

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE İNOVASYON  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Tezli Yüksek Lisans Programı**

---

**Nurgül METE**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Haziran 2019  
DENİZLİ**

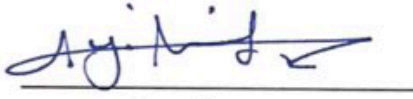
## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Nurgül METE tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ yönetiminde hazırlanan “İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 20.06.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



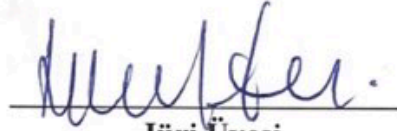
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Umur AUCI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/07/2019 tarih ve 27/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür



**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Nergül METE

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, günümüz sosyal şartları ve teknolojide yaşanan gelişmeler doğrultusunda işletmelerin inovasyon yapabilmeleri için kurgulamaları gereken güncel bir kurumsallaşma yaklaşımını ele almaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ve bu çağda yetişen yeni neslin ihtiyaçları doğrultusunda; kurumsal süreçlerin, bireyleri ön plana alarak yaratıcılığı teşvik edici yeni bir yapıya bürünmesi kaçınılmazdır. Kurumsallaşma sürecini bünyesinde sindirebilmiş bir işletmenin inovasyon süreçlerini yönetebilmesi de sürpriz olmayacaktır. Bu sebeple çalışmanın konusu kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik oluşturulmuştur.

Bugüne kadarki çalışma hayatımın katkısı ve mesleğimin sorgulayıcı bakış açısı gereği bu tez çalışması bana geleceğe yönelik yeni bir kurumsallaşma olgusu ve iş yaşam döngüsü tasarlama yolunu açtı. Bu çalışmaya devam etmemde büyük katkısı olan, yenilikçi düşünmemi teşvik eden, beni hep motive eden ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e gönülden teşekkür ederim. Tez jürimde bulunan ve değerli fikirlerini paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na ve Prof. Dr. Umut AVCI'ya destekleri için teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yol göstericiliği için Dr. Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ'ye çok teşekkür ederim.

Kurumsallaşma ve inovasyon konuları hakkında yapılan literatür taramasıyla başlayan bu çalışma için bir beyaz eşya işletmesinde nicel ve nitel araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu hususta yardımlarını esirgemeyen ve araştırmaya katılmayı kabul ederek bilime destek veren ve kıymetli zamanını ayıran bu firmaya ve çalışanlarına teşekkür ederim.

İş yaşamımda destekleriyle bugünlere gelmemde emeği olan; fikirlerime değer veren, her zaman önemli ve değerli hissettiren sayın Talip Bey'e, her türlü fikrin paylaşılabilceği demokratik bir ortam oluşturan ve fikirlerimin ne kadar kıymetli

olduğunu anlamamı sağlayan sayın Fatih Bey'e ve beni kızları gibi gören, her zaman desteklerini hissettiğim sayın Abidin Bey ve sayın Muhammet Bey'e gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Doğruluk ve dürüstlükten ayrılmadan yaptığım her işte fark yaratabileceğim fikrini aşıl原因, beni kendi ayakları üzerinde durabilen özgür bir birey olarak yetiştiren, manevi desteğim ve ışığım olan canım annem Aylan ÇAKMAK'a, her konuda çizginin dışında düşünme ve sorgulama yeteneği kazanmamı ve mutlu olabileceğim mesleğin ne olduğunu keşfetmemi sağlayan canım babam Dt. M. Orhan METE'ye, sonucu ne olursa olsun her zaman doğru olduğuna inandığım yolda ilerlemem gerektiği konusunda teşvik eden candan öte teyzelerim Av. Aytaç TURGUT ve Aygöl KOCABAŞ'a, her daim yol göstericim, akıl hocam ve ihtiyacım olduğunda desteklerini hiç esirgemeyen sevgili eniştelерim Av. Nuri TURGUT ve Bora KOCABAŞ'a ve dayım Mehmet ÇAKMAK'a, dürüstlüğün en güzel erdem olduğunu öğreten saygıdeğer dedem Av. Turgut ÇAKMAK'a, her zaman yaşam enerjisi aşıl原因 sevgili anneannem Özden ÇAKMAK'a ve son olarak daima yanımda olan ve kalpten sevgisini hep hissettiğim biricik kardeşim Gülfem METE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mete, Nurgül  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İrmış  
Haziran 2019, XII+210 Sayfa

Günümüzde hızla değişen teknoloji ve rekabet şartları gereği işletmeler için inovasyon vazgeçilmez bir unsur olarak yer almaktadır. Bu unsurun işletmenin her kademesinde içselleştirilmesi için işletmelerin kurumsallaşmaları kadar inovasyonu da kurumsallaştırmaları gerekmektedir. Bu çalışma işletmelerde kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek üzere hazırlanmıştır. Birinci bölümde ‘kurumsallaşma kavramı’, ‘kurumsallaşmaya etki eden unsurlar’ ve ‘kurumsallaşmanın unsurları’ ele alınmaktadır. İkinci bölümde ‘inovasyon kavramı’, ‘inovasyon türleri’ ile ‘yeni teknolojik ve inovatif gelişmeler’ ve Endüstri 4.0, Toplum 5.0 ve Motivasyon 3.0 kavramları anlatılmaktadır. Bu kavramlardan, teknolojik gelişmelerden ve yeni neslin beklentilerinden yola çıkarak ikinci bölümün son kısmında, inovasyona doğru kurumsallaşmanın yeni yol haritası olarak Kurumsallaşma 4.0 yaklaşımı önerilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünü kurumsallaşma ve inovasyon ilişkisine dair yapılan araştırma oluşturmaktadır. Bu kısımda Türkiye’nin beyaz eşya üretiminde önemli markalarından birinin sahibi olan ve araştırmanın yapıldığı dönemde 146 ülkeye ihracatı bulunan bir işletmede yapılan nicel ve nitel araştırma bulgularına, bu bulguların analizine yer verilmiştir. Analizler doğrultusunda kurumsallaşma faktörlerinin, inovasyon ve inovasyon faktörleri ile ilişkisi belirlenmiştir. Sonuç olarak kurumsallaşma ve inovasyon arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yapılan analizler doğrultusunda kurumsallaşma için getirilen Kurumsallaşma 4.0 önerisinin desteklendiği yargısına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, İnovasyon, Kurumsallaşma 4.0, İş Yaşam Döngüsü Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH TO ANALYZE THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALISATION AND INNOVATION IN ENTERPRISES**

Mete, Nurgül

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organisation Master Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İrmış

June 2019, XII+210 Pages

**Today, due to rapidly changing technology and competitive conditions, innovation is an indispensable element for enterprises. In order to internalize this element at every level of the enterprise, enterprises must institutionalize innovation as well as institutionalization. This study was designed to analyze the relationship between institutionalization and innovation in enterprises. In the first chapter, ‘definition of institutionalization’, ‘factors affecting institutionalization’ and ‘elements of institutionalization’ are discussed. In the second chapter, ‘definition of innovation’ ‘innovation types’ and ‘new technologic and innovative trends’ also Industry 4.0, Society 5.0 and Motivation 3.0 concepts are explained. Based on these concepts, technological developments and the expectations of the new generation, in the last part of the second chapter, the Institutionalization 4.0 approach is proposed as the new road map of institutionalization towards innovation. The third chapter of the study consists of a research to analyze the relationship between institutionalization and innovation. This chapter contains quantitative and qualitative research findings and the analysis of these findings for a company with exports to 146 countries in the period of the research which has one of the most important brand in white goods production in Turkey. In line with the analyzes, the relationship between the factors of institutionalization’s and innovation and innovation’s factors have been determined. As a result, it is concluded that there is a relationship between institutionalization and innovation. In addition, it was concluded that the Institutionalization 4.0 proposal for institutionalization was supported in line with the analyzes.**

**Key Words:** Institutionalisation, Innovation, Institutionalisation 4.0, Work Lifecycle Management (WLM)

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	5
1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	7
1.3. Kurumsallaşma Düzeyleri.....	9
1.3.1. Kurumsal Olmama .....	10
1.3.2. Ön Kurumsallaşma.....	10
1.3.3. Yarı Kurumsallaşma .....	10
1.3.4. Kurumsallaşma .....	10
1.3.5. Tam Kurumsallaşma .....	10
1.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları.....	11
1.4.1. Meşrulaşma .....	11
1.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma .....	12
1.4.3. Denge Kazanma .....	13
1.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma .....	13
1.4.5. Uygunluk.....	14
1.5. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar .....	15
1.5.1. Düzenleyici Unsurlar .....	17
1.5.2. Normatif Unsurlar .....	18
1.5.3. Bilişsel Unsurlar.....	19
1.6. İşletmelerin Çevreye Tepkisi - Değişim .....	20
1.7. Kurumsallaşmanın Unsurları .....	21
1.7.1. Kültürel Güç.....	22
1.7.2. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum.....	23
1.7.3. Profesyonelleşme .....	24
1.7.4. Biçimsel Organizasyon Yapısı.....	25
1.7.5. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik .....	25
1.7.6. Biçimsel Faaliyet Yapısı .....	27
1.7.7. Kurumsal Çevreye Uyum .....	28
1.7.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	28
1.7.9. Biçimsel Yapıya Uyum.....	29
1.7.10. Yetki Delegasyonu.....	30

### İKİNCİ BÖLÜM İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı.....	32
2.2. İnovasyon Türleri.....	38
2.2.1. Ürün İnovasyonu.....	39
2.2.2. Süreç İnovasyonu.....	41



2.2.3. Pazarlama İnovasyonu .....	43
2.2.4. Organizasyonel İnovasyon .....	44
2.2.5. Diğer İnovasyon Türleri .....	45
2.3. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi .....	55
2.3.1. Teknoparklar .....	56
2.3.2. Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri .....	57
2.4. İnovasyon Fikrinin Korunması - Patent ve Ar-Ge ilişkisi .....	58
2.5. İnovasyon Efsaneleri .....	60
2.6. İnovatif Gelişme ve Trendler .....	62
2.6.1. Yeni Trendler .....	62
2.6.2. Endüstri 4.0 .....	65
2.6.3. Teknolojik Gelişme ve Trendlerin Organizasyonlara Etkisi .....	68
2.7. İnovasyona Doğru Kurumsallaşmanın Yeni Yol Haritası: Kurumsallaşma 4.0 .....	68
2.7.1. Akış Kuramı ve Oyunlar .....	70
2.7.2. Oyunlaştırma Kavramı ve Kurumsal Süreçler .....	72
2.7.3. Kurumsallaşma 4.0 .....	75

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KURUMSALLAŞMA VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	78
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları .....	79
3.2.1. Nicel Araştırma Verileri ve Analizleri .....	80
3.2.2. Nitel Araştırma Verileri .....	82
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	83
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	83
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli .....	84
3.6. Araştırmanın Bulguları .....	90
3.6.1. Nicel Araştırma Bulguları .....	90
3.6.2. Nitel Araştırma Verileri ve Analizleri .....	110
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	169
KAYNAKLAR .....	177
EKLER .....	188
ÖZGEÇMİŞ .....	210

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurların İşletme Değişimine Etkisinin Kavramsal Modeli.....	15
Şekil 2. Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Piramidi .....	19
Şekil 3. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik .....	26
Şekil 4. İnovasyon Sürecine Genel Bakış .....	37
Şekil 5. Ters İnovasyon.....	47
Şekil 6. Yıkıcı İnovasyon Modeli .....	50
Şekil 7. ‘Hizmet İnovasyonu Üçgeni’ ile Apple-Nokia Karşılaştırması.....	53
Şekil 8. Lider Bilgi Teknolojisi Şirketlerinin Ar-Ge/Satış Oranları .....	61
Şekil 9. Araştırma Modeli .....	90
Şekil 10. Nitel Veri Analizinin Şematik Gösterimi .....	110
Şekil 11. Veri Analizi Kelime Bulutu .....	111
Şekil 12. Kurumsallaşma Kategorisinin Temaları .....	112
Şekil 13. Kurumsallaşma Kategorisi Kelime Bulutu .....	113
Şekil 14. Kurumsallaşma ile İlgili Oluşturulan Model .....	114
Şekil 15. İşletmeye Ait Kurumsal Değerlerle İlgili Oluşturulan Model .....	116
Şekil 16. Biçimsel Faaliyet Yapısı ile İlgili Oluşturulan Model .....	119
Şekil 17. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik ile İlgili Oluşturulan Model.....	126
Şekil 18. Profesyonelleşme ile İlgili Oluşturulan Model.....	127
Şekil 19. Biçimsel Organizasyon Yapısı ile İlgili Oluşturulan Model .....	130
Şekil 20. Biçimsel Yapıya Uyum ile İlgili Oluşturulan Model.....	133
Şekil 21. Kültürel Güç ile İlgili Oluşturulan Model .....	134
Şekil 22. Yetki Delegasyonu ile İlgili Oluşturulan Model.....	136
Şekil 23. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar ile İlgili Oluşturulan Model .....	138
Şekil 24. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları ile İlgili Oluşturulan Model .....	140
Şekil 25. İnovasyon Kategorisi ve Temaları .....	142
Şekil 26. İnovasyon Kategorisi Kelime Bulutları .....	142
Şekil 27. İnovasyon Teması ile İlgili Oluşturulan Model.....	143
Şekil 28. İnovasyonda Risk ve Rekabet ile İlgili Oluşturulan Model.....	145
Şekil 29. İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması ile İlgili Oluşturulan Model.....	147
Şekil 30. İnovasyonun İçselleştirilmesi ile İlgili Oluşturulan Model .....	149
Şekil 31. İnovasyonun Kaynağı ile İlgili Oluşturulan Model .....	152
Şekil 32. Kıyaslama Yöntemi ile İnovasyon İçin Oluşturulan Model .....	155
Şekil 33. İnovasyon Türleri ile İlgili Oluşturulan Model.....	157
Şekil 34. Kurumsallaşma ve İnovasyon Kategorisi ve Temaları .....	159
Şekil 35. Kurumsallaşma ve İnovasyon Kategorisi Kelime Bulutları .....	160
Şekil 36. Kurumsallaşma ve İnovasyon ile İlgili Oluşturulan Model.....	161
Şekil 37. Kurumsallaşma 4.0 ile İlgili Oluşturulan Model .....	164
Şekil 38. Analiz Sonrası Araştırma Modeli .....	171

## TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. DiMaggio ve Powell'ın (1991) Eski ve Yeni Kurumsalcılık Karşılaştırması	7
Tablo 2. Eski ve Yeni Kurumsallaşmanın Benzer Noktaları .....	9
Tablo 3. İşletmeleri Değişime Zorlayan Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurlar	16
Tablo 4. Kurumsallaşmanın Unsurları .....	22
Tablo 5. Kronolojik Olarak İnovasyonun Ele Alınış Biçimleri .....	33
Tablo 6. Teknolojinin Yayılma Hızı .....	46
Tablo 7. Tarihte Endüstriyel Gelişmeler .....	65
Tablo 8. Tarihte Toplumsal Gelişmeler .....	67
Tablo 9. Csikszentmihalyi'nin Akış Deneyimi için Sekiz Unsuru .....	71
Tablo 10. Oyun Literatürü Unsurlarının Akış Unsurlarıyla Eşleştirilmesi .....	71
Tablo 11. Pink'e Göre Motivasyon Olgusunun Gelişimi .....	74
Tablo 12. Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Tasarımı .....	74
Tablo 13. Kurumsallaşma Evreleri .....	76
Tablo 14. Literatür Çalışması Doğrultusunda Oluşturulan Hipotezler .....	89
Tablo 15. Ölçek Güvenilirlik Oranları .....	90
Tablo 16. Faktör Uygunluk Testleri .....	91
Tablo 17. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 18. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 19. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi .....	93
Tablo 20. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi .....	98
Tablo 21. Normallik Testi Sonuçları .....	99
Tablo 22. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	101
Tablo 23. Kurumsallaşma ve İnovasyon Arasındaki Korelasyon .....	101
Tablo 24. Kurumsallaşma ile İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi .....	102
Tablo 25. Kurumsallaşma Faktörleri ile Süreç İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Enter) .....	103
Tablo 26. Kurumsallaşma Faktörleri ile Süreç İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise) .....	103
Tablo 27. Kurumsallaşma Faktörleri ile Organizasyonel İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi (Enter) .....	105
Tablo 28. Kurumsallaşma Faktörleri ile Organizasyonel İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise) .....	105
Tablo 29. Kurumsallaşma Faktörleri ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Enter) .....	107
Tablo 30. Kurumsallaşma Faktörleri ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise) .....	107
Tablo 31. Regresyon Analizlerine Göre Hipotezlerin Durumu .....	109
Tablo 32. X Şirketi'ndeki Görüşmecilere Ait Veriler .....	110
Tablo 33. Kurumsallaşma Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	114
Tablo 34. İşletmeye Ait Kurumsal Değerler Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	116
Tablo 35. Biçimsel Faaliyet Yapısı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	119
Tablo 36. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	127

Tablo 37. Profesyonelleşme Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	128
Tablo 38. Biçimsel Organizasyon Yapısı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	130
Tablo 39. Biçimsel Yapıya Uyum Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	133
Tablo 40. Kültürel Güç Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	134
Tablo 41. Yetki Delegasyonu Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	136
Tablo 42. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	138
Tablo 43. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları Temasına Ait Kodlar ve İfadeler	140
Tablo 44. İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	143
Tablo 45. İnovasyonda Risk ve Rekabet Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	146
Tablo 46. İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	148
Tablo 47. İnovasyonun İçselleştirilmesi Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	149
Tablo 48. İnovasyonun Kaynağı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	152
Tablo 49. Kıyaslama Yöntemi ile İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	156
Tablo 50. İnovasyon Türleri Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	157
Tablo 51. Kurumsallaşma ve İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler.....	161
Tablo 52. Kurumsallaşma 4.0 Temasına Ait Kodlar ve İfadeler .....	164

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
CeBIT	Bilişim Teknoloji ve İletişim Platformu Fuar Adı
GE	General Electric
EKG	Elektrokardiyografi
ERP	Kurumsal Kaynak Planlama
PDM	Ürün Veri Yönetimi
PLM	Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi
OECD	Ekonomik İsbirliği ve Kalkınma Örgütü
TDK	Türk Dil Kurumu
TPMK	Türk Patent ve Marka Kurumu
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği

## GİRİŞ

Kurmak fiilinden türeyen ‘kurumsallaşma’ bir sistemin oluşturulması ve işleyişinin sağlanması anlamına gelmektedir. İnsanlar tarafından oluşturulan organik veya inorganik olan bütün sistemler belirli amaçlar doğrultusunda kurulur ve devamlılığının sağlanması üzerine işlev görür. Kurulan her bir sistemin varlığını devam ettirmesi, içerisinde bulunduğu düzenekte yer alan diğer sistemlerle etkileşimine ve verimli bir şekilde uyumuna bağlıdır. Her sistemin varlığını sürdürme imkânı, kendisini meydana getiren alt sistemlerin kendi aralarındaki karşılıklı etkileşime ve bağıntılı oldukları üst sistemlere uyumlulukları ve kabulleriyle mümkündür. Kurulan sistemlerin, gelecekte de varlığını devam ettirebilecek kurumsal bir özellik kazanması, diğer sistem ve kurumlar nezdinde kimlik kazanarak, meşrulaşmasıyla gerçekleşir. Statik kalan ve değişmeyen kurumlar, başka bir ifadeyle kendilerini gelecek zamanlar için kurmayan ve yenilenmeyen sistemler, gelişen ve büyüyen diğer sistemlere ayak uyduramadığı için veya diğer kurum ve sistemlerin kendi yaşam alanlarını genişletmeleri sebebiyle meşruluklarını kaybeder, dağılır ve yok olurlar. Kâr amacıyla kurulmuş olan işletmeler de diğer işletmelerin rekabet gücüne rağmen kendi üst sistemleri içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmak ve kurumsal süreçleri içerisinde yenilenmek ve yenilemek üzere faaliyet göstermektedirler.

İşletmelerin, hızlı ve sonuçları büyük ölçüde muğlak olan iç ve dış çevre unsurlarının değişimleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri, onların güçlü, belirgin ve dengeli bir kurumsal bütünlüğe sahip olmalarına bağlıdır. Kurumsallaşma, yapının yani organizasyon işleyişinin kurucu ve yönetici kişilerden bağımsız olarak belirli bir düzene ve sisteme oturtulması sürecidir. İşletmelerin kendilerini kabul ettirmesi ve gelecekte varlıklarını devam ettirmesinin en önemli şartı kurumsallaşma olarak görülmektedir.

Kurumsallaşma, işletme çevresindeki dış faktörlerin (devlet, yasalar, sosyal normlar, kamu değerleri vb.) ve işletme içindeki yetkili aktörlerin (yöneticiler, profesyoneller, karar vericiler) faaliyetlerinin ve karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucudur. Kurumsal iç ve dış çevrenin, işletmelerin şekillenmesinde ve birbirleriyle

benzeşmesinde oynadığı belirleyici role rağmen, her bir işletmenin kültürü birbirinden farklıdır. İşletmelerin kendilerine mahsus kültürleri, kurumsallaşma süreçlerinde de farklılıklar oluşturur. Her bir işletme kurumsallaşma açısından kısmen birbirine benzer özellikler gösterse de, iç süreçlerinde ve iş yapış şekillerindeki uygulama farklılıkları, kurumsal kimliklerini birbirinden farklılaştırır.

Kurumsallaşma işletmelerin geleceğe taşınmasında ve varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir alt yapıyı oluşturur. İşletmelerin pazardaki bütün faaliyetleri kurumsallaşma temeli üzerine inşa edilir ve bu sürecin içerisinde gerçekleşir. Benzer şekilde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmelerinde ana faktörlerden biri olarak görülen inovasyonun da kurum içerisinde içselleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü artan rekabet ve her geçen gün değişen çevre şartları ve pazar yapısı, işletmeleri yenilenmeye ve yeni olanı ticarileştirmeye mecbur bırakmaktadır. Başka bir ifadeyle inovasyonun, günümüz rekabet şartları içerisinde, kurumsal süreçte içselleştirilmesi ve bu sürecin bir çıktısı olması beklenmektedir.

İnovasyon, ‘işletme 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 gerçekleştirilmesi’ (Oslo Kılavuzu, 2005: 50) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımla da inovasyonun, bizzat kurumsallaşma sürecinin içerisinde yer aldığı hatta işletmeler için “inovasyonun kurumsallaştığı” söylenebilir.

İnovasyon kavramı, özgün ve ayırt edici olmayı, yaratıcı bir sürecin sonucunda ortaya çıkmış olmayı, toplum ve tüketici nezdinde değer atfedilen bir çözüm yaratmış olmayı, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmış olmayı ve pazar ve rekabet üzerinde etkili olmayı ifade etmektedir (Yavuz, 2010: 3-4). Görülmektedir ki inovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet güçleri için önemli olduğu kadar, toplumlar, ülkeler ve bir bütün olarak dünya açısından da fayda yaratmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, o ülke içerisinde yer alan işletmelerin inovasyon süreçlerinin ve inovatif çıktılarının dünya ekonomisine ve insan refahına yarattığı fayda ile değerlendirilmektedir.

Girişimcilik ile ilgili faaliyetleri, beş yenilik türünün gerçekleştirilmesiyle tanımlayan Schumpeter’e göre girişimcilik, yeni ürünlerin, yeni üretim

yöntemlerinin, yeni pazarların, hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi ve bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılmasıdır. Schumpeter'in girişimcilik üzerine yapmış olduğu bu tanım, inovasyonun türlerini de şekillendirmiştir. Bu bağlamıyla inovasyon, 'ürün inovasyonu', 'süreç inovasyonu', 'organizasyonel inovasyon' ve 'pazarlama inovasyonu' olarak dörde ayrılır. Ürün inovasyonu işletmelerin mal ve hizmetlerinde önemli ölçüde yaptıkları değişiklikleri, geliştirmeleri ve iyileştirmelerini kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, doğrudan ürünü etkilemeyen ancak ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi aşamalarına yönelik inovasyonlardır. Süreç inovasyonu ile işletmeler üretimden dağıtımına kadar bütün süreçlerde ve bu süreçlerin gerçekleştirilme yöntemlerinde yenilikler, iyileştirmeler ve geliştirmeler yaparlar. Pazarlama inovasyonu, işletmelerin satışlarını artırmaları veya yeni pazarlar açmaları için yeni ürün, yeni ambalaj tasarımı, yeni fiyatlama yöntemi gibi tamamen pazarlamayla ve pazarla ilgili konularda yaptıkları yenilik, iyileştirme ve geliştirme faaliyetleridir. Organizasyonel inovasyon ise işletmelerin bütün ticari uygulamalarının gerçekleştirilmesi esnasında örgütlerin iç ve dış sistemleriyle ilgili yapılanmaları ile yönetsel ve organizasyonel süreçlerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya konulan yöntemlerde meydana getirilen tüm yenilik, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini ifade etmektedir.

İşletmelerin inovasyon süreçleri, onların kurumsallaşma süreçlerinin bir parçasıdır. Kurumsallaşma, inovasyonun gerçekleşmesinde bir alt yapıyı teşkil ederken diğer yandan da kültürel bir üst yapıyı temsil etmektedir. Bu bağlamda örgütlerdeki kurumsallaşma sürecinin ve kurumsallaşma düzeyinin inovasyon ve onun türleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, inovasyon ve kurumsallaşma kavramlarının bir arada ele alındığı çalışma mevcut literatürde yok denecek kadar azdır. Kurumsallaşma kavramı ve inovasyon kavramı ayrı ayrı çok fazla incelenmiş olmakla birlikte, bu çalışmada kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişkinin inceleniyor olmasının literatüre katkı vereceği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür çalışması yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümdeki kapsam doğrultusunda, Türkiye'nin beyaz eşya üretiminde önemli markalarından birinin sahibi olan ve araştırmanın yapıldığı dönemde 146 ülkeye ihracatı bulunan bir işletmede yapılan



nicel ve nitel araştırma bulgularına, bu bulguların analizine ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde ‘kurumsallaşma’ konusuna dair literatür taramaları yer almaktadır. Kurumsallaşma kavramı tanımları ve kapsamı incelenerek başlayan çalışmada eski ve yeni kurumsallaşma kavramları, kurumsallaşmanın amaçları ve süreçleri incelenmektedir. Daha sonra işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar ve kurumların tepkileri ele alınmakta, son olarak kurumsallaşmanın unsurlarından bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ‘inovasyon’ konusu teorik olarak incelenmiştir. Bu bölümde ilk olarak inovasyon kavramı ve tanımına yer verilmekte sonrasında literatürde yaygın kabul gören inovasyon türleri ve günümüzde yeni kullanılmaya başlanan diğer inovasyon türleri aktarılmaktadır. Daha sonra inovasyon ve Ar-Ge ilişkisi, inovasyon fikrinin korunması, inovasyon efsaneleri ve günümüz koşullarında teknolojinin etkisiyle ortaya çıkan yeni inovatif gelişme ve trendlerden bahsedilmektedir. İkinci bölümün son başlığında ise son teknolojik gelişmeler doğrultusunda inovatif gelişme ve trendler ile bağlantılı olarak, inovasyon çalışmalarını sistemli şekilde yürütebilmek için değişime uğraması gereken kurumsallaşma sürecine yönelik; Kurumsallaşma 4.0 olarak adlandırılan yeni bir sistem kurgulanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde; kurumsallaşma ile inovasyon arasındaki ilişki özel bir firma bazında nicel ve nitel araştırmalar ışığında incelenmektedir. Nicel araştırma, işletmede çalışan beyaz yakalarla gerçekleştirilen bir anket çalışması üzerinden veri analiz programı vasıtasıyla analiz edilen sonuçları ve yorumları içermektedir. Nitel araştırma kısmında ise, yine aynı işletmede çalışan üç üst düzey yönetici ile yapılan mülakatın analizi yapılmaktadır.

Çalışmanın son kısmını bulguların tartışıldığı ve karşılaştırıldığı ‘tartışma ve sonuç’ oluşturmaktadır. Bu kısımda yapılan literatür taramaları ile nicel ve nitel araştırmalar yoluyla ulaşılan bulgular birlikte tartışılmakta ve öneriler getirilmektedir. Bu kısımda ayrıca, ‘Kurumsallaşma 4.0’ olarak önerilen yeni bakış açısı, yapılan araştırmalar ve bulgular ışığında yorumlanmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSALLAŞMA**

Örgütlenme düzeyinde tüm firmalar diğer firmalarla ilişkili sistemler olarak şekillenmektedir. Bir firma yaşamını devam ettirebilmek için, çevresinden ve iletişimde olduğu diğer firmalardan yeni tecrübeler edinebilmeli ve bu edindiği tecrübelerle örgüt hafızasını oluşturarak geleceğe yönelik süreçleri yönetebilmelidir. Firmaların bu interaktif ve sürdürülebilir yapıya ulaşması için ‘yaşayan akıllı bir organizma’ gibi davranabilmesi başka bir ifadeyle kurumsallaşması gerekmektedir.

#### **1.1. Kurumsallaşma Kavramı**

Kurumsallaşma kavramını tanımlayabilmek için öncelikle kurum kavramı ele alınmalıdır. Türkçede kurum kelimesinin farklı sözlüklerde tanımlanmış anlamları tdk.gov.tr’de bir araya toplanmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlanan kelime Budunbilim Terimleri Sözlüğüne (1973) göre “Belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme (örneğin: din, aile vb.)” olarak, İktisat Terimleri Sözlüğüne (2004) göre “Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü” olarak, Tecim, Maliye, Sayışmanlık ve Güvence Terim (1972) Sözlüğüne göre ise “Bir iş yapmak amacıyla bir ya da birkaç kişi tarafından meydana getirilen ana kuruluş” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018).

Küreselleşen dünyada hızla değişen rekabetçi koşullar, firmaların ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamasını gerektirmektedir (Bayer, 2004: 91). Bu uyumu sağlayabilmek için firmalar kişiye bağımlılıklarını en aza indirmek ve sağlam yönetsel sistemlere sahip olmak zorundadırlar (Bayrak Kök, 2005: 47). Bu zorunluluk ise kurumsallaşma sürecini ortaya çıkarmıştır. Ancak kurumsallaşma süreci başıbozuk ve düzensiz bir yapılanmayı değil, aksine düzenli ve dengeli bir

oluşumun kurum içerisindeki bireylerin değişimine rağmen, işleyişinin devamlılığını ifade etmektedir. Bu sebeple, Broom ve Selznick 1955 yılında kurumsallaşmayı ‘kararsız, düzensiz örgütlenmiş veya yetersiz teknik etkinliklerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş modellerin ortaya çıkışı’ olarak tanımlamıştır (Selznick, 1996: 271).

Meyer ve Rowan’a (1977: 341) göre kurumsallaşma, ‘toplumsal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin toplumsal düşünce ve eylemde kural benzeri bir statüye dönüşmesi süreci’dir. Bu nedenle, doktorun toplumsal konumu gereği, hastalıkların yönetimi için belirli kurumsal davranışlar sergilemesi, ilişkiler ve beklentilerden oluşan sosyal bir rolün yanı sıra kurumsallaşmış bir kural (hem normatif hem de bilişsel) olarak belirlenir. Benzer şekilde, örgütlerde araştırma ve geliştirme, firmalar için gerçekten araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurumsallaşmış bir bölüm olmasının yanı sıra toplumun bir çok kesiminde de anlam ve değer taşır. Zucker (1991) kurumun toplumla bütünleşmesine atıfta bulunduğu tanımında kurumsallaşmayı ‘toplumda tanımlı olan gerçek algısının bireylerce kanıksanarak doğal bir eyleme dönüşme süreci’ şeklinde ifade ederken (Tavşancı, 2009: 14), benzer bakış açısıyla Peters ve Waterman (1995) kurumsallaşmayı ‘yapılan işin gereğinden öte, sistemin firmanın değerleri ile kaynaşması’ olarak tanımlamaktadırlar (İbicioğlu ve İşler, 2005: 441).

Karpuzoğlu’na (2003) göre kurumsallaşma ‘bir firmanın şahıslar yerine yazıya döktüğü kurallar, prosedür ve standartlar ile yönetilmesi, kendine özgü iş yapış biçimlerinin ve yöntemlerinin kültüre çevrilmesi sayesinde ayırt edici bir kimlik kazanma süreci’dir (Ulukan, 2005: 31). Kurum kavramını, ‘oluşumu uzun yıllar süren ve kültürel değişim hızı çok yavaş olan, kendine özgü bir ekole sahip yapı’ olarak ele alan Ural (2004) kurumsallığı ‘kurumun gerektirdiği özelliklere sahip olmak’; kurumsallaşmayı da ‘kurumsal olmaya giden süreç’ şeklinde açıklamaktadır (Güngör Ak, 2010: 70-71). Apaydın’a (2007:4) göre ise firmaların kurumsallaşabilmesi, onların istikrar elde edebilmek için kararlı olmayan yapılardan kararlı ve düzenli bir yapılanmaya geçmesine, kurum kültürünün tüm çalışan ve yöneticilerce içselleştirilmesine ve herkesçe aynı şekilde algılanarak her şart ve ortamda otomatik olarak uygulanmasına bağlıdır.

## 1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma kavramı literatürde eski ve yeni kuram olarak ikiye ayrılmaktadır. Eski kurumsal kuram olarak ifade edilen yaklaşıma göre kurumlar kapalı sistemler olarak incelenmişlerdir. Yeni kurumsal kuram yaklaşımında bakış açısı değişmiş ve kurumlar açık sistemler olarak ele alınmışlardır (Çobanoğlu, 2015: 1). Her iki yaklaşıma dair özellikler DiMaggio ve Powell'in çalışmasına dayandırılarak Erdirençelebi (2012) ve Fidan (2017) tarafından Tablo 1'de görüldüğü şekilde karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1.** DiMaggio ve Powell'in (1991) Eski ve Yeni Kurumsalcılık Karşılaştırması

	Eski Kurumsallık	Yeni Kurumsalcılık
<b>İlgi Merkezlerinin Çatışması</b>	Merkezi	Çevresel
<b>Durağanlık (eylemsizlik) kaynağı</b>	Kazanılmış Haklar	Yasal Zorunluluklar
<b>Yapısal Vurgu</b>	İnformal Yapı	Formal Yapı
<b>Organizasyonun Yeri</b>	Yerel Çevre/Halk	Alan, Sektör veya Toplum
<b>Kurumsallaşmanın Odağı</b>	Organizasyon	Alan veya toplum
<b>Organizasyonel Dinamik</b>	Değişim	Süreklilik
<b>Yararlılık Kriteri</b>	Beklenmedik Sonuçlar	Kalıplaşmış Davranışlar
<b>Anahtar Kavramlar</b>	Değerler, Normlar, Davranışlar	Sınıflandırmalar, Rutinler, Komutlar, Şemalar
<b>Çevre ile Etkileşim</b>	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir.
<b>Yapısal Unsurların Odak Noktaları</b>	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
<b>Mevcut Düzenin Kavramsal Temeli</b>	Sorumluluk	Alışkanlıklar, Uygulamalı Eylemler
<b>Amaçların Odak Noktası</b>	Kurumsal Amaçlar	Birey-Kurum Amaç Bütünleşmesi
<b>Dikkate Alınan Zaman Dilimi</b>	Yaşanılan Gün	Gelecek
<b>Problem Çözme Yöntemleri</b>	Geçici	Kalıcı
<b>Yöntem Bilimi</b>	Teorik	Ampirik (Deneysel)
<b>Gömülmüşlüğü (embeddedness) Doğası</b>	Eklenen Bileşen	Kurucu Bileşen
<b>Faydacılık Eleştirisinin Dayanakları</b>	Çıkarların Bağdaştırılması Kuramı	Eylem Kuramı
<b>Sosyal Psikoloji</b>	Sosyalleşme Kuramı	Yükleme (atfetme) Kuramı
<b>Amaçlar</b>	Yeri Değiştirilmiş	Belirsiz
<b>Gündem</b>	Politikayla İlişkili	Cezalandırıcı

Kaynak: Erdirençelebi, 2012: 194; Fidan, 2017: 5

DiMaggio ve Powell 1991 yılında yaptıkları çalışmada hem eski kurumsal yaklaşımı hem de yeni kurumsal yaklaşımı detaylandırarak incelemişler ve her ikisini de sekizer önerme ile açıklamışlardır. Çalışmanın eski kurumsal yaklaşıma getirdiği sekiz önerme ile varılan ana tema eski kurumsal yaklaşımda kurumların sadece kendi içerisinde yer alan unsurlar ve yerel çevresi ile şekil alarak kurumsal kimliğine kavuştuğu şeklindedir. Yeni kurumsallaşma yaklaşımı için sunulan sekiz önerme ile

tanımlanan kuram ise kurumları şekillendiren ana unsurların kurum içinde yaşananlardan ziyade diğer kurumlar arası, toplumsal şartlar, kanuni durumlar ve sektörel etkenler gibi müdahale edilemeyen çevreler olduğu yönündedir (Tavşancı, 2009: 7-13). Tüm önermeler göz önüne alındığında eski kurumsal yaklaşımın örgütleri; mal ve hizmet üretimine odaklanan, kendi içinde oluşan değer, norm ve tutumları benimseyen organik yapıya sahip bir kapalı sistem olarak ele aldığı söylenebilir. Yeni kurumsal yaklaşımda ise örgütler, tüm tutum ve davranışlarını yazılı metin, şema ve kurallar doğrultusunda harekete geçiren yapıda açık bir sistem olarak tarif edilmiştir (Dağlı Ekmekçi, 2015: 13).

### **Eski Kurumsal Yaklaşım**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, siyasi kurumlar ve formel kamu örgütleri üzerinde yaptıkları çalışmalar ile Selznick ve öğrencileri ‘eski kurumsal yaklaşım’ın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Fidan, 2017: 3). Eski kurumsal yaklaşımın başlangıcı Selznick’in “Yönetimde Liderlik: Bir Sosyolojik Değerlendirme” isimli 1957 yılında yayınlanan kitabına dayandırılmaktadır (Tavşancı, 2009: 7-8). Selznick yapmış olduğu çalışmada örgütlerin; buldukları çevrenin koşullarından etkilenen, zaman içerisinde dinamik olarak değişim ve gelişim gösteren ve bir bütün olarak ele alınması gereken organik yapılar olduklarını göstermiştir (Dağlı Ekmekçi, 2015: 13-14). Selznick’e (1984) göre örgütün kurumsallaşması o örgütün tarihi, örgüt içindeki üyeleri, örgütün uzmanlığı ve teknik yetenekleri ile doğru orantılıdır ve çevresel faktörlerden etkilenme olasılığı düşüktür (Fidan, 2017: 3). Yani ‘örgüt ne kadar köklü bir yapıya sahipse o kadar kurumsallaşmıştır’ şeklinde bir önerme söz konusudur. Bu durum ölçümleyici değil tanımlayıcı bir süreç ifade ettiğinden yetersiz kalmış ve yeni kurumsal yaklaşımın yolunu açmıştır.

### **Yeni Kurumsal Yaklaşım**

Eski kurumsal yaklaşım bir çok konuda eleştirilip örgütlerin ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremediği görülünce Meyer ve Rowan 1977 yılında yayınladıkları “*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı*” başlıklı makaleleri ile yeni kurumsal yaklaşımı ilk kez ortaya koymuşlardır (Tavşancı, 2009: 9). Powell ve Colyvas (2008), yeni kurumsal yaklaşıma göre örgütsel yapıyı değiştiren ve şekillendiren etmenlerin sadece teknik gereklilikler ve kaynak

bağımlılıkları olmadığını savunmakta, kamuoyu, hukuk gibi bir takım kurumsal güçler ile meslekler ve eğitim sisteminin getirdiği meşrulaştırılmış bilginin de bu şekillenmede büyük rolü olduğunu ileri sürmektedir (Fidan, 2017: 4) ancak iki yaklaşım arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır (Tablo 1). Yeni kurumsal yaklaşım ile eski kurumsal yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunmakla beraber (Tablo 1), yeni kurumsal yaklaşım Selznick'in ortaya koyduğu eski kurumsal kurama dayandığı için eski kurumsal yaklaşımla benzer noktalara da sahiptir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Eski ve Yeni Kurumsallaşmanın Benzer Noktaları

	Benzerlikler
Örgüt çalışmalarında rasyonel aktör modeli	Her ikisi de şüphe ile yaklaşmaktadır.
Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişki	Her ikisi tarafından da vurgulanmaktadır
Örgütsel gerçekliğin şekillenmesi	Her ikisi de kültürün rolünü savunmaktadır.

Kaynak: Fidan, T. (2017: 4).

DiMaggio ve Powell, 'New Institutionalism in Organizational Analysis' (1991) ile örgüt teorisine gerçek bir beklentiyle yaklaşmaktadır. İkili, örgütlerde yeni kurumsallaşma yaklaşımını tanımlarken diğer yeni kurumsallaşma yaklaşımları ve farklı modellerden faydalandıkları kadar eski kurumsallaşmayla da karşılaştırmalar yapmışlardır. Bütün bunların sonucunda, yeni kurumsallaşmanın belirgin özellikleri salt akılcı faaliyetlerden ve salt faydacılıktan uzaklaşması, sosyal oluşumlara yönelmesi, zihinsel ve kültürel açıklamalara yönelmesi olarak belirlenmiştir (Abbott, 1992: 754). Kurumsallaşma ile ilgili daha sonraki çalışmalar yeni kurumsallaşma yaklaşımını kapsamında ilerlemiştir.

### 1.3. Kurumsallaşma Düzeyleri

İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak, hem iç hem de dış ilişkilerini belirleyen süreçlerinde çalışanlarca benimsenmiş standart, prosedür ve talimatlara uyularak işletme kültürü haline gelmiş bir biçimde iş yapılması kurumsallaşma olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşması, kurulumundan itibaren adım adım gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç içerisindeki basamaklar araştırmacılarca farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu çalışmada Tavşancı'dan (2009: 15-18) yararlanılarak kurumsallaşma düzeyleri beş aşamada kavramlaştırılacaktır.

### **1.3.1. Kurumsal Olmama**

Kurumsal olmama durumu bir işletmenin oluşumundan bir önceki sürecidir. Çok kısa süren bir evredir. İşletme kurulmasıyla beraber kurumsallaşma süreci başlar. Kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar devreye girdiğinden ön kurumsallaşma aşamasına geçiş yapılır.

### **1.3.2. Ön Kurumsallaşma**

Ön kurumsallaşma için kurumsallaşmanın başladığı aşama denilebilir. Yönetici ve çalışanların değer ve yargıları ile zorlayıcı unsurların devreye girmesi, kurumda bir takım kuralları oluşturmaya başlar. Sorun çözme şekilleri ve alınan kararlar kurum kültürünün şekillenmesinde rol oynar.

### **1.3.3. Yarı Kurumsallaşma**

Yarı kurumsallaşma aşamasında kurumsallaşma orta düzeydedir. Yetki ve sorumluluklar, prosedür ve kurallar kurum içerisinde netlik kazanmaya başlamaktadır. Sorun çözme şekilleri ve alınan kararlar ortak paydaya oturacak şekilde güncellenip uygulanmaya başlanır.

### **1.3.4. Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma bu evrede yüksek bir düzeye çıkmıştır. Bu aşamaya ulaşan işletmeler toplumsal değerlere uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık gibi bir çok yönden yeterli seviyeye gelmiştir. Ancak kültürel güç ve profesyonelleşme unsurlarında gelişmeye devam etmesi gerekmektedir. Çıkar çatışmaları, yönetsel değişimler gibi sebepler kültürel güç ve profesyonelleşme bağlamında kurumsallaşmayı yavaşlatabilir.

### **1.3.5. Tam Kurumsallaşma**

Kurumsallaşmanın geleceği son evredir. İşletme kültürel açıdan yeterince güçlü hale gelmiştir. Uyulması gereken tüm süreçler standartlar, talimatlar, kural ve prosedürler ile netleştirilmiştir, profesyonelleşme sağlanmıştır. İşletme toplum içerisinde meşruluk kazanmış ve hesap verebilir pozisyona ulaşmıştır. İşletme

yapısında gerçekleşebilecek olumsuz bir durum, köklü bir değişime sebebiyet vermeden atlatılabilir.

#### **1.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları**

İşletmeler çevrelerindeki baskılar ve etkenlerle değişim göstermekte ve kurumsallaşmaktadır. İşletmeler için kurumsallaşma, kendilerine fayda sağlayacak bazı amaçlara ulaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu amaçlar aşağıda açıklanan beş başlık altında toplanmıştır.

##### **1.4.1. Meşrulaşma**

Meşrulaşma, işletmelerin çevrelerince kabul edilmelerini sağlamak üzere çeşitli aktörlerce oluşturulan yasa, norm ve düzenlemelere uygun eylemler sergilemesidir. Meşruiyet, bir dizi sosyal norma uygun olmanın getirdiği bir tür dış doğrulamadır yani işletmenin çevresince kabul edilmesidir. Çünkü örgüt, bulunduğu çevrenin değer yargıları ve normlarına uyum sağlamak için çaba gösterdiğinde toplumun ve çalışanların gözünde meşruiyet kazanacaktır. Bireylerin de işletmeye bağlılıkları için o işletmenin meşru olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte firma değerleri ve toplumsal değerlerin örtüşmesi örgüt kültürünün güçlenmesinde de etkin bir rol oynamaktadır (Stone ve Brush, 1996: 634; Tavşancı, 2009: 19-20).

İşletme eylemlerinin, çevresince kabul edilmesi, eylemlerinin hedef odaklı olmasını ve yasal sistemler kullanmasını gerektirir. Böylelikle çevresinde üstlendiği misyon daha net anlaşılır ve iyi bir kurum olarak algılanır (Stone ve Brush, 1996: 634). Dolayısıyla meşrulaşma arttıkça firma, söz sahibi bir kuruluşa dönüştüğü için çevresinde alınacak kararlarda baskın rol oynamaya başlar. Bu baskın karakter, politika yapıcılara erişim imkanı sağladığı için örneğin kamu politikası yapımında etki kazanabilir. Böylece meşrulaşma diğer paydaşların kuruma karşı muhalefetinin azalmasını kolaylaştırır (Boddewyn ve Brewer, 1994: 134-135). Meşruiyet aynı zamanda işletmeler için gelir kaynağına dönüşebilir çünkü bazı firmalar milli kimliklerini (örn. ‘Amerikan malı satın alın’) pazarlama aracı olarak kullanırlar. Böylece sosyal normlara bağlı ve sosyal sorumluluk taşıdıkları itibarını oluşturarak



müşteri, tedarikçi ve destekçilerine ayrıcalıklı olduklarını iddia ederler (Boddewyn ve Brewer, 1994: 132-133).

Meşrulaşma ile işletmeler daha fazla kaynağa daha kolay erişim sağlamak ve faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler. Buna insan kaynağı ve profesyonellerin istihdamı da dahildir (Erdirençelebi, 2012: 195-196). Meşrulaşan işletmelerin profesyonellerle çalışmaya başlaması, adil bir ödül dağıtma sistemine sahip olması ve terfi ölçütlerinin belirli olması gibi etkenler sebebiyle çalışanların firmaya olan bağlılıkları güçlenmektedir. Bağlılığı artan çalışanın firmaya katkısı da artmaktadır. (Wallace, 1995: 232). Böylece meşrulaşan işletmelerin performanslarının arttığı söylenebilir.

#### **1.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma**

Tahmin edilebilirlik kavramı kurumun eylemlerinde tutarlı davranışlar sergilemesi olarak açıklanabilir. Eylemlerinde tutarlı olan bir işletmenin farklı durumlara nasıl tepki vereceği hem dış hem de iç çevresince öngörülebilir olmalıdır.

İşletmeler görevlerini en hızlı ve başarılı şekilde tamamlamak için bazı davranışlar geliştirmektedir. Görevin tamamlanması için şanslarını en yüksek düzeye çıkaran ve başarısızlığı en aza indiren ve normlara dönüşen bu davranışlar, işletmelerin eylemlerini basitleştirerek öngörülebilir hale getirir ve belirsizliği azaltır. Tahmin edilebilirlik, işletmelerin eylemlerinin öngörülerek en uygun cevabı zamanında hazırlayabilmesini sağlamaktadır (Feldman, 1984: 47-48). Öngörülebilir eylemlerde bulunan işletmeler çevrelerinde daha güvenilir bulduklarından ilişkilerini güçlendirirler ve faaliyetlerine daha etkin şekilde devam edebilirler.

Tahmin edilebilir olmayan kurumlarda ortaya çıkabilecek olağanüstü bir durum, işletmenin belirsizlik sergilemesine sebep olacak ve paydaşların kuruma olan güvenini azaltacaktır. Kurumsallaşan yapı ile birlikte belirsizlik azaldıkça faaliyetlerin netlik kazanması ve işletmede hızlı ve etkin sonuçlar alınmasını sağlayacak, böylece işletmeye olan güven artacak, çevresiyle etkileşimi güçlenecek, müşterilerin tatmini artacaktır. Güvenilir bulunan firma çevresinde de meşru görülmeye başlanacaktır. Firma içindeki güven ve bağlılığın artması ile personel

istihdamı kolaylaşacak ve işletmenin performansı olumlu yönde etkilenecektir (Apaydın, 2009: 9; Erdirençelebi, 2012: 196-197).

### **1.4.3. Denge Kazanma**

Kurumlar yaşayan varlıklardır, uzun dönemli yaşamları müddetince faaliyetlerini sürdürebilmek için değişim göstermeleri gerekmektedir. Ancak her bir değişim örgütsel denge içerisinde gerçekleşmelidir. Kurumsal amaçlardan biri olan örgütsel denge, işletmelerin mevcut pozisyonlarını koruyacak ve hatta daha iyileştiren şekilde, sahip olduğu yetkinlik ve bilgi birikimini kullanarak, verimliliğini koruyabilme yeteneğiyle ilgilidir (Erdirençelebi, 2012: 198-199).

Günümüzün değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için işletmelerin, kısılan ürün yaşam döngülerine ve pazarda gerçekleşen değişikliklere esnek ve hızlı bir Şekilde ayak uydurması ve tüm bunları yaparken hayatta kalabilmesi gerekmektedir. İşletmeler zamanla yaptıkları işte tecrübe kazanarak know-how sahibi olmaktadır. Bu bilgi birikimini ve yeteneklerini kullanarak yeni pazarlara uygun fiyatlarla girebilmeli hatta yeni pazarlar oluşturmak için atakta bulunabilmelidir (Boynton ve Victor, 1991: 53-54).

Değişen evreye çabuk adapte olabilmesi için işletme yapısında sadeleştirmeye gidilerek hızlı kararlar alabilecek küçük boyutlu yapılar kurulmalıdır. İşletme dinamik bir yapıya kavuşturularak hızlı değişen pazar koşulları karşısında çabuk karar alabilen ve faaliyete geçebilen bir sistem benimsenmelidir. Böylece işletmeye pazar dinamiklerini gözetten ve müşteri beklentilerinden kopmadan etkin bir süreç yönetimi yeteneği kazandırılır (Apaydın, 2009: 10).

### **1.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma**

İşletmelerin kurumsallaşma amaçlarından bir diğeri kaynaklarını artırma isteğidir. Faaliyetlerine başarılı Şekilde devam edebilmesi için kaynaklara rahatça ulaşabilmesi gerekmektedir. İşletmeler yapıları gereği bir evre içerisinde yaşamak zorundadır ve faaliyetlerini sürdürebilmek için bu çevreye bağımlıdır (Erdirençelebi, 2012: 199).

İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükçe büyümeye, büyümeye devam ettikçe daha fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Daha fazla kaynağa ulaşabilmesi için işletmelerin çevrelerinde güven kazanmış ve meşrulaşmış olmaları gerekmektedir (Burns ve Wholey, 1993: 112). Böylece hem yatırım konusunda istekli kişi ve kuruluşlara hem de işletmelerinde istihdam edebilecekleri daha kaliteli insan kaynağına ulaşabileceklerdir. Çünkü profesyoneller ve kuruluşlar da işbirliğinde bulunacakları firmaların meşru ve güvenilir olmasını beklemektedir. Kurumsallaşan işletmeler daha uzun süreli ilişkiler kurabileceklerdir (Apaydın, 2009: 10). Kurumsallaşma düzeyi çevresindeki işletmelere kıyasla daha yüksek olan işletmeler, çeşitli faktörler sebebiyle mal ve hizmet üretiminde kullanacakları kaynaklara erişimde sıkıntı yaşadığı dönemlerde kurumsallık düzeyleri sayesinde avantaj elde edebilirler (Ekmekçi, 2015: 25).

#### **1.4.5. Uygunluk**

Kurumsallaşma amaçlarının sonuncusu olan uygunluk, işletmenin faaliyet gösterirken çevrelerinde kabul gören norm ve standartlara uygun davranışlar sergilemesidir. Çevresinde kabul gören prosedür ve standartları benimseyen ve sistemlerine entegre eden işletmeler varlıklarını meşrulaştırarak faaliyetlerine uzun süre devam edebilirler. Hem iç hem de dış çevreleri ile etkileşimlerinde bu özelliklerini avantaja çevirebilirler (Greening ve Gray, 1994: 470). Dış çevresince kabul gören davranışlarda bulunmak ile kural ve kanunlara uyum sağlamak, işletmenin varlığını devam ettirirken çevresinde korunma ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar (Dağlı Ekmekçi, 2015: 26).

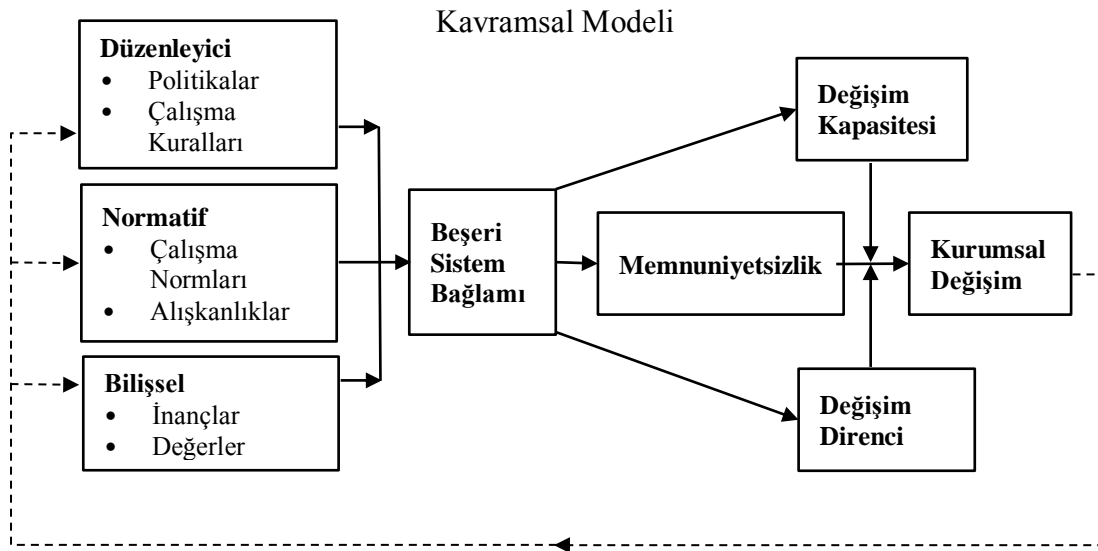
Çevresine uyum gösteren, kanun ve kurallara uyan işletmeler yatırım yapacak kurumlar tarafından düşük riskli görülerek desteklenmektedir. Yasalara uyan işletmeler sadece dış çevrelerinde değil iç çevrelerinde de takdir kazandıklarından profesyonellerce tercih edilme ayrıcalığına kavuşmaktadırlar. Tüm bu etkenler işletmelere uygunluk sağladığı gibi istikrar da sağlamaktadır (Erdirençelebi, 2012: 200).

### 1.5. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için, kendi iç dinamiklerini yönetebilmelerinin yanı sıra buldukları çevrenin koşullarına da ayak uydurabilmeleri beklenmektedir. Bu beklenti çoğu zaman bir zorunluluk olarak işletmelerin karşısına çıkarak yapısal bir değişimi gerektirir (Apaydın, 2009: 6). İşletmeler buldukları çevrede var olabilmek için faaliyet gösterdikleri alanda devlet kurumları, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi etkileşimde olduğu yapıların beklentilerine cevap vermek zorundadırlar (Erdirençelebi, 2012: 177). İşletmeler bu beklentilere cevap verdikçe çevrelerine uyum sağlayarak faaliyetleri için meşruluk kazanmış olmaktadır (Apaydın, 2009: 3).

İşletmeleri etkileyen yapılar etki türleri bakımından Scott (1995) tarafından üç temel başlık altında toplanmıştır. Şekil 1’de de görüldüğü gibi örgütsel değişimi sağlayan düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlar kurumları etkileyerek, onları değiştirmektedirler (Palthe, 2014: 61).

**Şekil 1.** Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurların İşletme Değişimine Etkisinin



Kaynak: Palthe, 2014: 60

Şekil 1, düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurların birbirlerini pekiştirerek kurumsal değişime nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir. İşletme çalışanları, işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlarla karşılaştıklarında farklı tepkiler vermektedirler. Değişim kapasitesi, değişim direnci ve memnuniyetsizlik şeklinde gösterdikleri tepkilerin toplamı kurumsal değişimi sağlamaktadır. Tablo 3 ise bu unsurların ayrıştığı noktaları açıklamaktadır. Scott’a

(1995) göre düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurların her biri araştırmacılar tarafından kurumların ana unsurları olarak tanımlanmıştır (Palthe, 2014: 60-61). Bununla birlikte, Tablo 3'te yansıtıldığı gibi, düzenleyici unsurun meşruluk için vurguladığı temel ölçüt yasal sistemlere uymaktır. Normatif unsur, meşruiyeti değerlendirmek için ahlaki temelleri vurgularken bilişsel unsur, ortak bir zihniyet benimsemekten gelen kültürel temelleri vurgulamaktadır.

**Tablo 3.** İşletmeleri Değişime Zorlayan Düzenleyici, Normatif ve Bilişsel Unsurlar

	<i>Düzenleyici</i>	<i>Normatif</i>	<i>Bilişsel</i>
<i>Meşruluk</i>	Yasal yaptırımlar	Ahlaki ve etik sistemler	Kültürel sistemler
<i>Ana Kurallar</i>	Politikalar ve kurallar	İş rolleri, alışkanlıkları ve normları	Değerler, inançlar ve varsayımlar
<i>Sistemsel Değişikliğin Yürütücüleri</i>	Yasal zorunluluk	Ahlaki zorunluluklar	Değişim değerlerinin içselleştirilmesi
<i>Sistemsel Değişikliğin Destekleyicileri</i>	Korku ve zorlama	Görev ve sorumluluk	Sosyal kimlik ve kişisel istek
<i>Davranışsal Sebep</i>	Zorunluluk	Yapılmalı	İsteğe Bağlı

Kaynak: Palthe, 2014: 61

Düzenleyici unsurlar işletme içerisindeki sistemi yasalara göre düzenleme süreci olarak ifade edilebilir. Normatif unsurlar sistemi ahlaki olarak geçerli kılar; bilişsel unsurlar ise değişimi içselleştirme sürecidir (Erdirençelebi, 2012: 183). Kurumları değişime zorlayan unsurların her biri teorisyenlerin kurumlara bakış açısına göre birincil derecede önemli olarak nitelendirilebilmektedir. Kurumlarda düzenleyici görüşü vurgulayan teorisyenlere (ör. Barnett ve Carroll, 1993) göre piyasa güçleri ve yeni politik yaptırımlar kurumsal değişime sebep olmaktadır. Normatif teorisyenler (ör. Selznick, 1948), kurumlardaki değişimi sosyal zorunluluklar bağlamıyla vurgulayarak resmi yapılardan çok gayri resmi yapılara odaklanmaktadır. Bilişsel teorisyenler veya kurumların bilişsel yönde geçirdiği değişimleri inceleyenler (ör. Powell ve DiMaggio, 1991), kavramsal inanç, zihinsel modeller ve kavram kurum hafızasında paylaşılan anlamlardaki değişikliklere odaklanır. Bu bakış açısı, içselleştirilmiş ve kültürel olarak desteklenen bir değişime vurgu yapmaktadır (Palthe, 2014: 61).

### 1.5.1. Düzenleyici Unsurlar

Düzenleyici kurumların ortaya çıkışı Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) kapitalizmin gelişme sürecine dayanmaktadır. İlk olarak demiryolu taşımacılığına bir standart getirmek amacı ile kongreden bağımsız çalışacak şekilde çeşitli komisyonlar kurulmuştur. Bu komisyonların kimi yasamaya, kimi yürütmeye bağlı organlar olmakla birlikte yaptırım güçleri dolayısıyla yargı niteliği de taşımaktaydılar. Temelde sektörleri düzenlemek ve denetleme ihtiyacı için kurulan bu komisyonlar hem yasama hem yürütme hem de yargının belirli özelliklerini içermekteydi. Dolayısıyla bu kurumlar kuvvetler ayrılığı ilkesi ile çelişmekteydi. 1970'lerden itibaren küreselleşmenin de etkisiyle düzenleyici kurumlar Avrupa'dan başlayarak tüm dünyaya yayılmıştır. Kamu hizmetlerinin özel sektöre geçmesi, yani devletin küçülerek özelleştirilmeye gidilmesi ile düzenleyici kurumlar geniş bir alan kazanmışlardır. Böylece piyasa ekonomisi güvence altına alınmıştır (Sever, 2015: 199-201).

Piyasa ekonomisini güvence altına almak için oluşturulan düzenleyici unsurlar devlet, yasalar, dernekler ve çeşitli örgütler gibi yapıları kapsamaktadır. Devlet ve yasal sistemler toplumlar üzerinde denge, düzen ve süreklilik oluşturabilen yapılardır. Bu yapıların ortak özelliği kural koyucu olmaları ve cezai yaptırım güçlerinin olmasıdır (Bolat ve Seymen, 2006: 228, Apaydın, 2009: 6). Otoriter baskı kurabilen bu yapılar sayesinde kurumlar belirli prosedür ve yasal düzenlemelere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Gürol vd., 2010: 144). Tablo 3'te görüleceği üzere düzenleyici bakış açısına göre yasal yükümlülüğün getirdiği değişimde zorlama ve korku temel faktördür. Kurumlar zorunda oldukları için değişim gösterirler (Palthe, 2014: 61). Çünkü düzenleyici kurumların yaptırımlarına uyum göstermek, çevrede ve toplumda meşruluk kazanmanın en temel unsurudur. Bu yaptırımlar, kurum ve çevresini destekleme veya yasaklama yolu ile bir sistematik getirerek düzen ve dengeyi sağlar, süreçlere süreklilik kazandırır. Örneğin Avrupa Birliği sınırları içerisinde satışa sunulacak ürünler üzerinde CE (Conformite European) işareti olması kurumlar için bir zorunluluktur. Ürünler üzerinde CE işareti taşıması, gerekli güvenlik ve sağlık şartlarına haiz olduğunun kanıtıdır (CE Marking, 2019). Türkiye'de düzenleyici ve denetleyici kurumlara Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK), Sermaye Piyasası Kurulu, Rekabet Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu örnek olarak verilebilir (Bumko, 2019).

### 1.5.2. Normatif Unsurlar

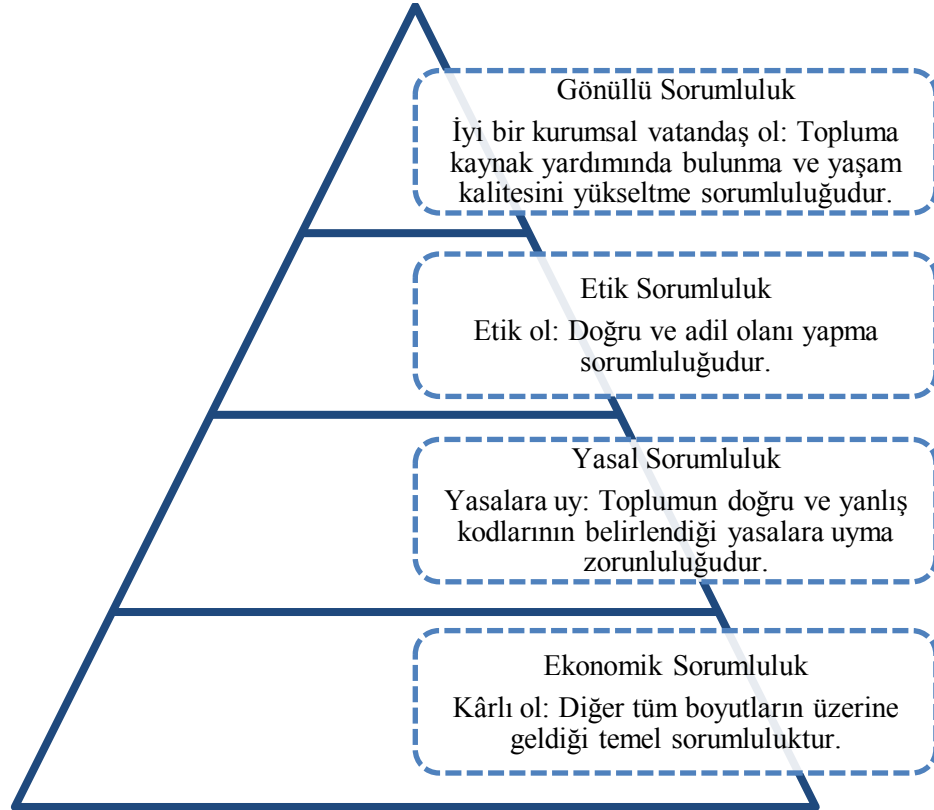
Normatif unsurlar işletmelerin kurumsallaşmasında etkili olan bir diğer çevresel yapıdır. Bu tip yapılara işletmelerin veya işletme çalışanlarının üye oldukları çeşitli sektörel ve mesleki örgütler örnek gösterilebilir (Apaydın, 2009: 7). Mesleki veya sektörel alanda meşruluk kazanmak isteyen kurumlar, çevrelerindeki normatif yapılarca belirlenen norm ve prosedürlere uyum göstermek için çaba sarf ederler. Tablo 3’te aktarıldığı üzere normatif bakış açısına sahip işletmeler görev duygusu ve ahlaki yükümlülük sebebiyle değişim göstermektedirler. Çalışanlar, değişimin başarılı olacağına inandıklarında veya bu değişimi mantıksal olarak açıklayamadıkları durumda bile görev ve sorumluluk duygusuyla hareket ederek değişimi gerçekleştirirler (Palthe, 2014: 61). Normatif unsurlara uyum, genelde çevrenin kültürel beklentisini karşılama amacı güdülerek gerçekleştirilmekte ve temelde kurum yapısındaki sosyal sorumluluk bilinci ve profesyonellikten kaynaklanmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 185). DiMaggio ve Powell (1983) bu tip bir normatif uyumun profesyonelleşmiş alanlarda rastlanabileceğini öne sürmüş, örnek olarak Amerika’da hastanelerin sağlık komisyonlarından gönüllü olarak aldıkları kabul belgelerini göstermişlerdir. Bu belgelerle hastaneler güçlü ve güvenilir organizasyonlar olduklarını kanıtlamakta ve toplumda meşruluk kazanabilmektedirler (Gürol vd., 2010: 145).

Kurumların belirli standartlar çerçevesinde üretim yaptığını kanıtlayan ve uluslararası düzeyde bir prestij kaynağı olan ISO belgelerine sahip olma çabaları normatif unsurlara örnek olarak verilebilir. “International Organization for Standardization” yani Uluslararası Standartlar Teşkilatı’nın baş harflerinin kısaltması ile belirtilen ISO, çeşitli alanlardaki yetkinlikleri (sağlık, güvenlik, vb) için kurumların uyması gereken standartları belirleyen bağımsız bir kuruluştur. 163 üye ülkesi bulunan teşkilat, bugüne kadar 22482 uluslararası standart yayımlamıştır (ISO, 2019). ISO belgesine sahip olmak kurumlar için bir yasal zorunluluk değildir. Bununla birlikte ISO belgesine haiz olmak o kurumun uluslararası düzeyde kabul gören kalite standartlarını sağladığı anlamına gelmekte ve kurumların müşteri ve tedarikçileri için meşruluk ve güven kazanmasında rol oynamaktadır.

### 1.5.3. Bilişsel Unsurlar

Bilişsel unsurlar, toplumda kültürel alışkanlıkları içeren ve çevreye uyumu gönüllü olarak sağlayan unsurlardır. İşletmelerce ve çalışanlarca farkına varılmadan, alışkanlık olarak yapılan eylemler sonucunda ortaya çıkar (Erdirençelebi, 2012: 185). Tablo 3'te aktarıldığı üzere bilişsel açıdan bakıldığında değişimin yaratılması ve sürdürülmesi için değişimin öncüllerinin üyeler tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar değişimi benimserler ve herhangi bir zorlama olmadan kişisel istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirir ve desteklerler (Palthe, 2014: 61). Alışkanlıkla yapılan eylemler, ortak bir geçmiş, kültür ve anlayış sonucu oluşur. Bu yüzden diğerleri tarafından da kabul görür ve doğruluğu düşünülmeden kabul edilir (Apaydın, 2009: 8).

**Şekil 2.** Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Piramidi



Kaynak: Carroll, 1991: 42

Bilişsel unsurlar olarak kurumların gerçekleştirdiği çeşitli sosyal sorumluluk projeleri örnek olarak verilebilir. Firmaların temel amacı etik gerekliliklerle daha sürdürülebilir bir dünya sağlamaktır. Bunun için çoğunlukla manevi kazanımlar için bir takım maddi kazançlarından ödün vermeleri gerekmektedir. Bilişsel unsurlar, Ahilik kültüründe hayırseverlik temelinde var olan sosyal sorumluluk bilinci ile



sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal dayanışmayı uluslararası alanda gönüllülük esası ile sürdürülmesine dayanır (kssd.org).

Şekil 2’de verilen Carroll’un (1991:42) kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar piramidi olarak ele alınmıştır. Firmalar kurumsallaşma aşamalarında ilerledikçe, topluma karşı sorumluluklarını gerçekleştirirken zorunluluktan gönüllüğe doğru bir eğilim kazanmaktadır.

### **1.6. İşletmelerin Çevreye Tepkisi - Değişim**

Değişim işletmeler için kaçınılmaz bir olgudur. Organizasyonların geçirdiği değişimleri açıklamaya çalışan Philip Selznick (1948: 25-35), “Foundations of a Theory of Organization” başlıklı çalışmasında, işletmelerin çevreleri ile ilişkilerini incelemiştir. Çalışmada işletmelerin birbirleri ile sürekli bir etkileşimde olduklarını, dolayısıyla işletmelerin zaman geçtikçe birbirlerine benzediklerini ve birbirlerine bağımlı hale geldiklerini öne sürmüştür. DiMaggio ve Powell (1983) ‘çevre’yi bir kurumun meşruiyetinin tanınması için kurallarına uymak zorunda olduğu ve kurumu şekillendiren ‘tarafklar ve etkenler’den oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Müşteriler, kamu kurumları, tedarikçiler, diğer organizasyonlar, vb. yapıların oluşturduğu bu çevre, kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir (Yıldız ve Ünlü, 2011: 220). İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için çevresi ile sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Ancak bu iletişimin nerede başlayıp nerede bittiği net değildir. İşletme ve çevresi bir altsistem-üstsistem ilişkisi içerisinde olmakla birlikte bunlar, kendilerini kapsayan daha büyük bir ana sistemde yer alırlar (Dinçer, 2007: 71).

İşletmeler çevre ile ilişkilerinde meşruluk kazanabilmek için kabul görmüş davranışlar sergilerler ve bu esnada çevrelerindeki başarılı işletmeleri taklit etmeye başlarlar (Greening ve Gray, 1994: 471). DiMaggio ve Powell (1983: 150), işletmeleri etkileyen bu mekanizmayı Benzeşme/Eşbiçimlilik (isomorphism) olarak adlandırmış ve yapısına göre üç ana başlık altında açıklamışlardır. Bunlar (1) meşrulaşma temelli olarak ‘zorlayıcı eşbiçimlilik’; (2) belirsizliğe karşı standartlaşma kaynaklı ‘mimetik (taklitçi) eşbiçimlilik’; ve (3) profesyonelleşmeden kaynaklanan ‘normatif eşbiçimlilik’dir. Buradan yola çıkarak benzer çevrelerde bulunan kurumlar benzer baskılara maruz kalacağından benzer yapılara sahip olacağı öne sürülmektedir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik, fazla kurumsal çevreye sahip organizasyonlarda kültürel beklentilerin getirdiği resmi ve gayri resmi baskılar sebebiyle, bir işletmenin diğer işletmeyi tanınması ve kurallarına uymaya zorlanmasıdır. Örneğin bir kamu kuruluşundan hibe almak isteyen bir işletme, yardım alacağı kuruluşun kurallarına uymaya zorlanmaktadır. Böylece işletmede zorlama ile değişim gerçekleşmektedir. Mimetik eşbiçimlilik, belirsizliğin fazla olduğu kurumlarda, çevredeki meşru ve kabul görmüş yapıları rol model olarak verilen standartlaşmış tepkilerden kaynaklanan değişimdir. Başarılı yapıları taklit ederek gerçekleştirilmektedir. Normatif eşbiçimlilik, profesyonelleşme ile bağlantılı, meslek erbabı ve etik sahibi profesyonel çalışanlardan kaynaklanan dış kurumlarca belirlenmiş standart ve normlara uyumdan kaynaklanmaktadır. Tecrübeli ve yetişmiş personel zaman içerisinde geliştirdikleri problem çözme yetisini kurumla özdeşleştirdiklerinden işletmelerde bu şekilde bir değişim görülmektedir (DiMaggio ve Powell 1983: 150-153; Yıldız ve Ünlü, 2011: 221).

### **1.7. Kurumsallaşmanın Unsurları**

İşletmelerde kurumsallaşma kişilerden bağımsız bir sisteme dayalı olmalıdır. Araştırmacılar bir işletmenin kurumsallaşma derecesini bir takım unsurların varlığına göre belirlemektedir. Ancak kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar literatürde net olarak ayrıştırılmadığı gibi ortak bir başlık altında da toplanmamıştır. Bu unsurlar araştırmacılarca ‘kurumsallaşmanın boyutları’, ‘kurumsallaşma biçimleri’, ‘kurumsallaşma göstergeleri’, ‘kurumsallaşmanın başlıca unsurları’ gibi farklı başlıklarda toplanmıştır. Apaydın (2007) kurumsallaşma unsurlarını beş başlık altında formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık olarak incelemiştir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Kurumsallaşmanın Unsurları

<b>BOYUTLAR</b>	<b>TANIMI</b>	<b>TEMEL İŞLEVLERİ</b>
<b>Formalleşme</b>	- Yazılı prosedürlerin varlığı - İşlerin prosedürlere göre yapılması - Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	- İstikrar kazandırmakta - Kontrolü sağlamakta - Koordinasyonu sağlamakta
<b>Profesyonelleşme</b>	- Profesyonel yöneticilerin istihdamı - Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik - Profesyonellerin otonom olması - Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	- Adaptasyonu kolaylaştırmakta - Güvenilirlik kazandırmakta - Örgüt kapasitesini artırmakta
<b>Hesap Verebilirlik</b>	- Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi - Saydamlık - Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması - Sosyal sorumluluk - Eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	- Meşruluk kazandırmakta - Güvenilirlik kazandırmakta
<b>Kültürel Güç</b>	- Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi - Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	- Kontrolü kolaylaştırmakta - Koordinasyonu kolaylaştırmakta
<b>Tutarlılık</b>	- Verilen sözün tutulması - Misyona, strateji ve eylemler arasındaki uyum - Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme - Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	- Güvenilirlik kazandırmakta - Meşruluk kazandırmakta

Kaynak: Apaydın, 2007: 47

Tavşancı (2009) ise Apaydın'dan (2007) farklı olarak kurumsallaşma unsurlarını daha detaylandırmış ve on unsur olarak ele almıştır. Bu çalışmada kurumsallaşmayı gerçekleştirecek alt unsurlar Tavşancı'nın (2009) ölçeğinden yararlanılarak on başlık altında açıklanmıştır.

### 1.7.1. Kültürel Güç

Kültür, insanların davranışları üzerinde en belirgin etkiye sebep olan unsurdur. Toplumsal olarak nesilden nesile aktarılır ve o toplumun kişiliğini ifade eder. Poortinga (1992) kültürü, değer ve inançlardan kaynaklanan ve davranışları sınırlayan bir tür baskı olarak tanımlamıştır. Hofstede'e (1980) göre ise kültür topluluk olmanın bir ön varsayımdır ve kültürel değerler, toplumsal davranışların belirleyicisidir. Kültür toplumlar için ne ifade ediyorsa işletmeler için de aynı şeyi ifade eder (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 535-536). Firma kültürü veya örgüt kültürü ise bir tür grup

öğrenmesidir ve iki etken sonucunda oluşur: (1) çevrede hayatta kalma sorunları ve (2) iç entegrasyon problemleri. Bu nedenle organizasyon üyeleri hem içsel hem de dışsal çevrede hayatta kalmayı öğrenirken kültür gelişir (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1278). Kültürel güç, çalışanların işletmeye ait temel değerler (imgesel, bilişsel, sembolik) üzerinde sağladığı uzlaşmadır. Bu temel değerlerin işletme çalışanlarıncaya yaygın olarak kabul edilmesi, yüksek oranda benimsenmesi ve onaylanması, işletmedeki kültürel gücün artışı ile doğru orantılıdır (Özkalp vd, 2013: 99). Organizasyon yapısı ve kültürü, çalışanlara ait sosyal yapısı ile etkileşim içerisindedir. Welch ve Jackson'a (2007) göre kurum kültürü, firma içi iletişim ile ilişkilidir. Firma içi iletişim kurumun iletişim ortamından ve kültüründen etkilenmektedir (Grandien ve Johansson, 2012: 219). Dolayısıyla örgüt kültürü genellikle örgütsel ortam içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren bir kurallar veya normlar sistemi sağlar. Bir örgütün kültürüne dahil olan, doğru, dürüst ve adil olan yargılarla ilgili temel etik varsayımlardır. Bu varsayımlar, örgüt içerisinde karar alma biçimlerini şekillendiren etik davranışlardır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1278-1279).

İşletme kültürü güçlendikçe çalışanların katılımı ve gösterdikleri performans ile birlikte firmaya bağlılıkları da artmaktadır. İşletme içerisinde kabul edilen kültür, çalışanların davranışlarını şekillendirdiğinden firma içinde uyum ve dayanışma oluşturur (Erdirençelebi, 2012: 207-208). Güçlü bir kültüre sahip işletmeler, yazılı olmayan kurallar, normlar ve etik kurallar ile eylemlerin kontrolünü sağlayabilirler. Tüm bu etkiler kurumsallaşmayı arttırmaktadır (Apaydın, 2009: 16-17).

### **1.7.2. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum**

Toplumsal değerler o çevrenin sosyal denetim mekanizması olarak çalışır. Çevrenin kabul ettiği doğru ve yanlışları belirleyerek davranış kalıplarındaki ölçü ve standartları oluşturur. Toplumsal normlara uygun davranış ve tutumlar toplum tarafından resmi veya gayri resmi yollarla ödüllendirilebileceği gibi uygun olmayan davranışlar toplum tarafından cezalandırılır (Tavşancı, 2009: 19-20).

Kurumsallaşmanın bir diğer unsuru olan toplumsal değer ve normlara uyum; işletmenin dış çevresi tarafından oluşturulan kültürel güce uyum göstermesidir. Çevresince kabul edilmek isteyen firmalar çoğunluk tarafından benimsenmiş

eylemler sergilemeli, yasa, norm ve düzenlemelere uyum göstermelidir. İşletmeler, dahil olduğu çevrenin değer yargılarını kabul ettiğinde ve toplumsal normlara uyum sağlama gayreti gösterdiğinde meşruiyet kazanacaktır. Bu gayret, işletme çalışanları tarafından da olumlu karşılanacak ve örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır (Stone ve Brush, 1996: 634).

### **1.7.3. Profesyonelleşme**

Blau ve Scott (1962) profesyonelliği, meslektaşları arasında yüksek dereceye ulaşma ve iş ile ilgili karşılaşılabilecek belirsizliklerle mücadele edebilme yeteneğini kazanma olarak karakterize etmiştir (Wallace, 1995: 236). İşletmelerin profesyonelleşmesi ise profesyonel çalışanların istihdamının artırılması ve çalışmalarının desteklenmesi ile mümkündür (Erdirençelebi, 2012: 204). İşletmede çalışan profesyonellerin sayısı arttıkça işletme daha profesyonel hale gelmektedir (Apaydın, 2008: 123-124). Çoğu firmada kurumsallaşmadan anlaşılan, profesyonel yönetim yapısına sahip olmak, profesyonellerin istihdamı ve yetki devridir. Profesyonel yöneticiler ise kurumsallaşmayı firmadaki işlerin standarda bağlanması, görev ve sorumlulukların netleştirilmesi olarak görmektedirler (Ulukan, 2005: 34).

İşletmelerde profesyonellerin istihdam edilmesi firmanın know-how'ının artırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca istihdam edilen profesyoneller, mesleklerinde ileri seviyede olduklarından işletmeye ait kaynaklar daha etkili ve verimli şekilde kullanılmaktadır. Profesyonellerin meslek ağları ve diğer kurumlardaki çalışanlarla olan ilişkisi de firmanın diğer işletmelerden haberdar olmasını ve sektöre ayak uydurabilmesini sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 14). Kurumsallaşamamış işletmelerde kurum ile profesyonellerin mesleki amaçları çatışabilir. Burada kuruma düşen en büyük görev, istihdam ettiği profesyonellerin kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktır. Bu bağlılığı sağlayabilmek için işletme, profesyonellerin hedef ve kariyer planlamaları konusunda önlerini açmalı, işletmede gerekli yetki ve sorumluluğu vermeli, kendilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları sunmalıdır (Cohen ve Kol, 2004: 387-388).

#### **1.7.4. Biçimsel Organizasyon Yapısı**

Kurumsallaşma unsurları arasında biçimsel organizasyon yapısı dördüncü sırada gelmektedir. Organizasyonlar büyümeye ve süreçler karmaşıklaşmaya başladıkça organizasyon yapısında bölünmeye giderek işin ayrıntılarına odaklanan yapıların arttırılması gerekmektedir. Bu gereklilik, yapıda karmaşıklaşan süreçlerin yazılı kural ve prosedürlere dökülmesini sağlayarak iş akışının doğru ve standart olmasını sağlamaktadır. Blau'ya (1970: 203-204) göre karmaşıklaşan organizasyon yapısında çalışanların görevlerinin tanımlı olması, raporlama sisteminin tarif edilmiş olması, faaliyetlerin kayıt altına alınması işletmedeki süreçlerin kesintiye uğramasını, çatışmaları ve verimsizlikleri engelleyecektir.

Biçimsel organizasyon yapısını etkin olarak kurgulayabilmek için 'farklılaşma', 'bütünleşme' ve 'denetim alanı' olan üç alt ögesini incelemek gerekmektedir (Tavşancı 2009: 22). Organizasyon yapısında farklılaşma; genişleyen ve büyüyen işletmelerde alt işlerdeki uzmanlaşmayı arttırabilmek için organizasyonun daha detaylandırılmış kollara ayrılması gerekliliğidir. Bu kademelere bölünmüş yapı sayesinde karar verme mekanizması daha doğru ve hızlı işleyecektir. Organizasyon yapısında bütünleşme; alt bölümlere ayrılmış işin ana kolda tekrar birleştirilerek uyumlu ve düzenli şekilde koordine edilmesidir. Organizasyon yapısında denetim alanı ise ana kolun ayrıldığı detaylandırılmış parçalar olarak özetlenebilir. Denetim alanının genişliği veya darlığı yani organizasyonun büyüklüğü ana kolun detaylandırılma biçiminden anlaşılabilir.

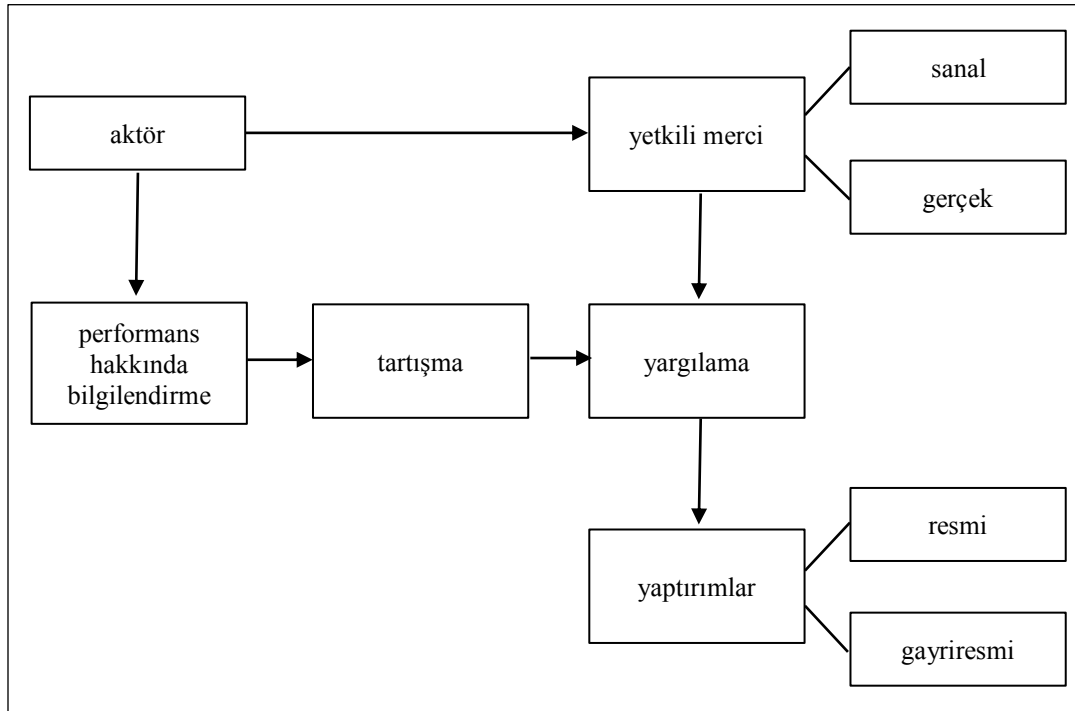
#### **1.7.5. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik**

Kurumsallaşma unsurlarından bir diğeri şeffaflaşma ve hesap verebilirliktir. Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, eyleme dökülen işlemler için kişi veya kurumların, sorumlu olduğu çevreye yaptığı açıklama ve raporlamalardır (Romzek ve Dubnick, 1987: 228). Barton (2006), Gray ve Jenkins (1986) ile paralel olarak sorumluluk alanların sorumluluk verenlere karşı bir hesap sunma ve cevap verme yükümlülüğü olduğu kanısındadır (Kluvers ve Tippett, 2010: 46). Hughes (2003), hesap verebilirlik ilişkisini asıl-vekil teorisine dayandırmaktadır. Asıl-vekil ilişkisinde asıllara ait yetkiler vekillere devredilir ve delege edilen yetkinin asıl olanın çıkarlarına göre kullanılması istenilir. Vekillerin ellerindeki gücü kötüye kullanmasını engellemek

için hesap vermeyi sağlayacak kontrol mekanizmalarının kurulması gerekmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 23). Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, firmaya ait çeşitli bilgilerin (yönetimsel yapılar, ortaklık yapısı, finansal politikalar vs.) paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, toplum ve kamu kurumları vb.) tam olarak, doğru, anlaşılır ve analiz edilebilir şekilde açıklanmasıdır (Tavşancı, 2009: 23). Bu bilgilerin ilgili tarafların erişimine açık olması bir taraftan firmanın meşruluğunu artırırken diğer taraftan çalışanların firmaya olan bağlılık ve güvenlerini de artırmaktadır (Apaydın, 2009: 15-16).

Geçmişten günümüze değerlendirildiğinde başlarda daha ziyade finans bağlamıyla ele alınan kavram günümüzde, tek taraflı bilgi verme kapsamından çıkarak, hesap sorulma ve hesap verme yükümlülüğüne sahip olmayı vurgulayan daha geniş bir kapsam dahilinde ele alınmaya başlanmıştır. Hesap verebilirliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla, ‘Kim hesap verecek?’, ‘Kime hesap verilecek?’ ve ‘Ne için hesap verilecek?’ sorularının yanıtlarıyla belirlenir. Her halükarda hesap soran tarafın hesap veren taraf üzerinde bir yaptırım gücü vardır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21-27).

**Şekil 3. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik**



Bovens'a (2005: 184-185) göre aktör ve yetkili merci arasındaki hesap verebilirlik ilişkisi üç temel unsurdan oluşmaktadır (Şekil 3). Bunlardan ilki görevde bulunan aktörün faaliyetleri hakkında ilgili olduğu makama açıklama yapmak zorunda hissetmesidir. İkincisi, yetkili makamın aktörün sergilediği davranış, performans ve yeterliliği sorgulama yetkisine sahip olmasıdır. Bu tartışma aşamasıdır ve 'hesap verebilirlik' ile 'yanıt verebilirlik' arasında anlamsal olarak yakın bir ilişki bulunmaktadır. Üçüncü unsur ise yetkili makamın aktörü davranışından ötürü yargılama ve onun üzerinde bir yaptırım gücüne sahip olmasıdır. Aktör davranışlarından dolayı resmi veya gayri resmi yollardan ödüllendirilebilir veya cezalandırılabilir.

### **1.7.6. Biçimsel Faaliyet Yapısı**

Biçimsel faaliyet yapısı; işletmelerde yürütülen faaliyetlere ait prosedür, kurallar ve rollerin standartlaştırılması ve kayıt altına alınmasıdır (Ferrell ve Skinner, 1988: 104). Wallace'ın (1995: 241) Oldham ve Hackman'den (1981) aktardığına göre biçimsel faaliyet yapısı, işveren kuruluşta eksiksiz hazırlanmış iş tanımları ve çok sayıda yazılı kural ve yönetmeliklerin varlığı olarak tanımlanmıştır. Scott ve Davis'e (2006: 37) göre formalleşme, davranışları yöneten kuralların açıkça ve tam olarak formüle edilmesi ve roller ve rol ilişkilerinin kişilerden bağımsız olarak ortaya konmasıdır.

Biçimsel faaliyet yapısını doğru kurgulayan işletmelerde işler rutinleştiği için belirli davranış kalıpları oluşmaya ve eylemlerde belirli bir yol izlenmeye başlar. Faaliyetlerin formalleşmesi, işletme yapısındaki farklı fonksiyonların kimler tarafından nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceğinin yazılı olarak belirlenmesi, görev, rol ve sorumlulukların birbirleri ile etkileşimlerinin tasarlanmasıdır.

Adler ve Borys (1996: 61-67), araştırmasında biçimsel faaliyet yapısının getirdiği bürokrasiyi pozitif ve negatif değerlendiren iki bakış açısını inceleyerek örnelemiştir. Negatif yöndeki görüş, organizasyonlarda aşırı tanımlı prosedür ve kuralların çalışanlarda güçsüzlük hissi oluşturduğu, yaratıcılığı öldürdüğü ve iş tatminsizliğine sebep olduğu, bununla birlikte devamsızlığa, strese ve işten ayrılma eğilimlerine yol açtığı şeklindedir. Bu görüş bürokrasilerin, yeniliklerin uygulanmasında iyi ancak inovasyon yapılmasında zayıf olduğunu iddia etmektedir.



Pozitif görüş ise tanımlı görevler, prosedürler ve iş akışlarının çalışanların birlikte çalışarak ortak bir değer oluşturduğunun farkına varmasını sağladığı yönündedir. Çalışanlar kendi görev ve hedeflerinin organizasyonun hedefleri ile uyduğunu görerek biçimselleşmeyi memnuniyetle karşılayacaklardır. Çünkü görev tanımı ve sorumluluklarını bilen çalışanların bulunduğu işletmelerde koordinasyon kolaylaşıp belirsizlik azaldığı için çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmektedirler.

### **1.7.7. Kurumsal Çevreye Uyum**

Tavşancı (2009) örgütün dışında kalan ve örgütü etkileyen dış çevreyi teknik çevre ve kurumsal çevre olarak ikiye ayırmaktadır. Teknik çevreyi; üretimin gerektirdiği her türlü değişimin başlıca etkeni olarak tanımlarken, kurumsal çevreyi; işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar başlığında yukarıda ele alınan (normatif, düzenleyici, bilişsel) etkenler ile tanımlamaktadır.

Kurumsal çevre devlet, kanunlar, çeşitli örgütler, normlar, ticaret ve meslek odaları gibi yapılardan oluşmaktadır. Örgütlerin çevrelerindeki bu yapılara uyum göstermeleri bir taraftan örgüte meşruluk sağlarken diğer taraftan istikrar kazandırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 349-351). Greening ve Gray'ın (1994: 469) 'kaynak bağımlılığı teorisi' olarak açıkladıkları kurumsal çevreye uyum gösterme hali, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri konusunda işletmeler için zorunlu hale gelmektedir.

### **1.7.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Örgütlerin meşrulaşmasını kolaylaştıran bir diğer kurumsallaşma unsuru kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumların gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplumsal fayda temeline oturtulduğu ve toplumsal değerlere sahip çıktığı için güven kazandıran bir etken olarak yorumlanabilir. Carroll'a (1979) göre işletmelerin gerçekleştirdiği yasal, ekonomik ve ahlaki gerekliliklerle yapılan bu tür davranış ve uygulamalar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir (Dağlı Ekmekçi, 2015: 41).

Tavşancı'nın (2009: 27), Kayacan'dan (2005) aktardığına göre; küresel hukuka uygunluk gösteren davranışlar sergileme, iş uygulamalarının etik olması,

toplumda sağlık, guvenlik ve cevreysel sartlari koruma, calisma standartlarini saglama, seffaf sirket yapısına sahip olma ve rüşvet almama, çocuk iş gücü çalıştırmama gibi eylemler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına giren faaliyetlerdir.

### 1.7.9. Biçimsel Yapıya Uyum

İşletmelerin hem dış hem de iç çevrelerinde kendilerine güven sağlayabilmeleri için yaptıkları tüm eylemlerde uyum sergilemesi gerekmektedir. Park ve Zaltman'ın (1987) 'tutarlılık ve tamamlayıcılık' olarak ele aldıkları 'biçimsel yapıya uyum' kavramına yaklaşımları öncekilerden daha işlevseldir. Bu yaklaşıma göre tutarlık, bir karışımındaki tüm parçaların aynı bütünü yansıtması gerektiğini, tamamlayıcılık ise her parçanın diğer tüm parçaları güçlendirmesi gerektiğini savunmaktadır (Jaworski, 1988: 32). Böylelikle çevresindeki kurumların güvenini kazanarak rasyonel ilişkiler geliştirebilirler (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1275). Pek çok teorisyen araştırmalarında ilişkilerde güvenin önemini vurgulamışlardır. Blau (1964) güveni 'istikrarlı sosyal ilişkiler için gereklilik' olarak tanımlamıştır. Rotter, Chance ve Phares (1972) 'güven veya güvensizliğin davranışları belirleyen önemli bir faktör' olduğunu belirtmiş, Golemiewski ve McConkie (1975) 'ilişkilerde beklentileri güven gibi tamamen etkileyebilen başka bir değişken olmadığı'nı savunmuştur. Zucker (1986) ise 'işbirliğinin sürdürülmesi için hayati ve en rutin, günlük etkileşimler için bile temel gereklilik' olarak tanımlamıştır (Hosmer, 1995: 379-380). Eylemlerinde tutarlı olmayan bir işletmeye, çevresinde güven duyulması mümkün değildir. Müşterileri tarafından eylemleri kestirilemeyen işletmeler, ürünleri ne kadar kaliteli olursa olsun tatmin edici olmayacaktır (Apaydın, 2009: 18-19).

Firmaların eylemlerinde ve aldıkları kararlarda tutarlı davranmaları, onların güvenilir olarak algılanmalarını ve kurumsallaşmalarını sağlamaktadır. İşletme için yapılan tüm biçimselleşme çalışmalarının (organizasyon şeması, görev tanımları ve prosedürler) hem kendi içinde tutarlı olması hem de tanımlandıkları halleri ile devam ettirilmesi beklenilir. Böylece firma kendi içerisinde koordineli çalışacaktır (Tavşancı, 2009: 28). Ayrıca kurum çalışanlarca adil ve güvenilir olarak algılanacak ve firmaya olan güvenleri ve bağlılıkları artacaktır (Erdirençelebi, 2012: 213). Bunun sonucu olarak işletme performansı artacak, kurumsallaşma düzeyi de yükselecektir (Apaydın, 2009: 19).

### **1.7.10. Yetki Delegasyonu**

Kurumsallaşma unsurlarının sonuncusu yetki delegasyonudur. İşletme yöneticileri sahip oldukları yetkileri kendine bağlı çalışan alt ve orta kademedeki yöneticilere sorumlulukları doğrultusunda devretmelidir. Alt ve orta kademe yöneticiler uzmanlıklarını kullanabilmek ve kendilerinden beklenen performansı gösterebilmek için işletme içerisinde bir takım yetkilere sahip olmalıdır. Özellikle yöneticinin çalışanları konusunda işe alım ve işten çıkarmalarda söz sahibi olması gerekmektedir. Uyum içerisinde çalışmayan bir ekip, ortaya çıkan işin verimsiz olmasına ve performansın düşmesine sebep olacaktır (Tavşancı, 2009: 28). Aynı zamanda, bütün işleri ve onların kararlarını delege etmek yerine kendi bünyesinde toplamaya çalışan yönetici işletmenin içerisinde merkezi otoriteye ve kaosa sebep olabilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON

İnovasyon, dünyadaki gelişimin ve teknolojik ilerlemenin devamlılığı konusunda önemli rol oynamaktadır. Çünkü inovasyonun özünü oluşturan yenilik olgusu onun ticarete dönüşmesiyle dünya üzerinde yaygınlaşmakta ve insanoğlunun daha iyi, daha rahat ve daha etkin bir yaşama evrilmesini sağlamaktadır. Dünya ekonomisi ile birlikte gelişim ve değişim gösteren inovasyon süreci, işletme literatürü açısından üretimin ve üretkenliğin gelişmesi açısından büyük rol oynamaktadır. Temel olarak inovasyonu tetikleyen ana gücün, bilgi akışı ve teknolojik gelişmeler olduğu söylenebilir. Toplumun ihtiyaçları arttıkça ve teknoloji geliştikçe bilgi akışı çok daha hızlanmıştır. Bu durum organizasyonları etkilemiş ve ihtiyaçları karşılamak için inovasyon yapmanın önemini kavramalarını sağlamıştır (OECD, 2005: 14). Çünkü artık organizasyonlar, rakipleri tarafından piyasaya sürülebilecek yeni projelerin rekabetin temelini değiştirebileceğinin farkındadırlar. Rakiplerin pazarı altüst edebilecek yeni çalışmaları oyunun kurallarını tamamen değiştirebilmekte ve işletmelerin pazardan çekilmelerine sebep olmaktadır. Bunun için organizasyonlar pazardaki rekabet oyununda devamlılıklarını sürdürebilmek için değişime adapte olabilmeli ve sürekli gelişim göstermelidirler. Değişim ve uyum yeteneği hayatta kalabilmek için şarttır. İnovasyonun bu konudaki rolü C. Freeman'ın *Endüstriyel İnovasyonun Ekonomileri* (The Economics of Industrial Innovation, 1982) kitabında '... inovasyon yapmamak ölmektir' denilerek organizasyonlar için önemli ve sert bir şekilde belirtilmektedir. Keza, teknoloji ve pazarda lider olan organizasyonların bu başarısı onların yeni ürünler geliştirme yeteneği ile ilgilidir (Trott, 2003: 5).

İnovasyon toplumsal ve ekonomik değerler sağlamak için ürün, hizmet ve süreçlerde yapılan yenilik, farklılık ve değişiklikleri tanımlamaktadır (Elçi, 2007: 2). Ekonomi tarihinin kısa bir analizi, özellikle Birleşik Krallık, endüstrideki teknolojik inovasyonun, inovatif *şirket* ve inovatif *ülke* için nasıl önemli ekonomik faydalar sağlayabildiğini göstermektedir. Gerçekten de on dokuzuncu yüzyılın sanayi devrimi, teknolojik inovasyonlar tarafından tetiklenmiştir. Teknolojik inovasyonlar da toplumlarının ilerlemesinde önemli bir bileşen olmuştur. Özellikle Bath, Leamington ve Colchester kasabalarında halihazırda bulunan kanalizasyon, yol ve temel ısıtma sistemleri, bundan 2000 yıl önce yapılan ilk örneklere dayanır (Trott, 2003: 5).

## 2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

Günümüzde hızla artan rekabet gün geçtikçe inovasyonu kaçınılmaz hale getirmiştir. Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde firmalar ayakta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürün geliştirme, üretim, satış ve hizmetin her aşamasına yenilik katma gereksinimindedirler. Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, daha düşük maliyetli, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler varlıklarını sürdürebilirlerken, bunu başaramayanlar pazardan silinip gitmektedirler.

‘İnovasyon’ kelimesi; Latince bir ön ad olan ve yeni anlamına gelen ‘novus’ kelimesinden türetilmiştir ve ilk kez 1548’de kullanılmıştır. Köken olarak, ‘yenilenmek veya değiştirmek’ anlamlarına gelen Latince ‘innovare’ fiilinin isim hali olan innovatus (inno+vatus) kelimesinden gelmektedir (Adair, 2008: 105). Yenilik yapma ve yeni yöntemlerin kullanılması anlamlarına gelen İngilizce ‘innovation’ kelimesinin Türkçedeki karşılığı olarak ‘yenilik/yenilikçilik’ veya ‘yenileşim’ kavramları kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar ‘innovation’ kelimesi ile ifade edilenleri tam olarak karşılayamamaktadır. Çünkü inovasyon kavramı özünde yeni veya yenilik olarak anlatılan şeylerin faydaya dönüşmesini anlatmaktadır. Bu fayda genellikle toplumsal ve ekonomik değişimlerin getirdiği bir faydadır (Uzkurt, 2008: 17).

İnovasyon kelimesi özgün ve ayırt edici olanı, yaratıcı bir sürecin sonucunda ortaya çıkmış olanı, toplum ve tüketici nezdinde değer atfedilen bir çözüm yaratmış olanı, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmış olanı ve pazar ve rekabet üzerinde etkili olmuş olanı anlatmaktadır. Yenilik kelimesi ise bu kadar geniş bir kapsamı ifade edememektedir. Bir şeyin yeni olması, onu nasıl özgün, ayırt edici veya faydalı yapmıyorsa o şeyin eskisinden daha iyi olduğunu da göstermez. Sonuç olarak inovasyon kelimesi, *yenilik* ile aynı yoldan giden ancak çıktıları bakımından *yenilik* kelimesinden ayrılan bir kavramı ifade etmektedir (Yavuz, 2010: 3-4).

Türkçede yeni/yenilik kelimeleri ile ifade edilen kavram İngilizcedeki anlama kıyasla çok daha yüzeysel kalmaktadır. Eraslan ve diğerleri (2008: 9-10) ‘innovation’ kelimesinin *motivasyon* kelimesi gibi teknik bir kelime olduğunu ve Türkçe literatürde ‘inovasyon’ olarak dilimize yerleşmesi gerektiğini görüşündedirler. Çünkü inovasyon, yenilenme kavramının ötesinde, fikrin pazarlanabilir olmasını da gerektiren bir olgudur. İnovasyonu yenilikten ayıran temel sebep inovasyon kavramı

ile tanımlanan yenilik olayının süreci ve sonucu ile birlikte değerlendirilmesidir. Bilimsel ve teknolojik açıdan bir fikrin toplumsal ve ekonomik bir fayda sağlayıp pazarlanabilir bir çıktıya dönüşmesidir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada, ‘innovation’ kelimesinin Türkçe karşılığı olarak ‘inovasyon’ kavramı kullanılacaktır.

İnovasyonla ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanım yapılmıştır. Tablo 5, Schumpeter’den itibaren inovasyon kavramındaki değişimleri göstermektedir.

**Tablo 5.** Kronolojik Olarak İnovasyonun Ele Alınış Biçimleri

Tarih Aralığı	İnovasyonun Ele Alınış Biçimi	Ele Alan	Tarih
1911-1960	Ekonomik Kalkınma Açısından: Yenilik kavramıyla ekonomide sürekli dinamizmin sağlanması	Schumpeter	1911
1966-1980	Organizasyonlar Açısından: Bir fikrin bir örgüt tarafından ilk kez kullanılması ve organizasyon ve çevresi için değişiklik oluşturarak ticarileşmenin gerçekleşmesi	Becker/Whisley Knight Downs/Mohr Goldhar	1967 1967 1976 1980
1980-1985	Süreç ve Pazar Açısından: İnovasyonun tasarım, üretim ve ticari faaliyetleri kapsamı ve sistemsel ihtiyaçların yeni şekliyle sunulması	Vedin Freeman Moore/Tushman Rogers Drucker	1980 1982 1982 1983 1985
1985-1990	Teknolojik Açısından: İnovasyon ile ilgili teknolojiye dayalı sonuçların ortaya çıkarılması	Rothwell/Gardiner Rickards Roberts	1985 1985 1987
1990-1992	Rekabet Açısından: Yeni teknolojilerin ve yeni iş yapış şekillerinin rekabet avantajı sağlayacak şekilde yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesi	Porter	1990
1992-2003	Ticarileştirilme Açısından: Yeniliğin pazarlanabilir hale getirilmesi	Jorde ve Teece AB ve OECD Cumming TÜSİAD	1992 1995 1998 2003
2004-	Yenilik Açısından: Sistem yaklaşımı bağlamında yeni ürün, yeni süreç, yeni pazarlama ve yeni bir organizasyonel yöntem	Güleş ve Bülbül Oslo Kılavuzu	2004 2005

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından ‘Ekonomik Kalkınma’ teorisinde, ekonomik kalkınma için neo-klasik teoriyi reddederek “İnovasyon Teorisi”ni ileriye sürmüştür. Bu teoriye göre

inovasyon, ekonomik kalkınmaya öncülük eden ‘itici güçtür’ ve ekonomide ‘gelişim sıçramaları’nın temelini oluşturmaktadır (Mutlu ve Er, 2003: 2).

Schumpeter, 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen kitabında, inovasyonu, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır. Schumpeter aynı zamanda girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını da vurgular. Elçi (2007: 25-27)’nin yaptığı literatürdeki taramaya göre inovasyon kavramı Schumpeter’den sonra 1960’lara kadar tekrar ele alınmamıştır. Elçi (2007) ve Yorgancılar (2010) 1960’lı yıllardan sonraki inovasyonun gelişim sürecini aşağıdaki kronolojik sırayla ifade etmiştir.

**1966 yılında** Schmookler inovasyon için bir işletmenin kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirmesi ya da yeni bir yöntem veya girdi kullanmasını teknik bir değişiklik olarak görmüştür. Bu teknik değişikliği ilk yapan işletmeyi inovasyonu yapan işletme olarak, bu işletmenin yaptığı eylemi de inovasyon olarak tanımlamıştır. Becker ve Whisley ise 1967 yılında inovasyonu; bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlar tarafından ilk kez uygulanması olarak tanımlamıştır. Yine 1967 yılında inovasyon Knight tarafından da ele alınmış ve bir organizasyon ve çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

**70’li yıllardan sonra** inovasyon kavramı sadece bireysel değil, organizasyonel bir uygulama olarak da literatüre girmeye başlamıştır. 1976 yılında Downs ve Mohr inovasyonu; organizasyonlardaki farklı uygulamalar olarak görürken, 1980 yılında Goldhar inovasyonu, fikrin ortaya atılmasından ticarileştirilmesine kadar olan süreci kapsayan, karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisi olarak tanımlamıştır.

**1980’li yıllardan itibaren** inovasyonun yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin bütünüyle beraber pazar odaklı olması çok daha yaygın bir anlayış haline gelmiştir. Vedin (1980) inovasyonu bir icadın ilk kez pazara sunulması, ilk kez kullanılması olarak tanımlamıştır. 1982 yılında ise hem Freeman tarafından hem de

Moore ve Tushman tarafından da yine bu bağlamıyla ele alınmıştır. Freeman, endüstriyel inovasyonu, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ticari kullanımı için ilk kez yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlerini kapsaması şeklinde, Moore ve Tushman ise inovasyonu pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu ihtiyaca cevap veren yeni ürünün üretilmesi olarak tanımlamıştır. Rogers için (1983) inovasyon bir fikrin, uygulamanın veya nesnenin yeni olarak algılanması iken Drucker için (1985) girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır.

**1980’li yılların ikinci yarısından itibaren** inovasyon kavramı sistem yaklaşımı ile daha geniş ve iç ve dış çevrenin birbiriyle bağlantılı fikir ve faaliyetler silsilesi olarak ele alınmaya başlanmıştır. 1985 yılında Rothwell ve Gardiner inovasyonu daha geniş bir bakış açısı ile ele almışlardır. Teknolojik ilerlemenin ticarileştirilmesinin (radikal inovasyon) yanı sıra teknolojideki küçük çaplı değişikliklerin de (iyileştirme veya artırım) kullanımını inovasyon olarak nitelendirmektedirler. Yine 1985 yılında, inovasyon Rickards tarafından yeni fikirlerin uygulanması, sistemsel ihtiyaçların yeni biçimlerde çözülmesi olarak tanımlanmıştır. Roberts’a göre (1987) inovasyon icat ve kullanımın toplamıdır. “İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır” demektedir.

**Porter (1990)** inovasyonun şirketler için rekabet avantajı sağladığını ve şirketlerin hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açı ile yaklaştıkları görüşünü savunmuştur.

**Jorde ve Teece 1992 yılında** inovasyonu; yeni bir fikrin (ürün, süreç, organizasyon yapısı ve yöntem) geliştirilerek veya iyileştirilerek ticarileştirilmesi olarak tanımlamışlardır. 1998 yılında Cumming ise bir ürün veya değer yaratma süreci için yapılan ilk başarılı uygulama olarak tanımlamıştır.



**2003 yılında** TÜSİAD tarafından yayınlanan ‘Ulusal İnovasyon Sistemi’ isimli çalışmada inovasyonun hem bir süreci hem de bir sonucu anlattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca alıntılacağı AB ve OECD literatüründe inovasyon süreç olarak; “bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan ‘pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti’ de ifade etmektedir.

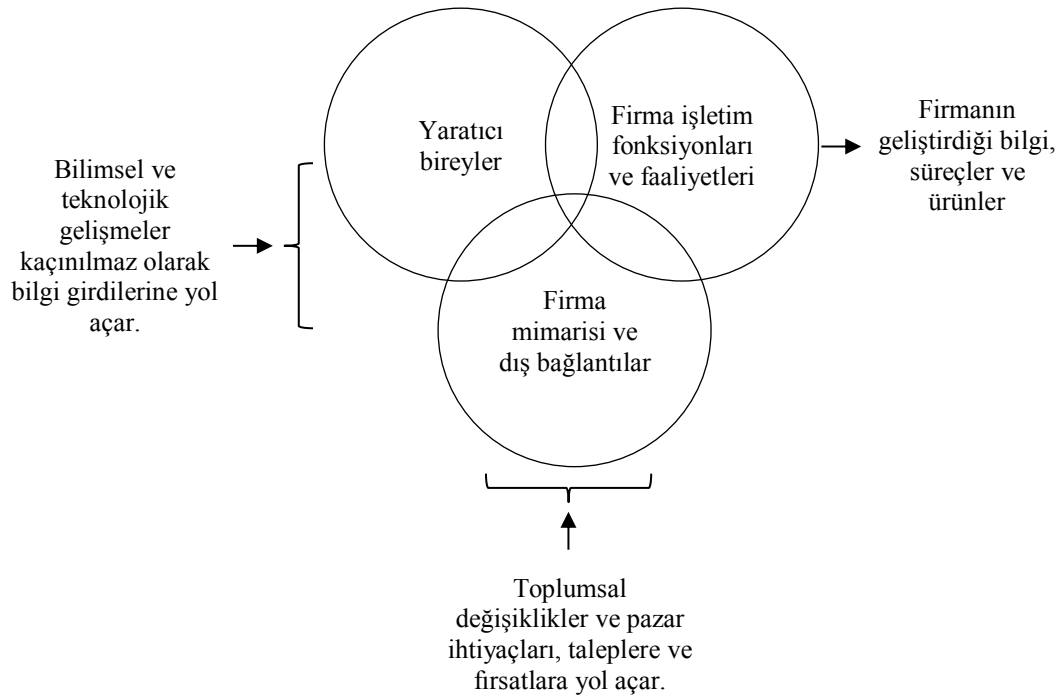
Bir diğer tanım olarak inovasyon Güleş ve Bülbül tarafından **2004 yılında** bir düşünce, politika, araç, süreç, ürün, organizasyon, hizmet veya programın ilk kez sunulması olarak açıklanmıştır. Uluslararası düzeyde kabul gören, OECD ve Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu’nda ise inovasyon, ‘işletme 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 gerçekleştirilmesi’ (OECD, 2005: 50) şeklinde tanımlanmaktadır.

Batı Avrupa’da inovasyon kavramının ortaya çıkışı 17. Yüzyılın başlarına kadar dayandırılıp, kavramın içeriği Bacon, Bernal, Smith ve hatta Marks’ın tanımlarında şekillendirilir. Bu bakış açısıyla inovasyon kapitalizmle ilişkilendirilir. Ancak kavramın modern anlamdaki içeriği Schumpeter’in tanımıyla oluşturulmuştur. Günümüzde ise inovasyon kavramı Schumpeter’in başlangıçtaki teorisinin çok ötesine geçmiş ve süreci içine alacak şekilde genişletilmiştir (Mutlu ve Er, 2003: 4).

İnovasyon kavramı literatür incelemesinde görüldüğü üzere çok farklı bakış açıları ile yorumlanmış ve yaygın kabul gören tek bir bütünleştirici tanıma ulaşamamıştır. Yapılan farklı değerlendirmeler, her araştırmacı için araştırmacıya sağladığı fayda ve katkılar üzerine yoğunlaştırılarak kavramlaştırılmıştır. Pavitt’in (2003) araştırması inovasyon kavramını açıklamakta farklı mesleklerin bakış açılarını ortaya koymaktadır. Ekonomistler inovasyonun ekonomik olarak katkı ve etkilerine odaklanırken örgütsel uzmanlar inovatif faaliyetlerin yapısal ve prosedürel ilişkilerini incelemişlerdir. Sosyologlar ise inovasyonun sosyal etki ve sonuçlarına yönelmişler, yönetim uzmanları da rekabetçi başarıya ulaşma olasılığı en yüksek olan uygulamalara yoğunlaşmışlardır (Pavitt, 2005: 5).

1990'lı yıllarda popüler olmaya başlayan ve öngörülü firmalarca uygulamaya konularak bilimsel metinlerde tanımlanan inovasyon kavramının ülkemizdeki kullanımı ve yaygınlaşması 2000'li yılları bulmaktadır. İşletmeler için rekabetin, ülkeler için ise kalkınma ve refahın anahtarı olan inovasyonun önemini daha önce kavrayan firma ve ülkeler bugün önemli bir farkla diğerlerinin ötesine geçmiştir (Elçi, 2007). Çünkü işletmeler açısından müşteri isteklerine uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, pazardaki ihtiyaçlara yanıt verme hızı, hatta ihtiyaç oluşmadan pazardaki boşluğu fark edip boşluğu dolduracak ürün/hizmet geliştirebilme kabiliyeti, yeni tasarımların sunulması gibi birçok etken, rekabet üstünlüğünü sağlamak konusunda maliyetlerden çok daha belirleyici hale gelmiştir.

**Şekil 4.** İnovasyon Sürecine Genel Bakış



Kaynak: Trott, 2003: 10

İnovasyon süreci, firmaların bilgi birikimlerine ve becerilerine bağlı olarak ele alınmalıdır. Çünkü firmalar birbirlerinden ve çevreden izole olmadıkları gibi birbirleriyle rekabet halindeyken aynı zamanda iş birliği de yapabilmektedirler. Şekil 4 inovasyon sürecine katkıda bulunan bir dizi farklı disiplini göstermekte ve bireyleri inovasyon sürecinin önemli bir bileşeni olarak tanımlamaktadır (Trott, 2003: 10-12). Bireyler, organizasyonlarda problemleri tanımlayan, fikir sahibi olan ve buluşlara yol açan yaratıcı bağlantılar ve çağrışımlar gerçekleştiren kişilerdir. Organizasyonlarda

hangi faaliyetlerin üstlenileceği, dağıtılacak kaynakların miktarı ve bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğine dair kararların, organizasyondaki bireyler tarafından karar veriliyor olması aynı zamanda o organizasyonda mucit, girişimci, iş sponsoru gibi inovasyon sürecinde kilit bireylerin gelişmesine yol açar.

Şekil 4’te görüldüğü üzere organizasyonlar, toplumsal değişikliklerin ve pazar ihtiyaçlarının talep ve fırsatlara yol açtığı ve bilimsel ve teknolojik gelişmelerin bilgi girdilerine imkân verdiği çevre içerisinde, kendi iç çevresinin unsurları vasıtasıyla bilgi, süreç ve ürünleri geliştirirler. Bir organizasyonun ilgili sektörde devamlılığını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması o organizasyondaki yaratıcı bireylerin varlığıyla mümkündür. Organizasyon içerisinde yaratıcı bireylerin ortaya çıkmasındaki ana faktör ise örgüt kültürü, yapısı ve sistemini kapsayan örgüt mimarisidir. Yaratıcı bireylerin ortaya çıkmasına fırsat veren organizasyonlar, bu bireyler tarafından sağlanacak dış bağlantılar ve yürütülecek firma işletim fonksiyonları ve faaliyetleri neticesinde daha inovatif bilgi, süreç ve ürünler geliştirebilirler.

## 2.2. İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyon türleri çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar inovasyonların alanlarına, özelliklerine, etkilerine ve derecelerine göre değişebilmektedir. Aralarında net bir ayrım olmamasına karşın Elçi’nin (2007) kitabında ve Harmancıoğlu ve Demirel’in (2011: 67-71) makalelerinde ifade edildiği üzere literatürdeki sınıflandırmalardan şu şekilde bahsedilebilir; *evrimsel ve devrimsel, radikal ve artırımsal, sürekli, dinamik sürekli ve süresiz*. Ettlie ve diğerleri (1984) tarafından ise inovasyon; meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre radikal ve artırımsal olarak sınıflandırılmıştır. Radikal inovasyonlar adından da anlaşılacağı gibi büyük atılım gerektiren çalışmalardır ve Rothwell ve Gardiner’in (1985) ele aldığı şekliyle teknolojik ilerlemelerin ticarileştirilmesidir. Artırımsal inovasyonlar ise daha önce yapılmış geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin üzerine eklenerek yapılan, daha ufak çaplı değişiklikleri içeren çalışmalardır (Elçi, 2007; Harmancıoğlu ve Demirel, 2011).

Damanpour ve Evan 1984 yılında, Kimberly ve Evanisko ise 1981 yılında inovasyonu yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon olarak iki grupta incelemişlerdir.

Yönetmel inovasyonlar idari süreçleri, insan kaynaklarını ve örgütsel yapıyı kapsamaktadır. Ürün, hizmet ve kapsayan süreçlere ait teknolojide yapılacak inovasyonlar teknik inovasyonlara girmektedir. Chuang (2005) yönetmel inovasyonları üç, teknik inovasyonları ise iki alt grupta incelemiştir. Bu gruplamalarda ‘personel inovasyonu’, ‘pazar inovasyonu’ ile ‘örgütsel yapı ve iklim inovasyonu’ yönetmel inovasyonların alt gruplarını oluşturmaktadır. Teknik inovasyonları ise ‘ürün inovasyonu’ ve ‘süreç inovasyonu’ oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Schumpeter (1934) inovasyon için değişim alanlarına göre beş yenilik türünü içeren bir ayrıma gitmiştir. Bu liste, yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi ve bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması başlıklarını kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 33). Bu bağlamıyla, bir firmanın ürünlerinde, süreçlerinde, çalışma yöntemleri ve ticari performansında yapabileceği inovasyonlar dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla ‘ürün inovasyonu’, ‘süreç inovasyonu’ ve ‘organizasyonel inovasyon’ ve ‘pazarlama inovasyonu’ olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada öncelikle Oslo Kılavuzunda yapılan dört maddelik genel ayrıma göre inovasyon türleri tanımlanacak, daha sonra popüler olarak kullanılan diğer inovasyon türlerine alt başlıklarda kısaca değinilecektir.

### **2.2.1. Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu dar tanımıyla firmaların mal ve hizmet kapasitelerindeki önemli değişiklikleri veya önemli derecede iyileştirmeleri anlatır. Ürün inovasyonu terimi, bir firmada gerçekleştirilen tamamen yeni değişikliklerin yanı sıra mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme ve geliştirmeleri kapsamaktadır. Ürün inovasyonu teriminde geçen ‘ürün’ kelimesi ile kastedilen sadece mal değildir. Ürün inovasyonu, hizmetlerde yapılan yenilik, iyileştirme ve geliştirmeleri kapsar. Ürün inovasyonları gerçekleştirilirken yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanılabilir veya ürün inovasyonu bu mevcut kaynakların yeni ve farklı kombinasyonlarıyla oluşturulur (OECD, 2005: 52).

Adından da anlaşılacağı üzere ürün inovasyonu pazara sürülen yeni bir ürün veya hizmet olabileceği gibi pazarda halihazırda bulunan bir ürünün nitelikli

değişimler ile birlikte yenilenmesini de ifade edebilmektedir. Bu, tüketiciye ilk kez sunulacak, piyasada daha önce benzeri olmayan bir ürün olabileceği gibi pazar ihtiyaçlarını gözetererek yeniden ele alınarak geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Ancak inovasyonda en önemli kriter; sunulan bu yeniliğin tüketici tarafından da arzu edilir olması ve ticari olarak başarıya ulaşmasıdır. Bayus, başarılı bir inovasyonun gerçekleştirilmesi için müşteri ihtiyaçlarının analiz edilmesinin, pazar ihtiyaçlarının sürekli gözlemlenmesinin ve geri bildirimlerin değerlendirilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Yavuz, 2010). Bu konudaki en önemli örnek Sony şirketine aittir. Sony şirketinin 1979 yılında piyasaya sunduğu Walkman ürünü dünyanın ilk stereo kasetçalarıdır. Yaşamına bir tamir firması olarak başlayan şirket, bu ürününü kişisel eğlence alanında çığır açmıştır. Sony kasetçalar teknolojisini bulan firma olmasa da pazardaki boşluğu iyi analiz ederek müzik seti alamayan gençler için bir ürün inovasyonu gerçekleştirmiştir (Tether, 2005: 10).

Mevcut ürünlerde yapılacak önemli iyileştirmeler farklı donanımlarında çeşitli iyileştirmeler ve eklemeler yapılan bir otomobil örneğindeki gibi ürüne ait bir veya birden fazla sistemde aynı anda gerçekleştirilmiş olabilir ya da yanmaz kumaşla üretilen bir itfaiye kıyafeti gibi yeni bir malzemenin kullanılmasıyla ortaya çıkan, bir ihtiyacı karşılayan yeni bir ürün de olabilir.

iPhone 6s ile Apple'ın pazara ilk kez sunduğu 3D Touch özelliği ürünün teknik özelliklerinde küçük çaplı bir değişiklik ekleyerek yapılan ürün inovasyonuna örnek olarak verilebilir. Apple bu özellik ile iki boyutlu mevcut dokunmatik ekran yüzeylerine yeni bir işlev getirmiş, dokunmatik yüzeyde gerçekleştirilebilen fonksiyonların bir adım ötesine geçerek pazarda bir fark yaratmıştır. 3D Touch teknolojisi ile kapasitif ekran yüzeyinin altına, basınca duyarlı sensörler yerleştirmiştir. Bu şekilde kapasitif ekranı daha duyarlı hale getirmiş ve bu özelliği telefondaki farklı fonksiyonları çalıştırmak için kullanarak işlevsel özellik katılmıştır. Bu sayede dokunmatik ekran yüzeyine hafifçe bastırarak, önceden ancak 3-4 adımda gerçekleştirilebilecek ikincil işlemlere, daha kolay ve hızlı şekilde erişim sağlanabilmektedir. Bilgisayar faresinin sol tıklama ve sağ tıklama fonksiyonlarının farklı işlemler yapması, bu işlevin nasıl bir amaçla kullanıldığını daha net açıklamak için örnek olarak verilebilir. Yani dokunmatik ekranda normal dokunma hareketi sol

tıklama işlevini, dokunmatik ekrana hafif bastırma hareketi de sağ tıklama işlevini karşılamaktadır.

Hizmetlerde yapılan inovasyonlar ise tamamen yeni hizmetlerin pazara sunulması olabileceği gibi mevcut hizmetlerde yapılacak iyileştirmeler veya yeni özellikler eklenmesi ile de olabilir. Bir hizmetin daha hızlı verilebilmesi veya hizmetin aynı anda birden çok tüketiciye ulaştırılması mevcut hizmetin iyileştirilmesine dair örneklerdir (Yorgancılar, 2010: 119).

Hizmetlerde gerçekleştirilen ürün inovasyonlarına örnek yine Apple üzerinden verilebilir. Apple tarafından geliştirilen Apple Pay cüzdan taşımadan, normalde kredi kartı ile gerçekleştirilecek sanal bir ödeme işleminin güvenli bir şekilde Apple ürünleri (akıllı telefon/tablet/bilgisayar) üzerinden yapılmasını sağlayan bir hizmet inovasyonudur. Bu özellik ile sanal ödeme işlemi, hem fiziksel olarak kredi kartına ihtiyaç duyulmadan hem de satın alma yapılacak web sayfası ile kredi kartı bilgilerini paylaşmadan gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Kredi kartına ait bilgiler alışveriş yapılan sitelerden daha güvenli olduğu öne sürülebilecek Apple Pay sistemi üzerine tanımlanmaktadır. Bir alışveriş yapmak istediğinizde ödeme Apple Pay üzerinden yapılarak dolaylı bir alışveriş gerçekleştirilmektedir.

### **2.2.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonları firmaların üretim veya dağıtım yöntemlerinde gerçekleştirilen önemli yenilik ve değişikliklerdir. Süreç inovasyonu yöntemin geliştirilmesi için tamamen yeni bir yol veya araç kullanımını ifade edebilir. Yöntemlerde yapılacak yenilik, iyileştirme ve geliştirmeler için tamamen yeni bir teknolojinin kullanımı ya da mevcut teknolojilere bir katma değer eklenmesi söz konusudur (OECD, 2005: 53).

Süreç inovasyonu teknik açılarından olabileceği gibi ekipman veya yazılımlarda da gerçekleştirilebilirler. Doğrudan ürünü etkilemeyen ancak ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi aşamalarına yönelik inovasyonlardır. Var olan ürünlerin daha kaliteli, daha hızlı veya daha düşük bir maliyetle üretilmesini sağlamak üzere geliştirilen uygulamalar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle somut bir çıktısı olmayan ancak

firmaya çok yüksek bir katma değer sağlayarak işletmenin rekabet gücünü arttıran çalışmalardır.

Süreç inovasyonları organizasyon, endüstri veya departmanlar için yeni araç veya cihazların ya da bilgilerin kullanımını da kapsayabilir. Bu araç gereç veya bilgiler, girdilerin çıktıya dönüşmesine kadar geçen zaman dilimi içinde, yani süreç boyunca kullanılır.

Süreç inovasyonu için en bilinen örnek Toyota firması olarak verilmektedir (Elçi, 2007: 9). 1950'lerde 'tam zamanında üretim' sistemini geliştiren Toyota, fazla stok tutmadan, sipariş geldiği anda ve ihtiyaç miktarında üretim yapmasını sağlayacak bir inovasyon yapmıştır. Böylece hem stok masraflarını minimuma indirmiş hem de değişikliklere çok hızlı bir şekilde uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmuştur. Yine Toyota tarafından yapılan bir başka süreç inovasyon örneği 'Jidoka' sistemidir. Jidoka Japonca'ya Toyota firması tarafından kazandırılan ve otomasyon kelimesi ile aynı anlama gelen ancak daha insanîyetçi ve değer yaratma ile ilgili çağrışımlara sahip bir kelimedir. Jidoka sistemi üretim bandında yaşanan herhangi bir arıza ya da anormal bir durum için üretimin durdurulmasıdır. Bu durdurma işlemi sistemde otomatik olabileceği gibi üretim bandında bir işçi tarafından manuel olarak da gerçekleştirilebilir (Marchwinski ve Shook, 2011).

Süreç inovasyonuna verilebilecek bir başka örnek de işletmenin bir bölümünde işlemde çıkan ürünlerin üretim bandında ilgili diğer bölüme ulaştırılması için fabrikanın tavanında yer alan konveyör sistemlerin geliştirilmesidir. Konveyörler sayesinde üretim devam ederken dikkatli taşınması gereken yarı mamüller üretim bandını engellemeden, ilgili bantlara yönlendirilebilmektedir. Bu şekilde ürünler için özenli bir taşıma gerçekleştirilirken üretim bantlarındaki trafik de etkilenmemektedir. Sac hattından çıkan işlenmiş ve şekil verilmiş yarı mamüllerin boyahaneye ulaştırılması için konveyör hattı kullanılabilir. Yine aynı şekilde boyahaneden çıkan yarı mamul sonraki işleme gireceği banda gönderilmek üzere konveyör hattı kullanılarak iletilebilmektedir. Boyahaneden çıkan ve konveyör hattına yüklenen yarı mamul, işlem göreceği banda doğru yol alırken üzerindeki boyanın kürlenmesi için ekstra bir süre daha geçirmiş olmaktadır. Yani yarı mamul üzerindeki boyanın kuruması işleminin bir kısmı yolda gerçekleştiğinden, hem kuruma esnasında kaplayacağı depolama alanından hem de vakitten kazanç sağlanmaktadır. Böylece

işletme maliyeti düşerken taşıma işlemi için kullanılacak personel ve ekipmandan da tasarruf sağlanmaktadır.

### 2.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu firmanın yeni ürün veya ambalaj tasarımları ya da fiyatlandırma yöntemlerindeki değişiklikler gibi yeni pazarlama yöntemleri gerçekleştirmesini kapsamaktadır. Firmaların satışlarını artırmak veya yeni pazarlar açmak için daha önce hiç kullanmadığı bir yöntemi uygulayarak pazarda yeni bir şekilde konumlanmayı hedeflemesidir. Bu yöntem tamamen firma tarafından geliştirilebileceği gibi başka firma veya organizasyonlardan da uyarlanabilir. Bu çalışma firmanın yeni ürünleri için yapılabileceği gibi mevcut ürünleri için de yapılabilir (OECD, 2005: 53-54).

Pazarlama alanında yapılabilecek inovasyonlar, ürünün pazarda satın alma sürecini etkileyebilecek yeniliklerden satış sonrası destek hizmetlerine kadar çok çeşitli alanları kapsar (Yavuz, 2010: 42-44). Örneğin bir ürünün ambalajının ergonomik olması, kolay açılabilir ya da taşınabilir olması, kullanıldıktan sonra başka bir şekilde tekrar kullanılabilmesi gibi ikincil bir işleve sahip olması, ya da ürünün klasik satıcı-müşteri ilişkisinden çıkartılarak inovatif bir yöntemle sunulması gibi müşterinin satın alma kararını olumlu yönde etkileyebilecek farklı şekillerde olabilir.

Pazarlama alanında yapılacak inovasyonun çıktısı rakiplerden daha fazla satarak rekabet alanında üstünlük sağlamaktır. Firmaların sahip oldukları inovasyon yetenekleri ile yapılacak yenilik, iyileştirme ve geliştirmeler; Philip Kotler tarafından geliştirilen ve *pazarlama karması* (4P) olarak bilinen (Product, Price, Place, Promotion) ürün tasarımı, ürün fiyatı, ürün konumlandırması ve ürün kampanyaları ile ilişkili olabilir.

Yavuz'un (2010) alıntılıdığı Marketing Week (2009) değerlendirmesine istinaden müşterilerin pazarda inovatif ürün, hizmet veya süreçlere yapacakları harcamalar konusunda daha cesur davrandıkları söylenebilir. Örneğin Apple iPod ürünü aslında Sony'nin Walkman ürününün günümüz teknolojisine uyarlanmış şeklidir. Ancak bu ürün aslolan 'müziği yanında taşımak' amacının yanı sıra ikincil işlev olarak bir hard disk gibi veri depolamak amacıyla da kullanabilmektedir.



Kullanıcıya aynı zamanda tasarımı sayesinde stil sahibi imajı kazandırmak gibi yan faydalar sağlamaktadır. Bir başka örnek olarak T-Box markası verilebilir. Tekstil sektöründe sıkıştırılmış paketleme ile rekabet üstünlüğü sağlayan firma hem depolama ve dağıtım için bir farklılık ortaya koyarken tüketicilere sunum ve sergileme bakımından da farklılığını göstermiştir. Sıkıştırılmış paketin içine aynı zamanda para üstünü yerleştirerek bir pazarlama inovasyonuna imza atmıştır.

Pazarlama inovasyonuna bir diğer örnek olarak, ‘Molekül’ isimli ambalaj tasarımı verilebilir (Mete, 2008). Çocuk gelişim sütü için tasarlanan ambalaj, birincil amaç olarak içerisindeki içeceği ışık geçirmeyen steril bir ortamda saklamakta, ikincil amaç olarak ise içerisindeki içecek tüketildikten sonra birbirine geçirilerek farklı şekiller oluşturmak için kullanım olanağı sunmaktadır. Bu durum hem ambalajın geri dönüşüm öncesi ömrünü uzatarak tekrar kullanımını sağlamakta hem de oyuncak olarak çoklu kullanım önerdiği için içeceğin tekrar satın alınmasına katkıda bulunmaktadır. Bu ambalaj tasarımı yenilikçi özelliği ile Türkiye’de ‘Ambalaj Sanayicileri Derneği’nin düzenlediği ‘Ambalaj Tasarımı Ulusal Öğrenci Yarışması’nda ve ‘World Packaging Organization’ tarafından düzenlenen ‘WorldStar Student International Packaging Design Student Competition’ yarışmalarının her ikisinde de mansiyon ödülü kazanmıştır (Mete, 2008).

#### **2.2.4. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyonlar, firmaların ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde uygulanan yeni organizasyonel yöntemlerde yapılan yenilik, iyileştirme ve geliştirmeleri kapsamaktadır (OECD, 2005: 55). Çalışanlara verilecek eğitimler, çalışanların firmaya olan bağlılığını ve memnuniyetlerini arttıracak uygulamalar gibi firma performansını arttıracak inovasyonlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Firma faaliyetlerinin ileriye taşınması için çalışanlara sorumluluk verilmesi ve karar sürecine etki edebilmeleri önem taşımaktadır.

Mevcut çalışma şartları veya iş yapış şekillerinin firma şartlarına veya rekabet koşullarına uyarlanması ve geliştirilmesi de organizasyonel inovasyon olarak kabul edilebilir. Benzer şekilde firma içindeki bilgiye erişim kolaylığı, mevcut bilginin paylaşımı ve öğreniminin kolaylaştırılmasını sağlayacak inovasyonlar

gerçekleştirilebilir. Böylece firmaların kurumsal hafızası korunmakta ve gelişimi sağlanmaktadır.

Organizasyonel inovasyonlara Toyota firmasına ait bir başka örnek verilebilir. ‘Kaizen’ yöntemi olarak bilinen ‘sürekli iyileştirme’ çalışmaları Toyota’yı, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli aynı zamanda en yüksek kaliteli otomobillerini üreten firma haline getirmiştir. İşçiler dahil tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme ve geliştirme konusunda söz sahibidirler ve önerilerde bulunabilirler. Bu konuda işin içinde bulunan işçilerin problemleri en kolay gözlemleyebilecek ve çözüm üretebilecek kişiler olarak görülmesi hem işçiye verilen değeri göstermekte hem de iş süreçlerini en hızlı şekilde iyileştirmeye olanak sağlamaktadır (Marchwinski ve Shook, 2011: 40). Arçelik firmasının da 1998 yılında kendi organizasyonuna uyarladığı 6 Sigma yöntemi, firmanın ürün, hizmet ve süreçlerini iyileştirmeyi hedef almaktadır. Arçelik bu yöntemi kullanarak çalışma ve iş yapış yöntemlerini değiştirmiş ve büyük bir rekabet avantajı sağlamıştır (Akın, 2013).

Firmalar, hem iç hem de dış işleyişlerini daha iyi organize edebilmek ve departmanların iç süreçlerini raporlanabilir şekilde birbirine entegre edebilmek için Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerini kullanarak organizasyonel inovasyon gerçekleştirebilir. ERP (Enterprise Resource Planning) olarak bilinen bu tür sistemler, firmaların iç süreç akışlarını donanım ve yazılımlarla destekleyerek tek bir veri tabanında toplar ve entegre hale getirir. Böylelikle durum değerlendirmesi ve raporlamalar çok daha kolay bir şekilde yapılır ve işletmenin tüm kaynakları sistematik olarak daha verimli ve hızlı şekilde kullanılmaya başlanır. Sipariş giriş aşamasından stok takibine kadar tüm veriler planlı şekilde işlendiği için ürün standardizasyonu sağlanır, maliyet hesapları, işletme süreleri, nakit ve envanter yönetimi, gibi birçok bilgi hızlı ve doğru şekilde ölçülebilir hale getirilir.

### **2.2.5. Diğer İnovasyon Türleri**

Günümüzde popüler olarak kullanılan inovasyon terimleri arasında en sık karşılaşılanlar ters inovasyon, yıkıcı inovasyon, aşamalı inovasyon ve radikal inovasyon terimleridir. Bu terimler farklı araştırmacılar tarafından zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilir. Çalışmanın bu bölümünde her terimden

kısaca bahsedilerek birbirlerinden ayrıştıkları ve benzeştikleri yönler ifade edilecektir.

### 2.2.5.1. Ters İnovasyon

Ters inovasyon kavramından ilk kez Jeffrey R. Immelt ve diğerleri tarafından Ekim 2009'da Harvard Business Review'de yayımlanan "How GE is Disrupting Itself" makalesinde bahsedilmiştir (Immelt vd, 2009). Daha sonra bu kavram yine Govindarajan ve Trimble tarafından yazılan ve Nisan 2010'da yayımlanan "Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere" kitabında örnekleriyle birlikte daha geniş bir açıdan ele alınmıştır. Govindarajan Mart 2012'de yaptığı TEDx konuşmasında, inovasyon kavramını genel olarak 'gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ve gelişmemiş ülkelere de satılan ürünler' olarak ifade ederken, 'ters inovasyon' terimini bunun tam tersini tanımlamak için kullanmaktadır. Yani temel olarak ters inovasyon, gelişmemiş ve fakir ülkelere (ilgili konuşmada konuşmacı tarafından bizzat fakir/zengin ülke kavramları kullanılmıştır) geliştirilen inovasyonun, gelişmiş ve zengin ülkelere satılması olarak tanımlanabilir (Govindarajan, 2012: TEDx Talks).

**Tablo 6.** Teknolojinin Yayılma Hızı

Ürün/Hizmet	100M kişiye ulaşım süreleri	Piyasaya Sunuluş Yılı
Telefon	75 yıl	1878
Mobil Telefon	16 yıl	1979
Web	7 yıl	1990
iTunes	6 yıl, 5 ay	2003
Facebook	4 yıl, 6 ay	2004
Apple App Store	2 yıl, 2 ay	2008
WhatsApp	3 yıl, 4 ay	2009
Instagram	2 yıl, 4 ay	2010
Candy Crush Saga	1 yıl, 3 ay	2012

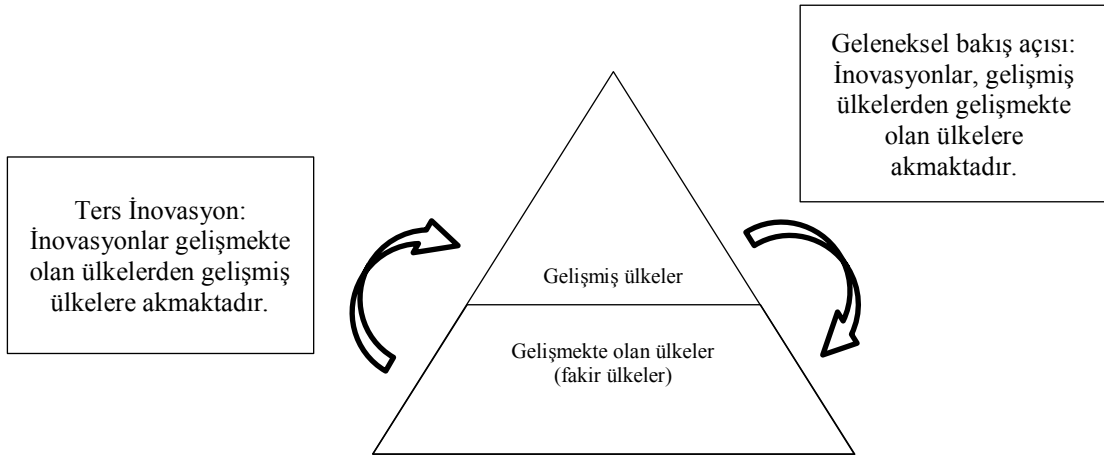
Kaynak: Dreischmeier vd.; BCG, 2015: 4

Gelişmekte olan ülkelere inovasyon gereksinimini tetikleyen ana sebep olarak küreselleşme gösterilebilir. Hızla gelişen dünyada teknolojinin ve teknolojik ürünlerin dünyaya yayılım süreleri de hızlı bir şekilde kısalmaktadır (Tablo 6). Bu durumun sonucu olarak, zengin/gelişmiş ülkelere yaşayan insanların sahip olduğu ürün ve hizmetler fakir/gelişmekte olan ülkelere yaşayan insanlar tarafından da talep edilmektedir. Ters inovasyon ise fakir ülkelerdeki insanların sahip olduğu ürün ve

hizmetlerin, zengin ülkelerdeki insanlar tarafından talep edilmeye başlanması durumudur.

Genel olarak zengin ülkelerdeki büyük endüstriyel üreticiler son teknoloji ile geliştirdikleri ürünleri tüm dünyaya pazarlamakta ve globalden lokale uyarlama anlamına gelen ve glokalleşme (glocalization) olarak adlandırılan uygulamaya tabi tutmaktadırlar. Yani son teknoloji ürünler, küçük değişikliklerle ihraç edildikleri ülkelerin yerel şartlarına adapte edilmektedir. Koşullar sebebiyle zengin ülkelerde sunulan inovasyon çözümleri, fakir ülkelerde topluma arz edilse bile yüksek maliyetleri sebebiyle talep görmemektedir. Bu durumun çok uluslu firmalara yansması, kalabalık nüfuslu ülkelerde sadece çok küçük bir kesime hitap etmesidir.

### Şekil 5. Ters İnovasyon



Kaynak: Govindarajan ve Ramamurti, 2011:192, Akt: Sarıkaya ve Bayrak Kök, 2018:17

Ancak birçok uluslararası firma bu durumu önemsememekte ve %15-20 oranındaki küçük pazar paylarından memnun olmaktadır (Govindarajan, 2012: TEDx Talks). Bununla beraber son zamanlarda çok uluslu firmaların adapte olmaya çalıştığı yeni süreç, 'glokalleşme' yerine fakir ülkeler için özel olarak tasarlanmış daha düşük teknolojili ürünler geliştirmek ve daha sonra bu ürünleri zengin ülkelere satarak yeni kullanım alanları keşfetmektir (Govindarajan, 2012). Govindarajan'a göre ters inovasyon iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, fakir ülkelerin, kendi ihtiyaç ve koşullarına uygun hale getirilmiş ürünler geliştirmeleri, ikinci aşama ise bu ürünü zengin ülkelerde satışa sunmalarıdır.

Ters inovasyon, yerel pazarlarda satışa çıkacak ürünün tamamen yerel pazar ihtiyaçlarına odaklanılarak, yerel koşullarda ve yerel kaynaklarla geliştirilmesi durumudur (Winter ve Govindarajan, 2015). Şekil 5’te görüldüğü gibi, inovasyonlar, glokalleşmenin aksine, önce gelişmekte olan ülkelerde uygulanıp sonra gelişmiş ülkelere doğru akmaktadır (Sarıkaya ve Bayrak Kök, 2018: 16).

Govindarajan ve arkadaşları (2009: 56-65), “How GE is Disrupting Itself” başlıklı makalesinde General Elektrik firmasının Çin ve Hindistan gibi fakir ülkelerde karşılaştığı durumu örnekleyerek Ters İnovasyonu anlatmaktadır. GE, 2008 yılına kadar ‘glokalleşme’ ile son teknoloji ürünler geliştirerek dünya çapında önemli büyümeler elde etmiştir. GE’nin çok uzun süre fark edemediği durum ise fakir ülkelerin gerçek ihtiyaçlarını göz ardı ederek yerel pazarların sadece küçük bir kısmına hitap ettiği gerçeğidir. GE temsilcileri, gelişmemiş ülkelere yaptıkları ziyaretlerde, GE ürünleri yerine alternatif olarak geliştirilen yerel ürünlerin kullanıldığını gördüklerinde farklı bir yol izlemeleri gerektiğini anlamışlardır. Bunun üzerine GE yerel pazara hitap edebilmek için o ülkede bir şirket kurarak ‘yerel büyüme ekibi’ modelini geliştirmiştir. Bu ekip önemli raporlamalar ve know-how transferleri haricinde GE’nin ana şirketinden bağımsız çalışmış ve tüm inovasyon çalışmalarını sıfırdan yürüterek uygun maliyetli bir cihaz tasarlamayı başarmıştır.

Hastaların hastaneye gitmesinin bile lüks sayıldığı Hindistan’da, GE’nin son teknoloji ürünü 50 bin \$ fiyatındaki EKG cihazı da yüksek fiyatı nedeniyle kullanılamıyordu. Hindistan’da bağımsız bir şirket kurularak yerel pazarın ihtiyaçları çıkartıldı. Öncelikle yeni ürünün hastaların ayağına gidebilmesi gerekiyordu. İkinci olarak, elektrik bile olmayan köylerde kullanılacağından bir bataryaya sahip olması gerekiyordu. Sonuncu ve en kötü olarak da en bilgisiz doktorun bile kullanabileceği bir ara yüze sahip olması gerekiyordu. GE bu problemleri çözen, laptop boyutunda, batarya ile çalışan ve sadece yeşil (açma) ile kırmızı (kapatma) tuşları olan ve 500\$ fiyata sahip, taşınabilir EKG cihazını geliştirdi. Daha sonra bu ürün zengin ülkelere ihraç edilerek yüksek maliyetli ve stabil ürünlerin kullanılmadığı ambulans ve hastanelerin acil bölümleri gibi özel koşullara sahip yerlerde de kullanılmaya başlanmış ve ürün için yeni pazarlar ortaya çıkartarak büyümeyi arttırmıştır (Govindarajan, 2012: TEDx Talks).

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde gerçekleşen yükselmeye birlikte çok uluslu endüstriler, gelişmiş ülkelere ödünç aldıkları inovasyonlar ile küresel pazarda yer alamayacaklarının farkına varmışlardır. Böylece gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaçları doğrultusunda bu bölgelerdeki yatırım ve istihdam artacak, insanların yaşam standartları yükselecektir (Sarıkaya ve Bayrak Kök, 2018: 22). Ters inovasyon artık küresel örgütler için tercih değil oksijendir.

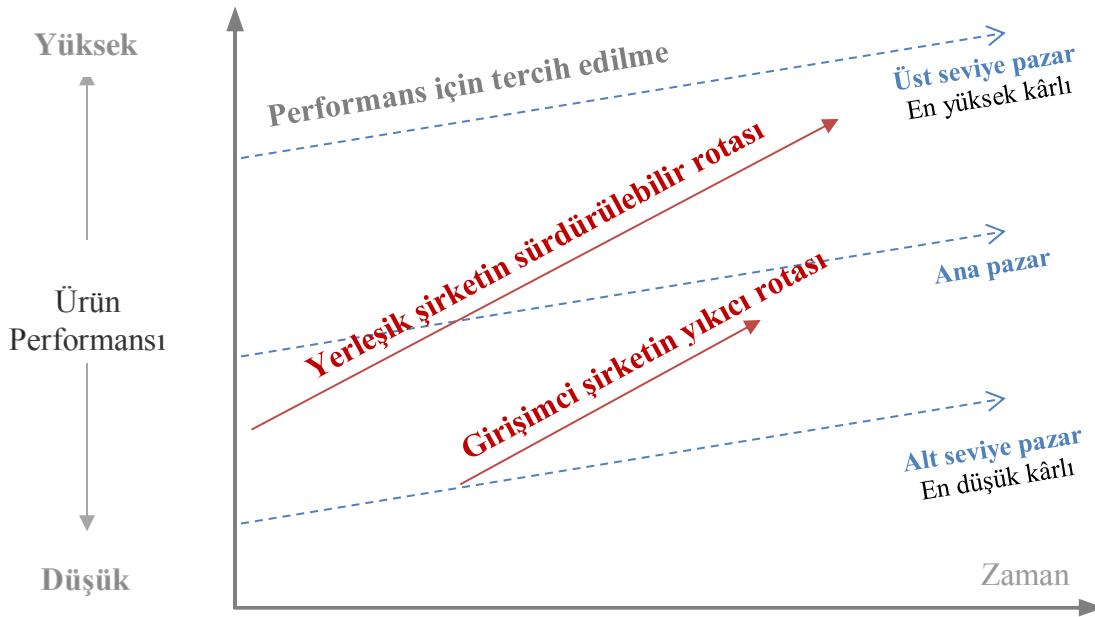
Gelişmekte olan ülkelerde yapılan bu inovasyonlar ile gelişmiş ülkelerde yapılan inovasyonlar maddi açıdan karşılaştırıldığında şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır. Zengin ülkelerde 1000\$'a bir kişinin satın alacağı ürün, fakir ülkelerde 1\$'dan 1000 kişiye satılmaktadır. Böylece sürümden kazanılarak maliyetler aşağıya çekilebilmektedir. Ayrıca aynı ürünün çok daha fazla kullanılması sağlanarak maliyetler makul seviyelere indirilebilmektedir (Govindarajan, 2012: TEDx Talks).. Ayrıca ucuz beyin gücünden faydalanarak geliştirilen yeni inovasyonlar ucuz işçilik ile çok daha düşük maliyetlerle üretilmekte, dolayısıyla düşük fiyatlarla satılmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler ters inovasyon sayesinde az gelişmiş ülkelerde yaratılan hem fiziksel hem de zihinsel değerden faydalanmaktadır (İrmiş ve Emsen, 2018: 200-201).

### **2.2.5.2. Yıkıcı İnovasyon**

Yıkıcı İnovasyon kavramı ilk kez 1995 yılında Bower ve Christensen tarafından kullanılmıştır (Bower ve Christensen, 1995). Bu tanıma göre yıkıcı inovasyon, pazarda mevcut bir ürünün kısıtlı bir tüketici grubu tarafından önemsenen (fiyat, performans vb.) özelliklerini geliştirerek yeniden pazara sürülmesidir. Bu aşamada inovatif ürün yeni bir pazar yaratabilir veya mevcut pazarı yeniden şekillendirebilir. Yıkıcı inovasyonu geliştiren firma öncelikle diğerlerinin önemsemediği bir özelliğe odaklanarak ihtiyaçları ihmal edilen tüketici grubunu hedef alır. Piyasadaki yerleşik şirketler ilk aşamada, bu yeni ürünün potansiyelini görmezden gelerek pazara mevcuttaki kârlı ürünü sunmaya devam etmektedirler. Yeni bir pazar yaratan yıkıcı inovasyon sahibi şirket ise yerleşik şirketler durumun ciddiyetini anlayana kadar geçen sürede, yeni ürününün kalite vb. diğer özelliklerini de geliştirerek pazarda daha fazla tüketici grubunu hedef almaya başlarlar (Sarıkaya ve Bayrak Kök, 2018: 20). Mevcut pazardaki müşterilerini kaybetmeye başlayan

yerleşik şirketler ise çok gecikmeden pazara yeni ürünler sürmek durumundadırlar. Yoksa bu durum başarısız olmalarına ve piyasadan silinmelerine sebep olabilir.

**Şekil 6. Yıkıcı İnovasyon Modeli**



Kaynak: Christensen vd., 2015

Şekil 6, yıkıcı inovasyonu, 'ürün performansı' (düz oklar) ile 'müşteri beklentileri'ni (kesikli oklar) karşılaştırarak anlatmaktadır. Yerleşik şirket, pazarın en karlı noktasına ulaşmak ve beklentiyi karşılamak için daha yüksek performanslı ve kaliteli ürün veya hizmet geliştirmeye odaklanmıştır. Yerleşik şirket bu rotada ilerlerken ana pazarın ve alt segmentlerin beklentilerini ıskalamaya başlar. Bu durum girişimci şirketlerin pazara girmeleri için açık bir kapı bırakmış olur. Yıkıcı rotasında ilerlemeye başlayan girişimci şirket, zamanla sunduğu ürün veya hizmetlerinin performansını geliştirerek pazardaki yerleşik şirkete meydan okumaya başlamaktadır.

Fotokopi teknolojisinin ilk zamanlarında Xerox firması, büyük şirketleri ve yüksek kârları hedeflemiştir. Bu pazarın dışında kalan okul kütüphaneleri ve diğer küçük müşteriler ise ihtiyaçlarını karbon kağıtlarıyla çözmüştür. 1970'li yılların sonlarında ise girişimciler kişisel fotokopi makinalarını erişilebilir olarak piyasaya sunmuştur. Yepyeni bir pazar olarak ortaya çıkan kişisel fotokopi makinaları pazarı, zamanla mütevazı bir pazar olmaktan çıkıp ana pazara dönüşmüştür. (Christensen vd., 2015)

Yıkıcı inovasyon ile ters inovasyonun her ikisinin de ortak noktası mevcut pazarı altüst ederek kendilerine ait dinamikleri olan yeni bir pazar ortaya çıkarmaları ve gelir farklılıklarına rağmen aynı ihtiyaca çözüm sunabilmeleridir. Bu çözümü sunarken her ikisi de fiyatı düşürmek için performans veya kaliteden ödün verirler (Govindarajan ve Trimble, 2009).

### **2.2.5.3. Artımsal/Aşamalı İnovasyon**

Aşamalı inovasyon terimi yavaş yavaş geliştirilen, bir önceki çalışmanın üstüne ekleye ekleye yapılan inovasyonları tanımlamaktadır. Bu tür inovasyonlar genellikle piyasada yerleşik firmalarca yapılmaktadır. Bu tür büyük firmalar hantal yapıları ve yavaş karar alma mekanizmaları sebebiyle değişime kolay ayak uyduramazlar. Genellikle, mevcut ürünlerine ufak katma değerler ekleyerek geliştirdikleri yeni ürünlerini piyasaya sürerek ayakta kalırlar (Leifer vd, 2000).

Müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin edilmesi sürecinde önemli rol oynayan pazarlama faaliyetleri, yeni ürün geliştirme sürecini sürekli destekler. Hamel ve Prahalad (1994) ve Christensen (2003) tarafından yapılan son araştırmalar ise müşteri beklentilerinin dinlenmesinin aslında teknolojik yenilikleri engelleyebileceğini ve uzun vadeli iş başarısı için zararlı olabileceğini ileri sürmektedir. Teknolojik değişim ile karakterize sanayilerde başarılı olmak isteyen firmaların çoğu zaman mevcut müşterileri tarafından talep edilmeyen yenilikleri dahi takip etmesi gerekebilir (Trott, 2003: 10).

Nokia sürekli yaptığı pazar araştırmalarında kullanıcının taleplerini çok iyi analiz ederek sürekli artımsal inovasyonlar geliştirmekteydi. Yaptığı araştırmalara göre kullanıcılar; daha renkli, daha kişiselleştirilmiş, daha küçük, daha kompakt vb. telefonlar talep etmekteydi. Nokia bu talepleri karşılamak için aşamalı inovasyon çalışmaları yaparak geniş bir ürün çeşitliliği yelpazesıyla birçok model piyasaya sunmuştur. 2000'li yılların sonlarına doğru Nokia firması piyasadaki en yaygın cep telefonu ve cep telefonu yazılımı üreticisidir. 2007 yılına kadar dünyanın yarısından fazlasına Symbian işletim sistemli Nokia cep telefonu satılmıştır (Cuthbertson vd., 2015: 111).



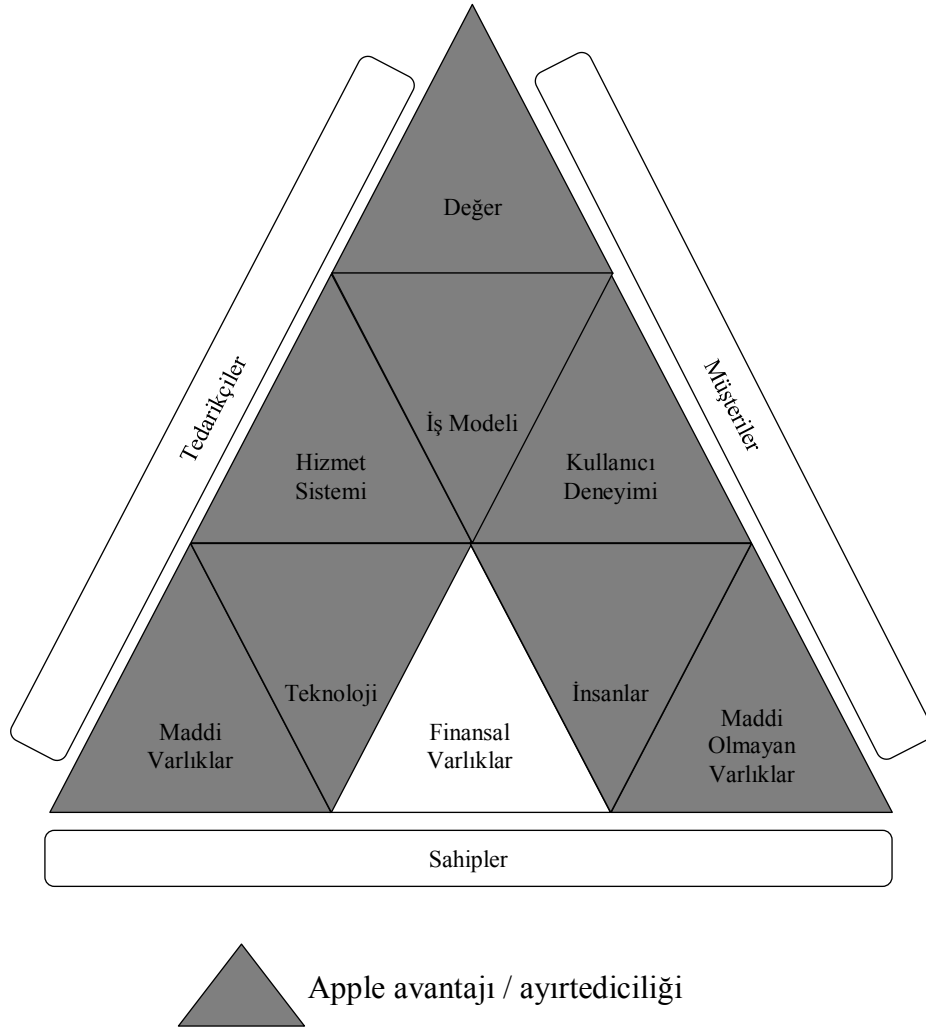
#### 2.2.5.4. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon tamamen yeni hatta çığır açıcı bir ürün, hizmet veya yöntem geliştirilmesi anlamında kullanılan bir inovasyon türüdür. Radikal inovasyon terimi, aşamalı inovasyonun aksine birdenbire pazara sunulan ürün veya hizmetleri tanımlamaktadır. Toplumda daha önce benzeri sunulmamış ve köklü değişikliklere sebep olan genellikle de tüm sektörü bu yeni yönde ilerlemeye zorlayan geliştirmelerdir. Bu köklü değişiklik tüketicinin algısından davranışlarına varana kadar çok çeşitli alanlarda olabilir (Leifer vd, 2000).

Radikal inovasyon yapan firmaların çoğunlukla piyasaya yeni giriş yapmaya çalışan, hareket kabiliyeti yüksek, risk almaktan çekinmeyen girişimci firmalar olduğu öne sürülmektedir. Çünkü büyük firmalar radikal inovasyon için gerekli bilgi birikimine, kapasiteye ve yetenekli iş gücüne sahip olmasına rağmen kaybetme riskini genellikle göze alamazlar. Bu sav Silikon Vadisi'nde bulunan bir çok girişimci firmanın başarılı olması ile desteklenmektedir. Girişimci firmalar aslında müşterinin hiç talep etmediği veya henüz ihtiyaç olarak algılamadığı ürün veya hizmetler ortaya koyabilirler. Bu şekilde bir inovasyon, sektörü altüst ederek tamamen yeni bir pazar oluşturabilir veya mevcut pazardaki tüm dengeleri değiştirebilir. Radikal inovasyon çıktıları sektörel tüm dengeleri altüst etmekle birlikte bu çıktılar elde edilene kadar geçirilen süreç oldukça belirsiz ve uzundur. Bu tür inovasyonların geliştirme aşamaları firmalar için çok riskli, yüksek maliyetli ve başarı şansı çok daha azdır (Leifer vd, 2000).

Furseth ve Cuthbertson tarafından geliştirilen 'Hizmet İnovasyonu Üçgeni' (Service Innovation Triangle) inovasyon stratejisine odaklanan yeni bir modeldir. Dokuz bileşen (değer, iş modeli, kullanıcı deneyimleri, hizmet sistemi, teknoloji, insanlar, finansal varlıklar, maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar) üzerine odaklanan model, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak inovasyon kapasitesi ile yönetim kabiliyeti ve değer yaratmayı birbirine bağlamaktadır. Ayrıca model, gerçekleştirilen inovasyonun müşteri, tedarikçi ve firma olarak tüm taraflar için değer oluşturmasını dikkate almaktadır (Furseth ve Cuthbertson, 2016).

**Şekil 7.** ‘Hizmet İnovasyonu Üçgeni’ ile Apple-Nokia Karşılaştırması



Kaynak: Cuthbertson vd., 2015: 114

Şekil 7’de görüleceği üzere Apple ve Nokia Hizmet İnovasyon Üçgeni’ne göre karşılaştırıldığında finansal varlıklar hariç Apple’ın, her bileşende Nokia’yı geride bıraktığı görülmektedir. Kullanıcı deneyimi açısından, Apple daha kullanışlıdır ve sadece fiziksel değil yazılımsal olarak da kişiselleştirilebilmektedir. İş modeli açısından, Apple ekosistemini dış çevreye de açarak sadece kendi çalışanlarına değil yazılım/uygulama geliştiriciler ve üçüncü parti kuruluşlar ile ortak çalışmalar yürüterek daha geniş bir kesime hitap etmiş ve bu açık inovasyon metodu sayesinde sürdürülebilir bir iş modeli kurmuştur. Teknoloji açısından, Nokia avantajını ve hızını Apple’a kaptırarak teknolojik gelişmeleri hayata geçirmekte geride kalmıştır. Hizmet sistemi açısından, Apple planlı ve programlı olarak hizmet operasyonlarını koordine ederek fiyat, tedarik süresi, satış tarihleri gibi satış sürecinde gerekli tüm bilgileri lansman anında duyurmaktadır. Bu durum hem tüketicilerin, hem uygulama

geliştiricilerin hem de satış ağının kendi planlarını yapmalarına olanak tanımaktadır. İnsan kaynağı olarak, Apple bilgisayar arka planı sayesinde çok yetenekli mühendis, tasarımcı ve yöneticilere sahiptir (Cuthbertson vd, 2015: 112-126).. Maddi olmayan varlıklar açısından, Interbrand firmasının araştırmasına göre Eylül 2013'te Apple en değerli firma konumuna yükselmiştir (Shankland, 2013). Maddi varlıklar açısından, Apple bilgisayar üretimi ve satışı dolayısıyla küresel büyüklükte bir firmadır. (Cuthbertson vd, 2015: 123).

Artımsal inovasyon ve radikal inovasyon arasındaki ayrışma Nokia ve Apple bazında incelendiğinde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır. Yukarıda artımsal inovasyona örnek olarak verilen Nokia, bu strateji ile 2007 yılına kadar büyük bir yükseliş yaşamıştır. Sonraki beş yıl içindeyse Apple, Google ve Samsung'un oyuna radikal inovasyon ile girmesi neticesinde, Nokia çok büyük bir düşüş yaşayarak piyasadan silinmiştir. Sonuç olarak 2013 yılı eylül ayında Nokia cep telefonu işletmesini Microsoft'a satmıştır. Bu durumun en büyük tetikleyicisi Nokia'nın aksine Apple'ın kullanıcılarına sadece bir cep telefonu değil cep telefonu yazılımları ile desteklediği ve kullanıcının ilgi çekici ve eğlenceli uygulamaları deneyimleyebileceği platformlar (iTunes, Appstore vb.) sunmasıdır. Nokia'nın aksine Apple, kendini müşteri yerine koyarak hem ergonomik, hem de kolay anlaşılır bir ara yüze sahip ayrıca içinde eğlenceli uygulamalar bulunan bir telefon geliştirmiştir. Böylece Apple müşterinin ne istediğini değil, ne isteyebileceğini öngörerek radikal inovasyon gerçekleştirmiştir (Cuthbertson vd, 2015: 111).

Radikal inovasyonun yıkıcı inovasyondan ayrıştığı nokta ise şu şekilde açıklanabilir. Yıkıcı inovasyonlar mevcut pazarda önemsenmemiş bir özellik (genellikle fiyat) üzerine yoğunlaşarak pazarda farklı bir segment oluşturabilir veya tüketici olarak hedeflenmemiş grubu hedef alarak yeni bir pazar oluşturmaktadırlar. Radikal inovasyonlar ise teknolojik gelişmeler ile yeni bilgi yaratılması ve yeni fikirlerin ticarileştirilmesine odaklanmaktadır. Yıkıcı inovasyonlar tüketici ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesine bağlıyken radikal inovasyonlar tamamen girişimci firmanın gelecek öngörülerine ve yeni fikir üretebilme kabiliyetine bağlıdır (Hopp vd, 2018).

### 2.3. İnovasyon ve Ar-Ge İlişkisi

5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanununda yapılan tanıma göre, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyeti, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevreye uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetleri ifade etmektedir.

Frascati Kılavuzu'nda 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 çalışmalarıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Yine bu kılavuza göre Ar-Ge terimi temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme olarak üç faaliyeti kapsamaktadır (OECD, 2002: 30).

Temel Araştırma, yeni bilgiler elde etmek üzere yürütülen deneysel veya teorik çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, olgu ve gözlemlenebilen temel gerçeklikler doğrultusunda yürütülür ancak herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmaz. Yani temel araştırma sonuçları somutlaştırılmayan kuramsal yapı ve ilişkilerin analizleridir. Gelecekte bulunacak uygulamaların, yapılacak çalışmaların temellerini oluşturur. Belli bir hedefe yönelik olmak zorunda değildir. Uygulamalı Araştırma ise yeni bir bilgi edinmek amacıyla yürütülen özgün araştırmadır. Temel araştırmanın aksine gidilecek hedef bellidir, mevcut sorunları çözmek gibi belirli bir amaç için yürütülür. Uygulamalı araştırma teorik araştırmanın çıktılarının somutlaştırılmasıdır. Deneysel Geliştirme, şimdiye kadar araştırma yoluyla veya pratik olarak edinilmiş bilgileri kullanarak yeni malzemeler, yeni ürün ve/veya cihazlar üretmeye veya geliştirmeye yönelik yapılan sistemli çalışmalar ile yeni süreçler, sistemler ve hizmetler sağlamaya veya halen kurulu olanları geliştirmeye yönelik çalışmalarıdır (OECD, 2002: 77-78).

Ar-Ge bu üç faaliyetin sıralamasına uymak zorunda değildir. Ancak muhakkak görülebilir bir yenilik unsuru bulundurulmalıdır. Ar-Ge faaliyeti kapsamında bilimsel ve/veya teknolojik belirsizlikler giderilmeli, sorunlar çözümlenmelidir.

Türkiye’de Ar-Ge faaliyetinin yürütüldüğü ve devlet tarafından desteklenen kurumlar iki ana başlıkta toplanabilir.

### **2.3.1. Teknoparklar**

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’ndaki tanıma göre, TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi), “yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkezi veya enstitüsünün olanaklarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı” ifade etmektedir.

Teknoloji geliştirme bölgeleri bulunduğu yere ve/veya ülkeye göre Teknoloji Parkı, Teknokent, Bilim Parkı, Araştırma Parkı, Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Teknoloji Geliştirme Merkezi, Teknoloji Koridoru veya Yenilik Merkezi gibi çeşitli isimler alabilmektedir. 4691 sayılı Kanun’da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanılmakla beraber yaygın olarak Teknopark kavramı kullanılmaktadır.

Uluslararası Bilim Parkları Derneği’nin (The International Association of Science Parks) tanımına göre (IASP, 2018); profesyonellerce yönetilen bir girişim olan teknoparkların ana amacı, toplumun zenginliğini arttırmak üzere, bünyesinde bulunan bilgi tabanlı firmaların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü desteklemekte ve öne çıkarmaktır. Bu amaçların sağlanabilmesi için yüksek kalitede mekân ve olanaklar sağlayan bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, firmalar ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi firmaların oluşmasını ve büyümesini kolaylaştırır ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

Teknoparklar, teknolojik bilgi üretilebilmesi için üretim sektörleri ile araştırma kuruluşları ve üniversiteler arasında ilişki kurmak yani üniversite-sanayi iş birliği sağlamak amacını gütmektedir. Teknoparklarda yapılan çalışmalar ile

firmaların ürün ve üretim süreçlerinde mevcut kalite ve standartlar yükseltilerek, rekabet edebilir ve yenilikçi fikirler ortaya konulmakta ve ekonomik değerlere dönüştürülmektedir. Bu yapılan çalışmalarla akademik bilgiler ticarileştirilerek ülkenin ekonomik ve teknolojik düzeyi yükseltilmekte ve uluslararası platformlarda ülkenin rekabet kabiliyeti arttırılmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2002).

TTGV yaptığı araştırmalarda Ar-Ge faaliyetlerini teknoparklarda yürüten firmaların ihracat birim fiyatlarının Türkiye ortalaması ile karşılaştırıldığında 5 kat yüksek olduğunu tespit etmiştir. (TTGV, 2013: 7-8)

### **2.3.2. Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri**

5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanunu'ndaki tanıma göre 'Ar-Ge Merkezi'; "Ar-Ge ve yenilik projelerini veya sözleşme çerçevesinde siparişe dayalı olarak yürütülen Ar- Ge ve yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan ve dar mükellef kurumların Türkiye'deki işyerleri dâhil, kanunî veya iş merkezi Türkiye'de bulunan sermaye şirketlerinin; organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurt içinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan ve en az elli tam zaman eşdeğer Ar- Ge personeli istihdam eden, yeterli Ar-Ge birikimi ve yeteneği olan birimleri ifade eder" şeklindedir.

Yine aynı kanunda 'Tasarım Merkezi' kavramı ise; "Tasarım projelerini veya sözleşme çerçevesinde siparişe dayalı olarak yürütülen tasarım faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan ve dar mükellef kurumların Türkiye'deki iş yerleri dâhil, kanuni veya iş merkezi Türkiye'de bulunan sermaye şirketlerinin; organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurt içinde tasarım faaliyetlerinde bulunan ve en az on tam zaman eşdeğer tasarım personeli istihdam eden, yeterli tasarım birikimi ve yeteneği olan birimleri ifade eder" şeklinde tanımlanmaktadır.

Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin amacı, kurulduğu firma bünyesinde oluşan bilgi dağarcığını sistematik bir biçimde yaratıcı çalışmalar ve bilimsel ve teknolojik faaliyetleri ile destekleyerek arttırmaktır. Böylelikle firmada yeni süreç, sistem ve uygulamalar geliştirmek üzere sistematik şekilde yürütülen çalışmalar ile üretilen

nitelikli proje sayısı arttırılır. Nitelikli proje sayısını arttırmak için daha nitelikli eleman istihdam edilmekte, böylece geliştirilen nitelikli projelerle firmaların rekabet ve ihracat kabiliyetleri arttırılmaktadır. Ar-Ge destekleri ile firmalar ekonomiyi güçlendirmekte ve uluslararası rekabet gücünü arttırarak kalkınmaya fayda sağlamaktadır (5746 sayılı kanun; TTGV, 2013).

İhracat birim fiyatları karşılaştırıldığında Ar-Ge faaliyetlerindeki katma değer artışı oranında ihracat birim fiyatının da arttığı görülmektedir. Ürünlerin birim fiyatı, teknolojik seviyeleri ve yaratıcı katma değerleri oranında artış göstermektedir. TTGV'nin araştırma raporlarında Ar-Ge desteklerinin firmalara etkileri incelenmiştir. Ekonomi Bakanlığı desteği ile istihdam edilen Ar-Ge personeli başına, firma cirosunda 250 bin \$'lık, ihracatta ise ortalama 40 bin \$'lık bir artış sağlanmıştır. Yine Bakanlığın destek verdiği Ar-Ge çalışmaları, orta vadede firmaların cirosuna ortalama 4,5 Milyon \$'lık bir katkı sağlamıştır. TTGV'nin yaptığı analizlere göre Ekonomi Bakanlığı'nın her 1 TL'lik Ar-Ge desteği, firmaların cirosunu 47,8TL, ihracatını 6,8 TL, yurtiçi satışlarını 51 TL arttırmasını sağlamıştır (TTGV, 2013: 90-92).

#### **2.4. İnovasyon Fikrinin Korunması - Patent ve Ar-Ge ilişkisi**

Türk Patent Enstitüsü tarafından Mart 2017'de yayınlanan 'Patent/Faydalı Model Broşürü'nde; 'Sınırlı bir süre ve yer için patent/faydalı model sahibine, üçüncü kişiler tarafından buluşun izinsiz olarak üretilmesini, satılmasını, kullanılmasını veya ithal edilmesini engelleme amacıyla tanınan tekel haklarıdır' şeklinde tanımlanmaktadır. Yani patent, bir buluş için buluş sahibine tekel hakkı tanınmasıdır. Patent, buluş sahibine, buluşa konu ürünü, belirli bir süre boyunca üretme, kullanma, satma veya ithal etme hakkı sağlayan resmi bir belge ve unvandır. Buluşa konu ürün ya da sisteme ait tüm haklar sadece patent sahibine ait olur ve patent sahibinin izni olmadıkça üçüncü taraflarca kullanılamaz. Yine aynı broşürde patent hakkı elde edebilmek için buluşun üç önemli kritere haiz olması gerektiği belirtilmektedir. Bu üç kriterden ilki yeniliktir. Yenilik, buluşun dünya çapında daha önce var olmaması yani tekniğin bilinen durumuna dahil olmaması anlamına gelir. Tekniğin bilinen durumu ise patent başvurusunun yapıldığı tarihten önce buluş konusunda dünyanın herhangi bir yerinde erişilebilir (yazılı veya sözlü tanıtım, kullanım vb. yolla

açıklanan) her türlü bilgi anlamına gelmektedir. İkinci kriter olan buluş basamağı ise, buluşun, ilgili olduğu teknik alanda uzman bir kişi tarafından tekniğin bilinen durumundan aşikâr bir şekilde çıkarılamayacak nitelikte olmasıdır. Patentin haiz olması gereken üçüncü ve son kriter sanayiye uygulanabilirliktir. Sanayiye uygulanabilirlik; buluşun, tarım dahil sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir, uygulanabilir veya kullanılabilir nitelikte olduğu anlamına gelir (TPMK, 2017).

Ar-Ge faaliyetleri (harcamalar, araştırmacı ve ilgili personel sayısı gibi göstergeler ile ölçülür) ve patentler arasındaki bağlantı çok önemlidir çünkü her ikisi de bir çok inovasyon sürecinde kilit rol oynamaktadır. Geniş kapsamlı araştırmalarla Ar-Ge faaliyetleri ve patentlerin dağılımları incelenirken ülkelere sektörlere ve firmalara göre farklılıkları da belirtilmelidir. Ar-Ge ve patent göstergeleri inovasyonun farklı evrelerini ve faaliyetlerini ele almaktadır. Bu farklılıkların sadece girdi ve çıktılar kapsamında tanımlanması zordur. Ar-Ge ve patentlerin firma ve ülke bazında farklılıklar göstermesi o firmanın türü, faaliyet alanı, patent politikası, ülkedeki Ar-Ge verimliliği ile inovasyon sistemine bağlı olarak değişkenlik gösterir (OECD, 1994: 55). Patent Yasalarının amacı; buluş yapmayı, yenilikleri ve yaratıcı fikri faaliyetleri teşvik etmek için gerekli olan korumayı ve buluşlarla elde edilen teknik çözümlerin sanayide uygulanmasını sağlamaktır. Verilen patentler ve bunların sanayide uygulanması ile teknik, ekonomik ve sosyal ilerlemenin gerçekleşmesi sağlanır. Sanayisi gelişmiş ülkelerde alınan patent sayılarının yüksekliği bu durumun doğruluğunu kanıtlamaktadır (TPMK, 2017). Patent bazlı istatistiklerin bir çok farklı kullanımı vardır. Ülkelerin, bölgelerin, firmaların veya bağımsız mucitlerin inovasyon ve buluş düzeylerinin ölçümünü ve karşılaştırılmasına olanak tanır. Ampirik araştırmalar, patentlerin genellikle ekonomik performansın iyi bir göstergesi olduğunu ortaya çıkarmıştır. 1982 yılında Keller ve Holland'ın 258 Ar-Ge uzmanı ile yaptığı çalışmada bir mucidin patent sayısının üstün performans değerlendirmesi ile öz-değerlendirmesi arasında belirgin bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Hagedoorn ve Cloud tarafından 2003 yılında 1200 yüksek teknoloji firması ile yapılan bir araştırmada ise patent sayılarının teknoloji performansının çok iyi bir yansıması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülke düzeyinde bakıldığında ise 2008 yılında Rassenfosse ve Van Pottelsberghe patent sayıları ile Ar-Ge performansı arasında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (OECD, 2009: 26). Ar-Ge çıktılarının endüstriye uygulanabilirliği ile alınan patentler arasındaki ilişki ne kadar



yakınsa bunların ekonomik analizlerde kullanımı da o kadar uygun olur. Patentler sektörel düzeyde, hem firmaların hem de ülkelerin ekonomik ve teknolojik performanslarını araştırmak için kullanılabilir. Ülke düzeyinde, rekabet gücünün kaynağı olan teknolojinin rolü, patent verileri kullanılarak incelenebilir. Genel olarak bakıldığında teknolojik çabaların patentler ile ölçülmesi ve ekonomik aktivitelerin ise üretim ve ticaret faaliyetleri ile ölçülmesi hem toplam düzeyde hem de sektörel analizlerde geniş bir ilişki olduğunu göstermektedir (OECD, 1994: 56).

## 2.5. İnovasyon Efsaneleri

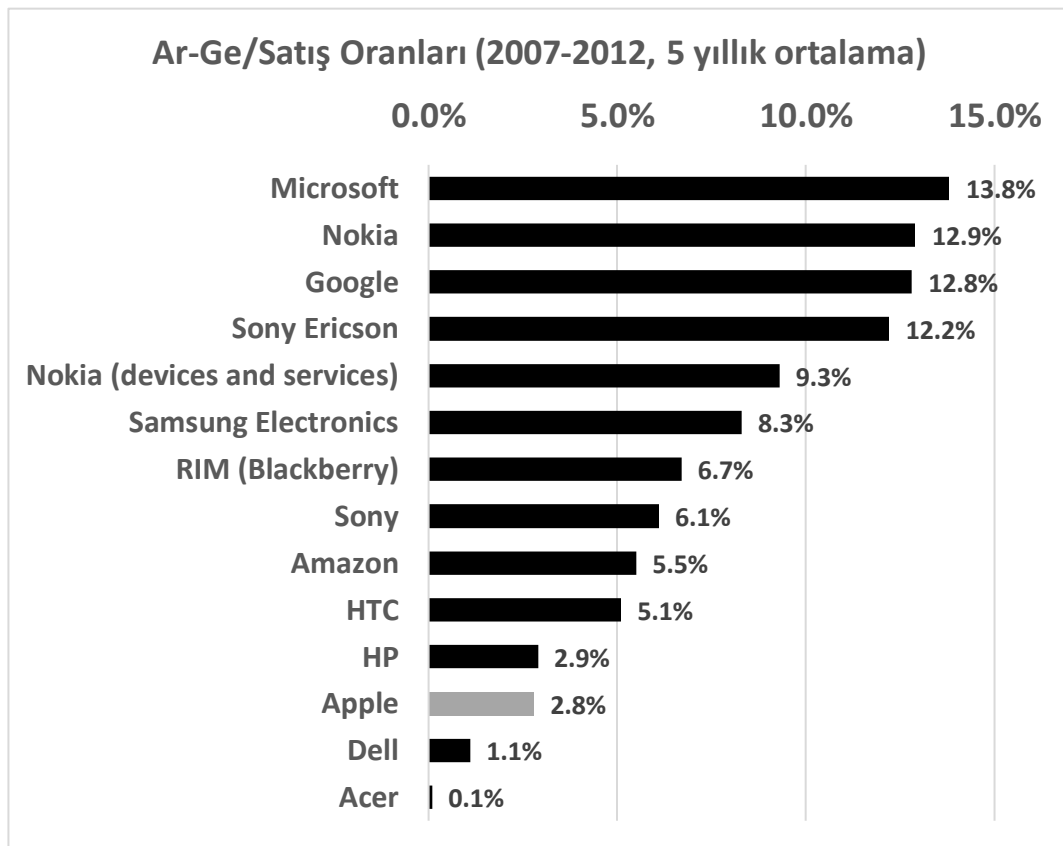
İnovasyon yaparak işletmelerini ayakta tutmak isteyen firmalar hızla gelişen piyasa koşullarında devamlı inovasyon yaparak ürün, hizmet, teknoloji ve organizasyonel yapılarını ilerletmelidirler. Bunun için inovasyon fikrini işletme düzeyinde kavramak gerekmektedir. Ancak organizasyonlarda inovasyonla ilgili bir takım yanlış düşünceler de mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Berkun, 2010).

**İnovasyon Şans İşidir:** İnovatif fikirlerin biraz şans biraz da ilham perisi yardımıyla birden bire geldiği sanılmaktadır. Newton'un yerçekimini keşfi veya Arşimet'in suyun kaldırma kuvvetini keşfi hikayelerinde olduğu gibi başarılı bir inovasyon için doğru zaman ve doğru yerde bulunan şanslı bir insan olmak gerektiği düşünülmektedir. Ancak inovatif fikirler, yapılan bir çok araştırma, farklı çalışmalar, deneme ve yanımlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tıpkı Newton'un aslında yirmi yıllık bir araştırma ve gözlem süreci sonunda yerçekimini açıklayabilmiş olması gibi aslında tüm çalışmalar bir yap-boz'un parçalarını oluşturmaktadır ve bu parçaların bir araya getirilmesi bir birikim ve emek gerektirmektedir.

**Yeni Fikirler Sevilir:** Tarihe damga bütün büyük fikirler ilk aşamada önyargıyla karşılaşmış ve reddedilmiştir. Telefonun mucidi Graham Bell, o zamanlar en büyük iletişim firması olan Western Union'a buluşunu sunduğunda, icadı faydasız bir oyuncak olarak nitelendirmiş ve mucit kapı dışarı edilmiştir. Bell bu cevabı kulak arkası ederek kendi firmasını kurmuş ve şu an kullandığımız cep telefonuna giden yolu açmıştır. Tarihte buna benzer başarısızlıkla başlayan bir çok inovasyon hikayesi bulunmaktadır.

**İnovasyonu sadece Ar-Ge gerçekleştirir:** İnovasyon yaparak büyümek isteyen firmalar öncelikle firmalarda inovasyonun sadece Ar-Ge'ye bırakılmayacak kadar önemli olduğunu anlamak zorundadırlar. Şekil 8, bazı teknoloji şirketlerinin Ar-Ge harcamalarının satışlara oranını göstermektedir. 2007 yılından sonra piyasadan yavaş yavaş silinen Nokia, piyasada yükselişe geçen Apple firması ile karşılaştırıldığında, satış oranına göre Nokia'nın Apple'ın üç katı Ar-Ge harcaması yaptığı görülmektedir. Ancak Nokia'nın bu çabası piyasadan silinmesini engelleyememiştir (Cuthbertson, 2015: 127).

**Şekil 8.** Lider Bilgi Teknolojisi Şirketlerinin Ar-Ge/Satış Oranları



Kaynak: Cuthbertson, 2015: 127

**İnovasyon icat/buluş gerektirir:** İnovasyon yapmak için icatlardan faydalanılabilir ancak inovasyon için kavramlara farklı bakış açıları getirerek yeni değerler yaratmak daha önemlidir. Her yapılan icat ticari başarı getirmeyebilir. Örneğin, elektrikli süpürgeyi icat eden isim ile onu ticari başarıya kavuşturan isim birbirinden farklıdır. J. Murray Spengler tarafından icat edilen elektrikli süpürge, W.H. Hoover tarafından ticari bir ürün haline getirilmiştir ve Hoover markası dünya çapında üne kavuşmuştur (Elçi, 2007: 18).

**İnovasyon Yapmak Zordur:** İnovatif fikirler geliştirmek, açık fikirli olmayı ve korkmadan olabildiğince fazla fikir üretebilmeyi gerektirmektedir. ‘Yaratıcı’ olarak nitelendirilen insanlar, zihinlerini olumsuz düşüncelerle kısıtlamadan fikir üretirler. Önemli olan fikirleri önyargısız şekilde özgürce dile getirmek, deneyimlemek ve geliştirebilmektir. Einstein’ın dediği gibi ‘hayal gücü bilgiden daha önemlidir’. Çünkü bilgi sınırlıdır, inovatif fikirlerin önünü açacak olan ise sınırsız düşünebilme kabiliyetidir. Bu yüzden firmalar, herkesin fikirlerini sunabileceği önyargısız bir ortam oluşturmalıdır.

**İnovasyonu sadece büyük firmalar yapabilir:** Bu olgu inovatif fikirlerin sadece çok para harcayarak gerçekleştirilebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Şekil 8’de gösterildiği üzere bu yanlış bir yaklaşımdır. Tam tersi büyük firmalar genellikle pazardaki yerlerini kaybetmemek adına bazı durumlarda riskli inovatif fikirleri göz ardı etme tercihinde bulunabilirler. Küçük firmalar ise pazardaki varlıklarını ve yerlerini sağlamlaştırabilmek için daha fazla riskli inovatif faaliyetlerle göze alabilirler. Kompakt ve dinamik yapıları sayesinde daha fazla hareket kabiliyetine sahip olan küçük firmalar, değişime kolaylıkla ayak uydurabilmektedirler (Trott, 2003: 31).

## 2.6. İnovatif Gelişme ve Trendler

Teknolojideki değişimler ve trendler, endüstrideki gelişmeleri de etkilemektedir. Kurumların bilgiye ulaşma ve bilgiyi değerlendirme şekli değişmekte ve hızlanmaktadır. Dolayısıyla iş yapış şekilleri değişime uğrayarak organizasyonları yeniden şekillendirmektedir. Bu bölümde kurumların inovasyon çalışmalarını etkileyen Endüstri 4.0 kavramı ve yeni teknolojik trendlerden kısaca bahsedilecektir.

### 2.6.1. Yeni Trendler

**Büyük Veri (Big Data) :** İnternet üzerinden paylaşılan, akla gelebilecek tüm verilerin kaydedilip depolandığı ve analiz edilmek üzere saklandığı çok yüksek hacimli bir veri bankasını anlatan kavramdır. 2001 yılında Doug Laney ‘Büyük Veri’yi 3V ile tanımlamıştır. 3V kavramı İngilizcedeki Volume/Hacim (organizasyonların iş süreçleri, sosyal medya, bilgi sensörleri vb. vasıtasıyla çeşitli kaynaklardan topladıkları verileri ifade eder.), Velocity/Hız (Veri akışı akıl almaz bir

hızda ve tam zamanlı olarak sağlanır. RFID etiketler, sensörler ve akıllı ölçüm cihazları sayesinde gerçek zamanlı olarak veri elde edilir.) ve Variety/Çeşitlilik (veriler metin, fotoğraf, ses, video gibi çok farklı formatlarda elde edilebilir.) kelimelerinden meydana gelmiştir. Büyük Veri kavramının önemi ne kadar çok veriye sahip olduğu değil bu verilerin ne şekilde kullanıldığıdır. Organizasyonlar bu verileri yapay zekalar sayesinde analiz etmekte ve işe yarar hale getirmektedir. Büyük Veri, yeni kararlar almak ve iş stratejilerini planlamak üzere öngörü kaynağı olarak kullanılmaktadır. Bu öngörü ile maliyet düşürme, daha hızlı üretim, yeni ürün geliştirme kararları alınarak firmaların geleceğine yön verilmektedir. (Laney, 2001)

**Yapay Zeka (Artificial Intelligence) :** Yapay zeka kavramı ilk kez 1943 yılında Alan Mathison Turing tarafından ortaya atılmıştır. Fikir ‘makinelere düşünebilir mi?’ sorusundan yola çıkarak oluşturulmuştur. Yapay zekaya sahip cihazlar insanların ne şekilde düşündüklerini analiz etmekte ve bunları taklit edebilecek yapay yönergeler geliştirmektedirler. Basit yapay zekaya sahip cihazlar genellikle kendileri için tanımlanan alan içerisinde kendilerine tanımlanan hareketleri yaparlar. Düşünme kabiliyetleri yoktur. Daha güçlü bir yapay zekaya sahip cihazlar kendi kendilerine deneyimleyerek öğrenirler ve tepkilerini geliştirebilirler (Boston University, 2017).

Fabrikalarda üretim, montaj, taşıma, vb. işleri gerçekleştiren makineler basit yapay zekalı cihazlara örnek olarak verilebilir. Bu tür cihazlar üretim hızını insan kabiliyetinden çok daha yüksek hızlarda ve hatasız şekilde gerçekleştirebilir. Öğrenebilen yapay zeka ise tüketicilerin sanal ortamlardaki etkinlikleri ve sosyal medya etkileşimlerini analiz ederek tüketici davranışlarını tahmin edilebilir hale getirmektedir. Tüketiciler internetteki etkileşimleri ile yaş, cinsiyet, ekonomik durum, ilgi alanı vs. gibi bir çok alanda analiz edilerek gezdikleri web sitelerinde kullandıklarına uygun reklamlarla karşılaşmaktadırlar. Bu şekilde firmalar pazarlama bütçelerini daha planlı kullanabilmektedirler.

**5. Jenerasyon Kablosuz Ağ Teknolojisi (5G) :** 4G ile sağlanan internet hızından 100 kat daha hızlı bir ağ teknolojisidir. 5G ile saniyede 10GB’lık veri aktarımı söz konusudur. Bu teknolojinin 2020’den sonra tüm dünyaya yayılması beklenmektedir. 2018 Güney Kore Kış Olimpiyatlarında ilk kez kullanılan bu teknoloji ile insanlar sürücüsüz otobüsler ile havalimanından olimpiyat alanına

taşınmış, sporcular 360 derecelik açıda gerçek zamanlı görüntülenmiştir (Bloomberg, 2018; Moore, 2018).

**Şeylerin İnterneti (IoT - Internet of Things) :** Günümüzde yavaş yavaş günlük yaşama girmeye başlayan internete girebilen cihazlar ile evlerdeki bir çok eşya uzaktan yönetilebilir hale gelmiştir. Klima açık kaldıysa ne kadar uzak olursa olsun cep telefonu vasıtasıyla kapatabilmek, eve gelmeden yarım saat önce fırındaki bir yiyeceğin pişirilmeye başlamasını sağlamak gibi zamandan kazandıran bir çok teknolojik yenilik insan hayatına girmektedir. Geliştirilen 5G teknolojisi ile birlikte 2020 yılında günlük hayatta kullanılan bir çok sıradan cihazın internete ulaşım sağlayabilir hale gelmesi ve akıllı cihaza dönüştürülmesi planlanmaktadır. 5G'ye tam geçiş sağlandığında IoT, M2M ('Machine to Machine' kelimelerinin kısaltması ile birbiri ile iletişim kurabilen makineler kastedilmektedir) vb. teknolojiler sayesinde öngörülen gelecekte örneğin trafik lambalarının ayakkabılarla veya köpek tasmalarıyla iletişime girmesi söz konusu olabilecek böylece hiç beklemeden karşıdan karşıya geçilebilmesi sağlanabilecektir. Bu teknoloji ile fabrikalarda cihazların birbirleriyle iletişim kurması ve bir sonraki adımı planlayarak hareket etmeleri sağlanabilecektir. Böylece süreçlerde minimum hata maksimum verim ile kapasitenin el verdiği en yüksek üretim miktarlarına çıkmak mümkündür (Burgess, 2018)

**VR / AR / MR :** Virtual Reality (Sanal Gerçeklik), Augmented Reality (Artırılmış Gerçeklik) ve Mixed Reality (Karma Gerçeklik) kavramlarının kısaltmaları olan bu harfler gözlükler veya lensler vasıtasıyla kullanılabilen ortamları ifade etmek için kullanılmaktadır. VR gözlükler ile tamamen kurgulanmış sanal bir dünyanın deneyimlenmesi sağlanmaktadır. Bu gözlüklerle kullanıcı tamamen sanal dünyanın içinde hareket ederek gerçek dünya ile iletişimini kesmektedir. AR gözlük veya lensler ile gerçek dünya üzerine kurgu dünyanın entegrasyonu sağlanabilmektedir. Pokemon GO oyunu AR'ye örnek olarak verilebilir. Bu oyunda gerçek dünyada belirlenmiş bazı noktalara oyun karakterleri gizlenmiştir. Kullanıcı oyun ara yüzünde cep telefonu kamerası üzerinden bu karakterler ile etkileşime geçerek oyundaki hikayesini oluşturabilmektedir. MR terimi ise bir kullanıcının deneyimlediği VR içeriği ile gerçek görüntüyü üst üste yerleştirerek deneyimlenen sanal dünyanın üçüncü kişilerce izlenebilmesini sağlayan görüntüler sunmaktadır (Google, 2017).

### 2.6.2. Endüstri 4.0

Endüstri 4.0 olarak bilinen 4. Endüstri Devrimi kavramı ilk olarak 2011 yılında Almanya’da gerçekleşen Hannover Fuarı’nda kullanılmıştır (Ege, 2014: 27). Teknolojide yapılan inovasyonlar, endüstride köklü değişimlerin yaşanmasına sebep olmuş ve yeni dönemlerin başlamasını sağlamıştır (Tablo 7).

**Tablo 7.** Tarihte Endüstriyel Gelişmeler

Tarih	Tetikleyen Olay	Endüstri Devri	Devrim Tanımı
1784	Buhar Makinesinin İcadı	Endüstri 1.0	Mekanizasyon
1870	İlk Üretim Bandı	Endüstri 2.0	Elektrifikasyon
1968	İlk Programlanabilir Otomasyon Sistemi	Endüstri 3.0	Otomasyon
1980	Farklı Ülkelerde Yarı Mamul Üretimi	Endüstri 3.5	Küreselleşme
2005	İşbirlikçi Robotlar	Endüstri 4.0	Dijitalleşme
Gelecek	?	Endüstri 5.0	Kişiselleşme

Kaynaklar: Rossi, 2018; i-scoop, 2018

Endüstri (Sanayi) Devrimi üretimde kas gücü yerine makine gücünün kullanılmaya başladığı süreci anlatan terimdir. Başlangıç noktası 1763 yılında James Watt’ın buhar makinesini icadı olarak kabul edilir. Makineye dayalı üretimle birlikte üretim miktarı ve kalitesi artmış, bununla birlikte toplumda nüfus ve hayat standartları da eş zamanlı olarak artış göstermiştir. Bu devrim insanlık tarihindeki ikinci önemli dönüm noktasıdır (Küçükkalay, 1997: 52). Şimdiye kadar gerçekleşen bu dönemler geçmişten günümüze dörde ayrılmaktadır (Anka Enstitüsü, 2016). Buhar makinesinin icadıyla Elektrik enerjisinin kullanılmaya başlaması ve 1870’te ilk seri üretim bandının kurulması ile üretim tesislerinde seri üretime geçilmiştir. Böylelikle endüstrinin 2. aşaması (2. Endüstri devrimi) başlamıştır. 3. Endüstri Devrimi ise dijitalleşme ile birlikte 1969 yılında başlamıştır (Ege, 2014: 27). Bu tarihte ilk programlanabilir otomasyon sistemleri devreye girmiş, üretimde tam otomasyona geçilmiştir. Elektronik ve bilgisayar tabanlı teknolojilerin kullanımı yaygınlaşmış ve üretime entegre edilmiştir. Böylece insan gücü yerine makineleşmeye geçilerek üretimde yaşanabilecek insan hatası minimuma indirgenmiş, üretimdeki işleyiş hızları ve ürün kaliteleri arttırılmıştır. Planlanan dördüncü süreçte ise yapay zeka ve akıllı makineler üretimde kullanılmaya başlanmış, sanal ve fiziksel sistemlerin entegrasyonu sağlanmıştır. Üretim süreci tamamen insansız, tam otomatik hale gelmiştir. Üretim bantlarında insanlara ihtiyaç duymadan, birbirleriyle iletişim kuran

ve 7/24 kesintisiz üretim yapabilen akıllı makineler devreye alınarak 4. Endüstri Devriminin gerçekleştirildiği öne sürülmektedir. (Anka Enstitüsü, 2016; i-scoop, 2018).

Öngörülen 5. Endüstri Devrimi ise üretimin bireyselleştirilmesi yönündedir. Bu düşünce bireylerin internetten verdikleri kişiye özgün ürün siparişlerinin tamamen insansız fabrikalar tarafından üretilerek kapıya kadar teslimat sağlanması şeklinde özetlenebilir. Örneğin bir araç satın alınmak istenildiğinde Mini firmasının web sitesi üzerindeki binlerce seçenek arasından; istenilen renk, desen, iç tasarım, far çeşitleri gibi birçok diğer alternatifin kombinasyonları ile sadece bir kişiye özgü bir otomobil sahibi olunabilir (Rossi, 2018).

Endüstride ve üretimde teknolojik gelişmeler arttıkça insanların yaptığı ağır ve tehlikeli işlerin kolaylaştığı ve insanlığa daha refah içerisinde bir yaşam sunulduğu düşünülmektedir. Bununla beraber hayatı kolaylaştıran teknolojinin ve yapay zekâ çalışmalarının, sebep olabileceği negatif etkiler üzerinde de durulmakta veya kötü ellerde planlı olarak yapılan çalışmalarda ortaya çıkabilecek korkutucu gelecek senaryoları paylaşılmaktadır. Endüstriyel alanda bu kadar çok gelişme yaşanırken toplumlar bu durumun taşıdığı riskleri de dile getirmeye başladılar. Bu durumun önüne geçebilmek ve daha iyi bir dünyada insancıl yaşayabilmek, en önemlisi insan varlığını devam ettirebilmek için Elon Musk gibi kimi bilim insanları evrensel kanunlar hakkında bir an önce çalışılmaya başlanması için harekete geçilmesi çağrısında bulunmaktadır (Dowd, 2017)

Endüstriyel gelişmeler bir taraftan toplumdaki değişikliklerin sebebi olurken diğer taraftan da toplumdaki istek ve ihtiyaçların cevabı olmaktadır. Başka bir ifadeyle endüstriyel ilerleme ve gelişmeler ile toplumdaki değişimler birbirinin tetikleyicisi ve birbirine paralel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, 2017 yılında Almanya'da gerçekleşen CeBIT teknoloji fuarında Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu (Keidanren) tarafından hazırlanan çalışmada Japonya başbakanı Shinzo Abe, Toplum 5.0 felsefesini tanıtmıştır (Keidenran, 2016). Bu çalışma modern insanın yaşadığı toplumsal süreçleri, doğuşundan bugüne kadar beş ayrı aşamada değerlendirmektedir (Tablo 8). Çalışmada temel olarak Endüstri 4.0'ın hatta öngörülen Endüstri 5.0'in beklenen

şekilde topluma fayda sağlayabilmesi ve toplumu doğru şekillendirebilmesi için Toplum 5.0 felsefesi ile entegre edilerek çalışmaların yürütülmesi gerektiği görüşü savunulmaktadır.

**Tablo 8. Tarihte Toplumsal Gelişmeler**

Tarih Aralığı	Tetikleyen Olay	Toplum Devri	Devrim Tanımı
İnsanın Doğuşu	Doğal Yaşam	Toplum 1.0	Avcı (Göçebe) Toplum
M.Ö 13000	Sulama Tekniklerinin Gelişimi	Toplum 2.0	Tarım (Yerleşik) Toplumu
18.yy sonu	Buhar Makinesinin İcadı	Toplum 3.0	Endüstri Toplumu
20.yy sonu	Bilgisayarın İcadı	Toplum 4.0	Bilgi (Modern) Toplumu
21. yy	Endüstri 4.0	Toplum 5.0	Akıllı Toplum

Kaynak: Keidanren, 2016

Temelde bu çalışma;

- Yaşlanan nüfusu ve kadınları aktif yaşama dahil etmeyi,
- Doğal afet ve terör olaylarını önlemeyi,
- Çevre ve enerji sorunlarına çözüm sunmayı hedeflemektedir.

Toplum 1.0 kavramı insanlığın doğuşu ile başlayan doğal yaşam sürecinde modern insanın avcı, toplayıcı, göçebe bir yaşam sürdürdüğü tarihsel dönemi tanımlamaktadır. 2. Toplumsal Devrimde, sulama tekniklerinin gelişmesi ile modern insanın yaşamı avcı toplumundan tarım toplumuna evrilmiş ve yerleşik hayata geçilmiştir. 3. Toplumsal Devrimin tetikleyicisi ise buhar makinasının icadı olmuş, modern insan tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş yapmıştır. 20.yy sonlarında bilgisayar ve özellikle internetin yaygınlaşması bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Hedeflenen 5. Toplum Devrimi, robotların hayata dahil olması ile toplumda tümüyle kas gücünden beyin gücüne geçilmesini öngören bir kavramı tanımlamaktadır. Özellikle 5G'nin yaygınlaşmasıyla 2020 yılında tüm makine ve aletlerin internete bağlanması (IoT) ile cihazlar birbirleriyle iletişim kurabilecek ve tam otomasyon ile birlikte süper akıllı topluma geçilecektir. İdeal toplumda kadın, yaşlı, engelli vs. ayrımı yapılmadan toplumdaki tüm fertlerin hayatın içerisine dahil olması, kas gücü gerektiren tüm işlerin makine ve robotlar tarafından gerçekleştirilmesi, insanların ise sadece beyin gücünü kullanarak topluma faydalı olması öngörülmektedir (Keidanren, 2016).



### 2.6.3. Teknolojik Gelişme ve Trendlerin Organizasyonlara Etkisi

Özellikle 2020 yılında tüm dünyaya yayılması planlanan 5G hızında internet ile birlikte tüm cihazların akıllı hale gelmesi ve birbirleriyle iletişim kurabilmesi amaçlanmaktadır. Bu gelişmeyle birlikte üretimdeki tüm cihazların tam otomatik olarak, insanlara ihtiyaç duymadan, birbirleriyle iletişim kuran ve 7/24 kesintisiz üretim yapabilen akıllı makineler ile 4. Endüstri Devrimi gerçekleştirilmiş olacaktır.

Giyilebilir teknoloji, sanal gerçeklik ve türevleri iş yaşamına dahil edildikçe Ar-Ge süreçleri de değişecek, araştırma ve geliştirme maliyetleri %90 oranında azalacaktır. Yapılan tasarım çalışmaları, haptikler ve VR/AR/MR gözlükleri kullanılarak, 3D olarak sanal ortamda modellenebilecek ve prototipleri yapılmadan deneyimlenebilecektir. Böylece Ar-Ge süreçlerinde daha kısa sürede daha doğru sonuçlar elde edileceğinden hem zamandan hem de maliyetlerden tasarruf sağlanacaktır (Tarhan, 2015).

Tüm bu teknoloji ve trendler, kurumların iş yapış süreçlerini farklılaştırarak, kurumsallaşmanın önemini artıracak ve hatta yönünü değiştirecektir. Dünyada bu gelişmeleri takip eden ve bünyelerine entegre edebilen firmalar kurumsallaşmaya getirdikleri farklı bir bakış açısıyla inovasyonu çok hızlı geliştirebildikleri ve inovasyonu üretime daha hızlı dönüştürebildikleri için ön plana çıkabileceklerdir. Bu yönde kurumsallaşamayan firmalar ise ticari hayattan kısa sürede silinecek ya da varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmış inovatif firmaların alt düzey fason üreticileri olarak pazarda kalma mücadelesini ağır şartlarda vereceklerdir.

### 2.7. İnovasyona Doğru Kurumsallaşmanın Yeni Yol Haritası: Kurumsallaşma 4.0

Kurumsallaşma, bir işletmenin hızla değişen çevresine ayak uydurabilmek ve yaşamını sürdürebilmek için maruz kalacağı etkiler ve bu etkilere karşı vereceği tepkilerin sistematik bir düzene oturtulması sürecidir. İşletmeler bu sistemi ne kadar iyi kurgularsa çevreden gelecek etkilere karşı verecekleri tepkiler örgütsel reflekse dönüşecektir. Örgütsel refleks geliştikçe işletmeler rutin işler için minimum enerji ve kaynak harcayacaktır. Böylece kurumsallaşma sürecini etkin bir şekilde yönetebilen firmaların inovatif kararlar alması veya inovatif ürün ve hizmetler geliştirmesi için

daha fazla kaynak ve zaman ayırma imkanları olacaktır. Aynı zamanda inovasyon, işletmede kurumsallaşan bir olgu olarak geleceğe daha etkin taşınabilecektir.

İşletmelerin kurumsallaşma amacı; belirlenmiş vizyon çerçevesinde paydaş, çalışan ve pazar beklentilerini ve gereksinimlerini yapılandırarak sahiplenilmesinin sağlanması ve bu vizyon doğrultusunda geliştirilen misyon ve hedeflerle bir sisteme oturtarak, belirlenmiş amaca hizmet edilmesini sağlamaktır. Ancak en kurumsal olduğu düşünülen firmalarda bile çalışmalar kişiler üzerinden yürütülmektedir. Yönetimsel pozisyonda veya uzmanlaşma gerektiren kritik bir pozisyonda yer alan kişi değiştiğinde kurumsal hafıza da silinmekte, yeni gelen kişi süreçleri ve önceden deneyimlenip vazgeçilmiş çalışmaları bile sil baştan deneyerek öğrenmektedir. Kurumsal hafızanın kişilerden bağımsızlaştırılarak pozisyon bazlı yönetilebilmesi gerekmektedir.

Yönetim teorilerinde kurumsallaşmayla ilgili bakış açısı, çalışana yönelik bakış açısını da belirlemektedir. Klasik dönem ve daha sonraki dönemlerde insanların işe bakış açısındaki değişimi McGregor X ve Y teorilerine göre açıklamakta ve iki farklı şekilde ele almaktadır. Klasik yönetim anlayışının özelliklerini taşıyan X Teorisine göre insanlar çalışmaktan hoşlanmazlar ve sorumluluktan kaçmak isterler. Bir insana iş yaptırabilmek için onu zorlamak ve kontrol altında tutmak, hatta cezalandırmak gerekmektedir. Y Teorisinde ise bunun tam aksi şekilde, çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğaldır ve gerekli ortam yaratıldığında çalışmak bir zevke dönüştürülebilir. İş keyifli hale getirilirse insanlar daha fazla öğrenme ve sorumluluk alma eğilimi gösterirler. Bu şekilde bir çalışma ortamında insanlar, kendilerini kontrol ederek ve geliştirerek, enerjisini doğru şekilde yönetebilir ve böylece organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilirler. McGregor'a göre etkin ve başarılı bir organizasyon yapısı kurgulayabilmek için Y Teorisi'nin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2011: 238).

Günümüz toplumunda ise Endüstri 4.0, Toplum 5.0 ve Motivasyon 3.0 ile kurgulanan geleceğe, kurumların ayak uydurabilmesi için yeni bir kurumsallaşma yaklaşımı belirlenmelidir. Bu kurumsallaşma yaklaşımı bağlamında yeni iş süreçleri ve bu süreçler içerisinde çalışanlarla ilgili yeni bir bakış açısı oluşturulmalıdır. Yeni kurumsallaşma bakış açısının Endüstri 4.0'a geçen işletme süreçleri içerisinde 'Kurumsallaşma 4.0' olarak adlandırılması mümkündür. Kurumsallaşma 4.0 olgusu;

metal yaka, beyaz yaka ve mavi yakanın pozisyonlarının yeniden tasarlanması sürecine girmiştir. Çünkü Endüstri 4.0'la beraber, zaman içerisinde metal yaka mavi yakanın yerini alırken, mavi yaka da beyaz yakaya dönüşecektir. Bu sebeple beyaz yakanın ve zamanla beyaz yakaya dönüşecek olan halihazırdaki mavi yakanın, yaptığı işten maksimum düzeyde tatmin olacağı ve yaratıcılığını kullanabileceği bir şirket yapısının kurgulanması, buna ek olarak şirket süreçlerinin aksamaya uğramaksızın ve kurumsal hafızaya haiz şekilde, eleman değişikliğinden etkilenmeyen pozisyonların ve organizasyon şemalarının da kurgulanarak yapay zekaya entegrasyonu gerekmektedir. Gelecekte yapay zekayla çalışacak Endüstri 4.0'la beraber faaliyet gösterecek olan ve dijital sistemlerle büyümüş olan yeni nesil çalışanlar için Kurumsallaşma 4.0'ın motivasyon aracını, oyunlaştırma unsurlarının dahil edildiği iş süreçleri oluşturacaktır. Bu yaklaşımla iş yaşamı için akış kavramı ve iş kurgusunun oyunlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıda bu konuda yapılan çalışma ve araştırmalar özetlenmiştir.

### **2.7.1. Akış Kuramı ve Oyunlar**

Mihaly Csikszentmihalyi, deneyimleri eğlenceli yapan şeyin ne olduğu konusunda yıllar boyunca, binlerce katılımcı ile görüşmeler, anketler ve araştırmalar yapmıştır. Araştırmalarını başlattığında ilk görüştüğü kişiler besteciler, satranç oyuncuları, kaya tırmanıcıları gibi herhangi bir dışsal ödül beklemezsizin uzun süreler boyunca zor aktiviteler için çaba sarf eden insanlardır. İlerleyen araştırmalarında sıradan yaşamları olan sıradan insanlarla görüşerek onları neyin mutlu ettiğini, ne yaparken keyif aldıklarını tanımlamalarını istemiştir. Bu araştırmaları Amerika, Kore, Japonya Tayland, Avustralya, Avrupa ve Kızılderili koruma bölgesi olan Navaja'yı kapsayan bir çok yerde gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar sonucunda akış olarak tabir ettiği ideal deneyimin, birbirinden çok farklı etkinlikler için; sosyal sınıf, yaş veya cinsiyet ayrımı gözetmeksizin dünyada tüm insanlar için neredeyse birebir aynı şekilde betimlendiğini keşfetmiştir. Csikszentmihalyi akışı; 'insanlar için öylesine tatmin edici ki; zor veya tehlikeli olsa bile çok az bir endişe ile gönüllü olarak gerçekleştirilen' bir deneyim olarak ifade etmektedir. Akış deneyimi sekiz unsurdan oluşmaktadır (Tablo 9). Bu unsurlar bir araya geldiğinde; çok derin bir keyif duygusuna sebep olur ve insanlar için bu o kadar tatmin edici bir histir ki, bunu

yaşamak için çok fazla enerji harcayabileceklerini hissederler (Csikszentmihalyi, 2005: 58-60; Sweetser ve Wyeth, 2005: 2-3).

**Tablo 9.** Csikszentmihalyi'nin Akış Deneyimi için Sekiz Unsuru

1	Tamamlanacak bir görev
2	Göreve konsantre olma kabiliyeti
3	Göreve yoğunlaşmayı mümkün kılan açık hedeflerin olması
4	Göreve yoğunlaşmayı mümkün kılan hemen geri bildirim alma olanağı
5	Kişinin kendini yaptığı işe çabasız ancak derinlemesine verebilmesi (gündelik yaşamın kaygılarından ve hayal kırıklıklarından uzaklaşarak)
6	Eylemlerini denetleme olanağı sunması
7	Benlikle ilgili kaygıların ortadan kalkması (akış sona erdiğinde daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar)
8	Zaman algısının/hissinin kaybı

Akış kuramı, içsel motivasyonla gerçekleştirilen aktiviteyi yoğun ve verimli kıldığı için deneyimi eşsiz bir haz kaynağı haline getirmektedir. Bu sebeple bir çok alanda araştırma konusu olmuştur. Özellikle oyun deneyimi için etkili bir yöntem olduğundan Sweetser ve Wyeth, akış deneyimini oyun literatürüne uyarlamışlardır (Sweetser ve Wyeth, 2005: 3). Akışın faktörlerinin entegre edildiği oyun unsurları baz alınarak hazırlanan oyunlar, oyunculara oyun oynamanın, yani faaliyetin kendisinin bir ödül olduğunu düşündürmektedir. Tablo 10'da bu ilişkilendirme yer almaktadır.

**Tablo 10.** Oyun Literatürü Unsurlarının Akış Unsurlarıyla Eşleştirilmesi

Oyun Literatürü	Akış
Oyun	Tamamlanacak bir görev
Konsantrasyon	Göreve konsantre olma kabiliyeti
Mücadele İçeren Oyuncu Becerileri	Algılanan beceriler meydan okumayla eşleşmeli ve her ikisi de belli bir eşiği geçmelidir
Kontrol	Eylemler üzerinde kontrol olanağı sağlaması
Açık Hedefler	Görevin açık hedeflerinin olması
Geri Bildirim	Görevin geri bildirim sağlaması
Kendini Kaptırma	Derin ama zahmetsiz katılım, benliği ve zaman algısını yitirme
Sosyal Etkileşim	-Karşılığı yok-

Kaynak: Sweetser ve Wyeth, 2005: 4

Tablo 9 ve 10'a göre Csikszentmihalyi'nin akışı ve oyun literatürü doğrultusunda bir iş faaliyetinin gerçekleştirilmesi için öncelikle hedefe ulaşma gayesi bulunan bir görev ortaya konmalıdır. Kişinin bu görevi tamamlayabilme konsantrasyonuna sahip olması ve gerçekleştirilecek faaliyetin bir mücadele içermesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek faaliyet üzerinde kontrol sahibi olması, görevin

açık hedeflerinin bulunması ve görev hakkında geri bildirim alması görev üzerinde konsantrasyonun devamlılığı açısından önemli faktörlerdir. Bu unsurlar doğrultusunda kişi, göreve kendini kaptırarak benliğini ve zaman algısını yitirmektedir. Sosyal etkileşim ise akış kuramının faktörlerinden biri olmamakla birlikte oyun tarafından desteklenmesi gereken bir unsurdur. Bu unsur diğer kişilerin de oyuna dahil olmasını sağlayarak, rekabet ve eğlence unsurunu işin içine katmaktadır.

### **2.7.2. Oyunlaştırma Kavramı ve Kurumsal Süreçler**

Oyunlaştırma kavramı ilk olarak Nick Pelling tarafından 2002 yılında kullanılmıştır. Oyunlaştırmanın, kullanıcılara farklı bir deneyim sunan ve kullanıcıyı ortama bağlayan oyun faktörlerinden oluştuğu söylenebilir. Bu faktörler rozet, lider tabloları, seviyeler ve puanlama gibi ödül sistemleridir (Vardarlier ve İnan, 2017: 10).

Vardarlier ve İnan (2017) yaptıkları literatür araştırmasında oyunlaştırmanın en fazla eğitim ve sağlık alanında olmakla birlikte ekonomi, pazarlama, reklam ve eğlence gibi bir çok farklı alanda kullanıldığını ortaya koymaktadır. Oyunlaştırma yöntemi bir çok akıllı cihaz uygulamasında teşvik edici ve motivasyon sağlamak amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bunun en baskın örneği 'Foursquare' uygulamasıdır. Bu uygulama ile kullanıcılar gittikleri mekanlarda 'check-in' yani yer bildirimini yaparak konumlarını arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Jordan Frith'in 'Yaşamı Oyuna Çevirmek: Foursquare, oyunlaştırma ve kişisel hareketlilik' başlıklı makalesinde Foursquare uygulamasının, başkanlıklar ve rozetler gibi oyun faktörlerini katarak kullanıcının barlara veya tarihi mekanlara gitmesini sağlamak gibi oyun dışı davranışlara yönlendirme özelliği sayesinde Mckenzie (2011) tarafından oyunlaştırma örneği olarak gösterildiğini belirtmiştir (2013: 249). Bu motivasyon tarzı daha sonra firmalarca hem çalışanlarını hem de müşterilerini motive etmek amaçlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin bir ERP (Enterprise Resource Planning) yazılım çözümü sunan SAP firması, yazılımları ile ilgili bilgi paylaşımında buldukları SCN (SAP Community Network) platformunda kullanıcıların karşılaşabilecekleri sorunlara dair çözüm yolları sunmaktadır. Bu platformun amacı kullanıcıların problemlerinin çözümünde başvuracakları ilk kaynak olarak kullanılmasını sağlayarak SAP çalışanlarının halihazırda çözümü bulunan konular

için zaman kaybetmesinin önüne geçmektir. Firma 2013 yılında oyunlaştırma faktörlerini ekleyerek platformun kullanıcılar tarafından daha efektif şekilde kullanılmasını sağlamıştır (SAP, 2013).

Z kuşağının yavaş yavaş iş hayatına girmeye başladığı günümüzde ve milenyum kuşağının da iş hayatına katılması ile birlikte iş yapış şekillerinin tamamen değişeceği öne sürülebilir. Vardarlier ve İnan'ın (2017) bahsettiği; Gladwell'in (2008) 'Outliers' kitabında yer alan 10.000 saat kuralı, bir kişinin bir konuda uzmanlaşmak için o konu üzerinde geçirmesi gereken sürenin 10.000 saat olduğu şeklindedir. Buna göre Z kuşağındaki bir genç 18 yaşına geldiğinde bu süreyi çoktan doldurmuş olacağından oyun konusunda uzmanlaşmış olacaktır (Vardarlier ve İnan, 2017: 14). Teknolojinin getirdiği hız ile birlikte sadece iş yapış şekilleri değil tüketici davranışları da değişim göstermiştir. En önemli gösterge genç neslin firmalardan beklentilerinin değişmesiyle pazardaki arz/talep dengelerinin de aynı ölçüde etkilenmiş olmasıdır. Y ve Z kuşağının iş hayatına dahil olması ile birlikte iş yaşamının dinamikleri değişim göstermeye başlamıştır. Geleneksel ödül-ceza yaklaşımları yeni nesil çalışanların motivasyonlarını sağlama konusunda etkisiz kalmaktadır (Özkan, 2018: 80). Yeni nesil, yaptığı işten tatmin olmayı beklemekte, etki ve sonucunu hemen görmek istemektedir. Ancak şirketlerin genel işleyiş ve üretim süreçleri uzun sürdüğünden yeni nesil için yeterince tatmin edici olmayacak ve zamanında geri bildirim alamayan yeni nesil çalışan ilgisini kaybedecektir. Performans yönetim sistemlerinin şeffaf olmaması, zamanında değerlendirme yapılmaması, yeterince objektif olmaması gibi etkenler çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir.

Yeni neslin maddi hedefler yerine anlam arayışında olduğu ve bu şekilde bir çalışma ortamı beklediği anlayışı, günümüz iş hayatında benimsenmektedir. Bu anlam arayışı Endüstri 4.0'ın devreye girmesiyle ve insanların iş süreçlerinde daha yaratıcılık gerektirenleri tercih etmeye başlamasıyla ilişkilidir. Bireysel gelişimlerine yatırım yapmak isteyen çalışanlar için dışsal motivasyon sağlayan ceza, ödül, prim gibi uygulamalar etkisiz kalmaktadır (Tablo 11). Dolayısıyla oyunlaştırma kavramının, günümüz şartlarında ihtiyaç duyulan motivasyon anlayışının ve iş hayatına karşı değişen algının gereği olarak kurumsal süreçlerin içine girmesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Özkan, 2018: 80-90).

**Tablo 11.** Pink'e Göre Motivasyon Olgusunun Gelişimi

Motivasyon 1.0	Temel Gereksinimler	Hayati ihtiyaçlar (yemek yeme, barınma vb.)
Motivasyon 2.0	Toplumsal Yapının Gelişimi	Dışsal motivasyon (ödül, ceza)
Motivasyon 3.0	Bilgi Toplumu	İçsel motivasyon (amaç, özerklik ve uzmanlık güdülerinin tatmini)

Kurumun iç işleyişinde bir çok alana entegre edilebilen oyunlaştırma yöntemi, günümüz çalışma hayatında kurum içi iletişim açısından; 1. eğitim amaçlı, 2. motivasyon ve iş tatmini sağlama amaçlı, 3. kurum içi iletişim kanalı olarak, 4. sosyalizasyon amaçlı, 5. çalışan bağlılığının gelişmesi amaçlı, 6. problem çözümü ve verimliliği artırma amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bu kullanımların kuruma faydaları; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması, kurumsal performansın artırılması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkı sağlaması olarak sayılabilir (Özkan, 2018). Oyunlaştırma, duygulara hitap ettiği için ve motivasyon sağladığı için davranışların değişimine sebep olurken deneyim yaşattığı için kolay öğrenmeyi sağlar. Bu yüzden oyunlaştırmanın amacı hedefleri kolay, eğlenceli ve ulaşılabilir hale getirmektir. Böylece gerçek hayatta karşılaşılabilecek durumlara karşı, var olan davranışların geliştirilmesini ya da yeni davranışlar kazanılmasını sağlar (Vardarlier ve İnan, 2017:14). Kurum içi süreçlerde oyunlaştırma önerisine bir örnek olarak Vardarlier ve İnan (2017) tarafından satış ekiplerine uyarlanan Werbach ve Hunter'ın D6 Modeli gösterilebilir (Tablo 12).

**Tablo 12.** Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Tasarımı

Werbach ve Hunter'ın 6D Modeli	Satış Personeli için 6D Modeli	Mağaza Satış Personeli için Oyunlaştırma Kurgusu
Hedefleri Belirleme	Satış Hedeflerinin Netleştirilmesi	2017 ilk çeyrek cirosununun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi
Hedef Davranışları Betimleme	Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi	a) Kombinli satış b) Çapraz satış
Oyuncu Türlerini Belirleme	Satış Personelini Tanıma	SWOT analizi, oyuncu motiflerinin belirlenmesi için online testler
Etkinlik Döngüsünü Tasarlama	Satış Performansının Geliştirilmesine Yönelik Kurgunun Planlanması	Satış personelinin motivasyon kaynaklarına yönelik sistem planlaması. Hangi durumlarda ödül verilir, bildirim nerede ve nasıl aktarılır, liderlik tablosu...

Eğlence Öğelerini İlave Etme	Hikayeleştirme ve Eğlenceye Dönüştürme	Mağaza bir uzay üssü ya da keşfedilmesi beklenen bir krallık olarak kurgulanabilir. Her satış ve ilerleme kendi krallığını geliştirmeye yardımcı olur.
Uygun Araçları Belirleme	Araçların ve Platformların Belirlenmesi	Oyunlaştırma için gereken teknolojik alt yapı ve program.

Kaynak: Vardarlıer ve İnan, 2017: 14-16; Özkan, 2018: 89

Tablo 12’de gösterilen Vardarlıer ve İnan’ın (2017), satış ekiplerine uyarladıkları 6D modelinde birinci adım olarak satış ekipleri için hedefin belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci adımda bu hedef doğrultusunda gerçekleştirilecek satış davranışlarının ortaya konması gerektiğini, üçüncü adımda satış personeline tanımak için online testler ve SWOT analizleri gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Dördüncü adım olan faaliyet döngüsünü planlamak için satış personeline motivasyon sağlayacak etkenleri belirleyerek performans kurgusunu hazırlamayı eklemişlerdir. Beşinci adımda eğlence faktörünü ortaya koymak üzere, mağazayı bir uzay üssü veya krallık olarak kurgulamayı planlayarak olay alanını eğlence unsuruna dönüştürmeyi, altıncı ve son adımda ise doğru araçların kullanılmasını sağlamak üzere gerekli teknolojik alt yapı ve programların neler olduğunun belirlenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

### 2.7.3. Kurumsallaşma 4.0

Günümüz koşullarında teknolojinin tüm sektörleri ve iş yapış şekillerini değiştirme hızı göz önünde bulundurulursa kurumsallaşma sürecinin de bu değişimden etkileneceği yadsınamaz bir gerçektir. Kurumsallaşma sürecinin yaşayacağı değişim bu çalışmada yapılan araştırmalar ile Endüstri 4.0 etkisi de hesaba katılarak Toplum 5.0 hedefi ve Motivasyon 3.0 doğrultusunda yeni bir kurumsal yapı yaklaşımı olarak Kurumsallaşma 4.0 adıyla öne sürülebilir. Kurumsallaşma evrelerinin gelişim tablosu Fidan’ın (2017) ‘Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri’ başlıklı makalesinde yer alan, eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımlarının ortaya çıkma süreçlerine dair anlatımından faydalanılarak Tablo 13’teki şekilde hazırlanmıştır.



**Tablo 13.** Kurumsallaşma Evreleri

<b>Tarih</b>	<b>Tetikleyen Olay</b>	<b>Kurumsallaşma Devri</b>	<b>Devrim Tanımı</b>
MÖ. 13000	Yerleşik Yaşama Geçiş	Kurumsallaşma 1.0	Örgütlerin oluşumu
II. Dünya Savaşı Sonrası	Bürokratik Örgütlenmeler	Kurumsallaşma 2.0	Eski kurumsallaşma yaklaşımı
1960'lar	Davranışçı Devrim	Kurumsallaşma 3.0	Yeni kurumsallaşma yaklaşımı
2010-Gelecek	Oyunlaştırma (Gamification)	Kurumsallaşma 4.0	Yeni nesil kurumsallaşma

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı ile birlikte insanlar küçük bir ekran üzerinden tüm dünya ile iletişime geçebilmektedirler. Özellikle Z kuşağı ve sonrası, internetin ve sosyal medyanın bu gücünü fark etmiş durumdadır. Tek bir kişinin başlattığı boykot çağrısı firmaların sonunu getirebildiği gibi tek bir kişinin övgüsü firmaların satışlarını katlamasını sağlamaktadır. Kelebek etkisi olarak adlandırılabilir bu güç, şirketlerin daha insan odaklı olmalarını gerektirmektedir. Hem müşteri hem de çalışan bakımından kurumsal yapıların tekrar düzenlenmesi gerektiği açıktır. Günümüzde insanlar motivasyon için sadece ödüllendirme veya cezadan çok daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar artık daha yetenekli, daha yaratıcı ve dünyada gerçekten bir etki bırakabilecek beceriye sahip olduklarından motivasyon konusunda hassasiyetler taşımaktadırlar. Pink'in (2017) öne sürdüğü Motivasyon 3.0 bu talepleri karşılamaktadır. Dolayısıyla artık şirketlerin yönetim anlayışlarını ve kurumsallaşma süreçlerini tekrar ele alıp günümüz ihtiyaçlarını yanıtlayacak şekilde yeniden kurgulaması gerekmektedir. Sonrasında tüm bu süreçler, bir program ile standarda oturtularak kullanılabilir hale getirilmelidir. Firmaların ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlama) veya PLM (Product Lifecycle Management – Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi) çözümlerine geçiş aşamasında yaşadıkları süreçlere benzer şekilde her firmanın kendi süreçlerine göre düzenlenmiş bir sistem kurması gerekmektedir.

Kurumsallaşma 4.0 kurgusu, oyunlaştırma faktörleri eklenmiş yapay zekaya sahip bir sistemin kurgulanarak şirket hedefleri ile departman içi ve departmanlar arası tüm süreçlerin, ERP ve PLM sistemleri ile entegre edildiği, kullanıcıyı ve müşteriyi hatta tedarikçileri de işin içine katarak yeni nesil bir 'iş yaşam döngüsü yönetimi'ni sağlamayı hedeflemektedir. Şirket süreç ve amaçlarının yapay zekaya

entegre edilmesi ve çalışanların akıllı cihazları üzerinden birbirleri ile devamlı etkileşim halinde olması sağlanacaktır. Kurumsallaşma 4.0, 'iş yaşam döngüsünün', kurum içi ve kurum dışı süreçler için gerçek zamanlı görselleştirilerek yönetilebilir hale getirilmesidir. Şirket prosedür ve kuralları ile görev tanımları ve iş süreçleri doğrultusunda hareket eden ve iş adımlarını doğru şekilde gerçekleştiren çalışanların sanal olarak anında not/puan/rozet kazanması motivasyon artışı sağlayacaktır. Online bir sistem üzerinden şirkete faydasını, sağladığı katkıyı, süreçteki etkisini ve iş yaşam döngüsündeki yerini gören ayrıca sistem üzerinden kazandığı puanlara göre gerçek dünyada bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu, dolayısıyla şeffaf bir terfi ve ödüllendirme politikası güdüldüğünü bilen çalışanların şirkete olan güvenleri ve bunun yanı sıra işe bağlılıkları da artacaktır. Daha sonraki aşamalarda bu sisteme tedarikçiler ve müşteriler de dahil edilerek tam kurumsal bir yapıya geçiş yapılmalıdır.

Sistem örneği olarak ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlama) geçiş süreçleri gösterilebilir. Bu sisteme geçiş aşaması firma büyüklüğüne göre değişmekle birlikte ortalama bir sene sürmektedir. Öncelikle firmanın tüm yapısı ve veri sistemi incelenerek, departmanların ihtiyaçlarına, süreçlerine ve birbirleriyle olan etkileşimlerine ve verilerine göre ERP yazılımının altyapısına uygun şekilde yeniden kurgulanmaktadır. Şirket verileri bu kurguya göre düzenlenerek firmaya göre özelleştirilmiş yazılım hazırlanmakta ve iş süreçlerinin yönetimi sağlanmaktadır. ERP sistemleri iş süreçlerini çok daha kolay takip edilebilir ve raporlanabilir hale getirmektedir. Kurumsallaşma 4.0'ın temelini oluşturacak olan 'iş yaşam döngüsü yönetimi' de ERP süreçlerine benzer bir sistem olarak kurgulanacaktır. Kurumun iç yapısı ve iş yapış şekilleri incelenerek kuruma özel bir yapı tasarlanacaktır. Yapay zekanın entegre edildiği bu yapı, kurumun tek bir birey gibi davranmasını sağlayacak böylelikle iş akışları, herhangi bir aksamaya mahal vermeden devamlı olarak kontrol altında stabil kalacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMA VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk iki bölümünü oluşturan kuramsal kısımda kurumsallaşma ve inovasyon konuları ele alınmıştır. Bu bölümde ise kurumsallaşma ve inovasyon ilişkisinin incelenmesi için yapılan araştırma nicel araştırmayı oluşturan anket çalışması ve nitel araştırmayı oluşturan mülakat sonuçlarına yer verilmekte ve yorumlanmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kurumsallaşma, firmaların devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve kendilerini gelecek nesillere doğru şekilde aktarabilmeleri için doğru kurgulamaları gereken bir süreçtir. Bu süreç, işletme vizyonu ve hedeflerinin, işletmenin tüm iç süreçleri ve iş yapış şekillerinden müşteri ve tedarikçi ile olan dış süreçleri ve iletişimlerine kadar; işletmeye dair tüm hal ve hareketlere tamamen yerleşmesi ile tamamlanabilir.

İşletmelerin kendilerini geleceğe taşıırken teknoloji çağına ve hızla değişen pazar şartlarına ayak uydurabilmesi gerekmektedir. İşletmeler bu kabiliyeti ve pazarda rekabet üstünlüğünü ancak inovasyon yaparak kazanabilirler. Sürekli değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte inovasyon, firmalar için hayati önem taşıyan bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İnovasyon ve kurumsallaşma kavramlarının bir arada ele alındığı çalışma yok denecek kadar azdır. Kurumsallaşma kavramı ve inovasyon kavramı ayrı ayrı çok fazla incelenmiş olmakla birlikte bu çalışmada kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişki incelenecektir.

Araştırmanın amacı, kurumsallaşma ve inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığının test edilmesi, eğer bir ilişki varsa kurumsallaşma faktörleri ile inovasyon faktörlerinin hangileri arasında ilişki bulunduğunun ortaya konulmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmanın, inovasyon faaliyetlerini arttırmak isteyen işletmelerin kurumsallaşma ile ilgili yapabilecekleri konusunda fikir vereceği düşünülmektedir. Araştırmanın akademik yazına katkısı; inovasyon ve kurumsallaşma süreçlerinin

güncel bir yaklaşımla ele alınması ve birbirleriyle ilişkilerinin nicel ve nitel araştırmalarla incelenmesidir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, nicel veri toplama aracı olarak anket tekniği, nitel araştırma için ise veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme vasıtasıyla mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmada doküman analizi de yapılmak istenmiştir. Ancak doküman analizini araştırma tekniği açısından yeterli düzeyde gerçekleştirebilecek izin X Şirketi'nden alınamamıştır. Bu sebeple dışarıya deşifre edilmemesi ve hiçbir dokümanın çalışmada belge olarak kullanılmaması kaydıyla, dokümanların sadece kısıtlı şekilde yorumlanabileceği konusunda izin alınmıştır. Nitel araştırma verileri analizinin son kısmında dokümanlardan sınırlı şekilde bahsedilmiştir.

X Şirketi Türkiye'nin beyaz eşya üretiminde önemli markalarından birine sahip olan ve ulusal ve uluslararası pazarlarda yer alan bir şirkettir. Araştırmanın yapıldığı dönemde 146 ülkeye ihracatı bulunan X şirketi 65 yıldır faaliyetini sürdürmektedir. X Şirketinin çalışan sayısı İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından yaklaşık bir sayı ile belirtilmiştir. Toplamdaki çalışan sayısı yaklaşık 2200 kişi olan X Şirketi bu çalışan sayısı ile büyük işletme ölçeğinde yer almaktadır. X Şirketi Endüstri 4.0'a kısmen geçmiş olup bir adet Ar-Ge Merkezine ve yurt dışında aynı sektörde faaliyet gösteren bir fabrikaya daha sahiptir.

X Şirketi özelinde gerçekleştirilen araştırmalarda; nicel araştırma için hazırlanan anket, X Şirketi'nde İnsan Kaynakları yöneticisi tarafından şirket içerisine dağıtılmıştır. Elektronik posta yoluyla dağıtımı sağlanan anket linki, bilgisayar kullanıcısı olan 172 beyaz yakalı çalışana gönderilmiştir. Anket yanıtlarını toplama süreci 27.03.2019 -12.04.2019 tarihleri arasında yaklaşık üç hafta sürmüştür. Bu süre zarfında çalışanlara üç kez hatırlatma maili gönderilmiştir. Sürecin sonunda 156 adet forma ulaşılmıştır. Ölçek uygulamasından elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 22 veri analiz paket programı yardımıyla bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma için üst düzey üç yönetici ile yapılan görüşmeler 01.04.2019 – 03.04.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve kaydedilmiştir.

### 3.2.1. Nicel Araştırma Verileri ve Analizleri

Nicel verileri toplamak için bir anket formu düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan kurumsallaşma soruları (50 soru) için Tavşancı'nın (2009) doktora tezinden faydalanılmıştır. İnovasyona dair sorular için (24 soru) Aslan'ın (2018) doktora tezinden yararlanılmıştır.

Tavşancı (2009) ve Aslan'dan (2011) alınarak birleştirilen sorulara demografik sorular eklendiğinde 80 soruluk bir ankete ulaşılmıştır. Kullanılan anket formu EK-1'de paylaşılmıştır. Neuman (2014: 424), anketin uzunluğunun yanıtlanma oranını düşürdüğünü belirtmektedir. Bununla birlikte Neuman ankette yer alan soru sıralaması ile anketin biçim ve düzeninin yanıtlayıcı bakımından öneminden de bahsetmektedir. Anket sorularının yanıtlayıcılar için kafa karışıklığını azaltacak şekilde dizilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir (Neuman, 2014: 424-427). Dolayısıyla ankette yer alacak sorular ölçeklerin belirlediği faktörlerin başlıklarına göre yeni bir sıralamaya tabi tutulmuş ve 17 bölüme yayılarak yanıtlanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Yanıtlayıcı tüm soruları tek seferde görüntüleyememiş ve 80 soru ile gözü korkutulmamıştır. Ayrıca inovasyon sorularının önce sorulmasının sebebi de inovasyon türlerine dair yanıtların daha uzun ve görece daha karmaşık olmasıdır. Yanıtlayıcıların öncelikle görece daha zor anlaşılabilir tipte soruları yanıtlayıp sonra daha kolay olan soruları yanıtlaması sağlanarak ankete katılım oranı arttırılmaya çalışılmıştır.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yaşları, eğitim düzeyleri, işletmedeki tecrübe süresi, departmanları ve konularına yönelik bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde yer alan işletmedeki çalışan sayısına yönelik soru, anket birden fazla işletmede gerçekleştirileceği için, işletmeleri birbirinden ayırıştırabilmek ve birbirleri ile kıyaslayabilmek için eklenmiştir (Araştırmanın kısıtları kısmında da değinildiği üzere anket yalnızca X Şirketi özelinde değerlendirildiği için bu sorunun bir hükmü kalmamıştır).

Tavşancı (2009) yaptığı araştırmalar ile kurumsallaşma unsurlarının hepsini gösterecek bir ölçek oluşturmuştur. İlk aşamada 75 tutum ifadesi bulunan bir havuz oluşturan Tavşancı bu ifadeleri iki üst düzey yönetici, iki akademisyen ve bir edebiyat öğretmenin uzman görüşlerine sunmuştur. Bu kişilerce yapılan değerlendirme

sonucunda elli dört soru kurumsallaşma düzeyini ölçmek üzere seçilmiştir. Tavşancı, yaptığı faktör analizleri sonucunda faktör güvenilirliğini ve faktör içi uyumu bozduğunu düşündüğünden dört soruyu daha ölçekten çıkartmıştır. Böylece kurumsallaşma bölümü için geçerlik ve güvenilirliği yapılmış elli ifadeli bir ölçek elde edilmiştir. Likert tipi kurumsallaşma ölçeğindeki soru formundaki cevaplar, katılma düzeylerini gösteren yüzdelik oranlarla birlikte ‘1-hiç katılmıyorum (%0), 2-biraz katılıyorum (%25), 3-orta düzeyde katılıyorum (%50), 4-katılıyorum (%75) ve 5-tamamen katılıyorum (%100)’ şeklindedir. Tavşancı öz değer (Eigenvalues) yöntemi ile çalışmanın faktör sayısını on olarak belirlemiştir. Faktör analizleri ve faktör döndürme yöntemleri ile faktör yüklerini ve korelasyon değerlerini belirlemiştir. Buna göre faktör gruplarını belirleyerek isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmiştir.

Aslan (2011) doktora tezinde kullandığı 24 soruluk inovasyon ölçeğini; güvenilirlik ve geçerliliği yapılmış Günday vd. (2011)’ne ait, “Effects of Innovation Types on Firm Performance” başlıklı çalışmasından alarak Türkçe’ye tercüme etmiş, daha sonra tekrar bir ön teste tabi tutmuştur. Bu çalışmada ilk olarak öğretim üyelerinin görüşlerine başvurarak içerik geçerliği için teyit almış, daha sonra 30 firmalık bir pilot uygulama ile 0,70 değerinin oldukça üzerinde bir Cronbach’s Alpha katsayısına ulaşarak geçerliliği için yeterli düzeyde olduğu yargısına ulaşmıştır. Aslan (2018)’den alınan inovasyona dair 24 soru, dört ana inovasyon türü (OECD’nin inovasyon türlerine göre) başlığı altında toplandığından yeni bir düzenleme yapmaya gerek duyulmamıştır. Bununla birlikte yine Likert ölçeğine göre oluşturulan cevap seçenekleri akılda kalıcı olması bakımından inovasyon türlerine göre ayrıştırılmamış, tüm türlerde geçerli olacak şekilde ‘1-uygulanmadı, 2-ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı, 3-uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı, 4-mevcut üzerinde geliştirme yapıldı, 5-inovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi’ olarak ortaklaştırılmıştır.

Tezin nicel araştırma kısmında kullanılacak bu anketin katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğini kontrol etmek için sorular beş akademisyen ve beş profesyonel yöneticiye iletilmiş, geri bildirimler doğrultusunda sorularda anlam bütünlüğünü sağlayacak ufak değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda bahsedilen ölçeklerden alınan anket soruları doğrultusunda yapılan faktör analizi testlerinde kurumsallaşma boyutu ‘toplumsal değer ve normlar’, ‘kültürel güç’, ‘biçimsel faaliyet yapısı’, ‘profesyonelleşme’, ‘biçimsel yapıya uyum’ ve ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ başlıkları altında 6 boyuta, inovasyon ise ‘süreç inovasyonu’, ‘organizasyonel inovasyon’ ve ‘ürün inovasyonu’ başlıkları altında 3 boyuta indirgenmiştir. Araştırmanın hipotezleri bu bağlamda oluşturulmuştur.

### 3.2.2. Nitel Araştırma Verileri

Nitel araştırma için üst düzey üç yönetici ile yapılan görüşmelerin ses kayıtları alınmıştır. Daha sonra bu ses kayıtları, çözümlemeleri yapılmak için bir metin haline getirilmiştir. Bu metin; her soru için sırasıyla A, B, C olarak isimlendirilen katılımcıların cevapları eklenerek oluşturulmuştur. Daha sonra dokümanda her bir satır numaralandırılarak içerik analizi yapılmak üzere hazırlanmıştır.

Nitel araştırma yaklaşımı ile tasarlanan araştırmada üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatların “içerik analizi” yapılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırmacılar verileri benzer özellikleri temel alarak veya temalar ve kavramlar gibi kategorilere ayırarak analiz ederler (Neuman, 2014: 662-663). Nitel araştırma yöntemi ile tasarlanan araştırmalarda ele alınan konunun derinlemesine incelenmesi amacı vardır. Nitel araştırmalarda olaylar, birbirleri ile neden-sonuç ilişkisi kurulmadan kendi bağlamı içinde incelenir. Olaylar kendi doğal ortamında yorumlanarak anlamlandırılmaya çalışılır (Neuman, 2012: 228). Strauss ve Corbin (1990) üç tür kodlama yönteminden bahsetmektedir: 1. Önceden belirlenmiş-hazırlanmış kavramlara göre kodlama, 2. Süreç ve inceleme esnasında verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, 3. Karma yöntem (başlangıç + süreç) kodlaması (Sığı, 2018: 289). Bunlardan üçüncüsü yani karma yöntem bu çalışma için uygun görülmüş, analizler ve yorumlamalar bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada veriler beş aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin düzenlenmesi (ön analiz), 2. Verilerin kodlanması, 3. Kodlardan temaların oluşturulması (gerekliyse temalardan kategoriler oluşturulması), 4. Kodlara ve temalara göre verilerin

düzenlenmesi, 5. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Sığırı, 2018: 288; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

Analiz süreci için, mülakatlarda alınan ses kayıtları öncelikle yazıya dökülmüştür. Metin haline gelen veriler kodlanarak kurumsallaşma ve inovasyon konularına ilişkin temalar altında toplanmıştır. Daha sonra bu temalar, literatür araştırması doğrultusunda ait oldukları kategorilerle ilişkilendirilmiştir. Bulgular bu kapsamda yorumlanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren dört büyük şirket oluşturmaktadır. Bu dört şirkete dağıtılacak anket ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenerek kurumsallaşma düzeylerine göre inovasyonun içselleştirilme oranının ölçülmesi planlanmıştır. Ancak işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda ilgili kişilere ulaşılmasına rağmen üçünden herhangi bir şekilde dönüş olmamıştır. İşletmelerin sadece birinden (bundan sonra X Şirketi olarak anılacaktır) destek verebileceklerine dair olumlu yanıt alınabilmiştir. Diğer şirketlerdeki çalışanlara sosyal ağlar vasıtasıyla ulaşılarak dijital ortamda tek tek paylaşım yapılmaya çalışılmışsa da kısıtlı sayıda ulaşılabilen katılımcılardan anketi tamamlayan kişi sayıları W şirketinden bir, Y şirketinden bir, Z şirketinden dört olabilmıştır. Bu sebeple araştırmaya tek bir şirket ile devam edilmiştir. Yapılması planlanan araştırma, vaka analizine dönüştürülmüş ve X Şirketi ile hem nicel hem de nitel araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Nitel veri toplamak için X Şirketi'nde üç üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın kısıtı, örnekleme yöntemi ile ilgilidir. Araştırma evreninde yeterli sayıda şirkete ulaşılamadığından araştırma tek bir şirketle sınırlı kalmıştır. Bu sebeple daha büyük bir evrenle yapılması planlanan araştırma tek bir işletmede yapılan vaka araştırmasına dönüştürülmüştür.



### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Küreselleşen dünyada ve hızla artan rekabet şartlarında işletmeler ayakta kalabilmek için değişime uyum gösterebilmelidir. Bunu sağlayabilmek için kişilere olan bağımlılık minimuma indirilmeli, faaliyetler bir düzene ve sistematığe oturtulmalı (Bayrak Kök, 2005: 47), başka bir ifadeyle kurumsallaşma sağlanmalıdır. Broom ve Selznick'in kurumsallaşma tanımına göre kararlı, düzenli ve sosyal olarak entegre bir yapıya dönüştürülen işletmeler, kurumsallaşmış işletmelerdir (Selznick, 1996: 271). Ancak kurumsallaşma, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hızla değişen rekabet şartları içerisinde yer alabilmeleri için alt yapıyı oluşturmakta fakat sürdürülebilir rekabeti sağlamakta yeterli olmamaktadır. İşletmeler, hızla değişen rekabet şartlarını lehlerine çevirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için, inovasyon yapmaları gerektiğini fark etmişlerdir (Trott, 2003: 5). İşletmeler kendilerini geleceğe taşımak için hem kurumsallaşmalı hem de inovasyon becerilerini geliştirebilmelidir. Bu doğrultuda kurumsallaşma ve inovasyon arasında bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Bu çalışmada, yapılan literatür taraması ışığında, çalışmanın ana çerçevesini oluşturan kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ve kurumsallaşma ve inovasyon faktörleri ilişkisi araştırılacaktır. Bu ilişkiyi test etmek üzere oluşturulan dört ana hipotez şunlardır:

**H1:** Kurumsallaşma düzeyi ile inovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H2:** Kurumsallaşma faktörleri ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H3:** Kurumsallaşma faktörleri ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H4:** Kurumsallaşma faktörleri ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Toplumsal değer ve normlara uyum sağlamak, firmaların toplum içerisinde kabul görme ve varlıklarını devam ettirmeleri açısından önem taşıyan bir kurumsallaşma unsurudur (Tavşancı, 2009: 20). Bu kapsamda meşruiyet kazanmak isteyen firmalar toplum tarafından kabul edilmek için çaba harcayacaklar (Stone ve Brush, 1996: 634), böylece hem kendilerini hem de ürünlerini topluma kabul

ettirebileceklerdir (Apaydın, 2007: 151). İşletmelerin toplumda kabul görmek için harcadığı bu çabanın, organizasyon içerisinde gerçekleştirilecek inovasyon süreçlerini de olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülebilir. Çünkü inovasyon, ekonomik kalkınmanın temelini oluşturan bir tetikleyici güçtür (Mutlu ve Er, 2003: 2) dolayısıyla toplumsal ve ekonomik faydalara sebep olmaktadır (Uzkurt, 2008: 17). Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, ‘toplumsal değer ve normlara uyum’un inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2a:** Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3a:** Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4a:** Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonunu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Kültürel güç, işletmelerin çalışanları arasında uzlaşma sağladığı temel değerler doğrultusunda davranışları ve iletişim biçimlerini şekillendiren bir kurumsallaşma unsurudur (Grandien ve Johansson, 2012: 219). Bu uzlaşma derecesinin düzeyi kültürel gücün etkisini ortaya koymaktadır. Yani bir işletmenin içerisinde çalışan bireylerin aralarındaki bağ ve dayanışma ne kadar güçlüyse, işletme o kadar kurumsaldır (Özkalp vd, 2013: 99). Trott’a göre bireyler, inovasyon sürecinin önemli bir bileşenidir (2003: 10-12). Bu bağlamda işletmede çalışan bireyler arasındaki dayanışma ve birlikte hareket edebilme yeteneği ile işletmedeki inovatif faaliyetleri desteklemeleri arasında bir ilişki bulunduğu ileri sürülebilir. Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, ‘kültürel güç’ün inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2b:** Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3b:** Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4b:** Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Biçimsel faaliyet yapısı, işletmelerde bir dizi kural, norm ve prosedürün standartlaştırılması ve faaliyetlerin kaydedilmesidir (Ferrell ve Skinner, 1988: 104). İşletme içerisindeki davranışları yöneten bu kurumsallaşma unsuru; çalışanlar arasındaki davranış kalıplarını rutin ve belirli bir şekle sokarak bürokrasiye sebep olmaktadır. Adler ve Borys (1996: 61-67) bu bürokrasiyi inovasyon açısından iki farklı şekilde ele almıştır. Negatif görüş; aşırı tanımlanmış faaliyet yapısının, iş süreçlerini çok iyi şekilde yönettiği halde çalışanların yaratıcılığını öldürdüğü ve inovasyon yapılmasını engellediği yönündedir. Pozitif görüşe göre ise tüm çalışanlar kendi görev ve sorumluluklarının bilincinde olduklarından görevleri haricinde belirsiz işler yapmayacakları güvencesiyle daha kolay koordine olabilecekler ve inovatif faaliyetleri gerçekleştirebileceklerdir. Elçi'ye göre kurum içerisinde kimin ne iş yaptığının bilinmesi ve kişiler arasında ağ yapısının oluşması inovasyonda başarı için şarttır (2007: 182). Dolayısıyla işletmede biçimsel faaliyet yapısı ile inovasyon arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, 'biçimsel faaliyet yapısı'nın inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2c:** Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3c:** Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4c:** Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Profesyonelleşme, Blau ve Scott'a göre iş ile ilgili ortaya çıkacak belirsizlik durumları ile mücadele edebilme yeteneğidir (Wallace, 1995: 236). İşletmelerin profesyonelleşmesi için istihdam ettikleri profesyonel çalışan sayısının artırılarak yaptıkları çalışmaların desteklenmesi kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır (Erdirençelebi, 2012: 204). İşletme içerisinde yürütülen işlerde profesyonellere verilecek görev ve sorumluluklar, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılabilmesini sağlayacaktır (Apaydın, 2009: 14). Trott'un yaklaşımıyla,

organizasyonda hangi faaliyetlerin üstlenileceği ve dağıtılacak kaynakların miktarına dair kararlar alınabiliyorsa, o organizasyonda inovasyon süreci için kilit bireyler gelişim gösterecektir (2003: 10-12). Bu bağlamda profesyonelleşme ve inovasyon arasında bir ilişki olduğu ileri sürülebilir çünkü enerjisini doğru kanalize edebilen bir işletme, sektöründe ihtiyaç duyulan inovasyon faaliyetleri için gerekli kaynağı ayırabilecektir. Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, ‘profesyonelleşme’ nin inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2d:** Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3d:** Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4d:** Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Biçimsel yapıya uyum, işletmelerin karşılaştıkları tüm olaylar karşısında tutarlı ve birbirini tamamlayıcı eylemler sergilemesini ifade eden kurumsallaşma unsurudur (Jaworski, 1988: 32). Biçimsel yapıya uyum, işletmenin hem iç hem de dış çevresi için gerekli güven koşullarını sağlamasıdır. Çünkü güven duygusu, işletmeye karşı gösterilen davranışların belirleyicisi olan temel bir gerekliliktir (Hosmer, 1995: 379-380). İşletmelerin eylemlerindeki tutarlılık kendi içinde daha koordine bir şekilde çalışmasını sağlayacak, çalışanların güvenini arttıracaktır (Tavşancı, 2009: 28, Erdirençelebi, 2012: 213). Bu kapsamda işletme müşterilerin güven duygusunu sarsmamak ve beklentilerini karşılamak için inovasyon faaliyetlerini de destekleyecektir. Ayrıca güven duyulan bir işletmede çalışanların inovatif fikirlerini daha rahat hayata geçirebilmeleri mümkün olacaktır. Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, ‘biçimsel yapıya uyum’ un inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2e:** Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3e:** Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4e:** Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin toplumsal değerlere sahip çıkma yönünde gerçekleştirdikleri faaliyetlerle meşruiyet kazanmalarını sağlayan kurumsallaşma unsurudur (Dağlı Ekmekçi, 2015: 41). Etik uygulamalar gerçekleştirilmesi, çevreyi koruma yönünde adımlar atılması vb. eylemler, işletmenin çevresinde kabul edilmesini sağlar (Tavşancı, 2009: 27). Kurumsal sosyal sorumluluğa uygun davranışlar sergilemek işletmenin iş yapış biçimlerini ve içeriğini etkilemektedir (Apaydın, 2007: 152). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için bir farklılaştırma ve öne çıkma stratejisi geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır ve pazarlama faaliyetleri için belirleyici rol oynamaktadır (Apaydın, 2007: 76). Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk faktörünün inovasyon ile ilişkili olduğu öne sürülebilir. Bu doğrultuda çalışma kapsamı ve **H2**, **H3** ve **H4** ana hipotezleri bağlamında, ‘kurumsal sosyal sorumluluk’un inovasyonun hangi faktörleri ile ilişkisi olduğunu test etmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H2f:** Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H3f:** Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

**H4f:** Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

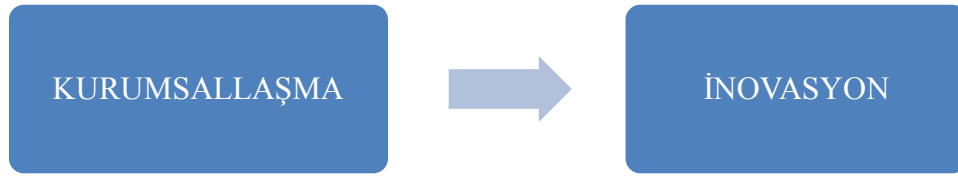
Yukarıda da ifade edildiği gibi, araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan ‘İnovasyon kabiliyeti işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre farklılık göstermekte midir?’ temel araştırma sorusuna istinaden çalışmada kurumsallaşmanın inovasyon üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yapılan literatür araştırması dayanak alınarak oluşturulan hipotezler Tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 14.** Literatür Çalışması Doğrultusunda Oluşturulan Hipotezler

<b>H1:</b> Kurumsallaşma düzeyi ile inovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
<b>H2a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H2f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
<b>H3a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H3f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
<b>H4a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonunu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
<b>H4f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

Şekil 9, yukarıdaki hipotezler bağlamında araştırmanın modelini özetlemekte ve görsel olarak yansıtmaktadır.

### Şekil 9. Araştırma Modeli



### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan veriler nicel ve nitel olmak üzere iki ana başlık altında irdelenmektedir.

#### 3.6.1. Nicel Araştırma Bulguları

Nicel araştırma verileri istatistiksel olarak güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Anlamlı çıkan veriler doğrultusunda faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktörlere göre oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile incelenmiştir.

##### 3.6.1.1. Güvenilirlik Analizi

X Şirketi'nde yapılan araştırma sonucunda 172 bilgisayar erişimi bulunan beyaz yakalının 156'sı soruları yanıtlamıştır. Toplanan veriler SPSS 22 veri analiz paket programına girilerek istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin güvenilirlik analizi, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı üzerinden yapılmıştır. Field'a göre alfa ( $\alpha$ ) değerinin kabul edilebilmesi için 0,7'den büyük olması gerekmektedir (2009: 675).

**Tablo 15.** Ölçek Güvenilirlik Oranları

	Kurumsallaşma	İnovasyon
Güvenilirlik Oranları ( $\alpha$ )	,979	,957

Soruların birbirleri ile tutarlılığını görmek için kurumsallaşma ve inovasyon ölçekleri ayrı ayrı değerlendirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu çıkan cronbach's alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir, 0,60 ile 0,80 arasında olması oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerde alfa katsayısı kurumsallaşma ölçeği için 0,979,

inovasyon ölçeği için 0,957 olarak çıktığından anket soruları ‘yüksek derecede güvenilir’ şeklinde değerlendirilmiştir. İç tutarlılık değerleri Tablo 15’te gösterilmiştir.

### 3.6.1.2. Geçerlilik Çalışması

Geçerlilik analizi için yapı geçerliliğini ölçen faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar ve sonuçlar arasında bir bağlantıyı ölçmek için kullanılan faktör analizi; anket katılımcılarının sorulara verdikleri cevaplar arasındaki ilişkiye göre değişkenleri gruplayarak daha az sayıdaki ortak boyuta indirgemektedir. Bu şekilde fazla sayıdaki değişkenin sayısı düşürülerek daha sonra yapılacak analizlerde rahat şekilde kullanılması sağlanmaktadır (Field, 2009: 628).

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce kullanılmış; geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Ancak örneklem farklılığı sebebiyle faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

Keşfedici faktör analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada uygunluk belirleme testleri olan ‘Bartlett Küresellik Testi’ ve ‘Kaiser-Meyer-Olkin’ testi gerçekleştirilmiştir. Bartlett testi faktörlerin analiz edilebilmelerinin uygunluğunu ölçen, önemli ve uygulanması gereken bir testtir. Bu testin sonucunda significant (anlamlılık) değeri 0,05’ten küçük ise faktör analizi yapılması uygundur. Kaiser Meyer Olkin testi, örneklemin büyüklüğünü ve yeterli olup olmadığını ölçen bir testtir. Verilerin faktör analizine uygun olması için bu testin sonucunda çıkan değerlerin 0,5’in üzerinde olması beklenmektedir. Field’e (2009: 647) göre bu değer 0,90-1,00 aralığında ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır.

**Tablo 16.** Faktör Uygunluk Testleri

<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Kurumsallaşma	İnovasyon
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	,939	,936
Anlamlılık	0,000	0,000

Tablo 16’da görüleceği üzere Bartlett küresellik testinde hem kurumsallaşma ölçeği hem de inovasyon ölçeği için anlamlılık değeri  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur. Kaiser-Mayer-Olkin testi sonuçlarına göre her iki ölçek için değerler 0,9 ile 1 arasında



yer almıştır. Dolayısıyla her iki ölçeğin hem örneklem büyüklüğü hem de anlamlılık değerleri bakımından faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Faktör sayısının belirlenmesinde amaç ankette kullanılan ifadelerin, birbirleri ile bağlantılarının hesaplanarak örnekleme en iyi anlatacak en az sayıda faktöre indirgenmesidir. Bu hesaplama genellikle öz değer (Eigenvalues) yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Öz değeri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilerek tüm ifadelerin dağılımları incelenir. Faktör sayısının belirlenmesi varyans tablosunda, 'açıklanan varyansın toplam varyansa oranı' üzerinden de hesaplanabilmektedir. Buna göre bu oranın %50'den fazla olması beklenmektedir. (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Öz değer yöntemi ile yapılan faktör belirleme çalışmasında tüm ifadeler kurumsallaşma ölçeğinde 7, inovasyon ölçeğinde 3 faktöre indirgenmiştir.

**Tablo 17.** Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Yığılmış %	Toplam	Varyans %	Yığılmış %	Toplam	Varyans %	Yığılmış %
1	25,336	50,671	50,671	25,336	50,671	50,671	8,473	16,947	16,947
2	3,256	6,511	57,183	3,256	6,511	57,183	7,743	15,486	32,433
3	2,283	4,566	61,748	2,283	4,566	61,748	5,898	11,796	44,229
4	1,860	3,721	65,469	1,860	3,721	65,469	5,134	10,269	54,498
5	1,404	2,807	68,276	1,404	2,807	68,276	3,974	7,948	62,446
6	1,140	2,279	70,555	1,140	2,279	70,555	2,612	5,224	67,671
7	1,061	2,123	72,678	1,061	2,123	72,678	2,504	5,007	72,678
...									
50	,045	,089	100,000						

**Tablo 18.** İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Yığılmış %	Toplam	Varyans %	Yığılmış %	Toplam	Varyans %	Yığılmış %
1	12,119	50,498	50,498	12,119	50,498	50,498	6,543	27,261	27,261
2	1,601	6,671	57,169	1,601	6,671	57,169	4,293	17,887	45,147
3	1,265	5,270	62,440	1,265	5,270	62,440	4,150	17,292	62,440
...									
24	,132	,550	100,000						

Tablo 17’de görüleceği üzere kurumsallaşma ölçeğinde toplam varyansın yaklaşık %72,68’i, ve Tablo 18’de inovasyon ölçeğinde toplam varyansın %62,44’ü açıklanmaktadır.

Belirlenen faktör sayısına göre her bir faktörde hangi değişkenlerin yer alacağı belirlenir. SPSS programında rotasyon yöntemi ile her bir değişkenin korelasyon ilişkisine göre hangi faktörde yer aldığı ve faktör yükleri belirlenir. Rotasyon için dik döndürme ve eğik döndürme olarak iki farklı yöntem vardır. Bu çalışmada kullanım sıklığı bakımından dik döndürme yöntemlerinden varimax yöntemi seçilmiş ve faktör yükleri belirlenmiştir. Sonra her bir faktör için güvenilirlik oranları (alfa değerleri) hesaplanmıştır (Tablo 19-20).

**Tablo 19. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi**

Kurumsallaşma Ölçeği İfadeleri	İç Tutarlılık (α)	Faktörler						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Faktör 1: Toplumsal Değer ve Normlara Uyum</b>								
44. Firmamızın faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	,978	,739						
41. Firma yönetimimiz, çalışanlarımızdan toplumsal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	,978	,720						
46. Firmamız, her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenir.	,978	,720						
40. Firmamız, bütün çalışanlarımızdan toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	,978	,713						
47. Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser.	,978	,681						
42. Firmamız, toplumsal normlara (kurallara) uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir	,978	,645						
56. Firmamızın faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir.	,978	,635						

45. Pay ve menfaat sahipleri, firmamızın hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde hazırlanmış finansal bilgilere, kolayca erişebilirler.	,978	,635					
55. Firmamız, verdiği taahhütlere uyar.	,978	,633					
43. Firmamız, insan haklarına saygılıdır.	,978	,585					
53. Firmamız, paydaşlarına (hissedar, müsteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır (şeffaftır).	,978	,580					
54. Firmamızın her konuda hesap verebilirliği yüksektir.	,978	,571					
78. Firmamız, ilişki içinde olduğumuz kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlar.	,978	,394					
<b>Faktör 2: Kültürel Güç</b>							
35. Firmamızın farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	,978	,817					
33. Çalışanlarımız, firma hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.	,978	,817					
36. Firmamızın temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	,978	,793					
32. Çalışanlarımız arasında, işlerin firma yönetiminin beklentileri doğrultusunda nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ortak bir anlayış vardır.	,978	,751					
31. Çalışanlarımız, kendi içlerinde en zor konularda bile hem fikir olabilmektedirler.	,979	,734					
34. Çalışanlarımız arasında firmamıza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	,978	,677					
39. Firmamız, yöneticilerimizin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar.	,978	,581					

37. Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.	,978		,580				
38. Çalışanlarımızın firmamız yönetimine olan güveni yüksektir.	,978		,535				
50. Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri, belirlediğimiz firma hedefleriyle uyumludur.	,978		,526				
67. Hissedarlarımız ile kanbağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.	,978		,475				
<b>Faktör 3: Biçimsel Faaliyet Yapısı</b>							
58. Firmamızda, yönetsel düzeydeki faaliyetlerimizin işleyişlerini tarif eden yazılı prosedürler bulunmaktadır.	,978		,774				
59. Firmamızda, operasyonel düzeydeki faaliyetlerimizin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden yazılı talimatlar bulunmaktadır.	,978		,773				
71. Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.	,978		,750				
57. Firmamızda, çalışma kurallarını tarif eden yazılı dokümanlar bulunmaktadır.	,978		,729				
72. Firmamızda, tarif edilmiş raporlama sistemi bulunmaktadır.	,978		,643				
61. Firmamızdaki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.	,978		,481				
<b>Faktör 4: Profesyonelleşme</b>							
64. Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır.	,979		,741				
65. Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.	,978		,706				
51. Firmamızın hissedarları ile kanbağı ilişkisi olan bir çalışanın işe alınmada, her aday için	,978		,595				

geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır.							
68. Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	,978				,593		
66. Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler.	,978				,565		
52. Firmamız, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır (şeffaftır).	,978				,536		
63. Firmamızın her çalışanı, tarif ettiğimiz çalışma kurallarına göre hareket eder.	,978				,510		
62. Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır.	,978				,499		
<b>Faktör 5: Biçimsel Yapıya Uyum</b>							
73. Herhangi bir yöneticimizin firmada olmaması durumunda, işlerimiz aksama olmadan devam eder.	,979				,630		
79. İşe alım sürecinde, pozisyonun bağlı olacağı yönetici de söz sahibidir.	,978				,610		
80. Yöneticilerimiz, kendilerine bağlı bir personeli işten çıkarmada söz sahibidirler.	,978				,599		
76. Firmamız, uluslararası ürün veya hizmet normlarına (kurallarına) göre hareket eder.	,978				,530		
74. Firmamızda, uzmanlaşmaya dönük bir organizasyon yapısı vardır.	,978				,466		
77. Firmamız, sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.	,978				,464		
<b>Faktör 6: Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b>							
48. Firmamız, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.	,978				,679		
75. Firmamız, çevresinde kurumsal bir firma olarak kabul görmek için	,978				,464		

sistemli bir çalışma yürütür.								
60. Firmamızda, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.	,978						,459	
49. Firmamız, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplumun refah düzeyini de dikkate alır.	,978						,450	
<b>Faktör 7: Biçimsel Organizasyon Yapısı</b>								
69. Firmamızda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,979							,825
70. Firmamızda çalışan bütün personelin yetki ve sorumluluklarını detaylıca tarif eden yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	,979							,750
Faktörlerin Aritmetik Ortalaması		4,100	3,534	4,239	3,409	4,141	3,937	4,419
Varyans Yüzdesi (Toplam, %72,678)		16,947	15,486	11,796	10,269	7,948	5,224	5,007
Güvenilirlik Oranları ( $\alpha$ ) (Toplam: ,979)	,979	,952	,942	,921	,927	,875	,866	,777

**Tablo 20. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi**

İnovasyon Ölçeği İfadeleri	İç Tutarlılık ( $\alpha$ )	Faktörler		
		1	2	3
<b>Faktör 1: Süreç İnovasyonu</b>				
15. Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması	,954	,766		
30. Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş birliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi	,954	,758		
29. Proje türü organizasyonunu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi	,954	,755		
16. Teslimat ile ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve/veya sevkiyat hızının artırılması	,955	,721		
28. Pazarlama ve üretim gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi	,955	,719		
18. Ürünün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi	,954	,701		
25. İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi	,955	,606		
13. Üretim süreçlerinde teknikler, makine ve yazılım gibi değişken maliyet unsurlarının azaltılması	,955	,587		
27. Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi	,954	,585		
20. Mevcut ve/veya yeni ürünlerin fiyatlandırma tekniklerinin yenilenmesi	,956	,573		
14. Üretim süreçlerinde tekniklerde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması	,954	,566		
12. Üretim süreçlerinde katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması	,955	,523		
<b>Faktör 2: Organizasyonel İnovasyon</b>				
24. Üretim ve kalite yönetim sistemlerinin yenilenmesi	,956		,797	
26. Şirket içi yönetim bilgi sisteminin ve bilgi paylaşımı uygulamasının yenilenmesi	,955		,678	
23. Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi	,955		,674	
19. Mevcut ve/veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerinin yenilenmesi	,956		,644	
22. Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçlerin yenilenmesi	,954		,520	
21. Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yenilenmesi	,955		,507	
<b>Faktör 3: Ürün İnovasyonu</b>				
10. Mevcut olanlardan farklı teknik özelliklere ve işlevlere sahip yeni ürünler geliştirilmesi	,956			,797
9. Müşteriler için geliştirilmiş kullanım kolaylığına ve mevcut müşteri memnuniyetine yol açan mevcut ürünlerin yeniden geliştirilmesi	,956			,750
11. Mevcut ürünlerin bileşenlerinden tamamen farklı olan yeni ürünler geliştirilmesi	,956			,702
7. Mevcut ürünlerin imalat kalitesindeki bileşenlerinin ve malzemelerinin artırılması	,956			,673
8. Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetlerinin düşürülmesi	,955			,608

17. Temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden sadece görünüm, ambalaj, şekil ve hacim gibi değişikliklerle mevcut ve/veya yeni ürünlerin tasarımının yenilenmesi	,956			,561
Faktörlerin Aritmetik Ortalaması		3,277	3,529	3,708
Varyans Yüzdesi (Toplam, %62,440)		27,261	17,887	17,292
Güvenilirlik Oranları ( $\alpha$ ) (Toplam: ,957)	,957	,940	,876	,855

Genellikle araştırmacılar 0.3'ün üzerindeki faktör yüklerini değerlendirmeye almaktadırlar (Field, 2009: 644). Tablo 19 ve 20'deki faktör yükleri kontrol edildiğinde en düşük değer 0,394 olduğundan soru eksiltmeye gidilmemiştir. Ancak iki faktör yükü bulunan ve 'Biçimsel Organizasyon Yapısı' olarak adlandırılan faktör yeterli sayıda ifadeye sahip olmadığından değerlendirilmeden çıkartılmıştır (Tablo 19). Her bir faktör için yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde faktörlerin buldukları aralıklara göre oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir oldukları söylenebilir. Son aşama olarak ifadelerin dağılımına göre ortaya çıkan her bir faktöre isim verilmiştir.

Hipotez testleri öncesinde incelenmesi gereken bir diğer önemli husus verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin ölçülmesidir. Verilerin dağılımları çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanması ile incelenebilmektedir. Bu değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olması gerekmektedir. Tablo 21'de görüldüğü üzere veriler normal dağılmaktadır.

**Tablo 21.** Normallik Testi Sonuçları

Faktörler ve Çarpıklık Basıklık Değerleri		İstatistik	Std. Sapma
Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	Çarpıklık	-,866	,194
	Basıklık	,201	,386
Kültürel Güç	Çarpıklık	-,359	,194
	Basıklık	-,658	,386
Biçimsel Faaliyet Yapısı	Çarpıklık	-1,023	,194
	Basıklık	,827	,386
Profesyonelleşme	Çarpıklık	-,352	,194
	Basıklık	-,836	,386
Biçimsel Yapıya Uyum	Çarpıklık	-,789	,194
	Basıklık	,248	,386
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Çarpıklık	-,807	,194
	Basıklık	,499	,386
Süreç İnovasyonu	Çarpıklık	-,614	-,194
	Basıklık	-,818	,386
Organizasyonel İnovasyon	Çarpıklık	-,861	,194
	Basıklık	-,121	,386
Ürün İnovasyonu	Çarpıklık	-1,108	,194
	Basıklık	,959	,386



Anket formu ile elde edilen sonuçlar analiz edilmek üzere SPSS 22 programına yüklenmiş, daha sonra çeşitli istatistiksel yöntemler ile analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Örnekleme bulunan anketi cevaplayan katılımcıların işletmedeki tecrübeleri, yaş aralıkları, eğitim durumları, konumları ve çalıştıkları departmanlar gibi demografik veriler frekans ve yüzde analizleri yapılarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Faktörleri belirlenmiş ölçeklerin birbirlerine etkilerinin hesaplanması ve aralarındaki ilişkinin yorumlanması için regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bir bağımlı bir de bağımsız değişken arasında bulunan ilişkiyi matematiksel olarak ortaya koyma yöntemi regresyon analizi, iki değişken arasında bulunan ilişkinin düzeyini ve yönünü matematiksel olarak ortaya koyma yöntemi ise korelasyon analizidir. Korelasyon analizlerinde iki değişken arasındaki ilişki tespiti için pearson katsayısı olan ve 'r' harfi ile gösterilen değer -1 ile +1 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu 'r' değeri 1 ile 0,70 arasında ise değişkenler arasında kurulan ilişki güçlüdür, 0,70 ile 0,40 arasında ise değişkenler arasındaki ilişki gücü ortadır. Eğer r değeri 0,40 ile 0,20 arasında yer alıyorsa değişkenler arasında zayıf bir ilişki bulunmakta, değer 0,20'den küçük ise ilişki ihmal edilebilir şeklinde yorumlanmaktadır (Köklü vd., 2006).

Araştırmada kurumsallaşma ve inovasyon ilişkisi incelenmektedir. Çalışmada bağımlı değişken 'inovasyon' bağımsız değişken ise 'kurumsallaşma' olarak ele alınmış, hipotezler buna göre kurgulanmıştır. Bağımlı değişken olan inovasyon diğer değişkenlerin değerlerinden etkilenirken bağımsız değişken olan kurumsallaşma ise diğer değişkenlerin değişimlerine etki eder.

### **3.6.1.3. Demografik Bulgular**

Araştırma yapılan firmadaki katılımcıların yanıtları analiz edilerek demografik verilerine göre frekans ve yüzde analizleri gerçekleştirilmiştir (Tablo 22).

**Tablo 22.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>İşletmedeki Tecrübe</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
21-30	79	50,6	1 yıldan az	19	12,2
31-40	58	37,2	1-5 yıl	79	50,6
41-50	17	10,9	6-10 yıl	29	18,6
50 ve üzeri	2	1,3	11 yıl ve üzeri	29	18,6
<b>Toplam</b>	156	100,0	<b>Toplam</b>	156	100,0
<i>Eğitim</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Departman</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Lise	22	14,1	Ar-Ge Üretim Satış/Pazarlama Satın Alma Kalite Müşteri Hizmetleri Finans/Muhasebe	47	30,1
Önlisans	51	32,7		24	15,4
Lisans	79	50,6		28	17,9
Lisans Üstü	4	2,6		5	3,2
<b>Toplam</b>	156	100,0		18	11,5
<i>İşletmedeki Konum</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	26	16,7	
Üst Düzey Yönetici	4	2,6	8	5,1	
Orta Düzey Yönetici	79	30,1			
Yönetici konumunda değilim	29	67,3			
<b>Toplam</b>	156	100,0	<b>Toplam</b>	156	100,0

Anketi cevaplayan katılımcıların yüzde ve sıklık değerlerini incelediğimizde X Şirketi'nde %87,8'lik çok yüksek bir oranla beyaz yakanın çoğunu 40 yaş altı bireylerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların lise ve ön lisans mezunlarının oranı (%46,8) ile lisans mezunlarının oranı (%50,6) birbirine yakındır. Ayrıca üzere işletmede çalışan beyaz yakalıların %62,8 oranla yarıdan fazlası 5 yıldan az süreyle işletmede görev almaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmede çalışan sirkülasyonu yüksektir, dolayısıyla tecrübesiz eleman sayısı da oldukça fazladır.

#### 3.6.1.4. Araştırma Hipotezlerine Dair Analizler

Araştırma hipotezleri bölümünde verilen hipotezlerden **H1** temel hipotezi, basit regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Tablo 23, bu analizi göstermektedir.

**Tablo 23.** Kurumsallaşma ve İnovasyon Arasındaki Korelasyon

	Ortalama	Std. Sapma	Veri Sayısı	Korelasyon Katsayıları	
				İNOVASYON	KURUMSALLAŞMA
<b>İNOVASYON</b> (Bağımlı Değişken)	3,4581	,94891	156	1	,543**
<b>KURUMSALLAŞMA</b> (Bağımsız Değişken)	3,8867	,74621	156	,543**	1

Kurumsallaşma ve inovasyon arasında pozitif yönde 0,543 birimlik istatistiksel olarak anlamlı ve orta güçte bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ,  $0,70 < r < 0,40$ ).

X Şirketi'nde kurumsallaşma düzeyi ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Tablo 24.** Kurumsallaşma ile İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi

Varyans		Regresyon Katsayıları			
R	R <sup>2</sup>	Beta Katsayısı (Sabit Terim)	Beta Katsayısı (Kurumsallaşma)	F	Anlamlılık (Sig.)
,543 <sup>a</sup>	,294	,776	,690	64,282	,000 <sup>b</sup>

a. Bağımsız değişken: kurumsallaşma

b. Bağımlı değişken: inovasyon

Tablo 24'te verilen regresyon analizinde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan yorumlanabilir. Buna göre bağımlı değişkende görülecek değişimlerin %29,4'ü bağımsız değişkenden kaynaklanmaktadır. Yani kurumsallaşma düzeyine etki edecek bir birimlik bir değişim, inovasyon düzeyinde 0,690 birimlik bir değişime sebebiyet vermektedir.

$$\text{İnovasyon} = 0,776 + (0,690 \times \text{Kurumsallaşma})$$

Tablo 23 ve 24'te yer alan değerlere göre kurumsallaşmanın inovasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkide bulunduğu sonucuna varılmaktadır. H1 hipotezi desteklediği için kurumsallaşma faktörlerinin inovasyon faktörleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmayı yaparken inovasyon düzeyine olumlu etki eden faktörlerin kurumsallaşmanın hangi faktörleri olduğunu bulmak için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizinde adımsal seçim (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada adımsal yöntemde kullanılacak sıralamayı bulmak için öncelikle inovasyon faktörleri bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş; bağımsız değişkenler olan kurumsallaşma faktörleri ile korelasyonları giriş (enter) yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Buradan çıkan sonuçlarla kurumsal faktörlerin korelasyon katsayılarına (R) göre sıralama yapılarak stepwise (adımsal seçim) yönteminde kullanılacak sıralama belirlenmiştir. Burada amaç bağımlı değişkeni en çok etkileyen bağımsız değişkenleri bularak en çok etkileyenden en az etkileyene doğru sıralanmasını sağlamaktır. Böylece bağımsız değişkenlerin modele sürekli giriş çıkış yapmasını önlenmektedir. Ayrıca bir önlem de bağımsız değişkenlerinin 'F' değerinin 0,1 ile 0,05 arasında bir değerde ( $0,10 \geq \alpha \geq 0,05$ ) kalması sağlanarak alınmıştır. Böylelikle model daha esnek tutularak hata payı genişletilmekte ve daha fazla değişkenin modelde kalması sağlanmaktadır. Stepwise yönteminde son adım yorumlanmaktadır (Kayaalp vd., 2015).

Süreç inovasyonuna etki eden kurumsallaşma faktörleri için “enter yöntemi” ile yapılan regresyon analizine göre korelasyon sıralaması bulunmuştur (Tablo 25).

**Tablo 25.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Süreç İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Enter)

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Kültürel Güç	<b>,615</b>	,378	,374	93,751	,000
Biçimsel Faaliyet Yapısı	<b>,618</b>	,382	,374	47,237	,000
Profesyonelleşme	<b>,624</b>	,389	,377	32,316	,000
Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	<b>,651</b>	,423	,408	27,696	,000
Biçimsel Yapıya Uyum	<b>,651</b>	,424	,405	22,091	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<b>,672</b>	,451	,429	20,421	,000

Bağımlı değişken: Süreç İnovasyonu

Tablo 25’teki en yüksek korelasyon değerinden en küçük korelasyon değerine doğru yapılan sıralamaya göre bağımsız değişkenler ve süreç inovasyonu bağımlı değişkeni arasında “stepwise yöntemi” ile regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 26).

**Tablo 26.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Süreç İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise)

Adım	Modele Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Anlamlılık Düzeyi (p)
1	(Sabit)	,706	,275	,011	93,751	,374	,000
	Kültürel Güç	,727	,075	,000			
2	(Sabit)	,324	,331	,329	49,849	,387	,000
	Kültürel Güç	,579	,105	,000			
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,231	,114	,045			
3	(Sabit)	<b>,934</b>	,368	<b>,012</b>	39,258	,425	<b>,000</b>
	Kültürel Güç	<b>,716</b>	,109	<b>,000</b>			
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<b>,488</b>	,134	<b>,000</b>			
	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	<b>-,515</b>	,153	<b>,001</b>			

Tablo 26’ya göre kültürel güç, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal değer ve normlara uyumun süreç inovasyonunu adimsal olarak %42,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre ilk adımda ‘kültürel güç’, ikinci adımda ‘kültürel güç’ ve ‘kurumsal sosyal sorumluluk’, üçüncü adımda ‘kültürel güç’, ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ ve ‘toplumsal değer ve normlara uyum’ açıklamaktadır.

Tablo 26'ya göre oluşturulan ve altta yer alan regresyon denklemine göre 'kültürel güç', 'toplumsal değer ve normlara uyum' ve 'kurumsal sosyal sorumluluk'taki bir birimlik bir değişimin süreç inovasyonunu ne derece etkileyebileceği formüle edilmektedir. Buna göre kültürel güçlenmede bir birimlik değişim süreç inovasyonunda 0,716 değerinde pozitif, kurumsal sosyal sorumlulukta bir birimlik değişim 0,488 değerinde pozitif değişime neden olurken; toplumsal değer ve normlardaki bir birimlik değişim süreç inovasyonunda 0,515 değerinde negatif değişime neden olmaktadır.

$$\text{Süreç İnovasyonu} = 0,934 + (0,716 \times \text{Kültürel Güç}) + (0,488 \times \text{Kurumsal Sosyal Sorumluluk}) - (0,515 \times \text{Toplumsal Değer ve Normlara Uyum})$$

Bu sonuca göre anlamlı olan değişkenlerden yola çıkarak; **H2** hipotezi (kurumsallaşma faktörleri ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır) desteklenmiştir. **H2** hipotezinin alt hipotezlerinin durumları ise alttaki şekildedir.

- Kültürel güç, süreç inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H2b** hipotezi, desteklenmiştir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk, süreç inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H2f** hipotezi, desteklenmiştir.

- Toplumsal değer ve normlara uyum, süreç inovasyonu ile negatif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H2a** hipotezi, desteklenmemiştir.

- Organizasyonel inovasyon ile ilgili olan **H2c**, **H2d**, **H2e** hipotezleri ('biçimsel faaliyet yapısı', 'profesyonelleşme' ve 'biçimsel yapıya uyum' faktörlerinin süreç inovasyonu ile pozitif yönde ilişkili olması) ise istatistiksel düzeyde anlamlı olmadıklarından desteklenmemiştir.

Organizasyonel inovasyona etki eden kurumsallaşma faktörleri için "enter yöntemi" ile yapılan regresyon analizine göre korelasyon sıralaması bulunmuştur (Tablo 27).

**Tablo 27.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Organizasyonel İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi (Enter)

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Kültürel Güç	<b>,485</b>	,235	,230	47,385	,000
Biçimsel Faaliyet Yapısı	<b>,492</b>	,242	,232	24,472	,000
Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	<b>,495</b>	,245	,230	16,400	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<b>,534</b>	,285	,266	15,039	,000
Profesyonelleşme	<b>,543</b>	,294	,271	12,517	,000
Biçimsel Yapıya Uyum	<b>,571</b>	,326	,298	11,988	,000

Bağımlı değişken: Süreç İnovasyonu

Tablo 27’deki en yüksek korelasyon değerinden en küçük korelasyon değerine doğru yapılan sıralamaya göre bağımsız değişkenler ve organizasyonel inovasyon bağımlı değişkeni arasında “stepwise yöntemi” ile regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 28).

**Tablo 28.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Organizasyonel İnovasyon Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise)

Adım	Modele Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Anlamlılık Düzeyi (p)
1	(Sabit)	1,665	,280	,000	47,385	,230	,000
	Kültürel Güç	,527	,077	,000			
2	(Sabit)	1,254	,337	,000	26,522	,248	,000
	Kültürel Güç	,367	,107	,001			
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,248	,116	,034			
3	(Sabit)	<b>1,869</b>	,375	<b>,000</b>	22,558	,294	<b>,000</b>
	Kültürel Güç	<b>,506</b>	,111	<b>,000</b>			
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	<b>,508</b>	,137	<b>,000</b>			
	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	<b>-,519</b>	,156	<b>,001</b>			

Tablo 28’e göre kültürel güç, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal değer ve normlara uyumun organizasyonel inovasyonu adimsal olarak %29,4 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre ilk adımda ‘kültürel güç’, ikinci adımda ‘kültürel güç’ ve ‘kurumsal sosyal sorumluluk’, üçüncü adımda ‘kültürel güç’, ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ ve ‘toplumsal değer ve normlara uyum’ açıklamaktadır.

Tablo 28'e göre oluşturulan ve altta yer alan regresyon denklemine göre 'kültürel güç', 'kurumsal sosyal sorumluluk' ve 'toplumsal değer ve normlara uyum'daki bir birimlik bir değişimin organizasyonel inovasyonu ne derece etkileyebileceği formüle edilmektedir. Buna göre kültürel güçlenmede bir birimlik değişim organizasyonel inovasyonda 0,506 değerinde pozitif, kurumsal sosyal sorumlulukta bir birimlik değişim organizasyonel inovasyonda 0,508 değerinde pozitif değişime neden olurken; toplumsal değer ve normlardaki bir birimlik değişim organizasyonel inovasyonda 0,519 değerinde negatif değişime neden olmaktadır.

$$\text{Organizasyonel İnovasyon} = 1,869 + (0,506 \times \text{Kültürel Güç}) + (0,508 \times \text{Kurumsal Sosyal Sorumluluk}) - (0,519 \times \text{Toplumsal Değer ve Normlara Uyum})$$

Bu sonuca göre anlamlı olan değişkenlerden yola çıkarak; **H3** hipotezi (kurumsallaşma faktörleri ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır) desteklenmiştir. **H3** hipotezinin alt hipotezlerinin durumları ise alttaki şekildedir.

- Kültürel güç, organizasyonel inovasyon ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H3b** hipotezi, desteklenmiştir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk, organizasyonel inovasyon ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H3f** hipotezi, desteklenmiştir.

- Toplumsal değer ve normlara uyum, organizasyonel inovasyon ile negatif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H3a** hipotezi, desteklenmemiştir.

- Organizasyonel inovasyon ile ilgili olan **H3c**, **H3d**, **H3e** hipotezleri ('biçimsel faaliyet yapısı', 'profesyonelleşme' ve 'biçimsel yapıya uyum' faktörlerinin organizasyonel inovasyon ile pozitif yönde ilişkili olması) ise istatistiksel düzeyde anlamlı olmadıklarından desteklenmemiştir.

Ürün inovasyonuna etki eden kurumsallaşma faktörleri için "enter yöntemi" ile yapılan regresyon analizine göre korelasyon sıralaması bulunmuştur (Tablo 29).

**Tablo 29.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Enter)

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık
Kültürel Güç	,475	,226	,220	44,841	,000
Biçimsel Faaliyet Yapısı	,482	,232	,222	23,099	,000
Profesyonelleşme	,486	,236	,221	15,627	,000
Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	,555	,308	,290	16,797	,000
Biçimsel Yapıya Uyum	,570	,325	,302	15,184	,000
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	,616	,379	,354	14,422	,000

Bağımlı değişken: Ürün İnovasyonu

Tablo 29'daki en yüksek korelasyon değerinden en küçük korelasyon değerine doğru yapılan sıralamaya göre bağımsız değişkenler ve ürün inovasyonu bağımlı değişkeni arasında "stepwise yöntemi" ile regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 30).

**Tablo 30.** Kurumsallaşma Faktörleri ile Ürün İnovasyonu Arasındaki Regresyon Analizi (Stepwise)

Adım	Modele Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Anlamlılık Düzeyi (p)
1	(Sabit)	2,020	,261	,000	44,841	,220	,000
	Kültürel Güç	,478	,071	,000			
2	(Sabit)	2,631	,356	,000	26,231	,246	,000
	Kültürel Güç	,657	,101	,001			
	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	-,303	,123	,014			
3	(Sabit)	2,109	,377	,000	22,536	,294	,000
	Kültürel Güç	,638	,098	,000			
	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	-,604	,148	,000			
	Biçimsel Faaliyet Yapısı	-,430	,127	,001			
4	(Sabit)	<b>2,151</b>	,361	<b>,000</b>	22,135	,353	<b>,000</b>
	Kültürel Güç	<b>,514</b>	,099	<b>,000</b>			
	Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	<b>,802</b>	,151	<b>,000</b>			
	Biçimsel Faaliyet Yapısı	-,249	,130	,057			
	Biçimsel Yapıya Uyum	<b>,501</b>	,130	<b>,000</b>			

Tablo 30'a göre 'kültürel güç', 'toplumsal değer ve normlara uyum', 'biçimsel faaliyet yapısı' ve 'kurumsal sosyal sorumluluk'un ürün inovasyonunu adimsal olarak %35,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre ürün inovasyonunu ilk adımda 'kültürel güç', ikinci adımda 'kültürel güç' ve 'toplumsal değer ve normlara uyum', üçüncü adımda 'kültürel güç', 'toplumsal değer ve normlara uyum' ve 'biçimsel



faaliyet yapısı', dördüncü adımda 'kültürel güç', 'toplumsal değer ve normlara uyum', 'biçimsel faaliyet yapısı' ve 'kurumsal sosyal sorumluluk' açıklamaktadır.

Tablo 30'a göre oluşturulan ve altta yer alan regresyon denklemine göre 'kültürel güç', 'toplumsal değer ve normlara uyum' ve 'kurumsal sosyal sorumluluk'taki bir birimlik bir değişimin ürün inovasyonunu ne derece etkileyebileceği formüle edilmektedir. Buna göre kültürel güçlenmede bir birimlik değişim ürün inovasyonunda 0,514 değerinde pozitif, toplumsal değer ve normlardaki bir birimlik değişim ürün inovasyonunda 0,802 değerinde pozitif, kurumsal sosyal sorumlulukta bir birimlik değişim 0,501 değerinde pozitif değişime neden olmaktadır. Biçimsel faaliyet yapısı ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı için değerlendirilmemiştir.

$$\text{Ürün İnovasyonu} = 2,151 + (0,514 \times \text{Kültürel Güç}) + (0,802 \times \text{Toplumsal Değer ve Normlara Uyum}) + (0,501 \times \text{Kurumsal Sosyal Sorumluluk})$$

Bu sonuca göre anlamlı olan değişkenlerden yola çıkarak; **H4** hipotezi (kurumsallaşma faktörleri ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır) desteklenmiştir. **H4** hipotezinin alt hipotezleri ise alttaki şekildedir.

- Toplumsal değer ve normlara uyum, ürün inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H4a** hipotezi, desteklenmiştir.

- Kültürel güç, ürün inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H4b** hipotezi, desteklenmiştir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk, ürün inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla **H4f** hipotezi, desteklenmiştir.

- Ürün inovasyonu ile ilgili olan **H4c**, **H4d**, **H4e** hipotezleri ('biçimsel faaliyet yapısı', 'profesyonelleşme' ve 'biçimsel yapıya uyum' faktörlerinin ürün inovasyonu ile pozitif yönde ilişkili olması) ise istatistiksel düzeyde anlamlı olmadıklarından desteklenmemiştir.

Yapılan regresyon analizleri doğrultusunda, öne sürülen hipotezlerin desteklenme durumları Tablo 31'de yer almaktadır.

**Tablo 31.** Regresyon Analizlerine Göre Hipotezlerin Durumu

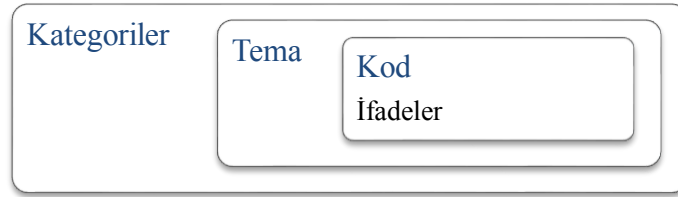
<b>H1:</b> Kurumsallaşma düzeyi ile inovasyon kabiliyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H2:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H2a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmemiştir</b>
<b>H2b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H2c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H2d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H2e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H2f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H3:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H3a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmemiştir</b>
<b>H3b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H3c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H3d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H3e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H3f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H4:</b> Kurumsallaşma faktörleri ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H4a:</b> Toplumsal değer ve normlara uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H4b:</b> Kültürel güç bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>H4c:</b> Biçimsel faaliyet yapısı bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H4d:</b> Profesyonelleşme bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H4e:</b> Biçimsel yapıya uyum bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
<b>H4f:</b> Kurumsal sosyal sorumluluk bakımından kurumsallaşma ve ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>

(p&lt;0,05 olanlar kalın gösterilmiştir.)

### 3.6.2. Nitel Araştırma Verileri ve Analizleri

Araştırmanın nitel yöntemle yapılan kısmında yüz yüze mülakat ve doküman analizi olmak üzere iki teknik kullanılmak istenmiştir. X Şirketi'nde Üretim Direktörü, Pazarlama Müdürü ve Ar-Ge Merkezi Müdürüyle yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler üzerine içerik analizi yapılmıştır. Ancak doküman analizini araştırma tekniği açısından gerçekleştirebilecek yeterli izin X Şirketi'nden alınamamıştır. Bu sebeple dışarıya deşifre edilmemesi ve hiçbir dokümanın çalışmada belge olarak kullanılmaması kaydıyla, dokümanların sadece kısıtlı şekilde yorumlanabileceği konusunda izin alınmıştır. Ayrıca işletmede bir takım gözlemler yapılmıştır.

**Şekil 10.** Nitel Veri Analizinin Şematik Gösterimi



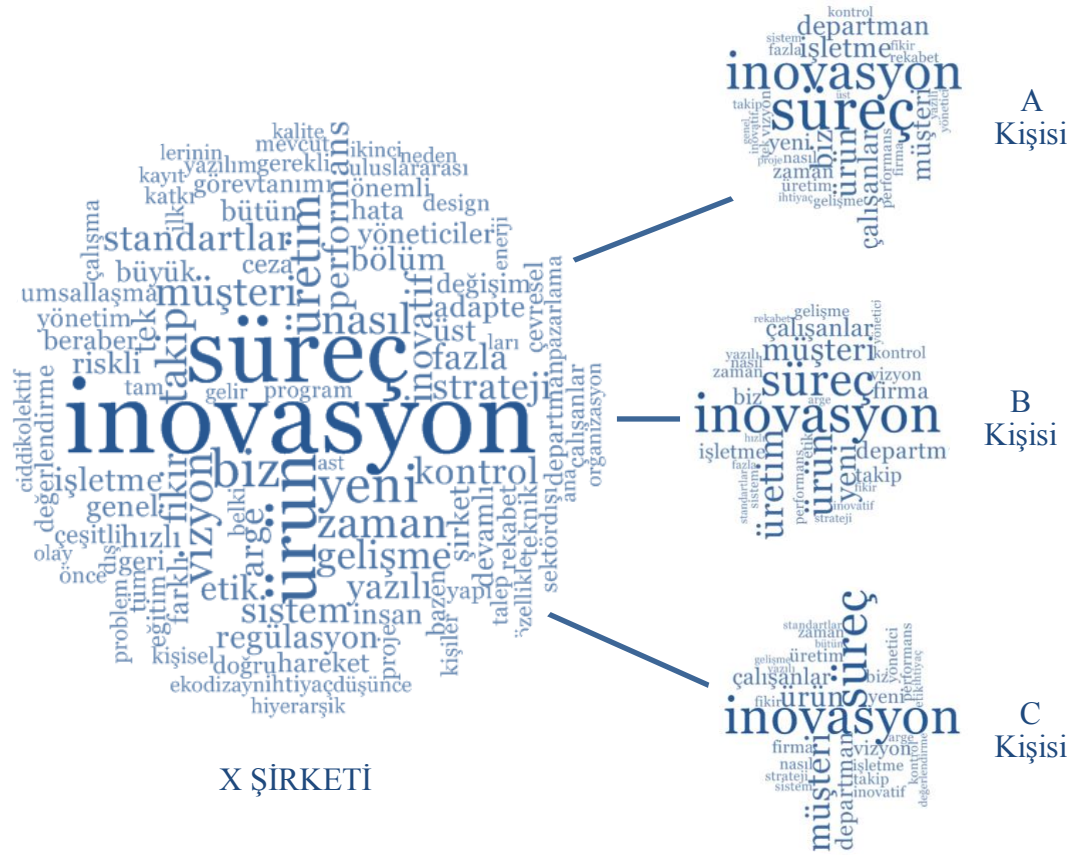
X Şirketi'nde yapılan görüşmelerin analiz yöntemi Şekil 10'da şematik olarak gösterilmiştir. X Şirketi'nde yapılan nitel araştırma için üç üst düzey yönetici ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerle gerçekleştirilen mülakatın soruları EK-2'de verilmiştir. Görüşmecilerin deneyim süreleri ve pozisyonları Tablo 32'de gösterilmiştir.

**Tablo 32.** X Şirketi'ndeki Görüşmecilere Ait Veriler

Görüşmeci	İşletmedeki Pozisyonu	İşletmede Yönetici Olarak Deneyim Süresi	Görüşme Süresi
<b>A</b>	Pazarlama Müdürü	1,5 yıl	58 dakika
<b>B</b>	Üretim Direktörü	3 yıl	48 dakika
<b>C</b>	Ar-Ge Merkezi Müdürü	6 yıl	43 dakika

X Şirketi'nde yapılan mülakat yanıtları NVivo 12 programı ile analiz edilmiştir. NVivo 12 programının Türkçe dil desteği bulunmadığı için analiz yapılırken hemen hemen tüm kelimeler eklerinden ayrılarak yalın hallerine getirilmiş, böylelikle analizin mümkün olduğunca gerçeği yansıtması sağlanmıştır. Görüşmecilerin ifadeleri analiz edildiğinde kurumsallaşma, inovasyon ve kurumsallaşma ve inovasyon olmak üzere üç alt boyut ortaya çıkmıştır.

Şekil 11. Veri Analizi Kelime Bulutu

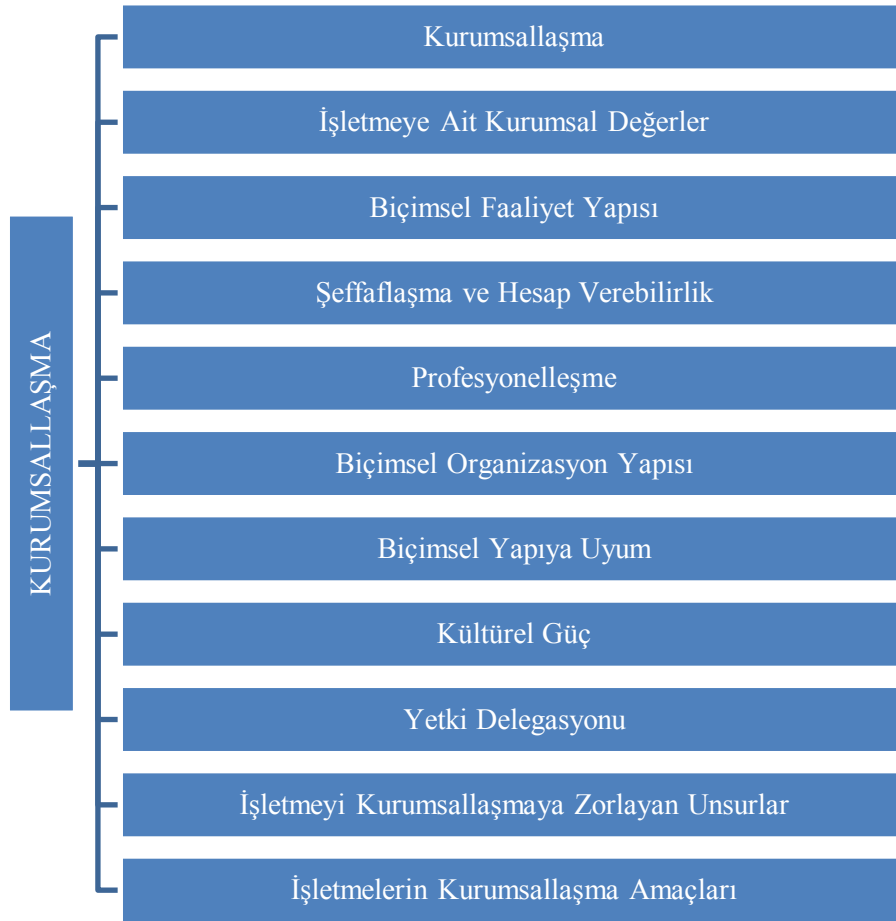


X Şirketi'nde çalışan üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlar, hem tüm görüşmeler, hem de her bir görüşmeci için NVivo 12 programı kullanılarak analiz edilmiş ve kelime bulutları oluşturulmuştur. Hem tüm mülakat, hem de her bir görüşmeci için 'inovasyon' ve 'süreç' kelimeleri en fazla kullanılan kelimeler olarak öne çıkmıştır (Şekil 11).

### 3.6.2.1. Kurumsallaşma Kategorisine İlişkin Analizler

Kurumsallaşma kategorisi kapsamında; kurumsallaşma, işletmeye ait kurumsal değerler, biçimsel faaliyet yapısı, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, biçimsel yapıya uyum, kültürel güç, yetki delegasyonu, işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar ve işletmelerin kurumsallaşma amaçları olmak üzere on bir tema oluşmuştur (Şekil 12).

**Şekil 12.** Kurumsallaşma Kategorisinin Temaları



X Şirketi'nde çalışan üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlarda kurumsallaşma kategorisini oluşturan yanıtlar, hem kategori için hem de her görüşmeci için NVivo 12 programı kullanılarak analiz edilmiş ve kelime bulutları oluşturulmuştur (Şekil 13).

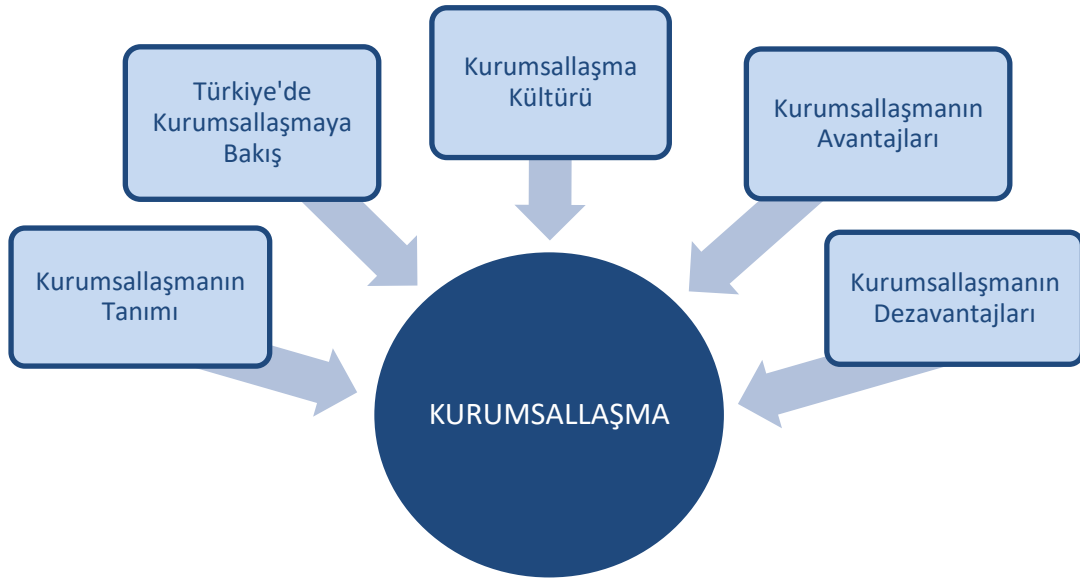
**Şekil 13.** Kurumsallaşma Kategorisi Kelime Bulutu



Şekil 13'te de görüleceği üzere tüm görüşmeciler kurumsallaşma kategorisini oluşturan yanıtlarında en çok süreç kelimesini kullanmışlardır. Pazarlama Müdürü olan A kişinin yanıtlarında 'işletme', 'çalışanlar' ve 'biz' kelimeleri, Üretim Direktörü B kişinin yanıtlarında 'üretim', 'yeni' ve 'çalışanlar' kelimeleri, Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisinde ise 'vizyon', 'inovasyon' ve 'müşteri' kelimeleri 'süreç' kelimesini takip etmektedir.

### **Kurumsallaşma Temasına İlişkin Bulgular**

Kurumsallaşma teması A, B ve C kişilerinin ifadeleri neticesinde beş kodu kapsamaktadır. X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde kurumsallaşma ile ilgili görüşleri Şekil 14'teki gibi modellenmiştir.

**Şekil 14.** Kurumsallaşma ile İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin kurumsallaşma ile ilgili görüşleri Tablo 33'te verilmiştir.

**Tablo 33.** Kurumsallaşma Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Kurumsallaşma	Kurumsallaşma Tanımı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bir işletmede bireysellikten çıkıp tüm kurumun tek bir birey gibi hareket etmesi olarak anlıyorum (A, 15-16).</li> <li>2. Bir ürün sürekliliğini sağlamak, yönetim sürekliliğini sağlamak, işi ve işletmeyi bir sonraki misyona devredebilmek, belli kurallar dahilinde (B, 19-20).</li> <li>3. ...işletmenin kişilere bağlı kalmadan patron şirketiye aileye bağlı kalmadan bütün süreçlerini belirli bir sistematik içinde uluslararası metotlarla sürdürebilmesi (C, 23-25).</li> <li>4. ...kendi tarafımdan baktığımda bir şeylerin bir metoda oturtulması (C, 28-29).</li> </ol>
	Türkiye'de Kurumsallaşmaya Bakış	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ülkemizde bu biraz daha farklı tanımlandığı için veya anlamlandırıldığı için aşırı bürokrasi ve dokümanlarla, yöntemlerle boğulmaya çalışılıyor (C, 25-27).</li> <li>2. Ülkemizde yapılan en büyük hatalardan bir tanesi; inovasyon kişilerden veya belirli departmanlardan beklenir (C, 101-102).</li> </ol>
	Kurumsallaşma Kültürü	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurumsallaşmanın tamamıyla uygulanabilmesi düşünce değişikliği ile başlar ve daha sonra bütün kuruma kültür haline geldikten sonra işleyebilir (C, 59-61).</li> </ol>
	Kurumsallaşmanın Avantajları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurumsallığın çok fazla kolaylıklar getirdiğine inanıyorum (A, 34).</li> </ol>

		<p>2. ...kurumsal olan bir işletmenin tek bir vücut gibi hareket edebileceği, aslında olması gerekenin öyle olduğunu düşünüyorum. Tek bir vücut olarak hareket eden, düşünün ki bir kişi değil iki bin kişi, on bin kişi tek bir şekilde hareket ettiği zaman daha güçlü, daha efektif bir şekilde çalışmalarını yapar diye düşünüyorum (A, 36-39).</p> <p>3. Kurumsallaşma eğer doğru tanımlanırsa ve doğru uygulanırsa bir çok yönden hayatı kolaylaştırıyor. Tanımımda da belirtildiği gibi kişiden bağımsız bir işletme haline geldiğinizde, gerçek kurumsallaştığınızda, herhangi bir eleman değişimi, yönetici değişimi, yönetim değişimi, süreç değişiminde bile herhangi bir aksama yaşamadan hızlıca adapte olunabiliyor (C, 54-58).</p>
	Kurumsallaşmanın Dezavantajları	<p>1. Aynı zamanda bir takım zorluklar da getirir diye düşünüyorum (A, 34-35).</p> <p>2. Kurumsallaşma aynı zamanda tek bir vücut olarak hareket etmek olduğu gibi bazı noktalarda da bürokrasiye yol açıyor. Tabii bu da işi biraz engelleyen bir boyut (A, 40-42).</p>

Kurumsallaşma tanımı kodunda kurumsallaşma olgusu; A kişisi tarafından kurumun bireysellikten çıkıp bütünleşerek tek bir birey gibi hareket etmesi, B kişisi tarafından ürünün ve yönetimin sürekliliğinin sağlanıp işin ve işletmenin bir sonraki misyona devredilebilmesi, C kişisi tarafından ise A kişisinin ifadelerine benzer şekilde işletmenin bireylere bağlı kalmadan bir bütün olarak sistematik ve uluslararası metotlarla devam ettirilmesi olarak tanımlamıştır. Bununla beraber Türkiye’de kurumsallaşmaya bakış kodunda C kişisi kurumsallaşmanın farklı şekilde algılandığını, aşırı bürokrasi ve dokümanlara bağlı kalındığını hatta bu sebeple inovasyonun bile örgütün bütününden değil kişilerden veya sadece belirli departmanlardan beklendiğini ifade etmiştir.

Kurumsallaşmanın bir bütünlüğe ulaşılması ve sistematik bir şekilde örgütün geleceğe taşınması olarak tanımlandığı X Şirketi’nde kurumsallaşmanın avantajı; işletmenin daha güçlü ve daha efektif bir şekilde çalışacağı (A kişisinin ifadeleri) ve herhangi bir değişiklik karşısında değişime hiçbir aksama yaşamadan hızlıca adapte olmasının sağlanacağı (C kişisinin ifadesi) şeklinde belirtilmektedir. Buna karşılık Pazarlama Müdürü olan A kişisi, kurumsallaşmanın bir takım zorlukları da

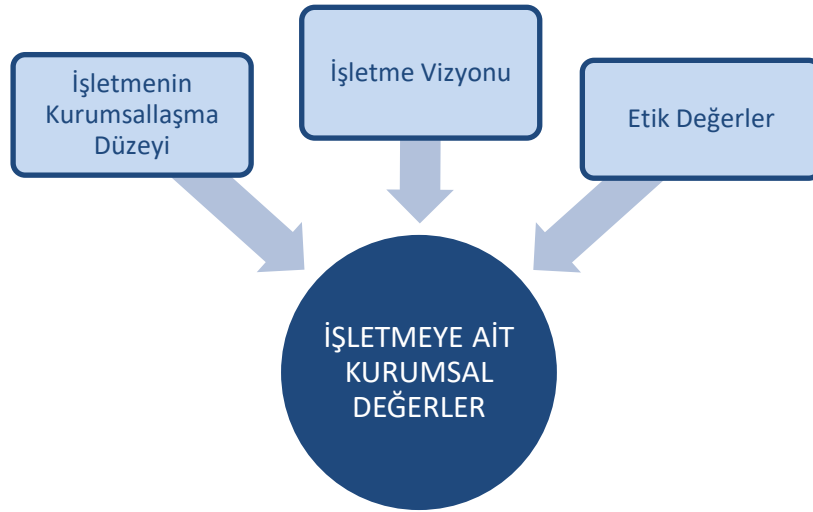


beraberinde getirebileceğini, bazı durumlarda bürokrasiye yol açıp işi engelleyebileceğini dezavantaj olarak ifade etmiştir.

### İşletmeye Ait Kurumsal Değerler Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmeye ait kurumsal değerler ile ilgili görüşleri Şekil 15'teki gibi modellenmiştir.

**Şekil 15.** İşletmeye Ait Kurumsal Değerlerle İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin işletmenin kurumsallığına dair görüşleri Tablo 34'te verilmiştir.

**Tablo 34.** İşletmeye Ait Kurumsal Değerler Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmeye Ait Kurumsal Değerler	İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizim işletmemiz için kurumsallaşmaya ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Aslında bizim işletmemizi yarı kurumsal olarak belki tanımlayabiliriz. Yani yine bireylerin ön plana çıktığı ama bazı noktalarda ekibin de tek bir vücut halinde çalışma yapabildiği bir işletme. Eğer bu kurumsallaşma tam bir yapıya dönüşürse faydalı olacağını düşünüyorum ve işletmemizin ihtiyacı olduğunu da düşünüyorum (A, 42-47).</li> <li>2. İşletmemiz şu anda kurumsal bir işletme kimliğinde değildir (B, 50-51).</li> <li>3. Kendi firmamıza gelmek gerekirse biz şu an kurumsallaşmanın emekleme kısmındayız (C, 58-59).</li> </ol>

		4. Kendi çalıştığımız firmamızda şu an kurumsallaşmanın ilk adımları atılmaya başlandı diyebilirim (C, 61-62).
	İşletme Vizyonu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yazılı bir vizyonumuz var ancak işletme içerisinde uygulanıyor diyemeyiz (A, 278).</li> <li>2. Şirketin vizyonu vardır, bölümlerin yazılı olarak vardır ama uygulanmaz (B, 286).</li> <li>3. Belirlenen vizyona uygun stratejiler her zaman geliştirilmiyor. Çalışanlarımıza bir aktarım sağlamıyoruz dolayısıyla çalışanların vizyonu benimsediğini düşünmüyorum (B, 286-288).</li> <li>4. Açıkça söylemek gerekirse şirketimizin belirli bir vizyonu yok (C, 291).</li> <li>5. Kişisel fikrimi sorarsanız vizyon devamlı güncellenen bir yapıda olmalı mı, olmalı. Neden olmalı, çünkü değişmeyen tek şey değişim ve devamlı yeni yenilikler çıkıyor, yeni süreçler çıkıyor, yeni uygulamalar çıkıyor. Bunları vizyona devamlı katarak devam etmemiz gerekiyor (C, 293-296).</li> <li>6. Ne yazık ki şirketimizde şu an belirlenen bir vizyon yapısı yok. Vizyonumuz şu an bütün departmanlarımız, çalışanlarımız hatta yönetimimiz tarafından tam sindirildiğini ve bilindiğini düşünmüyorum. Yönetiminden çalışanına kadar, mavi yakasından beyaz yakasına kadar benimsenmeyen bir vizyon (C, 297-300).</li> <li>7. Departman bazlı konuşursak stratejiler vizyona göre belirleniyor. Esasında bu vizyon da zaten belirlenirken şu andaki yönetici olan insanların düşüncelerinden yola çıkılarak bir vizyon belirlendi. Genel olarak benimsenmese de yöneticiler tarafından bilindiği için stratejiler, ürün stratejileri, üretim stratejileri, genel yönetim stratejileri buna göre belirleniyor. Büyük eksikliğimiz vizyonu çalışanlarımıza aktaramıyoruz ama stratejileri bir şekilde iş olarak ya da bir proje olarak aktarıyoruz. Ama çalışan bunun bir stratejinin parçası olduğunu ya da vizyonun bir parçası olduğunu bilmiyor (C, 301-307).</li> </ol>
	Etik Değerler	1. ...etikle ilgili görüşlerimiz çok çok önemli burada çünkü şöyle, biz işletmenin dışa açılan tarafındayız. Dışa açılan tarafında olduğumuz gibi çok fazla üçüncü partilerle çalışmalarımız var. Bizim tarafımızda hem benim hem de çalışanlarımızın etik seviyelerinin çok fazla yüksek olması lazım ki hem yaptığımız iş kaliteli olabilsin hem de dışarıya verdiğimiz

		<p>imaj yüksek seviyede olabilsin. Bilgi gizliliği gibi etik konular çok önemli bizim tarafta (A, 742-747).</p> <p>2. ...etik kodlarımız da yok. Yani etik Türkiye’de etik olması gereken şeyler, şirkete ait herhangi bir şey yok. Ve bu kodları da geliştirmemiz gibi bir çabamız ya da anlayışımız da yok (B, 753-755).</p> <p>3. Aile şirketinin kendi yapısından gelen bir etik kodlama var. Yazılı bir etik kodlama değil ama kulaktan dolma bir şekilde kulaktan kulağa aktarılan bir etik kodlamamız var. Etik kodlama sadece iş, ahlaki ya da hayat görüşü ya da hayat tarzıyla alakalı değil işleyişte de fabrikaya bağlılıkla ya da şirkete bağlılıkla alakalı da bazı etik kodlar ne yazık ki yazılı olarak belirtilmiş değil (C, 763-767).</p>
--	--	---

İşletmeye ait kurumsal değerler teması altında üç kod oluşmuştur. A kişisi işletmede kurumsallaşmanın bir gereklilik olduğunu fakat şimdilik çoğu zaman bireylerin ön plana çıktığı sadece bazı noktalarda ekip halinde davranılabildiği yarı kurumsal bir yapı olduğunu ifade etmiştir. B ve C kişilerinin ifadeleri de A kişinin ifadesini destekler niteliktedir. C kişisine göre işletme kurumsallaşmanın henüz çok başında olurken B kişisine göre işletmede herhangi bir kurumsal kimlik mevcut değildir.

İşletmeye ait kurumsal değerler temasının ikinci kodu işletme vizyonudur. Görüşmecilerin ifadelerine göre X Şirketi’nin yazılı bir vizyonu vardır ancak kağıt üzerinde kalmıştır (A kişisi ve B kişisi). Hatta C kişisi şirkette belirli bir vizyonun olmadığını bile söylemiştir. İşletme içerisinde uygulanmadığı gibi çalışanlar tarafından benimsenmemiş ve hatta onlara gerçek anlamda aktarılmamıştır. Yine C kişinin ifadesine göre vizyon çalışanlara aktarılmamakta fakat stratejiler bir iş ve proje olarak aktarılmakta ancak çalışanlar stratejinin ve dolayısıyla vizyonun bir parçası olduğunun farkına varamamaktadır.

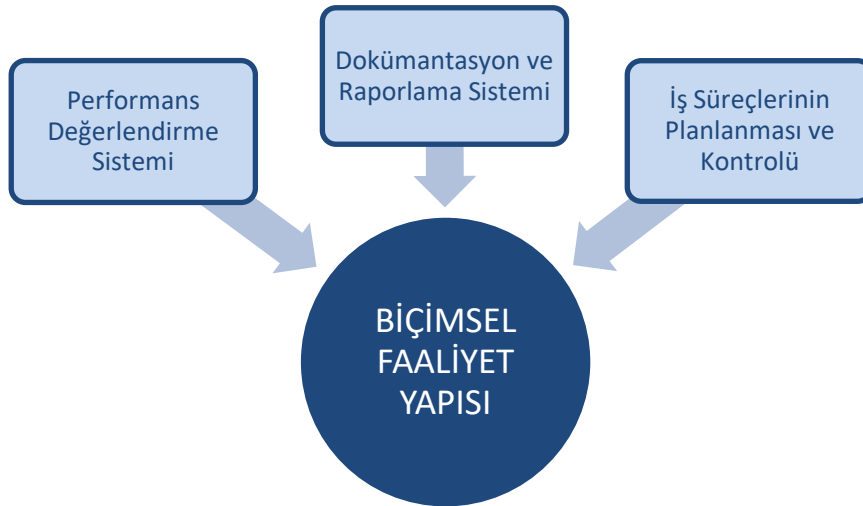
Etik değerler kodunda Pazarlama Müdürü olan A kişisi işletmenin dışa açılan yüzü olmaları sebebiyle de etik olgusunun çok önemli olduğunu, etik düzeyinin yüksek olmasının yapılan işin kalitesini ve şirketin imajını doğrudan etkilediğini, özellikle bilgi gizliliğine uyulmasının kendileri açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir. B kişisi ise şirkette etik kodlarının olmadığını hatta bu kodları geliştirmek için bir çaba ya da anlayışın bulunmadığını söylerken C kişinin ifadesi B kişinin

ifadesine göre biraz daha farklıdır. C kişisi şirketin yazılı bir etik kodlamasının olmadığı halde bir aile şirketi olarak kendi yapısından gelen etik kodlarının olduğunu, bu kodların kulaktan kulağa aktarıldığını belirtmiştir. C kişinin ifadesine göre yazılı olmayan bu etik kodlar iş, ahlak, hayat görüşü, hayat tarzıyla alakalı olduğu kadar işletmeye bağlılıkla da ilgili kodlardır.

### **Biçimsel Faaliyet Yapısı Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde performans değerlendirme sistemi, dokümantasyon ve raporlama sistemi ile iş süreçlerinin planlanması ve kontrolü başlıklarında üç kod ortaya çıkmış, işletmenin biçimsel faaliyet yapısı teması altında toparlanmıştır. Görüşmecilerin konuya ilişkin ifadeleri Şekil 16'daki gibi modellenmiştir.

**Şekil 16.** Biçimsel Faaliyet Yapısı ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin biçimsel faaliyet yapısı ile ilgili görüşleri Tablo 35'te verilmektedir.

**Tablo 35.** Biçimsel Faaliyet Yapısı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Biçimsel Faaliyet Yapısı	Performans Değerlendirme Sistemi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizim ekibimizdeki iş akışı ve performans takibi düzenli bir şekilde yapılıyor. Ve üç ayda bir yapılan bu çalışmaların takibi ve performans derecesinin, performans kriterlerinin nerede olduğuna bakıyoruz (A, 323-325).</li> <li>2. ...insan kaynaklarının sadece çalışanların genel değerlendirme anketlerini yaptığına şahit oldum bugüne kadar. Ama onun dışında bizim şu anda oturttuğumuz sistemdeki gibi belli sayısal verilere dayalı herhangi biri performans karnesi</li> </ol>

		<p>bulunmuyor. Aslında benim biraz evvel bahsettiğim sistemle beraber bu ceza veya ödüllendirme sistemini de bu işin içine yani aslında sonuna link etmeyi düşündüğümüz bir taraftı. Fakat burayı tek bir bölüm olarak yapabilmemiz gerçekten zor. Bunu insan kaynakları ile aslında bağdaştırmamız gerekiyor. Ama henüz böyle bir yapı şirkette oluşmadığı için herhangi bir performans ödüllendirmesi yapmıyoruz (A, 338-346).</p> <p>3. Dört tane çeyrekte mavi yakalı ve şef arkadaşlar için puanlamalar yapılıyor. Bu puanlamalar sonucu bir üst yetkilisi puanlama yapar, onun bir üstü denetler. Bu şekilde puanlamalar yapıyoruz, bu puanlamalar sonucu da zamlar ve kontroller sağlanıyor (B, 353-355).</p> <p>4. Performans değerlendirmesinde adalet sağlamaya çalışıyoruz. Ama eskiden olan sistemi şu anda ceza ya da ödülü şu anda uygulamıyoruz. Ama normalde bunun uygulanması gerekiyor. Çünkü iki sene evvele kadar bunu uyguluyorduk. Yapılan işlerde yeni önerilerde bunu uyguluyorduk ama şu anda uygulamıyoruz. Tabii ki performans etkisi vardır (B, 366-370).</p> <p>5. ...firmamızda denemeler yapıldı ama şu an tam anlamıyla altı doldurulmuş çalışan bir performans değerlendirme sürecimiz yok (C, 373-374).</p> <p>6. Burada gene kişiye bağlı ya da projeye bağlı olarak yöneticiler tarafından işin zamanında bitirilip bitirilmediği ya da içeriği doğru bitirip bitirmediği ile alakalı bir performans değerlendirme yapılıyor. Bu performans değerlendirmesi yazılı bir değerlendirme değil, kayıtlı bir değerlendirme değil (C, 374-378).</p> <p>7. Şu ana kadar İnsan Kaynaklarının bir defa performans değerlendirmesi denemesi yapıldı, ben deneme olarak düşünüyorum, çünkü sonucunda bu değerlendirmeden dolayı herhangi bir yaptırım ya da ödüllendirme sistemi geliştirilmedi. Denemesi oldu fakat yönetim olarak da şu an benimsenmediği için havada kaldı. İnsan kaynakları bu konuda şu an bize geri dönüşler yapıyor, bunun devamlılığının sağlanacağı belirtiliyor ama somut bir şey şu an ortada yok (C, 378-383).</p> <p>8. Ceza ve ödüllendirme sistemini yeni yeni geliştirmeye çalışıyoruz. Burada ceza ya da ödüllendirme şu an derseniz kişisel olarak</p>
--	--	---

		<p>iletişimle ya da fuar, sempozyumdur, tedarikçi ziyaretidir bu şekilde yapılıyor. Ceza tarafına bakarsanız, kişisel düşüncem, ceza vererek hiçbir şeyin çözüleceğini düşünmüyorum, ondan dolayı belirli bir ceza sistemimiz yok. Daha çok ceza yerine iletişim ile sorunu anlayarak, kök nedene inerek sorunları çözmeyi tercih ediyoruz (C, 408-413).</p> <p>9. Performansla ilgili de bir yapımız olmadığı için bunun maaşla ya da kariyer planlamasıyla ilgili nerede bulunacağı ile ilgili şu an %100 hatta %50 bile bir katkımız bulunmuyor (C, 651-653).</p>
	Dokümantasyon ve Raporlama Sistemi	<p>1. ...süreci dokümente ediyoruz çünkü bu, konuştuğumuz gibi ticari bir gelir de getirecek bir proje. Dolayısıyla biz ne kadar harcama yaptık ve bunun için ne kadar gelir elde etmeyi hedefliyoruz biz bunu kayıt altında tutuyoruz. Çünkü bundan sonraki süreçlerde başka bir yerlerde gene aynı projeyi yapmak istediğimizde bu elimizde kullanacağımız bir done olacak ve bununla beraber de ekiplerin değişmesinde, benim değişmemde olabilecek her türlü organizasyon değişikliğinde de şirketin içerisinde bir bilgi birikimi olarak yer alacak (A, 216-222).</p> <p>2. Teknik olarak tüm kayıtlar alınmış durumdadır. Makinelerin üzerinde de hafızalarına o prosesler işlenmiştir. Otomatik programda, insanlar bilmese de programda o sayıları görebiliyoruz (B, 241-243).</p> <p>3. Bu süreçlerde süreci kontrol ederken belirli bir kalite sistemindeki yapılardaki formlarla, toplantı tutanaklarıyla ya da kendi içimizdeki design reworkle, design checklerle bu süreci kontrol ederek belirli bir düzende, belirli bir yapıda gitmesini sağlıyoruz (C, 256-259).</p> <p>4. Süreci kayıt altına alıyor muyuz, tam anlamıyla alamıyoruz. Çünkü hızlı bir sürecimiz var, hızlı bir yapımız var. Devamlı değişen bir talepler var. Bundan dolayı biraz kayıt altına alma konusunda zorlanıyoruz (C, 267-269).</p> <p>5. ...performans değerlendirmesi yazılı bir değerlendirme değil, kayıtlı bir değerlendirme değil (C, 377-378).</p>
	İş Süreçlerinin Planlanması ve Kontrolü	<p>1. Günlük iş yoğunluğu içinde planlı çok fazla toplantı, bilgilendirme ya da brief yapamıyoruz ama vakit buldukça gün içinde masa başı ziyareti şeklinde ya da anlık gelen maillerle</p>

		<p>alakalı hızlı toplantılar gerçekleştiriyoruz (C, 383-386).</p> <p>2. Şimdi bizim iş akışını kontrol etmemiz çok elzem çünkü özellikle yoğun sezona girdiğimiz zamanlarda kısa terminlerde çok fazla iş yetiştirmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla bunların da kaydı tutulmadığı sürece ve takip edilmediği sürece de tamamen takipten kaçma veya unutulma gibi ihtimaller oluşabiliyor (A, 421-424).</p> <p>3. ...ben hem kendi tarafımdaki iş akışlarını basit yazılımlarla, yani burada yazılım derken çok gelişmiş yazılımlar kullanmıyoruz. Yani normal, dümdüz bir excelle bile takip edebileceğimiz süreçler bunlar. Bunu hem kendim yaptığım gibi hem de çalışanlara da bunu yaptırıyorum (A, 424-428).</p> <p>4. Bizim en çok yaşadığımız sekteye uğrayan, iş süreçleri arasında en çok yaşadığımız şeyler daha çok pazarlama dokümanları oluyor. Yani pazarlama dokümanlarından kastım katalog, insört vs. veya o tarz şeyler. Şimdi bunlar çok fazla bilgi içerdiği için içerisinde, gözden kaçma veya ne bileyim hatalı yazılma gibi durumlar olabiliyor. Bunu bizim ekibimiz her ne kadar ajanslara gerekli briefleri verse bile oradaki de sonuçta insan. Orada da bir takım geri dönüşler olabiliyor. Biz de tabii buna bağlı olarak şöyle bir önlem getirdik. Yapılan her revizyonda dosya isimlerini değiştire değiştire gitmeye başladık. Örneğin eskiden şunla karşılaşıyorduk, beşinci revizyonda birinci revizyon üzerine yapılmış işlerle karşılaştık. Dolayısıyla bunu böyle düzenleyerek, dosya isimlerini değiştire değiştire giderek bu işi çözmeye başladık (A, 434-443).</p> <p>5. Metot Müdürlüğünün yapmış olduğu iş akış planlarına göre üretimi, prosesi ve sayıları kontrol ediyoruz. Yani o ürünü yaparken ve o karışık ürünü yaparken verilen belli bir sayı vardır. Bu sayı da planlama kısmına verilir. Planlama kısmı bu sayılarla ilgili üretim programını yapar. Bu üretim programı da üretim bantlarındaki ekranlardan kontrol edilir (B, 454-458).</p> <p>6. İş akışında herhangi bir problem olduğunda zaten direkt olarak üretim sayılarına yansıyor, onların nedenleri araştırılıyor. Eğer teknik bir olaysa çeşitli yatırımlara girilerek onları çözmeye çalışıyoruz (B, 460-462).</p>
--	--	---

		<p>7. İş akışını genelde iletişim ile şu an kontrol ediyoruz (C, 465).</p> <p>8. ...talepler sisteme girilip bizim onayımızdan sonra belirli bir sürece giriyor. O sürecin içinde eğer ilgili kişiler bilgileri zamanında ve doğru girerse orda sürecin nerede tıkanıldığını, nerede durduğunu, ne aşamada olduğunu çok rahat kontrol edebiliyoruz (C, 466-469).</p> <p>9. Tabii periyodik olarak belirli bir zaman değil ama ihtiyaca göre belirli zamanlarda toplantılar düzenleyerek raporlama yaparak, hiyerarşik yapıda raporlama yaparak süreçleri kontrol ediyoruz (C, 469-471).</p> <p>10. Yaşanan süreçlerdeki sıkıntıları karşımıza sorun çıkınca direkt tespit edebiliyoruz. Çünkü bunlar süreçte yaşanan sıkıntılar bize bir şekilde üretimden, kaliteden, planlamadan ya da satın almadan bir problem olarak geri dönüyor. Geri döndükten sonra bir daha yaşanmaması için mail yoluyla, dokümanla ya da teknik resimlerle sınırlandırıp bunun dışına çıkılmaması için, tekrar bu sorunun yaşanmaması için yazılı olarak önlemler alıyoruz (C, 483-488).</p> <p>11. ...yapılacak işleri, iş adımlarını takip edip o süreçte de sorgulayabiliyorum. Bu süreçle ilgili çalışanlar kendi yaptıkları işi bitirdiklerinde rapor ediyorlar, bir sonraki sürece geçiyoruz ve bunu o programla beraber, o takvimle beraber kontrol ediyorum (B, 519-521).</p>
--	--	---

Bıçimsel faaliyet yapısı temasında üç kod mevcuttur. A kişisi şirkette performans değerlendirme sisteminin yapısal olarak henüz oturmadığını, şirketin belirli sayısal verilere dayalı bir performans karnesinin bulunmadığını ve herhangi bir performans ödüllendirmesinin olmadığını buna karşılık kendi bölümünde iş akışı ve performans takibinin düzenli olarak yapıldığını belirtmektedir. B kişisine göre ise durum A kişisinin dediğinden daha farklıdır. B kişisi ilk ifadesinde, yapılan zamların ve kontrollerin mavi yakalılar ve şefler için ve onların üst yetkilileri için yapılan puanlamalar sonucunda belirlendiğini belirtmiştir. İkinci ifadesinde ise performans değerlendirmesi yapılırken adaletin sağlanmaya çalışıldığını ancak eskiden uygulanan ödüllendirme ve cezalandırmaların halihazırda yapılmadığını, bunun da performansı olumsuz etkilediğini vurgulamıştır.



Ar-Ge bölümü yöneticisi olan C kişisi ise performans değerlendirmesi ile ilgili şirkette İnsan Kaynakları yönetiminin bir defa gerçekleştirdiği bir performans değerlendirmesi denemesinin yapıldığını ancak henüz gerçek anlamda bir performans değerlendirme sürecine ulaşılmadığını, yönetim olarak performans değerlemesinin benimsenmemesi sebebiyle yapılan denemelerin havada kaldığını ve uygulamaya geçirilemediğini ifade etmiştir. Ar-Ge bölümünde ise performans değerlemesi kişiye ya da projeye dayalı olarak işin zamanında bitirilip bitirilmediğine ya da işi doğru şekilde bitirip bitirmediğine bağlı olarak yapılmaktadır. Yazılı veya kayıtlı bir performans değerlendirmesi mevcut değildir. Aynı zamanda C kişisi ceza ve ödüllendirme sisteminin yeni yeni gelişmeye başladığını söylerken; fuar, sempozyum veya tedarikçi ziyaretlerini ödüllendirme olarak algılamaktadır. Aynı zamanda ceza sisteminden yana olmadığını bunun yerine kişisel iletişim kurarak sorunun köküne inip çözüm yolunu tercih ettiğini belirtmektedir. Bütün bu söylemlerinin yanı sıra maaş ya da kariyer planlamasıyla ilgili performans kriterlerinin olmadığını da ifade etmiştir.

Dokümantasyon ve raporlama sistemi kodu için A kişisi ifadesinde aynı projeyi tekrar yapmak istediklerinde departmandaki kişiler değişmiş olsa bile başvurabilecekleri bir done olsun, yapılan çalışma bilgi birikimi olarak departmanda kalsın şeklinde bir düşünceye sahip olduğu için kayıt ve raporlamalar gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Yönetici inisiyatifinde yapılan bu çalışma kurumsallaşmanın alt boyutu olan biçimsel faaliyet yapısının da bir gereğidir. Aynı zamanda A kişinin ifadesinden pazarlama departmanında yapılan bu tip projelerin mali bir ağırlığı olmakla birlikte ticari gelir beklentisi de bulunduğu için gelir gider kayıtlarının da tutulduğu anlaşılmaktadır. B kişinin dokümantasyonla ilgili ifadesi teknik açıdan gerekli kayıtların tutulduğu yönündedir. Üretimdeki makinelerin hafızalarına gerekli programlar yüklenerek çalışmalar sürdürülmektedir. Bu anlamda pazarlama departmanı ile üretim departmanında kurumun işleyişi ve devamlılığı kişilerden bağımsız ve kurumsallaşma olgusu içerisindeki biçimsel faaliyet yapısı doğrultusunda gerçekleşmektedir. C kişisi ise yeni ürün sürecinin talepten seri üretim aşamasına kadar işletmede geçirdiği süreci anlatmış ve kalite yönetim sistemi dolayısıyla oluşturulan form ve tutanaklarla sürecin belli bir yapıya göre kontrol edildiğini aktarmıştır. Bununla birlikte C kişisi, Ar-Ge departmanı olarak kayıt almadıklarını, hızlı süreçleri ve değişen talepler dolayısıyla bu konuda zorlandıklarını

belirtmiştir. İş süreçlerinin yanı sıra çalışanların performans değerlendirmelerinin de yazılı veya kayıtlı olarak herhangi bir şekilde tutulmadığını ifade etmiştir.

Bıçimsel faaliyet yapısı teması altında çıkan son kod iş süreçlerinin planlanması ve kontrolüdür. Bu kod için Pazarlama Müdürü olan A kişinin ifadelerinden (2., 3. ve 4. ifadeler) iş akışının kontrol edilmesinin çok elzem olduğu çünkü özellikle yoğun sezona girdikleri zamanlarda çok yoğun bir iş temposu ile çalışmaları gerektiği, bu sebeple işlerde aksama veya unutulmaya mahal verilmemesi için hem çalışan hem de yönetici bazında kayıt tutulmasının fazlaca önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Kendi iş süreçlerinin yanı sıra birlikte çalıştıkları tedarikçilerin süreçlerini de düzenlemeye çalıştıkları, hatayı en aza indirecek şekilde süreç kontrolü sağladıkları da A kişisi tarafından belirtilmiştir. Üretim Direktörü olan B kişinin ifadelerine göre (5., 6. ve 11. ifadeler) iş takibi ve kontrolü daha önceden belirlenmiş planlar doğrultusunda hazırlanan haftalık üretim planları üzerinden ilerlemektedir. Haftalık planlara göre belirlenen üretim adetleri süre bazında ilgili üretim bandı üzerinden takip edilmektedir. Herhangi bir sıkıntı planlanan üretim sayısının düşmesine sebep olduğundan aksamaya neden olan olaya göre çeşitli çözümler bulunmaktadır. C kişinin ifadeleri (1., 7., 8., 9. ve 10. ifadeler) ele alındığında Ar-Ge departmanında periyodik olarak planlanmış toplantılar bulunmamakla birlikte ayaküstü toplantılar ve anlık müdahalelerle işlerin yürütüldüğü söylenebilir. Ar-Ge iş talepleri için bir sistem yapısından bahsedilmiş, eğer kişiler sistemi doğru şekilde ve zamanında kullanırlarsa iş akış takibinin sağlanabildiği, aksaklıkların görülebildiği ifade edilmiştir. Ancak bu sistemin doğru şekilde kullanılması için bir kontrol mekanizması veya yaptırım bulunmamaktadır. İş akışının genelde iletişim ile kontrol edildiği ve hiyerarşik yapıda raporlandığı belirtilmiştir. Ürünün tasarım aşamasından seri üretim aşamasına kadar geçirdiği genel süreç içerisinde eğer Ar-Ge kaynaklı bir aksama yaşanırsa teknik data ve maillerle ilgili departmanlara destek sağlandığı ifade edilmiştir.

Bıçimsel faaliyet yapısı temasında görüşmecilerin ifadeleri departman bazında değişiklikler göstermiştir. Mali konular hariç şirket genelinde yerleşmiş veya yönetim tarafından yapılması istenen bir raporlama bulunmamaktadır. Herhangi bir zorunluluk bulunmadığı için doküman ve raporlar departman yöneticilerinin inisiyatifine kalmıştır. Yönetici böyle bir gereklilik hissetmiyorsa doküman ve kayıt

tutulmamaktadır. Pazarlama Müdürü olan A kişisi ve Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisinin ifadeleri karşılaştırıldığında iki departmanın da benzer şekilde çok yoğun zamanlar geçirdiği ve iş süreçlerinde termin sürelerinin önem arz ettiği görülmektedir. Buna rağmen yöneticilerin bu süreçlere karşı verdikleri tepkiler ve aldıkları aksiyonlar farklılık göstermektedir. Örneğin A kişisi için departman sürekliliğini sağlamak ve daha sonraki projeler için doneler hazırlamak ve kayıt tutmak önem taşırken, C kişisi için departman faaliyetlerine ait kayıtlar ve raporlamalar ancak üretim, kalite, planlama veya satın alma departmanlarında yaşanan bir problem dolayısıyla hazırlanması ve ilgililere dağıtılması veya hiç dokümanite edilmeden sadece mail yoluyla ilgililere bilgi verilmesi şeklindedir.

### **Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin şeffaflaşma ve hesap verebilirlik temasına ilişkin görüşleri Şekil 17'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 17.** Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ile ilgili görüşleri Tablo 36'da verilmektedir.

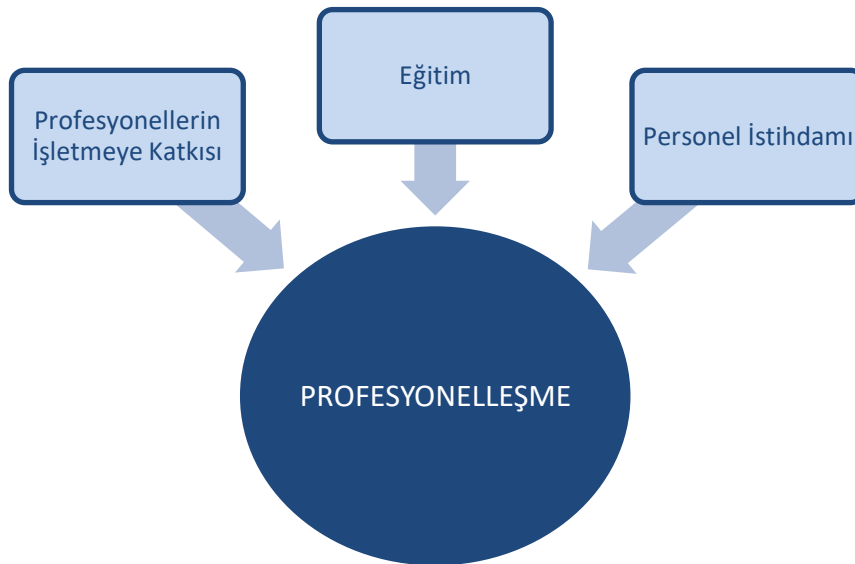
**Tablo 36.** Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Harcamaların Raporlanması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...pazarlama olarak çoğunlukla aslında işletmemiz içerisinde maliyet kalemiyiz. Yani para harcayan tarafız. Biz bir şekilde bu harcadığımız paranın da karşılığını da görmek istiyoruz (A, 188-189).</li> <li>2. ...süreci dokümente ediyoruz çünkü bu, konuştuğumuz gibi ticari bir gelir de getirecek bir proje. Dolayısıyla biz ne kadar harcama yaptık ve bunun için ne kadar gelir elde etmeyi hedefliyoruz biz bunu kayıt altında tutuyoruz (A, 216-218).</li> </ol>

Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik temasına ilişkin ifadeler sadece A kişisi ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Pazarlama departmanı reklam bütçesi dolayısıyla işletme içerisinde maliyet kalemi olarak görülmekte ve yapılan harcamanın/işin getirisi sorgulanmaktadır. Ticari bir işletme için bu durumun fazlaca önem arz ettiği A kişisinin ifadelerinde vurgulanmıştır.

### Profesyonelleşme Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin profesyonelleşme teması altında toplanan üç kod ortaya çıkmıştır. Bunlar profesyonellerin işletmeye katkısı, eğitim ve personel istihdamıdır. Konuya ilişkin görüşler Şekil 18'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 18.** Profesyonelleşme ile İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin profesyonelleşme ile ilgili görüşleri Tablo 37’de verilmiştir.

**Tablo 37.** Profesyonelleşme Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Profesyonelleşme	Profesyonellerin İşletmeye Katkısı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Üretim prosesleriyle veya kullanacağımız malzemelerle veya üretim teknikleriyle ilgili gelişmeleri yakından takip ediyoruz (B, 225-226).</li> <li>2. Proses içinde bu tür hatalar olduğunda teknik olarak ona sisteme veya işin tekniğine hakim olduğumuz için bu düzeltmeleri yaparak yolumuza devam ettik (B, 239-241).</li> <li>3. Bir şekilde hem sektörümüzde hem sektör dışı gelişimleri takip ederken karşımıza çıkan yenilikleri kendimizi adapte ederek, bu sadece ürün değil, süreç olarak, yöntem olarak veya software olarak bunları kendi içimize bir şekilde katmaya çalışıyoruz (C, 717-720).</li> </ol>
	Eğitim	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normalde çeşitli eğitimler yapıyoruz, bilgilendirmeleri yapıyoruz ama yeterli olmadığına inanıyorum. İnsan kaynakları sadece personelin evrak düzenlemelerini yapıyor şu anda (B, 356-358).</li> <li>2. Çalışanların buna ayak uydurması biraz gecikmeli oluyor. Sonuçta verilen işi yapıyorlar. Eğer olay teknik bir olaysa ilgili firmalardan destek alıyoruz. Mesela poliüretan eğitimlerinin verilmesi, plastik grubunda hammadde satan firmaların destek verilmesi, bu tür destekleri alıyoruz ve yeni teknolojilere adapte olmaya çalışıyoruz (B, 699- 704).</li> <li>3. ...inovasyona ayak uydurabilmemiz için kendimizi devamlı geliştirmemiz gerekiyor. Bu gelişimimizi ekstra eğitim ihtiyacı, fuarlara katılım ihtiyacı, yazılım ihtiyacı, farklı yazılımlar, mekanik analiz gibi, 3D tasarım gibi farklı programlara ihtiyaç doğuruyor (C, 713-715).</li> </ol>
	Personel İstihdamı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Şu an için istihdam konusunda bir planlamanın çok yapıldığını söyleyemem ama yapılması lazımdır (A, 616-617).</li> <li>2. ...işletmeye gelecek olan istihdam edilecek olan kişilerin standardı ve onun kişilik ve karakter seviyesi tabi ki de bizim kurum kültürümüze de katkı sağlayacak olan bir şey, bir yapı (A, 618-620).</li> <li>3. ...kurum kültürüne uygun veya kurum kültürünü bir adım öne geçirebilecek kişiler aslında istihdam ediliyor ve ücretlendirme yapılırken de bunların da yine göz önünde</li> </ol>

		<p>bulundurulması gerekiyor. Ama şu an için bunun planlı programlı bir şekilde yapıldığını düşünmüyorum (A, 621-625).</p> <p>4. ...yeni üretim geldiğinde veya yeni bir modele gireceğimizde o işin nitelikleri çıkıyor. Bu niteliklere göre elektrikçi, mekanikçi nasıl bir eleman lazımsa o elemanları alıyoruz (B, 636-638).</p> <p>5. ...şimdi bulunduğumuz çevre nedeniyle profesyonel çalışanlarımız yok. Ana şehirlerde olduğunda profesyonel, hem yönetici olarak hem de çalışan olarak mavi yaka olarak arkadaşlarımız olması gerekirken bulunduğumuz yer dolayısıyla böyle bir kadromuz yok (B, 750-753).</p>
--	--	---

Profesyonellerin işletmeye katkısı kodu olgusu için görüşmecilerin ifadeleri doğrultusunda profesyonel çalışanların tecrübe ve bilgi birikimleri doğrultusunda işletmeye katkıda bulduklarına dair söylemler temel alınmıştır. Üretim Direktörü olan B kişisi, alanındaki teknik gelişmeleri takip edip bu doğrultuda proseslere direkt müdahalelerde bulunarak süreçte zaman kazandıracak veya maliyeti düşürecek şekilde çalışmalar yaptığını aktarmıştır. C kişisi de benzer şekilde sektör içinde ve dışında yapılan yenilikleri takip ederek kendi bünyelerine uyarlamak için çalışmalar yaptıklarını ifade etmiştir.

Eğitim kodu için işletmede çalışanların profesyonelleşmesi için yapılan çalışmalarla ilgili ifadeler derlenmiştir. B kişisinin ifadelerine göre X Şirketi'nde çalışanların gerekli teknik bilgilere sahip olması ve yeni teknolojiye ayak uydurabilmeleri için tedarikçilerden destek alınarak çeşitli teknik eğitimler düzenlenmesi söz konusudur. C kişisi de Ar-Ge departmanının inovasyona ayak uydurabilmesi için kendilerini devamlı geliştirmeleri gerektiğini belirtmiş, gelişimlerini sağlayabilmek için gereken; ekstra eğitim, fuarlara katılım, çeşitli yazılım ve mekanik analiz, 3D tasarım programları gibi ihtiyaçlarının zamanla ortaya çıktığını ifade etmiştir.

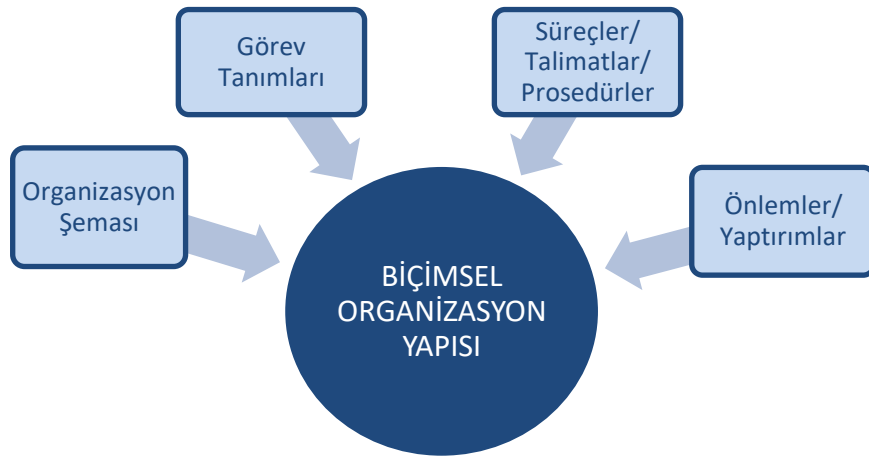
Personel istihdamı kodu için A kişisi, X Şirketi'nde istihdam konusunda bir planlama yapılmadığını ancak bunun gerekli olduğunu dile getirmiştir. Bunun gerekliliğini de istihdam edilecek kişilerin kişilik ve karakterlerinin kuruma sağlayacağı katkı bazında vurgulamış, kurumu öne taşıyacak yapının istihdam ve ücret politikasıyla başladığını ifade etmiştir. Üretim Direktörü olan B kişisi, konuyu

üretim açısından değerlendirdiğinde işin niteliği doğrultusunda yetkinlik sahibi insanların istihdam edilmeye çalışıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte X Şirketi'nin bulunduğu lokasyon nedeniyle profesyonel çalışan istihdamında sıkıntı yaşadıklarını, hem mavi yaka hem de beyaz yaka için yeterli yetkinlikte personel kadrosunun bulunmadığını ifade etmiştir.

### **Biçimsel Organizasyon Yapısı Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin biçimsel organizasyon yapısı teması ve alt kodları Şekil 19'daki gibi modellenmiştir.

**Şekil 19.** Biçimsel Organizasyon Yapısı ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin biçimsel organizasyon yapısı ile ilgili görüşleri Tablo 38'de listelenmiştir.

**Tablo 38.** Biçimsel Organizasyon Yapısı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Biçimsel Organizasyon Yapısı	Organizasyon Şeması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bir organizasyon şeması var. Ast üst ilişkisi de bana göre gerçekten de hani katı bir şekilde uygulanabiliyor. Yani gerçekten de bir ast, üstüne saygılı veya üst astına da gerekli bilgilendirmeyi veya gerekli direktifleri yapabiliyor (A, 554-556).</li> <li>2. Tabii bir organizasyon şemamız var. Ast üst ilişkileri de standart olarak belli saygı kurallarına bağlı olarak devam ediyor (B, 579-580).</li> <li>3. Bir organizasyon şemamız var. Ast-üst ilişkisi de departmanların yöneticileri olacak şekilde ve hepsi de bir direktöre veya CEO'ya direkt</li> </ol>

		bağlanacak şekilde bir hiyerarşik yapı var (C, 595-597).
	Görev Tanımları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çalışanların yazılı bir görevleri var. Bunlar hatta çalışanlara da imzalar da attırılıp iyice okuduğu ve anladığı da emin olunarak hazırlanan yeni görev tanımları yer alıyor (A, 557-558).</li> <li>2. Herkesin yapacağı iş belli, gerçi işin dışında da şeyler yapılıyor. Yani bunlar, yazılı evraklar var. Ama yazılı evrakların haricinde de yapılan işlemler var. Şu anda yönetim olarak baktığımızda ekipler arasında veya insanlar arasında kademelerde herhangi bir sıkıntı olduğuna inanmıyorum, yönetim kademesinde (B, 580-584).</li> <li>3. Çalışanların görev tanımları var, görev tanımlarının içeriğinden bir şey yapmak değil, görev tanımlarında olmayan şeyleri yapmalarını bazen bekliyoruz ya da bu konuda bir uygulamamız oluyor (C, 598-600).</li> </ol>
	Süreçler/ Talimatlar/ Prosedürler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muhakkak ufak tefek işlerde fakat genel olarak iş akışının tamamı yazılı olarak bulunuyor. Bölüm için konuşacak olursak hepsi yazılı olarak bulunuyor ve birbirlerinin backup'larıyla beraber yer alıyor. Ama bölümler arası süreçlerde bazen takılmalar oluşabiliyor (A, 568-571).</li> <li>2. Yine de işleyişi bütünüyle bozacak bir şey değil yani (A, 575-576).</li> <li>3. Bütün organizasyonda ISO 9001 belgemiz olması sebebiyle bütün süreçlerin olduğu belirli bir yapı var. Tabii %99 olarak tamamının bütün süreci kapsadığını düşünmüyorum, arada belirli olmayan yerler olabilir (C, 604-606).</li> <li>4. Müşteri odaklı çalıştığımız için her zaman yazılı kurallarda açığımız olabiliyor. Bu yüzden de hızlı olarak görev atamalarıyla bunları çözmeye çalışıyoruz. Nedeni de standart üretim yapmamak, çok çeşitli yapmak aynı anda da çeşitli üretim yapmaktan kaynaklanan bir şey bu. O yüzden de bunları devamlı yenilememiz gerekiyor hatta modele göre bile yenilememiz gerekebiliyor (B, 588-592).</li> </ol>
	Önlemler/ Yaptırımlar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...görev tanımlarına uyulmadığı takdirlerde tabii ki de yaptırımlar bulunuyor. Uyulmadığı takdirde yapılacak olan en büyük yaptırım, bu konuyla alakalı kişinin veya çalışanın bir savunmasını dinlemek. (A, 559-561).</li> <li>2. Görev tanımına uyulmaması durumunda arkadaş ikaz ediyor veya görevi neden</li> </ol>



		<p>yapılmadı diye savunma alıyoruz. Eğer yetersiz kalıyorsa yanına takviye yapıyoruz veya bölüm değiştiriyoruz (B, 585-587).</p> <p>3. ...mevcut görev tanımlarındaki yapıları yapmamaları konusunda da personel departmanı ya da insan kaynaklarının savunma alma gibi bir cezai yöntemi var. Bu savunma alma ya maaş kesintisi, işten uzaklaştırma ya da tamamen iş akdinin feshine kadar gidebiliyor (C, 600-603).</p>
--	--	---

X Şirketi'nin hiyerarşik yapısını belirten departmanların birbirleriyle ve yönetimle ilişkilerini ortaya koyan bir organizasyon şeması bulunmakta ve ast üst ilişkileri buna uygun olarak "saygı kuralları" çerçevesinde ilerlemektedir (A, B ve C kişinin ifadeleri).

X Şirketi çalışanlarının her birinin yazılı olarak belirlenmiş hatta kendilerine tebliğ edildiğine dair imzalarının alındığı bir görev tanımı bulunmaktadır (A kişinin ifadesi). Görev tanımları belirlenmiş olmasına rağmen çalışanlardan görev tanımları haricinde de işler yapması beklenmekte hatta bu şekilde uygulamalar yapılmaktadır (B ve C kişilerinin ifadeleri).

X Şirketi'nde ISO 9001 belgesi olması sebebiyle bütün süreçler yazılı olarak kayıt altına alınmış durumdadır (3. ifade). Buna rağmen departmanlar arası süreçlerde tanımlanmamış kısımlar dolayısıyla işleyiş bozmasa da zaman zaman takılmalar gerçekleşebilmektedir (1., 2. ve 3. ifade). Üretim departmanında ise standart bir üretim yapılmadığı için model bazlı görev atamalarıyla sürece hızlıca ayak uydurabildiği ifade edilmiştir (B kişinin ifadesi).

Biçimsel organizasyon yapısında yaşanabilecek aksamlar için personel bazında yaptırıma gidilebildiği belirtilmiştir. İlgili personelin savunma alınarak problem tespit edilip eleman desteği ile takviye sağlanması, kişinin departmanının değiştirilmesi, maaş kesintisi ya da akdinin feshi gibi çeşitli yollarla çözümlenmektedir (A, B ve C kişilerinin ifadeleri).

### **Biçimsel Yapıya Uyum Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin biçimsel yapıya uyum konusuna ilişkin görüşleri Şekil 20'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 20.** Biçimsel Yapıya Uyum ile İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin biçimsel yapıya uyum ile ilgili görüşleri Tablo 39’da toplanmıştır.

**Tablo 39.** Biçimsel Yapıya Uyum Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Biçimsel Yapıya Uyum	Stratejiler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Örneğin biz bir pazarlama stratejisi veya bir planı hazırladığımızda açık olmak gerekir ki belirlenen vizyona bakıp o vizyona uyumluluğu konusunda herhangi bir test veya bir tartışma bulundurmuyoruz (A, 278-281).</li> <li>2. Belirlenen vizyona uygun stratejiler her zaman geliştirilmiyor (B, 286-287).</li> <li>3. Departman bazlı konuşursak stratejiler vizyona göre belirleniyor. ...ürün stratejileri, üretim stratejileri, genel yönetim stratejileri buna göre belirleniyor (C, 301-305).</li> <li>4. Çalışanların buna uyum sağlama süreci gerçekten bana göre çetrefilli bir süreç. Çünkü öncelikle inandığımız inovatif bir projeye veya yeni bir projeye öncelikle onlara da inandırmanız gerekiyor ki arkanızda bir ordu birikebiliyor olsun. Bu çoğunlukla hani şöyledir; bir projeyi veya bir düşünceyi kişilere satmakla eşdeğerdir esasında. Biz de çalışanlarımıza bir şekilde bu değişimin veya bu inovasyonun bize neler katacağını bahsederek bu motivasyonla kendilerinin katkılarını istiyoruz. Ve onlar da bu şekilde uyum sağlayabiliyorlar (A, 676-682).</li> </ol>

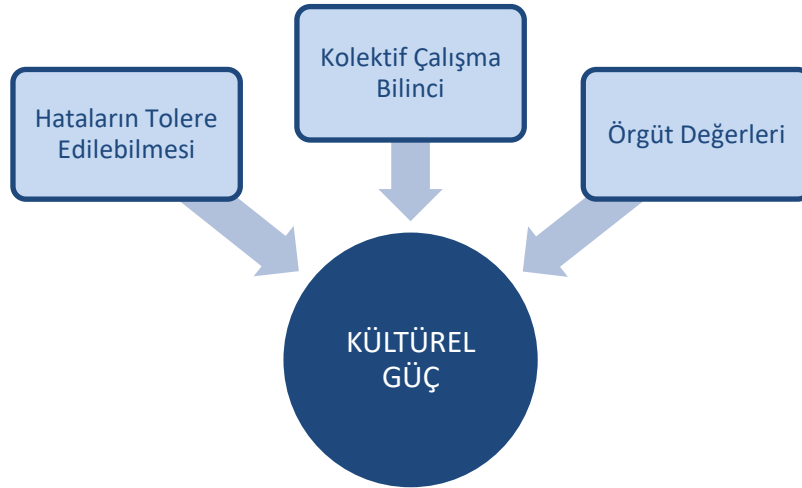
C kişinin ifadesine göre departman stratejileri X Şirketi’nin yazılı vizyonu doğrultusunda belirlenmektedir. Buna rağmen A ve B kişilerinin ifadelerine göre departmanların stratejileri vizyona göre belirlenmemekte hatta bu yönde bir çaba da

sarf edilmemektedir. 4. ifadede A kişisi, pazarlama departmanı yöneticisi olarak oluşturdukları stratejilerin çalışanlarına benimsetilmesinin önemini vurgulamaktadır. Buna göre yönetici, çalışanlarının desteğini alabilmek ve onları da inovasyon sürecine katabilmek için motivasyon toplantıları yaptığını ifade etmiştir.

### Kültürel Güç Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin kültürel güç temasını ortaya çıkartan üç kod belirlenmiş ve Şekil 21'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 21.** Kültürel Güç ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin kültürel güç ile ilgili görüşleri Tablo 40'ta gösterilmektedir.

**Tablo 40.** Kültürel Güç Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Kültürel Güç	Hataların Tolere Edilebilmesi	1. Tabii ki bu öngöründe sapmalar ve hatalar gerçekleşiyor ama yapımızdan dolayı kendi içinde flexible bir yapımız olmasından dolayı bunları bir şekilde absorbe ederek belki ufak zaman sapmalarıyla ya da ufak bütçe sapmalarıyla hızlı bir şekilde absorbe ederek bütün meydana gelen sapmaları veya hataları göz ardı edebiliyoruz (C, 262-266).

	Kolektif Çalışma Bilinci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşletme içinde genel olarak kolektif hareket eden bir sistem var (A, 350).</li> <li>2. Beyaz yaka işle ilgili ortak karar alabilir. Olaya bağlı olarak üretimle ilgili olaylarda ortak hareket edilir, kolektif olarak çalışılır (B, 363-365).</li> <li>3. Çalışanlar kolektif bir şekilde hareket etmiyorlar. Bu biraz da kişiye bağlı şeyler (C, 401).</li> <li>4. Orta yolu buluyorlar, kesinlikle buluyorlar yani kolektif çalışmadan bahsediliyorsa tabii ki, hani bir şekilde buluyorlar. Hani bulamayanlar da tek başına sorunu çözenler de var. ...Hata da yapılıyor, çözüm, sonucunda gene kolektif olarak beraber bulunuyor (C, 404-407).</li> </ol>
	Örgüt Değerleri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnsanların firmayı benimsemeleri, yapıyı benimsemeleri ve stratejileri benimsemeleriyle alakalı kişisel olarak verecekleri kararlara bağlı (C, 401-403).</li> <li>2. Çok büyük bir şirkette olduklarının farkında olmaları gerekiyor ve bunu da sürekli kendilerine hatırlatıyorum (A, 628-629).</li> <li>3. Şirket değerlerinin benimsenmesi konusunda özel bir çalışma yapmıyoruz (B, 645-646).</li> <li>4. Genellemek gerekirse çalışanlar örgüt değerlerinin bilincindedir. Tabii ki arada bilincinde olmayan arkadaşlarımız var, bu bilincinde olmayan arkadaşlarımıza da bir şekilde konuşarak, anlatarak, şirket kültürünün nereye gittiğine, nerede olması gerektiğine, nasıl davranması gerektiğine, nasıl katkı sağlaması gerektiğine, süreçlere, ürün inovasyonuna nasıl katkıda bulunması gerektiğini genelde konuşarak ya da insan kaynaklarının belirlemiş olduğu eğitimlere katılmasını sağlayarak katkı sağlıyoruz (C, 654-659).</li> </ol>

Hataların tolere edilebilmesi kodunu refere eden C kişinin ifadelerine göre yapılan hatalar; işletmeyi güçlü kılan esnek yapısı ve hızlı adaptasyon yeteneği sayesinde “absorbe edilerek” ufak çaplı bütçe ve zaman sapmalarıyla kontrol altına alınabilmektedir.

X Şirketi’ndeki kültürel gücün bir başka belirleyicisi çalışanların, olaya bağlı olarak ortak hareket edebilme ve karar alabilme becerisine yani kolektif bir şekilde çalışma bilincine sahip olmalarıdır (A ve B kişilerinin ifadeleri). C kişinin bu

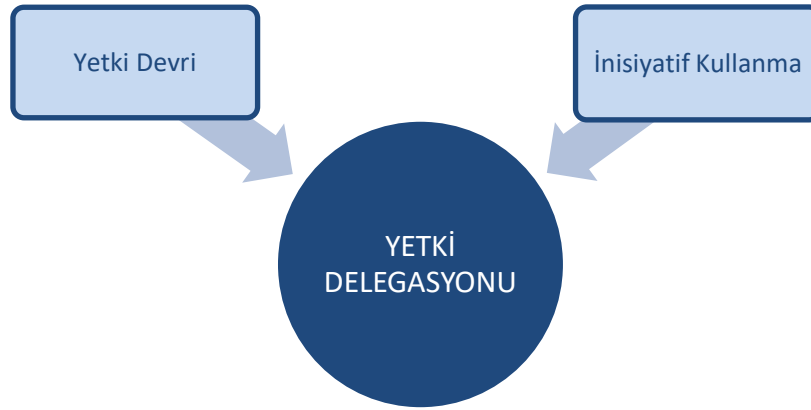
konudaki ifadeleri çelişkili olmakla birlikte, kolektif çalışmanın kişilere bağlı olduğu yönünde şekillenmiştir.

Görüşmecilerle yapılan mülakatlarda oluşan örgüt değerleri koduna göre, X Şirketi'nde yazılı olmayan bir örgüt kültürünün mevcut olduğu, bunun yöneticiler ve eğitimler vasıtasıyla çalışanlara aktarılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır (2. ve 4. ifadeler). B kişinin ifadeleri ise bu konuda özel bir çalışma yapılmadığı yönünde olmuştur. C kişisi 4. ifade ile iletişim yoluyla çalışanlara örgüt değerlerine göre nasıl davranması gerektiği, nasıl iş süreçlerine katkı sağlayacağı vb. konularda bilgi verildiğini belirtmiştir.

### Yetki Delegasyonu Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin yetki delegasyonu konusuna ilişkin görüşleri Şekil 22'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 22.** Yetki Delegasyonu ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin yetki delegasyonu ile ilgili görüşleri Tablo 41'de verilmiştir.

**Tablo 41.** Yetki Delegasyonu Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Yetki Delegasyonu	Yetki Devri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar-Ge'ye gelen talep kendi içimizde yöneticiler tarafından, bu yöneticiler Ar-Ge Müdürü veya Ar-Ge Müdür Yardımcısı olarak ikinci kademe yöneticiler tarafından ön bir süzgeçten geçirilip yapılabilirliği tartışılıyor (C, 249-252).</li> <li>2. ...şefleri tabii ki tecrübeleri dahilinde bir çözüm sunabilirler o yetkileri vardır, çözemelerse bir üst yetkiliye giderler (B, 360-361).</li> </ol>

	İnisiyatif Kullanma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çalışanlar işleyle ilgili problemlerde kendi kararlarını verebilirler ama çoğunlukla da bir üst yöneticilerine danışıyorlar. Genelde takıldıkları noktalarda gözlemediğim, bir arabulucuya ihtiyaç duydukları (A, 347-349).</li> <li>2. Mavi yaka için konuşursak ilk görevleri yetki almak değil şeflerine olayı bildirmektir (B, 359).</li> <li>3. Çalışanlar kendi kararlarını verebilirler. Kendi departmanım açısından konuşmak gerekirse kişisel olarak da bir çok insana yetkin kişilere bu özgürlüğü sağlıyoruz. Süreçle ilgili bir sıkıntı yaşadıklarında karar verip ne tarafa gitmesi gerektiğini ya da kiminle temasa geçip bu işi çözmesi gerektiğini bu kişiler gerçekleştirebiliyorlar (C, 387-390).</li> <li>4. İşle ilgili problemlerin çözülmesinde ise yaşanan sıkıntılar, kendisi çözebiliyorsa ilk önce inisiyatif alıp kendisinin çözmesini bekliyoruz. Çözemediği zaman hiyerarşik yapıda bir üst yapıya gidip hiyerarşik yapıda sorunu çözmeye çalışıyoruz (C, 397-400).</li> </ol>
--	---------------------	---

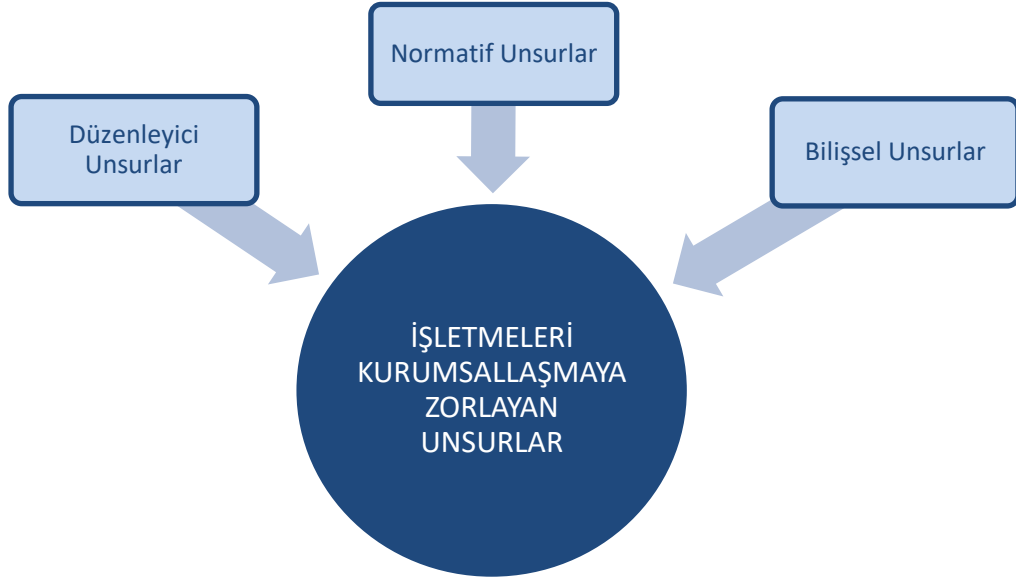
X Şirketi'nde belirlenmiş organizasyon şemasına göre hiyerarşik yapı dahilinde yöneticiler alt kademelerle birlikte süreçlerle ilgili karar alabilme yetkisine sahiptir (1. ifade). Müdür, müdür yardımcısı ve şeflere kendi görev alanları dahilinde karar alabilme yetkisi verilmiş olup, buna istinaden kendilerini ilgilendiren konuları çözümlenmeleri beklenmektedir (1. ve 2. ifadeler).

Mavi yaka hariç olmak üzere genel olarak çalışanların inisiyatif kullanma ve kendi kararlarını verebilme yetkisi bulunmaktadır. Bu aşamada problem yaşayan çalışanların, takıldıkları noktalarda hiyerarşik yapıya göre bir üst yetkiliye giderek sorunu çözmeye çalışmaları beklenmektedir (1., 2., 3. ve 4. ifadeler). 3. ifadeye göre inisiyatif kullanma özgürlüğü kişilerin yetkinliğine göre değişkenlik gösterebilmektedir.

### **İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar teması altında düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlar kodları oluşmuştur ve Şekil 23'teki gibi modellenmiştir.

**Şekil 23.** İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar ile ilgili görüşleri Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42.** İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar	Düzenleyici Unsurlar	1. ...yön veren uluslararası standartlar ve regülasyonlar. Yani standartların ve regülasyonların bizden istediği enerji verimliliğidir, ürünlerin ekodizayn gibi standartlara uyması gereksiniminden dolayı... (C, 168-172).
	Normatif Unsurlar	1. Bütün organizasyonda ISO 9001 belgemiz olması sebebiyle bütün süreçlerin olduğu belirli bir yapı var (C, 604-605). 2. Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse regülasyonlarla ilgili, müşterilerle ilgili bir değişim gerekliyse bunlara hızlı adapte oluyoruz. Çünkü müşterilerle çalışığımız için adapte olmamız gerekiyor. Örnek vermek gerekirse X müşterimiz bizden dolap almak için dolapların test edilmesini istiyor. Bu dolapların test edilmesi için de uluslararası standartlar olan ISO17025 belgesinin bizde bulunmasını talep ediyor. Biz de altyapımızı, dokümantasyon yapımızı ve test yapımızı buna göre ayarlayarak hızlıca buna başvuru yapıp belgenin alınmasını sağlıyoruz (C, 722-729).

	Bilişsel Unsurlar	1. ...şu anda yeni başlıyor bir etik kurul oluşturuldu. Bu etik kurul daha aktif görev aldıkça insanlara veya firmamıza insandan önce firmamıza etik kodların işlenmesi, geliştirilmesi bu tür eğitimler verip bu bölgenin fabrikası için insanların çalışarak daha iyi kazanca, daha iyi sosyal aktivitelere katılmasını sağlayacağız (B, 756-760).
--	-------------------	--

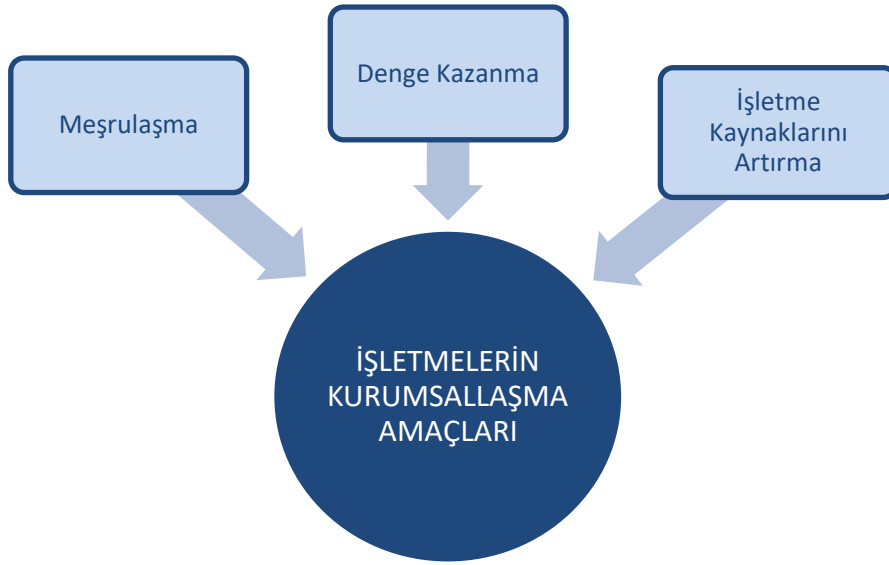
Düzenleyici unsurlar kodunu oluşturan uluslararası standart ve regülasyonlara uymamanın getirdiği yasal yaptırımlar dolayısıyla X Şirketi yaptığı çalışmaları enerji verimliliği, ekodizayn vb. standart ve regülasyonlar doğrultusunda gerçekleştirmektedir (C, 168-172). Çevresel faktörlerin gerektirdiği zorunluluk, standartlar ve regülasyonlar gereği X Şirketi'nde kurumsallaşmayı getiren bir çok normatif unsur da söz konusudur (C kişinin ifadeleri). Müşteri talebi doğrultusunda gerekli test şartlarının sağlanması için ISO belgesi alınması gayesiyle işletmede çalışmalar başlatılmış ve yeni sürece uyum için hızlıca adaptasyon sağlanmıştır (2. ifade).

B kişinin ifadesinde işletmede çalışan insanların daha iyi şartlara sahip olması, böylece hem çalışanların hem de şirketin gelişim sağlaması için bir etik kurul oluşturulduğunu belirtmiştir. X Şirketinin bu adımla birlikte kurumsallaşma boyutlarından olan kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına da giren bu tip bir karar alınmış olması, işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan unsurlardan olan bilişsel unsura dair çalışmaları gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

### **İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde meşrulaşma, denge kazanma ve işletme kaynaklarını artırma başlıkları altında üç kod ile işletmelerin kurumsallaşma amaçları teması oluşmuş ve Şekil 24'teki gibi modellenmiştir.



**Şekil 24.** İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları ile İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin işletmelerin kurumsallaşma amaçları ile ilgili görüşleri Tablo 43'te gösterilmiştir.

**Tablo 43.** İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları	Meşrulaşma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yani standartların ve regülasyonların bizden istediği enerji verimliliğidir, ürünlerin ekodizayn gibi standartlara uyması gereksiniminden dolayı ortaya çıkan fikirlerdir (C, 170-172).</li> <li>2. Değişim ağırlıklı olarak dış müşteri isteğiyle veya diğer dünyadaki rakip firmaların çalışmasıyla aynı şeyleri yapmaya çalışıyoruz (B, 699-700).</li> <li>3. ...müşteriyi memnun etmek için yapılabiliyor, ya da dediğim gibi çevresel faktörleri karşılamak amacıyla, regülasyonları, müşteri standartlarını karşılamak amacıyla yapılabiliyor (C, 729-731).</li> </ol>
	Denge Kazanma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesela poliüretan eğitimlerinin verilmesi, plastik grubunda hammadde satan firmaların destek verilmesi, bu tür destekleri alıyoruz ve yeni teknolojilere adapte olmaya çalışıyoruz (B, 702-704).</li> <li>2. Tabii ki öngörülmeven çeşitli gelişmeler oluyor. Bazen ilk seferde olmuyor, gerekli kalıp değişimleri ve modifikasyonları yaparak bu süreçlerin çalışmasını sağlıyoruz (B, 704-706)</li> <li>3. Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse regülasyonlarla ilgili, müşterilerle</li> </ol>

		<p>ilgili bir değişim gerekiyse bunlara hızlı adapte oluyoruz (C, 722-724).</p> <p>4. ...altyapımızı, dokümantasyon yapımızı ve test yapımızı buna göre ayarlayarak hızlıca buna başvuru yapıp belgenin alınmasını sağlıyoruz (C, 727-729).</p>
--	--	---

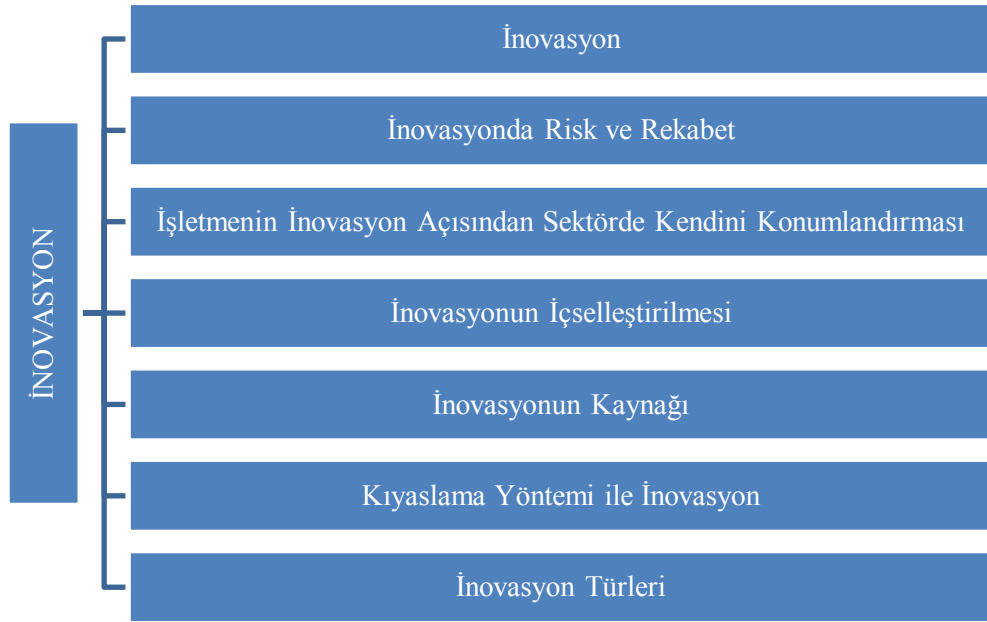
X Şirketi meşrulaşma ihtiyacı için yasal regülasyon ve standartları göz önünde bulundurmanın yanı sıra (Meşrulaşma Kodu, 1. ve 3. ifadeler), müşteri talepleri veya rekabet şartları gereği dünyadaki rakiplerine ve değişime ayak uydurabilmek için çalışmalar gerçekleştirmektedir (2. ve 3. ifadeler).

X Şirketi hızla değişen pazar şartlarında rekabet edebilmek için denge kazanma ihtiyacıdadır. Bu sebeple pazara hızlıca yeni ürünleri sunabilecek şekilde esnek bir yapı kazanmıştır. İç yapısında değişen süreçlere ve çevresel etkilerin getirdiği standart ve regülasyonlara çabuk adapte olabilmektedir (1., 2., 3. ve 4. ifadeler). Örneğin C kişinin ifadeleri incelendiğinde X Şirketi, regülasyonlar veya müşteri talepleri doğrultusunda hızlı değişiklikler gerçekleştirmekte (3. ifade) veya yeni bir ISO belgesi almak için dokümantasyon yapısını ve test şartlarını değiştirebilmektedir (4. ifade).

### 3.6.2.2. İnovasyon Kategorisine İlişkin Analizler

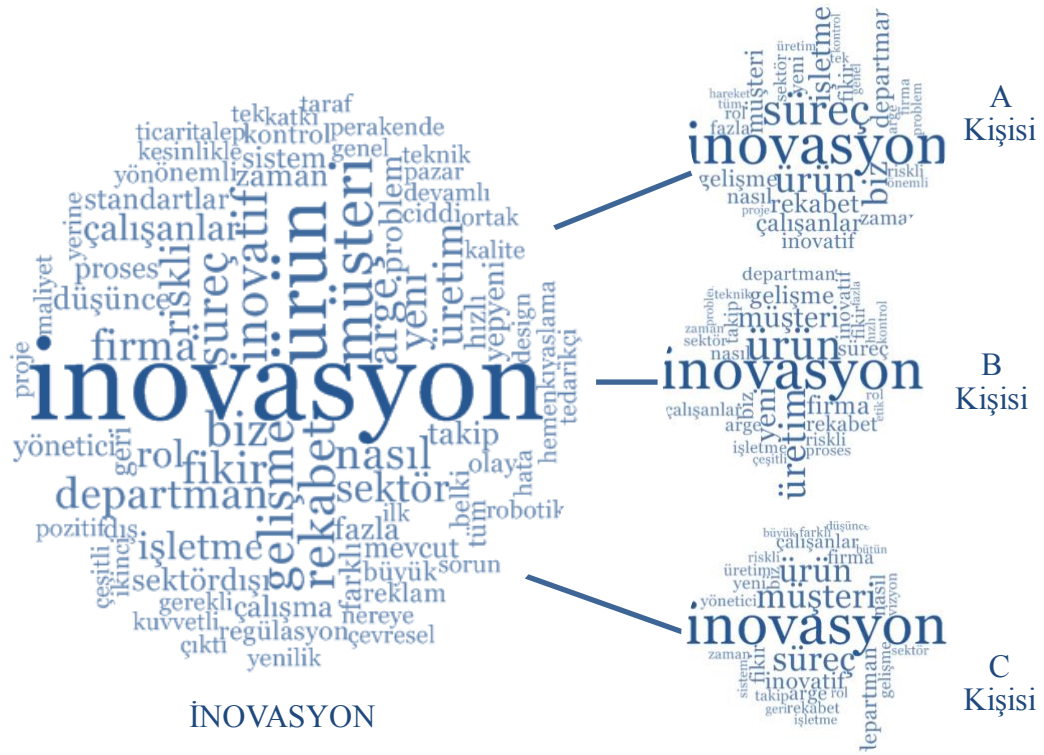
İnovasyon kategorisi kapsamında; inovasyon, inovasyonda risk ve rekabet, işletmenin inovasyon açısından sektörde kendini konumlandırması, inovasyonun içselleştirilmesi, inovasyonun kaynağı, kıyaslama yöntemi ile inovasyon ve inovasyon türleri olmak üzere yedi tema oluşmuştur (Şekil 25).

Şekil 25. İnovasyon Kategorisi ve Temaları



X Şirketi'nde çalışan üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlarda inovasyon kategorisini oluşturan yanıtlar, kategori ve görüşmeciler için NVivo 12 programı kullanılarak analiz edilmiş ve kelime bulutları oluşturulmuştur (Şekil 26).

Şekil 26. İnovasyon Kategorisi Kelime Bulutları



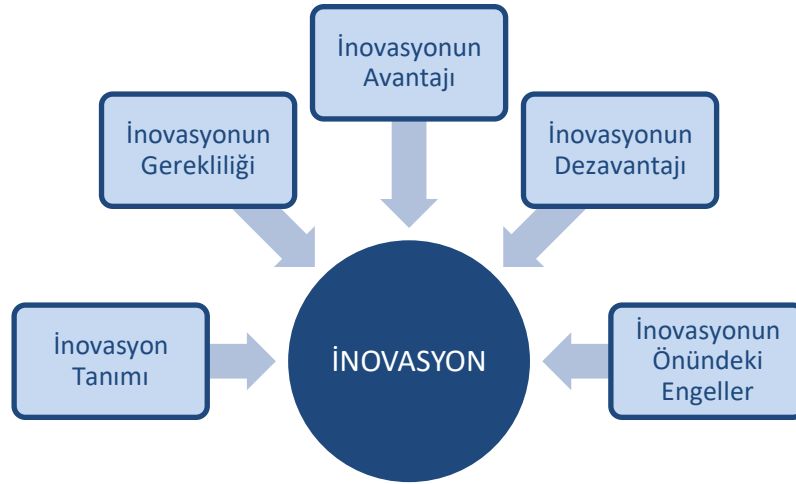
Şekil 26’da da görüleceği üzere tüm görüşmeciler inovasyon temasını oluşturan yanıtlarında en çok inovasyon kelimesini kullanmışlardır. Pazarlama Müdürü olan A kişinin yanıtlarında ‘süreç’, ‘ürün’, ‘işletme’ ve ‘biz’ kelimeleri, Üretim Direktörü olan B kişinin yanıtlarında ‘ürün’, ‘üretim’ ve ‘müşteri’, Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisinde ise ‘müşteri’, ‘ürün’ ve ‘süreç’ kelimeleri inovasyon kelimesini takip etmektedir.

### İnovasyon Temasına İlişkin Bulgular

İnovasyon teması A, B ve C kişilerinin ifadeleri neticesinde beş kodu kapsamaktadır.

X Şirketi’ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde inovasyon ile ilgili görüşler Şekil 27’deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 27.** İnovasyon Teması ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin inovasyon ile ilgili görüşleri Tablo 44’te verilmiştir.

**Tablo 44.** İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İnovasyon	İnovasyon Tanımı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...inovasyona bazı yerlerde yenilik derler, ama benim beğendiğim şey inovasyon aslında yıkımdır. Yani yıkımdan kasıt da şu, bir ürün veya bir süreç, neyse, o sürecin artık tamamen yıkılıp veya ürünün tamamen geçerliliğinin kaybolması ve o inovatif olan ürün veya sürecin devreye girmesidir aslında inovasyondan benim anladığım şey (A, 69-73).</li> <li>2. Bazen kurumlar veya kişiler geliştirmeyi belki inovasyon gibi düşünebiliyorlar ama bence bu</li> </ol>

		yanlış. İnovasyon dediğimiz tamamen bir öncekini veya mevcut sistemi, mevcut ürünü yıkmaktır (A, 79-81).
	İnovasyonun Gerekliliği	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...inovasyon aslında kendisine yepyeni bir pazar veya yepyeni bir rekabet olanağı yaratır (A, 74-75).</li> <li>2. Çağımızda yeni ürünler yapmak için ürünün katma değerini attırmak için inovasyon yapmak zorundasınız. Yani modayı yaratmak zorundasınız (B, 84-85).</li> <li>3. Daha katma değerli ürünler yapmak istediğimiz için inovasyona evet önem vermek zorundayız (B, 84-86).</li> <li>4. ...eğer geri kalırsanız, kendinizi yenilemezseniz, ürünleri yenilemezseniz, süreci yenilemezseniz, üretim yapınızı yenilemezseniz her zaman geride kalmaya hatta yok olmaya mahkumsunuz (C, 94-96).</li> <li>5. ...inovasyon sürecin en başından, tedarik zincirinin en başından en sonuna kadar, yönetimine kadar herkesin girmesi gereken, iştirak etmesi gereken bir yapıdır (C, 104-106).</li> </ol>
	İnovasyonun Avantajı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnovasyon örgütün işleyişini pozitif yönde etkiliyor. Nasıl pozitif yönde etkiliyor, inovasyona ayak uydurabilmemiz için kendimizi devamlı geliştirmemiz gerekiyor (C, 712-713).</li> </ol>
	İnovasyonun Önündeki Engeller	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ne yazık ki insanların özgür düşünmesini kısıtlıyoruz ticari bir işletme olduğumuz için (C, 158-159).</li> <li>2. İnovasyonun önündeki en büyük engellerden bir tanesi benim de yapmış olduğum gibi, inovasyonu anlamayan ya da tam anlamıyla işletmeye uygulanamayacağını düşünmek yapılan en büyük hata (C, 159-161).</li> </ol>

İnovasyon tanımı kodunda inovasyon olgusu A kişisi tarafından yenilik değil yıkım olarak tanımlanmış, bir önceki ürün veya sürecin geliştirilmesi değil tamamen yıkılıp inovatif yeni bir ürün ya da sürecin devreye alınması olarak ifade etmiştir. A kişisi inovasyonu bir geliştirme faaliyeti olarak görmemekte mevcut olan şeyi tedavülden kaldıracak yeni ürün, fonksiyon vb. şeyin ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Diğer görüşmeciler mülakat boyunca inovasyon olgusunu tanımlayan bir söylemde bulunmamışlardır.

İnovasyonun gerekliiliği kodu için görüşmeciler inovasyonun şirketi ayakta tutarak devamlılığını sağlamak ve pazarda yer edinebilmek için çok gerekli olduğu, bu yüzden devamlı yenilik yapılması gerektiği konusunda hemfikir olmuştur.

Pazarlama Müdür olan A kişisi inovasyonun yeni bir rekabet olanağı ve pazar yaratmak için gerekli olduğunu, Üretim Direktörü olan B kişisi hem katma değeri daha yüksek yeni ürünler yapmak hem de mevcut ürünün katma değerini arttırmak için inovasyonu zorunlu görmektedir. Aynı zamanda B kişisi yeni modayı yaratmak zorundasınız derken işletmenin proaktif davranış göstermesine de vurgu yapmaktadır. C kişisi ise inovasyonun gerçekleşmediği bir durumda işletmenin geri kalacağı ve nihayetinde yok olacağını ifade etmiştir. İnovasyon sürecinin tedarik zincirinden başlayıp sürecin en sonuna kadar tüm şirketin, çalışanları ve yöneticilerinin iştirak etmesi gereken bir yapı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisi inovasyona ayak uydurabilmek için devamlı geliştirme yapmak gerektiğini, bu yüzden inovasyonun örgüt işleyişini pozitif yönde etkilediğini belirterek inovasyonun avantajı kodunu tanımlamıştır.

İnovasyonun şirket için çok önemli olduğu her ne kadar tüm taraflarca genel olarak kabul görmüş olsa da C kişisi inovasyon konusunda insanların özgür düşünmelerini maliyet ve zaman kısıtı sebebiyle bilinçli olarak kısıtladıklarını ifade etmişti. X Şirketi'nde ticari kaygılar sebebiyle inovasyonun neler kazandırabileceğinin işletmedeki karar vericiler tarafından tam olarak anlaşılabilirliği ve böylece inovatif fikirlerin işletmeye uyarlanamayacağı düşünülüyor belirttikten inovasyonun önündeki engeller kodu oluşturulmuştur.

### **İnovasyonda Risk ve Rekabet Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde inovasyonda risk ve rekabet temasına ait iki kod ortaya çıkmıştır. Tema ile ilgili görüşler Şekil 28'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 28.** İnovasyonda Risk ve Rekabet ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin inovasyonda risk ve rekabet konusu ile ilgili görüşleri Tablo 45'te verilmiştir.

**Tablo 45.** İnovasyonda Risk ve Rekabet Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İnovasyonda Risk ve Rekabet	İnovasyonun Riski	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnovasyon tabii ki risklidir çünkü biraz evvel söylediğim gibi oturmuş bir ürün veya oturmuş bir sistemi tamamen yıkıp yerine yenisini koymak her zaman risklidir (A, 77-78).</li> <li>2. İnovasyon dediğimiz tamamen bir öncekini veya mevcut sistemi, mevcut ürünü yıkmaktır ve risklidir de (A, 80-81).</li> <li>3. Riskli midir, yönetemezseniz risklidir. İnovasyonu yönetebilirsiniz riskli değildir (B, 88-89).</li> <li>4. İnovasyon risklidir. İnovasyon şöyle risklidir; eğer inovasyonu kurumsallaştırmadıysanız yapınızın içerisinde her bir departmanına, bölümüne nüfuz ettirmediyse inovasyon risklidir (C, 99-101).</li> </ol>
İnovasyonda Risk ve Rekabet	İnovasyon ve Rekabet Üstünlüğü	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...rekabet üstünlüğü getirir. Çünkü neden getirir, bir önceki ürünün veya bir önceki süreç neyse, onu tamamen yıkacağı için inovasyon aslında kendisine yepyeni bir pazar veya yepyeni bir rekabet olanağı yaratır. E tabii o rekabet alanına girene kadar da kendi içinde o işletme rekabet üstünlüğünü elde etmiş olur (A, 73-76).</li> <li>2. ...rekabet üstünlüğü için gerekli bir şey, modayı yarattığımız sürece işletmeniz daha karlı olacaktır kesinlikle (B, 87-88).</li> <li>3. İnovasyon zaten şu anki güncel şartlarda, rekabetin üst düzey olduğu zamanlarda her firmanın takip etmesi gereken bir yapı (C, 93-94).</li> <li>4. ...rakiplerimiz kuvvetli rakipler, biz de onlarla hemen hemen aynı kuvvettayız. Birbirimizden öne çıkabilmemiz için tabii ki rekabetteki hareketler veya rekabette bir adım nasıl öne çıkabiliriz oradan geliyor genel olarak (A, 116-119).</li> <li>5. ...inovasyonda öncü değiliz. Bu da rekabet olarak bizi sıkıntıya sokuyor (B, 129-130).</li> </ol>

İnovasyonun riski ve rekabet olguları A kişisi tarafından değerlendirildiğinde pazarda mevcut bir ürün veya sistemi tamamen yıkarak yenisini ortaya koymanın ve böylelikle yeni pazarlar yaratmanın her zaman riskli olacağı dile getirilmiştir. Bununla birlikte bu riski göze alarak gerçekleştirilecek inovasyonların, işletmenin

pazarda yepyeni bir yer edinmesini sağlayacağından rekabet üstünlüğü getireceğini savunmuştur. B kişisi inovasyonun yönetilebildiği sürece riskli olmadığını, yönetilemediği takdirde ise riskli olduğunu söylemiştir. Ayrıca inovasyonun rekabet üstünlüğü için gerekli olduğunu, modayı yaratan taraf olduğu müddetçe karlılığın kesinlikle artacağını ifade etmiştir. Ancak kendi şirketlerini değerlendirdiğinde inovasyonda öncü olmadıkları için rekabet açısından sıkıntı yaşadıklarını dile getirmiştir. C kişisi de inovasyonun şirket içerisinde tüm departmanlara nüfuz ettirilmediği ve kurumsallaştırılmadığı takdirde riskli olduğunu vurgularken rekabet üstünlüğü için ise inovasyonun her firmanın takip etmesi gereken bir yapı olduğunu söylemiştir.

### **İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde işletmenin inovasyon açısından sektörde kendini konumlandırması temasına ait tek bir kod ortaya çıkmış ve Şekil 29'daki gibi modellenmiştir.

**Şekil 29.** İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin işletmenin inovasyon açısından sektörde kendini konumlandırması konusu ile ilgili görüşleri Tablo 46'da verilmiştir.



**Tablo 46.** İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

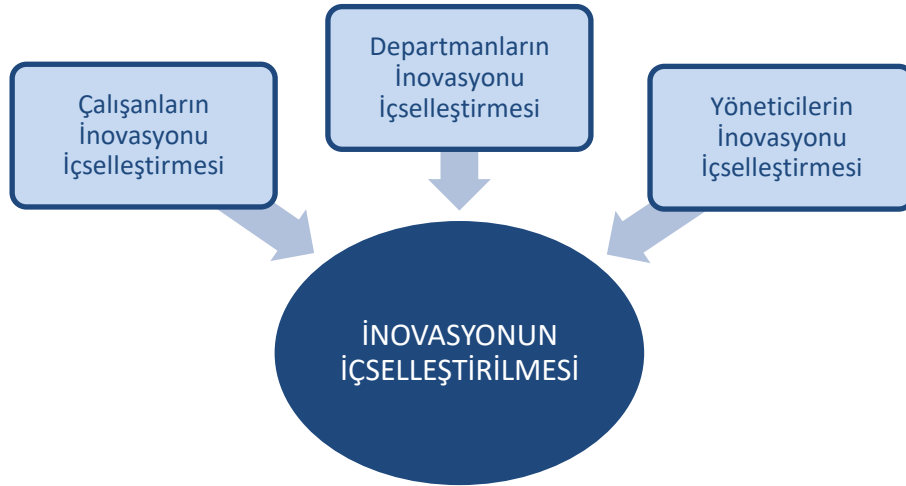
TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmenin İnovasyon Açısından Sektörde Kendini Konumlandırması	İşletmenin İnovasyondaki Sektörel Rolü (takipçi/lider)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...inovatif düşünceler veya inovasyon nasıl doğuyor, daha çok sektördeki gelişmeler bizi buraya itiyor (A, 115-116).</li> <li>2. Yeni fikrin ortaya çıkması birinin bunu yapmasıyla gerçekleşiyor, başka bir firmanın yapmasıyla gerçekleşiyor. O yüzden de inovasyonda öncü değiliz (B, 128-129).</li> <li>3. Özellikle perakende taraf için çoğunlukla kıyaslama ve rekabetin nereye gittiğine bakarak değişime ayak uydurmaya çalışıyoruz. Ve rekabeti ölçümlediğimiz zaman bu sefer artık değişimin nasıl olması gerektiğine karar veriyoruz (A, 672-674).</li> </ol>

X Şirketi'nin sektöründeki konumu, görüşmecilerin ifadeleri doğrultusunda değerlendirildiğinde inovasyonda lider değil takipçi rolünde olduğu görülmektedir. İnovasyonda öncü olmadıkları, sektördeki gelişmeler ve diğer firmaların aksiyonları doğrultusunda değişime ayak uydurmaya ve pazarda kendilerine yer edinmeye çalıştıklarını (A ve B kişileri) ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Pazarlama Müdürü olan A kişisi özellikle perakende satış açısından kıyaslama (benchmarking) yaptıklarını ve bununla değişime ayak uydurmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

### **İnovasyonun İçselleştirilmesi Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde inovasyonun içselleştirilmesi ile ilgili görüşler Şekil 30'daki gibi modellenmiştir. İnovasyonun içselleştirilmesi teması çalışanlar, departmanlar ve yöneticiler açısından ayrılarak üç kod altında toplanmıştır.

**Şekil 30.** İnovasyonun İçselleştirilmesi ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin inovasyonun içselleştirilmesi ile ilgili görüşleri Tablo 47’de aktarılmaktadır.

**Tablo 47.** İnovasyonun İçselleştirilmesi Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İnovasyonun İçselleştirilmesi	Çalışanların İnovasyonu İçselleştirilmesi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...şu an inovasyon beklenen tek yer Ar-Ge’dir ve Ar-Ge’deki üç beş kişidir (C, 103-104).</li> <li>2. ...çalışanların inovasyonda rolü var (A, 122-123).</li> <li>3. Artı inovasyon olarak insanların çalıştığına inanmıyorum. Yeni bir şeyler hani o kadro çok çok zayıf. İnovasyon yaratabilecek insan sayımız çok çok az (B, 130-131).</li> <li>4. İnovasyonla ilgili gelen çalışmalardaki memnuniyet, yani biz buna evet inovatif bir çalışma olduğunu düşünüyoruz, bu yönde gidelim gibi tamamından olmasa da %50, %60’ından yaptığımız işin inovatif olduğundan, bize yön verdiğini ve ticarileştiğinde bize çok fayda sağlayabileceğinin geri dönüşlerini çalışanlarımızdan alıyoruz (C, 538-541).</li> </ol>

	<p>Departmanların İnovasyonu İçselleştirmesi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendi departmanımızı örnek vermek gerekirse kendi firmamızı, şu an inovasyon beklenen tek yer Ar-Ge'dir... (C, 102-104).</li> <li>2. Çalışanların rolü bölüm bazlı olabiliyor evet, yani bazı bölümler işletmemizde daha, ne diyim, üstüne çok fazla yenilik veya farklı bir şey koymadan ilerleyebilirken bazı bölümlerse daha inovatif yaklaşabiliyor (A, 120-122).</li> <li>3. Ar-Ge'nin veya bu konuda çalışan birimlerin proje yapmasıyla başlıyor. Daha sonra üretim buna uyarak çalışmaya çalışıyor. Diğer kalite ve Ar-Ge biriminden veri ve proje geldiğinde bunları uygulamaya çalışıyoruz ama ciddi eksiklerimiz oluyor (B,132-134).</li> <li>4. Üretim grubu olarak baktığımızda inovatif olarak herhangi bir çalışma yapmamaktayız (B, 135).</li> <li>5. Bu inovasyon fikri genelde Ar-Ge departmanından ve belirli kişilerden çıkıyor (C, 156-157).</li> </ol>
	<p>Yöneticilerin İnovasyonu İçselleştirmesi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizim rolümüz de tabii yani kendi bölümümüzde olduğu kadar kısıtlı seviyede ama gene bir miktar var (A, 123-124).</li> <li>2. Ben sadece üretimde veya proste yapılan veya geliştirilen teknikleri sahada uygulamaya çalışıyorum. Ürünle ilgili ve üretim tekniği olarak. Şu anda imalat grubunda çalıştığım için çok büyük bir rolüm olduğunu düşünmüyorum ama bir şekilde çalışıyorum. Nasıl çalışıyorum, teknik olarak daha yeni ürünler, hızlı üretilen, hızlı soğutan daha farklı ürünleri evet çalışıyoruz ama şu anda uygulamaya almak için gerekli vakti bulamıyorum (B, 136-141).</li> <li>3. Benim rolüm biraz daha inovatif düşüncenin uygulanabilir tarafını gösterip, belki de yaptığımız bir hata, ne yazık ki insanların özgür düşünmesini kısıtlıyoruz ticari bir işletme olduğumuz için (C, 162-164).</li> <li>4. Benim buradaki rolüm biraz da belki de inovasyonu uygulanabilir hale dönüştürmek (C, 166-167).</li> <li>5. ...üst yöneticilerimizden ya da bu faydadan ekmek kazanacak olan mavi yakadan da geri bildirimler alıyoruz (C, 542-543).</li> <li>6. ...çalışanlarımıza bir şekilde bu değişimin veya bu inovasyonun bize neler katacağını bahsederek bu motivasyonla kendilerinin katkılarını istiyoruz. Ve onlar da bu şekilde uyum sağlayabiliyorlar (A, 680-682).</li> </ol>

Çalışanların inovasyonu içselleştirmesi koduna bakıldığında inovasyon yaratabilecek insan sayısının çok az olduğu B kişisi tarafından vurgulanırken C kişisi inovasyonun sadece Ar-Ge'deki üç beş kişiden beklendiğini ifade etmiştir. Ayrıca C kişisi, inovatif fikirler belirli kişilerden çıksa da şirketin %50-60'ı tarafından memnuniyetle karşılandığını ve diğer çalışanların bu konudaki geri bildirimleri doğrultusunda çalışmalara yön verilebildiğini belirtmiştir. A kişisi de çalışanların inovasyonda rolü olduğunu belirtmiştir.

Departmanların inovasyonu içselleştirmesi kodunda çalışanların inovasyonu içselleştirmesi kodu ile paralel olarak C kişisi inovasyonun sadece Ar-Ge'den beklendiğini belirtilmiş, B kişisi de inovasyonun Ar-Ge ve bu konuda çalışma yapan diğer bölümlerde başladığını, üretim olarak herhangi bir çalışma yapmadıklarını ifade etmiştir. A kişisi ise B ve C kişilerini destekleyecek şekilde inovatif çalışmaların bazı bölümler tarafından gerçekleştirildiğini, bazı bölümlerin böyle bir çalışmaya gerek duymadan ilerleyebildiğini söylemiştir.

Yöneticilerin inovasyonu içselleştirmesi kodunda Pazarlama Müdürü olan A kişisi ekibini motive ederek ve inovasyonun şirkete neler kazandıracağını anlatarak inovasyona katkıda bulunmaları için teşvik ettiğini beyan ederken, Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisi ise tam tersi şekilde inovatif fikirlerin uygulanabilir olması gerektiğini vurgulayarak ticari kaygılarla ekibinin özgür düşünmesini kısıtladığını belirtmiştir. Bu doğrultuda görüşmeciler yönetici olarak değerlendirildiğinde A kişisi inovasyona pozitif yönde katkı sağlarken, C kişisi mavi yakalılardan dahi inovasyon konusunda geri bildirimler almakta fakat inovatif düşüncenin uygulanabilirliği kısmıyla daha çok ilgilenerken gelen fikirlerin hepsinin üretime dönüşmesinde veya denenmesinde engelleyici olmaktadır. Üretim Direktörü pozisyonunda olan B kişisi ise durumu kişisel olarak değerlendirmiş, ifadelerinde departmanı sebebiyle sadece yeniliklerin yapılması değil devreye alınmasına dair çalışmalar yürüttüğünü, inovasyonda çok büyük bir rolü olduğunu düşünmese de bu yönde çalışmalar yaptığını ancak uygulamaya almak için gerekli vakti bulamadığını belirtmiştir.

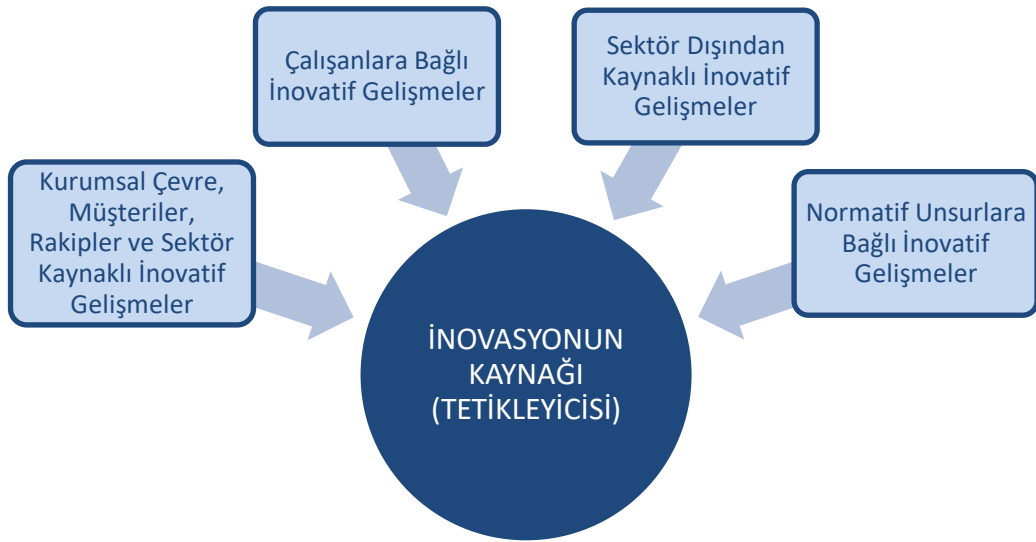
Görüşmecilerin ifadeleri X Şirketi açısından değerlendirildiğinde inovasyonun şirket genelinde içselleştirilmediği, inovatif fikrin doğuşunun belirli kişilerce üstlenildiği anlaşılmaktadır. İnovatif fikirler her ne kadar belirli kişilerden

çıkırsa da şirket genelinde kabul görmekte ve desteklenmekte, sürecin geri kalanına uyum sağlanmaktadır.

### İnovasyonun Kaynağı Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde inovasyonun kaynağı (tetikleyicisi) teması için dört kod oluşmuştur. Tema ve kodlar Şekil 31'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 31.** İnovasyonun Kaynağı ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin inovasyonun kaynağı ile ilgili görüşleri Tablo 48'de aktarılmıştır.

**Tablo 48.** İnovasyonun Kaynağı Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İnovasyonun Kaynağı/Tetikleyicisi	Çalışanlara Bağlı İnovatif Gelişmeler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çalışanların rolü bölüm bazlı olabiliyor (A, 120).</li> <li>2. Bu inovasyon fikri genelde Ar-Ge departmanından ve belirli kişilerden çıkıyor (C, 156-157).</li> <li>3. ...müşterilerimize sunmak amaçlı bu fikirleri kendimiz de ticarileştirebiliyoruz (C, 248).</li> <li>4. Çalışanlarımızın tabii ki de bu süreçte rolü var. Şöyle ki akıl akıldan üstündür her zaman için. Yaptığımız tüm projelerde tüm çalışanlarımız gelip bu süreçle alakalı bir katkıda bulunabiliyor. Ufak da olabiliyor bu katkı, az da olabiliyor. Ama mutlaka bir katkıları oluyor (A, 504-507).</li> </ol>

	<p>Kurumsal Çevre, Müşteriler, Rakipler ve Sektör Kaynaklı İnovatif Gelişmeler</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizim işletmemizde inovatif düşünceler veya inovasyon nasıl doğuyor, daha çok sektördeki gelişmeler bizi buraya itiyor (A, 112-113).</li> <li>2. ...sektördeki gelişmeler veya sektördeki oyuncular diyebiliriz (A, 119).</li> <li>3. Sektördeki gelişmeler kesinlikle tamamen bizi tetikleyen bir şey bence (A, 124-125).</li> <li>4. Müşteri bazlı bir firma olduğumuz için müşteriye odaklı ürünler de tasarladığımız için genelde müşterinin ihtiyacına göre inovasyon fikri ortaya çıkıyor (C, 155-156).</li> <li>5. Sektörün devinimi direkt bizi etkiliyor (C, 168).</li> <li>6. Yeni bir fikir farklı yerlerden gelebiliyor, müşteri olabilir, iç müşteri olabilir, dış müşteri olabilir... (C, 246-247).</li> <li>7. Müşteri zaten her zaman için bir katkı sağlıyor. Müşterinin ne dediği çok önemli bu noktada ama aynı zamanda tedarikçilerimiz de bu noktada çok önemli. Çünkü bizim bir çok tedarikçimiz, yani pazarlama tarafındaki tedarikçilerimiz yine pazarlamayı iyi yapan veya konularında, sektöründe kuvvetli firmalarla çalışıyorlar. Tabii buradaki örnekler de bize ışık tutabiliyor. Dolayısıyla çok ciddi bize geri bildirim ve data sağlayabiliyorlar (A, 508-513).</li> <li>8. Bu inovasyon çok farklı noktalardan gelebiliyor. Örnek vermek gerekirse bir servisimizin yaşamış olduğu bir sıkıntıdan biz ulaştırmış olduğu bir çözümle bir ışık yakıp buradan ticarileşen başka bir ürüne geçilebiliyor (C, 534-537).</li> <li>9. Çevresel etkilerden, müşteriden veya yeni teknolojik gelişmelerle ilgili olarak müşteri eğer tasarımı beğenmezse veya imalatı beğenmezse ikinci değişiklikleri veya üçüncü değişiklikleri yapıp müşterinin okeyi alınıyor ve o şekilde üretim yapılıyor (B, 706-709).</li> </ol>
	<p>Sektör Dışından Kaynaklı İnovatif Gelişmeler</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sektör dışı gelişmelerin çok fazla örneğiyle karşılaşmadım (A, 125).</li> <li>2. ...sektör dışı gelişmeleri de zaten takip edip bunu kendi ürünlerimize nasıl bir inovatif ürün olarak uygulayabileceğimizi devamlı takip ediyoruz (C, 175-176).</li> <li>3. ...dış sektörden bir uygulamayı kendi sektörümüze uygulayıp müşterilerimize sunmak amaçlı bu fikirleri kendimiz de ticarileştirebiliyoruz (C, 247-248).</li> <li>4. ...sektör dışı bir uygulamanın bizde yarattığı bir heyecan var, 'bunu kendi ürünümüze nasıl</li> </ol>

		uygulayabiliriz?’den bir inovatif düşünce çıkabiliyor (C, 731-733).
	Normatif Unsurlara Bağlı İnovatif Gelişmeler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...inovasyona burada yön veren uluslararası standartlar ve regülasyonlar. Yani standartların ve regülasyonların bizden istediği enerji verimliliğidir, ürünlerin ekodizayn gibi standartlara uyması gereksiniminden dolayı ortaya çıkan fikirlerdir (C, 169-172).</li> <li>2. Çıkan bir inovatif düşünce müşteriyi memnun etmek için yapılabilir, ya da dediğim gibi çevresel faktörleri karşılamak amacıyla, regülasyonları, müşteri standartlarını karşılamak amacıyla yapılabilir (C, 729-731).</li> </ol>

X Şirketi’nde yapılan mülakatlarda inovasyonu tetikleyen unsurlar sorgulanmış ve inovasyon fikrinin bir çok yerden gelebildiği görülmüştür. İnovatif gelişmeler şirket özelinde değerlendirildiğinde iç unsurların da inovasyonda belirleyici rol oynadığı ve şirket içerisinde özellikle Ar-Ge bölümünde inovatif fikirlerin geliştirildiği, tüm çalışanların da bu süreçte destek olduğu ifade edilmektedir (A ve C kişileri). Bu ağ çalışanların inovatif fikirlerine zemin oluşturmaktadır. Bununla birlikte inovasyonun doğuşunda asıl rolün kurumsal çevre, müşteriler, rakipler ve sektör kaynaklı olduğu tüm görüşmecilerin hemfikir olduğu bir durumdur. A kişinin ifadesine göre sektördeki gelişmeler ve sektördeki oyuncular, C kişisine göre sektörün devinimi inovatif gelişmelerin tetikleyicisidir. Yine bu kod altında 4., 7. ve 9. ifadeler X Şirketi’nin müşteri odaklı bir firma olduğunu ve inovatif gelişmelerin müşteri ihtiyaçları doğrultusunda çıktığını ortaya koymaktadır. Özellikle Pazarlama Müdürü olan A kişinin tüm çalışanların bu süreçte katkı verdiğini belirtmesi X Şirketi’nde inovatif fikirlerin ana kaynağının müşteri ile ilişki ve iletişim ağı olduğunu göstermektedir. B kişisi de müşteri memnuniyeti sağlanmadığı takdirde üretim startı verilmeyeceğini ifade ederek müşterinin önemini vurgulamaktadır. Sektör ve müşterinin yanı sıra servislerden gelebilecek geri bildirimler veya yeni teknolojik gelişmeler de inovatif gelişmelerin tetikleyicisi olmaktadır (8. ve 9. ifadeler).

Sektör dışı inovatif gelişmeler kodu için A kişisi bu tip örneklerle karşılaşmadığını belirtmiştir. Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisi ise sektör dışı gelişmeleri takip ettiklerini ve bu alanda yaşanan gelişmeleri kendi ürünlerine ve kendi sektörlerine nasıl uygulayabilecekleri ve ticarileştirebileceklerine dair çalışma

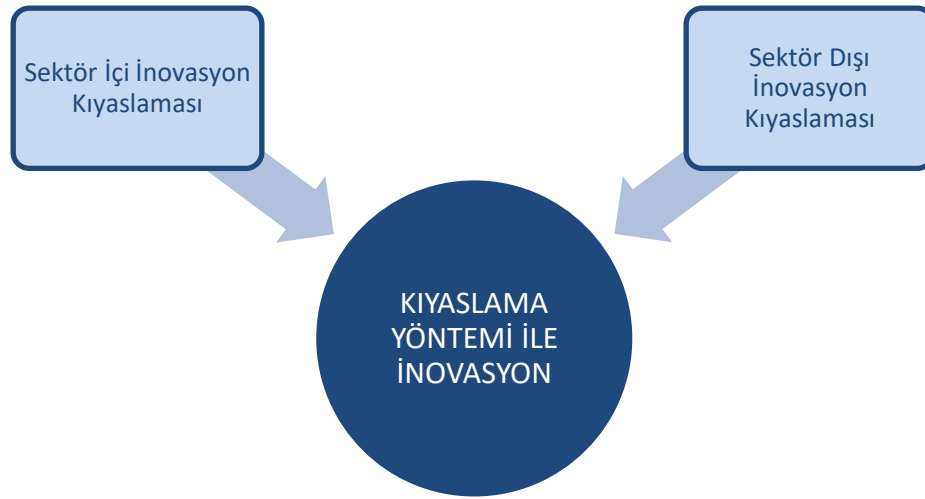
yaptıklarını ifade etmiştir. Hatta sektör dışı uygulamaların inovatif fikirler geliştirmeleri için ayrı bir heyecan yarattığını da belirtmiştir.

İnovasyonun kaynağı temasında mülakatlardan çıkan bir başka kod ise normatif unsurlara bağlı inovatif gelişmelerdir. C kişisi ile yapılan görüşmelerde vurgulanan kod, uluslararası standartlar ve regülasyonların gerekleri doğrultusunda işletmenin inovatif fikirler ortaya koymasını kapsamaktadır. İnovatif çalışmaların enerji verimliliği şartlarını, ürünlerin uyması gereken ekodizayn standartlarını ve çevresel faktörlerin gereksinimlerini veya müşteri standartlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilebildiği ifade edilmiştir.

### **Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking) ile İnovasyon Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde kıyaslama yöntemi (benchmarking) ile inovasyon temasına dair sektör içi ve sektör dışı olarak iki kod ortaya çıkmış ve Şekil 32'deki gibi modellenmiştir.

**Şekil 32.** Kıyaslama Yöntemi ile İnovasyon İçin Oluşturulan Model



Görüşmecilerin kıyaslama yöntemi ile inovasyon konusu ile ilgili görüşleri Tablo 49'da verilmektedir.



**Tablo 49.** Kıyaslama Yöntemi ile İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking) ile İnovasyon	Sektör İçi İnovasyon Kıyaslaması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizim işletmemizde inovatif düşünceler veya inovasyon nasıl doğuyor, daha çok sektördeki gelişmeler bizi buraya itiyor (A, 115-116).</li> <li>2. Yeni fikrin ortaya çıkması birinin bunu yapmasıyla gerçekleşiyor, başka bir firmanın yapmasıyla gerçekleşiyor. (B, 128-129).</li> <li>3. Sektörün devinimi direkt bizi etkiliyor (C, 168).</li> <li>4. Özellikle perakende taraf için çoğunlukla kıyaslama ve rekabetin nereye gittiğine bakarak değişime ayak uydurmaya çalışıyoruz (A, 672-673).</li> <li>5. ...dış müşteri isteğiyle veya diğer dünyadaki rakip firmaların çalışmasıyla aynı şeyleri yapmaya çalışıyoruz (B, 699-700).</li> </ol>
	Sektör Dışı İnovasyon Kıyaslaması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sektör dışı gelişmelerin çok fazla örneğiyle karşılaşmadım (A, 125).</li> <li>2. Sektör dışında bu tür gelişmeleri ciddi bir şekilde takip ediyorum, şahsi olarak takip ediyorum ama şirket olarak bu takibimiz ne yazık ki yok (B, 150-152).</li> <li>3. Sektör dışı gelişmeleri bir şekilde kendi ürünlerimize adapte ederek, hiç yapılmamış inovatif ürünler ortaya çıkartmak hedeflerimizden bir tanesi, misyonlarımızdan bir tanesi (C, 173-175).</li> </ol>

X Şirketi'ndeki inovasyon çalışmaları için kıyaslama yönteminin sektör içinde kullanımı incelendiğinde; A kişisi ve B kişisi, X Şirketi'nin inovasyon yapılması konusunda diğer firmaları takip ettiğini, onların yaptıklarına bakarak işletmeye yön verildiğini belirtmişlerdir.

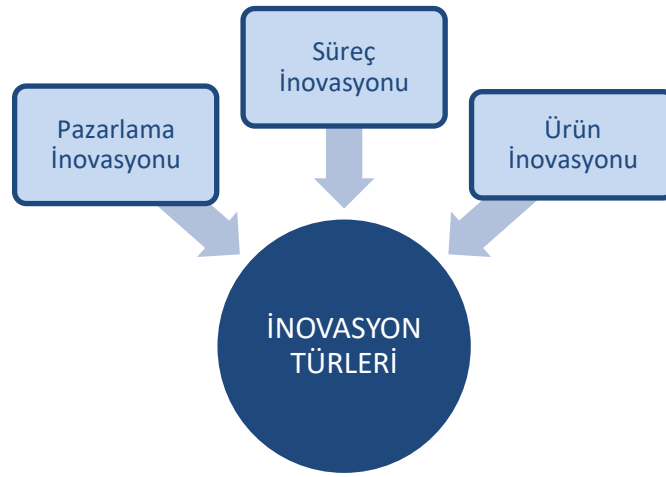
Sektör dışı gelişmeler için kıyaslama yöntemi kullanılması kodunda ise; A kişisi böyle bir durumla karşılaşmadığını ifade ederken B kişisi kişisel olarak takip ettiğini, şirket olarak bu yönde bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir. C kişinin ifadesinde ise sektör dışındaki gelişmelerin takip edilerek ürünlere uyarlanmasının sağlandığını hatta hiç yapılmamış ürünler ortaya çıkartmanın hedeflerinden, misyonlarından bir tanesi olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda Pazarlama ve Üretim departmanlarında inovatif faaliyetler için daha ziyade sektör içi kıyaslamalar yapılırken Ar-Ge departmanında sektör içi ve sektör dışı kıyaslamalar yapılmakta özellikle hiç yapılmamış inovatif ürünlerin sektör dışı kıyaslamalarla ortaya

çıkarılması hedef olarak görülmekte ve Ar-Ge'nin misyonu olarak kabul edilmektedir.

### İnovasyon Türleri Temasına İlişkin Bulgular

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde inovasyon türleri ile ilgili üç kod oluşmuştur. Bu görüşler Şekil 33'teki gibi modellenmiştir.

Şekil 33. İnovasyon Türleri ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin inovasyon türleri ile ilgili görüşleri Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50. İnovasyon Türleri Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İnovasyon Türleri	Pazarlama İnovasyonu	1. Ankara'da bir bayimizle beraber yaptığımız bir çalışma. Bayimizin bir problemi vardı o da şu; kendisi en çok satışı yaptığı mağazanın ana caddesi üzerinde bir çalışma olduğu için artık oradaki trafiğin azaldığını fark etti ve bunun için de online'a bir trafik alması gerekiyordu ve biz de genel olarak müşterilerin bulunduğu lokasyonları tespit edip oradaki lokasyonlarda, billboardlarda onların kendi web sayfalarının reklamlarına başladık. Tabii bu enteresan bir fikir oldu, şöyle enterasan bir fikir oldu; normalde dijitalde reklam yapılıp konvansiyonel yerlere yani mağazalara veya başka yerlere yönlendirme yapılır. Ama biz bu sefer billboardlardan dijitalde yönlendirme, yani tersine bir yönlendirme yapmış olduk. Bu, şu anda bir sonuç getirmeye de başladı. ...Dolayısıyla aslında işletmemizin ödemesi

		gereken bir takım reklam bedellerini tamamen kısmış olduk (A, 191-208).
	Süreç İnovasyonu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ama bunları takip etmek ve uygulamaya çalışmak gerçekten hoşuma gidiyor. Sektördeki gelişmelerin direkt olarak hızlı bir etkisi yok ancak biz üretici olarak baktığımız olay üretim maliyetlerinin düşürülmesi, otomasyona geçilmesi, çeşitli robotik uygulamaların yapılması şeklinde bakıyoruz. Yani proseslerle ilgili bakıyoruz, ürünle ilgili olarak bakmıyoruz (B, 146-150).</li> <li>2. ...poliüretan firmaları ve levha firmaları ile ilgili ortak çalışmalarımız sonucu ve yeni teknik olan polimerlerin geliştirilmesiyle yapılmıştır. Bu uygulamaları direkt olarak Türkiye’de ilk biz kullandık bu levhayı. %23 civarında levhada incelidik. Bu incelme sonucunda da elektrik sarfiyatı düştü. 250 kW’lık bir makinada 52 yerine 78 adet üretim yapmaya başladık. Mesela bu üründe olan olay çok fazla inceldiğimizde kalıplarımızda problem çıktı, kalıp soğutmalarında hızlandığımız için bunları da kalıpların radüslerini ve soğutma kanallarını çoğaltarak çözdük ve istenilen seviyeye geldik (B, 233-239).</li> </ol>
	Ürün İnovasyonu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...talep ilk önce satış ekibine ya da direkt Ar-Ge’ye gelebiliyor. ...ön bir süzgeçten geçirilip yapılabilirliği tartışılıyor (C, 249-252).</li> <li>2. ...belirli bir kalite sistemindeki yapılardaki formlarla, toplantı tutanaklarıyla ya da kendi içimizdeki design reworkle, design checklerle bu süreci kontrol ederek belirli bir düzende, belirli bir yapıda gitmesini sağlıyoruz (C, 246-259).</li> <li>3. İnsanlar ihtiyaçlarını belirtiyorlar, bu ihtiyaçlara göre yeni ürün tasarımları veya proste değişiklikler yapıyoruz. Bu nedir, işte bir firma dönüp daha fazla kutu içecek almasını istiyor, birisi soğukluğu veriyor, birisi işte ışık şöyle olsun istiyor. Biz müşteri odaklı çalıştığımız için bunların hepsini değerlendirip ona göre tasarımlar ve imalatlar yapıyoruz (B, 523-527).</li> </ol>

Pazarlama inovasyonu kodunda A kişisi bir bayi ile birlikte gerçekleştirdikleri reklam çalışmasını örnek vermiştir. Bu örnekte A kişisi, yerel bir noktanın satışlarını arttırmak için dijital ortamlar vasıtasıyla tüketicileri bayiye yönlendirmek gibi her zaman yapılan bir uygulamanın aksine billboardlar vasıtasıyla web sitesine

yönlendirme yapıldığını ifade etmiştir. Web sitesi üzerinden gerçekleştirilen satışlar yine o noktadaki bayiye yönlendirildiği için hem bayi memnuniyeti sağlanmış hem de maliyetlerde tasarruf sağlanmıştır.

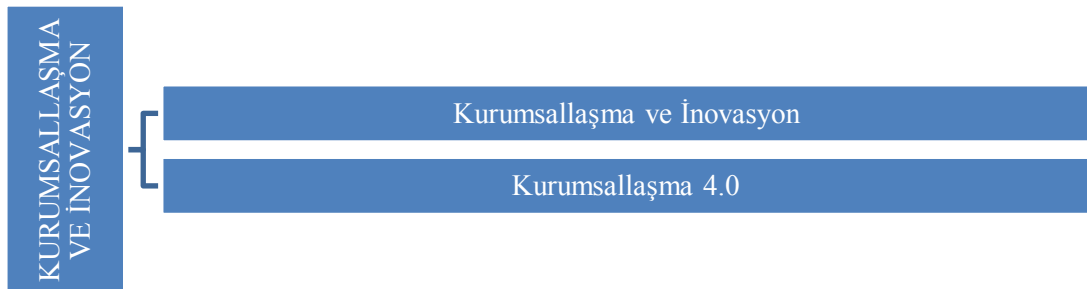
Süreç inovasyonu kodu altında B kişinin ifadelerinde üretim maliyetlerinin düşürülmesi, otomasyona geçilmesi, çeşitli robotik uygulamaların devreye alınması gibi üretim sürecini ilgilendiren inovatif gelişmeleri takip ettikleri vurgulanmıştır. Tedarikçilerle yaptıkları, hatta kimi Türkiye’de ilk kez gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarla hem üretim maliyetlerini düşürüp hem de üretim hızını arttırdıklarını ifade etmiştir.

Ürün inovasyonu kodunda ise Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişinin ifadesinde ürün inovasyonu fikrinin doğrudan Ar-Ge departmanına geldiğini ifade etmektedir. Departman içerisinde fikirler bir süzgeçten geçirilip yapılabiliğini tartışmaktadırlar. C kişisi ikinci ifadesinde inovasyon fikrinin inovatif ürün haline dönüşmesindeki sürece vurgu yapmaktadır. Üretim Direktörü olan B kişisi de ifadesinde müşteriden gelen yeni talepler doğrultusunda tasarımlar ve imalatlar yaptıklarını böylece ürün inovasyonunu gerçekleştirdiklerini anlatmaktadır.

### 3.6.2.3. Kurumsallaşma ve İnovasyon Kategorisine İlişkin Analizler

X Şirketi’nde yapılan görüşmeler doğrultusunda kurumsallaşma ve inovasyon kategorisine ait iki tema oluşmuştur. Bunlar; kurumsallaşma ve inovasyon ile kurumsallaşma 4.0 temalarıdır (Şekil 34).

**Şekil 34.** Kurumsallaşma ve İnovasyon Kategorisi ve Temaları



X Şirketi'nde çalışan üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlarda kurumsallaşma ve inovasyon kategorisini oluşturan yanıtlar, hem kategori için hem de her görüşmeci için NVivo 12 programı kullanılarak analiz edilmiş ve kelime bulutları oluşturulmuştur (Şekil 35).

**Şekil 35.** Kurumsallaşma ve İnovasyon Kategorisi Kelime Bulutları



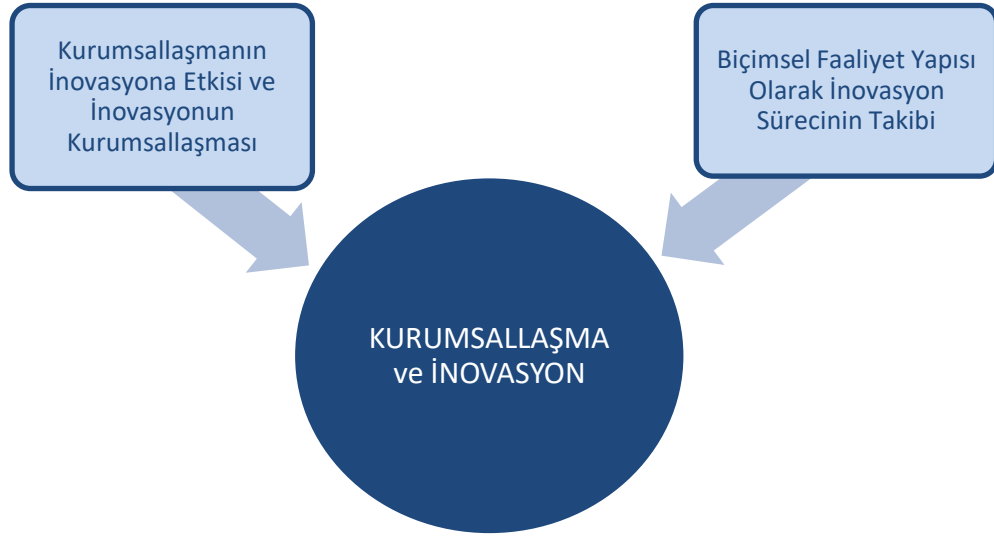
Şekil 35'te de görüleceği üzere kurumsallaşma ve inovasyon kategorisinde en çok inovasyon kelimesi kullanılmıştır. Buna rağmen Pazarlama Müdürü olan A kişinin yanıtlarında 'süreç' kelimesi, Üretim Direktörü olan B kişinin yanıtlarında 'üretim' kelimesi 'inovasyon' kelimesinden daha fazla kullanılmıştır. B kişinin yanıtlarında 'takip', 'yeni' ve 'müşteri' kelimeleri de göze çarpmaktadır. Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişinin yanıtlarında inovasyon kelimesi en çok kullanılan kelime olmuş, bu kelimeyi 'süreç' ve 'müşteri' kelimeleri izlemiştir.

### **Kurumsallaşma ve İnovasyon Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi'ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde 'kurumsallaşmanın inovasyona etkisi' ve 'biçimsel faaliyet yapısı olarak

inovasyon sürecinin takibi' kodları oluşmuştur. Kurumsallaşma ve inovasyon teması altında toplanan kodlar Şekil 36'daki gibi modellenmiştir.

**Şekil 36.** Kurumsallaşma ve İnovasyon ile İlgili Oluşturulan Model



Görüşmecilerin kurumsallaşma ve inovasyon ile ilgili görüşleri Tablo 51'de aktarılmıştır.

**Tablo 51.** Kurumsallaşma ve İnovasyon Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Kurumsallaşma ve İnovasyon	Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkisi ve İnovasyonun Kurumsallaşması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...eğer inovasyonu kurumsallaştırmadıysanız yapınızın içerisinde her bir departmanına, bölümüne nüfuz ettirmediyse inovasyon risklidir (C, 99-101).</li> <li>2. Buradaki inovasyon fikirlerinin çoğu da sektörün gittiği... Sektör demeyeyim de esasında bize en çok inovasyona burada yön veren uluslararası standartlar ve regülasyonlar. Yani standartların ve regülasyonların bizden istediği enerji verimliliğidir, ürünlerin ekodizayn gibi standartlara uyması gereksiniminden dolayı ortaya çıkan fikirlerdir (C, 168-172).</li> <li>3. İnovasyon örgütün işleyişini pozitif yönde etkiliyor. Nasıl pozitif yönde etkiliyor, inovasyona ayak uydurabilmemiz için kendimizi devamlı geliştirmemiz gerekiyor. Bu gelişimimizi ekstra eğitim ihtiyacı, fuarlara katılım ihtiyacı, yazılım ihtiyacı, farklı yazılımlar, nümerik analiz gibi, 3D tasarım gibi farklı programlara ihtiyaç doğuruyor (C, 712-715).</li> </ol>

		<p>4. ...yenilikleri kendimizi adapte ederek, bu sadece ürün değil, süreç olarak, yöntem olarak veya software olarak bunları kendi içimize bir şekilde katmaya çalışıyoruz (C, 718-720).</p> <p>5. Çıkan bir inovatif düşünce müşteriyi memnun etmek için yapılabilir, ya da dediğim gibi çevresel faktörleri karşılamak amacıyla, regülasyonları, müşteri standartlarını karşılamak amacıyla yapılabilir (C, 729-731).</p>
	<p>Biçimsel Faaliyet Yapısı Olarak İnovasyon Süreci ve Takibi</p>	<p>1. Sürecin gelişiminde öncelikle bir sorunumuz ortaya çıktı yani önce bir problemimiz vardı ve bu probleme çözüm arayışı içindeydik. Öncelikle problemi tanımladıktan sonra akabinde sorunun çözümünü nasıl yapabileceğimizi bulduk ve bulduğumuz yanıt da bu şekilde gerçekleşti (A, 201-204).</p> <p>2. İnovasyon sürecinin başlaması için öncelikle bir girdiye ihtiyaç var tabii ki. Bu girdileri biz nasıl elde ediyoruz, girdiler bizim için ya son tüketicilerden ya da bayiler üzerinden gelebilir. Son tüketicilere, yaptığımız anketler, araştırmalar üzerinden ulaşabiliyoruz. Oradan aldığımız donelerle bir inovasyon sürecine ancak başlayabiliyoruz. Oradaki gelen bilgilerle ancak o süreci yönetebiliyoruz. Bayi tarafından gelen bilgiler ise zaten sürekli ya iletişim halindeyiz ya da büyük bayiler toplantılarında veya bölgesel toplantılarda onlardan doneler alarak ilerliyoruz (A, 497-503).</p> <p>3. ...makine grubu imalatlarında ve devreye girme işlemlerinde bunu yapıyoruz. İnsanlar ihtiyaçlarını belirtiyorlar, bu ihtiyaçlara göre yeni ürün tasarımları veya prosete değişiklikler yapıyoruz. Bu nedir, işte bir firma dönüp daha fazla kutu içecek almasını istiyor, birisi soğukluğu veriyor, birisi işte ışık şöyle olsun istiyor. Biz müşteri odaklı çalıştığımız için bunların hepsini değerlendirip ona göre tasarımlar ve imalatlar yapıyoruz (B, 522-527).</p> <p>4. Burada biraz inovasyonun kaynağından bahsetmek lazım, yani inovasyonun çıkış noktası dediğim gibi müşteri talebi ya da müşteri ihtiyacı olabiliyor. Burada inovasyon, müşteriye yaptığımız ziyaretler, bayi ağımızla gerçekleştirdiğimiz bayi toplantıları, servis ağımızla gerçekleştirdiğimiz servis toplantılarındaki sahadaki yaşanan sıkıntılar,</p>

		<p>bu sıkıntuların kontrolü ile alakalı inovasyonlar oluşturulabiliyor (C, 530-534).</p> <p>5. Çevresel etkilerden, müşteri den veya yeni teknolojik gelişmelerle ilgili olarak müşteri eğer tasarımı beğenmezse veya imalatı beğenmezse ikinci değişiklikleri veya üçüncü değişiklikleri yapıp müşterinin okeyi alınıyor ve o şekilde üretim yapıyor (B, 706-709).</p>
--	--	---

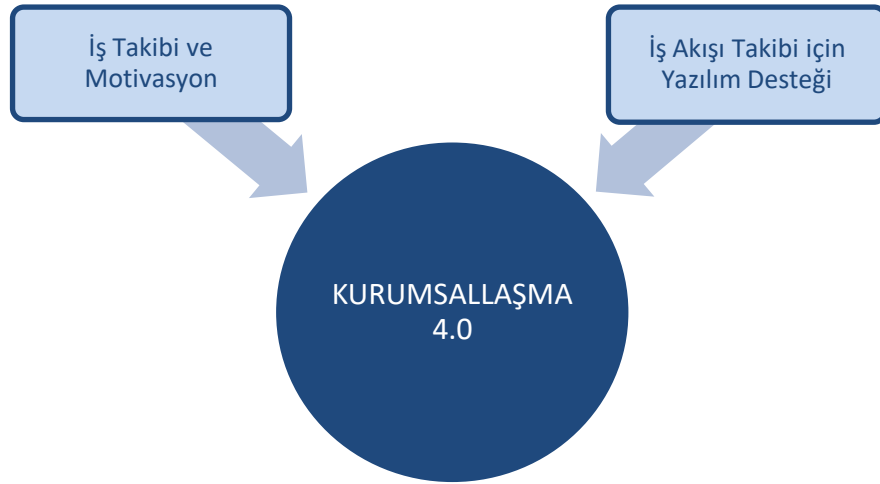
‘Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkisi ve İnovasyonun Kurumsallaşması’ kodu Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişinin ifadeleri doğrultusunda şekillenmiştir. C kişinin 1. ifadede inovasyonun riski ile ilgili yaptığı yorum inovasyonun kurumsallaşarak işletmenin her departmanına nüfuz etmesi gerektiği yönündedir. Bu ifade doğrultusunda inovasyonun bir işletmenin tüm birimlerince içselleştirilebilmesi ve süreçlerine yön verecek şekilde işletmeye entegre edilebilmesi için öncelikle kurumsallaşmış bir işletme olmak gerektiği öne sürülebilir. Bunun yanı sıra C kişinin 2. ve 5. ifadesinde işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan unsurların (düzenleyici ve normatif) inovatif faaliyetlere de yön verdiği ortaya konmaktadır. C kişinin 3. ve 4. ifadesinde inovatif gelişme ve yeniliklerin işletmeye adapte edilmesi hususunda profesyonelleşmenin getirilerinden bahsedilmektedir.

İnovasyon süreci biçimsel faaliyet yapısı altında incelendiğinde; A kişisi ifadelerinde, inovasyon sürecine başlamak için öncelikle bir girdiye ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu girdi son tüketici anketleri, çeşitli araştırmalar, müşteriler veya bayiler üzerinden gelebildiği gibi bir problemin tespit edilmesiyle de elde edilebildiğini belirtmiştir (1. ve 2. ifadeler). B kişisi de ifadelerinde A kişisi ile benzer olarak müşteri talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni ürün tasarımları ve imalatlar yaptıklarını belirtmiş, teknolojik gelişmelerin de inovasyon sürecinde etkili olduğunu eklemiştir (3. ve 5. ifadeler). C kişisi de inovasyonun çıkış noktasının müşteri talebi, bayi ya da servis üzerinden iletilen bilgiler veya sıkıntular olabileceğini dile getirmiştir.

#### **Kurumsallaşma 4.0 Temasına İlişkin Bulgular**

X Şirketi’ndeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde verilen yanıtlar analiz edildiğinde iki kodun oluşturduğu Kurumsallaşma 4.0 teması şekil 37’deki gibi modellenmiştir.



**Şekil 37.** Kurumsallaşma 4.0 ile İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin Kurumsallaşma 4.0 ile ilgili görüşleri Tablo 52’de verilmektedir.

**Tablo 52.** Kurumsallaşma 4.0 Temasına Ait Kodlar ve İfadeler

TEMA	KODLAR	İFADELER
Kurumsallaşma 4.0	İş Takibi ve Motivasyon	<ol style="list-style-type: none"> <li>Buradaki yaptığımız şey şu; her bir personelin kendi iş tanımını kapsayacak bir şekilde tüm yaptığı iş listelerini bir yere yazıyoruz ve bu yazdığımız iş listeleri arasında bizim bölüm olarak ve şirket olarak önemi çok fazla olan konuları ayrıca değerlendiriyoruz ve bunlara birer KPI (Key Performance Indicator) belirliyoruz. Burada bir hedef doğrultusunda özellikle kendi iş tanımında ve önemli olan görevlere yüksek ağırlıklar vererek bazı KPI'lara oturtuyoruz. Ve diğer görevlerini de yani yine işletme içerisindeki rol veya da ne diyeyim size, rutin görevlerini de biraz daha düşük ağırlıklarla karnelerinin içerisine yerleştiriyoruz. Ve böylece yıllık bir karnesi çıkmış oluyor. Ve bu yıllık karnenin de üç aylık da takibini yapıyoruz ki hani çalışanlar da böylece hani bir yıl bittiğinde kendi resmini görmek var, bir de üç aylık periyotlarla görmek var. Bu biraz da insanların, çalışanların motivasyonlarını daha yüksek tutuyor ve en azından bir farkındalık yaratıyor (A, 325-337).</li> <li>Bizim zaman zaman motivasyon toplantılarımız oluyor. Burada bu motivasyon toplantılarında da buna çok fazla bir şekilde değiniyoruz. Ben özellikle bunun üstüne basa basa her zaman söylediğim bir şeydir. Çok büyük bir şirkette olduklarının farkında olmaları gerekiyor ve</li> </ol>

		<p>bunu da sürekli kendilerine hatırlatıyorum. Bazen bu, örneklerle karşımıza çıkıyor. Örnekler karşımıza çıktığında daha güzel oluyor yani tek bir kişinin söylemesinden örneğin direkt bir şekilde kişinin karşısına çıkması iyice oturuyor ve bu da hem şirkete bağlılığını hem de yaptığı işteki hazzı arttırıyor. Ben bu yüzden önemli buluyorum (A, 626-633).</p> <p>3. ...bu değişimin veya bu inovasyonun bize neler katacağını bahsederek bu motivasyonla kendilerinin katkılarını istiyoruz. Ve onlar da bu şekilde uyum sağlayabiliyorlar (A, 680-682).</p>
	<p>İş Akışı Takibi için Yazılım Desteği</p>	<p>1. ...ben hem kendi tarafımdaki iş akışlarını basit yazılımlarla, yani burada yazılım derken çok gelişmiş yazılımlar kullanmıyoruz. Yani normal, dümdüz bir excelle bile takip edebileceğimiz süreçler bunlar (A, 424-427).</p> <p>2. Cep telefonu uygulaması olan bir yazılımı kullanmayı denedik kendimiz bölüm olarak. Bu program aslında genel süreçleri içinde barındırıyor. Ana bir proje var, onun altında alt projeler var, onların kime atandığı belli. Yani yeni nesil, herkeste cep telefonu var. Eğer birisine bir görev atadığınızda direkt cep telefonuna bildirim olarak gidiyor (A, 444-447).</p> <p>3. ...herhangi bir gecikme olduğu zaman ona yine bildirimler düşüyor. Ona bildirim düştüğü gibi onun üst amirine de düşüyor. İş süreçlerinin bir çoğunu cover eden bir program (A, 448-450).</p> <p>4. İş akışını direkt takip edecek yazılımlarımız yok (B, 458).</p> <p>5. ...iş akışı değil zaman akışını kontrol eden programlarımız var. O da üretim hatlarındaki ekranlar. İş değil, süreyi takip ediyoruz (B, 458-460).</p> <p>6. ...talep sistemimiz var. Dış müşterilerden ya da iç müşterilerden gelen talepler sisteme girilip bizim onayımızdan sonra belirli bir sürece giriyor. O sürecin içinde eğer ilgili kişiler bilgileri zamanında ve doğru girerse orda sürecin nerede tıkanıldığını, nerede durduğunu, ne aşamada olduğunu çok rahat kontrol edebiliyoruz (C, 465-469).</p> <p>7. İş akışı için yazılım kullanmıyoruz (C, 472).</p> <p>8. PLM ve PDM sistemleri ile iş akışını takip ettiğiniz zaman bir şekilde oradaki girdileri, çıktıları doğru girildiği zaman performans da</p>

		<p>takip etmiş olacak. Sonuçta belli bir projede yapılan adımlarda adam saat olarak bu işi belirlediğini zaman üç adam/saat verilmiş, dörtte bitirmiş demek ki eksi bir performansa yazıyor, iki adam/saatte bitmişse artı bir performans olduğu gözleniyor. Bunu da dediğim gibi PLM yada PDM tarzı projeleri gerçekleştirdiğimizde çok rahat performansı iş akışı ile beraber paralel olarak takip etmiş olacağız (C, 472-482).</p> <p>9. Yazılı olarak elimizde inovasyonla ilgili herhangi bir şey yok ama yaptığımız olaylar, Microsoft Office'in bir programı var Power Manager diye, o programda iş adımlarını şahsi olarak, yani sistemde fabrikada yok normalde, bende var, oradan takip ediyorum yapılacak işleri, iş adımlarını takip edip o süreçte de sorgulayabiliyorum (B, 516-519).</p>
--	--	---

A kişinin ifadelerinde aktardığı ve kişisel inisiyatifi doğrultusunda kurguladığı iş takibi sürecine göre pazarlama departmanında kurumsallaşmanın gereklerinin departman iç süreçlerini şekillendirdiği anlaşılmaktadır. Yapılacak işler, görev tanımları ve departman stratejisine göre belirlenmekte ve kişilere bu doğrultuda yıllık hedefleri tebliğ edilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sürdüren çalışanların yaptıkları işler üçer aylık periyotlarla değerlendirilmektedir. Böylece karnelerini gören ve departman içerisindeki performansları somut olarak değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların motive edilmeleri amaçlanmaktadır. A kişisi gerçekleştirdiği motivasyon toplantılarıyla, çalışanların yaptıkları işlerin kendilerine getirdiği faydalara ve bir bütün olarak bu uygulamanın işletmeye olan getirisine vurgu yapmaktadır. Böylece işletme için fayda sağladığını gören ekibin hem şirkete bağlılığının hem de işteki hazzının arttığı belirtilmektedir. Bu yollarla motivasyonları arttırılan ekibin özellikle inovatif açıdan daha katılımcı bir profil çizmesi sağlanmaktadır.

Yazılım desteği kodu altında; A kişisi, iş akışını en basit şekilde takip edebilmek için excel yazılımını kullandığını belirtmiştir. Bunun yanında bir de iş süreçlerini takip için, ekibiyle birlikte kullandıkları bir cep telefonu uygulamasından bahsetmiştir. Bu yazılım vasıtasıyla gerçek zamanlı olarak ve interaktif bir şekilde iş akışını sağlayabildiklerini ifade etmiştir. Bu şekilde iş akışı taraflarca eş zamanlı

olarak takip edilebilmiştir. Böylece çalışanların performansı şeffaf bir şekilde ve somut verilerle değerlendirilebilmektedir (1., 2. ve 3. ifadeler).

B kişisi ile yapılan görüşmede işletme içerisinde iş akışını takip edebilecekleri bir yazılım kullanmadıklarını belirtmiştir. Yine A kişisi ile benzer şekilde kendi inisiyatifi ile kullandığı bir programla iş süreçlerini takip ettiğini, üretim takibinde ise her bandın kendi süre ve adetlerini baz alarak kontrol sağladığını belirtmiştir (4., 5. ve 9. ifadeler).

C kişisi yeni ürün talebinin seri üretim aşamasına kadar işletme içerisinde geçirdiği süreç için bir talep sisteminden bahsetmiş olmakla birlikte departman içerisindeki iş akışı için herhangi bir yazılım kullanmadıklarını ifade etmiştir. İlerleyen zaman için satın almayı planladıkları PLM ve PDM programları ile departman sürecini ve çalışan performansını ne şekilde takip edebileceklerini anlatmıştır.

Mülakat çalışmalarının yanı sıra, işletmede bir takım gözlemler yapılmış ve dışarıya deşifre edilmemesi ve hiçbir dokümanın çalışmada belge olarak kullanılmaması kaydıyla, dokümanların sadece kısıtlı şekilde yorumlanabileceği konusunda izin alınmıştır. Kısıtlı yorumlar bağlamında elde edilen sonuçlar şunlardır:

X Şirketi'nde ISO 9001 ve Turquality süreçleri dolayısıyla hazırlanmış, bağımsız denetim firmalarınca da kontrol edilmiş, çeşitli yönetim sistemlerine yönelik dokümanlar mevcuttur. Şirkete ait hemen hemen tüm süreçler, görev tanımları, her departmanın kendi çalışma alanına ait formlar, prosedür ve talimatlar bulunmaktadır. Dokümanlar incelendiğinde çoğu evrakın detaylıca hazırlandığı görülmüştür. Muhasebe ve finans alanlarında çok detaylı ve titiz çalışan bir çalışma sisteminin olduğu görülmüş ve her detayın kayıt altında tutulması için ekstra çaba sarf edildiği gözlenmiştir. Şirkete ait mali evraklar en hassasiyet gösterilen konudur. Evrak ve kayıt sistemi muhasebe ve finans tarafında bu kadar önemli olsa da mülakatlardan da anlaşılacağı üzere üretim ve Ar-Ge tarafında aynı hassasiyet düzeyinde değildir. Ürünlerle ilgili hazırlanması gereken teknik evraklar ve çeşitli denetim kurumlarından alınması gereken test raporları, teknik data vb. zamanında hazırlanmak yerine ihtiyaç olduğu takdirde (müşteri talebi, yasal prosedürler vb.) hazırlanıp sunulmaktadır. Süreçlerle ilgili yaşanan olumsuzluklar ve iyileştirme

çalışmaları da kayıt altına alınmadığı için kısa vadede günü kurtarmak amaçlı çalışmalar yapıldığı ancak uzun vadede sıkıntılar yaşandığı gözlenmiştir.

Düzenleyici unsurlar olan uluslararası standart ve regülasyonlara uymamanın yasal yaptırımlarının olması sebebiyle, X Şirketi yaptığı çalışmaları enerji verimliliği, ekodizayn vb. standart ve regülasyonlar doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Şirketin bir çok ülkeye ihracat gerçekleştirmesi dolayısıyla satış yaptığı ülkelerin yasal yaptırım ve şartlarına da uyum sağlaması gerekmektedir. Bu durum uluslararası kabul gören kalite yönetim sistemlerine uyum çalışmalarını da kapsayan normatif unsurları beraberinde getirmektedir. Bunun gibi çevresel faktörlerin gerektirdiği zorunluluk, standartlar ve regülasyonlar gereği X Şirketi'nde kurumsallaşmayı getiren bir çok normatif unsur söz konusudur. Müşteri talebi doğrultusunda ISO belgesi alınması için işletmede çalışmalar başlatılması bu konuya dair çok vurucu bir örnektir. Bütün organizasyonun süreçlerinin belirlenmiş olması da aynı şekilde ISO 9001 şartlarına haiz olunabilmek içindir ve yasal bir yaptırım değil kurumsal çevrenin gerektirdiği meşrulaşma ihtiyacı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bunların yanı sıra şirketin sahip olduğu bir çok yönetim sistemi (ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 5001 Enerji Yönetim Sistemi, TS ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği, ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi, TS ISO 22301 Toplumsal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Hizmetleri Yönetimi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği, ISO/IEC 20000-1 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetimi, vb.) sertifika ve belgesi bulunmaktadır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı işletmelerde kurumsallaşma ve inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasına dayalı olarak iki bölüm oluşturulmuştur. Oluşturulan iki bölümden ilki kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma bağlamında taranan literatür; kurumsallaşma kavramının araştırılması ile başlamış, devamında kurumsallaşma yaklaşımları ve kurumsallaşma düzeyleri ifade edilmiştir. İşletmelerin kurumsallaşması İşletmelerin kurumsallaşma amaçları, işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar, işletmelerin çevreye tepkisi ve kurumsallaşmanın unsurları bu bölümün başlıkları altında incelenmiştir.

İkinci bölümde ele alınan inovasyon konusu altında geçmişten günümüze inovasyon kavramı ve tanımı araştırılmıştır. İnovasyon türleri başlığı altında literatürde kabul edilen inovasyon türleri ve inovasyon türlerine eklenen yeni yaklaşımlardan söz edilmiştir. İnovasyon ve Ar-Ge ilişkisi, inovasyon fikrinin korunması ve inovasyon efsaneleri farklı başlıklarda ele alındıktan sonra, inovatif gelişme ve trendler incelenmiş, son kısımda günümüz şartlarının getirdiği teknolojik gelişmeler doğrultusunda inovatif gelişme ve trendlerden bahsedilmiştir. Bu gelişim ve değişimlere işletmelerin ayak uydurabilmeleri ve inovasyon çalışmalarını sistemli şekilde yürütebilmeleri için değişime uğraması gereken kurumsallaşma bakış açısına ve kurumsallaşma sürecine yönelik yeni bir yaklaşım ve sistem önerisi kurgulanmış ve ‘İnovasyona Doğru Kurumsallaşmanın Yeni Yol Haritası: Kurumsallaşma 4.0’ başlığı altında irdelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünü kurumsallaşma ve inovasyonun test edilmesine yönelik gerçekleştirilen alan araştırması oluşturmaktadır. Yapılan alan araştırmasında iki yöntem kullanılmıştır. Bunlardan ilki nicel yöntem, ikincisi nitel yöntemdir. Çalışmanın evrenini bir beyaz eşya firması oluşturmaktadır. Kurumsallaşma ve inovasyon arasındaki ilişki tek bir firma kapsamında incelenmiştir. Bu sebeple nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği uygulanmış ve 156 beyaz yakalı ile anket yapılmıştır. Anket formu için geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden yapılan çalışmalarla test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Nicel araştırmanın verileri istatistiksel veri analizi paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin güvenilirliği

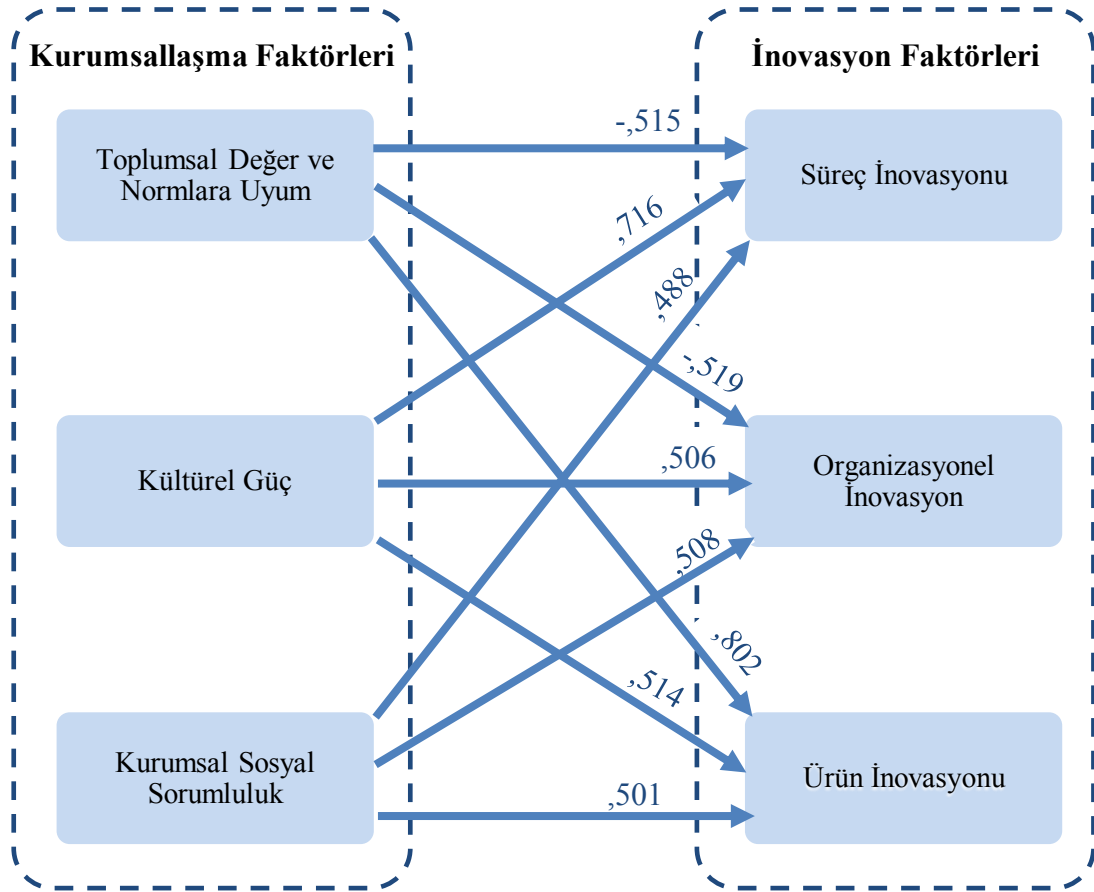
cronbach's alpha değeri ölçülerek kontrol edilmiştir. Geçerlilik analizi olarak ise keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan faktörler normallik testlerine tabi tutulmuş; normal dağılım sergiledikleri bilgisine ulaşılmıştır. Son olarak faktörler, hipotezleri test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Nitel araştırma yöntemi için mülakat tekniği kullanılmış, firmadaki üç üst düzey yetkili; Üretim Direktörü, Pazarlama Müdürü ve Ar-Ge Merkezi Müdürü ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerin içerik analizi yapılmıştır. Öncelikle veriler kendi bağlamları içerisinde incelenmiş daha sonra birbirleriyle ilişkilendirilerek kodlar oluşturulmuştur. Birbirleriyle ilişkili kodlar literatür taraması doğrultusunda temalar altında toplanmıştır. Daha sonra tüm temalar kurumsallaşma, inovasyon, kurumsallaşma ve inovasyon olmak üzere üç ana kategori altında toplanmıştır. Son olarak veriler bu bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

Nicel bulgular incelendiğinde kurumsallaşma faktörlerinin inovasyon faktörleri ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulgularına göre, kurumsallaşma ve inovasyon arasında pozitif yönde bir ilişki (**H1**) olduğunu ileri süren ana hipotez desteklenmiştir. Kurumsallaşma faktörlerinin süreç inovasyonu (**H2**), organizasyonel inovasyon (**H3**) ve ürün inovasyonu (**H4**) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri süren hipotezler desteklenmiştir. Kurumsallaşma faktörleri ve süreç inovasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki (**H2**) olduğunu öne süren ana hipotezin alt hipotezlerinde ise kurumsallaşma faktörlerinden toplumsal değer ve normlara uyum (**H2a**) negatif yönlü bir ilişkide olduğu için desteklenmemiş, kültürel güç (**H2b**) ve kurumsal sosyal sorumluluk (**H2f**) pozitif yönlü ilişkili oldukları için desteklenmiştir. Kurumsallaşma faktörleri ve organizasyonel inovasyon arasında pozitif yönde bir ilişki (**H3**) olduğunu öne süren ana hipotezin alt hipotezlerinde ise kurumsallaşma faktörlerinden toplumsal değer ve normlara uyum (**H3a**) negatif yönlü bir ilişkide olduğu için desteklenmemiş, kültürel güç (**H3b**) ve kurumsal sosyal sorumluluk (**H3f**) pozitif yönlü ilişkili oldukları için desteklenmiştir. Kurumsallaşma faktörleri ve ürün inovasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki (**H4**) olduğunu öne süren ana hipotezin alt hipotezlerinde ise kurumsallaşma faktörlerinden toplumsal değer ve normlara uyum (**H4a**), kültürel güç (**H4b**) ve kurumsal sosyal sorumluluk

(H4f) pozitif yönlü ilişkili oldukları için desteklenmiştir. Analizler sonucu araştırma modeli Şekil 38'deki gibi şekillenmiştir.

**Şekil 38.** Analiz Sonrası Araştırma Modeli



Nicel araştırma sonucunda ortaya çıkan Şekil 38'e göre kurumsallaşma faktörlerinin inovasyon faktörleri ile ilişkisi aşağıda özetlenmiştir ve nitel araştırma ile karşılaştırılmıştır.

a) 'Toplumsal değer ve normlara uyum' faktörünün inovasyon faktörlerinden; 'süreç inovasyonu' ile negatif yönlü, 'organizasyonel inovasyon' ile negatif yönlü, 'ürün inovasyonu' ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Toplumsal değer ve normlara uyum konusunun, yasal bir takım zorunluluklar gerektiriyor olması sebebiyle, süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyon ile negatif yönlü ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda nitel araştırma verileri ele alındığında X Şirketi'nde özellikle mali konuların detaylı incelenerek raporlandığı ancak diğer konularda böyle bir zorunluluk olmadığı belirtilmiştir. Adler ve Borys'ın (1996: 61-67) araştırmasında da yer verdiği gibi, bu tip katı kurallar ve aşırı tanımlı prosedürler çalışanlarda güçsüzlük hissi oluşturduğundan yaratıcılığı negatif yönde



etkilemektedir. Ürün inovasyonu ile çıkan pozitif ilişki için C kişinin düzenleyici unsurlar ve normatif unsurlar kodları altında yer alan ifadeleri ele alınabilir. Toplumsal değer ve normlara uyum faktörünün ürün inovasyonu ile pozitif yönlü ilişkisi bulunması; Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişinin, uluslararası standartlar ve regülasyonların inovatif ürünler tasarlanması konusunda itici bir güç olduğu ifadesini desteklemiştir.

b) ‘Kültürel güç’ faktörünün; ‘süreç inovasyonu’ ile pozitif yönlü, ‘organizasyonel inovasyon’ ile pozitif yönlü ve ‘ürün inovasyonu’ ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Kültürel gücün inovasyon faktörleri ile pozitif yönlü ilişkisi görüşmecilerin ifadelerinden oluşturulan kültürel güç teması altında da doğrulanmıştır. Pazarlama Müdürü olan A kişisi, Üretim Direktörü olan B kişisi ve Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişinin ifadelerine göre; işletmenin kültürel gücü etkisiyle çalışanların koordine bir şekilde çalışarak ortak karar alabilme yeteneği, hataları tolere edebilmelerini ve yeni şartlara hızlıca adapte olabilmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla anket verilerinin yorumlarındaki kültürel güç ile inovasyon ilişkisi mülakatlarda da doğrulanmıştır.

c) ‘Kurumsal sosyal sorumluluk’ faktörünün; ‘süreç inovasyonu’ ile pozitif yönlü, ‘organizasyonel inovasyon’ ile pozitif yönlü ve ‘ürün inovasyonu’ ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Mülakatlardaki ifadelerden normatif unsurlar ve bilişsel unsurlar kodları bu konu ile ilişkilendirilebilir. Bu kapsamda X Şirketi’nin müşteri taleplerini karşılamak amacıyla ISO belgelerine haiz olması ve çevresel etkenlere ayak uydurabilmek için hızlı bir şekilde alt yapısını adapte edebilmesi örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra şirket bünyesinde yeni kurulan etik kurul tam olarak hayata geçirildiğinde sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar yapılacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla nicel araştırmada ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon ilişkisi nitel araştırma kapsamında da doğrulanmıştır.

d) Nicel araştırma verilerinde biçimsel faaliyet yapısı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamasa da nitel araştırma verilerindeki ifadeler ‘biçimsel faaliyet yapısı’ ile inovasyonu ilişkilendirmektedir. Pazarlama Müdürü olan A kişisi ve Üretim Direktörü olan B kişisi ifadelerinde performans değerlendirme sistemi ve ödül-ceza sisteminin devreye alınması ile çalışanların daha motive bir çalışma sergileyeceğini ve yüksek performans göstereceklerini belirtilmiştir.

Ar-Ge Merkezi Müdürü olan C kişisi ise departman bazında çalışanları fuar ve tedarikçi ziyaretlerine göndererek motivasyonu arttırdığını ifade etmiştir. Ayrıca C kişisi ifadelerinde fuar katılımı, yazılım programı vb. ihtiyaçların inovasyona ayak uydurabilmek için gelişim sebebi olduğunu belirtmiştir. Yöneticinin bu düşüncesi Ar-Ge departmanı için alt yapısında halihazırda olması gereken yazılımların, standarda bağlanmış olması gereken fuar katılımlarının teşvik unsuru veya ceza unsuru olarak kullanıldığını göstermektedir. Nicel araştırmada çıkan bulgulara göre bu durum çalışanların düşünceleri ile uyum göstermemektedir. Çalışanlarla yapılan anket çalışmasının istatistikî analizleri neticesinde biçimsel faaliyet yapısı ile inovasyon arasında bir ilişki mevcut değildir.

e) İşletmenin demografik yapısında da görüldüğü üzere işletmede çalışan sirkülasyonu çok sık gerçekleşmektedir ve genç tecrübesiz eleman sayısı oranı oldukça yüksektir. Dolayısıyla nicel araştırma bulgularında profesyonelleşme faktörü ile inovasyon faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmaması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte nitel araştırmalarda görüşülen yöneticiler de işletmedeki bu eksikliğin farkındadırlar. Az sayıdaki profesyonel, konumları gereği işletmeye katkıda bulunmaktadır. Ayrıca işletme politikası olarak mevcut personele yönelik eğitimlere yeterince önem verilmediği ve yeni işe alınacak personel için herhangi bir standart oluşturulmadığı bilgisi de bu konuda nicel araştırmayı destekler nitelikte bulunmuştur.

f) 'Biçimsel yapıya uyum' faktörünün inovasyonla ilişkisi nicel araştırmada anlamlı bulunmamıştır. Yapılan nitel araştırmada biçimsel yapıya uyum teması altında yer alan ifadeler incelendiğinde nicel araştırma ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İşletme stratejilerinin belirli olmadığı, işletme vizyonuna uygun stratejiler geliştirilmediği A ve B kişilerinin ifadelerinde ortaya konmaktadır. C kişisinin bu konudaki ifadeleri çelişkili olsa da departman bazlı olarak stratejiye uygun ilerlendiği ancak çalışanların bu durumun bilincinde olmadığı aktarılmıştır. Dolayısıyla çalışanların nicel araştırmada inovasyon ve biçimsel yapıya uyum konusunu ilişkilendirmemiş olmaları nitel araştırmada yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda desteklenmiştir.

g) Literatür araştırması doğrultusunda ortaya koyulan Kurumsallaşma 4.0 çalışması nitel araştırmayla da desteklenmiştir. A kişisinin ifadesi bu yapının iş

süreçleri doğrultusunda doğru kurgulandığını ortaya koymuş, C kişinin ifadesi ile de kurumsallaşmaya dayalı bir inovasyon sürecinin geliştirilmesi için böyle bir yapıya ihtiyaç olduğu fikri güçlenmiştir. Toplum 5.0 öngörüsü doğrultusunda kurgulanan yeni yapıda, işletmeler beyin gücü için beyaz yaka istihdam edecek, kas gücü gerektiren işlerde metal yakayı kullanacaklardır. Bu süreç mavi yakanın yeni yetkinlikler kazanarak beyaz yakaya evrilmesini teşvik edecektir. B kişinin yanıtları, yaklaşan Endüstri 4.0 ve planlanan Toplum 5.0 göz önüne alınarak değerlendirildiğinde; gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanırsa X Şirketi'nde mavi yakanın yerini tamamen robot sistemlerin yani metal yakanın devralabileceği böylece kritik olan üretim sayısının ve yaşanabilecek aksaklıkların bilgisayar sistemleri üzerinden takibinin mümkün olduğu görülmüştür.

h) Tüm bu bulguların yanı sıra işletmede kurumsallaşma faktörleri ile inovasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde kurumsallaşmanın maddi yani somut ve ölçülebilir olan unsurlarının (profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, kurumsal çevreye uyum, biçimsel yapıya uyum, yetki delegasyonu) bir kısmı faktörlere dağılmamış, faktörlere dağılanlar ile inovasyon unsurları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın manevi yani soyut ve ölçümlemesi zor olan unsurlarının (toplumsal değer ve normlara uyum, kültürel güç ve kurumsal sosyal sorumluluk) inovasyon unsurları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Nitel araştırma bulgularında; üst düzey çalışanlar X Şirketi'nin kurumsallaşmanın henüz başında olduğuna dikkat çekmiştir. Demografik bulgular kısmında altı çizildiği üzere işletmede yeterince tecrübeli personel bulunmaması ve sirkülasyonun hızlı olması da işletmenin kurumsallaşması önünde bir engel teşkil ediyor olabilir. Benzer şekilde, kurumsallaşma faktörlerinin aritmetik ortalamaları ile inovasyon faktörlerinin aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında (Tablo 19 ve Tablo 20) kurumsallaşma faktörlerinin daha yüksek oranlarda çıktığı görülmektedir. İnovasyon faktörleri de kendi içerisinde karşılaştırıldığında inovasyonun daha temel unsuru olan ürün inovasyonunun ortalaması diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Kurumsallaşmak isteyen bir işletmenin kendini geleceğe taşıyabilmesi için geçmişte yaptıklarını geleceğe know-how olarak aktarabilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde tüm yapılanlar kişilere bağlı kalacak ve çalışan değişikliğinde işletme

hafızası diye bir şey olmayacaktır. X Şirketi'nde Ar-Ge bölümünün raporlama ve dokümantasyon konusundaki eksikliği kurumsallaşma ile ilgili bu vahim durumu ortaya koymaktadır. Yaratıcılık gerektiren işlerde raporlama yapmak ve işleri kayıt altında tutmak yaratıcı kişiler için angarya olarak görülmektedir. Kurumsallaşma 4.0 ile birlikte tüm yapılanların sistem üzerinden takip edilmesi gerekeceği için ekstra zaman harcamadan raporlama işleri halledilmiş olacaktır.

Ancak elbette Kurumsallaşma 4.0 sürecini işletecek olanın yine işletme çalışanları olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konuda özellikle yöneticilerin gerekli takibi sağlaması; işletmede kurumsallaşma sürecinin devamlılığını ve gelişimini sağlayacak, çalışanların motivasyonunu arttıracak, inovasyonun kurumsallaşması için yeni bir yol açacaktır.

X Şirketi'nde yapılan araştırmanın analiz sonuçlarının diğer işletmeler için genelleştirilmesi söz konusu değildir. Bu durum araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Ancak büyük ölçekli bir işletme olan X Şirketi'nde nicel ve nitel yöntemlerin beraber kullanılmasıyla daha derinlemesine gerçekleştirilen örnek çalışma sonuçlarına göre bir takım öneriler getirmek mümkündür. Bu öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Kurumsallaşmanın inovasyonla ilişkisi, nicel araştırmada pozitif yönlü bir ilişkide olduğu sonucu ile desteklenmiştir. Nitel araştırmada yer alan 'kurumsallaşmanın inovasyona etkisi ve inovasyonun kurumsallaşması' kodu, nicel araştırmaya benzer biçimde şekillenmiştir. C kişisi bu kod altında yer alan ifadelerinde, inovasyonun kurumsallaşması gerektiğini aktarmıştır. Bu ifadelerde inovasyonun işletme içerisindeki tüm departmanlarca içselleştirilmesi gerektiğini aksi takdirde inovasyonun işletme için riskli olduğunu belirtmiştir. Nitel araştırmada, bir işletmenin tek bir vücut olarak hareket edebilmesi için kurumsallaşmanın çok önemli olduğunu dile getiren görüşmeciler, inovasyon süreci için doğru girdilere ulaşabilmenin yani sağlıklı bilgi akışının sağlanmasının önemini ifade etmişlerdir. Bu sebeple işletmelerde kurumsallaşma kadar, inovasyonun kurumsallaştırılması da işletmelerin inovasyonu bir süreç haline getirmesinde önemlidir.

2. Kurumsallaşma sürecinde bütün çalışanların düşüncelerinin ve fikirlerinin alınarak çalışanların bir anlamda sürece dahil edilmesi, kurumun değer ve normlarının içselleştirilmesi ve kurumsallaşma sürecinin devamlılığı için önemli görülmektedir.

Bu açıdan kurumdaki standartların, normların, stratejilerin, vizyonun ve misyonun işletme çalışanlarıyla paylaşılması gerekmektedir.

3. Çalışanların inovasyona katkı sağlaması için inovasyonun işletme içerisinde önemli bir süreç olduğu çalışanlara benimsetilmelidir. Bu amaçla inovasyon fikri geliştiren ve/veya katkıda bulunan çalışanlara katkıları doğrultusunda bir teşvik primi verilebilir veya ödül sistemi oluşturulabilir.

4. İnovasyon faaliyetlerinin kurum içerisindeki tüm birimlere yayılması ve içselleştirilmesi için işletme içerisinde tüm önerilerin toplanacağı ve değerlendirilebileceği tarafsız bir kurul oluşturulabilir. Böylece çalışanlara fikirlerinin değerli olduğu ve bu yolla işletmeye katkı sağlayabilecekleri düşüncesi aşılabilir. Kurula iletilen fikirlerin tarafsız şekilde işletme yararları doğrultusunda kullanılacağını ve böylece kendisinin de bir şekilde ödüllendirileceğini bilen çalışan fikirlerini özgürce paylaşacaktır.

5. Kurumsallaşma ve inovasyon süreci içerisinde verilen kararlarla gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması işletmenin kendi içerisindeki süreçlerin şeffaflaşmasını ve çalışanların işletmeye olan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda yapılan işin sonucunun görülmesi açısından çalışanların kuruma yabancılaşmasına engel olacak ve kurumsal süreç içerisinde kendilerini, yaptıkları faaliyetleri ve katılımlarını anlamlı kılacaktır.

6. Endüstri 4.0, Toplum 5.0 ve Motivasyon 3.0 doğrultusunda yeni bir kurumsallaşma modeli ve süreci önerilmektedir. Bu model yukarıda da anlatıldığı gibi Kurumsallaşma 4.0 olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada yapılan tüm araştırmalar ve literatür taramaları ışığında kurumsallaşma ve inovasyon arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Günümüzde hızla değişen teknoloji ve rekabet şartları gereği işletmeler için inovasyon vazgeçilmez bir unsurdur. Bu unsurun sağlıklı bir şekilde işlemesi ve işletmenin her kademesinde içselleştirilerek süreçlere yansması için işletmelerin kurumsallaşmaları kadar inovasyonu da kurumsallaştırmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde inovasyon bir süreç olarak kurumsallaşmanın içerisinde var olabilir ve işletmenin amaçları doğrultusunda oluşacak çıktılara yön verebilir.

## KAYNAKLAR

- ABBOTT Andrew, (1992). “An Old Institutionalism Reads the New Institutionalism”, *Contemporary Sociology*, Vol. 21, No. 6 (Nov., 1992), pp. 754-756
- ADLER Paul S., BORYS Bryan (1996). “Two Types Of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.1, (Mart, 1996), pp.61-89.
- APAYDIN Fahri, (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007, Gebze
- APAYDIN Fahri, (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss.121-145
- APAYDIN Fahri, (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2009
- ADAIR John, (2008). *Yenilikçi Liderlik - Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı*, (çev. Serdar Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı, İstanbul.
- AKIN Bahadır, (2013). “Arçelik’te Altı Sigma Metodolojisi”, *Anahtar*, TC. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sayı: 300, <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/arcelik-te-alti-sigma-metodolojisi/635> (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2018)
- ASLAN Yakup, (2018). *İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, Van
- BALLIOĞLU Bora, (2014). “Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma”, <http://ihsanbora.com/article/pdf/bm/0112.pdf>
- BAYER Ertuğrul, (2004). “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3:1, s.91-103.
- BAYRAK KÖK Sabahat, (2005). “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Ankara.
- BERKUN Scott, (2010). “The Myths of Innovation”, *O’Reilly Media*, August 2010, 1. Baskı, Canada.
- BLAU Peter M., (1970). “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”, *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 2, (April, 1970), pp. 201-218.
- BLOOMBERG, (2018). “The PyeongChang Winter Olympics Are Testing 5G—to Ward Off Wild Boars”, *Fortune*, Şubat 2018,

- <http://fortune.com/2018/02/13/winter-olympics-2018-5g-networks/> (Erişim Tarihi: 2 Haziran 2018)
- BODDEWYN Jean J., BREWER Thomas L., (1994). “International-Business Political Behavior: New Therotical Directions” *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 119-143.
- BOLAT Tamer, SEYMEN Oya Aytemiz, (2006). “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı:1, s.223-254, Elazığ 2006.
- BOSTON UNIVERSITY (2017). *Artificial Intelligence*, Presentation, <https://www.bu.edu/lernet/artemis/projects/FinalPresentations/A.I.%20Presentation.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Temmuz 2018)
- BOVENS Mark, (2005). “Public Accountability”, Chapter 8 in *The Oxford Handbook of Public Management*, Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. and Christopher Pollitt (eds.), pp.182-208, Oxford University Press, New York.
- BOWER Joseph L., CHRISTENSEN Clayton M., (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave’, *Harward Business Review*, Vol.73, No. 1 (January–February 1995), pp: 43–53 <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave> (Erişim Tarihi: 6 Haziran 2018)
- BOYNTON Andrew C., VICTOR Bart, (1991). “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, *California Management Review*, (Fall, 1991). pp.53-66
- BUMKO, (2019). Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü web sitesi, <http://www.bumko.gov.tr/TR,1219/duzenleyici-ve-denetleyici-kurumlar-iii-sayili-cetvel.html> (Erişim Tarihi: 22 Ocak 2019)
- BURNS Lawton R., WHOLEY Douglas R., (1993), “Adoption and Abondonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.1, pp. 106-138)
- BURGESS Matt, (2018). *What is the Internet of Things? Wired Explains*, WIRED 2017, <https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot> (Erişim Tarihi: 6 Ağustos 2018)
- CARROLL Archie B., (1991). “The Pyramid of Corporate Social Reponsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August 1991, pp. 39-48
- CE MARKING, (2019). Avrupa Komisyonu web sitesi [https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en) (Erişim Tarihi: 22 Ocak 2019).
- CHRISTENSEN Clayton M., RAYNOR Michael, McDONALD Rory, (2015). “What is Disruptive Innovation”, *Harward Business Review*, Vol: 93 pp: 44-53, Aralık 2015, <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive->

innovation?referral=03759&cm\_vc=rr\_item\_page.bottom (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2018)

COHEN Aaron, KOL Yardena, (2004). “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, 2004, pp. 386-405.

CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, (2005). *AKIŞ*, (çev. Semra Kunt Akbaş), HYB Basım Yayın, Ankara.

CUTHBERTSON Richard, FURSETH Peder Inge, EZELL Stephen J., (2015). “Apple and Nokia: The Transformation from Products to Services”, Chapter 9 in *Innovating in a Service-Driven Economy, Insights, Application and Practice*, Palgrave Macmillan, <http://www2.itif.org/2015-transformation-products-services.pdf> (Erişim Tarihi: 9 Mayıs 2018)

ÇOBANOĞLU Sedat, (2015). “Örgüt Kuramı Çalışmaları Üzerine Bir Okuma: Kurumsal Kuramdan Yeni Kurumsal Kurama Geçiş”, *6. Uluslararası Öğrenci Kongresi*, 6,7,8 Mart 2015, Belek, Antalya

DAĞLI EKMEKÇİ Yeter Aytül, (2015). *Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması*, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2015, Denizli

DiMAGGIO Paul J., POWELL Walter W., (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (April, 1983), pp. 147-160.

DİNÇER Ömer, (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, ALFA, İstanbul.

DOWD Maureen, (2017). “Elon Musk’s Billion-Dollar Crusade to Stop the A.I. Apocalypse”, *Vanity Fair*, <https://www.vanityfair.com/news/2017/03/elon-musk-billion-dollar-crusade-to-stop-ai-space-x> (Erişim Tarihi: 6 Eylül 2018)

DREISCHMEIER Ralf, CLOSE Karalee, TRICHET Philippe, (2015). “The Digital Imperative”, *The Boston Consulting Group*, Nisan 2015, s.2-6 [http://image-src.bcg.com/Images/Technology\\_Advantage\\_April\\_2015\\_tcm9-160968.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/Technology_Advantage_April_2015_tcm9-160968.pdf) (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2018)

EGE Börteçin, (2014). “4. Endüstri Devrimi Kapıda Mı?” *Bilim ve Teknik Dergisi*, Mayıs 2014, s. 26-29, [http://bortecin.com/4\\_Endüstri\\_Devrimi.pdf](http://bortecin.com/4_Endüstri_Devrimi.pdf) (Erişim Tarihi: 15 Nisan 2018)

ELÇİ Şirin., (2007). *İnovasyon Kalkanının ve Rekabetin Anahtarı*, Technologies Group, Ankara.

ERASLAN Hakkı, BULU Melih, BAKAN İsmail., (2008). “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), ss. 1-35.



- ERDİRENÇELEBİ Meral, (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 Konya
- ERYILMAZ Bilal, BİRİCİKOĞLU Hale, (2011). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2011, Cilt.4, Sayı.7, s. 19-45
- FELDMAN Daniel C., (1984). “The development and Enforcement of Group Norms”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.1, pp.47-53.
- FERRELL, O.C., SKINNER Steven J., (1988). “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No.1 (February 1988), pp.103-109
- FİDAN Tuncer, (2017). “Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri”, *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.1-16.
- FRITH Jordan, (2013). “Turning life into a game: Foursquare, gamification and personal mobility. *Mobile Media & Communication*, 1(2), p.248-262.
- FURSETH Peder Inge, CUTHBERTSON Richard, (2016). *The Service Innovation Triangle: the building blocks for innovation*, The Oxford Institute of Retail Management, Oxford, UK. <https://www.bi.edu/globalassets/forskning/senter-for-internet-og-samfunn/value-driven-service-innovation/service-innovation-triangle-booklet.pdf> (Erişim Tarihi: 7 Haziran 2018)
- Google (2017). *Sanal Gerçeklik (VR), Artırılmış Gerçeklik (AR), Karma Gerçeklik (MR) Kavramları ve İmmersiyonun Asıl Anlamı*, Haziran 2017, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/kaynaklar-araclar/sanal-gerceklik/sanal-gerceklik-vr-artirilmis-gerceklik-ar-karma-gerceklik-mr-kavramlari-ve-immersiyonun-asil-anlami/> (Erişim Tarihi: 3 Haziran 2018)
- GOTTLIEB Jonathan Z., SANZGIRI Jyotsna, (1996). “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 1275-1285.
- GOVINDARAJAN Vijay, IMMELT Jeffrey R., TRIMBLE Chris, (2009). “How GE Is Disrupting Itself” *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 56–65 <https://hbr.org/2009/10/how-ge-is-disrupting-itself> (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2018)
- GOVINDARAJAN Vijay, TRIMBLE Chris, (2009). “Is Reverse Innovation Like Disruptive Innovation?” *Harvard Business Review*, September 2009, <https://hbr.org/2009/09/is-reverse-innovation-like-dis> (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2018)
- GOVINDARAJAN Vijay, (2012). “A Reverse-Innovation Playbook” *Harvard Business Review*, April 2012, pp: 120-123, <https://hbr.org/2012/04/a-reverse-innovation-playbook> (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2018)

- GOVINDARAJAN Vijay, (2012). TedX Talks, [https://www.youtube.com/watch?v=ztna1lt\\_LZE](https://www.youtube.com/watch?v=ztna1lt_LZE) (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2018)
- GRANDIEN Christina, JOHANSSON Catrin, (2012). “Institutionalization of Communication Management”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17, Iss 2, pp. 209-227.
- GREENING Daniel W., GRAY Barbara, (1994). “Testing A Model of Organizational Response to Social and Political Issues”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3, pp. 467-498
- GÜNDAY Gürhan, ULUSOY Gündüz, KILIÇ Kemal, ALPKAN Lütfihak, (2011). “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *International Journal of Production Economics*, 133, pp.662-676.
- GÜROL Yonca, BÜYÜKBALCI Pınar, BAL Yasemin, ERTEMSİR BERİN Esin, (2010). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No. 43 (Ekim, 2010), ss.135-162.
- GÜNGÖR AK Bihder, (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın, 2010.
- HARMANCIOĞLU Nükhet, DEMİREL Sibel, (2011). “Tüketicilerin Ürün İnovasyonlarını Değerlendirme Süreçleri: Tipoloji ve Önermeler”, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3 Sayı 1, Haziran 2011, s.65-102
- HOPP Christian, ANTONS David, KAMINSKI Jermain, SALGE Torsten Oliver, (2018). “What 40 Years of Research Reveals About the Difference Between Disruptive and Radical Innovation”, *Harvard Business Review*, April 2018, <https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation> (Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2018).
- HOSMER Larue Tone, (1995). “Trust: The Connecting Between Organizational Theory and Philosophical Ethics” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2 (April, 1995), pp. 379-403.
- IASP, (2018). Definitions <https://www.iasp.ws/Our-industry/Definitions> (Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2018).
- i-SCOOP (2018). i-Scoop web sitesi, <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/> (Erişim Tarihi: 2 Haziran 2018).
- ISO, (2019). ISO web sitesi, About ISO, <https://www.iso.org/about-us.html> (Erişim Tarihi: 22 Ocak 2019).
- İBİCİOĞLU Hasan, İŞLER Didar Büyüker, (2005). “İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir

Uygulama”, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Ankara

- İRMİŞ Ayşe ve EMSEN Selçuk Ö., (2018). Kapitalizmin Küresel Ağı: Düğümler ve İlmekler, *Ekin Yayınevi*, Bursa.
- JAWORSKI Bernard J., (1988). “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3 (July, 1988), pp. 23-39.
- JEPPERSON Ronald L., (1991). “Institutions, Institutional Effects and Institutionalism”, W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde (s. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- KAYAALP Tamer G, ÇELİK GÜNEY Melis, CEBECİ Zeynel, (2015). “Çoklu Doğrusal Regresyon Modelinde Değişken Seçiminin Zootekniye Uyarlanması” *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, s.30(1): 1-8
- Keidanren (2016). “Toward Realization of Economy and Society”, 19 April 2016, [http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029\\_outline.pdf](http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf) (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2018)
- KIMBERLY John R. ve EVANISKO Michael J., (1981). “Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations.” *Academy of Management Journal* 24 (4): 689-713.
- KLUVERS Ron, TIPPETT John, (2010). “Mechanism of Accountability in Local Government: An Exploratory Study”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.7, July 2010.
- KÖKLÜ Nilgün, BÜYÜKÖZTÜRK Şener, ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Ömay (2006). Sosyal Bilimler için İstatistik, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- KSSD, (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği web sitesi, <http://kssd.org/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 22 Ocak 2019)
- KÜÇÜKKALAY A.Mesut, (1997). “Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:2(Güz) s. 51-68
- LANEY Doug, (2001). “3D data management: Controlling data volume, variety and velocity”, *Application Delivery Strategies*, Meta Group, File:949, 6 Feb, 2001, Stamford <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf> (Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2018).
- LEIFER Richard, McDERMOTT Christopher M., O’CONNOR Gina Colarelli, PETERS Lois S., RICE Mark P., VERYZER Robert W., (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, HBS Press,

- Boston, MA <https://hbswk.hbs.edu/archive/radical-innovation-how-mature-companies-can-outsmart-upstarts> (Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2018).
- MARCHWINSKI Chet, SHOOK John, (2011). *Yalın Kavramlar Sözlüğü*, (çev. Ayşe Soydan, Regaip Baran), Yalın Enstitü-Optimist Yayınları, İstanbul.
- METE Nurgül, (2008). Molekül, Ambalaj Tasarımı, Mansiyon Ödülü, *Ambalaj Sanayicileri Derneği*, Ambalaj Tasarımı Ulusal Öğrenci Yarışması 2008 [http://www.ambalaj.org.tr/files/images/content/yarismalar/ogrenci\\_yarismasi\\_2008.pdf](http://www.ambalaj.org.tr/files/images/content/yarismalar/ogrenci_yarismasi_2008.pdf) (Erişim Tarihi: 14 Nisan 2018).
- METE Nurgül, (2008). Molekül, Ambalaj Tasarımı, Mansiyon Ödülü, *World Packaging Organization*, World Star Student International Packaging Design Student Competition 2008 (Erişim Tarihi, Ocak 2013; orijinal site erişim adresi: [http://www.worldpackaging.org/worldstar-student-award/pdfs/honorable\\_winners\\_2008.pdf](http://www.worldpackaging.org/worldstar-student-award/pdfs/honorable_winners_2008.pdf) / arşivlenmiş doküman erişim adresi: [http://web.archive.org/web/20130121050338/http://www.worldpackaging.org/worldstar-student-award/pdfs/honorable\\_winners\\_2008.pdf](http://web.archive.org/web/20130121050338/http://www.worldpackaging.org/worldstar-student-award/pdfs/honorable_winners_2008.pdf)
- MEYER John Wilfred, ROWAN Brian, (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363
- MOORE Mike, (2018). *What is 5G? Everything you need to know*, September 13, 2018 <https://www.techradar.com/news/what-is-5g-everything-you-need-to-know> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2018).
- MUTLU Bilge, ER Alpay, (2003). “Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design”, A Paper Presented at the 5th European Academy of Design Conference, Barcelona, April.
- NEUMAN W. Lawrence. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, 1.Cilt* (5. Basım), Yayınodası, Ankara.
- NEUMAN W. Lawrence. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, 2.Cilt* (7. Basım), Yayınodası, Ankara.
- OECD (1994). *The Measurement of Scientific and Technological Activities Using Patent Data as Science and Technology Indicators Patent Manual 1994*, OECD, Paris.
- OECD (2002). *Frascati Kılavuzu Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*, TÜBİTAK, 2002
- OECD (2005). *Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, TÜBİTAK, 2006.
- OECD (2009). *OECD Patent Statistics Manual*, OECD, 2009, Paris.
- ÖZBÜLBÜL Murat, (2016). 4. *Endüstri Devrimi*, Anka Enstitüsü, <http://ankaenstitusu.com/4-endustri-devrimi/> (Erişim Tarihi: 6 Haziran 2018).

- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, BİÇKES Durdu Mehmet, (2012). “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, Ocak-Haziran 2012 s. 19-45.
- ÖZKALP Enver, VAROĞLU Abdülkadir, VAROĞLU Demet, KIREL Ayşe Çiğdem, ACAR Pınar, (2013). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Ocak 2013.
- ÖZKAN Çiğdem (2018). *Kurum İçi İletişim Stratejileri Bağlamında Oyunlaştırma Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- PALTHE Jennifer, (2014). “Relative, Normative and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change”, *Sciedu Press*, Vol. 1, No. 2, pp. 59-66.
- PAVITT Keith, (2003). *The Process of Innovation*, SPRU, England, August.
- ROMZEK Barbara S., DUBNICK Melvin J., (1987). “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy”, *Public Administration Review*, Vol. 47, No. 3, (May-June 1987) , pp. 227-238.
- ROSSI Ben, (2018). “Manufacturing Gets Personal in Industry 5.0, *Raconteur*, 3 March 2018, <https://www.raconteur.net/technology/manufacturing-gets-personal-industry-5-0>, (Erişim Tarihi: 18 Eylül 2018).
- SARIKAYA Mehtap, BAYRAK KÖK Sabahat, (2018). “Küresel İnovasyonun Yeni Dinamiği: Ters İnovasyon”, *Current Debates in Management & Organization*, IJOPEC Publication Limited, April 2018, s.11-22.
- SCOTT W. Richard, DAVIS Gerald F., (2016). *Organizations and organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, Routledge, New York.
- SELZNICK Philip, (1948). “Foundations of the Theory of Organization”, *American Sociological Review*, Vol. 13, No.1 (Feb. 1948), pp. 25-35.
- SELZNICK Philip, (1996). “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun.,1996), pp. 270-277.
- SEVER Çiğdem, (2015). “Türkiye’de Düzenleyici Kurumların Yapısı, İşlevi ve Dönüşümü”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 64 (1) 2015, s. 195-236.
- SHANKLAND Stephen, (2013). “Apple bumps Coca-Cola to become world's top brand”, *CNET*, 30 Eylül 2013, <https://www.cnet.com/news/apple-bumps-coca-cola-to-become-worlds-top-brand/> (Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2018).
- PINK Daniel H., (2017). *Drive*, Mediacat Yayıncılık, İstanbul.

- SIĞRI Ünsal, (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, Ocak 2018.
- STONE Melissa Middleton, BRUSH Candida Greer, (1996). “Planning in Ambiguous Context: The Dilemma of Meeting Needs For Commitment and Demands for Legitimacy” *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 633-652.
- SWEETSER Penelope, WYETH Peta, (2005). “GameFlow: A Model for Evaluating Player Enjoyment in Games”, *ACM Computers in Entertainment*, Vol.3, No.3, July.
- TARHAN Ufuk, (2015). “Hiper, Mega, Teknolojik Trendler”, *Platin Dergisi*, Nisan 2015, s.16. <http://ufuktarhan.com/makale/update-hiper-mega-teknolojik-trendlere280a6> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2018).
- TAVŞANCI Savaş, (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, (2002). Teknoparklar, <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Content/Detay> (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2018).
- SAP, (2013). SAP Blog. <https://answers.sap.com/questions/9968756/index.html> (Erişim Tarihi: 14 Nisan 2019).
- TETHER Bruce, (2005). *Think Piece on the Role of Design in Business Performance*, ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC).
- TROTT Paul, (2003). *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education, England.
- TPMK, (2017). Patent ve Faydalı Model Kitapçığı, <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/522B990B-E529-4378-8287-66E77494B4FA.pdf> (Erişim Tarihi: 2 Ocak 2018).
- TPMK, (2017). Patent ve Faydalı Model Broşürü, <http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/AF964193-C9F5-4B27-94D8-0CF5354EBA1D.pdf> (Erişim Tarihi: 2 Ocak 2018).
- TTGV, (2013). *Teknoloji, Ar-Ge, Ar-Ge Destekleri, Patent, Tasarım ve Markanın Firmaların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi – İhracat Yurt İçi Satış, İhracat Birim Fiyatı Analizleri*, Afşar Matbaacılık, Ankara, Ekim 2013.
- TÜSİAD, (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, s.23, İstanbul.
- TDK, (2018). TDK web sitesi. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=211615](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=211615) (Erişim Tarihi, 2 Aralık 2018).

- TOLBERT Pamela S., ZUCKER Lynn G., (1996). The Institutionalisation of Institutional Theory, *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: SAGE.
- Ubiquity, (2001). “Richard Leifer on Radical Innovation”, *Ubiquity*, Cilt 2001, Sayı Şubat, Makale 2, ACM New York, NY, USA, <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1613662> (Erişim Tarihi: 12 Temmuz 2018).
- ULUKAN Cemil, (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/2, s. 29-42.
- URAL Tülin, BALIKÇIOĞLU Betül, (2004). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 2. Baskı (17-18 Nisan 2004), s. 534-546., İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- UZKURT Cevahir, (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- VARDARLIER Pelin, İNAN Koray, (2017). ‘Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi’, *İş'te Davranış Dergisi*, s.8-19.
- WALLACE Jean E., (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No.2 (June, 1995), pp. 228-255.
- WHITE Michael, BRACZYK Hans-Joachim, GHOBADIAN Abby, NIEBUHR Johann, (1988). *Small Firms' Innovation: Why Regions Differ*, Policy Studies Institute.
- WINTER Amos, GOVINDARAJAN Vijay, (2015). “Engineering Reverse Innovations” *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, s.80-89, <https://hbr.org/2015/07/engineering-reverse-innovations> (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2018).
- YAŞLIOĞLU Murat M., (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanımı”, *İstanbul University Journal of the School of Business*, Vol.46, s.74-85.
- YAVUZ Çağla, (2010). *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- YILDIZ Serdar, ÜNLÜ Ali, (2011). “Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9:1

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara, Ekim 2008.

YORGANCILAR Fatma Nur, (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

5746 Sayılı Kanun (2008). Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri, <https://agtm.sanayi.gov.tr/Upload/SingleFile/Dosya-768-278.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2018)



## **EKLER**

## Ek-1: Anket Soruları

# İnovasyon ve Kurumsallaşma

Anket formu, üç ana bölümden oluşmakta ve yaklaşık 15 dakika sürmektedir. Formun ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde inovasyon soruları (4 başlık), üçüncü bölümünde ise kurumsallaşma soruları (10 başlık) bulunmaktadır. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır; anketlerde isim ve soy isim belirtilmesine gerek yoktur. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırmacı: Nurgül METE - nurgulmete@yahoo.com

Danışman: Ayşe İRMİŞ - airmis@pau.edu.tr

\* Gerekli

## Kişisel Bilgiler

---

### 1. Yaşınız \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 20 ve altı
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 50 ve üstü

### 2. Eğitim Düzeyiniz \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Lisans Üstü

### 3. Şu anda çalıştığınız işletmede kaç yıldır görev yapıyorsunuz? \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11 yıl ve üzeri

**4. İşletmedeki konumunuz (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa işaretleyiniz.) \***

Uygun olanların tümünü işaretleyin.

- Sahip
- Üst Düzey Yönetici
- Orta Düzey Yönetici
- Yönetici konumunda değilim
- Diğer: \_\_\_\_\_

**5. İşletmede çalıştığınız bölüm \***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- Pazarlama
- Ar-Ge
- Üretim
- Finans/Muhasebe
- Satış
- Diğer: \_\_\_\_\_

## İşletme ile İlgili Bilgiler

---

**6. İşletmenizde çalışan sayısı (yaklaşık bir sayı veriniz) \***

\_\_\_\_\_

Şu bölüme geçin: "İnovasyon Soruları".

### İnovasyon Soruları

İnovasyon Soruları dört başlığa ayrılmıştır.

A- Ürün İnovasyonu

B- Süreç İnovasyonu

C- Pazar İnovasyonu

D- Organizasyonel İnovasyon

Bu kategorilerdeki sorular için son üç yılı göz önünde bulundurarak cevap veriniz. İnovasyon türlerini faaliyet çeşidine göre ne derece uyguladığınızı gösteren beş farklı cevap bulunmaktadır. Şirketinizde uygulaması yapılan en iyi seçeneği işaretleyiniz.

1- Uygulanmadı.

2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.

3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.

4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.

5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

### A- Ürün İnovasyonu

Son üç yıl içinde aşağıdaki ürün yenilikleri kuruluşunuzda ne derece uygulanmıştır? Şirketinizde uygulaması yapılan en iyi seçeneği işaretleyiniz.

**7. Mevcut ürünlerin bileşen ve malzemelerinde imalat kalitesinin artırılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**8. Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetlerinin düşürülmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**9. Müşteriler için geliştirilmiş, kullanım kolaylığına ve mevcut müşteri memnuniyetini sağlayan, mevcut ürünlerin yeniden geliştirilmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**10. Mevcut ürünlerden farklı teknik özelliklere ve işlevlere sahip yeni ürünler geliştirilmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

11. **Mevcut ürünlerin bileşenlerinden tamamen farklı olan yeni ürünler geliştirilmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

12. **Süreç İnovasyonu**

Son üç yıl içinde aşağıdaki süreç yenilikleri kuruluşunuzda ne derece uygulanmıştır? Şirketinizde uygulaması yapılan en iyi seçeneği işaretleyiniz.

12. **Üretim süreçlerinde katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenerek ortadan kaldırılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

13. **Üretim süreçlerinde teknikler, makine ve yazılım gibi değişken maliyet unsurlarının azaltılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

14. **Üretim süreçlerinde tekniklerde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

15. **Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenerek ortadan kaldırılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

16. **Teslimat ile ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve/veya sevkiyat hızının artırılması \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

17. **Pazarlama İnovasyonu**

Son üç yıl içinde aşağıdaki pazarlama yenilikleri kuruluşunuzda ne derece uygulanmıştır? Şirketinizde uygulaması yapılan en iyi seçeneği işaretleyiniz.

17. **Temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden sadece görünüm, ambalaj, şekil ve hacim gibi değişikliklerle mevcut ve/veya yeni ürünlerin tasarımının yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

18. **Ürünün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

19. **Mevcut ve/veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerinin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

20. **Mevcut ve/veya yeni ürünlerin fiyatlandırma tekniklerinin yenilenmesi \*** *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

21. **Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

22. **Organizasyonel İnovasyon**

Son üç yıl içinde aşağıdaki organizasyonel yenilikler kuruluşunuzda ne derece uygulanmıştır? Şirketinizde uygulaması yapılan en iyi seçeneği işaretleyiniz.

22. **Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçlerin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**23. Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**24. Üretim ve kalite yönetim sistemlerinin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**25. İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

**26. Şirket içi yönetim bilgi sisteminin ve bilgi paylaşımı uygulamasının yenilenmesi \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.



27. **Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi** \* *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

28. **Pazarlama ve üretim gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi** \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

29. **Proje türü organizasyonunu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi** \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

30. **Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş birliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi** \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1- Uygulanmadı.
- 2- Ulusal pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 3- Uluslararası pazarlardan taklit edilerek uygulandı.
- 4- Mevcut üzerinde geliştirme yapıldı.
- 5- İnovatif yeni bir çalışma gerçekleştirildi.

*Şu bölüme geçin: "Kurumsallaşma Soruları".*

## Kurumsallaşma Soruları

Kurumsallaşma soruları on başlığa ayrılmıştır.

A- Kültürel Güç

B- Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

C- Kurumsal Sosyal Sorumluluk

- D- Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik
- E- Biçimsel Faaliyet Yapısı
- F- Biçimsel Yapıya Uyum
- G- Profesyonelleşme
- H- Biçimsel Organizasyon Yapısı
- I- Kurumsal Çevreye Uyum
- J- Yetki Delegasyonu

Aşağıda verilen kurumsallaşma ifadelerine ne derece katıldığınızı gösteren beş farklı alternatif cevap bulunmaktadır. Bunların yüzdelik oranlarına göre dağılımları şu şekildedir:

- Hiç Katılmıyorum: (%0) oranında katılma düzeyini gösterir.
- Biraz Katılıyorum: (%25) oranında katılma düzeyini gösterir.
- Orta Derecede Katılıyorum: (%50) oranında katılma düzeyini gösterir.
- Çok Katılıyorum: (%75) oranında katılma düzeyini gösterir.
- Tamamen Katılıyorum: (%100) oranında katılma düzeyini gösterir.

## A - Kültürel Güç

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

31. **Çalışanlarımız, kendi aralarında en zor konularda bile hem fikir olabilmektedirler. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

32. **Firma yönetiminin beklentileri doğrultusunda işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili çalışanlarımızın ortak bir anlayışı vardır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

33. **Çalışanlarımız, firma hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

34. **Çalışanlarımızın firmamıza güçlü bir duygusal bağlılığı vardır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

35. Firmamızın farklı bölümleri, firmamızın ortak hedefleri doğrultusunda hareket ederler. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

36. Firmamızın temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

37. Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

38. Çalışanlarımızın firmamız yönetimine olan güveni yüksektir. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

39. Firmamız, yöneticilerimizin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## B- Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

40. **Firmamız, bütün çalışanlarımızdan toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

41. **Firma yönetimimiz, çalışanlarımızdan toplumsal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

42. **Firmamız, toplumsal normlara (kurallara) uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

43. **Firmamız, insan haklarına saygılıdır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

44. **Firmamızın faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

45. **Pay ve menfaat sahipleri, firmamızın hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde hazırlanmış finansal bilgilere, kolayca erişebilirler. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

46. Firmamız, her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenir. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## C- Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

47. Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

48. Firmamız, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

49. Firmamız, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplumun refah düzeyini de dikkate alır. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

50. Firmamızdaki tüm bölümlerin faaliyetleri, belirlediğimiz firma hedefleriyle uyumludur. \*  
Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## D- Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

51. Firmamızın hissedarları ile kan bağı ilişkisi olan bir çalışanın işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

52. Firmamız, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır (şeffaftır). \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

53. Firmamız, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır (şeffaftır). \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

54. Firmamızın her konuda hesap verebilirliği yüksektir. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

55. Firmamız, verdiği taahhütlere uyar. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

56. Firmamızın faaliyet sonuçları, herhangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## E- Biçimsel Faaliyet Yapısı

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir

derecelendirme yapınız.

57. **Firmamızda, çalışma kurallarını tarif eden yazılı dokümanlar bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

58. **Firmamızda, yönetsel düzeydeki faaliyetlerimizin işleyişlerini tarif eden yazılı prosedürler bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

59. **Firmamızda, operasyonel düzeydeki faaliyetlerimizin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden yazılı talimatlar bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

60. **Firmamızda, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## F- Biçimsel Yapıya Uyum

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

61. **Firmamızdaki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

62. Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

63. Firmamızın her çalışanı, tarif ettiğimiz çalışma kurallarına göre hareket eder. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## G- Profesyonelleşme

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

64. Firmamızda, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

65. Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

66. Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum



67. **Hissedarlarımız ile kanbağı ilişkisi olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

68. **Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## H- Biçimsel Organizasyon Yapısı

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

69. **Firmamızda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

70. **Firmamızda çalışan bütün personelin yetki ve sorumluluklarını detaylı bir şekilde tarif eden yazılı görev tanımları bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

71. **Firmamızın faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

72. **Firmamızda, tanımlanmış bir raporlama sistemi bulunmaktadır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

73. **Herhangi bir yöneticimizin firmada olmaması durumunda, işlerimiz aksama olmadan devam eder. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

74. **Firmamızda, uzmanlaşmaya dayanan bir organizasyon yapısı vardır. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## I- Kurumsal Çevreye Uyum

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

75. **Firmamız, çevresinde kurumsal bir firma olarak kabul görmek için sistemli bir çalışma yürütür. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

76. **Firmamız, uluslararası ürün veya hizmet normlarına (kurallarına) göre hareket eder. \***

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

77. Firmamız, sektördeki öncü firmaların sertifikasyon ve akreditasyon uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

78. Firmamız, ilişki içinde olduğumuz kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlar. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

## J- Yetki Delegasyonu

Kurumsallaşma ifadeleri için Hiç Katılmıyorum ve Tamamen Katılıyorum cevapları arasında bir derecelendirme yapınız.

79. İşe alım sürecinde, pozisyonun bağlı olacağı yönetici de söz sahibidir. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

80. Yöneticilerimiz, kendilerine bağlı bir personeli işten çıkarmada söz sahibidirler. \*

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Hiç Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tamamen Katılıyorum

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

## Ek-2: Mülakat Soruları

### GÖRÜŞME FORMU

#### GİRİŞ

Merhaba, ben Nurgül Mete. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon tezli yüksek lisans programı öğrencisiyim. Tez araştırmam üzerinde çalışıyorum. Veri toplamak amacıyla, X A.Ş. üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştiriyorum. Araştırmamızın amacı; Kurumsallaşma ve İnovasyon arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonucunda, sektördeki inovasyon yönetimi ve kurumsallaşma uygulamaları üzerine önemli bulgular elde edeceğimizi ümit ediyoruz. Bu sebeple yaklaşık olarak 40 dakika sürecek bir görüşme gerçekleştirmek istiyorum.

- Görüşme sırasında veri kaybı olmaması açısından izin verirsiniz ses kayıt cihazı kullanılacaktır,
- Görüşmede kayıt ettiklerim, Word dokümanına çevrildikten sonra görüşünüzü almak üzere size e-posta yolu ile gönderilecektir,
- Görüşme sırasında konuştuklarımız gizli tutulacak ve araştırmacılar haricinde kimse görmeyecektir.
- Kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacak ve araştırma raporuna yansıtılmayacaktır. İsmi yerine kod adı kullanılacaktır.

Bu konuştuklarımız hakkında söylemek istediğiniz bir şey var mı? İzin verirsiniz görüşmeye başlamak istiyorum.

#### SORULAR

- 1) Ne kadar zamandır bu işletmede üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?
- 2) Kurumsallaşma kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?
- 3) Kurumsallığın getirdiği kolaylıklar olduğuna inanıyor musunuz, işletme faaliyetlerinizin kurumsallaşmaya ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz?
- 4) İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim?
  - İnovasyon rekabet üstünlüğü elde etmek için gerekli midir?
  - İnovasyon riskli midir?
- 5) İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Alternatif soru: İşletmenizde yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor?
  - Çalışanların rolü?
  - Sizin rolünüz?
  - Sektördeki gelişmeler?
  - Sektör dışı gelişmeler?
- 6) Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz?
  - Hangi süreçlerden geçiyor?
  - Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?
  - Bu süreçlerin gerçekleşmesinde sizin rolünüz nedir?

- Süreç işlerken meydana gelen öngörülen sapmalar ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?
  - Süreci kayıt altına alıyor musunuz?
- 7) İşletmenizin vizyonunun belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz?
- Yazılı bir vizyonunuz var mı?
  - Belirlenen vizyona uygun stratejiler geliştirilip uygulanıyor mu?
  - Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz?
  - Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?
- 8) Çalışanların iş akışı ve performans takibi nasıl sağlanıyor?
- Çalışanların iş akışını benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Motivasyon, eğitimler, bilgilendirme toplantıları vs.
  - İnsan kaynaklarının bu durumda rolü nedir?
  - Çalışanlar işleyle ilgili bir problemle karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğine karar verebilirler mi?
  - Çalışanların birbirleri ile iletişimi nasıldır? Takıldıkları noktalarda kendi başlarına orta yolu bulabilirler mi? Yoksa bir rehber/arabulucuya mı ihtiyaç duyulmaktadır?
  - Çalışanlar işletme bilinciyle kolektif şekilde mi hareket etmektedirler?
  - Ceza veya ödüllendirme sistemi bulunmakta mıdır? Bu durum çalışanların kararlarında/performanslarında etkili midir? Adalet sağlanmakta mıdır?
- 9) İş akışını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- İş akışını takip edebileceğiniz yazılımlar kullanıyor musunuz?
  - İş akışı sekteye uğrarsa sebeplerini ve sonuçlarını tespit edebiliyor musunuz? Tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 10) İnovasyon sürecini nasıl kontrol ediyorsunuz? Faydalandığınız yöntemler var mı?
- Çalışanların bu süreçte rolü nedir? Geri bildirim alıyor musunuz?
  - Kurumsal çevrenin bu konuda rolü nedir? (Müşteri, tedarikçi, rakip firmalar, toplum vs.)
- 11) İşletme yapınızdan bahsedebilir misiniz?
- Bir örgüt/organizasyon şemanız var mı, ast üst ilişkisi nasıl uygulanıyor?
  - Çalışanların yazılı bir görev tanımları var mı? Uyulmadığı takdirde bir yaptırım bulunuluyor mu? Veya uyulmaması durumuna karşı ne tip önlemler alıyorsunuz?
  - İşletmede iş akışının tamamı yazılı olarak bulunmakta mıdır? Açıkta kalan ve süreçte kimin yapacağını belirsiz olduğu işler var mıdır?
- 12) Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz?
- İstihdam edilecek ve işten çıkartılacak kişilerin standartlarının, görevde yükselme ve ücretlendirme kriterlerinin planlamaları yapılıyor mu?
  - Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincinde mi?
- 13) İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor?

- Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? (kıyaslama, eşbiçimlilik, proaktif mi reaktif mi)
- Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz?
- Bu konuda destek alıyor musunuz? (yazılım desteği, eğitim, teknik destek vs.)
- Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?
- Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekiyorsa bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

14) İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim?

- Etik kodlarınız var mı?
- Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz?
- Çalışan davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLERİ

**Adı Soyadı** : Nurgül METE  
**Doğum Yeri** : Denizli  
**Doğum Tarihi** : 06/05/1987  
**E-posta** : nurgulmete@yahoo.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise** : Denizli TEV Anadolu Lisesi  
**Lisans** : Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Bölümü  
**Yüksek Lisans** : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Yabancı Dil ve Düzeyi:** İngilizce – İyi Seviye

### İŞ DENEYİMİ

**Mart 2019 – Halen** : Özel Bir Şirkette Tasarım ve İnovasyon Yöneticisi  
**Ocak 2017 – Şubat 2019** : Özel Bir Şirkette Ürün Birim Yöneticisi  
**Ekim 2015 – Aralık 2017** : Özel Bir Şirkette Endüstriyel Tasarım Şefi  
**Eylül 2011 – Ekim 2015** : Özel Bir Şirkette Endüstriyel Tasarım Sorumlusu  
**Temmuz 2010 – Ekim 2015** : Özel Bir Şirkette Endüstriyel Tasarımcı  
**Kasım 2009 – Temmuz 2010:** Özel Bir Şirkette Endüstriyel Tasarımcı

### HAİZ OLDUĞU TPMK BELGELERİ

37 Adet Patent/Faydalı Model  
 108 Adet Endüstriyel Tasarım Tescili

### ÖDÜLLER

2013 - Satış Noktasında Tasarım Yarışması, Popai OMA: Bronz Ödül (3.lük) – Ürün Tasarımı  
 2008 - World Star Student International Packaging Design Student Competition, World Packaging Organization: Mansiyon Ödülü (6.lık) – Ambalaj Tasarımı  
 2008 Ambalaj Tasarımı Ulusal Öğrenci Yarışması, Ambalaj Sanayicileri Derneği: Mansiyon Ödülü (5.lık) – Ambalaj Tasarımı