

## **İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

*The Role of the Leader in The Innovation Process:  
A Research in The Ceramics Industry*

### **ÖZ**

Günümüzde işletmelerin gelişmesinin en önemli yolu yenilik süreçlerini başarılı bir şekilde yürütmekten geçmektedir. Yenilik süreçlerinin başarısında tüm örgütün bu amaç için iyi şekilde motive olması önem taşımaktadır. Yönetici ve liderlere inovasyon projelerinin başarıyla yürütülmesi gibi önemli bir amacın gerçekleştirilmesinde kritik görevler düşmektedir. Sürecin başarısı için en uygun zamana, yönetime ve kişilere karar vermek gibi yöneticilik yeteneklerinin yanı sıra sürecin getirdiği psikolojik güçlüklerle karşı koyabilmek için de liderlik vasıflarına ihtiyaç duyulacağı çok açıktır.

**Can KÖSE**

cankose@comu.edu.tr  
0000-0001-8862-3859

**Umut KAVAK**

umutkvk@comu.edu.tr  
0000-0003-3637-009X

Bu çalışmada inovasyon sürecinde liderin rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda inovasyon kavramının oldukça önemli olduğu seramik sektörü seçilmiş ve bu sektörde faaliyet gösteren bir firmada çeşitli pozisyonlarda çalışan yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen birebir görüşmeler neticesinde elde edilen ifadeler içerik olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yönetici ifadelerinden elde edilen bulgular arasında üretim, maliyet, inovasyon, müşteri odaklı planlama, ekip çalışması ve girişimcilik konuları ön plana çıkmaktadır. İnovasyon kavramı ile ilgili olarak; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, küresel ölçekte rekabet edebilme olanağı, yapılan yenilik ve inovasyon ile kısa ve uzun vadede düşük maliyet ve yüksek karlılık gibi avantajlardan söz edilmiştir. Bunların yanı sıra yönetici ifadelerinde; artan iadeler, ekip problemleri, yeniliğe olan uyumsuzluklar ve zaman zaman da inovasyon yapmak için oluşan fazla maliyetler gibi çeşitli dezavantajlardan da söz edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Süreci, Liderlik.*

**JEL Sınıflandırması:** M10, M13, J16

### **ABSTRACT**

Today, the most important way for the development of businesses is to successfully carry out innovation processes. In the success of innovation processes, it is important that the entire organization is well motivated for this purpose. Managers and leaders have critical duties in the realization of an important goal such as the successful execution of innovation projects. It is clear that in addition to managerial skills such as deciding on the most appropriate time, method and people for the success of the process, leadership skills will be needed to withstand the psychological difficulties brought by the process.

In this study, it is aimed to understand the role of the leader in the innovation process. For this purpose, the ceramics industry, where the concept of innovation is very important, was selected and interviews were conducted with managers working in various positions in a company operating in this sector. Production, cost, innovation, customer-oriented planning, teamwork and entrepreneurship issues come to the fore among the findings obtained from executive statements. Regarding the concept of innovation, advantages such as service quality and customer satisfaction, the possibility of being able to compete on a global scale, low cost and high profitability in the short and long term are mentioned. In addition to these, various disadvantages such as increased returns, team problems, incompatibility with innovation and excessive costs to innovate were also mentioned in the statements of the managers.

*Keywords:* Innovation, Innovation Process, Leadership.

**JEL Codes:** M10, M13, J16

## 1. GİRİŞ<sup>1</sup>

İnovasyon ve liderlik kavramları, yenilik, girişimcilik, motivasyon, rekabet gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Lider vasıflı kişiler etrafında bulunan çalışma arkadaşlarını motive eder. Güçlü bir fikir bile onu taşıma sorumluluğunu kimse üstlenmediği için bir şirket için yıllarca uykuda kalabilir. İşletmelerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için şirketin bütün çalışanlarının düşüncelerine kıymet verilmelidir. Bu sayede hem tüm çalışanların performanslarından en etkin şekilde faydalanılabilecek hem de tüm işletme süreçleri için daha iyi stratejiler üretilebilecektir.

Uluslararası ölçekte teknolojik, sosyal ve ekonomik şartlardaki hızlı değişim, işletmeler için sürdürülebilir rekabet açısından önde gelen zorunluluklardan biri haline gelmiş ve bu zorunluluklar işletmelerde yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını etkilemiş geliştirmiştir. Bu değişimden dolayı, işletmelerin tüm alanlarda inovasyon ve yenilik yapmaları şart olmuştur. Günümüzde işletmelerin gelişim göstermesinin başlıca yolu inovasyon sürecini etkin ve etkili olarak yönetmektir. Bu durum da ancak inovatif anlayışa yakın ve kabul görülebilir bir liderlik anlayışı vasıtasıyla gerçekleşebilecektir. Liderler zaman, yer ve kişileri bir arada bulunduran, yeniliğe açık olan bireylerdir. Liderler böylece, kişileri organizasyonun amaçları doğrultusunda motive ederek harekete geçiren ve etkin çalışmasını sağlayan, böylece şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında rol oynayan kişilerdir (Akyürek, 2020: 15).

Liderliğin vazgeçilmez ve büyük bir öneminin olduğu alanlardan biri, belki de en önemlisi yönetsel alandır. Günümüzde özellikle lider vasıflı yöneticilerin işletmelerdeki yenilikçi yönetim anlayışı ve tarzı, işletmenin geleceği açısından oldukça önem taşımaktadır (Taşkiran, 2006). Bilgi üretme ve bu bilgiyi işlenebilir ve kullanılabilir hale getirme uğraşı olarak tanımlayabileceğimiz inovasyon, yaratıcı düşünce yeteneğinin geliştirilmesini gerektirir. Bir örgütte inovasyonun ortaya çıkması sadece belli bir birim veya bölümün çabalarıyla değil, bütün bir organizasyonda yenilikçi ve girişimci düşünme kültürüyle oluşturulabilir (Tunçbilek ve Bayrakçı, 2017: 50).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın amacı, inovasyon sürecinde liderin rolünün anlaşılmasına yöneliktir. Çalışmanın bu bölümünde bu araştırma amacına yönelik olarak bahsi geçen inovasyon, inovasyon süreci ve liderlik hakkında kavramsal bilgi verilmektedir.

### 2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramından söz edildiğinde ilk akla gelen kişilerden olan ekonomi ve politika bilimci Joseph Schumpeter, inovasyon kavramını “yeni üretilmiş malzemenin ya da mevcutta var olan malzemenin yenilenmiş versiyonunun piyasaya sürülmesi, yeni üretilmiş bir malın, ekonomik anlamda daha önce yapılmamış bir metod ile üretilmesi, mevcut durumda henüz denenmemiş bir hammadde veya malzemeyi oluşturacak özelliğin piyasaya çıkarılması veya bir iş yerinde yeni bölümlerin ortaya çıkarılması” olarak ifade etmiştir (Schumpeter, 1934: 66). Bu tanımdan hareketle inovasyon kavramının somut bir malzeme ya da bir hizmet ya da çeşitli soyut kavram ve görünümde olmasının mümkün olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra inovasyonun yalnızca teknik açıdan yenilikler ile sınırlı olmadığı, ekip çalışmasının ve devamlı gelişim süreçleri benzeri teknik olmayan süreç yeniliklerini de içinde barındırdığı ifade edilebilir (Akalin ve Bayraktaroğlu, 2010: 167).

1 Bu çalışma Umut KAVAK'ın ÇOMÜ'de 2021 yılında tamamlamış olduğu "İnovasyon Sürecinde Liderin Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Drucker'a göre inovasyon, girişimciler için önemli bir araçtır ve refah seviyesini arttıracak kaynakların sayısının artmasında rol oynayan bir faaliyettir (Drucker, 1985: 30). İnovasyon girişimci insanların tercih ettiği bir nevi özel bir araçtır, normalin dışında yapılacak bir işin ya da verilecek hizmetin olanaklarını tanımlamak anlamına gelir. Buradan hareketle girişimcilik kavramının aslında inovatif faaliyetler tarafından güdülendiğini söylemek mümkündür. Drucker'ın bakış açısına göre inovasyon; büyüme ve karlılık yaratmak için önemli bir itici unsurdur (Thomson, 2006: 15) ve inovasyon en temelinde ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülen yenilikler olarak ifade edilir (Uzkurt, 2010: 37).

İnovasyon, yaşadığımız yüzyılda, örgütler arası rekabetin yanı sıra ülkeler arası rekabet için de en kritik etkenlerdendir. Günümüz teknolojik çevresinde organizasyonlar, piyasada yer alan belirsiz durumlar, ani değişimler, kısa ürün yaşam süreleri ve globalleşme etmenlerinden etkilenmekte olan dinamik bir çerçeve içerisinde yer alır. Bu çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yaşamlarını ve rekabetlerini devam ettirebilmeleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmaları ve buldukları pazarda lider konuma yükselmeleri için yaratıcılık ve yenilik açısından yüksek seviyede olmaları gerekir (Akyürek, 2020: 17). Günümüzde çok hızlı bir şekilde değişen teknolojik ortam ve rekabet koşulları nedeniyle, mevcut durumda rekabet avantajına sahip olan firmalar yeniliğe uyum sağlayamadıklarında, çok kısa bir zaman diliminde temelde sahip oldukları yetkinlikleri kaybetme tehdidi ile karşı karşıyadırlar.

Geçtiğimiz 30 yıl içerisinde imalat tabanlı ekonomi, bilgi ve inovasyon tabanlı bir ekonomiye evrilmiştir. İnovasyon; global sorunların çözülmesinde yardımcı, üretimde yeni teknikler ortaya çıkaran, verimlilik anlamında artırıcı hizmetler geliştirmekte olan, yeni istihdam alanları yaratan, insan yaşamında refah seviyesini yükselten, yeni teknoloji ve yeni üretilmiş ürünleri de beraberinde getiren ve bu özellikleri sayesinde ekonomi anlamında büyümeye oldukça ciddi katkı sağlayan önemli bir etkidir. İnovasyon, bilgi temelli ekonomiye geçiş için en önemli destekleyici ve bu yönüyle ülkeler arası rekabet yarışındaki belirleyici faktördür. Dünya üzerindeki pek çok ülke inovasyonun değerini anlamakla birlikte rekabet yapabilir seviyelerde kalmak için ulusal stratejilerini plan ve program dâhilinde kurgulamaktadır. Ayrıca gelişmiş ülkelerin inovasyon aracılığıyla eşitsizliğin de içinde bulunduğu toplumu ilgilendiren pek çok sorunun üstesinden gelmeyi başardıkları açık bir şekilde belirtilmektedir (Elçi, 2009:79).

## **2.2. İnovasyon Süreci**

İnovasyon süreci, yeni bir bilgi oluşumu ile başlayıp, yeni ürün ve süreç keşfiyle süren ve bunlara maddi kazanımların ilavesi ile sona eren faaliyetlerin tamamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Toraman vd., 2009). İnovasyonun ilk adımı yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılarak, aralarından en uygun olanının seçilmesidir. Bu aşamada, işletmenin iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda inovatif faaliyetler için farklı fikirler toplanır ve bunlar arasından bir seçim yapılır. Bu fikirler, mevcutta bulunan teknolojik gelişmelerin etkisi veya piyasada gelişen ihtiyaç ile de şekillenebilmektedir (Sattler, 2011: 12). Örnek vermek gerekirse bir seramik kaplama malzemeleri firması yeni geliştirilen bir teknolojik ürüne yatırım yaparak bu teknoloji kullanımıyla yeni fikirleri ortaya çıkartabileceği gibi, nihai alıcıların ihtiyaçlarına karşılık verme fikriyle de farklı düşünceler üretilebileceklerdir. Yeni bir fikrin ortaya çıkması, inovasyon sürecini başlatan etken olması nedeniyle her firmanın ya da ülkenin arzuladığı bir olgudur. Bu noktada Ar-Ge faaliyetleri de önem kazanmaktadır. Firma ve ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yaparak yeni fikirleri ortaya çıkaracak olan teknolojik altyapıyı ellerinde bulundurmak istemektedirler (Köse, 2014: 49).

İkinci adımda toplanan fikirlerin dış çevre faktörleri ve işletmenin sahip olduğu altyapı (örgütsel, teknolojik, finansal vb) göz önüne alınarak değerlendirilmesi yapılmalıdır (Sattler, 2011: 12). Bu adımda çeşitli bilgilerin bir arada toplanması söz konusudur. Elde edilen bilgiler sonucunda belirsizlik ortamı giderek azalacaktır. Teknoloji ve pazarın araştırılması ile inovatif faaliyetin teknoloji açısından üretilip üretilmeyeceği ve/veya üretililecekse barındıracağı özelliklerin neler olması gerektiği konusunda daha net görüşler ortaya çıkacaktır (Tidd vd., 2005: 91).

Ticarileşme terimi yeni malzeme, ürün veya ürün/üretim yönteminin alıcıya arz edilmesi şeklinde ifade edilebilir. İnovasyon sürecinin bu en son adımı, yeninin üretilmesi, hedeflenen piyasanın tanıtılması ve sunumuyla alakalıdır. Bu adımda inovatif faaliyet aksiyonunun ticari bir formda olması söz konusudur (Sattler, 2011: 12). Bu doğrultuda müşteriye sunumu yapılan inovatif aksiyonun gidereceği problemlerin ya da karşılayacağı gereksinimlerin bilgilerinin verilmesi söz konusudur. İnovasyon sürecinde yapılan bazı eksik ya da yanlış uygulamalar inovasyon girişimlerinin birçoğunun ticarileşme adımında başarısızlık yaşamasına neden olabilmektedir.

İnovatif faaliyet süreci yalnızca profesyonellik ile yürütüldüğünde başarı ile sonuçlanabilir. İnovasyon sürecinin, birden fazla etkenden çeşitli şekillerde ve düzeyde etkilenmesi ihtimal dâhilindedir. Fikrin üretilmesi, gerçekleştirilmesi ve ticarileştirilmesi adımlarında farklı sorunlarla, zorluk ve engellerle karşılaşılması mümkündür. Bu açıdan yönetici ve liderlerin inovatif aksiyon sürecini yönetme stilleri, başarılı olmuş çıktılar üstünde önemli bir etki sahibi olacaktır (Taşgit ve Torun, 2016: 127).

Eğer inovatif bir aksiyona veya sürece lider iseniz, yaptığınız çalışmaların önemli bir kısmı, teklif edilen çözümü işletme içerisinde veya dışarısında desteklemek ve ilgiyi yaratabilmek olmalıdır. Karşılaşabileceğimiz zorluklardan biri, bulmuş olduğumuz çözümü devamlı şekilde nasıl geliştirip ve iyileştireceğimiz ile ilgili düşünmek olacaktır. Başka zamanlarda karşılaşacağınız zorluk ise özen gösteren biri olmak ve yaratıcı olmak konusunda dengeli olmak olacaktır.

### **2.3. Liderlik Kavramı**

Liderlik, işletmelerin ve firmaların başarısı için çalışanların motivasyonun sağlanması ve onları yönetme sürecinde dürüstlük, güven, açıklık ve saygı göstermek ile ilişkilerde şeffaf olmak şeklinde ifade edilmiştir (Kıngır ve Şahin, 2005: 409). Ayrıca liderliği, belirli amaç ve hedeflere yönelen insan gruplarının oluşması ve toplulukları harekete geçirmek olarak da tanımlamak mümkündür (Kul, 2010:1).

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği değişen yönetim anlayışı, grupların kendini yenileyerek geleceğe yönelik liderlik bakış açısını bulmayı zorunlu hale getirmiştir. Çalışan insanların ödül ve ceza yöntemi ile hiyerarşik bir yapı içerisinde, demokratik olmayan, baskının yoğun olduğu şekilde çalıştırılması, örgütü bazı günlük hedeflere ulaştırırsa da orta ve uzun vadede çok çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Uzun vadede başarıyı hedefleyen örgütler liderlik kavramının önemini kavramalı ve örgüt içerisindeki lider vasıflı çalışanlarından faydalanmalıdır. Çalışanlar üzerinde performanslarını yükseltmede etkili olan liderlik, onları baskıcı bir iş ortamından uzaklaştırıp yaptıkları işi sevmelerini sağlamakta ayrıca işi daha verimli sürdürmenin de yolunu açmaktadır. İyi bir grup çalışması, bireylerin motivasyonu artırırken verimliliğin de yükselmesini sağlayan bir etkiye sahiptir.

Liderlik fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleşmesi için liderlerin ve gruptaki diğer kişilerin iletişim becerisine sahip olması ve bunu sergilemeleri gerekir (Kılıç, 2017: 236). Huzurlu bir iş ortamının içinde ortak hedeflerin paylaşılmasında en önemli süreçlerden birisi iletişim kurma sürecidir. Örgütleri içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturmayı başaran liderler, iş arkadaşlarıyla birlikte başarının en

önemli ögesini oluşturur. Bir grupta liderlik özelliğine sahip olan kişiler takım ile yönetimin arasındaki bağı kurar, üyeler için örnek davranışlar sergiler ve aynı zamanda onların adaletli ve güvenilir çalışma ortamında bulunmalarını sağlarsa etkili bir lider olabilir.

Etkin bir lider, çalışanların bakış açılarını geniş tutmasını sağlayan bir davranış sergilemeli, örgütün amaç ve değerler ile çalışanların hedefleri arasındaki bağlantıyı doğru şekilde kurabilmelidir. Küreselleşen dünyada ve rekabet ortamının arttığı bu yüzyılda yeni kuşak liderler ileri derece ve iyi bir eğitim almış olup donanımını arttırmış olmalı, vizyonu belirleyen bireyler olarak ekip olabilme anlayışına inanarak gerekli durumlarda risk alabilmelidirler (Bennis, 2001: 229).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İnovasyon sürecinde liderin rolünün anlaşılmasını amaçlayan bu çalışmada inovatif ürünlerin rekabette oldukça etkili olduğu seramik sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Seramik sektörü, sağlık gereçleri, kaplama malzemeleri, ileri seramikler, harç ve tuğlalar ve porselen mutfak eşyaları alt başlıklarından oluşan ve inşaat sektörüne oldukça fazla kaynak sağlayan sanayi alanıdır.

Çalışmada amaca ulaşabilmek için gerekli olan bilgiler nitel araştırma ile elde edilmiştir. Nitel araştırma, mülakat, gözlem gibi yöntemlerin kullanıldığı, doğal ortamda gerçekçi bir biçimde anlamayı amaçlayan ve bu bağlamda nitel bir sürecin olduğu bir yaklaşımı ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 10). Araştırma çerçevesinde araştırılan olguya yönelik belirlenen sorular, derinlemesine mülakat yöntemi ile katılımcılara sorulmuş ve katılımcılardan elde edilen cevaplar not alma yöntemi ile kaydedilmiştir.

Bir seramik fabrikasında farklı birimlerde yönetici pozisyonunda çalışan sekiz farklı kişiye işletmede gerçekleşen inovasyon süreçleri ve liderlikle ilgili olarak on üç tane farklı soru sorulmuştur. Araştırmada yer alan katılımcılara yöneltilen bu görüşme soruları Tablo 1'de yer almaktadır. Geçekleştirilen yapılandırılmış mülakat görüşmelerinden elde edilen, bulgu ve değerlendirmeler vaka analizi yöntemi ile çözümlenmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmada Kullanılan Sorular

Soru 1	Bölümünüzde ya da çevrenizde tanık olduğunuz en önemli inovatif faaliyet nedir? İnovasyon öncesi ve sonrası dönemi kısaca açıklayabilir misiniz?
Soru 2	Ar-Ge faaliyetlerinin biriminize ve ülkemize yaptığı katkısı nasıl değerlendiriyorsunuz?
Soru 3	Geleneksel seramik üretim sisteminde inovasyon yapılması gereken en önemli nokta ve sebebi nedir?
Soru 4	Seramik sektöründeki departman yöneticilerinin (üretim, ar-ge, pazarlama, insan kaynakları, mali işler vb.) inovasyona bakış açıları nasıldır? Ve katkıları nelerdir?
Soru 5	İnovasyonun seramik sektöründe etkisi nelerdir ve sektör inovasyona neden ihtiyaç duyar? Seramik sektöründe inovasyonun yeri ve önemi nedir?
Soru 6	İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, daha önce var olmayan yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürün ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişiklikleri mi odaklanmaktadır? Bu iki türün dağılımı nasıldır?
Soru 7	İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutum ve uygulamalar nelerdir?
Soru 8	İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?
Soru 9	İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında çalışanların ve yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?
Soru 10	İşletmenizde inovasyon olarak nitelendirilebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz?
Soru 11	Liderlerin ilişkilerde şeffaf olması ve bilgiyi değerlendirme özelliğinin olmasının inovasyon sürecine katkısını yorumlar mısınız?
Soru 12	İşletmelerde inovasyon stratejilerinin uygulanmasında lidere yöneticiye düşen görevler nelerdir?
Soru 13	Liderlerin yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ile inovatif olmaları arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirirsiniz?

## 4. BULGULAR

Araştırmada 8 yöneticiyle yapılan görüşmelerde katılımcılara 13 adet soru yöneltilmiştir. Yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinden elde edilen bulgu ve değerlendirmelere izleyen alt başlıklarda yer verilmiştir.

### 4.1. Yöneticilerin Görüşme Formuna Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımlar

Araştırmada 8 yöneticiyle yapılan görüşmelerde katılımcılara 13 adet soru yöneltilmiştir. Yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinden elde edilen bulgu ve değerlendirmelere izleyen alt başlıklarda yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Yöneticilerin Görüşme Formuna Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımlar

Yöneticilere yöneltilen “*Bölümünüzde ya da çevrenizde tanık olduğunuz en önemli inovatif faaliyet nedir? İnovasyon öncesi ve sonrası dönemi kısaca açıklayabilir misiniz?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 2’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 2: Birinci Soruya Verilen Yanıtlar**

Yönetici	Görüş
Yönetici A	İnovatif faaliyet olarak ahşaplarda meydana gelen mantar(küf) oluşumunu engelleyici çözümler bulunmasını söyleyebilirim. Ahşap malzemelerde gerçekleşen küflenme nedeniyle Amerika-Kanada gibi ülkelere ihracat yapılamamaktaydı. Fakat ahşapların küflenmesini önleyici solüsyon kullanımı ile küflenme sorunu ortadan kaldırıldı ve yapılan inovasyon sonucu bu ülkelere yüksek miktarda satış gerçekleştirildi. Bu çalışma 2019 tamamlanmış olup Karadeniz Teknik Üniversitesi ile iş birliği yapılmış. Yapılan inovasyonun şirkete bugüne kadar olan katkısı 90 milyon lira civarında olduğunun da bilgisini vermiştir.
Yönetici B	Vitrifiye ürünlerinde karşılaşılan temizlik problemlerine istinaden antibakteriyel ürünler üretilmiş, temizlik ve hijyen konusunda önemli bir adım atılmıştır. Özellikle pandemi döneminde ekstra hassaslaştığımız temizlik konusunda büyük bir inovatif faaliyet gerçekleşmiş ve bu durum müşterilerin beğenisini kazanmıştır.
Yönetici C	Sinterflex karo üretimi en inovatif faaliyet diyebilirim. Sinterflex üretimi olmadan kaplama malzemeleri daha kalın ve daha küçük boyutlarda üretimi gerçekleştiriliyordu ancak sinterflex üretimi ile 9-12 mm olan karo kalınlıkları 3mm’ye düşürüldü ve ebatlar 120x360cm ebatına kadar çıkarılarak hem döşeme kolaylığı hem de binalara düşen yükün azaltılması sayesinde çok büyük aşama kaydedildi.
Yönetici D	3mm ve 5mm kalınlığında 120 cmx 360 cm boyutlarında üretilebilen ince ve esnek seramik karo olan, firmamıza ait bir üründür. Kaplama malzemeleri sektörü için esneklik kavramının oluşmasını sağlamıştır. Üretimini tam olarak başarıya ulaşması yaklaşık 10 yıllık bir süreci kapsamıştır. Günümüzde en çok talep gören ürün gruplarının başında yer almaktadır.
Yönetici E	Cep telefonları günümüzde hayatımızda oldukça önemli bir yere sahiptir. Üreticiler cep telefonlarına sürekli eklemeler ve geliştirmeler yaparak müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışıyorlar. Mesela su geçirmezlik özelliği son dönemde yapılan bu geliştirmelere bir örnek olarak verilebilir.
Yönetici F	Seramikteki en önemli inovasyonlardan biri dijital baskıdır. Bu sayede istenilen tüm görsel ve yüzeyler karoya aktarılabilmektedir.
Yönetici G	Dijital baskı makineleridir. Bu teknoloji öncesinde elek ve patates baskı yöntemleri ile desen karo üzerine aktarılıyordu. Şimdi ise pc yazıcıları mantığı ile dijital kafalar ile yapılmaktadır.
Yönetici H	İklimlendirmeli karo. Öncesinde görsellik hâkim iken inovasyon sonrası karonun işlevi önem kazanmıştır.

Birinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde seramik sektöründe inovasyonun hızla gelişmeye devam ettiği ve yapılan yeniliklerden üretim, tasarım ve ekonomik anlamda katkılar alındığı belirtilmiştir. Katılımcılar inovasyonun işletmeler için oldukça önemli bir zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 4.1.2. İkinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “Ar-Ge faaliyetlerinin biriminize ve ülkemize yaptığı katkıyı nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 3’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 3:** İkinci Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Ar-ge faaliyetlerinin mevcut sürecin geliştirilmesi ve ticari yapının büyümesi anlamında çok önemli olduğunu söylemiştir.
Yönetici B	Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilen ürün ve yeni teknikler ile üretim aşamasına dâhil olması ile birlikte yerel anlamda üretimin güçlenmesine ve gelişmesine katkı sağladığını düşünüyorum.
Yönetici C	Ar-Ge faaliyetleri gerçek anlamda yapıldığında çok büyük katkıları olur ancak ülkemizde Ar-Ge ve Ür-Ge (Üretim Geliştirme) faaliyetleri karıştırılmakta bu ise Ür-Ge faaliyetlerinin sanki Ar-Ge faaliyetleri kapsamında değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bir malzemenin araştırılıp onun nasıl daha etkin olarak kullanılması gerektiği konusunda faaliyetlerin ve bununda ürün fiyatına ve kalitesine etki ederek dünya pazarında önemli bir pay alabileceğimizi düşünüyorum.
Yönetici D	Ar-Ge sürekli gelişim ve iyileştirme süreçlerini kapsamakta, ürünün kalitesini geliştirmekte ya da kaliteyi koruyup maliyetleri düşürmektedir. Ar-Ge sayesinde ülkemizin ithalat ihtiyacı düşmekte ihracatı artmaktadır.
Yönetici E	Ar-Ge faaliyetlerinin ülkemizi gelişmesi ve büyümesi açısından öneminin çok fazla olduğunu düşünüyorum.
Yönetici F	Ar-Ge faaliyetlerinin temel amacı düşük maliyet ile mal ve hizmet üretmek veya müşterinin bedelini ödemeye ikna olduğu katma değerli ürünler yaratmaktır. Bu sebeple hem fabrikalarımız hem de ülkemiz için oldukça önemlidir.
Yönetici G	Gerçekten amacı için yapılır ve üzerine gidilirse Ar-Ge seramik teknolojisi için olmazsa olmazdır.
Yönetici H	Ar-Ge faaliyetleri hem mikro ölçekte hem de maliyet avantajı sağlar iken ülkeye de yeni inovatif gelişmeler sağlamaktadır.

İkinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde yöneticilerin hemen hemen hepsi Ar-Ge faaliyetlerinin son yıllarda sektöre katkı verdiğini ve işletmelerinde buna göre faaliyetlerini şekillendirdiğini belirtmişlerdir. Sektörde yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyet üzerine etkisi olduğunu, inovatif ürünler üretilbildiğini ve bu durumda piyasadaki rakiplere karşı güçlü duruma geçtiklerinden söz edilmiştir. Bilim, teknoloji ve ar ge faaliyetleri yapmanın ülkemiz için oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir.

#### 4.1.3. Üçüncü Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “Geleneksel seramik üretim sisteminde inovasyon yapılması gereken en önemli nokta ve sebebi nedir?” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 4’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 4:** Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Artan hammadde emtia (tomruk, plastik, maden) fiyatlarından dolayı maliyet düşürücü teknolojik gelişmeler ve maliyet düşürme çabalarıdır.
Yönetici B	Bence geleneksel seramik üretiminde inovasyon yapılması gereken en önemli nokta enerji ihtiyacını ve kullanımını minimize edecek bir teknoloji geliştirmek ve bu sayede baştan sona tüm üretim prosesini pozitif anlamda etkileyecek bir gelişim alanı yaratılmış olur.
Yönetici C	En önemli inovasyon yapılması gereken nokta hammadde ve girdi malzemelerinin kolay bir şekilde kontrol edilerek bunun kalite ve renk/ton üzerindeki etkilerini önceden tahmin edebilmek olur bu sayede stok yığılmasını ve gereğinden fazla üretim yapılarak şirket kaynaklarını israf etmemizi engeller.
Yönetici D	En önemli inovasyon ihtiyacı karoların döşenmesi konusundadır. Son kullanıcı ürüne ödediği bedelin üzerinde döşenmesi için ustalık ücreti ödemektedir. Gelecekte yapıştırıcının gerektiği modüler ve kolay döşenebilen, belki kullanıcının kendisinin dahi döşeme işlemini yapabileceği bir inovasyon sektörde devrim niteliği taşıyacaktır.

Yönetici	Görüş
Yönetici E	Teknik açıdan bakıldığında son yıllardaki en etkileyici inovasyonlardan biri kalite ve performanstan ödün vermeden önemli ölçüde ağırlık azaltılarak çok büyük karolar üretmeye olanak sağlayan tekniktir. Daha yeni ürünlerden bahsetmek gerekirse karoların daha dirençli kendi kendini temizleyen ve antibakteriyel özelliklerden dolayı sağlıklı olmalarıdır.
Yönetici F	Geleneksel seramik üretim sisteminde gereken en önemli nokta dijitalleşme ve endüstri 4.0 uygulamalarının seramik üretimine entegre edilmesidir. Bu yapıldığında süreç anlık takip edilebilecek ve insan kaynaklı hataların önüne geçilecektir.
Yönetici G	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme olduğu söylenmiştir.
Yönetici H	Türkiye seramik sektöründe ileri seviyededir. Karo görselliğinden ziyade kullanışa yönelik inovasyon yapılmıştır.

Üçüncü soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde yenilikçilik ve rekabetin ön plana çıktığı günümüzde pazarda ayakta kalabilmek için organizasyonların da sürekli gelişim içinde olması gerektiğini yöneticilerin verdiği örneklerden anlamak mümkündür. Sektördeki diğer seramik üreticilerinden birkaç adım daha öne geçmek ve maliyetleri azaltıp ürün kalitesini artırmak yöneticilerin ana hedefi haline gelmelidir.

#### 4.1.4. Dördüncü Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*Seramik sektöründeki departman yöneticilerinin (üretim, ar-ge, pazarlama, insan kaynakları, mali işler vb.) inovasyona bakış açıları nasıldır? Ve katkıları nelerdir?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 5’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 5: Dördüncü Soruya Verilen Yanıtlar**

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Yöneticilerin inovasyona bakış açısı olumlu, bununla birlikte bireysel ve ekip olarak yapılan projelerde inovasyon desteklenmektedir.
Yönetici B	Sürekli gelişim ve iyileşme konusu şirketimizin ana prensiplerinden biri olduğundan ilgili bölüm yöneticilerine de bu düşünce aşılanır ve bu yolu izlemeleri beklenir. Dolayısıyla ilgili bölüm yöneticileri inovasyon anlamında potansiyel gelişim noktalarını tespit eder ve iyileştirme için çaba sarfeder.
Yönetici C	Departman yöneticilerinin inovasyona karşı bakış açıları çoğunlukla olumludur ancak yaşlı yöneticilerin bazı dirençleri olmaktadır. Bunu çözmek için de inovatif faaliyetlere dahil edilerek olumlu yönlerini anlatmaktan geçmektedir. Bu sayede hep beraber ekip olarak katkı sağlanabilmektedir.
Yönetici D	Yalnızca seramik sektörü değil her üretim süreci yeniliğe muhtaçtır. Hayatta kalabilmek için gelir ve kazancı koruyup arttırabilmek için yenilik her daim beklenmektedir. Dünyanın globalleştiği bu çağda rekabetçi pazarda yer alabilmek için her çalışanın inovasyon odaklı olması gerekmektedir. Seramik fabrikası olarak her daim yeni fikir ve uygulamalara açık, çalışanlarının da bu konuda gelişmesi için hem eğitim olarak desteklemekte hem de grup içi yenilikçi projeleri maddi olarak ödüllendirilmektedir.
Yönetici E	Seramik sektöründe çalışanların inovasyona bakış açısının son 5 yılda geliştiğini söyleyebilirim. Pazardan fazla pay almak ve rekabet içerisine girebilmek için inovasyon olmazsa olmaz konudur. Departman yöneticileri; işletme içinde yaşadığı sorunları, sıkıntıları çözmeye başladığında zaten inovasyonu başlatmış olmaktadır.
Yönetici F	Yeni fikirlerin nereden çıkacağı hiç belli olmamaktadır. Dolayısıyla en alt seviye birimden en üst kademeye kadar çalışanların düşüncelerine değer verilmekte ve başarılı uygulamalar ödüllendirilmektedir.
Yönetici G	Kişiden kişiye göre değişen bir yapıdadır. Son yıllarda inovasyonun önemi daha da anlaşıldığından dolayı bu yönde bir eğilim söz konusudur.
Yönetici H	Sürekli geliştirme ve kaizen felsefesini benimsemektedirler.



**İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*The Role of the Leader in The Innovation Process: A Research in The Ceramics Industry*

Dördüncü soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çağımızın öncülerinin, fırsatlardan yararlanmak isteyen yöneticiler olduğu ifade edilmiştir. Gelişmiş ve özgün üretim yöntemlerinin ve en alttan en üste kadar çalışanların fikirlerinin araştırmanın yapıldığı işletmede değerli olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, inovasyonların başarıya ulaşması için tüm sürecin iyi bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Genel olarak yöneticilerin inovasyona bakış açılarının olumlu olduğu ifade edilmiştir.

#### 4.1.5. Beşinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*İnovasyonun seramik sektöründe etkisi nelerdir ve sektör inovasyona neden ihtiyaç duyar? Seramik sektöründe inovasyonun yeri ve önemi nedir?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 6’da yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 6:** Beşinci Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	İnovasyon, ürünün üretimi ve tasarımsal gelişiminde önem arz eder. Sürekli kendini yenilemeye ve geliştirmeye ihtiyaç duyar. Yapılan tasarımsal inovasyonun satış miktarına da önemli bir etkisi olmakla birlikte maliyeti de düşürme avantajı vardır.
Yönetici B	Hemen hemen tüm sektörlerde olduğu gibi seramik sektöründe de inovasyonun önemi çok fazladır. Üretimin büyük ölçüde otomasyon sistemi ile yapıldığı bir sektörde küçük de olsa gelişim noktalarının tespit edilmesi ve bu konuda inovatif çalışmalar yapılması şirketi genel toplamda büyük bir karlılığa sevk edebileceği gibi hata payının düşmesine vesile olması durumunda müşteri noktasında da memnuniyeti arttırabilir.
Yönetici C	İnovasyonun seramik sektöründe değil her sektörde etkisi çok büyüktür. Şirketler maliyetlerini azaltarak ki bunda da inovatif faaliyetler ön plana çıkmaktadır ayrıca ürünlerde inovasyon yapılırsa bu da satışlarda ve satış fiyatlarına yansır ki bu da şirket kârını etkiler. Kısacası şirketlerin ayakta kalması için inovasyon gereklidir.
Yönetici D	İnovasyon mevcut pazarın korunması, yeni pazarlara açılarak şirketin büyümesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca maliyet düşürücü inovatif projeler karlılığı arttırmaktadır. Her sektörde olduğu gibi seramik sektöründe rekabet yüksektir. Özellikle uzak doğu ülkelerinde işçilik ücretlerinin düşük olması ve hammadde kaynaklarına sahip olmaları maliyetlerini düşürmekte bu durum batıda üretim yapan ülkelerin yenilikçi projelerle rekabet şanslarını koruma ve geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.
Yönetici E	Sektör ağır sanayi konumunda bulunmaktadır. Bu yüzden çalışan insan yükünü azaltmak ve işletmeyi daha ileri konuma taşımak için inovasyona ihtiyaç duyulur.
Yönetici F	Sadece seramik değil bütün sektörler inovasyona ihtiyaç duyar. Çünkü müşteri talepleri sürekli değişkenlik göstermektedir. Pazar rekabet artmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirliği için inovatif ürünler ve uygulamalar yapması gerekmektedir.
Yönetici G	İnovasyon tüm hayat ve iş süreçleri için önemlidir. Bunun seramik içindeki etkisi çağa ayak uydurmak ve sektörde öncü bir marka olmakla eşdeğerdir.
Yönetici H	Müşterinin talep ve isteklerinden ortaya çıkar. Önemi ise bu inovatif hareketlerden geri kalması müşteri kaybına yol açar.

Beşinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde seramik sektöründeki yöneticiler işletmeyi daha iyi bir konuma getirmek için inovatif ürünler ve uygulamaların desteklendiğini ve yeni ürünlerin maliyeti düşürüp karlılığı arttırdığını ifade etmişlerdir.

#### 4.6. Altıncı Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, daha önce var olmayan yeni ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürün ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikliklere mi odaklanmaktadır? Bu iki türün dağılımı nasıldır?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 7’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 7: Altıncı Soruya Verilen Yanıtlar**

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Her ikisini de kapsamaktadır. %60 mevcut ürünün geliştirilmesi, %40 yeni ürün geliştirilmesi. Sebebi ise her yıl değişen trendlerle modalar ürünün geliştirilmesini etkilemektedir.
Yönetici B	İşletmemizde her iki noktada da gelişim alanı bulunmakta ve bu iki konuda da daima gelişim ve iyileşme süreçleri izlenmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu prensibi ile hareket edilmekte ve bu sayede hem yeni ürün ve hizmetler geliştirilmekte hem de mevcut ürünlerin iyileştirilmesine çalışılmaktadır.
Yönetici C	Genellikle mevcut ürünlerdeki küçük değişiklikler olmaktadır. Seramik sektöründe çok büyük değişiklikler seramik makina ekipman üreticileri tarafından olmakta ve bu ise çok fazla olmamaktadır. %90 nın üzerinde küçük çaplı değişikliklerle inovasyon yapılmaktadır.
Yönetici D	Ağırlıklı olarak mevcut ürün ve proseslerin geliştirilmesi odaklı projeler yapılmaktadır. Bu projeler daha sonuç odaklı ve kısa sürede tamamlanıp katkısı netice olarak alınan projelerdir. Büyük değişim ve yeniliklerle ilgili projeler daha uzun soluklu projeler olup katkısı şirkete daha büyük olur. Firma özelinde her iki durum için de inovatif projeler geliştirilmektedir.
Yönetici E	Bu konuda benim görüşüm her ikisinin de olması tarafındadır. Yeni ürünlerin ortaya çıkması ve mevcut ürünlerin iyileştirilmesi anlamında her ikisi de olmalıdır.
Yönetici F	Daha önce var olmayan yeni ürünler işletmelerin çok daha fazla kar elde etmesini sağlar. Fakat bunu yapmak çoğu zaman çok zordur. Mevcut ürünlere yapılacak küçük değişiklikler daha fazla görülmektedir.
Yönetici G	Şimdiki zamana inovasyonu entegre edemezseniz geleceğe bu entelektüel bilinçaltını yansıtamazsınız.
Yönetici H	Bu konuda ağırlıklı olarak odak noktası yeni ürün meydana getirmektir fakat majör değişiklikler kolay olmadığından içerisinde büyük risk barındırır. Dağılım %30 yeni üretim, %70 küçük değişiklikler yapılmaktadır.

Altıncı soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde yeni ürün üretilmesinin yanı sıra var olan ürünlerde de artımsal yenilikler vasıtasıyla katma değer artışı sağlanabileceği ifade edilmiştir. Şirket her iki yenilik türünü de önemsemektedir. Hem maliyet, hem müşteri talepleri hem de firmanın Ar-Ge potansiyeli değerlendirildiğinde mevcut ürünlerde iyileştirme ve geliştirme yoluyla yapılan inovasyonların **ağırlıkta olduğu çoğunlukla söylenmiştir.**

#### 4.7. Yedinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutum ve uygulamalar nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 8’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 8. Yedinci Soruya Verilen Yanıtlar**

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Fikricin örnek olarak verilebilir. Çalışanını yeni fikir ve önerilere teşvik edici öneri sistemleri mevcuttur.
Yönetici B	Şirketimizde çalışanların beyaz yaka ya da mavi yaka olmasından bağımsız fikirlerine değer verilir ve gelişime müsait noktalardaki adımlar için ilgili fikirlerin birimler ile paylaşılması beklenir. Bu konudaki ciddiyetini göstermek ve fikirlerin fabrika için değerini gösterebilmek adına Fikricin adında bir sistem kurulmuş ve çalışanlardan fikirlerini bu sistem ile fabrika ilgilileri ile paylaşmaları istenmiştir.
Yönetici C	Daha önceden öneri sistemi vardı şimdi ise tekrar gündeme geldi ve uygulanmaya devam etmektedir. Öneri sisteminde yeni fikirler, geliştirilmesi gereken noktalar, her türlü öneriler belirli formlarla kayıt altına alınmakta ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Teknik ekibin değerlendirmesi sonucu uygulanabilir olanlar faaliyete geçirilmekte ve öneri sahibine belli oranlarda maddi imkânlar sunulmaktadır.
Yönetici D	Yenilikçi projelere yönelik grup içinde ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Yenilikçi proje ve fikirler bir havuzda toplanıp kurul tarafınca değerlendirilip her yıl fikir/proje sahipleri ödüllendirilmektedir.
Yönetici E	Bu süreçte fabrikalarımızda çeşitli bölgelerde hem beyaz yaka hem mavi yaka çalışan arkadaşlarımızın önerilerini iletebileceği formlar vardır. Bu formla değerlendirilerek değerlendirme sonucu prim, ödül gibi teşvik edici sistemler uygulanmaktadır.

**İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*The Role of the Leader in The Innovation Process: A Research in The Ceramics Industry*

Yönetici	Görüş
Yönetici F	İşletmede herkesin kolaylıkla ulaşabileceği bir öneri sistemi bulunmaktadır. Çalışanların önerileri belirli bir kurul tarafından değerlendirilir ve yaratacağı fayda oranında ödüllendirilir.
Yönetici G	İşletmemizde yeni fikir önerileri teşvik edilmekte ve bu konu ile ilgili yeni bir ürün gelişimi sağlanırsa ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.
Yönetici H	Ar-ge departmanının faaliyet göstermesini ve şirket bünyesinde kurulmasını destekleyen bir yönetim vardır.

Yedinci soruda işletme yöneticilerinin yaklaşımlarına bakıldığında, işletmenin yeni fikir önerilerini önemseydiği görülmektedir. Her seviyedeki çalışanın fikirlerini ifade edebileceği ve inovasyonla sonuçlanan fikirlerin de ödüllendirildiği bir teşvik sisteminin var olduğu pek çok yönetici tarafından vurgulanmıştır.

#### 4.8. Sekizinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “İşletmenizdeki inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan bilgiler ne ölçüde etkilidir?” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 9’da yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 9.** Sekizinci Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	İnovasyona yönelik kararların alınmasında müşteri talepleri büyük etkindir. Gerek fuarlardaki ürün gamının (çeşitliliğinin) seçiminde gerekse ürünün seçiminde inovatif bakış açısı gerekmektedir.
Yönetici B	Üretilen ürünün doğrudan muhatabı nihai müşteri olduğundan, müşterilerden alınan olumlu ya da olumsuz geri bildirimler sayesinde müşterilerin talep ve şikâyetleri göz önünde bulundurularak devamlı bir iyileşme döngüsü bulunmaktadır.
Yönetici C	Genellikle müşterilerle iletişimde olan satış ve pazarlama ekiplerinden bilgiler gelmektedir. Günümüzde işletmeler müşteri istek ve doğrultularında hareket etmekte olduğundan tabiki de etkili olmaktadır geri bildirimler Ar&Ge ve Ür&Ge bölümlerince değerlendirilmekte olup mümkün olduğunca isteklere cevap verilmektedir.
Yönetici D	Her yıl müşterilerimize anket uygulamakta ve alınan geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Hem çalışanın hem sektörün hem de müşterilerin fikirlerine değer verilerek şirketi/Prosesi/hizmeti iyileştirici projeler yapılmıştır.
Yönetici E	Müşterilerden gelen geri bildirimler ister olumlu ister olumsuz olsun incelenmektedir. Müşterilerin talepleri bizim için önem arz eder.
Yönetici F	Nihai üründe yapılacak gelişmeler müşterilerden alınan geri dönüşler ışığında yapılmaktadır. Geniş bilgi ağımız sayesinde müşteri ile temas halinde olan şirketimiz müşteri talebine inovatif ürünler yapmaya çalışır.
Yönetici G	Çok etkili olduğunu düşünmüyorum.
Yönetici H	Direkt etkilidir. Çünkü müşterinin talep ve ihtiyacına göre inovasyon yapılabilir.

Sekizinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde özellikle pazarlama departmanı tarafından müşterilerin görüşlerinin alınmasına ilişkin çalışmalar yapıldığı ifade edilmiştir. Müşterilerin ürünler hakkındaki öneri, fikir ve şikâyetleri yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için önemli bir geribildirim unsuru olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.9. Dokuzuncu Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında çalışanlar ve yöneticiler ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 10’da yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 10.** Dokuzuncu Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Çalışanların fikrini söyleyebilmesi çok önemlidir. Farklı fikirler ile inovasyonun desteklenmesi ve rahatça tartışılabilmesi aynı zamanda her bir fikrin de çok değerli olduğu inovatif bakış açısından önemlidir. Sinerji oluşturulmalı ve ekip çalışmasına uyumlu olunmalıdır.
Yönetici B	İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları ve yeniliğe açık olmalarının yanında araştırmacı bir ruha sahip olmaları, girişimci ve risk almaktan korkmayan bir karaktere sahip olmaları da kritik öneme sahiptir. Sürekli merak eden ve sorunları derinlemesine inceleyen biri başkalarının görmediği gelişim alanlarını tespit edebilir ve bu konuda yapılacak iyileştirmeler için gerekli kararları alabilir.
Yönetici C	Sadece yeniliğe açık olmak ve açık görüşlü olmak yeterli değildir. İnovasyonun ruhunda merak, bilgi ve hayal gücü yatmaktadır. Yapılan işleri eleştirip nasıl daha iyisini yaparız diye merak etmeyen, hayal kurmayan ve bilgisi olmayan birisi asla inovasyon yapamaz. Statükocu olmayacaksınız gelişmelere açık olacaksınız.
Yönetici D	Çalışan ve yöneticilerin dışında işverenin de destekleyici olması gerekmektedir. Her fikre saygı duyulduğu ve uygulanmasına izin verildiği ortamda yenilikçi projeler yapılarak sonuç alınabilecektir. İşverenin yenilikçi proje ve fikirleri ödüllendirmesi çalışanları ekstra motive etmektedir.
Yönetici E	Bence yeterlidir. Yeniliklere açık olmak dışında çalışanların araştırmacı ve rakip firmalardaki gelişmeleri ve iyileştirmeleri yakından takip etmelidir.
Yönetici F	Yöneticilerin çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendirmesi gerekmektedir. Onları bu konuda motive etmeli ve denemekten vazgeçmemelidir.
Yönetici G	Tüm birim çalışanlarının frekans farkındalıkları benzer düzeyde olmazsa ve kişisel öncelikler ön plana çıkarsa inovasyon işverene kendini gösterme amaçlı bir malzeme haline gelir.
Yönetici H	Yeterli olmadığını düşünüyorum. Bunun dışında yenilikleri destekleyen ekip ve yönetim olmalıdır.

Dokuzuncu soruya verilen yanıtlara göre işletmede çalışan insanlar çözüm odaklı, yeniliklere açık ve açık görüşlü de olsa fikirlerini ifade edebilecekleri bir ortamın varlığı da son derece önem taşımaktadır. Böyle bir ortamın gelişmesi için de üst yönetimin desteğinin kaçınılmaz olduğu vurgulanmıştır.

#### 4.10. Onuncu Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*İşletmenizde inovasyon olarak nitelendirebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 11’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 11.** Onuncu Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Küf çalışması örnek gösterilmiştir.
Yönetici B	Kendi bölümüm ile ilgili olarak şu örneği verebilirim. Ambalaj malzemelerinin mukavemetini ölçmede kullanılan BCT (Box Compression Test) test metodu göreve başladığımda bölümümüzde bulunmamaktaydı. Ürünlerin istenilen şartlarda olduğunu kontrol edebilmek ve garanti altına almak adına yaptığımız araştırmalar sonucu bu test yöntemini bulduk ve devreye aldık.
Yönetici C	Nem kontrollü karonun patenti alındı. Bulunduğu ortamdaki fazla nemi almakta nem az ise bünyesindeki nemi ortama vermektedir. Pilot tesis kuruldu ancak seri üretime geçmedi.
Yönetici D	İthal ikame edilen ürünlerin yerleştirilerek pazara katılması ülke için fayda ve yeniliktir. Bu durum tütün tarafından da desteklenmektedir.
Yönetici E	Kalite ayırım departmanında değişen iş akışları örnek gösterilebilir. (Soğuk tamir işlemlerinin taşlama sonrasına alınması gibi)
Yönetici F	Birçok ürün özelinde inovatif faaliyetler devam etmektedir. Pandemi dönemi göz önüne alındığında sensörlü ürünlerin devreye alınması güncel örnek olarak verilebilir. Özellikle armatür grubu ürünlerde, gömme rezervuarda el değmeden çalışan ürünler hijyen konusunda önemli katkı sağlamaktadır.

**İNNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
*The Role of the Leader in The Innovation Process: A Research in The Ceramics Industry*

Yönetici	Görüş
Yönetici G	Sinterflex üretimi ile normalde 9-12m olan karo kalınlığı 3mm seviyesine çekilmekle birlikte normal karo boyutundan çok daha büyük boyutlarda ürün üretimi yapılmıştır.
Yönetici H	İklimlendirmeli karo bu konuya örnek olarak verilebilir.

Onuncu soruya farklı birimlerde çalışan yöneticiler alanlarına göre inovatif anlamda firmaya ciddi anlamda katkı veren örnekler vermişlerdir. Verilen örnekler arasında ürün inovasyonları yer aldığı gibi süreç inovasyonları da bulunmaktadır.

#### 4.11. On Birinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*Liderlerin ilişkilerde şeffaf olması ve bilgiyi değerlendirme özelliğinin olmasının inovasyon sürecine katkısını yorumlar mısınız?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 12’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 12.** On Birinci Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	İlişkilerde şeffaf olmama algısı gelecek fikirlerin önünü tıkar. Çalışanların sahip oldukları özelliklere göre liderler çalışanlarını yönetir. Kimi nerede çalışacaklarını iyi bilirler. Örnek olarak futbol antrenörünü gösterebiliriz.
Yönetici B	Liderlerin şeffaf olması, olumlu ya da olumsuz herhangi bir durumda ekibinde bulunan çalışanlar ile ya da üst yöneticileri ile konuyu doğrudan açık bir şekilde konuşabilmesini sağlar ve bunun sayesinde ortaya çıkan beyin fırtınası ile belki de tekil olarak tespit edilemeyecek bir sorun ya da problem saptanabilir. Birlikte ortaya çıkarılan çözümlerden en uygun olanı tespit edilerek ilgili konuda yapılacak inovatif faaliyetin gerçekleşmesini sağlar.
Yönetici C	Liderlerin şeffaf olması inovasyon sürecinde olumlu katkıları olmaktadır çünkü inovasyon çalışmalarında bulunan kişilerin yöneticilerinden destek alması onlarda güven hissi oluşturmaktadır.
Yönetici D	Her fikrin değer görmesi ve fikirlerin bir kurul tarafından değerlendirilerek ödüllendirilmesi inovasyonun sürekliliğine sürekli iyileştirme ve yenilik fikrinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
Yönetici E	İlişkilerde şeffaf olunması iç iletişimi güçlendirir ve inovasyon süreç hızını kolaylaştırır.
Yönetici F	Liderin çalışanların güvenini kazanması gereklidir. Bu sebeple çalışanlar ile şeffaf bir ilişki kurmak zorundadır. Alınan bilgileri de swot analizi yaparak değerlendirmeli ve uygun gördüğü fikirleri uygulamaya almalıdır.
Yönetici G	Süreci bir lider var ise, o süreci şeffaf yönetiyor ve herkesi dinliyor ise iş ortamındaki hava başka bir seviyede olur.
Yönetici H	Şeffaf ve bilginin değerlendirilmesi özelliği problemlerinin çözümünde önemli rol oynar.

Onbirinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde yöneticilerin bu konuyla ilgili ortak fikri, lider pozisyonunda bulunan kişilerin ilişkilerde şeffaf olmasının gelecek fikirlerinin önünü açacağı ve lidere olan güvenin artacağı yönündedir. Bilgiyi değerlendirme özelliği bulunan liderler inovasyon sürecinin başlamasını sağlayabilirler.

#### 4.12. On İkinci Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*İşletmelerde inovasyon stratejilerinin uygulanmasında lidere yöneticiye düşen görevler nelerdir?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 13’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 13.** On İkinci Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Ekipman ve teknolojik açıdan desteklenmeli, diğer markalardan benchmark (ürün kıyası) yapılabilir. Piyasada rekabet üstünlüğü olan kurumların gözlenmesi ve araştırılması gerekir. Ekip çalışanları ile beyin fırtınasının yapılması, balık kılıçığı yönteminin kullanılması (Fikir çatışması yaratılması), ekipte bulunan kişilerin gelişiminin desteklenmesi sağlanabilir. Beyin fırtınası yapıldığında lider en sonunda konuyla ilgili son kararı verebilir.
Yönetici B	Bölümünde yer alan aksiyonların risk analizini iyi yapmalı, proseste yer alan gelişim noktalarının tespiti için devamlı bir süreç takibi yapılmalı ve alt ve üst çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmalı ve onların fikirlerine değer verdiğini göstermeli
Yönetici C	Liderlere düşen en önemli görevler; güven vermek, personelinin arkasında durmak, desteklemek, motive etmek, çalışmalarını takip etmek ve gerektiğinde yönlendirmek ve sonucunda da takdir etmektir.
Yönetici D	Çalışan herkesin fikrine saygı duyulup uygulanması, hayata geçmesi için yöneticinin de katkı sağlaması gerekmektedir.
Yönetici E	Risk yönetimi yapılmalı, meraklı olunmalı ve fırsatları iyi değerlendirmeli
Yönetici F	İnovatif lider öncelikle iyi bir risk yönetebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Her konuda meraklı olmalı ve araştırmalıdır. Çalışanlara önderlik etmeli ve oluşan fırsatları değerlendirmek için cesur olmalıdır.
Yönetici G	Donanımını göstermesi ve böylece saygı kazanması gerekir. İnovasyon stratejisinde bilim ışığından ayrılmadan güçlü bir karakter ortaya koymak ve böylece ortaya çıkacak projeye herkesi ikna etmek başlıca görevleridir.
Yönetici H	Motivasyonu sağlamak ve teşvik etmek bu konuda en önemli adımlardır.

Onikinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde liderlerin etrafında olan her şeyi değerlendirme özelliğinin bulunması gerekir. Zaman zaman lider pozisyonunun da bulunan kişilerin ekibin motivasyonunu artırıcı etkinlikler yapması ve onlara olan inançlarını tazelemesi gerekir. Liderler meraklı olmalı ve diğer rakiplerinin durumlarını yakından takip etmelidir.

#### 4.13. On Üçüncü Soruya İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen “*Liderlerin yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ile inovatif olmaları arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirirsiniz?*” sorusuna alınan yanıtlara Tablo 14’de yer verilmiştir. Tablo sonrasında yöneticilerden elde edilen yanıtlara dair genel bir değerlendirme izleyen paragraflarda yapılmaktadır.

**Tablo 14.** On Üçüncü Soruya Verilen Yanıtlar

Yönetici	Görüş
Yönetici A	Liderlerin konuyu biraz daha tepeden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle liderlerin vizyon sahibi olması gerektiğini düşünüyorum. Ekibin tıkdığı konuları vizyon sahibi liderin çözümlenmesi gerekmektedir.
Yönetici B	Bölüm yöneticileri, vizyon sahibi olmaları durumunda devamlı bir gelişim alanı aramaktadırlar ve böylece buldukları bölümde ya da çevrelerinde inovasyona ihtiyaç duyan potansiyel noktaları tespit eder ve gerekli adımları atarlar.
Yönetici C	Liderlerin ve yöneticilerin vizyon sahibi olmak ile inovatif olmaları arasında güçlü bir ilişki vardır. Vizyonunu belirleyen yöneticiler aslında bir nevi inovatif çalışmaların yönünü de belirlemiş olmaktadır. Bu doğrultuda hareket eden alt çalışanların çalışmalarını kontrol edip yönlendiren yöneticiler inovasyon çalışmalarının ilk adımını atmış olurlar.
Yönetici D	İnovatif olmak yeni fikirleri bulmak, uygulama konusunda çaba harcamaktır. Vizyon sahibi liderler fikirlerin inovasyon süreci sonunda kendisi ve şirketine sağlayacağı katkıyı önceden tahmin edip uygulanması konusunda ekstra çaba sarfeder.
Yönetici E	Yöneticilerin vizyon sahibi kişiler olmaları sorumlu oldukları bölümlerde muhtemel inovasyon ihtiyacı olan noktaları önceden tespit eder ve gerekli iyileştirmelerin yapılması adına öncül olurlar.
Yönetici F	Vizyon sahibi kişi risk alır, hedefini bilir, öz eleştiri yapar, kendini ve çevresindekileri motive eder, kendini geliştirmeye devam eder ve liderlik özelliği taşır. Tüm bunlar inovatif kişilerin de ortak özelliğidir. Dolayısıyla vizyon sahibi kişiler aynı zamanda inovatif düşünceye sahip kişilerdir.
Yönetici G	Her iki terim arasında da bire bir ve ayrı düşünülmemeyecek bir ilişki vardır. Biri olmadan diğerinin varlığını sürdürmesi çok zor ve nadir rastlanan bir durumdur.

On üçüncü soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde liderlerin üst yönetimleri tarafından desteklenmesi ve vizyon odaklı olmaları gerekliliği ifade edilmiştir. Vizyon sahibi liderler inovasyona ve yeniliğe kapılarını her zaman açık tutan kimselerdir. Yöneticilerin de bu konudaki ortak fikri vizyon ve inovasyon arasında ciddi bir yöntem ve anlam birliği bulunduğu yönündedir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada liderlikle inovasyon arasındaki ilişki incelenmiş olup bir seramik fabrikası yöneticilerinin liderlik ve inovasyona bakış açıları mülakat yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmanın temel bulguları arasında, girişimciliği teşvik eden, araştırma ve geliştirme için zaman harcayan, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, inovasyon odaklı, uygun ortam sağlayan, esnek, katılımcı, yetki ve sorumluluk alabilen zaman zaman da sorumluluk paylaşabilen bir liderlik anlayışının gerekli olduğu yer almaktadır.

Yenilik ve değişim ihtiyacının en yoğun hissedildiği teknoloji sektörü başta olmak üzere, günümüzde neredeyse tüm sektörlerde inovasyon yapma zorunluluğu hissedilmektedir. Değişime ayak uyduramayan ve rakiplerinin yapmış oldukları hamleler karşısında strateji geliştiremeyen işletmelerin, sektörlerinde sürekli pazar kaybına uğradıkları görülmektedir.

Yenilikçi işletmeler, inovasyon sürecinde teknolojiyi kullandıkları gibi sahip oldukları fırsatları daha ileriye götürecek kaynakları da bulmaya çalışmaktadırlar. Daha geniş kaynaklara erişim sağlamak için de inovasyon sürecinde rol alan unsurların liderler tarafından daha etkin ve etkili kullanılması gerekmektedir.

Seramik fabrikası yöneticileriyle yapılan mülakat sonrasında inovasyon sürecinde liderlerin önemli rollerinin olduğunu söylemek mümkündür. Fabrikada üretim süreçlerinde müşterilerin ürünün iyileştirilmesi veya farklılaştırılması taleplerinin değerlendirmeye alınması inovasyonun, yeniliğin hayatımızın bir parçası olmaya başladığının görülmesi açısından güzel bir örnektir. Bu durumda müşteri talepleri ile ürünün teknik özellikleri arasında güçlü bir bağ oluşur. Sekiz farklı yöneticiyle yapılan derinlemesine mülakatta, yöneticilerin inovasyonu olmazsa olmaz görmeleri seramik sektörü için umut vericidir. İşletmenin de bu konuda çalışan ve lider pozisyonunda bulunan insanları cesaretlendirdiğini ve teşvik ettiğini söylemek mümkündür.

Bu konu ile alakalı farklı sektörlerde ve işletmelerde benzer çalışmaların yapılması, daha değişik ve kapsamlı sonuçların ortaya çıkması bakımından önem arz edecektir. Araştırmada inovasyon performansını etkileyen faktörlerden, liderlik kavramı üzerinde durulmuştur. Bu faktörün yanı sıra inovasyon performansını etkileyen diğer faktörlerin de araştırılması önerilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- AKALIN, İ. ve BAYRAKTAROĞLU, G. (2010). "Investigating The Innovative Behaviors and Evaluations of Turkish Manufacturing Firms from Selected Sectors in The Aegean Region", Proceedings of International Workshop on Innovation & Entrepreneurship Congress, November 11-12, İzmir University of Economics.
- AKYÜREK, M. (2020)." İnovasyon ve Liderlik". Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: 'Kuram ve Uygulama', 3(1): 15-41.
- BENNIS, W.G. (2001). Bir Lider Olabilmek, Çev: Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- DRUCKER, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York.
- ELÇI, Ş. (2009). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Technopolis.
- KILIÇ, T. (2017). Etik ve Sosyal Sorumluluk. Gazi Kitapevi: Ankara.
- KINGIR, S. ve ŞAHİN, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik. Nobel Yayınları: Ankara.

- KÖSE, C. (2014). Girişimcilik ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Bir Panel Veri Analizi, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KUL, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- SATTLER, M. (2011). "Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance", Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- SCHUMPETER, J. (1934). Ekonomik gelişme teorisi. Oxford University Press.
- TAŞGİT, E.S. ve TORUN, B. (2016). "Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma". Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 121-156.
- TAŞKIRAN E. (2006). "Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma". Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 17(2): 169-183.
- THOMSON, A. (2006). Entrepreneurship and Business Innovation, PhD Thesis, Business School, Murdoch University, <https://core.ac.uk/download/pdf/11230992.pdf>.
- TIDD, J.; BESSANT, J. ve PAVITT, K. (2005). "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change", John Wiley&Sons Ltd., Üçüncü Baskı: İngiltere.
- TORAMAN, C; ABDİOĞLU, H. ve İŞGÜDEN, B. (2009). "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.XI, S I: 91-120.
- TUNÇBILEK, M.M. ve BAYRAKÇI S. (2017). "Üniversitelerde Algılanan Liderlik, Vizyon ve Örgüt Yapısının İnovasyon Yönelimine Etkisi: Karabük Üniversitesi Örneği". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 83: 48-82.
- UZKURT, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? Ankara Sanayi Odası Yayın Organı: Ankara.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMSEK H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık: Ankara.