

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL İNOVASYON YETKİNLİĞİNİ
OLUŞTURMA VE SÜRDÜRMEDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA: BÜTÜNSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Ayla Rana ÇAKIR

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL İNOVASYON YETKİNLİĞİNİ
OLUŞTURMA VE SÜRDÜRMEDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA: BÜTÜNSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

Ayla Rana ÇAKIR

100781009

ORCID ID:0000-0003-3563-7717

DANIŞMAN: Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**KURUMSAL İNOVASYON YETKİNLİĞİNİ OLUŞTURMA VE SÜRDÜRMEDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BÜTÜNSEL BİR MODEL ÖNERİŐİ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/07/2023

Ayla Rana ÇAKIR

TEZ ONAYI

İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **100781009** numaralı **Ayla Rana ÇAKIR**'ın hazırladığı **"Kurumsal İnovasyon Yetkinliğini Oluşturma ve Sürdürmede Nitel Bir Araştırma: Bütünsel Bir Model Önerisi"** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 12.07.2023 günü saat 14:00'da Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**'üne **OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. ÜI*** UZ*** (Danışman) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. YI*** YI*** GÜ*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Er*** AL*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ha*** KE*** (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Er*** TA*** (Üye) (Düzce Üniversitesi)		

Adı Soyadı : Ayla Rana ÇAKIR
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2023
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İnovasyon, İnovasyon Yönetimi, Sürdürülebilir Kurumsal İnovasyon Yetkinliği, Covid-19 Etkisi, Nitel Araştırma, Çoklu Durum Çalışması

ÖZ

KURUMSAL İNOVASYON YETKİNLİĞİNİ OLUŞTURMA VE SÜRDÜRMEDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BÜTÜNSEL BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde inovasyonu kurumsal bir temel yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından genel bir çerçeve çizecek bütünsel bir model önerisi oluşturabilmektir. Bu amaçla, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren, inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirmiş 17 işletme ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından çoklu durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular yüksek oranlarda benzerlik göstermiş, bulguların literatürdeki çok yönlü akademik çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi sonucunda bu çalışmalar ile de uyumlu olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen işletmeler için bütünsel bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu modele göre, bir işletmenin inovasyon yetkinliği birbiri ile ilişkili dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kurumsal hedefler, kurum kültürü ve liderlik, inovasyon yönetimi yapısı ile çalışanların yetkinlikleri boyutlarıdır. Her bir boyut kendi içinde çeşitli alt boyutlar da içermektedir. İnovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için ise, işletmenin inovasyon ekosistemi ile çift yönlü ve sürekli bir etkileşimde olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bu çalışma kapsamında işletmelerin Covid-19 pandemisi döneminde ne tür değişiklikler yaptıkları ve bu döneme adaptasyonlarında inovasyon yetkinliklerinin rolü de incelenmiştir. Sonuçlar, işletmelerin kurumsal inovasyon yetkinliklerini geliştirmiş olmalarının pandeminin yarattığı zorluklara ve yeni dinamiklere adaptasyonlarını kolaylaştırdığını ve hızlandırdığını göstermektedir.

Name and Surname : Ayla Rana ÇAKIR
Supervisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : PhD., 2023
Major : Business Administration
Key Words : Innovation, Innovation Management, Sustainable Corporate
Innovation Competence, Impact of Covid-19, Qualitative Research, Multiple Case
Study

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON ESTABLISHING AND SUSTAINING CORPORATE INNOVATION COMPETENCE: A HOLISTIC MODEL PROPOSAL

The purpose of this study is to propose a holistic model that outlines a general framework for making innovation a core organizational competence and ensuring its sustainability within businesses. To achieve this goal, semi-structured interviews were conducted with 17 businesses operating in various sectors in Turkey that have established innovation as a core competence. The study utilized a qualitative research approach through the method of multiple case studies. The findings derived from the analysis of the research data exhibited significant similarities and, upon evaluation alongside diverse academic studies in the literature, were found to be consistent with these existing works. As a result of this study, a holistic model recommendation has been provided for businesses aiming to enhance their corporate innovation competence and ensure its sustainability. According to this model, a business's innovation competence comprises four interconnected dimensions: corporate objectives, organizational culture and leadership, innovation management structure, and employee competencies. Each dimension encompasses various sub-dimensions. It was concluded that in order to sustain innovation competence, a business needs to engage in continuous and reciprocal interaction with its innovation ecosystem. Furthermore, within the scope of this study, the changes made by businesses during the Covid-19 pandemic and the role of innovation competence in adapting to this period were examined. The results show that the fact that businesses have developed their corporate innovation competencies facilitates and accelerates their adaptation to the challenges and new dynamics created by the pandemic.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iv

ŞEKİLLER LİSTESİv

KISALTMALAR vi

SÖZLÜK..... vii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İnovasyonun Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	3
1.1.1. İnovasyon Tanımı ve Düünden Bugüne Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2. İnovasyon Türleri.....	5
1.1.2.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonları.....	5
1.1.2.2. Süreç İnovasyonları	6
1.1.2.3. Pazarlama İnovasyonları.....	7
1.1.2.4. Organizasyonel İnovasyonlar	7
1.1.2.5. Radikal ve Artımsal İnovasyonlar	7
1.1.2.6. İş Modeli İnovasyonu	9
1.1.2.7. Yıkıcı İnovasyonlar.....	10
1.1.2.8. Açık İnovasyonlar.....	12
1.1.2.9. Ters İnovasyonlar	12
1.1.2.10. Sosyal İnovasyonlar	13
1.1.3. İnovasyon ile İlişkili Kavramlar	15
1.1.3.1. İcat ve Yaratıcılık.....	15
1.1.3.2. Ar-Ge ve Sürekli İyileştirme.....	17
1.1.3.3. Girişimcilik	23
1.2. İnovasyon Süreci ve Yönetimi.....	25
1.2.1. İnovasyon Süreci ve Tarihsel Gelişimi	25

1.2.2. İnovasyon Modelleri	30
1.2.3. İnovasyon Yönetimi Yaklaşımları	34
1.2.3.1. İnovasyon Stratejisi.....	36
1.2.3.2. İnovasyon Kültürü	44
1.2.4. İnovasyon Performansının Ölçülmesi.....	47
1.2.5. İnovasyonun Önündeki Engeller	51

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSI, BAŞARISI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. İnovasyonun İşletme Performansına ve Başarısına Etkisi	55
2.2. İnovasyonun Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık ile İlişkisi.....	58
2.3. İş Dünyasının Güncel Konuları	66
2.3.1. Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmeden Toplum 5.0'a	66
2.3.2. VUCA Koşullarında Rekabet	72
2.3.3. Çeviklik ve Çevik Yaklaşım	76
2.3.4. Yalın Düşünce, Yalın Yönetim ve Yalın İnovasyon	83
2.3.5. Covid-19 Pandemisinin İş Dünyasına Etkileri ve İnovasyon İlişkisi	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi	104
3.2. Araştırmanın Önemi	105
3.3. Araştırmanın Yöntemi	106
3.4. Araştırmanın Aşamaları ve Şematik Gösterimi	113
3.5. Araştırmanın Kapsamı	114
3.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	114
3.5.2. Araştırmanın Katılımcıları.....	115
3.5.3. Araştırma Soruları.....	118
3.6. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi	120
3.7. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliliği	126
3.8. Araştırmada Etik Konular	130

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE MODEL
ÖNERİSİ

4.1. Verilerin Analizi ve Bulgular	133
4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	165
4.3. Bütünsel Bir Model Önerisi.....	205
SONUÇ	216
KAYNAKÇA.....	219
EKLER	
EK-1 Etik Kurul Onayı.....	243
EK-2: Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu	244
EK-3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	245
EK-4: Görüşme Sorularının Belirlenmesinde Kullanılan Kaynaklar.....	246

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Şirketlerin ve Yöneticilerin Tanımlayıcı Verileri ..	117
Tablo 2: İnovasyon Çalışmalarının Çerçevesi ve Boyutları: Tema, Alt Tema ve Kodlar (Kod Kitabı)	134
Tablo 3: İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği ve Pandemi Sürecinin Etkileri: Tema, Alt Tema ve Kodlar (Kod Kitabı)	135
Tablo 4: Katılımcıların İnovasyon Çalışmalarının Çerçevesi ve Boyutlarını Oluşturan Temalar Bazında Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	138
Tablo 5: Katılımcıların Kurumsal Hedefler ve Stratejiler Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	139
Tablo 6: Katılımcıların Kurum Kültürü ve Liderlik Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	141
Tablo 7: Katılımcıların İnovasyon Organizasyonunun Yapılanması Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	145
Tablo 8: Katılımcıların İnovasyon Yönetimi Yapısı Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	148
Tablo 9: Katılımcıların Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	154
Tablo 10: Katılımcıların Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	158
Tablo 11: Katılımcıların Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İnovasyon Döngüsü	27
Şekil 2: Teknoloji İtimli ve Talep Çekimli İnovasyon Modelleri	31
Şekil 3: Etkileşimli (Evrimsel) İnovasyon Modeli	32
Şekil 4: Açık İnovasyon Modeli.....	33
Şekil 5: Endüstri 1.0'dan Toplum 5.0'a	71
Şekil 6: VUCA Kısaltmasının Kavramsal Haritası	75
Şekil 7: İş Çevikliğinin En Önemli Organizasyonel Faydaları (2021 Sonuçları)	80
Şekil 8: Yalın İnovasyon Sürecinin 7 Aşaması	91
Şekil 9: Covid-19 Dönemi ve Sonrasında İnovasyon İçin Bir Çerçeve	101
Şekil 10: Araştırma Aşamalarının Şematik Gösterimi	114
Şekil 11: MAXQDA 2020 Kod Sistemi-Temalar	136
Şekil 12: MAXQDA 2020 Kod Sistemi-Alt Temalar	137
Şekil 13: Kurumsal Hedefler ve Stratejiler Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	140
Şekil 14: Kurum Kültürü ve Liderlik Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	142
Şekil 15: İnovasyon Organizasyonu Yapılanması Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	146
Şekil 16: İnovasyon Yönetimi Yapısı Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli ...	150
Şekil 17: Çalışanların Yetkinlikleri ve Geliştirme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	155
Şekil 18: Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	159
Şekil 19: Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	162
Şekil 20: Kurumsal İnovasyon Yetkinliği Boyutları ve Bütünsel Bir Model Önerisi (KİY Modeli)	206
Şekil 21: Sürdürülebilir Kurumsal İnovasyon Yetkinliği Boyutları ve Bütünsel Bir Model Önerisi (KİY-S Modeli)	215

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
BAI	: Business Agility Institute / İş Çevikliği Enstitüsü
BCG	: Boston Consulting Group
EUROSTAT	: European Statistical Office / Avrupa İstatistik Ofisi
IoT	: Internet of Things / Nesnelerin İnterneti
JRC	: European Commission Joint Research Center / Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development / Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
WCED	: The World Commission on Environment and Development / Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu
WEF	: World Economic Forum / Dünya Ekonomik Forumu

SÖZLÜK

Çeviklik: Bir işin yapılmasında hızlı hareket etme durumu. Bir işletmenin iş çevresindeki değişiklikleri tespit edebilme; kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden yapılandırarak odaklı ve hızlı yanıt verebilme yeteneği.

Dijitalleşme: Ulaşılabilir bilgilerin herhangi bir teknolojik araç tarafından işlenebilecek, düzenlenebilecek ve iş akışlarına dahil edilebilecek şekilde dijital ortama aktarılması süreci.

İnovasyon Ekosistemi: Hedefleri inovasyon yapmak olan aktörler ve kuruluşlar arasında gerçekleşen karmaşık ilişkiler.

İş Modeli: Bir işletmenin sunduğu değeri nasıl yarattığı, dağıttığı ve finansal sürekliliğini nasıl gerçekleştirdiğini tarifleyen model.

Kurum İçi Girişimcilik: Belirli bir işletmede çalışanların, kurumdan ayrılmadan ve kurumun kaynaklarını kullanarak girişim fikri ve projesi üretmesi.

Organizasyonel Dayanıklılık: Bir organizasyonun yaşamını sürdürmek ve gelişmek için değişimleri ve ani krizleri tahmin etme, bunlara hazırlık yapma, tepki verme ve uyum sağlama yeteneği.

Pandemi: Dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılarak etki gösteren salgın hastalıkların genel adı.

Performans: Bir işletmenin başarısını, başka bir ifadeyle, işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu kavram.

Rekabet: Aynı işi yapan kişiler veya kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma ve daha iyi sonuç alma yarışı.

Strateji: Bir işletmenin faaliyet gösterdiği ortamın dinamikliğine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve başarı elde etmek için seçtiği yol.

Sürdürülebilirlik: Daimî olma, sürekli olma durumu.

VUCA: Genel ortam koşullarının değişkenliğini, belirsizliğini, karmaşıklığını ve muğlaklığını tanımlamak için Warren Bennis ve Burt Nanus tarafından geliştirilen liderlik teorilerine dayandırılarak 1987’de türetilen bir kısaltma.

GİRİŞ

İnovasyon, ilk kez geçtiğimiz yüzyılın başlarında kavramsallaştırılmış ve bugüne kadar hala güncelliğini koruyan bir konu olmuştur. Tarihsel süreç içinde her alanda değişimin hızlanması, rekabetin giderek yoğunlaşması ve küresel boyuta taşınmasına paralel olarak önemi de giderek artmıştır. İnovasyon sadece işletmelerin rekabet gücü, ekonomik sürdürülebilirliği ve devamlılığı için değil, ülkelerin refahı için de önemlidir. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'ne (OECD) göre ülkelerin refahının artması inovasyon yapma ve buna uyum sağlama kapasitesine bağlı olmaktadır. Çünkü ülkelerin ekonomileri rekabet gücü yüksek, global düzeyde çalışan ve varlıklarını uzun yıllar sürdürebilen işletmelerle güçlenmekte; güçlenen ekonomiler daha fazla kaynak ve istihdam yaratarak toplumun refahını artırmaktadır. Günümüzde inovasyonun topluma etkisi sadece refah düzeyi ile de sınırlı kalmamakta, toplumsal sorun ve ihtiyaçlar açısından sosyal inovasyon, iklim değişikliğinin etkileri ve çevre sorunları açısından da sürdürülebilirlik odaklı inovasyonlar ile genişlemektedir.

İşletmeler açısından farklılaşmaya dayalı bir rekabet stratejisi olan inovasyon, işletme performansını olumlu etkilemesinin yanında, zor durumlara dayanabilmek ve beklenmedik durumlarda da varlığını sürdürebilmek olarak tanımlanabilecek kurumsal dayanıklılık açısından da önemlidir. Literatürdeki çalışmalar, inovasyona odaklanan işletmelerin diğerlerine göre çeşitli açılardan daha yetkin olabildiğini göstermektedir. Giderek daha çok işletme inovasyonun önemini kavramakla birlikte, ya bu çabalarında yeterince başarı sağlayamadığı için ya da birtakım önyargılar ile işletme yapısının uygun olmadığını düşündüğü için çekimser kalmaktadır. Bununla birlikte, nasıl ve nereden başlayacağı konusunda tereddüt yaşayan işletmeler veya inovasyonu kısa dönemli bir proje olarak ele alıp kurumsal yetkinlik haline getiremeyen işletmeler de bulunmaktadır. Bu çalışma ile, işletmelerde inovasyonu kurumsal bir temel yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından Türkiye'deki başarılı örnekleri inceleyerek, bu konuda diğer işletmelere genel bir çerçeve çizecek bütünsel bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen işletmeler için bütünsel bir model önerisinde bulunulmuştur.

Sektörden ve bağlamdan bağımsız olan bu modelin her sektörden ve her büyüklükten işletmeye, inovasyon yetkinliğini geliştirmede ve bu yetkinliğin sürdürülebilirliğini sağlamada yol gösterecek bütünsel ve uygulanabilir bir çerçeve oluşturabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, özellikle inovasyonun büyük kaynaklar gerektirdiğini düşünen, ancak çeşitli yapısal özellikleri nedeniyle aslında daha avantajlı olabilen KOBİ'lere de inovasyon yetkinliklerini geliştirebilmeleri açısından bir yön sağlayabileceği öngörülmektedir. Ekonomilerin itici gücü olan KOBİ'lerin rekabet gücünün gelişmesi, ülkelerin ekonomik refahını da doğrudan etkilemektedir.

Uygulamadaki iyi örnekleri derinlemesine inceleyerek, elde edilen bulguları çok yönlü akademik çalışmalarla birlikte değerlendiren bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, genel bir çerçeve oluşturabilmek amacıyla inovasyonun tanımı, türleri, inovasyonla ilişkilendirilen kavramlar, inovasyon süreci ve yönetimi, performansının ölçülmesi ve inovasyonun önündeki engellere ilişkin konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde, inovasyonun işletme performansına ve başarısına etkisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılık ile ilişkisi ele alınmıştır. Bununla birlikte, iş dünyasının güncel konuları ele alınarak, inovasyon ile ilişkileri yönünden incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın tasarımı ve metodolojisine yer verilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum çalışması yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmanın kapsamı, verilerin toplanması ve analizi ile araştırma sürecine ait bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, Türkiye'de inovasyon açısından önde gelen, farklı sektörlerden ve büyüklüklerden şirketlerin inovasyon çalışmalarının kapsamı detaylı olarak incelenmiş ve ortak noktalar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, araştırma verilerinin analiz sonuçları, elde edilen bulgular ve araştırma bulgularının ilgili literatür ile birlikte değerlendirilmesine yer verilmiştir. Doktora tezi kapsamında hazırlanan bu çalışmanın sonuçları, ilgili bölümde belirtilen sınırlılıklar ve varsayımlar doğrultusunda değerlendirilmelidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bütünsel bir anlayış oluşturabilmek amacıyla bu bölümde inovasyon ile ilgili temel kavramlar, tarihsel süreç içindeki gelişimi ve inovasyon sürecinin yönetimi ele alınmıştır.

1.1 İnovasyonun Tanımı ve İlgili Kavramlar

Hem akademik literatürde hem de iş dünyasında inovasyona ilginin yüzyıldan fazladır süregeldiği ve artarak devam ettiği görülmektedir. Bu tarihsel süreç içinde inovasyonun kapsamı değişmekle birlikte tanımı da türleri de farklılıklar göstermiştir. Bu bölümde inovasyonun tanımına, tarihsel süreç boyunca bu tanımın nasıl değiştiğine ve inovasyon türlerinin neler olduğu konusuna yer verilmiştir.

1.1.1 İnovasyon Tanımı ve Düünden Bugüne Tarihsel Gelişimi

Etimolojik olarak inovasyon kelimesi latince innovatus'dan gelmekte ve “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamını taşımaktadır (Elçi, 2018: 1). Türk Dil Kurumu (TDK) ise inovasyonu “yenileşim” şeklinde tanımlamaktadır (www.sozluk.gov.tr, E.T. 18/08/2022).

20. yüzyılın başlarından bu yana özellikle gelişmiş ekonomilerin gündeminde önemli bir yere sahip olan inovasyon kavramı üzerinde uzun yıllardır çalışmalar yapılmaktadır. Kavram ilk kez ekonomist Joseph Schumpeter tarafından, 1911 yılında yazdığı *Ekonomik Gelişmenin Teorisi* kitabında kullanılmıştır. Burada inovasyon, “müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması” olarak açıklanmaktadır (Elçi, 2018: 17).

Takip eden süreçte, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin Drucker (1985) inovasyon ve girişimcilik üzerine yazdığı kitapta

inovasyonu, bir *girişimcilik aracı* olarak tanımlamış, aynı zamanda *ekonomik refah oluşturmak için yeni bir potansiyel oluşturan ve kaynak yaratan faaliyetlerin başarılı sonucu* olarak açıklamıştır. Porter (1990) ise inovasyonu, *pazardaki rekabetten farklılaşan yeni bir konumlandırma ile göreceli olarak rekabet avantajı sağlayan yeni teknolojiler ve iş modelleri ile ilişkilendirmiştir*. Damanpour (1991) ise organizasyonel inovasyon konusunda yaptığı çalışmada inovasyonu, *başarıyı belirleyen yeni fikirlerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulmasını kapsayan süreçlerin bir sonucu* olarak tanımlamaktadır (Damanpour, 1991: 556; Drucker, 1985: 30; Porter, 1990: 75). Trott (2005) ise inovasyonu, *“düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün, imalat sürecinin veya ekipmanın üretimi ve pazarlama sürecini içeren tüm faaliyetlerin yönetimi”* olarak açıklamıştır. Stratejik yönetim açısından yapılan tanımlamalara yeni ürün geliştirmeyi de dahil ederek, inovasyonu çeşitli süreçleri içeren faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlamıştır (Trott, 2005: 15). Yıllar içinde pek çok araştırmacının inovasyon tanımı çalışma alanlarına bağlı olarak birbirine benzerlikler ve farklılıklar göstermiştir. Bu nedenle de literatürde inovasyon için pek çok tanım bulunmaktadır, bu tanımların ortak özellikleri ise *değer yaratan yenilik* ve *bunu yönetebilme yeteneği* olarak ortaya çıkmaktadır (Cagnazzo, Taticchi ve Botarelli, 2008: 322).

İnovasyon geniş bir kapsamda ele alınmalı, sadece müşteriye sunulan ürün veya hizmetlerle sınırlı olarak düşünülmemelidir. İnovasyonun tanımını net bir şekilde ve geniş kapsamlı olarak yapmak, ortak bir tanım geliştirmek önemlidir. Uluslararası bir referans kaynak olarak OECD Oslo Kılavuzunda (2005) inovasyonun tanımı: *“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, ürün (mal veya hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır”* şeklinde yapılmış ve geniş bir kapsamda ele alınmıştır (OECD-Eurostat, 2005: 50). İnovasyon, yeniliklerin ortaya çıkardığı sonuca odaklanarak, farklılaştırma ve değişim temelli ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir. Bu kapsamda, *tamamen yeni fikirleri ve/veya mevcut bilgileri farklı şekillerde kullanıp, değer yaratan bir faydaya dönüştürerek önemli değişiklikler yapmak* olarak da tanımlanabilir (Elçi, 2018: 23). Hem işletmeler hem de ülkeler boyutunda önemi

giderek artan inovasyon, odağında rakiplerden farklılaşarak rekabet gücünü artırmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak olan stratejik bir yaklaşımdır.

1.1.2 İnovasyon Türleri

Organizasyonun her alanında inovasyon yapılabileceği düşünüldüğünde, inovasyon türlerini kesin olarak sınıflandırmak çok mümkün olmamakla birlikte, literatürde bazı sınıflandırmalar kullanılmaktadır. İnovasyon türleri benzer özellikler taşıyabildiklerinden, bazı inovasyon türlerini birbirinden kolay bir şekilde ayırmak mümkünken bazıları için bu kolay olmamaktadır. Bununla birlikte, herhangi bir inovasyon hayata geçirilirken birden fazla inovasyon türü olarak değerlendirilebilecek farklı unsurlar da içerebilmektedir. Bilgiyi “ekonomik ve toplumsal faydaya” dönüştürmek (Elçi, 2018: 2) olarak da tanımlanabilen inovasyon; bu konuda en geniş tanımı yapan OECD Oslo Kılavuzunda “*ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlar*” olmak üzere dört inovasyon türü şeklinde ele alınmıştır (OECD-Eurostat, 2005: 51). Bunlar uygulama veya kapsama alanına göre inovasyon türleri olarak düşünülmelidir. Ortaya çıkan sonucun etki derecesine, yarattığı yenilik ve değişimin büyüklüğüne göre değerlendirildiğinde ise *radikal* ve *artımsal* inovasyon türlerinden bahsetmek mümkündür. Literatürde, inovasyonun teknolojiye dayalı olup olmaması durumuna göre teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonlardan da bahsedilmektedir. Bununla birlikte, günümüzün teknoloji yoğun dijital dünyasında inovasyonlar az ya da çok teknoloji odaklı olmakta veya teknolojiyi kullanmaktadır. Bu nedenle böyle bir sınıflandırmanın günümüz koşullarında yeterince ayırt edici olmayacağı düşünülebilir. Bununla birlikte *açık inovasyon*, *ters inovasyon*, *sosyal inovasyon* gibi inovasyon türleri de sınıflandırmalarda yer bulmaktadır (Morched, Ezzeddine ve Jarboui, 2023: 435-437). Takip eden bölümlerde çeşitli inovasyon türlerinin tanımlamaları genel hatları ile verilmektedir.

1.1.2.1 Ürün ve Hizmet İnovasyonları

OECD Oslo Kılavuzunda (2005) ürün/hizmet inovasyonları, “*yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulması*” olarak tanımlanmaktadır. Bu geliştirme ve iyileştirmeler “*teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde*” olabilmektedir. Ürün

inovasyonu, ürünün sahip olduğu özelliklerden kalitesine kadar her türlü unsuru içermektedir. Bu tür inovasyonlar ürüne farklılaştırma odaklı bir değer katmaya çalışmaktadırlar. Mevcut ürüne değer katmak, çoğu zaman ürüne gelişmiş özellikler eklemek şeklinde düşünülse de tam tersine, kullanılmayan özellikleri ortadan kaldırarak belirli bir hedef kitle için ürünü sadeleştirmek de bir ürün inovasyonu olarak değerlendirilmektedir. Ürün inovasyonları, ana ürüne farklılaştırıcı bir değer katabilecek tamamlayıcı unsurlar (ürünler/hizmetler) olarak da şekillenebilmektedir. Hizmet inovasyonları ise “*yeni bir hizmet*” sunmak veya “*mevcut hizmeti önemli ölçüde değiştirerek*” sunmak şeklinde gerçekleşmektedir. Bu tür inovasyonlar genellikle müşteri deneyimi etrafında şekillenmekte ve kullanımı kolaylaştırmada, sıklıkla karşılaşılan sorunları gidermede, hizmete ulaşmada ve işlevsellikte yenilikler sunabilmektedir (OECD-Eurostat, 2005: 52).

1.1.2.2 Süreç İnovasyonları

OECD Oslo Kılavuzunda (2005) süreç inovasyonları “*yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu inovasyonlar “tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri” kapsamaktadır. Süreç inovasyonları, bir işletmenin “üretimi ya da dağıtımında farklı yöntemlerin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlere yeni özellikler eklenmesi” şeklinde de tanımlanabilmektedir. Süreç inovasyonları hem ürün hem de hizmet üreten işletmeler tarafından uygulanabilmektedir. Bununla birlikte, süreç inovasyonları ürün odaklı veya hizmet odaklı yaklaşımlardan birini benimseyebilmektedir. Süreç inovasyonunda ürün odaklı yaklaşım, ürünlerin üretim ve dağıtım süreçlerinin herhangi bir aşamasında inovasyonlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde hizmet odaklı bir yaklaşımı benimseyerek de hizmetin yaratılması ve sunulmasına ilişkin süreçlerde inovasyonlar şeklinde olabilmektedir. Bununla birlikte, hizmetlerin yaratılmasında veya hizmetin sunulmasında kullanılan donanımlar, yazılımlar, yöntem ve tekniklerdeki inovasyonlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ayrıca, fiziksel ürün üreten işletmelerde ürünün etrafında sunulan hizmetler kapsamında da süreç inovasyonları yapılabilmektedir (OECD-Eurostat, 2005: 53).

1.1.2.3 Pazarlama İnovasyonları

Pazarlama inovasyonu kılavuzda *“ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması”* olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama inovasyonun amacı, mevcut ürün ya da hizmetlerin pazarlama karmasında yenilikler yoluyla mevcut müşterilerin memnuniyetini artırmak ve/veya yeni müşteriler edinerek pazar payını artırmaktır (OECD-Eurostat, 2005: 53).

İşletmeleri pazarlama inovasyonu ile farklılaşarak değer yaratmaya yönlendiren en önemli unsur yoğun rekabettir ve işletmeler pazarlama inovasyonları ile hedef pazarlarındaki müşterilerini artırmayı hedeflemektedirler. Bu tür inovasyonda işletmelerin pazarlama bilgisinin yanında, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını ve sorunlarını da anlayabilmek için pazarın özelliklerini de daha iyi anlaması ve yorumlayabilmesi gerekmektedir (Talke ve Hultink, 2010: 231-233).

1.1.2.4 Organizasyonel İnovasyonlar

İşletmeler sadece ürünlerini, hizmetlerini, süreçlerini veya pazarlama faaliyetlerini farklılaştırarak inovasyon yapmamaktadırlar. Pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmenin iş yapış yöntemlerini ve işleyişini de farklılaştırması gerekmektedir (Luk vd., 2008: 591).

Organizasyonel inovasyonlar kılavuzda, *“işletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması”* olarak tanımlanmaktadır. Bu tür inovasyonlar; işletme yapısında farklılıklar, yenilikçi stratejiler, yönetim sistemleri ve uygulamalarında değişiklikler, departmanlar arası yetki-sorumluluk dağılımında ve/veya çalışanların karar alma-kararlara katılma süreçlerinde farklılıklar, kurum kültüründe farklılaşan unsurlar, işletmenin farklı alanlardaki iş kollarının bütünleştirilmesinde yenilikçi uygulamalar gibi konularda görölmektedir (OECD-Eurostat, 2005: 55-56).

1.1.2.5 Radikal ve Artımsal İnovasyonlar

İnovasyon konusunda önde gelen isimlerden biri olan Clayton Christensen, çalışmasında iki farklı tür inovasyonu ele almıştır. Bunlardan birincisi, sadece mevcut

ürün ve hizmetleri geliştiren “*destekleyici*” *inovasyonlar*; ikincisi ise pazarın veya işin doğasını tamamen değiştiren “*yıkıcı*” *inovasyonlardır*. İlk olarak Apple tarafından piyasaya sürülen iPhone marka cep telefonlarının hem ürünü ciddi anlamda geliştirmesi hem de süreç içinde cep telefonu pazarını ve hatta ilintili diğer pazarları da tamamen veya önemli ölçüde değiştirmesi buna örnek olarak verilebilir. Diğer bir isimlendirme ile artımsal veya radikal inovasyonlar olarak da adlandırılan bu sınıflandırma, inovasyon türü olarak düşünülmekten daha çok en üst seviyede bir sınıflandırma olarak değerlendirilmelidir. Bu ayrım, inovasyonların yarattıkları etkinin derecesine ve büyüklüğüne göre yapılan bir sınıflandırmadır (Christensen ve Raynor, 2005: 32-35).

İnovasyon, ya “radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla (*radikal inovasyon*)”, ya da “aşama aşama yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme” faaliyetlerinin sonucunda *artımsal inovasyon olarak* ortaya çıkabilmektedir (Elçi, 2018: 16). İnovasyon kavramı iş dünyasında uzun süre sadece icatlar, radikal inovasyonlar, hatta sadece teknolojik ürünlerdeki radikal inovasyonlar olarak algılanmış, bu nedenle de sadece büyük ölçekli ve kaynakları güçlü şirketlerin inovasyon yapabileceği yönünde yanlış bir inanış oluşmuştur. Zaman içinde bu durum büyük çoğunlukla değişse de bazı kesimlerde bugün bile hala devam etmekte, işletmeleri inovasyona odaklanmaktan alıkoymaktadır. Radikal inovasyonda, *talepte önemli değişikliklere yol açan büyük oranda değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni olan ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi* söz konusu olmaktadır. Bu tür inovasyonlar dışındaki diğer tüm inovasyonlar ise artımsal inovasyon olarak değerlendirilmektedir. Artımsal inovasyonlar, ürün veya hizmetlerde yapılan iyileştirme ve geliştirmeleri kapsadıklarından radikal inovasyonlara göre daha düşük maliyetli olabilmekte; mevcut ürünleri/hizmetleri geliştirerek işletmenin rekabette farklılaşmasını sağlamaktadırlar. Bu nedenle, özellikle kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda artımsal inovasyonlara odaklanmak daha kısa sürede daha etkin sonuçlar yaratarak rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna karşın, başarılı radikal inovasyonların rekabet avantajına etkisi daha büyük olmakla birlikte, daha fazla ve çeşitli kaynak gerektirmesi, geliştirme süresinin uzun olması, belirsizliğin yüksek ve riskin çok daha

fazla olması gibi nedenlerle işletme için daha zorlu bir inovasyon süreci olabilmektedir (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 81).

1.1.2.6 İş Modeli İnovasyonu

Literatürde iş modeli farklı şekillerde tanımlanmakta, bu tanımların benzeşen noktaları olabildiği gibi birbirinden farklılaştığı noktalar da bulunmaktadır. Zott ve Amit (2010), literatürde iş modeli ile ilgili olarak yayınlanmış binden fazla makaleyi inceleyerek gerçekleştirdikleri kapsamlı literatür taramasının sonucunda, yapılan çalışmaların iş modelinin tanımı konusunda bir fikir birliği sağlayamadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada, literatürde iş modeli tanımlaması yapılırken farklı yollar izlenmesi nedeniyle pek çok farklı tanımlamanın olduğunu tespit etmişlerdir. Bu farklı yaklaşımların tümünü değerlendirerek ortak bir anlayış oluşturan yeni bir tanım önermişlerdir. Buna göre iş modelini; *“faaliyet merkezli ve değer odaklı, firma ve ağ düzeyleri arasında bulunan yeni bir analiz birimi, firmaların nasıl faaliyet gösterdiğine dair bütünsel bir bakış açısı sunan, sistem düzeyinde yeni bir kavram”* olarak tanımlamayı önermişlerdir (Zott ve Amit, 2010: 217-224). İş modeli inovasyonu konusunda çalışan Osterwalder ve Pigneur (2010)’a göre ise iş modeli, organizasyonun sürdürülebilir bir değeri nasıl yarattığı ve nasıl sunduğu olarak tanımlanabilmekte ve faaliyetlerin tümünü kapsayan dokuz farklı “yapı taşından” oluşmaktadır. Bunlar “müşteri segmentleri”, “değer önerisi”, “kanallar”, “müşteri ilişkileri”, “gelir akışı”, “temel kaynaklar”, “temel faaliyetler”, “temel ortaklıklar” ve “maliyet yapısı” olarak adlandırılmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 14-17).

İş modeli ve iş modeli inovasyonu arasındaki ilişkinin yalın ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması açısından; Osterwalder ve Pigneur (2010) ile Shafer ve arkadaşlarının (2005) yaklaşımına göre iş modeli; bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetleri ile nasıl değer yarattığı ve bunu nasıl sürdürdüğünü, iş modeli inovasyonu ise bu çerçevede farklılaşmayı ve sistematik değişimi sağlayan süreci ifade etmektedir. Kısaca iş modeli inovasyonu, bir organizasyonun yenilik ve fark yaratan bir iş modelini kurguladığı ve uyguladığı süreci tanımlamaktadır. Bu inovasyon ister işletmenin yeni gelir akışları ister dağıtım kanallarının geliştirilmesi yoluyla olsun, değeri yaratma ve sunma şeklinde temel bir değişikliği, farklılaşmayı yansıtmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 14-17; Shafer, Smith ve Linder, 2005: 202-203).

Günümüzde iş modeli inovasyonunun önemli örneklerinden biri alıcılar ile satıcıları veya hizmet sağlayıcıları dijital teknolojiler aracılığıyla buluşturan ve platform ekonomisi olarak adlandırılan iş modelleridir. Bununla birlikte, faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet gücü azalan, büyüme potansiyeli zayıflayan işletmeler de mevcut iş modellerini değer yaratacak ve rakiplerden farklılaşacak şekilde yeniden tasarlayarak iş modeli inovasyonu yapabilmektedirler. 2020 yılı başlarından bu yana yaşanan pandemi dönemi global çapta önemli değişimlere neden olmuştur, olmaya da devam etmektedir. Birçok işletme, pandeminin yarattığı zorlukların üstesinden gelmek için iş modellerini yenilemek veya yeni koşullara uyarlamak zorunda kalmıştır. Bu tür dönemlerde iş modeli inovasyonu, işletmenin değişen müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmesinin yanında değişen koşullardan yeni fırsatlar ve faydalar yaratmasını da sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar iş modeli inovasyonlarının diğer inovasyon türlerine göre daha etkili ve kalıcı rekabet avantajı yarattığını göstermektedir. Global danışmanlık şirketlerinden BCG (Boston Consulting Group), son 50 yılda bir iş modelinin ortalama ömrünün on beş yıldan beş yıla gerilediğini, iş modeli inovasyonunun özellikle zorlu ve yıkıcı zamanlarda daha kalıcı rekabet avantajı sağlayabildiğini belirtmektedir. Bu nedenle de iş modeli inovasyonu rekabet gücünü korumak ve geliştirmek isteyen işletmeler için artık “temel bir yetenek” haline gelmiştir (www.bcg.com, E.T: 01/01/2023).

1.1.2.7 Yıkıcı İnovasyonlar

Yıkıcı inovasyon kavramı Clayton Christensen'nin (1997) *İnovatörlerin İkilemi* kitabı ile gündeme gelmiştir. Yıkıcı inovasyonlar, mevcut bir pazarın taleplerini ve ihtiyaçlarını önemli ölçüde değiştiren, mevcut yapıdaki ana faktörleri yıkarak ya da bozarak başarılı bir şekilde uygulanan ürün, hizmet veya iş modeli inovasyonları olarak tanımlanmaktadır. Bu inovasyonlar, daha önce hiç karşılanmamış ihtiyaçlara odaklanarak ana pazarın değer önermelerini önemli derecede değiştirip yıkmakta ve kendilerine gelişmekte olan ya da niş bir pazar alanı yaratmaktadırlar. Bu sayede yıkıcı inovasyonun bilinirliği artmakta ve giderek ana pazardaki değer algısını da değiştiren bir katalizör haline gelmektedir. Christensen bu özellikleri nedeniyle yıkıcı inovasyonların işletmelerin uzun dönemli rekabet gücü açısından önemli bir mekanizma olduğunu öne sürmektedir (Christensen, 1997: 10-17). Bu tür

inovasyonlar, girdikleri sektördeki rekabetin dinamiklerini değiştiren ve sektörün yok olmasına veya önemli derecede değişim geçirmesine neden olabilecek kadar derinden etkileyen inovasyon türü olarak da tanımlanabilir. Girdiği pazarın taleplerini ve ihtiyaçlarını önemli ölçüde değiştiren bir ürün, hizmet veya iş modeli olabilmektedir. Genellikle de mevcut pazardaki müşterilerin daha önce karşılanmamış ihtiyaçlarına odaklanmaktadırlar. Yıkıcı inovasyonlar girdikleri pazarları büyütebilmekte, yeni niş pazarlar veya segmentler yaratabilmektedirler. Bununla birlikte, mevcut pazardaki değer algısını da etkileyerek köklü ve kalıcı değişikliklere sebep olmaktadır. Kapsam ve etki açısından radikal inovasyonlara benzeseler de radikal ve artımsal inovasyona kıyasla çok daha etkili, devrim niteliğinde bir inovasyonu ifade etmektedirler (Christensen, Raynor, McDonald, 2015: 48-53).

Si ve Chen (2020) yıkıcı inovasyon konusundaki mevcut literatürü sistematik olarak incelemiş ve farklı araştırmacıların fikirlerini bütünleştirerek yıkıcı inovasyonu daha kapsamlı bir şekilde, dört farklı perspektiften ele alarak tanımlamışlardır. Bunlardan *ilki* inovasyon türleri açısından yıkıcı inovasyonlardır ve iş modeli inovasyonları, teknoloji inovasyonları, niş pazarlar için ürün inovasyonları ve stratejik inovasyonlar olabilmektedir. *İkinci* perspektif ise yıkıcı inovasyon sürecinin gelişimini temel almaktadır ve buna göre yıkıcı inovasyonlar bir sonuç değil, gelişen bir süreçtir. Yıkıcı inovasyonlar, başlangıçta pazarı oluşturan müşterilerin sadece belirli bir segmentine hitap ederken zaman içinde talep gelişebilmekte ve hatta pazara tamamen hâkim olabilmektedirler. *Üçüncü* perspektif ise, yıkıcı inovasyonların yarattığı etkinin büyüklüğünü temel almaktadır. Bu açıdan yıkıcı inovasyonlar, herhangi bir inovasyon türünde olabilmekte ve sektördeki yerleşik standartları ortadan kaldırarak sektörü büyük ölçüde değiştirmektedirler. *Dördüncü* perspektif ise yıkıcı inovasyonun temel özelliklerine dayanmaktadır. Buna göre, inovasyon pazara sunulduğuunda müşterilerin çoğunun değer verdiği özelliklerin dışında, yeni bir müşteri kitlesi yaratacak özelliklere sahip ise bu inovasyon yıkıcı inovasyon olarak nitelendirilmektedir. Yıkıcı inovasyonların dört temel özelliği ise; (1) müşterilerin çoğunun değer verdiği özelliklerden farklı özellikler içermesi, (2) yeni müşteri segmenti yaratması ya da niş segmentlere yeni değer önerisi sunması, (3) fiyat farklılaşması yaratması, (4) niş bir alandan başlayarak genişlemesi olarak öne çıkmaktadır (Si ve Chen, 2020: 1-6).

1.1.2.8 Açık İnovasyonlar

Geleneksel inovasyon *kapalı inovasyon modeli* olarak da adlandırılmaktadır. Bu modele göre, inovasyon fikirlerinin kaynağı işletmenin kendi kaynaklarıdır ve bu kaynaklar işletme içi etkileşim ile katma değer yaratarak rekabet gücü oluşturmaktadır. *Açık inovasyonlar* ise, işletmelerin inovasyon sürecinde sadece işletme içi kaynakları kullanarak gerçekleştirdikleri inovasyonların dışında, etkileşim halinde olduğu ekosistem ile paylaşım ve iş birliği içinde geliştirdikleri inovasyonları tanımlamaktadır. Bu ekosistem müşteriler, tedarikçiler, akademik kuruluşlar, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi çok çeşitli aktörler olabilmektedir. İşletmeler açık inovasyon ile işletme dışı kaynaklarla da etkileşime girerek daha etkili inovasyonlar yapmayı hedeflemektedirler (Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke ve De Rochemont, 2009: 423-424).

Açık inovasyonlar iki yönlü olabilmektedir. İşletme dışından içeriye açık inovasyon, işletmenin çeşitli dış aktörler ile etkileşimi sonucu elde ettiği değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür inovasyonlar, işletmenin Ar-Ge faaliyetlerini sadece bilgi üretmekten çıkararak işletme dışı çeşitli aktörlerle iş birliği yoluyla buralardaki bilgilere de ulaşmaya ve kullanmaya yönlendirmektedir. Bu etkileşim ve iş birliği sayesinde yeni fırsatlar ortaya çıkabilmekte, böylece dışarıdan işletme içine açık inovasyon gerçekleştirilmektedir (Chesbrough, 2003: 43-54). Dışarıdan içeriye doğru olan açık inovasyon, işletmenin inovasyon süreçlerine işletme dışı kaynaklardan bilgi, fikir, teknoloji, fikri mülkiyet gibi unsurları dahil etmesi ile ortaya çıkmaktadır. İçeriden dışarıya açık inovasyon ise, işletmenin sahip olduğu bilgi, fikir, teknoloji ve/veya fikri mülkiyet hakları kapsamındaki unsurları dış aktörlerin kullanımına açması olarak tanımlanmaktadır. Böylece birlikte çalışarak daha fazla değer yaratılabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 110).

1.1.2.9 Ters İnovasyonlar

Bu tür inovasyonlar çoğunlukla ürün inovasyonları olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı bir sınıflandırma olarak ele alınmasının nedeni ise, genellikle karşılaşılan inovasyon sürecini ters yönden işletmesidir. İnovasyonda genel olarak karşılaşılan süreç, yenilikçi ürünlerin gelişmiş ülkelerdeki şirketler tarafından geliştirilmesi ve/veya yine öncelikli olarak gelişmiş ülkelerdeki alım gücü yüksek müşterilere

sunulması şeklinde gerçekleşmektedir. Bazı araştırmacılar bu durumun tersine de olabileceğini, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru da bir yayılım gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Buradaki yayılım süreci alışılanın aksi yönünde olduğundan, bu tür inovasyonlar ters inovasyon olarak nitelendirilmektedir (Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 191-193; Hadengue, De Marcellis-Warin ve Warin, 2015: 49-52).

Ters inovasyon kavramı literatürde göreceli olarak daha kısa süredir yer bulan bir konudur. Bu kavram gelişmekte olan ülkelerdeki pazarlara özel üretilen yenilikçi ürünler için de kullanılabilen ancak kavramı ortaya atan araştırmacılar bunları ters inovasyon olarak kabul etmemektedir. Araştırmacılara göre, inovasyonu yapan işletmenin bulunduğu yerin ya da inovasyonun hedef kitlesinin ters inovasyon açısından bir belirleyiciliği yoktur, önemli olan benimsenme ve yayılmanın yönüdür. Bunun tersini düşünen araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu konudaki örneklerden biri, Tayvan kökenli bir bilgisayar üreticisi olan Asus'un 2006 yılında yoksul ülkelerdeki çocuklar için geliştirdiği düşük maliyetli dizüstü bilgisayarlardır. Uygun fiyatları ile gelişmekte olan ülkelerdeki alım gücü düşük müşteri kitlelerini hedefleyen bu ürünler, zaman içinde teknolojinin gelişimi ile artan talep doğrultusunda gelişmiş ülkelerdeki pazarlara da sunulmuştur. Buradaki ayırt edici unsurun ürünlerin gelişmekte olan ülkelerdeki sosyal, kültürel ve ekonomik koşullara uygun olarak geliştirilmesi olduğu söylenebilir. Bu da çoğu zaman beraberinde ürüne daha fazla özellik ekleme yoluyla değil, ürünü sadeleştirme yoluyla inovasyonu getirmektedir (Govindarajan ve Trimble, 2012a: 26). Ters inovasyonlar mevcut ürünlerin gelişmekte olan ülkelerdeki pazarlara uyarlanması olarak algılanmamalı, bu pazarlara özel inovasyonlar geliştirmek olarak düşünülmelidir. Bu inovasyon türünde işletmeler gelişmekte olan pazarlarda, bu pazarlara özel olarak geliştirdikleri ürünleri sunmakta ve zaman içinde diğer pazarlara da genişletebilmektedirler. Yani ters inovasyonlarla hem yeni ürün/hizmetler hem de yeni müşteri segmentleri ortaya çıkmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2012b: 5-11).

1.1.2.10 Sosyal İnovasyonlar

Son yıllarda giderek artan şekilde gündeme gelen inovasyon türlerinden biri olan sosyal inovasyon, literatürde çalışma alanlarına göre farklı şekillerde

tanımlanabilmektedir. Alvord ve arkadaşları (2004) sosyal inovasyonu *toplumsal sorunlara odaklanarak sürdürülebilir sosyal değişimler için gereken fikirleri, becerileri, düzenlemeleri ve kaynakları harekete geçiren yenilikçi ve yaratıcı çözümler oluşturan bir süreç* olarak tanımlamaktadır (Alvord, Brown ve Letts, 2004: 260-264). Mulgan ise (2006), *genellikle sosyal konulara odaklı kurumlar tarafından sosyal bir ihtiyacı gidermek amacıyla yürütülen yenilikçi faaliyetler ve hizmetler* olarak tanımlamaktadır (Mulgan, 2006: 146). Moulaert ve arkadaşları (2005) sosyal inovasyonu ürün, süreç ve kaynak boyutu olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Ürün boyutu, karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak üzere yapılan inovasyonları; süreç boyutu, toplumun tüm katmanlarının katılımını artırarak sosyal ilişkilerdeki değişimi; kaynak boyutu ise, sosyo-politik kapasitenin artırılması ve gerekli kaynaklara erişim ile güçlendirmeyi kapsamaktadır. Sosyal inovasyon, bireylerin ve toplumların refahını geliştirmeyi hedefleyerek kavramsal, süreç, ürün veya organizasyonel değişim içeren inovasyonlar olarak tanımlanabilir (Moulaert, Martinelli, Swyngedouw ve Gonzales 2005: 1976-1979).

Temel amaçları kâr elde etmek olan işletmeler sosyal sorumluluk kavramını iş yapış şekillerine entegre ederek kurumsal faaliyetlerine sosyal inovasyonu da dahil etmektedirler. Sosyal inovasyon uygulamalarını benimseyen işletmeler, hem sosyal açıdan etkili olacak çalışmalarla topluma katkı sağlamayı hem de finansal getirilerini artırarak kurumun sürdürülebilirliğini geliştirmeyi hedeflemektedir. Sosyal inovasyonları faaliyetlerine entegre ederek; marka değerini ve kurum imajını artırmak, çalışan markası olarak nitelikli iş gücünü çekebilmek, çalışan bağlılığını sağlamak gibi amaçlar güdebilmektedirler. Bu amaçların gerçekleşmesinin işletmenin finansal sonuçlarına ve başarısına direkt olmasa da dolaylı olarak olumlu etkisi olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Sosyal inovasyonlar zaman içinde iklim değişikliği ve çevre sorunlarının etkisinin artması ile çevresel bir boyut ta kazanarak ekolojik üretim, dönüşümsel faaliyetler gibi konuları da kapsamına alarak sürdürülebilirlik odaklı inovasyona evrilmiştir. Göreceli olarak henüz yeni olan sürdürülebilirlik odaklı inovasyon kavramı “ekonomik getirilere ek olarak sosyal ve çevresel değer yaratma ve gerçekleştirme amacına ulaşmak için bir kuruluşun felsefesi ve değerleri ile ürünleri, süreçleri veya uygulamalarında bilinçli değişiklikler yapmayı” kapsamaktadır (Adams, Jeanrenaus, Bessant, Denyer ve Overy, 2016: 180).

1.1.3 İnovasyon ile İlişkili Kavramlar

Yüzyıldan fazladır süregelen tarihsel gelişimi içinde inovasyon, çok çeşitli kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bu alanda yapılan akademik çalışmalar ve uygulamalar artıp çeşitlendikçe inovasyonun aslında bu kavramlar ile çeşitli boyutlarda ilişkili olduğu ancak eş anlamlı olmadığı, daha öte bir anlam taşıdığı görülmüştür. Bu kavramlardan inovasyonla en çok özdeşleştirilenler icat (buluş) ve yaratıcılık, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), sürekli iyileştirme ve girişimcilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde inovasyonun bu kavramlar ile ilişkisine ve farklılaştığı yönleri yer verilmiştir.

1.1.3.1 İcat ve Yaratıcılık

İcat ve inovasyon kavramlarının birbirinden farklı olması birbirleriyle ilişkili olmadıkları anlamına gelmemektedir. Tarih boyunca etkileri yüksek olan, çığır açıcı ve yıkıcı inovasyonlar çeşitli icatların ticarileştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de uzun bir süre icat (buluş) ve inovasyon eşdeğer görülmüş, hatta sunulan inovasyonun kapsamında herhangi bir icat yoksa inovasyon olarak değerlendirilmemiştir. İcat veya diğer bir deyişle buluş kısaca *yeni yöntemlerin, araçların ve bilgilerin keşfedilmesi* olarak tanımlanabilmektedir (Hill ve Rothaermel, 2003: 258).

İnovasyonlar icatlardan yararlanabilir, ancak icadın kendisi tek başına inovasyon değildir. Özellikle radikal inovasyonların kaynağı icatlar olabilmekte ancak icatların inovasyon olabilmesi için ekonomik getirisi olan bir ürüne dönüşerek ticarileşmiş olması, işletmeye ticari bir fayda ve rekabet avantajı yaratması gerekmektedir. İnovasyon ise, icat yapmaya değil ekonomik getiri sağlayacak değer yaratmaya odaklanmaktadır (Elçi, 2018:18). İnovasyonların kapsamında icatlar olabilir ancak bu bir zorunluluk değildir ve bu nedenle de eş anlamlı oldukları düşünülmemelidir. İcat ve inovasyon birbirini tamamlamakta, bazı durumlarda iç içe geçmiş gibi görünseler de yaklaşım ve süreç açısından birbirlerinden farklılaşmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 15-16). Uzun vadede inovasyona dayalı olarak başarılı olmak isteyen işletmeler açısından, icat ve inovasyon arasındaki farkı anlamak çok önemlidir. İcatlar mevcut bilgileri temel alarak daha ileri götürmeyi, yeni veya farklı bir şey yaratmayı hedeflerken, inovasyon ise gerçek sorunları çözmeyi ve ihtiyaçlara

karşılacak çözümler geliştirmeyi, müşterilere değer katan ve büyümeyi sağlayan çözümler yaratmayı hedefler. Bu nedenle icatlar birkaç kişinin yetenekleri ile sınırlı olabilirken, inovasyon işletme çapında bir inovasyon kültürü oluşturmayı; yaklaşım, düşünce, tutum ve davranışta işletmenin bütününde değişiklikler yapmayı gerektirmektedir (Beswick, Bishop ve Geraghty, 2018: 6).

Yaratıcılık ve inovasyonun da süreç içinde çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Birbirleriyle ilintili kavramlar olsalar da aynı anlama gelmemektedirler. Kısaca *yeni bir şey yaratma yeteneği* olarak tanımlanabilecek yaratıcılık sadece yönetim biliminin değil, antropolojiden sinirbilime kadar geniş bir alanda araştırmacıların odak noktası olmuş bir konudur. Yönetim bilimi açısından oldukça önemsenen yaratıcılık, organizasyonel inovasyonun önemli bir parçasıdır (Amabile ve Khaire, 2008: 101). İnovasyonun en önemli girdilerinden biri yaratıcı fikirlerdir, bu nedenle de inovasyonun gerçekleşebilmesi için yaratıcılık gereklidir ancak tek başına yeterli değildir. *Yaratıcılık*, inovasyon sürecinin ilk aşaması olan yeni, faydalı, orijinal ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi; *inovasyon* ise ticari bir değeri olan yaratıcı fikirlerin ürün/hizmet/süreç ve uygulamalara dönüştürülerek pazara sunulmasıdır. Yaratıcılık ile inovasyon arasındaki ilişki basit veya doğrusal değildir, birbirleri ile yakın ilişkilidirler ve iç içe geçmişlerdir. Birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan kavramlardır. Yaratıcı sürecin çıktıları olan yaratıcı fikirler inovasyon süreci için temel teşkil etmektedir. Yaratıcılık değer yaratacak yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını, inovasyon ise bu yaratıcı fikirlerin uygulanmasını ve ticarileşmesini sağlamaktadır (Juliana vd., 2021: 1744-1746).

İşletmelerde yaratıcı fikirler takım çalışmasının ya da bireysel yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bireysel düzeyde yaratıcılık ve inovasyon, yaratıcı problem çözme becerisinin yanında deneyim, beceriler ve motivasyondan da etkilenmektedir (Mumford, Medeiros ve Partlow, 2012: 40-41). Bireylerde yaratıcılık uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyondan oluşan üç bileşenli bir fonksiyonun sonucu olarak gelişmektedir. Bireylerin yaratıcı düşünme becerileri, sorunlarla başa çıkarken ne kadar esnek oldukları ve hayal güçlerini ne kadar kullandıkları ile de ilgilidir (Amabile ve Kramer, 2011:72-73). Takım ya da grup yaratıcılığı ise, birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu grubun ürün, hizmet, süreç ve

uygulamalara ait yeni ve kullanışlı fikirleri birlikte geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Shin ve Zhou, 2007: 1710).

Yaratıcılık ister bireysel ister grup ya da takım düzeyinde olsun, özünde bireysel becerilere dayanmaktadır. Yaratıcı bireyler, analitik bakış açıları ve farklı düşünme becerileriyle bağlantıları kurabilmekte, böylece yeni ve farklı olanı görebilmektedirler. Ancak, bireysel ve duruma ilişkin çeşitli değişkenler hem bireysel hem de grup düzeyindeki yaratıcılığı etkilemektedir (Paulus ve Dzindolet, 2008: 237-238). Bu nedenle de işletmelerin yaratıcılık becerilerinin her düzeyden çalışanlarının yaratıcılık becerilerinin ne kadar gelişmiş olduğuna bağlı olduğu ve bunun da işletmenin koşullarından etkilendiği söylenebilir. Çalışanların bireysel yaratıcılık becerileri grubun yaratıcılık becerilerine temel teşkil etmektedir. İşletmelerde ortaya çıkan ve inovasyona temel oluşturan yaratıcı fikirlerin çoğunun takım çalışmasının bir sonucu olduğu göz önüne alındığında, çalışanların yaratıcılık becerilerinin geliştirilmesi kritik bir faktördür. Ayrıca, grup normları da etkili olmakla birlikte, bireysel yaratıcılık becerileri geliştikçe grup olarak ortaya çıkacak yaratıcılık becerilerinin de gelişeceği söylenebilir (Paulus, Dzindolet ve Khon, 2012: 348-349).

Yaratıcılık ve inovasyon arasındaki önemli bağlantı nedeniyle iki kavram arasındaki ayrımı yapabilmek önem taşımaktadır. Bir işletmede yaratıcılık desteklenmez ve takdir edilmezse gerçekten yenilikçi bir işletme olmak mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte ister birey ister grup düzeyinde ortaya çıkan yaratıcı fikirleri katma değer yaratan ürün/hizmet ya da uygulamalara dönüştürmek için etkili bir inovasyon yönetimi olmadan da yaratıcılık anlamlı olmayacaktır.

1.1.3.2 Ar-Ge ve Sürekli İyileştirme

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ile sürekli iyileştirme kavramları da zaman zaman inovasyon yerine kullanılabilen, ya da aynı anlama geldikleri düşünülen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme)

İnovasyonun en fazla karıştırıldığı kavramlardan biri araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) olmuştur. Özellikle, inovasyonun teknoloji itimli veya talep çekimli olarak doğrusal bir akışta gerçekleştiğinin düşünüldüğü dönemlerde uzun süre inovasyonun

sadece araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarının bir sonucu olduğu düşünülmüştür. İnovasyon ile Ar-Ge arasındaki en temel farklılıklardan biri, Ar-Ge çalışmalarının her zaman bir değer yaratarak ticari getiri sağlamak amacıyla yapılmamasıdır. İşletmelerde inovasyon Ar-Ge çalışmalarından beslenir ancak her zaman Ar-Ge gerektirmediğinden, Ar-Ge olmadan da inovasyon yapılabilir. Özellikle günümüzde, işletmeler rekabet gücünü artırmak ve korumak için ürün odaklı inovasyonların ötesinde düşünmeli, yeni değer önermelerine odaklanarak daha etkili ve kapsamlı inovasyonlar yapmalıdırlar (Demir, 2019). Trott (2005) araştırmayı “yeni bilgilerin keşfine yönelik sistematik bir yaklaşım” olarak; Ar-Ge’yi ise “yeni bilgi geliştirmek ve bir alandaki bilgiyi diğer alanlardaki bilgiyle ilişkilendirmek için bilimsel veya mühendislik bilgisini uygulamak” olarak tanımlamaktadır. Ar-Ge işletmenin çeşitli kaynaklardan elde ettiği bilimsel bilgileri bir araya getirmesini ve belirli alanlarda uzmanlaşmasını sağlamaktadır (Trott, 2005: 243). OECD Frascati Kılavuzunda ise Ar-Ge daha geniş bir kapsamda ele alınmakta ve “insanlık, kültür ve toplum bilgisi dahil olmak üzere bilgi birikimini artırmak ve var olan bilginin yeni uygulamalarda kullanılmasını sağlamak için yürütülen yaratıcı ve sistematik çalışmalar” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda ürün ya da süreç odaklı çalışmalar yer alabilmektedir. Ar-Ge, “temel”, “uygulamalı” ve “deneysel” olmak üzere üç tip araştırma-geliştirme faaliyetini kapsamaktadır. *Temel araştırmalar*; özel bir amacı olmayan, olguları incelemek ve gözlemlenebilir durumların temel verileri ile ilgili yeni bilgiler edinmek için yapılan deneysel ya da teorik çalışmalardır. *Uygulamalı araştırmalar*; belirlenmiş bir uygulama hedefi için yeni bilgilere ulaşmak amacıyla yürütülen özgün çalışmalardır. *Deneysel araştırmalar ise*, “uygulama” ve “deneyimden” elde edilen bilgileri kullanarak yeni ürün/hizmet/sistem geliştirmek veya mevcut olanı iyileştirmek amacına yönelik araştırmalardır. Deneysel araştırmalar, belirli ve uygulanabilir bir hedefe yönelik olabilmekte ya da temel araştırma bulgularının kullanım olasılıklarını belirlemek, yeni yöntemler bulmak amacıyla yürütülebilmektedir (OECD Frascati Manual, 2015: 44-45).

İnovasyon, Ar-Ge faaliyetlerinin özellikle uygulamalı araştırmalar ve deneysel araştırmalar tiplerini içerir ancak eş anlamlı kavramlar değildir. İnovasyon açısından değerlendirildiğinde, Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyon sürecini iyileştirdiği ve inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösteren geniş bir literatür

bulunmaktadır (Islam, 2009: 3-5). İnovasyon Ar-Ge ile ilişkili ancak kapsamı daha geniş olan bir kavramdır. Ancak, pek çok işletme inovasyonu yalnızca yeni ürün geliştirme ve geleneksel Ar-Ge ile eş anlamlı olarak görebilmektedir. Bu tür bir miyopi, rekabet avantajının sistematik olarak zayıflamasına yol açarak aynı sektördeki firmaların zaman içinde birbirine daha çok benzemesine neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da bir sektördeki işletmeler aynı boyutlarda inovasyon yapma eğilimi gösterebilmektedirler. Örneğin, teknoloji tabanlı sektörlerde çoğu işletme ürün Ar-Ge'sine odaklanabilmektedir. Kimya, petrol, gaz sektörlerinde ise süreç inovasyonuna vurgu yapılmaktadır. Ambalajlı tüketici ürünleri üreticileri ise markalaşma ve dağıtım odaklanma eğilimindedir. Bir sektördeki tüm işletmeler farklılaşmayı ve fırsatları aynı yerlerde aradığında, aynı veya benzer inovasyonlar bulma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca, Ar-Ge'ye yatırım yapmanın inovasyon için yeterli olacağı yanılgısını da yaşamaktadırlar. Bununla birlikte, Ar-Ge'nin çeşitli nedenlerle işletme içinde yapılamadığı durumlarda inovasyona odaklanma konusunda çekince de olabilmektedir. Halbuki Ar-Ge'yi işletme bünyesinde yapmayan, kurumsal hedefler ve inovasyon stratejileri doğrultusunda tedarikçiler gibi dış paydaşlar ile bu faaliyetleri yürüterek başarılı ürün inovasyonları yapan işletmeler de bulunmaktadır. Bu nedenle, inovasyona çok dar bir açıdan bakarak sadece Ar-Ge ile sınırlandırmak, işletmelerin fırsatları görememelerine ve rakipleri karşısında güçsüz olmalarına neden olmaktadır. Ar-Ge tabanlı inovasyonlar önemlidir ancak diğer inovasyon türleri de ürün veya teknolojik inovasyondan çok daha geniş bir kapsama ve etkiye sahip olabilmektedir (Sawhney, Wolcott ve Arnoniz, 2006: 75-77).

Yapılan çalışmalarda, işletmelerin araştırma ve geliştirme performansı ile inovasyon performansı arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin, Apple dünyanın en yenilikçi firmaları sıralamalarında uzun yıllardır ilk sırada veya sıralarda yer almasına rağmen, Ar-Ge sıralamalarında çok daha alt sıralarda (70. sırada) yer almaktadır. Bu nedenle, Ar-Ge tek başına inovasyonu sağlayamayacağı gibi bir işletmede Ar-Ge yapılmıyorsa inovasyon da yapılamaz demek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İnovasyon için sadece Ar-Ge'ye odaklanmak zorunluluk olmadığı gibi, Ar-Ge faaliyetlerinin işletme bünyesinde olması da zorunlu olmamaktadır. Bununla birlikte, en önemlisi de işletmenin güçlü bir Ar-Ge'sinin olması inovasyon yetkinliğinin de güçlü olduğu ve inovasyon performansının da yüksek olacağı

anlamına gelmemektedir. Global danışmanlık firmalarından olan Booz&Co tarafından yapılan bir araştırmada, *Global İnovasyon İndeksi 1000* listesinde yer alan firmaların Ar-Ge harcamalarının “*satış büyümesi, kârlılık, firmanın piyasa değeri*” gibi ekonomik parametreler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir (Jaruzelski, Loehr, ve Holman, 2012: 2-6). Sonuç olarak, Ar-Ge ve inovasyon birbirleri ile ilişkili ancak içerik olarak birbirlerinden farklı kavramlardır. İnovasyon çalışmaları her zaman Ar-Ge’ye ihtiyaç duymayabilir, Ar-Ge çalışmaları da her zaman değer yaratacak, ekonomik getiri sağlayacak ticari bir sonuç yaratmayabilir. Bu nedenle birbirlerinin yerine kullanılmaları veya biri olmadan diğersinin olmayacağını düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Aras, Tezcan, Kutlu Furtuna ve Aybars, 2014: 50).

Sürekli İyileştirme

İnovasyon ile eş anlamlı olarak kullanılabilen diğer bir kavramda sürekli iyileştirme, ya da diğer bir deyişle Kaizen’dir. Japonca *değişim* ve *iyi* kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve *sürekli daha iyiye doğru değişim* anlamına gelen Kaizen, iş ve sosyal hayatın her alanında uygulanabilecek, değişim ve gelişim odaklı bir yaşam felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Japonya’nın rekabetteki gücünün temel unsuru olarak öne çıkan Kaizen, mevcut durumu büyük ve köklü değişimler ile değil küçük ama süreklilik arz eden iyileştirmelerle değiştirmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Sürekli iyileştirme, sürekli ve çok sayıda iyileştirme sağlamayı hedefleyen ve geniş bir kapsamda işletme çapında uygulanan bir süreçtir. Bu süreçte işletmede çalışan herkes dahil olmakta, bireysel ve/veya takımlar şeklinde çalışılabilmekte; belirli bir konuda iyileştirme sağlanabilmesi ve bunun sürekliliği için problemlerin tespiti, problem çözme ve öğrenme bir döngü şeklinde tekrarlanmaktadır (Demirbaş, Blackburn ve Bennett, 2019: 3-5).

İşletmelerde inovasyon süreci ve yapısının benzer özelliklere ihtiyaç duyması veya sürekli daha iyiyi arama felsefesinin inovasyondaki rekabet gücü için farklılaşma felsefesi ile benzemesi gibi nedenlerle, kavramların birbiri yerine kullanıldığı durumlara rastlanabilmektedir. Bu kavram karışıklığı, işletmeleri sürekli iyileştirme çalışmalarını inovasyonun ikamesi olarak konumlandırmaya yönlendirmekte ve iki yaklaşımın aynı anda işletmede olamayacağı, bu nedenle de birinden birini tercih etmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, sürekli iyileştirme kültürünün

işletmedeki inovasyon kültürünü engellediği, bu iki kültürün birbirini olumsuz etkilediği bakış açısına da rastlanmaktadır. Lizarelli ve arkadaşları (2019) çalışmalarında sürekli iyileştirme ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sürekli iyileştirme çalışmaları çeşitli temel temalara göre farklılaşan uygulamalar ve araçlar içerdiğinden, çalışmada toplam kalite yönetimi, altı sigma, yalın altı sigma gibi tüm sürekli gelişim programlarını kapsayan bir literatür taraması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, kullanılan sürekli gelişim programından bağımsız olarak sürekli iyileştirme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi olumsuz ve olumlu olarak değerlendiren çalışmalar olmak üzere iki grup ortaya çıkmıştır. Sürekli iyileştirme ile inovasyon arasındaki ilişkinin *olumsuz* bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalar; (1) sürekli iyileştirme çalışmalarının inovasyona odaklı olmayan, rekabeti sürdürmeye odaklı bir organizasyon kültürü oluşturması, (2) mevcut teknoloji ve bilgi konusunda tutucu davrandığından sadece iyileştirme ve uzmanlık sağlaması, (3) inovasyondaki deneme-yanılma süreçleri ile ters düşecek şekilde istikrarı artırma, riskten kaçınmayı teşvik etmesi, (4) sadece mevcut faaliyetlerin, ürün ve süreçlerin iyileştirilmesine odaklanması gibi nedenlerle sürekli gelişim felsefesi ile inovasyon arasında olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. *Olumlu* bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalar ise; (1) sürekli iyileştirme uygulamalarının bir inovasyon ortamı ve kültürü yaratmaya yardımcı olması, (2) müşteri odaklılığın sürekli olarak ihtiyaç ve sorunlara odaklanmayı sağlayarak işletmeleri sürekli inovasyona yönlendirmesi, (3) çalışanların bilgiye erişimini sağlayarak sürekli öğrenmesini ve daha yaratıcı düşünmesini teşvik etmesi, (4) işletmelerde bilginin edinilmesi ve kullanılmasını teşvik etmesi, (5) çalışanlar arasında daha iyi iletişimi, bilgi akışını, fikir paylaşımını ve ekip çalışmasını teşvik etmesi, (6) tüm çalışanları yapılan işleri yaratıcı bir şekilde analiz etme ve inovatif düşünme konusunda yönlendirerek denemeyi, öğrenmeyi ve değişiklikleri uygulamayı teşvik etmesi gibi nedenlerle sürekli gelişim felsefesi ile inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Lizarelli, De Toledo ve Alliprandini, 2019: 983-987).

Literatürdeki bu ayrışmaya rağmen sürekli iyileştirme amacıyla kullanılan uygulamalar ile inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Abdallah ve arkadaşları (2019) yalın yönetim ve inovasyon performansı ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışma, inovasyon odaklı işletmelerin

inovasyon için iç çevre hazırlığını artırmak amacıyla yalın yönetim uygulamalarını benimsemeye yatkın olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir inovasyon yönelimine sahip olmanın hem yalın yönetimi hem de inovasyon performansını geliştirmek için hayati önem taşıdığı öngörülmektedir. Inovasyon kültürü ile yalın kültürü pek çok açıdan benzerlik gösterir, yalın kültürü inovasyon kültürünü tamamlar, ancak tek başına inovasyon performansını artırmak için yeterli değildir. Bununla birlikte, çalışanları yeni ürün/hizmetler, süreçler, çalışma yöntemleri geliştirmeye teşvik eden inovasyon odaklı bir organizasyon kültürü ise yalın yönetim uygulamalarını engellemekten çok desteklemekte ve kolaylaştırmaktadır (Abdallah, Dahiyat ve Matsui, 2019: 251-254).

Lizeralli ve arkadaşlarının (2019) inovasyon odaklı üretim işletmeleri ile yaptıkları çalışmanın sonucu ise, sürekli iyileştirme ile hem artımlı hem de radikal ürün ve süreç inovasyonları arasında olumlu ve önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çeşitli sürekli iyileştirme programlarının uygulanmasının inovasyona etkilerinin benzer olduğu, aralarında önemli bir fark olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Farklı bir açıdan bakıldığında sürekli iyileştirme kültürü, işletmedeki tüm çalışanları sürekli sorgulama, problemleri belirleme ve analiz edebilme, çözüm oluşturma, bu süreçte diğerleri ile iş birliği yapma ve iletişim içinde olma gibi konularda geliştirmekte, desteklemekte ve yönlendirmektedir. Bu nedenle de işletmenin inovasyon çalışmalarını destekleyecek temel bir bakış açısı ve farkındalık oluşturduğu, çalışanların yaratıcılık becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayan alışkanlıklar ve beceriler geliştirmesini sağladığı söylenebilir. Inovasyon ve sürekli iyileştirme programları süreç akışı, kullanılan araçlar, yöntemler, kapsam gibi açılardan farklılıklar gösterse de farkındalık, çalışanların yetkinlik gelişimi ve motivasyonları ve iş birliği açısından sinerji yaratacak ortak noktaları olduğu ve bu açılardan birbirlerini kuvvetlendirebilecekleri öngörülebilir. Özetle, işletmelerde sürekli iyileştirme araçlarının ve uygulamalarının kullanılmasının, problem çözme becerileri ve gelişim konusunda çalışanlara yatırım yapılmasının, üst yönetimin aktif katılımının ve organizasyondaki yapısal engellerin ortadan kaldırılmasının inovasyon kültürünü etkinleştirdiği görülmektedir (Lizarelli, De Toledo ve Alliprandini, 2019: 997-999).

Sürekli iyileştirme işletme içinde inovasyon kültürünü besleyen ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yardımcı olan bir felsefe olsa da inovasyon sürekli iyileştirmenin de ötesinde bir kavramdır. İşletmelerde inovasyon mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirme fırsatlarının aranması sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle de her iki yaklaşım da aynı anda organizasyonda var olabilir, bir organizasyon hem sürekli iyileştirme çalışmalarını hem de inovasyon çalışmalarını birlikte yürütebilir. Günümüzde başarılı işletmeler hem sürekli iyileştirmenin hem de inovasyonun kritik önemini ve farkını doğru şekilde kavrayıp, sürdürülebilir başarı için her ikisini de uyumlaştırmaya odaklanmaktadır. Her iki yöntemi de benimseyen işletmeler günümüzün rekabetçi ortamında hayatta kalmanın yanında büyüme ve gelişme de sağlamaktadırlar (www.kainexus.com, E.T: 21/12/2022).

1.1.3.3 Girişimcilik

İnovasyondan çok daha önce tanımlanmış olan girişimcilik de inovasyon ile ilişkilendirilen, zaman zaman birbiri yerine kullanılabilen kavramlardandır. Aralarındaki ilişkinin tarihçesi oldukça eskidir. Girişimcilik literatüründe girişimciler için farklı roller tanımlandığı görülmektedir. Schumpeter girişimci ile inovasyon arasındaki ilişkiye dikkat çekerek, ekonomik gelişme açısından girişimcilere önemli bir rol yüklemiştir. Schumpeter'in inovasyon ile girişimciliği başarılı bir şekilde birbiri ile ilişkilendirdiği kabul edilmektedir (Lai, Nathan, Tan ve Chan, 2010: 3). Schumpeter'e göre işletmelerin ana fonksiyonu; *bir buluşu, denenmemiş bir uygulamayı veya teknolojiyi kullanarak üretim yöntemlerini yapılandırmak ve dönüştürmektir* ve girişimcilerin bu tarz yenilikçi çalışmaları yaratıcı yıkıma yol açmaktadır. Schumpeter bu “yaratıcı yıkımları”; (1) müşterilerin daha önce hiç karşılaşmadıkları yeni bir ürün üretmek ya da mevcut ürünlerin niteliğini artırmak, (2) yeni bir üretim yöntemi, hammadde veya yarı-mamul kullanımı ya da yeni bir pazar oluşturmak, yeni bir organizasyon yapısı tasarlamak olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Kanellos, 2013: 337-344).

Literatürde girişimcilik ve inovasyon ilişkisine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, bu ilişkiyi en kapsamlı şekilde açıklayanlardan biri olan Zhao (2005)'ya göre inovasyon girişimciliğin kaynağıdır ve birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Girişimcilik inovasyonun gelişmesini ve ekonomik değer yaratmasını sağlamaktadır.

Girişimcilik ve inovasyon ilişkisi girişimlerin başlangıç aşaması ile sınırlı değildir, dinamik ve bütünsel bir ilişkidir. Girişimciler iş alanlarını genişletmek ve büyümek amacıyla da inovasyona yönelebilmektedir. Bununla birlikte hem girişimciliğin hem de inovasyonun gelişimi ve başarısı açısından, organizasyonel kúltür ve yönetim tarzının inovasyonu hedeflemesi ve desteklemesi önemlidir (Zhao, 2005: 34-39).

McFadzean ve arkadaşları da (2005) alışmalarında inovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik tanımlamalar yapmışlardır. Bu çalışmaya göre; “yeni girişimlerin oluşmasında ekonomik koşullar, sosyal ağlar, pazarlama, girişimcilik takımları, finansal ve kamusal kurumların destekleri önemli olsa da tek başlarına bu faktörler yeterli olamamaktadır”. Girişimciler, bu unsurları kendi vizyonları doğrultusunda bir araya getirerek hem yeni iş fırsatlarını hem de inovasyon fırsatlarını değerlendirmektedir. Girişimcinin vizyonu ise, organizasyonunun gelecekte ulaşmak istediği yeri tanımlamaktadır. Vizyonu olan bir girişimci fırsatları görmekle birlikte, fırsatları yaratmak için ekonomik çevrede de değişiklikler öngörebilmektedir. Girişimcinin sosyal etkileşim, kaynakları bir araya getirebilme, fikirleri geliştirme-değerlendirme-yaygınlaştırma gibi faaliyetleri işletmesinin performansını doğrudan etkilemektedir (McFadzean, O’Loughlin ve Shaw, 2005: 363-367).

Literatürde girişimcilik sürecini inovasyon ile ilişkilendiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı açılardan bakan çalışmaların ve geliştirilen modellerin en temel ortak noktası, inovasyonun girişimciliğin önemli bir unsuru olduğudur. İnovasyon girişimciliğin önemli kaynaklarından biridir, girişimcilik de inovasyonun gelişmesini ve ekonomik değerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de girişimcilik ve inovasyon birbirini tamamlayarak sinerji yaratmaktadır (Elbaz, Binkkour ve Majdouline, 2013: 5-7). İnovasyon girişimciliğin önemli bir parçasıdır ancak tek başına yeterli değildir. İnovasyon hayata geçebilecek değişimler yaratmaya, girişimcilik ise bu değişimleri kullanarak yeni işler yaratmaya odaklanmaktadır (Elfving, 2012: 8). Bu açıdan değerlendirildiğinde inovasyonun girişimciliğin özünde yer aldığı, başarılı olmak isteyen girişimcilerin girmek istedikleri sektörlerdeki rakiplerinden kendilerini farklılaştıracak inovasyonlar ile pazara girmeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Bu inovasyonların türü, girmek istenilen sektörün dinamikleri, rakiplerin durumu, sektördeki karşılanmamış veya yeterince karşılanmayan

ihtiyaçların ve pazar fırsatlarının neler olduğuna göre değişebilir. Bununla birlikte radikal bir farklılaşmamı getireceği yoksa artımsal mı olacağı da girişimcinin gücü, vizyonu ve amaçları doğrultusunda şekillenmektedir. İnovasyon özellikle çok dinamik, belirsizliğin ve rekabetin yüksek olduğu sektörlerde rekabet gücü kazanmanın ve başarılı olmanın temel unsurudur (Szirmai, Naude ve Goedhuys, 2011: 7-8).

Günümüzde işletmeler kurum içi girişimcilik çalışmalarına odaklanarak; çalışanlarının girişimci fikirlerinden faydalanmaya, etkileyici girişim fikirlerinin hayata geçebilmesi için şirket kaynaklarını ayırmaya ve şirketin bünyesinden yeni girişimler yaratmaya yönelmektedirler. Bu sayede girişimci özelliklerine sahip çalışanlarını destekleyerek daha etkili inovasyonlar yapmayı hedeflemektedirler. İnovasyonların ortaya çıkışında da ne tür bir farklılaşma yaratırsa yaratsın girişimci bir inisiyatif ile birlikte yenilikçi fikirlerin bulunması, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için girişimci potansiyele sahip olmak gerekmektedir (Balkaine ve Jagminas, 2010: 38-40).

1.2 İnovasyon Süreci ve Yönetimi

Geçmişten günümüze, başka bir deyişle inovasyon tarihi boyunca tanımı, kapsamı, türleri gibi açılardan yaşanan değişimler gibi inovasyon sürecinde de çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu bölümde inovasyon sürecinde yaşanan değişimlere ana hatlarıyla değinilmektedir.

1.2.1 İnovasyon Süreci ve Tarihsel Gelişimi

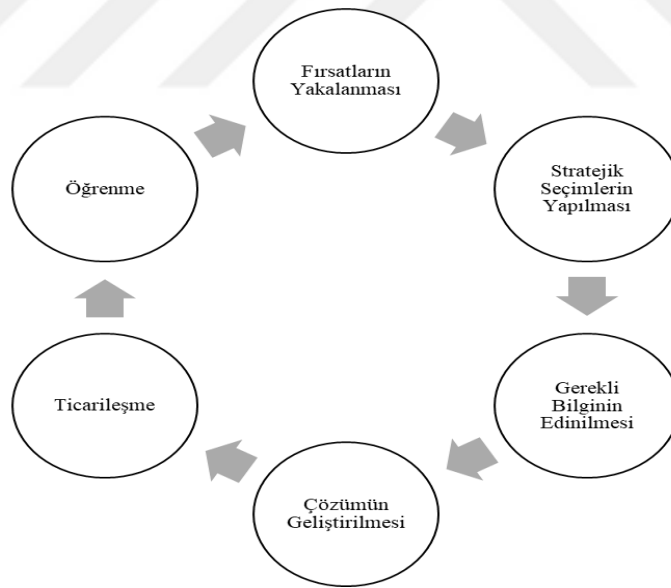
İnovasyon süreci, yeni bir fikrin başlangıçtan ticarileştirilme aşamasına kadar olan bir dizi faaliyeti kapsamaktadır. İnovasyon literatürü genel olarak bu sürecin iki temel aşamasına işaret etmektedir. Bunlar *yeni fikir geliştirme* ve *bu fikirlerin hayata geçirilmesi* aşamalarıdır. İnovasyon sürecinin başlangıcı, inovasyon yapmayı gerektirecek bir ihtiyacın ya da problemin tespit edilmesi ile başlamaktadır. Bu ihtiyacın/problemin kaynağı çok çeşitli olabilir; örneğin ürün/hizmetler artık müşterilerin beklentilerini karşılamıyor olabilir, işletmenin rekabet gücü rakipler karşısında ve pazarda zayıflamış olabilir ya da yeni bilgi ve teknolojiler sektörü etkilemiş olabilir. Drucker (2002) inovasyon kaynaklarını; (1) işletmenin rakiplerinin

beklenmedik başarıları ya da başarısızlıkları olarak tanımlanabilecek “*beklenmedik olaylar*”, (2) sektör veya endüstri hakkındaki ön kabullerin gerçeklerle uyuşmaması durumunu anlatan “*uyuşmazlıklar*”, (3) sektörün veya pazarın yapısında *meydana gelen değişimler*, (4) işletmenin faaliyetleri esnasında ortaya çıkan “*süreç ihtiyaçları*”, (5) nüfusun nicelik ve nitelik olarak değişimi olarak tanımlanabilecek “*demografik değişiklikler*”, (6) toplumun ürün veya hizmete ya da işletmeye yönelik olarak “*algılarındaki değişimler*” ve (7) “*yeni bilgiler*” olarak sınıflandırmaktadır. İnovasyon kaynağı olarak bu unsurların hepsi birlikte aynı anda olabileceği gibi içlerinden sadece biri ya da birkaçı birlikte de bulunabilmektedir (Drucker, 2002: 96-99). Bugünün iş dünyasının dinamiklerine bakıldığında inovasyonun bireysel çabalarla veya sürekli olmayan bir kerelik çalışmalar ile kalıcı sonuçlar üretmesi mümkün görülmemekte; bu süreçteki en büyük zorluklardan biri de tüm çalışanların aktif katılımını sağlamak olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon, bireysel çabalardan çok ekip çalışmasını, farklı disiplinlerin katılımını ve fonksiyonlar arası koordinasyonu gerektiren bir faaliyettir. İnovasyon süreci tecrübeye dayalı öğrenmeyi, hata toleransını, risk alabilmeyi, teknik bilgiyi, bilgi ve bileşenlerin fonksiyonlar arası koordinasyonunu ve entegrasyonunu gerektirmektedir (Thamhain, 2003: 303).

İşletmelerde yapılandırılmış bir inovasyon sürecinin olması inovasyon performansının geliştirilmesini, kurumsal inovasyon yetkinliğinin oluşturulmasını ve sürdürülebilir hale getirilmesini desteklemektedir. Ancak, tek başına yeterli olacağı düşünülmemelidir. Literatürde bu konuda pek çok çalışma yapılmış, tarihsel süreçte inovasyon süreci için birçok model ortaya konmuştur. Basadur ve Gelade (2006) inovasyon sürecini *fikir geliştirme, kavram oluşturma, en uygun hale getirme ve uygulama* olmak üzere dört aşamada tanımlamaktadır (Basadur ve Gelade, 2006: 50). Diğer bir yaklaşım olarak Herzog (2008) ise, inovasyon sürecinin üç aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Birinci aşamada yenilikçi fikirler ortaya konmakta ve sektör ile ilgili fizibilite çalışmaları ve teknolojik değerlendirmeler yapılmaktadır. İkinci aşama, seçilen fikirlerin geliştirilip uygulanmasını kapsamaktadır. Üçüncü aşama ise geliştirilen ürün/hizmetin pazara sunulması aşamasıdır (Herzog, 2008: 11).

İnovasyon işletmeler için pazar payının artması, yeni ürün/hizmetlerin pazara sunulma sürelerinin kısalması, kaynakların daha etkin kullanılması ile verimliliğin

artması gibi rekabet gücü açısından önemli sonuçlar yaratmaktadır. Bu nedenle inovasyon, *işletmelerin kurumsal stratejilerinin en önemli unsurudur ve sürekliliği olması gereken bir faaliyettir*. İnovasyon süreci için öngörülen model ne olursa olsun, kaç aşamadan oluşursa oluşsun kritik olan bu süreci geniş bir kapsamda, bütünsel bir bakış açısıyla ve sürekliliği sağlayarak yönetebilmektir. Schoen ve arkadaşları (2005), mevcut inovasyon süreci yaklaşımlarının doğrusal ve birbirinden bağımsız yapısını genişleterek döngüsel bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin hem araştırmacılara hangi konuların araştırılacağı ile ilgili karar verme aşamasında yardımcı olacağını hem de fikrin ticarileşme aşamasında en iyi sunumu belirlemeyi sağlayacağını öne sürmektedirler. Araştırmacılar bu modeli, “buluştan inovasyona geçiş süreci için yeni ve çoklu döngüsel bir model” olarak tanımlamıştır (Schoen, Mason, Kline ve Bunch, 2005: 3-6). İnovasyon döngüsü yaklaşımı ise fikir geliştirme aşamasının öncesini ve ticarileşme aşamasının sonrasını da sürece dahil ederek tüm aşamaları daha kapsamlı bir şekilde ele almakta ve süreci geliştirecek bir döngüyü de kapsamaktadır. İnovasyon döngüsü modeli Şekil 1’de gösterilmiştir (Elçi 2018, 161).



Şekil 1: İnovasyon Döngüsü

Kaynak: Elçi, Ş. (2018). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (Gen. Baskı). Nova Yayınları, 161

İnovasyon sürecini altı aşamalı ve kapsamlı bir döngü olarak ele alan bu yaklaşım fırsatların yakalanması aşaması ile başlamaktadır. Bu aşama, işletmenin etkili inovasyonlar yapabilmesi için sürekli olarak fırsatları görebilmesi ve

değerlendirmesi ile ilişkilidir. Bu fırsatlar işletme içinden çalışanların önerilerinden gelebilmekte, değişen müşteri ihtiyaçlarından ve yaşanan sorunlardan, sektördeki diğer oyuncularından, yeni teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilmektedir. Ya da içeride veya dışarıda yapılan bir Ar-Ge çalışması, yeni bir kanun ya da düzenlemeye uyma zorunluluğunun getirdikleri gibi durumlar inovasyon fırsatlarını doğurabilmektedir. Etkili inovasyonlar yapmak isteyen işletmelerin bu tür sinyalleri izlemesi, etkilerini değerlendirebilmesi ve fırsatları görebilmesi gerekmektedir. İkinci aşamada, inovasyon çalışmalarına başlamadan önce belirlenen fırsatlar arasından stratejik açıdan öncelikli olanların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi yer almaktadır. Tüm fırsatların aynı etkiyi yaratacağı düşünülmemeyeceği gibi zamanlama da bu açıdan bir değerlendirme kriteri olarak düşünülmelidir. Önemli olan en güçlü rekabet avantajını sunan fırsatları seçip, doğru zamanda etkili inovasyonlara dönüştürebilmektir. Üçüncü aşama, seçilen ve önceliklendirilen inovasyon fikrini uygulamaya başlamadan önce ihtiyaç duyulabilecek kaynakların ayrıldığı aşamadır. En önemli kaynaklardan biri bilgidir ve bu nedenle bu aşamada bilgi gereksinimleri belirlenmeli ve bir araya getirilmelidir. Gerekli bilgiler bir araya getirilip yenilikçi fikir projelendirildikten sonraki aşama ise uygulamadır. Uygulama aşamasında yenilikçi ürün/hizmet, süreç veya organizasyonel uygulama, denemeler sonucunda elde edilen bilgilere göre son şekline gelinceye kadar geliştirilir. Süreç bu aşamadan sonra inovasyonun ticarileştirilmesi ve pazara sunulması ile devam etmektedir. Döngünün son adımı olan öğrenme aşaması, tüm aşamalarda elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, gerekli ilave bilgilerin üretilmesi ve bunların işletmenin inovasyon süreci yönetimini geliştirmek için kullanılmasını sağlamaktadır. Burada ulaşılan bilgiler ve değerlendirmelerin sonuçları, inovasyon döngüsündeki tüm aşamalara yansıtılarak inovasyon döngüsünü geliştirmektedir. Bu gelişim, işletmenin inovasyon faaliyetlerinin etkinliği ve rekabet gücünün sürekliliği açısından önemli olmakla birlikte, uygulamada çoğunlukla göz ardı edilebilen aşamalardan biri olabilmektedir (Elçi, 2018: 161-163).

İşletmelerin, inovasyondan beklenen faydayı sağlayabilmesi ve sürecin başarısız olmasını önlemek için inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde bazı temel ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. Günümüzde de geçerliliğini koruyan ilkeler;

- İşletmenin devamlılığı ve performansı için *inovasyonun gerekliliği ilkesi*,
- Ar-Ge çalışmalarının inovasyonla ve bileşenleri ile karıştırılmaması için *ayırma ilkesi*,
- İnovasyonların işletme için kazanç yaratmaya yönelmesi açısından bir *kâr ve kazanç yönelme ilkesi*,
- İnovasyon faaliyetlerinin sürekliliğini belirten *dinamiklik ilkesi*,
- Toplumun en çok ihtiyaç duyduğu ve hazır olduğu zamanda inovasyonun uygulamaya geçmesini ifade eden *zamanlama ilkesi*,
- Herhangi bir inovasyon çalışmasından önce gerekli tüm verilerin toplanmasının gerekliliği açısından *veri tamlığı ilkesi*,
- İnovasyon çalışmalarını çok disiplinli bilgilerle beslemek gerektiğini anlatan *çok yönlülük ilkesi*,
- İşletmede inovasyon için kaynak ayrılmasının gerekliliği açısından *kaynak bulma ilkesi*,
- Başarısız olacak alternatiflerin erken evrede elenebilmesi için *erken seçenek eleme ilkesi* olarak sıralanabilir (Eren, 1997: 19-20).

İnovasyon ilkeleri, inovasyon sürecinin sağlıklı sürdürülmesi ve başarılı olması için işletmelerin sahip olması gereken bakış açısını göstermektedir. Belirli bir hedefe odaklanmış inovasyonlar, kapsamlı ve net bir şekilde tasarlanmış süreçlerle yönetilmelidir (Swaim, 2011: 93). İnovasyon faaliyetleri ancak bugün de güncelliğini koruyan bu ilkeler gözetilerek uygulandığında başarılı sonuçlar vermektedir. Tersi durumlarda inovasyon faaliyetleri başarısız olmakta, işletme için olumsuzluklar yaratabilmekte ve en önemlisi de inovasyona olan inancı ortadan kaldıracıdır. İnovasyon, işletmenin bütününe kapsayan karmaşık bir faaliyet olduğundan; inovasyonu yapılandırmak, organize etmek ve teşvik etmek için birbirleri ile ilişkili birçok uygulamaya ve sürece ihtiyaç vardır. İnovasyon konusunda başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikler, inovasyon süreçlerindeki stratejik ve organizasyonel unsurlardan kaynaklanmaktadır (De Jong, Marstan ve Roth, 2015: 36-37).

1.2.2 İnovasyon Modelleri

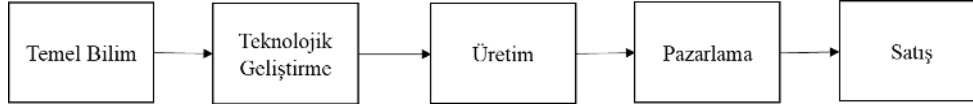
Tarihsel süreç içinde inovasyon modelleri de değişmiş ve gelişmiştir. Bu modeller ilk olarak 1992’de Rothwell tarafından sınıflandırılmış ve beş temel nesil olarak ayrılmıştır. Bu ilk sınıflandırma, tarihsel dönemleri ile aşağıda verilmektedir.

1. Nesil: Teknoloji itimli doğrusal inovasyon modeli (1930’lar)
2. Nesil: Talep çekimli doğrusal inovasyon modeli (1960’lar)
3. Nesil: Etkileşimli inovasyon modeli (1970’ler)
4. Nesil: Entegre inovasyon modeli (1980’ler)
5. Nesil: Şebekeleşme (ağa bağlı yenilik) inovasyon modeli (1990’lar)

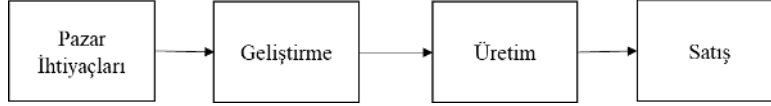
1930’lu yıllardan 1970’li yıllara kadar, inovasyon sürecinde doğrusal inovasyon modelleri benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre inovasyon ya *teknoloji itimli* ya da *talep çekimli* model olarak iki şekilde oluşmaktadır. *Teknoloji itimli* modelde, Ar-Ge çalışmaları sonucu gelişen bilimin teknolojiyi de geliştirdiği, gelişen teknolojinin de inovasyonu oluşturduğu öne sürülmektedir. Sonraki dönemlerde bu modelin yeterince etkili inovasyonlar ortaya çıkarmayabildiği, işletme tarafından geliştirilip pazara sunulan ürünlerin her zaman beklenen talebi yaratıp başarılı sonuçlara ulaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle de teknoloji itimli model, talep çekimli modele evrilmiştir. *Talep çekimli* model ise, inovasyonun Ar-Ge çalışmalarından değil, pazardan gelen talepler veya karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarından doğduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle de pazarın talep ve ihtiyaçlarına göre geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin daha başarılı sonuçlar oluşturacağı düşüncesi öne çıkmıştır. Her iki model de doğrusal bir akışa sahiptir, birbirini takip eden süreç adımları şeklinde ilerlemekte ve süreç adımları arasında herhangi bir geribildirim aşaması bulunmamaktadır (Rothwell, 1992: 221-237).

1970’li yıllara kadar kullanılan, doğrusal bir akışa sahip teknoloji itimli ve talep çekimli modeller şematik olarak Şekil 2’de gösterilmektedir.

Teknoloji İtimli Model



Talep Çekimli Model

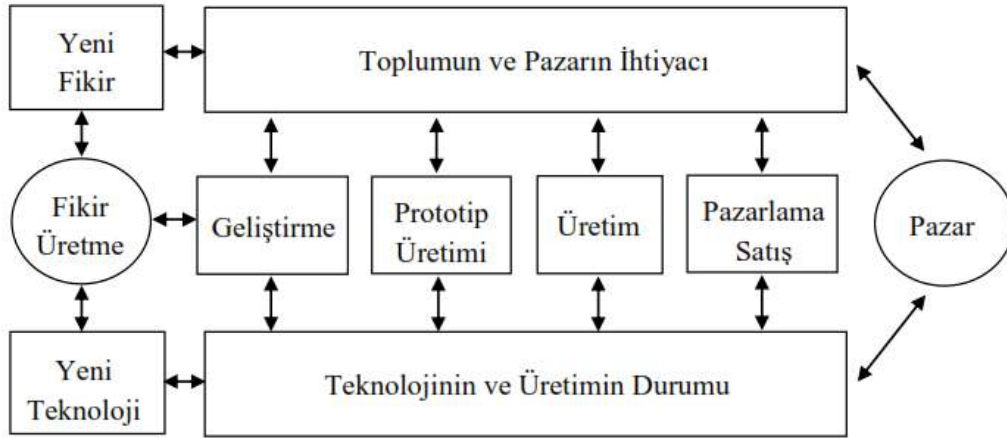


Şekil 2: Teknoloji İtimli ve Talep Çekimli İnovasyon Modelleri

Kaynak: Clark, J. ve Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 366.

1970’li yıllardan sonra, bu doğrusal yaklaşım yerini *etkileşimli inovasyon modeline* bırakmıştır. Bu model “*evrimsel*” inovasyon yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Bu modele göre, inovasyon süreci doğrusal modellerde ele alındığı gibi basit bir süreç değil, sürecin her aşamasında geri bildirimlerin olduğu etkileşimli bir süreçtir. Bu model önceki dönemdeki iki doğrusal modelin bir karışımı olarak düşünülebilir ancak burada süreç daha karmaşık yapıdadır ve çeşitli aşamalarda geribildirimler bulunmaktadır. Etkileşimli modele göre, işletmenin inovasyon faaliyetleri sırasında ilişkili olduğu iki farklı etkileşim alanı vardır. Bunlardan biri müşteriler, tedarikçiler, paydaşlarla ilişkileri içerir ve bu etkileşim sayesinde geliştirme, üretim ve pazar aşamaları arasında geri bildirim sağlanır. Diğer etkileşim alanı ise, işletme içinde birimler arası veya işletme dışında bilgi ve teknoloji sağlayacak kuruluşlar ile olan etkileşimdir. Her iki etkileşim alanı ile karşılıklı etkileşimler, inovasyon sürecinin her aşamasında olabilmektedir (Clark ve Guy, 1998: 366-368).

Teknoloji itimli ve talep çekimli inovasyon modelleri gibi etkileşimli inovasyon modeli de kapalı inovasyon modelidir. Etkileşimli inovasyon modeli şematik olarak Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3: Etkileşimli (Evrimsel) İnovasyon Modeli

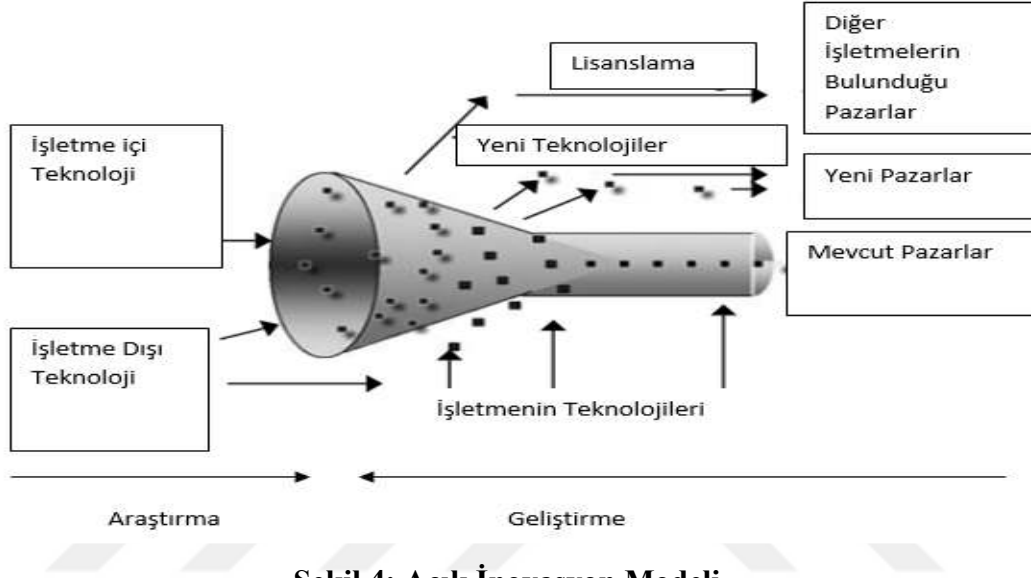
Kaynak: Clark, J., Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review, *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 367.

1980’lerden itibaren 2000’lere kadar olan dönemde, etkileşimli model ile birlikte “*sistem entegrasyonu*” ve “*şebekeleşme*” ile bilginin ve öğrenmenin önceliklendirildiği dördüncü ve beşinci nesil modeller gündeme gelmiştir. 1990’lı yıllarda beşinci nesil inovasyon modeli, inovasyonun iç ve dış paydaşlardan oluşan bir ağ ile gerçekleştiğini savunarak dış çevrenin etkisini de modele dahil etmiştir. Bu model de ağırlıklı olarak kapalı bir inovasyon modelidir, yenilikçi fikirler çoğunlukla işletme içinde ve çalışanlar tarafından geliştirilmektedir (Du Preez, Louw ve Essman, 2006: 6-8).

Basit ve doğrusal modellerle başlayan, zaman içinde karmaşıklılaşarak etkileşimli modellere dönüşen beş nesil inovasyon modeline 2000’li yıllardan itibaren altıncı ve yedinci nesil inovasyon modelleri de eklenmiştir. Altıncı nesil olarak “*açık inovasyon*”, yedinci nesil olarak ise “*genişletilmiş inovasyon ağı*” modelleri ortaya çıkmıştır. Açık inovasyon ilk olarak Chesbrough (2003) tarafından 2000’li yılların başında tanımlanmış olup, bu model ile birlikte inovasyon modellerine ilk kez ağ bağlantıları da dahil edilmiştir. Açık inovasyon sadece işletme içerisinde fikir üretme ve geliştirmeye odaklanmak yerine, iş birlikleri yoluyla dış paydaşlarla ağ oluşturarak işletme dışına da çıkmaya odaklanmaktadır (Chesbrough, 2003: 43-54).

Açık inovasyon, özellikle kısıtlı kaynakları olan işletmeler için daha az risk ile inovasyon yapmak açısından stratejik bir yaklaşım olabilmekte, işletmenin kendi kaynaklarından daha geniş bir bilgi, fikir ve teknoloji tabanı oluşturmasını sağlamaktadır (Khyareh ve Rostami, 2022: 1328).

Açık inovasyon modeli Şekil 4’te şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 4: Açık İnovasyon Modeli

Kaynak: Chesbrough, H. (2012). Open Innovation: Where We’ve Been and Where We’re Going. *Research-Technology Management*, 55(4), 23.

Açık inovasyon hala güncelliğini korumakla birlikte günümüzde yedinci nesil olarak, “*genişletilmiş inovasyon ağı*” modeli de benimsenmektedir. Du Preez ve arkadaşları (2006) beşinci nesil inovasyon modeli olan şebekeleşme (ağa bağlı yenilik) modeli ile açık inovasyon modelinin birleştirilebileceğini ve böylece entegre bir model oluşturulabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu modellerde, inovasyon sadece işletme içi birimlerin etkileşimi ve iş birliği aracılığıyla gerçekleşmemekte, işletme dışı kaynaklar olan üniversiteler, araştırma kuruluşları, diğer işletmeler ve müşteriler ile de etkileşim kurularak gerçekleştirilmektedir. Bu işletme dışı kaynaklar işletmenin ekosistemini oluşturmaktadır. Bu modeller ile bilginin ve sürekli öğrenmenin inovasyonun temel kaynağı olduğu, dinamik ve karmaşık inovasyon modelleri ortaya çıkmıştır. Her aşamada geribildirim alınarak olası hataların, yanlışlıkların veya eksikliklerin azaltıldığı, işletme içi ve dışı kaynaklarla bütünleşmiş bir şekilde gerçekleştirilen etkili

bir inovasyon süreci, işletmenin güçlü ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ve faaliyet gösterdiği pazardaki gücünü koruyabilmesi açısından önem taşımaktadır. Tüm bu nesiller değerlendirildiğinde, inovasyon modellerinin basit doğrusal modellerden iş birliği ve ağ oluşturma yoluyla daha karmaşık ve bütünleşik modellere dönüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte, bu modelleri ihtiyaçlar doğrultusunda birlikte kullanmak ta mümkün olup (Du Preez vd., 2006: 21-22) işletmeler hem kapalı inovasyon yaklaşımını hem de açık inovasyon yaklaşımını birlikte kullanabilmektedir.

1.2.3 İnovasyon Yönetimi Yaklaşımları

İnovasyon faaliyetleri yeni teknolojiler, ürünler/hizmetler, üretim süreçleri ve organizasyonel yapılar geliştirmeye ilgili çabaları kapsamaktadır. Drucker (2003) inovasyon yönetimini; işletmede değişime uyum sağlayabilmek için inovasyonu yönetsel faaliyetleri de içeren kontrollü bir süreç olarak gerçekleştirmek şeklinde tanımlamaktadır. İnovasyon kavram olarak tek başına kullanıldığında süreci tanımlayabilir ancak, inovasyon yönetimi kavramı olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesini ve yönetilmesini de kapsamaktadır (Drucker, 2003: 120). İşletmelerin inovasyon çalışmalarında başarılı olması için öncelikle inovasyonu destekleyen bir kurum kültürüne sahip olmaları, inovasyon stratejilerini organizasyonel yapılarıyla uyumlu hale getirmeleri ve süreci yönetsel olarak da desteklemeleri gerekmektedir. İnovasyon çalışmalarının etkin ve verimli şekilde gerçekleşmesi ve başarıya ulaşması için iyi yönetilmesi bir zorunluluktur (Ecevit ve Işık, 2011: 541).

Smith ve arkadaşları (2008) çok sayıda çalışmayı inceleyerek, işletmelerin inovasyonu yönetme becerisini etkileyen ve geliştiren dokuz adet faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacıların belirlediği bu faktörlere ve açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

- Farklı kişiliklerin yönetimi, yönetim tarzı ve çalışanların motivasyonu ile ilgili olarak “*yönetim tarzı ve liderlik*”
- Farklılıklar ve biçimsellik açısından “*organizasyonel yapı*”
- İnovasyon bakış açısı, iletişim, iş birliği ve risk algısı açısından “*kurum kültürü*”

- Vizyon ve kurumsal hedefler, kurumsal stratejiler, inovasyon stratejisi ve stratejik karar alma açısından “*bütünleşik strateji*”
- Fikir geliştirme, seçim ve değerlendirme yöntemleri ve uygulama mekanizmaları açısından “*inovasyon süreci*”
- Organizasyonel öğrenme, dış çevre bilgisi ve bilgi depoları açısından “*bilgi yönetimi*”
- Bilgi ve teknoloji kaynakları, finansal kaynaklar gibi kaynakların planlanması, verimli kullanılması ve yönetimi açısından” *kaynaklar*”
- Çalışanların becerileri, eğitimleri, kişilikleri ve inovasyon motivasyonları açısından “*çalışanlar*”
- Teknoloji stratejisi, teknik beceri ve eğitim ile teknolojinin faydası açısından “*teknoloji*”

İşletmelerin inovasyonu yönetme becerisini etkileyen bu faktörler; yönetim tarzı ve liderlik, organizasyon yapısı, kültür, kurumsal stratejiler, kaynaklar, çalışanlar, bilgi yönetimi, teknoloji ve inovasyon süreci olarak özetlenebilir. Bununla birlikte, organizasyon kültürü tüm bu faktörleri etkileyen ve bunlardaki değişikliklerden etkilenen bir faktördür. Araştırmacılar, kurum kültürünün diğer faktörlerdeki değişimlerle meydana geldiği ve geliştiği sonucuna varmışlardır. İnovasyon süreci ise diğer tüm faktörlerden etkilenmesine karşın diğer faktörler üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında, diğer faktörler yetersiz kaldığında sadece iyi bir inovasyon sürecine sahip olmak işletmenin inovasyonu yönetme yeteneğini geliştirmemektedir. İşletmeler için bu faktörlerin birbirleriyle ve inovasyonu yönetme yetenekleri ile ilişkisinin farkına varmak çok önemlidir. Bu faktörler, inovasyon yönetimi yeteneğinin geliştirilmesi amacıyla mevcut durumu değerlendirmek ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla da kullanabilirler (Smith, Busi, Ball ve Van der Meer, 2008: 660-668).

İşletmelerin inovasyondan beklenen faydayı elde edebilmeleri ve inovasyonu işletmenin temel yetkinliklerinden biri haline dönüştürebilmeleri için tüm faktörleri kapsayan bütünsel bir inovasyon yönetimi yaklaşımına sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyon yönetimi yaklaşımları değiştiği gibi tanımı da zaman içinde değişmiştir. Bu nedenle bugün inovasyon yönetimi işletmelerin teknolojiyi, tüm iç ve dış iş süreçlerini,

kültürü ve organizasyon yapısını inovasyonu etkinleştirecek ve destekleyecek şekilde yönetmesi olarak da tanımlanmaktadır (Ecevit ve Işık, 2011: 555).

İnovasyon yönetimi, uygulamada zaman zaman inovasyon sürecinin yönetimi ile karıştırılabilmektedir. İnovasyon yönetimi yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesinin yanında inovasyon kültürünün oluşturulması ile de ilgilidir. Bu nedenle de inovasyon yönetimi; inovasyon stratejisi, kültürü, fikir yönetimi yapısı ve inovasyon süreçlerini kapsamakla birlikte organizasyon yapısı, süreçler ve yönetim tekniklerinin uygulanmasını da içermektedir (Riederer, Baier ve Graefe, 2005: 4-5). İnovasyon yönetiminin en kritik bileşenleri olarak inovasyon stratejisi ve kültürü aşağıda daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

1.2.3.1 İnovasyon Stratejisi

Stratejik yönetim alanının önde gelen isimlerinden olan Porter'a göre strateji, işletmenin hedeflerine ulaşmak için rakiplerinin faaliyetlerini de gözlemleyerek oluşturduğu hedef odaklı, etkin ve uzun vadeli kararlardır. Rekabet ise bulunan sektörde müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine karşılık verecek stratejiler ile faaliyet göstermeyi ifade etmektedir (Porter, 2010: 43). Tanımlardan da görüldüğü üzere, hızlı ve etkili değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında strateji hayati öneme sahiptir. İşletmelerin ana amacı rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu uzun vadede başarıyla devam ettirmektir. Bir işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesi ve bunu sürdürebilmesi, kendisini rakiplerinden farklılaştıracak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Hurst, 2000: 50).

İşletmelerin inovasyona yönelmesinin temel motivasyonun rakiplerden farklılaşarak rekabet gücünü artırmak olduğu düşünüldüğünde, inovasyonu kurumsal stratejilerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle de işletmelerin farklılaştırılabilir değer yaratması için strateji ve inovasyon arasında bir sinerji gerekmektedir. Yenilikçi işletmelerin daha yaratıcı, başarı odaklı ve ortak bir amaç ve çerçeveye sahip olmaları onları diğer işletmelerden ayırarak daha güçlü bir yapıya dönüştürmektedir. Bu işletmeler, strateji ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iyi anlayarak bulundukları çevreye en uygun konumlandırmayı belirlemekte ve rakiplerine göre daha başarılı ve uzun ömürlü olmaktadır. Araştırmalar, en yenilikçi şirketlerde

kurumsal stratejilerin net inovasyon hedefleri ile açıkça ilişkilendirildiğini ve inovasyon yeteneğinin tüm unsurlarının bu çerçevede ele alındığını göstermektedir. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerinden beklentileri performansı artırmak, rekabet gücünü geliştirmek, hedeflenen rekabetçi pozisyona ulaşmak ve/veya bunu korumaktır. Kısaca, işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğine ve sürdürülebilir büyümeye odaklanılmaktadır. İnovasyon çalışmalarının başarısı ise inovasyon stratejisinin kurumsal stratejiler ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır (Dobni, 2010: 48-50).

İnovasyon yönetiminin etkililiği açısından kültür ile birlikte strateji ve liderlik de kritik başarı faktörleridir. Başarılı bir inovasyon yönetimi yapılabilmesi, inovasyonun işletmenin temel kurumsal yetkinliği haline getirilebilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için öncelikle kurumsal stratejiler ile uyumlu ve onları destekleyen bir inovasyon stratejisi bulunmalıdır. Etkin bir stratejiye sahip olmayan bir işletmenin inovasyon yönetiminin gerekli aşamalarını gerçekleştirmesi ve sistemin sürekliliğini sağlaması mümkün olmamaktadır (Cormican ve O'Sullivan, 2004: 822-823). Çünkü, net bir kurumsal strateji olmadığında ya da inovasyon stratejisi ile aralarında bir uyum olmadığında; işletmenin planlarına uygun olmaması nedeniyle inovasyon çalışmalarının destek görmemesi, tüm organizasyon tarafından sahiplenilmemesi, açık ve anlaşılır olmadığı için etkisiz kalması söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmediği ve ortak bir bakış açısı geliştirilemediği için işletmelerin inovasyon yeteneğini etkileyen en önemli faktör olan kültür açısından da zayıflığa sebep olmaktadır.

Smith (2015) inovasyon stratejisini oldukça yalın bir şekilde *inovasyonu gerçekleştirmek ve inovasyondan yararlanmak için bir strateji* olarak tanımlamıştır (Smith, 2015: 155). İnovasyon stratejisi, kurumsal stratejilerin doğal bir parçasıdır ve işletmelerin hedeflerine ulaşmak için izlemesi gereken adımlarda inovasyonun rolünü tanımlamasını sağlamaktadır. Bir işletmenin inovasyonu hayata geçirebilmesi için stratejik bir yaklaşımla müşterilerin ihtiyaçlarını ve hedef pazarını iyi anlaması, mevcut kaynaklarını strateji ile uygun şekilde eşleştirerek rekabetçi yetenekler geliştirmesi gerekmektedir. İnovasyon stratejisinin geliştirilmesi aşamasında; faaliyet gösterilen pazarı tanımak, paydaşları ve beklentilerinin neler olduğunu anlamak ve

bununla birlikte çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini de tanımlamak kritik öneme sahiptir. Bu beklentileri bir vizyon etrafında birleştirerek harmanlamak ve belirlenen vizyonun herkes tarafından bilinen ve onaylanan bir vizyon olmasını sağlamak önemli olmaktadır. Başarı için gerekenler; inovasyonun rolünü iyi anlamak, tüm çalışanlara anlatmak ve işletme kaynaklarını stratejiyle eşleştirmek olarak özetlenebilir (Goffin ve Mitchell, 2005: 93-97).

Hem inovasyon hem de strateji konusunda literatürdeki çalışmaların çeşitliliği ve birbirinden farklılaşan yaklaşımları nedeniyle inovasyon stratejisi yaklaşımları da farklılaşmaktadır. Stankevice ve Jucevicius (2010) inovasyon stratejisi kavramına geniş kapsamlı bütünlük bir teorik çerçeve sağlayarak bir inovasyon stratejisi modeli geliştirmek amacıyla, literatürde karşılaştırmalı bir analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda, inovasyon stratejilerinin stratejik yönetim açısından çevreleri ile bağlantılı olarak incelenmesi ile birlikte daha geniş bir ekonomik, kurumsal ve kültürel perspektiften analiz edilmesi gerektiğini önermektedirler. İşletmelerde inovasyon stratejileri “*saldırgan*”, “*savunmacı*” ve “*taklitçi stratejiler*” olmak üzere üç temel kategoride ele alınmaktadır. Bu ayrım, inovasyonların rakiplerden önce ya da sonra pazara sunulmasını baz alarak yapılmaktadır. *Saldırgan* stratejiyi benimseyen işletmeler inovasyonlarını rakiplerinden önce pazara sunmaya odaklanmaktadır. *Savunmacı* inovasyon stratejini benimseyen işletmeler, mevcut konumlarını korumaya yönelik inovasyonlar yapmaya odaklanmaktadır. *Taklitçi* inovasyon stratejisini benimseyenler ise, pazardaki inovasyonlardan esinlenmekte ve benzerlerini gerçekleştirmeye odaklanmaktadır (Stankevice ve Jucevicius, 2010: 24-26).

İnovasyon stratejisi, işletmenin bulunduğu pazarda rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak unsurları ve hamleleri tanımlamalı, bunları yapabilmek için gereken faaliyetler de açıkça belirlenmiş olmalıdır. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumludurlar. İnovasyon yönetimi sürecinde en önemli unsurlardan biri çalışanlardır ve hem inovasyonu sahiplenmeleri hem de aktif katılımları çok önemlidir. İnovasyon stratejisi yatırım önceliklerinin doğru belirlenmesini sağlamakta, işletmenin sınırlı kaynaklarının hangi inovasyon faaliyetleri için nasıl kullanılacağını yönlendirmektedir. Bu nedenle de pazardaki, organizasyonel yetkinliklerdeki, kurumsal hedeflerdeki ve ihtiyaçlardaki değişimlere

bağlı olarak değişmeli ve güncellenmelidir. Zartha ve arkadaşları (2016) kurumsal inovasyon stratejisinin işletmelerde belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmişler, çalışmaya dünya çapındaki çeşitli yazarların inovasyon stratejisinin işletmelerde gerçekleştirilmesi ve analizine ilişkin önerilerini de dahil etmişlerdir. Araştırmacılar, inovasyon stratejisini girdi-dönüşüm-çıktı şeklinde bir süreç olarak ele almış ve böylece inovasyon stratejisinde en önemli değişkenleri önceliklendirmeyi hedeflemişlerdir. Buna göre işletmelerde inovasyon stratejisi belirleme sürecinin girdileri “stratejik yön”, “iş stratejileri” ve “dinamik yetenekler”; çıktıları ise çeşitli kapsamlardaki inovasyon projeleridir (Zartha vd., 2016: 7-9). Genellikle inovasyon stratejileri saldırgan, savunmacı veya taklitçi inovasyon stratejileri olarak sınıflandırılmakla birlikte alternatif stratejiler de bulunmaktadır. Uygulamada kabul gören bu stratejiler, bu üçlü sınıflandırma kapsamında işletmenin inovasyona yaklaşımı ile eşleşen birine de dahil edilebilmektedir. Bu stratejilerden bazıları aşağıda ana hatları ile tanımlanarak verilmektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi

Günümüz koşullarında iş dünyasında rekabet giderek artmakta, çeşitli nedenlerle dengeler değişmekte, değişimin hızı ve yönü farklılaşmaktadır. Geçmişten bu yana işletme stratejileri rekabet gücünü artırmaya ve büyümeye odaklanmakta, bu odak etrafında farklı stratejik yaklaşımlar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Koşullar çok fazla değiştiğinde, rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında da yenilikçi olmak önemli olabilmektedir. Bu yenilikçi yaklaşımlardan biri “mavi okyanus” stratejisidir ve mevcut pazarda rekabet etmek yerine yeni pazarlar geliştirmeye odaklanmaktadır (Hammer, 2022: 1-2).

Kim ve Mauborgne (2005) rekabet stratejisine farklı bir boyut getirerek, işletmelerin aynı pazar koşullarında birbirleri ile sert rekabete girmelerinin fayda yaratmaktan çok zarar getireceğini ifade etmişlerdir. İş ortamını rekabetin yoğunluğu açısından değerlendirerek “*kızıl okyanus*” ve “*mavi okyanus*” olarak ikiye ayırmış, mevcut pazarı *kızıl okyanus* olarak tanımlamış, buna alternatif olarak geliştirdikleri “*mavi okyanus stratejisi*” ile hem akademik literatürde hem de iş dünyasında büyük ilgi ile karşılanmışlardır. Mavi okyanus terimi, “*geniş, derin ve henüz keşfedilmemiş*

bir alanı” tanımlamaktadır. Bu alanlar günümüzde henüz bilinmeyen sektörler, karşılanmamış müşteri ihtiyaçları, henüz keşfedilmemiş pazar segmentleri gibi örneklendirilebilir. Mevcut pazarda rakiplerle yoğun (Kim ve Mauborgne’nin ifadesi ile kanlı) bir rekabet içine girmek yerine, müşterilerin yeni taleplerinin olduğu veya talep yaratılabilecek fırsatların bulunduğu mavi okyanuslara odaklanılarak kârlı ve hızlı büyüme için önemli fırsatlar bulunabilmektedir. Mavi okyanus stratejisi işletmeleri önyargılar ve kalıplar olmadan düşünmeye ve mevcut pazarlarında rekabet etmek yerine yeni pazarlar yaratarak inovasyon yapmaya yönlendirmektedir. Bu strateji, her sektörde uygulanabileceği gibi özellikle pazarda arzın talebi aştığı, yani doyunluğun olduğu durumlarda daha etkili olmaktadır. Böyle pazarlarda çok sayıda oyuncu vardır, ancak göreceli olarak kısıtlı talep olduğundan rekabet çok şiddetli olmakta, mevcut pazar payını korumak ve geliştirmek için verilen çabalar işletmelerin kârlılık ve verimliliklerini olumsuz etkileyebilmekte ve sonuçta da hayatını tehdit edebilmektedir. İşletmeler böyle rekabet ortamlarında mavi okyanusu iki şekilde yaratabilmektedir. Bunlardan biri mevcut sınırları değiştirerek mavi okyanus yaratmak, ikincisi ise tamamen yeni bir sektör veya pazar yaratarak mavi okyanus yaratmak şeklindedir (Kim ve Mauborgne, 2005: 105-109). Bu strateji, ürün ve hizmetler için yeni değer önermeleri oluşturarak yeni pazarlar yaratmaya odaklanmakta ve böylece mevcut rekabeti önemsizleştirmeye çalışmaktadır. Başka bir ifade ile mavi okyanus stratejisi; mevcut rekabeti azaltmak ve etkisizleştirmek için rekabet olmayan pazar alanlarına yönelmeye odaklanan stratejik bir yaklaşımdır (Aditya vd., 2019: 153-154).

Kavramın yaratıcıları, işletmelere sadece rakiplerinin önüne geçmekle yetinmemelerini, rakipleri tamamen devre dışı bırakmak için yeni ve rekabetsiz pazarlar oluşturmalarını önermektedir. Bununla birlikte, mevcut pazarda yeni bir talep oluşturmak veya değer-maliyet dengesini değiştirmek de mavi okyanus yaratmayı sağlamaktadır (Kim ve Mauborgne, 2015: 72-74). Bu stratejik yaklaşım, yenilikçi fikirler veya iş modelleri yoluyla değer inovasyonuna odaklanmaktadır. Değer inovasyonu hem işletme hem de müşterileri için belirgin bir değer artışı yaratacak şekilde, farklılaşma ve düşük maliyet stratejilerini aynı anda kullanan inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür inovasyonlarda, ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürecek ancak müşteriler için ürün/hizmetin değerini artıracak uygulamalar yoluyla

inovasyonlar gerçekleştirilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2015: 12-13). Ürün ya da hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren ve satıcılar ile alıcıları dijital platformlar aracılığı ile bir araya getiren iş modelleri mavi okyanus stratejisi açısından örnek olarak verilebilir (Hammer, 2022: 7-10). Mavi okyanus stratejisi, sürdürülebilir kârlı bir yapı ve yenilikçi pazarlar oluşturmaya yönelik bir yaklaşımdır. İşletmeleri mevcut rekabetin ötesine taşıyarak rakipsiz hale getirmekte, böylece işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde başarılı olması için etkili bir strateji ortaya koymaktadır (Alam ve Islam, 2017: 15).

Açık İnovasyon Stratejisi

Açık inovasyon stratejisi temelde, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini pazarını oluşturan segmentlerin istekleri, ihtiyaçları ve fikirleriyle uyumlu hale getirmesini sağlayan bir stratejidir. Bununla birlikte, doğası gereği işletmenin ekosistemle etkileşimini artırarak ortak akıl ile daha katma değerli sonuçları daha kısa sürelerde oluşturabilmeyi de sağlayabilmektedir. Açık inovasyon ilk defa Chesbrough tarafından tanımlanan bir kavramdır. Bu kavram, dışarıdan işletme içine veya işletme içinden dışarıya bilgi akışının, işletmede gerçekleştirilen inovasyonları geliştirmek ve pazarda daha fazla kabul görmesini sağlamak amacıyla kullanılması yaklaşımını tanımlamaktadır (Chesbrough, 2003: 43). Bu tür inovasyonda işletmeler ekosistem ile etkileşim yoluyla değer yaratmakta, bu etkileşim iki yönlü olabilmekte ve inovasyon yaklaşımını işletme sınırları dışına genişletmektedir. Açık inovasyon iş modeli, paydaşlar, fikri mülkiyet hakları, işletme içi ve dışı kaynaklar ve bilgileri geniş bir perspektifte değerlendiren stratejik bir yaklaşımdır (Chesbrough, 2017: 35-36). Açık inovasyon, inovasyon yapmak amacıyla bilgilerin işletme dışından içine ve/veya işletme içinden dışına akmasını teşvik eden, işletmenin iş modeli ile uyumlu çok yönlü bir inovasyon süreci olarak da tanımlanmaktadır (Chesbrough ve Bogers 2014, 4).

Dışarıdan içeriye açık inovasyon işletmenin dış kaynaklar ile etkileşimi sonucu elde ettiği değerlerdir. Bu tür açık inovasyonda işletmeler tedarikçiler, müşteriler ve diğer işletme dışı aktörlerle etkileşim yoluyla inovasyon faaliyetlerini artıracak bilgi kaynaklarını genişletmektedir. *İçeriden dışarıya* açık inovasyon ise işletmenin bilgilerini ve kaynaklarını dış paydaşlara aktarmasını ve bu açıdan birlikte değer yaratmayı kapsamaktadır. İşletmenin sahip olduğu bilgi, fikir, teknoloji ve/veya fikri

mülkiyet hakları kapsamındaki kaynakların kullanma hakkının dış aktörlere verilmesini ve birlikte çalışarak daha fazla değer yaratmayı hedeflemektedir. Bu dış aktörler yine akademik çevreler, iş ortakları ve tedarikçiler veya yeni girişimler olabilmektedir. Açık inovasyon işletmelerde her iki yönlü de kullanılabilir, birlikte veya ayrı ayrı uygulanabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 116-117). Dıştan içe ve içten dışa açık inovasyon süreçlerinin aynı anda birlikte uygulanması ise, açık inovasyonun “birleştirilerek” veya “çift yönlü” şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Chesbrough ve Bogers, 2014: 19).

Açık inovasyonun özünde işletmenin inovasyon faaliyetlerinde işletme dışı paydaşlar ile iş birliği yapması bulunmakta, bir inovasyon türü olarak ta değerlendirilmektedir. Bu paydaşlar tedarikçiler, iş ortakları, akademik çevreler, kamu kurum ve kuruluşları, müşteriler ve hatta müşteri olmayanlar gibi farklı aktörler olabilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin işletme içinde gerçekleştirilmesi veya işletme dışı aktörler ile iş birliği yaparak gerçekleştirilmesi olarak bakıldığında, açık inovasyon stratejik bir yönelim olarak ortaya çıkmaktadır (Bessant ve Tidd, 2018: 220). Açık inovasyon stratejisi benimsendiğinde işletmenin hem içinden hem de dışından çok çeşitli kaynaklardan gelen girdilerle daha fazla fikrin oluşması sağlanmakta, farklı bakış açılarından bilgi akışı ortaya çıkmakta ve daha etkili inovasyonlar yapılabilir. Ancak, açık inovasyon uygulamalarının bazı zorlukları da bulunmakta; özellikle paydaşlarla etkili bir iş birliği yapmak, hedefleri paydaşlara açıkça anlatabilmek ve ortak bir hedefte bir araya gelebilmek güç olabilmektedir. Bununla birlikte, taraflar aynı anda karşılanamayacak farklı beklentiler içinde olabilmekte veya yapısal farklılıklar nedeniyle uyumlu bir iş birliği yapmakta zorlanabilmektedir (Bughin, Chui ve Johnson, 2008: 1-4).

İşletmeler için sürdürülebilirlik ve rekabet faktörü olarak inovasyonun önemi gayet açık olmakla birlikte, geleneksel kapalı inovasyon yaklaşımı günümüzün hızlı değişen ve giderek daha da karmaşılaşan iş ortamında rekabet edebilmek için yetersiz kalabilmektedir. Açık inovasyon hem işletmenin iç potansiyellerini kullanabilmesini hem de işletme dışındaki fırsatları değerlendirebilmesini sağlayarak işletmelere rekabetçi konumlarını sürdürebilmeleri için yeni bir alan yaratmaktadır. Açık inovasyonun en önemli avantajı, inovasyon ekosistemini iş modeline entegre ederek,

işletme içindeki ve dışındaki potansiyelden tam olarak yararlanılmasını sağlamaktır. Böylece, işletmenin rekabet avantajını sürdürme kapasitesini de geliştirmektedir (Oubaziz ve Matmar, 2021: 375).

Yalın İnovasyon Stratejisi

İnovasyon stratejileri arasında yer alabilecek diğer bir alternatif ise yalın inovasyon stratejisidir. Yalın inovasyon, yönetim literatüründe göreceli olarak yeni ve nasıl uygulanacağı ile ilgili az sayıda çalışmanın olduğu bir konudur (Gong ve Janssen, 2015: 368). Yalın inovasyonun amacı, işletmenin inovasyon faaliyetlerinin yalın düşünce prensipleri doğrultusunda yönetilmesidir (Schuh, Lenders ve Hieber, 2011: 41). Yalın inovasyon işletmelere geliştirme süreçlerinde israfı azaltma, etkililiği artırma, yeni ürün sunma süresini kısaltma, maliyetleri en aza indirme ve sonuçta müşterilere yaratılan değeri geliştirme gibi faydalar sağlamaktadır. Özellikle inovasyon yoğun sektörlerde inovasyon sürecinin iyileştirilmesi ve çevikleşmesi önemli bir rekabet avantajı yaratabilmektedir. Yalın inovasyon, geliştirme döngüsündeki kayıpları ve israfı en aza indiren, müşterilerden aldığı geri bildirimleri kullanarak daha etkili çözümler oluşturabilmek için tasarım odaklı düşünme yöntemini kullanan bir inovasyon yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Yalın inovasyon süreci denemeye, geri bildirim almaya, sürekli ve artımlı iyileştirmeye odaklanmaktadır (Rötzer, Willberg ve Lindemann, 2016: 473).

Nicoletti (2015), işletmelerin hem yalın düşünce prensiplerini hem de dijitalleşmeyi inovasyon süreçlerine uygulayarak, inovasyon faaliyetlerini rakiplerinden daha hızlı ve verimli hale getirebileceğini savunmaktadır. İnovasyon süreçlerinde çevikleşmek isteyen işletmelerin bu süreçlerde; “*tanımlamak, keşfetmek, tasarlamak, geliştirmek, dijitalleştirmek, uygulamak ve yaymak*” olarak adlandırdığı yedi aşamayı içeren bir döngüyü benimsemeleri gerektiğini öne sürmektedir. Özetle yalın inovasyon; müşterilerin sorunlarına bir çözüm yaratmayı, bir prototip hazırlamayı, bunu müşterilerle test ederek geri bildirim almayı ve bu geri bildirimleri geliştirme döngüsüne entegre etmeyi önceliklendirmektedir. Bu sürecin odak noktası israfı ve hatayı azaltmak, sürekli iyileştirmeler yapabilmek için müşterilerden geri bildirimlerini erken süreçte ve sık sık almaktır. Bu yaklaşımın faydaları ise öğrenmeyi önceliklendirmesi ve ürünleri daha kısa sürede ve kaynakları verimli kullanarak pazara

sunabilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler yalın inovasyon stratejisi ile inovasyonları daha hızlı, daha doğru ve verimli bir şekilde, çeviklikle hayata geçirirken müşterileri hakkında da daha derin bir bakış açısı oluşturabilmektedir (Nicoletti, 2015: 29-35). Uygulaması çok kolay olmasa da yalın inovasyon, işletmelerin inovasyon sürecinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır (Rötzer, Willberg ve Lindemann, 2016: 481). Günümüzde iş dünyasındaki başarının en önemli itici güçlerini yalın yaklaşım ve inovasyonun oluşturduğunu (Nicoletti, 2015: 30) söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.3.2 İnovasyon Kültürü

Kültür bir organizasyonun veya bir grubun işleyişini tanımlayan baskın tutum ve davranışlardır. Goffee ve Jones (2002) kurum kültürünü “ortak değerler”, “inanışlar”, “semboller” ve “davranışlar” olarak tanımlamakta ve başarıya götüren ya da başarısızlığı yaratan “*sosyal mimari*” olarak nitelendirmektedir (Goffee ve Jones, 2002: 35). Yenilikçi bir işletme olmak için organizasyonda buna uygun bir kültür ve anlayışın geliştirilmesi gereklidir ve en yenilikçi olarak değerlendirilen işletmelere bakıldığında her birinde belirli bir takım kültürel özelliklerin ön plana çıktığı görülebilmektedir. Gandotra (2010) inovasyon kültürünü, inovasyonu içselleştirmiş organizasyonlarda yapı ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kültürü yaratıcılık, risk alma, girişimcilik, bilgi ve fikir paylaşımlarının organizasyonda nasıl destekleneceğini belirlemektedir (Gandotra, 2010: 56). İşletmelerde çoğu zaman inovasyon yönetiminin diğer temel unsurları tam ve doğru olarak yapılandırılmış olsa da güçlü bir inovasyon kültürü yaratılamadığı ya da mevcut kurum kültürü inovasyonu yeterince desteklemediği için inovasyon çabaları sonuçsuz kalabilmektedir. Çünkü kültür, organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesinde ihtiyaç duyulan zihinsel ve davranışsal yapıyı şekillendirmektedir. Tüm organizasyona işlemiş, organizasyondaki herkesin paylaştığı değerler ve inançlar tüm çalışanların zihinsel yaklaşımını ve davranışlarını belirlemektedir (Schein, 2004: 16-17). İnovasyon açısından; *risk alabilmek, yaratıcı olmak, sorgulamak, müşteri odaklı olmak, başarısızlıkları hoş görmek, iletişim, iş birliği ve öğrenen organizasyon olabilmek* gibi unsurlar kurum kültürünün olmazsa olmaz unsurlarıdır (Elçi, 2018: 164-167). Literatürde yapılan çalışmalara göre kültür, inovasyon sürecinin tüm

aşamalarını önemli derecede etkilemektedir. Örneğin fikir geliştirme aşamasında eğer organizasyonda her seviyede yeni fikirlerin dile getirilmesi teşvik ediliyorsa daha fazla fikir geliştirilmekte ve böylece inovasyon yapma olasılığı artmaktadır. Bu nedenle de inovasyonun sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan birinin kurumun inovasyon kültürünün gücü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dobni (2008) inovasyonu destekleyen kültürün “*yaratıcılık, bağımsızlık, risk alma, çözüm odaklılık, ekip çalışması, güven, hızlı karar verebilme*” gibi özellikler taşıdığını (Dobni, 2008: 544) ve inovasyon kültürünün dört boyutu olduğunu öne sürmektedir. İnovasyon kültürünün birinci boyutunu inovasyon yapma amacı oluşturmakta; ikinci boyut inovasyon faaliyetlerini destekleyen alt yapı; üçüncü boyut ise çalışanların fikir geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleyecek bilgi ve motivasyonlarıdır. Dördüncü boyut ise uygulamayı destekleyecek çevre boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar, işletmelerde güçlü bir inovasyon kültürü yapısı oluşturmak ve bu sayede rekabet avantajı yaratmak açısından önemlidir (Dobni, 2008: 552-555).

Kurum kültürü tipleri açısından en çok benimsenen sınıflandırma Cameron ve Quinn (2006) tarafından belirlenen ve iki boyut altında yer alan dört kültür tipidir. Buna göre, ilk boyutta işletme “*esneklik*” ile “*katılık*” arasında yer almaktadır. İkinci boyut ise işletmenin *içe* veya *dışa yönelimli olma* durumunu göstermektedir. Bu boyutlara göre dört kültür tipi; “*iş birliği (klan), yaratıcılık (adhokrasi), kontrol (hiyerarşi) ve rekabet etme (pazar)*” olarak tanımlanmıştır. Bu kültür tipleri her organizasyonda değişik seviyelerde bulunabilmekle birlikte, önemli olan hangi tip kültürün baskın olduğudur. Paylaşılan değerlerin, uyumun, katılımcılığın ve biz kimliğinin baskın olduğu kültürler *iş birliği (klan)* tipi kültürlerdir. Belirsizliğin, karmaşıklığın ve çok fazla bilginin olduğu bir çevrede esneklik ve yaratıcılığı destekleyen ve teşvik eden kültürler *yaratıcılık (adhokrasi)* tipi kültürlerdir. Dış çevrenin kontrolünün önemli olduğu, bireylerin davranışlarını kuralların ve prosedürlerin yönlendirdiği, karar verici otoritenin açık ve net olduğu, kontrolün ve hesap verme mekanizmalarının başarı için şart olduğuna inanılan kültürler *kontrol (hiyerarşi)* tipi kültürlerdir. Kontrolü pazarın dinamiklerinin, rekabet unsurlarının ve finansal sonuçların yönlendirdiği kültürler ise *rekabet etme (pazar)* tipi kültürlerdir. Bu kültürün baskın olduğu işletmelerin amacı kârlılık, pazarda güçlü olma ve sağlam bir müşteri temeli oluşturmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 33-45).

İşletmelerin inovasyon çabalarının başarıya ulaşabilmesi için inovasyon ortamını destekleyen kültürel unsurları kurum kültürüne entegre etmeleri gerekmektedir. İnovasyon kültürü çalışanları düşünmeye, fikirlerini harekete geçirmeye yönlendirmekte, yeteneği, özgünlüğü ve yaratıcılığı desteklemektedir. Kültürel unsurlar tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığında hem yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına hem de bu fikirlerin organizasyonda uygulanmasına destek olmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve gelişmesi ancak böyle mümkün olabilmektedir (Yu ve Hang, 2010: 442-443). İnovasyon sürecinin en önemli girdisi yaratıcı fikirlerdir. İşletmede mümkün olduğu kadar çok sayıda ve yüksek nitelikte yaratıcı fikir üretilmesi için çalışanların yaratıcılık, analitik düşünme, sorgulama gibi becerileri geliştirilmelidir. İnovasyon özünde yeniliğe ve değişime açık olmayı, farklılıkları kapsamayı ve sonuç olarak da risk almayı içermektedir. Bu nedenle de inovasyon sürecinde başarılar kadar başarısızlıklar da yaşanabilmektedir. Risk almaktan hoşlanmayan ve başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak göremeyen bir kurum kültüründe, inovasyon faaliyetleri olumsuz etkilenmektedir. İnovasyonu başarıyla gerçekleştiren ve sürekliliğini sağlayabilen işletmelerin bir özelliği de çalışanlarına özerklik tanıyarak bilgi ve becerilerini geliştirmek için fırsat yaratmasıdır (Elçi, 2018: 170-172).

Organizasyonlarda ortak değerler ve inançlar sonucu ortaya çıkan davranışlar, yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasını ve inovasyona yönelik çalışmaları etkilemektedir. Ortak değerler ve inançların inovasyonu destekler nitelikte olması, inovasyonun çalışanlar tarafından benimsenmesini artırmakta ve inovasyon yapma eğiliminin bir alışkanlık haline gelmesini sağlamaktadır. İnovasyon yönetimi sürecinin ilk ve önemli aşaması olan yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde çalışanların yaratıcı olması ve değişime adaptasyonu ancak inovasyonu destekleyen bir kültür olması durumunda mümkün olmaktadır. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, inovasyon yönetimi için gerekli yapının ve sistemlerin oluşturulmasını sağlamakta; çalışanların inovasyona uyum göstermeye istekli olup olmaması ya da direnç gösterip göstermemesi ise inovasyonu destekleyen kültürün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür her organizasyonda farklıdır ve organizasyona özgüdür. Bu nedenle de bir organizasyonun inovasyon odaklı kültürünü ve davranışlarını taklit etmek oldukça zor olmaktadır (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 429-433).

İnovasyon odaklı kültür, yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyerek çalışanların inisiyatif kullanabilmesi ve denemeler yapabilmesi için esneklik ve serbestlik sağlamaktadır. İnovasyon odaklı kültürü benimseyen organizasyonlar çevrelerindeki değişimlere hızlı tepki vermekte, daha hızlı uyum sağlamakta, değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine göre inovasyonlar yapmaktadırlar (Cameron ve Freeman, 1991: 28-30).

İnovasyon özünde kültürel bir süreçtir ve organizasyon kültürü işletmede faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyerek inovasyon çabalarını desteklemektedir. Kültür temel bileşendir ancak tek başına yeterli olmamakta, kültür ile birlikte organizasyon yapısı, liderlik tarzı ve kurumsal stratejiler de inovasyonu tamamlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon yetkinliği gelişmiş bir işletme olabilmek için organizasyonel olarak on temel unsur öne çıkmaktadır. Bunlar; (1) ortak bir vizyon, inovasyon hedefi ve üst yönetimin desteği; (2) inovasyonu destekleyen bir organizasyon yapısı oluşturulması; (3) inovasyonda kilit rol oynayan çalışanların teşvik edilmesi ve “iç girişimciliği” destekleme; (4) farklı disiplinleri bir araya getiren etkin bir takım çalışması; (5) çeşitliliği ve farklı düşünceleri destekleyerek inovasyonu sağlayacak sürekli gelişme için uygun ortamın hazırlanması; (6) her seviyede çok yönlü ve etkili bir iletişim; (7) inovasyon faaliyetlerine organizasyon çapında geniş bir katılım sağlanması; (8) organizasyon dışına da odaklanarak inovasyon kaynaklarını genişletme; (9) inovasyonu destekleyen, inisiyatif almaya cesaretlendiren yaratıcı organizasyon kültürü oluşturma; (10) başarısızlıklardan da ders çıkaran öğrenen organizasyon olabilmek şeklinde özetlenebilir (Tidd ve Bessant, 2009: 153-156).

1.2.4 İnovasyon Performansının Ölçülmesi

İnovasyon performansı yenilikçi fikir, ürün, süreç ve sisteme ilişkin olarak işletmenin başarı göstergesi olarak tanımlanmaktadır. İnovasyona yönelik faaliyetlerin ve bu faaliyetler sonucu elde edilen çıktıların değerlendirilmesi ve hedefler ile gerçekleşen durumun kıyaslanması performansı göstermektedir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003: 1366-1367). İnovasyon performansının ölçülmesi konusunda literatürde yapılan çalışmalarda inovasyon performansının organizasyon performansı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Organizasyon performansı ise, organizasyonun amaçları ile ilişkili olarak kârlılık, büyüme ve organizasyonel hedeflere ulaşma

başarısı olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2004: 430-431). Organizasyonun amaçları ile inovasyon yönetimi sürecinin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olması inovasyon performansını artırmaktadır. İnovasyon performansının ölçümü, çeşitli finansal ve finansal olmayan bilgiler ile hem stratejik hem de operasyonel düzeyde değerlendirilen bir süreçtir (Ahmed ve Shepherd, 2010: 274).

İşletmeler ancak başarılı bir inovasyon yönetimi sonucunda rekabet avantajı elde edebileceklerinden, tüm süreç adımlarında etkinliğin değerlendirilmesi gerekmektedir. İnovasyon performansının ölçülmesi organizasyonun misyonu, vizyonu, hedefleri ve amaçlarını da yansıtmaktadır. Bu nedenle de inovasyon performansı ölçüm sisteminin hedefler, amaçlar ve kritik başarı faktörleri ile ilişkili ve bunları destekler nitelikte olması önemli olmaktadır. İnovasyon performansının ölçülmesinde dengeli karne yöntemi kullanılarak; finansal sonuçlar, müşteriler, iş süreçleri ve inovasyon yönetimi ile ilgili süreçler açısından hedefler ve amaçlar belirlenerek gerçekleşme oranları değerlendirilebilmektedir (Zizlavsky, 2014: 217-219).

İşletme performansının belirleyicilerinden biri de inovasyon performansıdır (Hou, Hong ve Zhu, 2019: 489). İnovasyon bir işletmenin ana süreçlerindendir ve hem yönetilmesi hem de performansının ölçülmesi yapılandırılmış bir süreç olarak tanımlanmalıdır (Janssen, Moeller ve Schlaefke, 2011: 108-109). İnovasyon performansının ölçülmesinde uygun ölçütlerin kullanılması, işletmede inovasyonun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunup kültürü geliştirmekle birlikte inovasyon performansını artırma fırsatı da yaratmaktadır (Saunila, 2016: 171). Literatürde inovasyon performansının ölçülmesi ve ölçütleri ile ilgili olarak farklı işletme türleri kapsamında çalışmalar yapılmıştır (Ponta, Puliga ve Manzini, 2021: 75-76). İnovasyon performansının ölçümünde kullanılan sistemler hem bir yönetim aracı olarak kararları desteklemeli ve faaliyetlerin güçlü ve zayıf yanları ile ilgili bilgi sağlamalı hem de bir izleme ve değerlendirme aracı olarak kullanılabilmelidir. Bununla birlikte, işletmenin kendi performansındaki gelişmeyi değerlendirebilmesi veya diğer işletmeler ile kıyaslayabilmesine de olanak sağlamalıdır (Lazzarotti, Manzini ve Mari, 2011: 221). İnovasyon ile kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmanın kilit noktası işletmenin inovasyon yetkinliğini sürdürülebilir hale getirebilmesidir. Hızlı

değişimlerin yaşandığı çağımızda, sürdürülebilirlik için sürekli iyileştirme ve geliştirme olmazsa olmazdır. Ancak, herhangi bir şeyi sürekli iyileştirmek ve geliştirebilmek için uygun performans göstergelerini belirlemek, bu göstergeleri düzenli olarak izlemek ve değerlendirmek, sapma olması durumunda ise gerekli aksiyonları alarak sistemi iyileştirmek ve geliştirmek gerekmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalarda, performans ölçüm sistemleri ve kullanılan performans ölçütleri açısından farklı görüşler bulunmaktadır. İnovasyon performansının ölçümü genellikle proje performansı ve teknolojik performans düzeyinde incelenmiş, işletme düzeyinde analize daha az yer verilmiştir. Proje düzeyinde yapılan performans analizi sonuçları inovasyon süreçlerinin performansı ile ilgili direkt bir sonuç vermemektedir. İşletme düzeyinde inovasyon performansının belirlenmesinde çok boyutlu bir bakış açısı ile çoklu veya bileşik ölçütler kullanılmalıdır. Bir işletmenin inovasyon faaliyetlerinin performansının başarılı olup olmadığı ancak bu faaliyetleri tüm boyutları ile ele alan çoklu bileşik ölçütler ile değerlendirilebilmektedir. Her bir ölçütün inovasyon performansına katkısı farklı olabilmektedir. Bu nedenle de hem ayrı ayrı hem de inovasyon performansına katkısı açısından değerlendirilebilmekte ve böylece işletmenin inovasyon performansının seviyesi ile ilgili olarak daha fazla bilgi sağlamaktadır. Ayrıca, kullanılan ölçütler sürekli iyileştirmeye odaklanmak, kıyaslamayı kolaylaştırmak ve potansiyel problemleri ya da verimsizlikleri belirleyebilmek için inovasyon sürecinin verimliliğine de odaklanmalıdır. İnovasyon performansı ölçütlerine hem geçmiş performansı değerlendirmede kullanılabilecek hem de gelecek dönemdeki olası performansı öngörmeyi sağlayabilecek ölçütler dahil edilerek inovasyon faaliyetlerinin katkısını değerlendirmek ve faaliyetleri belirli sonuçlar ile ilişkilendirebilmek mümkün olabilmektedir (Ponta vd., 2021: 76).

İnovasyon performansının ölçümü ile ilgili bazı çalışmalar performansı, *inovasyonun etkililiği* ve *inovasyonun verimliliği* olmak üzere iki açıdan değerlendirebilmektedir. Bazılarında ise performans *finansal göstergeler*, *müşteri temelli göstergeler* ve *pazar temelli göstergeler* olarak üç boyutta ele alınmıştır. İnovasyon süreci sonunda ortaya çıkan yenilikçi ürün/hizmetin müşteriler üzerindeki etkisini değerlendiren, bunu ölçen performans boyutları *müşteri temelli göstergeler*

olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kapsamda, yenilikçi ürün/hizmetin müşteriler tarafından benimsenme oranı gibi göstergeler ölçülebilmektedir. İnovasyon süreci sonunda ortaya çıkan yenilikçi ürün/hizmetlerin pazardaki performansını ölçen göstergeler *pazar temelli göstergeler* olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar arasında satış hacmi, pazar penetrasyonu, pazar payı gibi sonuca dönük göstergeler olabilmekte, bununla birlikte işletme tarafından pazara sürülme hızı gibi sürecin performansını da ölçebilmektedir. Yenilikçi ürün/hizmetlerden elde edilen gelir, kâr, toplam satış tutarı içindeki payı gibi finansal açıdan performansı ölçen göstergeler ise *finansal temelli göstergeler* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu göstergeler inovasyonu bir çıktı olarak ele almakta ve performansını tek boyutlu olarak ölçmektedir. İnovasyonu süreç olarak ele alıp sürecin performansını ölçen göstergeler ise, inovasyon süreci sonucunda ortaya çıkan patent, faydalı model, yeni ürün sayısı gibi göstergelerdir. İnovasyon performansının ölçülmesi konusundaki çalışmalar her sektörde her boyuttaki işletmenin uygulayabileceği genel bir ölçüm çerçevesi ortaya koymak konusunda yetersiz kalabilmektedir. İnovasyon süreci oldukça kapsamlı olup çeşitli faktörlerden etkilendiğinden hem sürecin hem de inovasyon çıktılarının performansının ölçülmesine yönelik bütünsel bir yaklaşım geliştirmek önemlidir (Dziallas ve Blind, 2019: 3-8).

Göstergelerin sayısı arttıkça inovasyon performansını değerlendirmek için genel bir çerçeve geliştirmek zorlaşmaktadır. Global danışmanlık şirketlerinin uygulamaya dönük olarak geliştirdiği çeşitli araçlar olmakla birlikte inovasyon performansını ölçebilmenin her işletmeye uyan, tek tip ve standart bir yolu olduğunu söylemek zordur. Bu nedenle de işletmeler inovasyon performanslarını ölçebilmek için rekabet avantajları, stratejik hedefleri ve organizasyon yapılarına uygun olarak kendilerine özgü ve inovasyon açısından hangi aşamada olduklarına göre göstergeler geliştirmelidir. Bununla birlikte, bu göstergelerin girdiler, süreç etkinliği ve çıktılar olmak üzere üç kategoride ele alınması bütünsel bir değerlendirme yapabilmek açısından önemlidir (Mack Institute for Innovation Management, E.T: 12/01/2023)

1.2.5 İnovasyonun Önündeki Engeller

İnovasyonun önemi her geçen gün daha da artarken, bazı işletmelerin inovasyona yönelip başarılı olmasının yanında bazılarının neden başarılı olamadığı sorusu da gündemini korumaktadır. Her işletme yapısı birbirinden farklıdır ve bu nedenle inovasyon konusunda başarısız olan işletmelerde inovasyonu engelleyen unsurlar farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, inovasyonun önündeki engeller işletmenin içinde bulunduğu sürece, işletme yapısına ve dış faktörlere göre değişmektedir. Literatürde bu konudaki çalışmalar iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin inovasyon yapmasına engel olan faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalardır. İkinci grup çalışmalar ise inovasyonu engelleyen faktörler ile çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bazı araştırmacılar inovasyon engellerini işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerini önleyen engeller olarak değerlendirirken, bazılarına göre ise bu engeller çaba göstererek üstesinden gelinebilecek engeller olarak değerlendirilmektedir (Sandberg ve Aarikka-Stenroos, 2014: 1293-1294).

Hadjimanolis (2003) inovasyon engellerini iç ve dış engeller olarak gruplandırmıştır. İnovasyonun iç engellerini işletmelerde inovasyon sürecini etkileyen, yenilikçi fikirleri ve inovasyon projelerini engelleyen, geciktiren veya değiştiren faktörler olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Hölzl ve Janger, 2012: 3-4). İşletmenin finansal kaynaklarının yetersiz olması ve çalışanların inovasyonun hem riskinin hem de maliyetinin çok yüksek olduğunu düşünmesi de iç engeller olarak değerlendirilmektedir (Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo ve Teruel-Carrizosa, 2008: 435). Madrid-Guijarro ve arkadaşları (2009) işletmelerin finansal durumunun zayıflığı ve finansal kaynaklarının yetersizliği ile birlikte insan kaynaklarının yetkinlik açığı, yüksek risk ve maliyet algısının inovasyonun önündeki en önemli iç engeller olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir (Madrid-Guijarro, Garcia ve Van Auken, 2009: 468).

İnovasyonun önündeki işletme dışı engeller ise genel ekonomik durumdan veya işletmenin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için inovasyon ekosisteminde etkileşimde olduğu diğer kurumlardan kaynaklanabilmektedir (Hölzl ve Janger, 2012: 3-4). Genel ekonomik koşullar ve piyasaların kaotik olması, devlet desteklerinin yetersiz kalması, dış paydaşlarda fırsat eksiklikleri ve bilgi eksikliği

işletme dışı inovasyon engelleri olarak ortaya çıkmaktadır (Madrid-Guijarro vd., 2009: 468). İşletmelerin dijital inovasyona uyum açısından karşılaştıkları engelleri belirlemeye yönelik bir çalışmada, işletmelerin en fazla finansal engellerden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, en çok etkilenilen inovasyon engeli işletmenin ölçeğine göre de farklılık göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerde organizasyonel engeller, orta ölçekli işletmelerde finansal engeller ve büyük ölçekli işletmelerde ise süreçsel engeller en çok etkilenilen inovasyon engeli olarak öne çıkmaktadır (Ramilo ve Embi, 2014: 448-449).

OECD Oslo kılavuzunda (2005) inovasyon yapmaya engel olan ya da engel olabilecek faktörler; “maliyet faktörleri, bilgi faktörleri, pazar faktörleri ve kurumsal faktörler” olarak sınıflandırılmıştır. Riski yüksek bulma, maliyet yüksekliği, sermaye yetersizlikleri gibi engeller *maliyet faktörleri* olarak sınıflandırılmaktadır. Kalifiye ve yetkin çalışan eksikliği, çalışanların inovasyonun gerekliliklerine uyum sağlayamaması, teknolojik yetersizlik, pazarı anlama zorluğu, işletme dışından bilgi akışında yetersizlik, iş birliği eksikliği, yetersiz pazarlama ve dağıtım gibi engeller *bilgi faktörleri* olarak sınıflandırılmaktadır. Yenilikçi ürün/hizmetlere olan talebin belirsizliği ve pazar hakimiyetinin yüksek olduğu bir pazarda olmak gibi engeller ise *pazar faktörleri* olarak sınıflandırılmaktadır. Tesis, altyapı ve donanım yetersizlikleri, patent-faydalı model-lisans eksikliği, yasal düzenlemeler kaynaklı engeller ise *kurumsal faktörler* olarak sınıflandırılmaktadır. Oslo kılavuzunda kategorize edilen bu engeller, işletmelere hangi faktörlerin kendilerine engel olabileceği konusunda bir fikir verebilmektedir (OECD-Eurostat, 2005: 116-117).

İnovasyon, çalışanlar için konfor alanlarından çıkmalarını gerektiren, emek yoğun; işletmeler açısından ise bilinmezliğin ve riskin olduğu maliyetli bir süreçtir. Global danışmanlık şirketlerinden McKinsey’in yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin %85’i korkunun kendi işletmelerinde inovasyon çabalarını her zaman veya sıklıkla engellediğini belirtmektedir. Bu oran, ortalama veya ortalamanın altında yenilikçi olan işletmelerde inovasyon lideri işletmelere göre üç kat daha fazla olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonucunda, inovasyon kültürünün ve çalışan deneyiminin bir organizasyonun inovasyondaki genel başarısı ile yüksek oranda ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal inovasyon “eleştiri korkusu”,

“belirsizlik korkusu” ve çalışanın “kariyerine olumsuz etki etme korkusu” olmak üzere üç tip korkudan etkilenmektedir. Sonuçlar, ortalama veya ortalamanın altında yenilikçi olan işletmelerde, çalışanların inovasyonun önündeki engeller olarak bu korkuları belirtmelerinin inovasyon lideri işletmelere göre iki ila dört kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Furstenthal, Morris ve Roth, 2022: 1-5).

İnovasyon belirsizliği ve riski içerdiğinden, inovasyona yönelmenin yarattığı değişim ortamı çalışanlarda değişime direnci ortaya çıkarabilmektedir. İnovasyon yönelimi bir değişim getirmekte, bu değişim de çalışanın alışkanlıklarının, iş yapış şekillerinin değişmesine yani konfor alanından çıkmasına neden olmaktadır. İşletmenin inovasyona yönelimi kapsamlı bir değişimdir ve hem riski yüksektir hem de sonuçları belirsizdir. Böyle bir durumda, konfor alanından çıkması gereken çalışanların endişe duyması, motivasyonlarının düşmesi ve direnç göstermeleri normal bir tepkidir. Değişimden kaçınmak ve direnç göstermek insanın doğasında vardır. Bu nedenle, değişime olan ihtiyacın farkında olunmasına rağmen işletmelerdeki değişim çabalarının çok azı başarılı olabilmektedir. Değişimin başarısız olması veya sürdürülememesi işletmeler için ölümcül olabildiğinden değişime direncin yönetilmesinde, değişimin başarılı ve sürdürülebilir olmasında liderlerin yetenekleri ve rolleri çok önemlidir (Gilley, Dixon ve Gilley, 2008: 154-158). Çalışanlar arasındaki direnç doğru yönetilmezse zamanla kurumsal bir boyut kazanarak inovasyon sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Liderler, inovasyon faaliyetleri sonucunda beklenen ve ortaya çıkan sonuçların hem işletme için hem de çalışanlar için önemini organizasyon içinde paylaşmalıdır. İnovasyon faaliyetlerinin her aşamasında, inovasyona yönelimin işletmenin uzun dönemli başarısı için gerekli olduğunu açık ve tutarlı bir şekilde dile getirmeli ve çalışanların endişelerini gidermelidirler (Govindarajan ve Trimble, 2010: 81-83).

Çalışanların inovasyonun işletmedeki özel bir grubun işi olduğunu ve kendilerinin bunun bir parçası olmadıklarını düşünmeleri, inovasyonun bilim ve teknoloji ile sınırlı olduğuna inanılması, inovasyonun sadece büyük işletmeler tarafından yapılabileceğinin düşünülmesi ya da sadece fiziksel ürün üreten, teknoloji tabanlı işletmelerde yapılabileceğinin sanılması gibi inançlar ve önyargılar da inovasyonun önündeki engeller olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon açısından

sıklıkla karşılaşılan yanlış inanışlardan en yaygın olanları; (1) inovasyonu sadece icat ve Ar-Ge olarak düşünmek, (2) bir kerelik ve/veya belirli bir dönem için bir faaliyet olarak görmek, (3) inovasyonda başarı için büyük ölçekli işletme olmanın, maddi ve insan kaynakları açısından güçlü olmanın şart olduğunu düşünmek, (4) inovasyonun çok maliyetli olduğuna ve büyük finansal kaynaklar gerektirdiğine inanmak olarak sıralanabilir. Bu yanlış inanışlar ve önyargılar, bireysel düzeyde olabileceği gibi kurumsal düzeyde de olabilmektedir. Bireysel düzeydeki yanlış inanışlar ve önyargılar, eğer doğru yönetilmezse, genele yayılmakta ve işletmenin inovasyon performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008: 8).



İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYONUN İŞLETME PERFORMANSI, BAŞARISI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde inovasyonun işletme performansı ve başarısı açısından etkileri ele alınmaktadır. Ayrıca, inovasyonun kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramları ile ilişkisi üzerinde de durulmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda iş dünyasının gündeminde olan konulardan işletme performansını, dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini de etkileyen ve inovasyon ile ilişkili konular da ana hatları ile ve işletmelerin inovasyon yönelimlerine etkileri açısından ele alınarak açıklanmaktadır. Bu konular; Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0, rekabet ortamında VUCA koşulları, çeviklik ve yalın yönetim olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, 2020 yılı başından bu yana tüm dünyayı etkisi altına alan ve geniş bir kapsamda önemli değişimlere neden olan Covid-19 pandemisinin etkileri ve inovasyonla ilişkisi de bu bölümde ele alınmaktadır.

2.1 İnovasyonun İşletme Performansına ve Başarısına Etkisi

Rekabet yoğun bir iş ortamında hayatta kalabilmek için her işletme başarılı bir performans göstermelidir. Günümüzde işletme performansı ağırlıklı olarak stratejik yönetim araştırmalarına konu olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Akademik literatürde çok çalışılan bir konu olmakla birlikte tanımı ve ölçümü ile ilgili olarak farklı fikirler ve yaklaşımlar bulunmaktadır (Taouab ve Issor, 2019: 93). İşletme performansı kavramı 1986 yılında Venkatraman ve Ramanujam tarafından literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacılar, stratejik yönetim açısından performansın genel organizasyonel etkinliğin bir alt boyutu olduğunu, bu nedenle de daha geniş kapsamda değerlendirilerek finansal performans göstergeleri ile birlikte operasyonel performans göstergelerinin de değerlendirmeye dahil edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu çerçevede pazar payı, yeni ürün sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim katma değeri gibi göstergeleri ve diğer teknolojik etkinlik göstergelerini işletme performansına dahil etmenin mantıklı olacağını savunmuşlardır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801-804).

Zaman içinde farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanan işletme performansı günümüzde; işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için

kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma ve işletmenin önceliklerine göre değerlendirme yeteneğine odaklanmaktadır. Bu kapsamda performans, işletmenin hedeflerine ulaşma seviyesini gösteren bir dizi finansal ve finansal olmayan gösterge olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bir işletmenin hem verimli hem de etkili olduğunda performans gösterdiği bu nedenle de performansın “*etkinlik*” ve “*etkililik*” değişkenlerinin bir fonksiyonu olduğu öne sürülmektedir (Taouab ve Issor, 2019: 95-96). Literatürde farklı araştırmacıların işletme performansını farklı açılardan değerlendirdiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar *inovasyon performansı*, bazıları *üretim performansı*, bazıları *pazar performansı*, bazıları ise *finansal performans* üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte, işletme performansında bu boyutların tümü etkili olduğundan kurumsal performans, farklı faktörlerin bir araya gelerek oluşturduğu bütünsel bir başarı göstergesi olarak ele alınmalıdır. Performans, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Bir işletmenin sürekliliği, yani hayatını başarı ile devam ettirebilmesi performansının yüksekliğine bağlıdır ve inovasyon işletme performansını etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır (Hult vd., 2004: 429-431).

Yıllar boyunca inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlamak araştırmacılar, her büyüklükteki işletmelerin yöneticileri, iş dünyası ve politika yapıcılar açısından önemli olmuştur. İşletmelerin inovasyon faaliyetleri işletme performansını çeşitli şekillerde etkilemektedir. Chen (2017) inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran literatürü; inovasyonun işletme performansına *doğrudan* etkisi, *düzenleyici* etkisi ve *aracılık* etkisi olmak üzere üç açıdan incelemiştir. Literatürdeki birçok çalışma inovasyonun işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu göstermekte, işletmeler ne kadar yenilikçi olursa yüksek performans elde etme olasılıklarının o kadar yüksek olduğunu doğrulamaktadır. Ancak, inovasyon belirli organizasyonel kaynaklara ve yeteneklere de ihtiyaç duyan çok yönlü bir faaliyet olduğundan inovasyonun işletme performansına etkisi farklı koşullarda ve işletmelerde farklı olabilmektedir. İşletme içinde veya dışında inovasyona direncin yüksek olduğu, inovasyonun benimsenmesinin zayıf olduğu veya inovasyon faaliyetleri için büyük finansal kaynaklar gerektiği durumlarda işletme performansı etkilenmeyebilir. İşletmeler

değişime uyum sağlayabilmek için inovasyon yapmaktadırlar. İşletmenin rekabet ortamında değişim ve belirsizlik azsa ve istikrarlı bir rekabet ortamı varsa inovasyona yönelim de zayıf olmaktadır. Ayrıca, işletme yapısının katılığı ve özellikle sektörlerinde kuvvetli olan işletmelerin başarı ataletine kapılması da inovasyon yönelimini etkileyebilmektedir. Literatürdeki bazı çalışmalar, inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisinin sektörün durumundan etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, ancak değişimlerin yoğun olduğu, dinamik sektörlerde inovasyon faaliyetlerinin işletme performansına düzenleyici etkisi olduğu söylenebilmektedir. Inovasyonun işletme performansına aracılık etkisini inceleyen çalışmalar ise, inovasyon faaliyetleri sonucunda işletmenin ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon gibi farklı inovasyon türlerini hayata geçirmesi durumunda işletme performansını olumlu etkilediğini göstermektedir. Farklı inovasyon türlerinin kullanılmasının sonuçları ya da başka bir ifadeyle inovasyonun sonuçları, işletmenin performansı üzerinde aracı bir etki yapmaktadır. Özetle, akademik literatürde inovasyonun işletme performansına etkisi açısından üç farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlk bakış açısı inovasyonun işletme performansını doğrudan etkileyebileceği yönündedir. İkincisi ise, bazı değişkenlerin inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu öne sürmektedir. Üçüncü bakış açısı ise, bazı değişkenlerin inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi yaptığı yönündedir. Hem düzenleyici hem de aracılık etkisi olduğu öne sürülen değişkenler de araştırmacılara ve çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir (Chen 2017, 648-651).

Damanpour ve arkadaşları (2009) organizasyonların bilgi, rekabet koşulları ve paydaş beklentilerindeki değişimlerin etkisi veya farklı yetkinlikler kazanmak ve performansı iyileştirmek isteği gibi nedenlerle inovasyona yöneldiklerini öne sürmektedir. Inovasyona yönelmek, özellikle rekabetin yoğun olduğu ve hızlı değişimlerin yaşandığı durumlarda, bir organizasyonel uyum ve değişim aracı olarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta ve böylece performansı geliştirmektedir (Damanpour, Walker ve Avellaneda, 2009: 650). Global ölçekteki yoğun rekabetin her ülkedeki işletmeler açısından etkisini artırdığı, yeni iş modellerinin ortaya çıktığı, teknolojik gelişmelerin veya Covid-19 pandemisi gibi geniş kapsamlı etkiye sahip krizlerin sektörleri dönüştürdüğü günümüzde, inovasyon odaklı farklılaşma stratejisi

işletme stratejileri arasında önemini artırarak devam ettirmektedir. Bu koşullarda klasik ürünler, hizmetler ve iş modelleri yerlerini farklı ve yenilikçi olanlara bırakmaktadırlar. Bununla birlikte, değişimin hızı da kapsamı da giderek arttığından değişime direnç gösteren işletmeler rekabet gücünde zayıflama ve faaliyetlerini devam ettirememek gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle de inovasyon, hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında rekabetin ve sürdürülebilirliğin temel dayanaklarından (Meydanlı, Kara ve Hacı, 2020: 63-65).

2.2 İnovasyonun Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık ile İlişkisi

Bu bölümde inovasyonun kurumsal sürdürülebilirlik ve organizasyonel dayanıklılık kavramları ile ilişkisine yer verilmektedir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir kalkınma, literatürde çeşitli biçimlerde tanımlanmış olmakla birlikte genel olarak kabul gören tanımı Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından yapılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma, “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, bir dönem sadece çevrenin korunması ile ilgili konuları kapsamaktayken süreç içinde genişleyerek sosyal içerikli konuları da içeren bir şekle bürünmüştür. Sürdürülebilir kalkınma anlayışının organizasyon düzeyine yansımaları ise “*kurumsal sürdürülebilirlik*” olarak kavramsallaştırılmaktadır. İlk kez 1997 yılında kullanılan bu kavram; “şirketlerde tüm paydaşlar için uzun vadeli ve kalıcı değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin göstergesi olan “*ekonomik refah, çevresel kalite ve sosyal alandaki ilerleme*” birbirini tamamlamalı ve performansları birlikte değerlendirilmelidir. Kapsamları genişleyerek bugüne kadar gelen bu unsurların birbirleriyle ilişkili olarak iyi yönetilmesi ve aralarındaki dengenin korunması gerekmektedir (Aras, Tezcan ve Kutlu Furtuna, 2018: 47-48).

Kurumsal sürdürülebilirlik, doğrudan veya dolaylı tüm mevcut ve gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarını tehlikeye atmadan kalkınma

sağlama olarak da tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). Zaman içinde kurumsal sürdürülebilirliğin temel göstergeleri olan “*ekonomik, sosyal ve çevresel performansın*” tek başına şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmaları için yeterli olmadığı görülmüştür. Günümüzde bu göstergelere ek olarak, “*iyi bir yönetsel yapı, kurumsal yönetim ve finansal göstergelerin sağlamlığı*” kurumsal sürdürülebilirliği tamamlayıcı unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, işletmelerin sürdürülebilirlik performansının ölçümünde temel unsurlar ile birlikte yönetsel ve finansal unsurların da değerlendirilmesi önem kazanmıştır (Aras, 2015: 29). Stratejik bir yaklaşım olarak kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri açısından işletmede etkin bir risk yönetimi sistemi oluşturmak olarak da görülebilir. Kurumsal açıdan sürdürülebilir işletmeler stratejileri ile birlikte yönetim yaklaşımlarını da geliştirmekte; sürdürülebilir ürünlere/hizmetlere yönelmekte, iş süreçlerinde maliyetlerini ve risklerini de yönetebilmektedirler. Aras ve arkadaşları (2018) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışma sonucunda, beş farklı boyutu kapsayan çok boyutlu bir kurumsal sürdürülebilirlik modeli önermektedir. Bu model sürdürülebilirliğin *ekonomik, sosyal, çevresel* boyutlarına “*yönetsel*” ve “*finansal*” boyutları da dahil ederek kurumsal sürdürülebilirliği daha geniş kapsamlı olarak değerlendirmektedir. Model “çok boyutlu kurumsal sürdürülebilirlik modeli” olarak adlandırılmakta ve özellikle kurumsal yönetim boyutunda *kurumsal profil, politika ve stratejiler* ile *paydaşların katılımını* ve *risk yönetimi* ile ilgili unsurları da kapsamaktadır (Aras vd., 2018: 48).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar *rekabet avantajı ve rekabetin etkisi, çevre yönetim sistemleri, tedarik zinciri, yatırım olanakları, paydaş ve hissedar beklentileri, uluslararası standartlara uygunluk ve inovasyon faaliyetleri* gibi göstergelerin de ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır. İşletme seviyesinde kurumsal sürdürülebilirliğin de rekabet edebilirlik, inovasyon ve pazarlama ile ilgili bileşenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, herhangi bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinden rekabet avantajı elde edebileceği, rakiplerinden farklılaşarak performansını geliştirebileceği öngörülebilir (Diaz-Balteiro, Voces ve Romero, 2011: 762-766). Imada (2008), sürdürülebilir kalkınmanın insanların ve kurumların değişime açık olmalarını sağlayan kültürel bir değişim

getirdiğini, kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunun değişen çevre koşullarına uyum ve değişim yönetimini de kapsadığını öne sürmektedir. Bu nedenle de bir işletmenin çevresel sürdürülebilirlik çabaları, kurumsal ataletle kapılmasını engelleyen önemli bir faktördür. İşletmelerin değişen çevreye uyum sağlamaları ise gelişmeleri ve hayatta kalmaları için gereklidir (Imada, 2008: 130-131).

Siegel (2009), stratejik açıdan değerlendirildiğinde işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelmelerinin bir işletmenin temel hedefleri olan kâr ve işletme değerini artırmak ile uyumlu olduğunu öne sürmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı faaliyetler ile işletmenin pazar değeri artırılıp müşteriler, çalışanlar, iş ortakları gibi çeşitli paydaşlar tarafından daha çok tercih edilmesi sağlanarak rekabet üstünlüğü oluşturulabilmektedir (Siegel, 2009: 14). İşletmeler sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim anlayışı ile paydaşlarının bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alan, organizasyonel süreçler ve performansın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını da entegre eden bir yaklaşım benimsediklerinde değer yaratmaktadırlar. Bir işletmenin devamlılığını paydaşlarla olan ilişkilerinin sürekliliği belirlemektedir ve bu paydaşlar; ortaklar, yatırımcılar, kamu otoriteleri, çalışanlar, müşteriler, sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir çerçevede düşünülmelidir (Perrini ve Tencati, 2006: 298-299). Artiach ve arkadaşları (2010) araştırmalarında *Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi*'nde üst sıralarda yer alan işletmeler ile bu endekste yer almayan işletmeleri karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, bu endekste üst sıralarda yer alan işletmelerin diğerlerine göre kârlılık, büyüme potansiyeli ve büyüklük açısından farklılaştığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçları, kurumsal sürdürülebilirlik performansına yapılan yatırımın büyüme potansiyeli ve kârlılık ile ilişkili olduğunu da göstermektedir (Artiach, Lee, Nelson ve Walker, 2010: 49).

İnovasyon, işletmelerin uzun dönemli ve sürdürülebilir başarısı için her zaman kritik bir faktör olarak önemsenmiştir. Sürekli değişimlerin yaşandığı dünyada sürdürülebilirlik arayışları işletmeleri ürünlerini, teknolojilerini, iş modellerini değiştirmeye zorlamakta ve rekabet dinamiklerini değiştirmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin her boyutundaki arayışlar işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerini tetiklemekte ve harekete geçirmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan yenilikçi çözümler tasarruf, verim, kapsayıcılık, sosyal etki, çevresel etki gibi sürdürülebilirliğin

en kritik konularına odaklanmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı inovasyon için fırsat yaratmakta, işletmeler de bu fırsatları çevre ve topluma değer yaratan ürün/hizmet veya süreç inovasyonlarına dönüştürebilmektedir (www.zorlu.com.tr, E.T: 20/02/2023). Genel olarak sürdürülebilirlik kavramında ilk akla gelen boyutlardan biri çevresel boyut olmaktadır. Global ölçekte etkili olan iklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi ve çevre kirliliği gibi sorunlar nedeniyle politika yapıcılar tarafından alınan önlemler ve artan toplumsal duyarlılık nedeniyle işletmeler öncelikle çevre boyutuna odaklanabilmektedir. Bu durum eko-inovasyonları, diğer bir ifade ile çevresel sürdürülebilirlik açısından doğrudan veya dolaylı yollarla çevresel iyileşmelere katkı sağlayan inovasyonları, ortaya çıkarmaktadır. Kaynakların tüketiminden geri dönüşümüne kadar olan her aşamada ürün/hizmet, süreç, iş modeli veya sosyal inovasyonlar sürdürülebilirlik kapsamında ortaya çıkabilmektedir (www.pwc.com.tr, E.T: 20/02/2023).

Faaliyet gösterdiği pazarlarda yenilikçi ürün/hizmet, süreç ve uygulamalar ile kendilerini farklılaştıran işletmeler rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. Bu faaliyetlerini stratejik bir bakış açısı ile sürekli hale getiren işletmelerin, rekabet üstünlüğünü uzun yıllar sürdürebilmesi sayesinde işletmenin hayatını da sağlıklı bir şekilde devam ettirebileceği öngörülebilir. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim boyutunun içerdiği alt başlıklarla, özellikle strateji ve risk yönetimi ile inovasyonun ilişkisi önemlidir. Son yıllarda yaşanan değişimler, işletmelerin rekabet gücü ile kurumsal sürdürülebilirlik odaklı inovasyon yönelimlerini daha da ilişkili hale getirmiştir. Bu nedenle, işletmelerin faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz sosyal ve çevresel etkileri en aza indirebilmek, aynı zamanda güçlü bir kurumsal performansa ulaşabilmek için kurumsal sürdürülebilirlik odaklı inovasyon yönetimini benimsemeleri önemlidir (Kneipp, Gomes, Bichueti, Frizzo ve Perlin 2019, 94-111).

Organizasyonel Dayanıklılık

Geleceğin belirsiz olduğu, hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşandığı bir dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kısa vadeli performansın ve temel kurumsal sağlığın ötesinde düşünceleri gerekmektedir. İşletmelerin hedefi yalnızca beklenmeyen ve öngörülemeyen tehditlere veya değişimin yarattığı etkilere

dayanabilmekle sınırlı olmamalı, aynı zamanda bu durumlardan daha da güçlenerek çıkabilmelidirler. Organizasyonel dayanıklılık, bir işletmenin mevcut sorunları aşabilmek, devamlılığı sağlayabilmek ve büyüyebilmek amacıyla değişimleri ve aniden ortaya çıkan sorunları öngörme, bu durumlara hazırlanma, etkili yanıt verebilme ve uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, risk yönetiminin de ötesine geçerek, işletmenin sağlığı ve başarısı için kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Dayanıklı işletmeler *uzun vadede hayatta kalmayı başarmanın yanında zorlu dönemlerden de gelişerek* çıkabilmektedir. Bu nedenle de bugünün hızla değişen dünyasında bir işletmenin başarılı olması için organizasyonel dayanıklılık stratejik bir zorunluluktur (www.bsigroup.com, E.T: 10/09/2022). Literatürde bazı çalışmalar işletmelerin dayanıklılık kapasitesinin performanslarını etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar ise, işletmelerin yenilikçi ürün/hizmet geliştirmeye odaklanarak rekabet avantajı elde ettiklerini ve performanslarını bu yoldan iyileştirdiklerini öne sürmektedir. Özellikle ürün inovasyonu açısından değerlendirildiğinde, işletmenin dayanıklılık kapasitesinin belirli bir takım “bilişsel yetenekler” ve “davranışsal özellikler” ile birlikte durumsal koşullara bağlı değişkenlerden oluştuğunu öne süren araştırmacılar da bulunmaktadır (Akgün ve Keskin, 2014: 6920-6921). Organizasyonel dayanıklılık, değişimleri ve tehditleri öngörebilme, aniden gelişen durumlar ile etkin bir şekilde başa çıkabilme ve bu tür durumlardan deneyim edinebilmeyi kapsayan dinamik bir beceridir (Duchek, 2020: 217-220). Dayanıklılığı yüksek olan işletmeler belirsizliği ve zorlukları işletmeyi uyarlamak, inovasyon yapmak ve güçlendirmek için bir fırsat olarak görmektedir. İşletmenin dinamik bir yönetim sisteminin olması; değişen koşullara hem proaktif hem de reaktif olarak uyum sağlayabilmesini, sürdürülebilirliğini ve inovasyona yönelmesini desteklemek için güçlü bir temel oluşturmaktadır (Leflar ve Siegel, 2013: 24).

Global danışmanlık şirketi McKinsey, 2021 yılında yaptığı bir çalışmada bazı sektörlerin belirli bir düzeyde dayanıklılık becerilerini geliştirdiğini ancak pandemi gibi beklenmeyen durumlar meydana geldiğinde, tahmin edilemeyen bazı açıklıkların oluştuğunu ifade etmektedir. Örneğin ilaç sektörünün dayanıklılık becerisi Ar-Ge akışı ve ürün yaşam döngüsü kapsamında portföy yönetimi yapmaktır. Ancak pandemi beklenmedik bazı açıklıkları ortaya çıkarmış; ilaç etken maddesi üreticilerinin

ağırlığının Çin ve Hindistan’da olması nedeniyle hammadde tedarikinde kümelenme riski bu sektör için beklenmeyen açıklık olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum sadece ilaç sektörü ile de sınırlı değildir, benzer şekilde açıklıklar farklı sektörlerde farklı şekillerde görülmüştür. Bunlardan birinin de otomotiv sektörü başta olmak üzere pek çok sektörü etkileyen çip krizi olduğu söylenebilir. Bu nedenle, işletmelerin organizasyonel dayanıklılığı sadece finansal dayanıklılık olarak düşünmemesi ve daha geniş bir açıdan ele alması gerekmektedir (Nauck, Pancaldi, Poppensieker ve White, 2021: 4). Bireyler gibi organizasyonların da zor şartlara direnebilmesi, beklenmedik durumlarda ayakta kalabilmesi dayanma güçlerine bağlı olmakla birlikte iş sürekliliği ve risk yönetimi, organizasyonel dayanıklılığın önemli unsurlarındandır (Engemann ve Henderson, 2012: 22). Organizasyonlar, hayatlarına devam edebilmek ve her durumda gelişmek için değişimlere uyum sağlayabilmeli ve çevik olabilmelidirler. Organizasyonel dayanıklılık; çok disiplinli bir sistem yaklaşımı ile organizasyonun adaptasyon kapasitesini artırarak risklere karşı daha dayanıklı ve çevik hale getiren ve tüm organizasyonlar için geçerli olan bir yönetim sistemidir. Aynı zamanda, organizasyonun karşılaşılabileceği tüm riskleri bütünsel olarak değerlendirip, riskleri en aza indirmek ve fırsatları artırmak amacıyla proaktif ve reaktif stratejileri uygun bir dengede bir araya getiren stratejik bir yaklaşımdır (Leflar ve Siegel, 2013:1-2).

Organizasyonel dayanıklılık geliştirmek, işletmelere zor koşullara hızlıca uyum sağlayabilme çevikliğini kazandırmanın yanında kriz durumlarının getirdiği fırsatları görebilmelerini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle de dayanıklı işletmeler zor koşullarda hayatta kalabilmenin yanında rekabet avantajı da yaratmakta, kriz durumlarını kapsamlı bir sürdürülebilir büyüme için fırsata dönüştürebilmektedir (Maor, Park ve Weddle, 2022: 2). Lee ve arkadaşları (2013) “*durumsal farkındalık*”, “*temel hassasiyetlerin yönetimi*” ve “*adaptasyon kapasitesi*” olmak üzere üç kategoride ele alınan organizasyonel dayanıklılığın genel göstergeleri üzerinde çalışmışlardır. Her bir kategorideki göstergeleri literatürün desteği ile yeniden uyarlayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda yeni bir model geliştirmişlerdir. Bu yeni organizasyonel dayanıklılık modeli “*adaptasyon kapasitesi*” ve “*planlama*” olmak üzere iki faktörden oluşmakta ve on üç gösterge kullanılarak ölçülmektedir (Lee, Vargo ve Seville, 2013: 31-34). Rahi (2019) organizasyonel dayanıklılık ile ilgili literatürdeki ampirik araştırmaları gözden geçirmiş,

Çalışmalardaki göstergelerin organizasyonel dayanıklılığı “*farkındalık*” ve “*adaptasyon kapasitesi*” olmak üzere iki boyutta ölçtüğü sonucuna ulaşmıştır. *Farkındalık*, organizasyonun bugün veya gelecekte yaşanabilecek kriz durumlarına karşı proaktif olabilmek için çevresini ve çevresinde meydana gelen değişiklikleri yorumlama becerisi olarak tanımlanmaktadır. *Adaptasyon kapasitesi* ise, zor ve yıkıcı bir durumla karşılaşıldığında olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyon yapısını, süreçlerini, kültürünü vb. gibi unsurları yeni koşullara göre dönüştürebilme kapasitesini ifade etmektedir. Böylece organizasyonun dönüşümü kolaylaşmaktadır (Rahi, 2019: 94-95). Adaptasyon kapasitesini oluşturan göstergelerden biri “*inovasyon ve yaratıcılıktır*”. Inovasyon ve yaratıcılık, organizasyonun adaptasyon kapasitesini oluşturmada ve dolayısıyla da organizasyonel dayanıklılık kapasitesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Organizasyonel dayanıklılık kapasitesinin diğer unsurlarını güçlendirebilmek için çalışanların mevcut ve yeni sorunların çözümünde yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar kullanmaları teşvik edilmelidir (Lee vd., 2013: 34).

Kapsamlı bir organizasyonel dayanıklılık için işletmelerin “*finans, operasyonlar, teknoloji, organizasyon, itibar ve iş modeli*” olmak üzere altı boyuta dengeli bir şekilde odaklanması gerekmektedir. *Finansal dayanıklılık* açısından işletmeler, kısa ve uzun vadeli finansal amaçları dengelemelidirler. Finansal piyasalardaki olası bozulmalara, gelir kaybına ve dış kaynaklara erişimin zorlaşmasına karşı kendilerini koruyabilecek dayanıklılıkta olmalıdırlar. *Operasyonel dayanıklılık* açısından ise, hem talepteki değişiklikleri karşılamak için esnek olmak hem de operasyonel sorunlar karşısında üretimi devam ettirebilmek önemlidir. Bu nedenle, her türlü kaos ve kriz durumunda bile operasyonel kapasite ve tedarik zinciri güçlendirilmelidir. *Teknolojik dayanıklılık*, siber tehditleri yönetmeyi ve teknolojinin zarar görmesini önlemeyi de kapsayacak şekilde güçlü, güvenli ve esnek teknolojik altyapıyı gerektirmektedir. İşlerin kesintiye uğrayabileceği durumlara hazırlık olarak kapsamlı bir iş sürekliliği ve acil durum kurtarma planlaması yapmak ta önemlidir. *Organizasyonel dayanıklılık*, herkesin aidiyet hissettiği ve en iyi performansı gösterebileceği çeşitliliğe sahip bir işgücünü teşvik etmek anlamına da gelmektedir. Doğru yetenekleri seçmek, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, hızlı ve evik karar almayı organizasyonun her kademesinde teşvik etmek önem kazanmaktadır. *İtibar dayanıklılığı* açısından ise, işletmelerin vizyon, misyon ve değerlerinde yer alan

toplumsal ve çevresel duyarlılıklarını sadece söylemleri ile değil eylemleriyle de destekleyerek hizalanmayı sağlamaları önemli olmaktadır. *İş Modeli* açısından ise dayanıklılık, esnek ve hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. İşletmeler talepteki değişimlere, rekabet ortamının dinamiklerine, teknolojik değişikliklere ve düzenleyici kurallara uyum sağlayabilmek için iş modellerini değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdırlar. Bu esnekliği sağlayabilmek ve kriz zamanlarında stratejik alternatifler arasından doğru seçimlerle iş modelini zamanında değiştirmek veya geliştirmek için kurumun bir inovasyon altyapısı, inovasyon yetkinliği olması gerekmektedir (Nauck vd., 2021: 3-5). İnovasyon kültürü, organizasyonel dayanıklılığı güçlü bir şekilde etkileyebilmekte, işletmenin inovasyon kültürü sayesinde değişimleri ve ihtiyaçları öngörebilmesi dayanıklılığı oluşturmada kritik bir faktör olabilmektedir (Annarelli ve Nonino, 2016: 10).

Covid-19 pandemisinin organizasyonel dayanıklılık açısından tüm dünya için bir uyanış ve farkındalık dönemi olduğu söylenebilir. Bundan sonraki süreçte, işletmelerin dayanıklılığı yani öngörülemeyen tehditlerle başa çıkabilme veya değişime uyum sağlayarak daha güçlü hale gelme becerisini geliştirmeleri artık bir zorunluluktur. Global çapta faaliyet gösteren dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri ve gelecek tahminciler dünyanın giderek daha hızlı, öngörülemez ve benzeri görülmemiş değişimlerden geçeceğini ve bundan sonraki süreçte pandemi gibi yıkıcı olayların daha sık, daha az tahmin edilebilir ve daha şiddetli olarak ortaya çıkacağını öngörmektedir. Dijitalleşme ve teknoloji devrimi ile birlikte iklim değişikliği ve jeopolitik belirsizliğin bu süreçte önemli rol oynayacağını ve yıkıcı durumların daha hızlı, daha çeşitli şekillerde ortaya çıkacağını vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, bundan sonraki süreçte inovasyon ve organizasyonel dayanıklılık ilişkisinin daha da önem kazanacağını öngörmek yanlış olmayacaktır (Nauck vd. 2021, 2). Bu yeni dönemde; inovasyonu ve organizasyonel dayanıklılığı önceliklendiren, çalışanlarına risk alabilme özgürlüğü sağlayan ve sorunları fark edip sahiplendikleri için destekleyen bir kültüre sahip organizasyonların başarılı olacağı öngörülebilir (Sullivant, 2016: 245). Kurumsal gelişimi sağlayan temel bir yetenek olan dayanıklılık, işletmelerin zorluklara dayanmalarını ve değişimlere uyum sağlamalarını hızlandırmanın yanında sürekli inovasyon yapmalarını da desteklemektedir. Bu nedenle de sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma açısından önemli bir kaynak olabilir ve işletmelerde bilinçli

olarak geliştirilmesi gerekir (Duchek, 2020: 238). İşletmelerin inovasyon yönelimleri ve dayanıklılık stratejileri sayesinde geliştirdikleri “*kendini yenileme yetenekleri*” ile güçlü bir organizasyonel dayanıklılığa ulaşacakları öngörülebilir (Vargas-Hernandez, 2022: 186).

2.3 İş Dünyasının Güncel Konuları

Bu bölümde son yıllarda iş dünyasının gündeminde olan konulardan işletme performansını, dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini de etkileyen ve inovasyon ile ilişkili olan konular ana hatları ile ve işletmelerin inovasyon çalışmalarına etkileri açısından ele alınarak açıklanmıştır. Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0, rekabet ortamında VUCA koşulları, çeviklik ve yalın yönetim ile birlikte, geniş bir kapsamda önemli değişimlere neden olan Covid-19 pandemisinin etkileri ve inovasyonla ilişkisine de bu bölümde yer verilmektedir.

2.3.1 Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmeden Toplum 5.0’a

Endüstri 4.0 kavramı ilk olarak 2011 yılında gündeme gelmiş ve dördüncü sanayi devrimi olarak nitelendirilmiştir. Günümüze kadar dört sanayi devrimi yaşanmış olup, günümüzde de dördüncü sanayi devriminin getirdiği değişimler ve bu değişimlerin etkileri ile kapsamı genişleyerek endüstriden topluma evrilen bir süreç yaşanmaktadır. Tarihsel süreçte yaşanan bu devrimlerin temel niteliklerini anlamak, katedilen yola bütünsel bir bakış açısıyla bakabilmek ve anlamlandırabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle her bir dönemle ilgili temel bilgilere aşağıda kısaca yer verilmektedir.

Birinci Sanayi Devrimi (Endüstri 1.0); 18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de buharlı makinanın icadı bu dönemin tetikleyicisi olmuştur. *Makineleşme* birinci sanayi devriminin en belirgin gelişmesi olup, ilk olarak dokumacılık alanında görülmüştür. Su buharı ve kömür bu dönemde kullanılan temel enerji kaynaklarıdır. *İkinci Sanayi Devrimi (Endüstri 2.0);* 19. yüzyılın son dönemlerine doğru özellikle çelik endüstrisindeki gelişmeler ile başlamış, bu dönemde elektrik enerjisi kullanılarak bant sistemi ile *seri üretim* mantığı en belirgin gelişme olarak ortaya çıkmıştır. Seri üretim sayesinde birçok ürünün fiyatı bu dönemlerde ulaşılabilir hale gelmiştir. *Üçüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0);* Bu dönem, 20. yüzyılın üçüncü çeyreğinde

elektronik ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi sayesinde sanayide otomasyon kullanımı ile ortaya çıkmıştır. En önemli etkisi ise, bilgi teknolojilerinin sanayide kullanılması ile izlenebilirlik ve verimlilikte artışa neden olmasıdır. Bununla birlikte, internetin ortaya çıkması ve sanayide kullanılması üretimin izlenmesini daha da etkinleştirmiştir. Enerji kaynaklarının azalması nedeniyle yenilenebilir enerji kaynaklarının önemi bu dönemde gündeme gelmiş ve kullanımı artmıştır. Özetle, dördüncü sanayi devrimi öncesinde sanayiye “makineleşme”, “seri üretim” ve “otomasyon” kavramları ile tanıştıran üç önemli sanayi devrimi gerçekleşmiştir (Gerçek ve Gökşen, 2019: 20-23). Günümüzde ise endüstriden insanlığa odaklanmış olan *Toplum 5.0* dönemi yaşanmaktadır. Toplum 5.0, “ekonomik kalkınmayı dengelemek ve sosyal sorunları çözmek amacıyla, öncülüğünü bilim ve teknoloji inovasyonunun üstlendiği yeni bir topluma” işaret etmektedir (www.endustri40.com, E.T: 11/10/2022). Bugünün toplum 5.0 felsefesinin özünü anlayabilmek için endüstri 4.0’ın kapsamı ve etkileri aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) ve Dijitalleşme

Endüstri 4.0, özünde yeni teknolojilerin pek çok alanda kullanılması sayesinde dijital bir altyapı oluşturulması olan bir yaklaşımı ifade etmektedir. *Dördüncü sanayi devrimi*, üretim sektöründe siber-fiziksel sistemlerin kullanılması sonucu ortaya çıkan *dijital dönüşüm süreci* olarak özetlenebilir. *Dijitalleşmeyi* sağlayan teknolojiler uzun süredir var olan, çeşitli şekillerde kullanılan teknolojilerdir ve en önemlileri; nesnelerin interneti (IoT), akıllı sistemler ve robotlar, büyük veri analitiği, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, bulut bilişim, üç boyutlu yazıcılar ile eklemeli üretim, blok zinciri ve siber güvenlik teknolojileri olarak sayılabilir. İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde önemli olan, bu teknolojilerden işletmeye en yüksek katkıyı sağlayacak ve rekabet gücünü artıracak teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital dönüşüm ile değer zincirinin tüm adımlarının entegrasyonu ve gerçek zamanlı olarak sürekli iletişim halinde olması sağlanmaktadır. Dijitalleşme, sadece üretim sistemlerini değil siparişten teslimata, servisten geri dönüşüme kadar tüm süreçleri birbirine bağlayan geniş kapsamlı bir operasyon olarak düşünülmelidir. Bu nedenle de işletmelerin kapsamlı bir dönüşüm süreci ile tüm sistemlerini birbiri ile gerçek zamanlı olarak entegre etmesini gerektirmektedir (Gerçek ve Gökşen, 2019, 25-28). Dijital

dönüşümde ulaşılmak istenen hedef, bu teknolojileri kullanarak veriden değer yaratmak olarak özetlenebilir.

Endüstri 4.0'ı önceki üç sanayi devriminden önemli derecede farklılaştıran noktalar üç özellik ile vurgulanmaktadır. Son sanayi devrimi öncekiler gibi doğrusal değildir, üstel bir hızla ilerlemektedir. Bu durum, yeni teknolojilerin global ölçekte sürekli daha yeni ve daha üstün şekilde üretilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle “hız” bu dönemin önemli özelliklerinden biridir. Bu sanayi devriminin temelinde dijital teknolojiler bulunduğundan teknoloji temelli hızlı değişimler ve yeni paradigmlar sadece iş dünyasında değil, toplumun her kesiminde görülmekte ve bu nedenle kuşaklar arası farklar daha da derinleşmektedir. Bu durum, bu devrimi “genişlik ve derinlik” açısından diğer devrimlerden farklılaştırmaktadır. Endüstri 4.0, her şeyin her şeyle bağlantılı olabildiği sınırları belirsiz bir ağ sistemi üzerinde gelişmekte ve tüm sistemlerin bütünsel bir dönüşümünü kapsamaktadır. Bu “sistem etkisi” ile de diğer sanayi devrimlerinden önemli derecede farklılaşmaktadır (Fırat ve Fırat, 2017: 213).

İnovasyon uzun süredir işletmenin temel bir yetkinliği olsa da dijitalleşme inovasyon sürecinin doğasında da değişikliklere neden olmuş, bu değişiklikler değer yaratmak, gelişmek ve büyümek için yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır. Dijital teknolojilerin inovasyon türleri açısından ne gibi fırsatlar yarattığı, inovasyon yapmak için gerekli olan verideki farklılıkların ne olduğu ve dijital teknolojilerin benimsenme düzeyi sektörlere özgü dinamiklere göre değişmektedir. Dijital teknolojiler tüm sektörlerdeki inovasyon faaliyetlerini çeşitli açılardan etkilemekle birlikte bu etkilerin sektörlerle göre farklılaşan ve benzeşen yönleri bulunmaktadır. Verinin inovasyon için temel girdi haline gelmesi, inovasyon döngüsünün hızlanması ve çevikleşmesi, iş birliği tabanlı inovasyonun ve hizmet inovasyonlarının daha da önem kazanması gibi etkiler tüm sektörler için benzeşen yönler arasında yer almaktadır (Paunov, Planes-Satorra, 2019: 3). Günümüzde verinin öneminin giderek artması, verinin “yeni petrol” veya “yeni para birimi” gibi kavramlarla tanımlanmasına neden olmaktadır (Turan 2020, E.T: 12/02/2022). Veriyi elde etme aşamasından değer yaratma noktasına kadar olan sürecin tüm adımlarında endüstri 4.0 teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Günümüzde veriyi üretmede sensör teknolojisi, veriyi toplamada nesnelerin interneti,

veri paylaşımında bulut bilişim, veriyi analiz etmede veri analitiği, karar vermede ise yapay zekâ teknolojileri kullanılarak veriden değer yaratılmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak inovasyonlar yapmalarına ve bunu sürekli hale getirmelerine katkı sağlayacak asıl fayda, teknolojilerin veriden değer yaratma sürecinde kullanımıdır. Bu süreçte yaratılan değer ne kadar yenilikçi olduğu, müşterilerin farkında olduğu ya da olmadığı ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı veya işleyişte ne kadar değer yarattığı önemli olmaktadır. Bununla birlikte, teknoloji herkes tarafından ulaşılabilir olduğundan veriyi toplamak ve bunlardan öngörüler oluşturmak işletmenin kalıcı rekabet gücü yaratması açısından yeterli olmayabilir. Bu nedenle, işletmeler güçlü bir rekabet pozisyonuna sahip olabilmek ve bunu sürdürebilmek için “*veri destekli öğrenme*” becerilerini de geliştirmelidir (Hagiu ve Wright, 2020, E.T: 11/03/2022)

Dijital teknolojilerin inovasyona etkisini beş kategoride değerlendirmek mümkündür ve bu etkilerin hemen hemen tüm sektörler için geçerli olduğu düşünülebilir. *İlk* etki; dijital teknolojilerden olan nesnelerin interneti (IoT) teknolojisi sayesinde veriye ulaşmanın kolaylaşması, kapsamının genişlemesi, çeşitliliğinin ve sayısının artması sayesinde inovasyonun giderek daha da veriye dayalı hale gelmesidir. İnovasyon için en temel girdilerden olan verideki bu değişim; Ar-Ge süreçlerini değiştirmekte, iş süreçlerinin optimizasyonunu sağlamakta ve yeni iş modelleri ortaya çıkarmaktadır. Yeni teknolojiler ve dijital araçlar sayesinde müşteri verilerini doğru şekilde kullanan işletmeler, müşterilerinin tercih ve yönelimlerine göre ürün/hizmet tasarladıkları için daha iyi rekabet edebilmektedirler. *İkinci* olarak; pek çok sektörde *ürün ve hizmetlerin birleştirilmesi* yönünde bir eğilim görülmektedir. Dijitalleşme, işletmeleri ve müşterilerini birbirine yaklaştırmakta, akıllı ve bağlantılı ürünler ortaya çıkarmakta, ürün ve hizmetleri bir araya getirmekte ve farklı sektörlerin entegrasyonunu sağlamaktadır. Bu durum, inovasyonun üretim işletmelerinde bile ürünün etrafında sunulan hizmetlerde konumlandırılması sonucunu doğurmaktadır. Otomotiv üreticilerinin stratejilerini ürün tasarımından akıllı mobiliteye doğru yönlendirmeleri, iş makinasının ne zaman bozulacağını önceden tahmin ederek müşterilerine kestirimci bakım hizmeti sunan iş makinası üreticileri, ya da müşterilerinin sağlık parametrelerini anlık olarak izleyen tıbbi teknoloji şirketleri görülmektedir. *Üçüncü* etki; dijital teknolojilerin inovasyon süreçlerini hızlandırması,

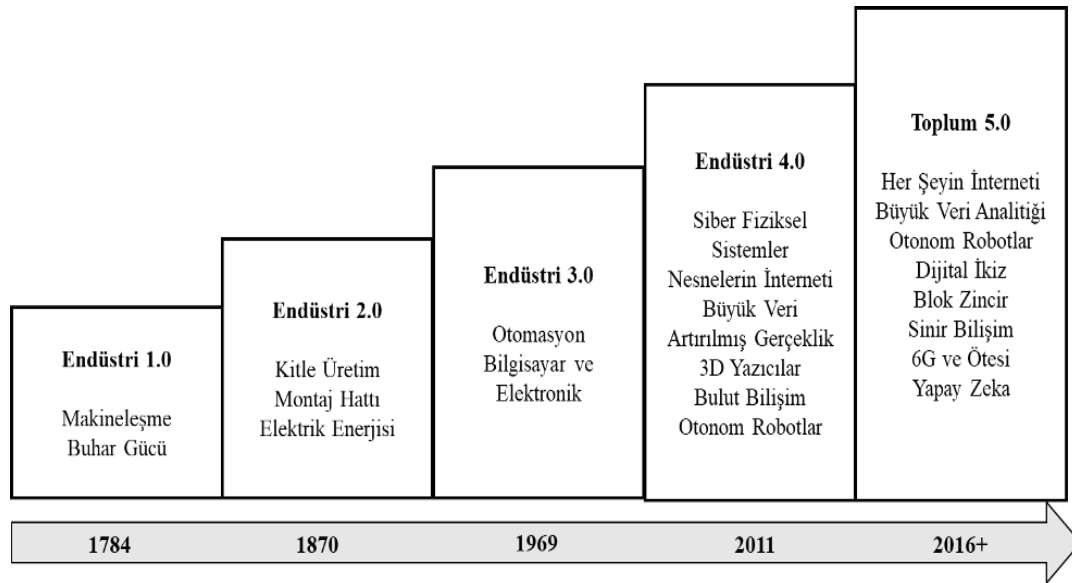
pazara sunma süresini kısaltması ve maliyetleri düşürmesidir. Dijital teknolojiler kullanılarak gerçekleştirilen sanal simülasyon, prototipleme, test et geliştir sürümleri, kişiye özel üretim, platformlar yoluyla uzaktan ve kolay güncelleme gibi yaklaşımlar bu kapsama örnek olarak verilebilir. *Dördüncü* etki; inovasyon için iş birliklerinin öneminin artmasıdır. Teknolojilerdeki hızlı değişimler ve ortaya çıkan yıkıcı inovasyonlar, işletmeleri dış aktörler ile iş birliği yaparak yeni beceriler kazanmaya, bilgiyi artırmaya ve yaratıcılığı daha da geliştirmeye yönlendirmektedir. *Beşinci* etki ise organizasyonel yapıda ve çalışan yetkinliklerinde güncelleme ihtiyacı yaratmasıdır. İşletmeler, dijitalleşmenin inovasyona etkileri nedeniyle daha çevik olmak, kurum içinde yaratıcılığı teşvik etmek ve farklı uzmanlıkları olan çalışanlara sahip olmak zorundadır. Bu nedenle de organizasyonel yapılarını değiştirmekte, çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeye ve organizasyona yeni yetkinlikler katmaya odaklanmakta ve işletme dışı aktörler ile kapsamlı iş birlikleri yapmaktadırlar (Paunov, Planes-Satorra, 2019: 10-21).

İşletmelerin dijital dönüşümü, süreçsel ve sistemsel dönüşümün yanında stratejileri, iş modellerini, yönetim tarzını ve kurum kültürünü de kapsayacak şekilde topyekûn bir dönüşümü içermektedir. Bu kapsamlı dönüşüm sayesinde işletme içi ve dışı bilgi ağlarının kapsamı genişlemekte, bilgi çeşitliliği artmakta, bilginin oluşturulması ve paylaşılması daha kolay, daha az maliyetli hale gelmektedir. Dijital çağda, hız ve verimlilik inovasyonun tamamlayıcı unsurlarıdır. Yapılan araştırmalar, işletmelerin dijital teknolojileri kullanma düzeylerinin artması ile inovasyon yapma potansiyellerinin de arttığını göstermektedir (Li vd., 2023: 3).

Toplum 5.0

İlk kez 2016 yılında Japon hükümeti tarafından hazırlanan “Beşinci Bilim ve Teknoloji Temel Planında” kullanılan bu kavram; “*siber alan ve fiziksel alanın (yani toplumun) yüksek seviyede entegre olduğu süper akıllı toplum*” olarak tanımlanmaktadır. Toplum 5.0 kavramı “teknolojinin toplum tarafından bir tehdit olarak değil, bir yardımcı olarak” algılanması gerektiği görüşü üzerinde şekillenmiş, odağında birey ve toplum olan bir kavramdır. Özellikle teknoloji tabanlı inovasyonlar yoluyla toplumsal sorunlara çözüm geliştirmek ve “ekonomik gelişmeyi dengelemek” için “süper akıllı” bir toplum yaratmayı hedeflemektedir. Başka bir ifadeyle, Endüstri

4.0'ın getirdiği dijital dönüşüm sürecine hem birey ve hem de toplum olarak uyum sağlayarak teknolojinin getirilerinden faydalanmaya odaklanmaktadır. Endüstri 4.0'ın odağı işletmelerin dijitalleşmesi iken, Toplum 5.0 ise toplumun dijital dönüşümünü sağlayarak hem genel olarak refah düzeyini artırmaya hem de “yaşam kalitesini” yükseltmeye odaklanmaktadır (www.endustri40.com, E.T: 11/10/2022). Toplum 5.0 ile, *nesnelerin interneti (IoT)*, *büyük veri*, *yapay zekâ*, *otonom robotlar*, *artırılmış gerçeklik* gibi teknolojiler ile *paylaşım ekonomisi* gibi yaklaşımları hem farklı sektörlerle hem de sosyal hayata entegre ederek, çeşitli sosyal ihtiyaçlara ve zorluklara çözüm geliştirebilmek hedeflenmektedir. Böylece, yeni değer önermeleri ve hizmetler geliştirerek bireylerin yaşamlarını daha uyumlu, kaliteli ve sürdürülebilir hale getiren bir toplum olmak mümkün olabilecektir. Bununla birlikte, bu süreçte siber tehditler ve siber güvenliğin sağlanması kritik konulardan biridir. Ayrıca, bu kapsamda geliştirilen teknoloji tabanlı sistemlere, dijital yaşam tarzına ve bunların getirdiği değişimlere bireylerin uyum sağlayabilmesi için toplumun her kesiminde dijitalleşmeye yönelik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi de gerekmektedir (Harayama, 2017: 8-13). Tarihsel süreç içindeki gelişimi bütünsel olarak değerlendirebilmek açısından yaşanan devrimlerin temel nitelikleri ve tarihsel dönemleri Şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5: Endüstri 1.0'dan Toplum 5.0'a

Kaynak: Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82, 314.

2.3.2 VUCA Koşullarında Rekabet

VUCA terimi dış dünyada yaşanan değişimlerin hızının, şiddetinin, kapsamının ve yarattığı etkinin iş dünyasına yansımalarını açıklamak ve mevcut ortamın dinamiklerini tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. VUCA aslında soğuk savaş dönemi sonrası gelişen yeni ortamı tanımlamak için ortaya konan, liderlik kuramlarından faydalanılarak ve İngilizce dört terimin baş harfleri esas alınarak oluşturulmuş bir kısaltmadır. VUCA kısaltmasını oluşturan kelimeler; *değişkenlik* (volatility), *belirsizlik* (uncertainty), *karmaşıklık* (complexity) ve *muğlaklık* (ambiguity) dır ve bu kısaltma ile tanımlanan durum ise iş dünyasının hızlı değişimlerin yaşandığı, kaotik ve çalkantılı bir yer olduğudur (Lawrence, 2013: 2-5). Bu kavramla tanımlanan ortam koşullarının etkisinin azalmayacağı, hatta giderek artacağı konusu hem literatürde hem iş dünyasına yönelik yayınlarda uzun yıllardır vurgulanmakta iken, pandemi sürecinin yarattığı koşullar ile etkisi daha artarak hiper-VUCA kavramına doğru evrilmeye başlamıştır. Artık görmezden gelinemeyecek bir kavram haline gelmiştir. Globalleşme, rekabet dinamikleri, inovasyon, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, pandemi gibi unsurların etkileri ile ciddi değişimler geçiren ve bu değişimlerin etkileri artıp sürelerinin kısaldığı bir dünyada, mevcut koşulları herkes için ortak bir vizyon oluşturacak şekilde tanımlamak çok önemli olmaktadır. Daha da önemlisi, ana çerçevesi tanımlanmış bu ortamda işletmeler için hayatta kalmak, başarılı olmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamanın yolları konusunda ortak bir bakış açısı oluşturabilmektir (Sullivan, 2013, E.T: 01/01/2023). En vizyoner liderleri bile zorlayan bu ortamda hayatta kalabilmek için; yaşanan değişimlerin farkına varılmalı, hatta sinyalleri algılayıp değişimleri öngörerek yaklaşım tarzları yenilenmeli, karmaşık durumlarla başa çıkabilecek yetkinlikler ve adaptasyon becerileri geliştirilmeli, koşullara uygun yeni stratejiler belirlenmelidir. İşletmeler açısından gelecekte de hızlı değişimlerin, belirsizliğin, kaos ve krizlerin devam edeceği öngörülmektedir (Konczak ve Molloy, 2010: 5). Bu nedenle de VUCA kavramını oluşturan unsurları detaylı olarak açıklamak, ortak bir bakış açısı oluşturmak açısından önemlidir.

VUCA kısaltmasını oluşturan terimler çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Bennett ve Lemoine (2014) *değişkenliğin* (volatility) istikrarsız ve öngörülemeyen olan, ancak karmaşık bir yapı veya bilgi eksikliği içermesi gerekmeyen

bir durumu ya da zorluğu ifade ettiğini belirtmektedir. *Belirsizliği (uncertainty)* ise bir olayın anlamlı sonuçları olup olmayacağına dair bilgi eksikliği olarak tanımlayarak, neden ve sonucun anlaşılabilirdi ancak olayın önemli bir değişiklik yaratıp yaratmayacağını bilmediği durumlar olarak ifade etmektedir. *Karmaşıklık (complexity)* ise değişiklik içermesi gerekmeyen, çoğunlukla doğrusal olmayan, ayrıntılı bir bilgi ve prosedürler ağı oluşturan, birbirine bağlı birçok parça olarak tanımlamaktadır. *Muğlaklık (Ambiguity)*; neden ve sonuçların anlaşılamadığı ve ne beklenileceğine dair bir öngörünün yapılamadığı, oyunun temel kuralları konusunda bilgi eksikliğinin olduğu durumlar olarak tanımlanmaktadır (Bennett ve Lemoine, 2014: 311-316).

Clayton (2016) *değişkenliğin (volatility)* mevcut durumun hızlı değişimini ve istikrarsızlığını ifade ettiğini; *belirsizliğin (uncertainty)* ise durum hakkındaki ve özellikle de ne olabileceği ile ilgili zayıf bilgiden kaynaklandığını öne sürmektedir. *Karmaşıklık (complexity)* ise genellikle basit olan sistemler arasındaki karşılıklı bağlantıların çokluğundan kaynaklanmakta, belirsizlik karmaşıklıkla daha da artmaktadır. *Muğlaklığın (Ambiguity)* ise karşılıklı ilişkilerin, anlamın veya motivasyonların anlaşılamadığı durumlarda ortaya çıktığını; karmaşık, belirsiz ve değişken ortamlarda bilinmeyenlerin çokluğu nedeniyle belirsizliğin arttığını ifade etmektedir (Clayton, 2016: 36-37).

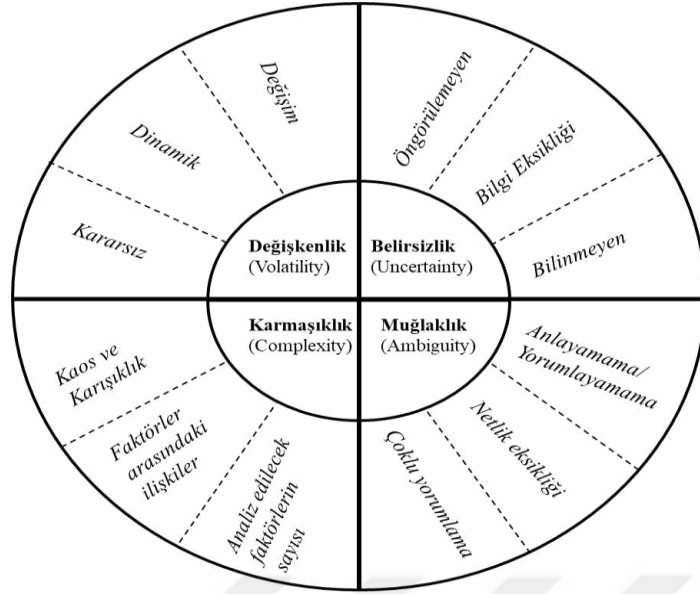
Pandit ve arkadaşlarına (2018) göre, *değişkenlik (volatility)* değişimin hızı, büyüklüğü ve dinamikleriyle ilgilidir. *Belirsizlik (uncertainty)* ise olayların ve sorunların öngörülebilir olmaması durumudur. *Karmaşıklığa (complexity)* ise bir işletmenin karşılaştığı kafa karıştırıcı sorunlar neden olmaktadır. *Muğlaklık (Ambiguity)* ise piyasalardan veya müşterilerden gelen sinyalleri açık ve doğru olarak okuma ihtimalinin olmadığı durumlardır (Pandit, Joshi, Sahay, ve Gupta, 2018: 323-324).

Bader ve arkadaşları (2019), *değişkenliğin (volatility)* bir işletmenin iç ve dış ortamlarında meydana gelen değişimin doğası, büyüklüğü ve hızı anlamına geldiğini ifade etmektedir. *Belirsizliğin (uncertainty)* ise, geleceğin ne kadar güvenle tahmin edebileceğini gösterdiğini, yani bir durumun temel sebep ve sonucu bilinse de sonuç

hakkında bilgi eksikliğinin olduğu durum olarak tanımlamaktadır. Böyle durumlarda değişimin mekanizmasını anlamak ve yönünü kestirebilmek zorlaşmaktadır. *Karmaşıklık (complexity)* ise, göz önüne alınması gereken faktörlerin sayısını, bunların çeşitliliğini ve aralarındaki ilişkileri ifade etmektedir. *Muğlaklık (Ambiguity)* ise, netlik eksikliği ve durumun tam olarak anlaşılamaması olarak kendini göstermektedir. Bu durum, nedensel ilişkilerin tamamen net olmadığı ve geçmiş deneyimlere güvenilemeyeceği anlamına gelmektedir (Bader, Schuster, Bader ve Shaffer, 2019: 129-132).

Schulze ve arkadaşları (2021), *değişkenliğin (volatility)* sık ve öngörülemeyen değişiklikler ile karakterize olduğunu belirtmektedir. *Belirsizlik (uncertainty)* ise bir olayın önemli bir değişiklikle sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusundaki bilgi eksikliğini ifade etmektedir. *Karmaşıklık (complexity)* ile ifade edilen durum ise, birbirine bağlı ve doğrusal olmayan bir bilgi ve prosedürler ağının varlığıdır. *Muğlaklık (Ambiguity)* ise, sebep ve sonucu anlayamama olarak tanımlanmaktadır (Schulze vd., 2021: 2).

Son yıllarda iş dünyasında sıklıkla dile getirilen VUCA ile ilgili literatürdeki çalışmalar göreceli olarak az sayıda olmakla birlikte, VUCA'yı oluşturan kavramların tanımlanması ve aralarındaki ilişkinin açıklanması yönünden farklılıklar göstermektedir (Taşkan, Junça-Silva ve Caetano, 2022: 196). Taşkan ve arkadaşları (2022), VUCA'nın kavram haritasının netleştirilmesi açısından yaptıkları çalışmada, 1999-2021 yılları arasında konu ile ilgili yazılmış sekiz yüzden fazla makale belirlemişler ve belirli kriterleri sağlayan yirmi altı akademik makaleyi analiz ederek VUCA'yı oluşturan terimler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kavramsal bir harita oluşturmuşlardır. Bu haritaya göre *değişkenlik*; değişimi, dinamikliği ve kararsızlığı, *belirsizlik*; bilinmeyi, bilgi eksikliğini ve öngörülemezliği ifade etmektedir. *Karmaşıklık* ise, kaos ve karışıklık nedeniyle ilişkileri anlayamama durumunu; *muğlaklık* ise, ortam koşullarının net olmaması nedeniyle yorumlanamadığı ya da birden fazla farklı yorumun yapılabilirdiği durumları tanımlamaktadır (Taşkan vd., 2022: 196-217). VUCA kısaltmasının kavramsal haritası Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: VUCA Kısaltmasının Kavramsal Haritası

Kaynak: Taşkan, B., Junça-Silva, A., Caetano, A. (2022). Clarifying the Conceptual Map of VUCA: A Systematic Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 213.

Son yıllardaki iş dünyasına bakıldığında, pandemi sürecinin yarattığı etkilerle VUCA koşullarının artık görmezden gelinemeyecek şekilde hissedildiği görülmektedir. Örneğin, pandemi sürecinde beklenmedik bir şekilde dolaşımın kısıtlanması, üretimin ve talebin sektöre uğraması, tedarikçilerin uzak coğrafyalarda kümelenmiş olması nedeniyle yaşanan çeşitli tedarik problemleri, bazı sektörlerde talep artışlarının beklenenden üzerine çıkması, yeni taleplerin oluşması, hammadde-malzeme tedariki problemleri ve bunun gibi pek çok durum işletmelerin VUCA koşullarını hiper seviyede deneyimlemesine neden olmuştur. İşletmeler bu sürece etkilenme kapsamına göre çeşitli tepkiler vererek ne kadar süreceği bilinmeyen, etkilerinin kapsamının nasıl evrileceği tahmin edilemeyen bu süreci yönetmeye çalışmışlardır. İşletmelerin tepkilerinin odağında ise çeşitli boyutlar ve kapsamlarda inovasyonlar yapmak ve dijital dönüşümlerini hızlandırmak bulunmaktadır (Burkacky, Lingemann ve Pototzky, 2021: 2-7). İş dünyasının karşı karşıya kaldığı istikrarsız ve kaotik durumları tanımlamak için kullanılan VUCA'ya ilgi, Covid-19 pandemisinin yarattığı koşullar ile daha da artmıştır (Taşkan vd, 2022: 197).

VUCA ortamı yıkıcı inovasyonların hem itici gücü hem de bir sonucu olabilmektedir. Bu zorlu ortamda hayatta kalabilmek için “VUCA odaklı bir yönetim

inovasyonu” benimsemek belirsizliği yönetmenin etkili bir yolu olabilir. Bu yönetim inovasyonunun bileşenleri arasında; stratejik öngörüler yapabilmek için stratejik yönetime de yenilikçi yaklaşmak, inovasyona ve iş modellerine odaklanmak, çevikliği artırarak dayanıklılığı geliştirmek, dijitalleşmeyi değer yaratma odaklı olarak konumlandırmak, organizasyon yapısını yeniden tasarlamak, iş birlikleri yoluyla bilgi ağlarını genişletmek gibi konular yer almaktadır. Bununla birlikte, inovasyon süreçlerinin etkinliğini artırmak ve sürekli denemeler yaparak öğrenmek te VUCA koşullarında kilit rol oynamaktadır. Bu dönemde, yönetim kademesinde inovasyonu içselleştirmek ve sadece belirli kesimin değil organizasyondaki tüm yöneticilerin temel yetkinliği haline getirmek zorunluluk haline gelmiştir. VUCA ortamının yarattığı koşullara uyum sağlayabilmek için tüm işletme fonksiyonlarının ve süreçlerin, hızla değişen koşulları anlamaya odaklanması gerekmektedir. Dinamik yetenekleri daha hızlı harekete geçirebilmek için; işletmedeki tüm fonksiyonların yakın iş birliği, süreçlerin birbirleriyle tam entegrasyonu, değişen koşullara ilişkin tüm verilerin, içgörülerin ve bilginin inovasyon süreçlerini sürekli beslemesi sağlanmalıdır (Millar, Groth ve Mahon, 2018: 5-12). Yalnızca riskli değil, aynı zamanda daha değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) olan bugünün iş dünyasında geleneksel yaklaşımlar ile başarılı olmak, hayatta kalmak oldukça zordur. Yeni koşullar yeni bir anlayışa ihtiyaç duymakta, başarılı olabilmek için inovasyona odaklanıp dinamik yetenekleri geliştirirken çevik organizasyonlara dönüşebilmek gerekmektedir (Schoemaker, Heaton ve Teece, 2018: 15).

2.3.3 Çeviklik ve Çevik Yaklaşım

İngilizce’de *agility* Türkçe’de *çeviklik* olarak kullanılan kavram iş dünyası için şöyle tanımlanmaktadır: “gerektiğinde değişiklik yapmanın işin önemli bir parçası olduğu anlaşılan işleri, planlama ve yapma yolları: iş çevikliği, bir şirketin her zaman piyasa değişikliklerini hesaba katabilecek bir konumda olduğu anlamına gelir. Sürekli değişim, küresel ekonominin yeni dinamiğidir ve çevikliği her zamankinden daha fazla gerekli kılmaktadır” (www.dictionary.cambridge.org, E.T: 12/12/2022). Her ne kadar çevik yaklaşım 2001 yılında, geleneksel proje yönetimi yaklaşımının yetersiz kaldığını düşünen bir grup bilgi teknolojileri profesyonelinin ortak akılla yürüttüğü çalışmalardan ortaya çıkmış olsa da bugün bir proje yönetimi metodolojisi olmanın

çok ötesine geçmiştir. Klasik proje yönetimi metodolojisinde yaşanan sorunların ortak akılla ele alınıp yeniden düzenlendiği bu çalışmalar sonucunda “*çevik manifesto*” ortaya çıkmıştır. Çevik yaklaşımın temellerini oluşturan bu manifesto *dört temel unsurdan* oluşmaktadır. (1) “*Süreç ve araçlardan önce insanlar*”: Çevik manifestoda insanların birbirleri ile etkileşim, iş birliği ve ortak hedefler etrafında yüksek bir motivasyonla birleşmesinin, desteklenmelerinin, kendilerini ifade edebilecek ve iş ortamını iyileştirmeye yönelik önerilerini paylaşabilecekleri ortamlar yaratılmasının, problem çözmeye odaklı yaratıcı bir ortamın oluşturulmasının kullanılan süreç ve araçlardan daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. (2) “*Bir planı takip etmekten öte değişime yanıt vermek*”: Çevik manifestoda bir vizyon ve plan oluşturmak önemli olsa da ortaya çıkan değişimlerin izlenmesi, anlaşılması ve değişime zamanında yanıt verilmesinin daha da önemli olduğu vurgulanmaktadır. (3) “*Aşırı dokümantasyon yerine prototipler üzerinde çalışmak*”: Çevik manifestoda değer yaratılmak istenen paydaşları sürece dahil etmeden yapılacak çalışmaların ne kadar detaylı ve kapsamlı olursa olsun beklenen sonucu üretmeyebileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle prototiplerle çalışmanın, kısa aralıklarla paydaşların geri bildirimlerini almanın ve bunları geliştirme sürecine dahil ederek iyileştirmeler yapmanın başarı oranını artıracığı vurgulanmaktadır. Ayrıca ekip içinde farklı düşünceler nedeniyle olabilecek anlaşmazlıkların da denemelerle çözülmesi gerektiği öne sürülmektedir. (4) “*Katı kontratlar yerine müşteriyle iş birliği*”: Çevik manifesto, pazara çıkma süresinin uzun ve maliyetli olduğu, kapsamı detaylı ve katı bir şekilde belirlenmiş geliştirme süreçleri yerine hızlı prototipleme ile sık sık pazar testleri yapılmasının ve müşterilerle iş birliği yaparak elde edilen geribildirimleri geliştirme sürecine entegre etmenin süreyi kısaltacağını ve maliyetleri kontrol etmeyi sağlayacağını vurgulamaktadır (Rigby, Sutherland, ve Takeuchi, 2016: 42-45).

Çevik manifestonun ele aldığı konular ve öneriler sadece proje yönetimi açısından değil işletme yönetimi açısından da önemli mesajlar içermektedir. Bu nedendir ki son yıllarda *çevik yaklaşım* hemen her sektörden işletmenin çok önemseydiği, akademik literatürde ve iş dünyasının önde gelen yayınlarında sıklıkla dile getirilen ve farklı açılardan ele alınan bir felsefeye dönüşmüştür. Çevik felsefeyi benimseyerek çevik dönüşüme odaklanan ve bunu başarıyla hayata geçiren işletmelerin sayısı arttıkça ortaya çıkan olumlu sonuçlar da daha net görülmekte ve

diğer işletmelere örnek teşkil etmektedir. Kavram olarak çeviklik beklenmedik değişiklikler karşısında değişen koşullara uyum sağlayarak hızlı ve akıllı hareket edebilmenin yanında; etkili, verimli ve kazançlı bir şekilde değişime yanıt verebilme yeteneğidir. İşletmenin dış çevrede yaşanan değişimlere göre stratejik yönünü hızlı ve sürekli olarak güncelleyerek, beklenmedik değişimlere yanıt verebilme becerisi çeviklik olarak tanımlanmaktadır (Ahmad, Ekayanti, Nonci ve Ramadhan, 2020: 316).

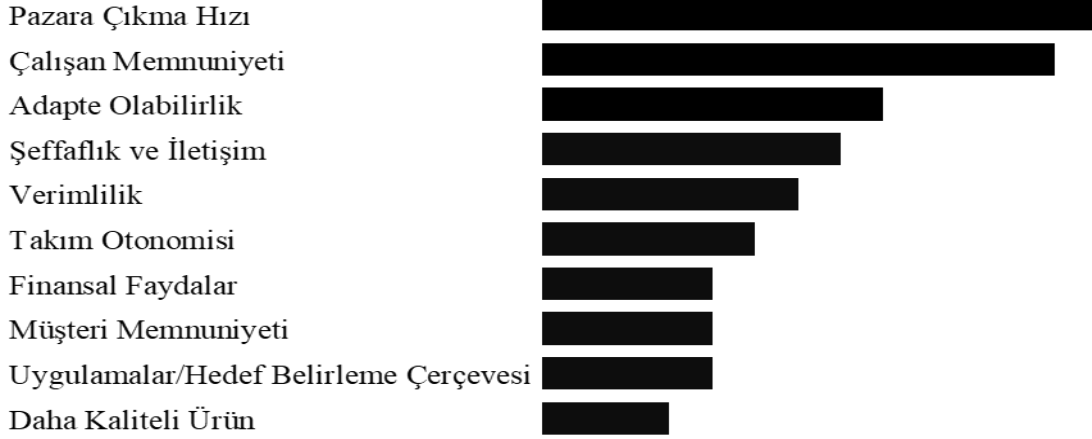
Geçmişte işletmeler uzun vadeli planlamalar ile mevcut durumlarını korumakta ve rekabet avantajı elde etmekteydiler. Ancak günümüzde, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü sürdürebilmek için işletme stratejilerinde çevikliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Salih ve Alnaji, 2014: 1872). İşletme başarısının önemli bir belirleyicisi olan stratejik çeviklik; işletmenin kaotik dönemlerde karşılaşılabileceği risklerin etkilerini hafifletebilme hızı, esnekliği ve yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Bu kapsamda proaktiflik ile de ilişkilendirilmekte, işletmenin yoğun rekabet ortamında devamlılığı için geleceğe yönelik bir bakış açısı geliştirme ve fırsatları arama çabalarını da kapsamaktadır (Ayub, Arzu, Iftekhar ve Hafeez, 2014: 148). Çeviklik organizasyonel performansı geliştirmektedir (Salih ve Alnaji, 2014: 1873). Stratejik çevikliğin işletmelerin rekabet performansını artırdığını gösteren ampirik araştırmalar stratejik çevikliği “*organizasyon boyutu, insan boyutu, teknoloji boyutu ve planlama boyutu*” olmak üzere dört boyutta değerlendirmektedir (Oyedijo, 2012: 228-229).

Çevik dönüşümü başarıyla gerçekleştiren işletmeler sadece daha iyi ürünler üretmek, daha yüksek müşteri memnuniyetini sağlamak, pazara giriş hızını artırmak ve daha iyi iş süreçleri elde etmekle kalmamakta; çalışan bağlılığı ve motivasyonunu yükseltmekte, güçlendirme ve iş birliğini artırmakta ve organizasyonun öğrenme kapasitesini geliştirmektedir. Çeviklik ve dayanıklılık organizasyonel performansı da geliştirmekte, ancak organizasyonel dayanıklılığı geliştirmeden sadece çevikliğe odaklanmak kırılganlık yaratacağından riskli olabilmektedir. Bu nedenle de işletmeler için çevikliği ve dayanıklılığı birlikte ve birden fazla seviyede (bireysel, takım, organizasyon ve sektör olarak) geliştirmek önemli olmaktadır. Bununla birlikte, çeviklik ve dayanıklılık için gerekli yetenekleri entegre etmeye ve geliştirmeye odaklanmak gerekmektedir. Bu yeteneklerden biri değişime açık olmak ve bunu

sürdürmektir. Bir organizasyonda değişime açık olmayı her düzeyde sağlayabilmek ve bunu sürdürebilmek ise inovasyonu ve sürekli iyileştirmeyi desteklemekle sağlanabilmektedir. Değişimin hızının yüksek olduğu ve rekabetin yoğun yaşandığı durumlar, çevik ve dayanıklı işletmelere inovasyon için daha fazla fırsat sağlamaktadır (McCann, Selsky ve Lee, 2009: 45-50).

Son yılların pandemi nedeniyle zorlayıcı bir dönem olması, değişimin hızının daha da artması, belirsizliklerin kapsamının daha da genişlemesi gibi nedenlerle işletmeler; bu dönemin yarattığı zorluklardan uzaklaşıp yarattığı fırsatları değerlendirerek dayanıklılıklarını artırabilmenin yollarına odaklanmışlardır. Bunu yaparken de iş yapış şekillerinin etkinliğini sorgulayarak mevcut dönemin koşullarına uymayan, yeterince etkin ve verimli olmayan modeller yerine yeni model arayışlarını artırmışlardır. Bu noktada *çevik yaklaşım* önemli bir felsefe olarak işletmeler tarafından sahiplenilmiş ve uygulamaya dönük adımlar atılmıştır. İş Çevikliği Enstitüsü (BAI-Business Agility Institute) tarafından tüm dünyadan çok sayıda kuruluşun katılımı ile gerçekleştirilen ve yıllık olarak yayınlanan *İş Çevikliği Raporu* araştırmalarında, iş çevikliğinin organizasyonlarda yarattığı en büyük kazanımlar araştırılmaktadır. Pandemi sürecindeki dönemi kapsayan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde iş çevikliğinin işletmelere; hem pazara çıkma hızı, yeni durumlara adaptasyon becerisi, verimlilik, daha iyi çalışma yöntemleri gibi fonksiyonel konularda; hem de çalışan memnuniyeti, iş birliği ve iletişim, sahiplenme, motivasyon gibi çalışanlar ve kurum kültürü ile ilgili konularda önemli katkılar sağladığı görülmektedir (BAI, www.businessagility.institute.com, E.T: 10/12/2022).

2021 yılında gerçekleştirilen anketin sonuçlarına göre, iş çevikliğinin en önemli organizasyonel faydaları arasında *pazara çıkma hızı*, *çalışan memnuniyeti* ve *adaptasyon* ilk sıralarda yer almaktadır. Sonuçlar Şekil 7’de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 7: İş Çevikliğinin En Önemli Organizasyonel Faydaları (2021 Sonuçları)

Kaynak: BAI (2021). *Business Agility Report 2021*. <https://www.businessagility.institute.com>, E.T.: 10/12/2022

Stratejik çeviklik, işletmeler için önemli bir dinamik yetenektir ve hızlı değişimlerin yaşandığı durumlarda rakiplerin önünde olabilmek için *dıştan içe* bir bakış açısı sağlamaktadır (Debellis, De Massis, Petruzzelli, Frattini ve Giudice, 2021: 8). Global danışmanlık firması McKinsey; tüm dünyadan iki bin katılımcı ile gerçekleştirdiği ve sonuçlarını pandemi döneminde (Mayıs 2021) yayınladığı “Çevikliğin Etkisi: Organizasyonunuzu Rekabet Edecek Şekilde Nasıl Şekillendirirsiniz?” başlıklı araştırma raporunda, başarılı çevik dönüşümlerin işletmelere birden çok alanda önemli iyileştirmeler sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu iyileştirmeler; (1) müşteri memnuniyetinde %30 artış, (2) ana operasyonel süreçlerde %30 iyileşme, (3) çalışan bağlılığında %30 artış, (4) verimlilikte %30 artış, (5) karar alma hızında beş ile on kat arasında artış olarak belirtilmektedir. Araştırma sonuçları, başarılı çevik dönüşüm gerçekleştiren işletmelerin inovasyonu yönlendirmede diğerlerine göre ilk sırada yer aldığını da göstermektedir. İşletmelerin çevik dönüşümlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri; verimlilik, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve operasyonel performanslarında önemli gelişmeler sağlamakla birlikte, organizasyonel hızı artırmakta ve inovasyonu güçlendirmektedir (Aghina, Handscomb, Salo ve Thaker, 2021: 6-7)

Simon-Kucher&Partners danışmanlık firmasından Peter Colman, Covid-19’un tüm dünyaya yayıldığı, sınırların kapanması, sokak kısıtlamaları gibi çok ciddi

önlemlerin alındığı Haziran 2020’de yayınladığı bir makalede; şirketlerin bu süreçte verimlilik ve operasyonlara odaklanarak pandeminin bitmesini beklemek yerine, talepte meydana değişimleri yenilikçi bir bakış açısı ile değerlendirerek “*ticari çeviklik*” geliştirmeleri gerektiğini öne sürmüştür. *Ticari çevikliği* ise; “pazar tekrar bir tür dengeye ulaşınca kadar olağanüstü bir hız ve esneklikle fiyatlandırma, ürün tasarımı, satış ve maliyet yönetimi gibi kararları alma yeteneği” olarak tanımlamıştır. Talepteki değişimlerin sektörlere yansımalarının farklılaştığı bu dönemde işletmelerin hayatta kalabilmesi ve hatta daha da güçlenebilmesi için ticari çeviklik sağlayacak şekilde iş modellerini yenilemeleri gerekmektedir. *Ticari çeviklik* kavramı beş boyuttan oluşmaktadır. (1) “*Çevik Teklif Tasarımı*”: İşletmeler ürün portföylerini yeniden değerlendirerek müşteri ihtiyaçları, ürün alternatifleri ve kanal tercihlerindeki değişimlere uyum sağlamalıdır. (2) “*Çevik Satışlar*”: Satış etkileşimlerini olabildiğince artırmak ve sürdürebilmek için dijital satış ile e-ticaret kanalları en yüksek öncelik olmalıdır. (3) “*Çevik Maliyet Yönetimi*”: Ticari çeviklik düşük maliyetli olmayacağından yatırım maliyetleri gözden geçirilmelidir. (4) “*Çevik Fiyatlandırma*”: Fiyatlandırma süreçlerine ve modellerine çevik yaklaşımlar eklemek fırsatları görebilmeyi ve değişken talebi karşılayabilmeyi sağlayacaktır. (5) “*Ekonomik Dayanıklılık*”: İşletmelerin bu krizin kaçınılmaz olarak neden olacağı finansal zorluklarla başa çıkabilecek bir ekonomik modele ihtiyacı vardır ve bu nedenle yeni gelir modelleri oluşturulmalıdır (Colman 2020, E.T: 11/10/2022).

Her iki çalışmanın sonuçları birlikte değerlendirildiğinde; çevik felsefeyi işletme yapısına entegre etmenin, organizasyon yapısını çevik organizasyona dönüştürmenin işletme sonuçlarına çok önemli katkıları olduğu görülmektedir. İşletmelerin pazarda oluşan değişikliklere yanıt verebilmek için hızla değişebilme ve uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilecek organizasyonel çeviklik, işletme başarısı için kritik öneme sahip bir yetenektir. Özellikle zor dönemlerde, işletmelerin sürekli olarak değişen ve belirsizliğin çok olduğu durumlara hızla adapte olarak ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. Kapsamlı bir dönüşüm sağlamak kolay değildir ve bir paradigma değişimi gerektirir. Çevik işletme olabilmek için çok kademeli hiyerarşik yapılar, değişmeyen plan ve bütçeler, iş ile teknolojiyi birbirinden ayrı düşünmek gibi geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşılmalıdır. Çeviklik strateji, organizasyon yapısı, iş süreçleri, bilgi teknolojileri altyapısı ve insan kaynakları gibi farklı boyutlarda

kapsamlı bir dönüşüm gerektirir (Munteanu, 2019: 335-338). Çeviklik, işletmenin stratejik yönelimini sürekli gözden geçirerek güncellemesini ve böylece değer yaratmak için inovasyon yapmasını ve yenilikçi yöntemler geliştirmesini sağlamaktadır. Başarılı işletmeler, günümüzün aşırı rekabetçi ve belirsiz iş ortamında stratejik çevikliğin bir tercih değil zorunluluk olduğunun farkındadırlar (Ferraris vd., 2022: 1).

Walter (2021), yirmi beş yıllık bir süreçte literatürde yayınlanan makaleler üzerinde yaptığı çalışmada organizasyonel çevikliği; “değişken bir ortamda iş performansını artırmak için ihtiyaç duyulduğunda gerekli düzeyde gerçekleştirilebilen, öğrenilmiş ve kalıcı olarak kullanılabilen dinamik bir yetenek” olarak tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler ise, işletmenin değişime uyum sağlayarak ve inovasyon yaparak değişiklik yaratma becerisi olarak tanımlanabilir ve işletmenin farklı yeteneklerinin bir bileşimidir. Walter’a göre organizasyonel çeviklik; “*çeviklik yönlendiricileri*”, “*çevikliği etkinleştirenler*”, “*çeviklik yetenekleri*” ve “*çeviklik boyutları*” olmak üzere dört kategorinin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışmasında bu çeviklik boyutlarının birbirlerini nasıl etkilediklerini açıklamakta ve bu kapsamda işletme yöneticilerine yol gösterebilecek bir kavram haritası önermektedir. Değişken, belirsiz ve dalgalı bir iş ortamında (VUCA) çeviklik yönlendiricileri, organizasyonun çeviklik yeteneklerini etkinleştiriciler aracılığı ile tetiklemektedir. Çeviklik yetenekleri de çeşitli çeviklik boyutlarında uygulanmakta ve böylece genel bir organizasyonel çeviklik düzeyi sağlanmaktadır. İşletmede organizasyonel çevikliğin artması, rekabet gücünün artmasına da katkıda bulunabilmektedir. İşletmeler çeviklik yeteneklerini yeterince geliştirmişlerse; fırsatları hızlı fark edebilmekte, değişime ve belirsizliğe daha hızlı yanıt verebilmekte, inovasyonla değer yaratma becerilerini geliştirebilmektedirler. Bir işletmede rekabet gücünün temelleri ise hız, esneklik, inovasyonda proaktif olmak, kalite, kârlılık gibi unsurlara dayanmaktadır. Öngörülemeyen bir ortamda iş performansını artırmak her işletmenin temel amacıdır ve organizasyonel çeviklik inovasyonu da güçlendirerek buna katkı sağlamaktadır (Walter, 2021: 343-379).

Genel olarak literatürde çeviklik konusunda yapılan çalışmalar konuyu iki farklı bakış açısından ele almaktadır. *Birinci bakış açısına göre* çeviklik dışa odaklıdır; bir

işletmenin değişken piyasa koşulları, müşterilerin taleplerindeki ani değişiklikler gibi durumlarla başa çıkabilmek için operasyonlarını hızlı bir şekilde değiştirmesini sağlayan bir yetenektir. Bu bakış açısından çeviklik, “*operasyonel çeviklik*” olarak adlandırılabilir. *İkinci bakış açısı ise*; çevik bir işletmenin sadece operasyonlarında çevik olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda stratejisini de çevresel değişimlere göre uyarlama ve değiştirmede de çevik olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu bakış açısı çok boyutludur ve “*stratejik çeviklik*” olarak adlandırılabilir. Stratejik çeviklik “teknoloji kabiliyeti, iş birliğine dayalı inovasyon, organizasyonel öğrenme ve işletme içi uyum” olmak üzere dört temel yetenekten oluşan bir yönetim modelidir. Çeviklik odaklı bir strateji benimseyen işletmelerin, bu dört boyutta daha yüksek düzeyde bir yeteneğe sahip oldukları için operasyonel etkinliği de artırdıkları ve daha iyi işletme performansına ulaştıkları görülmektedir (Shin, Lee, Kim ve Rhim, 2015: 181-186).

Çeviklik yaklaşımı dış çevredeki değişimlere uyum sağlamayı, müşteriye odaklanmayı, pazardaki fırsat ve tehditlere hızlı tepki verebilmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle de inovasyon süreçleri ile yakından ilişkilidir. İşletmelerde inovasyonun başarıyla uygulanabilmesinde; müşteriye iyi anlamak, deney yapmak, döngüsel çalışma, özerklik ve çok disiplinli matriks ekip yapıları gibi çevik yaklaşımda da önemli olan unsurlar kritik öneme sahiptir (Öğün, 2022: 20-21). Rekabetin çok yoğun olduğu ortamlar çevik ve dayanıklı işletmeler için inovasyon ve büyüme fırsatları sağlayabilmektedir (McCann vd., 2009: 46). İnovasyon, işletmeler için rekabet avantajı yaratmak ve büyümeyi sürdürmek için kilit bir faktör olsa da hızla değişen çevresel koşullar ve dijital dönüşümün hızlanması etkili bir inovasyon yönetimi yapmayı zorlaştırmakta ve karmaşıklaştırmaktadır. Bugünün kaotik iş dünyasında hem inovasyon hem de çeviklik işletme performansı için kilit konumdadır ve inovasyon yönetimine çeviklik yaklaşımının entegre edilmesi etkinliğini artırmaktadır (Brand, Tiberius, Bican ve Brem, 2021: 157-158).

2.3.4 Yalın Düşünce, Yalın Yönetim ve Yalın İnovasyon

Yalın düşüncenin kökeni, 2. Dünya savaşı sonrası Japonya’da geliştirilen ve *Toyota Üretim Sistemi* olarak da bilinen yaklaşıma dayanmaktadır. Womack ve arkadaşları otomotiv üreticileri ile yaptıkları bir araştırma çalışmasının sonucunda Japon otomotiv üreticilerinin performansının yalın üretim prensiplerine dayandığını

öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar tarafından yazılan *Dünyayı Değiştiren Makine: Yalın Üretimin Hikayesi* kitabı sayesinde bu yaklaşım daha sonra yalın üretim olarak anılmaya başlamıştır. Yalın üretim kavramı, seri üretim ile kıyaslandığında her şeyin daha azına ihtiyaç duymasından esinlenmiştir. Yalın ilkeler ise Womack ve Jones tarafından 1996 yılında yazdıkları *Yalın Düşünce* adlı kitapta tanımlanmıştır (Womack, Jones ve Roos, 2007: 9-11). Yazarlar, yalın düşüncenin değeri tanımlayarak değer yaratan faaliyetleri en iyi sonucu verecek şekilde sıralamayı, bunun sürekli uygulanmasıyla da giderek daha etkili olabilmeyi sağladığını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, yalın düşünce işletmelerin *daha az kaynak* ile müşteriler için *daha çok değer* yaratacak sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Kavram, *yalının beş ilkesi* olarak bilinen unsurlara odaklanmaktadır. Yalın düşüncenin inovasyonu nasıl yönlendirdiğini anlamak için öncelikle bu ilkelerin neler olduğunu bilmek önemlidir. Bu ilkeler; *değeri tanımlamak, değer akışını haritalamak, iş akışlarını sürekli geliştirmek, müşterinin talebine göre çekme sistemleri oluşturmak ve sürekli iyileştirme ile mükemmelliği sağlamaktır* (Womack ve Jones, 2010: 23-39).

Yalın düşünce, organizasyonu sadece değer yaratan faaliyetlere odaklanmaya yönlendirmekte ve bunu sağlayabilmek için de süreç akışlarını iyileştirmeyi, israf ve kayıpları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Yalın düşünceyi içselleştirmiş işletmeler hem müşterilerin *değer algısını* ve bunun bileşenlerini derinlemesine anlamaya çalışmakta hem de elde ettiği bu bilgiler doğrultusunda *yaratdığı değeri artıracak stratejileri* geliştirmektedir. İnovasyonun da müşterileri derinlemesine anlamayı ve bu doğrultuda rekabette farklılaşma yaratacak stratejileri belirlemeyi gerektirdiği düşünüldüğünde, birbirleri ile benzeşmektedir (www.lean.org, E.T: 20/12/2022). Yalın bir işletme, sürekli olarak değer zincirini izlemekte ve müşteriye değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle de sistematik problem çözmeye ve sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır (Ostbo, Wetherill ve Cattermole, 2016: 30). Yalın düşünce, işletmelere önemli bir kültür değişimini de getirmektedir. Problemlerin derinlemesine analiz edilmesine imkân verir, yeni fikirlerin geliştirilmesini teşvik eder, çalışanların problemlere proaktif yaklaşabilmesi için inisiyatif ve esneklik sağlar, kendine güveni geliştirir, öğrenmeyi destekler ve risk almayı bir öğrenme fırsatı olarak görür (Johnstone, Pairaudeau ve Pettersson, 2011: 55). Bu kültürel değişim sayesinde ve işletmenin her türlü kaynağını verimli

kullanmasını sağlayarak inovasyon faaliyetlerini destekleyebilir ve inovasyon yapma kapasitesini yönlendirilebilir (Cross, 2013: 23).

Yalın ilkeler işletmede her seviyedeki faaliyetleri tüm yönleri ile kapsamakta ve iyileştirmeye odaklanmaktadır. Bu ilkelerin işletme kültürüne entegre olması ve yalın yöntemlerin uygulanması daha yenilikçi yöntem ve sistemlerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışanları olaylara farklı yaklaşılmaya, yaratıcı çözümler geliştirmeye ve yenilikçi fikirler üretmeye teşvik etmektedir. İsrafi proaktif olarak azaltmak hem verimlilik hem de üretkenliği iyileştirmekte ve işletmenin kârlılığını olumlu etkilemektedir. Yalın yöntemler uygulamak bir işletmenin dönüşümü için çok önemlidir ve pek çok açıdan fayda yaratmaktadır. İlk faydası *odaklanmayı kolaylaştırmasıdır*. Yalın yöntemler uygulamak işletmeyi faaliyetlerin en çok değer yaratan unsurlarına odaklanmaya yönlendirir. Bu odaklanma inovasyona katkı sağlar, çalışanların hedefleri daha iyi anlamalarına ve stratejik düşünmelerine yardımcı olur. İkinci faydası *müşteri geri bildirimini teşvik etmesidir*. Müşterilerin hangi unsurlara daha çok değer verdiğini anlamak için müşterileri iyi tanımak gerekir. İşletmenin müşteriler ile etkileşiminin artması daha çok fikir geliştirilmesini sağlar ve bu durum inovasyonu destekler. Üçüncü faydası *tekrarlayabilmeyi sağlamasıdır*. Kapsamlı büyük değişiklikler yerine *sürekli iyileştirmeyi* hedeflemek işletmenin hızlı bir şekilde değişiklik yapabilmesini sağlar, inovasyonu hızlandırır ve kolaylaştırır. Küçük değişiklikler yapmak hem uygulamada kolaylık sağlar hem de değişime direncini azaltır. Dördüncü faydası *çalışanları teşvik etmesidir*. Yalın yöntemlerin uygulanması işletmenin tüm çalışanlarının kolektif yaratıcılığından faydalanmasını sağlar; çalışanların sürece katılarak fikir ve çözüm üretmeye teşvik edilmesi ise motivasyonlarını ve sahiplenmelerini artırır. Beşinci faydası ise *kültürel değişim yaratmasıdır*. Yalın yöntemler, çalışanları inovasyonu günlük bir alışkanlık haline getirmeye teşvik eder ve böylece inovasyon yukarıdan aşağıya yönlendirilmek yerine kendiliğinden gerçekleşmeye başlar. Bu durum, çalışanların sorumluluk almasını ve inisiyatif kullanmasını sağlamakla birlikte, fonksiyonlar arası iş birliğini ve iletişimi de geliştirir. Yalın yöntemler, inovasyon için gerekli kültürel dönüşümü hızlandıran ve inovasyon kültürünün temellerini oluşturan pratik uygulamalar olarak düşünülebilir. Değerin belirlenip israflardan ve fazlalıklardan arındırılarak yeniden tanımlanması süreci, çalışanları analitik olmaya ve yaratıcı düşünmeye motive edebilmekte, yetkinliklerini artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara yeteneklerini

gösterme ve fikirlerini paylaşma fırsatı vermektedir. Tutarlı bir şekilde uygulandığında çalışanların becerileri gelişmekte, yaratıcılık ve inovasyon içselleştirilmekte ve böylece kültürel değişim gerçekleşmektedir. Yalın yöntemleri kullanan işletmeler hem inovasyon hem de çalışan katılımının artması açısından iki yönlü fayda sağlamaktadır (Gomez, 2019, E.T: 01/11/2022).

Yalın Organizasyon ve Yönetim

Yalın düşüncenin işletme fonksiyonlarına entegrasyonu ile; gereksiz aşamaları ortadan kaldıran, faaliyetleri bir akış düzeninde gerçekleştiren, çalışanları çapraz fonksiyonel takımlar şeklinde hedefe yönlendiren ve sürekli gelişmeyi hedefleyen *yalın organizasyon* ve *yalın yönetim* kavramları ortaya çıkmıştır. *Yalın organizasyon*, müşteriye odaklanarak değeri artıracak ve israfı azaltacak bir yapı oluşturmak olarak tanımlanabilir. Yalın organizasyonlar müşterilerinin değer vermediği faaliyetleri belirleyerek ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. İsrafı, değişkenliği ve katılığı azaltmak için süreçlerin ve değer akışlarının sistematik olarak analiz edilmesi ürün kalitesi ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu tür işletmelerde, tüm çalışanların yeni fikir ve önerilerle katkıda bulunduğu sürekli iyileştirme ve esnek çalışma yaklaşımları da uygulanmaktadır (De Raedemaeker, Handscomb, Jautelat, Rodriguez ve Wienke, 2020, 2-5).

Yalın yönetimin amacı verimliliği artırıp israfı azaltarak mükemmele ulaşmaktır. Bu nedenle, faaliyetleri bir bütün olarak değerlendirerek süreçlerin daha hızlı ve akışkan olabilmesi için değer yaratmayan ve süreçleri kesintiye uğratan unsurları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Bu süreçte organizasyondaki tüm birimlerin birbiri ile uyumlu ve yakın ilişkiler içinde çalışması gerekmektedir. Yalın yönetim yaklaşımı çalışanların da daha fazla sorumluluk almasına, yetkinlik ve becerilerini geliştirmelerine neden olmakta ve sonuç olarak daha az kademeli, yalın bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır. Yalın yönetim; “geleceği öngörme”, “duyarlılık”, “bütüncüllük”, “dinamiklik” ve “tutumluluk” olmak üzere beş temel yaklaşıma dayanmaktadır. *Geleceği öngörme yaklaşımı*; geleceğe yönelik detaylı öngörülerde bulunabilme yeteneğinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. *Duyarlılık yaklaşımı*; işletmenin iç ve dış çevrede gerçekleşen değişimleri kapsamlı olarak analiz edebilmesi ve uyum sağlayabilmesine odaklanmaktadır. *Bütüncül yaklaşım*; işletme ve çevresini bir bütün olarak ele almaya ve karmaşık sistemlerde işletmenin devamlılığını sağlamaya odaklanmaktadır.

Dinamik yaklaşım; tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanmaktadır. *Tutumluluk yaklaşımı* ise; her türlü israfın önlenmesi ve kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır (Düren, 2002: 84).

Günümüzün global düzeyde rekabetçi ve dinamik pazarlarında işletmeler, rekabet güçlerini geliştirmeyi ve sürdürmeyi sağlayacak stratejiler benimsemek zorundadır. Bu açıdan kritik öneme sahip iki strateji *yalın yönetim* ve *inovasyon* olarak öne çıkmaktadır. Inovasyon müşteri talebindeki, rekabetteki ve teknolojik ilerlemelerdeki değişimlere yanıt vererek rakiplerden farklılaşmayı sağlayan bir stratejidir (Damanpour vd., 2009: 652-653). Literatürde, işletmeler tarafından hem yalın yönetim hem de inovasyon stratejilerinin aynı anda başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanamayacağına dair farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar yalın kültürün inovasyon kültürüyle çelişmediğini ve onu daha çok geliştirebileceğini savunmakta, bazıları ise inovasyona etkisi olmadığını ya da inovasyon kültürü ve performansı ile negatif ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Hem yalın felsefe hem de inovasyon işletme başarısının itici güçleri olabildiğinden her ikisinin de başarılı bir şekilde uyumlaştırılması halinde işletmelerin önemli faydalar ve uzun vadeli rekabet avantajı elde edeceği öngörülebilir. Ancak bu konuda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Chen ve Taylor iki farklı dönemde yalın felsefenin bir işletmenin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini incelemiş ve yalın felsefeyi benimseyen işletmelerde bazı inovasyon türlerinin, özellikle de radikal inovasyonların, ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğunu öne sürmüşlerdir (Chen ve Taylor, 2009: 829; 2012: 1923). Johnstone ve arkadaşları da (2011) inovasyonun mevcut duruma meydan okuyan, başarısızlığı tolere eden, risk almayı teşvik eden, çalışanlara önemli esneklikler sağlayan yapısı ile, yalın felsefenin gereksiz faaliyetleri ve israfı ortadan kaldırıp standartlaştırma ve sürekli iyileştirme yoluyla mükemmelliği hedefleyen yapısının uyumlu olmadığını öne sürmektedir. Araştırmacılar, günlük faaliyetlere fazlaca odaklanmanın yaratıcılığı olumsuz etkileyeceğini, bu nedenle de bir işletmede inovasyon ve yalın felsefenin birlikte olmaması gerektiğini savunmaktadır (Johnstone vd., 2011: 54-55). Çeşitli açılardan bu görüşü destekleyen başka araştırmacılar da bulunmaktadır. Karşıt görüşteki araştırmacılar ise, işletmelerin yalın felsefeyi uygulaması ile inovasyon için daha fazla zamana ve kaynağa sahip olacaklarını, müşterilerini daha iyi tanıyacaklarını öne sürmektedir. Gautam ve Singh (2008), işletmelerde yalın felsefenin uygulanmasının işletme başarısını önemli derecede etkileyen inovasyon türlerini geliştirdiğini öne sürmektedir (Gautam ve Singh, 2008: 314).

Chesbrough ve Garman (2009) ise, işletmelerde hem yalın felsefeyi hem de inovasyonu en iyi şekilde entegre etmenin yönteminin açık inovasyon olduğunu öne sürmektedir. Özellikle içeriden dışarıya gerçekleştirilen açık inovasyonda, inovasyonla ilgili çalışmaların işletme dışında gerçekleşmesi kaynak tasarrufu yapılmasını sağlamaktadır. Bu süreçte ekosistemle daha yakın ilişkiler geliştirilerek inovasyon faaliyetleri desteklenmektedir. Bununla birlikte, işletmenin kullanmadığı teknoloji, patent, faydalı model gibi varlıklarını satması veya lisanslaması gibi yöntemlerle gelir de yaratabilmektedir (Chesbrough ve Garman, 2009: 70).

Abdallah ve arkadaşları (2019), sekiz ülke ve üç sektördeki iki yüzden fazla imalat işletmesini kapsayan çalışmalarında, bir inovasyon ortamının yalın kültürle çelişmediği sonucuna varmışlardır. İnovasyon odaklı işletmeler, inovasyon için iç çevresel hazırlığı geliştirmek amacıyla yalın yönetimin hem yumuşak hem de katı uygulamalarını benimsemektedirler. Yalın yönetimin yumuşak uygulamaları davranışsal boyutlara odaklanmakta; yönetimin sahiplenmesi, yönetsel faaliyetler, ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, eğitim, tedarikçi ve müşterilerle ilişkiler gibi konuları kapsamaktadır. Katı uygulamalar ise, süreçleri iyileştirmek amacıyla analitik ve teknik boyutlara odaklanarak süreç akışları, fiziksel yapı, hata önleme yöntemleri gibi teknik uygulamaları içermektedir. Çalışmanın sonuçları, yalın yönetimin yumuşak ve katı uygulamalarının inovasyon performansına belirgin bir etkisi olmadığını, ancak işletmenin bir inovasyon yönelimine sahip olmasının hem yalın yönetimi hem de inovasyon performansını geliştirmek için hayati önem taşıdığını göstermektedir. Başka bir deyişle, yeni fikirlere açıklığı teşvik eden ve organizasyonel çabaları inovasyon hedefine doğru yönlendiren bir organizasyon kültürü geliştirmek, yalın felsefe ve yalın yönetim uygulamaları ile çelişmemekte aksine olumlu etkilemektedir (Abdallah vd., 2019: 239-246).

Yalın yönetim pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından sadece bir iyileştirme yöntemi olarak düşünülmektedir. Özünde, tüm işletmeyi organize edebilen bir iş yapma yöntemi ve yönetim yaklaşımıdır. İşletmenin faaliyetlerini daha az maliyetle, daha hızlı ve daha fazla değer yaratarak yürütmesini sağlamaktadır. İnovasyon ise yeni iş fırsatları yaratmak ve mevcudu geliştirmek için yaratıcı yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, iş yapış şekillerine odaklanmaktadır. Yalın yönetim işletmeleri mevcut performanslarını

iyileştirmeye, bununla birlikte yeni talepleri/ ihtiyaçları karşılamaya ve *sürekli olarak yeni ürün/hizmet/süreçler geliştirmeye* yönlendirmektedir. Çalışanları yeni ürün/hizmet, süreç ve çalışma yöntemleri geliştirmeye teşvik eden inovasyon odaklı bir organizasyon kültürünün yalın yönetimle ilgili uygulamaları engellemekten çok desteklediği ve kolaylaştırdığı öngörülebilir. İnovasyon kültürü işletmeyi inovasyon yönelimli olmaya ve yarattığı değeri artırmaya yönlendirmektedir ve bu da yalın yönetimin temel amaçlarıyla uyumludur. Bununla birlikte, tersine bir etkileşimden de söz etmek mümkündür. Yalın yönetim kültürünü benimseyen bir organizasyon kültürünün inovasyon odaklı çalışmaları destekleyeceği ve çalışanların değişime daha az direnç göstereceği de öngörülebilir. Yalın yönetimin temel ilkeleri, uygulamaları ve araçları inovasyon sürecini destekleyici olabilmektedir. Değer yaratan inovasyonlar sadece yeni ürün/hizmetler ile sınırlı değildir. İş modeli inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon gibi işletme sistemine dönük alanları da kapsamakta ve buralarda da farklılaşmaya odaklanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, inovasyon kültürü ile yalın yönetim felsefesinin birbirini kuvvetlendirici etki yaptığını, sinerji oluşturduğunu öngörmek çok daha olasıdır (www.lean.org, E.T: 17/12/2022).

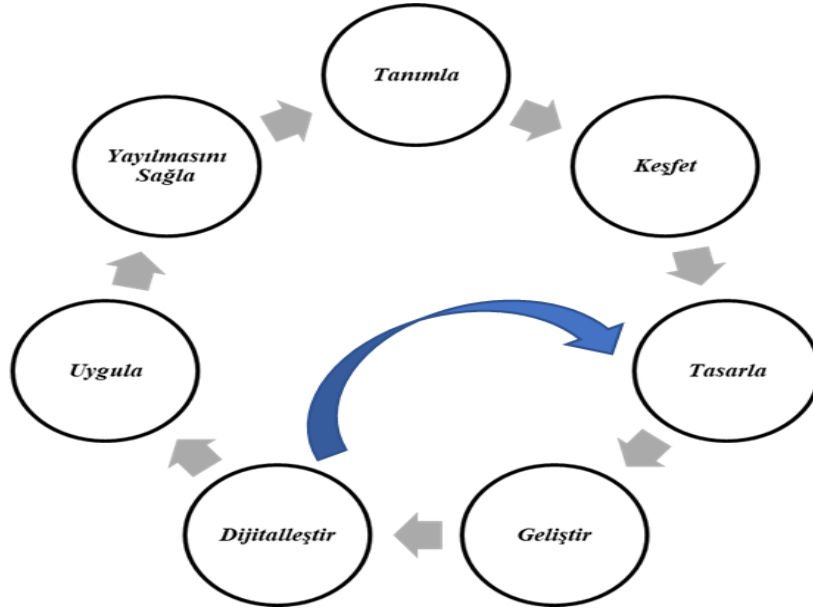
Günümüzde dijitalleşme tüm sektörleri beklenmedik şekilde ve derinden etkilemekte ve yeni sektörler yaratmaktadır. Değişimin hızı ve dijitalleşmenin artması, işletmelerin inovasyon ile ilgili de yeni düşünme biçimleri ve yaklaşımlar geliştirmesini gerektirmektedir. Müşteri odaklılığa, değeri artırmaya, sürekli iyileştirmeye, hızlı öğrenmeye ve israfın önlenmesine odaklanan yalın ilkeler bu yeni düşünce biçimini yönlendirmektedir (Euchner, 2018: 8-9). Her ne kadar hem akademik alanda hem de uygulamada iki yaklaşımın aynı anda kullanılıp kullanılamayacağı ile ilgili farklı düşünceler olsa da yalın yönetim ve inovasyon işletmelerin uzun vadeli hayatta kalması için gerekli olan temel stratejilerdir (Nicoletti, 2015: 31). İşletmeler rekabet gücü kazanmak, çevredeki değişimleri izleyerek fırsatları yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için stratejilerini hızlı değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdırlar. Günümüzde, daha öngörülebilir sonuçlar ile daha hızlı inovasyonlar geliştirmek stratejik bir zorunluluktur ve yalın felsefe buna uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde inovasyon potansiyelini artırmak için kültür ve yapı oluşturulurken yalın felsefe göz önüne alınmalıdır. Abdallah ve arkadaşları (2019) alışmalarından elde ettikleri sonuçlara dayanarak, yalın yönetimin

inovasyon ortamını çeşitli yönlerden tamamladığını ve geliştirdiğini, bu nedenle de işletmelerin iki stratejiden birine odaklanmak yerine iki stratejiyi aynı anda benimsemeleri gerektiğini öne sürmektedir (Abdallah v.d., 2019: 253-254).

Yalın İnovasyon

Yalın inovasyon literatürde göreceli olarak yeni gündeme gelen ve kısıtlı sayıda çalışmanın olduğu bir konu olmakla birlikte, bu alanda önemli çalışmalar bulunmaktadır. Nicoletti (2015) çalışmasında, özellikle inovasyon yoğun sektörlerde inovasyon sürecinin iyileştirilmesinin bir rekabet avantajı yarattığını ileri sürmektedir. *Yalın ilkelerin ve dijital teknolojilerin* inovasyon sürecine entegre edilmesinin işletmeleri rakiplerinden *daha hızlı ve verimli* hale getirmeye yardımcı olduğunu ve bunun da başarı için kilit rol oynadığını belirtmektedir. Kısaca “yalın inovasyon” olarak adlandırılan bu inovasyon süreci sırasıyla; “*tanımla, keşfet, tasarla, geliştir, dijitalleştir, uygula ve yayılmasını sağla*” olmak üzere yedi aşamadan oluşan döngüsel bir inovasyon modelidir. Yalın inovasyon modeline göre; inovasyon için temel oluşturacak kapsamın tanımlanması aşamasıyla başlayan döngü, bir ürün/süreç/iş modeli veya organizasyonel inovasyon potansiyeli için yeni fikirlerin keşfedilmesiyle devam etmektedir. Bu aşamayı, yeni fikrin kapsamı ve faaliyetlerin sıralamasını içeren tasarım aşaması takip etmektedir. Sonraki aşama olan geliştirme aşamasında ise, fikir uygulanabilir bir inovasyon haline getirilmektedir. Dijitalleştirme aşamasında teknoloji mümkün olan en yüksek seviyede kullanılmakta, bu aşamada elde edilen bilgiler tasarım aşamasına geribildirim olarak katkı sağlamaktadır. Takip eden aşama olan uygulama aşamasında ise, inovasyon hayata geçirilmekte ve destekleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Uygulamayı takip eden yayılma aşamasında ise iki temel faaliyet bulunmaktadır. Bunlardan biri gerekli grupları inovasyonu benimsemeye ve kullanmaya teşvik etmek; diğeri ise inovasyonu potansiyel kullanıcılara ulaştırmak ve yaymaktır. Yaygınlaşma sürecinden elde edilen bilgiler inovasyon kapsamının belirlendiği tanımlama aşamasına geribildirim sağlamak ve süreç bir döngü olarak devam etmektedir. İnovasyon süreçlerinin yeniden tasarlanarak yalınlaştırılması ve dijitalleştirilmesi sayesinde; müşteri geribildirimleri erkenden ve sıklıkla alınarak ürün geliştirme döngüsündeki kayıplar azaltılmakta, sürecin verimliliği artmakta, geliştirme süreci maliyetleri düşürülmekte ve pazara sunma süresi kısalmaktadır. Yalın inovasyon modeli, kullanıcıları sürece dahil etmeden

detaylı planlamalar yapmak yerine denemeye ve deney yapmaya öncelik vererek sürekli iyileştirme sağlamaktadır (Nicoletti, 2015: 29-35). Yalın inovasyon sürecinin yedi aşaması ve aralarındaki ilişki Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8: Yalın İnovasyon Sürecinin 7 Aşaması

Kaynak: Nicoletti, B. (2015). Optimizing Innovation With the Lean and Digitize Innovation Process. *Technology Innovation Management Review*, 5(3), 33.

Marion (2015) ise, yalın inovasyonu üç yeteneğin bir kombinasyonu olarak tanımlamakta ve bunların birlikte kullanılmasının inovasyon sürecinin etkililiğini artırdığını öne sürmektedir. Bunlardan *ilki* inovasyon için fırsatları görebilme ve tasarım odaklı düşünme yöntemini kullanarak müşterileri daha iyi anlayabilme yeteneğidir. *İkinci* ise; fırsatlardan yararlanmak üzere geliştirilen inovasyon fikrini hızlı bir şekilde ve kaynakları verimli kullanarak geliştirebilme yeteneğidir. Geliştirme sürecinde “prototipleme”, “öğrenme”, “doğrulama” ve “iyileştirme” yetenekleri de önemli olmaktadır. *Üçüncüsü* ise; inovasyon yönetiminin ve proje ekiplerinin israfı azaltmaya, süreçleri giderek daha da iyileştirmeye ve inovasyonu engelleyen bürokrasiyi ortadan kaldırmaya olanak tanıyan yalın yöntemleri uygulama yeteneğidir. Bu üçlü yaklaşımın kullanıldığı yalın inovasyon ile hem inovasyon sürecinin hem de yenilikçi fikir değerlendirme süreçlerinin daha etkin hale getirilmesi mümkün olmaktadır (Marion, 2015, E.T: 18/10/2022).

İşletmeler yalın inovasyonun ilk adımı olan tasarım odaklı düşünme yöntemini kullanarak müşterileri hakkında daha derin bilgi edinebilmekte, yeni fikirler geliştirebilmekte, düşük maliyetler ile denemeler yaparak daha hızlı ve daha öngörülebilir inovasyonlar yapabilmektedir. Bu yöntem çalışanlara fırsatları daha iyi anlama, potansiyel müşterilerden bilgi almanın farklı yöntemlerini bulma ve bilgileri daha iyi yorumlama becerileri kazandırmayı gerektirmektedir. Bu yöntemi gündeme getiren David Kelley' nin, araştırmalarına yardımcı olduğu *Hasso Plattner Tasarım Enstitüsü*, tasarım odaklı düşünme yöntemini beş aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar; “empati kurmak, tanımlamak, fikir üretmek, prototiplemek ve test etmek” olarak sıralanmaktadır. *Empati kurmak*; gerçek ihtiyaçlarını keşfetmek için müşterileri gözlemlemek ve onlarla etkileşim kurmak anlamına gelmektedir. *Tanımlamak*; çözülecek problemi, karşılanacak müşteri ihtiyacını belirleme aşamasını kapsamaktadır. *Fikir üretmek*; belirlenen probleme/ihtiyaca özel olası çözümleri geliştirebilmek için beyin fırtınası gibi teknikler kullanarak fikir geliştirme aşamasıdır. *Prototiplemek*; önceden belirlenmiş kriterlere göre en iyi fikri seçmek için ekip olarak çalışmak ve fikri şekillendirmek olarak tanımlanmaktadır. *Test etmek aşaması ise*; prototipin kullanıcılarla test edildiği ve geri bildirimlerine göre iyileştirmelerin yapıldığı aşamayı kapsamaktadır (Hasso Plattner Institut, E.T: 18/10/2022). Günümüzde en kritik yönetim zorlukları arasında inovasyon süreçlerinin hızını ve etkinliğini artırmak yer almaktadır. Bu nedenle de çoğu işletme tasarım odaklı düşünme yöntemini geleneksel inovasyon süreçlerine entegre ederek, inovasyon yönetimi yaklaşımlarını bu yöntem doğrultusunda güncellemektedir (Kelley ve Kelley, 2014: 37). Tasarım odaklı düşünme yöntemi, geleneksel yöntemlerin yarattığı çeşitli kısıtlamaları aşmayı sağlayarak inovasyon süreçlerinin çevikleşmesine ve daha etkin olmasına katkıda bulunmaktadır (Cooper ve Sommer, 2018: 24-25).

İnovasyon sürecine yalın felsefenin uygulanması müşterilerin tam olarak neyi, ne zaman ve nerede istediklerini hızla ve detaylı olarak anlamayı, bu ihtiyacı karşılayacak çözümleri en az israfla, en düşük maliyetle ve yüksek doğrulukla üretmeyi hedeflemektedir (Ostbo vd., 2016: 31). İşletmeleri dinamik bir inovasyon süreci gerçekleştirmeye, sonuçları öngörülebilir inovasyonlar yapmaya ve müşteri geribildirimlerini hızlı bir şekilde almaya yönlendirerek pazara başarılı inovasyonlar sunmalarını sağlamaktadır (Ries, 2011: 10-11). Hızlı ve esnek olmanın gerektiği bir

dünyada fırsatları önceden görebilmek, bunları düşük maliyetlerle inovasyona dönüştürmek ve başarılı olup olmayacağını hızlıca test edebilmek önemli bir avantaj yaratmaktadır. Özellikle ürün inovasyonuna odaklanan işletmelerde araştırma ve geliştirme süreçleri zaman alan, maliyetli ve zorlu süreçler olabildiğinden bazı işletmelerin inovasyona çekingen yaklaşmasına neden olmaktadır. Bu açıdan, *müşteri değerini artırırken riski en aza indiren* bir yaklaşım olarak *yalın inovasyon* önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ürünleri daha kısa sürede ve daha az kaynakla pazara sunmayı sağlayarak işletmenin kârlılığını iyileştirebilmekte, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin başarısını ve süreçlerin verimliliğini artırabilmektedir. Bununla birlikte, işletmeleri çeşitli olasılıkları sürekli olarak test etmeye ve ürünlerini gözden geçirmeye yönlendirerek başarılı işletmelerde yaygın görülen bir tuzaktan, mevcut başarıları ile yetinmenin getirdiği ataletten korumaktadır (Marion, 2015, E.T: 18/10/2022).

İşletmeler entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanarak ekonomik değer yaratacak, büyüme sağlayacak ve rekabet gücünü artıracak inovasyonlar geliştirmekte zorlanabilmektedir. İşletmede kültürel bir dönüşüm gerçekleştirilmesi ve inovasyon yönetim sistemi bulunması her zaman rekabet avantajı yaratmamaktadır. Bu nedenle, öngörülebilir inovasyona yönelmek başarı şansını artırabilmekte ancak işletmenin inovasyon stratejisi ve alışkanlıklarından etkilenmektedir. İşletmede inovasyonun temel bir hedef olarak benimsediği net bir strateji olmalı, inovasyonun her kademedeki içselleştirilmesi ve günlük rutinin bir parçası olabilmesi için doğru kültür, yöntem ve araçlar bulunmalıdır. Güçlü ve rekabetçi bir inovasyon stratejisinin sürekli hale gelebilmesi için yalın, uygun maliyetli, kolay uygulanabilir ve bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmakta; yalın inovasyon işletmenin inovasyon kültürünü, süreçlerini ve yapısını geliştirmek için bütünsel bir yaklaşım sağlayarak bu ihtiyacı karşılayabilmektedir (Frederick, Lam ve Martin, 2014: 99-105). Yalın inovasyon özünde müşterileri iyi anlamayı, ürün veya hizmetleri müşteriler ile tasarlamayı ve denemeler yaparak başarı oranını artırmayı, riski ve kaynak israfını azaltmayı hedeflemektedir. Başarı oranının artması inovasyona olan inancı ve motivasyonu da destekleyeceği, müşteriler ile derin ilişkiler kurmanın yenilikçi fikirlerin niteliğini artıracığı da öngörülebilir. Global düzeyde yaşanan yoğun rekabet, yeni girişimler, hızla değişen teknoloji işletmelerin daha çevik ve kaynak verimli olmasını, daha fazla risk almasını ve çalışanlarını güçlendirmesini gerektirmektedir. Bu açıdan, işletmeler

inovasyon sürecinde yeni bir yaklaşım geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır ve yalın inovasyon bu ihtiyacı karşılayacak bir yöntem olarak düşünülebilir (Marion 2015, E.T: 18/10/2022).

2.3.5. Covid-19 Pandemisinin İş Dünyasına Etkileri ve İnovasyon İlişkisi

Covid-19 pandemisinin başlangıcı 2019 yılının sonlarında ilk olarak Çin’de ortaya çıkmasıyla olmuştur. Ocak 2020 tarihinde global ölçekte bir halk sağlığı tehdidi olarak acil durum ilan edilip, Mayıs 2023 tarihinde de hala tehdit olmaya devam etse de acil durumun sona erdiğinin duyurulmasına kadar geçen üç yılı aşkın sürede (www.bloomberght.com, E.T: 25/05/2023) toplumsal, sektörel ve bireysel düzeyde etkileri devam etmektedir. Bu pandemi, geçmişte yaşanan krizlerden farklı olarak kısıtlı bir bölge veya zaman dilimi ile sınırlı kalmamış, geniş bir alana yayılan ve uzun süren etkileri geri dönüşü olmayan yeni bir süreç başlatmıştır. Global ölçekte ekonomik faaliyetlerde pek çok sektörü etkilemiş, geniş bir alana yayıldığı için kontrol altına almak zorlaşmış ve daha önce benzeri görülmemiş kesintilere yol açmıştır (Rodrigues, Franco, Sousa ve Silva, 2021: 1). Pandemiye kontrol altına almak için dünya çapında alınan tedbirler geniş bir alanda etkili olmuş; ekonomik, toplumsal ve bireysel düzeyde önemli değişikliklere yol açmıştır. İş hayatı ve sosyal hayatı da etkileyerek yaşam tarzını da değiştiren bu durum, tüm dünyada milyarlarca insanı derinden etkilemiştir (Hosseinzadeh, Zareipour, Baljani, Rezaee ve Moradali, 2022: 129).

Pandeminin global ölçekte yarattığı ve üç yıldan fazla süredir devam eden kriz ortamında organizasyonel dayanıklılık pek çok işletme yöneticisinin gündeminde en önemli stratejik öncelik olmuştur. Literatürde organizasyonel dayanıklılık kısaca “*öngörü*”, “*başa çıkma*” ve “*iyileşme*” olarak adlandırılabilir üç yeteneği içeren bir yapı olarak tanımlanmaktadır. “*Öngörü*; kötü bir şey olacağını tahmin etme yeteneği”, “*başa çıkma*; kötü bir şeyin daha da kötüye gitmesini önleme yeteneği” ve “*iyileşme*; kötü bir olaydan kurtulma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle organizasyonel dayanıklılık, işletmelerin hayatlarını tehlikeye atacak potansiyel tehditlere yanıt verebilme ve oluşabilecek olumsuzluklara karşı gerekli tepkileri verebilme kapasitesi olarak da tanımlanabilir. Covid-19 pandemisinin yarattığı geniş kapsamlı ve yıkıcı kriz durumu, organizasyonel dayanıklılığı daha da önemli hale getirmiştir. İşletmelerin pandemi sürecinde yaşanan ekonomik ve sosyal krizlere

yaklaşımı, kısa ve uzun vadede iş yapma biçimlerini gözden geçirerek yeniden tasarımları organizasyonel dayanıklılık düzeylerini belirlemiştir. Bu tarz bir kriz durumuyla karşılaşan bir işletme dinamik ve çevik bir şekilde harekete geçebilir ve zorlu koşullara hızla adapte olabilirse dayanıklılığı sağlayabilmektedir (Rodrigues vd., 2021: 2-3).

Kraus ve arkadaşları (2020), beş farklı Avrupa ülkesindeki aile şirketleri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işletmeler, Covid-19'un yarattığı beklenmedik zorluklara kısa vadede uyum sağlamak ve uzun vadede bu krizden güçlenerek çıkabilmek için üç farklı strateji olarak düşünülebilecek önlemler uygulamışlardır. Araştırma bulguları, her sektörden ve her ölçekten işletmenin kısa sürede iş modellerini değişen çevre koşullarına nasıl uyarladığını ve bu sürecin bilinçli olmayan ancak önemli bir kültürel değişime de yol açtığını göstermektedir. Bu süreçte hem işletme içinde daha güçlü bir dayanışma ve uyum oluşmuş hem de işletmenin dijitalleşme seviyesi artmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler pandeminin yarattığı kriz durumuna işletmelerin verdikleri tepkilerinin beş başlıkta toplandığını göstermektedir. Bunlar; mali yapıyı koruma, operasyonları sürdürme, iletişimi kesmeme, iş modellerini gözden geçirme ve işletme kültüründe değişiklikler olarak ortaya çıkmıştır. Kültürel değişiklikler, dijitalleşme düzeyinin artmasından kaynaklanan değişikliklerin yanında çalışanlar arasında dayanışma duygusunun gelişmesi şeklinde de ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, elde ettikleri bulguları diğer çalışmalar ve literatür ile birlikte değerlendirerek, aile işletmelerinin bir kriz durumunda kısa ve uzun dönemli olarak kullanabilecekleri “*stratejik tepki modeli*” geliştirmişlerdir. “*Kısa ve uzun vadeli müdahaleler modeli*” adını verdikleri bu modele göre; bir kriz durumunda işletmeler araştırmacıların “*tasarruf*”, “*azim*” ve “*inovasyon*” olarak adlandırdıkları üç aşama yaşamaktadırlar. Her bir aşamada uygulanabilecek kısa vadeli geçici çözümler ve uzun vadeli stratejik kararlar farklılaşmaktadır. Örneğin inovasyon aşamasında, bir işletmenin kısa vadeli çözümü mevcut iş modelinin geçici olarak yeni koşullara uyarlanması, uzun vadede ise yeniden tasarlanarak iş modeli inovasyonu yapılması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kriz ve kaos durumlarının işletmede adaptasyonu ve inovasyonu tetikleyebileceğini gösteren çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, imkanların kısıtlı olması

dijital araçların benimsenmesini, dijital süreçlere ve teknolojilere uyum sağlamayı artırmaktadır. Dijitalleşmeye uyumun artması ile birlikte teknoloji kullanımının faydasına olan inanç ve sahiplenme de artmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak, yeni ve beklenmedik fırsatların fark edilmesini sağlayan kültürel bir dönüşüm ortaya çıkmaktadır (Kraus vd., 2020, 1068-1085).

Covid-19 pandemisi ile yaşanan süreç hangi sektörde, hangi ölçekte ve dünyanın neresinde olursa olsun tüm işletmeleri etkilemiş, mevcut işleyişlerinde küçük ya da büyük değişiklikler ve inovasyonlar yapmaya zorlamıştır. Bu değişiklikler ürün veya hizmetlerde, bunların müşteriye ulaşma ve sunma şekillerinde olabildiği gibi işletmenin organizasyonel yapısında, süreçlerinde, teknolojik altyapısında, dijitalleşme düzeyinde, stratejilerinde ve iş yapış şekillerinde olabilmektedir. Uzaktan çalışma, uzaktan eğitim, sanal mülakat, sanal toplantı/konferans/etkinlik/fuar, temassız teslimat, uzaktan tamir/servis hizmeti, tele-tıp uygulamaları, dijital bankacılık işlemlerinin kapsamının genişlemesi gibi uygulamalar bu kapsamda karşılaşılan örneklerdendir. Teknoloji tabanlı bu uygulamaların hemen her sektörde farklı yansımaları olmuştur. Bu tarz *uzaktan* hizmetlerle birlikte e-ticaret ve temassız ödeme alışkanlıklarındaki ciddi büyüme işletmelere dijital teknolojilere uyumlanma zorunluluğu yaratmıştır. Bu süreçte bazı işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için yeni yöntemler geliştirmenin yanında, her kriz ortamının içinde barındırdığı fırsatları da görerek geçici veya kalıcı yenilikçi çözümler geliştirmişlerdir. Bunlara; otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmaların solunum cihazı üretmeye başlaması, tekstil ve moda sektörünün maske üretimine yönelmesi, e-ticaret kanallarındaki talep artışına bağlı olarak yaşanan gelişmeler, kurumlarda uzaktan ve/veya hibrid çalışmanın artması gibi örnekler verilebilir. Bu uygulamalardan bazıları pandeminin şiddetinin ve etkilerinin azaldığı dönemlerde ve sonrasında da devam etmiştir. Pandemi öncesinde inovasyonu önceliklendiren, bu konudaki becerilerini geliştirmeye çalışan, organizasyonel yapı ve süreçlerini inovasyonu destekleyecek şekilde yapılandırmış işletmelerin bu süreçte çok daha hızlı adapte olduğu, fırsatları daha erken görüp harekete geçtiği söylenebilir (McKinsey, 2021, E.T: 30/03/2022).

Büyük krizler kapsamı ve etkileri açısından farklı olsa da önemli değişimler yaratmanın yanında inovasyona da ilham vermekte ve inovasyonu tetiklemektedir.

Covid-19 pandemisi de kapsam ve etki açısından yaşam biçiminden iş yapış şekline kadar geniş bir alanı etkilemiş ve kapsamlı değişimler yaratmıştır. Bu değişimlerin bir kısmı kalıcı olmuş ve bazı temel değişiklikler yaratmıştır. Covid-19 pandemisinin en büyük etkisi ise, her alanda dijital dönüşümü beklentilerin çok ötesinde hızlandırması ve kapsamını genişletmesidir. İşletmeler bu yeni durumdan nasıl etkileneceklerini öngörmekle birlikte, bir sonraki tetikleyicinin ne olabileceğini ve bugünden nasıl hazırlanabileceklerini de düşünmelidirler (Schiller, 2020: 4-5). İnovasyon, uzun yıllardır pek çok işletmenin öncelikli gündeminde yer almaktayken, pandeminin yarattığı koşullar nedeniyle daha da öncelikli hale gelmiştir. Boston Consulting Grup (BCG) tarafından uzun yıllardır global ölçekte gerçekleştirilen “*En İnovatif Şirketler*” araştırmasının 2021 sonuçlarına göre; inovasyonu ilk üç öncelik olarak bildiren işletmelerin sayısı on puanlık bir artış ile %75’e ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ağırlıkları sektöre ve hazır olma durumuna göre değişse de üst düzey yöneticilerin inovasyonu işletmelerinin temel yetkinliği haline getirmek ve bu kritik yeteneği geliştirmek için odaklandığı beş ortak konu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “*iş modeli inovasyonunu sürdürmek, müşteri anlayışını yükseltmek, inovasyon çarkının dönmesini sağlamak, ana işi dijital olarak dönüştürmek ve kurumsal girişimden etki yaratmak*” olarak sıralanmaktadır. İş modeli inovasyonu, işletmenin hem değer önerisini hem de çalışma modelini aynı anda değiştiren bir inovasyon türüdür. İşletmeler dijitalleşmenin yarattığı koşullar veya kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla, ana faaliyet alanlarındaki iş modellerini kısmen veya tamamen değiştirebilmekte ya da yakın alanlarda yeni iş modelleri oluşturabilmektedir. Covid-19 pandemisinin etkileri birçok işletmenin iş modellerini büyük oranda değiştirmesine neden olmuştur. Bununla birlikte; işletmelerin birçoğu müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini takip etmekte, ancak elde ettiği verilerden içgörüler oluşturma ve harekete geçme konusunda pasif kalmaktadır. Başarılı işletmeler, değişen veya yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını anlamak, bu doğrultudaki fırsatları belirlemek ve en etkili inovasyonları geliştirmek için çeşitli yaklaşımlar kullanmaktadır. İşletmeler için müşterilerin *neyi, ne zaman ve nerede* satın almak istedikleri bilgisi ile birlikte *neden* satın almak istedikleri bilgisi de çok kritiktir. İnovasyon açısından önemli fırsatların neler olduğu veya ne tür engellerle karşılaşılacağı bu kritik sorunun cevabına göre şekillenmektedir (Baeza vd., 2021, 9-10). Krizler ve yıkıcı etkiler işletmelerin yeni

koşullar hakkında düşünmelerini sağlamakta ve bu durumda inovasyon işletmelerin stratejik olarak yenilenmesine odaklanmaktadır (Roy, Lampert ve Stoyvena, 2018: 263). İçgörülerini rekabette kazandıran uygulamalara dönüştürmek, inovasyona yönelik sistematik bir yaklaşım ve denemeler yapmayı gerektirmektedir. Başarılı işletmeler, içgörüye dayalı inovasyonu şirket kültürü, organizasyon yapısı ve liderlik tarzı ile bütünleştirerek, inovasyonu günlük rutinin bir parçası haline getirmekte, bir rekabet avantajı kaynağına dönüştürmektedir. Bu yaklaşım “*inovasyon çarkı*” olarak adlandırılan yeni bir kavrama dayanmaktadır ve bu kavram “günlük inovasyona güç veren içgörüye dayalı öğrenme döngüsü” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama göre, müşteriler ile her etkileşim çok sayıda ve nitelikli veri üretmektedir. Bu veriler içgörü oluşturmayı sağlayarak değer yaratacak inovasyon fırsatlarının belirlenmesini kolaylaştırmakta, veri ne kadar fazla ise o kadar fazla inovasyon fırsatı belirlenebilmektedir. İşletmede bu kavram içselleştirildiğinde verinin elde edildiği kapsam genişlemekte, sürekli yeni veriler ve bunlardan içgörüler üreten bir döngüye dönüşmektedir. Pandeminin yarattığı zorlu koşullar dijitalleşme ile ilgili tüm önyargıları ortadan kaldırmış, pek çok işletme için dijital dönüşüm en önemli öncelik olmuştur. Bu süreçte dijitalleşmenin en büyük katkılarından biri inovasyonu hızlandırması ve böylece yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri aracılığıyla rekabet avantajı yaratmasıdır. İnovasyon ise kriz durumlarında işletmelerin dayanıklılığını artırmaktadır (Baeza vd., 2021: 11-13). Uzun süren ve önemli değişimler yaratan krizler iş dünyasında kalıcı etkiler bırakmakta ve çoğu zaman kriz öncesi koşullara dönüş olanaksız olmaktadır. Bu tür dönemlerde inovasyon, uzun vadede işletmelerin hayatına devam edebilmesi için krize karşı önemli bir başa çıkma stratejisi olmakta ve işletmeye stratejik açıdan bir yenilenme getirmektedir. Krizler, yöneticilerin ve çalışanların sınırların dışına çıkmasını sağlayan yeni bir düşünme biçimini tetikleyerek stratejik fırsatları görebilmelerini de sağlamaktadır (Wenzel, Stanske ve Lieberman, 2021: 13).

Kriz dönemlerinde işletmeler için inovasyonları hızlı bir şekilde geliştirip uygulamak daha önemlidir ve açık inovasyon işletmenin inovasyon sürecini hızlandırabilmektedir. İnovasyonların işletme içinde yapılması şart değildir, işletme dışında da gerçekleştirilebilir. En çok değer yaratacak yenilikçi fikirler her kaynaktan gelebilir ve çoğu zaman da bu kaynak müşterilerin ya da kullanıcıların kendisidir. Açık

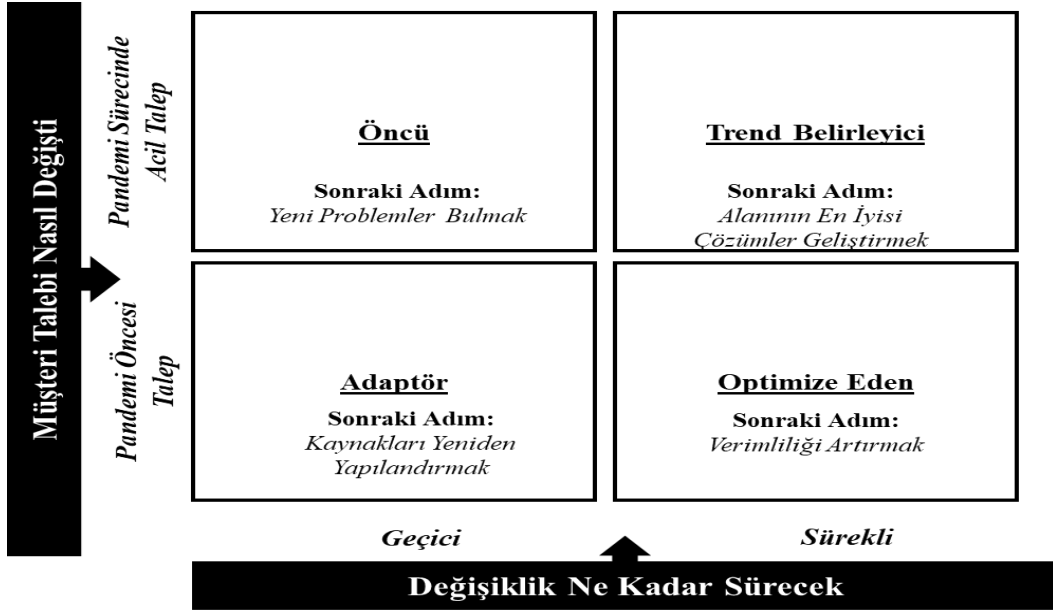
inovasyon hem kriz dönemlerinde hem de normal zamanlarda işletmelere daha fazla bilgi üretme, daha fazla deney yapma ve daha fazla uygulama yolu bulma olanağı sağlamaktadır (Chesbrough, 2020: 410-412).

Cromwell ve Kotelly (2020), Covid-19 krizine karşı işletmelerin tepkilerini analiz ettikleri çalışmaları sonucunda “Covid-19 Sırasında Şirket İnovasyon Profilleri” çerçevesini geliştirmişlerdir. Bu çalışmalarıyla işletmelerin pandemi sürecinde verdikleri tepkileri hangi yaklaşımla, “geleneksel inovasyon yaklaşımı” ile mi yoksa “yeni inovasyon yaklaşımı” ile mi verdiklerini ayırt etmelerini sağlamayı hedeflemişlerdir. İnovasyon açısından *geleneksel yaklaşımı* “mevcut müşteri talebini farklı bir yaklaşımla karşılamak” olarak, *yeni yaklaşımı* ise “pandemiden kaynaklanan yeni müşteri talebine yanıt vermek” olarak tanımlamaktadırlar. İşletmelerin bunu belirleyerek pandemi sonrası dönem için hangi değişimlerin kalıcı hangilerinin geçici olacağı konusunda bir öngöründe bulunabileceğini öne sürmektedirler. Talepteki değişikliklerin ne kadar süreyle geçerli olacağına bağlı olarak işletmeler gelecekteki inovasyon yeteneklerini değerlendirebilir. Bu çalışmaya göre, pandemi sırasında şirket inovasyon profilleri “*adaptör*”, “*optimize eden*”, “*trend belirleyici*” ve “*öncü*” olmak üzere dört profilden oluşmaktadır. Bu profiller, müşteri talebinin pandemi sürecinde ortaya çıkıp çıkmadığı ve bu değişimin kalıcı olup olmayacağı kriterleri birlikte değerlendirilerek belirlenmektedir. “*Adaptör*” işletmeler; ürettikleri ürün ve hizmetlere olan talepte pandemi sürecinde geçici değişiklikler olan ve bu nedenle de aynı ürün ve hizmetleri farklı yol ve yöntemlerle sunan işletmeleri ifade etmektedir. Temizlik ürünleri üreticisi şirketlerin pazarın talebi doğrultusunda yüzey dezenfektanı üretmesi ya da restoranların hizmet alanlarını hücresel yapılar şeklinde ayırması bu duruma örnek olarak verilebilir. “*Optimize eden*” işletmeler ise; öncesinde de var olan talebin pandemi sürecinde kalıcı değişikliklere uğradığı işletmeleri tanımlamaktadır. Bu tür işletmeler pandemi döneminde, talepteki değişime yanıt vermek için kaynaklarını yeniden yapılandırmışlardır. Talepteki bu değişim pandemi sonrasında da kalıcı olacağı için mevcudu ve yeniyi birlikte sunarken verimlilik ve optimizasyon önemli olacaktır. Artırılmış gerçeklik teknolojileri ile mağaza ziyaretleri ya da uzaktan eğitim bu duruma örnek olarak verilebilir (Cromwell ve Kotelly, 2021, E.T: 20/06/2022).

Covid-19 pandemisinin yarattığı koşullar, ortaya çıkardığı ihtiyaçlar ve yarattığı alışkanlıklar hem üretim hem de hizmet sektörlerinde, üretim ve tedarik zincirini de kapsayacak şekilde geniş bir kapsamda önemli inovasyonlara neden olmuştur. Bu durum birkaç sektörle sınırlı kalmamış hemen her sektörü önemli derecede etkilemiştir (Schiller, 2020: 5). “*Trend belirleyici*” işletmeler; pandemi sırasında ortaya çıkan ve sonrasında da talebin devam edeceği tamamen yeni ürün ve hizmetler geliştirenlerden oluşmaktadır. Pandemi sürecinde tele-tıp uygulamalarını hayata geçiren sağlık kuruluşları, sanal etkinlik hizmetleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu işletmeler, pandemi sürecinde ortaya çıkan veya önemli derecede artan ve kapsamı değişen talepleri karşılayabilmek için hızla inovasyon yapmışlardır (Cromwell ve Kotelly, 2021, E.T: 20/06/2022). Kriz ve kriz sonrası toparlanma dönemlerinde müşteriler inovasyon için güçlü bir fikir ve fırsat kaynağı olabilmektedir (Chesbrough, 2020: 411).

“*Öncü*” işletmeler, daha önce hiç odaklanmadıkları yeni sorunları çözmek için mevcut kaynaklarını ve yetkinliklerini kullanarak pandemi sürecine özgü yeni çözümler geliştiren işletmelerdir. İnovasyon konusunda önde gelen bir küçük ev aletleri üreticisinin tıbbi ekipman ihtiyacını karşılamak için solunum cihazı üretmesi, tekstil işletmelerinin maske üretmesi, ilaç üreticilerinin Covid-19 için yeni ilaçlar ve aşı üretmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu öncü işletmeler, beklenmedik koşulların yarattığı yeni problemleri çözebilmek için mevcut kaynaklarını ve temel yetkinliklerini kullanarak yeni çözümler geliştirmektedir (Cromwell ve Kotelly, 2021, E.T: 20/06/2022).

Araştırmacılar tarafından geliştirilen model Şekil 9’da şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 9: Covid-19 Dönemi ve Sonrasında İnovasyon İçin Bir Çerçeve

Kaynak: Cromwell, J., Kotelly, B. (2021). *A Framework for Innovation in the Covid-19 Era and Beyond*. www.sloanreview.mit.edu, E.T: 20.06.2022

Pandeminin etkisi ile global ölçekte ve sektör bağımsız olarak yaşanan bu değişimlere uyum sağlayabilmenin, öncesinde inovasyon yönelimi olan ve inovasyon yetkinliklerini belli bir seviyeye getirmiş işletmeler açısından daha kolay olduğu söylenebilir. İnovasyon yetkinliklerinin gelişmiş olması zorluklarla daha kolay başa çıkmanın yanında, durumun yarattığı yeni fırsatları görebilmek ve hızla harekete geçebilmek açısından da avantaj yaratmaktadır. Avrupa Birliği (AB) bünyesinde yer alan Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC) tarafından 2020 yılında yapılan bir çalışma, işletmelerin inovasyon yönelimleri ve büyüme performansları üzerinde pandeminin etkisini analiz etmiştir. Analiz, İşletmelerin Finansmana Erişimi Anketi'nden (SAFE) elde edilen verilerle ve 2009-2020 dönemini kapsayacak şekilde yapılmıştır. Sonuçlar, geçmiş krizlerle kıyaslandığında işletmelerin büyümesinin Covid-19 pandemisinden daha fazla etkilenmesine karşın, inovasyon yönelimli işletmelerin diğerlerine göre daha az etkilendiğini göstermektedir. Bununla birlikte, inovasyon yönelimli olan ve olmayan işletmeler arasındaki performans farkı da önceki kriz dönemlerine kıyasla daha fazladır. Araştırma, işletmeler için pandeminin olumsuz etkilerini azaltma açısından inovasyonun kritik bir önemi olduğunu göstermektedir.

Krizin etkileri yaşanmaya başladığında inovasyon rekabetçiliğin, dayanıklılığın ve krizden çıkışın odağında yer almaktadır (Marques Santos, Haegeman ve Moncada-Paterno-Castello, 2021: 1-3). İşletmeler kriz dönemlerinde alışkanlıklarında ve rutin uygulamalarında değişiklikler yapmak zorunda kaldıklarından inovasyon yapmaya daha istekli olmaktadır (Vasiljeva vd., 2020: 17).

Çalışmalar, işletmelerin mevcut performanslarını sürdürebilmeleri, büyümeleri ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için inovasyonun, pandeminin yarattığı kriz öncesine göre çok daha kritik hale geldiğini göstermektedir. Geçmişten bugüne yapılan araştırmalarda da çevik, cesaretli ve inovasyon yönelimli işletmelerin krizlerden rakiplerinden önde çıktığı ve bunu kriz sonrasında da sürdürdüğü görülmektedir. Stratejik yönetim literatüründe yapılan çalışmalar, işletmelerin kriz durumlarındaki tepkilerinin “tasarruf”, “sebat”, “inovasyon” ve “çıkış” stratejileri olarak kategorize edilebileceğini göstermektedir. Inovasyon hem krizin etkilerinin yaşandığı dönemlerde hem de kriz sonrası toparlanma ve iyileşme dönemlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Kriz durumunun ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, sorunlar veya davranış değişiklikleri inovasyon yönelimli işletmeleri yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmeleri için harekete geçirmektedir. Inovasyon yetkinlikleri gelişmiş işletmeler kriz durumlarının içinde barındırdığı fırsatları görebilme ve hızla değerlendirme açısından diğerlerine göre çok daha avantajlıdır. Bu nedenle de krizin nedeninin ve adının ne olduğunun bir önemi olmadığı, önemli olanın yetkin olmak ve hazır olmak olduğu söylenebilir (Kraus vd., 2020: 1072-1073; Wenzel vd., 2021: 8-13).

Zorunluluk ve aciliyet yaratıcı fikirleri ve inovasyonu teşvik eder, ataleti ortadan kaldırır. Bu nedenle de krizler inovasyon için tetikleyici ve hızlandırıcı etki yaratmaktadır. Kriz dönemlerinde yaşanan zorluklar kapsamlı, karmaşık ve acil olduğundan inovasyon, özellikle de iş birliklerine dayalı inovasyon, daha da gerekli hale gelmektedir. Bu nedenle de çeşitli organizasyonlar, işletmeler ve sektörler arasında yeni iş birlikleri ortaya çıkabilmekte, iş birliğine dayalı inovasyon ve girişimcilik artmaktadır (McCausland, 2020: 56-57). Pandemi sürecinde de farklı kesimlerin iş birlikleri önem kazanmış; hükümetler, işletmeler, bilimsel çevreler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi farklı kesimler inovasyonun kapsamlı bir iş birliği

gerektirdiğini ve hızlı olmanın çok önemli olduğunu görmüşlerdir. Bu süreçte, farklı kesimlerin çeşitli kapsamlarda iş birliği yapmaları inovasyon sürecini de farklılaştırmış, inovasyonu çevik ve çok yönlü hale getirmiştir (Lee ve Trimi, 2021:19-20). Pandemi sonrası süreçte, inovasyon stratejileri ile birlikte inovasyon sürecinin de kendi içinde değişebileceği öngörülebilir (Gaskell, 2020, E.T: 10/03/2022). Pandemi, iklim krizi, ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik riskler gibi krizlerle birlikte; yapay zekâ, makine öğrenimi, büyük veri gibi çığır açan teknolojik gelişmeler ile de başa çıkabilmek için “inovasyonda da inovasyon yapmak” ve hem yeni düşünme biçimleri geliştirmek hem de çift yönlü iş birlikleri oluşturmak gerekmektedir (McGahan, Bogers, Chesbrough ve Holgersson, 2021: 52-53). Bu yeni dönemde; farklı inovasyon stratejilerine dengeli bir şekilde yer vererek çok yönlü bir inovasyon yaklaşımını benimsemenin, birbiri ile ilgisiz görünen farklı fikirleri ve teknolojileri yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek etkili inovasyonlar yapmanın ve çeşitli paydaşlar ile iş birliğinin daha da önemli olacağı öngörülebilir (Lee ve Trimi, 2021:19-20).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, problemi ve öneminin yanında araştırmanın tasarımı ve metodolojisi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın yöntemi ve deseni, sınırları ve varsayımları, örnekleme oluşturan katılımcıları, veri toplama yöntemi ve soruları, araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği, verilerin analizi ve elde edilen bulgular gibi konular detaylı olarak ele alınmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Problemi

İşletmelerin inovasyona yönelimi çoğunlukla bulundukları sektörlerde rakipleri karşısında farklılaşarak performanslarını ve rekabet gücünü artırmak, bu sayede de işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla olmaktadır. İnovasyon yetkinliklerini geliştirmek isteyen işletmeler genellikle bulundukları sektör ve belirledikleri inovasyon türüne odaklı olarak çalışmalarını planlamakta ve gerçekleştirmektedir. Örneğin üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme öncelikli olarak ürün inovasyonuna odaklanmakta, kurumsal inovasyon yapısını bu doğrultuda oluşturmakta, çabalarının odağı ve kaynağı olarak Ar-Ge faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte, inovasyon çoğunlukla sadece ürün veya iş modeli inovasyonu ile ilişkilendirilmekte, sadece büyük ölçekli işletmelerin inovasyon yapabileceği gibi bir önyargı da görülebilmektedir. Bu önyargılar nedeniyle inovasyonun, belirli sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin yapabileceği bir iş olduğu, çok maliyetli olduğu ve maddi-gayri maddi büyük kaynaklar gerektirdiği düşünülebilmektedir. Bu önyargılardan biri ya da birkaçına sahip işletmeler, inovasyona yönelmeyi ya hiç denememekte ya da deneyip başarısız olduklarında veya diğer işletmelerin başarısız olduğunu gördüklerinde bu önyargıları daha da güçlenebilmektedir.

Doktora tezi kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, işletmelerde inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından Türkiye'deki başarılı örnekleri inceleyerek, her sektörden her ölçekteki

işletme için kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirme ve sürdürülebilirliğini sağlamada genel bir çerçeve sağlayacak bütünsel bir model önerisi geliştirebilmektir.

3.2 Araştırmanın Önemi

Hem dünyada hem de Türkiye’de akademik çevrelerde de iş dünyasında da üzerinde en çok konuşulan konulardan biri inovasyondur. İnovasyonun önemi her geçen gün azalmak yerine artmış, inovasyon algısı sadece ürün inovasyonu ve Ar-Ge’den çıkarak süreç inovasyonu, iş modeli inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon, sosyal inovasyon gibi farklı inovasyon türlerine ve üretim sektörü dışı sektörlerle de genişlemiştir. Her sektörden, her büyüklükte işletme için inovasyon odaklı olmanın ve sürdürülebilir bir inovasyon sistemi oluşturmanın öneminin önümüzdeki dönemde daha da artması öngörülmektedir.

2020 yılından bu yana Covid-19 pandemisi nedeniyle global ölçekte yaşanan sorunlara ve değişimlere adaptasyonu artırması açısından da işletmelerin inovasyon yetkinliği önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün ve gelecek yıllarda endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile başlayan sürecin toplum 5.0’a evrilmesi, yeni iş modelleri, iş yapış şekillerinde ve çalışma ortamında pandemi sonrası kalıcı değişiklikler, teknolojik ve sosyolojik değişimler, belirsizliğin ve değişimin hızının daha da artması gibi etkenler, işletmeler için çok daha zorlayıcı rekabet koşulları oluşturmaya devam edecektir. Böylesine zorlayıcı ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin, performanslarını artırabilmelerinin, hatta hayatta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinin inovasyon yetkinlikleri ile paralel olacağı öngörülebilir. Nitekim BCG, Accenture, Bain, McKinsey gibi global ölçekte faaliyet gösteren önemli danışmanlık şirketlerinin, dünya çapındaki işletmelerin üst düzey yöneticileri ile inovasyon konusunda yaptıkları araştırmalardan çıkan sonuçlar, uzun dönemli işletme başarısının inovasyon yetkinliğine bağlı olduğu ve bu bağın daha da güçlendiği yönündedir.

İnovasyon ile ilgili akademik literatür incelendiğinde, işletmelerin inovasyon yetkinliğini geliştirecek, bu yetkinliğin sürdürülebilirliğini artıracak, her sektördeki ve her büyüklükteki işletmenin uygulayabileceği bütünsel bir model veya bir çerçevenin eksikliği görülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda önerilen yöntem ve modeller

ağırlıklı olarak inovasyon faaliyetlerinin yönetimine odaklanmakta ve çalışmalar çeşitli alanlarda yapılmış olsalar da sektöre veya bağlama özel sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin inovasyon yetkinliklerini geliştirebilmek için hem bu faaliyetleri nasıl yönettiklerinin ötesinde düşüncelerini hem de inovasyon yönetimi sürecini birden fazla unsurdan oluşan sistemik bir yapı olarak ele almaları gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, literatürdeki çalışmalar çoğunlukla inovasyonu ilgili oldukları disiplin kapsamında (mühendislik ve teknik disiplinlerde Ar-Ge ve fikir değerlendirme süreçleri, araçları; işletme disiplini ve sosyal bilimlerde strateji, kültür, çalışan yetkinlikleri ve liderlik vb. gibi) değerlendirmektedir. İnovasyon konusunda multidisipliner çalışmaların çok az sayıda olması her işletmede uygulanabilecek bütünsel bir model eksikliği doğurmaktadır. Dünyada da ülkemizde de inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirmek isteyen işletmeler çeşitli organizasyonel uygulamalar ve inovasyon yönetim sistemleri ile sonuç elde etmeye çalışmaktadır. Bu yöntemler ve uygulamalar her ne kadar işletmeye ve sektöre göre değişebilir olsa da inovasyonu temel bir yetkinlik haline getirmede *olmazsa olmaz* yapı taşlarının neler olduğu, hangi önceliklerle ele alınması gerektiği ve nasıl izlenip geliştirildiği gibi temel ve bütünsel bir çerçeve, bir model oluşturmak mümkün görünmektedir.

Doktora tezi kapsamındaki bu çalışma ile, başarılı örneklerin kapsamlı incelenmesinden elde edilen pratik uygulamaların ortak noktaları ve literatürde yer alan farklı disiplinlerdeki akademik çalışmaların sonuçları bir araya getirilerek çok disiplinli, ölçek ve sektör bağımsız bütünsel bir model önerisi, bir çerçeve oluşturmak hedeflenmektedir. Bu modelin, her sektörden ve her büyüklükteki işletmeye sistemik bir inovasyon yetkinliği oluşturmak ve bu yetkinliği sürdürülebilir hale getirebilmek için izlenmesi gereken yol haritası ile ilgili bütünsel bir çerçeve oluşturması hedeflenmektedir. Bununla birlikte *inovasyon sadece büyük ölçekli işletmelere uygundur* algısını değiştirerek, özellikle ekonomilerin itici gücü olan KOBİ'lere bir referans oluşturması amaçlanmaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada sosyal bilimlerde gittikçe daha yaygın kullanım alanı bulmaya başlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu tarz bir araştırma, “gözlem”,

“görüşme” ve “doküman analizi” gibi araçların kullanılmasına dayanmaktadır. Araştırma sürecinde bu araçların kullanılması, “algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül” olarak ele alınmasını sağlamaktadır (Karataş, 2015: 63). Nitel araştırmalar, bireylerin ya da toplumun belirli bir konu ile ilgili deneyimlerini ve eğilimlerini anlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle de nicel araştırmalardan farklı olarak, “ne?”, “neden?”, “nasıl?” sorularını yöneltmektedir ve değerlendirmede sayılar yerine ifadeler kullanılmaktadır. Araştırmanın amacı bir olguya ilişkin olarak bireylerin ya da toplumun algısını ve deneyimlerini incelemek olduğunda, nitel araştırmaların kullanılması daha uygun olmaktadır (McCusker ve Günaydın, 2015: 537). Nitel araştırma son yıllarda sosyal bilimlerde, eğitim, sağlık gibi alanlardaki araştırmalarda oldukça yaygın şekilde kullanılmaktadır. Birçok araştırmacı metin analizi, etnografi, vaka çalışması, gözlem, yarı yapılandırılmış görüşmeler, odak grup görüşmeleri gibi yöntemleri kullanarak nitel araştırma çalışmaları gerçekleştirmektedir (Merriam ve Grenier, 2019: 3-9). Nitel araştırma kavramı, çeşitli araştırma yaklaşımlarını içeren bir “şemsiye kavram” olarak kullanılmaktadır. Bu kavramların ortak noktaları araştırma deseni ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler açısından benzerlik göstermeleridir. Bu kavramlara örnek olarak, “kültür analizi (etnografya)”, “antropoloji”, “durumsal araştırma”, “yorumlayıcı araştırma”, “eylem araştırması”, “doğal araştırma”, “betimsel araştırma”, “kuram geliştirme”, “içerik analizi” verilebilir. “Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Nitel araştırmaların özelliklerini belirli başlıklar altında toplamak mümkündür. İlk olarak nitel araştırma yöntemleri, araştırılan konu ile ilgili olarak “neden?” ve “nasıl?” sorularına yanıt arayan ve olayları “içinde bulunanların bakış açısından” açıklamaya çalışan bir araştırma türüdür ve araştırma sonucunda, “algılar” ve “deneyimler” tespit edilmektedir. İkinci özellik, problemle ilgili değişkenleri tek tek analiz etmek yerine, bu değişkenlerin tümünü ele alarak bütüncül bir yaklaşımı esas almasıdır. Nitel araştırmalar değişkenlerin bağımsız olmadığı, birbirlerini etkileyerek anlamlı bir bütün yarattıkları düşüncesini göz önünde bulundurmaktadır. Üçüncü özelliği ise; nitel araştırmaların değişkenlere bütüncül bakması nedeniyle “tümevarım

ilkesini” esas alması ve “doğruluğu ya da yanlışlığı test edilmek üzere önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotezler” içermemesidir. Nitel araştırmalarda araştırmacı, elde ettiği veriler doğrultusunda araştırma probleminin ana temalarını ortaya çıkararak bir kuram oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 40-48). Nitel araştırmalarda, araştırma sürecinde elde edilen verilerdeki farklılıklar veya değişkenlikler bir problem olarak değil, tersine veri çeşitliliği olarak değerlendirilir. Bu nedenle de nitel araştırmalar, özellikle çeşitliliğin fazla olduğu konuları incelemek için çok uygun bir araştırma yöntemidir (Çelik, Baykal ve Memur, 2020: 400). Dördüncü özellik ise; kullanılan yöntemler, araçlar ve problemlerin araştırma sırasında değişebilmesi nedeniyle esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama teknikleri araştırma sorusuna, amacına ve araştırmacıya göre değişebilmektedir (Topal, 2020: 59-60). Nitel araştırmaların bir diğer özelliği de elde edilen verilerin sayılara indirgenemeyecek bir yapıya sahip olmalarıdır. Bununla birlikte, elde edilen nitel veriler “bilgisayar destekli nitel veri analizi” programları ile analiz edilebilmektedir. Bu programlar sadece “kodlama” yapan programlar veya hem “kodlama” yapan hem de “kuram geliştiren” programlar olabilir. Bu programlar, kodlar arasında anlamlı ilişkiler kurmakta ve bu sayede araştırma konusunu oluşturan olguyu açıklamaktadır. Bu programlar ile “kodlamaya dayalı kuram geliştirmek ve bu kurama göre araştırma raporunu oluşturmak mümkün olmaktadır”. Nitel araştırmalarda bu tür programların kullanılması, kodlar arasında ilişki kurma açısından sağladığı kuramsal çerçeveler ve bunları görselleştirebilecek araçlar ile analiz sürecini kolaylaştırmaktadır (Çayır ve Sarıtaş, 2017: 523-525). Nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde sayısal analizler de yapılabilmektedir. Ancak, nitel araştırmanın amacı sayısal analizler yoluyla sonuca ulaşmaktan çok araştırma konusu ile ilgili gerçekçi ve bütünsel bir resim ortaya koymaktır. Bunu sağlayabilmek için araştırma sürecinde elde edilen verilerin “ayrıntılı ve derinlemesine” olması daha önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 48).

Nitel araştırmalarda araştırmacının rolü çok önemli ve kritiktir. Çünkü araştırmacı, araştırma sürecinin; *soruların hazırlanması, veri toplama, verilerin analizi ve yorumlama* gibi tüm aşamalarında etkin bir roledir ve bu aşamaları gerçekleştirmek araştırmacının sorumluluğudur. Bu nedenle de araştırmacı, nitel veri toplama araçlarından biri olarak görülmekte; soruları, gözlemleri, analiz ve yorumları

ile veri analizi sürecini önemli derecede etkilemektedir. Araştırmacının bu kadar kritik bir rol oynaması, araştırma sürecinde önemli bir avantaj olabileceği gibi dezavantajda olabilmektedir. Bu nedenle, nitel araştırmalarda araştırma süreci; araştırmacının konu ile ilgili geçmişine, içgörüsüne, yeteneklerine ve kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Araştırmacının, elde edilen verilerin analizinde özellikle kodlama ve temaların oluşturulması aşamasında objektifliğini koruması, diğer araştırmacıların sonuçlara nasıl ulaşıldığını açıkça anlayabilmesi ve araştırmadaki teorik yapıların birbiri ile uyumlu olması çok önemli olmaktadır (Çelik vd., 2020: 399-401).

Nitel Araştırma Desenleri

Bir “kavram olarak araştırma deseni sistematik, sınırları ve aşamaları açık-seçik bir biçimde belirlenmiş bir süreci” tanımlamaktadır. Nitel araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve araştırma süreci aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasını sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Araştırmacıya, “araştırmanın odağını, veri toplama ve analiz yaklaşımlarını belirlemede” yol göstererek, araştırma sürecini oluşturan aşamaların birbiriyle tutarlı olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlamakta, sınırları kesin olarak belirlenmiş bir yönlendirme yapmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 67). Nitel araştırma desenleri amaçlarına göre; “kültür analizi (etnografya)”, “olgubilim (fenomenoloji)”, “kuram oluşturma (gömülü teori)”, “durum çalışması (vaka analizi)” ve “eylem araştırması” olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak, bu desenler birbirinden çok net ve keskin çizgiler ile ayrılmamakta, araştırmanın amacına göre farklılaşmaktadır. *Kültür analizi*, “bir bireyin ya da grubun kültürünü (değerler, inançlar, uygulamalar) ve kültürün davranışları nasıl etkilediğini betimleme ve açıklama” amacıyla kullanılmaktadır. *Olgubilim*, “bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları” belirlemeyi amaçlamaktadır. *Kuram oluşturma*, “bir olay ya da olguya ilişkin kuram geliştirmeyi” hedeflemektedir. “Sistematik karşılaştırmalı veri analizi” yoluyla süreci açıklayan kavramları ve aşamaları ortaya çıkarmak” amacıyla kullanılmaktadır. *Durum çalışması*, “bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde (ortam, zaman vb.) bütüncül olarak analiz etme” amacıyla kullanılmaktadır. *Eylem araştırması*, “uygulamada karşılaşılan sorunları araştırma” ve bu sorunlara “çözüm üretme” amacıyla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 75).

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden *durum çalışması* yaklaşımı benimsenmiştir. Durum alışması, literatürde örnek olay incelemesi veya vaka analizi olarak da isimlendirilmektedir. Literatürde farklı şekillerde tanımlanmış olsa da tüm bu tanımların ortak noktası, *bir durumun derinlemesine incelenip betimlenmesi* olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de durum çalışması deseni, olaylar ve davranışlar hakkında kapsamlı ve önemli bakış açıları sağlamaktadır (Brown, 2008: 9). Durum alışması araştırmaları, sosyal bilimlerde ve çeşitli alt disiplinlerinde yaygın şekilde kullanılmaktadır. Durum alışması, nitel araştırma desenlerinden biri olarak kabul edilmesine karşın, literatürde bazı araştırmacılar durum çalışmasının “nicel paradigmayı da eşit derecede kapsayabildiğini ve nicel kanıtlar da içerebileceğini” öne sürmektedir (Tkachenko, Seo ve Ardichvili, 2022: 695).

Durum çalışmalarının amacı, “belirli bir duruma ilişkin” bulguları ortaya çıkarmaktır ve “nicel ya da nitel yaklaşımla” gerçekleştirilebilmektedir. Nitel araştırma yaklaşımı ile yapılan durum çalışmalarının amacı, “bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır”. Araştırılan duruma ilişkin “ortam, bireyler, olaylar, süreçler” gibi tüm etkenler “bütüncül bir yaklaşımla” incelenmekte ve araştırılan durumu hem “nasıl etkiledikleri” hem de “nasıl etkilendikleri” araştırılmaktadır. Böylece, araştırılan durumla ilgili bütünsel ve derinlemesine bir inceleme yapılmış olmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2016: 73). Durum alışmaları, araştırmacının bir durumu/olayı/eylemi/süreci ya da bir veya daha fazla bireyi derinlemesine incelediği bir araştırma desenidir. Bu çalışmalarda araştırmacılar, birden fazla bilgi kaynağı kullanarak “gerçek yaşam”, “sınırlı bir sistem” ya da “oklu sınırlı sistemler” hakkında derinlemesine bilgi toplamakta ve “durum betimlemesi ya da durum temaları” ortaya koymaktadırlar (Creswell, 2013: 97). Durum alışmaları ampirik çalışmalardan farklı olarak, “doğrulayıcı olmaktan çok keşfedicidir” ve “ilişkileri kanıtlamak ve hipotezi test etmek yerine temaları veya davranış ve olay kategorilerini belirlemeye” çalışmaktadır (Hancock ve Algozzine, 2006: 15-16). Bu yöntem araştırmacılar tarafından özellikle işletmelerin analizinde belirli durumları incelemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmanın amacına göre tek bir örnek olay veya çoklu örnek olay deseni tercih edilebilmektedir. Çoklu örnek olay deseni birden çok örnek vakayı/olayı/durumu/gözlemi incelemeye olanak veren bir araştırma desenidir (Adams, Khan ve Raeside, 2014: 98-99; Yin, 2018: 13)

Genellikle durum çalışmaları tek bir durumun araştırılması olarak tasarlanan “keşfedici” çalışmalardır ve bu tasarım “geleneksel kullanım” olarak nitelendirilebilir. Ancak, durum çalışması araştırmacılarına “yenilikçi yaklaşımlar sağlayacak olan, durum içi ve durumlar arası analize izin veren ve bağlamsal açıklama potansiyeli ile eleştirel-gerçekçi bir yaklaşım benimseyen çoklu durum tasarımlarının” tercih edilmesi olacaktır. Bu sayede, “teori geliştirmek için daha güçlü bir temel” sağlanabilmektedir (Cho, Grenier ve Williams, 2022: 688-689).

Durum çalışmasına yönelik önyargılardan biri, “durum çalışması yoluyla bilimsel genellemelere ulaşamayacağı” yönündedir. Özellikle tek bir durumun incelendiği çalışmalarda bu önyargı ağır basmakla birlikte, aynı durumun tek bir deneyi içeren ampirik çalışmalar için de geçerli olduğu düşünülebilir. “Durum çalışmasının sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkin bu sorun, dikkatli bir şekilde desenlenmiş çoklu durum çalışmaları yoluyla aşılabılır. Deneysel çalışmalarda olduğu gibi, durum çalışmasının sonuçları belirli bir evrene değil, ancak kuramsal önermelere genellenebilir”. Bu nedenle de durumsal çalışmalarda “araştırmacının amacı, bir evrene istatistiksel genellemeler yapmak yerine, *analitik genellemeler* yapmak, yani *kuram oluşturmak* veya *kuramsal önermelerde* bulunmaktır”. Sonuç olarak, kapsamlı bir şekilde tasarlanmış, dikkatli ve objektif bir şekilde yürütülmüş ve yeterli sayıda örneklem içeren bir çoklu durum çalışmasının sonuçlarından “kuram oluşturmak” veya “kuramsal önermelerde” bulunmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 291). Öngörülen teorinin detaylı olarak incelenmesini sağlaması açısından çok güçlü bir yöntem olan durum çalışmalarında, araştırma kapsamının dar tutulması genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır (Adams vd., 2014: 97). Araştırmanın her aşaması dikkatli bir şekilde tasarlanmalı, gerekçeleri güçlü olmalı ve saha çalışması özenli bir şekilde yürütülmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 291). Durum çalışması araştırmaları “*özel bir durumun belirlenmesiyle*” başlar ve bu durum bireyler, gruplar ya da bir organizasyon olabileceği gibi herhangi bir kavram veya süreç gibi bir konu da olabilmektedir. Özel durumun belirlenmesinde kritik olan konu, örneğin “yer ve zaman gibi belirli parametreler içinde sınırlanabilecek veya tanımlanabilecek bir durum” belirlenmesidir (Creswell, 2013, 98).

Durum çalışması desenleri, “bütüncül tek durum deseni (tür 1)”, “iç içe geçmiş tek durum deseni (tür 2)”, “bütüncül çoklu durum deseni (tür 3)” ve “iç içe geçmiş çoklu durum deseni (tür 4)” olmak üzere dört türden oluşmaktadır. Bu araştırmada kullanılan durum çalışması deseni “bütüncül çoklu durum desenidir”. Bu durum çalışması deseninde; “birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek” durum bulunmaktadır. “Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır”. Bu tür desen kullanıldığında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta araştırmacının, “tek bir problem durumu” belirlemesi ve her bir durumdan “standart bir araçla (örneğin standart görüşme ve gözlem formları)” veri toplamasıdır. Böylece, her durumdan elde edilen veriler karşılaştırılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2016, 300-302). Yin (2018) durum çalışmasının, araştırmanın ya “ne oluyor? ne oldu?” gibi betimleyici bir soruya ya da “nasıl veya neden oldu?” gibi açıklayıcı bir soruya yanıt aradığı durumlarda kullanılmasının uygun olduğunu vurgulamaktadır. Açıklayıcı durum çalışmaları bir durum hakkında bilgi vermek, bilinmeyen durumları bilinir hale getirmek ve gerçek hayat durumları ile ilişkileri açıklamak için kullanılmaktadır (Yin, 2018: 9-11). Durum çalışmalarının *belirlilik*, *betimleme* ve *sezgisellik* gibi özellikleri bulunmaktadır. *Belirlilik* özelliği, belirli bir olay ya da olguya odaklanmayı; *betimleme* özelliği ise araştırmanın sonucunda elde edilen çıktının kapsamlı bir şekilde tasvir edilmesini vurgulamaktadır. *Sezgisellik* özelliği ise okuyucunun durum çalışması sayesinde araştırmadaki olguyu daha iyi anlamasını ve yeni anlamlar oluşturmasını, deneyimlerini artırmasını veya bildiklerini teyit etmesini ifade etmektedir (Merriam, 2015: 43-44).

Bu araştırmada inovasyon konusunda öne çıkan ve inovasyonu sürdürülebilir yetkinliklerinden biri haline getiren işletmelerin bunu nasıl sağladığının incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda; sektör, büyüklük ve kurumsal statü açısından farklılaşan on yedi işletme incelenmiştir. Bu işletmeler, inovasyon konusunda çeşitli sektörel oluşumlar, iş dünyasına yönelik yayınlar, çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan ödüllendirmeler/değerlendirmeler gibi birden fazla kanalda inovasyon açısından öne çıkan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler, öncelikle kendi içinde bütüncül olarak ele alınmış ve daha sonra grup olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, işletmelerin inovasyon sistemlerine çok boyutlu olarak odaklanılmış, elde edilen bulgular bütünsel olarak ve kapsamlı bir şekilde

verilmiş, analiz aşamasında ilgili literatür ile birlikte değerlendirilerek sunulmuştur. Okuyucuların başarılı ve sürdürülebilir bir inovasyon sisteminin temel unsurlarının farkına varması, kendi sistemleri ile kıyaslayabilmesi, bu konudaki bilgi ve deneyimlerini artırması veya teyit etmesi amacıyla bulgular, farklı yönleri ile ele alınarak değerlendirilmiştir.

3.4 Araştırmanın Aşamaları ve Şematik Gösterimi

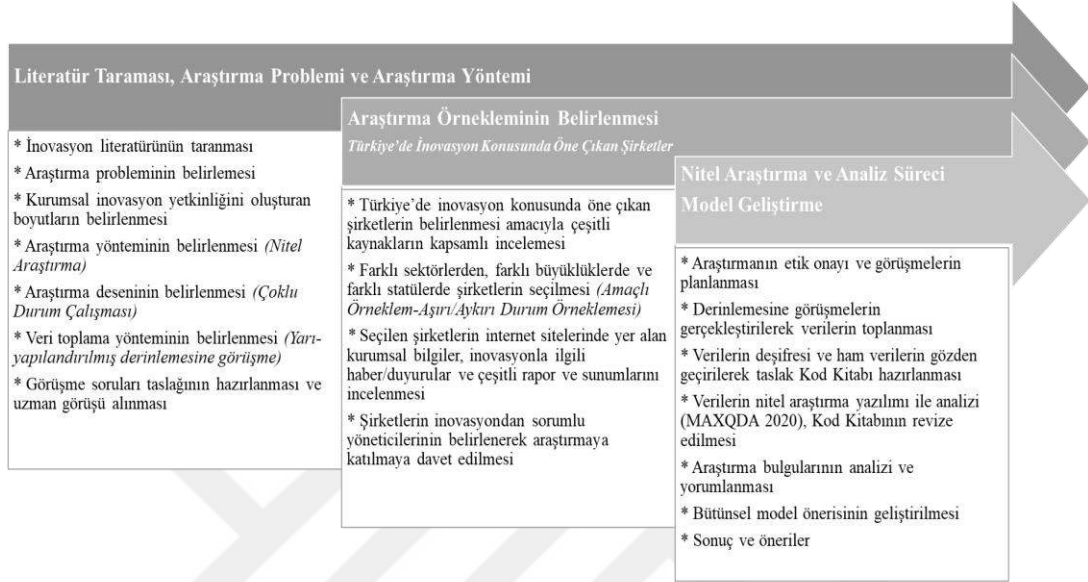
Doktora tezi kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın yürütülmesinde izlenen süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır. *İlk aşama*, inovasyon ve kurumlarda inovasyon yetkinliğini oluşturan boyutlar ile ilgili literatür taramasının ardından araştırma probleminin belirlenmesi ile başlamış ve araştırma yönteminin, araştırma deseninin ve veri toplama aracının seçilmesi ile devam etmiştir. Bu aşamanın sonunda, veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme soruları taslak olarak hazırlanmış ve çeşitli uzmanlardan görüş alınmıştır.

İkinci aşamada; araştırmanın örnekleminin oluşturulması amacıyla, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve inovasyon konusunda önde gelen işletmelerin belirlenmesi için çeşitli kaynaklar kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve bir taslak liste oluşturulmuştur. Bu taslak listede yer alan işletmelerin inovasyondan sorumlu yöneticileri belirlenmiş, ayrıca kurumsal internet sitelerinde yer alan açıklamalar, çeşitli rapor ve sunumlar, haber/duyuru gibi açık kaynaklar incelenmiştir. Bu aşamanın sonunda, çeşitliliğe de özen gösterilerek, taslak listede yer alan işletmelerin inovasyondan sorumlu yöneticilerine araştırma ile ilgili bilgi verilmiş ve katılım daveti iletilmiştir.

Üçüncü aşamada; araştırmanın etik onayını takiben, araştırmaya katılım davetini kabul eden işletmelerin inovasyondan sorumlu yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış bir soru formu kullanılarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş, veriler toplanmıştır. Toplanan ham veriler deşifre edilip gözden geçirilerek ana temalar çerçevesinde alt temalar belirlenmiş ve kod kitabı taslak olarak oluşturulmuştur. Ham veriler nitel araştırma yazılımı ile analiz edilerek, temalar/alt temalar doğrultusunda kodlar belirlenmiş ve kod kitabı gözden geçirilmiştir. Verilerin

detaylı analizi ve görselleştirilmesini takiben, araştırmadan elde edilen bulgular ve ilgili literatür birlikte değerlendirilerek bütünsel model önerisi geliştirilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesinde izlenen süreç ve ana aşamalarda yapılan çalışmalar Şekil 10’da detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 10: Araştırma Aşamalarının Şematik Gösterimi

3.5 Araştırmanın Kapsamı

Bu bölümde araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları, örneklemi oluşturan katılımcıları ve araştırma soruları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.5.1 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma, Türkiye’de bulunan, inovasyon konusunda önde gelen farklı sektörlerden ve büyüklüklerden işletmelerin inovasyon ve/veya inovasyondan sorumlu Ar-Ge yöneticilerinden oluşan bir örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem, toplam on yedi işletme ve bunları temsil eden katılımcılardan oluşmaktadır. Veriler yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Katılımcı işletmeler aşırı veya aykırı durum amaçlı örneklem yöntemi ile oluşturulmuş olup, organizasyonel yapısında inovasyondan sorumlu bir birimi olan, iş dünyasının çeşitli yayınlarında en inovatif işletmeler arasında sıklıkla değerlendirilen (örneğin Fast Company Türkiye, En İnovatif Şirketler Listesi), iş dünyasını temsil eden çeşitli sektörel oluşumlarda (örneğin Türkiye İhracatçılar Meclisi-TİM, İnovaLİG İnovasyon

Liderleri Yarışması) inovasyon çalışmaları ile ilgili ödüller alan ve yenilikçi ürün/hizmet/uygulamalar ile öne çıkan işletmeler arasından seçilmiştir. Türkiye’de inovasyon açısından önde gelen ve bu durumlarını uzun yıllardır sürdüren ve/veya çeşitli ulusal/uluslararası değerlendirmelerde yer alan işletmelerin, inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline dönüştürdüğü ve sürdürülebilir hale getirdiği öngörülmektedir. Araştırma bu varsayımla tasarlanmıştır ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgular katılımcı grubu ile sınırlıdır. Elde edilen veriler araştırmanın yapıldığı zaman diliminde geçerlidir ve o andaki durumu yansıtmaktadır. Bu veriler, katılımcılardan derinlemesine görüşmeler ile elde edilmiştir ve bu görüşmelerde verilen bilgiler ile sınırlıdır.

Doktora tezi kapsamında yapılan bu araştırmanın literatüre katkısı ile birlikte, elde edilen bulgular değerlendirilirken; çalışmanın yapıldığı zaman dilimi, çalışmanın Türkiye’de yapılmış olması, katılımcı işletmelerin inovasyon yetkinliklerinin sürdürülebilir olduğu ile ilgili varsayım ve derinlemesine yüz yüze görüşme yönteminin kullanılması göz önüne alınmalıdır. Bununla birlikte, işletmeleri temsil eden katılımcıların, her ne kadar kurumsal inovasyondan sorumlu orta kademe veya üst kademe yöneticiler olsalar da bilgilerinin sınırlı olabileceği ve/veya gizlilik nedeniyle bazı konuları açıkça paylaşmaktan çekinebilecekleri de öngörülebilir. Bununla birlikte, katılımcı yöneticilerin sorulara verdikleri açık ve detaylı yanıtlar ile birlikte, görüşme öncesinde, sırasında ve sonrasında araştırmaya gösterdikleri olumlu ve yakın ilgileri de verilen bilgilerin doğruluğunu teyit etmesi açısından göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5.2 Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemleri “olasılık temelli yöntemler” ve “amaçlı örnekleme yöntemleri” olmak üzere iki tipe ayrılmaktadır. “Seçkisiz”, “sistematik”, “tabaka ve küme örnekleme” gibi yöntemler nicel araştırmalarda; “aykırı durum”, “maksimum çeşitlilik” gibi “amaçlı örnekleme yöntemleri” ise nitel araştırmalarda kullanılmaktadır. “Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine” incelenmesini sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırma problemini derinlemesine incelemesini ve anlamasını sağlayacak katılımcıları seçmeye

çalışmaktadır. Bu nedenle nitel çalışmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi katılımcıların büyük bir örneklem arasından seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmesi önerilmemektedir. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan örnekleme yöntemi maksimum çeşitlilik yöntemi olmakla birlikte, araştırmanın amacı doğrultusunda farklı örnekleme stratejileri de tek başına veya birlikte kullanılabilir (Creswell, 2013: 154-157). Amaçlı örnekleme yöntemi, “araştırmacının keşfetmek, anlamak, içgörü kazanmak istediği ve birçok şeyin öğrenilebileceği bir örneklem seçiminin zorunlu olduğu varsayımına dayanmaktadır” (Merriam, 2015: 76). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden bazıları; “aşırı veya aykırı durum örnekleme”, “maksimum çeşitlilik örnekleme”, “benzeşik örnekleme”, “tipik durum örnekleme”, “kritik durum örnekleme”, “kartopu veya zincir örnekleme”, “ölçüt örnekleme”, “doğrulamaya veya yanlışlayıcı örnekleme” ve “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” gibi yöntemlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Bu çalışmada kullanılan örneklem, amaçlı örnekleme yöntemlerinden *aşırı veya aykırı durum örnekleme* yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntem, “*derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde de bilgi bakımından zengin durumların*” araştırılmasında kullanılmaktadır. “Aşırı veya aykırı durumlar normal durumlara göre daha zengin veri” kaynağı olabilmekte ve problemi hem “derinlemesine” hem de “çok boyutlu” olarak anlayabilmeyi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Amaçlı örnekleme yönteminde sayıca yeterlilik yerine, görüşme yapılan katılımcıların araştırma konusuyla ilgili geniş ve derin bilgi sahibi kişiler olması önemli olmaktadır (Sığırı, 2018: 126). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden aşırı veya aykırı durum örnekleme yöntemine göre seçilen bu çalışmanın örnekleme; Türkiye’de bulunan, inovasyon konusunda önde gelen, organizasyon yapılarında kurumsal inovasyondan sorumlu bir birim bulunan, sektör-büyüklik-statü açısından farklılık gösteren toplam on yedi işletmeden oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda doygunluk, veri toplamayı ve/veya verilerin analizini durdurmak için bir kriter olarak kullanılmaktadır. Araştırmacı, çalışmada benzer yanıtlar veya örnekler ile tekrar tekrar karşılaşmaya başladığında ya da verilerde yeni bir kodun/temanın ortaya çıkmaması durumunda ek veri sağlayamamakta ve doygunluğa ulaşmaktadır (Saunders vd., 2018: 1894-1895). Nitel araştırmalarda temalar doygunluğa ulaştığında ve yeni veriler ile farklı bir bakış açısı ortaya çıkmayıp, tekrarlama sürecine girildiğinde veri toplamanın durdurulması

önerilmektedir (Creswell, 2013: 88-89). Bu araştırma kapsamında yapılan on yedi görüşmeden sonra elde edilen verilerin yüksek oranda benzeştiği, yeni bir bilgi vermediği ve farklı bir bakış açısı getirmediği görülerek görüşmeler sonlandırılmıştır. Araştırmanın problemine ve alt problemlerine açıklık getirmek üzere araştırmaya katılan on yedi işletmeye ait veriler ve işletmeleri temsilen çalışmaya dahil olan katılımcılar ile ilgili veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Şirketlerin ve Yöneticilerin Tanımlayıcı Verileri

ŞİRKET	SEKTÖR	SEKTÖR SINIFI	STATÜ	KATILIMCI ÜNVANI
C1	Finans ve Bankacılık	Hizmet	Holding-Grup Şirketi	İnovasyon Merkezi Müdürü
C2	Elektrik Makineleri, Aletleri ve Cihazları	Üretim	Holding-Grup Şirketi	İnovasyon Program Koordinatörü
C3	Gıda ve Gıda Katkı Maddeleri	Üretim	Aile Şirketi	Ar-Ge ve İnovasyon Merkezi Müdürü
C4	Elektrikli Ev Aletleri	Üretim	Aile Şirketi	Ar-Ge Müdürü
C5	İlaç ve Kimya Sanayi	Üretim	Aile Şirketi	Ar-Ge ve İnovasyon Direktörü
C6	Yapı Ürünleri	Üretim	Holding-Grup Şirketi	İnovasyon Program Yöneticisi
C7	Endüstriyel Hammadde ve Madencilik	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Kurumsal İnovasyon Lideri
C8	Otomotiv	Üretim	Holding-Grup Şirketi	İnovasyon ve Yeni Girişimler Direktörü
C9	Enerji	Üretim	Holding-Grup Şirketi	İnovasyon Lideri
C10	Otomotiv	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Ar-Ge Direktörü
C11	Ağaç ve Ağaç Ürünleri	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Global İş Planlama ve İnovasyon Direktörü
C12	Perakende	Hizmet	Holding-Grup Şirketi	İş Geliştirme ve İnovasyon Direktörü
C13	Boya ve Kimyevi Maddeler	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Holding İnovasyon Koordinatörü
C14	Otomotiv	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Ar-Ge ve Teknoloji Genel Müdür Yardımcısı
C15	Havacılık Teknik Hizmetleri	Hizmet	Yarı Kamu	İnovasyon Şefi
C16	Havacılık Ulaşım Hizmetleri	Hizmet	Yarı Kamu	Kurumsal İnovasyon Uzmanı
C17	Gıda ve İçecek	Üretim	Holding-Grup Şirketi	Strateji, İnovasyon ve Girişimcilik Direktörü

Katılımcı işletmelerin %23,5’i (4 adet) hizmet sektöründe finans ve bankacılık, perakende ve havacılık hizmetleri alanlarında faaliyet göstermektedir. %76,5’i (13

adet) ise üretim sektörünün elektrikli ev aletleri, ilaç ve kimya, yapı ürünleri, endüstriyel hammadde ve madencilik, otomotiv, enerji, boya ve kimyevi maddeler, gıda ve içecek gibi farklı alt sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %11,8'i yarı-kamu, %17,6'sı Aile Şirketi, %70,6'sı ise Holding veya Grup Şirketi statüsündedir. Çalışmaya, işletmeleri temsilen kurumsal inovasyondan sorumlu yöneticiler gönüllülük esasına göre katılmışlardır. İşletmeleri temsil eden görüşmecilerin %94,1'i (16 kişi) inovasyondan sorumlu birimde orta veya üst kademe yönetici olarak görev yapmaktadır. Gizliliğinin korunması amacıyla katılımcı işletmeler C harfiyle kodlanarak C1-C17 şeklinde isimlendirilmiştir. Bununla birlikte, bu çalışmanın problemi ve yan problemleri kurumsal inovasyon yetkinliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgili olduğundan görüşmecilerin profilleri sadece ünvanları ile sınırlı tutulmuş, işletme profillerinin ise tanımlayıcı özellikleri verilmiştir.

3.5.3 Araştırma Soruları

Araştırmanın yöntemi ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda yürütülen bu araştırmanın amacı; işletmelerde inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından Türkiye'deki başarılı örnekleri inceleyerek, bu konuda diğer işletmelere inovasyon çalışmalarında odaklanmaları gereken çerçeve yapı konusunda yol gösterecek; inovasyon yetkinliğini geliştirmelerini sağlayıp, sürdürülebilir hale getirerek inovasyon performansının artırılmasına katkı sağlayacak, sektör ve ölçekten bağımsız olan bütünsel bir model önerisi oluşturmaktır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan detaylı literatür taraması sonucunda araştırma problemi; *İnovasyonu sürdürülebilir temel kurumsal yetkinlik haline getirmiş işletmelerin bunu nasıl yaptıkları ve ortak noktalarının neler olduğu?* şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmanın hedefi doğrultusunda katılımcılara aşağıda yer alan 14 adet açık uçlu soru sırasıyla yöneltilmiş ve cevapları detaylı olarak kaydedilmiştir.

1. Şirketinizin gelecek vizyonunu nasıl tanımlarsınız?
2. Bu vizyona ulaşabilmek için temel stratejileriniz nelerdir?
3. Pandemi sürecinde organizasyonel yapınızda, iş yapış şekillerinizde ve stratejilerinizde ne tür değişiklikler yaptınız?

4. Yeni döneme adaptasyonunuzda inovasyonun rolünü nasıl tanımlarsınız?
5. Üst yönetimin inovasyon konusundaki yaklaşımını nasıl tanımlarsınız?
6. Şirket kültürünüzün temel taşları, vazgeçilmez öğeleri nelerdir?
7. Şirketinizin organizasyon yapısında inovasyon nasıl yer almaktadır?
8. Çalışanların yetkinlik, yetki-sorumluluk ve performans göstergeleri ile inovasyon ne şekilde ilişkilendirilmiştir?
9. Şirket içinde inovasyonu temel yetkinliklerden biri haline getirmek için yaptığınız uygulamalar nelerdir?
10. Şirketinizde yenilikçi fikirler genellikle nerelerden gelir? Nasıl bir yol izler?
11. Olumlu değerlendirilen yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi aşamaları nelerdir?
12. Şirketinizde inovasyon çalışmaları için kaynak planlaması (insan kaynağı ve maddi kaynak) nasıl yapılır?
13. Şirketinizde inovasyon çalışmalarının sonuçları nasıl değerlendirilir?
14. Şirketinizin inovasyon yetkinliğini sürdürülebilir kılmak için özellikle odaklandığınız konular var mı?

Bununla birlikte araştırma problemini daha kapsamlı şekilde ele alabilmek ve işletmelerin kurumsal yapılarında inovasyonla ilgili farklı boyutları da kapsayarak bir model oluşturabilmek amacıyla, temel araştırma problemini destekleyen alt problemler belirlenmiştir. Bu alt problemler aşağıdaki gibidir;

- Şirketin *kurumsal hedeflerinde* (vizyon, misyon ve kurumsal stratejilerinde) inovasyona yönelik söylemler var mı? (Soru 1, 2)
- Şirketin *kurum kültürü ve değerleri ile üst yönetimin liderliği* inovasyon çalışmalarını destekliyor mu? (Soru 5, 6)
- Şirketin *İnovasyon Yönetimi Yapısı* olarak özetlenebilecek inovasyonun organizasyonel yapıdaki yeri nasıl konumlanmıştır? Fikir toplama, değerlendirme ve projelendirme aşamalarında ve kaynak planlamada tanımlı süreçler var mıdır? İnovasyon performansının ölçülmesi nasıl gerçekleşmektedir? (Soru 7, 10, 11, 12, 13)
- Şirketin *çalışan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi* kapsamında; tüm çalışanların yetkinlikleri, yetki-sorumlulukları ve performans göstergeleri ile

inovasyon ilişkilendirilmiş midir? Yetkinliklerin geliştirilmesi için ne tür uygulamalar yapılmaktadır? (Soru 8, 9)

- Şirketin *inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak* adına yapılan uygulamalar nelerdir? (Soru 14)
- Şirketler Covid-19 pandemisi sürecinde organizasyonel yapı, iş yapış şekli ve strateji olarak *ne tür değişiklikler* yapmışlardır? Bu sürece *adaptasyonlarında inovasyon çalışmalarının rolü* ile ilgili düşünceleri nedir? (Soru 3, 4)

Bu çalışmanın araştırma sürecinde, yarı-yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan açık uçlu soruların hazırlanmasında ve gruplandırılmasında esinlenilen kaynaklar **Ek-4**'te ayrıca verilmiştir.

3.6 Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Bu bölümde araştırma verilerinin toplanması ve analiz süreci ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda verinin toplanması, analizi, yorumlanması ve raporlanmasına yönelik yaklaşımlar nicel araştırmalardan farklıdır. Nitel araştırmaların veri toplama sürecinde araştırmacının kendisi temel veri toplama aracıdır ve “dokümanları inceleyerek, davranışları gözlemleyerek ve katılımcılarla görüşerek” araştırma verilerini toplamaktadır. Veri toplama sürecinde, açık uçlu sorular kullanılarak oluşturulan araçlar kullanılabilmekte, ancak bu araçlar “araştırmacı tarafından” oluşturulmaktadır. Veriler çeşitli yöntemler kullanılarak toplanır, “kategoriler veya temalar halinde organize edilerek, gözden geçirilir” ve yorumlanır (Creswell, 2013: 44-45). Nitel araştırmalarda çoğunlukla kullanılan belli başlı veri toplama yöntemleri; “görüşme”, “gözlem”, “odak grup görüşmesi” ve doküman incelemesi yöntemleridir. Araştırma problemine göre bu yöntemlerden biri seçilmekte veya birkaçı birlikte kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 85-86). Veri toplama yöntemlerinden en sık kullanılanlardan biri olan görüşme; belirli bir amaç için birden fazla birey arasında gerçekleşen, soru sorup yanıt almaya dayalı ve karşılıklı etkileşimin olduğu bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129). Görüşme yönteminin kullanılması, verilerin doğal bir ortamda

anlatı ve karşılıklı konuşma şeklinde ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sayede, araştırmacıların katılımcı görüşlerini daha derinlemesine araştırmasına olanak tanımakta, diğer yöntemlerle ulaşılamayacak bilgileri ortaya çıkartabilmektedir. Nitel araştırmalarda farklı görüşme türleri kullanılmaktadır. Bunlar “yapılandırılmış”, “yarı-yapılandırılmış” ve “yapılandırılmamış” görüşmeler olarak adlandırılmaktadır. *Yapılandırılmış* görüşmede, katılımcılarla görüşme önceden hazırlanmış sorularla yapılmakta, her soru yazıldığı sıra ile sorulmakta ve ek soru kullanılmamaktadır. Bu tür görüşmelerde kullanılan sorular, “evet” veya “hayır” olarak yanıtlanabilecek kapalı uçlu sorular olup anketlerle benzerlik göstermektedir. *Yapılandırılmamış* görüşme ise, öncesinde herhangi bir soru hazırlığının yapılmadığı, görüşmenin doğal akışında ve sohbet şeklinde ilerlediği görüşme yöntemidir. Bu tür görüşme doğal ve esnektir, belli bir formatı zorunlu tutmamaktadır. *Yarı-Yapılandırılmış* görüşme yönteminde ise, önceden görüşme formu hazırlanmış olsa da görüşmenin ilerleyişine göre değişiklikler yapılabilmekte, ilave yeni sorular sorulabilmekte ve alınan yanıtları derinleştirmeye yönelik sondaj soruları kullanılabilmektedir. Bu etkileşim sayesinde, araştırmacının açık, detaylı ve eksiksiz yanıtlar alarak konuları derinlemesine incelemesi mümkün olmaktadır. Bu yöntem, araştırmacıya konuyu derinlemesine inceleme ve genişletme fırsatı tanıdığı için diğer görüşme yöntemlerine göre daha esnektir ancak tüm araştırma sorularını kapsayan bir soru formu ile araştırmacının görüşmeyi çalışmanın amacı doğrultusunda tutmasını da sağlamaktadır. Görüşme yöntemi, veri toplama aracı olmanın da ötesinde bir karşılıklı etkileşim süreci olduğundan, iyi bir nitel araştırma görüşmesinde süreç doğal akışında ilerlemeli ve araştırma konusuyla ilgili detaylı veriler içermelidir. Görüşme sürecinde, anlaşılamayan soruların açıklanarak veya sadeleştirilerek tekrarlanması sayesinde araştırmacı ile görüşmeci ortak bir anlayış geliştirebilmekte ve böylece daha doğru verilere ulaşılabilmektedir. Bu nedenle nitel araştırmacılar, tarafsız ve iyi bir dinleyici olmanın yanında, katılımcıların açıkça konuşabilecekleri bir iletişim ortamı da oluşturmalıdır (Alshenqeeti, 2014, 39-43).

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak *yarı-yapılandırılmış görüşme* yöntemi kullanılmıştır. Bunun amacı, katılımcılardan araştırma problemi ile ilgili derinlemesine bilgi almak, görüşme esnasında sosyal temas kurarak açıklayıcı, detaylı ve doyurucu cevaplar alınıp, daha doğru verilere ulaşmak istenmesidir. Görüşme yönteminin planlama ve gerçekleştirilmesi süreci araştırma sorusunun belirlenmesi ile

başlamış, araştırmanın amacı ve literatür bulgularından yola çıkılarak 14 adet özgün soru açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu sorular, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak gruplandırılmıştır. Soruların *açık uçlu* olmasına, katılımcıları *yönlendirici olmamasına* ve araştırmanın amacına uygun olarak işletmenin *inovasyon konusundaki çalışmalarını tüm boyutlarıyla ortaya koyacak sorular* olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme formunun *iç geçerliğini* sağlamak için benzer konuda çalışan uzman akademisyenler tarafından incelenmesi sağlanmış, değerlendirmeler ve pilot çalışma sonrasında görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırma sorularının son şekline getirilmesini takiben görüşme formları oluşturulmuş ve görüşme yapılacak işletmeler belirlenmiştir. Önceden belirlenmiş ve tüm katılımcılara yönetilmek üzere hazırlanmış 14 adet açık uçlu sorunun bulunduğu bir görüşme formu eşliğinde katılımcılarla görüşülmüştür.

Görüşmeler 21.12.2021 ve 30.06.2022 tarihleri arasında çevrimiçi videolu görüşme araçları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, pandemi koşulları nedeniyle şirketlerin uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi uygulamalar yapmaları nedeniyle katılımcılar tarafından tercih edilmiştir. Veri kaybını önlemek amacıyla, katılımcıların onayı ve izinleri alınarak görüşmelerin ses-görüntü kaydı alınmıştır. Gönüllü olarak ve işletmelerinin izni ile çalışmaya dahil olan katılımcılar ile görüşmeye başlamadan önce çalışmanın amacı açıkça ifade edilmiş, işletmelerin ve katılımcıların kimlikleri ile görüşlerine ilişkin bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Görüşmeler en az 35 en çok 72 dakika arasında sürmüş ve ortalama 50,8 dakika olarak gerçekleşmiştir. Görüşmelerde katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar, bilgi ve görüşleri detaylı bir biçimde alınmış, kayıtlar görüşme sonrasında yazılı metin olarak deşifre edilmiştir.

Verilerin Analizi

Her nitel araştırma farklı özelliklere sahip olduğundan veri analizi açısından da farklılaşmaktadır. Bu nedenle de nitel bir araştırmada “veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik” özelliklerini içermektedir. Araştırmacının hem araştırmanın amacını hem de elde edilen verilerin özelliklerini dikkate alarak en uygun veri analiz yöntemini seçmesi ve bir veri analiz planı oluşturması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 237). Nitel veri analizi, elde edilen veriyi anlamlandırmak ve neleri temsil ettiğini

belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “bir sınıflandırma ve yorumlama süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, uygulamadaki “yapıları”, “süreçleri” veya karşılaşılan problemleri “keşfetmek ve tanımlamak” için de kullanılmaktadır. “Yorumlayıcı bir felsefeye dayanan” nitel veri analizi süreci genellikle iki ana aşama içermektedir. *İlk aşamada*, verilerin özetlenmesi ve yoğunlaştırılması amacıyla elde edilen veriler genel olarak gözden geçirilmektedir. *İkinci aşama da* ise, verilerin tanımlanması, birleştirilmesi ve kategorilerin belirlenmesi amacıyla ayrıntılı bir analiz gerçekleştirilmektedir (Çelik vd., 2020: 380-381).

Nitel verilerin analizi açısından literatürde farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, hepsinde ortak nokta olarak “verilerin betimlenmesi” ve “temaların ortaya çıkarılmasına” önem verilmektedir. Ayrıca, “araştırmacının yorumları” ile birlikte “ortaya çıkan temaların anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi” konuları da öne çıkmaktadır. Nitel araştırmalarda veri analizi, yapılan analizin derinliğine göre “içerik analizi” ve “betimsel analiz” olmak üzere iki grupta ele alınabilmektedir. *İçerik analizi* yaklaşımında temel amaç, elde edilen “verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere” ulaşabilmektir. Bu nedenle veri analiz süreci, elde edilen “verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması” şeklinde gerçekleşmektedir. İçerik analizi yaklaşımı ile yapılan araştırmalarda amaç, “birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar kapsamında bir araya getirmek” ve düzenleyerek okuyucunun anlayabileceği şekilde yorumlayarak sunmaktır. *Betimsel analiz* yaklaşımında ise, “elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre” özetlenip yorumlanmaktadır. “Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da” düzenlenip sunulabilmektedir. Betimsel analiz yaklaşımı ile yapılan analizlerde elde edilen bulgular, düzenlenip yorumlanarak ve “doğrudan alıntılar” ile desteklenerek okuyuculara sunulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 237-242). Betimsel analiz yaklaşımı ile yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular “araştırmacının kişisel birikimi ile” yorumlanmaktadır. Araştırmacı bulgular arasında “neden-sonuç ilişkisi” kurmakta ve “olgular arasında karşılaştırmalar” yapabilmektedir. Betimsel analiz süreci dört aşamadan oluşmaktadır. *Birinci aşama* betimsel analiz için çerçeve oluşturma aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacının

kavramsal çerçevesinden, araştırma sorularından veya boyutlarından yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve hazırlanmaktadır. Verilerin hangi kategoriler ve temalar altında yer alacağı, hangi temaların hangi kategorileri kapsadığı ve sonuçların nasıl bir yapıda sunulacağı bu çerçeveye göre belirlenmektedir. *İkinci aşama* verilerin “tematik çerçeveye” göre analiz edilmesi aşamasıdır. Elde edilen veriler ilk aşamada hazırlanan tematik çerçeveye göre ayrıntılı bir şekilde incelenerek düzenlenmektedir. Veriler “tematik çerçeveye” göre analiz edilirken, elde edilen bulguların sunulmasında kullanılacak etkili “doğrudan alıntılar” da belirlenmektedir. *Üçüncü aşama* elde edilen “bulguların tanımlanması” aşamasıdır. Bu aşamada “tematik çerçeveye” göre düzenlenen veriler analiz edilerek, ortaya çıkan bulgular “doğrudan alıntılar” ile desteklenerek verilmektedir. *Dördüncü aşama* ise “bulguların yorumlanması” aşamasıdır. Bu aşamada, tanımlanan bulguların “açıklanması, anlamlandırılması ve ilişkilendirilmesi” yapılmaktadır (Baltacı, 2019: 379). Verilerin ayrıntılı analizi aşaması genel olarak “verilerin işlenmesi”, “görsel hale getirilmesi” ve “sonuç çıkarma ve teyit etme” olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Kullanılan araştırma desenine göre analiz aşamaları bazı farklılıklar gösterebilmekte, betimsel analizde veriler önceden belirlenen tematik çerçeveye göre işlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 238-240). Veri analizi aşaması; olguları tanımlaması, kategorize edilmesi ve kavramların birbirleriyle ilişkilerini tanımlayarak ilişki kurmayı sağlaması nedeniyle nitel araştırma sürecinin en önemli ve kritik aşamasını oluşturmaktadır (Çelik vd., 2020: 381).

Nitel araştırmalardan elde edilen veriler raporlaştırma aşamasında çeşitli nedenlerle sayısallaştırılabilmektedir. Sayısallaştırmanın amacı; güvenilirliği artırmak, yanlılığı azaltmak ve analiz sonucunda ortaya çıkan tema veya kategoriler arasında karşılaştırma yapabilmektir. Nitel verilerin sayısallaştırılmasında en çok kullanılan yöntemlerden biri yüzde hesaplama, diğeri ise kelime/ifade sıklığının belirlenmesidir. Doğru şekilde kodlanarak belirli temalar altında sınıflandırılmış veriler, hem kelime/ifade sıklığı olarak hem de yüzde oran olarak gösterilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 256-257).

Bu çalışmada *betimsel analiz* yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmada kullanılan 14 adet açık uçlu soru araştırmanın alt

problemlerine yanıt aramak üzere gruplandırılarak, temalar ve alt temalar belirlenmiş ve tematik çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi bu tematik çerçeve doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın alt problemleri aşağıda verilmektedir.

- Şirketin *kurumsal hedeflerinde* (vizyon, misyon ve kurumsal stratejilerinde) inovasyona yönelik söylemler var mı? (Soru 1, 2)
- Şirketin *kurum kültürü ve değerleri ile üst yönetimin liderliği* inovasyon çalışmalarını destekliyor mu? (Soru 5, 6)
- Şirketin *İnovasyon Yönetimi Yapısı* olarak özetlenebilecek inovasyonun organizasyonel yapıdaki yeri nasıl konumlanmıştır? Fikir toplama, değerlendirme ve projelendirme aşamalarında ve kaynak planlamada tanımlı süreçler var mıdır? İnovasyon performansının ölçülmesi nasıl gerçekleşmektedir? (Soru 7, 10, 11, 12, 13)
- Şirketin *çalışan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi* kapsamında; tüm çalışanların yetkinlikleri, yetki-sorumlulukları ve performans göstergeleri ile inovasyon ilişkilendirilmiş midir? Yetkinliklerin geliştirilmesi için ne tür uygulamalar yapılmaktadır? (Soru 8, 9)
- Şirketin *inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak* adına yapılan uygulamalar nelerdir? (Soru 14)
- Şirketler Covid-19 pandemisi sürecinde organizasyonel yapı, iş yapış şekli ve strateji olarak *ne tür değişiklikler* yapmışlardır? Bu sürece *adaptasyonlarında inovasyon çalışmalarının rolü* ile ilgili düşünceleri nedir? (Soru 3, 4)

Oluşturulan tematik çerçevede, inovasyon çalışmalarının kapsamı ve boyutları açısından; *kurumsal hedefler ve stratejiler, kurum kültürü ve liderlik, organizasyonel yapılanma, inovasyon yönetimi yapısı ile çalışan yetkinlikleri ve geliştirme* olmak üzere beş adet tema belirlenmiştir. Bu çerçeveye, *pandemi sürecinin etkileri ve inovasyonla ilişkisi* ile *kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği* temaları da ayrıca dahil edilerek, toplam yedi tema ve on üç alt temadan oluşan tematik çerçeve oluşturulmuştur. Veri toplama aşamasında yapılan görüşmelere ait kayıtlar deşifre edilerek görüşülen kişilerin her bir soruya verdiği yanıtlar yazılı metin haline getirilmiş, toplam 93 sayfa yazılı deşifre metni oluşturulmuştur. Katılımcı bazlı olarak

hazırlanan yazılı deşifreler yazım kontrollerinden geçirilmiş, akabinde herhangi bir yanlış anlamayı önlemek amacıyla ilgili katılımcıya gönderilerek teyit edilmiştir. Tüm katılımcıların kendi görüşmelerine ait yazılı metinleri onaylamalarını takiben veri analizi aşamasına geçilmiştir. Yazılı deşifreler çok kez tekrar tekrar gözden geçirilerek temalar ve alt temalar doğrultusunda soru bazlı olarak kodlamalar yapılmıştır. Kelime ve kelime gruplarından oluşan bu kodların katılımcılar tarafından farklı şekillerde tanımlanması nedeniyle, her bir kelime ve/veya kelime grubu alt kod olarak listelenerek aynı anlamı ifade edenler bir araya getirilip sadeleştirilmiş ve kodlar oluşturulmuştur. Bu aşamada, tüm bu çalışmaları içeren kod kitabı hazırlanmıştır.

3.7 Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Bilimsel araştırmanın inandırıcılığı açısından en sık kullanılan ölçütler “geçerlik” ve “güvenirlik” olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmalara, nicel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan yöntemlerin ve testlerin olmaması nedeniyle, özellikle güvenilirlik konusunda eleştiriler yapılmaktadır. Ancak, nitel araştırmalarda da hem “güvenirlik” hem de “geçerlik” açısından kullanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. “Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlik açısından önemli artılar ortaya koymakta ve araştırmacıya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır”. Araştırmacı, araştırma sürecinde esnektir ve gerekli olması durumunda yeni sorular ilave edebilmekte, yeni görüşmeler/gözlemler yapabilmekte, ilave veri toplama yöntemleri kullanabilmektedir. Bununla birlikte, “araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama” gibi özellikler geçerliliği sağlamakta önemlidir. Geçerlik açısından değerlendirildiğinde; araştırmada “toplanan verilerin detaylı olarak raporlanması”, “sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması” ve kullanılan analiz yöntemine göre “katılımcılardan direkt alıntılara yer verilmesi ve sonuçların bu doğrultuda açıklanması” önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270).

Literatürde, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik açısından “inandırıcılık”, elde edilen “sonuçların doğruluğu” ve “araştırmacının yetkinliğinin” öne çıktığı görülmektedir. Bir araştırmanın inandırıcılığını ise; “inanılabilirlik, onaylanabilirlik, güvenilebilirlik ve aktarılabilirlik” kriterlerinin sağlanması

durumunda oluşmaktadır. “İnanılrlık”, araştırmada elde edilen bulguların gerçekte ne ölçüde uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla “uzun süreli etkileşim”, “katılımcı teyidi” ve “uzman incelemesi” yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. “Onaylanabilirlik”, araştırmacıyı “sonuçlara ulaştıran düşünce sürecinin ve kanıtların mümkün olduğunca gösterilmesini” ifade etmektedir. Araştırmanın onaylanabilirliğini artırmak için bulgulara “katılımcıların kendi ifadelerine yer vermek” ve araştırma sürecinin tüm aşamalarında yapılan çalışmaları detaylı bir şekilde kaydetmek önerilmektedir. Güvenilebilirlik, elde edilen sonuçların “ne kadar inandırıcı” olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, araştırmanın aynı veya benzer koşullarda tekrarlandığında bulguların uyumlu olması da önemli olmaktadır. Aktarılabilirlik ise, nicel araştırmalardaki genellemenin nitel araştırmalardaki karşılığıdır. Araştırma sonuçlarının benzer koşullar ve katılımcılar ile yapılacak çalışmalara aktarılabilir olmasını, yani “uygunluğunu” ifade etmektedir. Araştırma süreci açık ve ayrıntılı olarak tanımlanarak, araştırmanın teorik çerçevesinin detaylı bir şekilde verilmesi aktarılabilirliği gösterebilmek açısından önemli olmaktadır (Başkale, 2016: 23-26).

Nitel araştırmalarda güvenilirlik genel olarak “araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliği” ile ilgili bir anlam taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının benzer koşullarda aynı şekilde elde edilip edilmeyeceği “dış güvenilirlik”; aynı veriyi kullanan farklı araştırmacıların aynı sonuçlara ulaşp ulaşamayacağı ise “iç güvenilirlik” olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı, “her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini” öngörür ve bu nedenle de nitel araştırmalarda güvenilirlik nicel araştırmalardan farklı şekilde değerlendirilir. Nitel araştırmalarda dış güvenilirliği sağlayabilmek açısından araştırmacının deneyimi, araştırmada üstlendiği rol ve konumu ile ilgili açıklamaları, diğer araştırmacılara kendi araştırmaları için fikir verebilmektedir. Geçerlik ise, ölçülmek istenen durumun doğru ölçülmesi ile ilişkilidir ve araştırmada tercih edilen “ölçme aracının” doğruluğu ile ilgili bir anlam taşımaktadır. Araştırmacının, “veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını” göstermesi “iç geçerlik” olarak tanımlanmaktadır. “Dış geçerlik” ise araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir ve “bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve

durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin olduğu” söylenebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-275).

Bu çalışmada geçerlik ve güvenirlik sağlama açısından yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiş, faaliyet gösterdiği sektör, büyüklük ve statü açısından (Halka açık şirket, Aile Şirketi, Anonim Ortaklık gibi) farklı işletmeler seçilmiştir.
- Katılımcı işletmeler; organizasyonel yapısında inovasyondan sorumlu bir birimi olan, iş dünyasının çeşitli yayınlarında en yenilikçi işletmeler arasında sıklıkla değerlendirilen, iş dünyasını temsil eden çeşitli sektörel oluşumlarda inovasyon çalışmaları ile öne çıkan ve/veya ödüller alan, yenilikçi ürün/hizmet/uygulamalar ile bilinen işletmeler arasından seçilmiştir. Bununla birlikte, görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce işletmelerin kurumsal internet sayfalarında ve açık kaynaklarda yer alan kurumsal söylemleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, halka açık şirketlerde yatırımcı sunumları, inovasyon faaliyetleri ile ilgili duyuru/haber/röportaj gibi açıklamaları titizlikle incelenmiştir.
- İşletmeleri temsilen sorulara yanıt veren katılımcılar temsil ettikleri işletmede kurumsal inovasyondan sorumlu olan orta ve üst kademe yöneticilerdir. Bu nedenle de araştırma soruları ile irdelenen tüm konu, süreç, uygulama, plan ve stratejilerle ilgili detaylı bilgilere sahiptirler. Katılımcıların tamamı, saha çalışması öncesinde hazırlanan katılımcı listesi arasından, gönüllülük esasına göre seçilmiştir.
- Araştırmacı 15 yıldır inovasyon konusunda danışmanlık faaliyetleri yürütmekte olup; bu kapsamda farklı sektörler ve büyüklüklerdeki işletmelerde inovasyon sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi konusunda çalışmış, yurt içinde ve yurt dışında bu kapsamdaki projelere dahil olmuş, inovasyon konusunda dünya çapında başarılı olarak nitelendirilen işletmeleri detaylı olarak incelemiştir. İnovasyon çalışmalarının vizyon ve strateji, kültür oluşturma ve liderlik, çalışan yetkinliği ve katılımı, fikir geliştirme-toplama-değerlendirme-projelendirme süreç ve araçları ile inovasyon performansının ölçülmesi konularında yurtiçi ve yurt dışı deneyime sahiptir. Çeşitli kurum ve kuruluşlar için inovasyon ve

girişimcilik programları tasarlamakta ve yürütmektedir. Türkiye’de inovasyon ile ilgili çalışmalar yürüten Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı’nın (TTGV) Xnovate inovasyon topluluğunda aktif olarak yer almaktadır. Bununla birlikte; veri toplama sürecinde tarafsız olmaya, görüşme sürecinde yönlendirme yapmamaya büyük özen göstermiştir.

- Araştırmacı, görüşme sorularının hazırlanmasında, görüşme deşifrelerinin kodlanmasında ve kod kitapçıklarının hazırlanmasında bu deneyimlerini kullanmış; bununla birlikte konu ile ilgili diğerk uzmanların görüşlerine de başvurmuştur. Aynı zamanda araştırmacı, daha önce yaptığı benzer nitel araştırmalar nedeniyle görüşme teknikleri, soru hazırlama, veri toplama, analiz ve yorumlama konularında belirli bir tecrübeye sahiptir. Bununla birlikte, araştırma sürecinin tüm aşamalarında hem nitel araştırma konusunda bilgiye sahip uzmanlardan hem de konu uzmanlarından görüş alınmıştır.
- Asıl görüşmelere başlamadan önce pilot çalışma gerçekleştirilerek soruların uygunluğu ve inovasyon faaliyetlerinin bütününe kapsayıp kapsamadığı teyit edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış soru formunda benzer konular farklı sorularda, aynı sorular farklı şekillerde sorularak alınan bilgilerin çapraz kontrolü yapılmıştır.
- Görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissedeceği ve yanıtlarını ayrıntılı verebilecekleri koşullarda gerçekleştirilmiş, katılımcıların görüşme esnasında farklı görüş ve tecrübelerini paylaşmalarına da izin verilmiş ve müdahale edilmemiştir.
- Yanlış anlamaları ortadan kaldırmak, veri kaybını engellemek amacıyla tüm görüşmeler katılımcıların görüşme başlangıcında sözlü onayı alınarak görüntülü şekilde (video kaydı) kaydedilmiştir. Tüm görüşmeler yazım hataları dışında içerikte herhangi bir düzeltme yapılmadan olduğu gibi yazılı olarak deşifre edilmiştir. Deşifre sonrası, yazılı metin katılımcılara gönderilerek teyit edilmesi sağlanmıştır.
- Her görüşme sonrasında görüşme kayıtları deşifre edilmiş, görüşmenin kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.
- Deşifre edilen ve yazılı hale getirilen görüşme dokümanları araştırmacı ile eş zamanlı olarak farklı araştırmacılar ve konu uzmanları tarafından ayrı ayrı

incelenmiştir. Sonrasında yapılan değerlendirmeler neticesinde araştırmanın tema, alt tema, kod ve alt kodlarını içeren kod kitabı oluşturulmuştur.

- Araştırmanın desenine uygun olarak ve araştırma sorularından yola çıkarak oluşturulan temalar ve alt temalar kendi içinde tutarlılığı da dikkate alınarak bir araya getirilmiş ve tematik çerçeve oluşturulmuştur.
- Kod kitapçıklarının hazırlanmasında, temalar ilgili literatürle de karşılaştırılmış, hazırlanan kod kitapçıkları Tez Danışmanı ve aynı konuda çalışan akademisyenler tarafından kontrol edilmiştir.
- Araştırma sonuçlarının ham veriler ile tutarlılık içinde olup olmadığı hem araştırmacı tarafından hem de konu uzmanları tarafından tekrarlayan okumalar ile test edilmiştir.
- Araştırma kapsamında elde edilen tüm yazılı dokümanlar, video kayıtları, kodlama sürecinde oluşturulan dosyalar vb. gibi tüm çalışmalar kayıt altına alınarak saklanmıştır. Verilerin gizliliği ve güvenliği açısından tüm bu dokümanlar araştırmacının kontrolünde, gerekli güvenlik önlemleri alınarak muhafaza edilmektedir.
- Çalışmada katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılar yapılarak yer verilmiştir.
- Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm araştırma süreci ve araştırmacının bu süreçteki rolü detaylı bir şekilde tanımlanmış; araştırma süreci şematik olarak gösterilmiş ve kod kitabı hazırlanmıştır.
- Verilerin işlenmesi, analiz edilmesi ve raporlanması sürecinde bilgisayar destekli veri analiz programı kullanılmıştır. Veriler MAXQDA 2020 Nitel Veri Analiz Programı ile analiz edilmiştir.
- Veri analiz programından elde edilen sonuçlar ve bulgular, öncelikle herhangi bir yorum katılmadan yazılı ve görsel olarak sunulmuştur. Elde edilen veriler güvenilirliği artırmak, yanlılığı azaltmak ve karşılaştırma yapabilmek için sayısallaştırılarak da verilmiştir.

3.8 Araştırmada Etik Konular

Araştırmanın saha çalışması sırasında görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış 14 adet açık uçlu sorudan oluşan soru formu için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan

20.12.2021 tarih ve 136 sayı ile izin alınmıştır. Araştırmanın katılımcıları görüşmelerin başında çalışmanın amacı, biçimi, katılımın gönüllülük esasına uygun olarak gerçekleştirildiği yönünde bilgilendirilmiştir. Bununla birlikte çalışmada elde edilen verilerin gizlilik esasına dayalı olarak tutulacağı bilgisi verilmiş ve görüşmenin video kaydının alındığına ilişkin sözlü rıza beyanları alınmıştır. Görüşmeler, içerikte yazım hataları hariç bir düzeltme ve değişiklik yapılmadan, deşifre edilerek yazılı metin haline dönüştürülmüştür. Bu deşifre dokümanları ilgili katılımcıya gönderilerek teyit alınmıştır. Deşifreler araştırmacının kendisi tarafından yapılmış, herhangi bir yazılım kullanılmadan, doğal yöntemler ile kayıtların birden fazla kez, gerekirse durdurularak dinlenmesi ve olduğu gibi yazıya dökülmesi yöntemiyle gerçekleşmiştir. Tüm görüşmeler ve analiz süreci ile ilgili dokümanlar sadece araştırmacının kişisel bilgisayarında kayıt altına alınmış, verilerin güvenliği açısından şifreleme gibi gerekli önlemler uygulanmıştır.

Araştırmada, katılımcı işletmelere kodlar verilerek direkt alıntılarda işletme ve katılımcıların ismi gizlenmiştir. Görüşmeler sırasında cevaplanmak istenmeyen bir soru olduğunda ve/veya çok detay verilmek istenmediğinde ısrarcı olunmamıştır. Bununla birlikte, araştırmacının tarafsızlığını koruyabilmesi ve yönlendirme yapılmaması için verilen cevaplara müdahale edilmemiş, yorum yapılmamıştır. Gerekli durumlarda net bilgi alabilmek için sondaj soruları kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama bir saat olarak planlanmış ve katılımcılara uygun tarihlerde ve katılımcıların çalışma koşullarına uyum sağlanarak gerçekleştirilmiştir.

Evrensel olarak kabul gören ve araştırma çalışmalarında tüm dünyada uygulanan temel etik ilkeler; *bilinçli onay, gizlilik ve özel hayata saygı, aldatmama/yanıltmama, verilere sadık kalma* olarak belirtilmektedir. Bu çalışmanın tüm araştırma sürecindeki çalışmalar bu etik ilkeler çerçevesinde yürütülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE MODEL ÖNERİSİ

Bu çalışma, işletmelerde inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından Türkiye’deki başarılı örnekleri inceleyerek, her sektörden her ölçekteki işletme için kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirme ve sürdürülebilirliğini sağlamada genel bir çerçeve sağlayacak bütünsel bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yaklaşımı benimsenmiş ve bütüncül çoklu durum deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, aşırı veya aykırı durum örneklemesi yöntemine göre seçilen on yedi işletmeden oluşmaktadır. Bu örneklem ile, yarı-yapılandırılmış soru formu eşliğinde yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilen verilerin *saklanması*, *kodlanması*, *gruplanması*, *analizi* ve *raporlanması* gibi konularda hızlı, doğru ve kapsamlı bir bakış açısı sağlaması açısından MAXQDA 2020 nitel veri analizi yazılımı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan on dört adet açık uçlu soru, araştırmanın amacı doğrultusunda ve alt problemlere yanıt aramak üzere gruplandırılarak tematik çerçeve oluşturulmuştur. Elde edilen veriler tematik çerçeveye uygun olarak ve betimsel analiz yaklaşımı ile analiz edilmiş ve sunulmuştur. Bu kapsamda temalar, alt temalar ve kodları içeren kod kitabı hazırlanmış, analizler sonucunda elde edilen bulgular tematik çerçeve kapsamında verilmiştir. Temalar ve alt temalar çerçevesinde görselleştirilerek sunulan analiz sonuçları, güvenilirliği artırmak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bütünsel değerlendirme yapabilmek amacıyla sayısallaştırılarak da verilmiştir.

Çalışmada, verilerin analizinden elde edilen bulgular ilgili literatür ile birlikte değerlendirilerek yorumlanmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular hem yüksek oranda benzerlik gösterdiğinden hem de ilgili literatür ile de uyumlu olduğundan bütünsel bir model oluşturmaya olanak tanımıştır. Bu bölümde, öncelikle verilerin analizi ve elde edilen bulgular katılımcılardan alıntılarla birlikte sunulmaktadır. Bulguların değerlendirilmesi bölümünde ise, tematik çerçeve kapsamında ilgili literatür ile birlikte değerlendirilerek sunulmakta ve bütünsel bir model önerisi yer almaktadır.

4.1 Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almakta ve analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın tematik çerçevesi kapsamında görselleştirilerek ve sayısallaştırılarak verilmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın analiz sürecinde *verilerin saklanması, kodlanması, gruplanması, analizi ve raporlanması* gibi konularda hızlı, doğru ve kapsamlı bir bakış açısı sağlaması açısından MAXQDA 2020 nitel veri analizi yazılımı kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verileri içeren dokümanlar birden fazla kez okunarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular araştırma problemi ve bu probleme eşlik eden alt problemler doğrultusunda hazırlanan tematik çerçeve ile karşılaştırılmış, temalar ve alt temalar gözden geçirilmiştir. Tematik çerçevede ana temalar; *kurumsal hedefler ve stratejiler, kurum kültürü ve liderlik, organizasyonel yapılanma, inovasyon yönetimi yapısı, çalışan yetkinlikleri ve geliştirme, kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği* ile *pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon ilişkisi* olarak yer almaktadır. Sonrasında ise deşifre dokümanları nitel veri analizi yazılımına aktararak kodlamalar yapılmıştır. Analiz sürecinde oluşan alt kodlardan aynı anlamı ifade edenler ve uzun cümleler gruplandırılarak sadeleştirilmiş ve her bir alt tema için kodlar oluşturulmuştur.

İnovasyon çalışmalarının çerçevesini ve boyutlarını anlamaya yönelik olarak oluşturulan temalar, katılımcıların kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yaptıkları çalışmalar, pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon çalışmalarının bu sürece adaptasyonda katkısının nasıl değerlendirildiği de ayrı ayrı temalar olarak ele alınmıştır.

Tablo 2’de İnovasyon çalışmalarının çerçevesi ve boyutlarını anlamaya yönelik olarak hazırlanan ve araştırmanın tema, alt tema ve kodlarını içeren *kod kitabı* verilmektedir. Tablo 3’te ise kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği ile pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon ilişkisine yönelik olarak hazırlanan *kod kitabı* verilmektedir.

Tablo 2: İnovasyon Çalışmalarının Çerçevesi ve Boyutları: Tema, Alt Tema ve Kodlar (Kod Kitabı)

TEMA	ALT TEMA	KODLAR
Kurumsal Hedefler ve Stratejiler	<i>Vizyon, Misyon ve Stratejiler</i>	Yenilikçi Olmak
		Öncü Olmak
		Değer Yaratmak
		Sürdürülebilirlik
		Sürekli Gelişim
		İş Birliği Oluşturmak
Kurum Kültürü ve Liderlik	<i>Liderlik</i>	Sahiplenme
		Destekleme ve Katılım
		Yönlendirme
	<i>Kurum Kültürü ve Değerler</i>	Müşteri Odaklılık
		İş Birliği ve İletişim
		Duyarlılık
		Hata Yapmaktan Korkmama
		Sürekli Gelişim ve İyileştirme
		Tutku ve Sahiplenme
		Çeviklik
		Yenilikçilik
Organizasyonel Yapılanma	<i>İnovasyon Organizasyonu</i>	İnovasyon Birimi Formal Yapılanması
		Matriks ve İnfomal Yapılanma
İnovasyon Yönetimi Yapısı	<i>Belirli Araç, Süreç, Yöntem Kullanımı</i>	Fikir Toplama Yöntem ve Araçları
		Projelendirme Metodolojisi
		Değerlendirme ve Önceliklendirme Süreçleri
	<i>İnovasyon Performansının Ölçümü</i>	İnovasyon Birimi Performansı
		Fikir/Proje Performansı
	<i>Kaynak Planlaması</i>	İnovasyon Birimi Bazlı Planlama
		Fikir/Proje Bazlı Planlama
Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme	<i>Yetkinlik Geliştirme Çalışmaları</i>	Bilgi Aktarımı ve Paylaşımı
		Şirket İçi Yarışmalar
		Teşvik ve Ödüllendirme
		Çalışanlardan Beklenen Temel Yetkinlikler
	<i>Yetki-Sorumluluk-Performans Göstergeleri</i>	Hedefler ve Performans Göstergeleri
		Yetki ve Sorumluluk

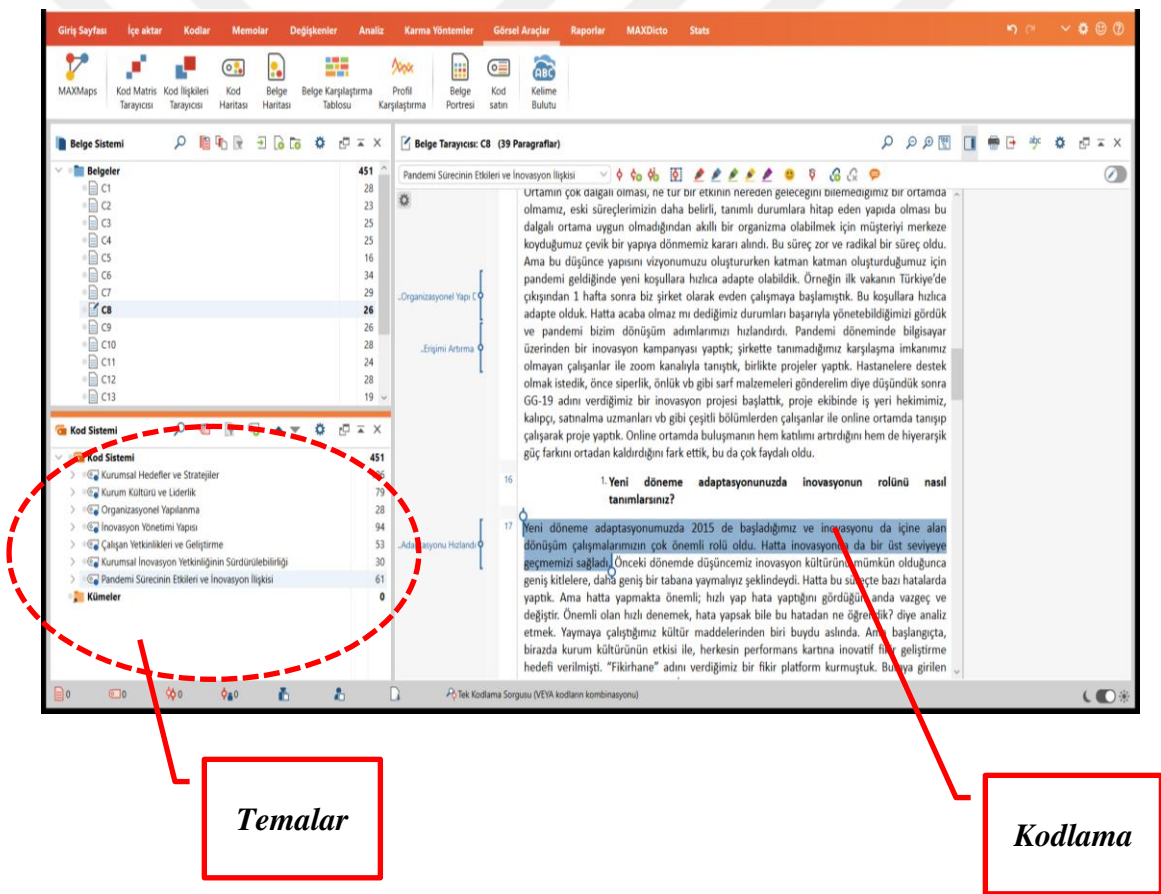
Kurumun vizyon, misyon ve stratejilerinden oluşan kurumsal hedefler ve stratejiler teması altı farklı kodla, kurum kültürü ve liderlik temasında liderlik alt teması üç farklı kodla, kurum kültürü ve değerler teması ise sekiz farklı kodla tanımlanmıştır. Kurumda inovasyon organizasyonunun hiyerarşik yapıda nasıl yer aldığını tanımlayan organizasyonel yapılanma teması iki farklı kodla; kurumun inovasyon çalışmalarını nasıl yönettiğini tanımlayan inovasyon yönetimi yapısı ise üç farklı alt tema ve toplam yedi farklı kodla tanımlanmıştır. Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan uygulamaları tanımlayan çalışan yetkinlikleri ve geliştirme teması ise, çalışanların dahil edildiği yetkinlik geliştirme çalışmaları alt temasında dört farklı kodla; inovasyon çalışmalarının çalışanların yetki, sorumluluk ve performans göstergeleri ile ilişkisini tanımlayan yetki-sorumluluk-performans göstergeleri alt temasında ise iki farklı kodla tanımlanmıştır. Toplam beş tema altında dokuz alt tema ve otuz iki kod yer almaktadır.

Tablo 3: İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği ve Pandemi Sürecinin Etkileri: Tema, Alt Tema ve Kodlar (Kod Kitabı)

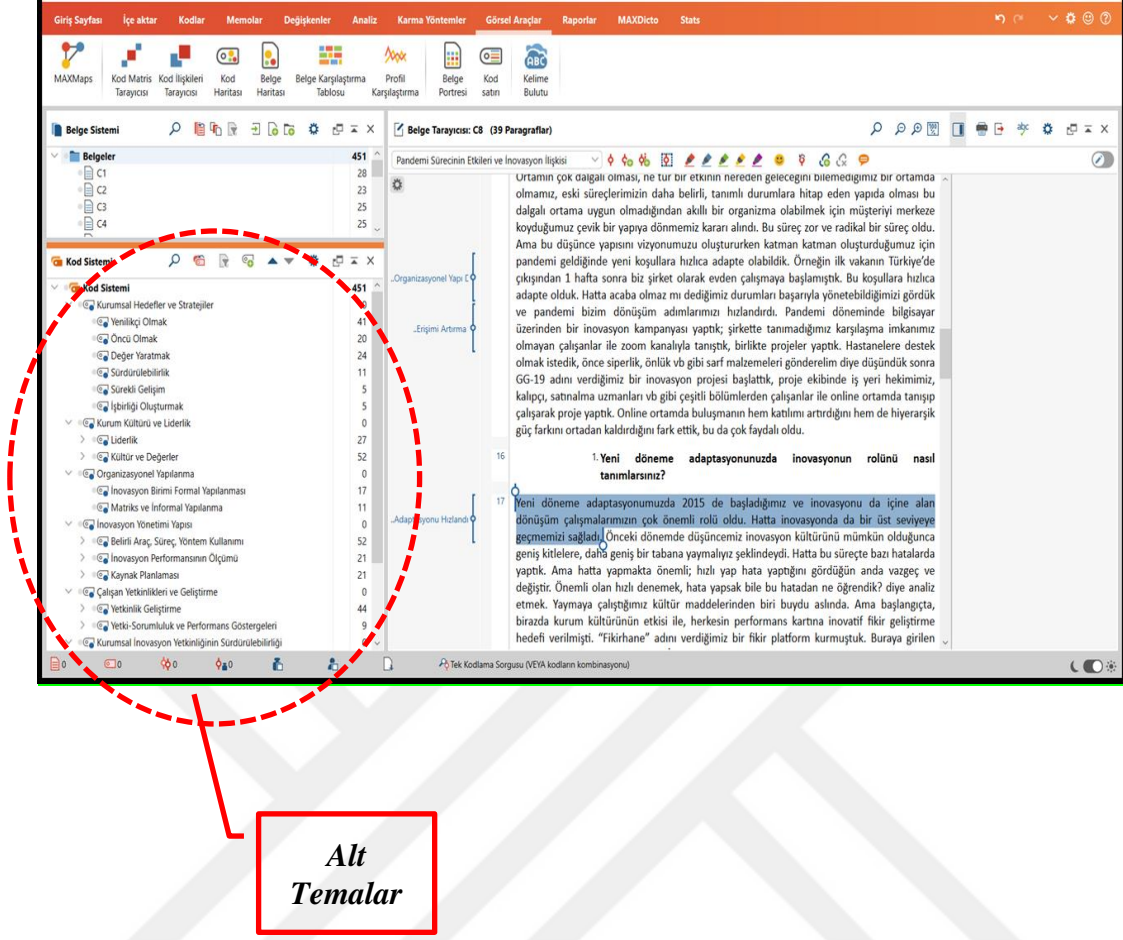
TEMA	ALT TEMA	KODLAR
Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği	<i>Kurum İçi Çalışmalar</i>	Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri
		Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Programları
	<i>Kurum Dışı Çalışmalar</i>	Ekosistem İş Birlikleri
		Açık İnovasyon
Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi	<i>Yapılan Değişiklikler</i>	İş Yapış Şekli ve Süreç Değişikliği
		Organizasyonel Yapı Değişikliği
		Strateji Değişiklikleri
	<i>İnovasyon Yetkinliğinin Etkisi</i>	Adaptasyonu Hızlandırma ve Kolaylaştırma
		Erişimi Artırma

Çalışmada katılımcıların kurumsal inovasyon yetkinliklerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla yaptıkları çalışmalar da incelenmiştir. Bu tema, kurum içi çalışmalar ve kurum dışı çalışmalar olmak üzere iki alt tema ve toplam dört kod ile tanımlanmıştır. Bununla birlikte, araştırma sürecinde global ölçekte yaşanan Covid-19 pandemisi sürecinin kurumlarda ne tür değişimler yapılmasını zorunlu kıldığı ve bu süreçte yaşanan koşullara adaptasyonda kurumun inovasyon yetkinliğinin

etkisi tanımlanmaya çalışılmış ve bu kapsamda iki alt temada toplam beş farklı kod ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmelerin deşifreleri yazılı doküman haline getirilerek 17 görüşmeye ait toplam 17 belge MAXQDA 2020 programına aktarılmıştır. Çalışmada iki kod kitabında yer alan toplam 7 tema ve 13 adet alt tema için 451 adet alt kod oluşmuştur. Bu alt kodlardan benzer kelimeler, aynı anlamı ifade edenler ve uzun cümleler gruplandırılarak sadeleştirilmiş ve her bir alt tema için kodlar oluşturulmuştur. Bu kapsamda, 451 adet alt kod toplam 41 adet kod olarak gruplandırılmıştır. Araştırmada verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi amacıyla kullanılan MAXQDA 2020 programı ile yapılan kodlama çalışmalarından örnek ekran görüntüleri aşağıda Şekil 11 ve Şekil 12’de gösterilmektedir.



Şekil 11: MAXQDA 2020 Kod Sistemi-Temalar



Şekil 12: MAXQDA 2020 Kod Sistemi-Alt Temalar

Bulgular

Çalışmanın tematik çerçevesi ve hazırlanan kod kitapları doğrultusunda temalar üç kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler; (1) inovasyon çalışmalarının çerçevesi ve boyutları, (2) kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği ve (3) pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon ilişkisi şeklindedir. Bütünsel bir yaklaşım ve betimsel bir yapı sağlayabilmek açısından, veri analizinden elde edilen bulgular bu kategoriler çerçevesinde ele alınarak verilmektedir. Analiz sürecinde veriler, kod matrisi tarayıcı sonuçlarına göre tablolatırılmış ve hiyerarşik kod-alt kod modeline göre analiz edilerek kod haritaları hazırlanmıştır. Veriler görselleştirilerek sunulmuş, bununla birlikte güvenilirliği artırmak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bütünsel değerlendirme yapabilmek amacıyla sayısallaştırılarak da verilmiştir.

İnovasyon Çalışmalarının Çerçevesi ve Boyutları Kategorisi

Bu kategori 5 temadan oluşmaktadır. Sırasıyla bu temalar (1) kurumsal hedefler ve stratejiler, (2) kurum kültürü ve liderlik, (3) organizasyonel yapılanma, (4) inovasyon yönetimi yapısı ve (5) çalışan yetkinlikleri ve geliştirme olarak belirlenmiştir. Oluşturulan temalar, alt temalar ve kodlar doğrultusunda katılımcıların verdiği yanıtların dağılımını gösteren kod matris tarayıcısı sonuçları aşağıda Tablo 4'te gösterilmektedir. Kod matris tarayıcısında sütunlar farklı katılımcılara ait görüşme çözümlerini içeren belgeleri, satırlar ise temaları, alt temaları ve kodları ifade etmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermekte, kodlar ile belgeler arasında oluşan karelerin büyüklüğü ise ilgili belgede o kodun geçme yoğunluğunu göstermektedir. Toplam satırı ilgili kodun tüm belgelerdeki yoğunluğunu, toplam sütunu ise katılımcı bazında tüm kodların toplamının yoğunluğu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların tamamı (%100) inovasyon çalışmalarının çerçevesini ve boyutlarını oluşturan beş temanın tamamını farklı yoğunluklarda ifade etmişlerdir. Sonuçlar, tüm katılımcıların beş temanın tamamında bir veya birden çok faaliyeti olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, vizyon, misyon ve stratejilerden oluşan kurumsal hedefler ve stratejiler; fikir toplama, değerlendirme, önceliklendirme, kaynak planlaması ve inovasyon performansının ölçümü alt temalarından oluşan inovasyon yönetimi yapısı; kurum kültürü ve liderlik teması en yoğun şekilde öne çıkan temalardır. Kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 4: Katılımcıların İnovasyon Çalışmalarının Çerçevesi ve Boyutlarını Oluşturan Temalar Bazında Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
> Kurumsal Hedefler ve Stratejiler																		106
> Kurum Kültürü ve Liderlik																		79
> Organizasyonel Yapılanma																		28
> İnovasyon Yönetimi Yapısı																		89
> Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme																		53
Σ TOPLAM	20	15	19	19	13	29	23	20	22	22	18	22	13	28	29	23	20	355

İnovasyon çalışmalarının çerçevesini ve boyutlarını oluşturan ve Tablo 4’te toplu olarak gösterilen beş temanın her birinin alt temaları ve kodları ile birlikte, kod matrisi tarayıcı sonuçları ve hiyerarşik kod-alt kod analizi sonuçları tema bazında aşağıda sırasıyla verilmektedir.

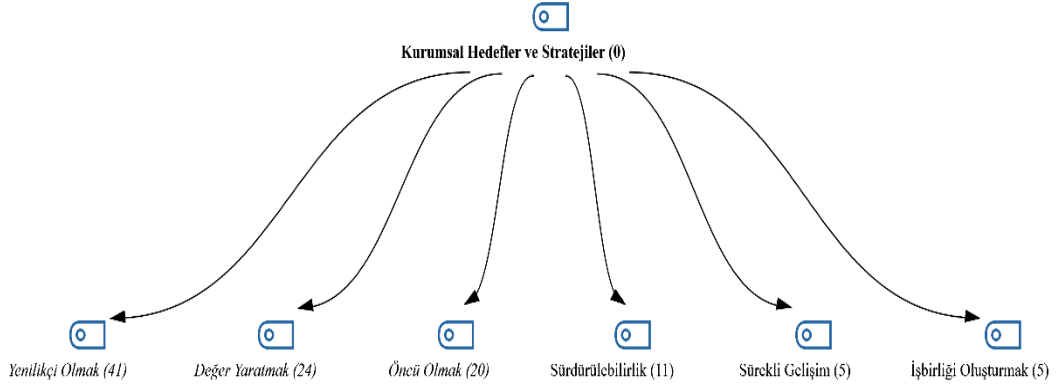
Kurumsal Hedefler ve Stratejiler

İnovasyon çalışmalarının çerçevesini ve boyutlarını oluşturan temalardan ilki kurumsal hedefler ve stratejilerdir. Yenilikçi olmak, öncü olmak, değer yaratmak, sürdürülebilirlik, sürekli gelişim ve iş birliği oluşturmak kodlarından oluşan bu temanın detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir. Tüm katılımcılar (%100) vizyon, misyon ve stratejilerden oluşan kurumsal hedefler ve stratejiler temasında, inovasyon ve yenilikçi olmakla ilgili söylemlerin farklı yoğunluklarda yer aldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5: Katılımcıların Kurumsal Hedefler ve Stratejiler Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
✓ Kurumsal Hedefler ve Stratejiler																		0
Yenilikçi Olmak																		41
Öncü Olmak																		20
Değer Yaratmak																		24
Sürdürülebilirlik																		11
Sürekli Gelişim																		5
İşbirliği Oluşturmak																		5
Σ TOPLAM	6	2	5	6	2	10	5	8	6	6	6	7	5	11	11	6	4	106

Farklı yoğunluklarda da olsa tüm katılımcılarda bu temaya ait kodlar bulunmaktadır. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 13’te verilmektedir.



Şekil 13: Kurumsal Hedefler ve Stratejiler Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Kurumsal hedefler ve stratejiler teması altında yer alan altı koddan sırasıyla yenilikçi olmak, değer yaratmak ve öncü olmak ilk üç kod olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Vizyonumuz; Türkiye’yi geleceğe taşıyan öncü banka olmak. Misyonumuz; Yenilikçi finansal çözümlerimiz ve güvenilirliğimiz ile tüm paydaşlarımız için kalıcı ve yüksek değer yaratmak. Stratejik hedeflerimiz, yenilikçi çözümlerle müşteriye sunulan değeri artırmaktır.” (C1)

“Her haneye girmeyi hedefleyen inovatif, teknolojik, iyi tasarlanmış ürün ve hizmetler ile hayatı kolaylaştıran, paydaşları ile samimi ve sıcak ilişki kuran bir marka olma misyonu doğrultusunda paydaşlarına en fazla değer yaratan marka olmak vizyonu ile çalışıyoruz.” (C4)

“Kurumsal stratejilerimizin temeline inovasyon konusunda etkin rol oynamayı, katma değerli ürün ve hizmet üretimine destek olmayı koyuyoruz.” (C6)

“Misyonumuz, topluma fayda sağlayan yenilikçi otomotiv ürün ve hizmetleri sunmak.” (C8)

“Vizyonumuz bir ve birlikte olmayı özümsemiş güçlü insan kaynağımızla, çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve hissedarlarımızın mutluluğunu gözeterek; yasalara, çevreye, ahlaki ve insani değerlere saygılı davranarak, yenilikçi teknolojiler

ve müşteri odaklı çözümlerle sürekli büyüyen ve tüm paydaşlarının parçası olmaktan gurur duyduğu sektöründe öncü bir kurum yaratmak.” (C9)

“Misyonumuz; Ağaç bazlı panel sektöründe, tüm paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak, kaliteli, yenilikçi, güvenilir ve çevre dostu ürünler ile konforlu yaşam alanlarına değer katmak. Stratejimiz inovasyon ve sürdürülebilirlik; inovasyon ile fark yaratmak, bunları yaparken de hem Ar-Ge’de hem de müşteriye dokunan süreçlerde fark yaratmayı kastediyoruz.” (C11)

Kurum Kültürü ve Liderlik

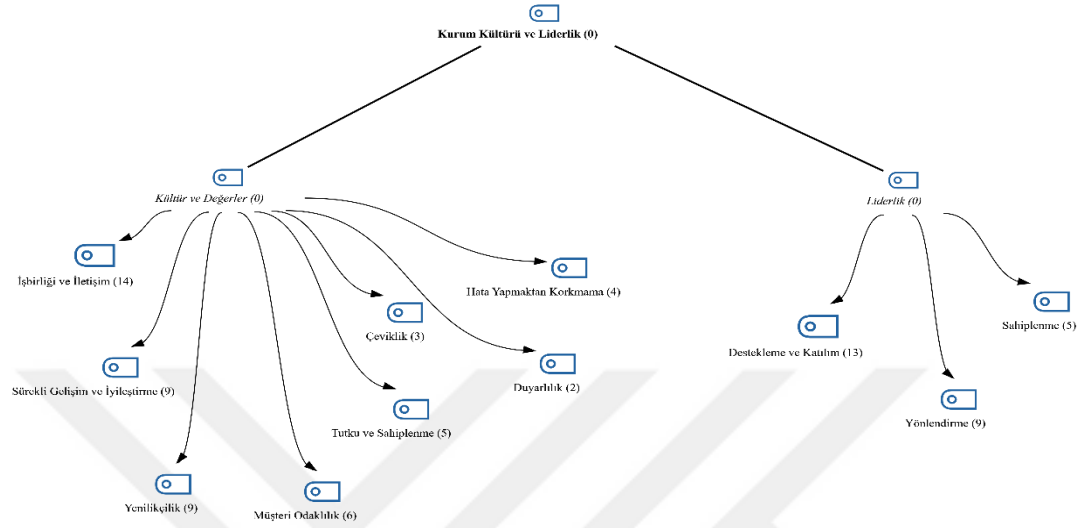
İnovasyon çalışmalarının çerçevesini ve boyutlarını oluşturan temalardan ikincisi kurum kültürü ve liderliktir. Liderlik alt teması; sahiplenme, destekleme ve katılım, yönlendirme olmak üzere üç koddan oluşmaktadır. Kurum kültürü ve değerler alt teması ise; müşteri odaklılık, iş birliği ve iletişim, duyarlılık, hata yapmaktan korkmama, sürekli gelişim ve iyileştirme, tutku ve sahiplenme, çeviklik ve yenilikçilik olmak üzere toplam sekiz koddan oluşmaktadır.

Kurum kültürü ve liderlik temasının ve alt temalarının detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 6’da gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Kurum Kültürü ve Liderlik Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
Kurum Kültürü ve Liderlik																		0
Liderlik																		0
Sahiplenme																		5
Destekleme ve Katılım																		13
Yönlendirme																		9
Kültür ve Değerler																		0
Müşteri Odaklılık																		6
İşbirliği ve İletişim																		14
Duyarlılık																		2
Hata Yapmaktan Korkmama																		4
Sürekli Gelişim ve İyileştirme																		9
Tutku ve Sahiplenme																		5
Çeviklik																		3
Yenilikçilik																		9
TOPLAM	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	2	4	3	9	7	7	5	79

Farklı yoğunluklarda da olsa tüm katılımcılarda (%100) bu temaya ait kodlar bulunmaktadır. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 14’te verilmektedir.



Şekil 14: Kurum Kültürü ve Liderlik Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Kurum kültürü ve liderlik teması altında yer alan liderlik alt temasını oluşturan üç koddan sırasıyla, destekleme ve katılım ile yönlendirme ilk iki kod olarak öne çıkmaktadır. Buna göre kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmiş şirketlerde üst yönetimin inovasyon çalışmalarını desteklediği ve çeşitli süreçlere bizzat katıldığı, organizasyonu bu konuda yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte göreceli olarak az oranda da olsa (%29,4) üst yönetimin süreci tamamen sahiplendiği kurumlar da bulunmaktadır. Tüm katılımcılar (%100) farklı yoğunluklarda da olsa bu konuda olumlu yanıt vermişlerdir. Bu kapsamda katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Üst yönetimimiz bu konuda hem son derece destekçi hem de aynı zamanda talepkâr. Dönem dönem yenilikçi fikir geliştirme alanları konusunda taleplerini iletiliyor, bunların değerlendirme süreçlerine bizzat dahil oluyorlar, yön gösteriyorlar.” (C16)

“Bizim yönetimimiz, Genel Müdürümüz ve bağlı ekibi özellikle çok inanıyorlar, teşvik ediyorlar ve ellerinden gelen her türlü desteği de veriyorlar.” (C17)

“Üst yönetimin çok belirgin ve hissedilir desteği var ve bu çok önemli. Üst yönetim inovasyon günlerimize mutlaka katılır.” (C3)

“Hem Genel Müdür’ümüz hem de Holding’te bağlı olduğumuz Grup Başkanı için inovasyon en öncelikli konulardan. Bu nedenle de bölüm olarak çok destek görüyoruz.” (C8)

“Şirketin üst yönetimi sadece şirket içinde değil, dışında da yazılı ve görsel basında, çeşitli vesileler ile inovasyon tutkusunu her zaman dile getirir.” (C4)

“Yürüttüğümüz çalışmalarımız doğrudan Yönetim Kurulu düzeyinde teşvik ediliyor, talep ediliyor. Üst yönetim özellikle sürdürülebilirlik için insan ve çevre odağında yenilikçi çözümler sunmayı, inovasyonu inanılmaz sahipleniyor. Sadece söz de değil, çalışmalar gerçekten samimi ve açık iletişimle yürüyor.” (C13)

“İnovasyon bizim için CEO sahipliğinde yürütülen bir süreç.” (C11)

“Ürün geliştirmeyi zaten yapıyoruz ama işimizi kolaylaştıran inovasyonların üst yönetimin desteği olmadan gerçekleşmesi çok zor. Özetle, üst yönetimimiz bu tür çalışmaları çok destekliyor, ön ayak oluyor hatta zorluyorlar. Bu çalışmaları rakiplerimiz karşısında müşterilerimize fark yaratmanın bir parçası olarak değerlendiriyor ve destekliyorlar.” (C10)

Kurum kültürü ve liderlik teması altında yer alan diğer bir alt tema kurum kültürü ve değerlerdir. Bu alt tema müşteri odaklılık, iş birliği ve iletişim, duyarlılık, hata yapmaktan korkmama, sürekli gelişim ve iyileştirme, tutku ve sahiplenme, çeviklik ve yenilikçilik olmak üzere toplam sekiz koddan oluşmaktadır. Bu kodlardan iş birliği ve iletişim, yenilikçilik ve sürekli gelişim ilk üç kod olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların %94,1’inde kurum kültürü ve değerler arasında inovasyonu destekleyen unsurlar bulunmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Hatalardan korkmamak, hataları kucaklamak, iş birliği içinde olmak ve iş birliğinden çekinmemek, fikirlerin hiyerarşiden önce gelmesi, hiyerarşiyi ortadan kaldırmak gibi 9 değerimiz var.” (C6)

“Kültürel prensiplerimiz mücadelecilik ve olmazı oldurmak odağında; güçlendiren liderlik, iş-insan dengesi ve insani ilişki, hizmet ruhu ve müşteri merkezlilik, toplam fayda için iş birliği, kendini yönetme ve gönüldenlik şeklinde tanımlanmaktadır. Değerlerimiz ise; değişime açıklık ve yenilikçilik, açık iletişim ve şeffaflık, karşılıklı güven ve saygı, birbirimize değer vermek ve sevgi.” (C8)

“Araştırma, geliştirme ve inovasyon şirketimizin DNA’sında bulunuyor. Hakikaten şirket olarak bize mal olmuş değerlerimiz var; dürüstlük, akılcılık, sürekli iyileştirme, sorumluluk ve müşteri duyarlılığı gibi.” (C3)

“Değerlerimiz ve şirket kültürümüz özenli olmak, tutkulu olmak, güvenilir olmak, yenilikçi ve samimi olmak olarak beş değeri temel alıyor. Bununla birlikte çok rekabetçi ve dinamik bir sektörde olduğumuz için hızlı olmak, çevik olmak, her zaman daha iyisini yapmak gibi öğeler var. Sadece ürün olarak değil, süreç ve organizasyonel yapı olarak da sürekli gelişmeyi önemsiyoruz.” (C4)

“Sürdürülebilirlik, ekip ruhu, güvenilirlik, yenilikçilik, Ar-Ge gücü ve etik yönetim bizim şirket değerlerimiz.” (C5)

“Tüm çalışanların katılımı ile oluşan ve herkesin bağlı olduğu kurumsal değerlerimiz müşteri odaklılık, güvenilirlik, duyarlılık, liderlik, verimlilik ve yenilikçiliktir.” (C12)

“Temel değerlerimiz şunlar; dürüstlük ve adil davranma, müşteri memnuniyeti, bireye saygı, yenilikçilik, takım çalışması, liderlik, verimlilik ve gizlilik.” (C16)

“Çalışanlarının gelişimini destekleyen, sürekli gelişime açık, hata yapmaktan korkmayan bir kültürümüz var.” (C2)

“Şirket olarak değerlerimiz saygı, şeffaflık, çözüm odaklılık, tutku ve sahiplenme olarak ön plana çıkıyor. Ayrıca çabukluk, çeviklik, süreç odaklılık, iş birliği gibi kültürel unsurlar da bizim için önemli.” (C14)

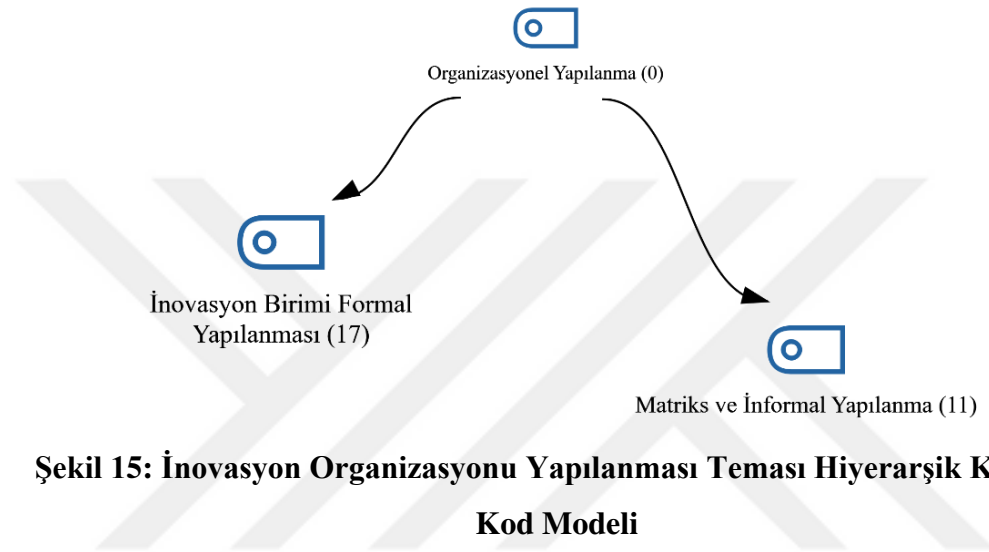
Organizasyonel Yapılanma

Organizasyonel yapılanma teması altında kurumda inovasyon yönetimi yapılanmasının nasıl şekillendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tema altında iki kod bulunmaktadır. Bunlar inovasyon biriminin formal yapılanması ile matriks ve informal yapılanmadır. Formal yapılanma ile kurumun organizasyon yapısında inovasyondan sorumlu bir birimin bulunduğu, görev tanımlarının ve kapsamlarının açıkça belirtildiği, süreç ve prosedürlerinin tanımlanmış olduğu ve kurum bünyesindeki tüm inovasyon çalışmalarının bu birimin koordinasyonunda yürütüldüğü tanımlanmaktadır. Bu çalışmalar birim içinde olabildiği gibi tüm kurumu ve kurum dışı ilişkileri de kapsayacak çalışmalar olmaktadır. Matriks ve informal yapılanma ise, inovasyon biriminin çalışmalarını kendi biriminde temsil etmek, yaygınlaştırmak ve güçlendirmek amacıyla bu çalışmalara kurumun diğer birimlerinden katılımları tanımlanmaktadır. Bu yapılanmalar süreklilik arz eden, kişilerin asıl görev tanımlarına ek olarak üstlendikleri ve aktif olarak katkıda bulundukları informal ve birden fazla fonksiyonu bir araya getirebilen yapılanmalardır. Örneğin, kurumun tüm birim yöneticileri *inovasyon elçisi* olarak tanımlanmakta ve bu elçilerden oluşan grup inovasyon biriminin koordinasyonunda inovasyon çalışmalarına çeşitli kapsamlarda katılmaktadır. Yine benzer şekilde, kurumun diğer birimlerdeki yönetici ve çalışanlarından, farklı fonksiyonları bir araya getirerek oluşturulan *fikir değerlendirme kurulları* gibi informal yapılar bulunmaktadır. İnovasyon organizasyonunun yapılanması detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 7: Katılımcıların İnovasyon Organizasyonunun Yapılanması Teması
Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
Organizasyonel Yapılanma																		0
Inovasyon Birimi Formal Yapılanması																		17
Matriks ve İnfomal Yapılanma																		11
TOPLAM	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	28

Kod matrisi tarayıcı sonuçlarına göre tüm katılımcı şirketlerde (%100) inovasyondan sorumlu bir birim, formal bir yapı bulunmaktadır. Bu birim müdürlük, direktörlük, genel müdür yardımcılığı gibi orta ve üst kademe olarak organizasyon hiyerarşisinde yer almaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %58,8’ini temsil eden 10 kurumda çeşitli şekilde isimlendirilen matriks ve informal yapılar da bulunmaktadır. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 15’te verilmektedir.



Şekil 15: İnovasyon Organizasyonu Yapılanması Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

İnovasyon organizasyonu kapsamında katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Biz İnovasyon Merkezi olarak Strateji, Dijital Bankacılık ve İnovasyon Genel Müdür Yardımcılığı altında, Strateji ve İnovasyon Bölüm Başkanlığına bağlı olarak faaliyetlerimizi yürütüyoruz.” (C1)

“Her bir birimden belirlediğimiz inovasyon elçileri var, bölüm çalışanları bunlar. Bir de onların daha kıdemli yöneticilerinden oluşturduğumuz inovasyon şampiyonları var. Bu iki rol aslında bizim için ilgili iş biriminde inovasyon fikirlerinin, projelerinin temsilcisi niteliğinde.” (C1)

“İnovasyon Direktörlüğü de direkt Genel Müdüre bağlı bir birim. Toplulukta bir İnovasyon Koordinatörlüğü var. Burada, bütün topluluk şirketlerine inovasyon stratejisi ve hedeflerini yayma misyonu ile hareket eden, destekleyen bir tepe yönetim ekibi var.” (C6)

“Direkt Genel Müdür’e bağı olarak bir İnovasyon ve Yeni Girişimler Direktörlüğü var.” (C8)

“Global İnovasyon Direktörü ve ona bağı İnovasyon Müdürleri var. Bu müdürler de ülkeleri paylaşmış durumdalar. Her ülkede ise en az bir kişi olacak şekilde inovasyon liderleri var.” (C9)

“Benim inovasyon lideri olarak başkanlık yaptığım bu çemberde değişik departmanlardan kişilerin katılımı ile projeler yapıyoruz. Yani mevcut işleri dışında, gönüllü olarak katılan çalışanlar ile inovasyon çemberi yapısı altında çalışıyoruz.” (C9)

“Global İş Planlama ve İnovasyon Direktörü olarak doğrudan CEO’ya bağıyım. 6 iştirakimiz var, onlardan da sorumluyum.” (C11)

“Bizde inovasyon konusunda bir hiyerarşik, bir de hiyerarşik olmayan bir yapılanma var. Bilgi paylaşma, bilgi üretme veya değer odaklı farklı yapılanmalarımız var.” (C11)

“İş Geliştirme ve İnovasyon Direktörlüğü olarak; Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığına bağılıyız.” (C12)

“Organizasyonel yapımızda biz, İnovasyon Merkezi olarak Ar-Ge ve İnovasyon Başkanlığına bağılıyız.” (C15)

“Şirket içinde her bir Başkanlık ve Direktörlük seviyesinde, her Direktörlük içinde bir de inovasyon liderimiz var. Onlarla yakın ilişki içinde, birlikte çalışıp inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması faaliyetlerini yapıyoruz.” (C15)

“Strateji, İnovasyon ve Girişimcilik Direktörlüğü olarak faaliyet gösteriyoruz. Organizasyon yapısında Grup Strateji, İç Görü ve İnovasyon Direktörlüğüne bağılıyız ama aslında İnovasyon Kuruluna raporluyoruz.” (C17)

“Bir de inovasyon jürimiz var, üst yönetim ve farklı birimlerden yöneticilerimizin oluşturduğu bir grup bu.” (C3)

İnovasyon Yönetimi Yapısı

İnovasyon yönetimi yapısı teması altında kurumda inovasyon çalışmalarının nasıl yürütüldüğü ve inovasyon performansının nasıl ölçüldüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tema altında üç alt tema bulunmaktadır. Belirli araç, süreç, yöntem kullanımı olarak tanımlanan *birinci alt temada* kurum içinde inovatif fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde tanımlanmış süreçler, belirlenmiş metodolojiler ve kullanılan araçlar olup olmadığı incelenmiştir. Bu alt tema altında fikir toplama yöntem ve araçları, projelendirme metodolojisi, değerlendirme ve önceliklendirme süreçleri olmak üzere üç kod bulunmaktadır. *İkinci alt tema* inovasyon performansının ölçümü olup, bu alt tema altında da inovasyon birimi performansı ve fikir/proje performansı olmak üzere iki kod bulunmaktadır. *Üçüncü alt tema* olan kaynak planlaması ile kurumun inovasyon çalışmalarında kullanacağı maddi ve gayri maddi kaynakları (insan kaynakları gibi) nasıl planladığı incelenmiştir. Bu alt tema altında inovasyon birimi bazlı planlama ve fikir/proje bazlı planlama olmak üzere iki kod bulunmaktadır. İnovasyon yönetimi yapısı temasının detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 8: Katılımcıların İnovasyon Yönetimi Yapısı Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
İnovasyon Yönetimi Yapısı																		0
Belirli Araç, Süreç, Yöntem Kullanımı																		0
Fikir Toplama Yöntem ve Araçları																		19
Projelendirme Metodolojisi																		15
Değerlendirme ve Önceliklendirme Süreçleri																		18
İnovasyon Performansının Ölçümü																		0
İnovasyon Birimi Performansı																		10
Fikir/Proje Performansı Ölçümü																		11
Kaynak Planlaması																		0
Birim Bazlı Planlama																		7
Fikir/Proje Bazlı Planlama																		14
TOPLAM	6	7	7	5	3	7	6	5	6	6	5	6	4	5	5	5	6	94

Kod matris tarayıcısı sonuçlarına göre 17 katılımcının %94,1’ne karşılık gelen 16 tanesinde kurum içinde inovatif fikirleri toplamak amacıyla belirli yöntem ve araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar çeşitli isimlerle adlandırılan, kurum içi veya dışına açık olan dijital platformlardır. Bu platformlar herkesin her an inovasyon fikrini belirli

kriterler çerçevesinde iletebileceği yapılar olmakla birlikte, kurum içi ve/veya dışı düzenlenen dönemsel yarışmalar ve projeler kapsamında da kullanılabilir. Katılımcıların %17,6'sının birden fazla sistemi bulunmaktadır. Bir katılımcı ise, fikir toplama süreçlerini belirli bir düzeni olmayan ve süreklilik arz etmeyen dönemsel etkinlikler ile yürütmektedir.

Katılımcıların %88,2'sine karşılık gelen 15 kurumda olumlu değerlendirilen yenilikçi fikirlerin projelendirilmesinde, kapsamı belirlenmiş bir proje yönetimi metodolojisi kullanılmaktadır. Bu proje yönetimi metodolojisi yenilikçi fikrin kapsamına göre değişebilmekle birlikte, özellikle ürün/hizmet inovasyonu projelerinde kullanılan aşamalı geçit metodu, huni metodu ve son yıllarda proje yönetimi metodolojisi olarak her alanda sıklıkla kullanılan çevik proje yönetimi metodu olarak öne çıkmaktadır.

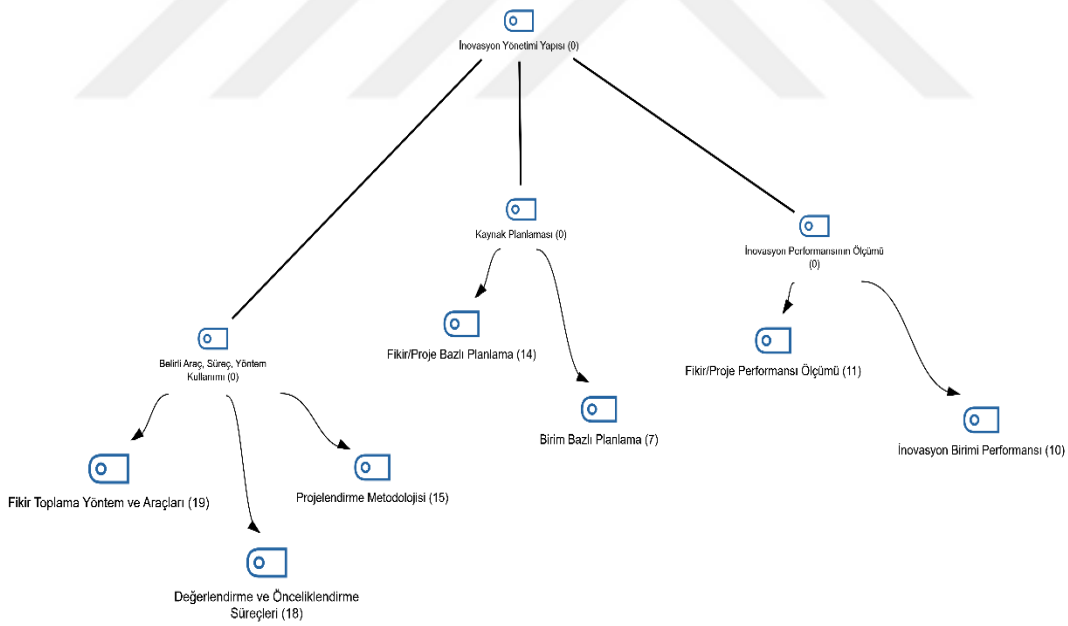
Katılımcıların %94,1'ne karşılık gelen 16 kurumda, kurum içi ve/veya dışı çeşitli kaynaklardan gelen yenilikçi fikirlerin değerlendirme ve önceliklendirmesi ile ilgili süreçler tanımlanmış, değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Fikrin değerlendirme süreci birden fazla aşamada yapılabilmekte, fikrin yenilikçi olup olmadığı ve/veya kurumun stratejik öncelikleri, inovasyon stratejisi ile örtüşüp örtüşmediği bir ön değerlendirme aşaması ile belirlenmektedir. Bu ön değerlendirme sürecini hızlı ve sağlıklı yürütebilmek amacıyla yenilikçi fikirlerin fikir toplama sistemlerine girişinde kapsamı belirlenmiş yapılar ile detaylı bilgi girilmesi sağlanmaktadır. Ön elemeyi geçen yenilikçi fikirler daha detaylı ve kapsamlı değerlendirme ve önceliklendirme süreçlerine tabi tutulmaktadır.

İnovasyon yönetimi yapısı temasının ikinci alt teması olan inovasyon performansının ölçümü ise iki koddan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi inovasyon biriminin performansının ölçümü, ikincisi ise fikir/proje performansının ölçümüdür. Katılımcıların tamamı (%100) sadece inovasyon biriminin performansını, sadece proje performansını veya hem inovasyon biriminin hem de projenin performansını ölçmek şeklinde de olsa, inovasyon performansını ölçmekte ve değerlendirmektedir. Bu kapsamda katılımcıların %35,3'ü (6 şirket) sadece inovasyon biriminin performansını değerlendirmekte, %41,2'si (7 şirket) sadece proje performansını değerlendirmekte,

%23,5'i (4 şirket) ise hem birim performansını hem de proje performansını ayrı ayrı değerlendirmektedir.

Üçüncü alt tema olan inovasyon için ayrılan maddi kaynakların ve insan kaynağı gibi gayri maddi kaynakların planlanmasında ise; katılımcıların %23,5'i (4 şirket) sadece inovasyon birimi bazlı kaynak planlaması yapmaktadır. %58,8'i (10 şirket) kaynak planlamasını sadece proje bazlı olarak yapmakta; %17,6'sı (3 şirket) ise hem inovasyon birimi bazlı hem de proje bazlı kaynak planlamasını birlikte yapmaktadır. Farklı kapsamlarda olsa da katılımcıların tamamı (%100) kaynak planlaması yapmaktadır.

Bütünsel olarak bakıldığında, farklı kapsamlarda olsa da inovasyon yönetimi yapısı teması katılımcıların tümünde (%100) bulunmaktadır. İnovasyon yönetimi yapısı teması ve bu temayı oluşturan alt temalara ait verilerin, hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 16'da verilmektedir.



Şekil 16: İnovasyon Yönetimi Yapısı Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

İnovasyon yönetimi teması altında yer alan alt temalara ve kodlara ilişkin katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bütünlüğü sağlayabilmek için her üç alt tema ile ilgili alıntılar birlikte verilmiştir.

“Fikirlerin kaynağı tüm şirketten gelebiliyor, bunun dışında Ar-Ge içinde ise malzeme bilimi konusunda çalışan ekipten geliyor. Bir öneri toplama sistemimiz var, onun dışında bir de aşamalı geçit platformumuz üzerinden fikirlerin yönetimini yapıyoruz. Herhangi bir birimden/kişiden gelen herhangi bir fikir öneri platformumuza giriliyor. Bu sistemde bu fikir inovatif bu değil gibi bir ayrım olmuyor, mavi yaka dahil tüm çalışanlar her konuda fikir girebiliyor. Gelen fikirler önce ilgili olduğu iş kolu inovasyon lideri tarafından ön değerlendirme yapılarak kurum inovasyon liderinde konsolide oluyor. Burada yapılan değerlendirmelerde; fikir inovatif mi değil mi? Uygulanacak mı uygulanmayacak mı? gibi ön değerlendirmeler yapılarak bir fikir havuzu oluşturuluyor. Bu fikirler içinde inovasyon ve Ar-Ge açısından niteliği yüksek fikirler aşamalı geçit sürecine sokuluyor. Diğerlerini de eliyoruz anlamında değil, onlar fikir platformu üzerinden ilerliyor. Biz içlerinden Ar-Ge ve inovasyon açısından yüksek nitelikli olanları seçiyoruz diyebiliriz. Her ikisi için de tanımlanmış süreç akışları var. Aşamalı geçit sürecine alınan fikirler için süreç şöyle: Bu süreçte fikrin toplanması, deneysel süreçlerin gerçekleştirilmesi, ön fizibilite ve fizibilite, pilot deneme vb gibi adımları belirli, lansman adımı kadar giden ve bir portal üzerinden akan bir süreç var. Daha detaylı bir süreç, daha olgunlaşmış bir fikrin projelendirilmesi olarak düşünülebilir. Burada tabi geçit toplantılarında kalabalık bir ekiple değerlendiriliyor, projelendirildikten sonra proje takımları oluşturulup, kaynak planlamaları yapılıyor. Bu planlamaların onayları da portal üzerinden alınıyor, takip ediliyor. Geçit toplantılarında geçit sorumluları var, değerlendirmeler için kullandığımız puanlama sistemi var. Belirli bir puanı alan projelerle ilerleniyor. Diğer tarafta yani fikir platformunda, daha genel fikirler geldiği için projelendirilen ve uygulanan fikirler oluyor. Bunlar eğer aşamalı geçit sürecinden geçmeyecek ise ayrıca projelendiriliyor. Ama çok inovatif bir fikir ise de aşamalı geçit sürecine aktarılıyor. Yani fikirleri iki ayrı platform üzerinden topluyor, değerlendiriyor, projelendiriyor ve takip ediyoruz.” (C7)

“Tüm çalışanlara açık bir platformumuz var. Çalışanlar her türlü fikirlerini buraya girebilirler. Gelen fikirler iki çember olarak ele alınıyor ve değerlendiriliyor; Kurumsal Gelişim Çemberi ve Inovasyon Çemberi. Öncelikle ilgili olduğu çember tarafından fikirler değerlendiriliyor, her fikir inovatif fikir olmuyor tabi ki. Bu aşamada bir fikrin inovatif olup olmadığını değerlendirmek için kullandığımız 6

maddeden oluşan bir değerlendirme sistemiğimiz var. Buna göre değerlendirip, fikrin inovasyon çemberi içinde değerlendirilip değerlendirilmeyeceğine karar veriyoruz. Eğer değilse, fikri kurumsal gelişim çemberi kendi içinde değerlendiriyor. Bu 6 madde; Yeni bir pazara/müşteri segmentine giriyor muyuz? Yeni bir iş modeline giriyor muyuz? Bir müşteri problemi ve sorununa çözüm oluyor mu? Ya da daha iyi anlamayı sağlıyor mu? Fikrin kapsamında riskli kabuller var mı? Bir sorunun çözülmesi için çeşitli çözümlerin bir araya gelmesi gerekiyor mu? Çoklu çözüm gerektiriyor mu? Bizim stratejik yaklaşımımızla çok örtüşüyor mu? Eğer bu sorulardan en az birine evet diyorsak inovasyon projesi kapsamına alıp, inovasyon çemberinde ilerliyoruz. Aksi durumda ise kurumsal gelişim kapsamında ele alıp operasyonel mükemmeliyet veya yalınlaşma projesi olarak değerlendirip daha çok operasyon departmanına bırakıyoruz. İnovasyon projesi olarak ele alınabilmesi için sorulardan en az birinin cevabının evet olması yeterli. Şirketimizin kendine özgü ve global olarak uygulanan bir inovasyon metodolojisi var, bir huni var, tüm ülkeler bunu uyguluyor. Bu metodolojide ilk önce başlangıç (initiate) aşaması var, daha sonra kapsamı belirliyoruz (scope), daha sonra problemi daha detaylı tanımlıyoruz (problem fit), sonra da çözüm (solution fit) aşamasına geçiyoruz. Bulunan en efektif çözümü de sonrasında pilot çalışma aşamasında deniyoruz ve sonra da işin devir aşamasında ilgili departmana devrediyoruz. Bizim uyguladığımız metodolojinin aşamaları kısaca bu şekilde.” (C9)

“Fikir akışında farklı yollar var. Bunlardan biri fikir platformu süreci. Diğer kaizen süreci. Kaizen süreci de inovasyona katkıda bulunuyor, küçük küçük geliştirme ve ilerlemeler önemli gelişmeleri sağlayabiliyor. Bu mekanizmalar herkese açık, herhangi bir departmandan bir çalışan kaizen önerisinde bulunabilir veya fikir platformu kanalıyla fikrini iletebilir. Patent başvurusu da farklı bir kanal. Hepsinin kendine özgü süreci var. Tasarım-patent daha çok Ar-Ge’den geliyor; belirli bilgiler platforma girilerek bir değerlendirme sürecine dahil oluyor. Bu süreçte değerlendirme Ar-Ge’deki yöneticiler ve insan kaynakları ile yapılıyor. Tüm süreçlerde ödüllendirme var. Bunların dışında stratejik hedeflerimizle ilişkilendirerek odaklandığımız konular var örneğin dijitalleşme, robotik süreç otomasyonu kullanımı gibi temalar çerçevesinde fikir geliştirme süreçlerimiz de var. Her bir fikir kanalının kendine özgü

değerlendirme ve hayata geçirme süreçleri var. Her fikir bir fizibilite mantığında değerlendiriliyor.” (C10)

“Yenilikçi fikirler tek bir kanaldan gelmiyor, birden fazla kanaldan gelebiliyor. Fikir platformumuzdan gelebiliyor, kurum içi girişimcilik programımızdan gelebiliyor ya da kurum dışı iş birliklerinden gelebiliyor. Ya da Ar-Ge’nin teknoloji yol haritasından gelebiliyor. Açıkçası bizim önemseydiğimiz şey yenilikçi fikirden çok bir ihtiyacın, bir problemin ortaya konması. Çözüldüğünde değer yaratma potansiyeli olan bir problemin ortaya konulması. Böyle bir içerikle karşılaştığımızda dört soru soruyoruz. Bu dört soruya ne kadar karşılık geldiğini sorguluyoruz. Bir ihtiyaca dokunabilir mi? Dokunuyor mu? ikincisi yapılabilir mi? yapmaya değer mi? yapmak için doğru zaman mı? Sorularını soruyoruz. Bu sorulara makul yanıtlar alabiliyorsak konuyu hızlı bir şekilde kurum içi girişimcilik patikasına alıyoruz. Ar-Ge tarafında ise stratejik hedeflerimizden gelen bir teknoloji yol haritamız var. Diğer kaynaklardan gelen fikirlerin bu yol haritası ile ne kadar uyumlu olduğuna bakıyoruz. Çünkü burada çok somut ve yukarıdan aşağıya bir yaklaşımımız var. Bununla ne kadar uyumlu olduğuna bakıyoruz. Projelendirip projelendirmeyeceğimize karar veriyoruz. İkili bir yaklaşımımız var diyebiliriz. Ayrıca Ar-Ge’de CEO seviyesinde bir değerlendirme komitemiz var, süzülerek gidiyor. İnovasyon tarafında daha yalın bir yaklaşımımız var. İnovasyon tarafında aşamalı geçit modeli olarak bakarsak farklı noktalarda fikirler dönüşebiliyor ve tekrar başa döndüğümüz çok fazla örnekte oluyor. Veya çalıştığımız bir konuya yeni bir çözüm bulabiliyoruz, yeni bir katma değer alanı yakalayabiliyoruz. Buradaki süreç Ar-Ge’deki kadar doğrusal değil, ama değer odaklı bir yaklaşımımız var. Değer önerimiz ne? Değer yaratma potansiyelimiz ne? yaklaşımı ile ilerlemeye gayret ediyoruz. Pandemi öncesinde program bazlı bir yapımız vardı şu an değer bazlı olarak ilerliyoruz. Eğer değer yaratma potansiyeli varsa hemen fikri değerlendirip harekete geçmeye odaklanıyoruz. Ar-Ge’de ise doğrusal bir proje yönetimi metodolojimiz var.” (C11)

Çalışanların Yetkinlikleri ve Geliştirme

İnovasyon çalışmalarının çerçevesini oluşturan temalardan beşincisi olan çalışanların yetkinlikleri ve geliştirme teması altında iki alt tema bulunmaktadır. Bunlar yetkinlik geliştirme çalışmaları ve yetki-sorumluluk-performans

göstergeleridir. Yetkinlik geliştirme çalışmaları alt teması; bilgi aktarımı ve paylaşımı, şirket içi yarışmalar, teşvik-ödüllendirme ve çalışanlardan beklenen temel yetkinlikler olmak üzere dört koddan oluşmaktadır. Yetki-sorumluluk-performans göstergeleri alt teması ise; hedefler ve performans göstergeleri ile yetki ve sorumluluk kodlarını içermektedir.

Çalışanların yetkinlikleri ve geliştirme temasının detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 9’da gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

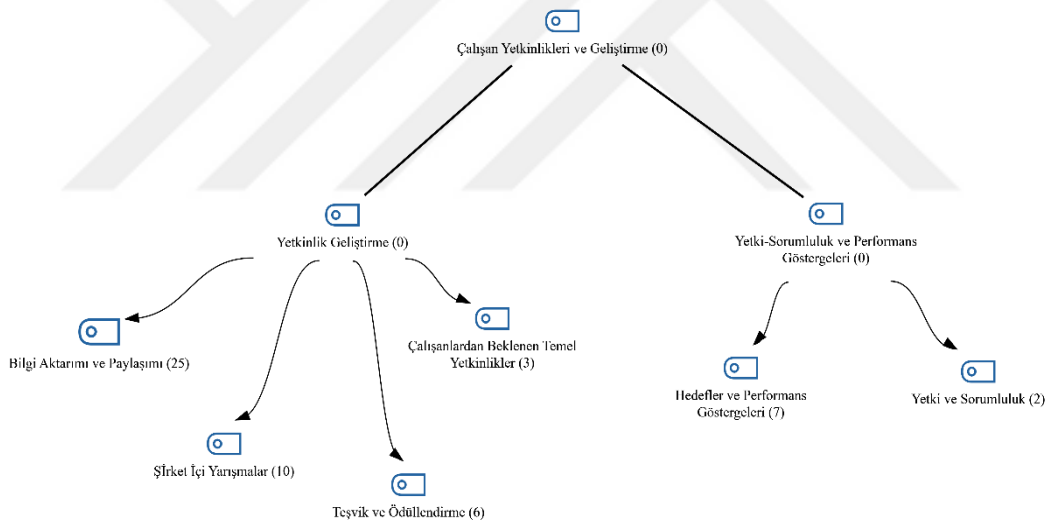
Tablo 9: Katılımcıların Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme																		0
Yetkinlik Geliştirme																		0
Bilgi Aktarımı ve Paylaşımı	■	■		■	■	■	■		■		■	■	■	■	■	■	■	25
Şirket İçi Yarışmalar		■	■			■	■			■	■	■	■		■		■	10
Teşvik ve Ödüllendirme	■					■			■	■		■				■		6
Çalışanlardan Beklenen Temel Yetkinlikler							■	■		■								3
Yetki-Sorumluluk ve Performans Göstergeleri																		0
Hedefler ve Performans Göstergeleri						■	■	■	■			■			■		■	7
Yetki ve Sorumluluk					■				■									2
TOPLAM	2	2	1	2	2	6	5	2	5	3	3	5	2	1	4	4	4	53

Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi açısından en çok yapılan faaliyetler; bilgi aktarma ve paylaşma kodu ile tanımlanan eğitim-gelişim faaliyetleri, bülten vb. gibi araçlar ile yapılan bilgilendirme ve paylaşımlardır. Katılımcı şirketlerin %82,3’ünde (14 şirket) bu araçlar kullanılmaktadır. Bununla birlikte %58,8’inde (10 şirket) şirket içi yarışmalar, %35,3’ünde (6 şirket) teşvik ve ödüllendirme sistemi bulunmaktadır. Bununla birlikte, tüm katılımcılarda (%100) çalışanların yetkinliklerini geliştirme amacıyla en az bir araç kullanılmaktadır. Ayrıca katılımcıların %17,6’sı (3 şirket) tüm çalışanlardan beklenen temel yetkinlikler arasına inovasyonla ilgili bireysel yetkinlikleri de dahil etmiştir.

Yetki-sorumluluk ve performans göstergeleri açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %41,2’sinin (7 şirket) çalışanların bireysel hedeflerinde inovasyon

ile ilgili hedeflere yer verdikleri, inovasyon çalışmalarına katılımı çalışanların bireysel performanslarına yansıttıkları görülmektedir. Genel olarak tüm katılımcılarda inovasyon çalışmalarına katılım, yenilikçi fikir geliştirme gibi konular çalışanların gönüllülük esasına göre olmaktadır. Bu konuda genel yaklaşım, katılım mecburiyeti getirerek çalışanları zorlamak yerine, bilgi ve beceri artıracak çalışmalar yapmak ve inovasyon çalışmalarının sonuçlarını düzenli paylaşarak konuyu gündemde tutmak ve böylece motivasyonu artırmak şeklindedir. Bununla birlikte, tüm katılımcılarda fikir toplama araçları kanalıyla, her kademedен çalışan her konuda yaratıcı ve yenilikçi olduğunu düşündüğü fikirlerini iletebilmektedir. Direkt olarak çalışanların yetki ve sorumlulukları ile birebir eşleştirilmemiş olsa da bütünsel olarak bakıldığında; çalışanın düşünmesini, sorgulamasını, gözlemlemesini ve yenilikçi fikirlerini serbestçe paylaşmasını sağlayan bir yapı ortaya çıkmaktadır. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 17’de verilmektedir.



Şekil 17: Çalışanların Yetkinlikleri ve Geliştirme Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Çalışanların yetkinlikleri ve geliştirme teması altında yer alan kodlara ilişkin katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“İki haftada bir düzenli olarak hazırladığımız inovasyon bültenlerimiz var. Bunlar hem globalde hem de yerelde bütün gelişmeleri tarayıp, bir filtreden geçirip içeriye bir haber bülteni gibi hazırladığımız bültenler. Ayrıca, podcastler ile destekleniyor.

Bunun dışında makaleler yayınlıyoruz. Bu hem içeride hem dışarıda farkındalığı artırıyor. Bültenlerde ayrıca çalışanların katılabilecekleri, dinleyebilecekleri güncel etkinlikler de yer alıyor.” (C1)

“Şirket içinde organizasyonlar yaparak, şirket içinden veya dışından inovatif çalışmaları paylaşıyoruz.” (C9)

“İnovasyon okulumuz var. Burada organizasyon içerisindeki inovasyona yakın bireyleri keşfedip onları 9 aylık bir uygulamalı eğitimler ve birlikte proje geliştirme sürecinden geçiriyoruz. Ayrıca, kurum içi bilgi paylaşımını ve etkileşimi artıran paylaşım ağlarımız var. Baktığımızda bunlar total bir hareketlilik yaratıyor. Buradaki esas nokta da sürekli bir hareketlilik olması.” (C11)

“Şirket içerisinde periyodik, iki ayda bir inovasyon bülteni çıkartıyoruz. Bu bültende hem projelerden hem yaklaşımdan, ekosistemden haberler gibi başlıklar altında içerikler sunuyoruz tüm şirkete. Ayrıca Innaviation Talks diye bir çalışma başlattık. Burada şirket dışından inovasyon uzmanlarını çağırıp söyleşi şeklinde programlar yapıyoruz.” (C15)

“Periyodik olarak yaptığımız Innovation Talks çalışmalarımız var. Burada çok değerli konukları ağırlıyoruz. Bunun dışında eğitimler, çalıştaylar yapıyoruz. Bu çalışmaları genele açık veya kapsamına göre spesifik bir kitle için yapabiliyoruz. Bir de hem kurumsal inovasyon olarak bizim hem de dijital inovasyon tarafının yayınladığı bültenler var. Hem kendimizi hatırlatmak hem de bilgi paylaşımı olarak bültenlerden faydalaniyoruz. Dijital inovasyon ekibi daha çok teknolojik olarak dünyada neler oluyor? kapsamında aylık taramalarını özet olarak derleyip aylık olarak yayınlıyor. Kurumsal İnovasyon olarak biz de genellikle 3 aylık periyotlar olarak; Neler oldu? Neler yaptık? Öneri sisteminde kimler ödül aldı? Dışarıdan hangi projeler geldi? Innovation Talks kapsamında gelecek konuşmacılar kimler vb gibi bilgileri yayınlıyoruz.” (C16)

“Bizim çalışmalarımız yanında, holding bünyesinde de bu yıl yedincisi yapılan Bi-fikir festivalleri oluyor. Bu festivaller holding bünyesinde her şirketten herkesin fikir girebileceği, bunların sistematik olarak değerlendirilip belirli aşamalardan geçen fikirlerin yarışıp ödüllendirildiği bir süreç. Bu holding bünyesinde de yenilikçi bakış

açısının güçlendirilmesi, bu bakış açısını geliştirmek açısından da çok önemli. Bu süreci son 4 yıldır da üniversite öğrencilerine de açarak Bi-fikir Cup adı altında da ayrı fikir toplama ve değerlendirme çalışması da yapılıyor. Bu süreçte birlikte çalışma, koçluk, mentorluk gibi süreçler de var.” (C10)

“İnovasyon tarafında farkındalığı artırmayı ve yarışmalar vb. gibi çalışmalar ile gönüllülük esasıyla katılımı teşvik ediyoruz.” (C13)

“İnovasyon alanlarından herhangi birine dahil olmak, kurum içi girişimcilik programında veya proje ekibinde yer almak veya girişimci mentorluğu yapmak gibi katkılar insanların performans kriterlerine yazabileceği çalışmalar haline geldi ve bunları yapanlar daha yüksek bir performans puanı aldılar. Özellikle kurum içi girişimcilik programı herkesin katılımına açık. Eğitim, çalıştay vb. gibi programlar ile de yetkinliklerini geliştirmelerini sağlıyoruz. Bu kapsamda, inovasyon çalışmalarına katılım bireyin hedefleri arasında yer alabiliyor.” (C17)

Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği

Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği teması kapsamında, katılımcıların inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için özellikle odaklandıkları konular araştırılmıştır. Bu tema kapsamında *kurum içi çalışmalar* ve *kurum dışı çalışmalar* olmak üzere iki alt tema yer almaktadır.

Kurum içi çalışmalar alt teması iki kod ile tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile kurum içi girişimcilik ve inovasyon programları kodları yer almaktadır.

Kurum dışı çalışmalar alt teması ise, ekosistem iş birlikleri ve açık inovasyon olmak üzere iki kod ile tanımlanmaktadır. Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği temasının kod matrisi tarayıcı sonuçları toplu ve detaylı olarak Tablo 10’da gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

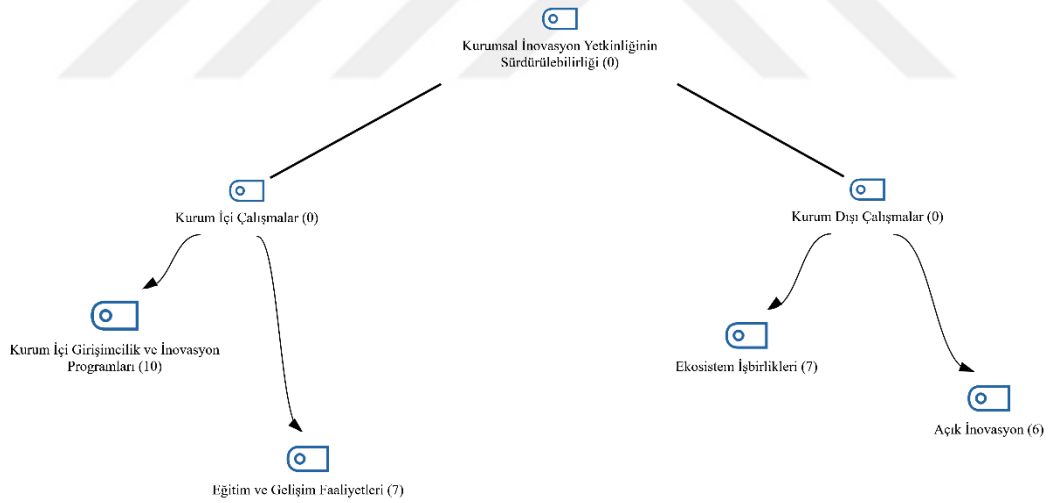
Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
▼ Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği																		0
> Kurum İçi Çalışmalar	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■	17
> Kurum Dışı Çalışmalar	■	■	■	■		■	■						■	■		■	■	13
Σ TOPLAM	4	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	30

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
▼ Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği																		0
▼ Kurum İçi Çalışmalar																		0
Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri	■			■	■			■			■	■						7
Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Programları	■	■				■	■		■	■			■		■		■	10
▼ Kurum Dışı Çalışmalar																		0
Ekosistem İşbirlikleri	■	■	■	■										■		■	■	7
Açık İnovasyon	■		■			■	■						■				■	6
Σ TOPLAM	4	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	30

Elde edilen veriler katılımcıların tamamında (%100) kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kurum içi ve/veya kurum dışı çalışmalar yapıldığını göstermektedir. Katılımcıların %41,2'si (7 şirket) bu çalışmalarını hem kurum içinde hem de kurum dışında; %41,2'si (7 şirket) sadece kurum içinde; %17,6'sı (3 şirket) ise sadece kurum dışında gerçekleştirmektedir. İnovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlama açısından kurum içinde yapılan çalışmalar olarak kurum içi girişimcilik ve inovasyon programları öne çıkmakta, katılımcıların %52,9'u (9 şirket) bu kapsamda çalışmalar yapmaktadır. Katılımcıların %35,3'ü (6 şirket) ise eğitim ve gelişim faaliyetlerine odaklanmaktadır. Katılımcılardan biri her iki çalışmayı birlikte yürütmekte, bir başka katılımcı ise iki farklı kurum içi girişimcilik programı yürütmektedir.

Kurum dışı çalışmalarda ise, kurumun inovasyon ekosistemi ile iş birlikleri oluşturması %41,2 (7 şirket) ile en yüksek orana sahiptir. Katılımcılar inovasyon ekosistemini inovasyon konusuna odaklanan, bu konuda çalışan kamu ve özel kurumlar ve STK'lar olarak tanımlamaktadır. Bu ekosistemde üniversiteler, araştırma kurumları, sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri, teşvik ve destek veren kamu kurum ve kuruluşları, tedarikçiler, girişim sermayesi grupları gibi özel veya resmi organizasyonlar/topluluklar yer almaktadır. Katılımcıların %35,3'ü (6 şirket) ise

ekosistem iş birlikleri ile birlikte veya tek başına planlı açık inovasyon çalışmalarına odaklanarak kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmaktadır. Katılımcılar açık inovasyon çalışmalarını yenilikçi fikirlerin kurum çalışanları dışından; örneğin müşteriler, potansiyel müşteriler, tedarikçiler, akademisyenler ve üniversite öğrencileri, yeni girişimler gibi kanallardan gelmesi olarak tarif etmektedir. Burada açık inovasyon olarak tanımlanan çalışmalar *dışarıdan içeriye* açık inovasyon kapsamındaki çalışmalardır. Kurum çalışanları dışında olan bu kanallardan yenilikçi fikirler alabilmek için belirli temalar dahilinde yarışma bazlı programlar gerçekleştirebildikleri gibi, bu kanallardan sürekli fikir akışı sağlayacak dijital platformları ve yapıları da kullanmaktadırlar. Ekosistem iş birlikleri kodu ile tanımlanan çalışmalar ise, açık inovasyona her iki yönlüde (içeriden dışarıya veya dışarıdan içeriye açık inovasyon) katkı sağlayabilecek çalışmalar olmakla birlikte, katılımcılar tarafından kastedilen iş birliği sadece *iletişim* ve *bilgi paylaşımı* boyutunda da kalabildiğinden, açık inovasyon olarak kodlanmamıştır. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 18’de verilmektedir.



Şekil 18: Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği teması altında yer alan kodlara ilişkin katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Sürdürülebilirlik açısından düzenli olarak yaptığımız kurum içi girişimcilik ve inovasyon programlarımız var. Bunlar her yıl yapılıyor, bir başvuru dönemi var. Akabinde de beş altı aylık dönem boyunca ne kadar çalışan dahil olduysa onların katıldığı eğitimler, hazırlık atölyeleri ve en sonunda da doğrudan üst yönetime bir demo günü gibi final oturumları ile, yarışma havasında gerçekleştirdiğimiz bir yapı var.” (C1)

“Topluluk İnovasyon Koordinatörlüğü tarafından yürütülen inovasyon platformu çerçevesinde her yıl yarışmalar düzenleniyor. Tüm topluluk şirketleri ve şirketlerdeki tüm bölümler yaptıkları projeler ile bu yarışmalara katılabiliyorlar. Bu yarışmalar ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu gibi farklı kategoriler içeriyor. Burada birkaç aşamalı bir değerlendirme sürecinden geçerek ödüllendiriliyorlar. Bu değerlendirme süreci net tanımlı ve kriterleri belirli.” (C6)

“Tüm organizasyon ile bilgi paylaşımına, bilgi ve görüş toplamaya ve birimler arası ortak çalışmaya odaklanıyoruz.” (C4)

“Açık inovasyonda biz dışardaki tedarikçilerle, üniversitelerle, öğrencilerle ve yeni girişimler ile iş birliği yapıyoruz.” (C17)

“Üçüncü taraflar ile, Endeavor gibi girişimcilik konusunda uzman yapılarla iş birliklerimiz var. Buradaki programlar da hem içeriden hem dışarıdan kültürü destekliyor. Bu programlardan mezun olan girişimler ile kurum olarak ortak işler yapmaya çalışıyoruz.” (C1)

Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi Teması

Bu tema kapsamında, 2020 yılı başından bu yana süregelen ve geniş kapsamlı etkileri global ölçekte yaşanan Covid-19 pandemisi sürecinde katılımcıların ne tür değişiklikler yaptıkları, bu sürece adaptasyonlarında inovasyon yetkinliklerinin etkisinin ne olduğu araştırılmıştır. Görüşmelerin yapıldığı zaman dilimi açısından değerlendirildiğinde, pandeminin global ölçekte etkilerinin hissedildiği ilk tarih üzerinden yaklaşık iki yıllık bir zaman dilimi geçtiği bir dönemde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu süre, pandemi sürecinde yapılan çalışmaların kapsamının genişliği ve kriz durumunun farklı aşamalarında farklı değişikliklerin yapılması açısından önemlidir. Bununla birlikte, pandemi sürecinin getirdiği koşullara

adaptasyonda inovasyon yetkinliğinin rolünün gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi açısından da kritiktir. Bu tema altında; *pandemi sürecinde yapılan değişiklikler* ve *inovasyon yetkinliğinin etkisi* olmak üzere iki alt tema bulunmaktadır. Pandemi sürecinde yapılan değişiklikler alt temasında; iş yapış şekli ve süreç değişikliği, organizasyonel yapı değişikliği ve strateji değişikliği olmak üzere üç kod yer almaktadır. İnovasyon yetkinliğinin etkisi alt temasında ise *adaptasyonu hızlandırma ve kolaylaştırma* ile *erişimi artırma* olarak iki kod tanımlanmıştır. Pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon ilişkisi temasının detaylı kod matrisi tarayıcı sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir. Tablodaki karelerin büyüklüğü ve rengi katılımcıların o kod altındaki ifade yoğunluğunu göstermektedir.

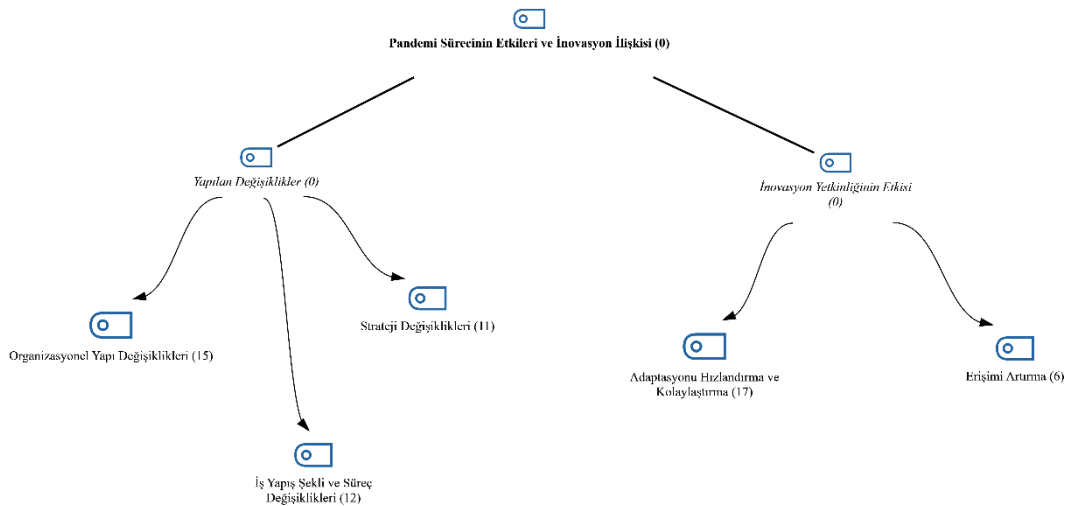
Tablo 11: Katılımcıların Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi Teması Bazında Detaylı Kod Matrisi Tarayıcı Sonuçları

Kod Sistemi	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	TOPLAM
▼ Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi																		0
▼ Yapılan Değişiklikler																		0
İş Yapış Şekli ve Süreç Değişiklikleri	■	■	■	■			■			■		■		■		■		12
Organizasyonel Yapı Değişiklikleri		■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■		15
Strateji Değişiklikleri	■			■		■	■	■			■	■	■	■	■		■	11
▼ İnovasyon Yetkinliğinin Etkisi																		0
Adaptasyonu Hızlandırma ve Kolaylaştırma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	17
Erişimi Artırma	■	■					■			■	■							6
Σ TOPLAM	4	5	4	4	2	3	4	4	2	5	4	4	2	5	4	3	2	61

Pandemi sürecinin yarattığı zorluklar ve koşullar, katılımcıların tamamında (%100) bir veya birden fazla konuda bazı değişiklikler yapılmasını gerektirmiştir. Bu değişikliklerin en başında uzaktan çalışma, bazı faaliyetlerin dijital ortamlara taşınması gibi organizasyonel yapı değişiklikleri gelmektedir. Katılımcı kurumların %76,5’i (13 şirket) bu tür değişiklikler yaptıklarını ifade etmektedir. Buradaki organizasyonel yapı değişikliklerinden kasıt, bulaşı önlemek amacıyla resmi otoriteler tarafından zorunlu tutulan ve çalışma ortamlarında alınması gereken önlemler değildir. Kastedilen organizasyonel değişiklikler bunların dışındaki değişikliklerdir. Katılımcıların %52,9’u (9 şirket) iş yapış şekli ve süreçlerinde değişikliklere gitmişler; %64,7’si (11 şirket) ise mevcut stratejilerini gözden geçirip güncelleyerek yeni stratejiler belirlemişler ve/veya stratejilerinin önceliklendirmesinde değişikliklere

gitmişlerdir. Bununla birlikte, her üç kodda da çeşitli değişiklikler yapan katılımcıların oranı %23,5 (4 şirket), iki ve üstü kodda çeşitli değişiklikler yapan katılımcıların oranı ise %70,6 (12 şirket) olarak görülmektedir.

Kurumun pandemi dönemi öncesinde inovasyon yetkinliğini geliştirmiş olmasının pandemi sürecine adaptasyona etkisi açısından değerlendirildiğinde ise; katılımcıların %94,1'i (16 şirket) inovasyon yetkinliğini geliştirmiş olmanın kurumun pandemi sürecinde *yaşanan değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırdığını*, zorlukların üstesinden gelebilmek ve yeni fırsatları görebilmek açısından etkili olduğunu ve bu sayede de *yeni döneme adaptasyonu hızlandırdığını ve kolaylaştırdığını* belirtmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %29,4'ü (5 şirket) kurum içi ve dışı etkileşimlerde dijital araçların kullanımının artması, toplantı, etkinlik vb. gibi faaliyetlerin dijital araçlar kullanılarak yapılmasının hem kurum içinde hem de müşteriler, tedarikçiler gibi dış paydaşlar ile etkileşimde erişimi nitelik ve nicelik olarak artırdığını ifade etmektedir. Katılımcılar, erişimin artması sayesinde hem daha etkili ve geniş kapsamlı çalışmalar yapmanın hem de katma değeri daha yüksek çıktılara ulaşmanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir. İnovasyon yetkinliğini geliştirmiş olmalarının hem pandemi sürecine adaptasyonu hızlandırdığı ve kolaylaştırdığını hem de erişimi artırdığını belirterek her iki etkiyi de ifade eden katılımcıların oranı ise %29,4 (5 şirket)'dür. Verilerin hiyerarşik kod alt kod modeli kullanılarak oluşturulan şeması Şekil 19'da verilmektedir.



Şekil 19: Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Pandemi sürecinin etkileri ve inovasyon ilişkisi teması altında yer alan kodlara ilişkin katılımcıların ifadelerinin yer aldığı örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Çalışma şeklimiz hem bizde hem tedarikçilerimizde dijitale dönmek durumunda kaldı tabii ki. İlerleyen süreçte dünya genelinde yaşanan tedarik sorunları ile ilgili bazı problemler oldu ama bu süreçte de bugüne kadar alternatifli çalışmış olmanın faydasını gördük. Pandemi öncesinde çalışıp bu şimdilik beklesin ya da gerek yok galiba dediğimiz konular bu süreçte fayda yarattı.” (C4)

“Bu süreci yönetmek için aldığımız tedbirleri, değişiklikleri üç alanda gruplandırmak mümkün. İnsanı önceliklendirerek, bu konuyla ilgili bir kurul oluşturup yetkililerin yönlendirmeleri doğrultusunda şirket içinde çalışanlarımıza yönelik tedbirlerimizi aldık, ayrıca boya ustaları, bayiler ve topluma yönelik çalışmalar yaptık. İkinci grup olarak iş sürekliliğini sağlamak üzere yaptıklarımız var; uzaktan ve dönüşümlü çalışmaya geçtik, tüm paydaşlarımız ile etkin bir iletişim ağı kurduk, tesislerimizde üretime bir süre ara verdik, stoklarımızı gözden geçirdik, pazar dinamiklerini yakından takip ederek üretim süreçlerimizi buna göre planladık, planlıyoruz. Üçüncü grupta ise bazı stratejik aksiyonlar aldık. Bunlar grup şirketleri bazında alınan bazı maliyet düşürücü tedbirler, olası bir likidite sorunu için alınan önlemler, çalışma sermayesini hassasiyet ile ele almak, yatırımları yeniden gözden geçirmek ve yeni ihracat fırsatlarını araştırmak şeklinde oldu.” (C13)

“Bu dönemde sektörümüz nedeniyle iş hacmimiz daraldı. Bununla birlikte ciddi bir organizasyonel değişiklik oldu. Şirketin vizyonu, hedefleri, stratejileri yeniden gözden geçirildi. Tabii inovasyon çalışmalarımızın kolaylaştırıcı ve adaptasyonu artırıcı rolü oldu.” (C15)

“Pandemi sürecinin başında evlere gönderildik, yarı zamanlı çalışma yaptık. Şirket olarak zorlu süreçlerden geçtik. Bu dönemde tabii ki inovasyon çalışmalarımızı da yavaşlattık. Daha online kanallar üzerinden yürüttük. Yeni girişimler ile ilgili etkinliklerimiz vardı, onları yürüttük. Tabii ki inovasyon çalışmalarımız olması, bu kültürü ve yapıyı oluşturmaya başlamış olmamız adaptasyonu artırdı, kolaylaştırdı.” (C16)

“Pandemi bizi bir yönden çok olumlu etkiledi, çünkü bu dönem öncesinde başlattığımız hijyen projelerimiz vardı, bunlar tamamen temassız tuvaletler yaratmak üzerineydi. Pandemi ile birlikte bu projelerimizi çok hızlandırdık, diğer projelerimizi durdurup sağlık çalışanlarının üstündeki yükü azaltmak için tamamen temassız teknolojilerden oluşan hijyen projelerimize odaklandık. İnovasyon olmazsa olmaz, en öncelikli başlıklarımızdan birisi. İnovasyon çalışmalarımız adaptasyonu kolaylaştırdı.” (C6)

“Kesinlikle olumlu katkısı oldu. Hem buna bakış açısı olarak hazırdu insanlar hem de kullanabileceğimiz araçları biliyorduk.” (C2)

“Sürekli iyileştirme ve inovasyon konusundaki çalışmalarımız bu sürece adaptasyonu kolaylaştırdı tabii ki.” (C3)

“Pandemi öncesinde inovasyon konusundaki çalışmalarımız yeni döneme adaptasyonu kolaylaştırdı ve hızlandırdı.” (C7)

“Yeni döneme adaptasyonumuzda 2015 de başladığımız ve inovasyonu da içine alan dönüşüm çalışmalarımızın çok önemli rolü oldu. Hatta pandemi inovasyonda da bir üst seviyeye geçmemizi sağladı.” (C8)

4.2 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada Türkiye’de bulunan, inovasyon konusunda önde gelen farklı sektörlerden ve büyüklüklerden işletmelerin inovasyon süreci çoklu durum çalışması yaklaşımıyla derinlemesine incelenmiştir. Katılımcı işletmeler, aşırı veya aykırı durum amaçlı örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur. Türkiye’de inovasyon açısından önde gelen ve bu durumlarını uzun yıllardır sürdüren ve/veya çeşitli ulusal/uluslararası değerlendirmelerde yer alan katılımcıların, inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline dönüştürdüğü ve sürdürülebilir hale getirdiği öngörülmektedir. Araştırma bu varsayım ile tasarlanmıştır. Araştırmanın analiz ve bulgular bölümünde detaylı olarak verilen sonuçlar doğrultusunda her bir temaya yönelik bulgular, literatür ile birlikte yorumlanmış ve ulaşılan değerlendirmelere bu bölümde yer verilmiştir.

Kurumsal Hedefler ve Stratejiler

Hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşandığı, teknolojinin çok hızlı geliştiği, rekabetin daha da yoğunlaşıp şekil değiştirdiği, beklenmedik krizlerin global ölçekte etkili olabildiği ve geleceğin belirsizliğini koruduğu bir dünyada, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kısa vadeli performansın ötesinde düşünmeleri gerekmektedir. Bu kadar dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda başarılı olmak ve hayatta kalmak isteyen işletmeler stratejik yönetime daha da önem vermelidirler (Strakova ve Talir, 2020: 9). Stratejik yönetim; bir işletmenin uzun vadede yaşamını devam ettirebilmesi, dayanıklı olması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması için; bilgi toplama, analiz etme, seçim yapma ve karar verme ile ilgili uygulamalarını kapsamaktadır. Dinamik, çok hızlı değişen ve gelişen, teknoloji yoğun iş dünyasında işletmedeki stratejik yönetim çalışmaları kapsamlı bir süreç olarak uygulanmadığında ve süreklilik sağlanamadığında beklenen faydayı yaratmayabilir (Baum, Coenenberg ve Günther, 2013: 15). Stratejik yönetim, bir işletmenin hayatını devam ettirebilmek için çevresiyle ilişkisini yönetme süreci olarak da tanımlanabilir ve stratejik planlama, yetenek planlaması ve değişim yönetimi gibi boyutları kapsamaktadır (Ansoff, Kipley, Helm-Stevens ve Ansoff, 2019: 64). “Stratejik yönetimin ilk adımı olan vizyon ve misyon ifadeleri, tüm planlama faaliyetlerine yön verir”. Doğru stratejileri formüle edebilmek, etkili bir şekilde uygulayabilmek, tüm organizasyonda sahiplenilmesini sağlamak ve sonuçlarını değerlendirebilmek için vizyon ve misyon ifadeleri iyi belirlenmiş olmalıdır. Aksi

durumda işletmenin kısa vadeli faaliyetleri ile uzun vadeli amaçları arasında uyum sağlanamamakta ve amaçlara ulaşmak zorlaşabilmektedir. Her işletmenin kuruluş amacı ve varlık nedeni kendine özgüdür ve işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran bu özgünlük en net şekilde vizyon ve misyon ile tanımlanmaktadır. Bir işletmenin açık, özgün ve rekabet avantajı yaratacak bir vizyonu ve misyonu olduğunda tüm organizasyon “yüksek bir amaç duygusuna” sahip olmakta (Djordjevic, 2021: 17) ve tüm faaliyetlerini buna hizmet edecek şekilde yönlendirmektedir. Bir işletmede yönetim sistemi, “stratejik yönetim” ve” operasyonel yönetim” olmak üzere iki farklı alt sistemden oluşmaktadır (Ansoff vd., 2019: 12) ve bu sistemin etkinliğini sağlayan temel unsurlar ise *vizyon, misyon ve stratejilerdir* (Keeler, 2020: 15).

Vizyon, misyon ve stratejileri içeren bu tema, işletmenin en üst seviyede kısa-orta-uzun vadedeki yönelimini göstermesi açısından önemlidir. Araştırmada elde edilen bulgular, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmiş işletmelerin vizyon ve misyon ifadelerinde *yenilikçi olmak, öncü olmak, değer yaratmak, sürdürülebilirlik, sürekli gelişim* gibi kavramlardan birine veya birkaçına mutlaka yer verdiğini ve kurumsal stratejilerini de bu hedefler doğrultusunda belirlediğini göstermektedir. Kurumsal stratejiler ve inovasyon stratejileri de aynı ifadeleri içermektedir. Kurumun vizyon, misyon ve stratejilerinde yer alan bu kavramlardan *yenilikçi olmak* kavramı belirgin şekilde öne çıkmaktadır.

Özellikle vizyon ve misyon hem işletme içinde hem de işletme dışında açıkça paylaşılan kavramlardır. Kurumsal internet sitesi, faaliyet raporu, halka açık şirketlerde ise yatırımcı raporları/sunumları, kurumsal yönetim raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi açık kaynaklarda işletmenin vizyonu ve misyonuna mutlaka yer verilmektedir. Bu açıdan da değerlendirildiğinde, işletmenin hem kurum içindeki tüm çalışanlara hem de kurum dışındaki paydaşlara inovasyon yönelimi ve odağı ile ilgili net mesajlar verdiği düşünülebilir. Stratejiler ise halka açık olmayan şirketlerde genellikle açık kaynaklarda belirtilmemekte, bununla birlikte halka açık şirketlerde ise paydaşlara yönelik olarak hazırlanan faaliyet raporu, kurumsal yönetim raporu, yatırımcı sunumları, dönemsel finansal raporlar gibi çeşitli dokümanlarda yer almaktadır.

Vizyon işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı, yönünü tanımlarken stratejiler ise bu vizyona ulaşmak için izlenecek yolları tarif etmektedir. Başka bir deyişle, stratejiler işletmenin belirlediği vizyona ulaşabilmesi için hazırlanan eylem planlarıdır. İşletmeler misyon, vizyon ve stratejileri ile uyumlu kısa ve orta vadeli kurumsal hedefler belirlemekte, bu kurumsal hedefleri birim ve birey bazına indirgemektedirler. Ölçülebilir, ulaşılabilir, açıkça tanımlanmış ve belirli bir zamana odaklanan bu hedeflerin, inovasyon yönelimli stratejiler ile uyumlu olmasının ve bireysel hedeflere kadar indirgenmesinin, çalışanlarda şirketin inovasyon yönelimi ile ilgili hem farkındalık yaratacağı hem de motivasyonlarını artıracacağı düşünülebilir. Bununla birlikte, tüm işletmede inovasyon faaliyetlerinin odaklanacağı yönün net bir şekilde tanımlanmasını sağladığı ve bu sayede de inovasyon yönetiminin daha etkin yapılabilirdiği öngörülebilir. İnovasyon yönetiminin işletme içi ve dışı tüm faaliyetlerinde odağının belirli ve gideceği yönün net olmasının, her türlü kaynağın etkin ve verimli kullanılmasının yanında tutarlılık ve sinerji de yaratacağı öngörülebilir. Herhangi bir konuda odaklanma ve tutarlılık ise, zaman içinde uzmanlaşma sağlamakla birlikte kurumsal imajı da güçlendirmektedir.

İşletmelerde yenilikçi fikirlerin genellikle iki farklı şekilde inovasyon yönetimi sürecine dahil olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların yenilikçi olduğunu düşündükleri fikirlerini her zaman serbest bir şekilde fikir toplama platformları üzerinden iletmeleridir. İşletmenin misyon, vizyon ve stratejilerinde inovasyon yönelimlerini açıkça belirtmesinin ve bunun tüm çalışanlar tarafından bilinmesinin, bu yenilikçi fikirlerin daha odaklı olmasını sağlayacağı düşünülebilir. İkincisi ise, çalışanların süresiz ya da dönemsel olarak belirlenen tematik etkinlikler kapsamında yenilikçi fikir geliştirmeleri ve bunları yine aynı platformlar üzerinden inovasyon yönetimi sürecine iletmeleridir. İşletmenin kurumsal inovasyon yönetimi tarafından oluşturulan bu temalar, kurumsal stratejiler ve inovasyon stratejileri çerçevesinde belirlenmektedir. İşletmenin misyon, vizyon ve stratejilerinde inovasyon yöneliminin açıkça belirtilmiş olmasının, her iki yöntemde de yenilikçi fikirlerin daha odaklı olmasını sağlayacağı ve çalışanları ne tür inovasyonlar araması gerektiği konusunda yönlendirerek yenilikçi fikir kalitesini de geliştireceği öngörülebilir.

Kurum Kültürü ve Liderlik

Kurum kültürü, kurumu başarıya götüren ve bunun sürdürülmesini sağlayan ya da başarısızlığı yaratan “sosyal mimari” olarak (Goffee ve Jones, 2002: 35) kabul edilmektedir. Çünkü, çalışanların davranışlarını ve paylaşılan değerleri etkileyerek işletme performansını da etkilemektedir. Bir kurumun kültürel unsurlarını taklit etmek çok zor hatta imkânsız olduğundan, inovasyon odaklı bir kurum kültürü uzun dönemli ve kalıcı rekabet avantajı için önemli bir kaynak olabilmektedir. İnovasyon kültürü, inovasyonu içselleştirmiş kurumlarda yapı ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar, inovasyonun operasyonel bir süreçten daha çok kültürel bir süreç olduğunu ve kurum kültürünün inovasyon performansını etkileyen en önemli faktör olduğunu göstermektedir (Aboramadan, Albashiti, Alharazin ve Zaidoune, 2020: 438-439). İnovasyon kültürü, bir kurumda yaratıcılık, risk alabilmek, girişimcilik ve iş birliği gibi kültürel özelliklerin ne kadar önemsendiğini ve desteklendiğini belirlemektedir (Gandotra, 2010: 56). İnovasyon kültürünün olmazsa olmaz unsurları arasında; risk alabilmek, yaratıcı olmak, sorgulamak, müşteri ve çözüm odaklı olmak, başarısızlıkları hoş görmek, bağımsızlık, iletişim, iş birliği, ekip çalışması, güven, hızlı karar verebilmek ve öğrenen organizasyon olabilmek sayılabilir (Elçi, 2018: 165-167; Dobni, 2008: 539-541).

Araştırma bulguları kurum kültürü ve liderlik teması açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların kurum kültürü unsurları ve kurumsal değerleri arasında *yenilikçilik (inovatif olmak), sürekli gelişim ve iyileştirme, tutku ve sahiplenme, iş birliği ve iletişim, duyarlılık, müşteri odaklılık, hata yapmaktan korkmama, çeviklik* gibi unsurlar olduğu öne çıkmaktadır. Bu unsurlardan biri veya birkaçı birlikte olabilmektedir. Kurum kültürünün temel unsurları arasında yenilikçilik (inovatif olmak) tek başına bir unsur olarak da tanımlanmakta, aynı zamanda inovasyon kültürünü besleyen ve destekleyen diğer kültürel unsurlar da ayrıca yer almaktadır. Bu durumun, kurumdaki inovasyon kültürünü daha da kuvvetlendirdiği söylenebilir. Örneğin, hata yapmaktan korkmamanın kurum kültürünün unsurlarından olduğu bir kurumda, çalışanların yeni şeyler denemekten ve düşünmekten çekinmeyeceği, iş alanlarında neleri daha farklı yapabilecekleri ile ilgili sorgulayacakları, hata yapıp yanılırsalar da denemeye devam edecekleri düşünülebilir. Benzer şekilde sürekli gelişim ve iyileştirmenin kurum kültürünün unsurlarından biri

olduğu bir kurumda çalışanların ürün, süreç, hizmet gibi tüm unsurlara sürekli olarak *daha iyi nasıl olabilir?* düşüncesiyle bakacakları ve sorgulayacakları öngörülebilir. *Daha iyi* olarak ifade edilen durum daha az maliyetli, daha hızlı, daha kârlı, daha çok değer yaratan, daha az sorun çıkaran, daha teknolojik, daha kolay vb. gibi geniş bir perspektifte düşünülebilir. Kapsamı ne olursa olsun bu daha iyiyi arama yaklaşımı, çalışanlara sorgulama, analitik düşünme, çözüm odaklı olma ve yenilikçi fikir geliştirme açısından önemli bir bakış açısı kazandırabilir. Sürekli gelişim ve iyileştirmenin kültürün unsurlarından biri olması; ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin, organizasyonel yapının, iş modelini oluşturan unsurların, operasyonel faaliyetlerin sürekli sorgulanmasını ve daha iyinin aranmasını getireceğinden hem inovasyonu besleyebilir hem de dış çevredeki değişime adaptasyonu kolaylaştırabilir.

İş birliği ve iletişim ise; yenilikçi fikirlerin kaynağı olan sorunların ve ihtiyaçların keşfedilmesi, bu bilgilerin kurum içinde geniş kitlelere ulaşması ve paylaşılması açısından önemlidir. Bununla birlikte, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, projelendirilmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarında kritik olan; departmanlar arası iş birliği, çok disiplinli yaklaşım ve ekip çalışması açısından da güçlendirici bir etki yaratabilir. Çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımı ve sahiplenmesi açısından da motivasyonu artırıcı etki yapabilir. Benzer şekilde müşteri odaklılık unsurunun da ürünler, süreçler, hizmetler, organizasyonel yapı gibi pek çok alanda yenilikçi fikirlerin kaynağı olabilecek içgörülerin oluşmasına, müşteri şikayetleri, talepleri gibi sorun ve ihtiyaçlardan yenilikçi fikirler bulunmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir. Benzer bir anlamda kullanılan çözüm odaklılık ifadesi de müşteri odaklılık ile çok paralel bir anlam ifade etmektedir. Özetle, tek başına yeterli olmamakla birlikte, kurum kültüründe inovasyonun ve inovasyonu destekleyen unsurların yer almasının kurumun inovasyon yetkinliğini oluşturması ve sürdürmesinde önemli bir katkısı olacağı öngörülebilir.

Tarihsel süreçte de günümüzde de önemli bir konu olan liderlik ve lider, literatürde oldukça fazla yer alan konulardan biridir ve farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Temel aldığı teorik yaklaşıma göre tanımı farklılaşabildiğinden, tüm durumları kapsayan tek bir liderlik tanımı yapmak zor olsa da liderlik; organizasyonu oluşturan bireylerle iletişim yoluyla etkileşim kurularak, önceden

belirlenmiş organizasyonel amaçlar ve hedeflere yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş bir perspektiften ise liderlik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirerek, bu amaçlara ulaşmak için onları etkileyebilme ve harekete geçirebilme olarak da tanımlanabilir. Liderlik tanımlarının çoğu, liderliğin “ortak bir görevin performansını kolaylaştırmak için bir etkileme süreci” olduğunda birleşmektedir (Yukl, 2013: 18-21). Kurumda inovasyonun benimsenmesinde, kurum kültürü ile birlikte liderlerin ve yöneticilerin inovasyona karşı tutumu da çok etkili olmakta ve tüm süreci etkilemektedir. Bununla birlikte, özellikle liderin uzun süredir kurumda bulunması, “değişim ve inovasyon kültürünü yaratmada ve sürdürmede” daha da etkili olmasını sağlamaktadır. Liderler ve yöneticiler; çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, çalışma ortamının atmosferini, ekip içi ve dışı ilişkileri, gelişme ve değişmeye yönelik motivasyonu etkilemektedir. İnovasyona yönelik olumsuz veya nötr bir tutum sergileyen lider ve yöneticilerin olduğu bir kurumda, büyük olasılıkla inovasyon yetkinliğinin gelişmeyeceği öngörülebilir (Damanpour ve Schneider, 2006: 231-232). Jung ve arkadaşlarına (2003) göre, “dönüşümcü liderlik ile organizasyonel inovasyon arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki” bulunmakta; bu durum liderlerin çalışanların davranışları, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler doğrudan ya da dolaylı olarak, çalışanları yaratıcılıklarını ve entelektüel kapasitelerini geliştirmeye teşvik etmekte, ilham vererek ve rol model olarak etkilemektedir (Jung, Chow ve Wu, 2003: 538-539). İnovasyon yetkinliğini geliştirmiş ve bu konuda önde gelen işletmelerin her kademedeki liderlerinin, tüm faaliyetleri işletmenin inovasyon hedefi ile tam anlamıyla uyumlaştırdıkları ve inovasyonu güçlü bir şekilde destekleyerek, çalışanların inovasyona yönelik davranışları üzerinde önemli bir etki yarattıkları görülmektedir (Gerybadze, 2010: 26-28). İşletmelerin başarısında, her kademedeki yöneticilerin ve çalışanların liderlik yetkinliklerine sahip olması çok önemlidir. 2016 yılından bu yana Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından iki yılda bir yayınlanan *İşlerin Geleceği raporuna* göre, en temel çalışan yetkinlikleri arasında *liderlik ve sosyal etki yaratmak* ilk on yetkinlik arasında yer almaktadır. (WEF Future of Jobs Report, 2023: 38)

Günümüzde inovasyonda başarılı olmak için, liderlerin hem çalışanların yaratıcılığını teşvik etmesi hem de inovasyonu kolaylaştırması gerekmektedir. Yapılan

çalışmalar, liderliğin inovasyonun başarısını sağlamak ve desteklemek için en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermekte; “katılımcı liderlik”, “dönüşümcü liderlik” gibi farklı liderlik tarzlarının inovasyonu desteklediğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, çalışmalarda çok farklı liderlik davranışlarının inovasyona katkıda bulunabildiği ve bunların etkisinin bağlama göre değiştiği görülmektedir. Bu nedenle de işletmede inovasyonu desteklemek için tek bir liderlik tarzına odaklanmak yerine, bağlama ve duruma göre farklı liderlik özelliklerinin öne çıkabileceği “esnek bir liderlik tarzı” benimsemek daha etkili olabilmektedir. İnovasyonu destekleyen liderlik açısından bu durumsallığı ve esnekliği sağlayabilmek ise, lider davranışlarına yeni bir gözle bakmayı gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla, “çok yönlü liderlik” olarak tanımlanabilecek bu liderlik tarzının, “işlevsellik”, “ikili denge (dualite)” ve “dinamiklere odaklanma” olmak üzere üç temel lider davranışını içermesi gerekmektedir. *İşlevsellik*, liderin inovasyonu ne kadar talep ettiği, davranışlarının inovasyonu ne kadar teşvik ettiği ve dengeleme açısından etkin şekilde faaliyetlere dahil olup olmadığına bağlı olmaktadır. *İkili denge (dualite)* ise, liderlerin inovasyonun “fikir üretimi” ve “fikrin uygulanması” şeklinde ayrıştırılabilecek iki temel aşamasını da işletmenin inovasyon stratejisi doğrultusunda “doğru dengede” ve oluşabilecek “çelişkileri” yönetebilecek şekilde desteklemesidir. *Dinamiklere odaklanma* ise, “ikili denge ile doğrudan ilişkilidir”. İşletmede inovasyon faaliyetleri ile çalışanların rutin görevleri veya bakış açıları zaman zaman çakışabilmektedir. Bu çakışmaların uyumlaştırılabilmesi açısından liderin inovasyonu desteklemesi bir noktaya kadar etkili olabilmekte, ancak zaman içinde çalışanlar görevlerinin gerektirdiği faaliyetlere odaklandıklarında çakışma artabilmektedir. Bu durum, “zaman içinde liderlerin liderlik yaklaşımlarını esnek bir şekilde uyarlamalarını” ve inovasyonun gerektirdiği faaliyetleri rutin faaliyetlerle entegre ederek denge kurmaya yönelmelerini gerektirmektedir. İşletmelerde, her kademede çok yönlü liderler olması ve liderlik tarzlarını “inovasyon dinamiklerine göre sürekli uyarlamaları ve genel bir denge sağlayabilmek için çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini dikkate almaları” inovasyon performansı açısından kritiktir. İnovasyon başarısı, gerekli kültürel faktörlerin varlığı ve uygun liderlik tarzının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Bledow, Frese ve Mueller, 2011, 41-65).

Araştırma bulguları liderlik açısından değerlendirildiğinde, katılımcı işletmelerde üst düzey yöneticilerin inovasyon faaliyetlerini üç şekilde destekledikleri, desteğin şekli değişiklik gösterse de mutlaka katkıda bulundukları görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcı işletmelerin tamamında üst yönetim farklı şekillerde inovasyon faaliyetlerini desteklemektedir. Üst yönetim ile kastedilen; holding veya grup şirketi olan kurumlarda yönetim kurulu başkanı ve/veya üyeleri, iş kolu başkanları, şirket genel müdürü ve genel müdür yardımcıları gibi pozisyonlardır ve araştırma bulgularında söz konusu olan üst yönetimin katılımı kavramı hepsini içermektedir. Örneğin, bir işletmede üst düzey yönetimin katılımından bahsedildiğinde, bu katılım yönetim kurulu üyelerinden genel müdür yardımcısına kadar var olan tüm pozisyonları ya da en az birini içerebilmektedir.

Katılımcılarda üst yönetimin inovasyon sürecine katılımı ve katkısı; (1) *sahiplenme*, (2) *yönlendirme*, (3) *destekleme ve katılım* şeklinde olabilmektedir. Bunlardan en az biri bulunmakla birlikte, birden fazla şekilde de olabilmektedir. En fazla öne çıkan tarz *destekleme ve katılım* olmuştur. Bu yapıda üst yönetim, hem kurumun inovasyon çalışmalarını her yönüyle desteklemekte ve bunu kurum içi ve dışında yazılı ve sözlü olarak dile getirmekte hem de inovasyon süreçlerinin çeşitli aşamalarına bizzat katılmaktadır. Örneğin, yenilikçi fikirlerin belirli kriterler çerçevesinde ön elemelerden geçirilerek değerlendirildiği, seçilen fikirlerin inovasyon projesi önerisi olarak hazırlandığı ve bunlar arasından önceliklendirmelerin yapıldığı süreçlerde, değerlendirme kurullarında bizzat yer almaktadırlar. İkinci olarak öne çıkan tarz ise *yönlendirme* olmuştur. Bu tarzı benimseyen üst yönetim; inovasyon çalışmalarını talep eden, hangi bağlamlara odaklanılacağı ile ilgili yön gösteren, odak alanlarını ve/veya temaları belirleyen, inovasyonla ilgili yapılan çalışmalar ile ilgili dönemsel olarak bilgi alıp takip eden, inovasyon çalışmalarına desteğini kurum içinde ve dışında seslendiren bir rol benimsemektedir. Yönlendirme tarzı desteklemenin, destekleme ve katılım tarzından en önemli farkı üst yönetimin inovasyon süreçlerine bizzat dahil olmamasıdır. Göreceli olarak daha düşük oranda görülen tarz ise *inovasyon sürecini bizzat sahiplenme* şeklinde gerçekleşmektedir. Üst yönetimin bu tarz bir yaklaşım gösterdiği katılımcılarda, inovasyon süreci direkt olarak üst yönetimin liderliğinde yürümekte, organizasyon yapısında formal olarak bulunan inovasyon yönetiminden sorumlu birim direkt üst yönetime bağlı olarak çalışmakta

(örneğin Genel Müdüre, İş Kolu Başkanına vb. gibi), inovasyon yönetimi yapısında *inovasyon üst kurulu* gibi yapılar bulunmaktadır. Üst düzey yöneticilerin bu tarzı benimsediği kurumlarda bu yöneticiler bizzat inovasyon süreçlerine de katılmakta, kurum içinde ve dışında inovasyon çalışmalarını görünür şekilde desteklemektedirler. Bu destekleme tarzını diğerlerinden ayırtıran en önemli fark, kurumsal inovasyondan sorumlu birimin organizasyon yapısında üst yönetim düzeyinde konumlandırılması (örneğin, İnovasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı gibi) ve/veya direkt olarak kurumun en üst düzey yöneticisine bağlı bir birim olarak faaliyet göstermesidir.

Araştırma kapsamında elde edilen bu bulguları, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen işletmelerde üst yönetimin yukarıda belirtilen tarzlardan sadece birini benimsemesi gerektiği şeklinde yorumlamak doğru olmayacaktır. Katılımcıların neredeyse yarısında, bu üç tarzdan en az ikisi birlikte bulunmaktadır. Bununla birlikte, katkının şekli zaman içinde farklılaşabilmekte, pozisyona veya bağlama göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderlerin inovasyon sürecine ne şekilde destek verecekleri kurum kültürü ile birlikte değerlendirilmeli, ayrıca kurumun inovasyon yetkinliğini geliştirme açısından bulunduğu seviye ve çalışanların inovasyonu içselleştirme düzeyleri de dikkate alınmalıdır. Yöntemin zaman içinde değişmesi gerekebileceği de önemli bir unsurdur. İnovasyon çalışmalarına yeni başlamış bir kurumda, üst yönetimin inovasyonu bizzat sahiplenmesi ve yönetmesi, yapılan çalışmalara aktif olarak katılması kurum içinde kültürel dönüşümü hızlandırma, farkındalığı ve motivasyonu artırma açısından daha etkili olabilir. Ayrıca üst yönetimin bu yaklaşımı, inovasyonda kilit rol oynayan orta kademe yöneticilere de rol model olması açısından önemli olacaktır. Özetle, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen işletmelerde üst yönetimin görünür desteğinin ve yönlendirmesinin, benimsenen yöntem ne olursa olsun, mutlaka olması gerektiğini, zaman içinde ve inovasyonun içeride benimsenme düzeyi gibi çeşitli kriterler doğrultusunda değişiklik yapabilmeyenin önemli olduğunu söylemek mümkündür.

İnovasyon Organizasyonunun Yapılanması

Kurumlarda inovasyon yönetimi yapısı kapsamlı bir şekilde tasarlanıp, yapıyı oluşturan süreçler ve sistemler açıkça tanımlanmış olsa da bu yapının içinde

bulunduğu “organizasyonel bağlam” uygun değılse başarı olasılığı azalmaktadır. Özellikle, “birimler arasında entegrasyonun zayıf olduğu ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü işlediğı katı hiyerarşik organizasyonların, inovasyon başarısı için en önemli faktörlerden olan kesintisiz bilgi akışını ve iş birliğini desteklemesi çok mümkün olmamaktadır”. Organizasyonel yapıyı oluşturan birimlerin görevlerinin kapsamı ne kadar belirsizse, birimler arası ilişkilerde esneklik ihtiyacı da o oranda artmaktadır. Birimin rutin, açıkça tanımlanmış ve kapsamı belirlenmiş faaliyetleri çok fazla değışiklik göstermeyebilir ancak, bunlar dışında kalan faaliyetler duruma göre değışkenlik gösterebildiğinden “muhakeme” edebilmeyi ve “içgörü” ile mevcut koşullara göre karar vermeyi gerektirmektedir. Bazı kurallar ve süreç akışları tanımlansa da inovasyon rutin faaliyetlerden değıldir ve bu nedenle de esnek olmayı, birimler arası kapsamlı bir etkileşimi ve iş birliğini gerektirmektedir. İnovasyon sadece Ar-Ge birimi ile sınırlı değıldir, üretimden insan kaynaklarına, tedarik zincirinden satışa kadar tüm fonksiyonları kapsayan “organizasyon çapında” bir faaliyettir. Global ölçekte inovasyon konusunda önde gelen işletmeler, organizasyon çapında bir faaliyet olan inovasyonu etkili bir şekilde yönetebilmek için kendilerine özgü yapılanmalar oluşturmuştur. İnovasyonu etkili bir şekilde yönetebilmek ve başarılı olmak isteyen kurumların, inovasyon yönelimlerinin ihtiyacına göre bir yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir. Başarı sadece sistem ve süreçlerle değıl, “alınan sinyallere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için” gerekli birimleri bir araya getirip etkili bir şekilde koordine edebilme ve esnek yapılanmalar kurgulayabilme becerisi ile de ilişkilidir. Organizasyonel yapıyı oluşturan unsurlar arasında yüksek bir uyum ve etkili bir koordinasyon olması durumunda inovasyon güçlenmekte, tersi durumda ise yaratıcılık ve inovasyon engellenebilmektedir (Tidd ve Bessant, 2009: 106-112).

Özellikle VUCA koşullarının olduğu karmaşık, dalgalı ve belirsiz iş dünyasında; “katı iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı statik organizasyon yapıları, inovasyona dayalı rekabet gücünü sürdürmek için gerekli olan esnekliği ve çevikliği sağlayamamaktadır”. Literatürde, inovasyon faaliyetleri için gerekli esneklik ve çevikliği sağlayan farklı organizasyonel yapı alternatifleri önerse de birçok işletme standartlaştırılmış görevler ve iş tanımlarına dayalı klasik bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu tür organizasyonel yapılar “çeviklik, esneklik, iş birliği, bilginin artırılması ve bireysel öğrenme” gibi inovasyon açısından kritik olan temel unsurları

desteklememektedir. Bu nedenle bu tür yapılanmaya sahip işletmeler, “hayati öneme sahip stratejik bir hedef olan inovasyonu” etkili ve verimli bir şekilde yönetmekte zorlanmaktadır. Başarılı bir inovasyon performansına sahip olmak isteyen işletmeler için klasik organizasyonel yapılanmalar yeterli olmamakta; inovasyona bütünsel olarak bakabilecek, fonksiyonlar arası entegrasyonu sağlayacak, etkileşim ve iletişimi artıracak, dinamik, esnek ve çevik yapılarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu “adhokratik” yapılar, uygulamada elde edilen deneyimler ve farklı gruplar arasındaki yüksek etkileşim sayesinde, daha hızlı ve daha fazla bilgi üretilmesini sağlamak ve “organizasyonun inovasyon kapasitesini” artırmaktadır (De Mello, Marx ve Salerno, 2012: 5-9). Adhokratik yapılar, proje bazlı veya matriks organizasyon yapıları olarak da tanımlanabilir. Bir görevin gerçekleştirilmesine odaklanan, takım bazlı, “yüksek düzeyde bireysel becerinin” yanında “birlikte çalışma becerisi” de gerektiren, yaratıcı ve esnek yapılardır. Bu tür yapılar, belirsizliğin fazla olduğu durumları daha etkin yönetebilmeyi sağlamakla birlikte, “formal bir yapı ve standartların olmaması nedeniyle” kontrol zafiyeti oluşması ve olası çatışmaların ekibin verimli çalışmasını engellemesi gibi dezavantajları olabilmektedir. İnovasyon projeleri açısından önerilen bir yapı olmasına karşın, kontrol zafiyeti ve ekiplerin projelere aşırı bağlanması gibi dezavantajlar da yaratabilmektedir (Tidd ve Bessant, 2009: 110)

Literatürde, işletmelerde inovasyonun bütünsel olarak yönetilmesi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar önerilmektedir. Bu öneriler, genellikle “yüzeysel kalmakta” olup, “yerleşik ve yaygın modeller” değildir ve “yönetimsel araçlar” içermemektedirler. İşletmeyi bir bütün olarak ele alan ve inovasyon faaliyetlerine dahil olan farklı birimler arasında koordinasyon sağlayacak bir organizasyon yapısı gerekmektedir. İnovasyon yetkinliklerini artırmak isteyen işletmeler, organizasyon yapısını planlama sürecinde bütünsel bir bakış geliştirmeye ve inovasyon faaliyetlerini tüm işletme bünyesini uyumlandıracak şekilde koordine etmeye özen göstermelidirler. Bütünsel bir bakış açısıyla, sistematik olarak gerçekleştirilmeyen birbirinden bağımsız faaliyetler işletmeyi istenen hedefe ulaştırmayacağı gibi öngörülemeyen çeşitli sorunlara da neden olabilmektedir (De Mello vd., 2012: 17-18).

İnovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen işletmelerde; kurumsal inovasyon yönetiminden sorumlu olan, inovasyon yönetimi yapısının işlerliğini sağlamanın

yanında tüm organizasyonu bu yönde koordine ederek hizalayacak bir birimin olmasının süreci hızlandıracağı öngörülebilir. İnovasyon bütün organizasyonu kapsayan bir faaliyettir ve bu nedenle de bir birimin veya belirli bir grubun fonksiyonel işi olarak görülmemeli, organizasyondaki herkesin işinin bir parçası haline gelebilmelidir. Aynı zamanda, belirli bir süre için öngörülen, devamlılık arz etmeyen tek aşamalı bir faaliyet, bir proje olarak da düşünülmemelidir. İşletmede kurumsal inovasyon sorumlu bir birimin olması, tüm inovasyonların bu birimde yapılacağı anlamına gelmemektedir. Bu birimin temel fonksiyonu, organizasyonda inovasyon için gerekli koşulları oluşturmak ve sürdürmek, aynı zamanda da birimler arası koordinasyonu sağlayarak işletmenin inovasyon hedeflerine etkin ve verimli ulaşmasını sağlamak olarak düşünülmelidir. İnovasyon için gerekli koşullar; stratejiden organizasyon kültürüne, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesinden fikir değerlendirme süreçlerine, inovasyon projelerinin planlanmasından inovasyon performansının ölçümüne, inovasyon süreçlerinin tasarımıyla ekosistemle etkileşimin yönetilmesine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle de belirli yetkinlikler ve uzmanlıklar gerektiren bir görev olarak düşünülmeli, herhangi bir birime ek görev olarak da verilmemelidir. İnovasyon biriminin görevi hedeflenen inovasyon performansına ulaşılabilmesi için işletmeyi bütünsel bir şekilde ele alıp, inovasyon faaliyetleri açısından organizasyonu uyumlandırmak, hizalamak ve inovasyonun tüm unsurlarını etkin ve verimli şekilde koordine etmektir. İnovasyon yönetimi sürecinde en önemli kilit noktalar kurumda değişimi yönetebilmek, yeni bir bakış açısı oluşturmak, inovasyon yetkinliğinin tüm boyutlarını etkin bir şekilde koordine edebilmektir. İnovasyonu başarıyla yöneten, bu yetkinliği kurumsal olarak geliştirmiş ve içselleştirmiş işletmelere bakıldığında kurum içinde bu koordinasyonu sağlayacak, bütünsel bir bakış açısı ile yapıyı geliştirecek, tüm organizasyonu bu çabalara dahil edecek formal bir yapı olduğu görülmektedir. Bu yapı, kurum içinde tüm çalışanlarda farkındalık yaratma, bilgi-beceri geliştirme, katılım sağlama, inovasyon programlarını yönetme gibi süreklilik oluşturacak çalışmaları koordine etmektedir. Aynı zamanda, kurum dışında da paydaşlar ve ekosistem ile ilişkileri de yürüterek inovasyon kaynaklarını genişletmektedir. İnovasyon ürün geliştirme ile sınırlı olmayıp, kurum içi ve dışı koordinasyonu, teknik ve yönetsel becerileri bir arada kullanarak organizasyonun top yekûn harekete geçirilmesini, çoklu disiplin bakış

açısıyla çalışmayı teşvik etmeyi, kurum içi iletişim ve iş birliğini kuvvetlendirmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle de Ar-Ge'nin çok ötesinde bir yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmaya katılan kurumların tamamında, inovasyonu organizasyon bünyesinde bütünsel olarak koordine eden formal bir birim bulunmaktadır. Bu durum, örnekleme belirlerken kullanılan seçim kriterlerinden biridir ancak, tek kriter olarak değerlendirilmemiştir. Örneklemin seçim kriterlerinde en önemli öncelik ve ağırlık, işletmenin inovasyon performansının başarısı ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamış olması olarak alınmıştır. Katılımcıların %23,5'inde (4 şirket) kurumsal inovasyondan sorumlu birim direkt olarak Ar-Ge birimi ve/veya Ar-Ge birimi içinde ayrı bir ekip şeklinde yapılanmıştır. Bu işletmeler üretim işletmeleri olup, inovasyon stratejileri daha çok ürün inovasyonu yönelimlidir ve bu nedenle de Ar-Ge inovasyon stratejisi açısından önemli bir yere sahiptir. Katılımcıların %76,5'inde (13 şirket) ise inovasyonun organizasyonel yapılanması Ar-Ge'nin dışına çıkarılarak üst kademe yönetimde konumlandırılmış, strateji ve iş geliştirme ile ilişkilendirmiştir. Üretim ve hizmet işletmelerinden oluşan bu grubun inovasyon stratejileri daha çeşitlidir. Ürün/hizmet inovasyonlarının yanında süreç/pazarlama/iş modeli/organizasyonel inovasyonlar gibi farklı inovasyon türlerine de odaklanmaktadırlar.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmiş olduğu öngörülen bu işletmelere bakıldığında, inovasyonun organizasyon yapısında formal bir birim olarak ve ana inovasyon yönelimlerini ve stratejilerini destekleyecek şekilde konumlandırıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında, farklı isimlerle adlandırılabilen ama içinde mutlaka inovasyon geçen, temel görevleri işletmenin inovasyon çalışmalarını hızlayıp koordine ederek hem inovasyon hedeflerine ulaşılmasını sağlamak hem de işletmenin inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak olan bir birim bulunmaktadır. Bununla birlikte %64,7'sinde (11 şirket), başka bir deyişle yaklaşık üçte ikisinde de bu formal yapıya eşlik eden, inovasyon çalışmalarının kurum içindeki etkisini ve yayılımını güçlendiren informal yapılar da bulunmaktadır. *İnovasyon elçileri, inovasyon danışmanları, inovasyon şampiyonları* gibi farklı isimler ile adlandırılan bu kişiler, inovasyon konusunda yetkin kişiler arasından seçilmekte ve çalıştıkları birimlerde, mevcut görevlerinin yanında,

inovasyon ekibinin yansıması olarak faaliyet göstermektedirler. Bununla birlikte, adhokratik organizasyon yapıları da kullanılmakta; inovasyon çemberleri, inovasyon değerlendirme kurulu gibi belirli amaçlar doğrultusunda, sürekli veya belirli bir zaman için bir araya gelmiş, çoklu disipliner yapıda gruplar da bulunmaktadır. Bu yapılar inovasyon yönetiminin koordinasyonunda faaliyet göstermekte ve inovasyon sürecinin çeşitli aşamalarında görev almaktadır. Bu informal yapıların varlığının ve inovasyon birimi ile koordineli çalışmalarının, işletmenin inovasyon faaliyetlerini güçlendirdiği ve inovasyon odağında organizasyonel hizalanmayı sağladığı öngörülebilir. Özetle, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek ve sürdürmek için, inovasyonun kurumsal koordinasyonundan sorumlu formal bir yapılanmanın olması ve bu yapının informal ve/veya adhokratik yapılarla desteklenmesinin pek çok açıdan faydalı olacağı söylenebilir.

İnovasyon Yönetimi Yapısı

İşletmeler değişken, dinamik ve rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında performanslarını artırmak, büyümek ve rekabet gücü kazanmak için inovasyona odaklanmaktadır. İşletmelerde yapılandırılmış bir inovasyon yönetimi olması, inovasyondan beklenen faydalara ulaşmayı kolaylaştırmakta ve süreçleri geliştirmek için ölçme-değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Yönetim süreçlerinde ölçmek çok önemlidir (Melendez, Davila ve Melgar, 2019: 81). İşletmelerde inovasyon süreci temelde “fikir üretimi ve seçimi”, “fikirlerin hayata geçirilmesi” ve “fikirlerin ticarileştirilmesi” olmak üzere üç ana aşamada gerçekleşmektedir (Sattler, 2011: 12). Yapılandırılmış ve teknoloji ile de desteklenmiş bir inovasyon yönetimi yapısı, bu aşamaları daha etkili süreçler haline getirip sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlayarak inovasyonu kolaylaştırmaktadır (Pinheiro ve Tigre, 2015: 590-591). İnovasyon yönetimi yapısı, inovasyonun her ölçekteki işletmenin performansını olumlu etkilemesini sağlamaktadır (Ndubisi, Capel ve Ndubisi, 2015: 551-552).

İnovasyon yetkinliğini geliştirmeyi ve böylece rekabet avantajı yaratmayı hedefleyen bir işletmenin etkin bir inovasyon yönetimi yapısı olmalı, inovasyonun yönetimi açısından belirli bir stratejisi bulunmalı ve inovasyonu destekleyecek organizasyonel bir yapılanma oluşturulmalıdır (Dereli 2015, 1369-1370). Etkin bir inovasyon yönetiminin işletmelerin inovasyon performansında çok önemli bir yer

tutması nedeniyle, çeşitli organizasyonlar tarafından uluslararası düzeyde inovasyon yönetimi standartları geliştirilmiştir. Literatürde inovasyon yönetimi süreci ile ilgili araştırmalar, özellikle de inovasyon sürecinin performansının ölçümü ile ilgili olanlar az sayıdadır ve belirli bağlamlarla sınırlıdır (Melendez vd., 2019: 81).

Arzola ve Mejias (2007) inovasyon yönetim sistemi ve bu sistemin performansının ölçülmesini mükemmellik modellerinde yer alan kriterlere dayandırmıştır. Hizmet sektörü için inovasyon yönetimini; “stratejik planlama, liderlik, müşteri memnuniyeti, organizasyon yapısı, süreçler, çalışan yetkinlikleri ve sosyal sorumluluk” olmak üzere yedi boyutta tanımlamış ve her bir boyut için ölçüm kriterleri önermişlerdir (Arzola ve Mejias, 2007: 91-96). Salazar ve arkadaşları (2010) ise, KOBİ’lerin inovasyon sürecini etkin bir şekilde yönetebilecekleri beş boyutlu bir model önermektedir. Bu model, inovasyon süreçlerinin ve kaynaklarının yönetimi ile birlikte, inovasyon projelerinin yönetimini de kapsamakta; “yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, Ar-Ge ve ölçüm faaliyetleri, analiz ve iyileştirme” boyutlarından oluşmaktadır. Model, performans ölçümü ve iyileştirmeyi de kapsayacak şekilde, inovasyon faaliyetlerinin yönetimine odaklanmaktadır (Salazar, Arzola ve Perez, 2010: 457-460). Wong ve Chin (2007), kurumsal inovasyon yönetimi çerçevesi oluşturmak üzere gerçekleştirdikleri çalışmada; kapsamlı bir literatür çalışması ile kurumsal inovasyon yönetimi için kavramsal bir yapı oluşturmuşlar, bu yapıyı belirli bir sektörde üretim yapan işletmelerde önce nicel sonra nitel araştırma yöntemlerini kullanarak derinlemesine incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, kurumsal inovasyon yönetiminin kritik faktörlerinin hem inovasyon performansına hem de işletme performansına etkisini doğrulamışlardır. Araştırmacılar, inovasyon yönetimini üç hiyerarşik kademede ele alan bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Buna göre, kurumsal inovasyon yönetiminin ilk hiyerarşik kademesi “kurumsal alt yapı”, “inovasyon politikası yönetimi” ve “bilgi yönetimi” den oluşmaktadır. Kurumsal alt yapının ikinci hiyerarşik kademesi; “kültür ve inançlar, inovasyonun yapısal boyutları ve insan kaynağının yeteneklerini” kapsamaktadır. İnovasyon politikası yönetimi “inovasyon stratejisi” ve “destek mekanizmalarını”; bilgi yönetimi ise “bilgi geliştirme ve edinme” ile “bilgi yayma ve depolama” yı kapsamaktadır. İkinci hiyerarşik kademede yer alan her bir unsur daha detaylı olarak üçüncü kademe ele alınmaktadır. Araştırmacılar, “kurumsal inovasyon yönetimi hiyerarşik çerçevesi” olarak adlandırdıkları bu

modelin, yöneticilere işletmelerindeki inovasyon yönetimini geniş bir perspektiften değerlendirebilecekleri ve gelişim alanlarını belirleyebilecekleri bir referans sağladığını öne sürmektedir (Wong ve Chin, 2007: 1307-1311).

Cohn (2013), işletmeye katma değer yaratmakla birlikte, rekabet edebilirlik düzeyinin değerlendirilmesine de imkân verecek, kurumsal düzeyde bir inovasyon yönetimi modeli oluşturmuş ve bunu “katma değerli inovasyon yönetimi çerçevesi” olarak adlandırmıştır. Bu çerçeve,” işin temeli, kaynaklar, irade ve kültür, çözümler ve değer” olmak üzere beş seviyeden oluşmakta; işletmeler, çeşitli sorular doğrultusunda her seviye için mevcut durumlarını değerlendirebilmekte, rakiplerle kıyaslayabilmekte ve güçlü-zayıf yönlerini belirleyebilmektedir. İnovasyon yönetimini işletme stratejileri ile uyumlu hale getirmeyi hedefleyen bu çerçeve, işletme genelinde kullanılabildiği gibi bir departman veya bir ürün/hizmet özelinde de kullanılabilmektedir (Cohn, 2013: 9-15). Taghizadeh ve arkadaşları (2014) telekomünikasyon sektöründe yaptıkları çalışmalarında, hizmet inovasyonunun pazar performansına etkisini açıklamak ve inovasyon yönetimi sürecini tanımlamak için bir model kullanmışlardır. Bu model “SPOTS” olarak adlandırılmakta; “strateji, süreç, organizasyon, araçlar/teknoloji ve sistem” boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda strateji, süreç, organizasyon ve sistem boyutlarının birlikte yarattığı etkinin hizmet inovasyonunun performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar, bu modelin hem hizmet inovasyonları için inovasyon yönetimi sürecinin tasarlanmasında hem de performansının değerlendirilmesinde kullanılabileceğini öne sürmektedirler (Taghizadeh, Jayaraman, Ismail ve Rahman, 2014: 68-70). Moreira ve Stramar (2015), inovasyon yönetiminin güçlü bir şekilde yapılandırılmasına sosyal açıdan yaklaşarak; “strateji, öğrenme, bilgi, güven, yaratıcılık, kültür ve güç” olmak üzere yedi temel değerden oluşan, konuya sosyal-psikoloji ve insan yönetimi açısından yaklaşan bir inovasyon yönetimi modeli önermektedir (Moreira ve Stramar, 2015: 193-199).

Dickel ve De Moura (2016) ise, işletme performansı ve bunun sürekliliği açısından “bilgi yönetimi ve “inovasyon yönetimi” faktörlerinin belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Her iki faktör için çeşitli alt boyutlarda belirlenen ölçüm kriterleri yoluyla işletme performansını ölçen bir model önermektedirler. Bilgi yönetimi faktörü, “insan, yapı, süreç” boyutlarını baz alan ölçüm kriterleri içermekte; inovasyon

yönetimi faktörü ise, “organizasyonel uyum, destek ve organizasyonel kaynaklar, inovasyon süreçleri, davranış ve organizasyonel model” boyutlarını değerlendiren kriterler içermektedir. Bu modele göre, inovasyon yönetimi ölçüm kriterleri işletmenin inovasyon yapmaya odaklanma yeteneğini değerlendirmektedir. Bilgi yönetimi ölçüm kriterleri ise işletmenin bilgi yönetimi açısından alt yapısını ve süreçlerini kullanabilme becerisini değerlendirmektedir. Bu model, organizasyonel performansı değerlendirme ve gelişim alanlarını belirleme açısından kullanılabilir (Dickel ve De Moura, 2016: 211-216).

İnovasyon yönetimi yapısını kurgulanması ve performansının ölçülmesine yönelik olarak literatürde yapılan çalışmalar göreceli olarak az sayıda olmakla birlikte, çalışmanın gerçekleştirildiği sektöre veya bağlama özel sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar hem inovasyon yönetiminin kurgulanmasında hem de inovasyon yönetimi performansının ölçülmesinde çeşitli yöntem önerileri ile katkıda bulunmakla birlikte, “her sektör ve her büyüklükteki şirket için geçerli” olabilecek bir yöntem önermemektedir (Melendez vd., 2019: 85). İşletmelerde inovasyon çalışmaları kuruma, sektörüne ve inovasyon türüne göre değişiklikler gösterebilmekte, ancak ortak bir anlayış olarak bir dizi faaliyet ve çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak gerçekleşmektedir. İnovasyon çalışmalarında başarılı olabilmek için inovasyon yönetiminin performansının ölçülüp analiz edilebileceği ve gereken iyileştirmelerin belirlenebileceği bir yöntem kullanılması önemlidir (Taghizadeh vd., 2014: 75).

İşletmelerin inovasyonla sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında kurumsal inovasyon yönetimi kritik bir öneme sahiptir (Wong ve Chin, 2007: 1290) Literatürdeki çalışmalar, kurumsal inovasyon yönetimi sürecini birden fazla unsurdan oluşan bir yapı olarak ele almak gerektiğini göstermektedir. Bu unsurlar yenilikçi fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve projelendirilmesinde kullanılan süreçler, araçlar ve yöntemleri kapsadığı gibi; maddi ve gayri maddi kaynakların yönetilmesi, kurum kültürü ve çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi, liderlik, bilgi yönetimi ve stratejik planlamaya kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Aynı zamanda, inovasyon yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi ve güncelliğini koruması açısından, performansının izlenebilmesi ve ölçülmesi de çok önemlidir.

Bu çalışmada, inovasyon yönetimi yapısı teması; *belirli araç, süreç ve yöntemlerin kullanımı, kaynak planlaması ve inovasyon performansının ölçümü* olmak üzere, üç alt tema ile tanımlanmıştır. Katılımcıların tümü (%100) kapsamı belirli ve net bir şekilde tanımlanmış bir inovasyon yönetimi yapısına sahiptir. Bu yapı; işletmenin organizasyonel yapısına, sektörüne ve sektördeki rekabet durumuna, inovasyon stratejisine, inovasyon açısından bulunduğu seviyeye göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, çalışmadan elde edilen bulgular hem katılımcı bazında hem de genel olarak değerlendirildiğinde, inovasyon yönetimi yapısı açısından çeşitli gelişim alanlarının bulunduğu da görülmektedir. Bu açıdan belirgin olarak öne çıkan konu, inovasyon yönetimi performansının izlenmesi ve ölçümüdür. Araştırmada inovasyon yönetimi yapısı teması kapsamında elde edilen bulgulara alt temalar bazında aşağıda yer verilmektedir.

Araç, Süreç ve Yöntemler Alt Teması

Araştırma bulguları *belirli araç, süreç ve yöntemlerin kullanımı* alt teması açısından değerlendirildiğinde, katılımcı işletmelerin neredeyse tümünde (%94,1) kurum içinden tüm çalışanlardan gelen yenilikçi fikirleri toplayacak en az bir dijital platform olduğu görülmektedir. Bazı katılımcılarda bu platformlar işletme dışından özel gruplarla etkileşim için de (örneğin akademik çevrelerin ya da tedarikçilerin yenilikçi fikir ve çalışmalarını iletmeleri gibi) kullanılabilmektedir. Kullanıcılar, herhangi bir dönemde herhangi bir konudaki yenilikçi fikirlerini bu platformları kullanarak birey ya da ekip olarak iletebilecekleri gibi; dönemsel olarak oluşturulan tematik yarışmalara da katılabilmektedir. Bu platformlar basit bir öneri sisteminden çok; yenilikçi fikirlerin platformlara belirli formatlarda ve belirli sorulara yanıt vererek girilmesi, konu/bölüm/tema seçilebilmesi, tüm çalışanların girilen tüm fikirleri anonim olarak görebilmesi ve yorum/katkı yapabilmesi, iletilen fikrin değerlendirme sürecinin hangi aşamasında olduğunun takip edilebilmesi, paylaşım forumları ve oylama özelliklerinin olması vb. gibi pek çok özellik içeren kapsamlı, topluluk yönetimi araçlarıdır. Bu araçların kullanılmasının, fikir toplama sürecini daha etkin ve verimli hale getirmenin de ötesinde faydaları bulunmaktadır. Sürecin bütün aşamalarının anlık olarak izlenebilmesinden tüm akışın kurumsal hafızada saklanmasına, bilginin yayılımından çalışanların inovasyona yönelik motivasyonunun arttırmasına, iş birliği ve iletişimin gelişmesine kadar sayısız fayda yaratmakta ve bu faydalar inovasyon

yönetimi sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Bununla birlikte, bu platformlar; yenilikçi fikir geliştirmek için gerekli olabilecek bilgi, metodoloji, örnek uygulamalar, projelendirilen inovasyonların durumu, ticarileşen inovasyonların performansı, inovasyon ile ilgili düzenlenen eğitim ve seminerler, müşteri şikayetleri/sorunları gibi içeriklere de yer vererek bir tür bilgi paylaşımı platformları olarak da kullanılmaktadır. Bu durumun işletme içinde bilginin üretimini, gelişimini ve yayılımını artırarak çalışanların inovasyon konusundaki yetkinliklerini geliştirme açısından fayda yarattığı ve organizasyonel öğrenmeye de katkı sağladığı öngörülebilir. Bununla birlikte, herhangi bir çalışan veya ekip tarafından girilen bir fikre diğer tüm çalışanlar tarafından yorum/değerlendirme/katkı yapılabilmesi de ortak akıl ile fikir kalitesinin artmasını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda inovasyonun çoklu ve disiplinler arası yapısını da destekleyebilmektedir.

Yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi ve önceliklendirmesi açısından ise, tüm katılımcılar (%100) konu ile ilgili kurum içi tüm paydaşların katılımı ile oluşturdukları *inovasyon kurulları* yapısını uygulamaktadır. Bu yapılarda, yenilikçi fikirler belirli kriterler çerçevesinde ve çoğunlukla sayısal değerlendirme metodolojileri kullanılarak değerlendirmekte, kurum stratejileri ile eşleştirerek önceliklendirmektedir. Bu aşamada ikili inovasyon kurulu sistematığı ön plana çıkmaktadır. Bu sistematikte, ön değerlendirme kurulundan geçen yenilikçi fikirler bir üst kurulda daha kapsamlı bir metodoloji ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme süreçlerinin bir bölümü, özellikle de ön değerlendirme süreci, dijital platform üzerinden yürütülerek hem sürecin hızlı ilerlemesi hem de değerlendirme sürecindeki tüm çalışmaların kurumsal hafızada kalması sağlanmaktadır. Bununla birlikte, kurul üyeleri birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirme yaptıklarından daha objektif bir değerlendirme olduğu da düşünülebilir. Bu süreç, belirli bir aşamadan sonra ve/veya yenilikçi fikrin kapsamına göre aynı ya da daha üst değerlendirme kurullarına yüz yüze sunumlar ile de devam edebilmektedir. Değerlendirme ve önceliklendirme süreçlerinden başarı ile geçen yenilikçi fikirlerin projelendirilmesi aşamasında, işletmeye özgü ve/veya kapsama uygun olarak seçilmiş belirli bir proje metodolojisi kullanılmaktadır. Bununla birlikte kurumun teknoloji yol haritasından gelen ve/veya Ar-Ge birimi kaynaklı olan yenilikçi fikirler de benzer bir yapı ile değerlendirilmekte ve projelendirilmektedir.

Yenilikçi fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve projelendirilmesi aşamalarında kullanılan araç, süreç ve yöntemler işletmeden işletmeye ve inovasyonun kapsamına göre farklılaşabilse de her işletmenin bu faaliyet için süreç akışı tanımlanmış, kriterleri belli, kullanılacak araç ve yöntemlerin net olduğu, objektif ve çoğunlukla sayısal değerlendirme araçlarının kullanıldığı kapsamlı bir yapısı bulunmaktadır. Bu şekilde oluşturulan yapıların, inovasyon sürecinin başarısına katkısı ile birlikte kurumsal hafıza, ortak akıl ve kurumsal öğrenme açısından da katkı sağlayacağı öngörülebilir. Bununla birlikte, tüm süreçlerin şeffaf ve hemen herkes tarafından erişilebilir olmasının da çalışanların inovasyona olan inancını, sahiplenmesini ve motivasyonunu olumlu etkilediği öngörülebilir.

İnovasyon Performansının Ölçümü Alt Teması

Literatürde inovasyon yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, inovasyon performansını ölçmek ve geliştirmek için çeşitli modeller önerilmiştir. İnovasyon performansını etkileyen faktörleri belirlemek ve performansı ölçebilmek için hem “*kaynak temelli*” yaklaşım ile geliştirilen modeller hem de “*dinamik yetenekler*” yaklaşımı ile geliştirilen modeller bulunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımı benimseyen modeller, performans göstergesi olarak inovasyon sürecinin “girdileri ve çıktılarına” odaklanmakta; dinamik yetenekler yaklaşımını temel alan modeller ise inovasyon yönetimine odaklanarak, özellikle de inovasyonu geliştiren “süreçler” ve “kurumsal yetenekler” ile ilgili performans göstergelerine odaklanmaktadır. Carvalho ve arkadaşları (2017), inovasyon performansının ölçümü konusunda on yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde yaptıkları literatür taraması çalışmasında; “inovasyon girdileri” ile ilgili ölçümlerde “Ar-Ge yatırımları, Ar-Ge çalışanlarının nitelikleri, satışlara göre Ar-Ge harcamaları, patentlenebilir fikir sayısı, patent sayısı” gibi göstergelerin; “çıktılar” ile ilgili ölçümlerde ise “inovasyon sayısı, yenilikçi ürünlerden elde edilen gelirlerin oranı” gibi göstergelerin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. İnovasyon yönetimine, yani “süreçlere” ve “kurumsal yeteneklere” odaklanan ölçümler ise “strateji, liderlik, kültür ve bilgi” ile ilgili göstergeleri içermektedir. Araştırmacılar, literatürde hem kaynak temelli yaklaşımın dikkate aldığı ölçütleri hem de dinamik yetenekler temelli yaklaşımın dikkate aldığı ölçütleri kapsayan bütünsel bir model bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Carvalho, Cruz, Carvalho, Duclos ve Stankowitz, 2017, 81-85). İnovasyonun etkin bir şekilde

yönetilebilmesi ve geliştirilebilmesi için öncelikle inovasyon performansının kapsamlı ve doğru şekilde ölçülebilmesi gerekmektedir. “Ölçmek çok önemlidir, eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz” (Kaplan ve Norton, 2007: 26). Genellikle işletmelerde inovasyon performansının ölçümü, gelişmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler inovasyon performanslarının ölçümünde inovasyon sürecinin girdileri ve çıktılarına dair performans göstergeleri yanında yetenekler ile ilgili göstergeleri de kullanmalıdırlar (Carvalho vd., 2017: 83-85).

Kapsamlı ve etkili bir performans yönetim sistemi olmadan işletmelerin inovasyon faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetmesi, kurum içinde inovasyon motivasyonunu koruması ve inovasyon yönelimini sürdürmesi kolay değildir. Bu nedenle de işletmelerde inovasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için kapsamlı ve detaylı bir *inovasyon performansı yönetim sistemi* olmalıdır. Bu sistem; inovasyon yönetimi sürecinin her boyutunda kritik performans göstergelerini detaylı olarak tanımlayan ve anlamlı bir analizin yapılabileceği şekilde gruplandıran bir “performans ölçüm tablosu” içermeli, her performans boyutu için kritik performans göstergeleri periyodik olarak izlenmeli, raporlanmalı, sonuçları ilgili gruplarla paylaşılmalı ve işletmede bunu destekleyecek uygun bir altyapı bulunmalıdır (Dewangan ve Godse, 2014: 537). Performansın izlenmesi ve ölçümü sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, inovasyon yönetimi sürecini geliştirecek ve performansını artıracak aksiyonlar da belirlenmelidir.

Bu çalışmaya katılan işletmelerin tamamı (%100); sadece inovasyon biriminin performansını, sadece proje performansını veya hem inovasyon biriminin hem de projelerin performansını ölçmek şeklinde de olsa inovasyon performansını ölçmekte ve değerlendirmektedir. Katılımcıların %35,3’ü (6 şirket) sadece inovasyon biriminin performansını değerlendirmekte, %41,2’si (7 şirket) sadece projelerin performansını değerlendirmekte, %23,5’i (4 şirket) ise hem birim performansını hem de projelerin performansını ayrı ayrı değerlendirmektedir. Bu sonuçlar ilgili literatürle birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar; proje performansını ölçen katılımcıların inovasyon sürecinin girdi ve çıktılarına yönelik performansı değerlendirdiğini, inovasyon biriminin performansını ölçen katılımcıların ise kurumsal yetenekler ve süreç performansı açısından değerlendirme yaptığını göstermektedir. Göreceli olarak

daha az sayıda bir katılımcı ise, her iki performans ölçüm yaklaşımını birlikte kullanmaktadır. İstatistiksel olarak az olsa da hem inovasyon biriminin performansını hem de inovasyon projelerinin performansını birlikte ölçen ve izleyen katılımcılar bunun nedeni olarak; sadece birim performansına veya proje performansına odaklanmanın doğru bir değerlendirme yapmayı sağlamadığını, yanıltıcı olabildiğini ve inovasyon sürecinin gelişim alanları ile ilgili yeterli bilgi vermediğini ifade etmektedirler. Bu nedenle de ikili bir performans yöntemi kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, hem sadece proje performansını ölçmeye odaklanan katılımcılar hem de sadece inovasyon biriminin performansını ölçmeye odaklanan katılımcılar, performans ölçümünün kendileri için bir *gelişim alanı* olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılar, mevcut ölçüm sistematiklerinin yeterli olmadığını, inovasyon yönetiminin sistemsel performansını ölçmekte ve gelişim alanları ile ilgili bütünsel bir değerlendirme yapmakta eksik kaldığını düşünmektedirler.

İşletmelerin inovasyona yönelimlerinin amacı değer yaratmak, rakiplerden farklılaşmak ve böylece rekabet avantajı yaratmaktır. Bu değer ve rekabet avantajı herhangi bir alanda olabildiğinden, özellikle inovasyon yeteneği gelişmiş işletmelerde inovasyon odağı birden fazla ve geniş bir kapsamda olabilmektedir. Farklı inovasyon türleri birlikte kullanılabilen, farklı ürün/hizmet kategorileri için farklı inovasyon türleri odak noktası olabilmektedir. Bu durum, inovasyon faaliyetlerinin performansının ölçülmesinde kullanılacak olan performans kriterlerinin benimsenen inovasyon türüne ve doğasına uygun olarak seçilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyon sürecinin girdileri ve çıktıları açısından performansın değerlendirilmesinde proje bazlı bir değerlendirme sisteminin kullanılarak, projeye göre performans kriterlerinin belirlenmesi ve performansın buna göre değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olabilmektedir. Bununla birlikte, inovasyon faaliyetlerinin geneli için süreç ve yetenek temelli performans göstergeleri de değerlendirmeye dahil edilerek inovasyon yönetiminin genel performansı da izlenebilir ve değerlendirilebilir.

Başarılı bir inovasyon yönetimi için, başarıya etki eden her bir boyutun detaylı olarak belirlenmesi, uygun göstergeler ile performansının ölçülmesi ve hem kendi içinde hem de bütünsel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İnovasyon yönetimi

kapsamlı bir süreç olduğundan sadece inovasyondan sorumlu birimin performansını veya proje performansını ölçmek ve buradan elde edilen sonuçları değerlendirerek karar almak yanıltıcı olabilmektedir. Ayrıca, sistemin gelişim alanları ile ilgili doğru ve yeterli bilgi sağlayamayabilir. Bu nedenle, her iki performans boyutunu da ayrı ayrı izlemeyi ve doğru şekilde ölçmeyi sağlayacak, kapsamlı ve kuruma özgü bir *inovasyon performansı yönetim modeli* tasarlanmasının inovasyon performansını artıracığı öngörülmektedir.

Kaynak Planlaması Alt Teması

Literatürde inovasyonun önündeki engeller konusunda yapılan çalışmalarda, inovasyonun maliyeti kurum içi inovasyon engelleri arasında yer almaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise “inovasyon yatırımlarının geri dönüş süresinin çok uzun olması”, “inovasyonun riskli olarak algılanması”, “inovasyon maliyetlerini kontrol etmenin çok zor olması”, “devlet desteklerinin eksikliği” ve “inovasyonun finansmanı” gibi maliyet odaklı engeller oldukça yüksek bir paya sahiptir (Saatçioğlu ve Özmen, 2010: 216). Uluslararası literatürdeki benzer sonuçlar ile birlikte değerlendirildiğinde, işletmeleri inovasyona odaklanmaktan alıkoyan en önemli faktörlerden birinin özellikle maddi kaynakların verimli kullanılması ile ilgili endişeler olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, insan kaynağının yetkinliklerinin yeterli olmaması da inovasyonun başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir. Herhangi bir projenin başarısı için kaynak planlaması en kritik unsurlardan biri olmakla birlikte, bu unsur inovasyon projeleri için daha da kritik hale gelebilmektedir.

Çalışmaya katılan işletmeler, inovasyon projeleri için kaynak planlamalarını yaparken hem insan kaynağı planlaması gibi gayri maddi kaynakların hem de maddi kaynakların planlaması açısından iki farklı yaklaşımı birlikte ve/veya ayrı ayrı kullanmaktadır. Bunlardan ilki, %76,5 ile istatistiki olarak ta en yüksek oranda tercih edilen *fikir/proje bazlı planlama* yaklaşımıdır. Sadece bu yaklaşımı kullananların oranı ise %58,8’dir. Fikir/Proje bazlı kaynak planlama yaklaşımında, değerlendirme süreçlerinden geçerek olumlu bulunan ve önceliklendirilen yenilikçi fikirler projelendirme aşamasında fizibilite mantığı ile analiz edilmekte, ayrılması gereken maddi kaynakların boyutu ve insan kaynağının niteliği ve niceliği belirlenmektedir. Projeden beklenen faydanın ve proje başarısını izlemek ve

ölçebilmek açısından gerekli olan kritik performans göstergelerinin de belirlendiği bu çalışma ile ayrılması gereken kaynaklar da netleşmektedir. Maddi kaynaklar inovasyonun katkı sağlayacağı birimin bütçesinden ve/veya üst yönetimin onayı ile işletmenin genel bütçesinden ayrılabilir. Katılımcıların %41,2'sinin ise inovasyon birimi olarak kendi bütçeleri de bulunmakta olup, projelerin finansmanı için bu bütçeleri de kullanabilmektedirler. Bu katılımcılar hem kendi kaynaklarını kullanmakta hem de proje bazlı kaynak planlama yaklaşımı ile ilgili birimin bütçesinden ve/veya işletme bütçesinden yararlanabilmektedirler. Bu katılımcılarda, hangi tür projelerde birim kaynakları kullanılacağı hangi tür projelerde proje bazlı kaynak planlamasının uygulanacağı ile ilgili kriterler de açık olarak tanımlanmıştır.

İnovasyon projelerinde gayri maddi kaynakların planlanması açısından en önemli konu, doğru yetkinliklerdeki çalışanların belirlenmesi ve projeye dahil edilmesidir. Proje ekiplerinin oluşturulmasında doğru yetkinliklerde çalışanların belirlenmesi için proje planı kapsamında gereken yetkinlikler belirlenmekte ve bu yetkinliklerdeki çalışanlar projeye dahil edilmektedir. Özellikle çalışan sayısı yüksek olan işletmelerde, proje için gerekli yetkinliklerdeki çalışanların hızlıca tespit edilmesi, davet yöntemi ile projelere gönüllü olarak katılmalarının sağlanması amacıyla yetkinlik eşleştirme yazılımları da kullanılmaktadır. İnovasyon projeleri için gerekli insan kaynağının sayısal olarak belirlenmesi ve diğer kaynak ihtiyaçları da proje kapsamına bağlı olarak planlanmaktadır. Özellikle proje bazlı kaynak planlaması yaklaşımını benimseyen işletmelerin, inovasyon projelerinde yatırımın geri dönüşünün uzun olması, riskin ve maliyetlerin kontrol edilememesi ile ilgili inovasyonun iç engellerini ortadan kaldırdığı öngörülebilmektedir. Bununla birlikte herhangi bir projenin başarısı açısından çok önemli unsurlardan biri olan kaynak planlamasının fizibilite yaklaşımı ile ele alınması başarı oranının artırmaktadır. Benzer şekilde, proje bazlı olarak belirlenen kritik performans göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile projenin başarı oranı artırılmakta ve/veya başarısızlığa doğru giden projelerde kapsam revizyonu yapılmakta veya proje dondurularak daha fazla kaynak ayrılmasının önüne geçilmektedir.

Kaynak planlaması konusundaki *ikinci yaklaşım* ise kaynak planlamasının inovasyon birimi bazlı olarak yapılmasıdır. Katılımcıların %23,5'i özellikle inovasyon

faaliyetleri için gerekli maddi kaynakları inovasyon birimine ayrılan bütçeden sağlamaktadır. Bu nedenle de kurumun inovasyon stratejileri doğrultusunda odaklanılacak konular önceden belirlenmekte ve bu doğrultuda bütçelendirilmektedir. Bununla birlikte, ilave kaynak gereksinimi olması durumunda üst yönetim onayı ile kaynak artırımı yapılabilmektedir. Bu katılımcılar, insan kaynağı planlaması açısından ise fikir/proje bazlı planlama yaklaşımını benimseyebilmekte ve/veya dışarıdan içeriye açık inovasyon kapsamında iş birlikleri yoluyla inovasyon projelerini hayata geçirebilmektedir.

İnovasyon yönetimi açısından maddi ve gayri maddi kaynakların planlanması en kritik konulardan biri olmasına karşın tek bir yaklaşımın kullanımı yeterince etkili ve yeterli olmayacaktır. İnovatif fikirler üründen pazarlamaya kadar her alanda olabilir, kurum içinde ve/veya dışında geliştirilebilir, ihtiyaç duyulan kaynakların boyutu çok değişken olabilir, kurum belirli inovasyon temaları çerçevesinde planlama yapsa bile dış çevredeki değişimler plan değişikliği gerektirebilir. Böyle bir durumda önemli olanın tek bir yaklaşım kullanmaktan daha çok, hangi durumda nasıl bir yaklaşım tercih edileceğinin net bir şekilde tanımlandığı, her iki yaklaşım için de süreç akışının belirli olduğu, karma ve esnek bir bakış açısı oluşturmak olduğu öngörülebilir.

Bu çalışmanın *inovasyon yönetimi yapısı teması* kapsamında elde edilen bulgular ilgili literatür ile birlikte değerlendirildiğinde, bir kurumda inovasyon yönetimi yapısının birbiri ile bütünleşmiş ve birbirini tamamlayan üçlü boyutlu bir yapıda olmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bunlardan *ilki*; yenilikçi fikir toplama, değerlendirme, önceliklendirme ve projelendirme faaliyetleri için kullanılan *araç-süreç-yöntemler* boyutudur. *İkincisi* ise, inovasyon faaliyetleri için gerekli olan maddi ve gayri maddi tüm kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanmasını kapsayan *kaynak planlaması* boyutudur. *Üçüncü* boyut ise, inovasyon yönetimi performansının çok boyutlu olarak izlenmesini, ölçümlemesini ve gelişim alanlarının belirlenebilmesini sağlayacak kapsamlı bir inovasyon performansı yönetim sisteminin kurulmasını içeren *inovasyon performansının ölçümü* boyutudur. Bu *üçlü yapının* etkin ve verimli çalışabilmesi için; her bir boyutta süreç akışlarının tanımlanmış, kullanılacak araçların ve metodolojilerin belirlenmiş, kurumun inovasyon stratejilerine, sektörüne, organizasyonel yapısına uygun yöntemlerin seçilmiş olması

gereklidir. Ayrıca, tüm bu süreçlerin bütünsel bir bakış açısıyla etkin bir şekilde yürütülmesi ve koordine edilebilmesi için organizasyonel yapıda inovasyondan sorumlu birim tarafından yönetilmesi gerektiği öngörülmektedir.

Çalışanların Yetkinlikleri ve Geliştirme

Yetkinlikler, “organizasyon düzeyi” ve “çalışan düzeyi” yetkinlikler olarak ayrışmakla birlikte, organizasyon düzeyindeki yetkinlikler çalışan düzeyindeki yetkinliklere bağlıdır. Bu nedenle de çalışan yetkinlikleri rekabet avantajı yaratmada önemli olmakta ve bir rekabet aracı olarak görülmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235). Yetkinlik, bireylerin çeşitli ortamlarda “diğer kişilerle etkileşimlerinde başarılı olmalarını sağlayan bilgi, beceri, tutum, deneyim, yetenek ve özellikleri” olarak tanımlanabilir (Mufti, Parvaiz, Wahab ve Durrani, 2016: 84). Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bireyin bir işi neden daha iyi yaptığının ve neden başarılı performans gösterdiğinin yanıtıdır (Lo, Macky ve Pio, 2015: 2309). Çalışanlar organizasyonların hedefleri doğrultusunda belirlenmiş gerekli yetkinliklere sahip değilse organizasyonların stratejilerini başarıyla hayata geçirebilmeleri çok zordur. Çünkü organizasyonel stratejilerin operasyonel düzeye indirgenebilmesi ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yetkin çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların yetkinlikleri organizasyonun başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğundan, kapsamlı yetkinlik modelleri kullanılmakta ve bu modeller temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler gibi farklı boyutları içermektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235).

Kurumsal inovasyon yeteneğinin önemli bir parçası olan yaratıcılık (Amabile ve Khaire, 2008: 101) bireylerde uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyonun bir fonksiyonu (Amabile ve Kramer, 2011: 72-73) olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan yaratıcı fikirler takım çalışmasının veya bireysel yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmakta; bireysel düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik ise yaratıcı problem çözme becerisinin yanında deneyim, beceriler ve motivasyondan etkilenmektedir (Mumford, Medeiros ve Partlow, 2012: 39-40). İşletmelerin inovasyon performansı ise bilgi ve bu bilgiyi işletme içinde yönlendiren çalışanların davranışlarından etkilenmektedir (Felin ve Hesterly, 2007: 195). Bazı çalışanlar çeşitli özellikleri nedeniyle yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ile öne

çıkabilmektedir. Bu çalışanların ortak özellikleri meraklı, bilgili, yaratıcı, analitik, sistemik bakabilen, risk alabilen, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyen, azimli, iletişimleri kuvvetli ve içsel motivasyonları yüksek çalışanlar olmalarıdır. Bununla birlikte, bir işletmede inovasyon faaliyetleri tüm çalışanların katılımını ve katkısını gerektirmektedir (Vojak, Price ve Griffin, 2012: 43-45). Çalışanların inovasyon için gerekli yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yapılan faaliyetlerde; eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeye yönelik etkinlikler, iş birliği ve katılımcılığın teşvik edilmesi, güçlü bir iletişim ortamının ve inovasyonu destekleyen kültürel unsurların geliştirilmesi gibi konulara odaklanılmaktadır. Bununla birlikte, inovasyonun her aşamasında önemli bir etkisi olan orta kademe yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar ile işe alım sürecinde inovasyon için gerekli yetkinliklere sahip çalışanların tercih edilmesi de bu kapsamdaki faaliyetler arasında yer almaktadır (De Leede ve Looise, 2005: 111-112).

İşletmelerde yenilikçi fikirlerin temel kaynağı olan çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, diğer bir ifadeyle yetkinlik düzeyleri kurumun inovasyon yeteneğini belirleyen en önemli unsurlardandır. Kaynak temelli yaklaşıma göre kurumlar, arasında çalışanların üstün yetenekleri de olan özgün kaynakların bir araya getirildiği bir bütün olarak tanımlanabilmektedir. İnovasyon ise, “çalışan yetkinliklerine, kurumun çalışanlarını ve bireyleri geliştirme kapasitesine ve inovasyon için doğru ortamı yaratma becerisine bağlıdır”. Çalışanların kurumsal inovasyona katkıda bulunabilmesi “yetkinlik”, “motivasyon” ve “fırsat” gerektirmektedir. Yetkinlik, tüm çalışanların sahip olduğu “bilgi, deneyim ve yetenek düzeyi”; motivasyon ise çalışanların yetkinliklerini “eyleme dönüştüren mekanizma” olarak tanımlanabilir. Fırsat ise kurumun, çalışanlarını kurumda “üstlendikleri rollerin ötesine geçerek kuruma fayda sağlayacak şekilde yetkinlik ve motivasyonlarını kullanmaya teşvik etme ve destekleme kapasitesini” tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların yetkinliklerini kullanabilecekleri fırsatlar yaratıp motivasyonlarını artırarak kurumun inovasyon hedefine sürekli olarak en yüksek katkıyı yapmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Beddow, 2021: 1).

Cao ve arkadaşları (2021), üretim ve hizmet işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda; bilgi paylaşımının, “geniş katılımlı insan kaynakları yönetimi

uygulamaları” ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiye pozitif olarak aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. İşletmede bilgi paylaşımının açık olması inovasyon yeteneğini geliştirmede önemli bir role ve etkiye sahiptir. Araştırmacılar, kurumların özellikle ürün ve süreç inovasyonu yetkinliklerini geliştirmek için, “geniş katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına” önem vermelerini ve çalışanları sahip oldukları “rtk” ve “açık” bilgilerini” paylaşmaya teşvik etmelerini önermektedir (Cao, Le ve Nguyen, 2022: 733). İnovasyon için önemli bir faktör olan bilgi paylaşımı, özellikle ürün ve süreç inovasyonları açısından daha da önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar, geniş katılımlı insan kaynakları uygulamaları ile “bilginin edinimi, paylaşımı ve uygulanmasını kapsayan bilgi yönetimi yeteneğini” geliştirerek inovasyon yeteneğini de geliştirebilmektedir (Than, Le, Le ve Nguyen, 2023: 85).

İnovasyon açısından kritik öneme sahip stratejik bir araç olan “geniş katılımlı insan kaynakları uygulamaları”, çalışanların yetkinlik ve motivasyonlarını artırarak inovasyona yönelik davranışlarını geliştirmek, işletmeye doğru yetkinliklerdeki çalışanları çekmek ve bu çalışanları elde tutmak amacıyla uygulanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve katılımını sağlamaya yönelik bu uygulamalar inovasyona yönelik davranışlar üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratarak inovasyon faaliyetlerine katılımı artırmaktadır. İşe alım ve kariyer planlama süreçlerinde yetkinlik bazlı değerlendirmeler yapılması, kapsamlı eğitim programları yetkinlik geliştirme amacıyla; esnek iş tasarımı, iş çeşitlendirme, özerklik sağlama gibi uygulamalar ise motivasyonu artırmak amacıyla kullanılabilmektedir (Beddow, 2021: 2-4). İşletmelerin başarılı olması, rekabet avantajı yaratabilmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması için en kritik kurumsal yetenek inovasyon yeteneğidir. Kurumsal inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinde, çalışanların yetkinlik ve motivasyonlarının gelişimini sağlayarak katılımını artırmaya odaklanan “geniş katılımlı insan kaynakları uygulamaları” önemli bir paya sahiptir (Cao vd., 2022: 743-744). Yetkinlikleri geliştirilmiş, güçlendirilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanlar, aktif katılımları ile işletmenin inovasyon yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, inovasyon deneme-yanılma, başarı ve başarısızlık durumlarını da içerdiğinden “iş özerkliği” çalışanların başarısızlık durumunda bile denemeye devam etmelerini sağlamakta, sürekli daha iyiye aramaya yönlendirmektedir (Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardesai 2005, 144). İşletmelerin inovasyon yetkinliklerini

güçlendirmesinin yolu çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmekten geçmektedir (Van Kleef ve Roome, 2007: 43).

Bu çalışmaya katılan işletmelerin tamamı (%100) çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek ve inovasyon motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli araç ve yöntemler kullanmaktadır. Bu araç ve yöntemler içerik olarak birbirlerinden bir miktar farklılaşsa da özünde aynı amaca hizmet etmektedir. Bunlardan biri *bilgi aktarımı ve paylaşımı* olarak özetlenebilecek, bireyin yaratıcılığını ve yenilikçi fikir geliştirme becerisini ve bilgisini artırmaya yönelik çalışmalardır. Katılımcılar bilgi aktarımı ve paylaşımı sağlamak amacıyla eğitim-gelişim programları, seminerler, atölye çalışmaları, deneyim paylaşımı toplantıları, bülten/dergi/portal gibi paylaşım araçları, koçluk ve mentorluk uygulamaları, belirli bir yetkinlik düzeyinin üzerinde olan çalışanları dahil ettikleri uzun dönemli kurum içi sertifika programları gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu uygulamalar teknolojik gelişmeler, trendler, pazar ve müşteri içgörüsü bilgileri, farklı sektörlerden uygulama örnekleri, kurum içi inovasyon çalışmalarından haberler gibi çeşitli bilgilerin paylaşıldığı dijital platformlarla da desteklenmektedir. Dijital kanallar haricinde çeşitli eğitim ve etkinlikler düzenlenebilmekte, basılı bültenler gibi farklı araçlar da kullanılabilir. Bu tür bilgiler düzenli ve periyodik olarak tüm kurum ile paylaşmakta ve her seviyeden çalışanın erişimine açık olmaktadır.

Bazı kurumlar tüm çalışanların sahip olmasını istedikleri *temel yetkinlikleri* inovasyon hedefleri doğrultusunda güncelleyerek, daha işe alım aşamasında inovasyon için gerekli en temel yetkinliklerin her çalışanda en azından belirli bir seviyede olmasını sağlamayı hedeflemektedirler. Göreceli olarak az sayıda katılımcı (%17,6; 3 şirket), tüm çalışanlardan beklenen temel yetkinliklere inovasyon açısından kritik bazı yetkinlikleri de ilave etmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında (%100) yenilikçi fikir geliştirmek ve/veya inovasyon projelerine katılmak çalışanlar için bir *zorunluluk* değildir, bu katılımlar *gönüllülük* esasına göre gerçekleşmektedir. Bu nedenle de çalışanların hedeflerine direkt olarak dahil edilmemekte ve/veya performans kriterleri arasında yer almamaktadır. Bazı katılımcılar bu tarz yaklaşımları geçmişte, özellikle de inovasyon çalışmalarının başladığı ilk yıllarda uyguladıklarını, inovasyon faaliyetlerine katılımı zorunlu tutarak, hedefler ve performans göstergeleri

ile ilişkilendirdiklerini ifade etmiştir. Ancak çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturduğu için beklenen faydayı yaratmadığını, bu nedenle de uygulamadan kaldırdıklarını belirtmişlerdir. Bunun yerine çalışanların *motivasyonlarını artıracak* şirket içi yarışmalar, maddi veya maddi olmayan ödüllendirmeler, teşvikler gibi araçların daha etkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların %41,2'si (7 şirket) inovasyon konusunda yüksek performans gösteren çalışanların bireysel performanslarına bu durumun bir etkisinin olması gerektiğini düşünmekte ve bu kapsamda çeşitli yöntemler denemektedir. Bu katılımcılar da çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılmasını ve bireysel hedefleri arasında inovasyonla ilgili hedefler yer almasını zorunlu tutmamakta, performans göstergeleri arasında yer vermemektedir. Bununla birlikte, çalışanların inovasyonla ilgili bireysel hedefler belirlemeleri mümkündür. Bu katılımcılar, çalışanların gönüllü olarak katıldıkları inovasyon faaliyetleri sonucunda elde ettikleri yüksek performansı mevcut performans değerlendirmelerine dahil etmektedir. Ayrıca, bu şekilde yüksek performans gösteren çalışanları özel eğitim programları ve etkinlikler ve/veya kurum içinde inovasyon faaliyetlerinde görevlendirme gibi yöntemlerle teşvik etmekte, ödüllendirmektedirler.

Çalışanların yetki ve sorumlulukları açısından değerlendirildiğinde ise, inovasyon her ne kadar direkt olarak ilişkilendirilmemiş olsa da, mavi yaka çalışanlar da dahil olmak üzere her seviyeden çalışanın herhangi bir konuda yenilikçi fikrini iletebilmesi, kurum içi yarışmalara katılabilmesi, bilgi paylaşımının yapıldığı platformlara ve/veya etkinliklere ulaşabilmesi, inovasyon çalışmalarına katkı sunabileceğini düşündüğü herhangi bir problemi veya gözlemi iletebilmesi gibi serbestilerinin olması, yetki ve sorumluluk kavramının uygulamada yer bulduğunu gösterebilir. Katılımcıların %11,8'i (2 şirket) tüm çalışanlarda olmasa da özellikle ekip yönetenler ve/veya belirli bir seviyenin üzerindeki çalışanların yetki ve sorumluluklarına inovasyonla ilgili bazı temel konuları da dahil etmektedir.

Bulgular ilgili literatür ile birlikte değerlendirildiğinde; kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen kurumların en önemli inovasyon kaynaklarından olan, aynı zamanda kurumun inovasyon projelerine katılımcı veya uygulayıcı olarak da dahil olan çalışanlarının yetkinliklerini ve inovasyon motivasyonlarını geliştirici çalışmaları süreklilik arz edecek şekilde

gerçekleştirmelerinin çok önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Çalışanlar her yetkinlik açısından aynı seviyede olmamakla birlikte inovasyon açısından motivasyonları da aynı seviyede olmamaktadır. Bu nedenle, kurumun bir yandan çalışan yetkinliklerini geliştirme ve inovasyon motivasyonunu artırma yönünde süreklilik arz eden çalışmalar yapması gerekliken bir yandan da inovasyon projelerinde doğru yetkinliklerde çalışanları bir araya getirebilmesi de gerekmektedir. Katılımcıların tamamı bu konuya önem vermekte, bazı katılımcılar hızlı ve doğru eşleştirme yapabilmek için çeşitli yazılım programları kullanmaktadır.

Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği

İnovasyon, “benzersiz yetkinlikler oluşturmak ve işletmenin rekabet gücünü artırmak için yeni bilgi, fikir, yöntem ve yeteneklerin kullanılması” olarak da tanımlanabilir (Tang, Gu, Zhang ve Liu, 2022: 825). İnovasyon etkili bir şekilde yönetildiğinde, “rekabetçi ve sürdürülebilir bir avantaj elde etmeyi sağlayan dinamik bir yetenektir” (Novillo-Villegas vd., 2022: 1). Kurumsal inovasyon ise; inovasyon organizasyonunu, inovasyon yönetimini ve inovasyon kültürünü kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. İyi bir performans ortaya koyabilmek için sahip olunması gereken bilgi, tutum, yetenek ve davranışlar olarak tanımlanan yetkinlik açısından değerlendirildiğinde, kurumsal inovasyon yetkinliğini oluşturan unsurlardan biri de inovasyon yeteneğidir. İşletmelerde, “inovasyon yeteneğinin” sürdürülebilir olması kritik bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir, çünkü bu işletmelerde inovasyon faaliyetleri “daha güçlü”, daha “etkili” ve sürekli. Bu işletmelerin büyüme ve gelişme hedefleri daha yüksek ve “hayatta kalma becerileri daha güçlüdür”. Sürdürülebilir inovasyon yeteneğinin geliştirilmesi için bu yeteneğin nasıl değerlendirileceği önemli olmakla birlikte, bunun nasıl yapılması gerektiği hem uygulamada hem de literatürde hala üzerinde çalışılan bir konudur. Sürdürülebilir inovasyon yeteneği “karmaşık ve doğrusal olmayan bir sistemdir” ve bu nedenle de doğrusal olmayan çok boyutlu yöntemlerle değerlendirilmelidir (Xu ve Wang, 2014: 559-561). İşletmede inovasyon yönetimi yapısını oluşturarak etkili bir şekilde yönetebilme bilgi ve becerisi olarak da tanımlanabilecek inovasyon yeteneği, sürekli olarak geliştirilmesi ve değişen koşullara göre güncellenmesi gereken dinamik bir yetenektir (Tidd ve Bessant, 2009: 591).

Sürekli ve yoğun rekabet baskısı beraberinde işletmenin sürekli inovasyon yapma ihtiyacını ve inovasyon stratejisini daha kapsamlı düşünmesini getirmekte, farklı inovasyon türlerini birleştirme veya farklı inovasyon türlerine eş zamanlı odaklanmayı gerektirmektedir. İnovasyon, birbiri ile ilişkili olan ve ilişkili değilmiş gibi görünen pek çok faktörün bir araya gelerek değişim yaratmasını gerektiren bir faaliyettir. Dış çevredeki değişimlerin etkili ve sürekli olduğu durumlarda işletmenin inovasyon yetkinliği çok önemlidir, ancak bazen organizasyon yapıları ve yönetsel yetenekler bu önemli yetkinliği yeterince destekleyemeyebilir. Bu konuda literatürde iki yaklaşım öne sürülmüştür. Bunlardan *ilki*, işletmenin hızla değişmek zorunda kaldığı durumlarda rekabet avantajı yaratmak için “stratejik çeşitliliğe” odaklanmasının ve “sürekli denemeler” yapmasının verimliliğe odaklanmaktan daha etkili olduğunu öne süren yaklaşımdır. İnovasyon odaklı olmak için gereken yetkinlikler ile verimlilik odaklı olmak için gereken yetkinlikler birbirinden farklıdır. Verimlilik, tutarlılık, sağlamlılık, tutumluluk gibi yetkinlikler ve bunlara eşlik eden kültürel özellikler ile deneme, doğaçlama, girişimcilik gibi becerileri kapsayan etkin bir kombinasyon yapabilmek için “çok yönlü” bir organizasyon geliştirilmelidir. *İkinci* yaklaşım ise; “inovasyon sistemini” oluşturan tüm unsurları dikkate almanın, inovasyon sürecini daha iyi anlamak için gerekli olduğunu öne süren yaklaşımdır. Buna göre, inovasyon sistemindeki önemli unsurlardan biri olan çalışanlar, yetkinlik açısından birbirinden farklı olduğundan problemler ve fırsatlarla ilgili olarak farklı bakış açılarına sahiptirler. İşletmenin inovasyon yetkinliği ise her seviyedeki çalışanlarının iş birliği yaparak birlikte bilgi üretmesi ile gelişebilmektedir. Bu “ortak bilgi üretimi”, çalışanların yetkinliklerini geliştirip kültürel olarak iş birliğini teşvik ederek sağlanabileceği gibi çeşitli gruplar ile iş birlikleri yaparak işletme dışından aktörlerin inovasyon sürecine aktif katılımı ile de olabilmektedir. Bu gruplar; müşteriler, tedarikçiler, akademik kurumlar, aynı ya da farklı sektörlerden işletmeler, distribütörler, sivil toplum kuruluşları gibi aktörlerden oluşabilmektedir. Farklı kültüre ve bakış açılarına sahip aktörlerin bir araya gelmesi “yaratıcı gerilim” yoluyla bilginin gelişmesini sağlamak ve etkili inovasyonlar için yeni girdiler oluşturmaktadır (Van Kleef ve Roome, 2007: 41-44).

Sürdürülebilirlik sözlük anlamı olarak “bir durumun veya herhangi bir şeyin devam etmesini sağlamak, onu devamlı kılmak” anlamı taşımaktadır. Sistem ise kısaca, birbiri ile ilişkili parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistem yaklaşımı ile sürdürülebilirlik tanımı değerlendirildiğinde; sürdürülebilirliği *bir sistemin faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak* olarak açıklamak mümkündür. Burada kastedilen sistem herhangi bir sistem olarak düşünülebilir (www.albertsolino.com, E.T: 17/04/2023). Bir kurumun inovasyon yetkinliği de kurumun inovasyon yönelimi ve hedefi doğrultusunda birbiri ile ilişkili unsurların, birbirini destekleyecek, tamamlayacak ve güçlendirecek şekilde bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği de bu yetkinliğin devamlılığını sağlamak olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği kavramı, sürdürülebilirlik ve yetkinlik tanımları birlikte değerlendirilerek; kurumsal olarak inovasyon bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını yani kurumsal inovasyon yetkinliğini, kesintisiz olarak devam ettirebilme durumu olarak tanımlanmıştır.

Çalışmaya katılan işletmelerin tamamı (%100), kurumsal inovasyon yetkinliklerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli çalışmalar yapmakta, yapılandırılmış programlar yürütmekte ve geleceğe dönük planlamalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar, kapsamlarına göre *kurum içi çalışmalar* ve *kurum dışı çalışmalar* olarak sınıflandırılmış ve bu alt temalar çerçevesinde ele alınmıştır. Katılımcıların %41,2’si (7 şirket) kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kurum içi ve kurum dışı çalışmaları *birlikte* yürütmektedirler. Benzer şekilde katılımcıların %41,2’si (7 şirket) sadece *kurum içi* çalışmalara odaklanırken, %17,6’sı (3 şirket) ise sadece *kurum dışı* çalışmalara odaklanmaktadır. Kurum içi çalışmalar kapsamında kurum içi girişimcilik programları, tematik inovasyon yarışmaları gibi konular ön plana çıkmakta, bu çalışmalar ile birlikte çeşitli kapsamlarda eğitim ve gelişim faaliyetleri de yüksek oranda yer bulmaktadır. Bu eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların yetkinliklerini geliştirmek ve motivasyonu artırmak amacıyla yürütülenlerden farklı olarak, daha uzun süreli ve kapsamlı programlar olup çalışanların belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilerek seçildiği kurum içi akademi/okul gibi yapılarıdır. Kurum içi girişimcilik (KİG) veya iç girişimcilik, kurum çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin bir

girişime veya inovasyona dönüşebilmesi amacıyla uygulanan girişimcilik yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Geleneksel girişimciliğin aksine, kurum içi girişimciler çalışanlardan oluşmakta, yenilikçi fikirleri için kendi kurumlarının bütçesini, çalışanlarını, kaynaklarını ve stratejisini kullanmaktadırlar. Kurum içi girişimcilik, girişimciliğin temel vizyonunu içeren bir modeldir ve kurum içi girişimciler de diğer girişimciler ile benzer özelliklere sahiptir. Bu model, kurumun hedef ve stratejilerini yakından bilen çalışanların, buna yönelik yenilikçi girişim fikirleri üretmesi ve bu fikre kurumun yatırım yapması şeklinde gerçekleşmektedir. KİG programları son yıllarda, özellikle kurumsal inovasyon yetkinliği gelişmiş işletmelerde sıklıkla uygulanmaktadır. Bu programlar işletmelere, yenilikçi girişim fikirleri ve etkili inovasyonlar için girdi sağlamanın yanında, stratejik hedeflerin hayata geçmesinde, yeteneklerin elde tutulmasında ve kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da önemli bir katkı yapmaktadır.

Tematik inovasyon programları ise, işletmenin inovasyon stratejisi doğrultusunda gündemde olan konular ve/veya sektörel trendler doğrultusunda yakın gelecekte sektör dinamiklerini değiştireceği düşünülen konularda, çalışanların bireysel veya ekip olarak yenilikçi fikir geliştirmelerini teşvik etmek üzere uygulanan programlardır. Bu tür programlara katılım bireysel veya ekip olarak yapılabildiğinden, özellikle kolektif çalışmayla ortaya çıkan yenilikçi fikirlerin niteliğinin yüksek olmasının yanında, çalışanların yetkinliklerini geliştirmesi, iletişim, iş birliği, takım çalışması gibi kültürel unsurları güçlendirmesi gibi faydaları da olmaktadır.

Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla *kurum dışında* yapılan çalışmalar ise açık inovasyon programları ve inovasyon ekosistemi ile iş birlikleri geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir. İşletmeler açık inovasyon çalışmaları yaparak, işletme dışı çeşitli gruplar ile *etkileşimli katma değer* yaratmaktadır. Bu etkileşim, içeriden dışarıya açık inovasyon veya dışarıdan içeriye açık inovasyon olmak üzere iki yönlü olabilmektedir. Çalışmaya katılan işletmeler, açık inovasyonu *kurum dışından içine, özellikle de mevcut veya potansiyel müşteriler, akademik çevreler, tedarikçiler gibi kaynaklardan olan değer akışı* şeklinde tanımlamaktadır. Bu değer akışı ağırlıklı olarak yenilikçi fikirler olarak gerçekleşmekte; katılımcılar özel hedef kitlelere yönelik inovasyon programlarını

dönemsel olarak veya süreklilik arz edecek şekilde uygulamaktadır. Katılımcıların %35,3'ü (6 şirket) bu tarz programları planlı ve düzenli bir şekilde uyguladıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, katılımcılar belirli bir kapsamdaki işletme dışı gruplar ile gerçekleştirdikleri açık inovasyon çalışmalarını *ekosistemle iş birliği yapmak* olarak tanımlamakta ve bu iş birliklerinin kapsamında; akademik kurumlar, kamu kurum ve kuruluşları, trend araştırmacıları, sektör içi veya dışı diğer işletmeler, başlangıç düzeyi yeni girişimler (start-up'lar), inovasyon ve girişimcilik konusuna odaklanan STK'lar gibi gruplar bulunmaktadır. Bu iş birlikleri içeriden dışarıya olabildiği gibi dışarıdan içeriye şeklinde de olabilmektedir. Katılımcıların %41,2'si (7 şirket) bu tür iş birlikleri yaptıklarını belirtmektedir. Katılımcıların bu şekilde ifade ettikleri iş birlikleri de teorik olarak açık inovasyon kapsamında olan çalışmalardır. Bu nedenle, tüm katılımcıların %58,8'i (10 şirket) açık inovasyonu *çift yönlü* veya *tek yönlü* olarak, içeriden dışarıya ve/veya dışarıdan içeriye ayrımı olmaksızın, kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmenin *kurum dışı* bir yöntemi olarak tercih etmektedir. Katılımcılar, kurum içi çalışmalarla birlikte açık inovasyon yaklaşımını da benimseyerek etkileşim alanlarını ve inovasyon kaynaklarını genişletme, böylece inovasyon yetkinliklerini daha da geliştirmenin yanında sürdürülebilirliğini sağlamaya da yönelmektedir. Katılımcıların tamamı (%100), kurum içi ve/veya dışı çalışmalar ile inovasyon yetkinliklerinin gelişerek devamlılığını yani sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklanmakta ve bunu önceliklendirmektedirler.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmeyi ve sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefleyen işletmelerin hem kurum içi çalışmalara hem de kurum dışı çalışmalara odaklanarak, planlı ve sistemli çalışmalar yürütmesinin önemli olduğu öngörülebilir. Kurum içi çalışmalarda çalışanların girişimci yeteneklerini harekete geçiren *kurum içi girişimcilik* programları; kurum dışı çalışmalarda ise tek yönlü ya da çift yönlü *açık inovasyon* programları olarak yürütülmesinin sinerji yaratacağı düşünülmektedir. Bu sinerjinin, hem inovasyon performansını daha da artırma açısından hem de inovasyon yetkinliğinin gücü, güncelliği ve sürdürülebilirliği açısından gerçekleşeceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin etkileşim alanını genişleterek proaktifliğini artıracak, inovasyon yönetimi sistemini dinamik tutacak da öngörülebilir.

Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon Yetkinliği İlişkisi

Pandemi öncesinde de yoğun bir rekabet ortamının ve VUCA koşullarının hâkim olduğu, etkisi yüksek değişimlerin yaşandığı iş dünyasında pandeminin etkisi ile neredeyse tüm alanlarda çok kapsamlı ve beklenmedik değişimler gerçekleşmiştir. Ani gelişen bu kriz ve kaos durumu karşısında işletmelerin ilk tepkisi ve önceliği ekonomik faaliyetlerini devam ettirmek için yeni yöntemler aramak şeklinde olmuştur. Pandeminin yarattığı değişimler sadece iş dünyası veya belirli sektörler ile sınırlı kalmamış, toplumsal ve sosyal hayatı da önemli derecede etkilemiştir. Kapsamı geniş, etkileri derin olan bu kriz ve kaos durumu birçok işletmeyi hazırlıksız yakalamıştır. Bu süreçte işletmeler, hem yeni koşullara uyum sağlayarak hayatta kalabilmeye hem de her krizin içinde barındırdığı fırsatları görebilmeye odaklanmışlardır (Baeza vd., 2021: 9-13).

Pandemi döneminde işletmeler açısından ilk aşamada öne çıkan en önemli konular; mevcut koşullar nedeniyle ürün/hizmetlere olan talebin nasıl şekilleneceği ve mevcut finansal kaynakların işin devamlılığını ne kadar sürdürebileceği olmuştur. İşletmeler, bu öncelikli soruların yanıtlarını bularak kaos durumunu en az hasarla atlatabilmek amacıyla mevcut durumlarını çok boyutlu olarak analiz etmek ve stratejilerini gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Teknolojiyi kullanarak pandeminin yarattığı yeni ve zorlu koşullara uyum sağlamaya yardımcı olacak inovasyonları üretim, hizmet, tedarik zinciri ve iş modelleri gibi alanlarda hızla gerçekleştirmişlerdir. Kraus ve arkadaşları (2020), pandemi sürecinde yaşanan koşullara işletmelerin tepkilerini araştırdıkları çalışmalarında ulaştıkları bulguları benzer çalışmalar ve literatürle birlikte değerlendirerek işletmelere benzer kriz durumları için “tasarruf”, “azim” ve “inovasyon” aşamalarından oluşan bir stratejik tepki modeli önermişlerdir (Kraus vd., 2020, 1076-1081).

Pandemi nedeniyle ortaya çıkan yeni koşullar işletmelerin inovasyona bakışını ve inovasyon stratejilerini de etkilemiştir. Pek çok işletme için bu durumun bir katalizör etkisi yaratarak inovasyonu hızlandırdığını ve kapsamını genişlettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin pandemi etkisiyle değişen ve şekillenen inovasyon yaklaşımlarını üç başlıkta gruplandırmak mümkündür. *Bunlardan ilki*; kriz ve kaos durumunda mevcut işlerin devamlılığını sağlamak amacıyla iş yapış şekillerini

değiştirmek, yeni iş modelleri geliştirmek veya yeni yöntemler uygulamaktır. Örneğın uzaktan çalışma, e-ticaret kanalına yönelme, temassız teslimat/ödeme gibi uygulamalar, uzaktan sunulan eğitim/sağlık/tamir-bakım hizmetleri, hammadde-malzeme tedarikindeki problemler nedeniyle ürünlerde yapılan değışiklikler, hizmetlerin sunum şeklinde dijital araçların kullanımı gibi konular bu kapsamdadır. *İkincisi*; krizin yarattığı sorunların çözümüne yönelik olarak çeşitli çevrelerle iş birliğı modelleri geliştirilmesi ve iş birliğı yapmaya yönelimin artmasıdır. Açık inovasyon kapsamında da değeriendirilebilecek bu iş birlikleri ile çeşitli paydaşların bilgi, beceri ve deneyimleri bir araya getirilerek sorunların çözümüne daha hızlı ulaşmak mümkün olmuştur. *Üçüncüsü ise*; işletmelerin stratejilerini yeni koşullar doğırtusunda gözden geçirip stratejik önceliklerini yeniden değeriendirerek yenilikçi ürün/hizmet/uygulamalar ile iş alanlarını genişletmeleri ya da değıştirmeleridir. Bu kapsamda en önemli etkinin şirketlerin dijital dönüşüm çalışmalarının önemli ölçüde hız kazanması olduğı söylenebilir (Meydanlı vd., 2020: 56-64).

Global ölçekte, uzun süreli ve ekonomik faaliyetlere etkisinin yanında toplumsal ve bireysel düzeyde de önemli etkilere yol açan Covid-19 pandemisi, geçmişte çeşitli nedenlerle yaşanan krizlerden çok farklı değışimler yaratarak yeni bir dönem başlatmıştır. (Rodrigues vd. 2021, 1). Bu yeni dönemin merkezinde ise, dijitalleşme ve inovasyon arasında birbirini tetikleyen karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Pandemi koşullarının yarattığı zorluklar ve fırsatlar her ortamda dijitalleşmeyi önemli derecede hızlandıran bir “katalizör” etkisi yaratmış, dijitalleşmenin hızlanması ise iş modellerinde, süreçlerde, organizasyon yapısında, pazarlamada ve daha birçok alanda inovasyonları hem hızlandırmış hem de kapsamını genişletmiştir (Amoah-Amankwah, Khan, Wood ve Knight, 2021: 602-603). Zaman içinde değışiklik gösterse de üç yıldan fazla bir zamandır pandeminin etkileri her alanda yaşanmaya devam etmektedir. Bu süreçte yaşanan değışimlere hızlı uyum sağlama, fırsat ve tehditlere hızlı tepki verebilme zorunluluğı işletmeleri daha çevik olmaya ve esnek davranabilmeye yönlendirmiştir. Çevik dönüşümü başarıyla gerçekleştiren ve kurum kültürüne de entegre edebilen işletmelerin yeni dönemde inovasyon açısından daha avantajlı olacağı öngörülebilir (Meydanlı vd., 2020: 63). Pandemi sürecinde yaşananlar, herhangi bir kriz durumunda hayatta kalabilmenin krizin yarattığı koşullara nasıl ve hangi hızla tepki verilebildiğine ve fırsatları değeriendirebilmeye bağılı olduğunu göstermiş,

organizasyonel dayanıklılığı pek çok işletmenin en önemli stratejik önceliği haline getirmiştir (Rodrigues vd., 2021: 2-3). Kaos ve kriz dönemlerinde, değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmek, doğru zamanda doğru kararlar alabilmek ve bunun için de çevik olmak çok kritik olabilmektedir. Bu tür dönemlerde işletmelerin değişimleri anlayabilme, fırsatları görebilme, hızlı ve esnek olma, yeni koşullara kolayca uyum sağlayabilme becerileri hayati öneme sahip olmaktadır. Bununla birlikte, adı veya kapsamı ne olursa olsun tüm krizler ve zorluklar fırsatları da beraberinde getirerek inovasyon için ilham kaynağı olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, katılımcıların Covid-19 pandemisi sürecinde işletmelerinde ne tür değişiklikler yaptıkları ve hem pandemi sürecinin yarattığı koşullara hem de bu süreçte yaşanan değişimlere adaptasyonlarında inovasyon yetkinliklerinin ve çalışmalarının etkisinin ne olduğu da araştırılmıştır. Bu tema, pandemi sürecinde *yapılan değişiklikler ve inovasyon yetkinliğinin etkisi* olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Pandemi sürecinde katılımcı işletmelerde yapılan değişiklikler işletmenin yapısına, sektörüne, faaliyet alanlarının kapsamına, pandeminin sektörü etkileme düzeyine bağlı olarak farklılıklar gösterse de bu değişiklikleri kapsamı itibariyle üç başlıkta sınıflandırmak mümkündür. Bu kategoriler; *organizasyonel yapı değişiklikleri, iş yapış şekli ve süreç değişiklikleri ve strateji değişiklikleri* olarak ortaya çıkmıştır. Bulgular, katılımcıların tamamında (%100), bir veya birden fazla kategoride değişiklikler yapıldığını; iki ve daha fazla kategoride değişiklik yapan katılımcıların oranının ise %70,6 (12 şirket) gibi oldukça yüksek bir oranda olduğunu göstermektedir.

Organizasyonel yapı değişiklikleri uzaktan çalışma, buna uygun olmayan birimlerde ise kısıtlı ve dönüşümlü çalışma gibi değişimleri içermektedir. Bu dönemde çalışanlar işlerini uzaktan ve/veya dönüşümlü olarak sürdürmekle birlikte kurum içi ve dışı toplantılar, müşteri görüşmeleri ve etkinlikleri, saha ziyaretleri gibi çalışmalar dijital araçlar ve teknolojiler yardımıyla uzaktan yapılmıştır. Ayrıca çalışanların karantina ve/veya temaslı takiplerini kendi geliştirdikleri dijital araçlar ile takip eden katılımcılar da bulunmaktadır. Bu süreçte çevik yönetim anlayışını önceliklendirip çevik dönüşüm sürecini organizasyon genelinde başlatan ya da hızlandıran katılımcılar da çoğunluktadır.

İş yapış şekli ve süreç değişiklikleri kapsamında ise, tüm fonksiyonlarda uygun olan iş süreçlerinin güncellenerek dijitalleştirilmesi yapılan değişikliklerin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu kapsamdaki uygulamalar; müşteri ziyaretleri/sunumları, tedarikçi denetimleri, teknik servis hizmetleri, iç denetimler, proje yönetimi, öncesinde sahada yapılan pilot çalışmaların dijital teknolojiler kullanılarak uzaktan gerçekleştirilmesi gibi örnekler içermektedir. Bu tür değişiklikler yapan katılımcılardan en kapsamlı örneklerden biri; yurt içi ve dışı teknik servislere verilen eğitimlerin veya teknik desteklerin sanal gözlükler kullanılarak uzaktan verilmesi, akıllı fabrika ve dijital ikiz uygulamaları ile müşterilerin siparişlerinin durumunu eş zamanlı olarak uzaktan takip edebilmelerinin sağlanması gibi uygulamalardır. Bununla birlikte hammadde ve malzeme tedarikinde yaşanan problemler nedeniyle tedarik edilemeyenler yerine ikame hammadde/malzeme değişiklikleri ve/veya ürün sadeleştirme çalışmaları, sipariştten sevkiyata kadar tüm süreçlerin dijital olarak takip edilebileceği yapılar geliştirmek gibi uygulamalar da bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında, iş yapış şekli ile ilgili değişiklikler işletmelerde dijital teknolojilerin kullanımını ve benimsenmesini artırmış, dijital dönüşümü hızlandıran bir etki yaratmıştır.

Strateji değişiklikleri açısından pandeminin işletmelerde öncelikli yansıması, yeni koşullar ve dinamikler çerçevesinde kısa-orta-uzun vadeli stratejilerini gözden geçirmek ve yeniden önceliklendirmek şeklinde olmuştur. Bu durumun yansımaları ise; hızı ve uyumu artırmak için çevik dönüşüm çalışmalarına başlamak veya hızlandırmak, inovasyon projelerini değerlendirerek yeniden önceliklendirmek, gelecek için planlanan veya dondurulmuş projelerden koşullara uygun olanları hayata geçirmek, finansal tedbirler almak, yatırım planlarının yeniden değerlendirilmesi, ürün/hizmet stratejilerinin gözden geçirilerek önceliklerin yeniden belirlenmesi, satış kanallarında e-ticarete ağırlık verilmesi gibi şekillerde olmuştur. Özellikle inovasyon çalışmaları açısından bakıldığında, hayata geçirilmesi için henüz erken olduğu düşünülen ürün/hizmet/süreç/organizasyonel veya iş modeli inovasyonlarının pandemi koşullarında yaratacağı avantajlar değerlendirilerek öne çekilmesi ve hayata geçirilmesi en önemli değişiklikler arasında sayılabilir. Bu durumu katılımcılardan biri “*pandemi bizim için geleceği öne çekti*” şeklinde tanımlamıştır. Benzer şekilde daha önce yeterli faydayı yaratmayacağı düşünülmüş dondurulan inovasyon projelerinden

pandemi dönemi koşullarında önemli avantaj yaratacağı düşünülenler tekrar gündeme gelmiş ve hatta ürün/hizmet/süreç olarak hayata geçmiştir. İşletmeler, pandemi döneminde senaryo bazlı stratejik yönetim anlayışını benimsemişler, çeşitli senaryolar çerçevesinde stratejik alternatiflere göre planlar hazırlamış ve gidişatı sürekli takip ederek gerekli durumlarda değişiklikler yapmışlardır.

Katılımcıların %94,1'i (16 şirket) kurumsal inovasyon yetkinlikleri gelişmiş bir işletme olmalarının pandemi sürecine adaptasyonu hızlandırdığını ve kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Inovasyon konusunda kapsamlı çalışmalar yapmalarının, bu yetkinliklerini pandemi öncesinde geliştirmiş olmalarının; tüm organizasyonun bakış açısı olarak bu tür değişimlere hazır olması, kullanılabilecek bilgi, araç ve yöntemlere sahip olmaları, halihazırda üzerinde çalıştıkları inovasyon projeleri olması, inovasyon konusunda deneyimli olmaları gibi konularda fayda yarattığını belirtmişlerdir. Böylece, yeni dinamikleri hızlı ve doğru şekilde analiz edebildiklerini, kriz durumunun içindeki fırsatları daha kolay ve doğru olarak görebildiklerini ve hızla harekete geçebildiklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte, dijital teknolojilerin kullanımının artmasının çeşitli kitlelere erişimi kolaylaştırması ve etkileşimin kapsamını genişletmesi, katılımın nicel ve nitel olarak artması sonucunu doğurmuştur. Katılımın artmasının hem adaptasyonu kolaylaştırdığı ve sahiplenmeyi artırdığı, hem de yenilikçi fikirlerin kalitesini artırdığını düşünmektedirler.

Yaşanan krizin adı-kaynağı-kapsamı-etkisi ne olursa olsun, kurumsal inovasyon yetkinliğinin işletmelere değişime hazır olma yetkinliği de kazandırdığı söylenebilir. Bu hazır olma yetkinliğinin, kurum çapında zihinsel, yönetsel ve sistemsel olarak hazır olmayı kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Böylece hem kriz durumunun yarattığı olumsuz etkiler hızlı ve etkili şekilde kontrol altına alınabilmekte hem de fırsatlar hızlı bir şekilde tespit edilip harekete geçilebilmektedir.

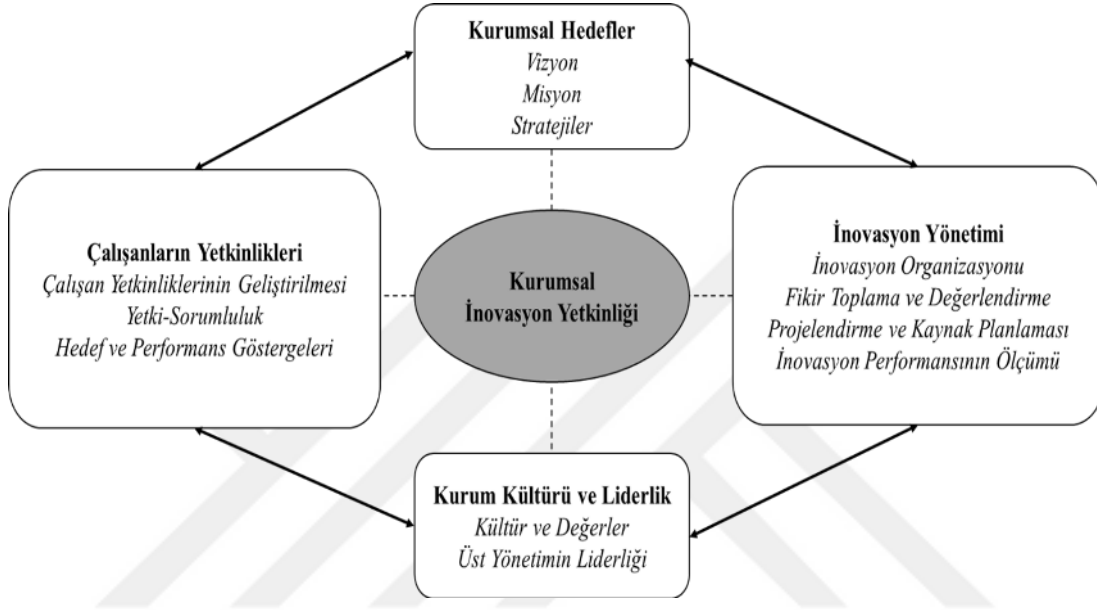
4.3 Bütünsel Bir Model Önerisi

Araştırma verileri analiz edilerek, elde edilen bulgular literatür taraması sonuçları ile bütünsel olarak yorumlandığında, bir organizasyonun kurumsal inovasyon yetkinliğinin birbirleri ile ilişkili olan dört temel boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar hem inovasyon yönetimi yapısı gibi sistemsel yapıları kapsamakta hem de vizyon, misyon, strateji, çalışan yetkinlikleri, kültür ve liderlik gibi organizasyonel unsurları kapsamaktadır. Çok boyutlu bu kapsamın, inovasyonun kurumsal düzeyde etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve kurumsal inovasyon yetkinliğinin geliştirilebilmesi için bütünsel bir çerçeve sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu boyutlar *kurumsal hedefler*, *kurum kültürü ve liderlik*, *inovasyon yönetimi yapısı* ve *çalışanların yetkinlikleri* boyutları olarak tanımlanmıştır. Uzun vadede kurumun rekabet gücünün sürdürülebilmesi ve organizasyonel dayanıklılık açısından kurumsal inovasyon yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu dört boyut, organizasyonun inovasyon hedefi doğrultusunda, bütünsel bir bakış açısı ile birbirleri ile koordineli ve birbirlerini destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bu yapının işlerlik kazanması ve tüm boyutların inovasyonu destekleyen optimum seviyeye ulaşması ile kurumsal inovasyon yetkinliğinin gelişeceği öngörülmektedir. Kurumsal inovasyon yetkinliğini oluşturan dört boyuttan her biri kendi içinde *alt boyutlar* da içermektedir. Bu model önerisi dört ana boyuttan ve bu boyutlarla ilgili toplam on iki alt boyuttan oluşmaktadır. *Kurumsal hedefler boyutu*; vizyon, misyon ve stratejiler alt boyutlarını içermektedir. *İnovasyon yönetimi boyutu*; inovasyon organizasyonu, fikir toplama ve değerlendirme, projelendirme ve kaynak planlaması, inovasyon performansının ölçümü olmak üzere dört alt boyut içermektedir. *Kurum kültürü ve liderlik boyutu*; üst yönetimin liderliği ile kültür ve değerler olmak üzere iki alt boyut içermektedir. *Çalışanların yetkinlikleri boyutu*; çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi, yetki-sorumluluk, hedef ve performans göstergeleri olmak üzere üç alt boyut içermektedir.

Bu model önerisinin, inovasyon konusunda çalışmalarına yeni başlayan ya da başlayacak olan kurumlarda, yol haritalarını oluştururken odaklanmaları gereken konularla ilgili rehberlik edebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, inovasyon çalışmalarında belirli bir seviyeye gelmiş kurumlar açısından da mevcut yapılarının

güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek gelişim alanlarını tespit etmek amacıyla kullanılabilceği öngörülmektedir.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini oluşturan her bir boyut ve alt boyutları Şekil 20’de şematize edilmiş, devamında ise her bir boyutun açıklamalarına başlıklar halinde yer verilmiştir.



Şekil 20: Kurumsal İnovasyon Yetkinliği Boyutları ve Bütünsel Bir Model Önerisi (KİY Modeli)

Kurumsal Hedefler Boyutu

Vizyon, organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği durum, hayal edilen gelecek iken; misyon organizasyonun varlık nedeni olarak tanımlanabilir. Strateji ise organizasyonu hedeflenen vizyona doğru götüren somut yol haritasıdır. Vizyon, strateji ve hedefleri de içerir ve kurumun bir çeşit pusulasıdır. İnovasyon stratejilerinin kurumsal stratejilerden ve dolayısıyla kurumun vizyonundan bağımsız olması düşünülemez. Başka bir deyişle, vizyon ve misyon tüm organizasyona kurumun nereye ulaşmak istediğini ve bunu neden yapmak istediğini, stratejiler ise bunu nasıl yapacağını anlatan söylemlerdir. Bu söylemlerde kurumun inovasyon yönelimi, inovasyon odağı, hedef ve stratejileri ile ilgili açık ve net ifadelerin olması tüm organizasyonun inovasyon açısından doğru yönde hizalanmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, bir rekabet stratejisi olan inovasyon stratejilerini kurumsal

stratejilerden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir ve doğru bir yaklaşım da olmayacaktır.

İnovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen bir kurumun öncelikle vizyon, misyon ve stratejilerini gözden geçirmesi, bu kapsamdaki söylemlerinde inovasyon yönelimini açıkça belirtmesi ve inovasyonu ana iş stratejileri ile açıkça ilişkilendirmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda, inovasyon stratejileri belirlenirken öncelikle kurumun temel iş stratejilerinin, iç ve dış çevre değişkenlerinin, direkt ya da dolaylı tüm rakiplerin, pazardaki fırsat ve tehditlerin, müşteri ihtiyaçlarının ve kurumun inovasyon olgunluk düzeyinin detaylı olarak analiz edilmesi gerekmektedir.

İnovasyon Yönetimi Boyutu

İnovasyon odağının kurumsal düzeyde vizyon, misyon ve stratejilere entegre edilmesi hayata geçmesi için yeterli olmamaktadır. İnovasyon, organizasyonun bütününe kapsayan bir faaliyettir; inovasyon yönetimi ise inovasyon sürecini kurum içinde ve dışında tüm boyutları ile yönetmenin yanında değişim yönetimini de kapsayan yönetsel bir süreçtir. Bu nedenle, tüm organizasyonu inovasyon odağında koordine edip hizalanmasını sağlayacak formal bir yapı ihtiyacı bulunmaktadır. Bu formal inovasyon yönetimi yapısı, kurumda inovasyona bütünsel olarak bakabilmeyi sağlama, fonksiyonlar arası entegrasyonu ve iş birliğini geliştirerek etkileşimi artırma açısından faydalı olacaktır. Bu birimin, inovasyon yönetiminin etkinliğini artırmanın yanında tüm organizasyonu inovasyon odağında koordine ederek hizalamasının süreci hızlandıracağı öngörülebilir. Bu organizasyonel yapılanma, herhangi bir birimin ek görevi olarak düşünülmemelidir. Teknik yetkinliklerin yanında yönetsel yetkinlikleri de gerektiren, çoklu disiplin bakış açısıyla kurum içi ve dışı farklı paydaşlarla iş birliğini geliştirmeye odaklanan bu yapı ayrı bir konumlandırma gerektirmektedir. İnovasyon yönetimi, doğru yetkinliklerdeki çalışanların işe alınmasından stratejik yönetime, proje yönetiminden ekosistemle ilişkilere kadar geniş bir alanı etkilemektedir. İnovasyon, tüm organizasyonun temel yapısında olması gereken kritik bir yetkinlik olmakla birlikte kurum kültürünün de önemli bir unsurudur. Bu yetkinliği geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak kapsamlı bir dönüşüm süreci ve çoklu disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu nedenle de bu birimin, kurumda inovasyon kültürünün oluşmasını ve inovasyon yetkinliğinin gelişmesini sağlayacak ve dönüşüm

için tüm paydaşları harekete geçirip koordine edebilecek bir şekilde konumlandırılması önemli olacaktır. Aynı zamanda, bu formal inovasyon yönetimi yapısının tüm organizasyona yayılmış çeşitli informal yapılanmalarla desteklenmesinin inovasyonun içselleştirilmesini artıracak ve hızlandıracağı öngörülebilir. Bu informal yapılar sayesinde organizasyon çapında etkileşim ve iletişimi artırarak dinamik ve çevik yapılar oluşturulabilir.

İnovasyon yönetimi boyutunda, inovasyon ile ilgili tüm çalışmaları kapsayan süreçler, araçlar, değerlendirme sistematiği, projelendirme yöntemleri, iletişim araçları, performans ölçüm yöntemleri gibi tüm unsurlar net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Bu noktada önemli olan, kullanılacak araç ve yöntemlerin neler olması gerektiğinden çok, bu süreç, araç ve yöntemlerin inovasyon hedefleri doğrultusunda yapısal ve kültürel özelliklere uygun şekilde tasarlanmış ve açıkça belirlenmiş olmasıdır. İnovasyon yönetimi yapısının tüm unsurları ile uçtan uca tasarlanmış, tüm süreçleri ve normları belirlenmiş, dokümanite edilmiş, açık ve şeffaf bir iletişim ile tüm organizasyon tarafından bilinir hale getirilmiş olması etkinliğini sağlama açısından önemlidir. İnovasyon süreci ile ilgili faaliyetler iki boyutta ele alınabilir. Bu boyutlardan ilki, yenilikçi fikirlerin iletilmesinde kullanılacak sistemler ve gelen fikirlerin değerlendirme aşamasında kullanılacak süreçleri ve yöntemleri içeren fikir toplama ve değerlendirme boyutudur. İkincisi ise, değerlendirme aşaması sonrasında olumlu bulunan yenilikçi fikirlerin projelendirilmesinde ve kaynak ihtiyaçlarının planlanmasında kullanılacak süreçler, araçlar ve yöntemleri içermektedir. İnovasyon süreci sistematik olmakla birlikte verimli ve çevik te olması gereken bir süreç olduğundan, inovasyon yönetiminden sorumlu birimin bu süreçlerin yürütülmesinden sorumlu olması bu açıdan da önemlidir.

İnovasyonun etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve geliştirilebilmesi için inovasyon performansının kapsamlı ve doğru şekilde ölçülebilmesi, performansın izlenebilmesi de önemlidir. Bu nedenle, inovasyon yetkinliğini geliştirmek ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen kurumların kapsamlı, iyi tanımlanmış ve kendilerine özgü bir *inovasyon performansı yönetim sistemi* kurgulamasının önemli olduğu öngörülmektedir. Kurumun inovasyon odağına uygun olarak kurgulanması gereken bu sistemle; inovasyonun tüm unsurlarında performansın ölçülebilmesi, kritik

performans göstergeleri ile gidişatın izlenebilmesi, elde edilen sonuçlar analiz edilerek gelişim alanlarının tespit edilebilmesi faydalı olacaktır. Bununla birlikte, böyle bir sistemle hem kurumun zaman içindeki gelişimini görmek hem de diğer kurumlarla kıyaslama yapabilmek de mümkün olabilecektir.

Kurum Kültürü ve Liderlik Boyutu

Kurumsal hedeflerde ne kadar vurgulanırsa vurgulansın ne kadar iyi bir inovasyon yönetimi kurgusu yapılmış olursa olsun, kurum kültürü inovasyon için gerekli unsurları desteklemiyorsa inovasyon çabaları beklenen sonuçları vermemektedir. Çalışanlar tarafından sahip olunan ortak değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlanabilecek kurum kültürü, çalışanların bakış açılarını ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bu nedenle de kültür, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde belirleyici bir etkiye sahiptir ve bu etki destekleyici olabildiği gibi engelleyici de olabilmektedir. Örneğin hata yapmanın hoş karşılanmadığı, risk almayı sevmeyen bir kurumda, çalışanların yeni şeyler denemekten çekinmeleri kaçınılmazdır. Benzer şekilde birimler arası iş birliğinin, iletişim ve ekip ruhunun zayıf olduğu bir kurumda, inovasyon için gerekli iş birliğini sağlamak kolay olmayacaktır. Kurumun inovasyon yetkinliğini geliştirmek için çalışanları inovasyona teşvik edecek, inovasyonu destekleyecek güçlü bir kurum kültürü gereklidir. Kurum kültürü inovasyon sürecinin tüm aşamalarını etkilemektedir. Mevcut kültür inovasyonu destekleyici unsurlara sahip değilse diğer tüm inovasyon bileşenlerini, ne kadar iyi tasarlanmış olurlarsa olsunlar, kendi yönüne evirmekte ve etkisizleştirmektedir. Bu nedenle de inovasyonu destekleyen kurum kültürü unsurları en üst düzey yöneticiden en alt birimdeki çalışana kadar kurumdaki herkes tarafından bilinmeli ve içselleştirilmelidir. Kurumun inovasyonun yetkinliğinin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan birinin inovasyon kültürünün gücü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Inovasyon kültürünün öne çıkan unsurları arasında sorgulamak, yaratıcı ve yenilikçi olmak, müşteri/çözüm odaklı olmak, risk alabilmek, hata yapmaktan korkmamak, başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak görebilmek, iletişim ve iş birliği, sürekli gelişim ve iyileştirme, inisiyatif alabilme, esneklik ve çeviklik gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, üst düzey yöneticilerin inovasyon kültürünü içselleştirmeleri hem inovasyona gerekli desteklerin sağlanmasında hem de tüm kuruma rol model olarak benimseme ve katılımı artırmada etkili olmaktadır. Üst yönetimin inovasyonu destekleyip sahiplenmediği ya da desteğinin söylemde kalıp eyleme geçmediği kurumlarda inovasyon çabalarının başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır. Üst yönetimin inovasyonu yeterince sahiplenmemesi sadece inovasyona ayrılan kaynaklar gibi üst yönetimin inisiyatifinde olan karar süreçlerini olumsuz etkilememekte aynı zamanda orta kademe yöneticiler ve çalışanların kurumun inovasyon çabalarına bakış açısını, katılımını ve motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir. Özellikle üst yönetim ile çalışanlar arasında köprü olan orta kademe yöneticilerin olumsuz etkilenmesi, yenilikçi fikirlerin en önemli kaynağı olan çalışanların da katılımını ve motivasyonunu düşürmektedir. Bir kurumun inovasyon yetkinliği geliştirmesi öncelikli olarak bir kültürel ve organizasyonel dönüşüm süreci olarak düşünülmelidir. Özellikle, mevcut kurum kültürü inovasyon kültürünün temel unsurlarına ne kadar uzak ise dönüşüm o kadar zor ve zaman alıcı olabilmektedir. Üst yönetimin aktif ve destekleyici katılımı, sahiplenmesi bu süreci kolaylaştırıp, zamanı göreceli olarak kısaltabilecek en önemli faktörlerden biri olarak öngörülebilir. Üst yönetimin inovasyon sürecini nasıl destekleyeceği ise kurum kültürü ve inovasyonun kurumda benimsenme düzeyi ile yakından ilişkili olmakla birlikte koşullara göre değişiklik gösterebilecek esneklikte de olabilmelidir. Kültürel unsurların ve inovasyonun benimsenme düzeyinin göreceli olarak zayıf olduğu kurumlarda üst yönetimin süreci bizzat sahiplenerek inovasyon çalışmalarına aktif katılımı daha etkili olabilmektedir. Bunun tersi durumlarda ise, üst yönetimin kurumun inovasyon yönelimi ve stratejisi çerçevesinde yön gösteren, gerekli durumlarda destekleyen bir rol benimsemesi ve böylece diğer yöneticilere alan açması etkili olabilmektedir. Bu durum zamana ve kurumun inovasyonda aldığı yola göre değişebildiği gibi kurum içi farklı gruplara göre de değişebilmektedir. Bu nedenle, üst yönetimin bu durumsal yaklaşımı sergileyebilecek esneklikte olması da önemlidir.

Çalışanların Yetkinlikleri Boyutu

Kurumlar en gelişmiş sistemleri ve en kapsamlı yapıları kursalar, en ileri teknolojileri kullansalar da bunlar sayesinde değer yaratacak olan çalışanlardır. Kurumun insan kaynaklarının niteliği vizyonuna uygun değilse ve desteklemiyorsa

başarılı olma ihtimali oldukça düşük olmaktadır. İnovasyon, kurumlar için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın yoludur ve inovasyonla başarıya ulaşmada en etkili unsurlardan biri insan kaynağının niteliğidir. Hem akademik çalışmalar hem de iş dünyasında yapılan çeşitli araştırmalar da bunu desteklemektedir. Kurumun inovasyon yapısının katma değerli sonuçlar üretebilmesi yaratıcı ve yetkin çalışanların katkıları ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle de inovasyon, bir sistem veya kurumsal bir yapının ötesinde, iş birliği odaklı bir yaklaşımla ve ortak akıl ile birlikte değer üretmeye odaklanan bir kültür olarak değerlendirilmelidir.

Yetkinlik, çalışanların kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmeleri ve karşılaştıkları durumlarla başa çıkabilmeleri için gerekli olan tüm bilgi, yetenek, tutum ve davranışlardır. Bireylerin sahip olduğu birtakım yetkinlikler onların daha yaratıcı olmasını, analitik düşünmesini, farklı bakış açıları geliştirebilmelerini sağlamak ve inovasyona yatkınlıklarını artırmaktadır. Kurumlarda inovasyonun kaynağının büyük oranda çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, inovasyon çalışmalarının başarısı için çalışanların niteliklerinin artırılması ve yetkinliklerinin geliştirilmesi önemli olmaktadır. İnovasyonun en temel girdisi olan yenilikçi fikirlerin temel kaynağı olan çalışanların yetkinlik düzeyleri kurumun inovasyon yeteneğini belirleyen en önemli unsurlardandır. Bu nedenle de kurumların inovasyon odağı doğrultusunda, işe alım sürecinden itibaren her kademedede doğru yetkinliklerdeki çalışanların seçilmesinin, çalışanların inovasyonu destekleyen yetkinliklerini geliştirebilmek ve yeni yetkinlikler kazandırabilmek için süreklilik arz eden faaliyetler gerçekleştirmenin önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, çalışanların kurumun inovasyon hedeflerine sürekli olarak katkı yapmalarını sağlamak için sahip oldukları yetkinlikleri kullanabilecekleri fırsatlar yaratmak ve çeşitli mekanizmalar ile motivasyonlarını artırmak ta önemlidir. Kurumsal inovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi; çalışanların yetkinlik düzeylerinin ne kadar gelişmiş olduğu, bunları kullanabilecekleri fırsatların olup olmadığı ve yetkinliklerini kullanmaya teşvik edilip edilmedikleri ile yakından ilgilidir.

Çalışanların yetki ve sorumluluk açısından güçlendirilmesi ile birlikte inisiyatif almaya cesaretlendirilmeleri de inovasyon açısından önemli bir unsurdur. Her seviyedeki çalışanların inovasyon faaliyetleri ve/veya inovasyon faaliyetlerine katkıda

bulunacak faaliyetler açısından kendini sorumlu hissetmesi ve katkı sunabilecek yetkiye sahip olması önemlidir. Örneğin, çalışması sırasında müşterinin karşılanmamış bir ihtiyacını veya bir sorununu gören bir saha çalışanının, bu bilgiyi kullanarak yenilikçi bir fikir geliştirmesi ve/veya bu bilgiyi ilgili birimlere ileterek bu fikrin geliştirilmesini sağlaması aynı derecede önemlidir. Burada kritik olan, herhangi bir çalışanın inovasyonla ilgili sorumluluk hissetmesi ve süreci başlatacak yetkiye sahip olmasıdır. İnovasyon yetkinliği yeterince güçlü olmayan kurumlarda, örnekteki tarz davranışlar çalışan tarafından gerçekleştirilse dahi, genellikle çalışanın bağlı olduğu ilk kademe yönetici tarafından engellenebilmekte ve çalışana görevi ile ilgili yetki sınırları hatırlatılabilmektedir. Bu tarz engellerle sıklıkla karşılaşan çalışanlar önce iletmeyi sonra düşünmeyi bırakabilmektedirler. Sonuçta da bir tür körlük ve duyarsızlık oluşmaktadır.

İnovasyon ile ilgili faaliyetlere katılmak veya herhangi bir şekilde inovasyona katkıda bulunmak çalışanların bireysel hedefleri ve performans göstergeleri ile de ilişkilendirilmelidir. Organizasyondaki herkesin inovasyon ile ilgili olarak aynı düzeyde yetkinliklere ve motivasyona sahip olmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Ancak, kurumun inovasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde herkesin katkısı önemli olduğundan, tüm çalışanlarda en azından belirli bir düzeyde yetkinlik ve motivasyon sağlanabilmesi önemlidir. Bu nedenle de çalışanların bireysel hedeflerinde inovasyonla ilgili hedeflerin yer alması ve inovasyonla ilgili faaliyetlere herhangi bir şekilde katılımlarının performans değerlendirmelerini etkilemesi bu optimum düzeyin sağlanması açısından fayda yaratabilir. Burada kritik nokta, tüm çalışanlara aynı düzeyde ve standart hedefler verilmesinden kaçınılması, çalışanın yetkinlik düzeyine göre bir hedef belirleme yöntemi geliştirilmesidir. Ayrıca, inovasyon faaliyetleri kapsamında yüksek performans gösteren çalışanların bu performanslarının takdir edilmesi de önemlidir. Genellikle bu amaçla uygulanan teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin yanında, çalışanların inovasyona katkısının uzun vadede kariyer planlamalarına da entegre edilmesi motivasyonun sürekliliği açısından etkili olabilir.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen bir kurumun öncelikle bu dört boyutta bir öz değerlendirme yaparak her bir boyuttaki durumunu tespit etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu özdeğerlendirmede, her bir boyut için uluslararası

geçerliliği olan araçlar kullanılması ve tüm paydaşları kapsayan objektif bir değerlendirme süreci yürütülmesi önemlidir. Örneğin çalışan yetkinliklerinin ya da kurum kültürünün değerlendirilmesinde uluslararası kabul görmüş çok boyutlu envanterlerin kullanılması önerilmektedir. Bu öz değerlendirme sonucu, her bir boyutta ve alt bileşenlerinde belirlenecek açıklıklar kuruma gelişim alanlarının neler olduğu ve bunları nasıl önceliklendirmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Tespit edilen gelişim alanları kuruma özgü olacağından, bu gelişimi sağlamak için alınacak aksiyonlar da kuruma özgü olacaktır. Gelişim sürecinin, kültürü de içine alacak şekilde organizasyonel bir dönüşüm süreci olacağı göz önüne alınarak değişim yönetimi metodolojilerinin uygulanması önerilmektedir.

Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği

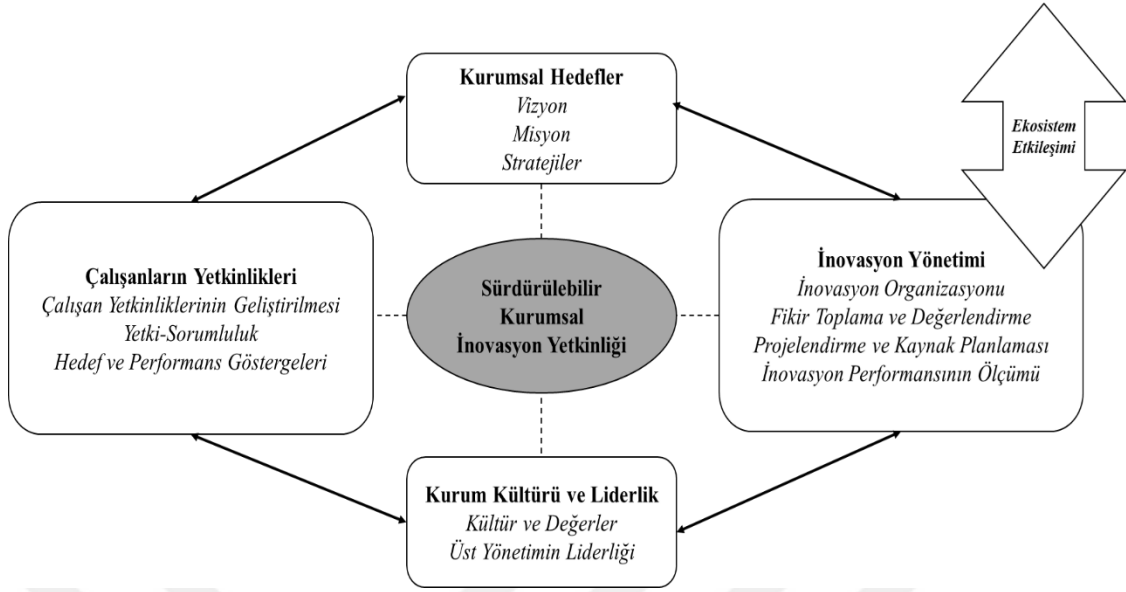
Yukarıda önerilen dört boyutlu bütünsel model çerçevesinde kurumun inovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi sağlanabilir. Ancak bugün yapılan geliştirmeler, uzun vadede sistemin sürdürülebilirliğini garanti altına alamayabilir. Bu nedenle de kurumsal inovasyon yetkinliği bir sistem olarak düşünülmeli ve bu sistemin uzun vadede devamlılığını sağlayacak yapılar tasarlanmalıdır. Bu çalışmada, kurumların inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliği de sürdürülebilirlik ve yetkinlik tanımları birlikte değerlendirilerek; kurumsal olarak inovasyon bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını yani kurumsal inovasyon yetkinliğini, kesintisiz olarak devam ettirebilme durumu olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir sistem, belirli parçalardan oluşur ve temelde her bir parçanın birbiriyle ve dışardaki diğer parçalar ve sistemlerle ilişkisi vardır. Sistem yaklaşımında parçalar, bulundukları sistemden ayrı olarak ele alınmaktansa, o sistemin bir parçası olarak konumlanır ve incelenirler. Bir sistemin sürdürülebilir olması, bulunduğu çevre ile arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu etkileşimin önemli bir unsuru ise geribildirimdir. Çevrenin ihtiyaçlarını anlamak, nasıl değiştiğini izleyebilmek ve sistemin çıktılarının bulunduğu çevreye etkilerini belirleyebilmek gibi konularda geribildirim kritik öneme sahiptir.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini sağlayan yapı bir sistem olarak ele alınıp sistemin sürdürülebilirliği açısından değerlendirildiğinde, en az kurum içine odaklanan geliştirme çalışmaları kadar önemli diğer bir unsurun da kurumun içinde bulunduğu çevre ile etkileşimi olduğu öngörülebilir. İnovasyon sistemi çerçevesinde

düşünüldüğünde, bu çevre mevcut ve potansiyel müşteriler, tedarikçiler, akademik çevreler, ilgili kamu kurum ve kuruluşları, inovasyon ve girişimcilik konularına odaklanmış STK'lar, inovasyon konusuna odaklanan diğer şirketler, sektörel birlikler, araştırma şirketleri, yatırımcı ağları gibi aktörlerden oluşabilir. Bu çevreler ile yapılacak ortak çalışmalar, iş birlikleri, açık inovasyon çalışmaları, bilgi ve deneyim paylaşımları, kıyaslama çalışmaları gibi faaliyetler kurumsal inovasyon sisteminin sürdürülebilirliğini ve dolayısıyla da kurumun inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlayacağı öngörülebilir. Bu kapsamda yapılabilecek geniş veya dar kapsamlı tüm faaliyetler ve iş birliği yöntemleri, kısaca *ekosistem etkileşimi* olarak tanımlanmıştır. Bu tanımla kastedilen etkileşim, bilgi paylaşımından çift yönlü açık inovasyon çalışmalarına kadar geniş kapsamda olabilir. Kurumun bu tür faaliyetleri, ekosistem etkileşimini, sadece ulusal boyutta değil uluslararası boyutta da ele almasının beklenen faydayı daha da artıracığı söylenebilir.

Kurumsal inovasyon yetkinliğini oluşturan dört boyutlu bütünsel model sistemin sürdürülebilirliği açısından değerlendirildiğinde, inovasyon yönetimi boyutunun, sistem ile çevresi arasında etkileşimi koordine etmesi gereken boyut olduğu öngörülmektedir. Ekosistem etkileşimini içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru çift yönlü olarak yönetebilecek, diğer boyutlarla uyumlu olmasını ve bu boyutları beslemesini sağlayacak olan boyut inovasyon yönetimidir. Bu yaklaşımla, kurumsal inovasyon yönetimi sistemi dinamik ve proaktif bir nitelik de kazanabilir. İnovasyon yönetimi, ekosistemle iletişimden elde ettiği bilgi, öngörü, iş birliği, geribildirim gibi unsurlarla kurumun inovasyon yetkinliğini geliştirecek, güncelleyecek ve böylece devamlılığını sağlayacak aksiyonlar alabilir yani kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

Ekosistem etkileşiminin de dahil edildiği, sürdürülebilir kurumsal inovasyon yetkinliği bütünsel model önerisi Şekil 20'de şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 21: Sürdürülebilir Kurumsal İnovasyon Yetkinliği Boyutları ve Bütünsel Bir Model Önerisi (KIY-S Modeli)

Buna göre, kurumsal inovasyon yetkinliğinin 4 boyutunu içeren model önerisine ekosistem etkileşiminin de entegre edilmesi önerilmektedir. Bu etkileşim, ekosistemden kurum içine doğru ve kurumdan ekosisteme doğru olmak üzere çift yönlü etkileşim olarak tasarlanmalı ve kurumda inovasyonun yönetiminden sorumlu birim kanalıyla yürütülmelidir. İnovasyon sistemini tasarlamak ya da mevcut sisteminin gelişim alanlarını tespit etmek isteyen kurumların öncelikle kurumsal inovasyon yetkinliği bütünsel modelinde gösterilen dört temel boyut ve her birinin alt boyutları açısından bir değerlendirme yapması önerilir. Sistemin tüm boyutları ile tasarlanması ve işlerlik kazanması, tüm boyutlarda ve alt boyutlarda kurumun belirli bir düzeye gelmesi zaman alabilecektir. Değişim yönetimi uygulamaları açısından, herhangi bir dönüşüm sürecinin ortalama bir ila üç yıl arasında sürdüğü ifade edilmektedir. Bu çalışmaya katılan işletmeler, inovasyon faaliyetlerine yapılandırılmış ve sistematik bir yaklaşımla odaklanmaya başladıkları dönem açısından değerlendirildiğinde beş yıl ve üstü bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, inovasyon yetkinliğini geliştirmek isteyen bir şirkette öncelikle dört boyutlu kurumsal inovasyon yetkinliği modelinin tasarlanması ve bu model işlerlik kazanıp kurumsal inovasyon yetkinliği belirli bir düzeye ulaştığında, bu yetkinliğin sürdürülebilirliği ile ilgili aşamaya geçilmesi önerilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde iş dünyası tamamen değişimle ve değişime adaptasyonla ilgilidir. Teknoloji, ekonomi, iş yapış şekilleri, müşteri eğilimleri ve ihtiyaçları, alışkanlıklar, demografi, toplumsal yapı, sosyal ihtiyaçlar ve daha pek çok şey baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek yeterince zorken bir de pandemi döneminin etkisi ile bir kırılma anı yaşanmış ve uyum sağlayabilmek daha da zorlaşmıştır. Bugünden sonrasında da kolay olmayacağı öngörülebilir. Fütüristler, gelecekte de benzer kriz ve kaoslar yaşanabileceğini öne sürmektedir. Değişimin hızını, yönünü, etkisini kestirebilmek ve her türlü senaryoya hazır olmak, yeni koşullara hızla uyum sağlayabilmek kolay olmayabilir. Ancak hem hayatta kalabilmek hem de başarıyı sürdürebilmek için bir zorunluluktur.

Yaşanan bu hızlı değişimler karşısında işletmeler hayatta kalabilmek için etkili bir savunma mekanizması bir tür bağışıklık sistemi geliştirmek zorundadır. Bunu sağlamanın yolu ise kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürekli hale getirilmesinden geçmektedir. Günümüzde inovasyon hem şirketler hem de ülkeler için uluslararası rekabeti şekillendiren, hayatta kalabilmek ve başarıyı sürdürebilmek için nefes almak kadar kritik bir yetkinlik olabilmektedir. Bu nedenle de yaşanan pandemi sürecinin ve yaşanması muhtemel benzer krizlerin ya da sadece değişimlerin, inovasyonu bir tercih olmaktan çıkararak bir zorunluluk haline getirdiği söylenebilir.

Global ölçekte iş dünyasında, her sektörden işletmelerden bazıları bu durumun farkındadır ve uzun zamandır sistematik bir şekilde inovasyon yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Bazı işletmeler ise öneminin farkında ama nasıl yapacağı, nereden başlayacağı ile ilgili tereddütler yaşamaktadır. Bu durumun ülkemizde de geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Geçmişten gelen birtakım önyargılar ile inovasyonun belirli sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin yapabileceği bir iş olduğu, çok maliyetli olduğu ve büyük kaynaklar gerektirdiği düşünülebilmektedir. Bu önyargılardan biri ya da birkaçına sahip işletmeler inovasyona yönelmeyi ya hiç denememekte ya da deneyip başarısız olduklarında veya diğer işletmelerin başarısız olduğunu gördüklerinde bu önyargıları daha da güçlenebilmektedir.

Doktora tezi kapsamında hazırlanan bu çalışma, her sektörden her ölçekteki işletme için kurumsal inovasyon yetkinliğini geliştirme ve sürdürülebilirliğini sağlamada genel bir çerçeve çizebilmek ve bütünsel bir model önerisi sunabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirme ve sürdürülebilirliğini sağlama açısından başarılı örnekler derinlemesine incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, kurumlara inovasyon çalışmalarında odaklanmaları gereken boyutlar konusunda yol gösterecek, inovasyon yetkinliklerini geliştirmelerine ve sürdürülebilirliğini sağlamalarına yardımcı olacak bütünsel bir model önerisi geliştirmek hedeflenmiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan kurumlar hem üretim hem de hizmet sektörlerinin farklı alt sektör temsilcilerinden seçilmiştir. Katılımcı kuruluşların hedef pazarı nihai tüketiciler, kurumsal müşteriler veya her ikisini birden kapsayacak şekildedir. Bununla birlikte ülkemize özgü kültürel faktörlerin olası etkileri de düşünülerek ülkemizde yerleşik, tamamen veya büyük oranda yerli sermayeye sahip şirketler tercih edilmiştir. Örneklemdeki çeşitliliğe karşın araştırma verilerinin analizinde elde edilen oldukça yüksek oranlardaki benzerlikler, her sektördeki ve her büyüklükteki işletmeye uygun olabileceği düşünülen bir çerçeve model geliştirebilmeyi sağlamıştır.

Bu çalışmada, iyi uygulamalardan elde edilen bulgular çok yönlü akademik çalışmalar ile birlikte değerlendirilerek kapsamlı bir analiz yapılmaya çalışılmıştır. Teorik temeller, ilgili bölümlerde detaylı olarak ele alınmış ve araştırma çalışmasından elde edilen bulgular ile birlikte yorumlanarak Şekil 20’de şematik olarak gösterilen *Kurumsal Inovasyon Yetkinliği Bütünsel Model Önerisi (KİY)* ve Şekil 21’de şematik olarak gösterilen *Sürdürülebilir Kurumsal Inovasyon Yetkinliği Bütünsel Model Önerisi (KİY-S)* geliştirilmiştir. Kurumsal inovasyon yetkinliği birbiri ile ilişkili dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; *kurumsal hedefler, kurum kültürü ve liderlik, inovasyon yönetimi yapısı ve çalışanların yetkinlikleri* olarak tanımlanmıştır. Her bir boyut kendi içinde alt boyutlarda içermekte olup model, 4 temel boyut ve toplam 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Modelle ilgili detaylı bilgiler ilgili bölümde verilmiştir. Kurumsal inovasyon yetkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için ise,

modelin inovasyon yönetimi boyutunun ekosistem ile çift yönlü ve sürekli bir etkileşimde olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu modelin işletmelere sektör ve büyüklükten bağımsız olarak inovasyon yetkinliğini geliştirmede ve bu yetkinliğin sürdürülebilirliğini sağlamada yardımcı olacak bütünsel bir çerçeve oluşturabileceği ve bu açıdan uygulamaya katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada inovasyon yönetimi, farklı disiplinlerin akademik çalışmalarındaki bakış açılarını da dikkate alarak çok disiplinli bir yaklaşımla, geniş bir perspektiften ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, kurumsal inovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi ve bu yetkinliğin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından bütünsel, bağlamdan bağımsız, yalın bir model önerisinde bulunularak literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir.

İnovasyonu oluşturan ve/veya etkileyen boyutlarla ilgili literatürde yapılmış olan farklı çalışmaların sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, önerilen bu iki aşamalı olarak düşünülebilecek bütünsel model literatürle de uyumludur. Bununla birlikte, inovasyon performansının ölçümü alt boyutu ile çalışanların hedef ve performans göstergeleri alt boyutlarının diğerlerine nazaran daha zayıf olduğu ve bu açıdan bir gelişim ihtiyacı olduğu söylenebilir. Bu durum katılımcıların büyük bir çoğunluğunda görüldüğünden, negatif açıdan da olsa burada da bir tutarlılık olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma kapsamında katılımcıların Covid-19 pandemisi sürecinde yaşanan zorlu koşullar karşısındaki tepkileri de incelenmiş, süreci başarıyla yönetebilmelerinde ve bu dönemdeki koşullara adaptasyonlarında inovasyon yetkinliğini geliştirmiş olmalarının rolü de incelenmiştir. Sonuçlar inovasyon yetkinliğini geliştirmiş olmanın bu tür zorlu koşullara, değişen dinamiklere adaptasyonu kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı yönündedir.

Bu çalışmanın literatüre ve uygulamaya yaptığı düşünülen katkının yanında, gelecekte yapılacak çalışmalarda örneğin sektörel kırılımlar gibi farklı örneklem grupları ile yinelenmesi ve inovasyon performansının ölçümü konusunda genel bir çerçeve oluşturabilecek çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdallah, A.B., Dahiyat, S.E. ve Matsui, Y. (2019). Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies, *Management Research Review*, 42(2), 239-262.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. ve Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451.
- Adams, J., Khan, H.T.A. ve Raeside, R. (2014). *Research methods for business and social science students* (2nd Ed). SAGE Publications India.
- Adams, R., Jeanrenaus, S., Bessant, J., Denyer, D. ve Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Aditya, W., Ikhwan, F.S., Pradnyana, N.A., Sherly, M., Prasetyo, B., Nazri, M. ve Hidayanto, A.N. (2019). Analysis of information technology support for business models based on the blue ocean strategy in Indonesian organization. *2019 2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)* (s.153-158) içinde. IEEE.
- Aghina, W., Handscomb, C., Salo, O. ve Thaker, S. (2021). The impact of agility: How to shape your organization to compete. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>, E.T: 20/06/2022
- Ahmad, J., Ekayanti, A., Nonci, N. ve Ramadhan, M.R. (2020). Government agility and management information systems: Study of regional government financial reports. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 315-322.
- Ahmed, P.K. ve Shepherd, C.D. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes* (1st ed.). Pearson.
- Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.

- Alam, S. ve Islam, M.T. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: a literature review toward implementation logic. *IOSR-Journal of Business and Management*, 19(1), 1-19.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: a critical review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39-45.
- Alvord, H.S., Brown, D.L. ve Letts, C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *Journal of Applied Behavior Science*, 40(3), 260-282.
- Amabile, T.M. ve Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Amabile, T.M. ve Kramer, S.J. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.
- Amoah-Amankwah, J., Khan, Z., Wood, G. ve Knight, G. (2021). Covid-19 and digitalization: a great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611.
- Annarelli, A. ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions, *Omega*, 62, 1-18.
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2019), *Implanting strategic management*. (3rd ed.) Palgrave MacMillan.
- Aras, G. (2015). *Sustainable markets for sustainable business: Global perspective for business and financial markets*. Routledge Publishing.
- Aras, G., Tezcan, N. ve Kutlu Furtuna, Ö. (2018). Çok boyutlu kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ile Türk bankacılık sektörünün değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 47-62.
- Aras, G., Tezcan, N., Kutlu Furtuna, Ö. ve Aybars, A. (2014). *Firmaların Ar-Ge ve inovasyon performansının stratejik analizi*. İTO Yayınları.
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. ve Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51.
- Arzola, M. ve Mejias, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 80-98.

- Ayub, A., Arzu, F., Iftekhar, H. ve Hafeez, S. (2014). Entrepreneurial call for strategic agility in fast-paced business environment. *Acta Universitatis Danubius*, 10(3), 146-154.
- Bader, B., Schuster, T., Bader, A.K. ve Shaffer, M. (2019). The dark side of expatriation: Dysfunctional relationships, expatriate crises, prejudice, and a VUCA world. *Journal of Global Mobility*, 7(2), 126-136.
- Baeza, R., Allred, D., Brigl, M., Deutschlander, S., Gildehaus, C., Lovich, D., Schmidt, M., Stutzman, C. ve Taylor, L. (2021). The CEO innovation agenda. *BCG The Most Innovative Companies 2021*, 9-13.
- Balkiene, K. ve Jagminas, J. (2010). Allusion to public policy: Innovative entrepreneurship. *Public Policy and Administration*, 34, 32-46.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *AEÜSBED*, 5(2), 368-388.
- Basadur, M. ve Gelade, G. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Process*, 15(1), 45-62.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Baum, H.G., Coenenberg, A.G. ve Günther, T. (2013). *Strategisches controlling*. Schaffer-Poeschel.
- Beddow, H. (2021). Getting involved in innovation: How high-involvement HRM practices support employee's to be innovative. *Human Resource Management International Digest*, 29(5), 1-4.
- Bennett, N. ve Lemoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bessant, J., Tidd, J. (2018), *İnovasyon ve girişimcilik*. (A.E. Aslan, Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık
- Beswick, C., Bishop, D. ve Geraghty, J. (2018). *Building a culture of innovation*. <https://crisbeswick.com/wp-content/uploads/2019/01/Building-a-Culture-of-Innovation-Cris-Beswick-Executive-Summary>, E.T: 30/03/2021

- Bledow, R., Frese, M. ve Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: the influence of culture. *Advances in global leadership* (Vol. 6, s. 41-69) içinde. Emerald Group Publishing.
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P.M. ve Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15(1), 157-187.
- Brown, A.P. (2008). A review of the literature on case study research. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 1(1), 1-13.
- Bughin, J., Chui M. ve Johnson, B. (2008). The next step in open innovation. *McKinsey Quarterly*, 4, 1-8.
- Burkacky, O., Lingemann, S. ve Pototzky, K. (2021). Coping with the auto semiconductor shortage strategies for success. www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights, E.T: 30.06.2022
- Cagnazzo, L., Taticchi, P. ve Botarelli, M. (2008). A literature review on innovation management tools. *REA UFSM*, 1(3), 316-330.
- Cameron, K.S. ve Freeman S.J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organisational culture based on competing values framework* (Rev. ed.). Jossey Bass
- Cao, T.T., Le, P.B. ve Nguyen, N.T.M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 4(5), 733-749.
- Cardy, L.R. ve Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Carvalho, G.D.G, Cruz, J.A.W., Carvalho, H.G., Duclos, L.C. ve Stankowitz, R.F. (2017). Innovativeness measures: a bibliometric review and a classification proposal. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 81-101.

- Chen, H. ve Taylor, R. (2009, August). Exploring the impact of lean management on innovation capability. *PICMET'09-2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (s. 826-834) içinde. IEEE.
- Chen, H. ve Taylor, R. (2012, July). The impact of lean design practices on an organization's radical innovation capability: an empirical study. *PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies* (s. 1917-1925) içinde. IEEE.
- Chen, S. (2017). The relationship between innovation and firm performance: a literature review. *Advances in Computer Science Research*, 82, 648-652.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. ve Garman, A.R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review*, 87(12), 68-76.
- Chesbrough, H., (2012). Open innovation: where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Chesbrough, H. ve Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation* (s. 3-28) içinde. Oxford University Press.
- Chesbrough, H., (2017). The future of open innovation. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Chesbrough, H., (2020). To recover faster from Covid-19, open up; Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.
- Cho, Y., Grenier R. ve Williams, P. (2022). Introduction: Innovation in qualitative research in HRD. *European Journal of Training and Development*, 46(7/8), 685-692.
- Christensen, C.M. (1997). *Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. ve Raynor, M.E. (2005). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.

- Christensen, C.M., Raynor, M.E. ve McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation?, *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Clark, J. ve Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Clayton, M. (2016). Operating with wisdom. *Training Journal*, 36-39.
- Cohn, S. (2013). A firm-level innovation management framework and assessment tool for increasing competitiveness. *Technology Innovation Management Review*, 3(10), 6-15.
- Colman, P., (2020). Go to market innovation: Five pillars of commercial agility. <https://www.themanufacturer.com/articles/go-to-market-innovation-five-pillars-of-commercial-agility> E.T: 11/10/2022
- Cooper, R.G. ve Sommer, A.F. (2018). Agile stage-gate for manufacturers: changing the way new products are developed. *Research-Technology Management*, 61(2), 17-26.
- Cormican, K. ve O’Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd Ed.). SAGE Publications.
- Cromwell, J. ve Kotelly, B. (2021). A framework for innovation in the Covid-19 era and beyond. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-framework-for-innovation-in-the-covid-19-era-and-beyond/>, E.T: 20/06/2022
- Cross, B. (2013). Lean innovation-getting to ‘next’. *Ivey Business Journal*, 77(3), 23-27.
- Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: İnsan odaklı dijital dönüşüm. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82, 309-336.
- Çayır, Y.M. ve Sarıtaş, M.T. (2017). Computer assisted qualitative data analysis: a descriptive content analysis (2011-2016). *EFMED*, 11(2), 518-544.
- Çelik, H., Baykal, N.B. ve Memur, H.N.K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., Walker, R.M. ve Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- De Jong, M., Marstan, N. ve Roth, E. (2015). The eight essentials of innovation. *McKinsey Quarterly*, 2, 36-47.
- De Leede, J. ve Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- De Mello, A.M., Marx, R. ve Salerno, M. (2012). Organizational structures to support innovation: How do companies decide?. *RAI*, 9(4), 5-21.
- De Raedemaeker, S., Handscomb, C., Jautelat, S., Rodriguez, M. ve Wienke, L. (2020). Lean management or agile? The right answer may be both. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>, E.T: 25/12/2022
- Debellis, F., De Massis, A, Petruzzelli, A.M., Frattini, F. ve Giudice, M.D. (2021). Strategic agility and international joint ventures: the willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1) 100739, 1-13.
- Demir, F. (2019). Ar-Ge inovasyon değildir. <https://turkishtimedergi.com/ar-ge/ar-ge-inovasyon-degildir/>, E.T: 20/01/2022
- Demirbaş, D., Blackburn, R. ve Bennett, D. (2019). *Kaizen philosophy in a modern-day business*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Dereli, D.D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365-1370.
- Dewangan, V. ve Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9), 536-545.
- Diaz-Balteiro, L., Voces, R. ve Romero, C. (2011). Making sustainability rankings using compromise programming: an application to european paper industry. *Silva Fennica*, 45(4), 761-773.

- Dickel, D.G. ve De Moura, G.L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI*, 13(3), 211-220.
- Djordjevic, B. (2021). The business vision and mission. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 9(5), 12-18.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dobni, C.B. (2010). Achieving synergy between strategy and innovation: the key to value creation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 5(1), 49-58.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Drucker, P.F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.
- Drucker, P.F. (2003). *Yenilikçilik disiplini içinde yenilik* (A. Kardan, Çev.). Mess Yayınları
- Du Preez, N.D., Louw, L. ve Essman, H. (2006). An innovation process model for improving innovation capability. *Journal of High Technology Management Research*, 17, 1-24.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Düren, A.Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim* (2. Baskı). Alfa Yayınları.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Dziallas, M. ve Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis. *Technovation*, 80-81(2), 3-29.
- Ecevit S.Z. ve Işık Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Elbaz, J., Binkkour, M. ve Majdouline, I. (2013). Innovation and entrepreneurship: An empirical study of Moroccan firms. *EMNet Conf. Paper*, 1-23.
- Elçi, Ş. (2018), *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı* (Genişletilmiş Baskı). Nova Yayınevi.

- Elçi, Ş., Karataylı, S. (2008). *İnovasyon rehberi: Kârlılık ve rekabetin el kitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Elfving, J. (2012). Innovative entrepreneurs or entrepreneurial innovators-does the difference matter?, *NCSB 2012 Conference Paper* (s. 1-20) içinde.
- Engemann, K.J. ve Henderson, D.M. (2012). *Business continuity and risk management: Essentials of organizational resilience*. Rothstein Ass. Inc.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. Der Yayınları.
- Euchner, J. (2018). Lean innovation. *Research-Technology Management*, 61(2), 8-9.
- Felin, T. ve Hesterly, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *The Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Ferraris, A., Degbey, W.Y., Singh, S.K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F. ve Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business, Elsevier*, 57(2): 101272, 1-17.
- Fırat, O.Z. ve Fırat, S.Ü. (2017). Endüstri 4.0 yolculuğunda trendler ve robotlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(2), 211-223.
- Frederick, T., Lam, T. ve Martin, V. (2014). A lean innovation model to help organizations leverage innovation for economic value: a proposal. *Int. Journal of Management & Information Systems*, 18(2), 99-108.
- Furstenthal, L., Morris, A. ve Roth, E. (2022). Fear factor: overcoming human barriers to innovation. *McKinsey Insights*, 1-5.
- Gandotra, N.K. (2010). Innovation culture for sustainable competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51-59.
- Gaskell, A. (2020). How the coronavirus is transforming innovation. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/06/04/how-the-coronavirus-is-transforming-innovation>, E.T: 10/03/ 2022
- Gautam, N. ve Singh, N. (2008). Lean product development: maximizing the customer perceived value through design change (redesign). *International Journal of Production Economics*, 114(1), 313-332.
- Gerçek, A. ve Gökşen, H. (2019). *Endüstri 4.0 kobiler için dijital dönüşüm rehberi*. TBD Yayınları.

- Gerybadze, A., (2010). R&D, Innovation and growth: Performance of the world's leading technology corporations, *Innovation and international corporate growth* (s. 11-30) içinde. Springer-Verlag.
- Gilley, A., Dixon, P. ve Gilley, J.W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organization. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2002). *Kurum kültürü* (K. Kutmandu, Çev.). MediaCat Yayınları.
- Goffin, K. ve Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework*. Palgrave Macmillan.
- Gomez, B. (2019). 5 ways lean methodology drives innovation. <https://reverscore.com/lean-methodology/>, E.T: 01/11/ 2022
- Gong, Y. ve Janssen, M. (2015). Demystifying the benefits and risks of lean service innovation: a banking case study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(4), 364-380.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2010). Stop the innovation wars. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 76-83.
- Govindarajan, V. ve Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3/4), 191-205.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2012a). *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Harvard Business Press.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2012b). Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home. *Strategy and Leadership*, 40(5), 5-11.
- Hadengue, M., De Marcellis-Warin, N. ve Warin, T. (2015). Reverse innovation and reverse technology transfer: from made in China to discovered in China in the pharmaceutical sector. *Management International*, 19(4), 49-69.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.

- Hagiu, A. ve Wright, J. (2020). Veriden rekabet avantajı elde etmek ya da edememek. <https://hbrturkiye.com/dergi/veriden-rekabet-avantaji-elde-etmek-ya-da-edememek>, E.T: 11/03/2022
- Hammer, T. (2022). Value innovation by creating blue oceans. *Open Access Library Journal*, 9, 1-12. doi: [10.4236/oalib.1108379](https://doi.org/10.4236/oalib.1108379).
- Hancock, R.D. ve Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Harayama, Y., (2017). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Collaborative Creation Through Global R&D*, 66(6), 8-13.
- Herzog, P. (2008). *Open and closed innovation: Different cultures for different strategies* (1st Ed.). Gabler Verlag
- Hill, C. ve Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hosseinzadeh, P., Zareipour, M., Baljani, E. ve Rezaee Moradali, M. (2022). Social consequences of the Covid-19 pandemic: a systematic review. *Investigacion y Educacion en Enfermeria*, 40(1), 129-144.
- Hou, B., Hong, J. ve Zhu, R. (2019). Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 489-506.
- Hölzl, W. ve Janger, J. (2012). *Innovation barriers across firms and countries* (No:426). WIFO Working Papers.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hurst, D.K. (2000). *Kriz ve yenilenme* (E. Gürdemir, Çev.). Alfa Yayınları.
- Imada, A.S. (2008). Achieving sustainability through macroergonomic change management and participation. Zink, K.J. (eds), *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* (s. 129-138) içinde. Physica-Verlag HD.
- Islam, M.R. (2009). R&D intensity, technology transfer and absorptive capacity. *Monash University, Department of Economics WP, 13-09*, 3-13.

- Janssen, S., Moeller, K. ve Schlaefke, M. (2011). Using performance measures conceptually in innovation control. *Journal of Management Control*, 22(1), 107-128.
- Jaruzelski, B., Loehr, J. ve Holman, R. (2012). The global innovation 1000 study: making ideas work. *Strategy+Business Magazine*, 69, 1-14.
- Johnstone, C., Pairaudeau, G. ve Pettersson, J.A. (2011). Creativity, innovation and lean sigma: a controversial combination?. *Drug Discovery Today*, 16(1/2), 50-57.
- Juliana, N.O., Hui, H.J., Clement, M., Solomon, E.N., ve Elvis, O.K. (2021). The impact of creativity and innovation on entrepreneurship development: evidence from Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1743-1770
- Jung, D.I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kanellos, N.S. (2013). Exploring the characteristics of knowledge-based entrepreneurs in Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 337-344.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2007). *Balanced Scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek* (4. Basım). (S. Egeli, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Keeler, G.R. (2020). Establishing your vision, mission and strategy. Seropian, M., Keeler G., Naik, V. (eds), *Comprehensive healthcare simulation: Program & center development* (s. 15-18) içinde. CHS Book Series.
- Keleşoğlu S. ve Kalaycı N. (2017). Dördüncü sanayi devrimi eşiğinde yaratıcılık, inovasyon ve eğitim ilişkisi. *Yaratıcı Drama Dergisi*, 12(1), 69-86.
- Kelley, T. ve Kelley, D. (2014). *Yaratıcı Özgüven* (P. Şengözer, Çev.). Optimist Yayınları.
- Khyareh, M.M. ve Rostami, N. (2022). Macroeconomic conditions, innovation and competitiveness. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1321-1340.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

- Kim W.C. ve Mauborgne R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Exp. ed.). HBR Press.
- Kneipp, J.M., Gomes, C.M., Bichueti, R.S., Frizzo, K. ve Perlin, A.P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *REGE*, 26(2), 94-111.
- Konczak, L.J. ve Molloy K. (2010). Leading in a time of uncertainty: the next decade. *People & Strategy*, 33(4), 5.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. ve Tiberius, V. (2020). The economics of covid-19: initial empirical evidence on how family firms in five european countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- Lai, K.P., Nathan, R.J., Tan, K.S. ve Chan, B.B. (2010). Effect of innovation to the success of female entrepreneurs. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprises*, 2010(1), 1-14.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development WP*, 1-15.
- Lazzarotti, V., Manzini, R. ve Mari, L. (2011). A model for R&D performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 212-223.
- Lee, A.V., Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.
- Lee, S.M. ve Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the covid-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123(3), 14-22.
- Leflar, J.J. ve Siegel, M.H. (2013). *Organizational resilience: Managing the risks of disruptive events: A practitioner's guide*. CRC Press.
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., ve Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 1-10. doi: [10.1016/j.jik.2023.100317](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100317)
- Lizarelli, F.L., De Toledo, J.C. ve Alliprandini, D.H. (2019). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(4), 981-1004.

- Lo, K., Macky, K. ve Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practioners. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(18), 2308-2328.
- Luk, C.L., Yau, O.H.M., Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Chow, R.P.M. ve Lee, J.S.Y. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589-612.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. ve Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Maor, D., Park, M. ve Weddle, B. (2022). Raising the resilience of your organization. *McKinsey Insights*, N.PAG, 1-8.
- Marion, T. (2015). Making lean innovation work. *Northeastern University WP*. <https://www.northeastern.edu/>, E.T: 18/10/2022
- Marques Santos, A., Haegeman, K. ve Moncada-Paterno-Castello, P. (2021). Covid-19 effect in firms' innovation and growth in the EU. Territorial Development Insight Series, JRC125544, EC, 1-3.
- McCann, J., Selsky, J. ve Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- McCausland, T. (2020). Covid-19's impact on globalization and innovation. *Research-Technology Management*, 63(6), 54-59.
- McCusker, K. ve Günaydın, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. ve Shaw, E., (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- McGahan, A.M., Bogers, M.L.A.M., Chesbrough, H. ve Holgersson, M. (2021). Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review*, 63(2), 49-61.

- Melendez, K.A., Davila, A. ve Melgar, A. (2019). Literature review of the measurement in the innovation management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2), 81-87.
- Merriam, S.B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S.B. ve Grenier R.S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis* (2nd Ed.), John Wiley & Sons.
- Meydanlı, İ.İ., Kara, G. ve Hacı, S.G. (2020). Covid-19 pandemisinin kurum içi inovasyon süreçlerine etkisi. *İktisat ve Toplum*, 119, 51-65.
- Millar, C.C.J.M, Groth, O. ve Mahon, J.F. (2018). Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Morched, S., Ezzeddine, B.M. ve Jarbouï, A. (2023). The impact of innovation type on the performance and social responsibility of French manufacturing companies. *Environment Systems and Decisions* 43(3), 433-452.
- Moreira, E.T. ve Stramar, A.R. (2015). Modelo holístico da gestão da inovação ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. *RAI*, 11(4), 193-212.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. ve Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990.
- Mufti, O., Parvaiz, G.S., Wahab, M.A. ve Durrani, M. (2016). Human resources competencies and organizational performance: a study on banking sector managers in Pakistan. *Journal of Managerial Science*, 10(1), 83-104.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovation:Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
- Mumford, M.D., Medeiros, K.E. ve Partlow, P.J. (2012). Creative thinking: processes, strategies and knowledge. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 30-47.
- Munteanu, A. (2019). A review of organizational agility concept and characteristics. *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 28(1), 335-341.
- Nauck, F., Pancaldi, L., Poppensieker, T. ve White, O. (2021). The resilience imperative: succeeding in uncertain times, *McKinsey Quarterly*, 3, 1-6.

- Ndubisi, N.O., Capel, C.M. ve Ndubisi, G.C. (2015). Innovation strategy and performance of international technology services ventures: the moderating effect of structural autonomy. *Journal of Service Management*, 26(4), 548-564.
- Nicoletti, B., (2015). Optimizing innovation with the lean and digitize innovation process. *Technology Innovation Management Review*, 5(3), 29-38.
- Novillo-Villegas, S., Acosta-Vargas, P., Cruz-Boada, C., Garzon, M., Marin-Dett, A. ve Anzules-Falcones, W. (2022). Sustaining the path for innovation capability from a developing country perspective: a conceptual framework. *Sustainability*, 14(19),12807, 1-20. doi:10.3390/su141912807
- OECD-Eurostat (2005). *Oslo kılavuzu:Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. Baskı). Tübitak.
- OECD-Frascati Manual (2015). *Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development: The measurement of scientific, technological and innovation activities*. OECD Publishing.
- Ostbo, P., Wetherill, M. ve Cattermole, R., (2016). *Leading beyond lean: The seven drivers of productivity*. Palgrave MacMillan
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oubaziz, S. ve Matmar, D. (2021). Open innovation: a new source of business competitiveness. *Athens Journal of Business&Economics*, 7(4), 365-378.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Öğün, M.E. (2022). 3 Kutulu inovasyon yaklaşımı ve çeviklikle geleceği tasarlamak. *Teknoloji ve İnovasyonda Çeviklik HBR ACM-5*, 18-21.
- Pandit, D., Joshi, M.P., Sahay, A. ve Gupta, R.K. (2018). Disruptive innovation and dynamic capabilities in emerging economies: evidence from the Indian automotive sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 323-329.
- Paulus, P.B. ve Dzindolet, M. (2008). Social influence, creativity and innovation. *Social Influence*, 3(4), 228-247.

- Paulus, P.B., Dzindolet, M. ve Kohn, N.W. (2012). Collaborative creativity: Group creativity and team innovation. *Handbook of organizational creativity* (s. 327-357) içinde. Academic Press.
- Paunov, C. ve Planes-Satorra, S. (2019). How are digital technologies changing innovation?: Evidence from agriculture, the automotive industry and retail. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No: 74. OECD Publishing.
- Perrini, F. ve Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.
- Pinheiro, A.M. ve Tigre, P.B. (2015). Proposta de investigação sobre o uso de software no suporte à inovação em serviços. *RAE*, 55(5), 578-592.
- Ponta, L., Puliga, G. ve Manzini, R. (2021). A measure of innovation performance: the innovation Patent Index. *Management Decision*, 59(13), 73-98.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* 68(2) ,73-93.
- Porter, M.E. (2010). *Rekabet stratejisi: Sektör ve rakip analizi teknikleri* (G. Ulubilgen, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience-a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. ve Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Ramilo, R. ve Embi, M.R.B. (2014). Critical analysis of key determinants and barriers to digital innovation adoption among architectural organizations. *Frontiers of Architectural Research*, 3(4), 431-451.
- Riederer, J.P., Baier, M. ve Graefe, G. (2005). Innovation management-an overview and some best practices. *C-LAB Report*, 4(3), 1-58.
- Ries, E. (2011), *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. Crown Business.

- Rigby, D.K., Sutherland, J. ve Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N. ve Silva, R. (2021). Covid-19 and the business management crisis: an empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11)-5912, 1-20.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-240.
- Roy, R., Lampert, C.M. ve Stoyneva, I. (2018). When dinosaurs fly: the role of firm capabilities in the ‘avianization’ of incumbents during disruptive technological change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 261-284.
- Rötzer, S., Wilberg, J. ve Lindemann, U. (2016). Lean innovation methods: application and evaluation during a student Project. *DS 84: DESIGN 2016 14th International Design Conference Paper* (s. 473-482) içinde.
- Saatçioğlu, Ö.Y. ve Özmen, Ö.T. (2010). Analyzing the barriers encountered in innovation process through interpretive structural modelling: Evidence from Turkey. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 207-225.
- Salazar, M., Arzola, M. ve Perez, E. (2010). Gestión de la innovación para las Pymis de Ciudad Guayana. *RVG*, 15(51), 446-461.
- Salih, A.A. ve Alnaji, L. (2014). Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance: a case study of Jordanian insurance industry companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871-1882.
- Sandberg, B. ve Aarikka-Stenroos, L. (2014). What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1293-1305.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in innovation management: A meta-analytic review on the predictors of innovation performance*. Springer Science & Business Media.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. ve Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its

- conceptualization and operationalization. *Quality&Quantity*, 52(4), 1893-1907.
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162-176.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C. ve Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass.
- Schiller, T. (2020). Opportunity and innovation in a time of pandemic. *The Essence of Resilient Leadership: Business Recovery from Covid-19 Deloitte Review* 27, 4-5.
- Schoen, J., Mason, T.W., Kline, W.A. ve Bunch, R.M. (2005). The innovation cycle: A new model and case study for the invention to innovation process. *Engineering Management Journal*, 17(3), 3-10.
- Schoemaker, P.J.H., Heaton, S. ve Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schuh, G., Lenders, M. ve Hieber, S. (2011). Lean innovation-introducing value systems to product development. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 8(01), 41-54.
- Schulze, C., Welker, A., Kühn, A., Schwertz, R., Otto, B., Moraldo, L., Dentz, U., Arends, A., Welk, E., Wendorff, J., Koller, H., Kuss, D. ve Ries, M. (2021). Public health leadership in a VUCA world environment: Lessons learned during the regional emergency rollout of SARS-Cov-2 vaccinations in Heidelberg, Germany, during the COVID-19 pandemic. *Vaccines*, 9(8):887, 1-14.
- Segarra-Blasco A., Garcia-Quevedo J. ve Teruel-Carrizosa M. (2008). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 431-451.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. ve Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

- Shin, H., Lee, J.N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Shin, S.J. ve Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.
- Sıgır, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayıncılık.
- Si, S. ve Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56(8):101568, 1-21.
- Siegel, D.S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5-16.
- Smith, D. (2015). *Exploring innovation* (3rd Ed.). McGraw-Hill Education.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. ve Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 655-676.
- Stankevici, I. ve Jucevicius, G. (2010). Innovation strategy: an integrated theoretical framework. *Social Sciences*, 3(69), 24-31.
- Strakova, J. ve Talir, M. (2020). Strategic management and decision making of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *SHS Web of Conferences*, 73(2): 02005 (s. 1-10) içinde.
- Sullivan, J. (2013). How the talent management function can thrive in a VUCA world. <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/how-the-talent-management-function-can-thrive-in-a-vuca-world/>, E.T: 01/01/2023
- Sullivant, J. (2016). *Building a corporate culture of security: Strategies for strengthening organizational resiliency*. Butterworth-Heinemann.
- Swaim, R.W. (2011). *The strategic Drucker: Growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. John Wiley&Sons.

- Szirmai, A., Naude, W. ve Goedhuys, M. (Eds). (2011). Entrepreneurship, innovation, and economic development: an overview. Oxford University Press. 3-32.
- Taghizadeh, S.K., Jayaraman, K., Ismail, I. ve Rahman, S.A. (2014). A study of service innovation management in the Malaysian telecommunications industry. *Global Business and Organizational Excellence* 34(1), 67-77.
- Talke, K. ve Hultink, E.J. (2010). The impact of the corporate mind-set on new product launch strategy and market performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 220-237.
- Tang, L., Gu, Z., Zhang, Q. ve Liu, J. (2022). The effect of firm size, industry type and ownership structure on the relationship between firms' sustainable innovation capability and stock liquidity. *Operations Management Research*, 15(3-4), 825-837.
- Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Taşkan, B., Junça-Silva, A. ve Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Thamhain, H.J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-311.
- Than, S.T., Le, P.B., Le, T.P. ve Nguyen, D.T.N. (2023). Stimulating product and process innovation through HRM practices: the mediating effect of knowledge management capability. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol.11-1, s. 85-102) içinde. Emerald Publishing Ltd.
- Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (4th Ed.). John Wiley&Sons.
- Tkachenko, O., Seo, J. ve Ardichvili, A. (2022). Case study research in HRD: A review of trends and call for advancement. *European Journal of Training and Development*, 46(7/8), 693-708.
- Topal, A. (2020). *Kalkınma projelerinde kullanılan uygulamalı nicel ve nitel araştırma yöntemleri: Sivil toplum kuruluşlarına yönelik bir el kitabı*. Kalkınma Analitiği Araştırma ve Eğitim Derneği.

- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development* (3rd Ed.). Prentice Hall.
- Turan, S. (2020). Büyük veri dünyası. <https://hbrturkiye.com/dergi/buyuk-veri-dunyasi>, E.T: 12 /02/2022
- Van de Vrande, V., De Jong, J.P., Vanhaverbeke, W. ve De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Van Kleef, J.A.G. ve Roome, N.J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 38-51.
- Vargas-Hernandez, J.G. (2022). Innovative adaptation in strategic organizational resilience. *Covid-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change* (s. 177-195) içinde. IGI Global
- Vasiljeva, M., Neskorodieva, I., Ponkratov, V., Kuznetsov, N., Ivlev, V., Ivleva, M., Maramygin, M. ve Zekiy, A. (2020). A predictive model for assessing the impact of the Covid-19 pandemic on the economies of some Eastern European countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3) 92, 1-20.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vojak, B.A., Price, R.L. ve Griffin, A. (2012). Serial innovators: How individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms. *Research-Technology Management*, 55(6), 42-48.
- Walter, A.T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization, *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- WEF (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Wenzel, M., Stanske, S. ve Lieberman, M.B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), V7-V18.
- Womack, J.P. ve Jones, D.T (2010). *Yalın Düşünce* (2. Baskı). Optimist Yayın Grubu.

- Womack, J.P., Jones, D.T. ve Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production-Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry.*, Simon & Schuster.
- Wong, S.Y. ve Chin, K.S. (2007). Organizational innovation management: An organization-wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1290-1315.
- Xu, G. ve Wang, J. (2014). Nonlinear ANP sorting method applying in the evaluation of enterprise's sustainable innovation capability. *2014 IEEE Workshop on Advanced Research and Technology in Industry Applications (WARTIA)* (s. 559-562) içinde. IEEE.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th Ed.). SAGE Publications.
- Yu, D., ve Hang, C.C., (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Ed.). Prentice Hall.
- Zartha, J.W., Montes Hincapie, J.M., Vargas-Martinez, E.E., Hoyos, J.L., Hernandez, R. ve Novikova, O. (2016). Innovation strategy. *Espacios*, 37(24), 7-26.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(1), 25-41.
- Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222.
- Zott, C. ve Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216-226.

Internet Kaynakları:

- <https://www.albertsolino.com/blog/surdurulebilirlik-nedir/>, E.T:17/04/2023
- <https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>, E.T:01/01/2023
- www.bloomberght.com/dso-kovid-19-salgini-artik-kuresel-bir-acil-durum-degil, E.T:25/05/2023
- <https://www.bsigroup.com/en-gb/our-services/Organizational-Resilience/>, E.T:10/09/2022
- <https://businessagility.institute/learn/2021-business-agility-report-rising-to-the-challenge/669>, E.T:10/12/2022
- www.dictionary.cambridge.org/tr/ingilizce/agility, E.T:12/12/2022
- <https://www.endustri40.com/>, E.T:11/10/2022
- <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking>, (Hasso Plattner Institut) E.T:18/10/2022
- <https://www.kainexus.com/continuous-improvement/innovation-vs-improvement>, E.T:21/12/2022
- <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>, E.T: 20/12/2022
- <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/where-lean-meets-innovation/>, E.T:17/12/2022
- <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/2020/innovation-metrics-for-success-digital-era/>, (Mack Institute for Innovation Management) E.T: 12/01/2023
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2021>, E.T: 30/03/2022
- <https://www.pwc.com.tr/inovasyon-ve-cevresel-surdurulebilirlik-uzerine>, E.T:20/02/2023
- www.sozluk.gov.tr “İnovasyon” E.T: 18/08/2022
- <https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/yazilar/inovasyon-surdurulebilirligi-nasil-etkiler>, E.T: 20/02/2023

EKLER

EK-1: Etik Kurul Onayı

ETİK KURUL ONAYI

“Kurumsal İnovasyon Yetkinliğini Oluşturma ve Sürdürmede Nitel Bir Araştırma: Bütünsel Bir Model Önerisi” başlıklı yüksek lisans tezi için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 20.12.2021 tarih ve 136 sayı ile izin alınmıştır. Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

EK-2: Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu

T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi **A. Rana ÇAKIR** tarafından yürütülen “**KURUMSAL İNOVASYON YETKİNLİĞİNİ OLUŞTURMA VE SÜRDÜRMEDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BÜTÜNSSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, ülkemizde inovasyona odaklanmış, bu konuda başarılı sonuçlar elde etmiş ve inovasyonu kurumsal bir yetkinlik haline getirerek sürdürülebilirliğini sağlamış şirketlerin bu konudaki çalışmalarını inceleyerek diğer kurumlara yol gösterecek bir model önerisi ortaya koymaktır. Araştırmada sizden tahminen 1 saat ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 20 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya *****e-posta adresi ve *****numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Adı Soyadı:

İmzası:

İletişim Bilgileri: e-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını;

☐ kabul ediyorum ☐ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

EK-3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

GENEL BİLGİLER (Katılımcı Profiline Yönelik Bilgiler)

- Görüşmecinin Adı, Soyadı
- Görüşmecinin Ünvanı
- Firma Adı ve Ünvanı
- Sektörü
- Şirket Statüsü
- Varsa Bağlı Olduğu Holding-Grup Şirketi

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. Şirketinizin gelecek vizyonunu nasıl tanımlarsınız
2. Bu vizyona ulaşabilmek için temel stratejileriniz nelerdir?
3. Pandemi sürecinde organizasyonel yapınızda, iş yapış şekillerinizde ve stratejilerinizde ne tür değişiklikler yaptınız?
4. Yeni döneme adaptasyonunuzda inovasyonun rolünü nasıl tanımlarsınız?
5. Üst yönetimin inovasyon konusundaki yaklaşımını nasıl tanımlarsınız?
6. Şirket kültürünüzün temel taşları, vazgeçilmez öğeleri nelerdir?
7. Şirketinizin organizasyon yapısında inovasyon nasıl yer almaktadır?
8. Çalışanların yetkinlik, yetki-sorumluluk ve performans göstergeleri ile inovasyon ne şekilde ilişkilendirilmiştir?
9. Şirket içinde inovasyonu temel yetkinliklerden biri haline getirmek için yaptığınız uygulamalar nelerdir?
10. Şirketinizde yenilikçi fikirler genellikle nerelerden gelir? Nasıl bir yol izler?
11. Olumlu değerlendirilen yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi aşamaları nelerdir?
12. Şirketinizde inovasyon çalışmaları için kaynak planlaması (insan kaynağı ve maddi kaynak) nasıl yapılır?
13. Şirketinizde inovasyon çalışmalarının sonuçları nasıl değerlendirilir?
14. Şirketinizin inovasyon yetkinliğini sürdürülebilir kılmak için özellikle odaklandığınız konular var mı?

EK-4: Görüşme Sorularının Belirlenmesinde Kullanılan Kaynaklar

Kurumsal Hedefler ve Stratejiler

- Ahmed, P.K. ve Shepherd, C.D. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes* (1st Ed.) Pearson.
- Anderson, J. ve Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83-88.
- Dobni, C.B. (2008). The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 43-50.
- Keupp, M.M., Palmié, M. ve Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 367-390.
- Ndubisi, N.O., Capel, C.M. ve Ndubisi, G.C. (2015). Innovation strategy and performance of international technology services ventures: the moderating effect of structural autonomy. *Journal of Service Management*, 26(4), 548-564.
- Panne, G., Beers, C. ve Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 1-30.
- Schroeder, H. (2013). Strategic innovation for business performance: the art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 3(9), 6-12.
- Stewart, I. ve Fenn, P. (2006). Strategy: the motivation for innovation. *Construction Innovation*, 6, 173-185.
- Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change* (4th Ed.). John Wiley&Sons.

Kurum Kültürü ve Liderlik

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. ve Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organizational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

- Barsh, J.C., Capozzi, M.M. ve Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly* 1, 37-47.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47-60.
- Bledow, R., Frese, M. ve Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: the influence of culture, *Advances in Global Leadership* (Vol.6, s.41-69) içinde. Emerald Group Publishing.
- Büschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D.B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781.
- Cortes, A.F. ve Herrmann, P. (2020). CEO transformational leadership and SME innovation: the mediating role of social capital and employee participation. *International Journal of Innovation Management*, 24(3), 1-25.
- Davis, M.W. (2019). Innovative leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(4), 69-73.
- Denti, L. ve Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12-20.
- Friedrich, T.L., Mumford, M.D., Vessey, B., Beeler, C.K. ve Eubanks, D.K. (2010). Leading for innovation. *International Studies of Management & Organization*, 40, 6-29.
- Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B. ve Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: a learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694-711.

- Gonzalez-Loureiro, M., Sousa, M.J. ve Pinto, H. (2017). Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry. *European Planning Studies*, 25(11), 1908-1931.
- Hogan, S.J. ve Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A. ve Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549-569.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K. ve Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schoemaker, P.J., Heaton, S. ve Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Soken, N.H. ve Barnes, B.K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 46(1) 7-15

İnovasyon Yönetimi ve Organizasyonel Yapılanma

- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *British Journal of Management*, 8(1), 21-47.
- Bajenescu, T. (2017). The business value of innovation management. *FAIMA Business & Management Journal*, 5(2), 40-51.
- Carvalho, G.D.G, Cruz, J.A.W., Carvalho, H.G., Duclos, L.C. ve Stankowitz, R.F. (2017). Innovativeness measures: a bibliometric review and a classification proposal. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 81-101.
- Cohn, S. (2013). A Firm-level innovation management framework and assessment tool for increasing competitiveness. *Technology Innovation Management Review*, 3(10), 6-15.

- Melendez, K.A., Dávila, A. ve Melgar, A. (2019). Literature review of the measurement in the innovation management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2), 81-87.
- Mir, M., Casadesús, M. ve Petnji, L.H. (2016). The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: an empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management* 41, 26-44.
- Ortt, J.R. ve Van der Duin, P.A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538.
- Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X. ve Ribera, J. (2011). Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2), 14-39.
- Saunila, M. ve Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Smith, K.S. ve Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522- 536
- Song, W., Ming, X., Han, Y., Xu, Z. ve Wu, Z. (2015). An integrative framework for innovation management of product–service system. *International Journal of Production Research*, 53(8), 2252-2268.
- Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change* (4th Ed.). John Wiley&Sons.
- Wong, S.Y. ve Chin, K.S. (2007). Organizational innovation management: an organization-wide perspective. *Industrial Management&Data Systems*, 107(9), 1290-1315.

Çalışan Yetkinlikleri ve Geliştirme

- Amabile, T.M. ve Kramer, S.J. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.

- Beddow, H. (2021). Getting involved in innovation: how high-involvement HRM practices support employee's to be Innovative. *Human Resource Management International Digest*, 29(5), 1-4.
- Cardy, L.R. ve Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- De Leede, J. ve Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- Felin, T. ve Hesterly, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *The Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Lo, K., Macky, K. ve Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practioners. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(18), 2308-2328.
- Mufti, O., Parvaiz, G.S., Wahab, M. ve Durrani, M. (2016). Human resources competencies and organizational performance: a study on banking sector managers in Pakistan. *Journal of Managerial Science*, 10(1), 83-104.
- Mumford, M.D., Medeiros, K.E. ve Partlow, P.J. (2012). Creative thinking: Processes, strategies and knowledge. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 30-47.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. ve Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Than, S.T., Le, P.B., Le, T.P. ve Nguyen, D.T.N. (2023). Stimulating product and process innovation through HRM practices: the mediating effect of knowledge management capability. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol.11-1, s. 85-102) içinde. Emerald Publishing Ltd.

Kurumsal İnovasyon Yetkinliğinin Sürdürülebilirliği

- Chesbrough, H., (2017). The future of open innovation. *Research and Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Nilsson, F., Regnell, B., Larsson, T. ve Ritzen, S. (2010). Measuring for Innovation. *Applied Innovation Management*, 2, 1-29.

- Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change* (4th Ed.). John Wiley&Sons.
- Van Kleef, J.A.G. ve Roome, N.J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15, 38-51.
- Xu, G. ve Wang, J. (2014). Nonlinear ANP sorting method applying in the evaluation of enterprise's sustainable innovation capability. *2014 IEEE Workshop on Advanced Research and Technology in Industry Applications (WARTIA)* (s. 559-562) içinde. IEEE.

Pandemi Sürecinin Etkileri ve İnovasyon İlişkisi

- Baeza, R., Alfred, D., Brigl, M., Deutschlander, S., Gildehaus, C., Lovich, D., Schmidt, M., Stutzman, C. ve Taylor, L. (2021). The CEO innovation agenda. *BCG The Most Innovative Companies 2021*, 9-13.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. ve Tiberius, V. (2020). The economics of Covid-19: Initial empirical evidence on how family firms in five european countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
- Meydanlı, İ.İ., Kara, G. ve Hacı, S.G, (2020). Covid-19 pandemisinin kurum içi inovasyon süreçlerine etkisi. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 119, 51-65.
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N. ve Silva, R. (2021). Covid-19 and the business management crisis: an empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11)-5912, 1-20.
- Schiller, T. (2020). Opportunity and innovation in a time of pandemic. *The Essence of Resilient Leadership: Business Recovery from Covid-19 Deloitte Review* 27, 4-5.

