

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ: STEVE JOBS
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Büşra ADIGÜZEL**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

ANKARA - 2012

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ: STEVE JOBS
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Büşra ADIGÜZEL**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

ANKARA - 2012

ONAY

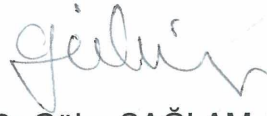
Büşra ADIGÜZEL tarafından hazırlanan "İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği" başlıklı bu çalışma, 05.12.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı/Yönetim Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr.Dursun BİNGÖL (Başkan)



Prof.Dr.Nurettin PARILTI



Doç.Dr.Güler SAĞLAM ARI

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında siyasi, kültürel, sosyal, ekonomik, ticari ve teknolojik değişmeler, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmecilikle ilgili yeni görüş ve fikirleri tetiklemiştir. Rekabet ortamının hırçınlaştığı günümüz ekonomilerinde sürdürülebilir üstünlük kazanmak için işletmelerde denememişi denemek, olmayanı yaratmak, hızlı ve inovatif olmak, sürekli yeni fikirler geliştirerek uygulamaya koymak işletme yöneticilerinin yeni tarzlarını oluşturmuştur. Bu yüzden inovasyon ve inovasyon yönetimi hayati önem kazanmıştır.

“İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği” başlıklı bu çalışmada Steve Jobs’ın Apple Inc. üzerinden yarattığı başarı hikayesi örnek alınarak, yapılan araştırmalarda ülkemizde genel olarak bir araştırma-geliştirme hareketi olarak görülen ve Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile yapılan karşılaştırmada performans olarak düşük çıktığımız inovasyonun anlaşılabilmesi için inovasyon ve inovasyon yönetimi kavramları incelenerek, Steve Jobs ve Apple’ın başarısı üzerinden öneriler çıkarılmaya çalışılacaktır.

Çalışmaların sırasında; değerli bilgi ve fikirleri ile yön veren, katkı ve desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarım Sayın Prof.Dr.Dursun BİNGÖL, Doç.Dr.Güler SAĞLAM ARI ve Yrd.Doç Dr.Ece KONAKLIOĞLU’na, ayrıca desteklerinden dolayı müstakbel eşim Onur SINAYUÇ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

1.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI	3
1.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	7
1.2.1. Buluş (İcat)	8
1.2.2. Yaratıcılık	9
1.2.3. Ar-Ge	11
1.2.4. Girişimcilik	12
1.2.5. Değişim	13
1.3. İNOVASYON KAYNAKLARI	15
1.3.1. İçsel Kaynaklar	16
1.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler	16
1.3.1.2. Uyumsuzluk durumu	17
1.3.1.3. Süreç gereksinimleri	18
1.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler	19
1.3.2. Dışsal Kaynaklar	20
1.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler	20
1.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler	22
1.3.2.3. Yeni Bilgi	24
1.4. İNOVASYON TÜRLERİ	27
1.4.1. Ürün İnovasyonu	29

1.4.2. Süreç İnovasyonu	32
1.4.3. Pazarlama İnovasyonu	35
1.4.4. Örgütsel İnovasyon	38
1.4.5. Toplumsal İnovasyon	40
1.4.6. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon	41
1.5. İNOVASYONUN ÖNEMİ.....	45
1.5.1. İşletmeler İçin Önemi	45
1.5.2. Toplum ve Ekonomi İçin Önemi	48
1.6. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ.....	50
1.6.1. İnovasyon İlkeleri	51

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ

2.1. İNOVASYON YÖNETİMİ KAVRAMI	53
2.2. İNOVASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	55
2.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması.....	64
2.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşaması	65
2.2.3. Geliştirme.....	66
2.2.4. Uygulama Aşaması.....	67
2.2.5. Ticarileşme Aşaması	67
2.3. İNOVASYON STRATEJİLERİ.....	68
2.3.1. Saldırgan Strateji	69
2.3.2. Savunmacı Strateji.....	70
2.3.3. Taklitçi Strateji	71
2.3.4. Bağımlı Strateji	71
2.3.5. Geleneksel Strateji.....	72
2.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	73
2.4. İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR.....	73
2.4.1. Vizyon	73
2.4.2. Liderlik	75
2.4.3. Örgüt Yapısı.....	80
2.4.4. Örgüt Kültürü	82

2.4.4.1. İnovatif Örgüt Kültürü.....	85
2.4.5. İletişim.....	91
2.4.6. Personel Güçlendirme	93
2.4.7. Müşteri Odaklılık	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ: STEVE JOBS ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI.....	99
3.2. NİTEL ARAŞTIRMA TEKNİKLERİNİN KULANIM GEREKÇESİ	100
3.3. ARAŞTIRMA DESENİNİN TANIMLANMASI	103
3.4. LİTERATÜR KULLANIMI	105
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI VE SÜRECİ	106
3.5.1. Doküman İncelemesi	106
3.5.1.1. Doküman İncelemesi Süreci ve Yöntemi	107
3.5.1.2. Diğer Verilerin Toplanması	111
3.6. VERİ ANALİZİ	111
3.6.1. Kullanılan Analitik Araçlar	111
3.6.2. Veri Analiz Süreci	113
3.6.2.1. Betimsel Analiz İçin Bir Kavramsal Çerçeve Oluşturma	113
3.6.2.2. Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi.....	114
3.6.2.3. Bulguların Tanımlanması.....	115
3.6.2.4. Bulguların Yorumlanması	115
3.7. ETİK UNSURLAR.....	115
3.8. ÇALIŞMA BULGULARININ RAPORLANMASI	116
3.8.1. İnovasyon Yönetim Unsurları	116
3.8.1.1. Vizyon.....	116
3.8.1.2. Liderlik	119
3.8.1.3. Örgüt yapısı	128
3.8.1.4. Örgüt Kültürü ve İnovatif Örgüt Kültürü.....	134
3.8.1.5. İletişim	138
3.8.1.6. Personel Güçlendirme	139
3.8.1.7. Müşteri Odaklılık.....	140

3.8.2. İnovasyon Stratejisi.....	142
3.8.3. İnovasyon Türleri	143
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA	153
ÖZET	168
ABSTRACT	169

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.	: adı geçen eser
a.g.m.	: adı geçen makale
a.g.t.	: adı geçen tez
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
Apple	: Apple Inc.
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
CEO	: Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
Eurostat	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
HMO	: Health Maintenance Organization (sağlık bakım organizasyonu)
Jobs	: Steve JOBS
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PC	: Personal Computer (kişisel bilgisayar)
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırılması	44
Tablo 2: İnovasyon Süreci Modelleri	62
Tablo 3: Liderlik Tanımları.....	76
Tablo 4: İnovasyon Liderliği Becerileri.....	80
Tablo 5: İnovasyonu Destekleyen ve Engellenen Örgüt Yapısının Özellikleri.....	81
Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Kaynak Dokümanlar	110
Tablo 7: İnovasyon ve İnovasyon Yönetimine Dair Bulgulanan Yeni Temalar	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnovasyonun Gücü	47
Şekil 2: İnovasyon Yönetim Çerçevesi	54
Şekil 3: Teknolojinin İtme Gücü.....	58
Şekil 4: Pazarlama Merkezli Model	59
Şekil 5: Eş Zamanlı Bağlantı Modeli.....	59
Şekil 6: İnteraktif (Etkileşimli) İnovasyon Modeli.....	60
Şekil 7: Sistematik ve Öğrenen Ağ İnovasyon Modeli	61
Şekil 8: Örnek Olay Çalışması Desenleri	104
Şekil 9: Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi	114
Şekil 10: Apple'ın 1984'deki Örgüt Yapısı	128
Şekil 11: John Sculley dönemindeki Apple Örgüt Yapısı.....	129
Şekil 12: Steve Jobs döndükten sonraki Apple Örgüt Yapısı	129
Şekil 13: Apple'ın Hisse Değerinin, S&P500 ile Mukayesesi (31 Aralık 1980=100).....	143

GİRİŞ

Gelişen küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin değişen müşteri gereksinimlerine uygun ürün ve hizmet sunma gerekliliğinin yanı sıra müşteriye üretilen ürün ve hizmet talepleri konusunda yönlendiren bir anlayış günümüz rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu durum işletmelerin yeni ürün ve hizmet sunmalarını zorunlu kılmaktadır. Böylece inovasyon kavramının önemi artan rekabet ortamı ile daha da güçlenmektedir.

Yapılan araştırmalar; günümüzde ülkelerin inovasyon (yenilikçilik) performanslarındaki artışın, ekonomik ve toplumsal kalkınma, refah ve gelişme açısından kilit rol oynadığını göstermiştir. İnovasyonu etkin politikalarla sistemleştiren ülkeler gelişmişlik anlamında üst sıralara çıkabilmektedir. İnovasyon açısından Türkiye’de yapılan araştırmalar; inovasyonun 1990’ların ortalarında tartışılmaya başladığını, bu konuda politikalar ve hedefler belirlendiğini ancak; inovasyon performansı açısından Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile karşılaştırıldığında ise performansımızın düşük, inovatif ürün ve hizmetlere olan talebin oldukça yüksek çıktığı görülmüştür.

Bulunduğumuz yüzyılda gerek güçlü ekonomiler için gerekse de örgütlerin başarısı ve rekabet gücü açısından önem arz eden inovasyon; özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam eğrisi ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadır. Bu nedenle; örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konuma yükselebilmeleri için yenilikçi olmaları kaçınılmazdır. Örgütsel düzeyde ortaya çıkan inovasyonun gerçekleşmesi ise inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmakla doğru orantılıdır. Örgüt kültürünü oluşturan en önemli faktör olarak da liderler gösterilmektedir.

Liderler; sahip oldukları vizyon, kültür, kişilik özellikleri ile örgütsel kültürün belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle; inovasyonun örgütsel düzeyde ortaya çıkması çoğunlukla liderlerin inovatif bakış açısına sahip olmalarına bağlıdır. Liderler tarafından örgütsel amaç ve hedeflerle özümsemiş bir inovasyon stratejisi oluşturulması ve inovasyonun süreç haline getirilmesi inovatif örgüt kültürünün katalizörü olmaktadır.

İnovasyonun örgütsel bir kültür haline gelmesinde etkin role sahip liderler; aynı zamanda inovasyonun başarısı için gerekli vizyon, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü-inovatif örgüt kültürü, iletişim, müşteri odaklılık, performans gibi inovasyon yönetim unsurları ve inovasyon stratejisi belirleme gibi yönetsel faaliyetler oluşturmada da etkin role sahiptirler.

Çalışmada; İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi perspektifinden bakılarak, liderlerin etkin rolünü belirlemek üzere; son dönemlerin en başarılı şirketlerinden olan Apple'ın zirveye çıkmasını sağlayan eski Yönetim Kurulu Başkanı (CEO), yenilikçi lideri ve kurucu ortağı Steve Jobs'ın inovasyon stratejisi, vizyonu, kişilik özellikleri, yarattığı örgüt yapısı, inovatif ürün hikayeleri ele alınarak, bunlar üzerinden öneriler çıkarılacaktır.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde; inovasyon kavramı, inovasyonun ilişkili olduğu kavramlar, inovasyon kaynakları, inovasyonun önemi, özellikleri, türleri ve inovasyonu etkileyen unsurlar ele alınacaktır.

İkinci bölümde; inovasyon yönetimi, süreçleri, stratejileri ve inovasyon yönetimi unsurları ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde ise; çalışmada kullanılacak araştırma tekniği olarak nitel araştırma tekniği açıklanacaktır. Araştırma problemi doğası gereği örnek olay bütüncül tek durum deseni kullanılacaktır. Doküman incelemesi tekniği kullanılarak toplanacak Steve Jobs ve Apple'a ait veriler; gömülü teori yöntemine dayanarak betimsel ve söylem analiz teknikleri ile bulgulararak raporlanacaktır. Sonuç ve Öneriler bölümünde ise bu araştırmaya dair öneriler verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

1.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI

İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiş; “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir¹. Webster, inovasyonu ‘yeni ve farklı bir sonuç’ olarak tanımlar².

Peter F.Drucker’a (1985) göre inovasyon, girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Porter’a (1990) göre inovasyon, rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içermektedir. Rogers (1995) inovasyonu bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlamıştır. Damanpour (1991) ise inovasyonu, bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması olarak vurgulamıştır. Trott (1998) ise inovasyonu, bir yönetim süreci olarak ele almış ve düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün ya da imalat sürecinin ya da ekipmanın imalatı ve pazarlama sürecindeki tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde değerlendirmiştir³.

İnovasyonun Türkçe karşılığı olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yenilik” ve “yenileşim” kelimeleri verilmiştir.⁴

Pervaiz, inovasyonu “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratması” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon bir anlamda, örgüt kültürünün öncüsü olarak

¹ Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**, 2.baskı, y.y, Tecnopolisgrup, 2007, s.1-2

² Merriam-Webster

(erişim) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> 10.12.2011

³ (aktaran) Zümrüt Ecevit Satı, Özlem Işık, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cil:9, Sayı : 2, Manisa, 2011, s.538

⁴ TDK Büyük Türkçe Sözlüğü

(Erişim) <http://tdkterim.gov.tr/bts/> 10.12.2011

algılanmalı, işletmenin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilmelidir. Örgüt kültürünün yapısı, aynı zamanda işletmenin inovasyon anlayışını da belirleyebilmektedir.⁵

OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı, inovasyon konusunda uluslararası kabul gören bir kaynak olan Oslo Kılavuzu'nun TÜBİTAK tarafından yayınlanan Türkçe çevirisinde inovasyon, "yenilikçilik" olarak ifade edilmekte ve şöyle tanımlanmaktadır: "İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." İnovasyon için, asgari koşul ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya örgütlerden uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar.

Ayrıca, inovasyonun genel bir özelliği, gerçekleştirilmiş olması gerektirir. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, piyasaya sürüldüğünde gerçekleştirilmiş olur. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da örgütsel yöntemler firmanın faaliyetlerinde gerçek kullanıma girdikleri zaman gerçekleştirilmiş olurlar.⁶

TÜSİAD, inovasyonu bir süreç olarak ele alarak, bilim ve teknolojinin oynadığı rolü öne çıkarmış, inovasyonun "bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürmek" olarak tanımlamıştır.⁷

Elçi'ye göre inovasyon, "bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir". Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler

⁵ Ahmed Pervaiz, "Culture and Climate for Innovation", **European Journal of Innovation Management**, 1998, Vol: 1, No: 1, p. 30-34.

⁶ OECD, Avrupa Birliği, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, çev. TÜBİTAK, y.y., 2006, s.49-50

⁷TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, 2003, s.23

bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.⁸

Uzkurt çalışmasında; tek bir faaliyet değil alt süreçlerin kendi aralarındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğunu, inovasyonun sadece yeni fikirler, icatlar veya pazar geliştirme olmadığını bunların hepsinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan bir süreç olduğu tanımına yer vermiştir.⁹

Kırım, çalışmasında; yenilik ve inovasyon arasındaki farklılığa vurgu yaparak, her yeniliğin inovasyon sayılamayacağını, bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için onu ortaya çıkaran kişi veya kurumun pazardaki alternatiflerden farklılaşarak satın alma tercihlerini lehine çevirmesi gerektiğini; diğer bir deyişle, müşterilerin bu yeniliği daha çok satın almaları ve alternatiflere göre yüksek fiyat vermeye gönüllü olmaları gerektiğini ifade eder.¹⁰

Korkmaz'a göre inovasyon, düşünce ve teknoloji geliştirme, yeni ya da geliştirilmiş ürün-üretim yöntemi ya da ekipmanı üretme ve pazarlama aktiviteleridir.¹¹ Güleş ve Bülbül'e göre inovasyon terimi; işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasını ifade eder.¹²

İnovasyon, yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesi olarak da tanımlanmaktadır. İnovasyonun basit bir formülasyonu şu şekilde yapılmaktadır: İnovasyon = teorik kavram + teknik yenilik + ticarî uygulama. Farklı bakış açılarından inovasyon şöyle ifade edilmektedir: "Pazarlama bakış açısından inovasyon, pazarlardaki değişim ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak, yeni ürünlerin pazarlanabilmesine ve ürün

⁸ Elçi, **a.g.e**, s. 2

⁹ Cevahir Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008,s.19.

¹⁰ Arman Kırım, **Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s.6.

¹¹ Nuray Korkmaz, **Sorularla Yenilikçilik (inovasyon)**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004,s.11

¹² Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.125.

geliştirme süreçlerine dayanmaktadır. Yönetim açısından bakıldığında inovasyon, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için işletmenin içerde ve dışarıda tüm kaynakların yönetilmesidir. Teknolojik bakış açısından inovasyon, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir...”¹³

Geçmişten günümüze işletmeler küresel pazarda yoğun rekabet ortamıyla baş etmenin ve galip gelmenin yollarını aramaktadır. Rekabetçiliğin temelinde inovasyon olduğu anlayışı, ilk kez piyasa dinamiklerini yaratıcı yıkım süreci olarak tanımlayan Schumpeter’in, Almanca ilk baskısı 1911 yılında yapılan “Theory of Economic Development” (Ekonomik Gelişme Teorisi) çalışmalarında ortaya atılmıştır. Schumpeter, özel sektörün elde ettiği karın kaynağının başarılı bir inovasyon olduğunu ve inovasyonun iktisadi büyümeyi getireceğini vurgulamış ve inovasyonu girişimci ile ilişkilendiren ilk iktisatçı olmuştur.¹⁴

Joseph A. Schumpeter’e göre inovasyon; mevcut kaynakların yeni bileşimler olarak sunulması biçiminde tanımlanmaktadır. İnovasyonun beş temel şekli vardır:

- I. Yeni tüketim maddeleri: Yeni ürünlerin geliştirilmesi
- II. Yeni üretim metotları: Üretimde yeni tekniklerin kullanılması (Süreç inovasyonu)
- III. Yeni pazarlar: Yeni pazarlama olanaklarının gelişmesi ve yeni pazarların ortaya çıkması
- IV. Yeni hammadde kaynakları

¹³ İpek Savaşçı, Yiğit Kazançoğlu, “İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 2004, s.518.

¹⁴ İlter Ünlükaplan, “Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İktisadi Kalkınma, Rekabetçilik ve İnovasyon İlişkilerinin Kanonik Korelasyon Analizi ile Belirlenmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 157, Temmuz-Aralık, 2009, s.238

V. Yeni endüstriyel örgütlenmeler: İş yapma biçimindeki değişiklikler (Örgütsel inovasyon)

Kar güdüsünün harekete geçirdiği girişimciler inovasyon olgusunun ortaya çıkmasında etkilidir. Girişimciler yeni teknolojiyi kullanarak farklılık yaratırlar. Kapitalist sistemdeki her firma yeni bir tasarım, maliyet azaltıcı çaba, yeni bir ürün, yeni girdilerin bulunması, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi yollarıyla piyasa payını artırmaya ve hâkim konuma geçmeye çalışır. Ancak her yaratıcılık, kendisinden önceki tekелci gücü de yıkmaktadır. Bitmek bilmeyen bu döngüyü Schumpeter “yaratıcı yıkım” süreci olarak ifade etmiştir.¹⁵

Özetle, yeni olan her şey bir inovasyon olarak değerlendirilememekte, inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştüren yenilikler” oluşturmaktadır. İnovasyonun başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi, yeterli sosyal ve ekonomik katma değer elde edilmesi hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği açısından avantajlı bir konum elde edileceği açıktır.

Çalışmada, Oslo Kılavuzu temel alınarak “inovasyon” ve “yenilikçilik” kelimeleri eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

1.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Kimi kavramların inovasyonu ifade edecek şekilde kullanılması inovasyonun tanımlanmasında ve yönetilmesinde hatalara yol açmaktadır¹⁶. Bu kavramları da irdelemek, karışıklıkların önlenmesi açısından son derece önemli ve gereklidir.

¹⁵ Joseph Schumpeter, **The Theory of Economic Development**, Oxford Univ. Pres. New York, 1978, p.66

¹⁶ Güleş ve Bülbül, **a.g.e.**, s.125

1.2.1. Buluş (İcat)

İnovasyon ve buluş (icat) sıklıkla karıştırılan ve çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılan iki kavramdır. İnovasyon (innovation), Merriam–Webster Online Sözlükte “...yeni bir şeyin (yeni bir fikir, yöntem ya da araç gibi) sunulması” olarak tanımlanırken icat (invention) ise “...keşif, buluş, verimli hayal gücü” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan inovasyonun yeni bir şeyin yaratılmasından çok yeni bir şeyin uygulanması anlamına geldiği, diğer bir deyişle her icadın bir inovasyonun konusu olabileceği ancak her inovasyonun mutlaka bir icat gerektirmediği sonucu çıkarılabilir.¹⁷

Buluş (icat) ile inovasyon arasındaki ilişkide her iki kavramda da yeni olan değerlerden bahsedilse de, inovasyonda icatların uygulanması ve ticarileşmesi söz konusudur. İnovasyonun fayda yaratan özelliği, icatların uygulanabilir ve kullanılabilir hale dönüştürülmesiyle birlikte ticarileşmesini de kapsamaktadır.¹⁸

İnovasyon için buluşlardan yararlanılabilmektedir. Ancak, inovasyonda önemli olan henüz yapılmamış bir şeyler yapmak, ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır. İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanmaktadır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirmektedir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur.

Örneğin, elektrikli süpürgeyi J.Murray Spengler icat etmiş olmasına rağmen, buluşunu ticarileştirmedikten, yani inovasyona dönüştürmediğinden, bu buluş uzun süre fayda sağlamamıştır. Ancak daha sonra Spengler’in bu buluşu; W.H.Hoover adlı bir deri imalatçısı tarafından

¹⁷ Bülent Atalan, “Bir Rekabet Stratejisi Olarak İnovasyon (Yenilikçilik) ve İnternet Bankacılığı Örneği”, **Active Dergisi**, No: 49, 2006

(Erişim) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4392 15.02.2012

¹⁸ Uzku, **a.g.e.**, s.27

ticarileştirilen bir ürün haline getirildi. Bu yüzden de Spengler değil, Hoover adı dünya çapında bilinmiş ve yayılmıştır.¹⁹

İcat, bilimsel ve teknik olarak bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır. İcatlar patentleştirilmektedir. Çoğu icat inovasyon aşamasına geçememektedir. İnovasyon aşaması ürünün ticari olarak satışa sunulmasını da kapsamaktadır. Bir firma daha önce başkaları tarafından ortaya konulmuş bir icadı ticari hale getirerek icat etmeden inovasyon yapabilir. İcat aşaması genel olarak araştırma geliştirme (Ar-Ge) olarak belirlenen çalışmalarla yapılmaktadır. En son aşamada ise başarılı olan yenilikler piyasa içerisinde diğer firmalar ve bireyler tarafından genel kabul görürler ise buna da inovasyonun yayılması aşaması denilmektedir. Dünyanın her yerinde dikiş makinesini Isaac Singer'in icat ettiği bilinmesine karşın; dikiş makinesi 1846 yılında Bostonlu bir mucit olan Elias Howe tarafından icat edilmiştir. Fakat icadını inovasyona dönüştürme imkanını elde edemeyen Howe hem icat ettiği makineye adını verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetmiştir. Bunu gerçekleştiren Singer, dikiş makinesi denince akla gelen ilk isim ve marka olma başarısını elde etmiştir.²⁰

1.2.2.Yaratıcılık

İnovasyon literatüründe, yaratıcılık hakkında yapılan birçok tanıma rastlanmaktadır. Örneğin, Clark ve James yaratıcılığı; "Alışılmışın dışında, yeni ve yararlı fikirleri üretmek ve detaylandırmak" olarak tanımlamıştır.²¹

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan, yeni, yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık bu tanımda olduğu gibi düşüncenin bir niteliği olarak tanımlandığı gibi aynı zamanda yeniliğin

¹⁹ Elçi, a.g.e, s.17

²⁰ Bekir Sami Oğuztürk, "Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, 2006, s.256

²¹ Karla Clark, Keith James, "Justice and Positive and Negative Creativity", **Creativity Research Journal**, Vol.12 ,No.3,1999, p.311

oluşmasını sağlayan bir süreç ve bu sürecin sonunda oluşan ürünün niteliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık bir yapıtın veya ürünün ortaya konmasıdır.

Yaratıcılığa dair tanımların ortak temalarını aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

- 1- Yaratıcılıktan çoğu zaman özel bir şey veya sıra dışı bir şey olarak söz edilir. Yaratıcılık insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerden biridir. Öyleyse yaratıcılık gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere raptedilmesi zor bir şeydir.
- 2- Yaratıcılık çoğu zaman düşünme veya problem çözmeyle ilişkilendirilir. Genellikle zihinsel bir işlev olarak adlandırılır.
- 3- Bir düşünce biçimi olarak ele alındığında, yaratıcılık çoğu zaman rasyonelliğe ve mantığa ters bir şey olarak tanımlanır.²²

Gümüşlüoğlu çalışmasında, yaratıcılığın en kabul gören tanımlarından biri olan Amabile'nın yaratıcılık tanımına yer vererek, yaratıcılığı yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi, inovasyonun ise yaratıcı fikirlerin bir örgütte başarıyla hayata geçirilmesi olarak tanımlamıştır. İnovasyon'un son dönemde yapılan tanımları çerçevesinde, yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir ürün (hizmet), süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da örgütte, iş yapış biçimlerinde ya da harici ilişkilerde yeni bir uygulamayı içerdiğini belirterek, yaratıcılığın bireysel düzeyde, inovasyonun ise örgütsel düzeyde ortaya çıktığına vurgu yapmıştır.²³

Sonuç olarak, her iki kavram birbirlerinden farklı tanımlansa da, birbirini tamamlayıcı etkisi göz ardı edilmemelidir. Yaratıcılık yeni fikirler

²² Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası**, çev. Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2001, s.39

²³ Lale Gümüşlüoğlu, "İnovasyon ve Liderlik", **Savunma Sanayi Müsteşarlığı Dergisi**, Ekim, 2009, s.37

(Erişim)<http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf> 15.11.2011

yaratma yeteneği ve inovasyon getiren bir faaliyetken, inovasyon ise yaratıcılığın bir sonucudur.

1.2.3. Ar-Ge

OECD Frascati Kılavuzu Araştırma ve deneysel geliştirmeyi (Ar-Ge); insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak tanımlamaktadır.²⁴

Frascati Kılavuzu, Ar-Ge teriminin üç faaliyeti kapsadığını söyler ve bunlar: temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme;

Temel araştırma: görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler edinmek için yürütülen deneysel veya teorik çalışmalardır.

Uygulamalı araştırma: yeni bilgi edinme amacıyla yürütülen özgün araştırmadır. Bununla birlikte uygulamalı araştırma, öncelikle belirli bir pratik amaç veya hedefe yöneliktir.

Deneysel geliştirme: araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgiden yararlanarak yeni malzemeler, yeni ürünler ya da cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye ya da halen üretilmiş veya kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistemli çalışmadır.

Ar-Ge kavramı hem Ar-Ge birimlerindeki düzenli Ar-Ge'yi, hem de diğer birimlerdeki düzenli bir şekilde olmayan ya da ara sıra yapılan Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır.²⁵

²⁴ OECD, Frascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama, çev. TUBİTAK, 3.baskı, y.y., 2005, s.30.

²⁵ OECD, a.g.e., s.30

Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli birer girdisi; Ar-Ge de inovasyonu destekleyen faaliyetlerden biridir. Ancak Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları inovasyona, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez.²⁶

Ülkemizde ve dünyanın birçok yerinde inovasyon konusundaki yapılan hatalardan birisi de inovasyonu sadece bir Ar-Ge hareketi olarak görüp yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılması/üretilmesi üzerine odaklanmasıdır. Nitekim Avrupa, Amerika'dan daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptığını ancak geri dönüşüm açısından Amerika'dan daha geride olduğunu gördüğü yıllarda, bunun önemini fark etmiş ve inovasyonun ticarileştirilmesinin de en az gerçekleştirilmesi kadar önemli olduğunu farkına varmıştır. "Avrupa paradoksu" olarak da nitelendirilen bu olay, yeniliğin sadece Ar-Ge den ibaret olmadığını açıkça gözler önüne sermiştir.²⁷

1.2.4. Girişimcilik

Girişimcilik kavramı gerek işletme gerekse iktisat literatüründe öteden beri kullanılmaktadır. Fransız iktisatçı J.B.Say'dan itibaren girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilik de dahil edilmiştir. Konu Joseph A.Schumpeter'in "dinamik girişimci" kavramıyla daha büyük bir önem kazanmıştır. Burada yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni örgüt şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile ikame eden, kısaca sürekli bir inovasyon süreci içinde eskiyi terk edip daha etkin yeni yolları ve yöntemleri devreye sokarak yıkıcı yaratıcılık yapan dinamik girişimciler ekonomik büyümenin en önemli aktörü olarak ortaya konmaktadır.²⁸

²⁶ Elçi, a.g.e, s.20

²⁷ Cevahir Uzku, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya)**, Temmuz/Ağustos, 2010, s.37-38

²⁸ M.Tamer Müftüoğlu, Tülin Durukan, **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.6

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak ya da mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır. Başarılı girişimcilerin ortak noktaları belirgin bir kişilik yapısından ziyade inovasyonu sistematik olarak uygulamalarıdır.²⁹

Yeni fikir ve projeler, girişimcilik olmadan inovasyona, dolayısıyla rekabet avantajına dönüşmez. İnovasyon girişimcilikle bir araya gelirse ekonomik değer yaratır. Global olarak bakıldığında artık günümüzde istihdamı ve katma değeri; büyük firmalardan çok inovasyonu odak alan girişimcilerin kurduğu genç ve dinamik şirketler yaratmaktadır.

İnovasyona dayalı girişimciliğin önemli bir parçasını, akademik personelin ve araştırma kurumu çalışanlarının araştırma sonuçlarını ticarileştirmek amacıyla işletmelerini kurmalarının teşvik edilmesi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu tarz girişimcilerin inovasyon ve girişimciliğin sosyal kültürün bir parçası olduğu toplumlarda ortaya çıktığını göstermektedir. Nitekim, araştırma alt yapısı ile sağlanan bilginin inovasyona dönüştürülmesinde uzun yıllar başarı sağlayamayan Hindistan, 1980'lerin ortasında Bilim ve Teknoloji Bakanlığının başlattığı bir program ile Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi, gerekli finansmanın sağlanması, işbirliklerinin kurulması ve inovasyona dayalı girişimciliğin desteklenmesi yönündeki amaçlara odaklanılmıştır. Artık ABD ve Avrupa pazarlarına giren ilaçların yüzde %20'sinin Hindistan'da üretilmesi, program çalışmalarının önemli başarılar sağladığına örnektir.³⁰

1.2.5. Değişim

Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi ve yetenek gibi olguların mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine

²⁹ Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review Magazine**, Ağustos 2002 (Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 22.01.2011

³⁰ Elçi, **a.g.e.**, s.129-133

kadar olan süreç değişimini ifade etmektedir. Örgütlerdeki değişim de örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelmeyi ifade etmektedir. Sürekli değişim ise; örgütler ile ilgili her konuda eskisinden farklı hale ve yeni konum- durumlara gelmek anlamındadır. Örgütlerin bu şekilde sürekli olarak “daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk” yapmak zorunda olmaları, Olimpiyat Oyunlarının bilinen “citius-daha çabuk, altius-daha yüksek, fortius-daha kuvvetli” sloganını çağrıştırmaktadır³¹

Değişim, mevcut olan durumumuzu, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz, çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırtacak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.³²

Değişim, örgütsel değişim boyutuyla incelendiğinde; planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, var olan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir.³³

Değişim bazı durumlarda inovasyon ile karıştırılabilmektedir. İnovasyon her ne kadar değişim ile yakından ilgili bir kavram gibi görünse de, her değişimin inovasyon olarak algılanmaması gerekmektedir. Çevresel etkilere bağlı olarak arzu edilmediği halde gerçekleştirilmek zorunla kalan değişimleri inovasyon olarak adlandırmak mümkün değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde aradaki farkın tam olarak tespiti mümkün olamamaktadır. İnovasyon, örgütün bütün süreçleri içerisine girmiş ve çalışanlarca benimsenmiş olmalıdır. Ancak değişim, örgüt içerisinde meydana gelen

³¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.668

³² Abdül Vardar, **Bireysel ve Kuramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul, Kariyer yayıncılık, 2001, s.10

³³ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.9

süreçlerden herhangi birinde meydana gelen ve sürecin girdi, işleyiş ve çıktısını etkileyen değişikliklere işaret etmektedir.³⁴

1.3. İNOVASYON KAYNAKLARI

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyokültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü işletmeleri inovasyona zorlamıştır. Bu açıdan günümüzde inovasyon, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumuna, yeni pazarların yaratılmasına, hızlı teknolojik ilerlemeye, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesine önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir.³⁵

Peter F.Drucker'e göre, inovasyon doğaldır ki insan zekâsının ürünüdür. Zekâ ürünü olan bu inovasyonlardan başarılı olanlar yenilik fırsatlarının bilinçli, amaçlı değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Drucker yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlardan dördü içsel yani işletme veya endüstri içindeki değişmelerle ilgilidir. Diğer üçü ise dışsal yani işletme veya endüstri dışı değişimlerle ilgilidir.

İçsel kaynaklar;

- Beklenmeyen gelişmeler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereksinimleri,
- Pazar ve sektör yapısındaki değişiklikler,

³⁴ Özgür Ozan, **İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009, s.20

³⁵ Salih Barışık, “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 2001, s.47

Dışsal kaynaklar ise;

- Demografik yapıdaki değişiklikler,
- Algılama değişiklikleri,
- Yeni bilgi'dir.

İnovasyon fikrinin oluşumunda bu iki kaynak birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Özellikle işletme içi kaynaklar denetlenebilirken, işletme dışı kaynakların denetlenememesi en önemli farkı oluşturmaktadır.

1.3.1. İçsel Kaynaklar

Drucker, bu kaynakları örneklerle anlatmaktadır³⁶;

1.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen başarı, ilk, en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. 1930'lu yılların başında IBM, bilgisayarlardan önce kullanılan ilk modern muhasebe makinesini bankalarda kullanılmak üzere geliştirmiştir. Ancak 1933 yılının bankalarının yeni donanım satın almaması nedeniyle IBM elindeki makineler yüzünden sıkıntılar yaşamaktaydı, işletmeyi kurtaran ise beklenmeyen bir başarı olmuştur; New York Halk Kütüphanesi bu makineleri satın almak istemiş ve tahminlerin üzerinde satış rakamları gerçekleştirilmiştir. 15 yıl sonra, yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olduğuna inanılan bilgisayarlar, artık işletmelerin bordrolarını düzenlemek için kullanılmak üzere talep edilmeye başlamıştır. Bu durum; şirketlerin IBM'in makinelerine ilgi göstermesine sebep olmuştur. Bunun üzerine IBM üretmiş olduğu makineleri işletmelerin ihtiyaçlarına da cevap

³⁶ Drucker, a.g.e, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

verecek şekilde yeniden tasarlayarak, devam eden beş yıl içerisinde bilgisayar endüstrisindeki liderliğini ilan etmiştir.

Beklenmeyen başarısızlıklar da aynı şekilde başarılı inovasyonlar için oldukça zengin fırsatlar sunan bir oluşumdur. Otomotiv tarihinde “en büyük yeni otomobil başarısızlığı” olarak bilinen Ford Edsel örneğinde olduğu gibi; Edsel modeli, tüm planlar, pazar araştırması ve tasarım çalışmalarına rağmen pazarda meydana gelen değişimin çok geç fark edilmesi nedeniyle ihtiyaca cevap verememiştir. Artık, gelir gruplarına bölünmüş pazar sınıflandırmasının yeni ilkesi “yaşam tarzları” olmuştu ve Ford’un yaşadığı bu başarısızlığa yanıtı ise; şirkete ayrıcalıklı bir kişilik veren ve şirketi bir endüstri lideri olarak yeniden yapılandıran “Mustang” olmuştur.

Beklenmeyen durumlar sadece işletme içinde değil, aynı zamanda sektör içinde veya sosyal çevre gibi sektör dışı ortamlarda bulunabilir. Bunlar da girişimciler için inovasyon fırsatları sunabilir. Örneğin; küresel terör, güvenlik sektöründeki inovasyonlar için bir kaynak olmuştur.

1.3.1.2. Uyumsuzluk durumu

Uyumsuzluk, inovasyon için bir fırsat oluşturur. Uyumsuzluk, ona yakın insanlar tarafından farkına varılamaz. Pazarın, süreçlerin ve endüstrinin sürekli sorgulanması uyumsuzlukların farkındalığını arttırmakta ve inovasyon noktalarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kısacası varsayımlarla yani beklentilerle, gerçekleşenler ya da sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar inovasyon kaynaklarını oluşturmaktadır.

Alcon Laboratuvarları kurucusu Bill Conner’in medikal teknolojideki inovasyonu, onun 1960’ların en başarılı hikayesini yaratmasını sağlamıştır. Bu, uyumsuzluk durumundan yaratılan bir inovasyona güzel bir örnektir; katarakt ameliyatı dünyanın en sık uygulanan operasyonlarından biri olmasına rağmen, son 300 yıldır doktorlar operasyonun ilk safhasında ‘eski

moda' diye tabir ettikleri bağ doku kesme işlemini uyguluyorlardı. Göz cerrahları, bağ dokusunu kesmeyi tam başarıyla öğrenmişlerdi fakat bu işlem operasyonun geri kalan kısmıyla uyumsuz bir prosedür olduğu için bu işlemiden kaçınmaktaydılar.

Doktorlar son 50 yıldır bağ doku kesme işlemi yapmadan bağ dokuyu çözecek bir enzimden haberdarlardı. Ancak, bu enzim, raf ömrü çok kısa olması nedeniyle kullanıma uygun değildi. Conner, katarakt ameliyatlarının başlangıç ve devamında ortaya çıkan uyumsuzluk durumunu çözmek üzere zaten doktorlar tarafından bilenen ancak kullanılamayan bu enzime bir koruyucu madde ilave ederek raf ömrünü bir kaç aya çıkarttı. Göz cerrahları, bu yeni bileşimi uygulamaya aldı ve Alcon dünya çapında bir tekel oldu. Onbeş yıl sonra da Nestlé bu şirketi çok yüksek bir fiyata satın aldı.

1.3.1.3.Süreç gereksinimleri

Var olan süreci daha iyi hale getirebilmek ya da öncekinin yerine yeni tasarlanmış bir süreç koymak, inovasyon getirmektedir. Çünkü bu bir değişikliği içermektedir ve bu değişiklik de sonucu etkilemektedir. Maliyet düşürmek de, kalite ve verimlilik arttırmak da, ek fayda yaratmak da sonuçta ticari başarıyı arttırmaktadır.

Japonya'da modern bir otoban sistemi yoktur. Var olan yollar 10'uncu yüzyılda karavanların açtığı veya karavanlar için açılan yolları takip eder. Bu sistemin otomobil ve kamyonlar için hala çalışmasının nedeni, ABD otobanlarında 1930'lardan beri kullanılan bir reflektör sisteminin adapte edilmiş olmasındandır. Bu reflektör her araca diğer yönlerden yaklaşan araçları haber verir. Trafiğin kazasız akmasını sağlayan bu küçük buluş, bir süreç gereksinimini karşılamıştır.

Bugün medya diye tabir ettiğimiz kavramın kaynağı, 1890 civarında süreç gereksinimleri nedeniyle bulunan iki buluşa dayanmaktadır. Bunlardan

biri Ottmar Mergenthaler'ın Linotype'ıdır. Bu, gazetelerin hızla ve bolca basılabilmelerini sağlamıştır. Diğer, sosyal bir buluş olan modern reklam sanayidir ki, ilk gerçek gazete yayıncıları olan New York Times'tan Adolph Ochs, New York Word'den Joseph Pulitzer ve William Randolph Hearst tarafından bulunmuştur. Bu sayede piyasadan kar elde ederek haberleri bedava yayabilmişlerdir.

1.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Her sektör ve pazar yapısı her zaman değişebilir. Bu değişimlerle inovasyon alanları yaratılabilir. Ancak sektörü ve pazarı sürekli gözlemek, değişimi analiz etmek gerekmektedir. Bir sektörün hızlı büyümesi, yapısının değişmesine neden olmaktadır. Büyümenin fark edilmesi, yenilikçilerin fırsat kollamalarına neden olmaktadır. Büyük firmalar, sektör ve pazardaki büyüme sonucu, piyasadaki yeni oyunculara saldırmak yerine kendilerini korumaya yönelirler ve bazen onları önemsemezler. Rakipler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirince de hareket için geç kalınmış olur. Bu arada pazarda oluşan pazar boşlukları inovasyon kaynağı olarak genellikle küçük yenilikçilere kalır. Çünkü büyükler bu kaynaklara kısa sürede tepki gösteremezler. Diğerleri de bu alanlarda uzun bir süre rahatsız edilmeden kalırlar.

Amerikan iş sektörünün en büyük başarı hikayelerinden biri Equitable Life Assurance Society tarafından alınan Donaldson, Lufkin&Jenrette Brokerage firmasıdır. DL&J 1960 yılında finans sektörünün kurumsal yatırımcıların baskın hale geleceğini öngören Harvard Business School mezunu üç genç adam tarafından kurulmuştur. Anapara ve bağlantıları olmadan işe başlamalarına rağmen, firmaları birkaç yıl içinde çekişmeli komisyonlar konusunda lider konuma yükselmiş ve Wall Street'de yıldızları parlamıştır. Bu firma, ilk halka açılan ve anonim şirket olan firma olmuştur.

Benzer şekilde, endüstrideki değişimler Amerikan sağlık firmalarına dev inovasyon fırsatları yaratmıştır. Son 10-15 yıl içinde ülkede birçok bağımsız cerrahi ve psikiyatri klinikleri, acil müdahale merkezleri ve sağlık bakım organizasyonları (HMO) açılmıştır.

Bir endüstri hızlı büyüdüğünde yani ilk on ve daha az yıl içinde %40 büyüme sağladığında, yapısı değişir. Var olan şirketler ellerindeki korumaya odaklandıklarından, yeni bir şirketin piyasaya girmesine engel olmazlar. Gerçekten de, piyasa ya da endüstri yapısı değiştiğinde, geleneksel endüstri liderleri tekrar ve tekrar piyasanın hızla gelişen kısımlarına kayıtsız kalmaktadır. Yeni fırsatlar, çoğu zaman endüstrinin piyasaya her zaman yaklaştığı, tanımladığı ya da sunmaya alıştığı gibi olmaz. Bu nedenle yenilikçiler uzun bir süre yalnız kalma şansına sahiptirler.³⁷

1.3.2. Dışsal Kaynaklar

1.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler

Demografi, toplumlardaki nüfus yapısı ile ilgilenmektedir. Nüfusun yapısını etkileyen üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; nüfusun büyüklüğü, yapısı (yaş, cinsiyet, doğum ve ölüm oranları) ve nüfus değişimleri ile göçlerdir. Disiplin olarak demografi köklerini ekonomi, istatistik ve biyolojiden alarak sosyolojide kendini göstermiştir. Temelde, disiplinler arası bir özellik taşır ve birçok disipline veri ve bilgi kaynağı oluşturmaktadır. Nüfusun yapısındaki değişimler yenilik fırsatları yaratmaktadır. Ancak bu fırsatları yakalayabilmek için nüfus yapısındaki değişiklikleri iyi okuyabilmek gerekmektedir. Bu değişimlerin ne anlama geldiğini yorumlayabilen işletmeler ise yarının işletmeleri olabilecektir.³⁸ Çünkü nüfus değişimleri yeni ihtiyaçları doğurken, yeni ihtiyaçlar da yenilikleri tetikleyecektir. Hiç şüphesiz nüfustaki

³⁷ Drucker, **a.g.e**, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

³⁸ Durna, **a.g.e**, s.56

değişiklikler bazen yeni tehditlerin de ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Gençler için yenilik yaşam stilinde, yaşlılar için ise sağlık, güvenlik ve turizm alanlarında kendini gösterecektir.

Nüfustaki hareketlilik (göç), kentlerde ulaşım ve taşıma sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu tür sorunların çözümü için raylı sistem veya metro gibi yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde boşanmaların artması, küçük konutlara ve bunlara uygun küçük beyaz eşyaya olan ihtiyacı arttıracak, bu ihtiyaçlar da yeni ürünler ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Nüfus yapısının analiz edilmesi ve sonuçlarından gelecek için doğru kestirimlerde bulunmak, inovasyona yönelmiş olanların önceden hareket etmesini sağlamaktadır. Gelecekteki değişimler, girişimciler için beklenen fırsatlar olarak görülmekte ve inovatif potansiyel iş fikir alanları olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan nüfus yapısının hesaplanabilir, tahmin ve analiz edilebilir olması girişimciler için riski de azaltmaktadır. Bu nedenle bu inovasyon kaynağı diğerlerine göre daha güvenli olarak görülmektedir.

Japonların robot bilimi konusunda önde olmalarının nedeni demografiktir. 1970'lerde gelişmiş ülkelerde hem nüfus hem de eğitim patlamasının aynı anda yaşandığı bilinmektedir. Liseyi bitiren genç nüfusun yarısı kadarının okumaya devam ettiğini ve bu nedenle klasik mavi yakalı iş gücünde bir azalma olacağını ve 1990'lı yıllarda işçi sayısının yetersiz kalacağı aşıkardı. Gelişmiş ülkeler bunu bilmesine rağmen sadece Japonlar bunun üzerine gitmiş, dünyaya robot bilimi konusunda 10 yıl fark atmışlardır.

Aynı şey Club Mediterranee'nin gezi ve tatil işindeki başarısında da görülebilmektedir. 1970'lerde akılcı gözlemciler Avrupa ve Amerika'da eğitilmiş ve zengin genç bir neslin ortaya çıktığını görebilmişlerdi. Bunlar işçi sınıfı ana-babalarının tatil için gitmekten hoşlandıkları – Brighton ya da Atlantic City – yerleri beğenmeyen, gençlik tatillerini yeni ve egzotik yerlerde geçirmek isteyen ideal müşterilerdi.

1.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler

İnsanların algılamalarındaki değişiklikler tüketici davranışı olarak inovasyon fırsatları yaratabilmektedir. Çeşitli promosyon çalışmaları, fikir liderlerinin görüşleri ve çevredeki değişiklikler algıların değişimini etkilemektedir. Bu, sadece tüketici yönüyle olmamakta, girişimcide de algı değişimi yaşanmaktadır. Zaten girişimci olaylara ve sorunlara farklı yaklaşabilen, değişik perspektif oluşturabilen tüketiciler gibi kendisi de algı değişikliği yapabilen bir dizi özelliğe sahiptir ve inovatif ya da girişimci tüketicinin algılamalarına uygun ürün ve hizmetlerin üretimi sağlar. Çeşitli tutundurma faaliyetleriyle de üretilen ürün ve hizmetin özellikleriyle tüketicinin algılarını örtüştürmeye çalışır. Burada önemli olan tüketicinin sürekli değişen algısını fark edip, buna uygun inovasyon yapmaktır. İnovasyona odaklı girişimciler algı değişikliklerini inovasyon fırsatı ve kaynağı olarak görmektedirler.

Aynı şekilde değişimlerin fırsat mı yoksa tehdit mi yarattığının algılanması inovatif kişiler ve girişimciler için kaynak oluşturmaktadır. Sağlıklı ve dengeli beslenme eğiliminin artması girişimciler için yeni fırsatlar yaratmıştır. Organik ürünlere olan talep artmış, herkesin anlayabileceği sağlıkla ilgili yayınlar çoğalmış, TV’de sağlıklı ve dengeli beslenmeyle ilgili programlar yapılmaya başlanmıştır. Toplumun tutumları, inançları ve değerleri ya da toplum yapısında meydana gelen değişimler her zaman inovasyon fırsatları yaratabilmektedir. Toplumların sürekli değiştiği gerçeğinden hareketle bu inovasyon kaynağının hiçbir şekilde bitmeyeceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla girişimciler de inovasyon yapabilecek, yeni bir iş fikri yaratabilecek alan bulmakta güçlük çekmeyeceklerdir. Yeter ki değişimler doğru algılamalarla fark edilebilsin, insanların algı değişiklikleri anlaşılabilir.³⁹

³⁹ Drucker, a.g.e, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

İşletmelerin aynı zamanda tüketicilerin pazardaki değişimleri nasıl algılayabildiklerine ilişkin ölçümlerini yapmaları gerekir. Tüketicilerin tercih edilen ürün özelliklerini tanımlayacak, ürünün yenilik, geleneksellik, lükslük, sıradanlık düzeylerini belirleyecek, yeni stratejilerin seçilmesinde yardımcı olabilecek bilgiye ulaşımını gerektirir.⁴⁰

Yöneticiler ve işletmeciler inovasyona dayanan algılamanın gücünü kabul ederler. Fakat pratik olmadığı gerekçesiyle ondan uzak durma eğilimindedirler. Dünyaya farklı açılardan bakan yenilikçiler, başkalarının göremediklerini görürler. Bu bakış açısı, yenilikçiye öğrenebilen, kendisini geliştirebilen ve farklılaştırabilen bir girişimci olarak resmeder. Yenilikçi ve girişimci nitelikleri kazanan bireyler, karşılına çıkan fırsatları ve tehditleri diğer bireylerden daha hızlı algırlar. Ayrıca bu fırsatlardan ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğine, hangi stratejilere yöneleceğine daha hızlı karar verebilirler.⁴¹

Bir yöneticinin bardağın yarısı dolu değil de yarısı boş olarak algılaması, büyük inovasyon fırsatları yaratır. Son 20 yılda nasıl ölçülürse ölçülsün, Amerikalıların sağlıkları eşi benzeri görülmemiş hızda düzelmiştir. Daha önce hiç bu kadar sağlık konusunda korku duyulmamıştır. Bir anda her şey kansere neden olmaya, kalp krizi yaratmaya, hafıza kaybına yol açmaya başlamıştır. Bardağın resmen yarısı boştur. Halk sağlıklı olduğu için sevineceğine, ölümsüzlüğe ne kadar uzak olduklarını düşünmektedir. Bu bakış açısı bir çok inovasyon fırsatı yaratmıştır: sağlık üzerine dergiler, spor dersleri, koşu bantları, ve her türlü sağlıklı yemek. 1983 yılında en hızlı büyüyen şirket ev tipi spor aleti üreten şirkettir.⁴²

⁴⁰ T.Sabri Erdil, “Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004, s.87.

⁴¹ Durna, **a.g.e.**, s.57

⁴² Drucker, **a.g.e.**, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

1.3.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı inovasyon, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlikleri ve girişimcilik için yarattığı meydan okuma kapasiteleri bakımından diğer yeniliklerden farklıdır.

Bilgiye dayalı inovasyon, birçok alandaki bilgilerin toplanmasından, birbirleriyle ilişkilendirilmesinden doğmaktadır. Bu nedenle doğuş süreleri uzun olmaktadır. Doğduktan sonra ticari hale getirilebilmesi de çok uzun zaman almaktadır. Kaldı ki bilgiye dayalı her inovasyonun mutlaka pazarlanabilir olacağı da kesin değildir. Bu nedenle pazar riski taşımaktadır. Bu tür inovasyon kaynağı yoğun heyecanlar ve beklentiler yaratır ve bazen sonuç istenildiği gibi olmayabilir.

Bilgiye dayalı inovasyonun pazara bağımlılığı diğer inovasyon türlerinden daha fazladır. Çünkü uygulama ve gelişme şansı ancak ticari hale gelmesiyle mümkün olacaktır. Bunun için bu tür inovasyonun, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılaması yani yeni fayda sağlaması gerekmektedir. Bilgiye dayalı inovasyon için üreticilerin insan ihtiyaçlarını ve fayda analizlerini iyi yapmaları gerekmektedir.⁴³ Bu da girişimcilik adımlarının tam olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Pazarlama, yönetim, finans ve üretim planlarının, iş planı çerçevesinde sistematik olarak yapılması gerekmektedir. Ancak o zaman risk oranı önemli ölçüde düşecek ve pazarlanabilir olma özelliği artacaktır.⁴⁴

Temel ve uygulamalı bilimsel araştırmalar sonucu ortaya çıkan bilimsel bilgilerin, ürün ve hizmete dönüştürülüp fayda yaratması her zaman sorgulanamaz. Çoğu ülkede temel ve uygulama bilimlerinin ürettiği bilgi sistemi ile piyasa üretim sistemleri bir bütünlük sağlamaz. Yani birbirlerinin yaptıklarından farkında değildirler. Örneğin; Sovyetler Birliği'nin temel ve uygulamalı bilgi üretim sistemleri ile piyasa üretim sistemleri gerekli

⁴³ Drucker, **a.g.e**, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

⁴⁴ Durna, **a.g.e**, s.60

görülmediği için bütünleştirilmemeleri çöküşü hızlandırmıştır. Diğer yandan söz konusu iki sistemin birbirleriyle etkileşimini ve bütünleşmesini Japonya üretilen her türlü bilgiyi inovasyonun kaynağı olarak kullanmış ve yenilikçi ekonomiye sahip olmuştur. İki sistemin etkileşimi ve bütünleşmesi çeşitli yollarla ve araçlarla sağlanabilmektedir. Bunlar; aracı kurumlar, üniversite-sanayi ortak araştırma merkezleri, iki sistemi birbirlerine yaklaştıran elektronik bilgi erişim imkânları, iki sistem arasında serbest uzman dolaşım mekanizmaları, danışmanlık ve eğitim hizmetleri ve finansman desteği gibi çeşitli yollar ve araçlar sayılabilir.⁴⁵

Buraya kadar sıralanan inovasyon kaynakları dışında genel olarak her yeniliğin insanla bağlantısı olduğu için, insanların hoşlanmadığı ve yaşamlarını zorlaştıran şeyler, pazardaki çelişkiler, insanlarda saklı olan açığa çıkmamış, farkında olmadığı ihtiyaçlar her zaman bir inovasyon kaynağı olabilmektedir. Hiç unutulmamalıdır ki insanların sadece açığa çıkmış ihtiyaçları değil gizli ihtiyaçları da yenilikçiliği tetikler.

Bu tür inovasyonların etkili olabilmesi için bir değil birden çok tür bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. En etkili bilgi-temelli inovasyonlardan biri olarak modern bankacılık ele alınabilir. Girişimci banka teorisi –anaparanın iktisadi gelişim sağlayacak şekilde akıllıca kullanımı- Comte de Saint-Simon tarafından Napolyon döneminde düşünülmüştür. Saint-Simon'un olağandışı şöhretine rağmen, 1825'de kendisinin ölümünden 30 yıl sonraya kadar, kardeşleri Jacob ve Isaac Pereire ilk girişimci banka Credit Mobilier'i kurmamış, şimdi finans kapitalizmi olarak adlandırdığımız olguyu yaratmamışlardır. Pereireler aynı yıllarda İngiltere'de gelişen modern ticari bankacılığı bilmediklerinden şirketleri başarısız olmuştur. Birkaç yıl sonra iki genç, biri Amerikalı J.P. Morgan, diğeri Alman George Siemens, Fransız girişimci bankacılığı ile İngiliz ticari bankacılık kavramlarını birleştirerek New York'da J.P.Morgan&Company'yi ve Almanya'da Deutsche Bank'ı kurmuşlardır. On yıl sonra, genç bir Japon, Shibusawa Eiichi, ülkesinde

⁴⁵ TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik**, İstanbul, 2002, s.52
(Erişim) http://www.tusiad.org/___rsc/shared/file/girisimcilik.pdf 10.02.2012

Siemens'in konseptini uyarlanmış ve böylece Japonya modern ekonomisinin temelini atmıştır. Bu, her zaman bilgiye dayalı inovasyonun nasıl işe yaradığının bir göstergesidir.⁴⁶

Zor olsa da bilgi temelli inovasyon yönetilebilir. Başarı için bir inovasyonu mümkün kılan çeşitli tür bilgilerin dikkatle analiz edilmesini gerektirir. Hem J.P. Morgan hem de George Siemens bankacılığa başladıklarında bunu yapmışlardır. Wright Kardeşler ilk uçağı geliştirdiklerinde bunu yapmışlardır.

Kullanıcının ihtiyaçları ve hepsinden önemlisi yeterliliklerin dikkatle analizi de aynı zamanda şarttır. Çelişkili gelse de, bilgi-bazlı inovasyon diğer inovasyonlardan daha piyasa şartlarına bağlıdır. Bir İngiliz şirketi, De Havilland, ilk yolcu jetini tasarlamış ve üretmiş olmasına rağmen piyasa araştırması yapmamış ve iki kilit noktayı atlamıştır. Bunlardan biri “yapılandırma” (bir havayolu şirketine en büyük avantajı sağlayacak rotalardaki doğru ebat ve yük taşıma kapasitesi) iken, diğeri de “bir havayolu şirketi bu kadar pahalı bir uçağı nasıl satın alabilecektir”. Havilland’ın gerekli bir kullanıcı analizi yapmaması, iki Amerikan şirketinin (Boeing ve Douglas’ın) ticari jet uçak endüstrisini ele geçirmesini sağlamıştır.⁴⁷

Hipel, inovasyonun kaynaklarını ise kullanıcılar, üreticiler ve tedarikçiler olarak gruplandırmıştır. Bu kaynakları, firmanın fonksiyonel ilişkileri bağlamında değerlendirerek fonksiyonel inovasyon kaynakları olarak tanımlamıştır. Anderson, ise inovasyonun kaynaklarını üç grupta toplamıştır. Bunlardan ilki inovasyona temel teşkil edecek yeni fikirlerin bizzat firmanın kendi içinde ortaya çıkmasıdır. İkincisi, benzer örgütlerden ithal edilen inovasyonlardır. Bu tür inovasyonlar firma içerisinde firmaya özgü hale

⁴⁶ Drucker, **a.g.e**, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

⁴⁷ Drucker, **a.g.e**, s.1-9

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

getirilerek uygulanır. Üçüncü olarak ise bazı dışsal faktörlerden dolayı (yasal düzenlemeler gibi) firmanın inovasyon yapmaya zorlanmasıdır⁴⁸.

Uzkurt, literatürde geçen inovasyon kaynaklarını temel olarak üç kategoride incelemiştir. Bunlardan ilki işletme dışındaki kurum, kuruluş, kişi, örgüt ve ülkeleri kapsayan dışsal kaynaklardır. İkincisi işletme içindeki fonksiyonları ve çalışanları kapsayan içsel kaynaklardır. Üçüncüsü ise belirli şartlara bağlı olarak ortaya çıkan şartların getirdiği yeni fikir, olay ve teknolojileri ifade eden durumsal kaynaklardır.⁴⁹

1.4. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyonun türleri ile ilgili olarak literatürde bazı yazarlar çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır⁵⁰;

- Thusman ve Nadler iki temel kategori altında inovasyon sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonudur.
- Zaltman üç tür inovasyondan bahsetmektedir. Bunlar, programlanabilen inovasyonlar, nihai ve yardımcı inovasyonlar ve radikal inovasyonlar.
- Damanpour daha önce inovasyon için yapılan çalışmaların ışığında üçlü bir inovasyon çeşitlendirmesine gitmiştir; yönetsel ve teknik inovasyonlar, radikal ve yavaş ilerleyen inovasyonlar ve ürün-süreç inovasyonları.

İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilmektedir. Bunlar da sırasıyla, 'ürün inovasyonu', 'hizmet inovasyonu',

⁴⁸ (aktaran)Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.158

⁴⁹ Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.159.

⁵⁰(aktaran)Süleyman Bayındır, "Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya, 2007,s.243-250. (Erişim) <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/21.pdf> 05.03.2012

‘süreç inovasyonu’, ‘örgütsel inovasyon’ ve ‘pazarlama inovasyonu’ olarak adlandırılmaktadır.

Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak “teknolojik inovasyon” ve “teknolojik olmayan inovasyon” sınıflandırılmasına da gidilmektedir.

İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle ‘toplumsal inovasyon’ kavramı da artık ön plandadır.

İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de ‘radikal’ veya ‘artımsal’ olmak üzere ikiye ayrılır.⁵¹

İnovasyon türleri başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Manual kılavuzunda, önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç inovasyonları” ile “örgütsel inovasyon” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan inovasyonlar, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün inovasyonları”, “süreç inovasyonları”, “pazarlama inovasyonları” ve “örgütsel inovasyonlar” şeklinde sınıflandırılmıştır.⁵²

Çalışmada Oslo Kılavuzunda verilen sınıflandırma dikkate alınarak, ürün, süreç, pazarlama inovasyonları, örgütsel inovasyonlar ile Elçi tarafından yapılan sınıflandırmada yer alan toplumsal, radikal ve artımsal (kademeli) inovasyonlar açıklanmıştır.

⁵¹ Elçi, a.g.e, s.3

⁵² OECD, a.g.e, s.51

1.4.1. Ürün İnovasyonu

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması “ürün inovasyonu” olarak adlandırılmaktadır.⁵³

Ürün inovasyonları daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır.⁵⁴

Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu bir ürüne ait; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.

Ürün inovasyonları, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün inovasyonları, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir.

Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur.

⁵³ (erişim) <http://w3.gazi.edu.tr/~gyavuzcan/yonetim/files/inovasyon%202.pdf> 16.07.2012

⁵⁴ David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee, “Determinants of Firm Innovation in Singapore” *Technovation*, Vol.25, Issue.3, 2005, p.262

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün inovasyonudur. Buna bir örnek, daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir.

Mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilavelerden oluşan bir ürün inovasyonuna örnektir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı da, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnektir.⁵⁵

Mevcut ürünlerin teknik özelliklerinde yapılan teknik içerikli küçük değişiklikler ürün inovasyonu kapsamında değerlendirilmemektedir.⁵⁶

Ürün inovasyonuna dair küresel marka olarak 3M örnek gösterilmiştir. 3M'in 1902'den bu yana geliştirdiği, çıkartılırken acı vermeyen yara bantlarından, yakıt pillerine, Post-it™'ten dijital tanıma teknolojisine kadar 50 binden fazla ürünün hepsi birer inovasyon örneğidir. Müşterilerin basit ama önemli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilen bu ürünler 3M'ye küresel boyutta rekabet kazandırmıştır. Türkiye'den örnekler ise; Eroğlu Şirketler Grubu markası olan Colin's Jeans'in 2005 yılında piyasaya sürdüğü, iki tarafı da giyilebilen ürünü 'Double Vision' da bir ürün inovasyonu örneğidir. Arçelik tarafından geliştirilen geleneksel Türk kahvesi makinesi "Telve", IF Tasarım Ödülü'nü almıştır. Bu ürün, 2005 yılı ürün tasarımı kategorisinde, endüstriyel tasarım alanında ödüle layık görülmüştür. Arçelik, dünyanın en az su harcayan bulaşık makineleri sayesinde 2008 Kristal Elma Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır. Vestel'in hem uydu alıcısı hem de DVD olarak kullanılan

⁵⁵ OCED, a.g.e, s.52

⁵⁶ Ayşe Şahin, "Mersinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul, 2009, s.264

ürünü “2 Box” ve televizyonlarına eklediği DMP teknolojisi de teknolojik ürün inovasyonuna güzel bir örnektir. DMP teknolojisi sayesinde televizyonda çeşitli hafıza kartlarına yüklenen resim, müzik gibi medya dosyaları herhangi bir ara bağlantıya gerek duymadan oynatılabilmektedir.⁵⁷

Ürün inovasyonlarının gücü işletmenin rekabet gücünün artması ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir.⁵⁸

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışarıdan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileştirme örneğidir.⁵⁹

Ürün inovasyon çabaları, baştan sona kadar örgüt tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü ürün inovasyonları, karşılığını verme garantisi olmaksızın şirketin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler, rakiplerin faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD’de her 10 yeni ürününden sadece 2’sinin, Japonya’da ise her 100 yeni ürününden sadece 2’sinin başarılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak yeni ürün başarısında başlıca etkidir.⁶⁰

⁵⁷ Elçi, **a.g.e.**, s.3-4

⁵⁸ Axel Johne, “Successfull Market Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, Brussels, 1999, s.6.

⁵⁹ OECD, **a.g.e.**, s.52-53

⁶⁰ Mahmut Özgün, “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı 52, İstanbul, 2009, s. 155

1.4.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonları, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere ön görülebilir.⁶¹ Örneğin; EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferlerine başlamış ve ülkemizdeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur.

EasyJet'in bu başarısında yeni iş süreçlerini uygulamaları etkili olmuştur. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir.⁶²

Üretim yöntemleri inovasyonları: Mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir.⁶³ Üretim yöntemleri inovasyonun en klasik örneği olarak; Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim sistemi" gösterilmektedir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın süreç inovasyonu olan "Jikoda" otomobillerin yüksek kalitede üretilmesinde olanak sağlar. Bu sistem sayesinde üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa arıza tespit sistemi otomatik veya manüel olarak üretimi veya

(Erişim)http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_25.pdf 09.12.2011

⁶¹ OECD, **a.g.e.**, s.53

⁶² Şahin, **a.g.m.**, s.264

⁶³ OECD, **a.g.e.**, s.53

ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana veya sistemi durduran işçiye ulaşarak arıza giderilir. Jikoda sistemi, tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiğiinden aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırır ve sorumluluk duygularını güçlendirir.⁶⁴

Teslimat yöntemleri inovasyonları: Firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkodlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal-izleme sisteminin tanıtımıdır.⁶⁵ Teslimat yöntemlerinde inovasyonu ilk başlatan işletmelerden birisi olan DHL, gönderilen paketlerin internet üzerinden izlenmesi sistemini getirerek, müşterilerine daha etkin hizmet sunmaktadır.⁶⁶

Süreç inovasyonları, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir.

Süreç inovasyonları, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, bir yardımcı

⁶⁴ Elçi, **a.g.e**, s.9

⁶⁵ OECD, **a.g.e**, s.53

⁶⁶ Şahin, **a.g.m**, s.265

destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi ön görmesi durumunda bir süreç inovasyonudur.⁶⁷

İşletmeler için başkalarının yapamadığı ürünleri yapabilmek kadar, bu ürünleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Artan rekabet koşullarında çıktıların daha verimli oluşturulabilmesi için süreçlerin en iyi şekilde düzenlenmesi şarttır. Genellikle daha iyiye ulaşmak adına süreçler sürekli bir değişim içerisindedir. Bütün işletmelerin temel hedeflerinden biri de süreçlerini mükemmelleştirmeye çalışmaktır. Çünkü asıl hedef maliyetleri azaltmak veya müşteriye daha fazla fayda sağlayarak tercih edilirliliği ve karı arttırmaktır.

İşletmeler için bir süreci başkalarının yapamadığı şekilde gerçekleştirmek rekabet avantajı sağlayan bir diğer unsurdur. Başkalarının yapamadığı yöntemlerle bunların gerçekleştirilmesi ile birçok durumda maliyetler daha aşağıya çekilebilmekte, bu sayede işletmeler ya fiyatlarını aşağıya çekmek suretiyle satışlarını arttırmakta ya da düşük maliyet avantajı ile karlılıkları artmaktadır. Süreç yeniliği beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar⁶⁸

- İnovasyon yapılacak işlemin seçilmesi
- Değişim imkânlarının teşhis edilmesi
- İnovasyon amaçlarının belirlenmesi
- Mevcut işlem yapısının incelenmesi,
- Yeni işlemin tasarlanması ve uygulamaya konulmasıdır.

Süreç inovasyonu, genel olarak endüstri ya da hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değerin artırılmasına olanak sağlayacaktır.

⁶⁷ OECD, **a.g.e**, s.53

⁶⁸ Abdullah Gök, “Oslo Kılavuzu Işığında Yenilik”, Tübitak Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Daire Başkanlığı Sunumu (Erişim)http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf 10.02.2012

Noori⁶⁹ özellikle; ürün inovasyonunu süreç inovasyonu ile karşılaştırarak aralarındaki benzer yönler üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Son yıllarda yönetim alanında önemli bir aşama olarak kabul edilen ‘Değişim Mühendisliği’ süreç içerisine yeni teknolojilerin adapte edilerek ürün inovasyonunda kullanılması buna örnek olarak gösterilmektedir.

Süreç inovasyonu tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilir inovasyon türü olmasına karşın diğer inovasyon türleri ile de sürekli bağlantı içinde olarak onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve yeniliğin en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi süreç inovasyonunun diğer inovasyon türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda, süreç inovasyonu, işletmelerin süreç ön görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir.⁷⁰

1.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Pazarlama inovasyonları, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama inovasyonunun, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu,

⁶⁹ Jorma Papinniemi, “Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Vol.60-61, 1999, p.97

⁷⁰ Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, s.43

firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya örgütlerden uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir.

Pazarlama inovasyonları, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımıdaki önemli değişiklikleri içerir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımıda pazarlama inovasyonuna bir örnek, yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya serisinin tasarımıda önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesidir.

Ürün tasarımıda inovasyon: Yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir. Ambalajlamada pazarlama inovasyonuna bir örnek, bir vücut losyonuna ilişkin olarak, yeni bir pazar kesimi için ürüne farklılaştırıcı bir görünüş ve cazibe katması ön görülen tümüyle yeni bir şişe tasarımıda kullanılmasıdır.

Ürün konumlandırmasıda inovasyon: Yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolaması ve idaresi) değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Ürün konumlandırmasıda pazarlama inovasyonlarına örnekler; ilk kez bir franchising (imtiyaz verme) sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisanslamasının ortaya konulmasıdır. Ürün konumlandırmasıda inovasyonlar, ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanımını da kapsayabilir. Buna bir örnek, müşterilerin ürünleri

tümüyle dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulmasıdır.

Ürün promosyonunda inovasyon: Bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin, sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir. Diğer bir örnek ise, firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak ya da ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere ön görülen tümüyle yeni bir marka sembolünün (markanın görünüşünde düzenli olarak yapılan güncellemelerden ayırt edilebilir özellikte) geliştirilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemidir. Ürün sunumunu her bir müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlemek amacıyla örneğin şirkete bağlılık kartlarından elde edilen kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi de bir pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir.

Fiyatlamada inovasyon: Firmanın mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlama stratejilerinin kullanımını kapsar. Buna örnekler; bir mal veya hizmetin fiyatının talebe göre (örneğin, talep düşük iken, fiyat düşük) değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez kullanımı ya da müşterilere firmanın web sitesi üzerinden istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri imkanını tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesidir. Tek amacı fiyatları müşteri kesimlerine göre farklılaştırmak olan yeni fiyatlama politikaları inovasyon olarak değerlendirilmemektedir.

Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama inovasyonları değildir. Bu tür değişiklikler, pazarlama inovasyonu olması için, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamalıdır. Örneğin, ürünün tasarımı veya ambalajlanmasında, firma tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan bir pazarlama konseptine dayanan önemli bir değişiklik bir pazarlama inovasyonu değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir

coğrafi pazar veya yeni bir pazar kesimi (örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir.⁷¹

VitrA'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" pazarlama inovasyonu için örnek verilebilir. Bu ürün ana okulu ve kreşleri hedef alarak çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmıştır. Farklı renk seçeneklerinin yanında standart formdaki ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları basit fikirlerden yola çıkılarak firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesine katkı sağlamaktadır.

1.4.4. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, bir firmanın ticari uygulamalarında, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.

Örgütsel inovasyonların, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması ön görülebilir. Bir firmadaki diğer örgütsel değişikliklere kıyasla bir örgütsel inovasyonun ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri örgütü veya dış ilişkilerde) olmasıdır.

Ticari uygulamalardaki örgütsel inovasyonlar, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, söz gelimi, en iyi uygulamalar, dersler ve

⁷¹ OECD, a.g.e, s.55

diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir. Diğer bir örnek de, eğitim ve öğretim sistemleri gibi, işçi ayrılmalarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer örnekler ise, arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden-yapılandırma, güvenilir üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesidir.

Örgütlerdeki inovasyonlar, işin firma faaliyetleri ve örgütsel birimler içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. İşyeri organizasyonundaki örgütsel inovasyona bir örnek, firma çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir.

Bu, grup faaliyetlerinin ve yönetim kontrolünün merkezilikten uzaklaştırılması ya da işçilerin birey olarak daha esnek iş sorumluluklarına sahip olduğu resmi veya gayri resmi çalışma ekipleri kurulması yoluyla başarılabilir. Ancak, örgütsel inovasyonlar aynı zamanda faaliyetlerin merkezileştirilmesini ve karar almaya ilişkin daha yüksek sorumluluğu kapsayabilir. Ticari faaliyetlerin yapılandırılmasında örgütsel inovasyona bir örnek, siparişe göre üretim usulü üretim sistemlerinin ya da mühendislik ve geliştirmenin üretim ile entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesidir.

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler; araştırma örgütleri ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Ticari uygulamalar, işyeri örgütünü veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan örgütsel yöntemlere dayalı değişiklikler örgütsell inovasyon değildir. Bunun yanında, yönetimsel stratejilerin formülasyonu da kendi başına bir inovasyon değildir. Ancak, yeni bir yönetimsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen örgütsel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, bir inovasyondur. Örneğin, firma bilgilerinin verimli kullanımını iyileştirmek amacıyla yazılı bir strateji dokümanının ortaya konulması, kendi başına bir inovasyon değildir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dokümante edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde inovasyon ortaya çıkmaktadır.

Diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satın almakta olsa bile, örgütsel inovasyon olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni örgütsel yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da örgütsel inovasyonları içerebilir.⁷²

1.4.5. Toplumsal İnovasyon

Toplumsal inovasyon, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir. Toplumsal inovasyon, diğer inovasyon türleriyle iç içe düşünülmelidir.

Ürün, hizmet, süreç inovasyonu olmadan, örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu yapılmadan sosyal sistemin gelişmesi mümkün olamaz. Toplumsal inovasyonun yetersiz düzeyde olması durumunda diğer inovasyon faaliyetleri ekonomik ve toplumsal şartların iyileştirilmesine yeterli

⁷² OECD, a.g.e, s.55-56

katkısı sağlayamaz. İstihdamı artırmayı ya da bölgesel gelişmeleri hızlandırmayı hedefleyen politik kararlar, yaşam boyu eğitim hizmetlerinin sunulması, kamu hizmetlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesine imkân sağlanması toplumsal inovasyona birer örnektir.

Örneğin, Amerika'nın pek çok yerinde yaygınlaşan "çiftlikten restorana" sistemi toplumsal inovasyona güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınma aracı olarak kullanılan bu sistem, bazı bölgelerde küçük etnik restoranları işleten göçmen halkın uygun fiyatlı ve kaliteli ürünlere ulaşmasını sağlayarak ayakta kalmalarına yardımcı olurken, bazı bölgelerde yerel, küçük üreticilerin rekabet güçlerini artırmayı amaçlamaktadır.⁷³

Toplumsal inovasyonun çıkış noktası, 20'nci yüzyılın son çeyreğinde gelişen "sosyal sorumluluk" anlayışıdır. Bugün sosyal sorumluk anlayışı toplumsal inovasyon yönünde değişim göstermiştir. Toplumsal inovasyon anlayışı ile birlikte hem firmalar hem de toplum için katma değeri yüksek ve sürdürülebilir değişim/gelişim süreci hedeflenmektedir.⁷⁴ Toplumsal inovasyonla, toplumun ve bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşam kalitelerinin artması özel kuruluşlara daha kalifiye işgücü, gelir artışıyla yeni pazarların ortaya çıkması olarak bir geri dönüşüm sağlayacaktır.⁷⁵

1.4.6. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon

İnovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa "radikal inovasyon"; adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkıyorsa "artımsal inovasyon" meydana gelmektedir. Radikal inovasyonda, müşterilerin davranışlarında

⁷³ Elçi, a.g.e., s.14-15

⁷⁴ Gürçan Banger, "İnovasyon Üzerine: Kazandıran Yenilikçilik", JCI VI.Girişimcilik Akademisi, 4-6 Mayıs 2007 Sunumu

(Erişim) <http://www.gurcانبanger.com/yaz/yaz3/inojci.pdf> 15.02.2012

⁷⁵ Uzkuurt, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, s.44.

önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir.⁷⁶

Bazı araştırmacılara göre; inovasyon, örgütlerde ve çevrede bıraktığı etkiye göre, artımsal ve radikal inovasyon olarak ikiye ayrılır. Radikal inovasyonlar riski ve maliyeti yüksek, başarı şansı başarısızlığına göre daha az ve sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu inovasyonlardır. Radikal inovasyonlar tamamen yeni mamul ya da hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerirken, artımsal (kademeli) inovasyonlar mevcut mamuller ve hizmetler ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesini içerir.⁷⁷

Artımsal inovasyonlar, “mevcut işlem, ürün ve hizmetleri geliştirmek ve genişletmek için yapılan küçük iyileştirmelerdir”. Radikal inovasyonlar ise “...çığır açıcı, fasilalı, devrimci, özgün, temel ya da büyük yeniliklerdir”. Bazen değişimin derecesinin belirli sektör ve faaliyetlerin ötesinde etkileri olabilir. Buharlı motorlar, bilgisayarlar, vb. gibi toplumun işleyişi üzerinde devrimci etkileri olan inovasyonlar dönüşüm olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸

Radikal inovasyonların en önemli özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça yüksek oranda riskli oluşlarıdır. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri getirdikleri için radikal inovasyonlara karar verilirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekir. Ancak başarıya ulaşıldığında ilk olmanın büyük avantajı vardır.⁷⁹

Telsiz ve kablosuz çalışan, alışılagelmiş telefonlardan farklı olarak bulunduğumuz herhangi bir yerden telefon görüşmesine izin veren ve diğer pek çok özelliği ile iletişim şeklini değiştiren “cep telefonu” radikal inovasyona

⁷⁶ Elçi, **a.g.e**, s.16

⁷⁷ Güleş ve Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**,s.131

⁷⁸ Atalan, **a.g.m**.

(Erişim) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4392 15.02.2012

⁷⁹ Durna, **a.g.e**, s.71

iyi bir örnektir. Daha sonra geliştirilen kameralı, MP3 çalarlı, değiştirilebilir kapaklı cep telefonları ise artımsal inovasyondur.⁸⁰

Radikal ve artımsal inovasyonlar, rekabet avantajı sağlayan sonuçlara sahip olmakla birlikte örgütsel yeteneklerde de önemli değişimleri gerektirir. Örgütsel yetenekleri değiştirmek ise önemli problemleri ve maliyetleri beraberinde getirir. Artımsal inovasyonlar için örgütün kurumsallaşmış yeteneklerinde gözden geçirme ve güçlendirmeler yeterli iken; radikal inovasyonlar için yeni teknik ve ticari beceriler ile yeni problem çözme yetenekleri gerekmektedir. Radikal ve artımsal inovasyonların özelliklerine ilişkin bu farklılıkların karşılaştırmalı bir özeti aşağıda verilmektedir.⁸¹

⁸⁰ Elçi, **a.g.e**, s.16

⁸¹ Uzku, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.34.

Tablo 1: Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırılması

	Artımsal İnovasyonlar	Radikal İnovasyonlar
Proje süresi	Kısa dönem (altı ay ile iki yıl arası)	Uzun dönem (on yıl ve daha uzun)
Döngü	Doğrusal ve sürekli	Kesintili ve boşluklar var. Süreç dağınık. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar
Fikir üretme ve fırsatları tanıma	Fikir üretme ve fırsatların görülmesi ortaya çıkar. Kritik olaylar ön görülebilir.	Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin veya oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir.
İş durumu	Belirsizlik düşük olduğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir.	Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir.
Oyuncular	İnovasyondan sorumlu herkesin belirli sorumluluk alanları vardır.	Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve çekilirler. İnformel ağlar kurulabilir.
Örgütsel yapı	Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir.	Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlar zamanla amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşür.
Kaynak ve yetenekler	Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir.	Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılması için yaratıcılık ve beceri ön plandadır.
Operasyon birimlerinin katılımları	Operasyon birimleri baştan işin içindedirler.	Sürece informal olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan bir birime teslim edilmesinden kaçınılmalıdır.

Kaynakça: Cevahir Uzku, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008,s.35.

1.5. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnovasyon, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir. Bu yönüyle inovasyonun işletmeler, toplum ve ekonomi için önemini üç başlık altında toplamak mümkündür.

İnovasyon; Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin, toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin, hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir.⁸²

1.5.1. İşletmeler İçin Önemi

Küreselleşme ve küresel rekabetin ortaya çıkardığı yapı, işletmeleri yoğun ve dinamik bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır⁸³. Bu durum; günümüzde rekabet avantajının belirleyicisinin artık yalnızca maliyetler değil, pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömründeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktörün çok daha önemli olmasına neden olmuştur ve tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirmektedir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçmektedir.⁸⁴

Böylece inovasyon, bir çok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi için ya inovasyonları yakından takip ederek örgütlerine uygun biçimde adapte etmeyi

⁸² Uzokurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.269-270

⁸³ Güleş ve Bülül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.115

⁸⁴ Elçi, **a.g.e**, s.27

ya da inovasyonların bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.⁸⁵

İnovasyonun işletmeler için olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁸⁶;

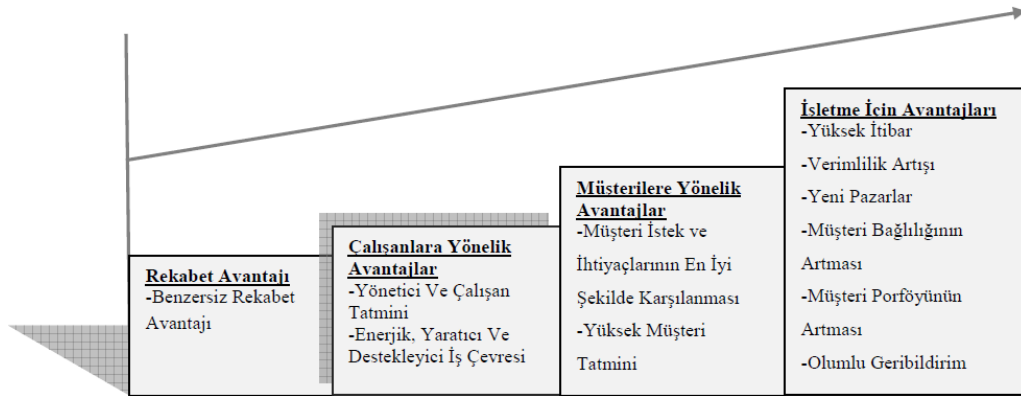
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Verimlilik artışı,
- Pazar payının artması,
- Karlılık artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Kalite artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanmasıdır.

Diğer yandan Scott ve Moe⁸⁷ tarafından geliştirilen şekil ile inovasyonun önemi açık bir şekilde ortaya konulmuştur.

⁸⁵ Güleş ve Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.115

⁸⁶ Uzkurt, “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, s.38

⁸⁷ Davis Scott, Kristin Moe, “Bringing Innovation To Life” , **Journal Of Consumer Marketing**, Vol. 14, No.5, 1997, p. 338.



Şekil 1: İnovasyonun Gücü

Kaynakça: Davis Scott, Kristin Moe, “Bringing Innovation To Life” , **Journal Of Consumer Marketing**, Vol. 14, No.5, 1997, p. 338.

İnovasyon ile yakalanan başarıya örnek; TEMSA A.Ş. gösterilebilir. 1968 yılında kurulan firma, 1983’de Komatsu, 1984’de Mitsubishi Motors Corporation ile imzaladığı teknik lisans ve distribütörlük anlaşmaları ile otomotiv sektörüne girmiştir. 1988 yılında lisans altında otobüs üretimine başlayan TEMSA, iç piyasaya ve kısıtlı miktarda Ortadoğu pazarına ürün vermeye başlamıştır. Ancak 2000 yılı sonunda yaşanan ekonomik kriz firma için dönüm noktası olmuştur.

Bu dönemde rekabet gücünü artırmanın ve sürdürülebilir kılmanın yollarını arayan firma, lisans anlaşması nedeniyle sadece iç pazar ve Ortadoğu pazarı ile sınırlıydı. Firma, TEMSA markası altında yeni ürünler geliştirmek amacıyla Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine hız vererek, 2001 yılında EUROSAFARI modeli sayesinde kendi markası ile Avrupa pazarına girmeyi başardı.⁸⁸

İnovasyonu benimsemeyen, bulgularını insan ihtiyaçlarına yönlendirmeyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini yitirmektedirler. Buna en iyi örnek, 1900’lü yılların ABD’sinin en büyük 12 işletmesi gösterilebilir. American Cotton Oil Company; American Steel Company; American Sugar

⁸⁸ Elçi, a.g.e, s.28-29

Refining Company; Continental Tobacco Company; Federal Steel Corporation; General Electric Company; National Lead Corporation; Pacific Mail Company; People Gas Company; Tennessee Coal and Iron Company; United States Leather Company ve United States Rubber Company adlı bu işletmelerden bugün sadece General Electric koşullara uyum sağlayabilmiş ve ayakta kalabilmeyi başarmıştır. Geriye kalan onbir işletme ise bugüne kadar ekonomik varlığını sürdürememiştir. Bunlardan bazıları zaman içerisinde küçülerek daha yenilikçi ve büyük işletmeler tarafından satın alınmış, bazıları ise değişen dünyanın yeni istek ve beklentilerine ayak uyduramayarak yok olmuştur. R.G. Cooper şöyle söylemektedir:

“İşletmecilik tarihi, yenilik yapamadığı ve ürün portföyünü güncel ve rekabetçi tutmadığı için daha yenilikçi rakipleri tarafından alt edilen işletmelerle doludur.”

Eğer bir işletme uzun yıllar boyunca ayakta kalmayı planlıyorsa, değişime hazır olmalı ve zamanı geldiğinde değişebilmelidir.⁸⁹

1.5.2. Toplum ve Ekonomi İçin Önemi

Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü için ise üretkenliğin artırılması gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araç inovasyondur. Bu nedenle, inovasyon ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olur. İnovasyonla toplum, aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Dolayısıyla, inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir.⁹⁰

⁸⁹ Ozan, a.g.e, s.15

⁹⁰ Elçi, a.g.e, s.31

İnovasyonun toplum ve ekonomiye yönelik olumlu sonuçları ise şunlardır;

- Toplumsal refah artışı,
- Yaşam standartlarının artması,
- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- İstihdam artışı,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- İhracat artışı sağlama,
- Patent sayılarında artma,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalmasıdır.

İnovasyonun bu etkilerinden yararlanabilmek ve bu etkileri maksimize edebilmek için öncelikle birey, toplum, kurum ve kuruluşlar açısından belirli düzeyde bir farkındalığa sahip olunması, inovasyonun öneminin kavranması, gerekli mekanizmaların kurularak bu mekanizmalar arasındaki iletişim ve etkileşimin sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için birçok ülke öncelikle bir ulusal yenilik sistemi kurarak bu sistemi küresel yenilik sistemiyle güçlü bağları olan bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır. Ulusal inovasyon sistemlerinin etkinliğinin yüksek olması ve katma değeri yüksek inovatif faaliyetlere zemin hazırlaması ise devletin, bu sistem içerisinde üsteleneceği role ve belirlenecek ulusal inovasyon stratejisine bağlı olarak değişecektir⁹¹.

Dünya Ekonomik Forumu'nun yaptığı rekabetçilik araştırmalarına göre son yıllarda rekabet gücü en yüksek ülke Finlandiya çıkmıştır. Bu ülke,

⁹¹ Uzku, “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, s.39

inovasyona bağılı yaptığı yatırımlarla, güçlü bir ekonomi ve yaşam kalitesi yüksek bir toplum yaratmayı başarmıştır.

İnovasyon, eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasında da en önemli araçların başında gelir. Birleşmiş Milletlerin Milenyum Projesi kapsamında yürütülen çalışmalar, iyi bir bilim, teknoloji ve inovasyon politikası olmadan sağlık ve çevre alanlarında ilerlemenin mümkün olmayacağını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, iyi hazırlanmış ve başarıyla uygulanan inovasyon politikası, eğitim, kadın-erkek eşitliği ve yaşam şartlarının iyileştirilmesi konularında büyük kazanımları beraberinde getirmektedir⁹².

1.6. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

OECD tarafından hazırlanan OSLO Kılavuzunda verilen işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri sıralanacak olursa;

- İnovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir. Örneğin, yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya örgütsel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez. Yani inovasyon süreci bazı öngörülerin dışında belirsizliklerle dolu bir süreçtir.
- İnovasyon finansal açıdan uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilir.
- İnovasyon, yeniliği yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından taklit vb. yolla yayılma gösterir.
- İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir.
- İnovasyon, sonucunda maliyet eğrilerinde, talep eğrilerinde, kâr grafiklerinde, rekabette farklılık yaratmak amaçlanır.

⁹² Elçi, a.g.e, s.31-38

Bunların dışında İnovasyon günlük yaşamda da refah düzeyini ve yaşam kalitesini artıran bir araçtır. Rogers’a göre bir inovasyonun sahip olduğu özellikler; maliyet avantajının yanı sıra, yeniliğin mahiyetine göre kâr avantajı da sağlamaktır.⁹³

İnovasyonun iki temel özelliği olarak süreklilik ve bütünsellik gösterilmektedir. Gelişen teknoloji, değişen müşteri istekleri, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişim, müşterilerin taklit becerileri karşısında işletmelerin tek bir inovasyonla rekabet avantajını sürdüremeyeceğini, bu nedenle inovasyonun süreklilik gösteren bir faaliyet olduğu belirtilmektedir. İnovasyon aynı zamanda, firmanın tüm faaliyetleri ile bütünlük göstermesi gereken bir faaliyettir.⁹⁴

1.6.1. İnovasyon İlkeleri

İnovasyon ilkelerine ilişkin olarak literatürde; inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve kontrolünde dikkate alınması gereken bir takım ilkeler olduğu belirtmektedir. Bunlar;

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun *gerekliliği ilkesi*,
- Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin inovasyonla karıştırılmamasını içeren *ayırma ilkesi*,
- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği *kâra ve kazanca yönelme ilkesi*,
- İnovasyonun devamlı şekilde sürdürülmesini gösteren *inovasyonun dinamikliği ilkesi*,
- İnovasyonun bilinmeyen ve o ana kadar uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olma ilkesi. Bu da *radikallik ilkesidir*,

⁹³ Hakkı Okan Yeloğlu, “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.7, No.1, 2007, s.138-139

⁹⁴ Elçi, **a.g.e**, s.22

- Toplumun hazır ve ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılması gerektiğini belirten inovasyonun *zamanlama ilkesi*,
- İnovasyonun *çok yönlülüğü ilkesi*,
- İnovasyon için bütçede ek kaynak ayrılmasını gösteren *kaynak bulma ilkesi*,
- Başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirebilmeyi belirten *erken seçenek eleme ilkesi*,
- İnovasyonun planlı olması ve *kabul görmesi ilkesi* veya belirli koşullarda *reddedilmesi ilkesi*.

İnovasyon ancak yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde hayata geçirilirse başarılı olabilir. Aksi durumlarda ise inovasyon faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak, örgüt için olumsuz etkiler yaratır, inovasyona olan inancı ortadan kaldırır.⁹⁵

⁹⁵ Erol Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İÜ Yayını, İstanbul, Formül Matbaası, 1982, s.26

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ

2.1. İNOVASYON YÖNETİMİ KAVRAMI

İnovasyon konusunda çeşitli çalışmaları olan Drucker, inovasyon yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman süreci ifade edebilir ama inovasyon yönetimi kavramı olarak kullanıldığında inovasyonun uygulama sırasında yönetim faaliyetleri ile kontrol edilmesini de ifade eder.⁹⁶

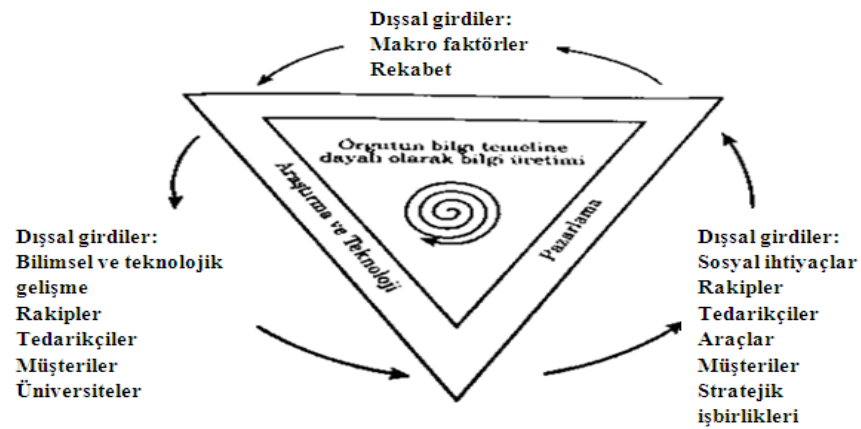
İnovasyon yönetimi; bir işletmenin teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu da belli bir takım stratejik ve örgütsel becerilere sahip olmayı gerektirir. İşletmede uzun vadeli bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme becerisi, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yetkinliği varsa stratejik becerilerin varlığından söz etmek mümkündür. Örgütsel beceriler ise, firmanın riskleri belirleme ve yönetme yeteneğine; operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyine; araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan ağı ve insan sermayesine yapılan yatırımın düzey ve kalitesine bağlıdır.⁹⁷

Günümüzdeki modern inovasyon modelleri, dış çevreye kapalı ve tek taraflı iletişimden oluşan önceki inovasyon modellerinden daha karmaşık ve farklı faaliyetler arasında etkili bir iletişimi öngören bir yönetim süreci olarak

⁹⁶ Peter F.Drucker, **Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini**, çev.Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2003, s.120

⁹⁷ Elçi, **a.g.e.**, s.155

karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç Şekil 2'deki gibi gösterilebilir. Şekilde gösterilen inovasyon yönetimi sürecinin merkezinde örgütün bilgiye dayalı temeli bulunmaktadır. İşletmenin bilgi temelini ise geçmişten günümüze gelen değerleri, inançları ve alışkanlıkları ile örgütsel yapısı oluşturmaktadır. Örgütün bilgi temeline dayanan değerlerinden oluşan yapısı inovasyon sürecindeki iletişim ve etkileşimi destekleyecek ve güçlendirecek önemli bir altyapıyı hazırlayacaktır.⁹⁸



Şekil 2: İnovasyon Yönetim Çerçevesi

Kaynakça: Cevahir Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul , Beta Yayınları, 2008, s.101

İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek için⁹⁹;

- Deneyim paylaşımı ve başarıların yanında başarısızlıkların da firma içinde tartışılması için mekanizmalar oluşturulmalı,
- İnovasyon yönetimi için geliştirilmiş araç ve teknikler öğrenilip uygulanmalı,

⁹⁸ Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.100

⁹⁹ Elçi, **a.g.e**, s.161-162

- Basit denemelerle inovasyon yönetiminde farklı yaklaşımlar geliştirilmeli,
- Düzenli olarak firmanın inovasyon yönetim performansı izlenip değerlendirilmeli,
- Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygulamalar iyileştirilmelidir.

İnovasyon yönetimi; 1890'larda Edison'un yenilik fabrikası ile bir disiplin olarak gelişmiştir. Edison inovasyonun imajını, birlikte çalışan bir ekip tarafından atılan tanımlı adımlar ile basit bir icat sürecinden farklılaştırmıştır. Bu adımlar bütün endüstrilerde fikir geliştirme, kavramsal tasarım, fizibilite çalışmaları, ürün geliştirme, pazarlama testi ve piyasaya çıkışın da içinde olduğu bir boyuta ulaşmıştır.

İşletmeler, inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir inovasyon stratejisi belirlerler. Bunun belirlenmesi süreci işletmelerin yönetim stratejisinin belirlenmesine benzer şekilde yapılmaktadır. Çünkü işletmelerin temel stratejileri ile yenilik stratejileri birbirlerine oldukça bağımlıdır.

İşletmeleri inovasyon yapmaya iten çeşitli sebepler vardır. Bunların bazıları işletmelerin kendi istekleri ile gerçekleşmekte bazıları ise dışarıdan tetikleyen bir sebebin sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnovasyon kaynakları, inovasyon çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmakta ve bunun sonucunda işletmeler inovasyon çalışmalarına girmektedirler.

2.2. İNOVASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI

İnovasyon süreci; ekonomik bir bakış açısı, iş yönetim stratejisine dair bir bakış açısı, iç faaliyetlerin yönetimine yönelik örgütsel davranışlar gibi kavramları içermektedir. İşletme çalışanları da inovasyon sürecini etkilemektedir. İşletmelerin tedarikçileri, rakipleri ve müşteri ile ilişkileri ve iç tasarımlarını içeren kurumsal yapılanmaları, zaman içinde inovasyon

yönlerini belirlemektedir.¹⁰⁰İnovasyon sürecinin rolünü kavramak, inovasyonun yönetilmesini ve yerine getirilmesini daha iyi şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.¹⁰¹

İşletmelerde inovasyon sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰²:

- Sistemli ve sürekli yaratıcı inovasyonlar için yapısal tutumları sağlamak
- Çevresel ve yasal olanakları tanımlamak ve inovasyona öncülük edebilecek fikirleri belirlemek
- İşletmenin inovasyon etkinliğinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.

İnovasyon süreci; teknolojinin, fikirden ticari dönüşümünü sağlayan örgütlü faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Bu tanım, ticari başarıyı öngörmemektedir. Sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabildiği gibi tam tersi de olabilmektedir. İnovasyon süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsar. Ancak inovasyon için icat gerekli değildir. İcat az bulunur bir fikirdir. Ayrıca bir fikrin ticari anlamı olması da yeterli değildir. İnovasyon sürecinin çıktısının kullanıcılar tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir.¹⁰³

İnovasyon örgüt içi olduğu kadar örgüt dışı bir süreçtir. Çünkü inovasyon sayesinde firmalar, ortamdaki mevcutlara göre daha riskli ve nitelik bakımından daha yeni olan ürün ve süreç geliştirme ve uygulamaları yaparak

¹⁰⁰ Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002, s.34

¹⁰¹ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester John Wiley Inc, UK, 2001, s.38

¹⁰² Thomas Kuczmarski, Arthur Middlebrooks, Jeffrey Swaddling, **Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders**, , y.y.,NTC BusinessBooks /Contemporary Publishing Group, 2000, s.141

¹⁰³ William E.Sauder, **Managing New Innovations**, School of Engineering University of Pittsburgh, New York, 1987, s.5-6

çevresinde bir değişim yapmakta ve ekonomik durumunu iyileştirmektedir¹⁰⁴. McAdam ve Keogh; bu sürecin bilgi yaratımıyla başladığını ve Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Rekabetçi Kıyaslama, Örgütsel Yapı, gibi içi ve dış faktörler tarafından etkilenen bir süreç olduğunu belirtmektedir.¹⁰⁵

İnovasyon sürecinin örgütlerde tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan öte planlanmış ve öngörülmüş olması gerekmektedir. İnovasyon yönetebilmek gerçekten inovasyonla ilgili amaçların belirlenmesini, planlamayı ve ilgili planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Planlı olarak inovasyonu yönetebilmek için inovasyonun bir süreç olduğunun farkına varılarak, bu süreç içindeki yeni fikirler meydana getirilmesi ve edinilmesi aşaması ile bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasının iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletmeler için sistemli olarak hayata geçirilmiş bir inovatif hareket etkili olabilecektir.¹⁰⁶

İnovasyon yapabilmek için genel olarak bilimsel araştırma, teknolojik gelişme ve pazar ihtiyaçlarının etkili olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır. İnovasyon sürecinde ise bu faktörlerin etkileşim biçimi zaman içinde değişime uğramıştır. İşletme düzeyinde inovasyon faaliyetlerinin hız kazandığı ilk yıllarda inovasyon genel olarak, teknolojik gelişme ve pazarlama arasındaki doğrusal iletişime dayalı bir süreç olarak yönetilmekteydi. Zaman içinde inovasyonların başarısını arttırmak için bir yandan bu faktörler arası etkileşimin yeniden gözden geçirilmesi diğer yandan da bunların dışındaki diğer çevresel faktörlerin de sürece dâhil edilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Dolayısıyla inovasyon sürecinin günümüze kadarki tarihsel akışında temel olarak dört farklı modelin uygulandığı görülmektedir. Bu modeller; doğrusal modeller, eş zamanlı

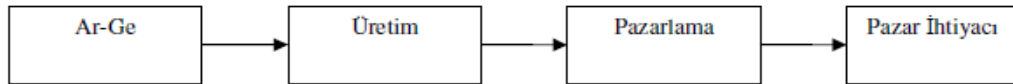
¹⁰⁴ Eren, a.g.e, s.29

¹⁰⁵ Rodney McAdam, William Keogh, "Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs", **Creativity and Innovation Management**, Vol:13, No:2,2004, p.128

¹⁰⁶ Kürşat Özdaşlı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 10, Eylül, 2006, s.14 (Erişim) <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.pdf> 29.03.2012

bağlantı modelleri, interaktif (etkileşimli) modeller, sistematik ve öğrenen ağ modelleridir.¹⁰⁷

Doğrusal modeller: 1950’lerde II. Dünya Savaşı sonrası sanayinin tutumuna bağlı olarak teknolojik ağırlıklı olarak gelişen doğrusal süreç olarak, teknolojik ve bilimsel avantajların itme gücüyle pazarda yeni ürün oluşmasına öncülük eden bir teoridir. Bu dönemde inovasyonun temel kaynağı Ar-Ge faaliyetleri olarak görülmektedir. Şekil 3’de görüldüğü üzere teknolojinin itme gücüyle yeni icatların yapılması ve yeni ürünlerin tüketicinin ihtiyacına sunulması olarak doğrusal bir süreçtir. Teknolojinin itme gücünden yararlanarak yapılan üretim aynı zamanda potansiyel müşteri değerini de arttıracaktır.¹⁰⁸



Şekil 3: Teknolojinin İtme Gücü

Kaynakça : Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1223

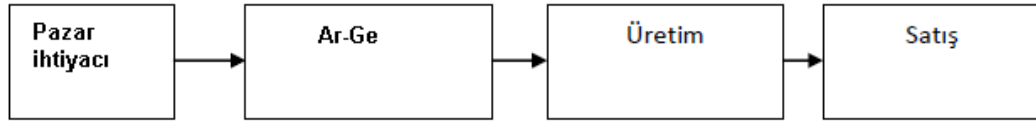
1970’lere gelindiğinde, inovasyon sürecinde pazar ihtiyaçları etkinliğinin artması ile birlikte doğrusal modelin merkezinde pazardaki değişimler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları yer alarak sürecin diğer aktörleri olan Ar-Ge ve üretimi yönlendirir.¹⁰⁹ Şekil 4’te verilen pazar merkezli bu süreçte, tüketicilerin ihtiyaçları inovasyonların çıkış noktasını oluşturur ve tüketiciler ile iletişim sonucu elde edilen bilgiler yeni bir ürün fikri olarak dizayn edilmesi için Ar-Ge’ye daha sonra ortaya çıkan prototip yeni ürünün üretilmesi için üretim departmanına aktarılır.¹¹⁰

¹⁰⁷ Uzokurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.47-48

¹⁰⁸ Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, p.1223

¹⁰⁹ Eric Von Hippel, “Users as Innovators”, **Technology Review**, Vol.: 80, Issue: 3, 1978, p. 31-39

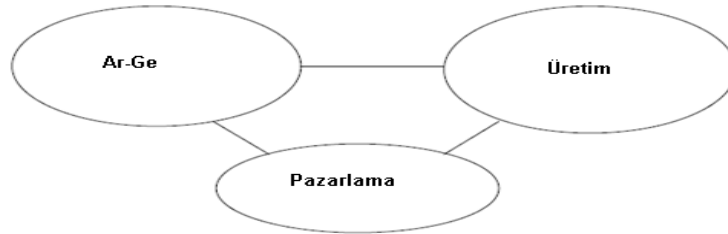
¹¹⁰ Trott, **a.g.e**, s.18



Şekil 4: Pazarlama Merkezli Model

Kaynakça : Roy Rothwell, "Towards the Fifth-generation Innovation Process", **Innovational Marketing Review**, Volume:11, No:1, New York, 1994, s.9.

Eş zamanlı bağlantı modelleri : Doğrusal inovasyon modelleri, inovasyonun başlangıç noktasına ve inovasyonu tetikleyen faktöre göre inovasyon sürecini açıklayan modellerdir. Oysa işletmelerde inovasyonlar çoğu zaman bir bölümün başlatmasıyla değil birkaç farklı bölümün eş zamanlı olarak bilgilerini paylaşmaları sonucu ortaya çıkabilir. Dolayısıyla Şekil 5'te gösterilen eş zamanlı bağlantı modelleri inovasyonun, özellikle Ar-Ge, üretim ve pazarlama bölümlerinin birbirleriyle eş zamanlı olarak bilgi ve yeteneklerini paylaşması sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğunu ifade etmektedir.¹¹¹



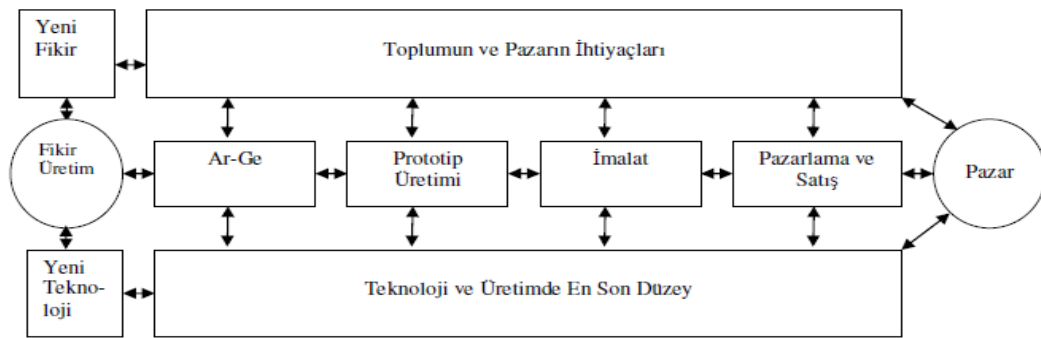
Şekil 5: Eş Zamanlı Bağlantı Modeli

Kaynak : Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, London, Prentice Hall, 2002, s.22

İnteraktif (etkileşimli) modeller: Bu teoride, teknoloji, tüketicinin ihtiyaçları, üretim ve buna bağlı rekabetin de eklenmesi sonucunda 1970'lerin başından 1980'lere kadar itme-çekme kuramının birbiriyle olan yakın ilişkisinin anlaşılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, süreç sıralı olarak ifade edilmesine karşın bir sürekliliğin gerekliliğinden söz

¹¹¹ Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.55

edilmemektedir. İnovasyon süreci birbirine bağlı olan birçok kademelerden ve geribildirim kademelerine bölünmüştür. Bu teoride Ar-Ge faaliyetlerinin ve pazarlama entegrasyonunun gücü teknolojinin itme ve ihtiyacın çekme gücü modellerinin birlikte kullanılması sonucu dengelenmiştir. Teknolojik ve bilimsel toplum yapısı ve pazar işletmelerin dış çevrenin etkilerine karşı yaratıcı çözümler üretmeye zorlanmıştır.¹¹²



Şekil 6: İnteraktif (Etkileşimli) İnovasyon Modeli

Kaynakça : Kostas Galanakis, “Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking”, **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006, s.1224.

Sistematik ve öğrenen ağ modelleri: İnovasyon süreci, günümüzde müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir.¹¹³ Sistematik ve öğrenen ağ modellerinin en önemli özellikleri, sürecin unsurları arasındaki etkileşimli ilişkilere önem vermesi, işletmenin özellikle çevreyle sürekli bir iletişim halinde olması ve inovasyonu geliştiren ve öğrenen bir sistemin kurulmasını öngörmesidir.¹¹⁴

Sistematik ve öğrenen ağ modellerinde, inovasyon doğrusal modelde olduğu basit bir süreçte değil; her aşamasında önemli geri beslemelerin olduğu, kişiler, kuruluşlar ve bunların içinde bulundukları ortam arasında karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşir. Tüm bu süreçlerde faaliyetler birbirinden bağımsız yürümez. Süreçlerin hepsinde belirsizlikler

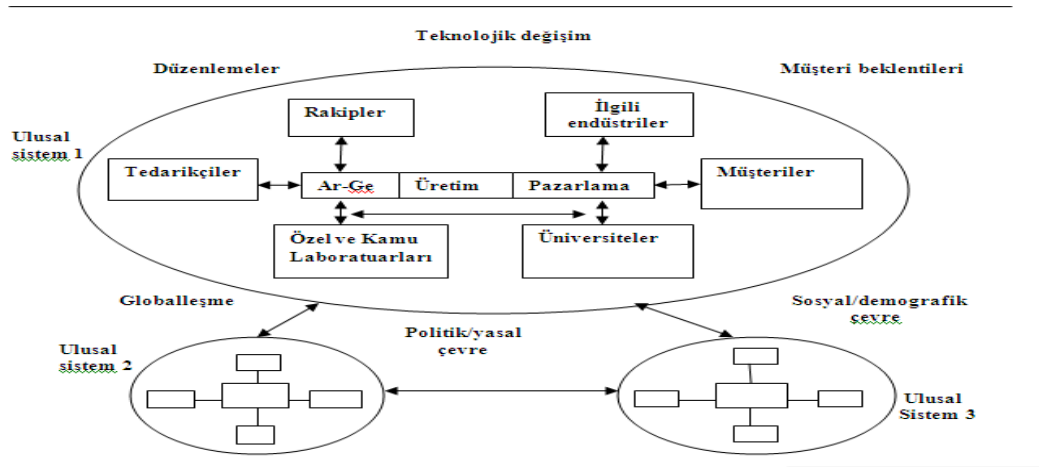
¹¹² Galankis, **a.g.m.**, s.1224

¹¹³ Korkmaz, **a.g.e.**, s.16

¹¹⁴ Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.56-57

vardır; bu da doğrusal bir ilişkiyi olanaksız hale getirir. Her aşama bir öncekine geri beslemeler sağlar ve özellikle pazardan gelen sinyaller ve değişen talepler dinamik bir sürecin varlığını gerektirir.¹¹⁵

Sosyal/demografik, yasal sınırlama ve düzenlemeler ve diğer ülkelerin yenilik konusundaki bilgi ve tecrübeleri gibi çevresel faktörlerin de dikkate alınması inovasyon sürecini güçlendirecektir. Dolayısıyla bu faktörlerle iletişim halinde gerçekleştirilen inovasyonların başarılı olma şansı daha yüksek olabilecektir. Şekil 7’de gösterilen bu modellere göre çok geniş bir yelpazede gerçekleşen inovasyon sürecinin devamlı olması ve kendini yenileyebilmesi için sistemin geri besleme mekanizmasıyla kendini geliştirmesi ve inovasyonu sürekli öğrenilen bir süreç olarak algılanması gerekmektedir.¹¹⁶



Şekil 7: Sistematik ve Öğrenen Ağ İnovasyon Modeli

Kaynakça: Cevahir Uzurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.58

¹¹⁵ Elçi, a.g.e, s.19

¹¹⁶ Uzurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.57

Günümüze kadar olan inovasyon süreci modelleri ve özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: İnovasyon Süreci Modelleri

Dönem	Model	Çıkış noktası	Özellikleri
1950-1960	Doğrusal modeller ¹	Bilimsel ve teknolojik gelişme	*Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır. *Ar-Ge neye karar verirse o üretilir ve pazara sunulur
1970-1980	Doğrusal modeller ²	Pazarın ihtiyaçları	*Pazarın ihtiyaçları inovasyon kaynağıdır. *Ar-Ge pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede reaktif bir role sahiptir.
1980-1990	Eş zamanlı ilişki modelleri	Pazarlama ve Ar-Ge	*Pazarlama ve Ar-Ge birlikte çalışır. *Pazarlama, Ar-Ge ve üretim arasında eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşımı vardır.
1980-1990	İnteraktif (etkileşimli) modelleri	Pazarlama ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler	*Teknolojinin itici ve pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır. *Pazarlama, Ar-Ge ve üretim ile bilim ve Pazar arasında interaktif bir iletişim vardır.
2000-	Sistemik ve öğrenen ağ modelleri	Çevresel faktörler	*Bilim ve pazarın dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır. Sistem kendini yenileyen, esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. *İnteraktif ilişkiler ön plandadır.

Kaynakça: Cevahir Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.59

Görüldüğü üzere; inovasyon süreci günümüzde karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. İnovasyon süreci, alt aşamalardan oluşan bir yapı sergilemektedir. Bu aşamalara ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında; Kuczmarski ve arkadaşları¹¹⁷, Garantili Yenilik Sistem Süreci (Guaranteed Innovation) tanımlaması yaparak, bu süreci oluşturan; problemin belirlenmesi-fikirleri oluşturma-kavramsallaştırma-inovasyonun geliştirilmesi-inovasyonun uygulanması olmak üzere beş aşamayı değerlendirmişlerdir.

¹¹⁷ Kuczmarski v.d., a.g.e, s.144

Everett M. Rogers, inovasyon sürecini problem tanımlama-araştırma-geliştirme-ticarileştirme-benimseme-dağıtım ve sonuç olmak üzere altı aşamadan oluşturmuştur.¹¹⁸ Tidd ve arkadaşlarına göre inovasyon süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; gözden geçirme evresi-strateji evresi-kaynak temini evresi-uygulama evresi-öğrenme-yenilik evresidir¹¹⁹. Tidd ve arkadaşlarının belirlediği aşamalara benzer bir inovasyon döngüsünden bahsederek, inovasyon süreci aşamalarını fırsatların yakalanması-stratejik seçimin yapılması- gerekli bilginin edinilmesi-çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme-öğrenme olmak üzere beş aşamada ele almıştır¹²⁰. Toffler; inovasyonu sürecini üç aşamada ele almıştır. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı-bu düşüncenin uygulanması-uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır¹²¹.

Sauder¹²²; inovasyon sürecinin icat-geliştirme-mühendislik veya başarının en iyi hale getirilmesi-pazar geliştirme-satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsadığını vurgulamıştır. Durna¹²³; inovasyon süreci aşamalarını üç başlıkta toplamıştır. Bunlar; ihtiyacın belirlenmesi-başlama-yürütmedir. Korkmaz¹²⁴, inovasyon süreci aşamalarını; fikri canlandırma dönemi- kuluçka dönemi- sergileme dönemi- pazar çalışması-süreklilik sağlanması olarak beş aşamada ele almıştır.

Yapılan çalışmalar ışığında inovasyon süreci; ihtiyacın ortaya çıkması-inovasyon fikirlerinin araştırılması ve toplanması-geliştirme-uygulama-ticarileşme olmak üzere beş aşamada incelenmiştir.

¹¹⁸ Jarunee Wonglimpiyarat, Napaporn Yuberk, "In Support of Innovation Management and Roger's Innovation Diffusion Theory", **Government Information Quarterly**, Vol. 22, Issue 3, 2005, p.413

¹¹⁹ Tidd v.d., **a.g.e**, s.46

¹²⁰ Elçi, **a.g.e**, s.152-154

¹²¹ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim ve Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.73

¹²² Sauder, **a.g.e**, s.5-6

¹²³ Durna, **a.g.e**, s.115

¹²⁴ Korkmaz, **a.g.e**, s.16

2.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

İnovasyon sürecinin en önemli aşamalarından biri inovasyon için ihtiyacın ortaya çıkması veya fırsatın yakalanmasıdır. İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk önce inovasyona ihtiyaç duyulması gereklidir¹²⁵. Bu ihtiyaç veya fırsat; işletme çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilir. Bazen de yerel veya küresel pazarda bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu inovasyon ihtiyacını/fırsatını doğurabilir¹²⁶.

İnovasyon sürecinin başlamasında etkili olan ihtiyacın belirmesi aşamasında en önemli dış etken müşterilerdir. Bazen müşteriler tek başına işletmeyi inovasyon yapmaya iten yegâne etken olabilmektedir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek önemli olduğu kadar müşterilerce talep yaratacak ve müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması söz konusu olabilmektedir. Örneğin otomotiv endüstrisinde elektronik bir sistem olan ESP (Elektronik Stabilite Programı)'nin çıkış öyküsü de buna benzer şekilde gelişmiştir. Özellikle ani manevra ve dönemeçlerde meydana gelen aracın direksiyon hareketine tam olarak yanıt vermemesi ve kontrolden çıkması durumu oldukça karmaşık süspansiyon mekanizmalarının tasarlanmasına neden olmaktadır. Sürücüler de bu tür durumların üstesinden gelmek konusunda kendi sürüş becerilerine güvenmekteydi. Bu sistem gidilmek istenen yön ile aracın yönü arasında bir fark tespit ettiği durumda tekerleklere bağımsız fren yaptırmak suretiyle aracı izine sokmaktadır. Kısa zaman öncesine kadar adı

¹²⁵ Kuczmarski v.d., a.g.e, s.144

¹²⁶ Elçi, a.g.e, s.153

bile bilinmeyen bu sistem özellikle Avrupa'da satılan araçlarda artık standart donanım haline gelmeye başlamıştır¹²⁷.

2.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşaması

İnovasyon fikirlerinin araştırılmasında araştırma şekli önemlidir. Fikirlerin araştırılmasında temel ve uygulamalı araştırma olmak üzere iki farklı araştırmadan yararlanılır. Temel araştırma; teknik bilgi dağarcığını genişletmek ve bilinmeyenleri keşfetmekle ilgilidir. Uygulamalı araştırma; ticari bir uygulamayı gerçekleştirme yolu olarak teknik bilgiyi arttırmak amacıyla gerçekleştirilen araştırma türüdür.¹²⁸

İnovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanması aşamasında, özellikle çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır.¹²⁹

Schepers v.d. göre inovasyon çalışmalarında en önemli problem, fikri yaratan kişi ile bunu bir işe dönüştürecek kişinin farklı olmasıdır. Bu bir kopukluk yaratmaktadır. Bu kopukluktan dolayı bu fikirlerin çoğu kullanılamamaktadır. Bir araştırmaya göre sadece 3000 de 1 fikir ticari başarıyı yakalayabilmektedir.¹³⁰

¹²⁷ Onur Gökcek, **Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.48-49

¹²⁸ Erol Eren, **a.g.e.**, s.47-49

¹²⁹ Durna, **a.g.e.**, s.120

¹³⁰ Jorg Schepers, Ralf Schnell, Pat Vroom, "From Idea to Business- How Siemens Bridges The Innovation Gap", **Research Technology Management**, May June, 1999, p.26-27

2.2.3. Geliştirme

Geliştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece taşınması aşamasıdır.¹³¹

Cooper ve Kleinschmidt¹³², yeni ürün geliştirme aşamasında aşağıdaki unsurların başarı açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır:

- **Yüksek kalitede yeni ürün süreci:** uygulama kalitesi, karar noktaları, araştırmaya verilen destek yeni ürünün geliştirilmesini etkileyecektir. Örneğin yeni ürün üretiminden devam etme ya da bırakma kararı yeterli araştırma yapılmadan verilirse sonucu da oldukça önemli düzeyde etkileyecektir.
- **Yeni ürün stratejisinin tanımı:** yeni ürün geliştirme amacı açıkça tanımlanmış, bu amaçlar çalışanlara iletilmiş, her ünitesinde inovasyon geliştirme amacının olduğu bir işletmede; inovasyonun başarıma olasılığı diğer işletmelere göre daha yüksek olacaktır.
- **Yeterli para ve insan kaynağı:** üst yönetimin nitelikli insan kaynağı sağlayarak onların projelerini gerçekleştirmesi için yeterli zaman ve maddi kaynak sağlaması inovasyon açısından önemlidir.
- **Yeni ürün için ar-ge harcaması:** işletmenin satışlarının belli bir yüzdesini yeni ürün geliştirmeye kaynak olarak ayırması bu süreçte önemlidir.

Yukarıda belirtilen unsurlarla beraber yüksek kaliteli yeni ürün geliştirme takımı, yeni ürünlere üst yönetimin bağlılığı, inovatif ortam ve kültür, farklı departmanlardan oluşan proje takımlarının kullanımı, üst

¹³¹ Rıfat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya, Çizgi Yayınevi, 2010, s.109

¹³² Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, "Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors" **Research Technology Management**, May June, 2007, p. 57

yönetimin yeni ürün sonuçları için sorumluluğu gibi faktörlerde inovasyon geliştirme sürecini etkilemektedir.

2.2.4. Uygulama Aşaması

İşletme analizini geçen inovasyon fikri, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için gerekli mühendislik birimine ilerler. Bu asamaya kadar soyut olan fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür.¹³³ Laboratuvar ortamında geliştirilmesi başarılı olan bir ürün veya süreç prototipinin, laboratuvar ortamı dışında denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Uygulama aşaması dış dünyaya başvuru olarak da adlandırılır.¹³⁴

Bu aşama pazar testi aşaması olarak da bilinir. Bu aşamada yeni ürün, ticarileşmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sürülür.¹³⁵

2.2.5. Ticarileşme Aşaması

Pazar testlerini başarıyla geçen yeni ürünün, nihai olarak büyük miktarda üretilerek satışa sunulacağı ve konumlanacağı aşamadır. Bu aşamada işletme inovasyonun büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkânlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır. Bu aşamada aynı zamanda, inovasyonun tutundurulması için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapılır.¹³⁶

Ticarileşme aşaması oldukça masraflı bir aşamadır. Hatta bazen ürün ve hizmet geliştirme için o zamana kadar yapılan masraflardan daha fazla para harcanır. Ticarileşme kararlarında, ne zaman pazara girileceği, nerede

¹³³ Güleş ve Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.185

¹³⁴ Bruce A. McDaniel, "A Survey on Entrepreneurship and Innovation", **The Social Science Journal**, Vol:37, No:2, 2000, p:280

¹³⁵ İraz, **a.g.e**, s.109

¹³⁶ Güleş ve Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.186

pazara sunulacağı, hedef pazarın beklentilerinin ne kadarının karşılanacağı kararları ve pazara sunuş stratejilerinin önemli rolü bulunmaktadır¹³⁷.

2.3. İNOVASYON STRATEJİLERİ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüzde bilginin paylaşımının hızlanması, öğrenme ve uzmanlaşma sürecini kısaltmıştır. Böylece, inovasyonların geliştirilmesine uygun ortamlar ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, bilgi toplumuna geçişle birlikte, teknolojik gelişmeler hız kazanmış, inovasyonun ortaya çıkma ve eskime süresi kısalmıştır. Ayrıca böyle bir ortamda bilginin, ürün akışının hızlanması ve böylece pazarların genişlemesi ve serbestleşmesi keskinleşmiş rekabet ortamına neden olmaktadır. Kalite ve verimlilikle fark yaratma ve rekabet etme dönemi çok gerilerde kalmıştır. Günümüz pazar koşullarında ayakta kalmanın ve başarılı olmanın tek yolu yenilikçilik. Bilişim sektöründeki gelişmeler, pazarın genişlemesi, özellikle yenilikçi pazarlarda kapasite sınırının olmamasına veya oldukça yükselmesine neden olmuştur. İşletmeler, böyle bir ortamda rekabette başarılı olabilmek için inovasyona önem vermek zorundadırlar. Yenilikçi pazarlarda en önemli rekabet aracı inovasyon üretmektir¹³⁸.

İnovasyon yaparak rekabet avantajı sağlayan işletmeler inovasyon stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İnovasyon stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yeterlilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir¹³⁹.

¹³⁷ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, çev.Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.250-253

¹³⁸ Özgün, **a.g.m.**, s.157-158

¹³⁹ Oana Branzei, Ilan Vertinsky, "Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs", **Journal of Business Venturing**, Vol: 21, Issue: 1, January 2006, s.77.

İnovasyon stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır.

İnovasyon stratejileri; inovasyon kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. En çok bilinen tipolojilerden biri, Freeman tarafından geliştirilen, işletmenin yeni teknolojik alanlara giriş zamanlaması ve hızını esas alan inovasyon stratejileri; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatçı stratejilerdir¹⁴⁰.

2.3.1.Saldırgan Strateji

Saldırgan strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma-geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur¹⁴¹.

Saldırgan stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır. Her zaman Ar-Ge faaliyetleri uzun ve masraflı çalışmaların sonucunda işletmelere olumlu sonuçlar vermemekte, değişen müşteri ihtiyaçları ve uygun pazar şartlarının

¹⁴⁰ Güleş, Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**,s.179

¹⁴¹ Edip Örocü, Recep Kılıç, Abdullah Savaş, “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 12 (1) 2011, s.63

oluşmaması sonucunda piyasaya sunulamadan ortadan kaldırılmaktadır¹⁴².

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerin çevresine karşı son derece duyarlı olması, güçlü bir bilgi alt yapısının bulunması, örgütün yapısının esnek ve hem içsel hem dışsal hızlı iletişime imkân tanınması ve olası inovasyonlardan süratle yararlanması gerekir. Ayrıca, çalışanların üst yönetimin desteğinde risk ve sorumluluk almaya istekli olması önemlidir.¹⁴³

2.3.2.Savunmacı Strateji

Pazarda ilk olmanın ağır riskine katlanmak yerine saldırgan stratejiyi izleyen ilk yenilikçilerin hataları ve açtıkları pazardan yararlanmak isteyen, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemeyen yenilikçilerin izlediği stratejidir¹⁴⁴.

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin tıpkı saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri; lideri izleyen, sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir¹⁴⁵. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazardaki yeni ürünlere alternatif olabilecek bir ürünle karşılık verebilmesini sağlayacak güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmaları gerekmektedir¹⁴⁶.

Savunma stratejisini güden yenilikçi; başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk edecekse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemde bırakan

¹⁴² Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan Basım, 2007, s.297-298

¹⁴³ Güleş, Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.176

¹⁴⁴ Özücü v.d., **a.g.m**, s.63

¹⁴⁵ Ülgen, Mirze, **a.g.e**, s.297-298

¹⁴⁶ Uzokurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.173

sorularla karşı karşıyadır. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır¹⁴⁷.

2.3.3.Taklitçi Strateji

Taklitçi işletmeler, yenilikçi firmayı izleyen ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. İnovasyon faaliyetlerine kaynak ayırmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan bir stratejidir. Bu stratejinin uygulanmasında maliyet üstünlüğünün elde bulundurulması önemlidir¹⁴⁸.

Taklitçi işletmeler, düşük maliyet üstünlüğünü koruyabilmek için üretim sürecinde etkin olmak zorundadırlar. Bu durum, üretim mühendisliği ve tasarımda güçlü olmalarını gerektirir¹⁴⁹.

Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır¹⁵⁰.

2.3.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı strateji; daha güçlü işletmelerin uydusu ya da bağımlısı olma rolünü benimsemeyi gerektirir. Bağımlı işletmeler kendi müşterilerinden ya da

¹⁴⁷ Özücü v.d., **a.g.m**, s.63

¹⁴⁸ Güleş, Bülül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.177

¹⁴⁹ Durna, **a.g.e**, s.139

¹⁵⁰ Trott, **a.g.e.**, p.108

bağımlı olduğu ana işletmeden özel bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişimlere gitmeye hatta taklit etmeye bile teşebbüs etmez. Onlar genellikle yeni ürünler için teknik özellikleri ortaya koymada müşterilerine güvenirler. Endüstrileşmiş ülkelerde büyük işletmeler, çevrelerinde kendilerine malzeme üreten, ara mal sağlayan veya çeşitli hizmetler sunan bir kısım uydu işletmeler sahiptir. Bağımlı işletme çoğu zaman bir taşerondur ve ürün dizaynında bütün inisiyatifi kaybetmiştir ve Ar-Ge tesislerine de sahip değildir¹⁵¹.

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilecek bir stratejidir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir¹⁵².

2.3.5. Geleneksel Strateji

Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik inovasyonların yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer

¹⁵¹ Durna, **a.g.e.**, s.140

¹⁵² Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.297-298

işletmelerin yaptıkları inovasyonların etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar¹⁵³.

2.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatçı stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar¹⁵⁴. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı inovasyonla doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik inovasyonu kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek mümkündür¹⁵⁵.

2.4. İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR

2.4.1. Vizyon

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Berson ve arkadaşlarına göre vizyon; insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon; arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi, bütün insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır¹⁵⁶.

¹⁵³ Güleş, Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, s.177-178

¹⁵⁴ Durna, **a.g.e.**, s.144

¹⁵⁵ Muammer Zerenler, Necdet Türker, Esen Şahin, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, s.664

(erişim)http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Muammer%20ZERENLER%20-%20Necdet%20T%C3%9CRKER%20-%20Esen%20%C5%9EAH%C4%B0N/ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf 07.03.2012

¹⁵⁶ Mustafa Kılıç, “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramlarındaki Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyoekonomi Dergisi**, Sayı 13, Temmuz-Aralık, 2010-2, s.89

Lissack ve Roos'a¹⁵⁷ göre vizyon; örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır. Gill'e göre vizyon; değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir¹⁵⁸. Vizyon, işletmenin ya da bireylerin, kendilerinin ya da işletmelerinin gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi şeklinde tanımlanabilir¹⁵⁹.

Gelecek için bir yol haritası, sahip olunan değerlerin anlam ve yansıması ile zihinde çizilen bir tablo, arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilme ve paylaşılma süreci, çalışanların o örgütü gelecekte görmek istedikleri yer, örgütün yönünü ve gelecekteki durumunu gösteren bir formülasyon, gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulması gibi değişik tanımlarıyla karşılaşabileceğimiz vizyonların örgütlerde şu temel amaçlara hizmet ettiği söylenmektedir¹⁶⁰.

- Örgütlerde değişimin yönünü açıklığa kavuşturma,
- Çalışanları bu yönde harekete geçirme,
- Stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlama,
- Çalışanların eylemlerini eş güdülemeye yardımcı olma,
- Yenilikçiliği destekleme,
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma,
- Öncülük etme ve bütünleşme,
- Yön gösterme ve yol aydınlatma.

Bu amaçlar için işletmelerin, paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri örgüt yapı ve modellerine de olumlu etkiler yapmaktadır. Kişisel vizyonlar, bireylerin gelecek için hedeflerini gösterebilen resimler ve imgeler ise,

¹⁵⁷ Kılıç, **a.g.e**, s.89

¹⁵⁸ Kılıç, **a.g.e**, s.89

¹⁵⁹ Ülgen, Mirze, **a.g.e**, s.179

¹⁶⁰ Hulusi Doğan, “Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 3 (2008), s.95-96

paylaşılan vizyonda aynı şekilde örgütün tüm çalışanlarının resim ve imgelerinden oluşmalıdır¹⁶¹.

İşletmenin vizyonu, inovasyon vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovasyon, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur¹⁶².

2.4.2. Liderlik

Lider kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı ya da belirli şartların oluşmasıyla bireysel veya grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir kişinin başka kişilerin faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirilebilmesi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki bireyleri harekete geçirmek, etkilemek ve yönlendirmek süreci olarak tanımlanmakta ya da çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde yönlendirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı liderlik tanımları aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmiştir¹⁶³.

¹⁶¹ Ülgen, Mirze, **a.g.e**, s.180

¹⁶² Kırım, **a.g.e**, s.85

¹⁶³ Hüseyin Yılmaz, Atila Karahan, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2010, s.146

Tablo 3: Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynakça: Hüseyin Yılmaz, Atila Karahan, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2010, s.146147

Yenilikçi bir örgütte ise liderlerin; inovasyon esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Böyle bir örgütte liderler iş görenleriyle sürekli ve sıkı bir etkileşim içerisindeyler. Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişimin çok hızlı ve sürekli olması, inovasyonların da bir süreç halinde sürekli devam etmesi gerekmektedir. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda bulunmaktadır ve böyle bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Ayrıca yenilikçi örgütler yüksek nitelikli iş görenlerden

oluşmaktadır ve bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az iş görenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir¹⁶⁴.

İşletmelerin, inovasyon yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri ve stratejilerini belirlemelerinde liderin önemli bir yeri vardır. Inovasyon liderliği için 1999 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institution) kısa adıyla BSI tarafından yapılmış çalışmaları incelendiğinde BS7000 Part I'de inovasyon liderliği için bazı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bunlar;

- Inovasyon faaliyetlerine öncülük eden ya da inovasyonla ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul edilen kişidir.
- İlk olarak belirli inovasyonları ortaya atabilen kişidir.
- Sürekli olarak inovasyonu sürdüren ve inovasyonu başından sonuna kadar yürütebilen kişidir.
- Bulunduğu sektörde trend yaratan ve inovasyon çalışmalarını ön plana çıkararak yürütebilen kişidir.

İkinci ve dördüncü tanımlamalar daha çok inovasyon liderliğinin girişimci yönünü ortaya çıkarmaktadır. Genellikle inovasyon liderleri, daha çok radikal inovasyon yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etraflıca düşünebilen ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁵.

Yaratıcılık ve inovasyon literatüründe, gerek çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki inovatif (yenilikçi) davranışına gerekse örgütsel düzeyde inovasyona yüksek düzeyde olumlu etkileri olan bir liderlik tipi olarak dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır. İlk kez 1978'de siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından ele alınan "dönüştürücü" liderlikte, tarafların

¹⁶⁴ Durna, a.g.e, s.180

¹⁶⁵ Alan Topalian, "The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, p.151.

birbirine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmeleri söz konusudur. Dönüştürücü liderlik tipi daha sonra birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bu konuda en çok çalışılardan olan Bass ve Avolio ¹⁶⁶; dönüştürücü liderliği dört boyutta incelemişlerdir, karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvik.

Karizma; liderin izleyenlerinde hayranlık, saygı ve bağlılık oluşturması ve kolektif bir misyonun önemini sık sık vurgulaması boyutudur.

Bireysel ilgi; liderin izleyenleri ile birebir ilişki kurması, izleyenlerini yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla, bu lider her izleyeninin duygusal ihtiyacına cevap verebilmektedir.

İlham verme boyutu; liderin geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyona sahip olması, izleyenlerine hedeflere giden yolları göstermesi ve onların amaçlara ulaşabileceklerine olan inancını sık sık dile getirmesini içermektedir. Dönüştürücü lider, izleyenlerine yüksek beklentiler aşılar ve önemli amaçları açıkça ve basit yollarla anlatır. İzleyenler bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere motive olurlar.

Entelektüel teşvik; liderin izleyenlerinin merak ve ilgi alanlarını genişletmesi, problemlerin çözümünde geleneksel çözüm yöntemleri yerine yeni yaklaşım ve yöntemler kullanmalarını teşvik etmesi ve yenilikçiliği cesaretlendirmesi ve desteklemesidir. Bu davranışları sergileyen liderler, izleyenlerini Maslow'un hiyerarşisinde yüksek düzeyli ihtiyaçlara taşırlar ve başlangıçtaki performans beklentilerini yükseltmelerini sağlarlar. İzleyenlerin bu durum sonucunda yaşadıkları içsel motivasyon, yaratıcılığın önemli bir kaynağıdır.

Dönüştürücü liderlik – inovasyon ilişkisine ait bu akademik bulgulara, 2008'de Business Week tarafından seçilen dünyanın en inovatif şirketleri

¹⁶⁶ Gümüşlüoğlu, a.g.m, s.38-40

örnek olarak verilebilir. Apple, Google, Amazon, Microsoft, 3M, Sony bu şirketlerin önde gelenleridir. Apple, kurucu ve lideri Steve Jobs tarafından yaratılan inovatif örgüt yapısı ve kültürü ile pek çok inovasyona imza atmaktadır¹⁶⁷.

Diğer yandan, McKinsey Quarterly tarafından yapılan bir çalışmada; üst düzey yöneticilerin yüzde 70'inden fazlasının inovasyonu gelecekte iş hayatına yön verecek ilk üç şey arasında gördüğü ancak bu yöneticilerin yüzde 65'inden fazlasının kendilerinin vereceği inovasyon kararlarından emin olmadıkları görülmüştür. İnovasyona duyulan istek ile uygulama arasındaki bu zıtlık, araştırmacıları inovasyon liderleri için liderlik yeteneklerinin ne olduğunun araştırılmasına itmiştir.

Vlok¹⁶⁸ tarafından Güney Afrika menşeli bilim tabanlı araştırma ve inovasyon firması üzerine yapılan araştırma neticesinde inovasyona dair aşağıdaki Tablo 4’te verilen liderlik becerileri belirlenmiştir.

¹⁶⁷ Gümüşlüoğlu, **a.g.m**, s.38-40

¹⁶⁸ Awie Vlok, “A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 41 (2012), p.209-210

Tablo 4: İnovasyon Liderliği Becerileri

Beceri Profili	Kritik liderlik beceri grupları
Stratejist	1. Dikkate değer bir vizyon yaratıp yaymak
	2. Düşüncede liderlik etmek (orijinal ve farklı olan bir düşünce yaymak)
	3. Ortak düşünmeyi şekillendirme yeteneği
	4. Büyük etkisi olan kararları verme yeteneği
	5. Bir örnek olarak liderlik etme yeteneği
	6. İstisnai liderlik beceri ve yetenekleri sergileme
Kapasite Yaratıcı	7. İnovasyon değer zinciri üzerinde değerlendirme ve yönetim yeteneği
	8. İnovasyon arttıran bir ortam yaratmak
	9. İyileşme, öğrenim/gelişimin sağlanması
	10. Bilgi yönetiminin sağlanması
	11. Yüksek verimli takımların geliştirilmeleri ve idameleri
	12. Yüksek etkili ağların kurulması ve idameleri
Arabulucu	13. Bağlamsal ortamı anlayan
	14. Girişimci düşünce sistemini uygulayan
	15. Açık ve ilgi uyandıran iletişimci
	16. Dış çevrede bilinen nüfuz sahibi
Başarılı	17. Diğerlerini üstün performans göstermek üzere motive edebilme yeteneği
	18. Bir yüksek-performans kültürü yaratan
	19. Bireysel ve grup performansını yöneten
	20. Sonuç alabilme yeteneği

Kaynakça : Awie Vlok, "A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa", **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 41 (2012), p.219-220

2.4.3. Örgüt Yapısı

Örgütlerin inovatif niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşır. Örgütlerin, inovatif hale gelebilmek için örgütsel yapı ve süreçlerde düzenleme yapması gerekebilir. Bu düzenleme yapılırken,

iç koşulların özellikleri ve dış çevre faktörleri göz önünde tutulmalıdır. İnovasyonlar, sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olması nedeniyle örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapıyı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekecektir.

Başarılı inovatif örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler¹⁶⁹.

Ahmed Pervaiz¹⁷⁰ çalışmasında; inovasyon ve örgüt yapısı ilişkisine değinerek, genel olarak inovasyonun mekanik yapıdan ziyade organik yapıda geliştirilebildiğini, yüksek katılımcı bir yapı ve örgüt kültürü ile inovasyonun artırılabilirliğini belirterek, inovasyonu destekleyen organik yapının ve inovasyonu engelleyen mekanik yapının özelliklerini göstermiştir. Bu yapılara dair özellikler aşağıdaki Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: İnovasyonu Destekleyen ve Engelleyen Örgüt Yapısının Özellikleri

İnovasyonu destekleyen organik yapının özellikleri	İnovasyonu engelleyen mekanik yapının özellikleri
Kurallarda esneklik, Fikirlerin açıklandığı ve dikkate alındığı bir ortam, Bürokrasi olmadan yüz yüze iletişim, Disiplinler arası takımlar ve departmanlara ait engellerin kaldırılması, Yaratıcılığa dair amaçlar ve etkileşime vurgu yapma, Yeni durumlara kolay adapte olabilme, Hiyerarşiden yoksunluk, Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya bilgi akışı	Birçok kural ve prosedürler, Katı prosedürler ve bölümlere ayırma, Hiyerarşik, Bürokratik, Resmi yazılı iletişim, Uzun karar alma zinciri ve yavaş karar verme, Sınırlı bireysel özgürlük, Üstten aşağıya emir verme, aşağıdan yukarıya rapor verme,

Kaynakça: Ahmed Pervaiz, "Sustaining a culture of discontinuous innovation", **Best Practice: Process Innovation Management**, Chapter 11, 1999, p. 384

¹⁶⁹ Durna, a.g.e, s.167

¹⁷⁰ Ahmed Pervaiz, "Sustaining a culture of discontinuous innovation", **Best Practice: Process Innovation Management**, Chapter 11, 1999, p. 384

İnovasyon başarısı için; tüm çalışanların fikir üretme konusunda cesaretlendirilmesi, bu fikirlerin çalışanlar tarafından doğrudan üst yönetime iletilmesi ve böylece çalışan özgüveninin pekiştiği, yaratıcı fikirlerin ara kademelerde kaybolmasının önleildiği organik bir örgüt yapısına işaret edilmiştir¹⁷¹.

2.4.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “bir örgüt içerisindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır¹⁷².

Örgüt kültürünü; Peters ve Waterman “paylaşılan değerler bütünü”; Moore “paylaşılan anlamlar bütünü”; Deal ve Kennedy “bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”; Trice ve Beyer “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Pettigrew “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamıştır¹⁷³.

Edgar Schein ise örgüt kültürünün özünü; doğru ve yanlış davranışları, örgüt için; bireyler arası güç farklılıkları, kadın-erkek eşitliği, riskten kaçınma ya da risk üstlenme gibi neyin değerli olduğunun tanımlandığı bir dizi normları içeren değerlerin oluşturduğunu söyler¹⁷⁴. Değerleri güçlendirmedeki üç

¹⁷¹ Elçi, **a.g.e**, s.33

¹⁷² Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.148 (Erişim) <http://www.edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/viewFile/342/295> 06.05.2012

¹⁷³ Güzide Işıklı, Ayna Ferenc-Zade, Hümeysra Taşcıoğlu, “Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Haziran 2010, s.728 Erişim) <http://jas-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TURK-ISLETMELERINDE-ORGUT-KULTURU-VE-INOYATIF-FAALİYETLER.pdf> 09.12.2011

¹⁷⁴ M. Selart, V. Schei, **Organizational Culture**, Encyclopedia of Creativity, Second Edition, b.y, Academic Press Inc, 2011, p.193

önemli unsur ise seramoni ve törenler, kahramanlar ve biçimsel olmayan iletişim şebekeleridir¹⁷⁵.

Debra Meyerson ve Joanne Martin'in literatür araştırmasında örgüt kültürüne ilişkin "bütünleştirici", "farklılaştırıcı" ve "parçalanmış veya belirsizlik" olmak üzere üç temel bakış açısı olduğu gözlenmiştir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmıştır¹⁷⁶;

- Bütünleştirici bakış açısına göre örgüt kültürü; birleştirici ve bütünleyici bir güç olarak görülmektedir. Ana kavramlar "ortak değerler", "ortak amaçlar" ve "inançlar"dır. Bu bakış açısı, yaratıcılık ve inovasyon için önemlidir.
- Farklılaştırıcı bakış açısı; kültürel farklılıklara ve alt kültürlerin varlığına odaklanmıştır. Bireylerin ve grupların kendi ihtiyaçları, algıları ve değerleri olduğu beklenir. Bu yüzden örgütte tek bir ortak kültür olmayıp çeşitli alt kültürlerin varlığı kabul edilmektedir. Bu alt kültürlerin her zaman birbiri ile uyumlu olmayabileceği de düşünülmektedir.
- Parçalanmış veya belirsizlik bakış açısı; örgütte çoklu bakış açıları, belirsizlik ve farklı yorumların varlığına dikkat çekerek bu durumu örgüt için doğal görmektedir. Bu farklı yorumlar, fikir ayrılıkları yaratıcılık ve inovasyon için kötü algılanmamakla birlikte dikkate alınmaya değer görülmektedir.

Ogbonna ve Whipp kültürün; örgütsel strateji ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantıda yer alan önemli rolüne işaret etmişlerdir. Örgüt kültürünün, firmalar için değerli bir kaynak olması nedeniyle insan kaynakları ve firma performansı arasındaki bağlantıda önemli bir rolü vardır. Daha yakın yıllarda, Bowen ve Ostroff örgütsel iklim gücünün insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki en önemli aracı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güçlü bir iklimin, bireylerin hangi davranışların

¹⁷⁵ Durna, a.g.e, s.208

¹⁷⁶ M. Selart, V. Schei, a.g.e, s.193

beklenip takdir edileceği üzerine ortak bir anlayışı etkileyeceğini ve bu nedenle güçlü örgütsel işlevselliği sağlayan bir durumun yaratılacağını önermişlerdir. Bu güçlü iklim esasen ortak örgütsel kültüre benzemektedir¹⁷⁷.

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütün inovasyonlara karşı tutumlarını belirlemede de anahtar bir rol oynayacaktır. Kültürü, misyon ve vizyonu, müşteri odaklılığı, amaçlara ulaşma yollarını, örgütsel imajı, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireylerarası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görmek mümkündür. Bu yönüyle kültürün kapsadığı bu boyutlar arasında sıkı bir ilişkinin olması ve boyutların oluşturduğu bütünün de örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır¹⁷⁸.

Japon firmalarının geliştirdiği örgüt kültürü, örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiye güzel bir örnektir. Bu firmalar, çalışanlarından inovasyon için fikir üretmelerini bekleyen bir kültür geliştirmiştir ve böylece tüm çalışanlar için inovatif fikir üreterek bunu üst yönetime bildirmek bir gereklilik, işinin bir parçasıdır. Bu kültür ve anlayış, Japon firmalarının inovasyon konusunda dünyadaki en başarılı firmaların başında gelmelerini sağlar ve rekabet güçlerinin sürekli artmasına yol açar¹⁷⁹.

Tushman ve O'Reilly'e¹⁸⁰ göre, örgüt kültürü, örgüt inovasyonunun temelini oluşturmakta ve yaratıcılık ve inovasyon üzerine aşağıdaki türden etki yapmaktadır:

- Örgütlerin, sosyal sorumluk alma sürecinde, bireysel öğrenmenin davranışlara yansımada ve faaliyetlere dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklindedir. Normların gelişimi ve paylaşımında

¹⁷⁷ Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo, "The HR system, organizational culture, and product innovation", **International Business Review**, Volume 13, Issue 6, December 2004, p.691

¹⁷⁸ Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.136-138

¹⁷⁹ Elçi, **a.g.e**, s.159

¹⁸⁰ Ellen Martins, Fransie Terblanche, "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation", **European Journal Of Innovation Management**, Vol.6, No.1, 2003, p. 67-68

bireysellik bütünüleşmesinde, paylaşılan normların uyumu ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının kazanımlarında etkilidir.

- Değerler, varsayımlar ve inançların davranışa dönüşmesinde faaliyetlere ve örgüt yapısına, kurallara, yönetim prosedürlerine etkilidir.

İşletmenin çevresi, stratejik yapısı, değer ve faaliyetlerin üst yönetime etkisi, örgütsel yapı ve teknolojik devir örgüt kültürünün yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki ortak etkisini ifade etmektedir.

2.4.4.1. İnovatif Örgüt Kültürü

Pervaiz Ahmed¹⁸¹ tarafından inovatif örgüt kültürü; "Bir işletmede tüketicilere değer yaratan ve işletmeye olumlu geribildirim sağlayan faaliyetlerin bütünü" olarak tanımlanmaktadır. Martin ve Terblanche'ye¹⁸² göre inovatif kültür; sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür. Barker¹⁸³, inovatif kültürü "Zihin pencereleri açarak yeni fikirlere, süreçlere ve ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımı" olarak tanımlamaktadır.

Akdoğan'a¹⁸⁴ göre inovasyon kültürü, örgütün tüm kurallarında inovasyon ve farklılığı sürekli bir biçimde ortaya koymayı, uygulamayı ve geliştirmeyi ana ilke olarak belirleyen kültür biçimidir.

İnovasyon yetenekleri daha fazla olan firmalar çevreden daha iyi tepki alarak, örgütsel performansı arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için gerekli imkanları daha kolay sağlayacaklardır. Bu nedenle her çalışanın yeni ürün, hizmet ve işlemler bulmaya çalışması için firmanın

¹⁸¹ Pervaiz, "Culture and Climate For Innovation", p.30.

¹⁸² Martins, Terblanche, **a.g.e**, p. 68

¹⁸³ Barker, **a.g.e**, s.72

¹⁸⁴ Asuman Akdoğan, **Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri Ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü, Üniversitelerdeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklilikleri**, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.96

inovatif kültürünü geliştirmesi şarttır¹⁸⁵. Morgan¹⁸⁶, yenilikçi bir örgütsel kültürün geliştirilmesi ancak kültürel bir değişim ve dönüşümle mümkün olabileceğini savunmuştur. Bu değişim ve dönüşüm için gerekli faaliyetleri O'Reilly¹⁸⁷ şöyle sıralamıştır;

- ✓ Çalışanların sürece katılımının sağlanması,
- ✓ Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- ✓ İşletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi ve
- ✓ Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Claver ve diğerleri; teknoloji yoğun endüstrilerde rekabet avantajı yaratmak için teknoloji tabanlı bir kültürün geliştirilmesi gerektiğini önerirler. Yeni ürün geliştirmede, sadece inovasyon odaklı ortak bir kültür ile firmanın rekabetçi olabileceği ortaya çıkarılmıştır. Bu tür bir inovasyon kültürü; risk almayı, çalışan katılımını, yaratıcılığı ve ortak sorumluluğu içerir. Bu tür bir kültürün gelişmesini sağlayabilecek bir insan kaynakları sisteminin sürekli öğrenmeye, takım çalışmasına, önemli ölçüde bağımsız çalışma derecesine ve teknolojik inovasyona doğru bir yatkınlığı vardır. Bu düşüncüyü destekleyen Rousseau ve Wade-Benzoni¹⁸⁸; inovasyona önem veren bir firma stratejisinin; sonuçları ödüllendiren, kısa vadeli performans odaklı, kapsamlı eğitim sağlayan, iş odaklı sözleşme ve takım çalışmasını vurgulayan güçlü bir kültürü gerektireceğini bulmuşlardır. İnovatif ve girişimci bir davranışın cesaretlendirilmesi için örgütte belirli bir tür kültür gereklidir. Bunun için inovatif kültürü destekleyen örgütsel sistemlerin değiştirilmesi gereklidir. İnovasyon ve girişimciliği vurgulayan bir kültürü geliştirmek insan kaynakları sistemi için en önemli hedef olabilir. Bu nedenle, bilinçli bir şekilde

¹⁸⁵ Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", **Expert Systems with Applications**, Volume 37, Issue 9, September 2010, p.6392

¹⁸⁶ (aktaran)Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.142

¹⁸⁷ (aktaran)Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.142

¹⁸⁸ (aktaran)Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo, **a.g.m.**, s.691-693

çalışanların inovasyona yönelimlerini amaçlayan bir insan kaynakları sistemi inovatif bir kültüre yol açabilir.

Literatürde; firmaların, sürdürülebilir inovasyon tutumuna ihtiyaçları olduğunu, bunun için de kurum çapında paylaşılan değer ve inançların oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle firmalar, kurum kültürlerini inovatif kültürü geliştirecek şekilde değiştirmelidir. Literatürde inovatif örgüt kültürünün sekiz ögesini tanımlamıştır¹⁸⁹:

- 1) yenilikçi misyon ve vizyon (ortak örgütsel amaç)
- 2) demokratik kültür, inovasyon ve deneyim takibi için gerekli yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmayı sağlayacak hiyerarşi zinciri olmayan yatay iletişim (tam katılım)
- 3) rahat çalışma ortamı (yeterli kaynak ve olanaklar)
- 4) esneklik (açık fikir alışverişi)
- 5) iş birliği (takım çalışması)
- 6) inovasyona dair işbirliğini çoğaltmak için etkili bir yol olabilecek olan iş birimleri ve ortaklıklar arasında paylaşım ve öğrenme
- 7) inovatif kültürü geliştirebilecek, takım çalışanlarına inovasyon sorumluluğu veren teşvik tedbirleri
- 8) deneysel çalışma alışkanlığını teşvik eden esnek iş tanımları ile inovasyonu cesaretlendirmek için gerekli liderlik.

Şüphesiz, inovasyon onu destekleyen bir kültür içerisinde sürdürülebilir ve daha etkin olur. İnovatif örgüt kültürü olarak adlandırılan bu kültürün özellikleri şöyledir¹⁹⁰;

- ✓ İleri görüşlü stratejik ve kültürel liderlik,
- ✓ İnovasyon ve başarı üzerine vurgu yapmak,
- ✓ Güçlü bir müşteri odaklılık,
- ✓ Toplam kalite yönetimine önem vermek,
- ✓ Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,

¹⁸⁹ Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, a.g.m., s.6394

¹⁹⁰ Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.143

- ✓ Yüksek düzeyli iş birlikleri, takım çalışması ve güven,
- ✓ Katılımcı yönetim tarzı ve iş gücünün yetkilendirilmesi,
- ✓ İnsan kaynaklarına önem vermek,
- ✓ Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
- ✓ Etkili enformasyon, iletişim ve karar alma sistemleri,
- ✓ Süreç yönetimine önem vermek,
- ✓ Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermektir.

Literatürde; inovatif kültürü benimsemiş inovatif şirketlerin örgüt karakteristiklerinin inovatif olmayanlardan farklı olduğunu savunulmaktadır. İnovatif örgüt kültür ile beraber genel olarak bu kültürün benimsendiği örgütlerin öne çıkan özelliklerine bakıldığında ise; güçlü bir yönetim desteği, etkin bir iç ve dış iletişim, müşteri ihtiyaçlarına önem verme, inovatif çabalardaki hataları affetme ve başarıları ödüllendirmenin oldukça önemli olduğu görülmektedir¹⁹¹.

Ahmed Pervaiz¹⁹² çalışmasında; başlıca rakiplerinden yaratıcı ve inovatif olarak üstün konuma gelen Pascific Western Havayollarının, başarısına neden olan ve yaratıcılığa-inovasyona teşvik eden örgüt kültürüne dikkat çekmiş ve şirketin örgüt karakteristiğini şöyle sıralamıştır;

- ✓ İnovasyonun üst yönetim tarafından özendirilmesi,
- ✓ Başarısızlığın kariyeri sonlandırmaması,
- ✓ Yaratıcı fikirler geliştirmeye zorlayan görevler,
- ✓ Küresel düşünme,
- ✓ Problemleri fırsat olarak görmek,
- ✓ Hiçbir şey imkansız değildir,
- ✓ İnovasyonu ve yaratıcılığı cesaretlendiren bir kurumsal yapı,
- ✓ Sınırsız olanaklar,
- ✓ Risk üstlenmeyi cesaretlendirmek,
- ✓ Çalışma odaklı ortamın varlığı,

¹⁹¹ Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, **a.g.m.**, p.6394

¹⁹² Pervaiz, "Sustaining a culture of discontinuous innovation", p.400-402

- ✓ Çalışanların ve yeteneklerinin özenle seçilmesi,
- ✓ Meydan okuma ve heyecan hissi'dir.

Yukarıda verilen çalışmalar çerçevesinde; inovatif bir örgüt kültürü yaratmak için güçlü bir yönetim desteğine ihtiyaç olduğu söylenebilir. İnovasyon kültürü, çalışanların gerçeklerine, bilgisine, becerisine ve aynı zamanda imajına dayanan uyum bütünlüğünün yansımasıdır. İnovasyon kültürünün oluşması öncelikle bireylerin yaratıcı yeteneğinin gelişmesine ve bu yaratıcı potansiyeli örgüt amaçları için kullanmasına bağlıdır¹⁹³. Bu aşamada, çalışanların özellikleri; doğru iletişim ve uyumsuzlukları önlemek için önemlidir. İnovasyonun yürütülmesinde çok büyük etkisi olabileceği için çalışan özelliklerinin tanımlanması bir gerekliliktir¹⁹⁴.

Mumford'un çalışmasında; inovatif kültürün gözlemlenebilir ve direkt yönetilebilir yönü olarak insan kaynakları uygulamalarının inovasyon ve yaratıcılık üzerine dikkate değer etki edebileceği ileri sürülerek önemine işaret edilmiştir. Yaratıcılığın yönetilmesi, inovasyona dair taktik ve stratejilerin yer aldığı bu çalışmada; insan kaynakları uygulamalarına dair şu öneriler verilmiştir¹⁹⁵;

- **Mesleki gelişme ve büyümeyi vurgulayan politika uygulamaları;** seminer ve konferanslarla desteklenen mesleki eğitim, kapsamlı öğretimin uygulandığı bir insan kaynakları yönetimi ile çalışanların inovasyona yönlendirilebileceği vurgulanır.
- **Yüksek performansa teşvik eden çalışma alanı uygulamaları;** otonomi (bağımsızlık), takım çalışması, ortak amaçlar, sürekli öğrenme gibi özelliklere sahip çalışma alanları yüksek performansa teşvik ederek inovasyona katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, insan

¹⁹³ Güzide Işıklı, Ayna Ferec-Zade, Hümeysra Taşcıoğlu, **a.g.m.**, s.730
(Erişim)<http://jas-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TURK-ISLETMELERINDE-ORGUT-KULTURU-VE-INOYATIF-FAALIYETLER.pdf> 09.12.2011

¹⁹⁴ Pervaiz, "Sustaining a culture of discontinuous innovation", s.397-381

¹⁹⁵ Michael D Mumford, "Managing Creative People: strategies and tactics for innovation", **Human Resource Management Review**, Vol.10, Issue 3, Autumn 2000, p.337

kaynakları yönetimi uygulamalarının bu politikaları desteklemesi ve teşvik etmesi vurgulanır.

- ***Büyüme ve inovasyona vurgu yapan işe alım politikaları geliştirmek;*** yaratıcı bireyler, deneyim kazanmak ve yeni fikirler geliştirebileceği ortam arayışındadır. Bu bireylerin işe alınması zaman içinde örgüt kültürü üzerinde fark edilebilir bir etki yaratabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında buna yönelik işe alma politikaları geliştirilmesi vurgulanır,
- ***İnovasyon denetimlerini yönetmek;*** yeni fikirlerin uygulanmasının başarıya ulaşabilmesi için yaratıcı birey ve inovatif kültürün etkisi bir gereklilik olması nedeniyle yeteneklerin, uygulamaların ve yapının bu inovasyon uygulamalarına uygun olup olmadığının değerlendirilmesi konusunda insan kaynakları çalışanları aktif rol oynamalıdır. Yeni fikirlerin uygulanmasında öncelikle bu denetimler yönetilmelidir. İnsan kaynaklarının; gerekli yeni becerileri sağlamak üzere eğitim faaliyetleri de dahil algılanan tüm aksaklıkları aşmak, personel yönetimi politikaları değişikliklerini tanımlamak ve başarı için gerekli yeni becerilerin değerlendirilmesi için stratejiler önerme konusundaki aktif rolü vurgulanır.

Benzer olarak; Chung-Ming Lau ve Hang-Yue Ngo'nun 332 Hong Kong firması üzerinde yaptığı ampirik araştırmada inovasyon odaklı firmalarda; eğitim, performans dayalı ödül ve takım çalışmasını destekleyen uygulamaların olduğu bir insan kaynakları sistemi varlığının inovatif bir kültür geliştirmede önemli rol oynadığını göstermişlerdir¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo, **a.g.m.**, s. 685-703

2.4.5. İletişim

İletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve düşüncelerin aktarıldığı ve davranışlar vasıtasıyla etkilerinin gözlenebildiği bir süreçtir¹⁹⁷.

Kivimaki v.d. göre; inovasyon performansı ile örgütsel iletişim direkt ilişkilidir. Katılımcı bir örgüt iklimi ortamında, üretim, pazarlama ve Ar-Ge departmanları arasındaki iletişimin inovasyon etkililiği ile direkt ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır¹⁹⁸.

Örgüt içerisinde inovasyon sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi hiç şüphesiz iyi işleyen bir iletişim sistemi ile mümkün olabilecektir. İnovasyonu destekleyen, kolaylaştıran ve cesaretlendiren bir iletişim sisteminin belirli özelliklere sahip olması ve yöneticilerin bu sistemi destekleyen, etkin ve dinamik hale getiren bazı kararlar alması gerekmektedir. Öncelikle örgüt içerisinde yatay ve kısa bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, daha fazla fikir üretmek ve inovasyonları etkili, çabuk geliştirmek için oldukça önemlidir¹⁹⁹.

İşletmelerin, değişen yeni çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarlayabilmesi için; iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek ihtiyaç olan bilgi ve verilere ulaşmaları artık zorunluluk haline gelmiştir. İnovasyon yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığıyla yayılabilmesiyle aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesiyle mümkün olacaktır²⁰⁰.

¹⁹⁷ Lori A. Fidler, J. David Johnson, "Communication and Innovation Implementation", **Academy of Management Review**, Vol.9, Issue. 4, 1984, p.707.

¹⁹⁸ Mika Kivimaki v.d., "Communication as a Determinant of Organizational Innovation", **R&D Management**, Vol:30, Issue 1, 2000, p.33

¹⁹⁹ Uzku, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, s.194

²⁰⁰ Fidler ve Johnson, **a.g.m**, p.707

Bu çerçevede, iyi geliştirilmiş bir iletişim sisteminin inovasyon yönetimine katkısı göz ardı edilemez. Peters ve Waterman'ın inovatif özellikleri ile bilinen başarılı şirketler üzerinde yaptıkları tespit neticesinde iyi geliştirilmiş iletişim sistemi özellikleri şöyledir²⁰¹;

1. İletişim sistemleri biçimsel değildir. 3M firmasında çok azı programlanmış olan, ardı arkası gelmez toplantılar yapılır. Bu toplantıların çoğunun özelliği, kişilerin rastlantısal bir biçimde bir araya gelerek sorunlar üzerinde konuşmasıdır.
2. İletişim yoğunluğu olağanüstüdür. Bazı işletmelerde üst yöneticiler, biçimsel bir gündem olmadıkça toplantılara katılım sağlamazlar. Ancak Cat firmasının on üst yöneticisi her gün gündemsiz ve tutanaksız toplantı yapmaktadır. Ayrıca Delta ve Flour firmalarının üst düzey yöneticileri de günlük kahve söyleşileri yapmaktadır.
3. İletişime fiziksel destekler verilmiştir. Intel'in Silikon Vadisindeki yapıları, birçok küçük toplantı odaları içerecek biçimde tasarlanmıştır. Yönetim; çalışanların yemeklerini orada yemelerini, sorun çözme çalışmalarını orada yapmalarını istemektedir. Odalar kara tahtalarla doludur. Ayrıca, Thomas Allen'in yaptığı araştırmaya göre; eğer insanlar arasındaki uzaklık on metreden fazlaysa, haftada en az bir kez iletişim kurma olasılığı %8 ya da 9'dur. Beş metrede bu oran %25'dir.
4. Güçlendirici gereçler. Güçlendirici ve zorlayıcı gereçler, yenilikçiliğin yayılmasını sağlayan iletişim sisteminin başka bir boyutudur. Bu boyut içinde yer alan programlar yenilikçiliği kurumsallaştırır. Harris and United Technologies, bölümler arası yapılan başarılı teknoloji aktarımlarına ödüller vermektedir. Bechtel her proje yöneticisini, zamanın yüzde yirmisini yeni teknolojilerle deney yapmaya ayırması için zorlamaktadır.

²⁰¹ Durna, a.g.e, s.220-221

5. Yoğun biçimsel olmayan iletişim sistemi, sıkı bir denetim gibi iş görür. Yenilikçi işletmelerde, işlerin nasıl gittiğini informal olarak gözetleyen bir çok kişi tarafından denetleme yapılır.

Takım üyeleri arasındaki gayri resmi iletişim de yaratıcılık ve inovasyonun önemli bir sürecidir. Gayri resmi iletişim sürecinin cesaretlendirilmesi yaratıcılık ve inovasyonu etkiler; çünkü gayri resmi iletişim bilgi paylaşımına, vizyon ve amaçların paylaşılması, farklı alanlardan gelen fikirlerle yaratıcı önerilerin geliştirilmesini sağlar. Gayri resmi iletişim farklı iş grupları arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırarak karşılıklı bilgi akışını artırır²⁰².

2.4.6. Personel Güçlendirme

Personeli güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi / yetkisi kazandıran bir yönetim kavramıdır²⁰³.

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; iş görenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır²⁰⁴.

²⁰² Deborah G.Ancona, David F.Caldwell, “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance”, **Organization Science**, Vol.3, No.3, 1992, p.321

²⁰³ Semra Tetik, “Personel Güçlendirmenin İşletme Verimliliğine Etkisi”, **Dayanışma Dergisi**, Sayı 107, İzmir, s.80

²⁰⁴ M.Turhan Çuhadar, “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, s.3

Bu uygulama ve koşulları Bowen ve Lawler şöyle sıralamıştır²⁰⁵;

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Çalışanların örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Quinn ve Spreitzer'in²⁰⁶ yaptıkları araştırmada genel olarak güçlendirilmiş personelin karakteristik özelliklerini ise şöyle belirlenmiştir;

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir)
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır)
- Güçlendirilmiş personel, yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olur (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve iyi yaptıklarını bilmeleridir)
- Güçlendirilmiş personel, işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların birimlerinin ve diğerlerinin fikirlerini dinlediğine inanmasıdır)

Güçlendirilmiş personel, hem kendisine, hem yöneticilere hem de işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlar; çalışanlara duyulan güvenin ifadesi, yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi, yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması, daha etkin ve iki yönlü iletişim, yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu, bireysel gelişime

²⁰⁵ Öznur Yüksel, Hakan Erkutlu “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 1/2003, s.131-132

²⁰⁶ (aktaran)Selen Doğan, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.29, Ekim, 2003, s.182-183

olanak tanınması, yaparken öğrenmeye imkan tanınması, mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi, örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma, çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması, birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların sorumluluk alabilmeleri için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri gerekmektedir.

Güçlendirme, inovasyon oluşturma sürecini hızlandırmak suretiyle müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti için, başka bir ifadeyle dış ve iç müşteri beklentilerinin karşılanması için önemli bir alt yapı unsuru oluşturmaktadır.

Güçlendirme, motivasyonel faktörler kadar çalışanın rollerini de etkileyerek yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilecektir. Çünkü güçlendirme uygulamaları, çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlayacaktır. Bu yönüyle güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılmasında temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir yönetim teknolojisidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranabilmektedir.

Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte olabilmeleri ve uyum göstermeleri de sağlanmaktadır²⁰⁷.

²⁰⁷ Adem Ögüt, Selin Aygen, M.Tahir Demirsel, "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, Mayıs, 2007, s.166

2.4.7. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramı; müşteri ihtiyaç ve isteklerinin firmanın üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Müşteri odaklılık; bir örgütün, hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanması olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklılık ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Müşteri odaklılık; içsel ve pazar dinamikleri doğrultusunda, değer zincirlerinin yalnızca bugünkü koşullarda değil, gelecekteki gelişimler yönünde de biçimlendirilmesidir. Böyle bir yaklaşım, yeni bir ürünün tasarımından, artık bir ihtiyacı karşılamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriden gelebilecek ek talepleri karşılamaya kadar her şeyi kapsamaktadır. Böylece müşteri sadakatini sağlanabilmesi açısından gerçek değer üretilen olacaktır. Performans ve karlılık ölçümü; müşteriye odaklı olmalıdır. Bir faaliyetin ne kadar çabuk yerine getirildiğinin ölçülmesi, eğer müşteri açısından anlam taşıyorsa bir önemi bulunmaktadır²⁰⁸. Örneğin; Caterpillar firması, müşterilerine dünyanın herhangi bir yerine kırk sekiz saat içinde yedek parça ulaştırma güvencesi verir. Eğer sözünü tutamazsa müşteri yedek parçaya bedava sahip olur²⁰⁹.

İnovatif işletmeler; müşterilerine diğer işletmelerden daha yakın durmaktadır. Onlar, müşterilerine karşı güvenilir olma ya da hizmete aşırı bağlılıkları ile diğerlerinden ayrılmaktadırlar ve kalite onlar için bir sorumluluktur.²¹⁰

Peter Drucker'a göre, geçerli olan bir tek iş tanımı vardır: Müşteri yaratmak, işin belirleyicisi müşteridir. Bütün girişimlerde müşteri yaratmanın yolu şu iki temel fonksiyon ile gerçekleşir. Bunlar; pazarlama ve

²⁰⁸ Mehmet Marangoz, "Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi", **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya)**, Ocak/Şubat, 20110, s.42

²⁰⁹ Durna, **a.g.e.**, s.226

²¹⁰ Durna, **a.g.e.**, s.226

inovasyondur. İnovasyon odaklı olmanın temel mantığı, kurumların potansiyel pazar ve müşterilerini yaratmaları gerçeğine dayanır. Bu da insanların ihtiyaçlarını analiz ederek, tüketici taleplerini karşılayan ürün ve hizmetlerle gerçekleşir. Ancak, müşterilerin beklentisini anlamak inovatif olmak açısından yeterli değildir. Müşteriler bazen hayal dahi edemediği ürün ve hizmetleri zaruri ihtiyacı olarak değerlendirip tüketme eğiliminde olabilirler. İnovasyon odaklı olmak müşterinin önemini reddeden bir yaklaşım değildir. Sadece müşterinin sesini dinlemek bazen inovatif olmak için yeterli olmayabilir. Önemli olan müşteriye iyi tahlil ederek olayları onlar gibi görebilmektir²¹¹.

Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, inovasyonların başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre inovasyonların % 70'lik bölümüne pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır²¹². Durna'nın, Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içine giren 36 firma üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre; örgütsel yapı yenilikçiliği açısından yüksek ve düşük durumda olan işletmelerin çoğunun, müşteriye yönelik inovasyon yaklaşımları "müşteriyi yönlendiren inovasyonlar" değil "müşteriye göre yönelen inovasyonlar" şeklindedir²¹³.

Sonuç olarak; Müşteri odaklı işletmelerin karlılık oranlarını arttırdıkları ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabildikleri görülmektedir. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin öncelikle müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ürün yenilikleri yapabilmeleri ve müşteri değer zincirini oluşturabilmeleri gerekmektedir²¹⁴.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda; işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmelerinin en önemli gereği olarak inovasyon odaklı olmaları görülmektedir.

²¹¹Marangoz, **a.g.m**, s.39

²¹² Durna, **a.g.e**, s.229

²¹³ Durna, **a.g.e**, s.242

²¹⁴ Sig Ottosson, "Dealing with Innovation Push and Market Need", **Technovation**, Vol: 24, 2004, s.280

Bunun yanı sıra işletmelerin değişen koşullarda hayatta kalma mücadelesi vermek yerine mevcut konumlarını korumak veya yükseltmek gibi ayrıcalıklı bir noktaya ulaşmaları da; inovasyona odaklanmaları ve bir takım yönetsel faaliyetler ile inovasyonu bir süreç olarak yönetebilmelerinden geçmektedir.

Bu nedenle; inovasyona odaklanmış ve başarı ile sürdürmüş bir işletmenin yakından resmedilmesi sonraki araştırmalara yol gösterici olabileceği düşünüldüğünden çalışmanın devam eden bölümünde Steve Jobs ve Apple'a ait araştırma ve bulgular açıklanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ: STEVE JOBS ÖRNEĞİ

İnovasyon'a dair yapılan araştırmaların çoğunun; işletmelerin, inovasyonu ortaya çıkarma ve sürdürülebilir kılma açısından hayati önem taşıyan inovatif örgüt kültürü yaratmada başrol oyuncusu liderlerin inovasyona dair davranışlarının nasıl olması gerektiği konusuna yeteri kadar odaklanmamaları, önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. AB ülkelerine kıyasla inovatif ürünlere olan ilginin yoğun olmasına karşın Türkiye'nin inovasyon performansının düşük çıkmış olması, dünya çapında inovasyona dair başarı yakalamış örneklerin incelenerek, inovasyonu ortaya çıkarabilme ve yönetme açısından Türkiye'deki alan yazınına katkı sağlamak bu çalışmanın amacı olmuştur. Araştırmada; başarılı bir inovatif liderin davranışlarını, bakış açısını, kişisel özelliklerinin incelenmesi nedeniyle çalışmanın doğası gereği nitel araştırma tekniklerinin kullanımı araştırma problemine en uygun yöntem olarak belirlenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI

İnovasyonun temel dinamiğini "yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştüren yenilikler" oluşturmaktadır. İnovasyonun başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi, yeterli sosyal ve ekonomik katma değer elde edilmesi hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği açısından avantajlı bir konum elde etmeyi sağlayacağı açıktır. Ülkelerin inovasyon performanslarındaki artışın, ekonomik ve toplumsal kalkınma, refah ve gelişme açısından kilit rol oynadığını göstermiştir. İnovasyonu etkin politikalarla sistemleştiren ülkeler gelişmişlik anlamında üst sıralara çıkabilmektedir.

Yeni fikir ve projeler, girişimcilik olmadan inovasyona, dolayısıyla rekabet avantajına dönüşmez. İnovasyon girişimcilikle bir araya gelirse

ekonomik değer yaratır²¹⁵. Bu sebeple; başarılı bir inovasyonun altında inovasyona odaklı bir girişimci yatmaktadır.

Türkiye’de yapılan ve “Türkiye’nin İnovasyon Liderleri” başlıklı bir araştırmada; katılımcı olan 132 CEO Club üyesinin inovasyon algısını ortaya çıkarmak ve en inovatif 20 Türk şirketinin seçilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda listelenen en inovatif 20 şirketin 2007 yılında yapılan aynı araştırma ile farklı olmadığı, hemen hemen aynı şirketlerin listede yer aldığı ortaya çıkmıştır. İnovasyon algısına ilişkin olarak ise; inovatif şirketlerin başarıyı yakaladığı ve inovasyon yönetiminin ise CEO düzeyinde yapıldığı ortak görüşü hakim olmuştur²¹⁶. Araştırma sonucu; inovasyona yönelen Türk İşletmelerinin 2007’den 2012’ye pek farklılık göstermediğini yansıtmaktadır. Bu durum; inovasyonu başarı ile yürütmenin altında yatan faktörlerin ortaya çıkarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım ile ortaya çıkarılacak faktörlerin ülkemiz işletmelerine yol gösterici olacağı varsayılmaktadır. Bu varsayım doğrultusunda “*Steve Jobs’ın inovasyon ve inovasyon yönetimine yaklaşımı nasıldır?*” sorusu araştırmanın temel problemi olarak benimsenmiştir.

Araştırma problemini temsil eden kişi ve durumlar hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek, problemin çözülmesini ve daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur.

3.2. NİTEL ARAŞTIRMA TEKNİKLERİNİN KULANIM GEREKÇESİ

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi insan ve toplum davranışlarını inceleyen sosyal bilim alanlarında, bu davranışları sayılarla açıklamak zordur. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterirken

²¹⁵ Drucker, a.g.e, s.1

(Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 08.02.2012

²¹⁶ (Erişim) <http://www.capital.com.tr/ceolarin-inovasyon-liderleri-haberler/19928.aspx> 13.12.2012

“niçin?” sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının “niçin”ini anlamaya yönelik araştırmalara nitel (qualitative) araştırma denir²¹⁷.

Schwandt tarafından diğer araştırmalar arasında 1970’lerin başında akademideki reformcu hareket olarak nitelendirilen nitel araştırma²¹⁸, herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımı olmayan, bir şemsiye kavram olarak kullanılmaktadır. Bu şemsiye kavram olma özelliği nedeniyle farklı disiplinlerle ilişkili birçok kavramı içermektedir. Örneğin; “kültür analizi” (etnografya), “antropoloji”, “durumsal araştırma”, “yorumlayıcı araştırma”, “eylem araştırması” “doğal araştırma”, “betimsel araştırma”, “kuram geliştirme”, “içerik analizi” bu kavramlardan bazılarıdır. Tüm bu kavramlar araştırma deseni ve analiz teknikleri açılarından birbirlerine benzer yapılara sahip olması sebebiyle “nitel araştırma” bu kavramları kapsayan genel bir başlık olarak kabul edilmektedir²¹⁹.

Nitel araştırma ile örnek olay, kişisel deneyim, hayat hikayesi, mülakat, gözlemsel ve görsel metinler gibi araçlar kullanılarak bireylerin hayatlarındaki önemli anların ve anlamlarının tanımlanması mümkündür²²⁰.

Diğer taraftan; nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımının yapılmasının güç olmasına karşın bir takım temel özellikleri ortaya konulmuştur. Alan yazınında; Bogdan ve Biklen, Goetz ve LeCompte, Patton tarafından farklı başlıklar altında ele alınmasına karşın ortaya çıkan bu yedi temel özellik şöyledir²²¹;

1. Doğal ortama duyarlılık,
2. Araştırmacının katılımcı rolü,
3. Bütüncül yaklaşım,

²¹⁷ Mustafa Ergün, “Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Nitel Araştırma Yöntemleri” Sunumu, Slayt No.4-6 (Erişim) <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,1> 13.12.2012

²¹⁸ Norman K.Denzin, Yvonna S.Lincoln, **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 3rd Edition, Sage Publications, California, 2005, p.x

²¹⁹ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Nitel Araştırma Yöntemleri**, 8.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s.39

²²⁰ İlker Öztürk, “Nitel Araştırma Yöntemi” Sunumu, Slayt No.3 (Erişim) web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/ilker.ppt 04.12.2012

²²¹ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e**, s.41

4. Algıların ortaya konması,
5. Araştırma deseninde esneklik,
6. Tümevarımcı analiz,
7. Nitel veri'dir.

Nitel araştırmacılar, sosyal bilimlerin ancak istatistiksel verilere dayandığı sürece geçerli olduğu varsayımını reddetmektedirler. Nicel araştırmaların, davranışların gözlenmesi gibi bazı sosyal bilim araştırmalarına uygun olmadığını iddia ederler ve sosyal bir olgunun, nicel bir veriden ziyade nitel bir araştırma ile daha derin bir bilgi ile kavranabileceğini savunmaktadırlar²²².

Nitel araştırma, sosyal olguları içinde bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan yaklaşım ile kuram oluşturmaktadır. Glasser kuram oluşturmayı, toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen bir takım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelle çalışılması olarak tanımlamaktadır²²³.

Çalışmanın temel amacı, sosyal bir olguyu hedef alan bir araştırma sorusunun cevabını aramaktır. Çalışmada yaklaşık 2.000 CEO'su olan dünyanın en büyük firmalarının arasında borsa performansının sistematik analizine dayanılarak yapılan bir araştırma sonucunda dünyanın en iyi CEO'su olarak seçildiği Ocak 2010 Harvard Business Review'de yayınlanmış²²⁴ olan Steve Jobs örnek olarak seçilmiştir.

İnovasyonda başarılı bir grafik yakalayan Steve Jobs'ın Apple Inc.'i inovatif bir şirket haline getirmesinde yatan kişilik özelliklerinin, kurduğu örgütün inovatif örgüt kültürünü benimsemesindeki yaklaşımlarının, inovasyon yönetimindeki tarzının açıklanabilmesi için lider ve örgüt ilişkisini

²²² David Silverman, **Doing Qualitative Research A Practical Handbook**, Sage Publications, London, 2000, p.7-8

²²³ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e**, s.39-40

²²⁴ Morten T.Hansen, Herminia Ibarra, "How Good Was Steve Jobs, Really?", **Harvard Business Review Blogs**, Ekim 2011
(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/how_good_was_steve_jobs_really.html 14.11.2011

bütüncül şekilde ele alınması gerekliliği nitel araştırma yöntemlerinin araştırma tekniği olarak tercih edilmesine neden olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMA DESENİNİN TANIMLANMASI

Nitel araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir stratejidir²²⁵.

Nitel araştırma desenleri, araştırma tekniklerinin birbiriyle tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından araştırmacıya yol gösterir. Nitel araştırma desenleri aynı zamanda araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar ve belirli odak çerçevesinde araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur²²⁶.

Nitel araştırma desenlerinin dört ana çeşidi bulunmaktadır. Bunlar²²⁷;

- 1) Fenomenoloji (phenomenology)
- 2) Etnografi (ethnography)
- 3) Gömülü teori (grounded theory)
- 4) Durum çalışması/Örnek olay (case study) olmakla beraber, başka bir araştırma deseni tipi de saha taraması (survey)dir. Ama bu hem niteliksel hem de niceliksel olabilmektedir.

Araştırma problemi doğrultusunda, bir bireyin bir kavrama karşı yaklaşımının nasıl olduğunu ve davranışlarını inceleme olanağı veren örnek olay çalışması araştırma deseni olarak alınmıştır. Örnek olay çalışmasının en

²²⁵ (Erişim) <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/34-nitel-arac59ftc4b1rma-desen-ve-yc3b6ntemleri.pdf> 04.12.2012

²²⁶ Yıldırım, Şimşek, **a.g.e**, s.69

²²⁷ Hasan Bozgeyikli, “Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemleri” Sunumu, Slayt No.18
(Erişim) <http://egitim.erciyes.edu.tr/~hbozgeyikli/sunular/arsyon.ppt> 04.12.2012

temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelenmesine olanak sağlamasıdır. Yani bir durumu etkileyen faktörleri (ortam, bireyler, olaylar süreçler, vb) bütüncül bir yaklaşımla araştırır ve ilgili durumu nasıl etkilediklerine ve ilgili durumdan nasıl etkilendiklerine yönelir²²⁸.

Genel olarak örnek olay çalışması, nasıl ve niçin soruları ortaya çıktığında ve araştırmacının olaylar üzerindeki kontrolü çok az olduğunda tercih edilen bir yöntemdir. Örnek olay çalışması aşağıdaki durumlarda yaygın olarak kullanılmaktadır²²⁹;

- Siyasal bilimler ve hükümet araştırmaları,
- Toplumsal psikoloji ve sosyoloji,
- Örgütsel ve yönetsel çalışmalar,
- Şehir-bölge planlama araştırmaları,
- Sosyal bilimlerdeki bilimsel araştırma ve tezlerdir.

Yin, dört tür örnek olay deseninden söz etmiştir: bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum desendir²³⁰ (Şekil 8.)

	Tek örnek olay desenleri	Çoklu örnek olay desenleri
Bütüncül (tek bir analiz birimi)	Tür 1	Tür 3
İç içe geçmiş (çoklu analiz birimleri)	Tür 2	Tür 4

Şekil 8: Örnek Olay Çalışması Desenleri

Kaynak: Akt. Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Nitel Araştırma Yöntemleri, 8.Baskı**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s.290

²²⁸ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.77

²²⁹ Robert K.Yin, **Case study research (design and methods)**, Sage Publication, California, 2002, p.1

²³⁰ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.290

Bütüncül tek örnek deseni; bir birey, bir kurum, bir okul gibi tek bir analiz birimini içermektedir. Bütüncül tek örnek deseni şu üç durumun var olduğu alanlarda kullanılır²³¹;

- İyi formüle edilmiş bir kuramın teyit edilmesi veya çürütülmesi amacıyla bu desen kullanılabilir,
- Genel standartlara pek uymayan aşırı, aykırı veya kendine özgü durumların çalışılmasında, bütüncül tek örnek olay deseni kullanılabilir,
- Daha önce hiç kimsenin çalışmadığı veya ulaşmadığı durumlar, bütüncül tek örnek olay deseni kullanılarak çalışılabilir.

Bu çerçevede; Steve Jobs'ın inovasyon ve inovasyon yönetimine yaklaşımının nasıl olduğunu ortaya çıkarma odaklanılan bu çalışmada, inovasyon ve inovasyon yönetimi kavramları literatür kısmında açıkça tanımlanmış olup, veri toplama aracı olarak bütüncül kaynak bulguları (biyografiler, makaleler, arşiv kayıtları, medya ve basın haberleri, web siteleri) toplanarak örnek olay veritabanı oluşturulma yoluna gidilmiştir.

3.4. LİTERATÜR KULLANIMI

Literatür kullanımı, Steve Jobs'ın inovasyon başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kavramsal olarak verilen inovasyon türleri, inovasyon stratejileri ve vizyon, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü, inovatif örgüt kültürü, iletişim, personel güçlendirme ve müşteri odaklılık gibi inovasyon yönetimi unsurları araştırmanın temalarını oluşturmasında kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesi ve yorumlanmasında, araştırma problemi ile ilgili literatürü etkili bir şekilde kullanmak, ilgili literatürden alıntılar yapmak, yorumların başka araştırma sonuçlarıyla ne derece uyduğu veya

²³¹ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e, s.290

çeliştiği konusunda tartışmalar açmak, veri analizini ve yorumlamayı zenginleştirecektir²³². Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmının güçlendirilmesi amacıyla, son bölümde literatürün etkin kullanımı söz konusu olmuştur.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI VE SÜRECİ

Nitel araştırmada, veri toplama yöntemi olarak katılımcı gözlem, katılımcı olmayan gözlem, görüşme, doküman incelemesi ve arşiv kayıtları gibi bir dizi nitel veri toplama yöntemi; problemin doğasına ve araştırmacının beklentilerine göre tek başlarına veya birlikte kullanılabilir²³³. Çalışmada; doküman incelemesi veri toplama aracı olarak kullanılacaktır.

3.5.1. Doküman İncelemesi

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır. Dokümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken bilgi kaynaklarıdır. Bu tür araştırmalarda, ihtiyaç duyulan veri gözlem ve görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edilebilir²³⁴.

Doküman incelemesinde, yazılı dokümanlar ile birlikte video, ses kayıtları ve fotoğraf gibi görsel materyaller de kullanılmaktadır. Böylelikle, araştırılan konuya ilişkin doğrudan temas halinde olunmaktadır. Silverman²³⁵ insan davranışlarına odaklanan çalışmalarda sadece görüşme yada gözlem yoluyla değil yazılı doküman, ses-video kayıtları gibi araçlarla da aynı veriye ulaşılabileceğini savunmaktadır. Clayman ve Heritage²³⁶ bir politikacı ile

²³² Ummuhan Pala Özen, “Örnek Olay (Vaka Çalışması) İnceleme Yöntemi”, 2006, s.6 (Erişim) <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/upalaozen.doc> 04.12.2012

²³³ Jean F.Hartley, **Qualitative methodsin organizational research: Apractical guide**, Sage Publication, London, 1995, p.135

²³⁴ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.187-188

²³⁵ Silverman, **a.g.e**, p.12

²³⁶ (aktaran)Denzin ve Lincoln, **a.g.e**, p.869

röportaj yapan gazetecinin stratejisini öğrenmek isteyen bir araştırmacının, o gazeteciye stratejisinin ne olduğunu sorması yerine röportajı kayıt ederek, kendisinin çıkarımlar yapmasının daha tercih edilir olduğunu savunmaktadır. Bazen, araştırma katılımcıları, kendilerine yöneltilen sorunun cevabını tam açıklayabilir.

3.5.1.1. Doküman İncelemesi Süreci ve Yöntemi

Dokümanlar kamuya ait tutanaklar, fiziksel materyaller ve kişisel dokümanlar olarak ayrılmaktadır. Kişisel dokümanlar insanların tutumları, inançları ve dünyaya bakış açılarını anlamada önemli veri kaynaklarıdır. Kişisel dokümanlar; anı defterleri, günlükler, mektuplar, albümler, otobiyografiler, gezi notlarıdır²³⁷. Bunun yanı sıra yazılı basın, periyodik yazılı kaynaklar, magazin, dergi ve kitaplar da doküman incelemesinin önemli veri kaynaklarıdır²³⁸.

Yazılı dokümanları kullanan nitel araştırmacılar, analizlerini yürütürken önceden belirlenmiş bir prosedür içinde yapmayı denemezler. Kaynakları tekrar tekrar okuyarak direkt olarak varmak istedikleri olgunun resmini çekebilirler²³⁹.

Diğer yandan, doküman incelemesi yaparken genel bir yönerge olarak görülen bir dizi aşama mevcuttur. Bunlar²⁴⁰;

- Araştırmada doküman kullanılmasına gerçekten ihtiyaç var mıdır? Eğer varsa neden? Ne tür dokümanlara ihtiyaç vardır? Bu dokümanlar nereden elde edilebilir? sorularının yanıtlandığı *dokümanlara ulaşma aşaması*,

²³⁷ Sharan B.Merriam, **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**,. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998, p.113-118

²³⁸ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.188

²³⁹ Denzin ve Lincoln, **a.g.e**, p.870

²⁴⁰ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.193-201

- Dokümanlarda kapsanan veri, araştırmada konu edilen kişi, kuruluş veya gruplara ilişkin görünüyor mu? Birincil yani asıl kaynaklar mı, yoksa ikincil kaynaklardan mı elde edilmiştir? Elde edilen dokümanlar asıllarının aynı mıdır? Herhangi bir şekilde dokümanlar üzerinde oynanmış veya belirli kısımları değiştirilmiş görünüyor mu? Kim veya kimler tarafından geliştirildiği veya kaleme alındığı belirli mi, ne zaman ve nerede? Dokümanı geliştirenler veya kaleme alanlar inanılır mı, ilgili kurum veya kuruluşta yasal olarak görevliler mi? sorularının yanıtlandığı *özgünlüğü (orijinalliği) kontrol etme aşaması*,
- Elde edilen dokümanların anlaşılması ve çözümlenmesi, sadece dokümanlara dayalı gerçekleştirilecek araştırmalarda; bu dokümanların belirli bir sistem içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalı olarak çözümlenmesi, bir dokümanda ifade edilen unsurlar, diğer dokümanlarda ifade edilenler ile teyit edilebiliyor mu? sorusunun yanıtlandığı *dokümanları anlama aşaması*,
- Toplanan bu dokümanlar, araştırmada kullanılacak tek veri setini mi oluşturmaktadır? Yani bu çalışma, sadece bir doküman incelemesi mi olacaktır, yoksa dokümanlar diğer nitel araştırma yöntemleriyle birlikte mi kullanılacaktır? sorularının yanıtlandığı *veriyi analiz etme aşaması*,
- Dokümanların bir araştırmada kısmen veya tamamen kullanılmasından, belirli kurum ve kişiler zarar görebilir veya çıkar sağlayabilirler mi? Dokümanlarda. adı geçen kişi, grup, kurum veya kuruluşlara zarar gelmeyecek şekilde gizlilikler nasıl korunabilir? sorularının yanıtlandığı *veriyi kullanma aşamasıdır*.

Çalışmada; Steve Jobs'ın Apple üzerinden yarattığı başarının altında yatan faktörleri araştırmak üzere; kendisinin hayatta olmaması, hayatta iken iletişim halinde olan bir yakını ile yüz yüze görüşme yapılamaması gibi kısıtlılıklardan dolayı; araştırmanın veri kaynağı olarak doküman incelemesi

yoluna gidilmiş, toplanan dokümanlar araştırmanın tek veri setini oluşturmuştur

Veri setinde yer alan dokümanlar; Steve Jobs'a ait biyografiler, yayınlanmış araştırma kitapları, süreli ve süresiz yayın makaleleri, gazete haberleri, Apple Inc. resmi internet sitesinde yer alan yayınlanmış bilgiler, akademisyenler tarafından yapılan yorumların yer aldığı ve Harvard Business Review resmi internet sitesinde yayınlanmış Blogs yazıları, internet aracılığı ile yayınlanmış Stanford Üniversitesi mezuniyet töreninde yaptığı konuşma videosu kaynak olarak seçilmiştir.

Doküman incelemesi aşamalarından; dokümanlara ulaşma ve orijinalliğinin kontrolü yapıldıktan sonra dokümanlarda yer alan ve farklı yazarlar tarafından verilen Steve Jobs'a ait konuşmalar birbiri ile karşılaştırılarak doğruluğunun teyidi yapılmıştır. Araştırma kitaplarında verilen sayısal veriler diğer araştırmalarda yer alan sayısal veriler ve şirkete ait resmi internet sitesinde yayınlanan "yıllık finansal raporlar" ile teyit edilmiştir. Ayrıca, dokümanlar tekrar tekrar okunarak, araştırma problemine dair veriler aranmış ve çözümlemenin yapıldığı dokümanı anlama aşaması tamamlanmıştır.

Araştırmaya dair veri analiz tekniği belirlenerek, atıflarla veri kullanma konusunda etik ilkelere bağlı kalarak veriyi analiz etme ve veriyi kullanma aşamaları tamamlanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 6'da araştırma verilerinin toplandığı kaynak dokümanlar türleri, yayın tarihleri, sayfa sayısı ve elde edilme şekilleri ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Kaynak Dokümanlar

Kaynak Türü	Kaynak Adı	Yazar Adı	Basım/Yayın Yılı	Sayfa Sayısı/Erişim şekli
Kitap	Apple Computer Inc. Strategic Audit	Valentin Iliev, Andreas Lindinger, Guenther Poettler,	2004 (1.baskı)	181/internet 13.06.2012
	Strategic Analysis of Apple Inc.	Brian Masi	2009 (1.baskı)	35/internet 13.06.2012
	Nasıl Steve Jobs Olunur ?	Leander Kahney	2009 (2.baskı)	303
	Dev bir markanın yaratıcısının inanılmaz hikayesi Steve Jobs, Apple	Jeffrey S.Young ve William L.Simon	2011 (2.baskı)	391
	Steve Jobs	Walter Isaacson	2011 (1.baskı)	542
	The DNA of Disruptive Innovators	Jeff Dyer, Hal Gregersen ve Clayton M.Chistensen	2011 (1.baskı)	28
Makale	If He's So Smart...Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation	Carleen Hawn	2004 (Fast Company)	8/internet 10.11.2011
	Apple Inc.: Made of Passion, Style and Innovation	Ekaterina Zakomurnaya	2007/(Good2Work)	4/internet 18.12.2012
	Design Thinking and Innovation at Apple	Stefan Thomke, Barbara Feinberg	2010/(Harvard Business School)	13
	Hard Business	Chris Preimesberger	2011/(eWeek)	5/internet 17/10/2011
	The Real Leadership Lessons of Steve Jobs	Walter Isaacson	2012 (Harvard Business Review)	11
	Inside Apple: one of the most secretive organisations in the world	Amy Willis	2012 (The Daily Telegraph)	3/internet 29.01.2012
	Great Entrepreneurs	John A.Byrne,	2012/(Fortune Magazine)	4/internet 04.09.2012
Blog yazıları	Steve Jobs and Management by Meaning	Roberto Veganti	2011/(Harvard Business Review Blogs)	3/internet 14.11.2011
	"The Hidden (in Plain Sight) Legacy of Steve Jobs	Bill Lee	2011/(Harvard Business Review Blogs)	4/internet 14.11.2011
	Steve Jobs's Ultimate Lesson for Companies	Horace Dediu	2011/(Harvard Business Review Blogs)	3/internet 14.11.2011
	Can Apple Survive Without Steve Jobs?	Roger Martin	2011/(Harvard Business Review Blogs)	3/internet 14.11.2011
	How Good Was Steve Jobs, Really?	Morten T.Hansen, Herminia Ibarra	2011/(Harvard Business Review Blogs)	2/internet 14.11.2011
Web siteleri	Organizational Culture at Apple	http://tr.scribd.com/doc/31119712/Organizational-Culture-at-Apple 23.06.2012		
	Apple çalışanlarına not	http://www.chip.com.tr/haber/apple-dan-muhtesem-bir-not_33527.html 16.05.2012		
	Apple Computer Annual Report of 2003	http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1047469-03-41604&CIK=320193 10.04.2012		
Video	Stanford Üniversitesi Mezuniyet Konuşması	Steve Jobs	Haziran 2005	İnternet 11.12.2011

3.5.1.2. Diğer Verilerin Toplanması

Birincil verilerin toplanma süreci ile eş zamanlı olarak ve doküman incelenmesi süreci sonrasında ikincil veriler de elde edilmiştir. İkincil veriler, Steve Jobs'ın Haziran 2005'de yaptığı Stanford Üniversitesi Mezuniyet Töreni konuşması videosudur.

3.6. VERİ ANALİZİ

Nitel veri analizi üzerine odaklanmış çalışmalarda farklı süreç ve yöntemler kullanmasına karşın genel olarak tümevarımcı bir analiz yöntemi ile kuram geliştirmek amaçlamaktadır. Bu çalışmada analiz kısmı; Glaser ve Strauss tarafından geliştirilen ve veri toplarken veya yorumlarken verilerin içine gömülü olan kuramı ortaya çıkartmayı ve araştırma boyunca yeni kavram ve kuramlara ulaşabilirliğe işaret eden²⁴¹ gömülü (grounded) teori yöntemine dayanarak yürütülmüştür.

3.6.1. Kullanılan Analitik Araçlar

Çalışmanın amacı doğrultusunda betimsel (hermeneutic) analiz ve söylem (discourse) analizi uygun araçlar olarak görülürken, iki analiz yöntemi birlikte ele alınmış ve farklı açılardan verilerin analizinde kullanılmıştır.

Ulaşılmak istenen sonuca en uygun analizden biri olarak belirlen betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde görüşülen ya da gözlenmiş olan bireylerin görüşlerini yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç; elde edilmiş olan bulguları

²⁴¹ Murat Özdemir, “ Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11(1) s.326-327

düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde ortaya konmasıdır²⁴². İleriki bölümde çalışma kapsamında ulaşılmış olan bulgular sistematik bir biçimde betimlenmekte, daha sonra açıklanıp yorumlanmakta ve neden sonuç ilişkileri irdelenerek çarpıcı sonuçlar ortaya konmaktadır.

Çalışmada benimsenen diğer bir analiz türü ise söylem analizidir. Söylem analizi, bireylerin başkaları ile sohbet ederken meydana gelen özneler arası zihin bileşenleri üzerine odaklanan gerçek bir sosyal metottur²⁴³.

Söylem analizi; içeriğe bağlı olarak yazılı metinlerin ve sözlü anlatımların araştırılmasında çok farklı yaklaşımları ifade etmektedir. Dilbilimi bakımından söylem analizi, cümle birimden daha geniş yazılı metinlerin çözümlenmesini hedefleyen araştırma olarak tanımlanır. Sosyal psikolojide söylem analizi, dil kullanımının (hem yazılı hem sözlü olarak) altında yatan hissiyat ve algılama gibi zihinsel gerçeklikleri araştırmaktadır²⁴⁴.

Söylem analizinin nesnesi yazılı, sözlü ve sözsüz içerikte olan metinlerdir. Söylem çözümlenmesinde ana amaç, anlamlandırma ya da yorumlamadır. Belirli bir soruyla ilgili kesin yanıtlar verme yerine var olan bilgiyi, düşüncüyü ve duyguyu genişletmek, inanç, tutum ve eylemleri belirleyen söylemlerin varlığı ve iletisini tarihi ve sosyal bir bağlam içinde değerlendirmektedir. Söylem analizi her türlü konuya ilişkin olarak yürütülebilir. Söylem analizinde biçimsel olarak yazılı hale getirilmiş her türlü kayıtsal malzeme ya da metin (haber bildirileri, firma-siyasal parti-örgüt vb. kuruluşların demeç ve bildirileri, akademik makaleler ile sosyal etkileşim niteliği taşıyan her türlü belge örneğin sohbet, odak grup tartışması, bireysel görüşme ya da medya, televizyon programları, reklamlar, dergiler, romanlar, hikayeler, vb.) araştırma konusu olabilir²⁴⁵.

²⁴² Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e**, s.224

²⁴³ Rachel Elliott, "Discourse analysis: exploring action, function and conflict in social texts" **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 14, Issue 6, 1996, p.65

²⁴⁴ Denzin ve Lincoln, **a.g.e**, p.871

²⁴⁵ Halil Ekşi, Hilal Çelik, "Söylem Analizi" s.109

Bu doğrultuda; araştırma problemine uygun olarak, Steve Jobs'ın davranışlarını açıklamak üzere söylem analizi kullanılan diğer bir analiz türü olarak belirlenmiştir.

3.6.2. Veri Analiz Süreci

Veri analizi süreci betimsel analiz için çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması, bulguların yorumlanması²⁴⁶ olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

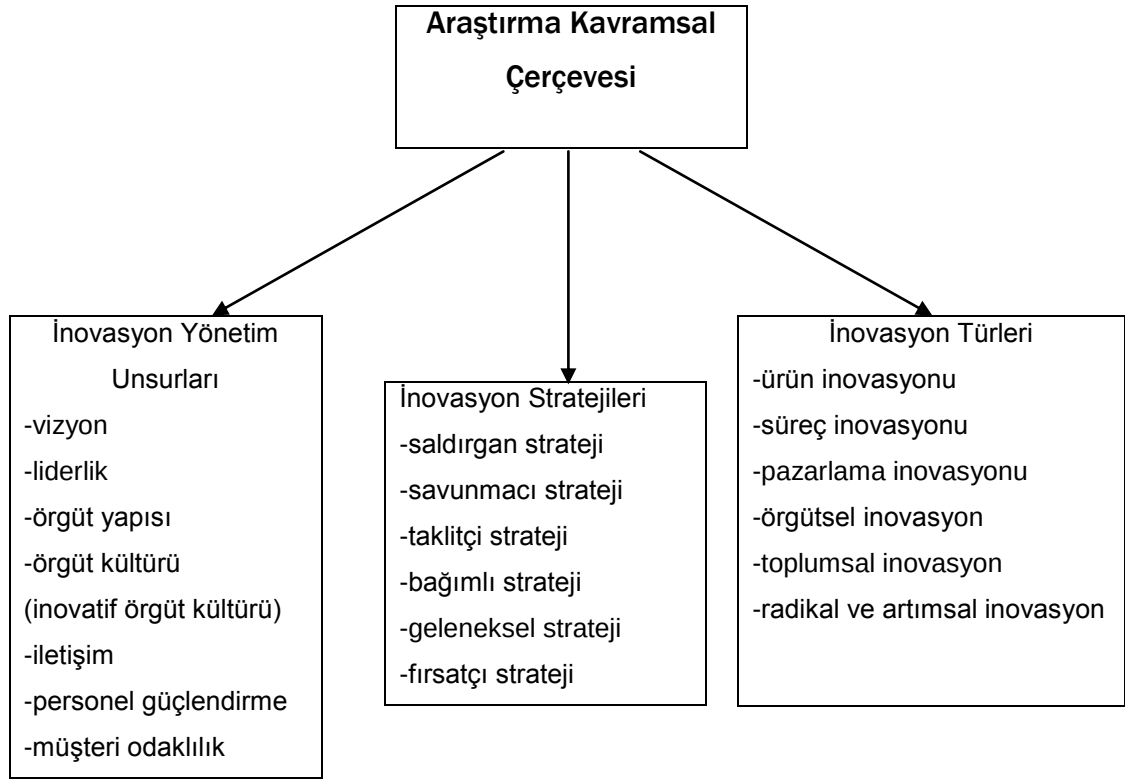
3.6.2.1. Betimsel Analiz İçin Bir Kavramsal Çerçeve Oluşturma

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiştir.

(Erişim) http://www.academia.edu/1476716/SOYLEM_ANALIZI 04.12.2012

²⁴⁶ Mustafa Sözbilir, "Nitel Veri Analizi", s.5-6

(Erişim) <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> 04.12.2012



Şekil 9: Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

3.6.2.2. Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi

Bu aşamada, daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve düzenlenmiştir. Veriler, tanımlama amacıyla seçilerek, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Oluşturulan çerçeveye göre yeni temalar çıkarılmıştır. Ayrıca sonuçlar yazılırken kullanılacak doğrudan alıntılar, bu aşamada seçilmiştir.

3.6.2.3. Bulguların Tanımlanması

Bu son aşamada; düzenlenen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir.

3.6.2.4. Bulguların Yorumlanması

Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılmıştır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanarak ve gerekirse farklı olgular arasında karşılaştırma yapılarak, yapılan yorumun daha nitelikli olmasına katkı sağlanmıştır.

3.7. ETİK UNSURLAR

Araştırma etiği ya da araştırma etik kodları; bilimsel araştırmanın planlanma ve yürütülmesi ile ilgili uyulması gereken ahlaki ve bilimsel standartlar olarak tanımlanmaktadır²⁴⁷.

Akademik çevrelerce dikkate alınan ve Christians tarafından ele alınan etik kodlar dört unsurdan oluşmaktadır²⁴⁸. Bunlar;

- Rızasını almak ve bilgilendirmek, katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak dâhil olması,
- Aldatıcı olmamak,
- Mahremiyet ve gizlilik,
- Doğruluk / Dürüstlük

²⁴⁷ Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 9.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s.303

²⁴⁸ Denzin ve Lincoln, **a.g.e**, p.139-140

Çalışmanın kavramsal boyutunun ele alındığı literatür bölümünde söz konusu etik unsurlar çerçevesinde, kaynak atıf koşullarına sadık kalınarak aldatıcı olmamak unsuru gözetilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinde ise; seçilen veri toplama tekniği gereğince yazılı dokümanlar ve ses kayıtlarının yayınlanmış olması gözetilerek, mahremiyet/gizlilik unsurları sağlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde; verilerin farklı kaynaklarla doğruluğunun sağlanması neticesinde ortaya çıkarılan bulgular çerçevesinde doğruluk ve dürüstlük unsuruna bağlı kalınmıştır.

3.8. ÇALIŞMA BULGULARININ RAPORLANMASI

Veri analizi için oluşturulan kavramsal çerçeve doğrultusunda, Steve Jobs'ın inovasyon yönetim unsurları olan vizyon, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık kavramlarına dair bakış açısının nasıl olduğu, nasıl bir inovasyon stratejisi izlediği ve odaklandığı inovasyon türlerinin neler olduğunu açıklamak üzere çalışma bulguları sırasıyla; inovasyon yönetim unsurları, inovasyon stratejisi ve inovasyon türü başlıkları çerçevesinde raporlanmıştır.

3.8.1. İnovasyon Yönetim Unsurları

3.8.1.1. Vizyon

İşletmenin ya da bireylerin, kendilerinin ya da işletmelerinin gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi²⁴⁹ olan vizyon, Steve Jobs için kendini insanların akıllarında, hayatlarında, tarih sayfalarında bir yer alma arzusu, bu dünyaya bir eser bırakma, kendisinden söz ettirme isteği olarak ortaya çıkmıştır.

²⁴⁹ Ülgen, Mirze, **a.g.e**, s.179

“Evrende bir iz bırakmak istiyorum”²⁵⁰

Steve Jobs, kurduğu şirkette ortaya çıkan ürünlerde kullanıcılarda beğeniden daha ileri istek olan hayranlık uyandırma isteğini şirketinin vizyonu haline getirmiştir.

“Gerçekten muhteşem bir tasarımla basit işlevselliği makul bir fiyatlı bir ürün üstünde birleştirmeyi seviyorum, Apple’ın ilk vizyonu buydu. İlk Mac’te yapmaya çalıştığımız buydu. iPod’da yapmayı başardığımız buydu.”²⁵¹

Steve Jobs, kendisi için ulaşmak istediği noktayı Apple’dan ayrı kaldığı dönemlerde de sürdürerek, adından söz ettirme arayışı içinde olduğunu PİXAR film stüdyosunu satın aldıktan sonra yaptığı yorumla da göstermektedir.

“hedefim sadece muhteşem ürünler üretmek değil, muhteşem şirketler kurmak oldu hep.”²⁵²

Steve Jobs, Apple’dan ayrı kaldığı dönemde şirketin başarısızlığa sürüklenmesini, yönetimin vizyon hatasına bağlamıştır;

“Macintosh Microsoft’a yenildi çünkü Sculley ürün geliştirmek ve makul bir fiyattan satmak yerine olabildiğince kar etmekte diretti. Ortaya muhteşem ürünler koymaktan çok para kazanmakla ilgilendi.”²⁵³

²⁵⁰ Leander Kahney, **Nasıl Steve Jobs Olunur ?**, çev. Nadir ÖZATA, 2.baskı, MediaCat, İstanbul, Yeni Güven Matbaası, 2009, s.163

²⁵¹ Walter Isaacson, **Steve Jobs**, çev. Dost Körpe, Domingo/Bkz Yayıncılık, İstanbul, Pasifik Ofset, 2011, s.7

²⁵² Isaacson, **Steve Jobs**, s. 422

²⁵³ Isaacson, **Steve Jobs**, s.279

Apple'a geri dönüşünde ise yine Steve Jobs'ın insanlarda hayranlık uyandıracak ürünler yaratma vizyonu kendini göstermiş ve geri dönüş isteğini şöyle açıklamıştır;

“Bu iş yüzünden ailemden uzak kalacağım ve diğer ailemden yani Pixar'dan da uzak kalacağımı düşünüp duruyorum. Ama bu işi yapmak istememin tek sebebi şu: Dünyanın Apple'la daha güzel bir yer olacağını düşünüyorum”²⁵⁴

Steve Jobs, sözünü ettiği muhteşem ürünleri yaratabilmek için gerekli olan anahtarın inovasyon olduğunun bilincindedir. Onun vizyonunun inovasyona odaklı olduğu, yaptığı açıklamalardan çıkarılmaktadır;

“Apple'ın gizli sosu” “İnovasyon, işte bizim yaptığımız bu”²⁵⁵

Milano Politeknik'de İnovasyon Profesörü ve “Design-Driven Innovation (Tasarım Tabanlı İnovasyon)” kitabının yazarı Roberto Vergantinin aşağıda verilen yorumunda; Jobs'ın ve Apple'ın vizyonuna dair yorumunda Steve Jobs'ın müşterilerde sadakat yaratma arzusu içinde olduğu görülmektedir;

“Jobs sürekli insanlarda daha fazla hissiyat yaratan ürünlerin peşindeydi ve Apple yeni ürün anlamları yaratma şampiyonudur: modern mobilyaların renkli yarı saydam malzemelerinden esinlenerek yapılan iMac G3 1998'de piyasaya sürüldüğünde, bilgisayarları ofis objelerinden ev cihazlarına dönüştürdü. iPod ve iTunes uygulaması ve dükkkanı müzik dünyasına yeni bir anlam ve ulaşılabilirlik yaratmıştır. Aramayı, bulmayı, dinlemeyi, organize etmeyi, satın almayı kolaylaştırarak iPhone, cep telefonlarını iş objesinden sosyal eğlence objesine çevirerek anlamını değiştirmiştir. Bu ürünler

²⁵⁴ Isaacson, **Steve Jobs**, s.287

²⁵⁵ Carleen Hawn, “If He's So Smart...Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation”, January, 2004 (erişim) <http://www.fastcompany.com/48286/if-hes-so-smartsteve-jobs-apple-and-limits-innovation> 10.11.2011

performans bakımından en üstte olmasalar da, kullanıcılara sundukları anlam bakımından en üsttedirler.”²⁵⁶

Lissack ve Roos’ın vizyon için; örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır²⁵⁷ tanımından farklı olarak, Steve Jobs’ın kurduğu şirketlere ve ürünlere yaklaşımı; başarıdan çok daha fazlası, kendinden söz ettirme, insanlarda hayranlık uyandırma, beklentilerin çok üstünde olmak, dünya çapında adından söz ettirmek gibi uç bir tutkunun ürünü, müşterilerde sadakat yaratma arzusu olduğu görülmektedir.

3.8.1.2. Liderlik

Steve Jobs’ın liderlik tarzına dair; öncelikle kurduğu şirketin ortaya çıkaracağı ürünlerin nasıl olması gerektiği konusunda söz sahibi olmasıyla ilgili bulgulara yer verilerek, onun mevcut olandan daha farklı, ilk defa ortaya çıkarılacak ürünler arayışı içinde olması, bu ürünlerin kimler için yapılacağına, içeriğinin nasıl olacağı, tasarımının nasıl olacağı konularına odaklanması, inovasyonun “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”²⁵⁸ tanımına uygun olarak inovasyona öncülük eden bir liderlik tarzının olduğu görülmektedir.

“İlk tamamen entegre paketi yaratmak istiyordum, hedef kitemiz kendi bilgisayarlarını toplamayı seven, transformatör ve klavye satın almayı bilen bir avuç amatör değildi artık. Onların bir tanesine karşılık, makinenin kullanıma hazır olmasını isteyecek bin kişi vardı.”

²⁵⁶ Roberto Veganti, “Steve Jobs and Management by Meaning”, **Harvard Business Review Blogs**, Ekim 2011

(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve_jobs_and_management_by_m.html 14.11.2011

²⁵⁷ Kılıç, **a.g.e.**, s.89

²⁵⁸ OECD, Avrupa Birliği, **Oslo Kılavuzu**, s.49

Bu yeni bilgisayar fikri Dyen, Gregersen ve Christensen'in "Yıkıcı Yenilikçiler" üzerine yaptıkları araştırmada; inovatif bir fikir olarak, Apple Computer'in anahtar inovasyonlarından biri olduğu ileri sürülmektedir²⁵⁹. Steve Jobs'ın bu yeni bilgisayar fikrini önemli yapan 'sessiz' olmasıdır. Steve Jobs, bu fikrini yaşam deneyimlerine göre oluşturmuş ve yeni bilgisayarın nasıl olması gerektiği konusundaki deneyimlerine duyduğu güven ile kararlı tavır sergileyerek inovasyonu yönlendiren bir liderlik sergilemiştir.

*"Diğer bir önemli yenilik, Steve Jobs'ın yeni bilgisayarın sessiz olması gerektiği yönündeki kararlılığından doğmuştu: İçinde fan olmayacaktı. Bu oldukça sıra dışı bir kavramdı. Başka biri bu fikri saçma bulabilirdi ama Steve kararından dönmedi. Bu düşüncesi, Zen'i inceleyerek ve meditasyon yaparak geçirdiği zamanların bir sonucuydu. Bu fanın gürültüsünün dikkat dağıtıcı olduğuna karar vermişti ve sezgileri ona, masalarının üzerinde paldır küldür çalışmayan bir makineye kullanıcıların daha istekli yaklaşacağını söylüyordu."*²⁶⁰

Steve Jobs'ın, yeni bir ürün arayışı bir önceki ürünün taleplerine olan ilginin azalacağını anlaması üzerine başlamakta ve yeni ürün inovasyonu için adeta radar gözlemci gibi davranmaktadır. Ona fikir verebilecek kişiler ile yakın ilişkiler kurmaktadır. 'Macintosh'un yaratılma hikayesinde olduğu gibi yeni fikirlerin kokusunu aldığında işbirlikleri ile istediğini alma eğilimine girmektedir. Yine aynı örnekte görüleceği gibi bazen etik dışı davranmaktan çekinmemekte ve hatta başkalarının yapamadıklarını yapıp başarısını kanıt olarak sunarak, kendini haklı göstermeye çalışmıştır. Hatta ileri giderek kendini büyük sanatçılar ile aynı karatta görmüştür. Açıkca gözlenen hırslı tavırlarının altında başarı elde etmeye karşı bir bağımlılığı olduğu gözlenmektedir.

²⁵⁹ Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M.Chistensen, **The DNA of Disruptive Innovators**, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts,2011, p.2

²⁶⁰ Jeffrey S.Young, William L.Simon, **Dev bir markanın yaratıcısının inanılmaz hikayesi Steve Jobs, Apple**, çev.Selim Yeniçeri, 2.baskı, Yakamoz Kitap İstanbul, Melisa Matbaacılık, 2011, s.50

Apple'ın "Macintosh" bilgisayarı; kullanıcı arayüzü, işletim sistemi ve mouse (fare) ile araştırmacılar tarafından Steve Jobs'ın ikinci inovatif fikri olarak değerlendirilmektedir²⁶¹. Steve Jobs bu bilgisayarı, görülmeye değer çalışmaların olduğu duyumunu aldığı Xerox'un Palo Alto Araştırma Merkezine (PARC), aralarında Jef Raskin'in de bulunduğu birkaç Apple çalışanı ile birlikte bir keşif ziyaretinde gördüğü prototipleri kendi fikriymiş gibi ürünleştirmekten kaçınmamıştır.

"Bana PARC'ta yaptıklarınızı anlatırsanız Apple'a bir milyon dolar yatırım yapmanıza izin veririm."

"bilgisayar dünyasının geleceğini görebiliyorum"

"Mesele kendini insanların yaptığı en iyi şeylere açmak ve sonra bunları yaptığı işe yedirmeye çalışmaktır. Yani, Picasso'nun bir sözü vardır: iyi sanatçılar kopyalar büyük sanatçılar çalar. Bizde parlak fikirleri çalmaktan utanmadık hiç"

"O fotokopiler bir bilgisayarın neler yapabileceğinden habersizlerdi. Bilgisayar endüstrisinin en büyük zaferini yüzlerine gözlerine bulaştırdılar. Xerox bütün bilgisayar endüstrisinin hakimi olabilirdi."²⁶²

Steve Jobs lider olarak, dijital aygıtların gelecekteki yönünü önceden görerek şirketin ürün stratejisini değiştirme kararı alarak, yeni ürün arayışındaki sürekli olarak yaptığı gözlemci tutumunu, şirketin genel stratejisini değiştirmede göstermiş ve böylece şirketin değişen trende ayak uydurması konusunda hızlı hareket edebilmesini sağlamıştır.

"Bu çağ dijital aletlerin her yere egemen olacağı bir dönemdir: CD-çalarlar, MP3-çalarlar, cep telefonları, dijital fotoğraf

²⁶¹ Dyer, Gregersen, Chistensen, a.g.e, s.3

²⁶² Isaacson, **Steve Jobs**, s.87-90

*makineleri, dijital kameralar ve dahası. Biz Mac'in bu aletlere katkı sağlayarak bu yeni dijital yaşam biçiminin merkezi olabileceğinden eminiz*²⁶³

iPod, Jobs'ın inovasyon stratejisi "dijital merkez"den doğan ve Apple'ı ayakta kalma mücadelesi veren bir PC şirketi olmaktan çıkarıp bir elektronik devine dönüştüren bir ürün olmuştur. Bu ürünün, ortaya çıkarılması Steve Jobs'ın kendi müzik çalarını yaratmak istemesinde doğmuş olması ve proje aşamasında diğer ürünlerde olduğu gibi bizzat ilgilenmesi, proje başındaki Tony Fadell ile her gün fikirlerini konuşması²⁶⁴ Steve Jobs'ın inovasyonları yönetme konusunda fikirleri ile ilham vermekten çok müdahaleci ve mükemmeliyetçi, kontrol düşkünü, sadeliğe takıntılı kişiliğini resmetmekte ve otokratik bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir.

*"bir arayüz kullanıcılara albüm, şarkıcı ya da şarkı adıyla mı arama yapmak istediğini sorardı. Jobs niye böyle bir ekrana ihtiyacımız var diye sormuştu. Tasarımcılarda böyle bir ekrana ihtiyaç olmadığını fark etti. Bir noktada Jobs en basit önerilerini yaptı 'açma-kapama tuşundan kurtulalım' bu önce takım üyelerine garip gelse de aslında düşmanın gereksiz olduğunu gördüler ve kullanılmadığında giderek kendini kapatarak yeniden kullanıma başlayınca aktif olan arayüz oluşturuldu"*²⁶⁵

"Jobs bir ayrıntı insanıdır. Kılı kırk yaran istekleriyle emrindekilerini çılgına çeviren müşkülpesent, baş belası bir mükemmeliyetçidir.....Ürünler, Jobs'ın öncülüğünde sürekli olarak yeniden gözden geçirilip düzenlenen neredeyse sayısız örnek ve prototip inceleme etapları ile geliştirilir. Bu hem yazılım

²⁶³ Kahney, **a.g.e**, s.241

²⁶⁴ Leander Kahney, **a.g.e**, s.240-256, Isaacson, **Steve Jobs**, s.364, Yoffie ve Kim, **a.g.e**, s.6-7, Apple Computer Annual Report of 2003 (erişim)<http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1047469-03-41604&CIK=320193> 10.04.2012

²⁶⁵ Walter Isaacson, The Real Leadership Lessons of Steve Jobs, **Harvard Business Review**, April 2012, p.95-96

hem de donanım için geçerlidir. Ürünler tasarımcılar, programcılar, mühendisler ve müdürler arasında gider gelir.”²⁶⁶

“Tasarım çok komik bir kelime. Bazı insanlar tasarımın sadece görüntüyle ilgili olduğunu sanıyor. Ama elbette ki derinlerine inerseniz, asıl mesele nasıl çalıştığıdır. Bir şeyi gerçekten iyi tasarlamak için, konuyu anlamanız gerekir. Konunun içini-dışını gerçekten iyi bilmelisiniz”²⁶⁷

Steve Jobs'ın mükemmeliyetçiliği ve ürünlere dair kişisel fikirleri ürünlerin pazarlama sürecini geciktirebilecek kadar önemli olmuş kar güdüsün ziyade kullanıcıların tam beğenisine odaklanmıştır.

*"Dün gece uyuyamadım. Çünkü bunu sevmediğimi fark ettim."
"Beyler, son dokuz aydır bu dizayn için kendinizi yıprattınız, ama bunu değiştireceğiz," "hepimiz geceleri ve hafta sonları çalışacağız ve eğer bizi öldürmek isteyeniniz varsa silah da verebilirim."²⁶⁸*

Steve Jobs'ın liderlik vasıfları ile birlikte onun karizmatik ve etkileyici kişiliğini yansıttığı yüz yüze iletişime olan düşkünlüğü; başarı elde etmede, istediğini alma konusunda etkin rol oynadığı göz önüne alınmıştır.

“Jobs, iPhone'un ekranının plastik yerine cam olmasına karar verdikten sonra 6 ay içinde Apple için büyük bir ‘Gorilla glass’ üretmesi için Corning’in CEO’su Wendell Weeks ile görüşmeye gitmiştir. Weeks’in bu kadar kısa sürede üretim gerçekleştiremeyeceklerini anlatmasına karşın, Jobs ‘yapabilirsin’ ‘buna kafa yorarsan yapabilirsin’ diye karşılık vermiştir. Weeks, büyülenerek sadece kafa sallamakla yetinmiştir. Sonrasında ise Weeks, LCD ekran üreten

²⁶⁶ Kahney, a.g.e, s.79

²⁶⁷ Yoffie ve Kim, a.g.e, s.317

²⁶⁸ Isaacson, “The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”, p.99

*Kentucky'deki fabrika yöneticilerini ikna ederek Jobs'ın isteğini yerine getirmiş ve Corning; iPhone'ın cam ekran üreticisi olmuştur. 'en iyi bilim adamlarımızı ve mühendislerimizi bu iş için görevlendirdik ve işe yaradı'*²⁶⁹.

*"Steve'de dilin gücü ve insanları yakalamakta kullandığı sözcükler ağı var. Bunun farkında olduğumuzdan, yönetim kurulu toplantılarında birisi Steve'in çarpıtma sahasına kapıldığında ve gerçekliğe geri döndürülmesi gerektiğinde burun karışma veya kulak çekerek sinyal vermeyi kararlaştırdık."*²⁷⁰

*"Aslında Steve Jobs, güçlü teknoloji takıntısı, yaratıcı ve yenilikçi kabiliyetleri, coşku, kararlılık ve girişimcilik özellikleriyle karizmatik bir lider olarak tanımlanabilir."*²⁷¹

Steve Jobs 2009 yılında yapılan aşağıdaki Apple'a dair yapılan akademik çalışma çerçevesinde şirketin temel kaynakları ve yetenekleri başlığı altında yer almıştır. Bir lider olarak Apple'ı batma noktasından alarak endüstri lideri haline getirmesinin altında yatan sebep olan köklü değişimi başlatmış ve başarı ile yönettiği gözlenmiştir. Batchelor'un, değişim ajanı "özellikle örgütün yapısı, felsefesi, uygulamaları vb. önemli boyutlarda değişim süreçlerinin yaşanması gerektiği durumlarda, örgütteki elemanların tümüne ulaşan, etkili bir iletişim ve etkileşim süreci içerisinde örgütün mevcut durumunu ortaya çıkaran, gerekli strateji ve yöntemleri kullanarak, amaçlanan örgüt yapısının hayata geçirilebilmesi için, örgütte değişim sürecini başlatan ve etkili şekilde uygulanmasına zemin hazırlayan bilgili,

²⁶⁹ Isaacson, "The Real Leadership Lessons of Steve Jobs", p.98

²⁷⁰ Isaacson, **Steve Jobs**, s.226

²⁷¹ Valentin Iliev, Andreas Lindinger, Guenther Poettler, **Apple Computer Inc. Strategic Audit**, Dublin Institute of Technology FT351, Business & Management, Year 4 Strategic Management and Business Policy, 23.02.2004, p.35
(erişim) <http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012

becerili ve iş bitirici kişidir”²⁷² tanımı çerçevesinde, Steve Jobs’un liderlik özelliklerinden biri olarak değişim ajanlığı bulgulanmıştır.

“Apple kurucusu ve şu anki CEO’su SJ firma için inanılmaz değerli bir kaynaktır. Kendisinin emsalsiz vizyon ve işe yaklaşımı başlangıçta Apple’ı endüstri lideri yapmış ve 90’ların ortalarında geri döndüğünde de firmayı batmaktan kurtarmıştır.(Alan Deutschman-The once and future Steve Jobs) Onun rehberliği altında, firma toparlanmış ve onun tanımladığı ürün kategorileri ile firma birçok pazarda sivrilmıştır. Apple için Steve Jobs, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi olmayan bir kaynaktır.”²⁷³

Steve Jobs’ın bir lider olarak, çalışanlarının yapabileceklerinden çok daha fazlasını bekleyen ve beklentilerini gerçekleştirmek için onları zorlayan bir yönetim tarzına sahip olduğu gözlenmiştir. Bu zorlama; zaman zaman çalışanların kişiliklerine saldırı, çoğu zaman da çalışanların açıklamalarını dikkate almayan ve istediklerinin gerçekleştirilmesi konusunda onları arayışa iten bir tavır şeklinde ortaya çıkmıştır. Steve Jobs’ın, çalışanlarını imkansız başarıma konusundaki zorlaması “gerçekliği bükme alanı”²⁷⁴ olarak adlandırılır. Ancak aşağıdaki yorumlar çerçevesinde bu tabir; oldukça iyimser bir ifadeyi temsil etmekle birlikte, Steve Jobs’ın kontrol odaklı yönetim tarzını, kaba iletişim dilini, motivasyon aracı olarak baskı unsurunu kullanmasını, eleştirilere açık olmayan ve çoğunlukla kendini haklı gören bencilce tutumunu örtmekte yetersiz kalmaktadır.

“Jobs bir gün hışımla Machintosh işletim sistemi üzerinde çalışan mühendis Larry Kenyon’ın odasına girerek bilgisayar açma süresinin uzunluğundan yakınmıştır. Kenyon ise bu süreyi

²⁷² Fatma Özmen, Yeşim Sönmez, “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, Elazığ, 2007, s.182-183

²⁷³ Brian Masi, **Strategic Analysis of Apple Inc.**, Capstone Strategy Course (MGT440), Professor Linda Cohen Barney School of Business, University of Hartford, 15.12.2009, p.10

(erişim) <http://tr.scribd.com/doc/24134877/Strategic-Analysis-of-Apple-Inc-Brian-Masi> 13.06.2012

²⁷⁴ Isaacson, “The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”, p.97

kısaltmanın imkansızlığını anlatmaya başladığında Jobs onun sözünü keserek, ‘eğer bir insanın hayatı söz konusu olsa bu bilgisayar açma süresini 10 saniye kısaltmanın yolunu bulabilir misin?’ diye sormuştur ve Kenyon büyük ihtimalle yapabileceğini söylemiştir. Jobs hemen kullanmaya bayıldığı beyaz tahtaya geçerek her gün 5 milyon Mac kullanıcısının bilgisayar açmak için ekstra 10 saniye harcamasının bir yılda en azından 100 insan ömrü ettiğini göstermiştir. Birkaç hafta sonra Kenyon 28 saniye daha hızlı açılan bir makine ile Jobs’ın karşısına çıkmıştır.”²⁷⁵

“Beni daha çok çalışmaya zorladı ve böylece kendimi epey aştım. Steve Jobs’ın Apple’a olan etkisinin en önemli yönlerinden birisi bu bence. Kendinde ve başkalarında mükemmellikten daha azına tahammülü çok az, belki de hiç yok”²⁷⁶. (Mike Evangelist, Apple ürün mühendisi)

“.....kendisinin normal toplumsal kurallardan muaf olduğunu düşünüyor. Çok duyarlı olduğundan insanları en çok, en etkili nasıl inciteceğini tam olarak biliyor. Ve bunu yapıyor. Çok sık değil. Ama bazen.”²⁷⁷ (Jonathan Ive, Apple Endüstriyel Tasarım Kıdemli Başkan Yardımcısı)

“Mac OS’u tasarlayanlar sizlersiniz, değil mi? Tamam işte siz bir grup aptalsınız”²⁷⁸

“Onları aşağılaman performanslarında olumludan çok olumsuz etki yapıyor” (Lee Clow, Apple’ın reklamcısı)

“Ben buyum”²⁷⁹ (Steve Jobs)

“Onunla tartışırken kazanman mümkün değil, ama bazen sonradan

²⁷⁵ Isaacson, “The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”, p.98

²⁷⁶ Isaacson, **Steve Jobs**, s.346

²⁷⁷ Isaacson, **Steve Jobs**, s.441

²⁷⁸ Kahney, **a.g.e.**, s.57

²⁷⁹ Isaacson, **Steve Jobs**, s.441

*kazandığın olur. Bazen bir şey önerirsin 'bu salakça bir fikir'der ve sonrada geri gelip 'yapacağımız şey şu'der. Bunu iki hafta önce sana söylemiştim ve salakça bir fikir demiştin demek istersin ama diyemezsin 'harika bir fikir hadi yapalım dersin'(James Vincent-reklamcı). İnsanlar Jobs'ın arada sırada söylediği mantıksız ya da yanlış fikirlere de katlanmak zorunda kalıyorlardı.*²⁸⁰

*"çok güzel bir ortam yerine diktatör benzeri bir CEO'nun demir yumruğu ile yönetilen bir firmadır. Çalışanlar soru soramaz ve egolarını içeri girmeden kapının dışında bırakır. Herkese açık bir egoya sahip olunmasına izin verilen tek kişi Steve Jobs'dır."*²⁸¹ (Adam Lashinsky, Fortune Magazine yazarı/editörü)

Yukarıda verilen örnekler çerçevesinde Steve Jobs'ın liderlik özelliği, çalışmanın 2.4.2.bölümünde yer verilen ve Vlok tarafından Güney Afrika menşeli bilim tabanlı araştırma ve inovasyon firması üzerine yapılan araştırma neticesinde belirlenen inovasyon liderlik becerileri²⁸² olan; Stratejist, Kapasite Yaratıcı, Arabulucu, Başarılı başlıkları altında toplanan beceriler ile İngiliz Standartlar Enstitüsünün belirlediği inovasyon liderliği altında verilen inovasyon yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etrafıca düşünebilen ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler²⁸³ tanımına uygun davrandığı görülmektedir.

Diğer yandan; Gümüşlüoğlu'nun inovasyon ve dönüştürücü liderlik üzerine yaptığı çalışmada Bass ve Avolio'nun²⁸⁴ ele aldığı dönüştürücü liderliğin dört boyutu olan karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvikin Steve Jobs'ın liderlik davranışında gözlemlenmiştir.

²⁸⁰ Isaacson, **Steve Jobs**, s.344

²⁸¹ (aktaran) Amy Willis, "Inside Apple: one of the most secretive organisations in the world", **The Daily Telegraph**, 29.01.2012

(erişim) <http://www.telegraph.co.uk/technology/apple/9045012/Inside-Apple-one-of-the-most-secretive-organisations-in-the-world.html> 18.07.2012

²⁸² Vlok, **a.g.e** p.209-210

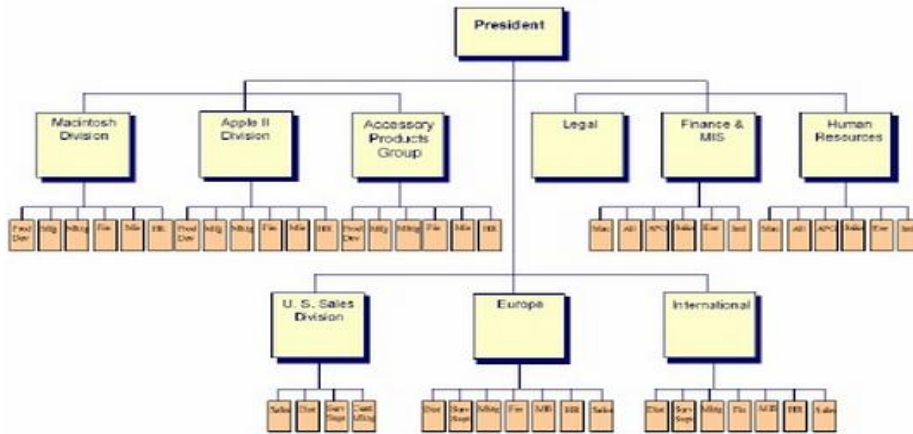
²⁸³ Topalian, **a.g.e**, p.151.

²⁸⁴ Gümüşlüoğlu, **a.g.m**, s.39

Ancak; tek kişilik odak grubu olarak hareket etmesi ve kararlarında ısrarcı olması, kontrol merakı, mükemmeliyetçiliği ve sadeliğe olan takıntısı, şirket isminden, ürün seçimine, tasarıma, ürünün ambalajlanmasına, ürün tanıtımına kadar her aşamada müdahaleci ve söz sahibi olma özelliği onun bu yönleriyle otokratik liderin; bir politika tespit ederek, buna uygun örgütsel çatıyı belirlemesi, faaliyetleri tayin etmesi ve izleyicilerin belirlenenleri yapmasını beklemesi özelliğine²⁸⁵ yakın bir tavır sergilediğini göstermektedir.

3.8.1.3. Örgüt yapısı

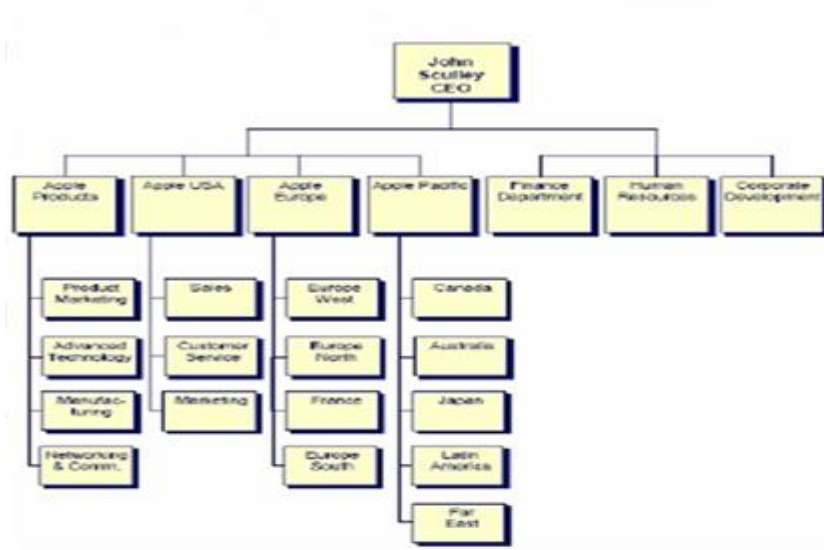
Steve Jobs, Apple'a geri döndükten sonra örgüt yapısı tamamen değişmiş hiyerarşik yapıdan vazgeçilerek, dikey yerine yatay yapılanmaya yöneltildiği görülmektedir. Şekil 10'da Steve Jobs yönetimindeki eski Apple örgüt yapısı, Şekil 11'de John Sculley yönetimindeki Apple örgüt yapısı ve Şekil 12'de Steve Jobs'ın geri döndükten oluşturduğu Apple örgüt yapısı verilerek bu değişim görselleştirilmiştir.



Şekil 10: Apple'ın 1984'deki Örgüt Yapısı

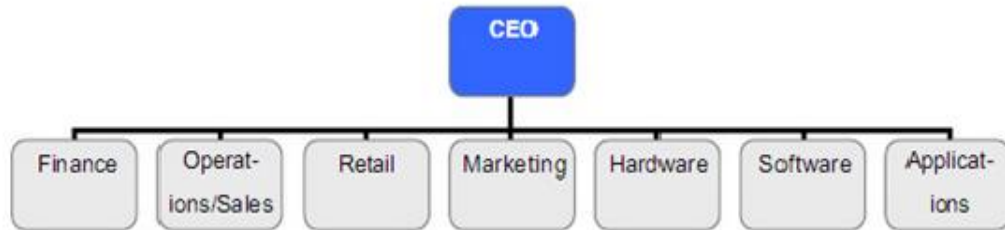
Kaynakça: Valentin Iliev, Andreas Lindinger, Guenther Poettler, **Apple Computer Inc. Strategic Audit**, Dublin Institute of Technology FT351, Business & Management, Year 4 Strategic Management and Business Policy, 23.02.2004, p.18 (erişim) <http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012

²⁸⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 8.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s.79



Şekil 11: John Sculley dönemindeki Apple Örgüt Yapısı

Kaynakça: Valentin Iliev, Andreas Lindinger, Guenther Poettler, **Apple Computer Inc. Strategic Audit**, Dublin Institute of Technology FT351, Business & Management, Year 4 Strategic Management and Business Policy, 23.02.2004, p.21 (erişim)
<http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012



Şekil 12: Steve Jobs döndükten sonraki Apple Örgüt Yapısı

Kaynakça: Valentin Iliev, Andreas Lindinger, Guenther Poettler, **Apple Computer Inc. Strategic Audit**, Dublin Institute of Technology FT351, Business & Management, Year 4 Strategic Management and Business Policy, 23.02.2004, p.48 (erişim)
<http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012

Şirket, fonksiyonel bir çizgide organize olarak, yönetim işlevsel yapıya bürünmüştür. Üst yönetimin böyle bir işlevsel yapıda olması, yöneticilere örgütsel işlevleri daha etkin kontrol etme ortamına sağlamaktadır. Dahası, bu yapı dolayısıyla maliyetleri düşürüp ve operasyonel esnekliği artırarak etkili bir izleme ve faaliyet verimliliği sağlamaktadır. Düz bir hiyerarşik bir yapı ile Apple, alt düzey yöneticileri ve çalışanları cesaretlendirerek, sorumluluk

almaları ve inovasyon, mühendislik mükemmelliği, pazarlama yetenekleri gibi şirketin güçlü yönlerine teşvik edilmelerini sağlamaktadır²⁸⁶.

Steve Jobs'ın, Apple'a geri döndükten sonra örgüt yapısında böylesinde radikal bir değişiklik yapması onun en iyiye sahip olma konusundaki isteği bu alanda da kendini göstermiştir. 'A takımı' adını verdiği ve işinde en iyi oldukları bilinen aktörlere ekibinde rol vererek, yönetimin en iyilerin elinde olmasını savunan normatif elitizm²⁸⁷ yanlısı bir bakış açısına sahip olduğu değerlendirilmiştir.

“Şirketlerde birlikte çalıştığım insanların kalite düzeyini çok yüksekte tutmayı her zaman görevimin bir parçası olarak kabul etmişimdir. Bu-yani gerçekten şirkete sadece ‘A sınıfı’ oyunculara sahip olma hedefini kazandırmaya çalışmak-bireysel olarak gerçekten katkı yapabileceğim birkaç şeyden biri olarak gördüğüm şeydir. Dünyadaki en iyi insanların peşinden gitmek, yaptığım her şeyde, gerçekten karşılığını vermiştir.”²⁸⁸

“Eğer dört büyük ürün platformu yaratabilirsek, işte bütün gereksinim duyduğumuz şey bu. Bu platformlar için bir B yada bir C takımı oluşturmak yerine A takımımızı bunların her birinin başına getirebiliriz. Bunları çok daha hızlı yürütebiliriz.”²⁸⁹

Apple'ın yeni örgüt yapısı, açık ve anlaşılması kolay olmuştur.

“Yeni idari iş şeması son derece basitti: Jon Rubinstein mühendisliği yönetiyordu, Avie Tevanian yazılımı yönetiyordu,

²⁸⁶ Iliev, Lindinger, Poettler, **a.g.e**, p.48

(erişim) <http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012

²⁸⁷ Wikipedi

(erişim) <http://tr.wikipedia.org/wiki/Elitizm> 04.01.2013

²⁸⁸ Kahney, **a.g.e**, s.118

²⁸⁹ Kahney, **a.g.e**, s.43

*Jonathan Ive tasarım grubunun başındaydı, Tim Cook operasyonları ve Mitch Mandich dünya çapındaki satışları yönetiyordu. Jobs, hat boyunca açık bir emir komuta zinciri konusunda ısrar ediyordu: şirketteki herkes kime bağlı olduğunu ve kendisinden ne beklediğini biliyordu.”*²⁹⁰

Steve Jobs'ın sadeliğe olan takıntısı ve kontrol merakının örgüt yapısını şekillendirmede etkili olduğu bulgulanmıştır.

*“Organizasyon açık ve net, anlaşılması kolay ve daha hesap sorulabilir. Sadece her şey daha basitleşti. Bu, her zaman benim ilkelerimden biri olmuştur-odaklanma ve basitlik.”*²⁹¹

*“Steve Jobs için yönetim yeteneği değil süreç uzmanlığı önemliydi; Örneğin başarılı App Store'ları pazarlamanın başındaki Ron Johnson geliştirmiş olmasına rağmen içeriği ve içinde ne satılacağı ile Tim Cook ilgilenmiştir. Bu yaklaşım, Jobs'ın en iyi yeteneklerin olduğu bir örgüt yaratmasını sağlamıştır.”*²⁹²

Steve Jobs, kadrosundaki yetenekleri; şirketini rakiplerinin önüne geçiren bir rekabet üstünlüğü olarak gördüğü algılanmaktadır.

*“Bu tarz ürünleri yapmak için sadece hammaddeye sahip olmak değil doğru organizasyonel mimariye sahip olduğumuzu biliyoruz.”*²⁹³

İşleyişin, örgütün departmanlarının birbirleri ile oldukça sıkı işbirliği içinde tam uyum ile eş zamanlı hareket ve yoğun iletişim içinde

²⁹⁰ Kahney,**a.g.e**, s.44

²⁹¹ (aktaran)Kahney,**a.g.e**, s.44

²⁹² Bill Lee, “The Hidden (in Plain Sight) Legacy of Steve Jobs”, **Harvard Business Review Blogs**, Ağustos 2011

(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/08/the_hidden_in_plain_sight_lega.html 14.11.2011

²⁹³ Horace Dediu, “Steve Jobs's Ultimate Lesson for Companies”, **Harvard Business Review Blogs**, Ağustos 2011

(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/08/steve_jobss_ultimate_lesson_fo.html 14.11.2011

yürütülmesine odaklanıldığı, önemli görevler için alınacak personel seçimlerinde de departmanlar arası tam uyum yaklaşımına uygun hareket edildiği ortaya çıkmıştır.

“sıkı iş birliği, çapraz polinasyon ve eş zamanlı mühendislik. Apple’da geliştirilen ürünler bir ekipten diğerine, yani tasarımcılardan mühendislere, programcılara ve en sonunda da pazarlamacılara geçmez. Tasarım süreci birbirini izleyen diziler halinde değildir. Bunun yerine bütün bu gruplar eş zamanlı olarak ürünler üzerinde çalışır ve birbiri ardına değerlendirme oturumları yapılır.”²⁹⁴

“Bizim kadar hırslıysanız tarihsel ürün geliştirme yöntemleri işe yaramaz. Zorlu görevler bu kadar karmaşık olunca bir ürünü daha işbirliğine dayalı, daha bütünleşik bir yolla geliştirmek zorunda kalırsınız.”²⁹⁵

“Jobs otokratik mizacına karşın-konsensüse tapanlardan değildi o-Apple’da işbirliği kültürünü geliştirmek için çok çalışıyordu. Birçok şirket, çok az toplantı düzenlemekle gurur duyar. Jobs ise birçok toplantı düzenliyordu: her Pazartesi yönetici kadro toplantısı, her Çarşamba ikindisi pazarlama stratejisi toplantısı, ayrıca sonu gelmez ürün değerlendirme toplantıları. PowerPoint’ten ve resmi sunumlardan hala haz etmediğinden, masada oturan insanların meseleleri kendi bölümlerinin açısından anlatmalarında diretiyordu.”²⁹⁶

“Yöntemimiz entegre ürünler geliştirmektir ve bu, sürecimizin entegre ve işbirlikçi olmasını gerektiriyordu.”

“Steve Jobs, önemli konular için yapılan personel alımlarında

²⁹⁴ Kahney, a.g.e, s.107

²⁹⁵ Akt.Kahney, a.g.e, s.107

²⁹⁶ Isaacson, **Steve Jobs**, s.342

adayları çalışmak istedikleri bölümün müdürleriyle değil yukarıda ismi geçen üst düzey yöneticilerle tanıştıırıp, sonrada arkasından adaylar hakkındaki yorumlarına göre davranırdı. Bunun sebebi ekiplerin entegre ve işbirlikçi olmalarını istiyordu. O, A takımı oyuncuların A takımı oyuncularıyla çalışmayı istiyordu. Amacı şirketin ikinci sınıf yetenekler yüzünden verimsizleşmesine engel olmaktı.”²⁹⁷

Yukarıdaki bulgular ışığında; Steve Jobs'ın bir normatif elitizmcı gibi hareket ederek, en iyilerin rol aldığı bir A takımı yönetim kadrosu altında yine A takımı oyuncuların özenle seçilerek ekibe dahil edildiği, departmanlar arası işbirliğinin ve tam uyumun örgütün işleyiş biçiminin ana lokomotif olduğu, bu düzenin işlemesi için sürekli ve yüz yüze bir iletişimin, fikir paylaşımlarının önemsendiği, fonksiyonel bir çizgide organize olunmuş bir örgüt yapısı olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyonun hayatını sürdürdüğü örgüt yapısı olarak; kurallarda esneklik, fikirlerin açıklandığı ve dikkate alındığı bir ortam, bürokrasi olmadan yüz yüze iletişim, disiplinler arası takımlar ve departmanlara ait engellerin kaldırılması, yaratıcılığa dair amaçlar ve etkileşime vurgu yapma, yeni durumlara kolay adapte olabilme, hiyerarşiden yoksunluk, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya bilgi akışı özelliklerine sahip organik örgüt yapısı çalışmanın 2.4.3.bölümde gösterilmiştir. Ancak, Apple örgüt yapısının bir 'A takımı' etrafında toplanması, departmanlar arası işbirliğinin tam uyum, eş zamanlı hareket ve yoğun yüz yüze iletişim içinde gerçekleştirilmesi, önemli görevlere getirilecek personelin seçimindeki özenli uygulamanın CEO ve 'A takımı' yöneticiler arasında gerçekleşmesi örgütün geneli içinde oluşturulmuş küçük elitist ve organik bir yapının varlığından söz etmek mümkündür.

²⁹⁷ Isaacson, **Steve Jobs**, s.342-343

3.8.1.4. Örgüt Kültürü ve İnovatif Örgüt Kültürü

Apple'ın organizasyon kültürü bir değişim kültürüdür. Ana hedef, daha iyisini yapma ve başarmadır. Şirket, geçmişteki yapısına göre daha rekabetçi olmak üzere evrim geçirmiştir²⁹⁸. Apple'ın örgüt kültürü inovasyon ve yaratıcılık üzerine odaklanan bir kültür olarak tarif edilebilir ve kesinlikle bir uyarlanabilir kültür haline gelmiştir. Apple hızlı hareket eden bilgisayar sektöründe hızlı değişimin mutlak gerekliliği nedeniyle, ortama uyum sağlayabilen inovasyon ve girişimcilik kültürünü geliştirmiştir. Kurum kültürünün en önemli değerleri inovasyon ve yaratıcılıktır. Bu değerler, sıklıkla Steve Jobs tarafından vurgulanmıştır²⁹⁹.

“İnovasyon, yaptığımız bu”

“Apple en yaratıcı teknoloji şirkettir.”

Steve Jobs sadece şirket kültüründe değil aynı zamanda şirketinin ününü başarılı inovasyonlara bağlamaya çalışmıştır.

“Dünyanın en iyi bilgisayarları”

Apple'ın inovatif kültürünün pozitif etkilerine sürekli vurgu yapılması, inovasyonu şirket kültürünün köşe taşı olarak ortaya çıkmaktadır ve bu yüzden firmanın rekabetçi avantajının en önemli kaynağını temsil etmesine yol açması şüphesizdir.

Çalışanların organizasyon kültürünü, paylaşılan değerleri öğrenmelerini sağlamak için bu değerler, etik kodlar gibi yazılı dokümanlarda yer almasının yanında hikayeler, efsaneler ve dil yoluyla öğretilmektedir. Bu yüzden Apple ve karizmatik lideri Steve Jobs'a ait bir sürü efsane dolaşmıştır. Steve Jobs'ın sözlerinde gözlenen inanç, coşku, kararlılık, teknolojik takıntı;

²⁹⁸ (erişim) <http://tr.scribd.com/doc/31119712/Organizational-Culture-at-Apple> 23.06.2012

²⁹⁹ Iliev, Lindinger, Poettler, a.g.e, p.53

organizasyon kültürünü ortaya koymakta ve örgüt üyelerinin tümünü direkt olarak etkilemektedir³⁰⁰.

“İnovasyon, lideri ve takipçilerini birbirinden ayırır.”

“İnovasyon, toplumun geri kalanı için bir sanat eserleri koleksiyonu yapmaya benzer”³⁰¹

“Benim tutkum, insanların muhteşem ürünler yapmaya motive edildiği kalıcı bir şirket kurmaktır. Geri kalan her şey ikinci plandadır. Tabi ki kar yapmak büyük bir iştir çünkü bu sizin mükemmel ürünler yapmanızı sağlar. Fakat motive eden kar değil ürünlerdir.”³⁰²

Steve Jobs'ın inovasyona bakışı, şirketin inovatif kültürünü şekillendirmiştir. İnovasyon, yaratıcı fikirlerin var olduğu ve bunların profesyonel bir çerçevede değerlendirildiği sürece başarı getirebilmektedir. Apple'da inovasyon, bir süreç olarak değil amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

“Biz bilinçli bir şekilde harika ürünler yapma konusunu düşünüyoruz. Biz ‘haydi yenilikçi olalım! Birer konuyu üstlenelim! İşte size beş inovasyon kuralı, haydi bunu bütün şirkete yerleştirelim’ diye düşünmüyoruz.”³⁰³

“sistem, herhangi bir sistemin olmamasıdır. Ama bu hiçbir yöntemimiz olmadığı anlamına gelmez. Apple oldukça disiplinli şirkettir ve harika yöntemlerimiz var. Fakat konun özü bu değildir. Yöntem, sizi daha verimli yapar fakat inovasyon koridorda karşılaşp konuşan gece saat 10:30’ aklına yeni bir fikir gelince ya da üzerinde çalıştığımız bir sorun konusunda bir şeyi fark

³⁰⁰ Iliev, Lindinger, Poettler, **a.g.e**, p35

³⁰¹ Ekaterina Zakomurnaya, “Apple Inc.: Made of Passion, Style and Innovation”, 15.10.2007 (erişim) <http://www.good2work.com/article/3742> 18.12.2012

³⁰² Isaacson, **The Real Leadership Lessons of Steve Jobs**, p.97

³⁰³ Kahney, **a.g.e**, s.189, 192

edince birbirlerini arayan insanlardan gelir. İnovasyonu, çok güzel yeni bir şey bulduğunu düşünüp başkalarının bu fikir hakkında ne düşündüğünü öğrenmek isteyen biri tarafından aranan altı kişinin anlık olarak yaptıkları toplantılar getirir. İnovasyon, çok fazla yapmaya çalışmamamız ya da yanlış yola düşmememiz için 1000 kere hayır demekten gelir. Sürekli girebileceğimiz yeni pazarlar arıyoruz, ama ancak hayır diyerek gerçekten önemli olan meselelere odaklanabilirsiniz.”³⁰⁴

Şirket’in inovasyon başarısı büyük ölçüde kilit personeli çekebilme ve muhafaza edebilme yeteneğine bağlıdır. İnovasyona yol açacak yaratıcı fikirlere sahip çalışanların Apple çatısı altında toplanmaları bir takım temaları ortaya çıkarmıştır. Bunların başında şirket imajı gelmektedir;

“çalışanların çoğu Apple’ın evrende bir iz bırakmakta olduğuna son derece inanır. Apple’ın teknolojide önderlik yaptığına, trend oluşturduğuna ve çığırılar açtığına inanır ve bunun bir parçası olmak onlara heyecan verir.”³⁰⁵

"İş vardır, hayatınızın işi vardır.

*Her tarafında parmak izlerinizin olduğu bir iş vardır. Hiç taviz vermeyeceğiniz bir iş. Hafta sonunuzu feda edebileceğiniz bir iş. Bu tür bir işi Apple'da yapabilirsiniz. İnsanlar buraya risksiz kararlar vermek için gelmiyorlar. Buraya **derinlerde yüzmek** için geliyorlar.*

İşlerinin bir şeylere katkıda bulunmasını istiyorlar.

Büyük bir şey. Başka hiçbir yerde olmayacak bir şey.

Apple'a hoş geldiniz.”³⁰⁶

³⁰⁴ Stefan Thomke, Barbara Feinberg “Design Thinking and Innovation at Apple”, **Harvard Business School**, 9-609-066, 4.03.2010. p.6

³⁰⁵ Kahney, **a.g.e.**, s.163-207

³⁰⁶ (erişim) http://www.chip.com.tr/haber/apple-dan-muhtesem-bir-not_33527.html 16.05.2012

İkincisi; insan kaynakları politikasıdır. Bu politikalar, şirketin genel inovasyon stratejisine uyumlu olarak yürütülmelidir. Apple insan kaynakları bölümünün yayınladığı politikalar çerçevesinde; en iyi çalışanları istihdam ederek, icat yapmayı ve en iyi ürünleri üretmeyi garanti altına almayı istemektedir.

“Üstün performansı garanti edecek gerekli personelin sağlanması,

Çalışanlar, her zaman en yüksek kalite için her yaptıkları işte çabalamalı

Verimli iç kariyer ilerlemesini sağlayın”³⁰⁷

Üçüncüsü, motivasyon araçlarıdır. Apple’da bu motivasyonlar; maddi araçlar ve çalışanların kendilerini gösterebilecekleri, fikirlerini açıklayabilecekleri organizasyonlar düzenlenmesi olarak şekil bulmaktadır.

“...çalışanlarına hisse senedi opsiyon hibi, çalışanların hisse satın alma planları ve çalışanın tasarruf planı gibi birçok çalışan hakları kurulmuştur. Bu mali teşviklerin yanında, teknolojik fikirlerini gerçeğe dönüştürebilecekleri, yaratıcı olabilecekleri, denemeler yapabilecekleri, yaratıcılık, inovasyon ve teknolojik cazibenin olduğu bir atmosfer ile şirkette kalmalarını sağlayacak teşvikler de kurulmuştur.”³⁰⁸

“Steve Jobs her yıl en üst 100 çalışanı ile tatillere çıkar ve son gün beyaz tahtanın önüne çıkarak onlara şunu sorardı; ‘bundan sonra yapmamız gereken 10 şey nedir’ çalışanlar kendi fikirlerini listeye aldırabilmek için tartışırlardı, Jobs bu önerileri tahtaya yazar ve anlamsız bulduklarının üzerini çizdi. Uzun bir uğraştan sonra grup ilk 10 listesini hazırlardı. Bundan sonra Jobs

³⁰⁷ Iliev, Lindinger, Poettler, a.g.e, p89

³⁰⁸ Masi, a.g.e, p.41

*alttaki 7'sini çizer ve sadece 3 tanesi yapılabilir derdi*³⁰⁹.

Diğer yandan büyük bir farklılık olarak, Apple'da inovasyonun sürdürülebilir avantaj haline dönüştürülmesi için çalışanların şirketin gelecekteki ürün ve hizmetlerine dair konuşmalarına izin verilmeyen sıkı politika mevcuttur³¹⁰.

Apple inovasyon kültürünün bir parçası olan gizliliği, bilginin paylaşıldığı 100 kişinin Steve Jobs tarafından tehdit edilmesi yoluyla korumuş olması ve Steve Jobs'ın ölümünden sonra da bu politikanın devam etmesi, adeta korku kültürünün kök salmasına, çalışanlar arasında ürünleri koruyucu sadık bir kabuk yaratılmasına neden olmuştur.

*“Apple'ın sihirlerinden biri budur ve kimsenin bu sırrı bilmesini istemiyorum çünkü kimsenin bunu kopyalamasını istemiyorum.”*³¹¹ (Tim Cook, Apple CEO'su)

3.8.1.5. İletişim

Steve Jobs'ın, her pazartesi yönetici takımı ile geliştirmekte olan her ürün dahil olmak üzere devam eden işleri değerlendirdiği, herhangi resmi bir ajanda olmadan fikirler yaratmak için toplantılar gerçekleştirmesi, her çarşamba öğleden sonrasını da bunu pazarlama ve reklam takımlarıyla yapması³¹², Apple'da yoğun iletişimin; fikirlerinin paylaşılmasında güçlendirici bir etkisi olmasının yanında, zaman kaybının engellenerek şirketin inovasyon amacının temelini oluşturan değişime hızlı cevap verme kabiliyetine ve liderin şirket faaliyetlerini yakından denetlemeye katkı sağladığını ürün

³⁰⁹ Isaacson, **The Real Leadership Lessons of Steve Jobs**, p.94-95

³¹⁰ Iliev, Lindinger, Poettler, **a.g.e**, p53

³¹¹ Willis, **a.g.e**

³¹² Lee, **a.g.m.**, s.3, Isaacson, **The Real Leadership Lessons of Steve Jobs**, p.100

inovasyonları sırasında çalışanları ile kurduğu doğrudan ilişki örnekleri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

3.8.1.6. Personel Güçlendirme

Apple'da çalışanlara sorumluluklar verilmesi ve görev hissinin oluşturulması yoluyla personel güçlendirme çalışmaları, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilerek, motivasyonlarının artmasının sağlandığı bir yöntem olarak kendini göstermektedir.

“Apple'da kimin hangi projeden sorumlu olduğu herkes tarafından bilinir. Bu yaklaşım bir kısaltma 'DRI (doğrudan sorumlu kişi)' bile yaratmıştır. Toplantılarda DRI'nın projesi yer alırsa bu toplantı tutanağına kişinin adıyla birlikte yazılır.”³¹³

“Jobs, çalışanlarına anlam yüklemiştir ve onların düşsel projelerde sıkı çalışmasını sağlayarak, hedeflerini tutturmuştur ve Jobs'ın detaylara olan delice dikkatini tatmin etmek için onları zorlayarak, bir görev hissi aşılarmıştır.”³¹⁴

Diğer yandan; insan kaynakları departmanınca yürütülen ve dört kategoriye ayrılan -verimlilik programı, süreç için eğitim, bireysel gelişim kategorisi ve genel farkındalık eğitimi- olmak üzere eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü tespit edilmiştir³¹⁵. Eğitim çalışmaları içeriğine bağlı olarak, iş gücünün sürekli değişim ortamına etkili uyum sağlamasının yanı sıra Apple örgüt yapısında personelin kendilerini gösterme olanağı verildiği gözlemlenmiştir.

³¹³ Lee, **a.g.m**, s.2

³¹⁴ Veganti, **a.g.m**, p.3

³¹⁵ Iliev, Lindinger, Poettler, **a.g.e**, p93-94

Apple'da eğitim uygulamalarına önem verilmesinin başlıca nedeni, personelin mevcut iş dinamiklerini kavrayıp, büyük resmi görerek, şirkete büyük katkı yapacaklarına inanılması olduğu bulgulanmıştır.

3.8.1.7. Müşteri Odaklılık

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin bir firmanın üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumunu ifade etmek için kullanılan bu kavram, Steve Jobs ve Apple yönünden bakıldığında oldukça büyük farklılıklar gözlemlenmiştir. Müşterilerden alınan geribildirim ve odak grupları tarafından yönlendirmeye meyilli genel tavrın aksine Steve Jobs ürün protiplerini bizzat inceleyerek, kendisinin verdiği tepkilere dikkat ederek, mühendislerine geribildirimde bulunmaktadır.

“O her zaman ürünlere kullanıcıların deneyiminin ne olacağı perspektifiyle bakıyordu. Ama o günlerde ürün pazarlama işinde bulunan ve dışarı çıkıp müşterilere ürünleri test ettiren, insanlara ne istediklerini soran birçok insanın aksine Jobs bütün bu yöntemlere inanmıyordu. Diyordu ki ‘Grafik tabanlı bir bilgisayarın ne olduğu hakkında hiçbir fikri olmayan birine grafik tabanlı bir bilgisayarın nasıl olması gerektiğini nasıl sorabilirim. Hiç kimse daha önce böyle bir ürün görmedi ki”³¹⁶ (John Sculley)

“Şirketlerin çoğu gibi Apple'da müşterileri üzerinde araştırmalar yapmaya para harcar ama Jobs yeni ürünler geliştirirken kesinlikle kullanıcılar üzerinde bir anket yapmazdı. Jobs'ın pazar araştırması, beynin sağ yarımküresinin sol yarımküre ile konuşması biçiminde olur.”³¹⁷ (Guy Kawasaki, eski Apple çalışanı)

³¹⁶ John A.Byrne, “Great Entrepreneurs”, **Fortune**, Vol.165, Issue 5, 04.09.2012, p.70-71

³¹⁷ Kahney, **a.g.e**, s.74

Steve Jobs'ın odak grupları ve pazar araştırmasının inovasyon kabiliyetini sınırlandırdığı yönündeki görüşü³¹⁸ nedeniyle tek kişilik odak grubu gibi hareket ederek, müşterilerin neyi isteyebileceğine karar verirken ürün prototip veya demolarını inceleyerek müşteri gibi şahsi görüşlerini değerlendirdiği bulgulanmıştır.

“ne istediğini bilmek müşterilerin işi değil. Hiç görmedikleri bir şeyi istediklerini söylemek onlar için oldukça zordur.”

“Microsoft bir yerden para kazanabileceğini fark edince buradan nasıl para kazanabileceğini bulmaya çalışır. Apple ise müthiş ürünler üretir ve sonra bunları satar. Jobs için prototip ve demolar istatistiklerden önce gelir”³¹⁹.

Apple'da inovasyonlar, müşterileri yönlendiren özellikle gerçekleştirilmektedir.

Steve Jobs ve ilk Machintosh grubu çalışanlarından birisi arasında geçen diyalog;

“müşterilerin ne istediğini araştıracak mıyız? pazar araştırması yapalım mı?” (Machintosh ekibi çalışanı)

“hayır” (Steve Jobs)

“Henry Ford, 'eğer müşterilerime ne istediklerini sormuş olsaydım daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi' demiştir” “bizim işimiz sayfada henüz yazmayanları okumaktır”³²⁰ (Steve Jobs)

Şirketin inovatif ürünlerinden biri olan iPod'un yaratılma hikayesinde olduğu gibi Apple ürünleri, en önemli müşterileri olan Steve Jobs'ın damak tadını yansıtmaktadır.

³¹⁸ Byrne, **a.g.m**, p.70-71

³¹⁹ Lee, **a.g.m**, s.3

³²⁰ Lee, **a.g.m**, s.3

“iPod’u kendimiz için yaptık” “bir şeyi kendinize, en iyi arkadaşlarınıza ve ailenize yaptığınızda üstün körü yapmazsınız”³²¹.

3.8.2. İnovasyon Stratejisi

Apple'ın ilk kurulma sebebi; Steven Wozniak'ın yarattığı ilk kişisel bilgisayarın Steve Jobs tarafından ekonomik bir fayda getiren ürün haline dönüştürülmesi isteğidir. Şirket kurulduktan sonra ortaya çıkan ürünlerde rakiplerden önde olmak olan hep aynı hedef olan gözlenmiştir. Şirketin inovasyon stratejisi, literatürde yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşıyan³²² bir strateji olan saldırgan strateji olduğu bulgulanmıştır.

“.....fakat ‘Apple I’ bir süre sonra talep görmemeye başladı. Bu durum Jobs’ı durduramamıştır; rakipleri ilerliyordu ve Jobs onları geçmeye kararlıydı.”³²³

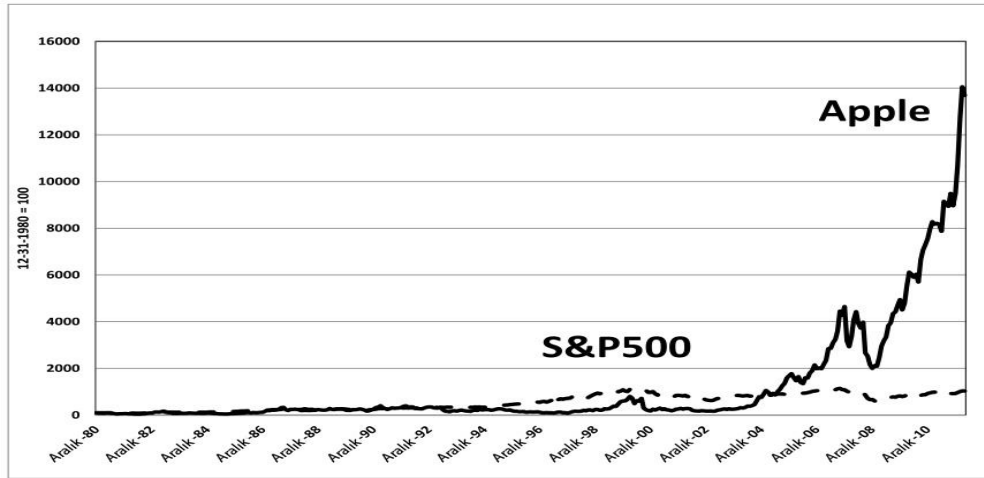
“...ABD’de satılan 1000\$ üstü bilgisayarların %91’i Apple tarafından satıldı.”³²⁴

³²¹ Isaacson, **The Real Leardership Lessons of Steve Jobs**, p.97

³²² Örüçü, Kılıç, Savaş, **a.g.e**, s.63

³²³ Young ve Simon, **a.g.e**, s.49

³²⁴ Leander Kahney, **a.g.e**, s.200-203, Isaacson, **Steve Jobs**, s.360, Yoffie ve Rossano, **a.g.e**, p.6-7



Şekil 13: Apple'ın Hisse Değeri, S&P500 ile Mukayesesi (31 Aralık 1980=100)

Kaynakça: David B. Yoffie, Penelope Rossano, "Apple Inc. in 2012", **Harvard Business School**, 9-712-490, June 6, 2012, p.18

3.8.3. İnovasyon Türleri

Apple'da yaratılan inovasyonlar aslında sadece tek bir tür inovasyon olmak yerine birçok türü birden içermektedir. Şirketin ana stratejisine bağlı olarak yapılan inovatif ürünlerle 'ürün inovasyonu' gerçekleştirilirken, Steve Jobs geri dönüşünde şirket örgüt yapısında, ürün platformunda yaptığı değişikliklerle 'organizasyonel inovasyon' ve 'süreç inovasyonu' gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan ürün inovasyonlarının dayandığı bir nokta olan ve Steve Jobs'ın tutkusu olan 'dünyayı insanların yaşamaları için daha güzel bir yer haline getirmek' isteği ürün yaratılma hikayelerine girmiş olup, bu ürünlerin insanların hayatını kolaylaştırmak için yaratılması da 'toplumsal inovasyonun göstergesi olmaktadır.

Ayrıca, Apple II, Machintosh, iPod, iPhone, iPad ürünleri 'radikal inovasyon' örnekleri olmakla birlikte, bu ürünlerin iyileştirilmiş ve kısmen değiştirilmiş modelleri ise 'artımsal inovasyona' örnek olarak gösterilebilir.

Bu çerçevede; Apple'da ürün, örgüt, süreç, toplumsal, radikal ve artımsal inovasyonların tercih edildiği ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma bulgularının raporlandığı bu bölümde; inovasyona dair başarısının altında yatan sebeplerin araştırıldığı çalışmada Steve Jobs'ın inovasyon yönetimi, inovasyon stratejisi ve inovasyon türleri açısından literatürden farklı temalar ortaya çıkarılmıştır. Bu temalar Tablo 7'de verilen içerikte gösterilmektedir.

Tablo 7: İnovasyon ve İnovasyon Yönetimine Dair Bulgulanan Yeni Temalar

Verilen Temalar	Ulaşılan Temalar	Yeni Temalar
Vizyon	Lidere ait kişisel tutku, müşteri sadakati yaratma arzusu	Farklı olmaya odaklanma
Liderlik	<i>Kişisel özellikler :</i> Başarıya duyulan aşırı bağımlılık ve hırslı tavır, başarısızlığa tahammülsüzlük, ayrıntılara önem verme, odaklanma kabiliyeti, sadelik takıntısı,	Mükemmeliyetçilik
	Kişisel deneyimlerine duyulan yüksek güven, kaba iletişim dili, yüz yüze iletişim isteği, müdahalecilik, başkalarına ait iyi fikirleri sahiplenme/çalma tutumu, evrende bir iz bırakma arzusu, insanları etkisi altına alabilme yeteneği,	Benmerkezcilik
	<i>Liderlik özellikleri,</i> Ürün odaklılığını kar odaklılıktan önce tutma, sürekli olarak arayış içinde olma, değişimi planlama, başlatma, yönetme,	Değişim ajanlığı
	Baskıcı ve zorlayıcı tavır, müdahaleci, kontrolü elinde tutma isteği, üretim-yönetim faaliyetlerini planlama, koordine ve kontrol etme, personel seçimlerine karar verme, görevler dağıtma	Otokratik tutum
Örgüt yapısı	A takımı lider kadrosu, tam uyumlu takımlar arası çalışma, önemli görevler için özenle yapılan personel seçimi	Çekirdek A takımı etrafında toplanan örgüt yapısı kurma

Tablo 7 (Devamı): İnovasyon ve İnovasyon Yönetimine Dair Bulgulanan Yeni Temalar

Verilen Temalar	Ulaşılan Temalar	Yeni Temalar
Örgüt kültürü ve İnovatif örgüt kültürü	İnovasyona teşvik edici söylemler-hikayeler, motivasyon aracı olarak maddi teşvikler, fikir paylaşımını güçlendirici şirket dışı organizasyonlar düzenleme, şirket stratejisine hizmet eden İKY politikaları oluşturma	Başarı hikayeleri yayma, maddi ve manevi motivasyon araçlarını bir arada kullanma, İKY politikalarını uyumlaştırma
İletişim	Yoğun, resmi-resmi olmayan toplantılar	Çalışanlara bir arada olma hissi veren ve sürekli yapılan toplantılar düzenleme
Personel güçlendirme	Doğrudan sorumluluk, görev hissi aşılama, eğitim faaliyetleri	Eğitim faaliyetleri ile desteklenen sorumlu ve motive olmuş personel yetiştirmek
Müşteri odaklılık	Prototip ve demolar üzerinden karar vermek, müşteriye yönlendiren inovatif fikirler üretmek, müşteri algısını ölçmek üzere müşteri bakışı ile değerlendirmek	Müşteriyi yönlendiren inovasyonlara yönelme
İnovasyon stratejisi	Rakiplerinden önde olma isteği	Saldırgan strateji
İnovasyon türleri	Önce radikal ve sonra artımsal ürün inovasyonları ile birlikte toplumsal inovasyonlar yapmak	İnovasyon türünü toplumsal inovasyonla birleştirmek

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisinin artık yalnızca maliyetler değil, pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre üretim, yeni yönetim ve örgüt modelleri gibi pek çok faktörün çok daha önemli olmasına neden olmuştur ve tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirmektedir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçmektedir.

İnovasyon işletmelerin problemlerini çözmeyi amaçlayan kurtarıcı bir kavram olup, işletmenin varlığını sürdürmesi, işletmenin pazarda lider konuma gelmesi, kar'ın artırılması olmak üzere üç temel amaca hizmet ediyor olması³²⁵ inovasyonun dikkatleri üzerine toplamasına yol açmıştır.

Böylece inovasyon, birçok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi için ya inovasyonları yakından takip ederek örgütlerine uygun biçimde adapte etmeyi ya da inovasyonların bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Başarılı bir inovasyon için ise işletmelerde inovasyon gücünün değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırmalara göre inovasyon çalışmalarında en önemli problem, fikri yaratan kişi ile bunu bir işe dönüştürecek kişinin farklı olmasıdır. Bu bir kopukluk yaratmaktadır. Bu kopukluktan dolayı bu fikirlerin çoğu kullanılamamaktadır. Sadece 3000 de 1 fikir ticari başarıyı yakalayabilmektedir³²⁶. Bu durum, inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini önemli kılmaktadır.

³²⁵ Örücü v.d., **a.g.m**, s.62

³²⁶ Schepers, Schnell, Vroom, **a.g.e**, p.27

İnovasyon'un başarı ile sonuçlanması şüphesiz; teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönlendiren bir işletme yönetimine ve liderlere bağlıdır.

İşletmelerde inovasyon başarı hikayelerinin ana aktörlerinin liderler olması nedeniyle inovasyona dair bakış açısı ve yönetim tarzı bakımından çalışmada örnek olarak seçilen Steve Jobs, Apple'ın batmakta olan bir bilgisayar üreticisinden taşınabilir ürün şirketine dönüşümünün arkasında inanılmaz bir başarı hikayesi yazmıştır. Bu başarının sahibi büyük oranda şirketi ve endüstri için tekrar tekrar "kuralları değiştiren" adam olarak görülen lider Steve Jobs olmakla beraber, oluşturduğu A takımı oyuncuların katkısı göz ardı edilemez³²⁷.

Son dönem yaratıcılık ve inovasyon literatüründe, gerek çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki inovatif davranışına gerekse örgütsel düzeyde inovasyona yüksek düzeyde olumlu etkileri olan bir liderlik tipi olarak dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır. Öyle ki, dönüştürücü liderler, örgütlerinin misyon, yapı ve kaynaklarının yönetiminde değişiklikler yapmakla kalmamakta; aynı zamanda örgütün politik ve kültürel sisteminde de değişiklikler yapmaktadırlar. Bu liderlerin önemli bir özelliği, değişim ihtiyacını, tehdit olabilecek olayları ya da fırsatları sezmeleri ve ona göre gruplarını harekete geçirmeleridir. Öncelikle bu liderler, hareket için çekici bir vizyon ortaya koyarlar ve izleyenlerin de bu vizyona inanmalarını ve onu gerçekleştirmek için çalışmalarını sağlarlar. Bu noktada, liderin izleyenlerin güvenini kazanmış olması çok önemlidir. Aksi takdirde, izleyenler bu vizyonun asla gerçekleşmeyecek bir hayal olduğunu düşünüp, lideri takip etmek istemeyebilirler. Liderin karizmatik bir kişilik olması da izleyenlerin ona duygusal olarak bağlanmasını ve coşku ve inanç ile hareket boyunca onun yanında olmasını sağlamaktadır³²⁸.

³²⁷ Yoffie, Rossano, **a.g.e.**, p.15

³²⁸ Gümüşlüoğlu, **a.g.m.**, s.38-39

Diğer yandan, inovasyon liderliğine dair yapılan çalışmalar bu liderlik özelliklerinin nasıl olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; inovasyona öncülük etme, yetkili olma, başlatma ve sürdürme, sektörde trend yaratabilme gibi özelliklerdir³²⁹.

Çalışma’da Steve Jobs’ın liderlik özelliklerinin alan yazını ile bağdaştığı gösterilmekle birlikte farklı olarak, mükemmeliyetçilik, benmerkezcilik, değişim ajanlığı ve otokratik tutumu ilk defa bu çalışma sonucunda ortaya çıkmış olan yeni özellikler niteliğindedir.

Günümüzde inovasyona yönelmiş şirketler, farklı türlerde (teknolojik/teknolojik olmayan, ürün/hizmet/süreç, pazarlama gibi) ve farklı derecelerde (radikal, artımsal, modüler gibi) ürettikleri inovasyonları ile önemli ölçüde rekabet avantajı kazanmakta ve global pazardaki paylarını hızla artırmaktadırlar. Bu şirketlerin, her ne kadar farklı tür ya da derecelerde inovasyonları olsa bile, ortak paydaları inovatif örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. İnovatif bir örgüt kültürünün yapı taşları; inovasyona açık bir örgüt yapısı, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, inovasyon sembolleri, inovatif davranışı ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir inovasyon yönetim ve kontrol sisteminden oluşur³³⁰.

Steve Jobs’ın ölümünün ardından Apple’ın başarı grafiğinin ne olacağı sorusu araştırmacılar için merak konusu olmuştur. Toronto Üniversitesi Rotman Yönetim Fakültesi Dekanı ve “Fixing the Game” kitabının yazarı Roger Martin; Apple’ın başarısının Steve Jobs’ın kararlılığına ve doğru ürünü seçmedeki yeteneğine bağlamakta ve gizemli yaratıcı dehaların kurduğu örgütlerin neyin nasıl yapıldığını bilmeden liderlerinin başarılı kararlarının sadece uygulayıcıları olmaları nedeniyle liderlerinden sonra başarı grafiklerinin düşmesinden bahsetmektedir. Apple ekibinin en iyi oyuncularından kurulmuş olması nedeniyle Jobs gittikten sonra hayal mahsulü ürünler yaratmak sıkıntı yaşamayacaklarını ancak Apple’ın başarısını sürdürmek için

³²⁹ Topalian, **a.g.m.**, p.151.

³³⁰ Gümüşlüoğlu, **a.g.m.**, s.37

Jobs'ın doğru ürünü seçme yeteneğinin özümsemişi gerektiğini ifade etmiştir³³¹.

Apple örgüt yapısına bakıldığında; liderlerinden kaynaklanan bir vizyonun benimsendiği araştırma bulgularında raporlanmıştır; şirketin başarısının ardında “diğerlerinden farklı olmak” vizyonunun, çekirdek bir A takımı yönetimi etrafında toplanan görev hissi aşılınmış, maddi ve manevi öğeler ile katılımcılıkları artırılmış, şirket stratejilerine uygun hareket eden, tam uyumlu çalışma yürüten ve yoğun yüz yüze görüşmeler ile güçlü bir kontrol mekanizmasının çalıştırıldığı, müşteriye yönlendiren inovasyona ve saldırgan stratejiye odaklı bir takım ortaya çıkmaktadır. Durna'nın, Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içine giren 36 firma üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre; örgütsel yapı yenilikçiliği açısından yüksek ve düşük durumda olan işletmelerin çoğunun, müşteriye yönelik inovasyon yaklaşımları “müşteriye yönlendiren inovasyonlar” değil “müşteriye göre yönelen inovasyonlar” şeklinde³³² olduğu gerçeği doğrultusunda; Apple'a dair bu özelliklere; Türkiye'de inovatif faaliyetlerin yoğunlaştırılmasına katkı sağlayacak liderlerin dikkat kesilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Apple'da farklı olarak sadece tek bir inovasyon türüne odaklanılmayıp, yapılan tüm inovasyon türlerinin ‘toplumsal inovasyon’ ile beraber yapılıyor olmasıdır. Steve Jobs; insanların kendi kişiliklerini genişletmek için kullandıkları yüksek kaliteli ürünler yapması nedeniyle seviliyordu. Her Apple cihazı kullanıcısı için güvenilir bir arkadaş olarak tasarlanmıştır³³³.

Inovasyonun rekabet aracı olarak kullanılmasının yanı sıra ülkelerin ekonomilerine olumlu katkısı ile yarattığı toplumsal refahın önemi bilinciyle araştırmalar sonucu Türkiye'de inovatif şirketlerin başarıyı yakaladığı ve inovasyon yönetiminin ise CEO düzeyinde yapıldığı ortak hakim görüşü³³⁴

³³¹ Roger Martin, “Can Apple Survive Without Steve Jobs?”, **Harvard Business Review Blogs**, (Erişim) <http://blogs.hbr.org/martin/2011/08/can-apple-survive-without-stev.html> 14.11.2011

³³² Durna, **a.g.e.**, s.242

³³³ Chris Preimesberger, “Hard Business”, **eWeek**, Vol. 28 Issue 17, 17/10/2011, p.23

³³⁴ (Erişim) <http://www.capital.com.tr/ceolarin-inovasyon-liderleri-haberler/19928.aspx> 13.12.2012

çerçevesinde inovasyonla başarı yakalamış bir liderin bakış açısı, yaklaşımı, kurduğu örgütün özellikleri, inovasyon stratejisi açısından ele alınmıştır.

İstatistiksel bir genelleme yapma amacı güdülmeyen çalışma kapsamında amaç “analitik genelleme” yapmaktır. Analitik genellemede amaç bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktır. Steve Jobs’ın inovasyona dair liderlik özellikleri ve bakış açısı durumunun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak vermiştir. Ancak kavramsal modelin kuram olabilmesi için farklı durumlarda farklı araştırma yöntemleri kullanılarak sınanmasının gerekliliği de ortadadır.

Steve Jobs, yaratıcılığı, disiplin ve inovasyonla birleştirmiştir³³⁵. Steve Jobs’ın; vizyonerliği, tutkusu, mükemmeliyetçiliği, girişimciliği, izlediği strateji, yarattığı örgüt yapısı ve kullanıcı dostu ürünler ortaya çıkarması ile kullanıcı sadakati yaratmasının inovasyonun nasıl yapılması ve yönetilmesi gerektiği konusunda bir takım öneriler çıkarılmasını sağlamıştır. Uzmanların dikkate alması gereken öneriler şu şekilde sıralanabilecektir;

- **Farklı düşünme yeteneği geliştirmek;** var olan durumları sorgulayarak, engel olarak görülenlerin gerçekte engel olup olmayacağını görmeye çalışmak, teknoloji, diğer şirketler ya da müşteriler üzerinde adeta bir radar gibi gözlem yapmak, yeni bir şeyler denerken edinilen deneyimler ya da önemli bilgi/fırsat yakalamak üzere uyarıcı konuşmalar, görüşmeler içinde bulunmak.
- **Odaklanmak;** doğru sonuca ulaşmak adına tek kişilik bir odak grubu olarak çalışabilmek, diğerlerinin göremediği bir konuya ısrarcı olarak yönelebilmek, birçok alanda başarılı olmaya çalışmaktansa en iyi yaptığın işe odaklanmak ve gerektiğinde ‘hayır’ diyebilmek.

³³⁵ Morten T.Hansen, Herminia Ibarra, “How Good Was Steve Jobs, Really?”, **Harvard Business Review Blogs**, Ekim 2011, p.3
(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/how_good_was_steve_jobs_really.html 14.11.2011

- **Empati kurarak müşteri bakış açısını ortaya çıkarmak;** üzerinde çalışılan şey ister bir ürün ister bir hizmet olsun, kullanıcı bakış açısı, deneyimine göre tasarım yapabilmek için ürünün/hizmetin son kullanıcısı gibi bakabilmek.
- **A takımı oluşturmak;** işlerinde iyi olduğunu ya da olacağını gösteren/gösterebilecek kişilerden oluşan bir ekip kurmak.
- **Motivasyon;** en büyük motivasyon kaynağı çalışanların harika, fark yaratan bir ürün/hizmet üzerinde çalıştıklarını hissetmelerini sağlamak.
- **Tutku;** başarıya dair içsel olarak geliştirilen güçlü tutku duygusunun örgüte empoze edilmesini sağlamak.
- **Beyin fırtınaları organize etmek;** çalışanların yenilikçi fikirlerini rahatça ve istekle ifade edebilmelerine olanak sağlayacak samimi tatil, sohbet ortamları organize etmek.
- **Psikolojik güçlendirme yapmak;** çalışanlara işleri konusunda sorumluluk vererek, onların işlerine olan bağlılığını ve kendilerine verilen değer ile motivasyonlarını arttırmak.
- **Açık ve yalın iletişim sistemi kurmak;** gerek örgüt içi iletişimde gerekse de dış çevre ve müşteriler ile olan iletişimde anlaşılabilir, yalın ve kolay ulaşılabilirliği sağlamak.
- **Kar'dan önce ürünlere önem vermek;** öncelikli hedef, fark yaratan ürünler ortaya çıkarmaya çalışarak, hem çalışanların motivasyonu sağlamak hem de müşterilerin ilgisini çekmek bunun sonucu olarak da kar elde etmeyi sağlamak.

Diğer yandan; Apple'ın başarı grafiği ilerleyen yıllarda kendini gösterecek olup, Apple'ın son on yılda yakaladığı başarının ardından alınması gereken dersler olduğu muhakkaktır. Bunlardan en önemlisi Steve Jobs'ın; Apple'ı çok boyutlu bir şirket haline dönüştürmesi ve bunu sağlamak için temel iş dalı ile yıkıcı inovasyonları kaynaştırmasıdır. Bu durum bilim ve

sanatın birleştirilmesini gerektirmekte, bunu sürdürmek için de mantıklı ve uçarı olmayı gerektirmektedir³³⁶.

Steve Jobs'ın yönetim tarzına ilişkin olarak ise Verganti dikkate değer yorumlar yapmış; sosyal bilim, mühendislik ve analitiğe dayanan kurumsal yönetim köklerinin, Jobs'ın yönetim tarzına kattığı “kültür ve insanlık” öğelerinin çok dışında olduğunu, işlemlerle kodlanamayan ve ölçülemeyen bu öğelerin göz ardı edilmesi yerine dikkate alınması gerektiğini, Steve Jobs'ın yöneticilerin önce insan olduğu ve bugüne gelene kadar aldıkları eğitim, kişilik özellikleri ve dünya görüşlerinin kültürlerinin bir yansıması olduğunu ve işi ile kültürünü birleştirmede onun iyi bir örnek olduğunu vurgulayarak, “anlamla yönetmenin” kurumsal yönetimde ilerdeki işletme ders kitaplarına ana bölüm olarak girmesi gerektiği görüşünü ifade etmiştir³³⁷.

Sonuç olarak; gerçek sanatçılar gibi, büyük liderler de bir amacın ve toplumun araçlarıdır. Steve Jobs; dünyayı değiştirmek, insanların yaşaması için daha güzel bir yer haline getirmek istiyordu. O evrende bir iz bırakmak istiyordu. Bu tutkusu onu hep bir arayış içinde olmaya itti ta ki Apple'a geri dönene kadar artık her şey hazırды; insanların ne isteyeceğini bilen vizyoner bir bakış, en iyi oyuncularını kendine çekecek delicesine güzel ürünler yaratma tutkusu, en iyisini ortaya koymaya odaklı tükenmeyen mükemmeliyetçilik, istediğini almaya kararlı kıramayan inatçılık ve bunların hepsini ruhunda taşıyan bir akıl, bir şirket: Steve Jobs ve Apple Inc.

İnovasyon ve inovasyon yönetimine odaklanılacak ileriki çalışmalarda araştırmacıların, nitel ve nicel olmak üzere farklı araştırma teknikleri ile konuyu farklı örneklerle üzerinde araştırmasının, elde edilecek sonuçların ise önceki sonuçlarla karşılaştırılarak tartışılmasının inovasyon ve inovasyon yönetiminde ilişkin ülkemiz alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

³³⁶ Dediu, **a.g.m**, p.3

³³⁷ Verganti, **a.g.m**, p.3

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Asuman; **Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri Ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü, Üniversitelerdeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklikleri**, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2007
- ANCONA, Deborah G., CALDWELL, David F.; “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance”, **Organization Science**, Vol.3, No.3, 1992
- ATALAN, Bülent; “Bir Rekabet Stratejisi Olarak İnovasyon (Yenilikçilik) ve İnternet Bankacılığı Örneği”, **Active Dergisi**, No: 49 (Erişim) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4392 5.02.2012
- BALCI, Ali; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 9.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011
- BANGER, Gürcan; “İnovasyon Üzerine: Kazandıran Yenilikçilik”, JCI VI.Girişimcilik Akademisi, 4-6 Mayıs 2007 Sunumu (Erişim) <http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/inojci.pdf> 15.02.2012
- BARIŞIK, Salih; “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 2001
- BARKER, Alan; **Yenilikçiliğin Simyası**, çev.Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2001
- BAYINDIR, Süleyman; “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya, 2007 (Erişim) <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/21.pdf> 05.03.2012

BRANZEI, Oana, VERTINSKY, Ilan; "Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs", **Journal of Business Venturing**, Vol: 21, Issue: 1, January 2006

BOZGEYİKLİ, Hasan; "Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemleri" Sunumu, Slayt No.18 (Erişim) <http://eğitim.erciyes.edu.tr/~hbozgeyikli/sunular/arsyon.ppt> 04.12.2012

BUDAK, Gönül; **Yenilikçi Yönetim ve Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

BYRNE, John A.; "Great Entrepreneurs", **Fortune**, Vol.165, Issue 5, 04.09.2012

CLARK, Karla, JAMES, Keith; "Justice and Positive and Negative Creativity", **Creativity Research Journal**, Vol.12 ,No.3,1999

COOPER, Robert G., KLEINSCHMİDT, Elko J.; "Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors" **Research Technology Management**, May June, 2007

ÇUHADAR, M.Turhan; "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005

DEDİU, Horace; "Steve Jobs's Ultimate Lesson for Companies", **Harvard Business Review Blogs**, Ağustos 2011(Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/08/steve_Jobss_ultimate_lesson_fo.html 14.11.2011

DENZİN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S.; **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 3rd Edition, Sage Publications, California, 2005

- DOĞAN, Hulusi; “Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3 (2008)
- DOĞAN, Selen; “İşletmelerde Personel Güçlendirme'nin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.29, Ekim, 2003
- DOOLEY, Robert A., LEVINSOHN, Stephen H.; **Analyzing Discourse: A Manual of Basic Concepts**, SIL International and University of North Dakota, 2000
- DRUCKER, Peter F.; “The Discipline of Innovation”, **Harvard Business Review Magazine**, Ağustos 2002 (Erişim) <http://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1> 22.01.2011
- DRUCKER, Peter F.; **Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini**, çev.Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2003
- DURNA, Ufuk; **Yenilik Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002
- DYER, Jeff, GREGERSEN, Hal, CHISTENSEN, Clayton M.; **The DNA of Disruptive Innovators**, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2011
- ECEVİT SATI, Zümrüt, IŞIK, Özlem; “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cil:9, Sayı : 2, Manisa, 2011
- EKŞİ, Halil, ÇELİK, Hilal; “Söylem Analizi” s.109 (Erişim) http://www.academia.edu/1476716/SOYLEM_ANALIZI 04.12.2012
- ELÇİ, Şirin; **İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**, 2.baskı, y.y, Tecnopolisgrup, 2007

ELLIOTT, Rachel; "Discourse analysis: exploring action, function and conflict in social texts" **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 14, Issue 6, 1996

ERDİL, T. Sabri; "Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar" **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004

EREN, Erol; **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İÜ Yayını, İstanbul, Formül Matbaası, 1982

ERGÜN, Mustafa; "Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Nitel Araştırma Yöntemleri" Sunumu, Slayt No.4-6 (Erişim) <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,1> 13.12.2012

FİDLER, Lori A., JOHNSON, J. David; "Communication and Innovation Implementation", **Academy of Management Review**, Vol.9, Issue. 4, Montreal, 1984

GALANAKİS, Kostas; "Innovation Process.Make Sense Using Systems Thinking", **Technovation**, Vol: 26, Issue: 11, November 2006

GÖK, Abdullah; "Oslo Kılavuzu Işığında Yenilik", Tübitak Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Daire Başkanlığı Sunumu

(Erişim)http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf 10.02.2012

GÖKCEK, Onur; **Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007

GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (Erişim)

<http://www.edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/viewFile/342/29>
5 06.05.2012

GÜLEŞ, Hasan Kürşat, BÜLBÜL, Hasan; **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004

GÜLEŞ, Hasan Kürşat, BÜLBÜL, Hasan; “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale; “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Müsteşarlığı Dergisi**, Ekim, 2009 (Erişim)
<http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf> 15.11.2011

HANSEN, Morten T., IBARRA, Herminia; “How Good Was Steve Jobs, Really?”, **Harvard Business Review Blogs**, Ekim 2011 (Erişim)
http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/how_good_was_steve_jobs_really.html 14.11.2011

HARTLEY, Jean F.; **Qualitative methods in organizational research: A practical guide**, Sage Publication, London, 1995

HAWN, Carleen; “If He's So Smart...Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation”, January, 2004 (Erişim)
<http://www.fastcompany.com/48286/if-hes-so-smartsteve-jobs-apple-and-limits-innovation> 10.11.2011

HERBİG, Paul, DUNPHY, Steve; “Culture and Innovation”, **Cross Cultural Management**, Vol. 5, No. 4, 1998

HİPEL, Eric Von; “Users as Innovators”, **Technology Review**, Vol.: 80, Issue: 3, 1978

- İLİEV, Valentin, LİNDİNGER, Andreas, POETTLER, Guenther; **Apple Computer Inc. Strategic Audit**, Dublin Institute of Technology FT351, Business & Management, Year 4 Strategic Management and Business Policy, 23.02.2004 (Erişim) <http://tr.scribd.com/doc/57773266/Apple-Strategic-Audit> 13.06.2012
- ISAACSON, Walter; **Steve Jobs**, çev.Dost Körpe, Domingo/Bkz Yayıncılık, İstanbul, Pasifik Ofset, 2011
- ISAACSON, Walter; “The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”, **Harvard Business Review**, April 2012
- İŞIKLI, Güzide, FEREC-ZADE, Ayna, TAŞÇIOĞLU, Hümeysra; “Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Haziran 2010 (Erişim) <http://jas-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TURK-ISLETMELERINDE-ORGUT-KULTURU-VE-INO VATIF-FAALIYETLER.pdf> 09.12.2011
- İRİZ, Rifat; **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Konya, Çizgi Yayınevi, 2010
- JOHNE, Axel; “Successfull Market Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 2, No: 1, Brussels, 1999
- ROTHWELL, Roy; “Towards the Fifth-generation Innovation Process”, **Innovational Marketing Review**, Volume:11, No:1, New York, 1994
- KAHNEY, Leander; **Nasıl Steve Jobs Olunur ?**, çev. Nadir ÖZATA, 2.baskı, MediaCat, İstanbul, Yeni Güven Matbaası, 2009
- KILIÇ, Mustafa; “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramlarındaki Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyoekonomi Dergisi**, Sayı 13, Temmuz-Aralık, 2010-2

- KIRIM, Arman; **Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006
- KIVIMAKI, Mika, LANSISALMI, Hannakaisa, ELOVAINIO, Marko, HEIKKILA, Armo, LINDSTROM, Kari, HARISOLA, Risto, SIPILA, Kari, PUOLIMATKA, Leena “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, **R&D Management**, Vol:30, Issue 1, 2000,
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 12.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010
- KORKMAZ, Nuray; **Sorularla Yenilikçilik (inovasyon)**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004
- KOTLER, Philip; **Pazarlama Yönetimi**, çev. Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000
- KUCZMARSKI, Thomas, MIDDLEBROOKS, Arthur SWADDLING, Jeffrey; **Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders**, , y.y., NTC BusinessBooks /Contemporary Publishing Group, 2000
- LAU, Chung-Ming, NGO, Hang-Yue; “The HR system, organizational culture, and product innovation”, **International Business Review**, Volume 13, Issue 6, December 2004
- LEE, Bil; “The Hidden (in Plain Sight) Legacy of Steve Jobs”, **Harvard Business Review Blogs**, Ağustos 2011 (Erişim) http://blogs.hbr.org/cs/2011/08/the_hidden_in_plain_sight_lega.html 14.11.2011
- MARANGOZ, Mehmet; “Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya)**, Ocak/Şubat, 2011

MARTİN, Roger; “Can Apple Survive Without Steve Jobs?”, **Harvard Business Review Blogs**,

(Erişim)<http://blogs.hbr.org/martin/2011/08/can-apple-survive-without-stev.html> 14.11.2011

MARTİNS , Ellen, TERBLANCHE, Fransie; “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation”, **European Journal Of Innovation Management**, Vol.6, No.1, 2003

MASİ, Brian; **Strategic Analysis of Apple Inc.**, Capstone Strategy Course (MGT440), Professor Linda Cohen Barney School of Business, University of Hartford, 15.12.2009 (erişim) <http://tr.scribd.com/doc/24134877/Strategic-Analysis-of-Apple-Inc-Brian-Masi> 13.06.2012

MCADAM, Rodney, KEOGH, William; “Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs”, **Creativity and Innovation Management**, Vol:13, No:2, 2004

MCDANIEL, Bruce A.; “A Survey on Entrepreneurship and Innovation”, **The Social Science Journal**, Vol:37, No:2, 2000

MERRİAM, Sharan B.; **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998

MUMFORD, Michael D; “Managing Creative People: strategies and tactics for innovation”, **Human Resource Management Review**, Vol.10, Issue 3, Autumn 2000

MÜFTÜOĞLU, M.Tamer, DURUKAN, Tülin; **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004

OECD, Avrupa Birliği; **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, çev. TÜBİTAK, y.y., 2006,

OECD, **Frascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama**, çev. TUBİTAK, 3.baskı, y.y., 2005

OĞUZTÜRK, Bekir Sami; “Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, 2006

OTTOSSON, Sig; “Dealing with Innovation Push and Market Need”, **Technovation**, Vol: 24, 2004

OZAN, Özgür; **İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009

ÖĞÜT, Adem, AYGEN, Selin, DEMİRSEL, M.Tahir; “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, Mayıs, 2007

ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, SAVAŞ, Abdullah; “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12 (1) 2011

ÖZDAŞLI, Kürşat; “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 10, Eylül, 2006 (Erişim) <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.pdf> 29.03.2012

ÖZDEMİR, Murat; “ Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,11(1)

ÖZGÜN, Mahmut; “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı 52, İstanbul, 2009 (Erişim)

http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_25.pdf
09.12.2011

ÖZMEN, Fatma, SÖNMEZ, Yeşim; “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, Elazığ, 2007

ÖZTÜRK, İlker; “Nitel Araştırma Yöntemi” Sunumu, Slayt No.3 (Erişim)
web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/ilker.ppt 04.12.2012

PALA ÖZEN, Ummuhan; “**Örnek Olay (Vaka Çalışması) İnceleme Yöntemi**”, 2006, s.6 (Erişim)
<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/upalaozen.doc> 04.12.2012

PAPİNNİEMİ, Jorma; “Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Vol.60-61, 1999

PERVAİZ, Ahmed; “Culture and Climate for Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, 1998, Vol: 1, No: 1,

PERVAİZ, Ahmed; “Sustaining a culture of discontinuous innovation”, **Best Practice: Process Innovation Management**, Chapter 11, 1999

PREİMESBERGER, Chris; “Hard Business”, **eWeek**, Vol. 28 Issue 17, 17/10/2011

SAUDER, William E.; **Managing New Innovations**, School of Engineering University of Pittsburgh, New York, 1987

SAVAŞÇI, İpek, KAZANÇOĞLU, Yiğit; “İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 2004

- SCHEPERS, Jorg, SCHNELL, Ralf, VROOM, Pat; "From Idea to Business-How Siemens Bridges The Innovation Gap", **Research Technology Management**, May June, 1999
- SCHUMPETER, Joseph ; **The Theory of Economic Development**, Oxford Univ. Pres. New York, 1978
- SCOTT, Davis, MOE, Kristin; "Bringing Innovation To Life" , **Journal Of Consumer Marketing**, Vol. 14, No.5, 1997
- SELART, M., SCHEİ, V.; **Organizational Culture**, Encyclopedia of Creativity, Second Edition, b.y, Academic Press Inc, 2011
- SİLVERMAN, David; **Doing Qualitative Research A Practical Handbook**, Sage Publications, London, 2000
- SÖZBİLİR, Mustafa; "Nitel Veri Analizi", s.5-6 (Erişim) <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> 04.12.2012
- ŠKERLAVAJ, Miha, SONG, Ji Hoon, LEE, Youngmin; "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", **Expert Systems with Applications**, Volume 37, Issue 9, September 2010
- ŞAHİN, Ayşe; "Mersinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul, 2009
- TETİK, Semra; "Personel Güçlendirmenin İşletme Verimliliğine Etkisi", **Dayanışma Dergisi**, Sayı 107, İzmir, s.80
- TİDD, Joe, BESSANT, John, PAVİTT, Keith; **Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester John Wiley Inc, UK, 2001

THOMKE, Stefan, FEINBERG, Barbara; “Design Thinking and Innovation at Apple”, **Harvard Business School**, 9-609-066, 4.03.2010

TOPALIAN, Alan; “The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000

TROTT, Paul; **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall, London, 2002

TÜSİAD; **Türkiye’de Girişimcilik**, İstanbul, 2002
(Erişim) http://www.tusiad.org/__rsc/shared/file/girisimcilik.pdf
10.02.2012

TÜSİAD; **Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, 2003,

UZKURT, Cevahir; **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

UZKURT, Cevahir; “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya)**, Temmuz/Ağustos, 2010

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan Basım, 2007

ÜNLÜKAPLAN, İlter; “Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İktisadi Kalkınma, Rekabetçilik ve İnovasyon İlişkilerinin Kanonik Korelasyon Analizi ile Belirlenmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 157, Temmuz-Aralık, 2009

VARDAR, Abdül; **Bireysel ve Kuramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul, Kariyer yayıncılık, 2001

VEGANTİ, Roberto; “Steve Jobs and Management by Meaning”, **Harvard Business Review Blogs**, Ekim 2011 (Erişim)

http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve_Jobs_and_management_by_m.html 14.11.2011

VLOK, Awie; “A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 41 (2012)

WAN, David, ONG, Chin Huat, LEE, Francis; “Determinants of Firm Innovation in Singapore” **Technovation**, Vol.25, Issue.3, 2005

WILLIS, Amy; “Inside Apple: one of the most secretive organisations in the world”, **The Daily Telegraph**, 29.01.2012 (Erişim) <http://www.telegraph.co.uk/technology/apple/9045012/Inside-Apple-one-of-the-most-secretive-organisations-in-the-world.html> 18.07.2012

WONGLIMPIYARAT, Jarunee, YUBERK, Napaporn; “In Support of Innovation Management and Roger’s Innovation Diffusion Theory”, **Government Information Quarterly**, Vol. 22, Issue 3, 2005

YELOĞLU, Hakkı Okan; “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları ”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.7, No.1, 2007

YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan; **Nitel Araştırma Yöntemleri, 8.Baskı**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011

YILMAZ, Hüseyin, KARAHAN, Atila; “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2010

YİN, Robert K.; **Case Study Research (design and methods)**, Sage Publication, California, 2002

YOUNG, Jeffrey S., SİMON, William L.; **Dev bir markanın yaratıcısının inanılmaz hikayesi Steve Jobs, Apple**, çev.Selim Yeniçeri, 2.baskı, Yakamoz Kitap İstanbul, Melisa Matbaacılık, 2011

YÜKSEL, Öznur, ERKUTLU Hakan; “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 1/2003

YOFFİE David B., ROSSANO, Penelope; “Apple Inc. in 2012”, **Harvard Business School**, 9-712-490, June 6, 2012

ZAKOMURNAYA, Ekaterina; “Apple Inc.: Made of Passion, Style and Innovation”, 15.10.2007 (erişim)
<http://www.good2work.com/article/3742> 18.12.2012

ZERENLER, Muammer, TÜRKER, Necdet, ŞAHİN, Esen; “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, s.664 (Erişim)
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Muammer%20ZERENLER%20-%20Necdet%20T%C3%9CRKER%20-%20Esen%20%C5%9EAH%C4%B0N/ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf 07.03.2012

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> 10.12.2011

<http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingID=1047469-03-41604&CIK=320193> 10.04.2012

http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc. 13.06.2012

http://www.chip.com.tr/konu/apple-dan-muhtesem-bir-not_33527.html
 16.05.2012

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> 10.12.2011

<http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/34-nitel-arac59ftc4b1rma-desen-ve-yc3b6ntemleri.pdf>

<http://www.capital.com.tr/ceolarin-inovasyon-liderleri-haberler/19928.aspx>

13.12.2012

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Elitizm> 04.01.2013

<http://tr.scribd.com/doc/31119712/Organizational-Culture-at-Apple>

23.06.2012

<http://www.youtube.com/watch?v=kEyKGwnQ-f4> 11.12.2011

ÖZET

ADIGÜZEL, Büşra. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, rekabet güçlerini artırmaları ve bunu sürdürülebilir kılmalarına bağlı olmaktadır. Bu durum örgütlerin, fark yaratan özellik olan inovasyon çalışmalarına yönelmelerine neden olmuştur. İnovasyonun örgütsel düzeyde gerçekleşmesi, örgüt içinde yaratılan inovatif örgüt kültürü ile doğru orantılı seyretmektedir. Örgütlerin inovatif fikirler üretmesine yol açan inovatif örgüt kültürü ise güçlü bir yönetim desteği ile ortaya çıkarılabilmektedir. Bu destek büyük oranda; örgütsel vizyon, misyon ve stratejiyi belirlemede etkin bir role sahip olan yenilikçi liderler tarafından verilmektedir. İnovasyon başarısında liderlerin etkin rolü nedeniyle çalışmada; İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi kuramsal çerçeve dahilinde Apple Inc. eski CEO'su ve inovatif lideri Steve Jobs'a yönelik dokümanlar nitel araştırma teknikleri kullanılarak araştırılmıştır. Verilerin analizi aşamasında uygulanan söylem analizi ve betimsel analiz teknikleri ile değerlendirilen bulgular dahilinde sonuç bölümünde inovasyon ve inovasyon yönetimi üzerine öneriler çıkarılması amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler:

1. İnovasyon
2. İnovasyon Yönetimi
3. Nitel Araştırma
4. Steve Jobs
5. Betimsel Analiz

ABSTRACT

ADIGÜZEL, Büşra. Innovation and Management of Innovation: The Case of Steve Jobs, Master Thesis, Ankara, 2012.

In an increasingly competitive world, in order to stay alive, organizations need to increase their competitiveness and make this sustainable. This environment lead organizations to innovation, as it is a differentiating factor. Fostering innovation at organization level is directly proportional to the built innovational organization culture. This innovative organization culture that makes organizations able to create innovative ideas is created by a strong management support. This support is given mostly by innovative leaders who have active roles in determining organizational vision, mission and strategy. In this paper, due to leaders' major impact over innovation success, qualitative research techniques are used on documents about Steve Jobs, late Apple Inc. CEO and innovative leader, in the context of theoretical framework over Innovation and Innovation Management. Through findings which are evaluated with techniques of hermeneutic and discourse analyses, it is intended to bring forth proposals about Innovation and Innovation Management at the Results Section.

Keywords:

1. Innovation
2. Innovation Management
3. Qualitative Research
4. Steve Jobs
5. Hermeneutic Analysis