

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat ATILAN

1700005180

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme - Uzaktan Öğretim

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

OCAK 2022

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSAL İNOVASYON SİSTEMİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat ATILAN

1700005180

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme - Uzaktan Öğretim

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

Dr. Öğr. Üyesi Özge Nalan Bilişik (Yıldız Teknik Üniv.)

OCAK 2022

ÖZET

İnovasyon ve sürdürülebilirlik hem işletmelerin jargonunda hem de akademik dünyada son yılların ilgi çekici konularından olmaya devam ediyorlar. Her iki kavram da Türkiye’de ilk etapta çokuluslu şirketlerin öncü rolü ve Global oyuncu olmayı başaran büyük ölçekli Türk şirketlerinin ilgi alanında girmekle birlikte özellikle son birkaç yıldır global pazarda söz sahibi olmak isteyen, şirket büyüklüğünü global ölçeğe taşıyarak dünya pazarında da rekabetçi pozisyonunu güçlendirmek isteyen şirketlerin de kurumsal inovasyonu kendi organizasyon ve kültürlerine uygulama istekleri ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin inovasyon sürecini yaygınlaştırmak, derinleştirmek ve sürekli kılabilmek amacı ile yenilikçi fikirleri canlandıran, yenilikçi faaliyetleri teşvik eden bir iklim hazırlamak üzere, beşerî sermayenin (çalışanların bilgi, beceri ve hünelerinin) yenilikçiliğin temel unsuru olarak görmektedirler.

Bu çalışma, Kurumsal inovasyon faaliyetlerine yönelik büyük işletmelerdeki temel dinamikleri ve sürdürülebilir inovasyonu etkileyen ana faktörleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirliğe yönelik toplumsal değişim ve beklentilerin oluşması ile globaldekine benzer bir eğilim ile Türkiye’deki şirketlerde de farkındalık ve ilginin arttığı görülmektedir. Böylece işletmeler, bugünün ve yakın toplum yararını gözeten ve önceleyen sürdürülebilirliğe yönelik çalışmalarını ana stratejik planlarının bir unsuru haline getirmektedirler.

Bu kapsamda, yapılacak faaliyetlerin doğru yönde ve çerçevede planlanabilmesi açısından sürdürülebilirliğin anlaşılması oldukça önemlidir. Dolayısıyla sürdürülebilir inovasyonun özelliklerinin, yapılacak faaliyetlerle birlikte şirketlerin ana stratejilerinde ve örgütsel yapılarında nasıl yerleştirdiklerini ve nasıl kullanılabilirdiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilir inovasyon çalışmaları kapsamında işletmelerde ana faktörler ve sürdürülebilir inovasyonu etkileyen motivasyonlar niteliksel araştırma yöntemiyle incelenmiştir. İşletmelerde sürdürülebilir inovasyonu etkileyen faktörlerin paralel hareket ederek birbirlerini destekledikleri görülmüştür. Şirketlerin kurum kültürünün diğer faktörleri başat etkileyen bir rolü olduğu ve sürdürülebilir inovasyon için dijitalleşme arzu ve çabalarının artmasına bilgi yönetiminin henüz tam olarak geliştirilemediği buradaki tespitlerimizdir. Ayrıca büyük işletmelerin, kendi geleneksel iş uygulamalarını, sürdürülebilir inovasyona dönüştürerek kurumsallaştırmak için sürdürülebilir inovasyon konusunda öncü adımlar atarak ilk uygulayıcılar olmaya istekli oldukları ve sürdürülebilir inovasyonları operasyonel iş süreçlerinin ötesinde farklı değerlendirerek daha uzun vadeli bir bakış açısıyla zaman, emek ve yatırım gerektiren bir girişim olarak ele aldıklarını söyleyebiliriz. Zira işletmeler gelecekte toplumun beklentilerini karşılayabilmek ve rekabetçi pozisyonlarını güçlendirip tercih edilir olabilmek için kurumsal ve sürdürülebilir inovasyonu ana stratejilerinin parçası haline getirmeyi zorunlu görmektedirler.

Anahtar Kelimeler: İşletme, inovasyon, kurumsallaşma.

ABSTRACT

Innovation and sustainability continue to be interesting topics in recent years, both in the jargon of businesses and in the academic world. Both concepts are in the field of interest of large-scale Turkish companies that have managed to become a global player and the leading role of multinational companies in the first place in Turkey. In addition, their desire to apply corporate innovation to their own organization and culture emerges. They see human capital (employees' knowledge, skills and talents) as the basic element of innovation in order to create a climate that stimulates innovative ideas and encourages innovative activities in order to expand, deepen and perpetuate the innovation process of companies.

This study aims to analyze the main dynamics of corporate innovation activities in large enterprises and the main factors affecting sustainable innovation. With the formation of social change and expectations towards sustainability, it is seen that awareness and interest have increased in companies in Turkey with a similar trend to the global one. Thus, businesses make their sustainability efforts, which consider and prioritize the benefit of today and the immediate society, an element of their main strategic plans.

In this context, it is very important to understand sustainability in order to plan the activities to be carried out in the right direction and within the framework. Therefore, it is necessary to determine how the characteristics of sustainable innovation are placed in the main strategies and organizational structures of companies together with the activities to be carried out and how they can be used. In this study, within the scope of corporate sustainable innovation studies, the main factors in enterprises and the motivations affecting sustainable innovation were examined by qualitative-exploratory research method. It has been observed that the factors affecting sustainable innovation in businesses act in parallel and support each other. It is one of our findings here that the corporate culture of the companies has a dominant role influencing other factors and that information management has not yet been fully developed due to the increase in digitalization desire and efforts for sustainable innovation. In addition, large enterprises are willing to be the first adopters by taking pioneering steps in sustainable innovation in order to institutionalize their traditional business practices by transforming them into sustainable innovation, and by evaluating sustainable innovations differently beyond operational business processes, it is considered as an initiative that requires time, effort and investment with a longer-term perspective. Because, businesses consider it necessary to make corporate and sustainable innovation a part of their main strategy in order to meet the expectations of the society in the future and to strengthen their competitive positions and be preferred by their customers or consumers.

Keywords: Business, innovation, institutionalization.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
GİRİŞ	1
1.KURUMSAL İNOVASYON	4
1.1. İnovasyon Kavramı	4
1.2. İnovasyon Türleri	5
1.2.1. Uygulama Alanlarına Göre İnovasyon Türleri	5
1.2.2. Teknolojik Özelliklerine Göre İnovasyon Türleri.....	9
1.2.3. Etki Derecelerine Göre İnovasyon Türleri.....	10
1.2.4. Neden Olduğu Değişimlere Göre İnovasyon Türleri	11
1.2.5. Kaynağına Göre İnovasyon Türleri.....	12
1.3. İnovasyon Kaynakları	13
1.3.1. İçsel Kaynaklar.....	13
1.3.2. Dışsal Kaynaklar	13
2.KURUMSALLAŞMA	14
2.1.Kurumsallaşma Kavramı.....	14
2.2.Kurumsallaşmanın Özellikleri	16
2.3.Kurumsallaşma Süreci	17
2.3.1.Kanunen Tanınma	19
2.3.2.Varlığın Sürekli Kılınması	20
2.3.3.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	21
2.3.4.Kurumsal Kimlik Kazanma	22
2.4.Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	22

[Buraya yazın]

2.4.1. Formalleşme	22
2.4.2. Profesyonelleşme	23
2.4.3. Kültürel Güç	23
2.4.4. Şeffaflık	24
2.4.5. Tutarlılık	24
2.4.6. Sosyal Sorumluluk	24
3. BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ	26
3.1. Araştırmanın Önemi	26
3.2. Araştırmanın Amacı	28
3.3. Araştırmanın Yöntemi	28
3.3.1. Tasarım ve Analiz Birimi	30
3.3.2. Verilerin Toplanması	32
3.3.3. Verilerin Analizi	35
3.4. Güvenilirlik ve İnanırcılığa İlişkin Stratejiler	39
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	40
4.1. A İşletmesine Dair Bulgu ve Sonuçlar	40
4.1.1. Araştırma Sorusu 1: A Şirketinin Temel Sürdürülebilirlik Değer Önerileri (Ekonomik, Sosyal ve Çevresel) Nelerdir?	40
4.1.2. Araştırma Sorusu 2: A Şirketinde Sürdürülebilir İnovasyonu Yönlendiren Temel Faktörler Nelerdir?	41
4.1.3. Araştırma Sorusu 3: A Şirketinin Sürdürülebilir İnovasyon Örnekleri Özellikleri Bakımından Nasıl Sınıflandırılabilir?	50
4.2. B İşletmesine Dair Bulgu Ve Sonuçlar	51
4.2.1. Araştırma Sorusu 1: B Şirketinin Temel Sürdürülebilirlik Değer Önerileri (Ekonomik, Sosyal ve Çevresel) Nelerdir?	51
4.2.2. Araştırma Sorusu 2: B Şirketinde Sürdürülebilir İnovasyonu Yönlendiren Temel Faktörler Nelerdir?	54

[Buraya yazın]

4.2.3.Araştırma Sorusu 3: B Şirketinin Sürdürülebilir İnovasyon Örnekleri Özellikleri Bakımından Nasıl Sınıflandırılabilir?	65
SONUÇ	66
KAYNAKÇA	68



GİRİŞ

Dünya, tüketim ve tüketime bağlı kararlar nedeniyle iklim değişikliği, doğal kaynak kıtlığı ve bioçeşitliliğin kaybolması gibi ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu duruma toplumların değişmesine yol açan tarım devrimi, bilimsel devrim ve sanayi devrimi gibi bir dizi olaylar sonucunda gelinmiştir. Bu devrimler, yaşadığımız dünyada pek çok değişikliğe neden olmakla birlikte bıraktıkları izler geleceğimizi belirlemektedir. Suyun, sınırlı bir kaynak olduğunun farkına varılması, seksenli yıllarda Etiyopya'da yaşanan kuraklık nedeniyle oluşan kıtlıkla ilgili haberlerle olmuştur. Günümüzde, bir milyardan fazla insanın aşırı su kıtlığında yaşamını sürdürmeye çalıştığı bilinmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri ise gizli su tüketiminin artmasıdır. Örneğin bir hamburger üretmek için 3.000 litre, 1 kg çikolata için 27.000 litre, bir fincan kahve için 100 litre, en ironik olanı ise bir litrelik pet şişe suyun üretilmesi için tam dört litre su harcanmaktadır. Sürekli kullandığımız bilgisayar, cep telefonu veya arabaları çalıştırmak için kullanılan her bir çip için yaklaşık 72.000 litre su harcandığı belirtilmektedir.

Araştırmacılar Antroposen Döneme girdiğimizi, insanlığın gezegenimiz üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğunu ve bunun bir tür olarak hayatta kalmamızı tehdit ettiğini ileri sürmektedir. Antroposen Dönem; anlamlı bir yaşamın önüne yepyeni engeller koymakta ve bizi, insan olmaya dair bundan önce kimsenin düşünmek zorunda kalmadığı olguları düşünmek zorunda bırakmaktadır. Yaşadığımız dünyanın sonuyla karşı karşıya olduğumuz için, bildiğimiz yaklaşımlar ve kemikleşmiş önceliklerimiz temelden sarsılmaktadır. Sonuç olarak insanlığın, malum sonun gölgesi altında anlamlı kararlar vermesi beklenmektedir (Scranton, 2015: 15).

İş dünyasının bu kriz ve felakete katkıda bulunmada kilit rol oynadığı düşüncesi ile farkındalık artışı (örn., Greenpeace) söz konusudur (Kumar, vd., 2013:78-86). Bu düşünce yersiz değildir. Örneğin, 2008 yılında Pavan Sukhdev önderliğinde bir grup saygın ekonomist ve bilim insanı tarafından yapılan analizde, dünyanın en büyük 3.000 ticari işletmesinin doğaya ve çevreye verdiği zararın bedeli senede 2,2 trilyon dolar olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu zararın her sene artış eğilimi

[Buraya yazın]

gösterdiği belirtilmiştir. Bu bedeller işletmelerce ticari faaliyetlerin topluma yüklediği ancak anında ödenmeyen, ‘dış’ masraf olarak adlandırılan; çevreye verilen zararın, iklim değişikliğinin, kirliliğin, ekosistem kayıplarının bedelidir. Ticari işletmeler açısından, artarak karşılıklarına çıkan sorunların bazılarının hafifletilmesi için kurumsal kültürün radikal bir şekilde değiştirilmesi gerektiği açıktır. Bu nedenle toplumda önemli rol oynayan kurumlar, küresel zorluklara karşı fikir birliği içerisinde hareket etmelerini gerektiren (örn., Kyoto Protokolü) artan bir baskı altında yaşamaktadır.

Bu olumsuz manzaranın merkezinde inovasyonlar; birçok kurumun değer yaratmanın yeni yollarıyla birlikte teknoloji, ürün, hizmet, fikir ve süreçler keşfetmesine ve/veya geliştirmesine bağlı olarak hayatta kalmasını ve büyümesini sağlayan can damarları olarak görülmektedir. Bununla birlikte inovasyonların toplumların sürdürülebilir kalkınma anahtarlarını da elinde tuttukları görüşü de yaygın olarak kabul görmektedir. Örneğin karbon yayılımındaki teknolojik bir kırılma küresel ısınmayı hafifletmeye yardımcı olabilecek kudrettedir (Ramus ve Montiel, 2005: 377-414). Fakat yukarıda belirtildiği gibi her tür inovasyon toplum tarafından arzu edilmemektedir. Çünkü bazı inovasyonların, çevre ve dolayısıyla toplum üzerinde yıkıcı etkilere yol açtığı görülmektedir (Yiğit, 2014: 251-265).

Sürdürülebilirliğin sadece çevre ile ilgili olduğu genel algının peşi sıra, inovasyonun da esas itibarıyla yalnızca teknolojik meseleleri ifade ettiği aşikâr yorumlar günümüz şartlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Fayda görülmeyen bu bakış açısı, sürdürülebilir inovasyonun çevre alanındaki teknolojik modernizasyonunu kasıttan ileri gidememektedir. Sürdürülebilir inovasyon parametrelerinin çevresel bağlamla aynı boyutta seçildiği bir yaklaşımın ise yetersiz olduğu ön görülmektedir.

Sürdürülebilir inovasyon genellikle “toplumsal olarak arzu edilen sonuçlara” imkân veren yenileşimi tanımlamaktadır. Bu türden inovasyonlar, günümüzdeki bilim ve inovasyonun mesul oldukları sonuçlar aracılığıyla, geleceğe dair ortak bir sorumluluk taahhüdü vermelerini gerektirmektedir. Sürdürülebilir inovasyon kavramının gelişmesini teşvik etmek için, ilk olarak düzenlemelerle adım atmak en iyi yol olarak kabul edilebilir. Çünkü sürdürülebilir inovasyon, şimdiye kadar yapılan uygulamalarda olumlu etkileri olup olmadığını tam olarak kanıtlayamamakta; bunun yerine literatürde bir yönetim ve pazarlama dönüşümünün gerekli olduğunu

[Buraya yazın]

göstermektedir. Ancak az sayıda çalışma şirketlerin sürdürülebilir inovasyonları teşvik etmek için nasıl bir kapasite geliştirip inşa edebileceklerini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Sürdürülebilir inovasyon kavramına pazarlama bakış açısıyla yaklaşmakta olan çalışma sayısı yeterli değildir.

Örgütlerde çeşitli paydaşlar arasında sürdürülebilirlik bilincinin artması ile karakterize bir ortamda, sürdürülebilirlik için inovasyonun ve yenilikçiliğin; örgütsel meşrulaşma, itibar ve performans açısından öneminin artması beklenmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilir inovasyon şirketlere önemli yeni fırsatlar sunsa da artan bir karmaşıklıkla gündemlerinde yer almıştır. Çünkü sürdürülebilir inovasyonun diğer inovatif yapı ve girişimlerden farklı bir doğası vardır. Zorluklarla başa çıkabilecek yeni rutinler ve yetenekler barındıran belirli bir düzenleme gerektirir. Sürdürülebilir inovasyon, bir işletmenin uzun vadeli yönelimi ve planlaması ile ilişkili geleneksel anlayışın ötesine geçerek süreçlerde artan çevresel ve sosyal kaygıyla karakterizedir. Bu da kavramın "Kaynak Temelli Yaklaşım" ile incelenmesi ve geliştirilmesi gerektiğinin önemli bir ifadesi olarak görülmektedir.

Bu çalışmada büyük işletmelerin, inovasyonda sürdürülebilirlik yönelimleri ve sürdürülebilir inovasyonun kurum içerisindeki izlediği yollar itibariyle gösterdiği farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Geçmiş çalışmalarda işletmelerin sürdürülebilir inovasyon girişimlerinde hem iç hem de dış faktörler vurgulanmış olup, araştırmalar büyük işletmelerde sürdürülebilir inovasyonu yönlendiren beş temel faktörü tanımlamaktadır. Bunlar piyasa talebi, yeni iş fırsatları, işlevler arası iş birliği, yönetim taahhüdü ve kurum kültürüdür. Bu faktörlerin birlikte hareket edebildikleri, bazen birbiriyle çarpıştığı ve güçlendiği görülmektedir.

1.KURUMSAL İNOVASYON

1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon; toplumsal, kültürel ve yönetsel alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Yenilik, yenilikçilik ve yenileşim gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Ancak inovasyonun özü, yeni olarak tanımlananları sosyal ve ekonomik değerlere dönüştürmektir, dolayısıyla bu kavramların onu tam olarak vurgulamadığı da gözden kaçırılmamalıdır (Uzkurt, 2017: 9). Yani ortaya çıkan her yeniliğe inovasyon olarak adlandırılmamaktadır. İnovasyonu yenilikten ayıran başlıca farklılık inovasyonun bir problemi çözüyor veya bir yarar ortaya koyabiliyor olmasıdır. Bir kavram olarak yenilik, bir süreci ve bir sonucu temsil eder. İnovasyon ise işletmeye özel tasarımdan üretime, işletme yaklaşımlarından pazarlama yöntemlerine ve dağıtıma kadar birçok alanda görülebilmektedir (Erdil vd., 2018). Makro düzeyde inovasyon, endüstri, bilim ve teknolojinin paradigmasını değiştirme yeteneğini temsil eder. Bununla birlikte, mikro bir perspektiften, mevcut pazarlama kaynaklarını, teknoloji kaynaklarını, becerileri, bilgi yeteneklerini ve stratejilerini temsil eder (Garcia ve Calantone, 2002: 113). İnovasyon iki bileşen gerektirir. Yeni fikirler üreterek piyasaya sunarlar (Kosa, 2019: 1794). İşletmeler arası rekabet kavramına doğrudan yansıyan büyüme ve ulusal rekabet avantajı, inovasyon odaklı araştırmalarda önemlidir (Furman vd., 2002: 901).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), inovasyonu üretim süreci kapasitesini geliştirmek, yeni ürün perspektiflerini zenginleştirmek ve yeni organizasyonel uygulamalar yoluyla yeni bilgiler üretmek için dijital dönüşüm için bir fırsat olarak görmektedir (OECD ve Eurostat), 2005: 33. Bu bağlamda işletmede iyi bir inovasyon süreci hem rekabet açısından hem de bilgi ağının büyümesiyle bağlantılı olarak güç kazanmasını sağlar (Güler ve Veysikarani, 2018: 158). Bu durumda işletmelerin inovasyon yeteneklerini arttırmaları aynı zamanda rekabet güçlerini de arttırmaları ile sonuçlanır. Tasarım, Ar-Ge ve yenilik kavramları, teknoloji ilerledikçe iş dinamiklerini tamamlayan ve tamamlayan etkili unsurlardır (Şahin, 2009: 36).

[Buraya yazın]

Günümüz koşullarındaki işletmeler Ar-Ge'ye önem vererek inovatif olmakla stratejik boyutta önemli kazançlar elde etmişlerdir (Zerenler vd., 2007: 653). Bu bağlamda işletmeler mevcut yenilik türlerinden bir veya birkaçını benimseyebilmekte veya uygulayabilmektedir. TÜİK (2019) raporuna göre 2018 yılında 10 ve daha fazla çalışanı olan şirketler inovasyon araştırma faaliyetlerinde bulunuyor. 10-49 çalışanı olan işletmelerin %33,9'u, 50-249 çalışanı olan işletmelerin %43,3'ü ve 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerin %58,2'si ürün ve hizmetlerini önemli ölçüde iyileştirmiştir. Sanayi sektöründe yenilik yapan işletmelerin yüzde 39'u; Bu oran hizmet sektöründe %32,4'tür (TÜİK, 2019).

1.2. İnovasyon Tipleri

Burada inovasyonun uygulama alanlarına göre olan temel ayrımlar (ürün – ürün performansı, pazarlama, süreç sosyal ve organizasyonel), teknoloji seviyesine göre, etki derecelerine göre, neden olduğu değişimin türüne göre ve inovasyonun kaynağına göre farklı inovasyon tipleri incelenmiştir.

1.2.1. Uygulama Alanlarına Göre İnovasyon Tipleri

Uygulama alanlarına göre inovasyon tipleri; ürün ve ürün performansı inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, sosyal inovasyon ve organizasyonel inovasyon olmak üzere beş ana başlıkta ele alınmaktadır.

1.2.1.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu aslında radikal yenilikler olarak ifade edilebilir (Kuşat ve Kösekahyaoglu, 2011: 3). Yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut bir ürünün iyileştirilmesini veya yeni bir bileşen veya ürün yaratmak için kaynakların kullanılmasını içerir (White ve diğerleri, 1988: 14; Kleinknecht ve diğerleri, 2002: 114). Ayrıca yeni formlar kazanarak ürünlerin verimliliğini artırmayı ve yeni faaliyetlerle hedef düzeye hizmet etmeyi amaçlayan bir inovasyon türüdür (Ünal, Kylynch, 2016: 102). TÜİK (2019) inovasyon araştırma istatistiklerine göre şirketlerin %20,9'u ürün inovasyonu bulunmuştur. Bunlar arasında mal yeniliği yapanların oranı %82, hizmet yeniliği yapanların oranı ise %69,1 olarak hesaplanmıştır. Ürün veya

[Buraya yazın]

hizmet inovasyonu geleneksel anlamda sıklıkla ilk akla gelen inovasyon alanı olarak öne çıkmaktadır.

1.2.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu şirketlerin kurumsal inovasyon programların başlangıç safhasında ilk ele alınan iyileştirme alanları olarak öne çıkmaktadır. Verimsiz iş süreçlerinin ele alınarak, bunlar mal ve hizmet tedarik süreci, üretim safhalarındaki süreçler, ambalajlama, depolama, dağıtım gibi üretim sonrasındaki problemler alanlardaki sorunların giderilmesi verim ve değer artışı sağlamak amacıyla yapılan yenilikleri ve ortaya konulan farklı çözümleri kapsamaktadır. Bu alanlarda işletme ya mevcut sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sisteminde belirli iyileştirmeler yaparak bir değişim yaratabilecektir. Bu değişimlerin sonucunda işletme kaynaklarında hammadde, yarı-mamul, enerji, zaman ve işgücü insan kaynağı istihdamında tasarruf edebilecek, maliyetlerini azaltarak, toplam kaliteyi arttırmaya etki edebilecektir. Ayrıca müşteriler için ürün ve hizmetlere ulaşmada kolaylık, hız ve etkinlik sağlanabilecek ve patentlerin korunmasına ilişkin yaşanan sorunların üstesinden gelinmesinde çözümler üretilebilecektir. Bütün bunlar işletmeler için büyük bir rekabet avantajı yaratacaktır (Uzkurt, 2017: 26-27). Üretim süreçleri ve teslimat yöntemlerinin modernizasyonu ve uygulanması ön plandadır. Üretim yönteminin yenilik uygulaması, mal ve hizmetleri kapsayan her türlü makine, teçhizat ve yazıları kapsarken, teslim yöntemi işletmenin lojistik faaliyetlerini, işletmenin girdi, araç ve gereç dağıtımını ve dış kaynakları kapsamaktadır. (Shahin, 2009: 264). TÜİK (2019) inovasyon araştırma istatistiklerine göre, şirketler genellikle üretim yöntemleriyle inovasyon yapıyor. %29'unun iş süreçlerinde yenilik yaptığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte en fazla yenilik, %79,6'lık bir oranla mal üretme ve hizmet sağlama üzerinde olmuştur. Ürün ve hizmet alanındaki inovasyonların en sık yapılan ve ilk akla gelen inovasyon alanı olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.1.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, daha önce hiç kullanılmamış bir işletmeye yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasını ifade etmektedir (Tokucu ve Yüce, 2013: 62).

[Buraya yazın]

Başka bir deyişle pazarlama alanında inovasyon, bir disiplin olarak inovasyon sürecindeki pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu, örneğin müşteri ihtiyaçlarına yönelik araştırmaları, müşterilerle konsept ve prototip testlerini ve yeni ürünlerin pazarlanmasını içerebilir. Bunların hepsi inovasyon yönetimindeki kilit görevlerdir ve yeniliklerin pazarlaması inovasyon başarısının sağlanmasında ve artırılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

Peter Drucker, "İşletmenin yalnızca iki işlevi vardır- pazarlama ve yenilik" demişti. Pazarlama ve inovasyonu şirketin başarısının önemli temeli olarak görüyordu. Pazarlama, satışları artırma görevlerini içerir. Odak noktası müşteri ve pazar odaklıdır; tüm ürünler, hizmetler ve süreçler, müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmelidir. Pazarlamanın odağında kritik önemdeki "müşteri" olduğu için, yani müşteriye doğru anlamak, beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak öngörebilmek. Bu, pazarlamanın amacına ve rolüne inovasyon perspektifinden daha derinlemesine bakmak için yeterli bir neden olarak görülebilir.

Pazarlamanın çok kapsamlı bir rolü vardır. Bunlara ünlü 4P ile pazar araştırması ve stratejik görev dahildir. Pazar araştırması, bir yandan mevcut ve gelecekteki pazar ihtiyaçlarının, diğer yandan olası pazar potansiyellerinin araştırılmasını içeren müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini içerir. Pazarlama da stratejik bir rol oynar. Kurumsal stratejiye dayalı olarak pazarlama planları hazırlanır. Çoğu durumda, pazarlama, örneğin pazar bilgileri temelinde stratejik olarak önemli pazarları tanımlayabildikleri için, stratejilerin geliştirilmesinde de öncü bir rol oynar.

4P, pazarlama ürünleri için pazarlama karmasıdır. Bu amaç için dört kaldıraç mevcuttur: ürün tasarımı, fiyatlandırma politikası, iletişim ve dağıtım ve satış türü.

Pazarlama fonksiyonlarının açıkça gösterdiği gibi, pazarlama ve inovasyon arasında birçok örtüşme vardır. Örneğin, trendleri analiz etmek, müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve ürün geliştirme ve ürün tasarımı ile pazarlama karması içinde ürün politikasını belirlemek de inovasyon yönetiminin işlevinde bulunmasını bekleyebiliriz.

Ürün tasarımı, ürün yerleştirme, ürün promosyonu veya büyük fiyat değişikliklerinin tümü pazarlama yeniliğinin uygulamalarıdır. Bu başvurular "teknik olmayan yenilik" sınıfında alınmıştır. (Elçi, 2012: 20-21).

[Buraya yazın]

1.2.1.4. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, nihai olarak bireylerin ve toplulukların refahını ve refahını iyileştirmeyi amaçlayan kavramsal, süreç, ürün veya organizasyonel değişim anlamına gelen yeni çözümlerin tasarımı ve uygulanması anlamına gelir. Sosyal ekonomi ve sivil toplum tarafından üstlenilen birçok girişimin, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, sosyo-ekonomik ve çevresel sorunlarla başa çıkmada yenilikçi olduğu kanıtlanmıştır. Sosyal inovasyonun potansiyelinden tam olarak yararlanmak için, kamu, kar amacı gütmeyen ve özel aktörlerin sosyal olarak yenilikçi çözümleri birlikte inşa etmelerini ve uygulamalarını ve böylece sosyo-ekonomik sorunları ele almaya, daha güçlü bölgesel dayanıklılık oluşturmaya ve daha iyi hale getirmeye katkıda bulunmalarını desteklemek için etkileştirici bir politika çerçevesine de ihtiyaç vardır. Sosyal inovasyon bazen toplumsal faydayı sağlayacak veya artıracak bir ürün veya hizmet şeklinde ortaya çıkabileceği gibi bazen de bu ürün ve hizmetlerin üretim ve sunum süreci olarak kendini gösterebilmektedir. Bu bağlamda ürün, hizmet, süreç ve pazarlama inovasyonu olmadan, organizasyonel inovasyon yapılmadan sosyal sistemin gelişmesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla sosyal inovasyon, diğer inovasyon türleriyle iç içe düşünülmelidir (Uzkurt, 2017: 29).

Sosyal inovasyonun sonuçları ile günlük hayatımızda sıklıkla karşılaşabiliyoruz. Çeşitli sağlık yardım yardım sağlık grupları, evsizlere konut inşa etme projeleri; online- telefon yardım hatları ve bağış toplama; mahalle kreşleri ve mahalle bekçileri; Wikipedia ve Açık Üniversite; tamamlayıcı tıp, bütünsel sağlık ve bakımevleri; mikro kredi ve tüketici kooperatifleri; hayır kurumları ve adil ticaret hareketi; sıfır karbonlu konut planları ve topluluk rüzgar çiftlikleri; ülkemizde sıklıkla karşılaştığımız sokak hayvanları bakım, besleme ve sahiplendirme çalışmaları. Bunların hepsi sosyal inovasyonun örnekleridir; karşılanmayan acil ihtiyaçları karşılamak ve insanların yaşamlarını iyileştirmek için çalışan yeni fikirleri bu grupta görebiliriz. Sosyal inovasyon kapsamının, sosyal bir ihtiyacı karşılama hedefiyle motive edilen ve ağırlıklı olarak birincil amaçları sosyal olan kuruluşlar tarafından geliştirilen ve yayılan yenilikçi faaliyetler olması, bu noktada, sosyal inovasyonu, genellikle kâr maksimizasyonu ile motive edilen ve ticari, işletme inovasyonlarından ayırmaktadır. Burada da bazı istisnai örnekler olabilir, örneğin sosyal organizasyonlarda öncülük edilen ancak daha sonra işletmeler tarafından benimsenen

[Buraya yazın]

uzaktan eğitim modelleri veya engellilerin işe girmesine yardımcı olmak için yeni yaklaşımlar geliştiren kâr amaçlı işletmeler gibi.

1.2.1.5. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon işletme rutinindeki birtakım değişikliklerle etkinliği, verimliliği, karlılığı, esnekliği ve yaratıcılığı artırmayı amaçlayan inovasyon türüdür (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 238). Bu bağlamda örgütsel inovasyonun sosyal inovasyon öncülüğünde içsel değişim yarattığı söylenebilir (Ünal ve Klynych, 2016: 103). Örgütsel yenilik yapısal ve prosedürel olarak ikiye ayrılabilir. Yeniden yapılandırma; Hiyerarşiyi, hesap verebilirliği ve bilgi akışını değiştirmek ve geliştirmekle ilgilidir. Prosedürel yenilik ise bir işletmenin operasyonlarının geliştirilmesi ve değiştirilmesini veya üretim sırasında kullanılmasını içerir (Armbruster vd., 2008: 647). İşte kurumsal inovasyon alanındaki en iyi uygulamalardan bazılarıdır (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 1890):

- Yeni stratejilerin tanıtılması ve uygulanması,
- Çalışanlar arası bilgiyi paylaşma, kodlama, yayma, depolama ve bu kapsamdaki uyum sağlama becerilerini geliştiren bilgi yönetim sistemlerinin tanıtılması,
- Yeni yönetim ve kontrol sistemleri süreçlerinin tanıtılması,
- Merkezi yönetim anlayışını ve takım çalışmasını teşvik eden örgüt yapısının tanıtılması,
- İşletmenin dış paydaşları ile ilişkilerin tanıtılması,
- İşletmedeki kilit pozisyonlar için personel seçimi ve istihdamı.

1.2.2. Teknolojik Özelliklerine Göre İnovasyon Türleri

Teknolojik özelliklerine göre inovasyon türleri, teknolojik inovasyon ve teknolojik olmayan inovasyon olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

1.2.2.1. Teknolojik İnovasyon

Teknolojik yenilik, teknolojinin gelişmesi veya mevcut teknolojinin kullanılması sonucu ortaya çıkan bir yenilik türüdür (Uzkurt, 2017: 27). Yeni bilgi üretmek, yeni ürünler üretmek için gelişmiş ürün ve yöntemler geliştirmek, hizmet fikirleri oluşturmak, üretilen fikirleri iş modellerine dönüştürmek ve piyasaya sunmak

[Buraya yazın]

için emek ve fiziki kaynak sürecini organize etmek ve yönlendirmek anlamına gelir (Akyos, 2006: 12).

1.2.2.2. Teknolojik Olmayan İnovasyon

Teknolojik olmayan inovasyon, inovatif faaliyet sürecinde teknolojik girdinin yoğun olarak yer almadığı, hatta teknolojinin hiç kullanılmadığı inovasyon türünü ifade etmektedir. Bu kapsamda teknolojik olmayan inovasyonların genellikle ürün ve hizmetlerin sunumunda, depolamada, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu doğrultuda, yeni veya mevcut ürünler için farklı pazarlar bulunarak gerçekleştirilebilecek pazarlama inovasyonu ya da ücretlendirme sisteminde yapılacak organizasyonel inovasyon, teknolojik olmayan inovasyona örnek teşkil etmektedir (Uzkurt, 2017: 27).

1.2.3. Etki Derecelerine Göre İnovasyon Türleri

Etki derecelerine göre inovasyon türleri, artımsal (adımsal) ve radikal olmak üzere iki alt başlıkta açıklanmıştır.

1.2.3.1. Artımsal (Adımsal) İnovasyon

Artımsal inovasyon, adım adım (kademeli) yapılan, birtakım geliştirmeler ve iyileştirmeler bütünü olarak değerlendirilen çalışmaları ifade etmektedir (Elçi, 2006: 16). Dengiz ve Belgin (2007: 268) Artımsal inovasyonu ürün ve süreç özelinde yavaş bir biçimde bilinenden bilinmeyene doğru giderek elde edilen iyileştirmeler olarak değerlendirmektedir. Bu tür iyileştirmeler kısa dönemli hedeflere yönelik olup gerçekleştirilen inovasyonların birçoğu bu kategoride yer almaktadır. Ancak yeni ürün veya sürecin artımsal inovasyon olabilmesi için, söz konusu ürün veya sürecin işlevsel olarak ya da öngörülen kullanımında önemli değişiklikler gözlemlenmelidir (Dinler Sakaryalı, 2014: 190).

1.2.3.2. Radikal İnovasyon

Genellikle yoğun geliştirme sonucu, müşteri veya işletme için yeni olan ve işletmelerin uygulamalarında önemli değişikliklere yol açan gelişmeler topluluğu olarak adlandırılan radikal inovasyon, teknolojik ilerlemenin temelden değişimi nedeniyle 'yetkinlik yok edici' olarak tanımlanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 116; Ünal ve Kılınç, 2016: 103). Radikal inovasyon, mevcut ürün ve süreçleri iyileştirmek

[Buraya yazın]

yerine tamamen yeni ürün ve süreçlerin yaratılmasıdır (Dengiz ve Belgin, 2007: 268; Keleşoğlu, Kalaycı, 2017: 81). Aslında bu yenilikler mevcut teknolojiyi yok edecek (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 28). Bu bağlamda yeni ürünler ve süreçler ortaya çıktıkça yaşamda ve davranışlarda bazı farklılıklar ve değişimler ortaya çıkmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 189).

1.2.4. Neden Olduğu Değişimlere Göre İnovasyon Türleri

Neden olduğu değişimlere göre inovasyon türleri, yıkıcı (düzen bozucu) ve destekleyici (sürdürülebilir) inovasyon olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

1.2.4.1. Yıkıcı (Düzen Bozucu) İnovasyon

Yıkıcı inovasyon, ürün ve hizmetlerin ulaşılabilir olmadığı ya da tercih edilmediği bir ortamda işletmelerin mevcut hizmetleri daha kolay, uygun ve daha karlı bir şekilde yönetme sürecini ifade eder (Christensen vd., 2011: 2). Bu anlamda kesintili inovasyon, mevcut sistemleri sarsarak ihtiyaçları karşılamaya yönelik yenilikçi çözümler bütünü olarak tanımlanabilir. Daha önceki ürünler tarafından önerilen ve daha önce hiç kullanılmamış, olgunlaşmamış bir pazarda tanıtılan bir yeniliği temsil eder (Uzkurt, 2017: 25).

Teknolojik değişimler veya pazardaki diğer değişiklikler nedeniyle rekabetin ana unsurları değiştiğinde; şirketler artık, kendilerini insanların giderek daha az istedikleri şeylerde daha iyi ve daha iyi hale getirmişlerdir. Bu aşamada, şirketlere ürünlerini yenilemek yardımcı olmayacağından – bu noktada iş modelinin gözden geçirilip yenilenmesi gerekir. Genellikle, mevcut bir pazardaki geleneksel, kabul görmüş değer önerisi teklifleri önemli ölçüde değiştiğinde bu yıkıcı inovasyon meydana gelir. Tipik olarak, yeni bir oyuncu, mevcut bir pazara yeni teknoloji veya iş modeli (veya bu ikisinin bir kombinasyonu) ile girerek, yerleşik şirketin tekliflerinden farklı olan yeni ve eşsiz değer önerisi ile pazara hitap girmektedir.

1.2.4.2. Destekleyici (Sürdürülebilir) İnovasyon

Destekleyici inovasyon, mevcut ürünlerin performansını artırmaya yönelik inovasyon türüdür. Bu doğrultuda, radikal özelliklere sahip olabileceği gibi artımsal özelliklere de sahip olabilir. Söz konusu inovasyonun ana amacı, mevcut pazardaki

[Buraya yazın]

temel müşteri gruplarınca kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin, yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performansının artırılmasıdır (Uzkurt, 2017: 25).

Çoğu inovasyon aslında burada gerçekleşmektedir, çünkü genellikle halihazırda yaptığımız işlerde daha iyi olmaya çalışıyoruz. Mevcut pazarlardaki mevcut yetenekleri geliştirmek istiyoruz ve hangi sorunların çözülmesi gerektiğine ve bunları çözmek için hangi beceri alanlarının gerekli olduğuna dair net bir fikre sahibiz.

1.2.5. Kaynağına Göre İnovasyon Türleri

Kaynağına göre inovasyon türleri, kapalı ve açık inovasyon olmak üzere iki alt başlıkta açıklanmıştır.

1.2.5.1. Kapalı İnovasyon

İşletmeler kendi içinde, kendi olanakları ile bir inovasyon faaliyetinde bulunmak isterlerse bu kapalı inovasyona bir örnektir (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 81). Bu bağlamda işletmeler, Ar-Ge laboratuvarları oluşturmak, geliştirmek ve pazarlamak için iç ve dış kaynakları kullanır. İşletmelerin kapalı inovasyon uygulamalarında başarılı olabilmeleri için nitelikli iş gücüne sahip olmaları, yeni keşiflerden yararlanarak rekabet avantajı elde etmeleri ve Ar-Ge'de öncü olmaları önemlidir (Yiğit ve Aras, 2012: 487).

1.2.5.2. Açık İnovasyon

İşletmeler dış kaynaktan aldıkları destek ile inovasyon faaliyetinde bulunmak isterlerse bu açık inovasyona bir örnektir (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 81). Teknoloji tabanlı sistemler ve uygulamalar, açık inovasyon stratejilerini destekler. Özellikle dijital çağın hızı, kullanılabilirliği ve rahatlığı, inovasyon sürecini daha verimli hale getirme kolaylığı sağlamaktadır. Açık inovasyonun kullanımında zamandan ve paradan tasarruf sağlanarak elde edilen ekonomik faydalar, dijital dönüşüm sürecinden faydalanarak uyum sürecini kolaylaştırabilir (Ovacı, 2017: 126-127).

Açık inovasyon paradigması, teknolojilerin giderek daha karmaşık hale geldiği, yani tek bir kişi veya kuruluş tarafından anlaşılması ve yönetilmesi daha zor hale gelen dünya çapında bir ekonomide, iş birliği yapacak ortaklar bulmanın gerekli olduğunu kabul eder. Burada genellikle Açık kaynak ile açık inovasyonun karıştırıldığını görebiliyoruz. Yani, Açık inovasyon, genellikle yazılım geliştirmede

[Buraya yazın]

sık karşılaştığımız açık kaynak uygulamalarıyla karıştırılır. İnsanlar sıklıkla bu iki kavramı ilişkilendirir ve bir açık inovasyon stratejisini benimsemenin mutlaka fikri mülkiyet haklarından vazgeçmek ve bilgisini kamu malı haline getirmek anlamına geldiğine inanırlar. Açık kaynaktan farklı olarak, açık inovasyon, herkese açık bir sahiplik oluşturan bir toplulukla ilgili değildir. Açık inovasyon, çoğunlukla iki taraflı (veya çok taraflı) iş birlikleri geliştiren, teknoloji pazarlarında bilgi ticareti yapan veya araştırmalarının bir kısmını dışarıdan temin eden işletmelerle ilgilidir.

1.3. İnovasyon Kaynakları

Bu kısımda inovasyonun içsel ve dışsal kaynakları ele alınmıştır.

1.3.1. İçsel Kaynaklar

İşletmeler, kapasitelerini artırmak için yeni kaynaklara ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle inovasyon yaparak kendilerine kaynak yaratırlar. Dört tür dahili yenilik kaynağı vardır: ani gelişme, tutarsızlıklar, süreç gereksinimleri ve pazarın yeniden yapılandırılması. Ani gelişim, iş dünyasındaki acil durumların yenilikçi uygulamalara dönüştürülebileceğini göstermektedir. Olumsuz bir durum, elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığını belirler. Hatanın neden olduğu beklenen durum sonucunda yeni inovasyon uygulamaları ortaya çıkabilir. Süreç gereksinimleri, yeniliğin gerekli olduğu durumu yansıtır. Pazar yapısındaki değişiklikler, sektörün ihtiyaçları değiştikçe ürün ve hizmetler için yeni fırsatları yansıtmaktadır (Drucker, 1985).

1.3.2. Dışsal Kaynaklar

İşletmenin kontrolü dışında olan gelişmeler karşısında, inovasyon uygulamaları dışsal kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Dış inovasyonun üç kaynağı vardır: demografik değişim, algı değişikliği ve yeni bilgi. Demografik değişim, dijital çağın hızlı gelişimini yansıtmaktadır. İşletmeler, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek için inovasyon uygulamalarına dönebilir. İnsanların yaşam tarzları değiştikçe algılar da değişir. Kültürel faktörler ve insanların tutumları, işletmeleri yenilik yapmaya yönlendirir. Yeni bilgilerle, işletmeler yenilik kapasitesini

[Buraya yazın]

etkileme fırsatlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle yeni bilgi, ilk inovasyon deneyimi için yeni bir başlangıcı işaret eder (Drucker, 1985).

2.KURUMSALLAŞMA

2.1.Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir özellik değişkenidir. Sürecin herhangi bir aşamasındaki eylemin anlamı, aktörler toplum tarafından tanımlanan gerçekliği aktardıkça, toplum gerçekliğinin aşağı yukarı ortak bir özelliği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, kurumsallaşmış eylemler nesnel ve dışsal olarak anlaşılmalıdır. Eylemler, eylemin genel anlamını değiştirmeden diğer katılımcılarla tekrarlanabiliyorsa nesnel, eylemin öznel anlamı ise öznel arasında bir değer olarak yeniden üretildiğinde dışsal hale gelir ve eylem dışsal olanın bir parçası gibi görünür. Dünya. . Hedefler ve görünüşler genellikle değişkendir, çünkü biri artarken diğerinin nedeni artar. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen kurumsallaşma derecesi yüksekten düşüğe değişebilmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak eylemler farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle, teşvikler veya karşı yaptırımlar yoluyla doğrudan sosyal kontrol gerekli değildir. Aslında kurumsallaşmış eyleme yönelik yaptırımların kurumsallaşma eksikliği etkisi vardır. Daha gerçekçi ve daha az kişisel görünürler (Yılmaz, 2018: 31-33).

Örgütsel teori, sürekli kullanımda olana kadar bir şeyin ve yeni bir olgunun (yeni fikirler, yeni araçlar ve genel olarak yenilik) ticari faaliyetlere dahil

[Buraya yazın]

edilmesindeki çeşitli aşamaların doğasını tanımlar. Bu sürece örgütsel teorik ilişkiler kullanılarak kurumsallaşma denir. Teori, kurumsallaşma sürecinin üç aşamasını tanımlar. Bu genellikle bir şirketin küçük veya sınırlı bir bölümü için geçerlidir. Bir şirkette yeni fikirlerin ve araçların yayılmaya başladığı sonraki aşama, nesnelleştirme veya yarı kurumsallaşma aşaması olarak adlandırılır. Bu, tüm sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, genellikle yenilikçi bir fikrin veya aracın gelecekteki tanıtımı tanımlanır (Yılmaz, 2018: 31-33).

Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen uygulamaların geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir. Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmaktadır. Peters ve Waterman'a göre kurumsallaşma; "Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerler ile kaynaştırmaktır". DiMaggio ve Powell, kurumsallaşmayı, bir örgütün yapısal unsurlarının sahip oldukları dış meşruiyete dayalı olarak belirli bir yapıyı benimseme süreci olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma, yeni normları, değerleri ve yapıları mevcut normlara, değerlere ve yapılara entegre etme sürecidir. Toplumsal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik kazandıran ve bunları kalıcı hale getiren bir süreçtir. Kurumsallaşma; Örgütlerin çevreye (örgütsel çevre/örgütsel alan) göre uyum sürecini ve bu örgütlerin zaman içindeki ilerlemesini açıklar. Diğer bir deyişle kurumsallaşma; Belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapısı ve operasyonel özellikleri ile çevrenin özellikleri ile organizasyon yapısı arasında zaman içinde meydana gelen benzerlikleri gösterir. Kurumsallaşma, bir kurumun yaratılması ve yeniden kurulması sürecidir. Bireylerin ortak bir toplumsal gerçeklik tanımını kabul etme süreci, kurumu meşrulaştırmaktır. Kurumsallaşma üzerine çalışmak, kurumların ortaya çıkma, değişime direnme ve aktarma yeteneğine odaklanmak demektir (Yılmaz, 2018: 31-33).

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, çevresel değişime ek olarak bir organizasyonun dönüşümü ve bu alanın standardizasyonu olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle kurumsallaşma; Toplumda düzenli, istikrarlı ve tamamlayıcı kalıplara yol açan istikrarsız, kötü organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerin sonucudur. Kurumsallaşmanın belki de en önemli yönü, mevcut hedefin teknik gerekliliklerinin ötesine geçen değerlerin bütünleşmesidir. Bir organizasyon için asıl zorluk, yeni durumlara hazır olmak veya onları değiştirmektir. Bir organizasyon daha

[Buraya yazın]

kurumsallaştıkça, daha spesifik, daha spesifik ve organizasyonun iç yapısına gömülü belirli yeteneklere veya bazen yetersizliğe sahip olma olasılığı daha düşük olma eğilimindedir. Liderin kilit rolü, organizasyonel sürecin maliyet ve faydalarını kontrol etmek ve izlemektir. Örgütsel teori, iç ve dış çevrelere verilen yanıtlar olarak tanımlanan örgütsel etkileşimlerden ve uyarlanabilir kalıplardan ortaya çıkan benzersiz kalıpları, süreçleri, görünüşleri, stratejileri ve yetenekleri takip eder (Keser, 2018: 34).

Kurumsallaşma, tanımlanması çok zor olan çok belgeli bir kavramdır. Kurumsallaşma ve kurumsallaşma kavramının bu farklı bağlamlarda ele alınması gerekmektedir, çünkü "kurumsallaşma belirli bir bakış açısına uygun bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşımdır". Kurumsallaşma ve kurumsallaşma, genel sosyolojide birbirinin yerine kullanılan terimlerdir. Birçok kurumsal tanım farklı şekilde tanımlanmıştır. Genel olarak organizasyon; "Organize bir grup, sabit bir birim, bir prosedür olarak tanımlanabilir. Bu anlamda bir kural, bir toplum inşa etmek için gerekli olan bir kurallar dizisidir. Selznick'e göre örgüt; Katılımcıların kararlarını belirleyen sınırları ortaya çıkaran bir düzenleyici faktör olarak dış çevreden ortaya çıkar. Jepperson'a göre sosyolojik değere sahip kurumlar kavramı; Süreçler formalite ve organizasyonu içerir ve bu süreçler genellikle sosyal kuralların oluşturulması olarak yorumlanır. İdin'e göre kurum, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamak için tutarlı, tutarlı ve yaygın bir yapı, örüntü, rol ve ilişki yapısıdır. Ozankaya'ya göre "düşünceler, inançlar, gelenekler, davranışlar, yapılar, nesnelere, belgeler, semboller gibi özgün öğelerden oluşur; Uyum içinde çalışan tutarlı bir bütündür. Cooley'in sosyolojik bir bakış açısı içeren tanımına göre kurum; Esasen kamuoyu dışında bir nitelik olan halkın oylarının belirli ve sabit bir aşaması olarak tanımlanmaktadır.

Bu özelliklerdendir ki, kurum "kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları, oldukça sürekli sosyal örüntü, rol ve yapısı" olarak tanımlanabilir (Yazıcı, 2018: 3-4).

2.2.Kurumsallaşmanın Özellikleri

Önceden belirlenmiş kurallara, yasalara ve düzenlemelere bağlı kalmak, işletmeyi bireylerin etkisinden kurtarabilir ve benzersiz bir yapı oluşturabilir. Bu

[Buraya yazın]

nedenle işletmeler kendilerine has özellikleri ile diğer işletmelerden ayrılabilir. Alandaki literatür taraması, kurumsallaşmanın altında yatan özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedir (Yılmaz, 2018: 36-37):

- Hedeflerle bütünleşik bir organizasyon
- Amacın belirlenmiş olması ve bu doğrultuda politikalar belirlenmesi
- Görevlerin niteliklerinin tüm detayı ile tanımlanması
- Organizasyondaki kademeli yapının belirlenmesi
- Düzeni belirleyen tüm çerçeve işletme kurallarının netleştirilmesi
- Sorumlulukların ve işlerin liyakat dikkate alınarak dağıtılması
- Yönetici ve lider ekibin ilgili alanda uzman kişilerden oluşturulması
- Aile şirketlerinde aileyle ilgili konuların işletmeyi etkilemesine izin verilmemesi
- Aile şirketlerinde bir aile anayasası hazırlanması, aile bireyleri ile ilgili konuların önceden öngörü ve planlarının yazılı olarak belirlenmesi
- Stratejileri belirlerken dış çevre faktörlerinin, ekonomik ve politik gelişmelerle beraber takip edildiği güncel stratejilerin belirlenmesi
- Kurum içinde açık ve şeffaf iletişimin olması

Bu özellikler dikkate alındığında kurumsallaşma tek başına yeterli değildir. Aile ilişkilerini güçlendirmek ve aile ile işletme arasında bir denge oluşturmak için hem aile hem de işletme odaklı kurumsallaşma sürecini sürdürmek gerekmektedir. Bu durum iş ve aile ilişkilerinin devamlılığına olumlu etki yapacaktır (Yılmaz, 2018: 36-37).

2.3.Kurumsallaşma Süreci

Kurumlarla ilgili yapılmış olan çalışmaları incelediğimizde kurumsallaşma sürecini ortaya koyan iki temel süreçten bahsetmek mümkündür. Bu süreçler, “Alışkanlıkların yerleşmesi” (habitualization) ve “nesnelleştirme”dir (objectification). Bu süreçleri biraz daha detaylandırmak için Tolber ve Zucker’in kullandığı kavramsal çerçeveden yararlanmak faydalı olacaktır. Bu çerçevenin ardından Berger ve Luckmann’ın ortaya koymuş olduğu ve Zucker tarafından da dile getirilen “olgunlaşma” (sedimentation) kavramı kavramsal çerçeveye dâhil edilecektir. Sonuç

[Buraya yazın]

olarak kurumsallaşma süreci bu üç aşamada ifade edilebilir. Yani, kurumsallaşma süreci birbirini takip eden, “alışkanlıkların yerleştirilmesi” (habitualization), “nesnelleştirmek” (objectification) ve “olgunlaşma” (sedimentation) aşamalarını kapsar. Bu aşamalar teorik arka plan açısından bir organizasyonun kurumsallaşma sürecini tanımlayan ögeler olarak ileri sürülmüştür. Bu oluşumları Tolbert ve Zucker’in diğer bir çalışmasına atıfla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (akt. Gül, 2018: 17-18):

a) Alışkanlıkların yerleşmesi (Habitualization):

a.1) İşletmenin bir spesifik sorununa cevap vermek amacıyla yeni yapısal düzenlemelerin oluşturulması,

a.2) Sorunların saptanması,

a.3) İşletmenin politika ve prosedürlerinin oluşturulmasında gerekli inceleme ve değerlendirmelerin yapılması,

a.4) Benzer veya aynı problemlerin belirlenmesi faaliyetlerini içermektedir.

b) Nesnelleştirmek (Objectification):

Nesnelleştirme süreci bir şekilde fiille ilgili temsillerin sınıflandırılmasını gerektirdiğinden, yerleşik alışkanlıklar genelleşmeye başlar. Öte yandan bu süreç oyuncularından/aktörlerden bağımsız olarak gerçekleşmektedir. Bu fiil birleştirme işlemine nesnelleştirme denir ve Zucker ve Tolbert'e göre bu kavram kurumsallaşması için temel kavramlardan biri haline gelmiştir (Gül, 2018: 17-18).

c) Olgunlaşma (Sedimentation):

Olgunlaşma süreci bir tür dışsallığı ifade eder. Bu açıdan kavram, “kendi gerçekliğine sahip olmak açısından deneyimlenen tipleştirilmenin seviyesini” ifade eder. “Buradaki gerçeklik kişi ile dışsal ve mücbir olgu olarak yüz yüze gelir”. Bu bağlamda, görünüm tarihsel olarak stille bağlantılıdır. Özellikle bu görünüm, kaynak hakkında bilgi eksikliği ve bu yeni bilgiyi “toplumsal olarak verilmiş” olarak kabul etme eğiliminde olan yeni üyelere geçiş ile ilgilidir (Gül, 2018: 17-18).

Bu adımların bir sonucu olarak, organizasyon yapısı ayarlanabilir. Bu adımların, organizasyonun daha kurumsallaşmasından, yani şirketin itibarından önceki

[Buraya yazın]

döneme denk geldiğini belirtmek önemlidir. Diğer bir deyişle, tüm bu aşamalara ek olarak kurumsal sürecin tüm aşamalarının incelenmesi, teknolojik gelişme, değişim, yasal düzenleme, merkezi piyasa yapısı ve şirket/iş/iş modelinin inovasyon ve reformun itici güçleri olduğunu göstermektedir. Yapı bu aşamada daha çok taklit etme eğilimindedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu aşamada kurum/kuruluşun uygulamadaki değişikliklere karşı yüksek düzeyde bir dirence sahip olması beklenmektedir (Gül, 2018: 17-18).

2.3.1.Kanunen Tanınma

Kurumlar üzerinde yapılan çalışmalarda kurumsallaşma için ilk olarak kurumların yasallaşması üzerinde durulmaktadır. Aynı zamanda çevrenin tanınması, eylemlerinin meşruluğu ile doğru orantılıdır ve çevrenin faaliyetleri kadar çevrenin tanınması da artacaktır. Karpuzoğlu'na göre şirketler, toplumun hayatta kalması ve gelişmesi için önemli olan din, gelenek ve görenekler gibi sosyal ilişkileri yöneten anayasa, kanun, kural, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Ozankaya ise bu unsurların işlevi üzerinde durur; Yasalar, yönetmelikler ve kurallar gibi resmi örgütsel unsurların, ilgili kümelenme içindeki tutarlılığı ve iletişimi etkin bir şekilde geliştirerek ve resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları meşrulaştırarak ve resmileştirerek kurumsallaşmayı sağladığını vurgular. Meşruiyet ise yürürlükteki yasalara uyumu ve kamu bilincini içerir. Diğer bir deyişle, kurumların bir yanda yasal otoriteye, diğer yanda toplumsal meşruiyete sahip olması gerekir (Kara, 2018: 61-62).

Tümer, meşruiyet kavramını "toplumun yaptığı işin doğru anlaşılması" olarak ifade etmektedir. Scott bunu "bir organizasyonun faaliyetlerinin toplumda ortaya çıkan bir kurallar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilir, yaygın ve uygun olduğu fikri veya varsayımı" olarak tanımlar. Tümer'e göre bir örgütün meşruiyeti, örgütün çevresinin doğası, örgütün doğası ve çevre örgütünün algısı ile belirlenir. Aynı zamanda itibar kazanma ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlama gibi faydalar getirmese de bazı uygulamaların yasal olarak ödüllendirilmesi umulmaktadır. Kurumları yasallaştırmanın bir başka avantajı da kaynaklara erişim kolaylığıdır. Kuruluşlar veya işletmeler meşru hale geldikçe, daha fazla kaynağa erişebilmeleri için kaynak sağlayıcılara daha fazla güven duyabilirler. Bu, bu kuruluşların toplumda daha fazla kabul görmesini ve dolayısıyla daha fazla talep edilmesini sağlar. Bir diğer

[Buraya yazın]

önemli faktör de kuruluşların çalışanlarını meşru görmeleridir. İkramiye verme ve terfi etme kriterleri profesyonel işletmelerle aynıysa, çalışanlar meşru kabul edilir. Hukuki unsurlarda bu durum söz konusu olduğu gibi, organizasyon içinde gelişen kurallar, değerler, normlar ve standartlar aracılığıyla da gerçekleştirilebilir (Kara, 2018: 61-62).

2.3.2.Varlığın Sürekli Kılınması

Kurumların varlığın sürdürülebilmesi için birçok etken ön plana çıkmaktadır. Bunların hem kurum içi hem de kurum dışı etkenler olduğunu söylenebilir. Her şeyden önce kurumların ayakta kalabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlayabilen dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Çevresel değişikliklere bağlı olarak; Kurumun hedefleri, organizasyon yapısı, iş yöntemleri, teknikleri ve teknolojileri sürekli takip edilmeli ve gerekli değişiklikler zamanında yapılmalıdır. Öte yandan, kuruluşun faaliyet ve tutumlarının şirketin uzun ömür standartlarına uygun olması önemli ve gereklidir. Aynı zamanda, örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu bir şekilde uygulanması yoluyla örgütün ekonomik, psikolojik ve sosyal konumunu güçlendirir. Örgütün sürekliliğine odaklanmak ve örgütün bekasını tehdit eden unsurları azaltmak uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında etkilidir (Kara, 2018: 61-62).

Örgütlerin kurumsal ortamda katılımcıların beklentilerine dış etkenleri de dikkate alarak cevap verebilme derecesi örgütün devamlılığını etkiler. Kurum dışında etkili olan bir diğer unsur ise olumlu bir kamuoyu oluşturulmasıdır. Çünkü bu durum yeni müşteri kazanımını ve organizasyon çalışanlarının tercihini etkilemektedir. Bu bağlamda, olumlu kurumsal ve idari temaslar ve diğer kuruluşlarla iş birliği, kurumların işleyişinin devamı için önemli olacaktır. Yukarıda bahsedildiği gibi, organizasyonların hayatta kalması için iç ve dış güçler arasındaki denge esastır. Ozankaya da bunun önemini 3 madde halinde ifade etmiştir (Kara, 2018: 61-62):

- Örgütün varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymaları sağlanmaya çalışılır.
- Örgütün varlığına yönelik tehlikeler azaltılmak istenir.
- Kısa süreli amaçlardan uzun süreli amaçların gerçekleşmesine çalışılır.

Özetle; Organizasyonların değişen koşullarına uyum sağlamak, organizasyon içinde tutarlı eylem ve davranışlar sergilemek, organizasyon ve bireysel hedefler

[Buraya yazın]

içinde tutarlılığı sağlamak, organizasyon ortamındaki katılımcıların ihtiyaçlarına cevap vermek ve organizasyon üzerinde olumlu bir etki yaratmak için dinamik ve esnek bir yapı oluşturmak. topluluk . Fikir araştırması, kuruluşların hayatta kalmasında önemli bir faktördür (Kara, 2018: 61-62).

2.3.3.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Her kurumsal yapının olduğu gibi şirketlerin de belli hedef ve amaçları olmakla birlikte tüm varlık ve birikimi ile şirketler bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Benzer şekilde, bir çalışanın şirketten bağımsız amaç ve hedeflere sahip olması normaldir. Bireyler kendi çıkarlarını ön planda tutmak, gerektiğinde örgüte katılmak ve belirli amaçlarına ulaşmak için örgütten yararlanırlar. Bireyin, özellikle iş dünyasının amaçları, bireyin ve faaliyet gösterdiği organizasyonun amaç ve hedefleri ile uyumlu değilse, tüm kadroya sahip bir şirket içsel olarak dost olamaz. birbirleriyle uyum içindedirler ve örgütün amaçlarına ulaşmazlar. Bu bağlamda şirket kurucuları, şirketin benzersizliğini sağlamak için iş hedeflerine uygun olarak çalışmalı ve çalışanın hedefleri ile şirket hedefleri arasında uyum sağlamaya çalışmalıdır. Kurumsallaşma, bir organizasyondaki insanlar kurumsal hedefler doğrultusunda kendi büyümelerini ve gelişmelerini istediklerinde yoğunlaşır ve başarılı olur (Uzunlular, 2018: 29).

Kurumsallaşma sürecinde, bireysel ve örgütsel hedeflerin koordinasyonu, alt ve üst yöneticilerin birlikte amaç oluşturmak, sorumlulukları paylaşmak ve sonuçlara ulaşmak için birlikte çalıştıkları ve bu süreci izlemek ve kontrol etmek için birlikte çalıştıkları süreçtir. Hedef belirlemeye ek olarak, yukarıdan aşağıya herkesin katılabileceği süreç, organizasyonun bir bütün olarak belirli hedeflere odaklanmasını sağlar ve otomatik olarak etkinlik ve üretkenliği artırır (Taşkın, 2014: 75). Kısacası, bireyler belirli amaçlarına ulaşmak için örgütten, örgüt ise kuruluş misyonunu gerçekleştirmek, yani misyonunu ve sürekliliğini sürdürmek için örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bireyden yararlanır. Değişen koşullara yanıt olarak amaç ve hedeflerdir (Uzun, 2013: 33). Aksi takdirde, iki unsurdan birinin amacı diğerinin amaca ulaşmasını engelliyorsa kurumsallaşma süreci kesintiye uğrayacaktır (Taşkın, 2014: 75).

[Buraya yazın]

2.3.4.Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir kurumun yalnızca resmi yapının sağlanması yeterli olmayıp, ayırt edici bir kimliğe sahip olunması gerekmektedir. Kurumsal logolar da bunu sağlar. Başka bir deyişle, bir şirketin kimliği, bir şirketin çevresinde kendini ifade etmesine ve ortamın şirketle etkileşime girmesine, şirketi tanımlamasına ve hatırlamasına izin veren bir anlamlar bütünüdür. Bir organizasyonun karakterinin kazanılmasını ve sürdürülmesini etkileyen en önemli faktörlerden biri şirketin yaşıdır. Şirket geçmişte iyi bir izlenim bırakmamışsa, gerekirse yeni düzenlemeler yapmaya çalışacak ancak yerleşik alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı, şirkete özel özelliklerin tahsis edilmesini zorlaştıracaktır. Ancak start-up'lar yeni kural ve uygulamalarını işletmelere daha kolay dağıtabilir. Bunun nedeni, hatasız ve hatasız benzersiz bir kurumsal imaj yaratabilecek olmalarıdır (Uzunlular, 2018: 29).

2.4.Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim altı ana ilke üzerinde inşa edilmektedir. Bu ilkeler, şirketin sadece finansal sonuçları için değil, tüm paydaşları ve toplum için katma değerli bir yapı oluşturmasına yardımcı olur (Dumanlı, 2018: 7).

2.4.1.Formalleşme

Formalleşme bir işletmedeki insanların davranışlarını şekillendiren ve işletmenin temel faaliyetlerinin nasıl yapılması gerektiğini gösteren prosedürleri, talimatları, yöntemleri ve politikaları içeren kurallar bütünüdür. Formelleştirmenin temel amacı, işletmenin fonksiyonlarına yön vermek ve faaliyetlerini insanlardan bağımsız, tekrar eden bir sürece dönüştürmektir. Aynı zamanda işletme fonksiyonlarının resmileştirilmesi ve bu fonksiyonlar bazında yürütülen faaliyetler, işletmenin fonksiyonlarının bütünlüğünü sağlar. Resmileştirme, idari işlevleri kimin ve nasıl gerçekleştirdiğini ve yazılı olarak hareket ettiğini tanımlar. Resmi kurallar, düzenlemeler ve yönergeler, kişiler veya koşullar ne olursa olsun, işletmelerin sistemleştirilmesine katkıda bulunabilir. Kurumsallaşmanın ana odağının işletmeyi bireyden bağımsız çalışan bir sisteme dönüştürmek olduğu varsayılırsa, hane halkı işletmeciliğinin başarılı bir şekilde resmileştirilmesinin önemli katkı sağlayacağı söylenebilir (Gürler, 2018: 77-78).

[Buraya yazın]

2.4.2.Profesyonelleşme

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve başarısı, geliştirilen stratejiler ile örgüt yapıları arasında uyumun sağlanamamasından olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Organize veya kurumsallaşmış işletmelerin amacı, faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajı yaratmaktır. Kurumsal şirketler kendi imalat sanayilerinde konuşabilecekler. Bir endüstriyi yönetmek, kurumsal bir iş hedefi olabilir. Güçlü, kurumsallaşmış bir oluşum içindeki konumlarına göre üretim koşullarını belirleyebileceklerdir. Kurumsallaşma bir işletmenin varlığı - bir sektörün varlığı, kurumsallaşmış işletmelerin sürekliliği - bir sektörün sürekliliği anlamına gelebilir. Kurumsallaşmış işletmeler bu alanda lokomotif görevi yapabileceklerdir. Lokomotifin rolü, ticari varlığın özelliklerinin kazanılmasıyla mümkün olur. Bir organizasyon, mal ve hizmet üretmek ve iş fonksiyonlarını yerine getirmek için oluşturulmuş bir yapı olarak tanımlanabilir. Örgüt olarak tanımlanan yapı, mal ve hizmetlerin üretimi yoluyla memnuniyet ve talebi görmeye yönelik olabilir. Talep, verimlilik yaratılarak ve mal ve hizmet tedarik edilerek yaratılır. Talep edilen ürün ve hizmetler kalifiye personel tarafından üretilecek ve ardından başarılı bir şekilde organize edilecektir. Uygun bir strateji geliştirerek organizasyonların, birimlerin ve işletmelerin başarısı mümkün olacaktır. Başarılı organizasyon ve tutarlı strateji, iş başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Demir, 2014: 38).

2.4.3.Kültürel Güç

Şirketler geliştikçe değerler ve inanışlar birleşmekte, şirket eylemlerinin çerçevesini oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Kültürel güç, şirket kültürünün kabullenilme düzeyi ve paylaşılması olarak tanımlanabilmektedir. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin çalışanlarca kabullenilme düzeyi arttıkça ve tüm çalışanlarca paylaşıldıkça, şirket güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Böylece bilginin kullanılma süreci ve koordinasyonu kolaylaşmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu şirketlerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Bunun yanı sıra güçlü şirket kültürü işlevselliği arttırmakta, çalışanların istenilen davranışlarda bulunmasını sağlamakta, kontrolü kolaylaştırarak çatışmaları önlemede ve örgüt ikliminin oluşmasında etkilidir. Selznick'e göre

[Buraya yazın]

kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, kendilerine özgü ve diğer örgütlerden ayırt edici bazı özelliklere sahiptir. Bu tür şirketlerin kendilerine has kimlikleri bulunmaktadır. Şirketlerin geleceği için yöneticilerin, şirket misyon, vizyon ve değerleri çerçevesinde kararlarında serbestçe hareket ederek şirkete kurumsal kimlik kazandırmaları gerekmektedir (Aksoy, 2018: 40-41).

2.4.4.Şeffaflık

Şirket faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ve yatırımcıları ilgilendiren tüm konular kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Finansal tablolar şirketin tüm faaliyetlerini yansıtmalıdır. Mali tablolar, uluslararası kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Şeffaflık ilkesinin sağlanabilmesi için öncelikle güçlü bir bilgi akışı oluşturacak bir sistem oluşturulmalıdır. Piyasadaki iş durumu, ilgili taraflarca objektif ve düzenli olarak izlenmelidir. Şeffaf olmayan bir işte, hissedarların zarara uğrama olasılığı daha yüksektir (Bozkurt, 2017: 28).

2.4.5.Tutarlılık

İşletmenin devamlılık planları, işletme devrinin yarattığı kaos ortamından kurtulmada rehber özelliği gösterebilecektir. Yönetim devrinden sonra tutarlı bir plana sahip bir işletmenin diğer hane halkı işletmelerine göre daha karlı olduğu söylenebilir. Süreklilik planı; Bir kriz veya acil durumun iş tarzını tanımlayan bir belgedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken bir süreklilik planı geliştirmeleri gerekir. Bir süreklilik planı, acil durumlarda girişimciler için bir rehber olabilir. Süreklilik planı ile işletmeler kriz, yangın ve acil durumlarda reflekslerini geliştirebileceklerdir. Tüm çalışanlar, hazırlık süreklilik planından haberdar olmalı ve toplantılar sırasında acil durum davranışları konusunda bilgilendirilmelidir. Birikmiş deneyimler sonucunda bu tür işletmelerin daha verimli ve karlı çalıştıkları gözlemlenmektedir. Ne kadar karlı olursa, işletme o kadar büyüyüp gelişebilir (Demir, 2014: 39).

2.4.6.Sosyal Sorumluluk

İnsan faaliyetlerinin ana konusu olan iş, doğayı değiştirme ve dönüştürme çabası içerdiğinden insanın doğaya olumsuz etkileri olmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte bu sonuçlar toplumsal refah düzeyi ve nüfus artışı ile ilişkili olarak tartışılmaya başlanmıştır (Ofloğlu, 2017: 19). Özellikle sanayi kapitalizminin

[Buraya yazın]

ilk yıllarında, sanayi devrimi ve seri üretimin ortaya çıkması, işletmeleri güçlü ekonomik güçler olarak her zamankinden daha verimli hale getirdi (Boran, 2016: 38). Birinci Dünya Savaşı'na ve Soğuk Savaş'a kadar ulusal çapta faaliyetlerini sürdüren işletmeler, teknolojik ilerlemeler ve Soğuk Savaş'ın ardından birçok ülkede eş zamanlı olarak faaliyetlerini genişletmiş ve faaliyet gösterebilmiştir (Atasözleri, 2007: 53).

Değişim ve gelişim deneyimi dünyayı etkileyen küreselleşme kavramı ile açıklanmakta; Küreselleşme, pazar algısını yerelden uluslararası düzeye taşır (Coparan, 2016: 193). Küreselleşme, kapitalizmin uluslararasılaşması ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2006: 39).

İşletmeler içinde veya arasında elektronik bilgi ağlarının kurulması, bu ağların modernizasyonu, üretimin uluslararasılaşması, serbest ticaretin artması, sermayenin hareketi, üretimin dağıtımı, işletmelerin yeniden boyutlandırılması, seri üretimden esnek üretime geçiş, uzmanlaşma, küçük imalata geçiş birimlerden küçük ve orta ölçekli işletmelere, işgücü fırsatlarının uluslararası dağılımı, emek yoğun gelişmekte olan ülkelere geçiş ve işçi sınıfının yeniden yapılandırılması. ve eksik istihdam gibi yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkması, küreselleşmenin yapısını inceleyen yazarların ortak çözümleridir (Erdoğan, 2006: 44).

Tuck (2011: 39), sosyal sorumluluğu iki ana noktaya dayandırır. Birincisi, işletmelerin toplumun iradesi içinde var olduğu fikridir. Bu bağlamda şirketlerin faaliyetlerini ve davranışlarını tanımlarken toplumun belirlediği sınırlar içinde olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, iş dünyası ile toplum arasında bir sosyal sözleşme vardır. Carroll (1991: 18) Sosyal sözleşme, işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir karşılıklı anlayış sürecidir. Sosyal sorumluluk yaklaşımı, işletmelere çevre ile ilişkilerinin boyutu ve biçimi hakkında bir yol haritası sunmaktadır (Çiftçioğlu, 2011: 55).

Şirketin faaliyetleri yasalara, sosyal ve ekonomik değerlere ve şirket içi sözleşmelere uygun olmalıdır. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının, yönetim kurulunun mali haklarının ve yöneticilerin açıklamasını içermelidir (Bozkurt, 2017: 28).

[Buraya yazın]

3.BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmanın önemine, amacına, sürecine, alanına, araştırmada yararlanılan yönteme ve araştırma kapsamında verilerin toplanma metodu ile veri analizinde yararlanılan yönteme ilişkin bilgilere yer verilecektir.

Akademide ve iş dünyasında giderek artan bir ilgiyle karşılaşılan sürdürülebilir inovasyon hem bugünün hem de gelecek nesillerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan toplumsal değer oluşturmaya yönelik bir kavramdır. Kavram, farklılaşan özelliklerinden dolayı operasyonel şirket dinamiklerin ötesinde algılanmakta ve değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir inovasyonlar üzerine yapılan araştırmaların genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan yeni teknolojiler ve sosyal uygulamalar sayesinde, şirketlerin toplumu sürdürülebilir hale getirme potansiyeli daha iyi anlaşılacaktır.

Ülke ekonomilerin merkezinde yer alan büyük şirketler öncü olma özellikleri ile sürdürülebilir inovasyon için de büyük önem arz etmektedirler. Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren iki büyük şirketin raporları, faaliyetleri ve bu konudaki örnekleri de incelenerek, üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Böylelikle kavrama dair derinlemesine ve güncel bilgi elde etmenin yanında, büyük şirketlerde sürdürülebilirlik inovasyonu sağlayan ana etmenlerin görülmesi için katkı da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.1.Araştırmanın Önemi

Sürdürülebilir inovasyonlarla ilgili kavramsal ve uygulamaya dönük çalışmalarda belirsizlikler olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile kavramın doğru anlaşılması ve uygulayıcılar açısından hangi faktörlere ağırlık verilmesi gerektiğine yönelik noktalara değinilmiştir.

Şirketler hem ekonomik büyüklükleri, istihdam özellikleri, topluma temas eden ürün ve hizmetleri ile toplumda önemli bir rol oynamakta ve global rekabetle ve zorluklarla başarı ile mücadele etmeleri için sürekli yükselen bir baskı yaşamaktadır. Şirketlerin bu engellerin üstesinden gelerek bugün olduğu gibi yarın da topluma değer yaratmaya devam edebilmeleri için kurumsal sürdürülebilir inovasyonu şirketlerin

[Buraya yazın]

kültürüne, eylem ve düşünce tarzına adapte etmesi giderek kaçınılmaz hale gelmektedir. Kurumsal Sürdürülebilir inovasyonlar konusunda karar alma aşamasında olan ve bu konuda zorlanan şirketler için de bu çalışmanın vaka örnekleri ile yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Sürdürülebilir inovasyon pazarlama disiplini için nispeten yeni bir kavram olduğundan, bugüne kadar yapılan araştırmaların sadece onu anlamaya odaklı olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir inovasyon diğer pek çok kavramla karıştırılarak gelmiştir (örn. eko/yeşil inovasyonlar). Ayrıca daha çok sürdürülebilir inovasyon ve şirket performansına ilişkin çalışmalara başvurulduğu görülmektedir. Büyük şirketlere ait sürdürülebilir inovasyon örnekleri ile yapılan çalışma sayısı yetersizdir.

Çoğunlukla çevresel faaliyetlerin örgütsel sonuçlarını ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak şirketlerin sürdürülebilir inovasyonu fiilen uygulayacak bir konuma nasıl getirildiğine dair sistematik bir anlayış geliştirmek için çok az çalışma yapılmıştır. Çalışmamız bu eksikliğin giderilmesi açısından önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir inovasyon, bütünleşik düşünmeyi gerektirdiği ve daha geniş kapsamlı düşünmeyi içerdiği için, geleneksel yenilikçilikten amaç ve yön bakımından farklılaşmaktadır. Geleneksel inovasyon sadece ekonomik perspektifi vurgularken, sürdürülebilir inovasyon sosyal ve çevresel kaygıların inovasyon süreçlerine dahil edilmesi ile daha geniş bir odağı benimsemektedir. Farklılık olarak sürdürülebilir inovasyon, sürdürülebilirlik konularının (çevresel, sosyal, ekonomik) bir şirket sistemine entegre edildiği ve ürün, hizmet, teknoloji ve iş modelleri için geçerli olduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin inovasyon çalışmalarında sürdürülebilirlik kavramına ait detayları fark edebilmeleri ve ayrıcalıklı değer yaratabilmelerini sistematik olarak sağlama olanağı sunması açısından önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir inovasyonun performans üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar şaşırtıcı olsa da, şirketleri sürdürülebilir yenilikçiler olmaya iten şeyler hakkında çok da fazla şey bilinmiyor. Sürdürülebilir inovasyon kapasitesinin geliştirilmesinin veya inovasyonun daha sürdürülebilir hale getirilmesinin kısmen iç faktörlere ve genel

[Buraya yazın]

olarak iş ortamının uygunluğuna bağlı olduğuna inanılmaktadır. Çalışmamız ayrıca bu faktörlere dikkat çekmesi açısından önem taşımaktadır.

3.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı; sürdürülebilir inovasyonun ortaya çıkmasında etkili olan şirket içindeki ve dışındaki faktörleri belirlemek ve bu tür inovasyonun nasıl ortaya çıktığına dair bir çerçeve ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında yukarıda belirtilen amaca ulaşabilmek için cevap aranan araştırmanın temel soruları ise şöyledir:

Araştırma Sorusu 1: Şirketlerin temel sürdürülebilirlik değer önerileri (ekonomik, sosyal ve çevresel) nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Şirketlerde sürdürülebilir inovasyonu yönlendiren temel faktörler nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırılabilir?

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada keşifsel amaçlı nitel bir tasarımdan yararlanılması tercih edilmiştir. Keşifsel araştırma tasarımı genellikle, problem hakkında fazla bilgiye sahip olunmadığı ve ilave bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ya da yeni veya daha güncel bilgi gerektiğinde gerçekleştirilmektedir. Keşifsel araştırma, terimleri ve kavramları tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Çoğu zaman keşifsel araştırma, projelerinin başlangıcında kullanılmaktadır. Probleme açıklık kazandırılmasına yardımcı olmak amacıyla araştırmacılara, durum çalışmasıyla birlikte kullanılması önerilmektedir.

Çalışmanın keşifsel tasarımı, araştırmamıza konu olan büyük firmalar arasında sürdürülebilir inovasyonu yönlendiren faktörler hakkındaki anlayışımızı netleştirmek istediğimiz için özellikle yararlıdır (Saunders, vd. 2009). Çünkü bu yaklaşım, bir şeyin 'ne' olduğunu araştırmak; yeni görüşler aramak, sorular sormak ve olguları yeni bir ışık altında değerlendirmek için en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir (Robinson, vd. 2006). Halen, ampirik çalışmaların olmayışı ve akademik literatürdeki teorik

kavramsallaştırmaların yetersizliği nedeniyle bu konuda çok az bilgi bulunmaktadır. Bu eksikliklerin ışığında, incelenen olguyu daha derinden anlamamızı ve yeni bulgular ve sonuçları çıkarmamızı sağladığı için keşifsel amaçlı nitel bir araştırma deseni kullanılmıştır.

Vaka/ Örnek Olay/ Durum çalışması, keşifsel araştırmanın uygulama yöntemlerinden biridir. Bu çalışma çoklu örnek olay deseni şeklinde yapılandırılmıştır. Vaka/ Durum / Örnek Olay çalışması; gerçekleştirilmekte olan araştırma problemi ile bazı benzerlikleri olan durum(lar) hakkındaki mevcut bilgilerin incelenmesine denmektedir. (Burns ve Bush, 2015: 74-75). Çalışmamızın tasarımında A ve B şirketlerinin kendi dinamikleri ile araştırmacı tarafından seçilen sürdürülebilir inovasyon örnekleri örnek olay çalışmamızın öznesi olmaktadır.

Örnek olay yöntemi, belirli ortamlardaki belirli durumları incelemek için işletmecilik araştırmalarında çok yaygın kullanılmaktadır. Bir yaklaşımın belirli bir ortamda işe yarayıp yaramadığını belirlemek için sıklıkla başvurulmuştur. Araştırmacılar tarafından özellikle kuruluşların analizi için kullanışlı bulunduğu görülmektedir. Uygulamanın yapısına göre tek bir örnek olay çalışması kullanılabilirdiği gibi bazen çoklu örnek olay deseni de tercih edilebilmektedir. Çoklu örnek olay deseni birden fazla örnek vakayı/olayı/durumu veya gözlemin incelenmesine imkân tanıyan bir araştırma desenidir.

Ancak çoğunlukla örnek olay yönteminin kapsamı dar kalabildiğinden genelleme yapmak çok zor olabilmektedir. Bununla birlikte durum çalışması, kabul edilen teorinin sorgulanması açısından çok güçlü bir araştırma yöntemidir. Belirli teorik çerçevelerin etkinliğini değerlendirmek için limitler dahilinde kullanılabilen örnek olay çalışması yöntemiyle ilgili en önemli zorluk ise kuruluşlara erişimin ve sürekliliğin sağlanmasının sorunlu olabilmesidir. Örnek olay çalışmalarında, araştırmacılar tipik olarak bir gözlem, anket ve görüşme kombinasyonunu kullanarak karma bir veri toplama yaklaşımı kullanmaktadırlar (Burns ve Bush, 2015).

Örnek olay çalışmaları, elde edilen sonuçların diğer kuruluşlarda koşullar aynıymış gibi genelleştirmeyi amaçlayan bir örnekleme yaklaşımının benimsenmenin mümkün olmadığı durumlarda kullanılabilir. Yani bir örnek olay çalışmasından genelleme yapmak mümkün olmamakla birlikte bir teoriyi

[Buraya yazın]

genelleştirmek veya test etmek mümkündür. Çoğunlukla amaç çoğaltmaktır. Çalıştığınız organizasyonu başkalarıyla sistematik bir şekilde karşılaştırmak ve incelemekte olduğunuz konuların farklılıklarını ya da ilgili değişkenlerin farklı seviyelerini keşfetmektir.

3.3.1.Tasarım ve Analiz Birimi

Çalışmada çoklu örnek olay deseninin kullanılması tercih edilmiştir. Araştırmamızın analiz birimi ve düzeyi ise örgüttür.

Örnekleme tekniklerini genel olarak olasılığa dayalı (tesadüfi) olanlar ve olmayanlar şeklinde iki kategoriye ayırmak mümkündür. Rastgeleliğin temel mantığı, evrenin tüm unsurlarının bir örnekleme var olabileceği varsayımıdır. Ancak bizimki gibi bazı pazarlama araştırmalarında ve vaka incelemelerinde bu mümkün olmayabilir. Başka bir deyişle, araştırmacının kendisinin ve başkalarının öznel yargılarını bilgiyle kullanmaktan başka seçeneği yoktur. Olasılıksız örnekleme yöntemi, araştırmacıların sonuçlarına dayanarak üretebilecekleri bir dizi seçenek sunmaktadır. Bazen araştırma sorularının da bunu gerekli kılabilirdiği görülmektedir. Kasti (Kararsal/Amaçlı/Yargısal) örnekleme tekniğinde, oluşturulan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulabileceğine inandığı unsurlardan oluşmaktadır. Unsurlar rastgele seçilememektedirler, yani örneklemin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının ve/veya ona yardımcı olan uzmanların yargısıdır. Subjektivite ve kolaylık bu noktada devreye girmekte ve sonuç olarak ana kütlelin bazı belli üyeleri diğerlerinden daha az seçilme şansına sahip olmaktadır (Altunışık, vd., 2007, 129-133; Burns ve Bush, 2015: 220-227). Çalışmamızda amaçlı örnekleme yaklaşımından; ilgilenilen olguyu yoğun olarak (fakat aşırı değil) açığa çıkaran, bilgi açısından zengin durumlardan oluşan yoğunluk örnekleme stratejisi kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında ise sürdürülebilir inovasyon çalışması statü, şeffaflık ve kurumsal yapı açısından büyük şirketlerden daha iyi performans göstermiştir. Öncelikle araştırmacıların ilgisini çeken BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan elli şirketin ve endeks dışı bazı şirketlerin raporlarını ve web sitelerini incelenerek ve kurumsal inovasyon örneklerinin taraması yapılmıştır. Az sayıdaki geri dönüşler yardımıyla araştırmacı tarafından tez kapsamında bağlantılar

[Buraya yazın]

sağlansa da araştırmacının profesyonel iş hayatındaki bağlantıları ile şirket üst yönetimleriyle iletişime geçilmeye çalışılmıştır. Ayrıca TİM Inosuit programında yer alan şirketlerle irtibata geçilmiştir. 2016 yılından itibaren TİM bünyesinde yürütülen Inosuit programı özellikle şirketlerimizin ihracat potansiyellerinin arttırılması, dış pazarlarda rekabetçi pozisyonlarının güçlendirilmesi amacı ile başvuru yapan ve kabul edilen şirketlerde kurumsal inovasyon altyapılarının kurulması veya desteklenmesi için mentor desteği ve bilgi paylaşımı sağlayan bir programdır. Inosuit programı aynı zamanda YÖK tarafından da desteklenen Üniversite – sanayi işbirliği programıdır. Daha sonraki adımlar için iki şirket (A ve B) üst düzey yöneticileri çalışmaya gönüllü katılım sağlamıştır. Bu nedenle çalışmamıza ‘Türkiye’de Kurumsal sürdürülebilir inovasyon örnekleri olan 2 büyük şirket’ dahil edilmiştir. Aşağıda bu şirketler hakkında temel bilgiler verilmektedir. Katılımı sağlanan üst düzey yöneticiler görüşme yapmayı ve verilerin tez kapsamında kullanılmasına izin vermekle birlikte hem kendi isimlerinin hem de şirket bilgilerinin gizli tutulmasını talep etmişlerdir. Bu nedenle sonraki bölümlerde görüşmeci ve şirket isimleri verilmemektedir. Bunun yerine işletmeler A ve B olarak, görüşmeciler ise, AG ve BG olarak kodlanmıştır.

A İşletmesi: Bağlantı elemanları sektöründe 1976 yılından beri faaliyet gösteren, otomotiv, beyaz eşya, çelik konstrüksiyon, makine sanayi ve mobilya gibi başlıca sektörlerle hem yurt içi hem de başlıca AB ülkelerine ihracat yaparak ürünlerinin satış pazarlamasını gerçekleştiren şirket 1000’den fazla çalışanıyla sektörünün başat oyuncularındandır.

B İşletmesi: Uluslararası perakendeci olan şirketin Türkiye’de 4.500’den fazla çalışanı vardır. Şirket 2015 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır.

Örneklelimizi oluşturan A ve B şirketlerine ait birer inovasyon örneği uygulamamıza dahil edilmiştir. Örnekler bulgular kısmında daha detaylı olarak verilmiş olup kısaca şöyle tablolaştırılmıştır.

Tablo 3.1: Şirketlerden Seçilen Sürdürülebilir İnovasyon Örnekleri

[Buraya yazın]

ŞİRKET	
A	(A): Üretim süreçlerinde su tüketimini ve kirliliğini minimum düzeye düşürmek için geliştirilmiştir.
B	(B): Balık nesillerinin sürdürülebilirliği için yapılan bir projedir.

3.3.2.Verilerin Toplanması

Veriler, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen iki şirketin yöneticileriyle ağırlıklı online zoom görüşmesi olmak üzere, telefon, e-posta ile karşılıklı şirket toplantısı formatlarında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden, şirket belgelerinden (faaliyet/sürdürülebilirlik raporları) ve şirketlerin kurumsal web sayfalarından elde edilmiştir.

Tablo 3.2: Görüşme Bilgileri (Tarih Sırasına Göre)

Şirket	Görüşülen Kişi	Yer	Süre	Tarih
A	Üst Düzey Yönetici (AG)	Ofis	20 dk.	08 Ekim 2021
A	Üst Düzey Yönetici (AG)	Online	30 dk.	22 Ekim 2021
B	Üst Düzey Yönetici (BG)	Online	40 dk.	12 Kasım 2021
A	Üst Düzey Yönetici (AG)	Online	45 dk.	19 Kasım 2021
A	Üst Düzey Yönetici (AG)	Telefon	18 dk.	25 Kasım 2021
B	Üst Düzey Yönetici (BG)	Online	35 dk.	26 Kasım 2021
B	Üst Düzey Yönetici (BG)	Online	18 dk.	26 Kasım 2021

Görüşme yaparken konuyla ilgili ve anlaşılabilir sorular ortaya koymak için, teorik modelin temel kavramlarını ve değişkenlerini işlemek şarttır. Sürdürülebilir inovasyon için önemli faktörlerle ilgili teorik kavramların kullanılmasıyla aşağıdaki tabloda sunulan görüşme rehberi oluşturulmuştur. Bu görüşme rehberi Haanaes arkadaşlarının 2011-a çalışmaları ile Alderin ve Do' nun 2015 çalışmalarından faydalanılarak yeniden düzenlenerek aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

[Buraya yazın]

Tablo 3.3: Görüşme Rehberi

Faktör	Kategori	Bağlam/Kavram	Soru/Sorular
Sürdürülebilirlik	Genel	Şirketin Sürdürülebilirlik Anlayışı, Beklentileri	-Sizce genel olarak sürdürülebilirlik bir inanç sıçraması mı? -Şirketinizin sürdürülebilirlik taahhütlerinde önümüzdeki yıl nasıl bir değişim bekliyorsunuz? -Sizce sürdürülebilirliğin maliyet/faydaları ne kadar iyi ölçülebiliyor? -Sizce şirketinizdeki yönetici kararları maddi olmayan faydaları ne ölçüde kapsıyor? -Şirketinizin uzun vadeli bakış açısına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?
Sürdürülebilir İnovasyon Kavramı	Genel	Sürdürülebilir İnovasyon. Çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları	- Şirketinizde sürdürülebilir inovasyonlar sizce nasıl tanımlanıyor? - Şirketinizden bazı sürdürülebilir inovasyon örnekleri verebilir misiniz?
Düzenlemeler	Dış Faktör	Düzenleyici baskı, devlet kontrolü, yenilikçilik üzerindeki baskı, düzenlemelere uyum	- Sizce şirketinizde sürdürülebilir inovasyonların gelişimini etkileyen herhangi

[Buraya yazın]

			bir düzenleme var mı?
Piyasa Talebi	Dış Faktör	Müşteri talebi, paydaş talebi, paydaş iş birliği	- Sizce sürdürülebilir inovasyonlar için herhangi bir piyasa talebi var mı? - Şirketiniz sizce sürdürülebilir inovasyonları teşvik etmek için paydaşlarıyla nasıl çalışıyor?
Yeni İş Fırsatları	İç Faktör	Rekabet avantajı, maliyet azaltma, yeni pazar bölümleri.	- Sürdürülebilir yeniliğin şirketiniz için sunduğu herhangi bir iş fırsatı var mı?
İşlevler Arası İş birliği	İç Faktör	Örgütsel iş birliği, farklı yetenekler, ağlar	- Sizce şirketinizdeki farklı birimler sürdürülebilir yenilikler için birlikte nasıl çalışıyor?
Yönetim Taahhüdü	İç Faktör	Üst yönetim desteği, geniş görüşlülük	- Sürdürülebilir yenilik için şirket yönetimin desteğini ve taahhütlerini nasıl tanımlarsınız?
Bilgi Yönetimi	İç Faktör	Bilgi değişimi, yetkinlik gelişimi, çalışan eğitimi	- Şirketiniz sürdürülebilir yeniliklerle ilgili bilgileri nasıl toplar, dağıtır ve paylaşır? - Şirketiniz çalışanlarına sürdürülebilir yenilik hakkında yetkinlikler geliştirmelerini sağlamak için nasıl yatırımlar yapar?

[Buraya yazın]

Kurum Kültürü	İç Faktör	Sürdürülebilirlik değerleri ve normları, inovasyona açıklık	- Şirketiniz sürdürülebilir yenilikleri teşvik eden kurumsal bir kültürü nasıl yaratır?
---------------	-----------	---	---

3.3.3.Verilerin Analizi

Nitel bilgi analizi; Çeşitli veri toplama teknikleri ve tekniklerini kullanarak organize eden, sınıflandıran, konuları belirleyen ve nihayetinde tüm süreci bir rapora aktaran bir faaliyetler topluluğudur. Nitel bilgi analizinin temel amacı, toplum gerçeklerinde saklı kalmış bilgileri ortaya çıkarmaktır. Bu süreçte araştırmacı kendi öznelliğini kullanır (Özdemir, 2010).

İçerik analizi teknikleri; Belgeleri, görüşme kopyalarını ve kayıtları tanımlama ve karşılaştırma tekniğidir. Amaç, içeriği sistematik bir şekilde tanımlamaktır. Bu nedenle içerik analizi, araştırmacının toplanan bilgileri gözden geçirmesini ve verileri daha fazla analiz için kullanmasını kolaylaştırır (Altunışık, vd., 2007:133).

Analizler kapsamında kullanılacak başlangıç kod şemasının hazırlanması sürecinde literatürden yararlanılmıştır. Araştırma sorularımızı cevaplamak üzere üç farklı kapsamda kodlar belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde şöyle gösterilmiştir.

- Değer önerisi
- İç ve dış faktörler
- Teknik/teknik olmayan inovasyon

Değer Önerilerine İlişkin Kodlama Süreci

Şirketlerin değer önerisinin üçlü dip çizgi dağılımının ayırt edilmesinde (ekonomik, sosyal ve çevresel) Elginkton 1994 eseri ile birlikte Longoni ve Cagliano 2018 çalışmalarından yararlanılmıştır.

İç ve Dış Faktörlere Yönelik Kodlama Süreci

Kurumsal ve Sürdürülebilir inovasyon kavramı günümüze değin çeşitli terimlerle tartışılmıştır. Bu da literatürde kavramsal bir fikir birliği edinilememesine neden olmaktadır. Ancak literatürde şirketlerde kurumsal

[Buraya yazın]

sürdürülebilir inovasyonun desteklemesi için, iç ve dış faktörlerin bir kombinasyonu vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilir inovasyonda iki ana dış faktör tartışılmaktadır. Birincisi itici faktör olarak da adlandırılan düzenlemelerdir. Düzenlemeler şirketleri yeniliklerin ön saflarında yer almaları ve yenilikçiliğe teşvik için zorlamaktadır. İkincisi, pazar talebi, şirketleri sürdürülebilir yenilikçiliğe ve iş birliğine yatırım yapmaya zorlayan farklı paydaş taleplerini içermektedir. Tüketicilerin sürdürülebilir çözümlere artan taleplerine cevap vermeleri gerektiğinden bu durum kurumlar için önemli bir husustur.

İç faktörler ile ilgili olarak, literatürde sürdürülebilir inovasyon için önemli bir olanak sağlayan beş ana faktör tanımlanmaktadır. Yeni iş fırsatları, birçok avantajın belirlenmesiyle ilgilidir. Şöyle ki bunlar; maliyet azaltma, rekabet avantajı ve yeni pazar fırsatları olabilmektedir. İşlevsel iş birliği, şirketin inovasyon kapasitesini güçlendirmek için farklı iş birimleri arasındaki iş birliğini dikkate almaktadır.

Yönetim taahhüdü, şirkete vizyon, yeterlilik ve sürdürülebilir inovasyon için net talimatlar sağlama konusundaki sorumlulukları nedeniyle önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi yönetimi, şirketlerin eğitimleri ve çalışanlarına yönelik yatırımları vurgulamaktadır. Aynı zamanda, inovasyon dostu ve sürdürülebilirlik odaklı bir kurum kültürü, çalışanları zamanlarını ve enerjilerini sürdürülebilir inovasyon yaratımına motive etmek için esastır. Aşağıdaki şekilde, şirketlerde sürdürülebilir inovasyon için altta yatan faktörler ve sonuç olarak değer yaratımının teorik çerçevesi özetlenmeye çalışılmıştır.

Sürdürülebilir inovasyonu etkileyen iç ve dış faktörlerin model çalışması Ketata 2015, Alderin ve Do 2016'dan esinlenmiştir. Coder yorumları, 2001 Charter ve Tishner çalışmasını ve 2007 Charter ve Clark çalışmasını kullandı. Milbergs ve Vonortas 2005 ve Stone ve ark. 2008: Eserler III-1 kullanılmıştır

Teknik/Teknik Olmayan İnovasyona İlişkin Kodlama Süreci

Sürdürülebilir inovasyonun bir parçası olan teknik inovasyon, inovasyonda sürdürülebilirlik kavramını tam anlamıyla yansıtmakta yetersizdir. Sürdürülebilir davranışları benimsemek için tüketim kalıplarının ayrıntılarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Sürdürülebilir inovasyon stratejileri olan şirketler teknik ve teknik olmayan inovasyonları birlikte kullanmaktadır. Çünkü teknik inovasyon ancak teknik

[Buraya yazın]

olmayan inovasyonlarla birlikte güçlenerek bir farklılık getirebilmektedir. Sürdürülebilir inovasyon yönetimi ile ilgili çalışmalar çoğunlukla iki alana odaklanılır. Bunlar teknik inovasyon ve pazarla ilgili inovasyon, yani teknik olmayan inovasyondur.

- Teknik inovasyonlar temel olarak ürün ve süreç inovasyonu ile ilgilidir.
- Teknik olmayan inovasyonlar pazarlama ve örgütsel/kurumsal/organizasyonel inovasyonlarla ilgilidir.

Bu teknik olmayan özellikler Oslo Kılavuzunun 2005 sayısında şöyle ortaya çıkmıştır:

Pazarlama inovasyonu; “...ürün tasarımında ya da paketlemede, ürün yerleşiminde, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.”

Organizasyonel bir inovasyon ise; “...firmanın ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.”

Çalışmamızda inovasyon sınıflandırması Oslo Kılavuzunda belirtilen şekilde ele alınarak bu doğrultuda kodlama yapılması uygun bulunmuştur. Bununla birlikte Cappelli (2009:5-10), Boons ve Freund (2012:9-19) ve Lopez-Valerias 2015 çalışmalarından inovasyon sınıflandırmaları için destek alınmıştır.

Tablo 3.4: İnovasyonların Sınıflandırması

TEKNİK	Ürün İnovasyonu
	Süreç İnovasyonu
TEKNİK OLMAYAN	Pazarlama İnovasyonu
	Organizasyonel İnovasyon

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005.

Tablo 3.5: Başlangıç Kodlama Listesi

KATEGORİ ve KODLAR	AÇIKLAMALAR
Sürdürülebilir İnovasyon	
Değer Önerisi	Üçlü Sac Ayağı (Ekonomik, Sosyal, Çevresel)
Çevresel	Çevresel stresin azaltılması. Temiz, Su, Enerji, Karbondioksit, Hammadde,

[Buraya yazın]

	Biyoçözünür, Düşük etkili materyaller, Daha az malzeme, Optimizasyon, Eko-verimli, Atıklar, Geri Kazanım, Yerel Kaynaklar, Doğal Kaynaklar...
Ekonomik	Finansal Fayda, Karlılık, Rekabet Avantajı...
Sosyal	Sosyal Fayda, Sağlık ve Güvenliğin iyileştirilmesi, Eğitim fırsatları ve yatırımları...
Dış Faktörler	Genel olarak iş çevresi bilinci/farkındalığıdır...
Düzenlemeler	Devlet desteği, baskısı, kontrolü. İnovasyon üzerindeki baskı. Yasa ve Yönetmelikler, Denetimler, Teşvikler. Düzenlemelere adaptasyon...
Piyasa Talebi	Paydaş talebi ve işbirliği, Tedarikçiler, Müşteriler, Rakipler, Danışmanlar, STK' lar, Üniversiteler, Çalışanlar, Genel olarak toplum...
İç Faktörler	
Bilgi Yönetimi	Bilgi değişimi, aktarımı, yaratımı. Yetkinlik gelişimi. Çalışan eğitimi...
İşlevler Arası İş birliği	Örgütsel işbirliği. Farklı yetenekler. Sürdürülebilirlik Takımları. Şirketin çok farklı iş birimleri arasında karmaşık rutin ve yetenekler gerektirir. Ağlar yaratılmalıdır...
Kurum Kültürü	Sürdürülebilirlik Değerleri ve Normları. İnovasyonda açıklık. Gelişme yetenekleri, Süreçlere entegrasyon. Gelenekselden farklı yeni bir kültür...
Yeni İş Fırsatları	Rekabet avantajı, Yeni pazar segmentleri, Maliyet düşürme, Motive Edici.
Yönetim Taahhüdü	Vizyon ve Liderlik, Üst yönetim desteği, Entegre düşünce, Sürdürülebilirlik Komitesi...
Teknik İnovasyon	Ürün ve Süreç
Teknik Olmayan İnovasyon	Pazarlama ve Örgütsel

Yukarıda görülen başlangıç kategori ve kodlarının doküman incelemesi sırasında göze çarpan örüntü, öneri, çekince, soru ve hatırlatmalar; andıçlar (memo) oluşturularak araştırmacı tarafından kayıt edilmiştir. Ayrıca faydalı bulguların atlanmaması, unutulmaması ve bağlamı içerisinde değerlendirilmesi amacıyla dokümana ait ek açıklayıcılar/notlar (annotation) oluşturulmuştur. Sorgu ve analizler

[Buraya yazın]

yapılırken ihtiyaç duyulan ve/veya gerekli görülen zamanlarda bu andıç ve notlardan faydalanılmıştır.

Kümeleme sorgusu; olaylar, durumlar, bireysel katılımcılar, işlemler, ortamlar ve bölgeler gibi kaliteli bilgilerin tüm aşamalarında kullanılabilen bir taktiktir. Her durumda, benzer örüntülere ve özelliklere sahip nesne grupları gruplandırılır ve daha sonra araştırmacıların fenomeni daha iyi anlamalarını sağlamak için kavramlar geliştirilir. Çalışmanın amacına yönelik olarak, ilk olarak birinci sınıflamamıza ve konu başlığımıza göre kodlama yapılarak elde edilen nitel verilerin küme araştırması yapılmıştır. Bu nedenle verilerimizin içerdiği bilgiler birbirine yakın kriterlere göre gruplara ayrılmış ve birlikte çalışan maddeler tek çatı altında toplanmıştır. Küme anketinin sonuçları, veriler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ilk adım olması nedeniyle çalışmamızda önemlidir.

3.4.Güvenilirlik ve İnanırcılığa İlişkin Stratejiler

Çalışmamızda veri toplama sırasında; yarı yapılandırılmış görüşmelerden toplanan birincil veriler, raporlar ve web siteleri gibi yazılı kaynaklardan gelen ikincil bilgiler de dahil olmak üzere birçok bilgi kaynağı kullanılmıştır. İnançlarımızı oluşturmak, veri toplama süreci için hayati önem taşır. Görüşmeden önce katılımcılara görüşme konularının bir listesini göndererek ve ardından görüşmecinin onayını alarak güvenilirlik artırılmıştır. Böylelikle görüşülen kişilerin talep edilen bilgileri göz önünde bulundurmaları ve destekleyici belgeleri bir araya getirmelerine fırsat sağlamıştır. Bu da hem görüşmelerin verimliliği hem de araştırmamızın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Kategori, tema ve kodlar arasındaki ilişkilerin doğru şekilde belirlenerek tekrar kodlanması nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik açısından önem taşımaktadır. İlişkilerin belirlenmesi için öncelikle kümeleme sorgu sonuçlarından faydalanmış daha sonra kodlama, çapraz ve bileşik sorgulardan yararlanılarak ilişkiler belirlenmiştir. Bu süreç aynı zamanda veri analizi kararlarını ve bunların arkasındaki düşünceyi belgelemek için ek bir yol olarak hizmet etmektedir. Bu tip niteliksel sistematik gözden geçirmelerin yapılması kavramsal çerçeveye tutarlı olmayan öğelerin tanımlanması açısından önemlidir.

4.BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde bulgular; araştırma sorularının alt başlık olarak yer aldığı iki ana başlıkta (A ve B şirketleri) verilmiştir.

4.1.A İşletmesine Dair Bulgu ve Sonuçlar

4.1.1.Araştırma Sorusu 1: A Şirketinin Temel Sürdürülebilirlik Değer Önerileri (Ekonomik, Sosyal ve Çevresel) Nelerdir?

Çok sayıda terim ‘sürdürülebilir inovasyon’ ile eş anlamlı olarak birbirinin yerine kullanılmıştır. Örneğin; ekolojik, çevre dostu, çevresel, çevresel açıdan sürdürülebilir inovasyon, yeşil inovasyon kullanılanlar arasında yer almaktadır. Ancak sürdürülebilir inovasyon teriminin sosyal fayda boyutunu da içermesi sebebiyle diğerlerinin ötesine geçtiği iddia edilmektedir. A işletmesine dair örneklerimiz, kavramın sosyal fayda boyutunu net bir şekilde ortaya çıkartmaktadır.

Yukarıda verilen örnekte de sosyal fayda odaklı sürdürülebilir inovasyonların, sosyal sorumluluk projeleri dahilinde tüm toplum ile paylaşılması ise kaynak temelli yaklaşımın radikal versiyonuna yakın bulunmaktadır. A işletmesinin bu yaklaşımla uyumlu diğer mesajları da araştırmamızda dikkat çekici bulunmuştur. Örneğin A işletmesinin bu paylaşımcı vizyonu Karbon Saydamlık Projesi dahilindeki hedeflerinde şu ifadelerle ortaya konmaktadır:

‘...iklim değişikliği ile mücadelede sektörümüze örnek diğer sektörlerdeki şirketlere de kolaylaştırıcı olmaya devam etmek.’

[Buraya yazın]

‘...düşük karbonlu ekonomiyi destekleyen ürün ve hizmetler sunarak, sera gazı emisyonlarını azaltmayı ve çeşitli sektörleri düşük karbonlu ürün ve hizmetlerle desteklemeyi amaçlıyoruz...’.

Ketata ve ark. (2015) sürdürülebilir inovasyon kavramının, sürdürülebilirliğin bütünsel ve uzun vadeli hedefleriyle bağlantılı geniş ve çok boyutlu olduğunu savunmaktadır. A işletmesinin raporlarında pek çok kez karşımıza çıkan gelecek kuşaklar için uzun vadeli bakış açısını katılımcımız AG’nin şu sözleri özetlemektedir:

‘Gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak için ofis ve iş operasyonlarını sürdürülebilir inovasyona dönüştüren şirketimiz, tüm çalışanlarına, ailelerine, tedarikçilerine ve müşterilerine ulaşma stratejisinin bir parçasıdır.’

4.1.2.Araştırma Sorusu 2: A Şirketinde Sürdürülebilir İnovasyonu Yönlendiren Temel Faktörler Nelerdir?

Düzenlemeler: Dış faktörlerden biri olarak kavramsal çerçevemizde yer alan düzenlemeler hakkında A işletmesinden edinilen bulgu ve yorumlar aşağıda sıralanmaktadır.

Öncelikle A işletmesi sürdürülebilirlikte uluslararası bir organizasyon olan ve çeşitli düzenlemeler içeren Karbon Saydamlık Projesi’ne ilk kez 2018 yılında raporlama yaptığı belirtilmelidir. Ayrıca 2016 yılında kabul edilen Paris Anlaşması ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalınma Hedeflerine paralel olarak, şirketin iklim değişikliği performansının her geçen yıl iyileştirilmeye çalışılacağı 2019 raporlarında ifade edilmektedir:

Uluslararası anlaşma ve protokoller genel olarak mevzuatta kaçınılmaz çeşitli değişiklikler getirmektedir. Bu zorunlu küresel uyumun sürdürülebilirliğe katkısı tartışılmazdır. Bunun yanında sürdürülebilir inovasyona katkıda, mevzuatla birlikte veya onun ötesinde yapılan şirket içi gönüllü düzenlemeler daha başarılı olmaktadır (Ketata, vd., 2015). Çalışmalar düzenleyicilerden algılanan baskıların sürdürülebilir inovasyonu artırmakla birlikte şirketlerin araştırma geliştirme politikalarını teşvik etmede ve sürdürülebilir inovasyonda lider pazarlar yaratmada etkili olduğunu vurgulamaktadır. Şirketlerin düzenleyici mekanizmalara verdiği yanıtla; sürdürülebilir inovasyon sadece seçilen bir yetenek değil, aynı zamanda zorunlu bir yetenek haline

[Buraya yazın]

gelmektedir (Ketata, vd., 2015). Böylelikle düzenlemelerin sürdürülebilir inovasyonları sadece dışardan etkileyen bir faktör olmadığı şirketin iç dinamikleriyle birlikte güçlendiği ve anlam kazandığı söylenebilir.

Düzenleyici paydaşlardan algılanan baskıların, şirketlerde sürdürülebilir inovasyonu artırdığı, Ar-Ge politikalarını teşvik ettiği ve sürdürülebilir inovasyonda lider pazarlar yaratmada etkili olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, B işletmesinin bir inovasyonunda bir devlet kurumuna ait yapının daha yeşil hale getirilmesi fikrinin yasal düzenlemelerin de etkisiyle tetiklendiği belirtilmektedir. Ketata vd. 2015 belirttiği gibi şirketlerin düzenleyici mekanizmalara verdiği yanıtla, sürdürülebilir yenilik seçenek olmaktan çıkarak zorunlu bir yetenek haline gelmektedir.

Bu bakış açısını en iyi katılımcımız AG aktarmıştır:

‘Düzenlemelerden bahsederek eğer zaten bütün faaliyetleri hangi ülkede çalışılırsa o ülkedeki düzenlemeye bir kontrol mekanizmaları yapılması. Orda da var zaten bütün şirketlerde faaliyetlerin aslında bir denetim mekanizması var zaten. Ama burada independent (bağımsız) denetim mekanizmalardan bahsediyoruz. Ve bunu çok ciddiye alıyorlar. Çok kurumsal yapısı var. İç denetim ve dış denetim yapısından ve bütün ISO standartları var.’

Düzenlemelerin önemi ayrıca işletmenin büyüklüğüne de bağlıdır. Büyük ölçekli şirketler yeni düzenlemelerle değişiklik yapma, yeniliklerle tepki verme ve böylece yeni düzenlemelerle ilgili ilk harekete geçme olanağına sahiptir. Örneğin A işletmesi, 2020 yılında yürürlüğe giren Çevre Veri Kayıt Sistemine (QMDS) hemen ve tam uyum sağlamıştır: ‘...raporlama döneminde Türk kanunlarının gerektirdiği tüm gereklilikleri yerine getirmektedir.’

Yönetmelik veya düzenlemelerinin, şirketlerin çevresel inovasyon geliştirme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelendiği bazı başarılı çalışmalar, düzenlemelerin kavrama ilgiyi arttırdığını göstermektedir.

Örneğin A işletmesinin 2020 raporunda, tabii olduğu Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliğinin ötesine taşıdığı uygulamaya yer verilmiştir. E-atıkların çevresel etkileri konusunda farkındalık yaratmak, bu atıkların sağlıklı bir şekilde geri dönüşümünün yol açtığı zararı azaltmak ve kazanılan kaynakları değere dönüştürmek amacıyla uygulama başlatıldı. Proje, A firmasının

[Buraya yazın]

insan kaynakları ile birlikte 2020 etabında Türkiye genelinde 15.000 atığı toplayarak Türkiye'nin geleceğine ve istikrarına katkıda bulunmayı hedefliyor. Atıklar, bir yetenekli çocuk atölyesinde kullanılmış, daha sonra geri dönüştürülerek Kızılay'a bağışlanmıştır.

Piyasa Talebi: Teoriye göre, şirketleri taleplerini işletmeye ve ürünlerini daha sürdürülebilir bir şekilde üretmeye zorlayan piyasa talebinde önemli bir artış vardır. Katılımcımız AG'nin aşağıdaki ifadesi de bu durumu kanıtlar niteliktedir:

'Özellikle finansal piyasalarda ve tedarikçisi olduğumuz müşterilerimiz tarafından son yıllarda şirketlerin sürdürülebilirlik alanında yaptıkları faaliyetler hakkında bilgi istenmektedir.'

Piyasaya sürdürülebilir ürün ve hizmetler için daha fazla ilgi ve talebe doğru geçiş nedeniyle, şirketler iş zihniyetlerini değiştirmeye ve faaliyet gösterme ve yenilikçilik tarzlarını değiştirmeye zorlanmaktadır. Şirketlerin çok çeşitli paydaşları arasında müşterilerin sürdürülebilir inovasyonu teşvik etmede önemli bir rol oynadığını, bu tür inovasyonun satın alınıp alınmayacağı kararına etki ederek şirketlere baskı uygulayabileceklerini göstermektedir (Ketata, vd., 2015).

Piyasa talebinde çok önemli bir yeri olan ve kavramsal çerçevede ayrıca yer verilmesi gereken, dış paydaşlarla iş birliği konusuna Arnold ve Hockerts (2010: 394-407) ile De Medeiros vd. (2014) ayrıca değinmişlerdir. Şirketlerin işbirlikçi olmak ve sürdürülebilir inovasyonu teşvik etmek, yeni bilgi kaynakları ve yollar bulmak için şirketlerin proaktif olmaları gerektiğini belirtmektedir. A işletmesine ait verilerimizden hem kamusal hem de özel iş birliklerine dair pek çok kanıt elde edilmiştir.

Örneğin şirket; yurtiçinde Boğaziçi, Sabancı, ODTÜ, Erciyes ve Sakarya Üniversiteleri ile yurtdışında ise Arizona Devlet Üniversitesi Skysong İnovasyon Merkezi ile ortak çalışmalar yürütmektedir. Çalışmalarında ayrıca Habitat, İnsan ve Medeniyet Vakfı ile AB Tüketici Teknolojisi Derneği gibi birliklerin çalıştay ve konferanslarına iştirak etmektedir. Ayrıca şirket yurt içinde devlet organlarıyla da iş birliği içindedir. Örneğin Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve bazı büyükşehir belediyeleri gibi resmî kurumlarla ortak projeleri vardır.

[Buraya yazın]

Şirketlerin ilişkide olduğu paydaşların kendilerine göre çeşitli gündemleri vardır. Bazı durumlarda bu paydaşlar şirketlere çelişkili taleplerle gelebilmektedir. Sonuç olarak, böyle talepleri anlamak, yönetmek ve entegre etmek sürdürülebilir inovasyon alanında faaliyet gösteren şirketler için zorlu bir görev haline gelmektedir.

Yeni İş Fırsatları: Sürdürülebilir inovasyonun bir başka özelliği de şirketleri; ürünler, süreçler ve iş modelleri hakkındaki düşüncelerini değiştirmesi ve böylece ilk harekete geçen olmaları konusunda onları zorlamasıdır. Kavram böylelikle şirketler için rekabet avantajı yaratmaktadır (Ketata, vd., 2015).

A işletmesindeki bulgularımız tam da bu yöndedir. Yeni iş fırsatlarıyla şirkete rekabet avantajı sağlayan sürdürülebilir inovasyon örneği sayesinde A işletmesi, sektörde harekete geçen ilk şirket olmuştur.

Katılımcımız AG ise yeni iş fırsatlarına ilişkin durumu şöyle ifade etmiştir:

‘Şirketimiz bundan sonraki dönemlerde de daha sistematik ve ayrıca bütün hak ve yarar sahiplerinin, paydaşların menfaatlerini gözetecek şekilde sürdürülebilir inovasyon alanına odaklanmış projeleri hayata geçirecektir.’

Araştırmalar, işlevler arası iş birliğinin sürdürülebilir kurumsal inovasyonun gelişmesindeki önemli rolünü vurgulamaktadırlar. Büyük organizasyonlarda çok çeşitli işlevler nedeniyle, sürdürülebilir inovasyonu sağlamak için işlevler arası iş birliği ayrıca önem taşımaktadır (Ketata, vd., 2015). Bu iş birliğini sağlamak için şirketler birbirinden farklı yöntemler geliştirmektedir. Çalışmamıza katılan BG görüşmelerinde, sürdürülebilir inovasyonların başarısının karar mercileriyle bütünleştirilmesine yani iş birliğinde genişlemeye bağlı olabileceğini belirtilmişlerdir. A işletmesiyle ilgili olarak katılımcımız AG ise sürdürülebilirlik konusunda bünyeden koparılmadan kurulan özerk uzman gruplarını şöyle ifade etmektedir:

‘Şirketimizdeki tüm departmanlar, en küçük birime kadar özellikle sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk gibi alanlarda bir çalışma söz konusu olduğunda çok daha özverili bir şekilde bir koordinasyon içerisinde organize olmaktadır. Yeni bir çözüm bekleyen problem olduğu zaman küçük proje grupları ile bir yöntem içerisinde sonuca gidilmektedir.’

[Buraya yazın]

Bu küçük özerk çalışma gruplarının oluşturulurken şirketin sürdürülebilirlik anlayışla paralel bütünsel bir yaklaşım izlendiği 2020 raporunda ve şirketin web sayfasındaki şu ifadelerden de görülebilmektedir:

‘Sağlıklı ve sürekli iletişim şirketimizde önem verilen bu nedenle de iş birimlerinin tümünün katılımıyla yürütülen bir süreçtir.’

Büyük şirketlerin karmaşık yapısının sürdürülebilir inovasyonu gerçekleştirmedeki verimli çalışmayı engelleyebileceği fikri nedeniyle A şirketi tarafından amaca yönelik küçük iş birlikleri kurma yoluna gidildiği düşünülebilir. A işletmesinde işlevler arası iş birliği raporunda şu sözlerle belirtilmiştir:

‘Ekip arkadaşlarımızın yetenek ve beceri setlerine güvenir, koordinasyon ve iş birliği içinde çalışırız...’

Birimler arasındaki iş birliğinin; karşılıklı farkındalık, ortak değerler ve paylaşımlarla yürüyeceğini savunan A işletmesi bunun için düzenlediği organizasyonlara dair bilgilere de raporunda şöyle özetlenmektedir:

‘...Ekipleri bir araya getirmek ve süreci, hedefleri ve mevcut durumu değerlendirmek amacıyla 2019 ve 2020 yılı başına kadar çalışanlarının katılımıyla kendi çatısı altında 19 etkinlik düzenlendi. Performans memnuniyeti 5 ile 4,4 arasında değişmektedir. Ekip çalışması, iş birliği ve ortak başarı ruhu ile memnuniyet yükselmektedir.’

İşlevler arası iş birliğinin artırılması konusunda şirket kendi dijitalleşme yeteneklerini kullanarak hem iletişim kanallarını hem de kanalların kullanım oranlarını arttırmıştır. Daha sade ve çevik bir organizasyona doğru yaşanması hedeflenen dönüşüm için iletişimi daha verimli kılmak adına yapılan çalışmalar ve faydaları da şirket raporunda şöyle özetlenmektedir:

‘Anlık bildirim yazılımları ve dijital ekranlar gibi diğer kanallar doğrudan devreye alınarak çalışanların iletişim hızı artırıldı. E-posta iletişimi, bireysel bildirimleri azaltarak daha verimli ve etkili hale geldi. Ve (...) vb. Çalışan duyurularının etkisi ölçülerek tasarım gibi alanlarda iyileştirmeler yapıldı. A'nın tüm çalışanlarının iletişiminin ortak platformu olan Port A, müşteri odaklı bir tasarımla güncellenerek çalışanlarına tanıtıldı.’

[Buraya yazın]

Yönetim Taahhüdü: Çalışmalar yönetim taahhüdünün sürdürülebilir inovasyonu yönlendirmede aktif rol oynadığını belirtmektedir. A işletmesi 2019 ve 2020 raporlarında yönetim hedeflerinin tabana yayılması ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Ancak bu bulgularda sürdürülebilirliğe ilişkin örnekler olsa da sürdürülebilir inovasyonlara ilişkin herhangi bir ipucu yakalanamamıştır. Örneğin;

‘...2020 yılında da yıllık elektrik tüketimini azaltmaya yönelik hedefler üst yönetim ve ilgili çalışanlar tarafından alınmıştır.’

‘...üst yönetimin direktör seviyesine getirilmesi için amaçlanan bilgilendirme toplantıları yapılmış, hedef oluşturma ve hedef değerlendirme fazı tamamlanmış ve tüm çalışanların katılımı sağlanmıştır.’

A şirketinin web sayfasında Kurumsal sürdürülebilir inovasyon ile ilgili bilgilere ulaşamamaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim ilkeleri, politikaları ve risk yönetimi kısımlarında da durum aynıdır. Sonuç olarak A işletmesi ile ilgili yapılan taramalarda sürdürülebilirlikten özel olarak sorumlu herhangi bir birim ya da direktörlüğün açıkça görülememesi literatüre göre sürdürülebilir inovasyon için olumsuz bir yönetim yapısı ortaya koymaktadır.

Proaktif yönetimin, sürdürülebilir inovasyonla ilgili kararların alınma hızının olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Katılımcımız AG'nin ifadeleri bu yönde olsa da şirkete dair diğer bulgular yetersiz kalmaktadır:

‘Şirketin üst yönetimimiz bu konuda vizyon sahibi bir yönetim bakış açısına sahiptir. Sık sık tüm şirket organizasyonunda dikkate değer farkındalık oluşturan proaktif tutum ve yaklaşımlar sergilendiğine şahit oluyoruz.’

Bilgi Yönetimi: A işletmesinde çalışanların fikirlerini, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşmaya teşvik etmek için iç araçlar ve iletişim sistemleri kullanılmaktadır. Örneğin;

‘...çalışanların fikirleriyle Şirket'in geleceğine katkıda bulunmasını önemsemektedir. Tüm çalışanların yenilikçi fikirlerine açık olan “fikir kutusu” Fikir Geliştirme Sistemi'nin hayata geçirildiği 2020 yılından 2021 yılı ilk yarısına kadar, toplam 758 yeni fikir önerisinde bulunmuştur.’

[Buraya yazın]

Şirketin sürdürülebilir inovasyonu desteklemek için tasarlanmış özel bir platformu bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışan iletişimini destekleyerek işlevler arası iş birliğini güçlendiren anlık bildirim ve dijital ekran uygulamaları gibi alternatif kanalların şirketin bilgi yönetiminde önemli rol oynadığı görülmüştür. Bir şirketin inovasyon kapasitesi büyük ölçüde çalışanlarının bilgisine bağlı olduğundan; bu aşamada A işletmesinde insanların bilgi yaratma sürecindeki merkezi rolü yeterince vurgulanmamıştır.

Çalışan eğitimi ile ilgili olarak şirket raporlarında aşağıda verilen ifadelere rastlanmıştır. Ancak bahsi geçen online eğitimin detaylarına (ders içerikleri, saatleri, gönüllü/mecbur, güncelleme vb. gibi) ulaşamamış ve sürdürülebilir inovasyonlara ilişkin herhangi başka bir bulguya rastlanmamıştır:

‘...Aralık 2019’den itibaren tüm çalışanlarına iklim değişikliği hakkında bilgilendirmelerle, risklerinin günümüze ve yakın geleceğe etkisi ile bu riskleri azaltmak üzere günlük hayatlarımızda değiştirilebilecek kolay alışkanlıkları anlatan ve gösteren online eğitimler veren A...’.

A Şirketinin yurtiçindeki eğitimlerinin büyük çoğunluğu kendi geliştirdiği akademiye verilmektedir. Güncel eğitim teknolojileri kullanılarak eğitim ve gelişim hizmeti sunulmaktadır. 2020 yılı için çalışan başına ortalama 39,9 saat eğitim verilmiştir. Akademinin sürdürülebilirlik ve/veya inovasyondan ziyade kariyer ve sektör odaklı eğitim yaklaşımı dikkat çekmektedir.

Bunun yanında şirketin eğitim konusunda fırsatları değerlendirerek bazı yurt içi ve yurtdışı program, proje, konferans ve çalıştaylara katılımcı olarak katkı sağladığı bulgular arasındadır.

Ketata ve arkadaşları 2015 çalışmasında; motive olmuş ve eğitilmiş çalışanların, şirketin çevreden fırsatları tespit etme ve toplama, öncelikleri belirleme ve en önemli olanları seçme becerisini artırdığını belirtmiştir. Katılımcımız AG konunun önemini şöyle belirtmiştir:

‘Devamlı bu hangi alanlarda ne eğitim alabiliriz. Özellikle fabrika seviyesinde de devamlı eğitimler yapılıyor’

[Buraya yazın]

Örgün öğrenme süreçleri ve platformlar, ağlar, çalıştaylar, sürdürülebilirlik programları ve çalışanların eğitim harcamalarının artması gibi yapılar bilgi transferini sağlamak için çok önemlidir. Bu sistemler, sürdürülebilir yenilikçiliği teşvik etmek için hiyerarşik olmayan yapılara, esnekliğe ve değişime açıklığa dayanmalıdır. Bu, çalışanların çok çeşitli paydaşlardan edinilen bilgilere erişmesini ve bunları yönetmesini ve bunu sürdürülebilir inovasyona dönüştürmesini sağlar.

‘A birlikte öğrenme kültürünün hâkim olduğu bir çalışma ortamı sunmaktadır.’

Kurum Kültürü: Kurum kültürü şirketin değerlerini taşıdığı gibi, kendi öz çözümlerini ve sosyal entegrasyonunu da temsil etmektedir (Arnold, 2010). A işletmesi genel olarak sürdürülebilirlik konusundaki temel prensiplerini, özellikle de stratejisini yenilikçiliği teşvik eden kültür unsurlarının içine almaktadır.

‘Ofis operasyonlarını ve iş süreçlerini sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda dönüştürmek ve gelecek nesillere yaşayabileceği bir dünya bırakmak için tüm çalışanları, ailelerini, tedarikçilerini ve müşterilerini bu sürece dahil etmek stratejinin bir parçasıdır.’

Katılımcımız AG’nin sürdürülebilir yenilikleri teşvik eden kurumsal bir kültürün nasıl yaratıldığı konusundaki sözleri ve şirket 2020 raporundaki ifadeler yukarıdaki görüşü destekleyici niteliktedir:

‘Kurum genelinde farkındalık yaratarak ve özellikle sürdürülebilirlikle birlikte inovasyonu kurum hedeflerinden birisi yaparak.’

‘Şirketimiz, iş süreçlerinde yüksek düzeydeki enerji tüketiminin sosyal ve çevresel etkisinin farkında olup, tüm enerji kaynaklarımızın verimlilik odaklı kullanılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaştırma çalışması ve artırılması için enerji tüketiminde tasarruf tedbirlerine, yeni yenilenebilir enerji yatırımlarına ve araştırmalarına önem vererek çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmaktadır’.

Sürdürülebilirliği entegre eden bir örgüt kültürü oluşturmak için, sürdürülebilirlik vizyonunun şirketin tüm alanlarına, stratejisine ve genel tedarik zincirine dahil edilmesi gerekir. Şirketin 2020 raporunda, ‘Müşteri Odaklılık, Yenilikçilik, İnsan Odaklılık, Güvenilirlik ve Çeviklik’ olarak benimsediği

[Buraya yazın]

değerlerini, saygı ve paylaşıma dayalı oluşturduğu ve yaşatmakta olduğu şirket kültürü ile çalışanları, yöneticileri ve paydaşlarıyla saygı, güven ve etik değerleri önceleyen sürekli ve yapıcı bir ilişki kurmayı hedeflediği belirtilmiştir. Ancak yenilikçilik anlayışında sürdürülebilirliğe dair özel bir ifadeye rastlanmamıştır.

Sonuç olarak; şirketin kavramla ilgili çalışmalarında öne çıkan sosyal fayda boyutunun, kurum kültürü ile bağdaştırıldığına dair kısıtlı ifadelerden biri şu şekildedir:

‘...ürettiği ürün ve hizmetlerin yanı sıra ekonomik, sosyal veya fiziksel nedenlerle toplumsal yaşama eşit olarak katılamayan tüm kesimlerin bilgi edinmesine katkıda bulunmak şirketin sorumluluğundadır’.

Bununla birlikte şirketin raporları incelendiğinde; sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir inovasyonlarının gelecekteki katalizörü olacağı düşünülen dijitalleşmeye ilişkin ifadeler bulgularımız arasındadır. Dijitalleşmenin kavramla bağlantısına yalnızca şirketin bilgi yönetimi ve Endüstri 4.0 projeleri ile ilgili çalışmalarında rastlanmıştır. Bu bulguların sürdürülebilir inovasyonların kurum kültürüne yayılması konusunda kısıtlı kaldığı söylenebilir.

Kurumsal kültürde yenilikçilik, girişimcilik ruhuyla tutkuları ve inandıkları düşüncelerini sürdürmesi teşvik edilen kişilerle karakterizedir. Bu, değişiklik yapmaya zorlayan ve buna fırsat tanınan insanlar olarak tanımlanmaktadır. Kültür, insanları sürekli olarak yeni çözümler aramaya ve yeni şeyler yapmanın yeni yollarını bulmaya zorladığı için yaratıcılığın bir aracı olarak görülmektedir. Bu temele dayanarak, A işletmesinde yeniliklerin şirketin her yerinde gelişebilmesine fırsat veren kurum kültürü öğelerinden olan bir platformla ilgili şu bulgular dikkat çekicidir:

‘...öneri sistemlerini birleştiren Fikir Kutusu Geliştirme Sistemi, “İşte Bu Fikir Tutar!” mottosu ile hayata geçirilmiştir. Tüm çalışanların yenilikleri gerçekçi kriterlere göre değerlendirilir, tasarım ve süreç yenilik için ödüllendirilir.’

Bulgularımız bize sürdürülebilirlik değerlerinin sadece yönetime değil aynı zamanda örgütsel üyelerin faaliyetlerine de dahil edilmesinin önemini göstermektedir (Arnold, 2010). Bunun bir sebebi de Fichter ve Pfriem (2007)’da belirtildiği gibi, sürdürülebilir inovasyonun; hakkında iletişim tartışması olan şirketler için kültürel bir zorluk olmasıdır. Bunun farkındalığıyla hareket ettiği görülen vaka şirketimizin kurum

[Buraya yazın]

kültürünün yansımaları inovasyon geliştirme çalışmalarındaki sürdürülebilirlik yaklaşımlarında açıkça görülmektedir:

‘A, katılımcı kurum kültürünün çalışan mutluluğunu pekiştireceğine inanmaktadır.’

‘...Araştırma ve teknolojinin gelişmesiyle, çevreye duyarlı, rekabetçi, yenilikçi ve geleceği tehdit eden zararlı bileşenlerden arındırılmış bir ürün olmak için rekabetçi bir şekilde çalışmaya devam etmektedir.’

Kültür faktörü ile sürdürülebilir inovasyon arasındaki ayrılmaz bağlantıyı bir adım öteye götüren Dewberry ve de Barros 2009 çalışmalarında, sürdürülebilir inovasyonda kültürel paradigmanın dönüştürülmesi gerektirdiğini savunmaktadır. Bu, mevcut işletme değer sistemine meydan okumak ve yeniden düşünmek, kaynak verimliliğinde artan iyileştirmeler yapmaktan, davranış kalıplarında dönüşümsel değişiklikler uygulamaya geçmek demektir. Katılımcımız AG şirketteki sıradanlığın dışındaki farklı bakış açısını şöyle ifade etmektedir:

‘...demek ki şirket bu sürdürülebilirliği çok önemsiyor. Ancak doğal olarak şirketler bunu nasıl yapacaklarını ve sürdürülebilirliğe nasıl yaklaştıklarını çok farklı herkesin değişik bir yaklaşımı var. Genel olarak şirketler diyorlar ki ben raporumu yaparım ve öyle şeyleri iyileştirmeye çalışırım. Ama Şirket A’da bu bir tık veya birkaç tık daha yüksek seviyede gitti.’

Durum, sorumlu bir organizasyon olmanın bir şirketin hedeflerinin ve sürdürülebilirlik stratejisinin merkezinde yer almasıdır. Bir kuruluş, kalite ve etik çizgilerini uygulayarak ve geliştirerek operasyonel verimliliği sürdürmekten sorumlu olmalıdır.

‘Topluluğu gelecek nesillerin istikrarını sağlamak için yerel, kurumsal ve küresel düzeyde harekete geçmenin yanı sıra gelecek nesillerin refahını korumanın, güçlendirmenin ve iyileştirmenin gerekli olduğuna inanmaktadır.’

4.1.3.Araştırma Sorusu 3: A Şirketinin Sürdürülebilir İnovasyon Örnekleri Özellikleri Bakımından Nasıl Sınıflandırılabilir?

(A) inovasyonu fabrikalarının üretim süreçlerinde ortaya çıkan atık su kirliliğini minimum düzeye düşürmek için geliştirilmiştir ve su tüketimini kayda değer

[Buraya yazın]

oranda azaltılmaktadır. Az miktarda proses yardımcı kimyasalları kullanılarak çevre dostu ve ekonomik bir çözümdür. Bu, proses sonunda açığa çıkan asit ve kükürt bileşiklerinin miktarını, özellikle atık su ve tuzlar (NaCl) gibi birçok kimyasal atık miktarını en aza indirir.

Atık yönetimini sadece tedarik ve üretim aşamaları ile sınırlı görmeyen A şirketi, bu konuda toplumsal bir davranış değişikliği yaratmak amacıyla ÇEVKO vakfı ve yerel yönetimlerle 2016 yılından bu yana iş birliği yapmaktadır.

4.2.B İşletmesine Dair Bulgu Ve Sonuçlar

4.2.1.Araştırma Sorusu 1: B Şirketinin Temel Sürdürülebilirlik Değer Önerileri (Ekonomik, Sosyal ve Çevresel) Nelerdir?

Sürdürülebilir inovasyon konusundaki artan ilgi ve farkındalık, şirketlerin inovasyon ve işleyiş şekillerini değiştirmektedir. Geçmişte, inovasyonun sadece ekonomik boyutuna odaklanılmaktayken, sürdürülebilir inovasyon kavramı inovasyona çevresel ve sosyal bakış açılarını güçlü bir şekilde eklemektedir. B işletmesinin örneklerinden de anlaşılacağı üzere, şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımının literatürle paralel yönde ilerlediği görülmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ve inovasyon anlayışının en bilinen ifadesi Elkington'ın (1997) üçlü dip çizgi yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir inovasyonların performansını kapsayan üç boyutun da şirketin bulgularında uzun vadeli bakış açısıyla birlikte ortaya koyulduğu görülmektedir. Örneğin;

‘Ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda uzun vadeli projeler geliştiririz. Projemizi yeniliklerle besler, başarıyı sürdürürüz.’

B işletmesi, faaliyetlerinde önceliğin ekonomik kaygı olmadığını ve daha geniş bir bakış açısı izlenmeye çalışıldığını belirtmektedir. Bu anlayış katılımcımız BG'nin ifadelerinde kendini şöyle göstermektedir:

‘...Zaten şirketimiz her zaman müşterileri için çözüm ortağı olmayı ve profesyonellerin bir numaralı tercihi olmayı kendine hedef almıştır. Bu hedefe ulaşmak amacıyla da doğal olarak değer yaratan stratejiler belirlemektedir. İşte tam

[Buraya yazın]

burada sürdürülebilir inovasyonları da müşterileri için değer yaratan iş yapış biçimi olarak tanımlamaktadır.’.

Radikal Kaynak Temelli Yaklaşımla uyumlu sürdürülebilir inovasyonlar kurumların finansal olarak geçerli kalarak pozitif dışsallıklar geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Ancak bu, finansal tarafın mühim olmadığı anlamına gelmemeli yalnızca diğer iki boyuta göre sadece üzerinde daha az durulduğu anlaşılmalıdır. B’nin yukarıda verdiğimiz gibi birçok yeniliğinin, öncelikle sunacağı değer açısından değerlendirildikleri ve bununla birlikte yalnızca şirketi değil şirketin paydaşlarını da kalkındırarak geliştirdiği görülmektedir:

‘...2020’de tedarikimizin %98’ini yerli üreticilerden karşıladık.’.

‘Küçük üreticiyi yerel üretimi koruyor, sürdürülebilirliğin vazgeçilmez olduğuna inanıyoruz. (...) yerel tohumu ve yerel üretimi destekliyoruz. Bu şekilde üretici ile aramızdaki aracılığı azaltırken, karbon ayak küçültüyoruz. Tarım uygulamalarını yaygınlaştırarak kırsal kalkınmaya destek oluyoruz. Yerel tohumlardan yetiştirilen ürünler için %100 alım garantisi veriyoruz. (...) yerel olan, doğal ve hiçbir kimyasal barındırmayan yerli tohumları tespit etmek, tarımla uğraşanların konu hakkındaki bilgi ve deneyimini artırmak, zenginleştirmek ve yerel ürünleri modern ve etkili pazarlama enstrümanları aracılığı ile daha büyük tüketici kesimleri ile buluşturmak.’.

Ürünleri doğal kaynaklara bağlı bir şirket olan B, bölgesiyle özdeşleşmiş ürünlere fikri mülkiyet hakları çerçevesinde ticari değer kazandırmakta ve sürdürülebilir inovasyonun değer yakalamadaki üç unsurunu böylelikle gerçekleştirmektedir.

Şirketin bu bakış açısı sürdürülebilirlik için ayrıca önem arz eden atık yönetimi konusunda da kendini göstermektedir. Gezegenin sürdürülebilirliği için büyük önem taşıyan gıda kayıp ve atıklarının azaltılması konusu hakkında dikkate değer bulgular elde edilmiştir. Şirketin hasattan sergilemeye kadar tüm süreçlerdeki gıda kayıp ve atıklarını azaltmak için doğru uygulamaları bulup özendirme yoluna gittiği tespit edilmiştir. Şirket bu başarıyı, gıda kayıp ve atıkları konusunda uluslararası standartlarla uyumlu ancak Türkiye’de örneği olmayan; deneysel yaklaşımla

[Buraya yazın]

gerçekleştirdiği ve somut veriler sunan bir projeye hayata geçirmiştir. Sonuç aşığıdaki ifadeyle özetlenebilmektedir:

‘...iyi tedarik zinciri uygulamaları için gerekli yatırımın yapılması durumunda önemli miktarda gıda kaybının önüne geçilebileceğini gösteriyor.’.

Şirketin ölçme, değerlendirme ve izleme konusundaki deneysel yaklaşımını süreç uygulamalarına aktif olarak yansıttığı, yine Türkiye’de ilk olarak gerçekleştirilen uygulamalarından bir diğerine ise şöyle yer verilmektedir:

‘Türkiye’de ilk defa gıda ile temas eden gıda dışı ürünlerini, içerebileceği kanserojen maddeler açısından test ettik. Uygun çıkmayan ürünlere raflarda yer vermedik.’.

B işletmesinin farklı kategorilerdeki gıda dışı atıklarını da (bitkisel yağ, pil, akü, araba lastiğı, toner, ambalaj, motor yağı ve elektronik vb. gibi) güvenli bir şekilde geri dönüşüm veya geri kazanımını sağladığına dair bulgular aşığıdaki gibidir:

‘2020 yılında oluşan 4.159 ton operasyonel gıda dışı atığın tamamında geri dönüşüm veya geri kazanım sağladık.’

‘2020 operasyonlarımızda oluşan gıda atığının %15’ini hayvan barınaklarına vererek gıda atıklarında azalma sağladık.’

‘Ayrıca, ambalajlama optimizasyonu çalışmalarımız doğrultusunda 22 tonun üzerinde fazla ambalaj malzemesi kullanımının önüne geçerek optimizasyon ve tasarruf sağladık.’.

B işletmesinin üretimden kaynaklanan çevresel etkilerini en aza indirmek için su, atık, enerji ve CO2 hedefleri belirleyerek; bu alanların tümünde gerçekleştirdikleri ilerlemenin ve sonuçlarının izlenebilir olması bulgularımız arasındadır. Şirketin bu yaklaşımının amaca yönelik etkili sürdürülebilir inovasyonların hayata geçirilmesinde büyük önem arz etmesi dikkat çekicidir. Şirket tarım ve hayvancılık uygulamalarında sektördekilere farklı olarak kaynağında denetimlerle hem uygunsuzlukları tespit etmekte hem de uygun olan ürünlerin izlenebilirliğini ilk aşamada başlatmakta ve şeffaflıkla paydaşlara sunulmaktadır. Örneğın et ve balık izlenebilirliği (genel-ette %60 ve balıkta %83; lüfer, palamut, hamsi ve istavritte %100) çiftlik ve tekne/kafese kadar kaynağında denetim ile başlamaktadır:

[Buraya yazın]

‘Türkiye’de hayvan çiftliklerinde hayvan refahı denetimini başlatan ilk satış noktası olduk.’ ve

‘...limanlarda ve karaya çıkış noktalarında su ürünleri kasalarına konulan balığın hangi sularda, hangi tekneyle, ne zaman avlandığını belirten izlenebilirlik bilgilerini kayıt altına alıyoruz. Bu bilgileri satış aşamasında QR barkodlar aracılığıyla müşterilerimize sunuyoruz.’.

4.2.2.Araştırma Sorusu 2: B Şirketinde Sürdürülebilir İnovasyonu Yönlendiren Temel Faktörler Nelerdir?

Düzenlemeler: Sürdürülebilir inovasyonlarda düzenlemelerin etkisi işletmenin büyüklüğüne de bağlı olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli şirketler kaynak yetersizliği sebebiyle son düzenlemelere ayak uydurmakta veya öğrenmekte geç kalmaktadır. Ayrıca ilk hamleyi yapan olma riskini almaya cesaret edememektedirler. Büyük ölçekli şirketler küçüklerin aksine yeni düzenlemelerde değişiklik yapma, yeniliklerle tepki verme ve böylece yeni düzenlemelerle ilgili ilk harekete geçme şansına sahiptir (Ketata, vd., 2015).

Ulusal veya uluslararası zorunlu olsun olmasın pek çok standart ve sertifikaya sahip B işletmesi; Karbon Saydamlık Projesinde (CDP) uluslararası platformda sektör liderleri arasında yer almaktadır. Türkiye’de gıda güvenliği ve kalitesini güvence altına alan IFS Cash & Carry Wholesale sertifikasına sahip ilk ve tek kuruluştur. B işletmesinin uyumlu olduğu bazı endeksler, standartlar ve sertifikalar şöyle sıralanabilir: FTSE4Good, ISO, RSPO (Round Table on Sustainable Palm Oil) Sürdürülebilir Palmiye Yağı Sertifikası, Global Reporting Initiative (GRI) Standartları, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, TÜBİTAK habersiz denetimleri, GFSI (Global Food Safety Initiative – Uluslararası Gıda Güvenliği Girişimi) sistem belgesi, IFS GMT (International Featured Standards Global Market Tool) denetimleri, f-TRACE GS1 (taze et tedarik sistemleri standardı), Su Ürünleri Yönetim Konseyi (ASC), Avrupa Organik Sertifikası (European Organic Certification), Deniz Dostu (FOS), Küresel Kültür Balıkçılığı İttifakı - İyi Su Ürünleri Uygulamaları (GAA – BAP), Küresel İyi Kültür Balıkçılığı Uygulamaları (GLOBAL G.A.P.), Deniz Yönetim Konseyi (MSC), Küresel Sürdürülebilir Deniz Ürünleri Girişimi (GSSI).

[Buraya yazın]

‘...gelişmekte olan bir ülkede hizmet sunmanın bilinciyle yasal zorunluluk ve yükümlülüklerin ötesinde iyi uygulamalar geliştiriyoruz.’.

B işletmesinde düzenlemelere dair bulgularımıza dayanarak; şirketin, zorunluluklara uyumun ötesinde, onları etkileyen proaktif bir duruş sergilediği söylenebilir. Literatürde sürdürülebilirliğe önemli katkısından dolayı tedarik zinciri inovasyonlarının üzerinde ayrıca durulması gerektiği pek çok çalışmada belirtilmektedir. B işletmesinin düzenlemelerle ilgili olarak tedarik zincirindeki yaklaşımı, yasal zorunlulukların ötesinde gönüllü katılım ve çalışmaları içeren uluslararası boyuttaki bazı düzenlemeleri de kapsamaktadır. Sonuç olarak B işletmesinde düzenlemelerin geliştirici bir unsur olarak algılandığı söylenebilir.

Buna dair aşağıdaki gibi pek çok örneğe rastlanmıştır. Ancak bunun en güzel örneği şirketin kurucuları arasında yer aldığı sosyal standart olan BSCI ‘Business Social Compliance Initiative’ olarak verilebilir. BSCI kâr amacı gütmeyen bir Avrupa kuruluşu olan (FTA) Dış Ticaret Birliği tarafından uluslararası tedarik zincirindeki çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Temelde ulusal iş hukuku, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) çalışma standartları, Birleşmiş Milletlerin iş ve insan hakları standartları, Yol Gösterici İlkeleri ve Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü’nün (OECD) çok uluslu girişimler için kılavuzu gibi bazı diğer önemli uluslararası düzenlemeler yer almaktadır. Konuyla ilgili bulgulardan bazıları şöyledir:

‘B, BSCI katılımcısı tüm şirketler gibi BSCI Çalışma İlkelerine (BSCI Code of Conduct) uymayı ve gerekli kontrol mekanizmalarını kurmayı taahhüt eder. (...) BSCI ilkeleri, B Türkiye’nin yeni tedarikçi seçme prosedürlerine de dâhil edildi. (...) B Türkiye, 2016 yılında BSCI ilkelerini baz alarak gıda tedarikçileri için kendi Sosyal Uygunluk metodolojisini oluşturdu. Yapılan bilgilendirilme çalışmalarının ardından 2017 yılında balık tedarikçilerimizin sosyal uygunluk denetimleri başlatıldı.’.

‘...tüm tedarik zincirimizi kapsayan, regülasyonların ötesinde denetim ve analizler yapıyoruz ve bu alanda regülasyonların geliştirilmesine destek oluyoruz.’.

Katılımcımız BG ise uluslararası düzenlemelerle birlikte, faaliyet gösterilen ülkeye özel mevzuatlara değinmiştir. Bunun yanı sıra belirli düzenlemeleri beraberinde getiren raporlamayla ilgili olarak şu olumlu ifadeleri kullanmıştır:

[Buraya yazın]

‘Şirket’in global sürdürülebilirlik politikalarının yanı sıra yerelde Türkiye’ye özel sürdürülebilirlik hedefleri ve yönetmelikleri var. Bu hedefleri yönetmeliklere uygun bir şekilde yakalamaya çalışmak. Tabii ki başlı başına geliştirici bir unsurdur denilebilir. (...) Raporlama, raporlayabilme önemlidir. Bunun da geliştirici bir unsur olduğunu düşünüyorum.’

Zorunlu veya gönüllü düzenlemelerle ilgili olarak şirketin hem içeride hem de dışarıda açık bilgi paylaşımları dikkat çekici bulunmuştur. Düzenlemelere ilişkin bu yaklaşım sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesi, yayılması ve benimsenmesi açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. BU durum katılımcımız BG’nin ifadelerine şöyle yansımıştır:

‘Şirketin spesifik sürdürülebilirlik hedefleri Kurumsal Sorumluluk Bölümü tarafından toplumdaki sürdürülebilirlik endişeleri, DJSI verileri, UN sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve CGF kararları ışığında belirlenmektedir. Hedefler ve altında yatan sürdürülebilirlik endişeleri hem yazılı hem de sözlü olarak şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülke operasyonlarına aktarılır.’

Piyasa Talebi: Katılımcımız BG, sürdürülebilir inovasyonlarda piyasa talebine ilişkin genel algıyı da yansıtan düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

‘Dünya’da özellikle gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir ürünlere ve hizmetlere talep oldukça yüksektir. Bu talebin, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de tüketicinin farkındalığının ve çevre ve yaşadığımız gezegene duyarlılığının artması ile birlikte oluşmaya başlaması beklenen bir gerçektir.’

Şirketler olumlu sonuçlar üretmek için farklı paydaşlarla iş birliği yaparak, sürdürülebilir inovasyon projelerinde kullanabilecekleri değerli bilgileri yaratma ve/veya toplama fırsatına sahiptir. Şirketlerin pazarda geleneksel uzmanlıklarının ötesinde, diğer ortaklarla ittifaklara ihtiyaçları vardır. Sürdürülebilir inovasyon, tüketicilerin bu tür inovasyonları satın alma isteğine bağlı olduğundan, müşteriler bir paydaş grubu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Diğer iki katılımcımızda olduğu gibi, BG’nin aşağıdaki ifadelerinde de toplumda küresel zorluklarla ilgili farkındalık artışının; pazar talebine ve sürdürülebilir inovasyonun gelişimine nasıl destek olabileceğine dair karışık görüşler mevcuttur:

[Buraya yazın]

‘Sürdürülebilirliğin maliyeti çoğunlukla ölçülebilirdir. Örneğin sürdürülebilir kaynaklardan elde edilmiş sertifikalı kâğıt kullanımı söz konusu ise sertifikalanma ve operasyon maliyeti ölçümlenebilir. Ancak sürdürülebilirlik ile elde edilen faydalar her zaman ölçülebilir olmayabilir. Örneğin sürdürülebilirlik faaliyetleri sonucu artan müşteri memnuniyeti sonrası artan satış oranı net olarak ölçümlenemeyebilir.’

Yukarıdaki ifadeden bu karışıklığın önemli sebeplerinden birinin kavrama dair ölçme ve değerlendirmedeki muğlaklık olarak gösterilebilir. Ölçme ve değerlendirmenin önemi, B işletmesinin aşağıda verilen teknik olmayan inovasyonuna dair bulgularından da anlaşılmaktadır:

‘Lojistik ağımızın çevresel etkilerini azaltma ve tasarruf sağlama çalışmalarımız çerçevesinde, (...) balık için ayrı araçlarımızla yaptığımız taşıma işlemlerini birleştirmeye başladık. Böylece, 2020 yılı boyunca üç aracımız toplamda yaklaşık 1.000.000 km daha kısa seyahat etmiş oldu.’

Farklı paydaşların birbirinden çok farklı olabilen taleplerini tanımak, yönetmek ve entegre etmek, sürdürülebilir inovasyon alanında faaliyet gösteren şirketler için zorlu bir görev haline gelmektedir. Ancak özellikle büyük işletmeler sıklıkla yeni konseptlerin ilk uygulayıcıları olarak kabul edilmekte ve önemli katkılarıyla tanınmaktadırlar. Bu nedenle piyasa ortamında sürdürülebilir inovasyonu teşvik etmeleri konusuna daha fazla dikkat gösterilmesi olağandır. B işletmesinde bu beklentiyi memnuniyetle karşılayan bir farkındalık gözlemlenmektedir. Piyasa talebine ilişkin bulgularımız arasında yukarıdakileri doğrulayan şu ifadeler yer almaktadır:

‘Sektördeki etki alanımızın büyüklüğü ve dönüştürücü gücümüzün farkındalığıyla hareket ediyoruz.’

Yeni İş Fırsatları: Sürdürülebilir inovasyon, iş ortamını değiştirip geliştirecek ve şirketler için çok büyük fırsatlara imkân verecek yeni bir üst sınır çizmektedir. Katılımcı firmalar, kurumsal sürdürülebilir inovasyon konusundaki kararlılığın ve devamlılığın, yeni iş fırsatları yaratacağına şüpheleri olmadıklarını vurgulayarak bunu geleceğe dair vazgeçilmez bir stratejik yol haritası olarak ifade etmişlerdir. B işletmesindeki duruma dair, BG’nin ifadesi şöyledir:

[Buraya yazın]

‘...müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru anlamak, sürdürülebilir ürünlerin talebine yönelik çalışmalar yapmak ve bu ürünlerde tercih edilir olabilmek amacıyla da inovatif özel ürün ve hizmetler sunmaktadır.’

Ayrıca sürdürülebilir inovasyonlar şirketlerin çalışmalarına her zamankinden daha geniş ve daha farklı bir bakış açısı gerektirmektedir:

‘Sürekli, yeni yöntem ve fikirlere açığız. (...) Yenilikleri sürekli takip ederiz bu bize fırsatları görebilme, tespit edebilme imkânı sağlar, ve sonuçta da global ölçekte inovasyon projeleri geliştiririz.’

Böyle geniş bir perspektifle yapılan sürdürülebilir inovasyon çalışmaları sadece şirketi değil aynı zamanda endüstriyi de daha sürdürülebilir bir yöne dönüştürmeye yardımcı olmaktadır. Bu dönüştürücü gücün katkıları ise kavramın saygın yararlarından biri olarak algılanmaktadır (Ketata, vd., 2015). B işletmesinin yerel tarım uygulamaları konusundaki çalışmalarında, bu argümanla uyumlu pek çok bulguya rastlanmıştır. B işletmesi sürdürülebilir inovasyonlarıyla kendi yeni iş fırsatlarını yaratırken bunu tüm paydaşları için de bir fırsata ve/veya faydaya dönüştürmektedir. Örneğin;

‘...Taşköprü sarımsak üreticilerinin desteği ile Global GAP sertifikası alarak ürünlerimizi uluslararası piyasaya sertifikalı ürünlerle sunabildik. Bu sertifika ile bölgede doğaya ve işçiye karşı sorumlu, istikrarlı ve izlenebilir bir tarım kurulmuştur. Global GAP sertifikasyon çalışmasına göre Taşköprü sarımsağı katma değerli bir ürün olarak Türkiye ve dünya pazarlarında kendine yer edinmiştir.’

B sayesinde üretici ile müşteri arasındaki aracılar azalır, böylece üretici de daha çok kazanmaya başlar. Tüketici de Kaliteli gıdaya uygun erişim imkanı bulur.

Üretici ile arasındaki aracıları azaltan, yerel tohumlardan yetiştirilen ürünler için %100 alım garantisi veren ve pazar taleplerini yerel tedarikçilere ileterek küçük üretici ile müşterileri buluşturan önemli bir platform rolü üstlenen şirket sürdürülebilir tarım ve tarım çalışanları için önemli katkıları sağlamaktadır. Bu çalışmasında şirketin sürdürülebilir inovasyonun üç fayda boyutunu da karşıladığı tespit edilmiştir. B işletmesinin sürdürülebilir inovasyon yaratma ve pazara sürdürülebilir çözümler getirme konusundaki sarf ettiği çaba dikkate değerdir. Özet olarak şu bulgular verilebilir:

[Buraya yazın]

‘Tedarikçilerimizin %97’si yerli tedarikçilerdir. Raflarımızda taşıdığımız ürünlerin neredeyse tamamı mağazamızın bulunduğu bölgedeki yerel üreticilerden temin edilmektedir. (...) Türkiye’deki başarılı tedarikçilerimizin diğer B pazarlarına hizmet veren küresel şirketler olmalarına yardımcı oluyoruz. Dünyanın her yerinden katma değerli ürünler yetiştirmek için tedarikçilerimizle ortak araştırmalar yürütüyoruz’.

Ek olarak sürdürülebilir inovasyon, şirketler için rekabet avantajı yaratan uzun vadeli bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, katılımcımız BG’nin piyasa talebinde de değiştiği gibi ölçme ve değerlendirmedeki muğlaklığın gelecekteki yeni iş fırsatlarının değerlendirilmesinde belirsizlikler yaratma potansiyeline sahip olduğu belirtilmelidir.

İşlevler Arası İş Birliği: Bulgularımız De Medeiros ve arkadaşlarının (2014), kurumsal sürdürülebilir inovasyonu sürdürmenin ağları ve farklı yeteneklerin iş birliğini gerektirdiği görüşünü desteklemektedir. Katılımcıların da belirttiği gibi, organizasyon genelinde iş birliği ve ortak çalışma niyetinin arkasındaki neden; yeniliklerin bir yerde, bir anda değil, her yerden gelebilmesidir. Yeni fikirler toplamak ve farklı yetkinliklerden yararlanmak için ağlar kurmanın ve farklı birimlerden ve işlevlerden insanları toplamanın önemini vurgulanmaktadır. B işletmesindeki bulgularımız ve katılımcımız BG’in ifadeleri literatürle uyumludur:

‘Sürdürülebilirlik, bizim günlük iş hayatımızın her alanında yer alan bir iş yapış biçimimiz olduğu için; bu konuda şirketimizin her bir çalışanı ayrı ayrı sorumluluk sahibidir. (...) Şirketimiz sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla paydaşları ile iş birliği içinde çalışmaktadır. (...) Sürdürülebilir inovasyon sadece bir birime özel, sınırları çizilmiş bir olgu değildir. Her birimin ortaya çıkardığı işin sürekliliğinin sağlanması, bununla birlikte kaynakların verimli kullanımı ve sorumlu şekilde tüketilmesi her birimin sorumluluğu alanındadır. Bununla birlikte spesifik sürdürülebilirlik hedeflerinde ise örneğin şirket et izlenebilirlik projesinde satın alma, kalite güvence, mağaza operasyon, bilgi işlem gibi birçok farklı birimin kendine has ayrı sorumluluğu bulunmaktadır. Ortak amaca ulaşabilmek için farklı bölümler iş birliği ve koordinasyon içinde hareket etmektedir.’.

[Buraya yazın]

İşletmeler yeni iş alanlarında kendine özgü iş modelleri kullanmaktadır. Büyük işletmelerin bir avantajı da daha büyük ve çeşitli yeteneklerde bir insan kaynağı sermayesine sahip olmalarıdır. Böylece sürdürülebilir inovasyonun gelişimi için de ihtiyaç duyduklarında çok farklı yetenek setlerinden bir arada yararlanabilme imkanına sahip olmaktadır.

‘(...)’da 2019 yılından bu yana menü konsepti, operasyonel yönetim, hijyen ve dünya mutfağı gibi farklı konularda eğitmen şefler tarafından eğitimler veriliyor. (...) İçeriği, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyeleri, (...) eğitmenleri, şirket kategori yöneticileri ve çalışanların katkısıyla oluşturulan eğitimlerim programlarımız kapsamında çalışan başına ortalama 18,2 saatlik eğitim verdik.’.

‘Yatırım yaptığımız en önemli alanlardan biri insan kaynağımız çünkü çalışanların gelişiminin iş başarımızı temelden etkilediğine inanıyoruz’.

B işletmesinden elde edilen bulgularımızda, şirketin uzman gücünden özellikle çalışanlarının ve paydaşlarının eğitimi ve gelişimi konusunda iş birlikleriyle birlikte global yapısının getirdiği avantajları da kullanarak yararlandığı görülmektedir:

‘...çok uluslu kültürümüzün avantajlarından da faydalanmaları amacıyla ülkeler arası deneyimlerin de paylaşıldığı etkinliklere katılımlarını teşvik ediyoruz. (...) Global Eğitim Merkezi’ne potansiyeli yüksek ve yenilikçi fikirler üreten çalışanlarımızı gönderiyoruz.’.

İşlevler arası iş birliği konusunda büyük önem taşıyan iletişim ve paylaşım konusunda da kendi iç portaldan aktif olarak yararlanıldığı görülmüştür:

‘Çalışanlarla daha sıkı bir iletişim kurmak amacıyla oluşturduğumuz (...) kanalımızla tüm çalışanlar fikirlerini rahat ve anonim şekilde ifade etmelerini mümkün kılıyoruz. Online olan bu sistem aracılığıyla gelen öneri ve şikayetler ilgili birimler tarafından değerlendiriliyor.’.

İletişim ve paylaşım konusunda şirketin sıklıkla farklı alanlarda çok katılımlı düzenlenen çalıştay ve benzeri toplantılarla iş birliklerini güçlendirdiği görülmüştür.

‘2019 yılında sürdürülebilirlik takımı, sürdürülebilirlik alanındaki kurumsal önceliklerimizi bir çalıştay ile belirledi.’.

[Buraya yazın]

B işletmesi globalde de sürdürülebilirlik stratejisini belirlerken iş birliğinden vazgeçmemektedir. Üst düzeyde de paylaşımın devamlılığı sağlanmaktadır:

‘B Global’in sürdürülebilirlik stratejisi tüm B şirketlerinin CEO ve kurumsal sorumluluk yöneticilerinden oluşan Sürdürülebilirlik Kurulu tarafından belirlenir. Kurul’a bağlı Kurumsal Sorumluluk Yuvarlak Masası, belirlenen stratejik önceliklerin operasyonel olarak planlanmasını ve hedeflerin takibini gerçekleştirir.’

Yönetim Taahhüdü: Yönetim taahhüdünün sürdürülebilir inovasyonları yönlendirmede aktif rol oynadığı çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir. İşletmenin bu alandaki çalışmalarını gerçekleştirebilmesi için yönetimin taahhüdü mutlaka olmazsa olmaz ve kritik önemdedir. B işletmesinde yönetim çalışan ilişkisine bakış açısı şu ifadeyle özetlenebilir:

‘Çalışan bağlılığının tek yönlü değil, yöneticiler ve çalışanların olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için bir araya gelerek, iletişim kurması gereken bir durum olduğuna inanıyoruz.’

Katılımcımız BG ise işletmelerinde sürdürülebilir inovasyonlara yönetim tarafından tam destek sağlandığını şu ifadelerle belirtmiştir:

‘Şirketin ana çalışma prensipleri sürdürülebilirlik çatısı altında oluşturulmuş ve tümü sürdürülebilir çalışma şekline hizmet etmektedir. Bu nedenle şirket, stratejilerini belirlerken hem yenilikçi hem de sürdürülebilir olmasına önem vermektedir. Şirket yönetim kurulunun taahhüdü ve desteği ile sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz yürütülmektedir. Şirket üst yönetiminin bu konuya gösterdiği titizlik ve özen her fırsatta tüm şeffaflığıyla görülebilmektedir.’

B Global yönetim kurulu üyelerinin yıllık ücretlerinin %25’i Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi skoruna bağlıdır. B işletmesinde sürdürülebilirlik çalışmaları global kurumsal sorumluluk bölümü tarafından yönetilmekte olup ve faaliyet gösterdiği ülke operasyonlarında da sürdürülebilirlik faaliyetlerinin takibinden ve raporlanmasından sorumlu en az bir kurumsal sorumluluk temsilcisi yer almaktadır. B Türkiye’nin yönetim kurulu ikisi kadın beş üyeden oluşmaktadır. Finans, Operasyon, İnsan Kaynakları, Satın Alma Direktörleri B Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı’na doğrudan raporlama yapmaktadır:

[Buraya yazın]

‘İnsan Kaynakları Direktörümüz İSG ile ilgili her konuda doğrudan Genel Müdürümüze raporlama yapıyor.

B işletmesine dair bulgularımızda katılımcımız BG'nin yönetim taahhüdünün şirketlerinde su götürmez bir gerçek olduğuna dair ifadeleriyle uyumlu çokça ifadeye rastlanmıştır. Örneğin B'nin yönetim kurulu başkanının mesajında sürdürülebilirliğe ve onu geliştirecek yeniliklere dair attıkları ve atacakları cesur adımlardan, şeffaflıkla içten ve anlaşılır bir biçimde bahsedilmiştir:

‘B ekolojik dengenin korunmasını desteklemek için kararlıdır. (...) B, sürdürülebilir kâğıt ve ağaç politikası ile ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir ormanları geliştirmeyi taahhüt etmektedir. (...) B Türkiye'nin 2023 enerji tüketim hedefi, baz yıl olan 2014'a göre %35 azaltım sağlamaktır. (...) sorumlu kurumsal vatandaşlık ilkesiyle hareket ediyoruz. Toplumsal projelerimizin tamamında bu bakış açısıyla değer yaratıyoruz.’ ve ‘...sürdürülebilirliği iş modelimizin temeli olarak görüyoruz. (...) Mükemmelleşmenin hiçbir zaman sonu gelmeyecek bir yolculuk olduğuna inanıyoruz. (...) Biliyoruz ki birlikten kuvvet doğar’.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi, organizasyonun her düzeyinde ve alanında bilgi kaynağını verimli bir şekilde toplama, dağıtma ve kullanma sürecini ifade etmektedir. Bir şirketin inovasyon kapasitesi büyük ölçüde çalışanlarının bilgisine bağlı olduğundan; bu aşamada insanların bilgi yaratma sürecindeki merkezi rolü ayrıca vurgulanmalıdır. Bulgularımıza dayanarak B işletmesinde bilgi yönetimine önem verildiği ve ayrıca çalışanların bilgi alabilecekleri ve birbirleriyle etkileşim girebilecekleri bir iç platforma sahip olduğu söylenebilmektedir:

‘...iletişim mekanizmalarımızın düzenli bir şekilde işlemesi için çalışır, geliştirici uygulamalara imza atarız. (...) Her yıl tekrarlanan B'nin Sesi Araştırması ve açık kapı anlayışımız ile çalışanlarımızın talep ve beklentilerini öğreniyor, birlikte gelişim noktalarımızı belirliyoruz.’.

Katılımcımız BG'nin belirttiği gibi, B işletmesinde bilgi yönetimine dair bir başka göze çarpan nokta ise; yalnızca çalışanlarıyla değil tüm paydaşlarıyla birlikte eğitimler, bilgilendirme programları ve etkinlikler düzenleyerek bilgi paylaşımlarını tüm şirket bünyesine yayabilmesidir:

[Buraya yazın]

‘Tedarikçilerinin; toplu yüz yüze eğitimler, birebir teknik destek, bilgilendirme dokümanları, şirket talebi ve desteği ile belirlenen yol haritaları ve aksiyon planları ile sürdürülebilirlik farkındalığını artırmakta ve sürdürülebilirliği örneğin tedarikçilerinin de ajandalarına almalarına vesile olmaktadır. (...) Hedefler ve altında yatan sürdürülebilirlik endişeleri hem yazılı hem de sözlü olarak şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülke operasyonlarına aktarılır.’

B işletmesinde, bilgi yönetimine ilişkin faaliyet ve sonuçların genellikle şeffaflık ilkesiyle birlikte verildiği görülmektedir:

‘...sürdürülebilirlik performansımızı değerlendiriyor ve iş modelimizi tüm paydaşlarımızla paylaşıyoruz.’

‘...üstün kalitenin ve türlerin devamlılığının sistematik ve şeffaf bir yaklaşımla sağlanabileceğine, bunun da tüm faaliyetlere izlenebilirliğin entegre edilmesiyle güçlendirilebileceğine inanıyoruz.’

B işletmesinden elde edilen bulgularımıza göre bilgi yönetimi konusunda şirketin paydaş katılımına önem veren bir yol izlediği görülmüştür. Şirketin sürekli öğrenen, dünyadaki bilgileri takip ederek paydaşlarına zamanında ve doğru bilgiyi vermeyi ilke edinerek bunu eğitimler, denetimler, yüz yüze görüşmeler, ortak ürün geliştirme çalışmaları, memnuniyet araştırmaları, B yayınları, B post, konvansiyonel mecralar, dijital kanallar, saha ziyaretleri, çağrı merkezimiz, fuarlar ve kongreler yardımıyla gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Kurum Kültürü: Türkiye’de yaklaşık otuz yıldır faaliyet gösteren köklü kuruluşun çoğu mesajında uzun zamandır birlikte olduğu çalışanlarına ve kurum kültürüne verdiği önemin etkileri gözlemlenmektedir. Örneğin;

‘İşini keyifle yapan çalışanların, müşteri memnuniyeti ve kurumsal başarıda kilit role sahip olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda çalışanlarımıza farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü, kendilerini rahatça ifade edebildikleri ve gelişme imkânı bulabildikleri bir iş ortamı sunuyoruz.’

‘Sektördeki etki alanımızın büyüklüğü ve dönüştürücü gücümüzün farkındalığıyla hareket ediyoruz.’

[Buraya yazın]

Katılımcımız BG'nin görüşme sırasında pek çok kez belirttiği ve hassasiyetinin açıkça gözlemlendiği sürdürülebilirlik konusundaki duyarlılığı sürdürülebilirliğin B işletmesinde iş yapış biçimi olarak benimsendiğinin açık bir göstergesidir. Bunun yanında sürdürülebilir çözümlerin şirketin olağan süreçlerine ve doğal yapısına nüfuz ettiği ve böylelikle güzel sonuçlar elde edildiği sırasıyla şu ifadelerden anlaşılabilir:

'Şirketin ana çalışma prensipleri sürdürülebilirlik çatısı altında oluşturulmuş ve tüm bu prensipler sürdürülebilir çalışma şekline hizmet etmektedir. Özel eğitimlerle de çalışanlarına bu prensipleri yaymakta ve böylece kurumsal kültürünü oluşturur.'

'Çalışanlarımızın katıldığı (...) programı ile davranış değişikliğinden kaynaklı 1 milyon kWh'in ve 475.000 TL'nin üzerinde tasarruf sağladık.'

Sürdürülebilir inovasyon tüm insanların, ilişkilerin ve süreçlerin karşılıklı etkileşimini gerektirmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir bir inovasyona yönelik stratejiler geliştirmede kurum kültürü ve değerler önemli bir rol oynamaktadır (Arnold, 2010). B işletmesine ait bulgularımızda bu anlayışın somut ilkelerle bütünleştirildiğine rastlanmaktadır:

'Sorumlu iş yapış biçimini operasyonlarımız ve satın alma süreçleriyle sınırlı görmüyor toplumsal gelişime katkı sağlamak için çalışıyoruz. Yardımsever, insani, yerele aşık ve güzel inisiyatif alan B değerlerini benimseyerek sektörel gelişimden, sektörel sorunların çözümüne uzanan kurumsal vatandaşlık ilkesiyle hareket ediyoruz.'

'Kazandığımız ticari başarının arkasında etik, şeffaf, yerel ve uluslararası kanunlara titizlikle uyan kurumsal sistemlerimiz ve bu sistemler çerçevesinde hareket eden yetenekli insan kaynağımız bulunuyor.'

Sürdürülebilir inovasyonu entegre eden bir örgüt kültürü oluşturmak için, sürdürülebilirlik vizyonunun şirketin tüm alanlarına, stratejisine ve genel tedarik zincirine dahil edilmesi gerekmektedir (De Medeiros, vd., 2014). B işletmesinde sürdürülebilirliğe entegre örgüt kültürü oluşturulmasına dair bütünsel yaklaşımı bulgularımız arasında kendini göstermektedir. Örneğin 2019 raporunun teması 'mükemmeli ararken vazgeçemediğimiz sürdürülebilirlik konuları' olmuştur. Ayrıca benzeri ifadeler çokça rastlanmaktadır. Örneğin;

[Buraya yazın]

‘B’nin sürdürülebilirlik stratejisinin temelinde “hayat kalitesini artırmak” yatmaktadır. Bu amaçla, faaliyetlerimizin olumsuz etkilerini en aza indirirken, işimizin katma değerini artırmak için tüm paydaşlarımızla birlikte çalışılmaktadır’

B işletmesi sürdürülebilirlik sorunlarından biri olan gıda kayıp ve atıkları konusunda kendi değer ve ilkelerini oluşturmuş bunu diğer tedarik zincirine de yansıtarak başarılı sonuçlar elde etmiştir:

‘B, gıda kaybını sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel bir sorun olarak görmektedir.’

‘B Türkiye tedarik zincirindeki tüm aşamalarda gıda kayıplarının önlenmesi için sorumluluk alır ve çalıştığı iş ortaklarıyla birlikte hareket eder. Yapılan çalışmalar, gıda kaynağı üretim planlaması ile başlar. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimizle olan yakın ilişkilerimiz sayesinde hangi ürünlere, hangi miktarlarda ve hangi özelliklerde ihtiyaç duyulduğu konusunda üreticilerle bilgi alıyor ve paylaşıyoruz. Bu sayede üretim kaynağında planlanarak fazla üretimin, yanlış yönetimin ve istenmeyen üretimin önüne geçilmiş olur.’

4.2.3.Araştırma Sorusu 3: B Şirketinin Sürdürülebilir İnovasyon Örnekleri Özellikleri Bakımından Nasıl Sınıflandırılabilir?

(B): (B) balık nesillerinin sürdürülebilirliği için yapılan bir projedir. 2014 yılında proje, Türkiye’de avlanan balık miktarına ilişkin yasal düzenlemelerin olmaması nedeniyle nesli tükenme riski 20 cm’den az olan lüferlerin satılmamasına karar vermiştir. B Firmasının yasaklanması kararının ardından Gıda ve Tarım Bakanlığı, 20 cm’den küçük jipsofila ve sarı kanatların satışını yasakladı. Bu nedenle, B Şirketinin sürdürülebilir balıkçılık adına uyguladığı uzun süreli yasak, Türk hukukunun bir örneğidir. Proje kapsamında limanlarda ve çıkarma sahalarındaki balık kuluçkahanelerine hangi balığın, hangi teknelere ve ne zaman yerleştirildiğine dair takip bilgileri QR kod ile kayıt altına alınmakta ve ilgililere sunulmaktadır. Bu proje sayesinde sadece balık boy ve avlanma dönemi yasaklarına uyan balıkçılarla çalışılması ve aynı zamanda geleneksel balıkçılığın korunması sağlanmaktadır.

SONUÇ

Araştırmamızda sürdürülebilir inovasyonun ortaya çıkmasında etkili olan şirket içindeki ve dışındaki faktörleri belirlemeye ve bu tür inovasyonun nasıl ortaya çıktığına dair bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki büyük şirketle yapılan uygulamada, şirketlerin inovasyon faaliyetlerindeki sürdürülebilirlik çıktılarını etkileyen faktörlerin çerçevesi araştırılarak literatüre bilgi sağlanmıştır.

Yönetim, şirketlerin yönlerini geleneksel inovasyondan kurumsal sürdürülebilir inovasyona kaydirmada önemli bir rol oynamaktadır. Vaka şirketlerden B’de yönetimin teşvik edici ve yapıcı etkisi katılımcılarımız tarafından üzerinde önemle durulan bir faktör olarak ayırt edici şekilde kendini göstermektedir. Sürdürülebilir inovasyon iş yapmanın yeni yollarını oluşturmakla ilgili olduğundan şirket yönetiminin; mevcut modelleri, şirket faaliyetlerinin analizlerini ve eleştirel yansımalarını sorgulamasını gerektirmektedir. Şirketler bu konuda daha yetenekli hale geldikçe, deneyimleri onları yeni bir ürün veya sürecin etkisinin tek bir pazarın ötesine uzandığı sürdürülebilir inovasyonun son aşamasına götürmesi beklenmektedir. Bununla birlikte, yöneticiler sürdürülebilir inovasyon stratejisini uygulamada önemli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Sonuç olarak; sürdürülebilir inovasyonun şirketlere olan katkılarının tespit edilmesi ve ölçülmesi için somut yöntemler geliştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle, şirket yönetimlerinin sürdürülebilir inovasyonlara yönelik finansman yapısı oluşturularak gelişiminin hızlandırılması sağlanabilir. Ayrıca büyük şirketlerde çapraz işlevli daha iyi iş birliği ve sürdürülebilir inovasyon uygulamalarının hızını artırılması için organizasyon yapısındaki bürokrasi ve karmaşıklık azaltılmaya çalışmalıdır. Çalışanları sürdürülebilir inovasyonlara motive etmenin bir yolu olarak, daha iyi bilgi akışları oluşturmak daha etkili araçlar ve platformlar geliştirmek de önerilmektedir. En önemlisi, sürdürülebilir inovasyonun geliştirilmesini mümkün kılmanın anahtarı açık ve girişimci bir kültürü teşvik etmektir. Böylece kurumdaki sürdürülebilir inovasyonun gerektirdiği çalışan zihniyetinin benimsenmesi desteklenmelidir.

[Buraya yazın]

Gelecekteki araştırmalar için, tanımlanmış faktörlerin küçük ve orta ölçekli şirketlerde test edilmesi önerilebilir. Sürdürülebilir inovasyonu yönlendirmede bu faktörler şirketlerin büyüklüğüne bağlı olarak farklı etkiler yaratabilir. Ek olarak sürdürülebilir inovasyon için motivasyon konusunda daha fazla araştırma yapılabilir. Ayrıca, şirketlerinin sürdürülebilir inovasyonu ölçmelerini kolaylaştıracak yöntemler üzerinde çalışılması önerilerimiz arasındadır.



KAYNAKÇA

- Akın, Ö., & Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 23-51.
- Aksoy, N. Ç. (2018). İnşaat Sektöründeki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ailenin Kurumsallık Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyos, M. (2006). Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi (Technology Audit). Endüstri Mühendisliği Dergisi, 9-18.
- Altunışık, R. vd., (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. Technovation, 28(10), 644-657.
- Arnold, M. G. (2010). Corporate Strategies For Sustainable Innovations. In: Facilitating Sustainable Innovation Through Collaboration, Springer, 217-232.
- Boran, T. G. (2016). Türkiye'den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Beta Basım.
- Bozkurt, G. (2017). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burns, A. C. ve R. F. Bush. (2015). Pazarlama Araştırması-Marketin Research, Çeviri Editörü: Fatma Demirci Orel, İçinde 4.Bölüm: 'Araştırma Tasarımı', Yazarı: Doss Struse, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 72-75.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., Caldera, L., & Soares, L. (2011). Disrupting College: How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education. Innosight Institute, 1-72.
- Çiftçioğlu, B. A. (2011). Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi. İstanbul: Beta Basım.

[Buraya yazın]

- De Medeiros, J. F. vd. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65: 76-86.
- Demir, N. (2014). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye'deki 500 Büyük İşletme Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dengiz, B., & Belgin, Ö. (2007). Kobi'lerin İş Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 267-272.
- Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper.
- Dumanlı, M. (2018). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Finansal Performans Analizi Vaka Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Elçi, Ş. (2012). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. EĞİAD, 1-58.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S., & Gusinac, K. (2018). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137-166.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Sendikacılık*. Ankara: İmge Yayınları.
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899-933.

[Buraya yazın]

- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gül, E. (2018). Yerel Yönetimlerde Kurumsallaşmanın Kurum Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güler, E. Ö., & Veysikarani, D. (2018). OECD Ülkelerinin İnovasyon Göstergeleri Açısından Çok Değişkenli İstatistiksel Analizlerle Karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 157-168.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Gürler, G. (2018). Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Kara, M. (2018). Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Kurumsallaşma. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Keleşoğlu, S., & Kalaycı, N. (2017). Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi. *Yaratıcı ve Drama Dergisi*, 12(1), 69-86.
- Keser, N. S. (2018). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ketata, I.; Wolfgang, S. ve Christoph, G. (2015), The role of internal capabilities and firms environment for sustainable innovation: evidence for Germany. *R&d Management*, 45.1: 60-75.
- Kleinknecht, A., Montfort, K. V., & Brouwer, E. (2002). The Non-Trivial Choice Between Innovation Indicators. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109-121.

[Buraya yazın]

- Koparan, E. (2016). *Kültür ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kumar, P. vd., (2013). The economics of ecosystem services: from local analysis to national policies. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 5.1: 78-86.
- Kuşat, N., & Kösekahyaoglu, L. (2011). Gıda Sektöründe Ürün ve İyileştirilmiş Ürün İnovasyonları: Batı Akdeniz Bölgesi Şekerleme, Kakao ve Çikolata Alt Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-22.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Oslo Kılavuzu, 1-164.
- Ofluoğlu, G. (2017). *Çevre Sorunları ve Sendikacılık Hareketinde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Ovacı, C. (2017). Endüstri 4.0 Çağında Açık İnovasyon. *Maliye Finans Yazıları(Özel Sayı)*, 112-131.
- Öcal, A. T. (2007). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*. İstanbul, Beta Basım.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11.1, 323-343.
- Scranton, R. (2015). *Learning to Die in the Anthropocene: Reflections on the End of a Civilization*. City Lights Publishers, 15.
- Şahbaz, A., & Tanyeri, M. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 233-263.
- Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 259-271.
- Şahin, M. (2009). Üniversitelerin Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon Alanlarındaki Rollerini. *Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon*, 36-40.

[Buraya yazın]

- Tak, B. (2011). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik. İstanbul, Beta Basım.
- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi – Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887-1901.
- Tokucu, E., & Yüce, A. (2013). Türkiye'nin İhracat Performansının 1980 Sonrası Dönemde Gelişimi ve İhracatın Artırılmasında Uluslararası Pazarlama İnovasyonunun Rolü. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 2(1), 47-75.
- TÜİK. (2019, Temmuz 19). Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması. Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30579> adresinden alındı
- TÜİK. (2019, Aralık 25). Yenilik İstatistikleri. Türkiye İstatistik Kurumu Web Sitesi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30581> adresinden alındı
- Uzkurt, C. (2017). Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzun, E. (2013). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri. Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uzunlular, Y. (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ünal, A., & Kılınç, İ. (2016). İnovasyon Yönetimi. K. Çatı (Ed.), *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 99-134.
- White, M., Braczyk, H., Ghobadian, A., & Niebuhr, J. (1988). *Small Firms' Innovation: Why Regions Differ*. Research Report: Policy Studies Institute.

[Buraya yazın]

- Yazıcı, A. (2018). Türkiye’de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Vekalet Teorisi Sorunsalı: İzmir İli Demir Çelik Sektörüne İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, O. (2018). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, Y. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yiğit, S. (2014). İnovasyonun Çevreci Yüzü ve Türkiye (Green Side of Innovation and Turkey). Yönetim ve Ekonomi, 21.1, 251-265
- Yiğit, S., & Aras, M. (2012). Bir Açık İnovasyon Aracı Olarak "Crowdsourcing" ve Üniversitelerde Uygulanabilirliği - Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3), 485-508.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(17), 653-667.