

## Yönetim İnovasyonu

Ali SOYLU  
asoylu@pau.edu.tr

Meltem ÖZTÜRK GÖL  
mozturk@pau.edu.tr

### Management Innovation

#### Abstract

As a result of the globalization process, the world has become a single market; in addition to this, only one production platform has emerged producing similar products and services. Companies need to make innovation about price, product, process, experience, marketing to make these products preferred. No matter what types of innovations are handled, the important thing is to use the advantages of various environmental situations effectively for the firm's well being. Without being different, vicious cycle will not be ended. To focus on different innovation forms, management innovation is a must. The aim of this study is to handle the importance of management innovation and the need for it in practice and analyze the effects of it on developing management concept.

**Key Words** : Innovation, Management Innovation.

**JEL Classification Codes** : M10.

#### Özet

Küreselleşme sürecine bağlı olarak dünya hızla tek bir pazar haline gelmiş, buna karşılık da tek bir üretim platformu ortaya çıkmıştır. Bu da piyasada birbirine benzeyen ürün ve hizmetlere neden olmaktadır. Tüketicinin emtialaşmış bu malları tercih noktası, işletmelerin fiyat, ürün, süreç, deneyim, pazarlama gibi açılardan inovasyona gitmesine bağlıdır. İnovasyonun çeşidi ne olursa olsun, önemli olan, işletmenin içinde bulunduğu değişken çevrenin sağlayacağı fırsatları, işletmenin yararına dönüştürebilmektir. Farklılık yaratılmadan kısır döngü çözülemeyecektir. Farklı inovasyon türlerinden bir veya birkaçı üzerinde odaklanabilmek için yönetim inovasyonuna ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın amacı da, yönetim inovasyonunun önem kazanan yeri ve gerekliliğini teori ve uygulama boyutunda ele alarak, gelişen yönetim anlayışına etkilerini incelemektir.

**Anahtar Sözcükler** : Yenilik, Yönetim İnovasyonu.

### **Acknowledgement**

The early version of this paper is also being printed in the symposium book of 7<sup>th</sup> Anatolia Business Administration Congress which was held by Hitit University, on May 8-10, 2008, in Corum.

### **Beyan**

Bu makale 8–10 Mayıs 2008 tarihlerinde Çorum’da Hitit Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi’nde sunulan “Yönetim İnovasyonu” başlıklı tebliğin genişletilmesiyle hazırlanmıştır.

## 1. Giriş

Dünya 21. yüzyıla girerken beraberinde çok önemli değişimlerin de geldiği gerçeğiyle karşı karşıya kalmıştır. Son 7–8 yıldır çok farklı bir dünya söz konusudur. Özellikle iş, bilim ve teknoloji dünyası bu farklılaşmanın odağında yer almaktadır. Yeni teknolojiler, yeni buluşlar bir taraftan insan yaşamını derinden etkilerken diğer taraftan da iş dünyasının temel çalışma ilkelerini radikal değişimlere uğratmaktadır. İş dünyası ise bu etkilenmenin yanı sıra dünyadaki ekonomik ve sosyal yapının geçirdiği değişimlerden de şiddetli bir biçimde etkilenmektedir.

Ortaya çıkan değişimleri tetikleyen en önemli olgu ise “küreselleşme” kavramıdır. Diğer bir deyişle dünyanın hızla tek bir pazar, tek bir üretim platformu haline gelmesidir. Benzer ürünleri üreten binlerce firma ve bu ürünlere ulaşabilme olanağına sahip tüketiciler bulunmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise piyasanın “aynılaşmış” veya “emtialaşmış” birçok ürünle dolması durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Tüketici bu durumda fiyat kıyaslaması yapmakta ve en ucuz fiyatı, en uygun ödeme ve teslimat koşulları olan ürünleri tercih etmektedir.

“Emtialaşma” ve buna bağlı olarak sürekli daha ucuz mal satma kısırdöngüsünü aşmanın en önemli çıkış noktası sürekli olarak inovasyon yapmak, sıra dışı ve çarpıcı uygulamalarla tüketiciyi ikna etmektir (Kırım, 2007: 22–29).

İnovasyon çok farklı alanlarda gerçekleştirilebilir. Bunlar arasında ürün, süreç, deneyim, pazarlama vb. inovasyonlar sayılabilir. Bu yaklaşımlar genellikle teknoloji ve ürün odaklı olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyonun “iş ile teknolojinin kesişme noktasında yeni bir değer yaratma becerisi” olarak tanımlamanın özünde bu yaklaşım görülmektedir (Davila ve diğerleri, 2007: 26–32).

Ancak teknoloji ve ürün odaklı inovasyonların kısa zamanda taklit edilmesi ve ömürlerinin kısa olması, firmaların kolayca taklit edilemeyecek, uzun ömürlü bir inovasyon anlayışına geçmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca çok farklı inovasyonların yapılmasına elverişli bir ortamı yaratacak inovasyon yaklaşımına ihtiyaç vardır; yönetim inovasyonu.

Yönetim inovasyonu kavramını açıklığa kavuşturabilmek, temel bileşenlerini ortaya koyabilmek için öncelikle inovasyon kavramının açıklanması gerekmektedir.

## 2. İnovasyon Nedir?

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilen Oslo Klavuzu, inovasyonu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

“Yenilik, 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 gerçekleştirilmesidir (2005, Oslo Klavuzu: 5). Tanımda, inovasyon kavramı “yenilik” olarak tercüme edilmiştir. Ancak bu konuda “yenilik” kavramının farklı anlamlarda yorumlanması sakıncası doğmaktadır. Örneğin her yenilik Oslo’da yer alan temel nitelikleri taşıyamayabilmekte ve ticari amaçlı, rekabet gücünü artırıcı etki yaratamayabilmektedir. Bu yüzden “inovasyon”un teknik bir sözcük olarak kabul edilmesi daha uygun olmaktadır (Altun, 2007: 72–85; Kırım, 2007: 15–16; Oslo Klavuzu, 2005). Bu tanımda öne çıkan nokta ise, yaratılan inovasyonun her ne tür olursa olsun ortak özelliği pazarlanabilir olması, ekonomik kazanımlar sağlamasıdır (Akyos, 2005: 6–12).

### 3. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon çok farklı şekillerde uygulanmakta ve farklı isimler almaktadır. Oslo Klavuzu’nda dört tür inovasyon ayrımı yapılmıştır. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlardır.

Bunun yanında literatürde düzen bozucu, stratejik deneyim, uygulama, alt pazar, açık, keşif, marka ve yönetim inovasyonu gibi farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir (Oslo Klavuzu, 2005: 5; Grant, 2007: 10; Kırım, 2007: 8; Hamel & Breen, 2007: 12; Aydın, 2008: 114; Johansson, 2007: 15).

Oslo Klavuzunda belirtilen inovasyon türlerinin temel özellikleri şu şekildedir (Gök, 2006: 1–27):

- **Ürün İnovasyonu:** “Bir ürün yeniliği mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.” Ürün inovasyonuna örnek olarak nefes alabilen tekstil ürünleri, cep telefonunda kameralar, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri vb. sayılabilir.
- **Süreç İnovasyonu:** “Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir”. Süreç inovasyonuna örnek olarak otomasyon teçhizatı, süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörler, lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar ve bilgisayarlar vb. örnek sayılabilir.

- **Pazarlama İnovasyonu:** “Bir pazarlama inovasyonu ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.” Pazarlama inovasyonuna örnek olarak, bir vücut losyonu şişesinin tasarımının temelden yenilenmesi, müşterilerin ürünleri dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları vb. sayılabilir.
- **Organizasyonel İnovasyon:** “Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır”. Organizasyonel inovasyona örnek olarak, firma faaliyetleri için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması vb. sayılabilir.

Diğer inovasyon türlerini de kısaca tanımlamak yararlı olacaktır.

- **Düzen bozucu (stratejik) İnovasyon:** Yepyeni, sıfırdan pazar yaratan inovasyon anlamına gelmektedir. Bu inovasyonlar sektörlerde yerleşik ürün, rekabet ve pazarlama düzenlerini bozduğundan dolayı bu ismi almaktadırlar. Örneğin Sony firmasının 1970’lerin sonunda geliştirmiş olduğu Walkman’ler, daha öncesinde büyük ve pahalı olan müzik setlerini alamayan gençler için müthiş bir buluş olarak ortaya çıkmıştır. Yine Hindistan kökenli Tata Motors şirketinin 2200\$’lık otomobil çalışması düzen bozucu bir inovasyon örneğidir (Kırım, 2007, Karlı Büyüme: 14–16).
- **Deneyim İnovasyonu:** Müşterilerin “mevcut” ürün ve hizmetleri kullanma “deneyimlerini” çok keyifli, hoş veya çok güvenilir hale getirecek buluşlardır. Bu inovasyona örnek olarak, Koton firmasının eşleri alış-veriş yapan beylerin keyifle vakit geçirebileceği ve ücretsiz ikramlar alabilecekleri mini kafeteryalar hazırlaması, Starbucks’ın müşterilerinin çok farklı zevklerine hitap edebilecek yaklaşık 19.000 farklı kahve seçeneği sunması verilebilir (Kırım, 2007, Deneyim: 4–30).
- **Uygulama İnovasyonu:** Mevcut teknolojilerin yepyeni pazarlar (kategoriler) geliştirmek amacıyla kullanılmasıdır. Örneğin, General Motors şirketi, ABD silahlı kuvvetleri tarafından askeri birliklerin, denizaltıların yerlerini saptama amacıyla geliştirilmiş olan Global Konum Belirleme Sistemi’ni (Global Positioning System, GPS) otomotiv piyasasına uygulamış ve bugün çok başarılı bir ürün olan OnStar’ı geliştirmiştir (Kırım, 2007, Karlı Büyüme: 14–16).
- **Alt Pazar İnovasyonu:** Mevcut pazardaki haliyle bir ürün veya hizmeti tüketemeyen kitlelere, ödeyebilecekleri fiyat ve basitlik düzeyinde yeni

ürün ve hizmetler geliştirip, karlı büyüme alanı yaratılmasıdır. Canon'un, IBM ve Kodak gibi firmaların ürettiği pahalı ve karmaşık fotokopi makinalarının karşısına daha ucuz, basit ve küçük masaüstü fotokopi makinaları geliştirmesi, Pegasus firmasının hayatında hiç uçağa binmemiş ve belki de binemeyecek olan kitleleri uygun fiyat ve koşullarla uçak müşterisi haline getirmesi örnek olarak verilebilir (Kırım, 2007, Alt Pazar: 4–30).

- **Açık İnovasyon:** İnovasyonun sadece işletmenin kendi bünyesinde yapmış olduğu çalışmalarla değil, dünyanın her yerinde yenilikçi fikirler üreten bilim insanı ve mühendislerin çalışmalarının bir havuzda toplanarak gerçekleştirilmesidir. Örneğin, Procter&Gamble (P&G) tüm dünyada 27 AR-GE laboratuvarında 8 bin bilim adamıyla çalışmakta, 36 bin patent ve 60 bin marka tesciline sahip bir firma olarak açık inovasyondan yararlanmaktadır. Firmanın yıllık cirosu 70 milyar dolara yakın ve marka değeri de 23 milyar dolar düzeyindedir (Aydın, 2008: 114–118).
- **Kesişimci İnovasyon:** Birbirinden tamamen farklı alanların bir arada kullanılarak şaşırtıcı, çarpıcı ve yepyeni ürünlerin, farklı bir konseptte sunulmasıdır. Örneğin babası Lübnanlı olan Kolombiyalı şarkıcı Shakira, Arap ve Latin tınılarını, o güne kadar yapılmayan bir müzikte birleştirmiş ve Amerikan tonlarıyla uyumlaştırmış sonuçta da başta Amerika olmak üzere tüm dünyada büyük fırtınalar koparmıştır (Johansson, 2007: 82–93).

#### 4. Yönetim İnovasyonu Nedir?

“Yönetim inovasyonu” kavramı literatürde son yarım asırdır kullanılmaktadır. Bu süreçte, Chandler, 1962; Tichy & Sandstrom, 1974; Teece, 1980; Kimberly & Evanisko, 1981; Stjernberg & Philips, 1993; Abrahamson, 1997; McCabe, 2000; Fiss & Zajac, 2005 gibi yazarlar kavramla ilgili yayınlar ortaya koymuştur (Mol, M., 2006: 5–7). Son dönemde ise ünlü stratejist Gary Hamel, konuyu ayrıntılı bir biçimde incelemektedir (The Challenge Today: Changing the Rules of the Game, 1998; Leading the Revolution, 2001; Inside the Innovation Lab, 2006; The Why, What and How of Management Innovation, 2006; The Future of Management, 2007; Eşik Atlayan Şirketlerin Sırrı Yönetim İnovasyonunda, 2007).

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılaş biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir (Hamel & Bren, 2007: 15–18). Yönetim inovasyonu yöneticilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını da değiştiren yönetim ilkeleri ve süreçleridir (Hamel, Capital, 2007: 9–12).

Yönetim inovasyonu aynı zamanda örgütsel yapı ve rollerde değer yaratıcı değişimleri de kapsamaktadır. Yönetim inovasyonu, işletmenin çevresini oluşturan tüm paydaşlarla kendisi arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi, sürekliliğinin sağlanması noktasında önemli bir katalizör işlevi görecektir bir yaklaşım biçimidir (Lynch, 2007: 2–10).

#### 4.1. Neden Yönetim İnovasyonu?

Son yarım yüzyılda bilimde, teknolojiye, yaşam tarzlarında tanıklık edilen çok önemli değişikliklerle kıyaslandığında, yönetim uygulamalarının çok yavaş bir evrim geçirdiği görülmektedir. Hala Taylor'un, Weber'in geliştirdiği kavramlar kullanılmakta, oluşturdukları örgüt modellerinden yararlanılmaktadır. Hiyerarşiler törpülenmekle beraber varlıklarını sürdürmekte, çalışanlar ne kadar zeki ve üretken olursa olsun, onlardan yönetim kararlarının arkasında itaatkâr bir biçimde sıralanmaları beklenmekte, alt düzey yöneticiler hala üst düzey yöneticiler tarafından atanmakta, stratejiler tepede oluşturulmakta, yönlendirmeler hala büyük unvanlı ve maaşlı kimseler tarafından yapılmaktadır.

Modern yönetim XX. yy başında elde ettiği yüksek gelişme ivmesini ne yazık ki koruyamamış ve bugünlere gelindiğinde çok büyük meydan okumalarla karşı karşıya kalmıştır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür: (Hamel & Bren, 2007: 9).

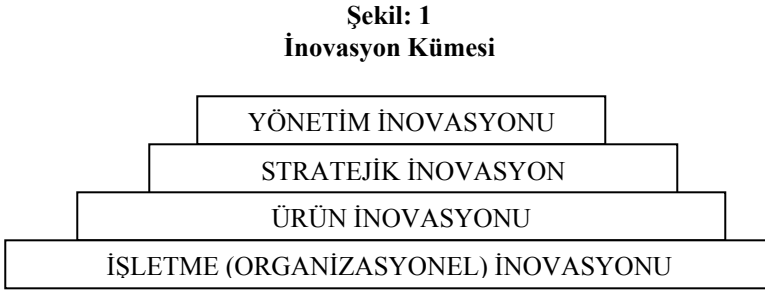
- Değişimin hızı arttıkça giderek daha fazla şirket oyundan düşmektedir. Son araştırmalar sektör liderliğinin daha sık el değiştirdiğini ve rekabet avantajının hiç olmadığı kadar süratle aşındığını göstermektedir.
- Kamu etkisinin azalması ve teknolojinin ölçeksizleştirici etkileri pazara giriş engellerini çarpıcı biçimde azaltmakta ve sonuçta oligopoller bölünerek rekabetçi “anarşi” yükselmektedir.
- Şirketler kendilerini giderek daha çok, kısmen kontrol edebildikleri “değer şebekelerinin” ve “ekosistemlerin” ortasında bulmaktadırlar. Neticede rekabete dayanan sonuçlar pazardaki güçten çok ustalık isteyen müzakerelerin ürünü haline gelmekte, bu durum şirketlerin kontrol düzeyini giderek azaltmaktadır.
- Yere çakılı olmayan her şeyin dijitalleştirilmesi, varlığını fikri mülkiyete borçlu şirketleri tehdit etmektedir. İlaç firmaları, film stüdyoları, yayımcılar ve moda tasarımcıları enformasyonu ve fikirlerin özgür olmak istediği bir dünyaya uyum sağlamak için mücadele etmektedirler.
- İnternet pazarlık gücünü hızla üreticilerden tüketicilere kaydırmaktadır. Bugün müşteriler hiç olmadığı kadar kontrol sahibidir ve vasat ürün/hizmetlere giderek daha az yer kalmaktadır.

- Stratejilerin yaşam süreleri giderek azalmakta, yeni ürünler hızla demode olmaktadır Bugünün başarı parabolü çoğu kez kısa ve keskin bir sivridir.
- İletişim maliyetlerinin hızla düşmesi ve küreselleşme, sektörleri aşırı düşük maliyetli rakiplerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Tüm bu meydan okuyan gelişmeler yeni örgütsel ve yönetsel yetenekleri gerektirmektedir. Giderek daha yıkıcı hale gelen dünyada ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için şirketler faaliyetler bakımından verimli ve stratejik açıdan da uyarlanabilir duruma gelmelidir. Kar marjlarını koruyabilmek için kural yıkıcı inovasyonlar yapabilmelidir. Karşılarındaki rakipleri yaratıcılık ve düşüncede geride bırakmak için, çalışanlarını nasıl esinlendireceklerini bilmeleri gerekir.

#### 4.2. Yönetim İnovasyonunun Diğer İnovasyonlardan Farkı Nedir?

İnovasyonun çok farklı türleri bulunmaktadır. Her tür işletme başarısına kendi katkısını yapmakta, ancak bunlar kendi içinde, daha çok değer yaratma ve rekabetçi özellikler açısından değerlendirildiğinde hiyerarşik bir sıra ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, bu sıralamayı görmek mümkündür.



*Kaynak: Hamel, G. ve Bren, B., The Future of Management, Harvard Business School Press, 2007: 32.*

Şekil 1’de de görüldüğü gibi piramidin tepesinde yönetim inovasyonu yer almaktadır. Bu yapılanmanın temel nedenleri şunlardır:

- Piramidin tabanında işletme (organizasyonel) inovasyonu vardır. İşletme inovasyonu genellikle haberleşme alt yapısının kalitesine dayanır. Ancak donanım ve yazılımdaki avantajlar hızla yaygınlaşır ve bu konudaki avantajın kaybolmasına yol açar.
- Ürün inovasyonu bir şirketi çok iyi bir noktaya taşımada önemli bir faktördür. Ancak uygulanabilir bir patent koruması yok ise ürünün avantajları hızlı biçimde yok olacaktır. Sonuçta ürün inovasyonu bir şirkete



nadiren sektör liderliği sağlamaktadır. Örneğin Nokia'nın süper ince cep telefonu tasarımını geliştirmek Samsung'un sadece birkaç yılını almıştır.

- Stratejik inovasyon bünyesinde yeni iş modelleri, yeni süreçler taşıyan bir kavramdır. Stratejik inovasyonlar sahiplerine çok büyük kazançlar sağlayabilir. Ancak açığa çıkartılması ve etkisiz hale getirilmesi çok zor değildir. Örneğin, Pegasus havayollarının pazarın alt segmentine hitap edecek ve hiç uçmayanları uçak yolcusu yapacak ucuz ve güvenli uçuş stratejisi kısa zamanda sektördeki, Atlas Air, İz Air gibi diğer havayolu şirketleri tarafından taklit edilmiştir.
- Piramidin en üstünde yer alan yönetim inovasyonu ise kopyalanması zor ve benzersiz bir avantaj yaratma kapasitesine sahiptir. Bunun temel nedeni ise bünyesinde temel aykırılıklar taşımasıdır. Özellikle tepe yönetiminin geleneksel konularını sorgulaması ve köklü yönetim inançlarının terk edilmesini zorunlu kılması kopyalanma olasılığını oldukça azaltmaktadır.

### 4.3 - Yönetim İnovasyonu Her Koşulda Üstünlük Yaratır mı?

Her yönetim inovasyonu rekabet avantajı yaratmamakta, bir kısmı sınırlı etki yaratıp, bir bölümü ise yanlış yöne götürebilmekte, belki birçoğu da tam karşılığını ödememektedir. Ancak bu durum diğer inovasyon türleri için de geçerlidir. Bu koşullarda önemli olan çok sayıda inovasyon oluşturarak en iyilerini yakalayabilmektir (Dearlove, 2006: 4–8).

Ayrıca tek bir başarılı atılım rekabetçi karları sonsuza kadar sürdürmeyecektir. Önemli olan seri inovasyonlarla bu yapıyı sürekli kılabilme. Örneğin Google dünyanın lider arama motoru olmasına karşın neredeyse her ay yeni bir özellik sunmaktadır; bunlar, dünyanın en büyük kütüphanelerinde nadir kitapları arama imkânından istenilen yerin uydur fotoğrafını görüntülemeye, binlerce akademik yayını tam metin olarak sunmaktan bir önceki gecenin televizyon şovlarının metinlerini okuyabilmeye kadar gidebilmektedir (Kelley & Littman, 2007: 49–69).

Yönetim inovasyonu, özellikle; uzun zamandır var olan geleneklere meydan okuyan yönetim ilkelerine dayanıyorsa, sistemsel bir yapıya sahipse ve sürekli yenilik çabalarının bir parçası ise rekabet avantajı yaratabilir (Bernhut, 2001: 1–16).

### 4.4. Yönetim İnovasyonunun Temel Bileşenleri Nelerdir?

Yönetim inovasyonunu oluşturan temel bileşenler aşağıda yer almaktadır (Hamel, 2007: 72–84, Hamel & Bren, 2007: 9):

- Yönetim inovasyonunun temelinde öncelikle cesaretli ve tutkulu olmak vardır. Çünkü yönetim inovasyonu büyük meydan okumalara karşı cesaretle, azimle, tutkuyla karşı çıkabilmeyi zorunlu kılmaktadır,
- İnovasyonu herkesin işi haline getirebilmek,
- Yönetim sistemlerini çalışanların tüm yeteneklerini her gün işlerinde kullanmayı isteklendirecek şekilde yeniden yaratmak ve böylece herkesin en iyiyi verdiği bir şirket oluşturabilmek,
- Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayan yönetim dogmalarını ortadan kaldıran bir süreç oluşturmak,
- Yeni yaklaşımlar ortaya çıkarabilecek yeni yönetim ilkeleri oluşturmak,
- Alışılmadık ama etkin yönetim uygulamaları olan kuruluşların deneyimlerinden yararlanmak,
- Sürekli inovasyon odaklı çalışan sistematik bir inovasyon yaklaşımına sahip bir örgüt yapısı oluşturmak.

#### 4.5. Uygulamada Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonunun, diğer inovasyon türleri ile karşılaştırıldığında, rekabet avantajında çarpıcı ve kalıcı değişiklikler yaratmada benzersiz bir güce sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki ortaya koyulan yenilikleri rakiplerin algılayabilmesi ve tepki verebilmesi birkaç on yılı bulabilmektedir. Çünkü özellikle çok sayıda yönetim sürecine yayılan inovasyonlar ağını kapsayan sistemsel avantajları kopyalamak rakipler için oldukça zordur (Hamel & Bren, 2007: 69).

Uygulamaya bakıldığında bu konuda gerçekten başarıyı yakalamış önemli şirketler görülmektedir. Uygulama konusuna geçmeden önce dikkati çekici bir noktayı belirtmek gerekir; yönetim inovasyonu kavram olarak yeni tartışılmaya başlansa da uygulamada yaklaşık bir asırdır var olan bir yaklaşımdır.

Bu uygulamaların örneklerini bir özet halinde aşağıda görmek mümkündür (Hamel, G., 1998; Koçel, T., 2005; Bernhut, S., 2001; Skarzynski, P. and Muller, A., 2008; Dearlove, D., 2006; Hamel, G., 2007; Kınıkoğlu, N. G., 2004; Kelly, T. & Littman, J., 2007; Hamel & Breen., 2007; Altun, Ş., 2007; Kırım, A., 2007; Aydın Ö. Capital, 2008):

- XX. yy.ın en etkili yönetim buluşçusu Frederick Winslow Taylor'dur ve listenin başında yer almaktadır. Taylor verimlilik odaklı bir örgüt yapısı kurmayı hedeflemiştir. Bu amaçla ilk kez zaman ve hareket etüdlerini gerçekleştirmiş, iş standartlarını belirleyerek etkin ve verimli çalışan ve bunu sistematik kale getiren bir örgüt oluşturmuştur. Taylor'un yönetime

katkısı fabrika üretkenliğinin bir asrı aşkın süredir sürekli artmasıyla kanıtlanmıştır. Örneğin 1890–1958 yılları arasında çalışma saati başına düşen ürün imalatı ABD’de yaklaşık beş katına çıkmıştır.

- Geçmişten bugüne etkisi devam eden bir başka yönetim buluşusu ünlü Alman sosyologu Max Weber’dir. Weber, bürokrasiyi sosyal örgütlenmenin doruk noktası olarak görmüştür. Ve bu doğrultuda bir dizi ilke geliştirmiştir. Onun ortaya koyduğu kontrol kesinlik, istikrar, disiplin ve güvenilirlik gibi kavramdır. Hala modern yönetimin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Birçok kuruluş hala Weber türü örgütlerde yaşamaktadır.
- General Electric 1900’lerin başında Thomas Edison’un en önemli buluşunu, endüstriyel araştırma laboratuvarını mükemmelleştirmiştir. GE’nin bilimsel keşif sürecine yönetim disiplini getirmesi sonucunda, Edison kendi laboratuvarında her on günde bir küçük icat ve her altı ayda bir büyük atılım gerçekleştirme potansiyeline erişmiş, sonuçta 20.yy.ın ilk yarısında GE, Amerika’daki diğer tüm şirketlerden daha fazla patent kazanmıştır.
- DuPont, 1903’te yatırım getirisi hesaplamalarını kullanıma sokarak yeni bir sermaye bütçelendirme tekniği geliştirmiştir. Bu teknik sayesinde önemli projelere mevcut sermayeyi akılcı bir biçimde dağıtabilmesi mümkün olmuş, bu yenilikler DuPont’un bir endüstri devri haline gelmesinde büyük katkı sağlamıştır.
- Procter&Gamble paketlenmiş mallar sektöründe dev bir şirkettir. Bu büyüklüğün kökleri ise 1930’lara dayanmaktadır. Şirket marka konusunun gündemde bile olmadığı o dönemde markalaşma çalışmalarına başlamıştır. Cisimsiz varlıklara değer yaratma fikri o yıllarda hayal bile edilemiyordu. Bugün ise P&G’nin açık ara ileride olduğu görülmektedir. Şirketin 2007 yılı cirosu 70 milyar Amerikan dolarıdır ve 36 bin aktif patenti ve 60 bin marka tescili vardır. Her yıl cirosunun yaklaşık %3’nü (2 milyar Amerikan doları) Ar-Ge ve inovasyona ayıran bu şirketin iş portföyünde halen satışları 1 milyar dolardan fazla getiren 16 marka bulunmaktadır.
- Toyota, dünyanın en karlı araba üreticisidir. Başarısının temelini ise tüm dünyaya tanıttığı *Toyota Üretim Sistemi* oluşturmaktadır. Bu sistem çalışanların sürekli gelişme (Kaizen) felsefesi doğrultusunda faaliyetlerine dayanmaktadır. Sisteme bugün “Düşünen İnsan Sistemi” de denilmektedir. 2005 yılında şirket, Japon çalışanlarından 540 binden fazla iyileştirme fikri almıştır.
- Dünyanın ilk “sanal” şirketi olan Visa, başarısını bankaları bir araya getirecek bir yöntem bulmasına borçludur. Bugün Visa, 21 binden fazla finans kuruluşunu 1,3 milyar kart hamilini birbirine bağlayan tül gibi bir ince ağıdır. Bu ağ, her yıl 2 trilyon dolardan fazla alışveriş işlemi gerçekleştirmektedir. Bu rakam ise tüm kredi kartı işlemlerini yaklaşık %60’ını oluşturmaktadır.

- Whirlpool, dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biridir. 1999 yılından beri inovasyonu bir yönetim süreci olarak kabul etmiş ve inovasyon faaliyetlerine ağırlık vermiştir. Sonuçta ise şirket, 2005'te 14,3 milyar dolarlık gelirinin 760 milyon dolarını inovatif ürünlerden sağlamıştır. Bu rakam 2001'de sadece 10 milyon dolardır. Ayrıca, 195'i başlatılmaya hazır 568 adet yeni projesi de vardır.
- Meksika kökenli hazır beton tedarikçisi bir şirket olan Cemex, geleneksel ürün dağıtımını farklılaştırarak önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır. Başlangıçta ürün müşterilere 24 saat içinde dağıtılmakta, buna karşın siparişi değiştiren ya da iptal eden müşterilere ceza faturası kesilmekteydi. Cemex ise ürünü daha hızlı dağıtabilmenin yollarını aramıştır. Bu amaçla Houston'daki 911 acil yardım hattını inceler ve 10dk içinde olaylara nasıl müdahale ettiklerini gördükten sonra Mexico'da GPS teknolojili bir sevkiyat dağıtım merkezi ve GPS'li turlar tedarik eder. Cemex, artık 20 dakika içinde ürün teslim garantisi vermektedir. Böylece müşterilere iyi hizmet sunmanın yanı sıra, ulaşım maliyetlerini de %35 düşürmüştür.
- Whole Foods organik ve doğal ürünler satan bir şirkettir. Satışa sunduğu ürünlerin fiyatları yüksek olmasına karşın rakiplerinin sürekli önünde ve karlı bir şirket olarak yer almaktadır. Whole Foods, bugün 194 mağaza işletmekte ve yılda 6 milyar Amerikan doları kazanmaktadır. Satışları sektör ortalamasına göre 3 kat daha fazla artmakta olup metrekare başına elde ettiği gelir ise rakiplerinin iki katı büyüklüktedir. Şirketin bu başarısının altında ise çok etkili ve taklidi zor bir yönetim buluşçuluğu yatmaktadır.
- W.L. Gore&Associates modern işletme dogmalarından uzak yenilikçi bir dizi yönetim ilkesi etrafında oluşan bir firmadır. Yıllık cirosu 2,1 milyar dolara ulaşan tüm dünyaya yayılmış 45 fabrikada 8 binden fazla insan istihdam eden bu şirket özellikle Gore-Tex adı verilen nefes alan, su geçirmeyen kumaş çeşidiyle ünlüdür. Firma aynı zamanda standartlardan 3 kat uzun ömürlü gitar tellerinden yapay kan damarlarına kadar geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Örgüt yapısı ise eşitlikçi ve takım yapısına uygun bir ortam sağlamaktadır. Sürekli inovatif projeler geliştiren patronluk-amirlik kavramının neredeyse hiç bulunmadığı bir yapı söz konusudur. Bu şirket kısa bir süre önce Amerika'nın en inovatif firması olarak kabul edilmiştir.
- Google, bugün dünyanın en büyük arama motoru şirkettir. Dünyanın internet aramalarının üçte ikisini yönetmektedir. 1996 yılında iki doktora öğrencisinin kurmuş olduğu bu şirket 10,6 milyar dolar gelir sağlayan ve piyasa değeri 140 milyar dolar olan bir şirket konumundadır. Bu başarısının altında ise neredeyse yok denecek bir hiyerarşi, yoğun bir yanal iletişim ağı, olağandışı fikirler üretene olağandışı ödüller verme politikası, ürün geliştirmeye ekip odaklı bir yaklaşım ve her çalışanın kullanıcıları birincil planı koymaya zorlayan bir şirket kültürü vardır.

- Dünyanın sayılı cam üreticilerinden Paşabahçe, her üç günde iki yeni ürün geliştirmektedir. Hızlılıkta dünyanın iki büyük üreticisinden biridir. Paşabahçe bu noktaya gelmesini 1970’lerde başlattığı inovasyon çalışmalarına borçludur. Özellikle dış pazarlara açılma, yaratıcı firmalarla yapılan iş birlikleri inovasyonun bir kurum kültürü haline gelmesine neden olmuştur. Firma bugün dışarıdan teknoloji almadan tüm makine ve teçhizatını üretip, pazarlardaki talebe göre geliştirip adapte edebilmektedir. Paşabahçe’nin oluşturmuş olduğu proje ekibi, inovatif projelerin tümünde yer almakta ve projenin gerektirdiği diğer birim çalışanlarıyla işbirliği içinde faaliyet göstermektedir.
- Mavi Jeans, bugün dünyada 89 ülkede tescillenmiş markası, 50’nin üzerinde ülkede 161’i Mavi Shop olmak üzere 4 binden fazla noktada müşterileriyle buluşan bir dünya markasıdır. Time Dergisi 2006 yılı sayısında Mavi’yi dünyanın en iyi 16 jeans markası arasında göstermiştir. Mavi’nin bu başarısının arkasında ise inovasyonu bir kurum kültürü haline getirmesi yatmaktadır. Mavi, inovasyon anlayışı doğrultusunda, her ülkenin kültürüne, bütçesine ve insanların vücut yapısına uygun, farklı jeanlar üreterek başarıyı yakalamıştır. Bu stratejiyi ise “Perfect Fit” olarak adlandırmıştır.

## 5. Uygulama

İnovasyon konusu ve özelde “yönetim inovasyonu” kavramının işletmeler nezdindeki algı düzeyi ve buna bağlı olarak katkılarının belirlenmesine dönük olarak açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formunda araştırma konusuna ilişkin farkındalığı oluşturmak amacıyla öncelikle “yönetim inovasyonu” kavramı tanımlanmış ve sorular bu doğrultuda hazırlanmıştır. Soru formları mail ortamında işletmelere ulaştırılmıştır. Araştırma evrenini çalıştırdığı personel sayısı veya ciro itibariyle büyük ölçekli 15 adet işletme oluşturmuştur (çalışan personel sayısı 500 ve üzeri ve/veya yıllık cirosu 5 milyon TL ve üzeri). Yine işletme seçiminde kullanılan niteliksel ölçüt olarak kurumsal karakterde olma şartı aranmıştır. İşletmelerin belirlenmesinde sektörel bir sınırlama yapılmamış çok farklı sektörlerle ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında görüşülen işletmeler Denizli ve İstanbul merkezlidir. Böyle bir uygulama yapılmasındaki temel amaç yerel nitelikli olan ancak uluslararası pazarlara iş yapan işletmeler ile, global nitelikli faaliyet gösteren işletmeleri bir arada inceleyebilmektir. İşletmelerin bir bölümü yanıtlarını mail ortamında, diğer bir bölümü ise telefonla görüşmesi yoluyla aktarmıştır. Görüşmeler işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Şirketlere beş temel soru yöneltilmiştir. *Bunlar: 1- İşletmenizin inovasyon konusundaki bakış açısı nedir? 2- İşletmenizdeki inovasyon çalışmaları nelerdir? 3- İşletmenizde “yönetim inovasyonu” yapılmakta mıdır? Yapılıyor ise uygulama ne şekilde gerçekleşmektedir? 4- İnovasyon çalışmalarının işletmenize kazandırdığı rekabet gücü ve somut sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi veriniz. Özellikle “yönetim inovasyonu”*

*uygulanması gerçekleştirildiyse elde edilen kazanımları ayrıca belirtiniz. 5- İşletmenizin faaliyetlerinden elde etmiş olduğu gelirlerin ne kadarı (yüzdesel olarak) inovatif çalışmalardan sağlanmaktadır? şeklindedir.*

Araştırmaya katılan 15 işletmenin 6 tanesi inovasyon kavramı hakkında bilgilerinin olmadığını, bir tanesi bilgi sahibi olduklarını ancak uygulamayı düşünmediklerini geri kalan 8 tanesi ise bildiklerini ifade etmişlerdir. İnovasyon kavramını bilen ve uygulayan 8 işletmenin sadece 4 tanesi “yönetim inovasyonu” kavramı hakkında bilgi sahibi olduğunu ve işletmelerinde bu tür bir uygulama yaptıklarını belirtmişlerdir.

İnovasyon uygulaması yapan 8 işletmenin tümü bu çalışmaları rekabet üstünlüğü sağlamada kritik bir faktör olarak görmektedir.

Bu işletmelere bakıldığında, yapılan inovatif çalışmaların sonucunda tüm işletmelerde somut, olumlu sonuçlar elde edildiği ifade edilmiş ancak bu konudaki rakamsal verilerin net biçimde belirtilmediği görülmüştür.

İnovasyon faaliyetlerinin sağladığı gelirin toplam işletme gelirleri içindeki payını rakamsal olarak 4 işletme belirtmiştir. Bu işletmelerden bir tanesi 6 milyon dolarlık bir gelir (satış cirosunun yaklaşık %1,5’u) artışı sağladığı, bir tanesi %85, bir diğeri de %100 inovasyon kaynaklı gelir elde ettiğini belirtmiştir. Bir başka işletme ise, ısı sistemleri pazarında ilk üç firma arasında yer aldığını ve cirosunun 50 milyon TL’ye çıktığını belirtmiştir. Holding bünyesindeki yönetici okullarında yenilikçi vizyona sahip yöneticiler yetiştirmek, süreçlerle yönetim ve projelerle yönetim sistemi kurmak, organizasyonel yapılanma, yetenek bazlı yönetim, klasik organizasyondan yatay organizasyona geçiş, takım çalışması ve katılımcılık gibi yönetim inovasyonuna dönük uygulamaların önemli somut sonuçları görülmektedir. Bunlar arasında, sektör liderliği elde etme, birçok performans göstergesinde olumlu eğilim, son beş yılda her yıl %10 büyüme, gelir artışı, Türkiye’nin en yenilikçi 20 firması arasında yer alma, işletmenin birleşme faaliyetlerinin ve büyüme sürecinin ortaya çıkardığı adaptasyon süresinin kısaltılması gibi kazanımlar sayılabilir. Yukarıda elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler aşağıda yer almaktadır:

### **5.1. Sonuçlar**

1. Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin yaklaşık %50’si inovasyon kavramını bilmemekte ve uygulamamaktadır. Bu durumun inovasyonun ülkemizde kurumsallaşmış büyük işletmeler nezdinde dahi çok dikkate alınmayan bir kavram olduğunu göstermektedir.
2. İnovasyon kavramı hakkında bilgi sahibi olan ve şirketinde inovatif faaliyetlerde bulunan işletmelerin tümü bu konunun kritik öneminin farkındadır.

3. İnovasyon faaliyetleri tüm işletmelerde somut faydalar yaratmıştır.
4. Yönetim inovasyonu uygulaması yapan işletmeler tüm işletmelerin yaklaşık %23'ünü, inovasyon yapan işletmelerin ise %50'sini oluşturmaktadır. Yönetim inovasyonu uygulamalarının işletmelere önemli ilave katkılar sağladığı görülmektedir.

## 5.2. Öneriler

1. Başta inovasyon kavramı olmak üzere yönetim inovasyonu kavramının ve uygulamalarının içeriği hakkında bilgilendirilmeler yapılmalıdır.
2. Örgüt yapılarının seri inovasyon yapabilecek bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.
3. Yönetim inovasyonunu gerçekleştirmede başta üst düzey yönetim olmak üzere tüm yöneticilerin sürece katılımını sağlamalı, isteksiz ve yetersiz yöneticiler doğru yönlendirilmeli, eğitilmelidir.
4. Gelişme sağlayamayan yönetim kadrolarında gerekli değişimler sağlanmalıdır.
5. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir bütçe oluşturulmalıdır.

## 6. Sonuç

Yönetim inovasyonu, bugün işletmelerin mevcut yıkıcı rekabet ortamında, karlı ve sürekli büyüyen bir yapı oluşturmada en önemli araçlarından birisidir. İş dünyasının en önemli gerçeklerinden biri haline gelmiştir. Sürekli yenilikler yapan, bu yenilikleri ticarileştirebilen ve inovasyonu bir kurum kültürü haline getirebilen şirketler bugün, karlılıkta, verimlilikte ve sürdürülebilir büyümede rakiplerine göre açık ara önde gitmektedir. İnovasyonun bu müthiş etkisi şirketlerin olduğu kadar ülkelerin de dikkatini çekmektedir. Başta Amerika olmak üzere birçok gelişmiş ülke inovasyon konusu üzerine yoğunlaşmış ve buna uygun politikalar oluşturmuş durumdadır. Örneğin Çin devleti önümüzdeki 15 yılı teknoloji ve inovasyon kalkınma dönemi ilan etmiştir. Yine ABD'nin GSYİH'sının üçte biri şu anda inovasyon endüstrilerinden gelmektedir. 2015 yılında bu oranın üçte ikiye çıkartılması hedeflenmektedir. Dünya hızla yeni bir döneme girmekte ve bu döneme "İnovasyon Ekonomisi" adı verilmektedir. Değer ve zenginliğin yeni fikirler, bilgi ve teknolojiler geliştirebilenlere ait olacağı bir dünya söz konusudur. Dünya ekonomisinin bu en son evresinde önemli ve radikal konu, bir ülkenin zengin olup olmayacağını öncelikle inovasyonun belirleyecek olmasıdır (Kırım, 2007: 56).

İnovasyon ekonomisinin ortaya koyduğu gerçekler bugün inovasyon kavramını da farklılaştırmaktadır. Yakın dönemlere kadar “kapalı” inovasyon sistemlerini uygulayan şirketler “açık inovasyona” dönmekte, ürüne, teknik özelliklere dayanan inovasyonlar yanında süreç, strateji ve yönetim inovasyonları da daha etkin hale gelmektedir. Bu dönüşümün en önemli nedeni ürünlerde gerçekleştirilen yeniliklerin çok hızlı ve kolay taklit edilmesi ve inovasyon avantajının kısa zamanda kaybolmasıdır.

Bu durumun önüne geçebilmenin en temel yolu, kolayca taklit edilemeyen, uzun süre geçerli olacak ve inovasyonu tüm süreçlerde benzersiz şekilde kullanılacak ve geri inovasyonlar yoluyla sürekli üstünlük yaratacak bir yöntem olan yönetim inovasyonu uygulayabilmektir.

Yönetim inovasyonu, taşıdığı öneme karşın en az uygulanan inovasyon türüdür. Bu durum literatüre bakıldığında da görülmektedir. Son 70 yıla bakıldığında ürün ve teknik inovasyon terimleri 52.000’in üzerinde makalenin başlık ve özetinde yer alırken stratejik ve süreç inovasyonu kavramları 600’ün üzerinde makalede ele alınmıştır. Yönetim inovasyonu kavramı üzerine makale sayısı ise 300’ü bulmamaktadır (Hamel& Bren, 2007: 46). Bu konuyla ilgili Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) üzerinde yaptığımız araştırmada ise inovasyonla ilgili sadece 7 makaleye erişilmiştir (ULAKBİM).

Gerek uygulamada elde edilen bulgular gerekse literatürdeki mevcut tablo yönetim inovasyonunun taşıdığı önemin yeterince ele alınıp incelenmediği ve uygulanmadığı gerçeğini de göstermektedir. Sonuçta ortaya çıkan bu bilgiler göstermektedir ki yönetim inovasyonu bugün inovasyon gerçeğinin ulaştığı bir zirvedir. Güçlü, istikrarlı, karlı ve rekabetçi işletmeler ve bunların meydana getirdiği güçlü bir ülke oluşturmak hedefleniyorsa yönetim inovasyonu bu hedefe yanıt verebilecek en önemli anahtardır.

### **Kaynakça**

- Akyos, M. (Aralık 2005), *Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik YetenekDeğerlendirmesi*,  
<<http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>>, 15.11.2007, 1–13.
- Altun, Ş. (2007), *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, Mediacat Kitapları, İstanbul, 72–85.
- Aydın, Ö. (2008), “Dünya Devi P&G, B&G ile büyüyor”, *Capital*, Şubat, 114–118.
- Bernhut, S. (2001), “Leading the revolution Gary Hamel”, *Ivey Business Journal*, Toronto, <[http://www.iveybusinessjournal.com/view\\_article.asp?intArticle\\_ID=296](http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=296)>, 06.11.2007, 1–16.



- Davila, T., M.J. Epstein, R. Shelton (2007), “İnovasyon: Kalıcı Değerler Nasıl Yaratılır?”, *Capital Dergisi Eki*, Knowledge @ Wharton, 26-32.
- Dearlove, D. (2006), “Inside the Innovation Lab”, *Business Strategy Review*, London, <[http://www.london.edu/assets/documents/PDF/spri\\_06\\_p4\\_Dearlove.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/PDF/spri_06_p4_Dearlove.pdf)>, 05.11.2007, Spring, 4.
- Gök, A. (2007), *Oslo Klavuzu Işığında ‘Yenilik’*, <[www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/.../Oslo\\_Presentation.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/.../Oslo_Presentation.pdf)>, 05.11.2007.
- Grant, J. (2007), *Markaların İnovasyon Manifestosu*, Çev. Aytürk Özer, Madiacat Kitapları, İstanbul, 10–100.
- Hamel, G. & B. Bren (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 3–255.
- Hamel, G. (1998), “The Challenge Today: Changing the Rules of the Game”, *Business Strategy Review*, Volume: 9, Issue: 2, 19–26, <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/1467-8616.00062>>, 16.11.2007.
- Hamel, G. (2007), “Eşik Atlayan Şirketlerin Sırrı Yönetim İnovasyonunda”, *Capital*, S. 5, 9–13.
- Hamel, G. (2007), “The Why, What, And How of Management Innovation”, *Harvard Business Review*, <[http://www.sullivangroupadvisors.com/headlinenews/02.2006\\_Harvard%20Business%20Review.pdf](http://www.sullivangroupadvisors.com/headlinenews/02.2006_Harvard%20Business%20Review.pdf)>, 16.11.2007, 1–22.
- Johansson, F. (2007), *Yaratıcılık ve İnovasyon*, Çev. Dinç Tayanç, Madiacat Kitapları, İstanbul, 15–98.
- Kelley, T., J. Littman (2007), *10 İnovasyon Emri*, Çev. Can Sungur, Madiacat Kitapları, İstanbul, 49–69.
- Kımıkoğlu, N.G. (2004), “Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Ülkemizde Yenilikçiliğe (inovasyona) Engeller ve Teşvikler, Üniversitelerin ve Araştırma Birimlerinin Rolü”, *I. Ulusal Mühendislik Kongresi*, İzmir.
- Kırım, A. (2007), *Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4–30.
- Kırım, A. (2007), *Karlı Büyümenin Reçetesi: İnovasyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4–29.
- Kırım, A. (2007), *Sıra Dışı Bir Büyüme ve Karlılık Stratejisi: Alt Pazar İnovasyonu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4–30.
- Kırım, A. (2007), *Türkiye Nasıl Zenginleşir?* Remzi Kitabevi, İstanbul, 23–35.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 115–125.

- Mol, M.J. (2006), *The Antecedents and Performance Consequences of Management Innovation*, London Business School & University of Reading, <[http://www.london.edu/assets/documents/PDF/The\\_antecedents\\_and\\_performance\\_consequences\\_of\\_management\\_innovation.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/PDF/The_antecedents_and_performance_consequences_of_management_innovation.pdf)>, 05.11.2007, February, 5–7.
- Skarzynski, P., A. Muller (2008), *Innovating Management- Reinvent How You Invent*, Published in CEO Refresher, <[http://www.strategos.com/articles/ms\\_InnovMgt\\_1107\\_rev4.pdf](http://www.strategos.com/articles/ms_InnovMgt_1107_rev4.pdf)>, January, 05.11.2007.
- TÜBİTAK (2005), *Oslo Klavuzu*, <<http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/kilavuz.htm>>, Eylül, 10.11.2007.
- TÜBİTAK (2006), *İnovasyon Çerçeve Raporu*, Ulusal İnovasyon Girişimi, <[http://ref.advancity.net/resimler/dokumanlar/UIG\\_EkBilgiler\\_20\\_11\\_2006\\_.pdf](http://ref.advancity.net/resimler/dokumanlar/UIG_EkBilgiler_20_11_2006_.pdf)>, 16.11.2007, 1–103.
- ULAKBİM (2009), <[http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?keyword=%DDNOVASYON&s\\_f=1&command=TARA&the\\_page=&the\\_ts=&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS&cwid=3](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?keyword=%DDNOVASYON&s_f=1&command=TARA&the_page=&the_ts=&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS&cwid=3)>, 06.11.2009.