgudur.

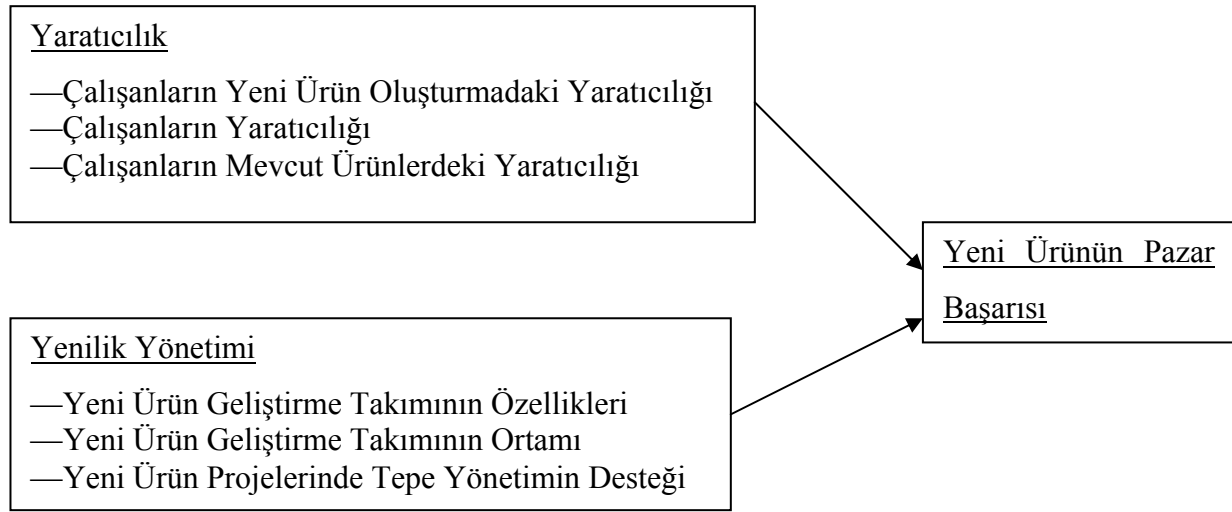
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan yöntemleri iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi veri toplama, diğeri ise verilerin değerlendirilmesi yöntemleridir. Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması benimsenmiştir. Anket formunda önce projenin ne olduğu, proje takımının kaç kişiden oluştuğu ve projenin süresini öğrenmeye yönelik sorular sorulmaktadır. Firma bilgileri bunlar, tüketici ürünleri, tüketici hizmetleri, endüstriyel ürünler, endüstriyel hizmetler, kamu ürünleri ve kamu hizmetleri ve kişisel bilgiler olarak firmadaki pozisyonu öğrenmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Projenin pazarlanması, projenin pazardaki başarısı, fonksiyonel grup özellikleri, örgütsel özellikler, yeni ürün projelerinde tepe yönetimin ilgisi, iş çevresini özellikleri, Pazar oryantasyonu, yaratıcılık ve çalışanların karakterlerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan anket çalışması Kimya Sanayii' ne uygulanmıştır. Anket 200 firmaya gönderilmiş ve 128 adet anket cevaplanmıştır (% 64 oranında bir geri dönüş gerçekleşmiştir).

4.3.1. Demografik Özellikler



Şekil: 4.1. Araştırma Modeli

H1: Yaratıcılık ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H1a: Çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H1b: Çalışanların yaratıcılığı ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H1c: Çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H2: Yenilik yönetimi ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H2a: Yeni ürün geliştirme takımının özellikleri ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H2b: Yeni ürün geliştirme takımının ortamı ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

H2c: Yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteği ile yeni ürünün pazar başarısı arasında ilişki vardır.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada yaratıcılık, çalışanların karakterleri, yeni ürün proje grubunun özellikleri ve yenilik yönetiminin alt bileşenleri olan, grubun örgütsel özellikleri ve yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteğinin yeni ürün başarısı üzerine olan etkileri, çalışanların karakterleri ile projenin pazardaki başarısı arasında, yaratıcılık, grubun örgütsel özellikleri ve tepe yönetimin desteği ile arasındaki ilişkiler incelenmiŐtir.

4.4.1 Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yaratıcılık										
1. Çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı										
Yeni süreçler/ürünler için fırsatları belirlerler	,871									
Problemleri ve zor durumları çözerler	,855									
Yaratıcılık için iyi bir rol modeli sunarlar	,817									
Çalışmalarında özgünlük vardır	,758									
2. Çalışanların yaratıcılığı										
Karmaşık problemleri çözmekten hoşlanırım		,884								
Ürünler için yeni fikirlerden hoşlanırım		,864								
Analitik düşünmenin çekiciliğinden hoşlanırım		,759								
Mevcut ürünleri yada süreçleri geliştirmekten hoşlanırım		,735								
3. Çalışanların Mevcut Ürünlerdeki Yaratıcılığı										
Tuhaf fakat kullanılabilir fikirler yaratırlar			,862							
Bizim alanımız için devrimci yeni fikirler üretirler			,790							
Mevcut yöntemler veya cihazlar için yeni kullanımlar bulurlar			,770							
Problemler için yeni yaklaşımlar ve yeni fikirleri denerler			,735							
Yenilik Yönetimi										
4. Yeni ürün geliştirme takımının özellikleri										
Ürün geliştirme takım üyeleri birbirleriyle iyi geçinirler				,833						
Ürün geliştirme takım üyeleri birbirleriyle rahattırlar				,833						
Ürün geliştirme takımımız çok hoş bir çalışma atmosferine sahiptir				,805						
Ürün geliştirme takım üyeleri kişiler arası yakın ilişkiler kurarlar				,777						
Her birimden üst düzey yöneticilerimiz mevcut ve olası müşterilerimizle düzenli olarak irtibat halindedirler				,718						
Tüm işletme fonksiyonlarındaki başarılı yada başarısız müşteri deneyimlerini birbirimize serbestçe aktarabiliriz				,657						

başarılıdır										
Toplam Açıklanan Varyans: % 89,15										

- Anket sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.
- Değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için SPSS 13.0 programından yararlanılmıştır.
- Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ve iç tutarlılıklarını ölçmek için Cronbach α katsayıları kullanılmıştır.
- Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin aralarındaki bire bir ilişkilerin ortaya konulması için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

4.4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Şayet analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da, çoklu korelasyon adı verilir. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan basit korelasyon analizidir. Ortalamadan sapmaların esas alınarak ilişki düzeyinin saptanması için uygulanan testlere korelasyon analizi denir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Tablo 4.3: Korelasyon Tablosu

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5	6	7
1.Çalışanların Yeni Ürün Oluşturmadaki Yaratıcılığı	$\alpha= ,8721$						
2.Çalışanların Yaratıcılığı	,203*	$\alpha= ,8426$					
3.Çalışanların Mevcut Ürünlerdeki Yaratıcılığı	,535**	,268**	$\alpha= ,8521$				
4.Yeni Ürün Geliştirme Takımının Özellikleri	,667**	,093	,781**	$\alpha= ,8581$			
5.Yeni Ürün Geliştirme Takımının Ortamı	,388**	,261**	,582**	,413**	$\alpha= 7765$		
6.Yeni Ürün Projelerinde Tepe Yönetimin Desteği	,277**	-,025	,200*	,527**	,008	$\alpha= ,7833$	
7.Yeni Ürünün Pazar Başarısı	,507**	,158	,571**	,826**	,321**	,786**	$\alpha=,8198$

** Korelasyon Güvenilirlik Düzeyi (0,01) %99 alınmıştır.

* Korelasyon Güvenilirlik Düzeyi (0,05) %95 alınmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda görülmektedir ki; çalışanların yaratıcılığı (,203*) ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı arasındaki pozitif bir ilişki vardır. Bu beklenen bir sonuçtur.

Yaratıcılığın bileşeni olan çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki başarısı (,535**) ve çalışanların yaratıcılığı (,268**) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirme takımının özellikleri ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki başarısı (,667**), çalışanların yaratıcılığı (,093*) ve çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı arasında pozitif ilişki vardır. Yeni ürün geliştirme takımının ortamı (,388**) ile çalışanların yaratıcılığı (,261**), çalışanların mevcut ürünlerdeki başarısı (,582**) ve yeni ürün geliştirme takımının özellikleri (,413**) arasında pozitif bir ilişki vardır. Yeni ürün projelerinde üst yönetimin desteği ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı (,277**) arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların yaratıcılığı (-,025) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yeni ürün

geliştirme takımının özellikleri (,527**) arasında pozitif bir ilişki vardır. Yeni ürün geliştirme takımının ortamı (,008) ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni ürünün pazar başarısı ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı (,507**) arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların yaratıcılığı (,158) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı (,571**), yeni ürün geliştirme takımının özellikleri (,826**), yeni ürün geliştirme takımının ortamı (,321**) ve yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteği (,786**) arasında pozitif bir ilişki vardır. Yeni ürününü pazardaki başarısını yaratıcılığın ve yeniliğin etkilediği görülmektedir.

4.4.3. Regresyon Analizi

Regresyon analizi; değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini analiz etmemizi sağlayan bir yöntemdir. Regresyon analizinin temelinde; gözlenen bir olayın değerlendirilirken, hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu olaylar bir veya birden çok olacağı gibi dolaylı veya direkt etkileniyor da olabilmektedirler.

Tablo 4.4: Regresyon Tablosu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	Sig.
Çalışanların Yaratıcılığı	,115	,002
Yeni Ürün Geliştirme Takımının Özellikleri	,575	,000
Yeni Ürün Geliştirme Takımının Ortamı	,090	,030
Yeni Ürün Projelerinde Tepe Yönetimin Desteği	,508	,000
R^2	F	Sig.
,873	138,128	,000

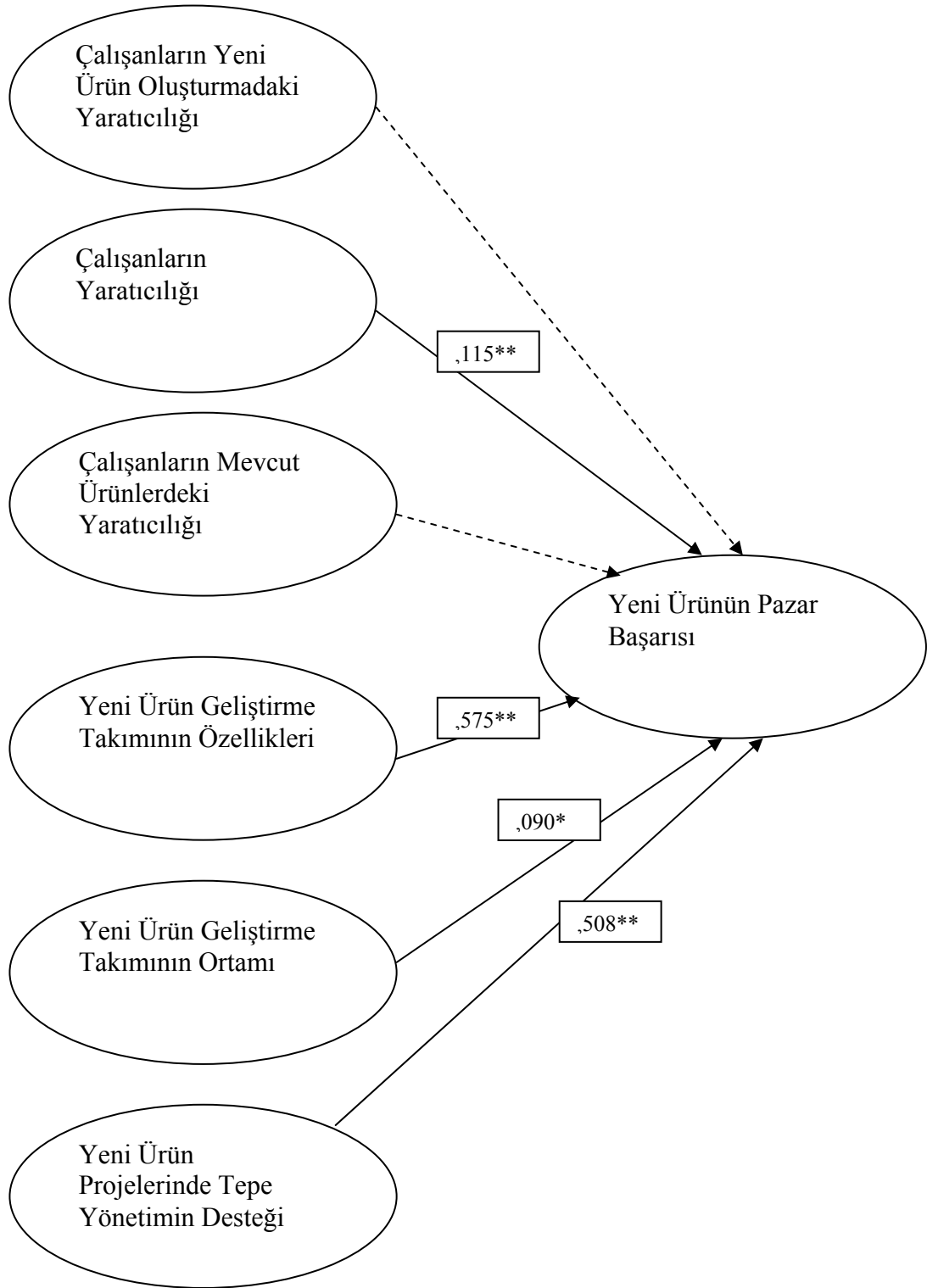
P<0,01

Bağımlı Değişken: Yeni Ürünün Pazar Başarısı

Tablo 4.4' deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. ($F= 138,128$; $P=,000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,873 olarak bulunmuştur. Yeni ürünün pazar başarısını çalışanların yaratıcılığı, yeni ürün geliştirme takımının özellikleri, yeni ürün geliştirme takımının ortamı ve yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteği %87,3 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre yeni ürünün pazar başarısını; çalışanların yaratıcılığı %1 anlamlılık düzeyinde ($,115^{**}$), yeni ürün geliştirme takımını özellikleri %1 anlamlılık düzeyinde ($,575^{**}$), yeni ürün geliştirme takımını özellikleri %1 anlamlılık düzeyinde ($,090^*$) ve yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteği %1 anlamlılık düzeyinde ($,508^{**}$) etkilemektedir.

Yeni ürünün pazar başarısı bağımsız değişken olarak alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak; çalışanların yaratıcılığı, yeni ürün geliştirme takımının özellikleri, yeni ürün geliştirme takımının ortamı ve yeni ürün projelerinde tepe yönetimin desteği bağımlı değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Tablo 4.4.' deki verilere dayanarak en çok etken olanlar yeni ürün geliştirme takımının özellikleri ve yeni ürün projelerindeki tepe yönetimin desteği olduğu sonucuna varmak mümkündür.



Şekil 4.2: Araştırmanın Sonuç Modeli

5. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında şirketler meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin etme ve bu değişikliklere uyum sağlama konusunda üzerlerinde daha fazla baskı hissediyor ve çözümler konusunda yenilikçi olanlar kadar verimli ve yeterli olamıyorlar. Bu durum genellikle yaratıcı olarak tanımlanan kişilerin, fikirlerini şirketin verimliliği için uygulanabilir yeni çözümlere dönüştürememesinden kaynaklanıyor ve yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının yeniden tanımlanmasını gerektiriyor.

Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturmak diğer bir deyişle aşılması gereken bir durumla karşılaşıldığında farklı seçenekleri görebilmek olarak tanımlanırken, Yenilikçilik, oluşturulan bir fikrin davranış, süreç ve fonksiyon değişikliği yaratacak bir uygulama haline getirilmesi olarak ifade ediliyor.

Yeni ürün geliştirme süreci şirketlerin en kritik süreçlerinden biridir. Yeni ürün geliştirme kararlarının dayandırıldığı yöntemler önem taşımaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinin farklı aşamalar içeriyor olması ve her aşamada karar verme fırsatları olması nedeniyle karar ağacı yönteminin kullanılması uygun olur. Ancak, ürün ve aşama sayısı arttıkça bu yöntemin kullanılması da güçleşir. Diğer yandan, beklenen nakit akışlarının bugüne indirgenmesi yöntemi de belirsizliklerin ve risklerin yeterince değerlendirilememesine neden olmaktadır. Belirsizlikler, ölçülemeyen değişkenliği ifade ederken, riskler ise dağılımı belirgin, dolayısıyla yönetilebilir, değişkenliği ifade eder.

Yeni ürünlerle ilgili üç ana risk alanı vardır: (i) teknolojik risk, (ii) kanal riski ve (iii) talep riski. Dolayısıyla, yeni ürün yatırımları değerlendirilirken, bu risklerin de göz önüne alındığı ağırlıklı net bugünkü değer yönteminin kullanılması faydalı olur. Bu fayda, bir taraftan risklerin daha iyi değerlendirilmesi olarak kendisini gösterirken, diğer yandan da bu riskleri azaltmak üzere önlem alınmasını ve

dolayısıyla yatırımın getirisinin yükseltilmesi olarak ortaya çıkar. Teknolojik risk değerlendirilirken yaratıcılık ve yenilikçiliğin boyutu ile şirketin yetkinlikleri de değerlendirilmelidir. İspat edilmiş bir teknolojinin yeni bir kullanım alanına uyarlanması düşük riskli bir gelişme iken, henüz prototipi dahi üretilmemiş ve test edilmemiş bir teknolojinin riski çok yüksek olarak değerlendirilmelidir. Aynı şekilde, daha önce benzer projelerde deneyimi olan bir takımın yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılıyor olması riskleri azaltırken, takımın yeni oluşturulmuş olması riski artırır. Kanal riski değerlendirilirken ise şirketin değer zinciri üzerindeki kontrolü ve müşteri segmentindeki gücü riskleri belirleyen önemli unsurlardır. Yeni ürünün gerektirdiği tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile halen yürüyen işlerin olması riskleri azaltıcı bir etken iken, yeni ürün ile birlikte yeni ilişkilerin de geliştirilmesi zorunluluğu riskleri artırıcı bir etmendir. Benzer şekilde, yeni ürünün hitap edeceği müşteri kesitine halen birçok ürün sunan bir şirketin üstlendiği risk ile yeni bir müşteri kesitine hitap etmeye başlamak durumunda olan bir şirketin üstlendiği riskler arasında önemli farklılık vardır.

Talep riskini değerlendirirken ise hem müşteri ile ilişkinin boyutu, hem de ürünün özelliklerinin tanımlanma düzeyi değerlendirilmelidir. Örneğin, yeni ürün geliştirilmeden önce detaylı pazar araştırmaları ve odak grubu çalışmaları yapılmış bir ürünü geliştirme sürecinin içerdiği risk ile ürün özelliklerinin masa başında böyle bir araştırmaya dayandırılmadan tespit edildiği bir ürünün geliştirilmesindeki riskler arasında çok fark vardır. Benzer bir şekilde, yeni ürün daha önce pazara sunulmuş ve test edilmiş bir ürünün gelişmiş bir modelini oluşturmakla, yepyeni bir tasarım ve daha önce denenmemiş performans standartlarını hedeflemek arasında risk açısından önemli farklılıklar vardır. Yeni ürün geliştirme yatırımları ile ilgili kararları verirken risklerin bu boyutlarını da göz önüne almak ve net bugünkü değer hesaplanırken, bu risklerin de değerlendirildiği ağırlıklı bir yöntemin kullanılması sağlıklı olur.

Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların yeni ürün geliştirmede etkili olabilmeleri için yapmaları gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Teknolojiye gereken önem verilmeli ve yakından takip edilmelidir.
- Üniversiteler ve teknoloji araştırma şirketleriyle irtibat halinde bulunulmalı ve karşılıklı işbirliğine gidilmelidir.
- Firma içinde araştırma ve geliştirme bölümü oluşturmalı ve bu bölümün diğer bölümlerle işbirliği sağlanmalıdır. Ar-ge bölümüne gerekli kaynak aktarılmalı ve bu bölüm ihmal edilmemelidir.
- Yeni ürün geliştirmenin başarısını belirleyecek faktörler her firma için ayrıca incelenmeli ve eksik yönler giderilmelidir.
- Üst yönetim yeni fikirlerle gelen çalışanlarını veya müşterilerini dikkate almalı ve değerlendirmelidir. Ayrıca yeni ürün geliştirme çabalarına destek olmalı ve yeni ürün geliştirmede karar almayı çapraz fonksiyonel takımlara devretmelidir.
- Firmanın ana stratejisinden farklı olarak yeni ürün geliştirme stratejisi oluşturulmalı ve bu ana stratejiyle uyumlu olmalıdır.
- Müşteri istek ve beklentilerinin hızla değişeceği kabul edilmeli ve buna hazırlıklı olmak için müşteri kökenli yeni ürün geliştirme çabalarına gereken önem verilmelidir. Ama unutulmamalıdır ki asıl rekabet gücü teknoloji kökenli yeni ürün geliştirmeyeyle elde edilir.
- Yeni ürün geliştirmede hıza ve yeni ürün sayısına dikkat edilmelidir. Ne çok fazla yeni ürün üretilmeli ne de yeni ürün geliştirmekte yavaş kalınmalıdır.
- Yeni ürün geliştirme için ayrı bir bilgi yönetim sistemi oluşturularak bilginin hareket serbestisine sahip olması sağlanmalıdır.

İnovatif bir şirket iklimi isteniyorsa, çalışanın bu yönde mutlaka cesaretlendirilmesi, coşku ve iddianın şirket ikliminde oluşturulabilmesi gerekir. Denemeler çoğu kez bir bedel karşılığıdır. Her geliştirme/inovasyon projesinin maliyeti ve riskleri vardır; bunları sıkı takip ederek kontrol altında tutan, ancak bu projelere cesaretle fırsat tanıyan şirketler netice alır.

KAYNAKLAR

Akgün A.E, Dayan M, Benedetto A.D, 2008, “New Product Development Team Intelligence: Antecedents and Consequences”, *Information & Management*, Vol. 45, pp. 221–226.

Akgün, A.E., Lynn, G.S., 2002, “Antecedents and Consequences of Team Stability on New Product Development Performance” , *Information & Management*, Vol. 19, pp . 263–286.

Amabile T.M, 1983, *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York.

Amabile T.M, 1998, “How to Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), pp. 77–87.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon H., Lazenby, J., Herron ,M., 1996, “Assessing The Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (5), pp.54–84.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., Kramer, S.J., 2004, “Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support”, *Leadership Quarterly*, Vol.15 (1), pp. 5–32.

Anssen, O., Van der Vliert E.,West, M., 2004, “The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 pp. 129–45.

Avolio B.J, Bass B.M, Jung D.I, 1999, “Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72 (4), pp.441–63

Ballard B, Gipson R, Houle D-Rutherford, 2000, "Quality + "Creativity" = Complete Problem Solving Quality Congress", *Annual Quality Congress Proceedings*, Vol. 4 (0), pp. 755

Barker A., 2001, *Yenilikçiliğin Simyası*, Mess yayınları, İstanbul.,Tercüme Eden, Ahmet Kardam

Bass, B.M., Avolio, B.J., 1995, MLQ, *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed.,Mind Garden, Redwood City, CA.

Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.

BTO (Bursa Ticaret Odası), 2007, *İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir*, Bursa.

Chen, S., 2005, Task Partitioning in New Product Development Teams: A Knowledge and Learning Perspective, *J. Eng. Technol. Manage.*, Vol. 22, pp. 291–314.

Chuang, Li-Min., 2007, "The Social Psychology of Creativity and Innovation: Process Theory(pt) Perspective", *Social Behavior and Personality*, Vol.35 (7), pp. 875–888.

Çeliksaş, H., 2008, *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi (Tez).

Dalton, D.R., Todor, W.D., 1982, "Turnover: A Lucrative Hard Dolar Phenomenon", *Academy of Management Review*, Vol. 7 (2), pp.212–218.

- Dollinger, S. J., 2007, "Creativity and Conservatism", *Personality and Individual Differences*, Vol. 43, pp.1025–1035.
- Elci, S., 2003, *Innovation Policy Profile*, Turkey European Commission, İstanbul.
- Elci, S., 2004, *Annual Innovation Policy for Turkey*, European Commission, İstanbul.
- Goel, P.S., Singh, N., 1998, "Creativity and Innovation in Durable Product", *Development Department of Industrial and Manufacturing Engineering*, Vol. 35, pp. 5–8, 199.
- Gurtner, A., Tschan, F., Norbert, K., Semer, Naögele, C., 2007, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.102, pp. 127–142
- Gümüslüoğlu, L., Ilsev, A., 2007, "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Creativity and Innovation. Management*, Vol.15 (1),pp.1–11.
- Hong, P., Doll, W.J., Nahm, A.Y., Li, X., 2004, "Knowledge Sharing in Integrated Product Development", *European Journal of Innovation Management*; Vol.7, pp. 102.
- Kazanjian, R.K., Drazin, R., Glynn, M.A., 2000, "Creativity and Technological learning: The Roles of Organization Architecture and Crisis in Large-scale Projects" *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.17,(3-4), pp.273-298.
- Keizer, J.A., Hamlan, J.I.M., 2007, "Diagnosing Risk In Radical Innovation Projects Both ambiguous and Unambiguous Risks Have Been Identified From Case

Studies. Here's what you can do about them", *Research Technology Management*, Vol.50 (5), pp. 30–36.

King, K, 2001, "The Value of Intellectual Property", *Journal of Intellectual Property Rights*, Vol. 7, pp. 245-248.

Lee, K., Rho, S., Kim, S., Jun, G.J., 2007, "Creativity-Innovation Cycle for Organisational Exploration and Exploitation: Lessons from Neowiz - a Korean Internet Company", *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 505–523.

Levesque, J., Walker, H.F., 2007, "The Innovation Process and Quality Tools", *Quality Progress*, Vol. 40, (7), pp. 18.

Liao, S-H., Hsieh, C-L., Huang, S-P., 2008, "Mining Product Maps For New Product Development", *Department of Management Sciences and Decision Making*, Vol.34, pp. 50–62.

Maher, M.L., Fruchter, R., 2007, "Support For Design Teams", *Analysis and Manufacturing*, Vol. 21, pp.201–202.

McLean, L.D., 2005, "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: a Review of The Literature and Implications For Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, Vol.7,2, pp. 226.

Mumford, M.D., Gustafson S.B, 1988", Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, Vol.103 (1), pp.27–43.

Nussbaum, Bruce., Berner, R., and Bready, D., 2005, "Get Creative! How to Build Innovative Companies", *BusinessWeek*, Vol. 47, pp. 5–6.

Oldham, G.R., 2006, "Task Rotation and Polychronicity: Effects on Individuals' Creativity", *Human Performance*, Vol.19 (2), pp.117–131.

Ottosson, S., 2004, "Dynamic Product Development – DPD", *Sweden Technovation*, Vol.24, pp. 207–217.

Prather, Charles W., Gundry, Lisa K., 1995, *Blueprints for Innovation*, AMA Membership Publication Division, Newyork .

Rosa, J.A., Qualls, W.J, Fuentes, C., 2008, "Personality and Individual Differences Involving Mind, Body, and Friends: Management That Engenders Creativity", *Journal of Business Research*, vol.12, pp. 557-560.

Rosa, J.A., Qualls, W.J., Fuentes C., 2008, "Involving Mind, Body, and Friends: Management that Engenders", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 631–639.

Sarin, S., McDermott, C., 2003, "The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams", *Decision Sciences*, Vol.34, pp. 707-739.

Schmidt, J.B., Montoya-Weiss, M.M., Massey, A.P., 2001, "New Product Development Decision-making Effectiveness: Comparing Individuals Face to Face Teams, and Virtual Teams", *Decision Sciences*, Vol.32, (4), pp. 575.

Scott, S.G., Bruce, R.A., 1994, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.37 (3), pp. 580–607

Shalley, C.E., Gilson, L.L., 2004, "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity", *Leadership Quarterly*, Vol.15 (1), pp. 33–53.

Sheldon, K.M., 1995, "Creativity and Self-determination in Personality", *Creativity Research Journal*, Vol. 8 (1), pp. 25–36.

Shneiderman, B., 2000, "Creating Creativity: User Interfaces for Supporting Innovation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, Vol. 7(1), pp.114–138.

Sim, S.K., Duffy, A.H.B., 2004, "Knowledge Transformers: A link Between Learning and Creativity Artificial Intelligence for Engineering Design", *Analysis and Manufacturing*, Vol.18, pp.271–279.

Tharp A.L, 2007, "Innovating: The Importance of Right Brain Skills For Computer Science Graduates", *ACM SIGCSE Bulletin*, Vol. 39, pp. 126–130.

Tierney, P., Farmer, S., Graen, B. G., 2006, "An Examinatin Of Leadership and Employee Creativity: The Relevance Of Traits and Relationship", *Personnel Psychology*, Vol. 52 (3), pp. 591–620.

Tiwana A, and Mclean E.R, 2005, "Expertise Integration and Informations Systems Development", *Journal of Management Information Systems*, Vol.22 (1), pp. 13–43

Top, S., 2001, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Top, S., 2002, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Varamaki, E., Pihkala, T., Routaman, V., "Knowledge transfer in small family businesses, 1996, *Five claims of knowing*, *European Management Journal*, Vol. 14 423-426.

Vekstein D, 1999, "Defense Conversion, Technology Policy and R & D Networks In The Innovation System Of Israel", *Technovation*, Vol. 19, pp. 615–629

Vissers G, and Dankbaar B, 2002, "Creativity in Multidisciplinary New Product Development Teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.11(1), pp.

West M.A, 2002, “Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity And Innovation Implementation In Work Groups”, *An International Review*, Vol. 51 (3), pp. 355–424

Wiener, Norbert, 1993, *Invention: The Care and Feding of Ideas*, The MIT Pres, USA

Woodman R.W, Sawyer J.E, Griffin R.W, 1993, “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Vol.18(2), pp. 293–321

Xu F, and Rickards T, 2007, “Creative Management: A Predicted Development From Research Into Creativity and Management”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, (3), pp. 216–228

Yang, J. and Liu, C-Y. , 2006, “New product Development: An Innovation Diffusion Perspective”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 17, pp. 17–26

Yassine A.A, Sreenivas S.R, Zhu J, 2006, “Managing The Exchange Of Informationin Product Development”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 184, pp. 311–326

http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf

<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf>

http://www.maoner.com/2000_firmalarda_yenilik.pdf

http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm

ÖZGEÇMİŞ

Sibel Karabulut 24 Aralık 1980 Kadıköy doğumludur. İlköğrenimini Kazım Karabekir İlköğretim okulunda, orta ve lise öğrenimlerini Darıca Lise'sinde tamamlamıştır. Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunudur. Kocaeli' nin Darıca ilçesinde yaşamaktadır.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yönetim Stratejileri alanında yüksek lisansını yapmaktadır. Sabancı Üniversitesi' nin dâhil olduğu TÜBİTAK destekli bir projede çalışmaları olmuştur. Şuan bir Amerikan firmasında Üretim Planlama Mühendisi olarak çalışmaktadır.

EKLER

Proje Bilgileri

Lütfen kısaca bu projeyi tanımlayınız :

- Proje takımı yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmaktaydı: (lütfen sayıyı giriniz) _____ #
- Proje Başlangıç Tarihi: _____ Proje Bitiş Tarihi: _____

Firma Bilgileri

- Firmanız esasen hangi endüstride faaliyet göstermektedir **(lütfen birini seçiniz):**

____ 1 Tüketici Ürünleri ____ 2 Tüketici Hizmetleri ____ 3 Endüstriyel Ürünler
____ 4 Endüstriyel Hizmetler ____ 5 Kamu Ürünleri ____ 6 Kamu Hizmetleri

Kişisel Bilgiler

- Proje esnasında firmadaki ünvanınız neydi? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ____ 3 Ürün/Proje Müdürü
____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ____ 6 Mühendis veya Teknisyen
____ 7 Diğer:

Örnek: Proje sırasında takım üyeleri arasında iyi bir iletişim vardı.....

1 2 3 **4** 5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Projenin Pazarlanması

Bu proje rakiplerinizle karşılaştırıldığında geliştirdiğiniz ürün
gerçekten sıra dışıdır.

.....	1	2	3	4	5
müşterilerin ihtiyaç ve beklentileriyle ilişkilidir.	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5
yenilikçi olarak değerlendirilebilir.....	1	2	3	4	5
müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygundur.....	1	2	3	4	5
endüstri normlarından radikal farklılıklar gösterir.....	1	2	3	4	5
müşteriler için faydalıdır.....	1	2	3	4	5
sorun çözümede geleneksel olmayan yollar gösterir.....	1	2	3	4	5

Projenin Pazardaki Başarısı

Firmanızın diğer ürünlerine bakacak olursak bu ürün

satışlar açısından çok başarılıdır..... 1 2 3 4 5

yatırıma dönüş açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
pazar payı açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
kârlar açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
Bu ürünü pazardaki diğer ürünlerle karşılaştıracak olursak					
satışlar açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
yatırıma dönüş açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
pazar payı açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
kârlar açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
müşteri memnuniyeti açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
ürünün pazarda tanıtım süresi açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
teknolojik gelişme açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
genel başarı açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
Ürünün kendi firmamızdaki orijinal objektiflerine bakacak olursak					
satışlar açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
yatırıma dönüş açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
pazar payı açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
kârlar açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
müşteri memnuniyeti açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
ürünün pazarda tanıtım süresi açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
teknolojik gelişme açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5
genel başarı açısından çok başarılıdır.....	1	2	3	4	5

Örgütsel Özellikler

Projelerimizi nasıl yürüteceğimize dair karar verme özgürlüğümüz vardır.....	1	2	3	4	5
Başkalarının işimizi nasıl yapacağımıza dair belirtimleri bizde baskı yaratır.....	1	2	3	4	5
Hangi projeleri yapacağımıza dair karar verme özgürlüğümüz yoktur.....	1	2	3	4	5
Günlük iş yaşantımızda, işimiz ve fikirlerimiz üzerinde bir kontrol duygusu taşırız.....	1	2	3	4	5
Hangi grubun içinde olursak olalım, pazardaki rekabetçi hareketlere duyarlı olduğumuz bilinir.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti değerleri bu örgütteki üst düzey yöneticilerin ödemelerini etkiler.....	1	2	3	4	5
Sürekli olarak iyi fikirler üreten herhangi biri için resmi ödüller (maaş artışı, promosyonlar vb.) vardır.....	1	2	3	4	5
Bu iş birimindeki satış personelinin performansı, müşterilerle aralarında kurdukları bağların güçlülüğüyle ölçülür.....	1	2	3	4	5
....	1	2	3	4	5
Satış elemanlarımızı değerlendirmek için müşteri anketlerini kullanırız.....	1	2	3	4	5

Şirketimizde, pazarlama planları herkes tarafından kullanılabilir olacak spesifik bir formata sahiptir.....	1	2	3	4	5
Pazarlama planının her bölümünü tamamlamak için açıkça belirlenmiş prosedürlerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Pazarlama planı geliştirmek için hangi bilgi kaynaklarını kullanmak zorunda olduğumuz bize tam olarak söylenmiştir.....	1	2	3	4	5
Pazarlama planlarını tamamlamak için doğru bir zaman çizelgemiz vardır.....	1	2	3	4	5

Yeni Ürün Projelerinde Tepe Yönetimin İlgisi

Tepe yönetimi, yeni ürün projeleri ile aktif olarak ilgilenmektedir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, yeni ürün projelerinin gelişimini çok yakından izlemektedir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, bu organizasyonun başarısının yeni ürün projelerinin geliştirilmesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, çalışanlarına rakiplerin yeni ürünlerine duyarlı olmalarını sık sık söylemektedir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, ürün geliştirme takımlarını yeni ürün projelerinde risk almamaları için cesaretlendirmektedir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, yeni ürünler için yeni fikirler önerilirken çalışanlarından risk almalarını beklemektedir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, yüksek finansal riskler taşıyan yeni ürün projelerinin daha yüksek ödüller alacağına inanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, bir kısmı başarısız olsa bile, yenilikçi pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini özendirilmektedir.....	1	2	3	4	5

İş Çevresinin Özellikleri

Bir toplu pazarlama fırsatı sağlamada bu ürün için birçok potansiyel müşteri vardır.....	1	2	3	4	5
Potansiyel müşterilerin bu türden bir ürüne çok ihtiyaçları vardır.....	1	2	3	4	5
Bu ürün için (hem mevcut, hem potansiyel) pazarın maddi büyüklüğü oldukça geniştir.....	1	2	3	4	5
Bu ürün için pazar, çok hızlı büyümektedir.....	1	2	3	4	5
Pazarda fiyat rekabeti yoktur.....	1	2	3	4	5
Bu pazarda birçok rakip vardır.....	1	2	3	4	5
Bu pazarda geniş pazar payına sahip güçlü bir rakip vardır.....	1	2	3	4	5
Bu pazarda, rakiplerin ürünlerine karşı çok sadık potansiyel müşteriler vardır.....	1	2	3	4	5
Bu pazarda, rakiplerin yeni ürün girişleri sıklıkta vardır.....	1	2	3	4	5
Endüstrimizde teknoloji çok hızlı değişmektedir.....	1	2	3	4	5
Teknolojik değişiklikler endüstrimizde büyük fırsatlar sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmeler sayesinde endüstrimizde birçok yeni ürün fikrinin ortaya çıkma olasılığı artmıştır.....	1	2	3	4	5
Endüstrimizde teknolojik gelişme oldukça yavaştır.....	1	2	3	4	5

Pazar Oryantasyonu

İş hedeflerimiz öncelikle müşteri memnuniyeti tarafından yönlendirilmektedir.....	1	2	3	4	5
Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki sorumluluk ve yönelmelerimizin seviyesini sürekli olarak gözlüyoruz.	1	2	3	4	5
Rekabet avantajı için stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak üzerine kuruludur.....	1	2	3	4	5
İş stratejilerimiz, müşterilerimiz için nasıl daha büyük değerler yaratabileceğimiz hakkındaki inançlarımız tarafından yönlendirilmektedir.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetini sık sık ve sistematik olarak ölçmekteyiz.....	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmete yakın ilgi göstermekteyiz.....	1	2	3	4	5
Satış elemanlarımız, rakiplerimizin stratejileri ile ilgili olarak işletmemizle düzenli bilgi paylaşmaktadırlar.....	1	2	3	4	5
Bizi tehdit eden rekabetçi hareketlere derhal karşılık veririz.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi rakiplerin güçleri ve stratejilerini düzenli olarak tartışmaktadır.....	1	2	3	4	5
Rekabet avantaj için fırsat bulduğumuz yerde müşterileri hedefleriz.....	1	2	3	4	5

Yaratıcılık

Karmaşık problemleri çözmekten hoşlanırım.....	1	2	3	4	5
Ürünler için yeni fikirlerden hoşlanırım.....	1	2	3	4	5
Analitik düşünmenin çekiciliğinden hoşlanırım.....	1	2	3	4	5
Görevlerde yeni prosedürleri yaratmaktan hoşlanırım.....	1	2	3	4	5
Mevcut ürünleri yada süreçleri geliştirmekten hoşlanırım.....	1	2	3	4	5

Çalışanların Karakterleri

Çalışmalarında özgünlük vardır.....	1	2	3	4	5
Yeni fikirler geliştirmede risk alırlar.....	1	2	3	4	5
Mevcut yöntemler veya cihazlar için yeni kullanımlar bulurlar.....	1	2	3	4	5
Problemleri ve zor durumları çözerler.....	1	2	3	4	5
Problemler için yeni yaklaşımlar ve yeni fikirleri denerler.....	1	2	3	4	5
Yeni süreçler/ürünler için fırsatları belirlerler.....	1	2	3	4	5
Tuhaf fakat kullanılabilir fikirler yaratırlar.....	1	2	3	4	5
Yaratıcılık için iyi bir rol modeli sunarlar.....	1	2	3	4	5
Bizim alanımız için devrimci yeni fikirler üretirler.....	1	2	3	4	5

Fonksiyonel Grup Özellikleri

Ürün geliştirme takım üyeleri birbirleriyle iyi geçinirler.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri birbirleriyle rahattırlar.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takımımız çok hoş bir çalışma atmosferine sahiptir.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri kişilerarası yakın ilişkiler kurarlar.....	1	2	3	4	5
Her birimden üst düzey yöneticilerimiz mevcut ve olası müşterilerimizle düzenli olarak irtibat halindedirler.....	1	2	3	4	5
Tüm işletme fonksiyonlarındaki başarılı ya da başarısız müşteri deneyimlerini birbirimize serbestçe aktarabiliriz.....	1	2	3	4	5
Tüm işletme fonksiyonları hedef pazarlarımızdaki ihtiyaçları karşılamak üzere entegre olmuştur.....	1	2	3	4	5
Tüm yöneticilerimiz herkesin işletmede müşteri değeri yaratmak için nasıl çabaladığını bilir.....	1	2	3	4	5
Tüm fonksiyonel gruplar çok sıkı çalışırlar ve sorunları birlikte çözerler.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri genel proje hedeflerine bağlıdırlar.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri takıma güçlü bağlarla bağlıdırlar.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri tek vücut hareket ederler.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri departman temsilcileri gibi davranırlar.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri takım içindeki değerlerini bilirler.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme takım üyeleri takım başarısında kişisel katkıları olduğunu bilirler.....	1	2	3	4	5