

## İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Dams Makine Örneği

Dr. Öğr. Üyesi Canan Tiftik<sup>1\*</sup>



Geliş tarihi: 09.09.2020  
Kabul tarihi: 26.10.2020

**Atıf bilgisi:**  
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: Özel Sayı Sayfa: 180-201  
Yıl: 2020

This article was checked by *Turnitin*.  
Similarity Index 28%  
**Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.**

<sup>1</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, Türkiye  
[ctiftik@gelisim.edu.tr](mailto:ctiftik@gelisim.edu.tr)  
ORCID ID 0000 0002 8327 5282

\* Sorumlu yazar

### ÖZ

İşletmeler; son zamanlarda hızla etkisini gösteren küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sebebiyle işletme bünyesinde çeşitli yöntemler ve yenilikler geliştirmektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin gelişmesi ve yaygınlaşması, bilgi akışının teknolojiyle birlikte daha hızlı bir şekilde sağlanması, çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisinde yer edinmesi ve finans piyasalarının yerel sınırları aşip uluslararası hale gelmesi, küreselleşmenin ve bunun dâhilinde teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi işletmelerin yerel sınırlardan çıkıp dünya ekonomisine hizmet sunmasına olanak sağlamaktadır. Bu etkiler sebebiyle işletmeler dünya ekonomisinde yer edinmek, hizmetlerini geliştirmek ve bu rekabet ortamında kendilerini muhafaza etmek için inovasyona önem vermek durumundadırlar. Bu çalışmada, inovatif çalışmaların işletme performansına etkileri analiz edilerek bir değerlendirme yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle İzmir’de bulunan gıda sektörü üzerine makine imalatı yapan DAMS Makine işletmesinde inovasyon yönetimi ve işletme performansı üzerine anket çalışması yapılmıştır. Bu projede, DAMS Makine işletmesinde yönetim pozisyonunda çalışan 9 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Analizler sonucunda inovasyon yönetiminin işletmenin performansına etki gösterdiği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, İşletme Performansı, İnovasyon Etkileri

## The Effect of Innovation Management on Performance of Companies: Dams Machinery Example

Assist. Prof. Dr. Canan Tiftik<sup>1\*</sup>

**First received:** 09.09.2020

**Accepted:** 26.10.2020

**Citation:**

*IBAD Journal of Social Sciences*

**Issue:** Special Issue **Pages:** 180-201

**Year:** 2020

This article was checked by *Turnitin*.  
Similarity Index 28%

<sup>1</sup> Istanbul Gelişim University, Turkey  
[ctiftik@gelisim.edu.tr](mailto:ctiftik@gelisim.edu.tr)

**ORCID ID** 0000 0002 8327 5282

\* Corresponding Author

### ABSTRACT

Companies are developing various methods and innovations within the company due to the globalization and technological developments that have been affecting rapidly recently. Developing and expanding economic, political and social relations between countries, providing information flow more rapidly with technology, the inclusion of multinational companies in the world economy, and the financial markets crossing local borders and becoming international issues are being emerged as a result of globalization and technological developments. Advancements in communication and transportation technologies allow businesses to access the local borders and to serve the world economy. Due to these effects, companies have to pay attention to innovation in order to secure a place in the world economy, which also have to improve their services and maintain themselves in this competitive world. In this study, it is aimed to analyse and evaluate the effects of innovative works on the company performance. For this reason, a survey was conducted on innovation management and operational performance in DAMS Machinery, which manufactures machinery on the food sector in İzmir. In this project, a questionnaire was applied to 9 people working in management position in DAMS Machinery. As a result of the analysis, it has been found that innovation management has an effect on the performance of the company.

**Keywords:** Innovation, Enterprise Performance, Effects of Innovation

## 1.GİRİŞ

Küreselleşme etkisi dâhilinde işletmelerin inovasyona yönelik gereksinimleri oldukça önemli bir hale gelmiştir. Mal, hizmet, para, bilgi, kültür ve insanların sınır ötesi dolaşımının artması ve hızlanması; küresel karşılıklı bağlantıların genişlemesi, teknolojinin ulus ötekileşmesi, bilginin temel bir üretim unsuru haline gelmesi, bilgi temelli endüstrilere bağlılığın artması, finans piyasasının uluslararası anlamda güç kazanması, çok uluslu şirketlerin artması, kapitalizmin dünya ölçeğinde yayılması küreselleşmenin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden olmuştur. Ekonomik küreselleşme, ülkeler arasında mal, sermaye ve emek akışkanlığının artması sonucu ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin gelişmesi, dünya ölçeğinde karşılıklı etkileşimlerin yoğunlaşması ve yaygınlaşması olarak ifade edilmektedir. (Fischer, 2003, s.2) Tüm bu faktörler dâhilinde işletmeler rakipleri içinde rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve rekabetin olumsuz etkilerinden kendileri korumak, pazar piyasası içerisinde kendini geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için çeşitli yöntemleri işletme yönetimlerinde uygulamışlardır. Bu yöntemler de inovasyonun gerekli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Son zamanlarda sık sık duymaya başladığımız inovasyonu; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenme süreci olarak tanımlayabiliriz. İnovasyon sürdürülebilir karlı büyümenin en önemli faktörlerinden biridir. Peter Drucker'a göre inovasyon, girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir (akt. Yüksel, 2016). İnovasyon süreci, işletmelerde artı bir değer katmaya yönelik bir yenilik değeri olan ve değişimi içeren bir yöntemdir. Bu içerikte inovasyon; bilginin oluşumundan ticarileşmesine değin süreçlerin toplamıdır.

## 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İNOVASYON

### 2.1. İnovasyonun Tanımı

Günümüzde; piyasada rekabet ortamının artması, bu bağlamda ortaya çıkan ürün çeşitliliği ve bu ürünlerin yerine ikame edilebilecek pek çok ürünün üretilmesi, teknolojik gelişmeler dâhilinde gelişen ulaşım teknolojisi ve bilgi teknolojisi, işletmeleri kendilerini geliştirmeleri ve piyasadaki rekabet ortamının olumsuz etkilerinden sıyrılması amacıyla inovatif çalışmalara itmektedir. İnovasyon, “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması” şeklinde tanımlanmaktadır. Türkçe' de “yenilik”, “yenileme” ve “yenilikçilik” gibi kelimelerle ifade edilmeye çalışılsa da, bu kelimelerin yaptığı çağrışımlar bu kelimenin gerçek anlamını tam olarak yansıtamamaktadır. Çünkü yenilik kelimesinde eksik olan unsur ‘değer’ dir. İnovasyon ise, yeni icat edilen nesneye değer katarak ticari sunumunun gerçekleştirilmesidir (Elçi, 2006, s.1).

İnovasyonu; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayan yenilenme süreci olarak tanımlayabiliriz. Kelime olarak Dictionary of Business’ te “rakipler içerisinde avantajlı olmak yenilikçi olmak için tasarım, üretim ve ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır. Eskiye geliştirip yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin, hizmet ve organizasyonların araştırılmasıdır (Koç ve Menteş, 2007, s.2).

Freeman, inovasyonu, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya iyileştirilmiş bir sürecin ilk defa ticari kullanımı için yürütülen üretim, yönetim, tasarım ve ticaret faaliyetleri olarak tanımlarken; Drucker ise farklı bir iş veya hizmet ortaya koyabilmeyi sağlayan araç olarak tanımlamaktadır (Elçi, 2006, s.25).

### 2.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri, kaynaklar tarafından farklı biçimlendirilse de OECD ve AB'nin ortak yayını olan Oslo Kılavuzu'na göre ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri, organizasyonel yenilikler olmak üzere gruplandırılmıştır (www.kobigirisim.net, 2018).

#### 2.2.1. Ürün İnovasyonu

Farklı veya yeni bir ürünün geliştirilip piyasaya sunulması veya o üründe değişiklik ve yenilik yapılarak geliştirilen yeniliklere ürün inovasyonu denmektedir. Ürün tamamen değiştirilebileceği gibi üzerinden yapılan yeniliklerle ürünün avantajlarının artırılması sağlanmaktadır. Ürün inovasyonuna örnek olarak

akıllı kapı kilitleri verilebilir. Akıllı kapı kilitleri sayesinde kilitlere uygulanan sistemle kontrolünü cep telefonundan sağlanabilmektedir.

Aslında, ürün yeniliği, bir fikri üretim süreci sonunda pazarlanabilir kılınması, yeni veya geliştirilmiş halde ürün, metodoloji veya hizmete dönüştürülmesi işlemidir (Göker, 2000,s.2). Ürün yeniliği konusunda mevcut ürünün performansını arttırmak üzerine olabileceği gibi maliyetleri düşürmek vb. kullanım kolaylığını arttırmak üzerine veya herhangi diğer bir şekilde ürün iyileştirmesi üzerine de olabilmektedir (Kırım, 2007a, s.19). Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknoloji unsurlarından yararlanabilir veya halihazırdaki bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilmektedir. Bir ürünün teknik özelliklerinde sadece küçük değişiklikler uygulayarak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliği olmaktadır (OECD, 2006, s.52).

### 2.2.2. Süreç İnovasyonu

Üretim veya hizmet süreçlerinde yeni bir yöntem geliştirilmesi veya var olan yöntemin iyileştirilip geliştirilmesini süreç inovasyonu olarak tanımlayabiliriz. Örneğin, üretimi hızlandırıp geliştiren, böylece işletmenin para ve zamanından tasarruf sağlayan mevcut bir üretim sürecine tamamen yeni bir dizilimin sunulması, süreç yeniliği olarak kabul edilebilir. Günümüzde kuruluşlar sıklıkla yeni bilgi teknolojisi sistemlerini getirmekte ya da süreçlerini yenilikçilik çabalarında ön planda eski yöntemlerle yeni yöntemler kullanmanın yollarını bulmaktadır. Bankaların, ATM sistemleri aracılığıyla verdiği hizmet süreç inovasyonuna örnektir. Bankalar, hizmetlerini daha kısa sürede müşteriye ulaştırması amacıyla geliştirdikleri ATM'ler hizmette sürenin daha hızlı sunulmasına olanak sağlamaktadır.

### 2.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ise yeni pazarlama yöntemlerinin ve yeni pazarlama kanallarının geliştirilmesi, yeni ambalaj, boyutlama, yeni tanıtım teknikleri gibi yeniliklerin geliştirilip uygulanmasıdır. Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Örneğin; Omega 3 içerikli yumurtaları çocukların ilgisini çekecek ve onları yumurta yemeğe özendirerek şekilde değişik paketlerde pazara sunan firma pazarlama inovasyonu yapmış olur.

Pazarlama inovasyonunda, ürün tasarımı, ürün konumlandırılması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırması yeni bir yöntem olarak birçok şirkette yenilikler sunar. Pazarlama inovasyonları, şirketlerin satışlarını arttırmayı hedeflediğinden, müşteri beklentilerine başarılı biçimde yanıt verir, yeni pazarlar açmayı ve ürün çeşitliliğine giderek rekabet avantajı kazanmayı amaç edinir (Oslo Kılavuzu, 2006, s. 15, 54). Pazarlama inovasyonu üç ilke ile hizmet vermektedir. Bunlar şu şekilde yapılır; keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında esasen hedef kitlenin sorunlarını iyi bir şekilde belirlemek ve onlara nasıl doğru hizmetin sunulacağı çalışılır. Geliştirme aşamasında ise halihazırda vuku bulunan problemleri çözebilecek yöntemler ortaya çıkarılır. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın sürekli olarak geliştirilmesinin ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir (Henriksen ve Skou, 2005).

### 2.2.4. Organizasyonel İnovasyon

Bir işletmenin rekabet avantajı koruyabilmesi için iş yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır. Kurum, kuruluşlar tarafından iç yazışmalarının tamamen elektronik ortamda gerçekleştirilmesi organizasyonel inovasyondur. Çalışanların daha hızlı ve etkin bilgi akışını sağlamaları ve faaliyet gösterebilmeleri için oluşturulan ortak veri tabanları organizasyonel inovasyona örnektir.

İş yapma süreçlerindeki kurumsal inovasyonlar, işlerin yapılmasına yönelik yöntemlerin koordinesi için farklı usullerin araştırılıp bulunmasıdır. İşletme içinde bilgilerin paylaşımı ve yeni şeyleri öğrenme süreçlerini geliştirme amacıyla yenilikçi uygulamaları kapsar. Bilgilerin kullanılabilir şekilde depolanması, İşletme içinde bu bilgilere ihtiyacı olan diğer çalışanların hızlı ve kolay şekilde erişmesini sağlar. Örneğin, tedarik işlem-yönetim sistemleri, iş ve birimleri yapılandırma işlemleri, güvenli üretim ve kalite yönetim sistemleri, ürün üretme veya hizmet sağlama faaliyetleri için geliştirilen yönetim sistemleri, organizasyonel inovasyon örnekleri olarak gösterilebilir (Adıgüzel, 2012).

### 2.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, işletmelerin rekabet ortamında avantajlarını koruyabilmeleri ve bu rekabet ortamının olumsuz etkilerinden kendilerini koruyabilmeleri için başvurdukları en etkin yöntemdir. İnovasyon pek çok araştırmacı, bilim insanı tarafında da incelenerek işletme yönetiminde etkin bir rol oynadığı savunulmuştur. Bilim ve teknoloji dünyasının son yıllardaki güncel konularından biride yeniliktir. Bunun sebebi kurumların rekabet konusunda üstünlük göstererek, yeni ya da geliştirilmiş ürün, zaman, teknik veya prosedürler üzerinde çalışarak işletmenin gelişmesini sağlamaktır. Milletin ekonomik büyüme ve gelişme sağlayabileceği, yaşam kalitesinin gelişeceği ve işletmeler arası rekabet üstünlüğünün artması inovasyona bağlı olarak gelişmektedir (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008, s. 9).

İnovasyon; sadece işletmelere olumlu sonuçlar katmaz. İşletmelerin kendilerini geliştirmesiyle birlikte toplumda bu gelişimden olumlu sonuçlar sağlamaktadır. İnovasyon sayesinde işletmeler kendi ürün ve hizmet anlayışlarını geliştirip veya yenileyip pazarlama içerisinde kendilerine farklı olumlu koşullar geliştirirler. Bu sayede piyasa içerisindeki rekabet üstünlüğü sağlanır, geliştirilen yeniliklerle ürünün maliyeti azaltılır ve Pazar içerisinde daha etkin rol oynanması sağlanmaktadır. Bunlarla birlikte işletmenin karlılık oranları artırılmış olup yeni teknolojik gelişmeleri takip edip ürünlerini geliştirmesi ve üretim pazarlama da gereken hız ve esnekliğin sağlanmasına olanak sağlar.

İşletmelerin kendilerini geliştirmesi toplumsal gelişmelere de olanak sağlamaktadır. İşletmelerin kar ederek pazar ekonomisi içerisinde daha etkin hale gelmesi toplumsal refahın artmasına da olanak vermektedir. Toplumsal refahın artmasıyla birlikte o toplumdaki yaşam kalitesi de artmaktadır.

Japonya, İsveç, Finlandiya, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülkelerde inovasyona yönelik araştırmalar kalkınma fonu gibi kullanılmakta ve bu yönde inovasyon araştırma, finansman, eğitim ve bilgi sistemleri, iletişim altyapısı gibi konularda inovasyon faaliyetlerinde bulunan özel ve kamu kuruluşlarının koordinasyonunu sağlamakta ve gelişimine öncülük etmektedir (Işık ve Kılınç, 2012).

Brighton Üniversitesi İnovasyon Yönetimi ve Araştırma Merkezi (CENTRIM) tarafından ortaya çıkarılan inovasyon modeli bütünüyle **yaratıcılık** olgusunu kapsamaktadır; yaratıcı işletme olgusu, yaratıcılık yeteneklerini geliştirme, yaratıcı bir kültür oluşturma, yaratıcı bir çevre organize etme. Bu şekilde inovasyon sürecinin yaratıcılık ile derinden bir bağ içerdiği ortaya çıkmaktadır (Ar ve Baki, 2011).

Bloomberg Global İnovasyon Endeksi 2014 yılında gerçekleştirdiği çalışmada; araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğu, verimlilik, ileri teknoloji kullanımı, araştırma konsantrasyonu, üretim yeteneği, patent faaliyetleri gibi kriterlere göre ölçümü çarpıcı sonuçlar vermiştir (Bloomberg, 2014). Bu çalışmada 215 ülke arasından sınırlandırmalar yapılarak araştırmaya dahil edilen 110 ülke araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ise 30 ülke en inovatif ülkeler olarak 1'den 30'a kadar sıralanmıştır. Listenin en sonunda bulunan ülke İsrail olmuştur, Çin 25. sırada bulunmuştur. Endekse göre birinci sırada bulunan ülke Güney Kore olup onu sırasıyla İsveç ve Amerika Birleşik Devletleri izlemiştir. Fakat çalışmada incelenen söz konusu faktörler açısından bakıldığında araştırma geliştirme faaliyetleri yoğunluğu sıralamasında İsrail birinci sırada yer almıştır. Verimlilik açısından Lüksemburg, ileri teknoloji kullanımı açısından Amerika Birleşik Devletleri ve patent faaliyetleri açısından Tayvan birinci sırada yer almaktadır (Bloomberg, 2014). Johnson Cornell Üniversitesi, Dünya Entelektüel Varlıkları Organizasyonu ve INSEAD tarafından ortaya konmuş olan 2014 Global İnovasyon Endeksi'ne (The Global Innovation Index 2014) göre yapılan inovasyon sıralamasında İsviçre birinci, Birleşik Krallık ikinci ve İsveç ise üçüncü sırada yer almıştır. Amerika Birleşik Devletleri altıncı sıradadır. Endekste Türkiye, Güney Afrika'dan hemen sonra 54. sırada bulunmaktadır. Listenin en sonunda bulunan ülke ise 143. sırada olan Sudan'dır. Bu endeksi oluşturabilmek için yapılmış olan çalışmada ülkelerin politik, yasal ve iş çevresi unsurları, eğitim ve araştırma geliştirme seviyeleri, ekolojik sürdürülebilirliğe verilen önem, bilgi işçileri ve bilgi soğurma kapasitesi, yatırım ve krediler gibi finansal göstergeler ile yaratıcılık ile ilgili unsurlardır. Ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre yapılan sınıflandırmada ise global inovasyon endeksinde ilk 10 sırada bulunan ülkelerin hepsinin yüksek gelirli ekonomilere sahip ülkelere olduğu görülmektedir. Türkiye ise yüksek-orta gelirli ekonomiler arasında 10. sıradadır. Bu ekonomiye sahip ülkelerin birinci sırasında Çin Halk Cumhuriyeti gelmektedir



(Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2014). Araştırma raporu incelendiğinde ülke ekonomilerinin gelişmişlik seviyeleri ile inovasyon faaliyetleri arasında doğru orantılı bir değişim görülmektedir.

Teknolojinin değişim hızının çok yüksek olduğu, ekonomik belirsizliklerin ve dalgalanmanın birbirini izlediği ve var olan yoğun rekabet şartlarında inovasyon; işletmeler tarafından pazar liderliği veya pazarda var olabilme amacının aracıdır (Lipit, 2006, s.73). İnovasyon; mevcut olan veya yeni elde edilen bilgileri kullanarak yeni ürün, süreç, bilgi, hizmet elde etmeyi hedefleyen yinelemeli bir süreçtir (Kusiak, 2009, s.1). Modern zamanlardaki tanımların işaret ettiği olgu; inovasyonun, yinelemeli ve fikirden son tüketiciye ulaşınca kadar tüm süreçleri içine alan bir süreçler bütünü olduğu ve rekabetin çok yoğun olduğu günümüzde pazarda var olabilmenin tek şartı olduğu gerçeğidir.

İnovasyon, bir firmanın diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. İnovasyon, firmadaki tüm faaliyetleri kapsar ve bütünsel bir yaklaşım gerektirir. **İnovasyonun bütünsel bir faaliyet olarak algılanmamasının ortaya çıkaracağı problemler:**

- ❖ İnovasyonun sadece güçlü bir Ar-Ge yeteneği gerektirdiği düşünüldüğünde: teknoloji, kullanıcı gereksinimlerine yanıt vermede yetersiz kalabilir ve kullanıcılar tarafından kabul görmeyebilir.
- ❖ İnovasyon, Ar-Ge laboratuvarında çalışan beyaz yakalı uzmanların işi olarak görüldüğünde: Farklı bakış açılarına sahip kişilerin bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunması engellenebilir İnovasyon, sadece müşteri taleplerine yanıt vermek olarak algılandığında: Gelecekteki gereksinimleri tahmin ederek rekabet avantajı yakalama olanağının kaybedilmesine ve teknolojik ilerlemelerden yararlanılmamasına neden olabilir.İnovasyonun, sadece teknolojik ilerlemelerden oluştuğu düşünüldüğünde: Pazarın talep etmediği ürünlerin üretilmesine veya kullanıcıların gereksinimlerine yanıt vermeyen süreçlerin oluşmasına sebebiyet verebilir.
- ❖ İnovasyon, sadece büyük organizasyonların yürütebileceği bir faaliyet olarak görüldüğünde: Küçük ve orta büyüklükteki organizasyonların rekabet güçleri azalır.
- ❖ İnovasyon, yalnızca çok büyük ve önemli değişiklik ve yenilikler olarak algılandığında: Küçük değişik ve yeniliklerin sahip olduğu büyük potansiyel büyük ölçüde gözardı edilir.
- ❖ İnovasyonun organizasyon içinde bu iş için görevlendirilmiş belli başlı kişilerin işi olduğu düşünüldüğünde: Geri kalan çalışanların yaratıcılıklarından yararlanılmamış; inovasyonun yeni boyutlarla daha etkili duruma gelmesi durdurulmuş olur.
- ❖ İnovasyonun yalnızca organizasyon içinde ortaya çıktığı düşünüldüğünde: Dışardan gelecek iyi fikirlere imkan verilmemiş olur. İnovasyonun yalnızca organizasyon dışında yürütülen bir faaliyet olduğu düşünüldüğünde: Organizasyon içi öğrenme gerçekleşemez (INOMER, 2020).

İnovasyon yönetimi ile ilgili araştırmalara ve çarpıcı örneklere bakıldığında, Kâr Odaklı İnovasyon Algısını Değiştiren Şirket olan Tesla ve kurucusu Elon Musk önemli bir yenilik öncüsüdür ve büyük bir buluştur. Tesla Model S otomobili, tüketici raporlarına göre iki yıl ard arda kendi klasmanının en iyisi olduğunu ortaya koymuştur. Elon Musk'ın ve Tesla'nın bu kadar değerlenmesi, şirketlerin kâr odaklı inovasyon algısını değiştirmiştir. Tesla'nın başarısında insan kaynakları yönetimi ve işe alma uygulamalarının önemi yadsınamaz. Bu firmada bünyesinde değişik birimlerde çalışmak isteyenlerde deneyim aranmamaktadır. Aksine, koşullara adapte olma, sorun çözme kabiliyeti aranmaktadır. Bu yeteneklere sahip olanlar, açıkta olan pozisyonlara yerleştirilmektedir. Tesla'da inovasyon, birbirini doğuran çeşitli bir sürü fikirler ve olumlu dönüşler ile devam eden bir dönüşüm halinde gelişmektedir. İyi fikirlerle ortaya konan her inovasyon çalışması, bir değer haline gelmektedir Şirketlere ve çalışanlara büyük fayda ve kazançlar sağlayan bu değeri doğru zamanda ve doğru biçimde ürün haline getirmek önemli bir iş planını gerektirmektedir (Avansas, 2019).

Şirketler bilgi yüklü bir ürün geliştirmek için yeni ürün geliştirme çalışmaları yaparlar. Pazar ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahip ürünleri en düşük maliyet ve en üst düzey kalitede geliştirmek için fizibilite yapar. Ardından seri üretime geçerler. Bu şekilde yeni ürün geliştirme çalışmaları farklı endüstri dallarında işlemi olan birçok şirket tarafından kullanılmaktadır (Aaron and Shenhar, 1998). Yeni ürün geliştirme çalışmalarının bu kadar önemli olmasının sebebi şirketlerin katma

değeri yüksek ürünleri geliştirme ve pazarlama amaçlarıdır. İnovasyon çalışması sürekli Pratik halinde bir yöntem araştırmasını içermektedir. Bu bağlamda fikirler, prosedürler, süreçler ve ürünler şirketler ve insan topluluklarının menfaatine sunulmaktadır (Drach-Zahavy and Somech, 2001). Yeni ürün geliştirme çalışmasını yürüten ekip yeni bir fikirle Ar-Ge sürecini başlatmakta, inovasyon çalışmasıyla bir çıktı üretebilmekte ve bu şekilde fayda ortaya koyabilmektedir. Diğer bir yönden bakıldığında, icat yapma ve inovasyon geliştirme, gerçekte yetenekli işgörenlerin yaptıkların işin çıktısı değildir. Alan yazını, inovatif keşifler, ekip çalışmasının bir amaç doğrultusunda ortaya çıktığını gösteren örnekler sunmaktadır (Drach-Zahavy, 2004). İnovasyon çalışmasının amaçlı bir biçimde yeni ürün geliştirme bağlamında ekipler tarafından geliştirilmesi ortaya konan sonucun başarısı için önemlidir.

### 3. BÖLÜM: İNOVASYON YÖNETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

#### 3.1. İnovasyon Yönetimi

İşletmeler, artan rekabet piyasası içinde kendilerini muhafaza etmek ve geliştirmek adına bir takım yeniliklere yeni yöntemlere başvurmaktadırlar. İnovasyon; tek aşamalı bir yöntem değildir, işletmenin pazar payını artıracak, yeni fırsatlar sunacak şekilde işletmenin alanını etkileyen sürekli bir faaliyettir. İnovasyon yönetiminde en önemli başlık değişim ve yeniliktir. Bu değişim ve yenilikleri yönetebilmekte inovasyon yönetiminin ana sorunudur. Tüm bu yönetim kapsamı içerisinde en önemli bileşenler ise; teknoloji, insan ve iş süreçleridir (İNOMER, 2019a).

İnovasyon yönetiminin işletme içerisinde başarılı bir şekilde uygulanması için işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olması gerekmektedir. İnovasyonu başarıyla yöneten işletmeler; değişime ve yeniliklere adapte olmuş, Pazar piyasası içerisinde yer edinmiş, liderlik ve risk alma konusunda uygun adım atabilen işletmelerdir. İnovasyon yönetiminde; işletme de bulunan herkesin geniş ve önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Tüm çalışanlar arasında yeni iş rolleri ve buna uygun işbirlikçi, ilişkilerinin daha sıkı olduğu bir örgüt yapısı haline gelir.

İnovasyon bir işletmedeki farklı faaliyetleri kapsayan ve sürekliliği olan bir süreçtir. İnovasyon yönetimi, işletmenin teknoloji, iş süreçleri (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkileri (kültür, iletişim, organizasyon vb.) unsurlarını inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetilmesidir (İNOMER, 2019b).

İnovasyon yönetimi, işletmelere sürdürülebilir rekabet ortamı sağlamaktadır. Bu yönetim tarzı, sürekli olarak devam ettirilmelidir. İşletme içi ve işletme dışı kaynaklar, inovasyon yönetimi sisteminin başlaması ve devam etmesi için gereklidir. Bunun için Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaç vardır. Ar-ge çalışmaları ile müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve işletmenin çalıştığı pazar hakkında sahip olunan bilgiler inovasyon süreci hedefinin belirlenmesinde en büyük etkidir (Tekin ve Durna, 2012, s.25).

Aslında inovasyon yönetiminde önemli olan düşünülen yeni bir modele uyum sağlanmasıdır. Sonuç olarak işletmelerin en önemli amaçlarından biri işletmelerin hayatını devam ettirmek olduğundan, rekabetçi avantajlar elde etmeli ve bunun içinde inovasyon sürecini iyi bir şekilde yönetmelidir.

İnovasyon yönetimi kültürünü iyi anlamının belli başlı kıstasları bulunmaktadır.

- ❖ İnovasyonun yönetimi için ilgi uyandırıcı bir hedef belirlenmesi gerekmektedir (Mentor, 2009,s.18). İşletme çalışanlarının ilgilerini uyandırabilmek için inovasyon sonucunda ileride ortaya çıkabilecek kazanımı ve toplam faydayı sunmak gerekmektedir.
- ❖ Çalışanların aynı amaç doğrultusunda hedefe odaklanmaları ve strateji geliştirmeleri gerekmektedir.
- ❖ İnovasyon yönetiminde arkadan gelen liderlik daha faydalı olmaktadır. Arkadan giden, çalışanları özgür bırakan, hedefleri gösterip nasıl tutturacağı konusundaki kararlarında onları inisiyatifleri doğrultusunda liderlik uygulamasında yaratıcılık daha çok önem arz etmektedir.
- ❖ İnovasyon yönetiminde organizasyon kanalları kapsayıcı bir seyir izlemelidir. İnovasyon girişiminde yalnızca araştırma-geliştirme faaliyetleri ile yetinilmemelidir. İşletmenin bütünü içerilmelidir. Organizasyon içinde inovatif faaliyetler birimi oluşturulmalıdır. Bu birimin çalışmalarını, organizasyonda çalışan herkes entegre edilmeli, bu birim dışında çalışanlara

onların önemsiz olduğu duygusu verilmemelidir. Aksi durumda çalışanların motivasyonları düşebilir.

- ❖ İnovasyon yönetiminde organizasyon yapısı esnek olmalıdır. Üst yönetimin işgörenlere özerk ve profesyonel çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksi takdirde işletmede inovatif girişimler ve çabalardan istenilen verim alınmaz. Yoğun emir-komuta ve bürokrasi odaklı örgütlenmeler, inovatif yaklaşımın başarıya ulaşmasında en büyük engellerdir.
- ❖ İnovasyon yönetiminde yatay ilişkilerin ve işbirliklerini artırıldığı bir organizasyon yapısı kurulması başarı için önem arz etmektedir. İnovasyonda aynı fonksiyondaki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinden, çok farklı fonksiyonlarda çalışanların birbirleriyle ilişkileri daha önemlidir.
- ❖ İnovasyon yönetiminde organizasyon yaşam boyu eğitim almalıdır.

Bugünün iş yapış modellerine baktığımızda, şirketlerin rekabet edilebilirliğini yalnızca maliyetler ve fiyatlar ortaya çıkarmamaktadır. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızında ürün tanıtımının doğru bir şekilde yapılması, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün kalitesi, tasarım, yeni ürünlerin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre ürün üretimi, önemli bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. İnovasyon çalışmasıyla şirketler, pazar paylarını artırıp yeni pazarlara girilmesine imkan sağlayacak yeni ürünler geliştirmektedir. Halihazırdaki ürünlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek ve tercih edilen şirket olarak bünyesinde sürekli iyileştirmeler yapması inovasyon çalışmasıdır. Ürün, ürün tanıtımı ve hizmetlerinin etkin ve daha iyi fiyatlarla üretilmesini ve satılmasını sağlayacak hususlar geliştirmesi inovasyondur. Bu sebeple inovasyon bütün sektörlerde yer alan şirketler tarafından önemsenmelidir (Elçi ve Karataylı, 2008). Bunun yanında, ürün tanıtımında başarılı olunabilmesi için inovasyon çalışmasına ilişkin ortaya çıkarılan fikirler, müşterilerle yakın ilişki halinde olunmasıyla ve mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla olumlu sonuç verir.

İnovasyon çalışmalarının yenilik bağlamında ortaya çıkması yenilik kaynakları oluşturmaktadır. İşletmenin kendi içinden veya sektörden gelen kaynakların oluşturduğu içsel yenilik kaynakları kadar dışarıdan meydana gelen oluşumlar da işletmeler için önemli yenilik kaynağı olabilmektedir. Genel olarak ürün ve süreç yeniliği olarak ayrılabilen yenilik türleri bunların çeşitlenmesi konusunda çok çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir. Özellikle yenilik sadece ürünlerin niteliklerinde veya süreçlerde gerçekleştirilen bir uygulama değildir. Ürünlerin pazara sunulma şekli, ürünün insanlara yaşattığı deneyimin niteliği veya işletmelerin iş modeli gibi konularda da önemli yeniliklere imza atılabilmektedir. İşletmelerin bu türlerden kendileri için en uygun olanı belirleyip onun üzerine odaklanmaları faydalı olacaktır. Yeniliklerin başarıya ulaşması kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Meydana çıkarılan yeniliğin bir talep yaratması bir başka deyişle ticari başarıya ulaşması önemlidir. Yenilikler ticari başarıya ulaştıklarında işletmelerine önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Gökçek, 2007).

### 3.2. İnovasyon Yönetim Süreçleri

Bu bölümde inovasyon yönetimine neden ihtiyaç duyulduğu, hangi süreçlerden oluştuğu incelenmiştir.

#### 3.2.1. İnovasyon Yönetimini İhtiyacının Ortaya Çıkması

İşletmeler pazar paylarını genişletmek, artan rekabet ortamında yeni bir fark yaratmak vb. nedenlerle organizasyon yapısında yeniliklere ve değişimlere başvurmaktadır. Teknolojik gelişmeler, ürün çeşitliliğinin artması, arz ve talebin sürekli olarak değişmesi gibi durumlarda müşterilerine en iyi hizmeti sunmak ve yeniliklerle birlikte daha hızlı bir dönüşüm yapmak için inovasyon yönetimine ihtiyaç duyarlar.

Örgütler, ancak yenilikle tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilir, stratejik pazarlama imkânlarını değerlendirebilir ve rekabette diğer işletmelerden öne geçebilirler. İşletmeler, rekabet avantajı yakalama ve bu avantajı sürdürmek için inovatif düşünceler, ürün çeşitleri ve süreç işlemlerine odaklanmalıdır (Saatçioğlu ve Özmen, 2009, s. 388).

İnovasyon süreci, yeni imkânların ortaya çıkmasıyla oluşur. İnovasyon, buluşlardan ortaya çıkabileceği gibi, önemli araştırmalardan dolayı da oluşabilir. Müşteri değerlerinin, beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve isteklerinin tespitinde de inovasyon göz ardı edilemeyecek bir yere sahiptir (Çağlıyan, 2009, s. 29).



### 3.2.2. Geliştirme Süreci

Bu süreçte yapılan değişim ve yeniliğin ilerleyen zamanlarda geliştirilmeye açık olup olmadığını gözden geçirip değerlendirmektir. İnovatif düşüncenin gelişmesi sürecinde, yenilenme artık düşünce aşamasından geçip uygulanabilir bir özellik kazandığından bir ürün haline alır. Bu şekilde Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına devam edilip bu durum geliştirebilir. Bundan sonra ortaya çıkan durumda yenilikler denetim altına alınıp eksik yönleri üzerinde çalışmalar ve düzeltmeler yapılabilir.

İnovasyon, geriye dönülemez olan bir çalışmayı arz etmektedir. Yeni ürün, eskisinin yerini aldığı anda eski ürün pazarda artık tekrar görünmemektedir. Çünkü, inovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı vardır. Bu sebeple, eski ürünün yeniden üretilmesi ekonomik olmaktan çıkmaktadır. Ayrıca bilginin kümülatif olması da inovasyonun çok önemli bir özelliğidir. Yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, kullanıcıların bu teknolojiyi geliştirmesiyle inovasyonun üzerine daha çok bilgi üretmek mümkün hale gelirken, eski teknoloji artık hiçbir kullanıcının karşılıklı olarak etkileşimi bulunmadığından gelişmeyecektir. Bunun yanında, inovasyon yayılma göstermektedir. Yeni ürünlerin başarısı, tüketicilerin bu ürünlere yönelik talepte bulunmalarındır. Yeni ürünlere yönelik talebin boyutu ise inovasyonların benimsenmesi ve yayılması süreci ile alakalıdır (Aydın, 2009, s.188). Önemle belirtilmesi gereken diğer bir husus, şirketlerin rekabetçiliğini artırması inovasyon yayılması ile gerçekleşmektedir (Ciburriene, 2009, s.723). Yayılma sürecinde önce bir inovasyonun kabul edilmesi (yeni bir ürün,) ve bir hedef pazara belli bir zaman süresi içinde iletişim yoluyla aktarılması gerekmektedir. Bu şekilde bireyin ürüne onay verip satın alması gerçekleşebilir (Karalar, 2005, s.243).

### 3.2.3. Üretme ve Sunma

Geliştirme süresinden sonra, yeni ürün üzerinden gereken kontrol ve düzeltmeler yapılarak yeni ürünün piyasaya sunulur. İşletme yeni ürünü kendisi de üretebilir ya da başka bir işletme üzerinden de bu faaliyetini gerçekleştirebilir. Önemli olan ürünün müşteri taleplerine göre yeniden dizayn edilmiş olması Pazar ekonomisi içinde kendine bir yer edinmesidir. Pazara sunulan ürün gerekli yöntemlerle müşterilere tanıtılır. Bu yöntem genellikle reklam üzerinden yapılmaktadır. Müşteriye ulaşan ürünün müşteri taleplerine göre değerlendirilmesi ve müşteri yorumlarının dikkate alınması gerekmektedir.

### 3.3. İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzları

İnovasyon yönetimi ancak gerekli takipler ve dönüşümler yapılarak profesyonel bir şekilde uygulandığında başarı sağlanabilir. Fikrin ortaya çıkması, geliştirilmesi, sunulması konusunda çeşitli engellerle zorluklarla karşılaşılması muhtemeldir. Bu süreçte yöneticilerin inovasyon yönetimindeki becerileri oldukça önemlidir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri, deneyimleri yönetim tarzlarının oluşmasında önemli etkenlerdendir. Yöneticilerin inovasyon yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için kendi deneyimleri, liderlik özellikleri vb. etkenleri en iyi şekilde kullanıp başarılı bir yönetim hedeflemelilerdir.

#### 3.3.1. Dönüşümcü Tarzda Yönetme

Dönüşümcü tarzda yönetme fikri akademisyen ve profesyonel olarak çalışanları arasında popüler bir konudur (Doğanalp, 2009,s.135). Dönüşümcü lider/liderlik, ortaya çıkan değişim talepleri-zorunlulukları ve farklı ekonomik durumların yol açtığı şartlar karşısında kapasite geliştirme ve adapte olma girişimleri içine alan yönetim tarzıdır. Dönüşümcü liderler, gelişen ve sürekli olarak değişen teknoloji, çevre koşulları gibi etmenlere uyum sağlayarak çalışanların üzerinde örnek bir model olarak onların tutumlarını, davranışlarını etkileyerek işletme içerisinde daha güvenli ve işbirliği içerisinde çalışma olanaklarını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, problemlere çözüm üretmesi, çalışanlara bilgi, tecrübe ve davranışlarıyla onlar üzerinde etkisi olan liderlerdir. Dönüşümcü liderler cesur, sürekli öğrenen, değişim odaklı ve kolay pes etmeyen bir yapıya sahiptirler (Berber, 2000, s.36).

#### 3.3.2. Karizmatik Yönetim

Max Weber'e (1922, akt. Barkan, 2016) göre karizmanın önemli unsurları vardır. Bunlar: olağanüstü kabiliyette bir kişilik, kriz durumunun varlığı, krizlere radikal çözümler üretebilme yeteneği, izleyicileri sıra dışı ve üstün güçlere sahip olduklarına inandırabilir gücüdür. Liderlerin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, bağlılığı ve güvenini artırmakta ve/veya devam ettirmektedir. Weber'e göre hedefler,

güç ve olağanüstü saptamalar bir lideri diğerlerinden ayırmaktadır. Bu özellikleriyle karizmatik liderler, izleyicilerinin performansına olağanüstü bir etkide bulunmaktadır (Ray, 2011, s.57). Zekâ, kavrayış gücü vs. gibi bireysel yeteneklerin yanı sıra liderin, grup-varlık kavramının bilincinde oluşu da önem taşımaktadır. Grup varlık olmaktan kaynaklanan yeteneklere, başta ortak yaşantılara sahip olunması olmak üzere, insanları anlama, koruma yeteneği ve potansiyeli denilebilir (Göka, 2005, s.78). Karizmatik liderler inovasyon yönetimindeki etkilerine bakılacak olursa yeni fikirlere açık olması ve bu fikirlerin geliştirilmesi hususunda çalışanlar üzerinde teşvik edici olmasıyla önemli bir etken oluşturmaktadır.

### 3.3.3. Hizmetkâr Yönetim

Hizmetkâr tarzda yönetim; liderlik yapma fikriyle hizmet etme fikrini harmanlayan bir yönetme tarzıdır. Hizmetkâr liderler, işletmede hizmetin öncü olması, etkileme, dürüstlük, bütünlük, yönetim konusunda öğretici olma, güven verme, hizmetin başkalarının çıkarlarından daha önemli olması konusunda önem oluştururlar. Hizmetkâr liderlerin, herhangi bir şekilde başkalarına benzeme, onlar gibi davranma gibi özellikleri yoktur. Bu liderler için önemli olan hizmetin nasıl verildiği ve nasıl başarıya ulaşmasıdır. Hizmetkâr liderler din, dil, ırk ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın hizmetlerini devam ettirirler. (Taşgit ve Torun, 2016) İnovasyon yönetimi açısından da önemi işletmede gereken işbirliği ve güven duygusunun oluşmasında, yapılan işin önemli olması açısından çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sunmasında önemlidir.

### 3.3.4. Stratejik Yönetim

Stratejik tarzda yönetmenin üç temel karakteristiğe sahiptir. İlki örgüt için üstün bir amaç belirleme, ikinci özelliği rol model olma ve üçüncü özelliği ise yüksek performans standartları ortaya koymadır (Uğurluoğlu, 2009, s.121). Stratejik tarzda yönetenler; işletmeye stratejik olarak yön verebilme, stratejiyi faaliyete çevirebilme, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilme, stratejik becerileri geliştirebilme yeteneklerine ve doyumsuzluk, durmak bilmezlik, taşıyabilme, uyum sağlama ve bilgelik gibi özelliklere sahiptirler. Bütün bu yetenek ve özellikler göz önüne alındığında, stratejik tarzda yöneten yöneticilerin yenilik faaliyetlerini desteklemesi ve değişim taraftarı olmaları düşünülmektedir. İnovasyonun tüm aşamalarına destek vermeleri, inovasyona yönelik kadro oluşturmaları ve işletmelerinde inovatif kültürün oluşturulması için çaba sarf etmeleri beklenmektedir.

## 3.4. İnovasyon Yönetiminde Başarı İçin Yapılması Gerekenler

İnovasyon yönetiminin başarılı bir sonuç vermesi için işletmenin deneyim ve tecrübe açısından kendini geliştiriyor olması ve bu deneyim ve tecrübelerin diğer çalışanlara da aktarılması gerekmektedir. İşletme, yeniliklerini geliştirilmek için gereken riskleri alması ve bu riskin oluşturabileceği olumsuzlukları en aza indirmesi gerekmektedir. Sürekli olarak gelişen teknolojiyi sıkı bir şekilde takip etmesi ve yeniliklerin bu teknoloji aracılığıyla piyasaya başarılı bir şekilde tanıtılması da önemli bir konudur. Yeniliklerin geliştirilmesi ve takip edilmesi açısından da işletme içerisinde belli bir işbirliği olması ve çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması gerekmektedir. Piyasadaki gelişmeler, yenilikler takip edilerek işletmenin kendini bu konularda geliştirmesi ve yeniliğe açık hale gelmesi işletmenin başarısı açısından önemlidir.

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi veya halihazırdaki üründe değişiklik veya yenilik oluşturulması ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonudur (Lin ve Lin, 2010, s.436). Ürünün işlevsel özellikleri veya müşteri için kullanım amacı büyük oranda değiştirildiğinde, buna uygun pazarlama yöntemleri uygulandığında pazarlama inovasyonu şeklini almaktadır. Bunun yanında, ürünün fonksiyonel durumlarında ve kullanım şekillerinde oluşan gelişimlerin yeni pazarlar için, ürünün biçimi, görüntüsü veya ambalaj kısımlarında yapılan değişiklikler hem üründe hemde pazarlamada inovasyonu sağlar (Kahn, 2001, s.317).

## 4. BÖLÜM: İNOVASYON YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: DAMS MAKİNE ÖRNEĞİ

Bu makaledeki veriler 2020 yılından önce toplanmıştır. Kullanılan ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Tam yapılandırılmış mülakat verileri de 2020 yılı öncesi hazırlanıp derlenmiştir. Bu bölümde işletmede çalışan 9 yöneticiye tam yapılandırılmış mülakat soruları yöneltilmiş ve verilen cevaplar dâhilinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkisi derinlemesine bilimsel

araştırmalara dayanarak analiz edilmiştir. Tam yapılandırılmış görüşme modelinde mülakat soruları önceden belirlenip standartlaştırılmıştır. Cevaplar için seçenekler belirlenmiştir. Bu görüşme türünde derinlemesine bilgi elde edilmez. Tam yapılandırılmış mülakat tekniği anket uygulamasına en yakın nitel araştırma yöntemidir. Tam yapılandırılmış mülakat tekniği, ne tür soruların ne biçimde sorulup, hangi tür verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan ve süreç içerisinde her hangi bir değişime uğratmadan aynen uygular.

Tam yapılandırılmış mülakatta sorulacak sorular ve cevapları önceden belirlenir ve mülakatı yürüten birey tarafından mülakata katılan bireylere tek tek okunur ve alınan cevaplar kağıda işlenir. Özetle, Yapılandırılmış görüşme modelinde; sorular, soruların ne şekilde sorulacağı ve hangi verilerin toplanacağı ayrıntılı bir şekilde önceden belirlenmiştir. Görüşmeyi yapan kişi sorusunu sorduktan sonra yanıtlayıcıdan önceden belirlenmiş cevap seçeneklerinden birini seçmesini talep eder. Görüşmeyi yapan kişi tarafsızlığını korur ve katılımcı her seferinde kendisine cevap olarak verilen seçeneklerden sadece birini seçer. Yanıtlar kapalı uçludur. Yapılandırılmış görüşme bu şekilde anket çalışmalarına benzemektedir ve aynen anket çalışmaları gibi nicel veriler sunar. Daha çok karşılaştırma amacıyla yapılmaktadır ve cevapları etkilenmemek sürece katılımcılar mümkün olduğunca kısıtlanmaya çalışılır. Bahar'a (2003) göre yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırma şekliyle bağlantılı olarak dizayn edilmiş standart görüşme planı ile yüz yüze görüşmede sıralanmış spesifik sorulara cevap bulmaya çalışır. Bu görüşme yapısı analiz edilmek için nicel veriler üretecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma da inovasyon yönetiminin işletme performansına etkisi analiz edilmiştir. İzmir de bulunan gıda makineleri imalatı ve ihracatı yapan DAMS Makine bünyesinde çalışan 9 yöneticiyle tam yapılandırılmış mülakat görüşmesi çalışması yapılmıştır. Nitel Araştırma tekniği ile ilgili toplanan verilerle yorumlama yapılacaktır. Araştırma tam yapılandırılmış görüşme tekniği şeklinde geliştirilmiştir. Bu görüşme tekniğinde önceden belirlenmiş olan bir dizi soru ve yanıtı kapsayan bir görüşmedir. Bu görüşme tekniğinde varılacak nihai hedef, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır.

Wagner diğer kaynaklardan elde ettikleri bilgilerden destek almak koşuluyla, yapılandırılmış mülakatların kullanılmasını tavsiye eder (Aktaran Arvey & Champion, 1982). Bu mülakat türünde her aday için aynı süreç akışı takip edilmektedir. Bu şekilde her adaya eşit fırsat sağlanmış olmaktadır. Mülakatçı, gelecekte de kullanılmak üzere, adayın cevaplarını yazılı olarak kayıt altına almaktadır (Bohlander ve diğerleri, 2001).

Bu çalışmada, DAMS makine bünyesinde çalışan yöneticilerin inovasyon yönetimine dair işletme performansının iç ve dış paydaş süreçleriyle nasıl kurulduğunun ve bu süreçlerin üretim ve sürdürülme biçimlerine kaynaklık eden işletme dinamiklerinin nasıl işlediğinin ortaya konulmasını amaçlanmıştır. Çalışma nitel bir araştırma olup, tam yapılandırılmış görüşme modeli olarak uygulanmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan görüşmeler, işletmenin yapısı içinde inovasyon odaklı ayrıcalıklı olma durumudur. DAMS Makine bünyesinde 52 kişinin çalıştığı gıda makinaları imalatı ve ihracatı yapan bir işletmenin çalışmasında, 9 yöneticinin verdiği cevaplar ve inovasyonun süreç bazında bütün boyutlarının detaylı bir biçimde ele alınarak ayrıcalıklı ve yenilikçi kimliğin kurulumu ekseninde incelenmiştir. Bunun yanında, veri kaynağı çeşitlenmesi yoluna gidilmiş ve firma sahibi, müdür, müdür yardımcısı, şef ve departman yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında firma sahibi 2, müdür 1, müdür yardımcısı 1, şef 2, departman yöneticisi 3 ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik hususunda veri analizi yoluyla sonuçların gerçeği doğru temsili inandırıcılık yönünden veri çeşitlenmesine gidilmesi, görüşme yapılması ve katılımcı teyidi önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, firmanın teknolojik gelişmeleri takip ederek sürekli yenilenmesi, ürün, parka, malzeme ve diğer kısımlarında yenilik yapması, ürettiği ürünlerden farklı olarak yeni ürünler için sürekli araştırma yapması, bu yapılan işlemlerin uygulama sonuçlarını doğru bir şekilde tahlil etmesi ile diğer çalışmalara örnek teşkil eden bir araştırma olmuştur. Örnek teşkil etmesi yönünden bu çalışma inovasyon başarısı ile satın almada, ulaştırma, pazarlama yönetimi alanlarında değişimi ve dönüşümü teşkil etmesi, yenilikleri takip ederek gerekli görüldüğünde işlerin doğru bir şekilde transfer etmesi yönünden örnekleme

metodunu kullanması önem arz etmektedir. Örneğin, müşteri verilerinin detaylı incelenmesi, taleplerin betimlenip işleme girilmesi, ve yeniliklerin bu doğrultuda oluşturulması denilebilir.

Bu çalışmada veriler ve yöntem bağlamında tutarlılığı sağlamada, ürünleri geliştirirken pazarın incelenmesi ürünleri tanıtmaya, fiyatlandırma hususunda piyasa analizinin inovasyon sonucu tutarlı yapılmasına özen gösterilmiştir.

Nesnel ölçütlere uyarak varılan sonuçlarda işletmenin ulusal ve uluslararası rakiplere göre ürünlerin kalite düzeyi, inovasyon yönetimiyle artmıştır.

Yansız bir şekilde elde edilen sonuçlarda işletmenin rekabet gücü inovasyon çalışmasıyla artmıştır. Nesnel ölçüt ve teyit incelemesi yapılarak işletmenin teknoloji takip edip ürünlere adapte etmesi inovasyon yönetimiyle gelişmiştir.

Araştırma sonuçlarında yapılan değerlendirmede işletme yenilikçi pazarlama yöntemleri geliştirerek, maliyetleri azaltmış, satışlar artmış, müşteri memnuniyeti artmıştır. Tutarlı yönetim politikalarıyla tam katılım sağlanmıştır. Bu bağlamda işletme pazar payındaki artışı güvenirliliğin artışıyla teyit etmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yapılırken bu konuyla ilgili diğer örnek çalışmalar incelenmiş, konuya dair tez çalışmaları, makaleler incelenmiştir. Araştırmaya katılan kişilere tam yapılandırılmış mülakat görüşmesi uygulanması yapılmadan önce araştırmanın önemi ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme soruları bu kapsamda hazırlanmıştır. Görüşme soruları cevap aralığı, Kesinlikle Katılıyorum (5 puan) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1 puan) aralığında ölçeklendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan veriler, 2020 yılından önce toplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Tam yapılandırılmış mülakat verileri 2020 yılı öncesinde toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma yapılan alan ile ilgili derinlemesine literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın bireysel mesleğe dönük deneyimleri incelenmiştir.

Araştırmada veriler araştırmacılar tarafından alanyazın şeklinde geliştirilen tam yapılandırılmış görüşme formu ve demografik bilgi üzerinden toplanmıştır. Bu tür mülakatlarda sayılar (frekanslar) önem arz etmektedir. Burada, örneklemin vermiş olduğu cevaplara dayalı anlamlar oluşturma veya derinlemesine bilgi edinmek gibi bir amaç yoktur. Bu tarzıyla görüşmeler anket çalışmalarına benzer tarzda nicel veri ortaya koymaktadır

Veri Toplama Süreci: Araştırmanın verileri, katılımcıların kendilerini rahat şekilde ifade edebileceği ve kendilerinin randevu verdikleri zaman dilimlerinde toplanmıştır. Görüşmeler araştırmaya katılan yöneticilerle firma (Dams Makina)' da yapılmıştır. Bu görüşmeler ortalama 10–20 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılara önceden hazırlanmış tam yapılandırılmış mülakat soruları sorulmuştur. Firma sahibi, yöneticilerle ve diğer çalışanlar ile yapılan görüşmelerde not alma tekniği kullanılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Araştırma da ulaşılan sonuçlar bu çalışmadaki verilerle sınırlıdır.
- Araştırma da ulaşılan sonuçlar 52 kişinin istihdam ettiği gıda makineleri imalatı ve ihracatı yapan bir işletme içerisinde gerçekleşmiş olup tam yapılandırılmış mülakat sorularının analizleri 9 yöneticinin verdiği cevaplar ve yorumlar üzerinden sınırlıdır.
- Araştırma da ulaşılan sonuçlar İzmir ilinde gıda imalatı ve ihracatı yapan bir işletme ile sınırlıdır.

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmanın bu bölümünde verilere ilişkin değerler açıklanmıştır. Tam yapılandırılmış mülakat soruları, inovasyon yönetimi, işletme performansı ve inovasyon yönetiminin işletme performansına katkısı şeklinde üç ana başlıkta gruplandırılmıştır.

**Tablo 1.** *Görüşmecilerin Tam Yapılandırılmış Mülakat Yönetiminde Demografik Özellikleri*

<b>Yaş</b>	43	49	32	26	34	25	34	28	39
<b>Cinsiyet</b>	E	E	E	K	K	K	E	K	E
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise Mezunu	Üniversite Mezunu	Yüksek Lisans	Üniversite Mezunu	Üniversite Mezunu	Lise Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite Mezunu	Üniversite Mezunu

Araştırmaya katılan görüşmecilerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Görüşmecilerin yaş özelliklerine bakılacak olursa; yaş aralığı 25-49 arasındadır. Erkek görüşmecilerin sayısı 5 iken kadın görüşmecilerin sayısı 4’tür. Görüşmecilerden 5 kişi üniversite mezunu, 1 kişi yüksek lisans mezunu, 3 kişi ise lise mezunudur.

**Tablo 2.** *Görüşmecilerin Tam Yapılandırılmış Mülakat Yönteminde Çalışma Pozisyonuna Göre Özellikleri*

<b>Pozisyon</b>	<b>Tam Yapılandırılmış Mülakat için Katılımcı Sayısı</b>
<b>Firma Sahibi</b>	<b>2</b>
<b>Müdür</b>	<b>1</b>
<b>Müdür Yardımcısı</b>	<b>1</b>
<b>Şef</b>	<b>2</b>
<b>Departman Yöneticisi</b>	<b>3</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere; firma sahibi olan 2 görüşmeci, müdür pozisyonunda olan 1 görüşmeci, müdür yardımcısı pozisyonunda 1 kişi, şef pozisyonunda 2 kişi ve departman yöneticisi konumunda 3 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo: 3.** *İnovasyon Yönetimine Dair Görüşmeci Analizleri ve Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları*

1. Firmanız ürettiği ürünleri teknolojik gelişmeleri takip ederek sürekli yenilemektedir mi?.
2. Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme ve diğer kısımlarında yenilikler yapmakta mıdır?.
3. Firmamız ürettiği ürünlerinden farklı olarak yeni ürünler için de araştırmalar yapmakta ve üretmekte mi?.
4. Firmamız satın alma, ulaştırma, pazarlama alanlarında yenilikleri takip ederek sürekli bir değişim ve gelişim göstermekte midir?.
5. Firmamız müşteri talep ve şikayetlerini önemsemekte ve buna dair yenilikler yapmakta mıdır?.
6. Firmamız ürünlerini geliştirirken ulusal ve uluslar arası pazarı takip etmekte midir?.
7. Firmamız ürünleri tanıtma, fiyatlandırma konularında piyasayı takip ederek buna göre yenilikler yapmakta mıdır?.

**Cevap kategorisi:**

5. Kesinlikle Katılıyorum
4. Katılıyorum
3. Kısmen Katılıyorum



## 2.Kısmen Katılmıyorum

### 1. Kesinlikle Katılmıyorum

1. Katılımcı birinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
2. Katılımcı birinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
3. Katılımcı birinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
4. Katılımcı birinci soruya katıldığını bildirmiştir.
5. Katılımcı birinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
6. Katılımcı birinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
7. Katılımcı birinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
8. Katılımcı birinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
9. Katılımcı birinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.

Birinci soruda departman yöneticileri ve şef ünvanı olan çalışanlar dağılımın ağırlığını ortaya koymuştur

1. Katılımcı ikinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
2. Katılımcı ikinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
3. Katılımcı ikinci soruya katıldığını bildirmiştir.
4. Katılımcı ikinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı ikinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
6. Katılımcı ikinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
7. Katılımcı ikinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
8. Katılımcı ikinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
9. Katılımcı ikinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.

İkinci soruda Müdür, Müdür yardımcısı ve şef ünvanında çalışanlar dağılımın ağırlığını ortaya koymuştur.

1. Katılımcı üçüncü soruya katıldığını bildirmiştir.
2. Katılımcı üçüncü soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
3. Katılımcı üçüncü soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
4. Katılımcı üçüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı üçüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
6. Katılımcı üçüncü soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
7. Katılımcı üçüncü soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
8. Katılımcı üçüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
9. Katılımcı üçüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.

Üçüncü soruda Müdür yardımcısı ve departman yöneticisi ünvanında çalışanlar dağılımın ağırlığını ortaya koymuştur.

1. Katılımcı dördüncü soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
2. Katılımcı dördüncü soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
3. Katılımcı dördüncü soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
4. Katılımcı dördüncü soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı dördüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
6. Katılımcı dördüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
7. Katılımcı dördüncü soruya katıldığını bildirmiştir.
8. Katılımcı dördüncü soruya katıldığını bildirmiştir.
9. Katılımcı dördüncü soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.

Dördüncü soruda Müdür, müdür yardımcısı ünvanında çalışanlar dağılımın ağırlığını ortaya koymuştur.

1. Katılımcı beşinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
2. Katılımcı beşinci soruya katıldığını bildirmiştir.
3. Katılımcı beşinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.

4. Katılımcı beşinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı beşinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
6. Katılımcı beşinci soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
7. Katılımcı beşinci soruya katıldığını bildirmiştir.
8. Katılımcı beşinci soruya katıldığını bildirmiştir.
9. Katılımcı beşinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.

Beşinci soruda firma sahibi ünvanında çalışanlar dağılımının ağırlığını ortaya koymuştur

1. Katılımcı altıncı soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
2. Katılımcı altıncı soruya kesinlikle katılmadığını bildirmiştir.
3. Katılımcı altıncı soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
4. Katılımcı altıncı soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı altıncı soruya katıldığını bildirmiştir.
6. Katılımcı altıncı soruya katıldığını bildirmiştir.
7. Katılımcı altıncı soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
8. Katılımcı altıncı soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
9. Katılımcı altıncı soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.

Altıncı soruda müdür, şef, departman yöneticisi ünvanında çalışanlar dağılımının ağırlığını ortaya koymuştur

1. Katılımcı yedinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
2. Katılımcı yedinci soruya katıldığını bildirmiştir.
3. Katılımcı yedinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
4. Katılımcı yedinci soruya kısmen katılmadığını bildirmiştir.
5. Katılımcı yedinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
6. Katılımcı yedinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.
7. Katılımcı yedinci soruya katıldığını bildirmiştir.
8. Katılımcı yedinci soruya kesinlikle katıldığını bildirmiştir.
9. Katılımcı yedinci soruya kısmen katıldığını bildirmiştir.

Yedinci soruda firma sahibi ve müdür ünvanında çalışanlar dağılımının ağırlığını ortaya koymuştur.

**Diğer aşağıda yer alan soru grupları ve cevapların ağırlıklarının dağılımlarında aynı yöntem çerçevesinde analiz yapılmıştır.**

Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları	Değerler
Firmamız ürettiği ürünleri teknolojik gelişmeleri takip ederek sürekli yenilemektedir.	4,11
Firmamız ürettiği ürünlerin parça, malzeme ve diğer kısımlarında yenilikler yapmaktadır.	4,00
Firmamız ürettiği ürünlerinden farklı olarak yeni ürünler için de araştırmalar yapmakta ve üretmektedir.	3,44
Firmamız satın alma, ulaştırma, pazarlama alanlarında yenilikleri takip ederek sürekli bir değişim ve gelişim göstermektedir.	3,77
Firmamız müşteri talep ve şikâyetlerini önemsemekte ve buna dair yenilikler yapmaktadır.	4,55
Firmamız ürünlerini geliştirirken ulusal ve	4,00

uluslararası pazarı takip etmektedir.

Firmamız ürünleri tanıtmaya, fiyatlandırma konularında piyasayı takip ederek buna göre yenilikler yapmaktadır. 4,66

Araştırmaya katılan görüşmecilerin inovasyon yönetimine dair görüşlerine ilişkin analiz Tablo 3'te açıklanmıştır. İnovasyon yönetimine dair yöneltilen sorular “Kesinlikle katılıyorum” için 5, “Kesinlikle katılmıyorum” için 1 puan ile ölçeklendirilmiştir. Buna göre katılımcıların en yüksek puan verdiği kategori firmanın ürünlerini tanıtmaya, fiyatlandırma konularında piyasayı takip ederek buna göre yenilikler yapması olmuştur. Araştırmaya katılan görüşmeciler; tanıtım ve fiyatlandırma kısmında yeniliklerin takip edildiğini ve piyasadaki diğer firmaların da çalışmalarını göz önünde bulundurduklarını vurgulamışlardır.

Görüşmecilerin diğer kategorilere oranla daha az görüş sundukları kategori, firmanın ürettiği ürünlerden farklı olarak yeni ürünler için araştırma yapması ve üretmesi olmuştur. Görüşmeciler yeni ürünlerin üretilmesi ve piyasaya sunulmasındaki çalışmaları eksik görmekteyler.

**Tablo 4. İşletme Performansına Dair Görüşmeci Analizi ve Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları:**

- 1-Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre ürünlerin kalite düzeyini artırmış mıdır?
- 2-Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre rekabet gücünü artırmış mıdır?
- 3- Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre maliyetlerini azaltmış mıdır?
- 4- Firmanız ulusal ve uluslararası rakiplere göre teknolojiyi takip edip ürünlere uygulamasını yapmış mıdır?
- 5- Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre yenilikçi pazarlama yöntemlerini geliştirmiş midir?
- 6- Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre ürünlerin tanıtımındaki başarısını artmış mıdır?
- 7-Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre ürün çeşitliliğini artmış mıdır?
- 8-Firmanız ulusal ve uluslar arası rakiplere göre çalışanların tam katılım gösterme durumu artırmış mıdır?

Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları	Değerler
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre ürünlerin kalite düzeyi	3,66
Ulusal ve uluslararası rakiplere işletmenin rekabet gücü	2,88
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin maliyetlerini azaltma durumu	3,55
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin teknolojiyi takip edip ürünlere uygulaması	3,33
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin yenilikçi pazarlama yöntemleri geliştirmesi	3,11

Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin ürünlerini tanıtımındaki başarısı	3,22
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin ürün çeşitliliği	4,00
Ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmedeki çalışanların tam katılım gösterme durumu	2,77

Araştırmaya katılan görüşmecilerin, işletme performansına dair analizleri Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmenin ürün çeşitliliği en çok katılan kategori iken, ulusal ve uluslararası rakiplere göre işletmedeki çalışanların tam katılım göstermesi en az katılan kategori olmuştur. Bu kapsamda; işletmenin ürün çeşitliliği görüşmeciler tarafından olumlu karşılanırken çalışanların işletme yönetimine tam katılım göstermesi, düşünce ve eleştirilerini iletebilmeleri hususunda eksiklikler olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Dair Görüşmeci Analizi ve Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları**

- 1-Firmanız inovasyon yönetimiyle kaliteyi artırmış mıdır?
- 2-Firmanız inovasyon yönetimiyle maliyetleri azaltmış mıdır?
- 3- Firmanız inovasyon yönetimiyle pazarlama ve tanıtım alanlarını iyileştirmiş midir?
- 4- Firmanız inovasyon yönetimiyle tam katılımı sağlamış mıdır?
- 5- Firmanız inovasyon yönetimiyle satışları artırmış mıdır?
- 6-Firmanız inovasyon yönetimiyle müşteri memnuniyetini artırmış mıdır?
- 7-Firmanız inovasyon yönetimiyle karlılığı artırmış mıdır?
- 8- Firmanız inovasyon yönetimiyle ürün çeşitliliğini artırmış mıdır?
- 9- Firmanız inovasyon yönetimiyle Pazar payını artırmış mıdır?

<b>Tam Yapılandırılmış Mülakat Soruları</b>	<b>Değerler</b>
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır.	4,44
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır.	3,22
İnovasyon yönetimi pazarlama ve tanıtım alanlarını iyileştirmiştir.	4,66
İnovasyon yönetimi tam katılımı sağlamıştır.	2,11
İnovasyon yönetimi satışları artırmıştır.	4,55
İnovasyon yönetimini müşteri memnuniyetini artırmıştır.	4,77
İnovasyon yönetimi karlılığı artırmıştır.	3,55
İnovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır.	3,00
İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır.	3,33

Araştırmaya katılan tam yapılandırılmış mülakat görüşmecilerin verdikleri cevaplamalar puanlanmış ve verileri Tablo.5'te gösterilmiştir. İnovasyon yönetiminin işletme içerisindeki müşteri memnuniyeti oranı 4,77 ile en yüksek görüş kabul edilirken, inovasyon yönetiminin işletme performansı içerisinde çalışanların tam katılım sağlaması görüşü 2,11 ile en düşük görüş olmuştur. Buna göre inovasyon yönetiminin işletme performansı içerisinde olumlu etkilerinin olmasının yanında yönetimin tam olarak sağlanamaması durumunda bazı eksikliklerin de olduğu görülmüştür.

## 5. SONUÇ, ÖNERİ ve DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ve bunun dâhilinde teknolojinin de gelişmesiyle birlikte ulusal ve uluslararası rekabetin artması, ürün çeşitliliğin çoğalması, bilgi ve deneyimlerin aktarılmasının kolaylaşması işletmeleri pek çok alanda yenilik yapmaya ve değişime zorlamıştır. Pazar paylarını genişletmek, maliyetlerini düşürüp, karlılığı ve verimliliği artırmak isteyen firmalar inovasyon yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar.

İşletmeler sadece ulusal firmalarla değil uluslararası firmalarla da rekabet halindedir. Buna bağlı olarak satış ve pazarlama da kullandıkları geleneksel yöntemlerden sıyrılıp daha yenilikçi hızlı ve verimli kanallara yönelmeye başlamışlardır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri taleplerine göre ürün yenilikleri önemli bir unsur haline gelirken bunları göz önünde bulundurmayan firmalar için Pazar piyasası içerisinde rol almaları zorlaşmaya başlamıştır.

İşletmelerin misyon ve vizyonlarını genişletmeleri ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için işletme içerisindeki tüm birimlerle bilgi akışı halinde olması ve bu husustaki yenilikçi modellerden faydalanması gerekmektedir. Muhasebe, finans, satış, pazarlama departmanlarının birbiri ile bağlantılı olup gereken bilgi akışı ve yeniliklerin takibi yapılmalıdır. Bu sayede işletmeler reklamlarını çoğaltarak ve yenilikleri takip ederek daha çok kazanç sağlamaktadırlar.

İşletme içerisindeki yeniliklerin takibi ve buna dair oluşumların işletmeye katkısının olup olmadığını saptamak araştırmanın amacıdır. İzmir ilinde faaliyet gösteren DAMS Makine firmasının incelenmesinin sebebi ise; küçük bir işletmeyken istihdamını ve ürün çeşitliliğini sürekli yenileyerek imalat ve ihracatını artırmış olan küresel çapta gıda makinelerini tanıtan ve üretimini yapan bir işletme oluşudur. Araştırmanın soruları bu konuyla ilgili örnek çalışmalar incelenerek ve görüşmecilerle yapılan ön görüşme sonucunda şekillenmiştir.

Görüşmecilere yöneltilen sorular üç grupta incelenmiş; bunlar inovasyon yönetimi, işletme yönetimi ve inovasyon yönetiminin işletme performansına etkisi şeklinde gruplandırılmıştır. Görüşmecilerin çoğu üniversite mezunu olduğu görülmüş, yönetimde bulunan çoğunluğun erkek olduğu saptanmıştır.

Görüşmecilerin inovasyon yönetiminin işletme performansına dair görüşleri ortalama olarak olumlu iken inovasyon yönetiminin tüm tabana yayılmadığı sürece eksik yanlarının kaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Verimliliğin ve işlevselliğin artması için tüm çalışanların bu süreç yeniliğine dâhil edilmesi, bilgi akışı ve görüşlerin dinlenmesi gerektiği saptanmıştır. Pazar piyasası içerisinde ürün tanıtımı ve pazarlamanın önemli bir yeri olduğu saptanırken bu konuda yenilikçi çalışmalarla tanıtımların ve reklamların artırılması gerektiği ve yeniliklerin hızlı bir şekilde ürünlere uygulanması gerektiği saptanmıştır. Sonuç itibarıyla inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri olumlu katılım sağlanırken yönetimle ilgili daha çok çalışmaların yapılması ve buna göre çalışanlara bilgi verilmesi ve bunların takibinin sıkı bir şekilde yapılması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

İnovasyon yönetiminin işletme performansındaki etkilerinde; yaratıcılık kullanılarak farklı düşünme yeteneği geliştirmek; teknoloji, ve teknolojik yenilikleri takip edip uygulayabilir bir duruma gelmek, yeni bir şeyler denerken edinilen deneyimlerdeki fırsatları kollayabilmek birçok alanda başarılı olmaya çalışmaktansa en iyi yaptığın işe odaklanmak, farklı görüşlerdeki çalışanlara daha çok ihtiyaç duyar hale gelebilmek, önemli ayrıntılardır. Bunun yanında, açık iletişim kanalları oluşturmak, Kar'dan önce ürünlerin kalitesine ve işlevsel olarak kullanılabilirliğine önem vermek; öncelikli amaç, fark yaratan ürünler meydana getirmeye çalışarak, hem çalışanların motivasyon güdüsünü sağlamak hem de müşterilerin ilgisini çekmek ve getiri oranını artırmaktır.

Günümüzün rekabetçi küresel koşullarında maliyet avantajını yüksek kalite girdileriyle sağlayabilmek, pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızını her geçen gün artırabilmek, hizmet kalitesini geliştirmek, tasarımların inovasyon ve AR-GE (Araştırma Geliştirme) çalışmalarıyla geliştirilmesi, müşteri



isteklerine göre üretim, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok unsurun çok daha önemli olmasına sebebiyet vermiştir ve tüm bu etkenler inovasyon yapmayı önemli hale getirmektedir. Yeni ulusal ve / veya uluslararası pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü her geçen gün artırmanın yolu da bu hususlardaki eğitim kalitesinin artırılarak sürekli öğrenme modeline geçilmesinde öngörülmektedir.

Bilimsel araştırma bulgularına istinaden ulusal ve uluslararası rakiplere göre ürünlerin kalite düzeyi inovasyon uygulamalarının performansı ile işletmelere sirayet etmektedir. İşletmelerin araştırma konusu olan firma ölçeğinde de öngörülen şekilde rekabet edilebilirliği inovasyon ile artmıştır. Pazarlama inovasyonu ile işletme yönetiminde yeni metodlar geliştirebilme imkanı doğabilmektedir. Bu vesileyle satışlar artabilmekte ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir. Bilimsel araştırma bulgularına istinaden işletme pazar payındaki artış, inovasyon araştırma geliştirme faaliyetleriyle alış ve satış tarafındaki güvenilirliği sağlamıştır. Bilimsel araştırma bulgularının sonuçlarına göre, ürünlerin kalite düzeyi arttıkça rekabet etme güdüsü ve çalışanların motivasyon güdüsü artmıştır. Bunun yanında maliyet kontrolü ile ürün çeşitliliği sağlanabilmektedir.

Bilimsel araştırma bulgularına göre, elde edilen *tam yapılandırılmış mülakat sonucu* görüşmecilerin ortak vurgusu olan yeni ürünlerin üretilmesi ve piyasaya sunulmasında sıkıntılarının olduğu bilgisi aslında literatürde de önemli bir yansıması vardır. Mevcut ürünü geliştirerek bir üst seviyeye çıkartma çabası önemlidir ve gereklidir. Ancak ürün inovasyonu bir önceki ürünün performansını artırmak amaçlı olsa da talep olgusunun inovasyon için fiyat artışına hazır olup olmadığını hesaplamak arz etmektedir. Bu nedenle, Dams Makina'nın bu yönde bir çalışma yapması inovasyonun işletme bünyesindeki geleceği açısından çok önemlidir.

Çalışmada önemli sınırlama araştırmanın sadece Türkiye'de faaliyet gösteren işletmede sınırlı sayıda çalışanla tam yapılandırılmış mülakat uygulaması olmasıdır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmaların daha çok çalışana ulaşması ve ülkelerarası karşılaştırmalı bir analizinin de yapılması yararlı neticeler ortaya koyabilir.

Bilimsel araştırma sonucuna göre elde edilen *tam yapılandırılmış mülakat verileri*; inovasyonun işletme performansına etkisinin benzersiz rekabet avantajı yaratmasında bir güç olduğu gerçeğidir. Bu bağlamda işletmede liderlik özellikleri de inovasyonun gelişmesiyle enerjik, yaratıcı ve iş tatmini yüksek bir durum haline almıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama inovasyon sayesinde gerçekleşmiştir. İşletmenin performansına etkisi bağlamında yakın iş çevresine yüksek itibar sağlamış, verimlilik artışı gerçekleşmiş ve müşteri sadakati artmıştır. Inovasyonun yelpazesi ile ürün inovasyonunda yeni ve geliştirilmiş ürünler işletmede vuku bulmuş; organizasyonel inovasyon ile yeni bir iç bilgi ve haberleşme sistemi meydana getirilmiş; süreç inovasyonu ile yeni bir üretim yöntemi oluşturulmuş, pazarlama inovasyonu ile yeni satış teknikleri başarıya ulaşmıştır.

Bilimsel araştırma sonuçlarına göre; teknoloji takibi işletmenin performansı ölçeğinde tam katılımı sağlaması gerekmektedir. Teknolojik yenilik ile pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gelişim göstermektedir. Bu şekildeki işletme performansı karlılığın da artışını ortaya çıkarmaktadır.

Bilimsel değerlendirme açısından, inovasyon yönetiminin işletme performansına etkisinde ileriki çalışmalarda araştırmacıların, nitel ve nicel olmak üzere farklı araştırma teknikleri ile konuyu farklı örneklerle üzerinde derinlemesine araştırmasının doğru olacağını belirtmek isterim. Elde edilecek sonuçların ise önceki sonuçlarla karşılaştırılarak analiz edilmesi inovasyon ve işletme performansına ilişkin akademik alan yazınına fayda sağlayacağını düşünmekteyim.

### **Bilgilendirme / Acknowledgement:**

**Yazar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadır:**

- 1- Çalışmaya katılan tüm yönetici ve çalışanlara özellikle teşekkür ediyorum.
- 2- Bu makaledeki veriler 2019 yılında toplanmıştır. Kullanılan ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Tam yapılandırılmış mülakat verileri de 2019 yılında hazırlanıp yorumlanmıştır.
- 3- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

**KAYNAKÇA**

- Açıköz, A. ve Günsel, A. (2014). Yeni ürün geliştirme projelerinde yönlendirici yönetim anlayışı, motivasyon ve inovasyon becerisi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(2), 35-36.
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aaron, J. and Shenhar, A. J. (1998). From theory to practice: toward a typology of project management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 33-48.
- Arvey, R.D. and Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research, *Personnel Psychology*, 35(2), 281-322.
- Ar, M. İ. ve Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from smes located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172-206.
- Arman, K. (2006). *Deneyim inovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aydın, S. (2009). Kişisel ve ürün temelli yenilikçilik: Cep telefonu kullanıcılarına üzerine ampirik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 188-203.
- Avansasblog. (2019). İnovasyon nedir ve en başarılı inovasyon örnekleri nelerdir? 12.08.2020 tarihinde <https://www.avansas.com/blog/inovasyon-nedir-inovasyon-orneklere-nelerdir> adresinden erişildi.
- Bahar, E. (2003). Görüşme yönteminin avantajları ve dezavantajları. 15.07.2020 tarihinde <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/gorusme-yonteminin-avantajlari-ve.html> adresinden erişildi.
- Barkan, S.E. (2016). *Sociology: understanding and changing the social world*, Comprehensive Edition. New York: FlatWorld Press.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon yönetimindeki rolü. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Bloomberg. (2014). The most innovative countries index. 23.01.2019 tarihinde <http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-22/30-most-innovativecountries.html> adresinden erişildi.
- Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001). *Managing human resources*. 12<sup>th</sup> Edition. Ohio: South Western College Publishing.
- Çağlıyan, V. (2009). *Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: Otomotiv sektöründe görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ciburieni, J. (2009). The innovativeness of sme activity in the context of globalization in Lithuania. *Economics and Management*, (14), 723-730.
- Drach-Zahavy, A., and Somech, A. (2001). Understanding team innovation: the role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5(2), 111-123.
- Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring team support: the role of team's design, values and leader's support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 235-252.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Meteksan: Ankara
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon rehberi: Karlılık ve rekabetin el kitabı*, Antalya: Technopolis Group Türkiye.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.

- Işık, N. ve Kılınc, E.C. (2012). İnovasyon sistemi yaklaşımı ve inovasyon'un coğrafyası: Türkiye örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 169-198.
- Fischer, S. (2003). Globazation and its challenges. *American Economic Review*, 93(2), 1-30.
- Göka, E. (2005). *Türklerde liderlik ve fanatizm*. 1. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetim süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henriksen, S. and Skou, P. (2005). Marketing innovation scientific marketing. *Journal of Medical Marketing*, 5(1), 27-31.
- İnomer. (2019a). *İnovasyon yönetimi*. 16.01.2019 tarihinde <http://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/inovasyon-yonetimi/> adresinden erişildi.
- İnomer. (2019b). *İnovasyonda başarının sırrı*. 16.01.2019 tarihinde <http://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/inovasyonda-basarinin-sirri/> adresinden erişildi.
- İnomer. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change'den (Tidd, Bessant, Pavitt)*. 17.01.2019 tarihinde <https://inomer.org/economic-growth/inovasyon-2/> adresinden erişildi.
- www.kobigirisim.net.(2018). *İnovasyon türleri*, 15.01.2019 tarihinde <http://www.kobigirisim.net/2018/03/inovasyon-turleri.html> adresinden erişildi.
- Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri ile sahip oldukları inovasyon çıktıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karalar, R. (2005). *Çağdaş tüketici davranışı*. Eskişehir: Birlik Yayıncılık.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon anlayışına dayalı ürün geliştirme performansının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Koç, K., ve Menteş, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite-sanayi-devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar Dergisi*, 1-18, 10.02.2019 tarihinde <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/kkahm.pdf> adresinden erişildi.
- Köksal, S.A. (2008). *Pazarlamada yenilik ve uygulama örnekleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kusiak, A. (2009). Innovation: A data-driven approach. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 440-448.
- Lipit, M. (2006). Lipit, M. (2006). Patterns in innovation: Goals and organization life cycle. *Human Resource Planning Society Journal*, 75(3), 226-235.
- OECD. (2006). *Oslo kılavuzu: yenilik verilerini toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. 3. Baskı. Paris: OECD
- Polat, C. (2012). *Pazarlama süreçlerinin inovasyon stratejilerine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ray, S. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: evidence from recent administrative change in west bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 55-67.
- Saatçioğlu, O. ve Özmen, Ö. (2009). Analyzing the barriers encountered in innovation process through interpretive structural modelling: evidence from Turkey. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 207-225.
- Tasgit, Y.E. ve Torun, B. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.

- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya'daki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93-110.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. 4th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2014). *The global innovation index 2014: The human factor in innovation*. Second Printing. Fontainebleau: Ithaca and Geneva.
- Yildirim, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, E. (2016). *Marka yönetiminde inovasyonun önemi telekomünikasyon sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.