


YENİLİKÇİ ŞİRKETLERİN ORGANİZASYON YAPILARI PERSPEKTİFİNDEN YENİLİK PERFORMANSINA BAKIŞ *

An Overview of Innovation Performance from the Perspective of Organizational Structures in Innovative Companies

Gonca LAZOĞLU GÜR¹ 

Kurtuluş Yılmaz GENÇ² 

MAKALE BİLGİSİ

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi : 12/07/2024

Makale Kabul Tarihi : 20/09/2024

ÖZ

Organizasyon yapıları, iş dağılımı, eş güdümlenmesi ve denetimi gibi faaliyetlerin örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına nasıl kullanıldığı ile ilgili sistemleri ifade etmektedir. Bir şirketin en önemli örgütsel amacının, kazancını maksimize etmek olduğu düşünüldüğünde günümüzde bu amacı gerçekleştirmenin oldukça zorlaştığı görülmektedir. Son günlerde bilişim teknolojileri ile küreselleşmenin devasa bir boyut kazanması, şirketler açısından rekabet ortamını yakalanmasını güç bir hale getirmiştir. Böyle bir ortamda varlığını sürdürerek kazancını maksimize etmek isteyen şirketler örgütsel yapılarını yenilikçi bir yaklaşımla faaliyet gösterecek şekilde getirmeye çalışmaktadır. Şirketler bu yolla öne çıkarak sektöründe öncü hale gelebileceklerdir. Fakat bazı durumlarda şirketler yenilikçi uygulamalarla yönetilmesine karşın bu uygulamaların geri dönüşleri beklenen karlılığı getirmemektedir. Bu açıdan işletmenin yenilik performansı bize yeniliğin işleyişi ile ilgili gerekli olan bilgiyi sunmaktadır. Bu çalışma, organizasyon yapılarının temel unsurları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, özellikle dünyanın önde gelen yenilikçi teknoloji şirketlerinin organizasyon yapılarındaki belirleyici unsurların yenilik performansını nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemiştir. 2023 yılının en yenilikçi şirketlerinin faaliyet raporlarından edinilen bulgulara göre yüksek yenilik performansına sahip şirketler, ortak organizasyon yapısı özelliklerini paylaşmaktadır. Bu yapılar arasında uzmanlaşma yaklaşımı, düşük kademe sayısı, ekip çalışması, ademi merkezîyetçilik, hibrit çalışma, organizasyonel çeviklik, fonksiyonel yapı, dijital yapı, platform yapı ve matris yapı öne çıkmaktadır. Elde edilen sonuçlar, benzer sistem veya sektöre sahip şirketler için bir rehber niteliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Performansı, Organizasyon Yapısı, Yenilikçi Şirketler.

ARTICLE INFORMATION

Research Article

Submission Date : 12/07/2024

Accepted Date : 20/09/2024

ABSTRACT

Organizational structures refer to the systems that define how activities such as task allocation, coordination, and supervision are utilized to achieve organizational goals. Considering that the primary organizational goal of a company is often to maximize profits, it has become increasingly challenging

* Bu makale, Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ danışmanlığında yürütülen Gonca LAZOĞLU GÜR'ün "Örgütsel Yapı İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği" başlıklı Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programında yazılan basılmamış doktora tezinden üretilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, e-posta: o202024003@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0030-6248 (Sorumlu Yazar/ Correspondent Author)

² Prof. Dr., Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü e-posta: kyilmazgenc@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5637-2995

to achieve this objective in today's business environment. The rapid advancement of information technologies and the immense scale of globalization have made it difficult for companies to remain competitive. In such an environment, companies aiming to sustain their existence and maximize profits strive to restructure their organizational frameworks with innovative approaches. Through these efforts, companies can gain a competitive edge and become leaders in their respective industries. However, in some cases, even when companies adopt innovative practices, these practices may not yield the expected profitability. From this perspective, a company's innovation performance provides critical insights into how effectively innovation is implemented. This study aims to examine the relationship between the fundamental elements of organizational structures and innovation performance. Specifically, the study seeks to identify how key organizational characteristics influence innovation performance in leading global technology companies known for their innovative approaches. Findings derived from the activity reports of the most innovative companies of 2023 reveal that organizations with high innovation performance share common organizational structure characteristics. These include a specialization approach, flat hierarchies, teamwork, decentralization, hybrid work models, organizational agility, functional structures, digital structures, platform structures, and matrix structures. The results obtained from this study offer valuable insights and serve as a guide for companies operating in similar systems or sectors.

Keywords: Innovation Performance, Organizational Structure, Innovative Companies.

1. Giriş

İşletmelerde organizasyon yapılarının tasarlanmasına birçok etmen etki etmekle birlikte organizasyon yapısının oluşturulmasında esas faaliyet alanı ve şirketin amacı belirleyici olmaktadır. Bu açıdan yenilik faaliyetlerine önem veren şirketlerdeki organizasyon yapıları buna olanak sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Şirketlerin günümüzde de uzun ömürlü ve rekabet gücü yüksek bir işleyiş yapısına sahip olmaları adına yenilikçi bir yaklaşımı benimsemeleri büyük önem arz etmektedir.

Teknolojik gelişmeler, Endüstri 4.0 uygulamaları, küresel salgın sonrası değişen çalışma hayatı gibi unsurlarla büyük bir dönüşüm içine giren insanlığın, taleplerinin de değişimlere uğradığı görülmektedir. Bu süreçte gerek tüketicinin gerekse çalışanların bilgiye ulaşma hızı ve bilgi kaynaklarının artışının onları daha talepkâr bir hale getirdiği düşünülmektedir. Tüm bu dönüşüm içerisinde şirketler için sürdürülebilirlik adına temel gereksinim hâline gelen yeniliğe ayak uydurabilme refleksi hayati bir gereklilik olarak görülmektedir. Değişimi yönetebilen şirketlerin rekabet üstünlüğü elde edebildiği bu koşullar altında yenilik yapma potansiyeline sahip, yaratım gücü yüksek bir organizasyon yapısı ile faaliyet gösterebilmek, örgütsel performansı arttıracak gibi yenilik performansının da yüksek olmasını sağlayacaktır (Dekoulou ve Trivellas, 2017). Günümüzde dünyanın her yerine ulaşmış Apple, Google, Facebook gibi büyük şirketlere bakıldığında her birinin teknoloji

tabanlı olarak sürekli bir yenilik ve iyileştirme halinde oldukları görülmektedir. Bu gibi şirketler her dönemde yeniliğin öncüsü pozisyonunda olmakla birlikte, hangi ülkede faaliyet gösteriyorlarsa o ülkelerin kalkınmasına da katkı sağlamaktadırlar. Buna ek olarak güçlü bir şirket olmanın güce daha kolay ulaşmayı sağlamak gibi bir avantajı da bulunmaktadır. Güçlü şirketler güven veren imajları ve sunduğu imkanlarla çalışanlar tarafından daha çok tercih edilen şirketlerdir. Bu açıdan alanında uzman kişileri istihdam edebilmek kolaylaşmaktadır. Uzmanlaşmanın önemli hâle geldiği günümüz faaliyet yapılarında alanında uzman çalışanlar şirketin değerini arttıran temel unsurlardan biri olarak görülmektedir.

Günümüzde insan yaşayışındaki dönüşümlere endeksli bir şekilde değişen çalışma sistemleri ve organizasyon yapıları düşünüldüğünde klasik yönetimin unsurlarından uzaklaşmak ve esnek sistemlere geçmek bir gereklilik haline gelmiştir. Dinamik bir gelişim içinde olan endüstri ve dolayısı ile işletmelerin, yeniliklere ayak uydurabilmek adına organizasyon yapılarını yenilikçi yaklaşımlarla revize yoluna gittikleri düşünülmektedir.

Genel hatları ile daha esnek, daha özgürlükçü, insan ve fikir odaklı yaklaşımlar içeren organizasyon yapıları ile faaliyet gösteren şirketler, yenilik performanslarını yükseltebilmekte, bu da birbiri ardına gelişen ve değişen sistemlere adapte olabilmeyi sağlamaktadır. Bu durumun en bariz göstergesi olarak çalışmada da bahsi geçen dünyanın en büyük ve yenilikçi şirketleri ve faaliyet yapıları gösterilebilir.

Bu açıdan rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmek adına yenilik performansını üst düzeye çıkarmayı arzulayan şirketlere uygun olacak organizasyon yapılarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da günümüzde gözlemlendiğimiz yenilikçi şirketlerin hangi organizasyon yapılarını benimseyerek faaliyet gösterdikleri incelenmiş ve ortak yaklaşımlar belirlenerek genel bir yargı oluşturulmak istenmiştir. Bu çalışma kapsamında, bahsi geçen şirketlerin kullanmış oldukları organizasyon yapılarını kendi şirketlerine entegre edebilen organizasyonların, yenilik performanslarını arttıracaklarına ilişkin bir görüş ortaya çıkmaktadır.

2. Yenilik Performansı ve Organizasyon Yapısı

Yeniliğin işletmelerde etki ettiği birçok değişken bulunmaktadır. Bunlar; verimlilik, rekabet avantajı, ödemeler dengesi, sosyal sorumluluk bilinci, müşteri sadakati, kurumsallaşma düzeyi, ar-ge şeklinde ifade edilebilir (İraz ve Altınışık, 2016: 117). Bu değişkenlerin her biri, işletmenin sürdürülebilirliğini ve piyasa konumunu doğrudan etkilemektedir. Yenilik performansı ise, bu değişkenler üzerinden işletmenin rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini arttırmada kritik bir rol oynamaktadır.

Organizasyon yapısı, bireylerin davranışlarını düzenleyecek olan yetki ve sorumlulukların belirli bir form oluşturacak şekilde tasarlanması olarak ifade edilebilir (Akt. Özdemir ve Taşçı, 2016: 3). Bu yapı, işletme içindeki süreçlerin işleyişini sistematik hale getirerek yenilik performansına zemin hazırlamaktadır.

Yenilikçi bir organizasyon yapısının özellikleri arasında bireylere fikir özgürlüğü tanınması, ödül ve terfi sistemlerine sahip olması, çalışanların yeniliğini onların sosyal statülerine yansıtması ve çalışanlara esnek bir çalışma sistemi sunması gibi davranış şekilleri bulunmaktadır (Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017: 334). Bu tip yaklaşımlar sayesinde organizasyon yapıları bireylere yenilik yapma fırsatı tanırken, şirket yenilik performansı da yükselebilmektedir. Bu bağlamda dünyanın en yenilikçi şirketlerinde de en sık görülen ve şirketlerin yenilik performanslarına olumlu etki edebilecek bazı uygulama ve sistemler; uzmanlaşma yaklaşımı, ademi merkezîyetçilik, ekip çalışması, hibrit çalışma, organizasyonel çeviklik, matris yapı, fonksiyonel yapı, dijital yapı, platform yapı ve düşük kademe sayısı şeklinde ifade edilebilir. Bu unsurlar, şirketlerin yenilik performansını artırırken, aynı zamanda sektördeki rekabet avantajlarını güçlendirmektedir. Ayrıca, organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasındaki bu ilişki, literatürdeki genel bulgularla da uyumludur (Therin, 2003; Marx ve Salerno, 2012). Buna göre Tablo 1'de Boston Consulting Group 2023 raporunda (BCG, 2023) açıklanan, dünyanın en yenilikçi şirketleri listesinden teknoloji tabanlı faaliyet gösteren başarılı şirketler ve organizasyon yapı ve yaklaşımlarına dair bilgiler belirtilmiştir.

3. Literatür Taraması

Literatürde organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasında doğrudan ilişki kuran az sayıda çalışma vardır (Sapolsky, 1967; Damanpour ve Evan, 1984; Therin, 2003; Ogbonna ve Harris, 2003; Cosh, Fu ve Hughes, 2012; Mello, Marx ve Salerno, 2012; Hoonsopon ve Ruenrom, 2012; D'Souza, 2012; Koçak ve Karaca, 2013; Şahin, 2015; Kalay ve Lynn, 2016; İraz ve Altınışık, 2016; Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017; Dekoulou ve Trivellas, 2017; Öğrak ve Karta, 2019).

Tersine, literatürdeki çalışmalar esas olarak organizasyon yapısı ile işletme performansı ya da yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Özer ve Akça, 2007; Kale, 2010; Hashi ve Stojcic, 2010; Walker, Aksel, 2010; Mesci, 2011; Günday vd., 2011; Marques vd., 2011; Lendel ve Varmus, 2014; Bozkurt ve Öztöp, 2015; Suhag vd., 2017; Howell, 2018; Rybárová, Štetka ve Šagátová, 2018; Turnbull, Slow ve Richmond, 2019; Nielsen, 2019; Bach vd., 2019; Tanesab ve Park, 2020; Üstün ve Koca, 2020; Tiftik, 2020; Gültekin ve Onuk, 2020; Samuelsson, 2020; Prasetyo vd., 2021; Stojanović ve Stanković, 2021; Saxena, Arora ve Thakur, 2022) ancak,

işletme performansının, özellikle teknoloji üreten şirketlerde ya da yenilik odaklı olarak faaliyet gerçekleştiren şirketlerde yenilik performansı ile doğrudan ilişkili olduğu açıktır (Howell, 2018). İşletmeler, yenilik üretebilme, yenilik geliştirebilme güçleri ile rekabette öne çıkabilmekte böylece gelirleri ve karlılıkları yükseldebilmektedir.

Literatürde de yenilik performansı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda ifade edilen bulgular, organizasyon yapısının belirli unsurlarının yenilik performansına olumlu etki ettiği yönündedir.

Koçak ve Karaca (2013) tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekteki imalat şirketlerinde yapılan çalışmada örgütsel karakteristiklerin yenilik kapasitesine etkisi incelenmiş ve örgütsel karakteristiklerden pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, bilgi yönetimi odaklılığın yenilik ve yenilik kapasitesi üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşıkları görülmüştür.

Cosh, Fu ve Hughes (2012) tarafından Birleşik Krallık’taki küçük ve orta ölçekli işletmelerin organizasyon yapıları ile inovasyon performansları arasındaki ilişki incelenerek optimal bir yapının varlığı sorgulanmıştır. Bulgular, inovasyon yeteneğinin ticarileştirme yeteneğinden farklı olduğunu ve merkezi olmayan karar alma ile desteklenen resmi bir yapı ve yazılı planların, çoğu durumda inovasyon yeteneğini desteklediğini gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, yüksek teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren genç işletmelerin, gayri resmi yapıya sahip olmalarının yenilik yapma eğilimini arttırdığına dair bazı kanıtlar da ortaya konulmuştur.

Dedahanov, Rhee ve Yoon (2017) tarafından Kore Cumhuriyeti’ndeki imalat organizasyonlarının 140 fonksiyonel yöneticisi üzerinde, örgütsel yapı unsurları olan merkezileşme, formalizasyon, entegrasyon gibi yapılar ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişkilerde yenilikçi davranışın aracı rolünü araştırmak amacıyla yapılan çalışmanın bulgularına göre yenilikçi davranışın merkezileşme, formalizasyon ve örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği öne sürülmektedir.

Dekoulou ve Trivellas (2017) tarafından Yunanistan’ın reklam ve medya endüstrisinin işletme müşterilerine yönelik pazarında, örgütsel yapı boyutlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisini ve bunun iş müşterileriyle ilişki değeri ve finansal performans üzerindeki sonuçlarını araştırmayı hedefleyen çalışmanın bulgularına göre, eğitim bir organizasyonun inovasyon kapasitesini arttırmakta, doğrudan denetim ise bu kapasiteyi önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Yine reklam pazarında inovasyon performansı, iş müşterileriyle ilişki değerini ve finansal performansı teşvik ederken, finansal sonuçlar da müşteri ilişki değeri ile kârlı ilişkilerden olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

4. Yenilikçi Organizasyon Yapı ve Yaklaşımları

4.1. Uzmanlaşma Yaklaşımı

Endüstri 4.0 ile artan bilgi birikimi ve değişen iş yapma şekillerinin bir sonucu olarak, klasik iş gören modelinin yerini uzman çalışanların alması sonucu Adam Smith tarafından gündeme getirilen uzmanlaşma yaklaşımı, belirli bir alanda derinleşmeyi ifade etmektedir (Yılmaz ve Erdem, 2016: 35).

Teknolojik gelişmeler ışığında hâkim olunması derin bilgi ve birikim gerektiren ağ teknolojileri, şirketlerde uzmanlaşma yaklaşımına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu yaklaşıma Tesla'nın istihdam politikası örnek gösterilebilir. Şöyle ki; Tesla işe alımlarda zorlu mülakat süreçleri ve yüksek donanım talep etmektedir. Bunu 'Olağanüstü işler yaptıysanız bize katılın' (Tesla, 2024) söylemi desteklemekle birlikte yüksek teknoloji ile faaliyet gösteren bir şirket olması da uzmanlığı gerekli kılmaktadır. Halen gelişmeye devam eden faaliyet yapılarında görülen dijitalleşmeyi yenilikçi uygulamalarına yansıtmak isteyen şirketler için de uzmanlaşma yaklaşımı opsiyonel bir tercih olacaktır.

Bilgi birikiminin en üst düzeye çıkarılmasıyla gerçekleşecek olan uzmanlaşma, değişen yenilik yapma şekilleri için de bir itici güç niteliği taşımaktadır. Buna göre şirketler uzmanlaştıkları konularda yenilik ortaya koyabilmektedir. Şirketlerin yenilik performanslarını da yükseltecek olan uzmanlaşma yaklaşımı ile, alana hâkim bireylerle bir yeniliğe spesifik bakış açısı dahilinde yaklaşabileceklerdir. Uzmanlaşma ve dolayısıyla yenilik performansını arttırabilmek adına işletmeler faaliyet alanına uygun eğitimler gerçekleştirme ya da uzman personel alımıyla bu yaklaşıma dahil olabilmektedirler.

Şirketlerin bilgiye ulaşma yollarına bir bütün olarak bakabilmesi ve her bir değişkeni opsiyonel kullanabilmesi verimlilik açısından önemlidir. Bilgi birikimini arttıracak farklı kaynaklar bilgi birikiminin niteliğini yükselterek zenginleşmesini sağlayacaktır. Uzmanlaşma ile gelen bilgi birikimi de dolaylı olarak yenilik performansını arttırmaktadır.

4.2. Ademi Merkeziyetçilik

Önemli kararların yönetim tarafından alındığı merkeziyetçi yapıların aksine ademi merkezi yapılar diğer çalışanların da karar süreçlerine katıldığı bir sistemi ve ast-üst ilişkisinin organizasyon içindeki saydamlığını ifade etmektedir (Bozkuş, 2016: 240). Ademi merkeziyetçi bir işleyişin hâkim olduğu yapılardan beklenen ise yönetişimin belirginleşmesi, çalışanların kararlarla ilgili fikirlerinin önemsenmesi, yine çalışanların yönetime dahil

olabildikleri için kendilerini değerli hissederek verimliliklerinin artması gibi olgulardır (UNDP, 1999: 2).

Bu açıdan ademi merkezi bir yapıyı benimseyen şirketlerde fikirlerine değer verilen çalışanların yenilik oluşturma süreci kolaylaşmakta ve yenilikçi bir yaklaşımla faaliyet sürdüren birçok şirketin de bu yapıyı benimsedikleri görülmektedir. Ademi merkeziyetçi organizasyon yapılarında çalışanların yetki devri aracılığı ile sorumluluk alanları genişletilmekte ve karar verme yeteneğinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Amaç, sorumluluğa dayalı olarak uzmanlaşmanın da üst düzeylerde gerçekleşmesini mümkün kılmaktır. Bu yapıya IBM tarafından çalışanlarla gerçekleştirilen ValuesJam adlı etkinlik örnek gösterilebilir. Sürece tüm çalışanları katabilmek ve onların fikirlerini alabilmek adına her yıl üç günlük bir ValuesJam etkinliği gerçekleştiren şirket, etkinlik kapsamında çalışanlarından şirket değerlerini masaya yatırmalarını ve bu değerlerle ilgili tartışmalarını beklemektedir.

Etkinlik sonunda toplanan yorumların uzman ekiplerce değerlendirildiği IBM'de örgüt kültürü, bu yorumların temelinde oluşmaktadır (Yitmen vd., 2015). Genel anlamda ademimerkeziyet esnek bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Çalışanlar üzerindeki baskıyı en aza indiren esnek çalışma yeni fikir üretme potansiyelini de arttırmaktadır (Hunter, 2018). Yine bu durum da yenilik performans düzeyini yükseltebilir.

4.3. Ekip Çalışması

Yardımlaşma ve dayanışma kavramlarından türeyen ekip çalışması bir işin iki ya da daha fazla kişi tarafından ortak değerler dahilinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Yardımcı vd., 2012: 132). Birlikte çalışmanın geçmişten bugüne her dönemde örgütsel verimliliği yükselteceği ve beyin fırtınasına olanak tanıyacağı bilinmektedir. Bu açıdan yenilikçi şirketlerde de sıklıkla görülen ekip çalışması ile fikir alışverişinin önü açılarak yenilik yaratım sürecinde verimli çıktılar elde edilebilmektedir.

Örnekle, NVIDIA da şirket yapılanması içinde tek bir ekip bulunmaktadır. Bunu tercih etme sebepleri ise faaliyetleri gerçekleştirirken daha az politik savaş vermek ve hiyerarşiden uzak kalmaktır. Ayrıca NVIDIA da projeler için gereken beceriler dahilinde küçük ekipler de oluşturulmaktadır (NVIDIA, 2024). Fikir alışverişi yönüyle organizasyonel bilgi birikimini de arttıran ekip çalışması ile faaliyet gösteren şirketlerde bu bilgi birikiminin etkinliğini güçlendirdiği, bunun da yenilik performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Ekip çalışmasının bilgi paylaşımı ve akışını da yükselten özelliği sayesinde yeniliğin gerçekleşme süresi kısaltmakta ve bu açıdan da yenilik performans düzeyini yükseltmektedir.

4.4. Hibrit Çalışma

Özellikle pandemi süreci ile belirginleşen uzaktan çalışma modellerinin olumlu ve olumsuz yanları değerlendirilerek oluşturulmuş ve fiziksel ofis ile soyut ofis çalışma şekillerinin birleşimini ifade eden hibrit çalışma yeni bir iş yapma şeklini ifade etmektedir (Borg ve O’Sullivan, 2021: 42-43).

Dijitalleşen dünya ile gelen yeni bir çalışma modeli olarak çalışanlara birçok açıdan esneklik sunan hibrit modelin en belirgin esnekliği, onları mekânsal olarak kısıtlamamasıdır. Ayrıca günümüz dünyasının gerektirdiği yenilikçi yaklaşımlara başlı başına yeni bir çalışma sistemi olması şekliyle öncülük edebilmektedir.

Türkiye’de şirketlerin pandemi ile tanıştıkları hibrit çalışma sistemini yüzde yüz kullananlardan biri olan Samsung Türkiye Direktörü Selma Ergin’in beyanına göre çalışanlar haftanın belli günleri ofise gelmemekte, bazı günleri ise rotasyonlu olarak ofiste çalışmaktadırlar. Bu durumun organizasyonel sürekliliği sağladığını belirten Ergin, iş gücünün esneklik kazandığını da ifade etmektedir (Sözbilir, 2021). Hibrit çalışma ile iş yapan işletmeler zaman tasarrufu da sağlayabilmektedir. Şöyle ki; çalışanlar bilişim sistemleri aracılığı ile fiziki çalışma ofisine gitmeye gerek kalmaksızın faaliyet yürütebilmektedirler.

İş ya da iletişim süreçlerinin kısalmasını da sağlayan hibrit model sayesinde yenilikler daha verimli bir şekilde elde edilirken yenilik performansının da yükselmesi sağlanmaktadır. Bu açıdan hibrit çalışma ile ilgili olarak hem şirket içindeki varlığı hem de çıktıları açısından yenilik performansını yükseltecek bir etkisinin olacağı söylenebilir.

4.5. Organizasyonel Çeviklik

Günümüz işletme yapılarında özellikle de belirsizliği sert biçimde hisseden faaliyet kollarında yaşanan durum değişikliklerine hızlı yanıt verebilen şirketlerin yapılarını ifade eden organizasyonel çeviklik beklenen ya da beklenmeyen değişimleri hızlı yönetebilme becerisi olarak da açıklanabilir (Candan, Çankır ve Seker, 2017: 4). Değişime hızlı uyum sağlamanın hayati önem taşıdığı bugünlerde şirketler bu değişime adaptasyon sürecini kısaltacak yapılara yönelmektedir.

Buna göre yenilikçi şirketlerin çoğu zaman yenilik öncüsü oldukları faaliyetlerini yürütmede, çevik bir yapıyı tercih ettikleri görülmektedir. Buna örnek olarak Amazon’un yeni geliştirmiş olduğu reklam teknolojileri sayesinde özellikle reklam verenlere daha etkili kampanya planlamaları, ölçüm ve optimizasyonu konularında oluşturduğu çevik çözümler gösterilebilir. Amazon Marketing Cloud içinde geliştirmiş oldukları bu çözümler dijital

reklamcılığın bir parçası olmakla birlikte kullanıcılara esneklik ve zaman tasarrufu sağlamaktadır (Amazon, 2022).

Günceli takip edebilmenin müthiş bir hız istediği ve teknolojik gelişmelerin ardı ardına yaşandığı, yine endüstri devrimlerinin faaliyetlere entegre edildiği günümüzde yenilikçi şirketlerin reflekslerini karşılayabilecek özelliklere sahip bir yapı dinamiği gösteren organizasyonel çeviklik, yenilik yapma konusunda da şirketlerde itici bir güç görevi görmektedir. Çevikliğin yapı itibariyle yenilik döngüsündeki etkisi düşünüldüğünde işletmelerin yenilik performansına da doğrudan etki ettiği söylenebilir. Çeviklik ve yenilik arasındaki ilişkinin gücü açısından günümüzde “çevik inovasyonla” ilgili tanımlama ve uygulamaları da görmekteyiz.

Sürdürülebilir, uyumlu, hızlı karar ve inisiyatif alabilen, değişimi yönetebilen, disiplinler arası ve hatayı test aracı olarak görebilen yapısı ile çevik inovasyonun işletmelerin yenilik performansını önemli ölçüde arttırdığı söylenebilir (Semiz, 2024).

4.6. Matris Yapı

Fonksiyonel ve ürün tipi yapıların birleşimini ifade eden matris yapıda bölümler arası hem yatay hem de dikey ilişkiler mevcut olup çoklu bir yetki zincirine sahip oldukları ifade edilmektedir (Güz, 2000: 68). Fonksiyonel bölümler ile proje bölümleri arasındaki yatay yetki akışına ek olarak üst yöneticilerden alt kademe yöneticilere dikey bir yetki akışına sahip olan matris yapının iki yönlü bir akış sergilediği görülmektedir (Taşkın, 2011: 280). Bu yapı ile ilgili organizasyonda bilgi işleme ve karar verme yetkilerini geliştirdiği yönünde bulguları olan birçok çalışma da mevcuttur (Joyce, 1986: 536).

Hiyerarşinin dağılımının net olduğu matris organizasyonlarda karmaşanın önüne geçildiği düşünülmekle birlikte günümüzde bu organizasyon yapısının daha çok proje bazlı çalışan şirketlerde ve yenilikçi şirketlerde uygulandığı görülmektedir.

Geleneksel organizasyonların dezavantajlarını ortadan kaldıran matris yapılarla birlikte işletmelerde kaynak paylaşımı maliyeti düşebilmekte, hiyerarşik müdahale seviyesi düşmekte, zaman, maliyet, kalite dengeleri sağlanabilmekte, otorite ve sorumluluk paylaşılmakta, uzmanlaşma ve genel gelişim artmaktadır (Şakar, 2020). Bu yönüyle yenilikçi şirketlerin faaliyet sürecindeki organizasyonel ihtiyaçlarına cevap verebilen bir organizasyon yapısı olmakla birlikte, matris organizasyonu faaliyetlerinde kullanan şirketlerde yenilik performansının yüksek olacağı ifade edilebilir.

Bunun yanında özellikle pandemi ile değişen çalışma düzenlerinin dünyayı yeni çalışan deneyimleri tasarlamaya zorladığı görülmektedir. Bu değişimdeki en büyük kaldırıcın yeni nesil teknolojiler olduğu bilgisiyse dijital bir uzmanlaşma gerekliliği, şirketleri

organizasyon yapıları ile ilgili olarak nispeten bir deneme yanılma formuna yönlendirmektedir.

Bu bağlamda işletmelerde henüz yeni bir yapı özelliği gösteren matris yapının doğru sistemize edilmesi büyük önem arz etmektedir.

Dünyadan Citibank, Shell Oil, Texas Instruments, Meta, IBM gibi büyük ve yenilikçi şirketlerin organizasyon yapılarında matris kullandıkları ve verimli çıktılar elde ettikleri düşünüldüğünde, her organizasyon yapısında olduğu gibi uygun kullanım halinde şirkete başarı getireceği ifade edilebilir (Davis ve Lawrence, 1978). Özellikle Facebook (Meta) gibi teknoloji odaklı şirketlerde yaratıcılık, yenilikçilik, genişleme ve çeşitlendirme gibi kapsamların genişlemesine olanak sağlayan matris yapı Facebook'ta kendini kurumsal bazlı bölümler, coğrafi bölümler ve ürün bölümlerinin birbiri ile ilişkisi şeklinde göstermektedir (Organimi, 2024). Yenilikçi bir şirket olarak Meta, organizasyon yapısına matris uygulamaları dahil ederek yenilik performansını arttırabilmiştir.

Bu açıdan yenilikçi bir faaliyet yürütme şekline sahip şirketlerin matris organizasyon yapısının açık iletişim kanalları vasıtası ile yenilikçi ürün ve hizmetler sunabilmeleri kolaylaşacağından bu organizasyon yapısının şirket yenilik performansına da olumlu etki edebileceği söylenebilir.

4.7. Fonksiyonel Yapı

Pazarlama, finans, üretim gibi kısımlara göre üst yönetim tarafından sorumluluk ve inisiyatif verilmiş organizasyon yapılarını ifade eden fonksiyonel yapı, işin gerektirdiği fonksiyonlara göre bir gruplandırma biçimidir (Özalp, Dereköy ve Saldıraner, 1990: 68).

Fonksiyonel yapı yatay bir düzenleme içermekle birlikte (Şenol, 2019: 3), yetki sıklıkla üst yöneticilerden, alanlarında uzman çalışanlara devredilmiştir (Çubukçu, 2018: 184). Bu açıdan fonksiyonel yapıya sahip organizasyonlarda uzmanlaşmanın da görüldüğü söylenebilir. Özellikle Honeywell gibi faaliyet alanı geniş şirketlerde (Uzay ve Havacılık, Yapı Teknolojileri, Performans Kimyasalları ve Teknolojileri, Güvenlik ve Üretkenlik Çözümleri) fonksiyonel yapının gerekliliği ciddi anlamda kendini hissettirmektedir (Honeywell, 2024).

Şöyle ki her bir faaliyet kolunun kendi içinde bir uzmanlaşma gerektirmesi, şirketin farklı fonksiyonlarına göre gruplanmasını zorunlu kılmaktadır. Yine her bir faaliyet alanı içinde de bu alanın gerektirdiği fonksiyonların bir karışıklığa mahal vermeden yönetilebilmesi için faaliyet alanlarına dair pazarlama, finans, üretim gibi fonksiyonlarının ayrılması gerekliliği doğmaktadır.

Şirketler organizasyonlarına uygunluk gösterebilecek yapılardan bir ya da birkaçını kullanarak faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Bu açıdan özellikle yeni dönem şirket yapılanmalarının ihtiyacına ya da proje sürelerine göre kullandıkları organizasyon yapılarının çoklu ve değişken olduğu görülebilmektedir.

Temelde belirlenmiş bir organizasyon yapısı olmakla birlikte ihtiyaçlara göre eklenen ya da faaliyet yapısından çıkarılabilen bu yapılardan fonksiyonel yapıyı dünyada birçok yenilikçi şirketin temele aldığını ve kullanım oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Yenilikçi şirketlerin temel düzeydeki organizasyonel ihtiyaçlarına özellikleri bağlamında yanıt veren fonksiyonel yapı, işin, işi bilene bırakılması yönü ile yaratım sürecinde verimliliği arttırabilmekte, yatay yapılanması ile oluşturduğu iletişim kolaylığı sayesinde de çalışanlar arası beyin fırtınasına olanak sağlayabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerde yenilik performansını arttırabilecek bir organizasyon yapısı olduğu düşünülen fonksiyonel yapı, çalışmada da belirtildiği üzere birçok büyük şirket tarafından kullanılmaktadır.

4.8. Dijital Yapı

Klasik işletme yapılarından farklı bir şekilde işletme faaliyetini birçok açıdan kolaylaştıran içerikler sunan dijital yapılar bilgi teknolojilerinden istifade edilerek bu faaliyetlerin tamamı ya da bir bölümünün bilişim teknolojileri ile yürütülmesini ifade etmektedir (Aksel vd., 2018).

Günümüz rekabet koşullarında dijital teknolojileri kullanabilmek önemli bir avantaj halini almışken, yenilikçi şirketler için de kaçınılmaz olarak bu alanda uzmanlığa ihtiyaç oluşmuştur. Gerek yenilik sürecinde gerekse yenilik çıktısı olarak teknolojinin baş aktör olduğu bugünlerde sürdürülebilir bir faaliyet yapısı hedefleyen şirketler dijital yapılara yönelmektedir. Bu yönelime katkıda bulunacak birçok uygulama mevcut olmakla birlikte hali hazırda kendi yapısı içindeki dijital uygulamaları profesyonel bir boyuta taşıyan Microsoft, geliştirmiş olduğu Dijital Dönüşüm Platformu (Microsoft, 2024) sayesinde şirketlere bu dönüşüm yolunda rehberlik etmektedir. Şöyle ki ürün geliştirme, iş akışları, güvenlik ve uyumluluk gibi alanlarda kurdukları simülasyonlar sayesinde şirketlere bir alanda faaliyete geçmeden önce karşılaşacakları senaryoları sunan bu platform sayesinde günümüzde birçok şirket zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Dijital yapılar yenilik sürecine hız, yaratıcılık, iletişim, bilgiye ulaşma gibi özellikleriyle büyük etki etmekte ve yine bu yapı ile faaliyet gösteren şirketlerde yenilik performansı da yüksek olabilmektedir.

Birçok güncel organizasyon yapısı gibi dijital yapı da özellikle pandemi sonrası kaçınılmaz bir şekilde büyüyen ve neredeyse tüm sektörlerle yayılan bir özellik göstermektedir. İçeriği ve güncelliği açısından başlı başına bir yenilik ifade eden dijital yapılar dünyadan birçok yenilikçi şirketin faaliyet süreçlerinde görülmektedir.

4.9. Platform Yapı

Bir ücret karşılığında dijital bir yapılanma aracılığı ile, çalışanlar ve müşterileri bir araya getirerek hizmet verme şeklini ifade eden platform yapılar işletmelerde endüstri 4.0 ile değişen faaliyet yapılarının bir çıktısı olarak görülmeye başlanmıştır (Kabakçı, 2023: 16). Bir dijital platformu ifade eden bu yapılar etkileşimler temelinde faaliyet göstermektedirler. Bugün dünyada yüksek piyasa değerine sahip ve yenilikçi olarak adlandırılan Apple, Google, Microsoft, Amazon gibi şirketlere bakıldığında her birinin kendi faaliyet alanlarında platformlara sahip oldukları görülmektedir.

Günümüzde özellikle Apple, ürünlerine ait platformları konusunda kullanıcılarına geniş bir yelpaze sunabilmektedir. iCloud, Apple Arcade, Apple Music, Apple Books gibi kullanıcı deneyimini genişleten birçok platformu bulunan Apple (Apple, 2023), bu platformlar aracılığıyla müşterileri ile etkileşimini aktif tutarak talepler doğrultusunda yeniliklerini şekillendirebilmektedir. Etkileşimin yeni ürün ve hizmet üretme sürecindeki önemli etkisi kaçınılmaz olup çıktılarının talebe göre şekillendiği günümüzde, müşteri beklentilerine ulaşabilmek açısından büyük kolaylık sağlayabilen platformlar, alabildikleri hızlı geri bildirimler sayesinde yeniliğin yönünü kolaylıkla tayin edebilmektedirler. Bu açıdan organizasyon yapısına ait bir platform tasarlayabilen şirketlerin, bu yapı ile yenilik performanslarında bir yükseliş olacağı söylenebilir.

4.10. Düşük Kademe Sayısı

Organizasyonel olarak en alt kademe ile en üst kademe arasındaki kademelerin azlığını ifade eden düşük kademe sayısı şirketlerde yönetim düzeyleri ile ilgili bilgi vermektedir (Paşaoğlu vd., 2013). Kademe sayısının yüksek olduğu şirketlerde üst kademede alınan kararların işi yapacak olan alt kademeye geçiş süreci uzamaktadır (Aksay, 2015: 119).

Rekabetin küreselleştiği günümüz endüstrilerinde, faaliyetlerde hız en gerekli unsur haline almıştır. Düşük kademe sayısının bürokratik engellerin seviyesini de düşüren özelliği ile faaliyet süreci de hızlanabilmekte bu da şirketin rekabet gücünü arttırmaktadır. Örnekle Google'ın organizasyon şemasını incelediğimizde CEO, başkanlar ve takımların varlığını görmekteyiz (TheOrg, 2024). Müdürlük sisteminden uzak bu yapılanma ile kademe sayısını

düşük tutan Google, faaliyet sürecine ilişkin bürokratik engellerden uzak yapılanması sayesinde bugün dünyanın en büyük şirketlerinden biri halini almıştır.

Organizasyonlarda karar alma süresini kısaltan kademe sayısının düşüklüğü, bilgi akışının daha hızlı gerçekleşmesi ve etki alanının genişlemesi sağlanmaktadır. Bu açıdan yenilikçi şirketlerde de görülen düşük kademe sayısı, mevcut bilginin dolaşımı sayesinde ürün ve hizmet yenilik sürecini de kısaltabilmektedir.

Gerekli bilginin gerekli anda gerekli kişilerde olmasının yenilik süreçlerindeki önemi düşünüldüğünde düşük kademe sayısına sahip şirketlerin yenilik performansının yükseleceği söylenebilir. Ayrıca yenilikçi şirketlerin fikir özgürlüğünün önüne geçen hiyerarşiden uzak yapılanmalarda verimli olabildiği bilgisi ile yetki düzeylerinin azlığının, özgür fikirlere alan açtığı düşünülebilir. Bu açıdan da kademe sayısı düşük şirketlerde ara yöneticilerin olmaması, işi uzmanların yapması gerekliliğini ortaya çıkardığından, yeniliğin sorumluluk ve inisiyatifinin işi bilen ve aynı zamanda işi yapanın elinde olduğu düşünülmektedir. Yenilikçi şirketlerde yeniliğin yaratıcıları yaratım süreçlerinde büyük oranda inisiyatife ihtiyaç duyabilir. Düşük kademe sayısına sahip şirketlerin bu anlamda yenilik performansı da yüksek şirketler olduğu düşünülebilir.

5. Yenilikçi Şirketler ve Organizasyon Yapıları

Boston Consulting Group'un 2023 raporunda (BCG, 2023), dünyanın en yenilikçi şirketleri listesi yayımlanmış ve bu listede yer alan teknoloji odaklı şirketler dikkat çekmiştir. Bu şirketlerin tercih edilme sebeplerinden biri, faaliyet raporlarına dayanarak, organizasyon yapılarının yenilikçi süreçleri destekleyecek şekilde sistematik ve stratejik olarak tasarlanmış olmasıdır. Tablo 1'de belirtilen bu şirketler, küresel ekonomiye yön veren önemli aktörlerdir. Bu şirketlerin piyasa değerleri, gelirleri ve yenilikçi yaklaşımları, onları sektörlerinde lider konumuna taşımaktadır;

Apple, 2023 yılı itibarıyla yaklaşık 2,9 trilyon dolar piyasa değeriyle dünyanın en değerli şirketlerinden biri halini almıştır. Şirketin yenilikçi ürünleri ve güçlü marka değeri, küresel pazardaki etkisini artırmaktadır. Microsoft, 2023 yılında yaklaşık 3,1 trilyon dolar piyasa değerine sahip olmuştur. Bulut bilişim ve yazılım hizmetlerindeki liderliği, şirketin dünya ticaretindeki konumunu güçlendirmektedir. Google, 2023 yılında yaklaşık 2,1 trilyon dolar piyasa değeriyle dikkat çekmektedir. Arama motoru ve dijital reklamcılık alanlarındaki hakimiyeti, şirketin küresel ticaretteki rolünü pekiştirmektedir. Amazon, 2023 yılında yaklaşık 1,9 trilyon dolar piyasa değerine ulaşmıştır. E-ticaret ve bulut hizmetlerindeki geniş ağı, şirketi dünya ticaretinin merkezine yerleştirmektedir. Meta, 2023 yılında yaklaşık 1,1 trilyon dolar piyasa değerine sahiptir. Sosyal medya platformlarıyla geniş bir kullanıcı kitlesine ulaşarak, dijital reklamcılıkta önemli bir paya sahiptir. NVIDIA, 2023 yılında

yaklaşık 2,3 trilyon dolar piyasa değeriyle öne çıkmaktadır. Grafik işlemcileri ve yapay zekâ teknolojilerindeki liderliği, şirketin dünya ticaretindeki etkisini artırmaktadır. Tesla, 2023 yılında yaklaşık 565 milyar dolar piyasa değerine ulaşmıştır. Elektrikli araç ve enerji çözümlerindeki yenilikçi yaklaşımları, şirketi otomotiv sektöründe öncü bir konuma taşımaktadır. Samsung, 2023 yılında yaklaşık 388 milyar dolar piyasa değerine sahiptir. Elektronik ve yarı iletken sektörlerindeki geniş ürün yelpazesi, şirketin küresel ticaretteki rolünü pekiştirmektedir.

IBM, 2023 yılında yaklaşık 155 milyar dolar piyasa değeri elde ederek bulut bilişim ve yapay zekâ alanlarındaki hizmetleriyle dünya ticaretinde önemli bir konuma sahip olmuştur. Şirketin yenilikçi çözümleri, küresel pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Honeywell, 2023 yılı 134 milyar dolar piyasa değeriyle havacılık, otomasyon ve enerji sektörlerindeki faaliyetleriyle dünya ticaretinde etkili bir rol oynamaktadır. Şirketin teknolojik çözümleri, endüstriyel süreçlerin verimliliğini artırmaktadır (Statista, 2024).

Bu şirketlerin yenilikçi yaklaşımları ve geniş ürün/hizmet yelpazeleri, onları dünya ticaretinin merkezine yerleştirmektedir. Piyasa değerleri ve sektörel liderlikleri, küresel ekonomiye yön veren dinamikleri şekillendirmektedir. Organizasyon yapılarının yenilik performansları üzerindeki etkisi, literatürde de geniş ölçüde ele alınmış olup, bu yapılar yenilikçi çözümler üretme kapasitesini artırmak için kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017; Kalay ve Lynn, 2016).

Yenilik performansını artırmak için optimize edilmiş bu yapılar, şirketlerin hem iç süreçlerinde hem de sektördeki rekabet avantajını güçlendirmelerinde önemli rol oynayabilmektedir. Tablo 1’ de belirtilen bu yenilikçi şirketlerin organizasyonel yapılarında, yenilik yapmayı teşvik eden ve şirketlerin küresel düzeyde lider konumlarını sürdürebilmelerine olanak sağlayan aşağıdaki özellikler öne çıkmaktadır. Bu özellikler, organizasyonel çeviklik, uzmanlaşma, dijitalleşme ve çalışan iş birliği gibi temel unsurları içermekte olup, sektör genelinde yeniliği yönlendiren başlıca uygulamaları temsil etmektedir. Bu şirketlerin organizasyonel yaklaşımları, benzer sektörler ve organizasyonlar için bir model niteliği taşımaktadır.

Tablo1: Yenilikçi Şirketler ve Organizasyon Yapıları

Apple	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkezîyetçilik, Hibrit Çalışma, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>
Google	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkezîyetçilik, Hibrit Çalışma, Organizasyonel Çeviklik, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>
Microsoft	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Ademi merkezîyetçilik, Ekip Çalışması, Hibrit Çalışma, Organizasyonel Çeviklik, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>
Amazon	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkezîyetçilik, Hibrit Çalışma, Organizasyonel Çeviklik, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>

Tesla	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Dijital Yapı</i>
Samsung	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Dijital Yapı</i>
IBM	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Ekip Çalışması, Hibrit Çalışma, Matris Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>
Meta	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Organizasyonel Çeviklik, Matris Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı</i>
NVIDIA	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Matris Yapı, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı</i>
Honeywell	<i>Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Âdemi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Matris yapı, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı</i>

Google'ın organizasyonel çevikliği benimsemesi, değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte olma yeteneğini vurgulayabilir. Bu durum, Google'ın sürekli yenilikçi ürünler geliştirmesinin temel nedenlerinden biri olarak ifade edilebilir. Tesla, organizasyon yapısında diğer şirketlere göre daha az sayıda unsur barındırmaktadır. Bu durum, Tesla'nın yenilikçi süreçlerini daha yalın bir şekilde yürütme stratejisini benimsediğini gösterebilir. IBM ve Meta karmaşık projeleri daha etkili yönetmek için matris yapıyı tercih etmektedir. Matris yapı, farklı işlevsel birimlerin birlikte çalışmasını teşvik ederek daha kapsamlı ve entegre yenilikler oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Apple ve Google platform yapıları itibariyle müşteri geri bildirimlerine dayalı süreçler oluşturabilmektedir. Dijital platformları kullanarak yeniliği yönlendirmek, bu şirketlerin müşteri odaklı stratejilerini destekleyebilmektedir.

Bu şirketlerin organizasyon yapıları, yenilik performanslarını artırmaya yönelik optimize edilmiş ortak özellikler taşımaktadır. Elde edilen bulgular, benzer sektörlerdeki şirketler için rehber niteliğindedir. Organizasyonel yapıların sistematik ve yenilik odaklı bir şekilde tasarlanması, bu şirketlere küresel rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

6. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada organizasyon yapılarının belli başlı unsurlarıyla yenilik performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın temel bulgusu yüksek yenilik performansına sahip işletmelerin benzer organizasyon yapılarına sahip olduklarıdır. Bu çerçevede yukarıda da ifade edildiği gibi özellikle dünyanın önde gelen teknoloji öncüsü işletmelerin organizasyon yapılarında Uzmanlaşma Yaklaşımı, Düşük Kademe Sayısı, Ekip Çalışması, Ademi merkeziyetçilik, Hibrit Çalışma, Organizasyonel Çeviklik, Fonksiyonel Yapı, Dijital Yapı, Platform Yapı, Matris Yapı unsurları bulunmaktadır. Organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu bulgular, yeniliğin itici gücü olan organizasyonel stratejilerin önemini bir kez daha göstermektedir.

Özellikleri açısından; “uzmanlaşma yaklaşımı” ile bir işte o işin uzmanı bireylerin konumlandırılması sayesinde işin ihtiyaç ve gerekliliklerinin daha kolay saptanabilmesi ve bu alanda yenilikçi çözümler üretilebilmesi sağlanabilmektedir.

“Düşük kademe sayısı” ile ara yöneticilerin proses dışı bırakılması sonucu işi yapan ve yetkili kişi arasındaki bürokrasi azalmakta, bu da aksaklıkların tespiti ve yeni fikirlerin karşılık bulabilmesi adına önemli bir etki yaratabilmektedir.

“Ekip çalışması” sayesinde aynı hedefte beyin fırtınası yapabilmek kolaylaşmakta, bu da yeni fikirlerin oluşumuna katkı sağlayabilmektedir. “Ademi merkezîyetçilik” unsurları barındıran şirketlerde çalışanların önemli kararlara katılımı sağlanarak işle bire bir temas halindeki çalışanın yeni fikirleri karşılık bulabilmektedir. “Hibrit Çalışma”nın da yeniliği destekleyici yaklaşımlardan olduğu ve çalışana sunduğu esneklik sayesinde motivasyonu yükselteceği düşünülmektedir. “Organizasyonel çeviklik” ile faaliyet yürüten şirketlerin piyasa koşullarına ve değişimlere hızlı adapte olabilme özellikleri de yeniliği destekleyici bir yaklaşım olarak düşünülebilmektedir. Yine “fonksiyonel yapı” ya sahip şirketler işe göre bölümlere ayrılmakta, bu durum daha iyi iletişim ve işi bilen kişilere o işle ilgili inisiyatif sağlamaktadır. Böylece doğru ve gerekli yenilik, uygun alanlarda yapılabilecektir. “Dijital yapı” sayesinde yeniliğin en büyük unsuru olan teknoloji ile bütünleşik bir faaliyet yapısına sahip olabilen şirketler bir açıdan yeniliğe hâkim bir işleyişe ulaşabileceklerdir. Yenilikçi şirketlerde görülen bir diğer unsur olan “platform yapı” ile şirketler gelecekle ilgili tahminler yürütebilmek adına temel gereksinimlerden olan müşteri ile bire bir etkileşim halini yakalayabilmektedirler.

Yeniliğin yönünün tayin edilebileceği bir fırsat sunan dijital platformlar bu anlamda çalışmada da belirtilen yenilikçi şirketler tarafından sıkça kullanılmaktadır. Son olarak “matris yapı” ile şirket içi ast üst ilişkilerinin netlik kazanması açık bir iletişim şeklini getirmekte, bu da yeni fikirlerin doğuşu ve değerlendirilmesi açısından kolaylık sağlayabilmektedir. Bu bağlamda bu organizasyon yapısı öğelerinin yenilik performansını artırıcı nitelikte oldukları savunulabilir.

Bu organizasyon yapılarının tamamı, şirketlerin yenilik performansını artırmak için sistematik bir şekilde tasarlanmıştır. Özellikle ortak unsurlardan dijitalleşme, düşük kademe sayısı ve ekip çalışması, teknoloji tabanlı şirketlerin sektördeki liderliğini sürdürebilmesinin anahtar faktörleridir. Bu yapıların benimsenmesi, yenilikçi çözümleri teşvik ederek rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu şirketlerin organizasyonel yaklaşımları, diğer sektörler ve organizasyonlar için bir model niteliği taşımaktadır.

Konunun daha geniş bir örneklem üzerinde tekrar ele alınması bu çalışma ile ulaşılan bulguların desteklenebilmesi açısından yararlı olacaktır. Literatürde ulaşılan genel bulgu organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasında doğrudan ilişki olduğu yönündedir.

Bu çalışma çerçevesinde incelenen şirketlerle ilgili bulgular da literatürdeki genel bulguları desteklemektedir. Buna göre organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişkinin olduğu savunulabilir. Özellikle Sapolsky, 1967; Damanpour ve Evan, 1984; Mello, Therin, 2003; Ogbonna ve Harris, 2003; Cosh, Fu ve Hughes, 2012; Marx ve Salerno, 2012; D'Souza, 2012; Hoonsopon ve Ruenrom, 2012; Koçak ve Karaca, 2013; Şahin, 2015; Kalay ve Lynn, 2016; İraz ve Altınışık, 2016; Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017; Dekoulou ve Trivellas, 2017; Oğrak ve Karta, 2019 belirtilen araştırmacıların çalışmaları ile bu çalışmanın bulguları aynı yönlüdür.

Buna ek olarak, bu çalışmada 2023 yılı itibarıyla Boston Consulting Group tarafından yayımlanan dünyanın en yenilikçi şirketleri listesindeki teknoloji tabanlı şirketlerin organizasyonel yapı ve işleyiş modelleri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Söz konusu şirketlerin organizasyonel yapılarının, yenilik performanslarını nasıl şekillendirdiği ve küresel piyasalarda elde ettikleri lider konumlarına nasıl katkıda bulunduğu analiz edilmiştir. Bu bağlamda, dijitalleşme, düşük kademe sayısı, ekip çalışması ve ademi merkezilik gibi temel yapısal unsurların, bu şirketlerin yenilikçi ürünler geliştirme kapasitelerini ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını nasıl desteklediği ortaya konulmuştur. İncelenen organizasyonel yapıların, özellikle teknoloji odaklı işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmak ve sektörel liderliklerini sürdürmek açısından stratejik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak faaliyetleri kapsamında piyasaya sundukları mal ve hizmetlerin tüm dünyaya yayılmasının başarı göstergesi olarak nitelendirilebileceği yenilikçi şirketlerin bu süreçte kullanmış oldukları ortak organizasyon yapısı ve yaklaşımları belirlenmiş, böylece benzer sistem ya da sektöre sahip şirketlerin rehberi olabilecek nitelikte bir araştırma oluşturulmuştur.

Kaynakça

- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi *Journal of Urban Academy*, 8(3), 119.
- Aksel, İ. (2010). İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E. ve Seker, S. (2018) Aralık. *Dijital İşletme*. Cinius Yayınları (Cinius Publishing).

- Amazon (2022). Daha Çevik Planlama, Ölçüm ve Optimizasyona Yönelik Yeni Reklam Teknolojisi Özelliklerini Öne Çıkarıyor. <https://advertising.amazon.com/tr-tr/blog/unboxed-2022-new-ad-tech-capabilities> adresinden 17.03.2024 tarihinde erişildi.
- Apple (2023). App Store. <https://www.apple.com/tr/app-store/> Adresinden 20.03.2024 tarihinde erişildi.
- Bach, T. M., Dalazen, L. L., Silva, W. W., Ferraresi, A. A. ve Veiga, C. P. (2019). Relationship Between Innovation and Performance in Private Companies: Systematic Literature Review. Sage Journals, 1-17.
- BCG. (2023). Most Innovative Companies of 2023
- Borg, C. ve O'Sullivan, C. (2021). The Corporate Brand Identity in a Hybrid Workplace Model. Lund University School of Economics and Management.
- Bozkurt, Ö. Ç. ve Öztop, S. (2015). Effect of Innovation on Organizational Performance and Service Quality: An Application in the Five-Star Hotels in Antalya, Turkey. Gja-Global Journal for Research Analysis, 4(10).
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy), 2(4), 236-260.
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik (Organizational Agility). Ybs Ansiklopedi, 4(3).
- Cosh, A., Fu, X. ve Hughes, A. (2012). Organization Structure and Innovation Performance in Different Environments. Small Business Economics, 39, 301-317.
- Çubukçu, M. (2018). Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 175-190.
- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". Administrative Science Quarterly, 29(3), 392-409.
- Davis, S. ve Lawrence, P. (1978). Problems of Matrix Organizations. Harvard Business Review, Mayıs Sayısı
- Dedahanov, A., Rhee, C. ve Yoon, J. (2017). Organizational Structure And Innovation Performance: Is Employee Innovative Behavior a Missing Link? Career Development International, 22(4). 334-350
- Dekoulou, P. ve Trivellas, P. (2017). Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the Greek Advertising and Media Industry. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(3), 385-397.

- D'souza, K. C. (2012). Organizational Structure and Innovation. *Nhrd Network Journal*.
- Gültekin, A. ve Onuk, M. (2020). İnovasyonun Şirket Performansı Üzerine Etkisi: Bursa Otomotiv Sanayisi Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(71).
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal Of Production Economics*, 662-676.
- Güz, H. (2000). Örgütlenme ve Halkla İlişkilerde Örgütlenme Denemeleri: Matris Örgüt Kavramı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1(2), 63-72.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hashi, I. & Stojcic, N. (2010). The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using A Pulti-Stage Model: Evidence From the Community Innovation Survey. *Case Network Studies &Analyses* (410).
- Honeywell (2024). About Us. <https://www.honeywell.com/tr/tr/company/about-us> adresinden 06.03.2024 tarihinde erişildi.
- Hoonsopon, D. ve Ruenrom, G. (2012). The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), 250-276.
- Howell, A. (2018). Innovation and Firm Performance in the People's Republic of China: A Structural Approach with Spillovers. *Adbi Working Paper Series* (805).
- Hunter, P. (2018). An Increasing Usage of Flexible Work Arrangements Can Improve Productivity and Creativity. *Embo Reports* (20)1
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11(114).
- Joyce, W. F. (1986). Matrix Organization; A Social Experiment. *Academy of Management Journey*, 29(3), 536-561.
- Kabakç1, A. (2023). Endüstri 4.0 ve Platform Çalışma: Niteliği, Fırsatları ve Zorlukları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 13-23.
- Kalay, F. ve Lynn, G. S. (2016). The Impact of Organizational Structure on Management Innovation: An Empirical Research in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 5(1), 125-137.

- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karakoç, F. (2020). Klasik Yönetim Kuramında İş bölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 3(3), 669-685.
- Koçak, A. ve Karaca, M. (2013). İşletmelerde Örgütsel Karakteristiklerin Yenilik Kapasitesi Üzerine Ortaklaşa Etkisinin Belirlenmesi. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi (11), 21-60.
- Lendel, V. ve Varmus, M. (2014). Evaluation of the Innovative Business Performance. Procedia- Social and Behavioral Sciences (129), 504-511.
- Marques, C., Gerry, C., Braga, A. M. ve Covelo, S. (2011). Innovation and Business Performance: A Sure Approach. International Journal of Management And Enterprise Development, 10((2/3)), 114-128.
- Marx, R. ve Salerno, M. S. (2012). Innovation performance in dynamic environments: Linking organizational capabilities and innovation outcomes. Technovation, 32(5), 282-293.
- Mello, A. M., Marx, R. ve Salerno, M. (2012). Organizational Structures to Support Innovation: How Do Companies Decide? Revista De Administração E Inovação, 9(4), 5-20.
- Mesci, M. (2011). Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Microsoft. (2024). Business Applications Grubunu Dijitalleştirme. <https://learn.microsoft.com/tr-tr/power-platform/guidance/successhub/digitizing-digital-transformation-platform-group> adresinden 10.04.2024 tarihinde erişildi.
- Nielsen, C. (2019). From Innovation Performance to Business Performance: Conceptualising a Framework and Research Agenda. Meditari Accountancy Research, 27(1), 2-16.
- Nvidia. (2024). Tutumumuz. <https://www.nvidia.com/tr-tr/about-nvidia/culture-at-nvidia/> adresinden 12.04.2024 tarihinde erişildi.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2003). "Innovative Organizational Structures and Performance: A Case Study of Structural Transformation to Groovy Community Centers. Journal of Organizational Change Management, 16(5), 512-533.

- Oğrak, A. ve Karta, T. K. (2019). İnovasyon Performansı ve Örgütsel Yapı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi, 3(9).
- Organimi. (2024). Facebook. <https://www.organimi.com/organizational-structures/facebook/> adresinden 30.03.2024 tarihinde erişildi
- Özalp, İ., Dereköy, H. ve Saldıraner, Y. (1990). İhracat Yapan İşletmelerde Organizasyon Yapıları. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, 8(1-2), 59-78.
- Özdemir, B. ve Taşçı, D. (2016). Sanal Kaytarma Türü Sapkın Davranışın Örgütsel Yapı ile Olan İlişkisi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 1(2), 1-14.
- Özer, G. ve Akça, Y. (2007). Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5).
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., E. Özler, N. D. ve Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi.
- Prasetyo, J., Kadir, S. A., Wahab, Z. ve Shihab, M. S. (2021). The Influence of Innovation on Business Performance Mediated by the Entrepreneurial Spirit of Pt Pegadaian (Persero) Agents. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11.
- Rybarova, D., Stetka, P. ve Sagatova, S. (2018). Relationship Between Innovation and Business Performance. Centre For Evaluation in Education And Science.
- Samuelsson, P. (2020). The Effects of Innovation Types and Customer Participation on Organizational Performance in Complex Services. European Journal Of Marketing, 57(13).
- Sapolsky, H. M. (1967). Organizational Structure and Innovation. The Journal of Business, 40(4), 497-510.
- Saxena, C., Arora, R. ve Thakur, P. (2022). Exploring the Link Between Innovativeness and Organizational Performance. Nmims Management Review, 30(1), 68-89.
- Semiz A., B. (2024). Çevik ve Geleneksel İnovasyon Arasındaki Farklar Nelerdir? Medium Dergi Makalesi
- Sözbilir, A. (2021). Ofiste Hibrit Dönem. Capital. Eylül.

- Statista, (2024). <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> adresinden 2024 yılında erişildi.
- Stojanovic, S. ve Stankovic, M. (2021). The Impact of Innovation on Business Performance. *International Journal-Knowledge*, 45(1).
- Suhag, A. K. Solangi, S. R., Larik, R. S., Lakho, M. K. ve Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research- Granthaalayah*, 5(2), 292-306.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sbe Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Şakar, S. (2020). Projelerde Matris Organizasyonlar. *Proje Yönetimi, Eğitim ve Danışmanlık. Kişisel Blog' dan Alınmıştır.*
- Şenol, A. (2019). İşletmelerde Örgütsel Yapı. *Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 3
- Tanesab, J. P. ve Park, J. J. (2020). Impact of Organizational Innovation on Work Performance: The Mediating Effect of Work Resources in Public-Sector Organizations. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 10(3).
- Taşkın, E. (2011). İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 277-283.
- Tesla. (2024). Kariyer. https://www.tesla.com/tr_tr/careers adresinden 12.03.2024 tarihinde erişildi.
- Theorg. (2024). Google. <https://theorg.com/org/google> adresinden 17.03.2024 tarihinde erişildi.
- Therin, F. (2003). *Learning Organization and Innovation*. Groupe Esc Grenoble.
- Tiftik, C. (2020). İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Dams Makine Örneği. *İbad Sosyal Bilimler Dergisi (Özel Sayı)*, 150-201.
- Turnbull, J., Slow, J. ve Richmond, K. (2019). *Innovation and Business Performance*. Fraser of Allander Economic Commentary, 43(3).
- UNDP (1999). *Decentralization: A Sampling of Definitions*. Working Paper Prepared in Connection with the Joint Undp-Government Of Germany, 2.
- Üstün, F., B., K. ve İ., A. (2020). İnovasyon ve Risk Alma Eğiliminin İşletme Performansına Etkisinde Uluslararası Faaliyette Bulunmanın Düzenleyici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (56).

Walker, R. M., Damanpour, F. ve Devece, C. A. (2024). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 367-386.

Yardımcı, F., Başbakkal, Z., Beytut, D., Muslu, G. ve Ersun, A. (2012). Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anatolian Journal of Psychiatry* (13), 131-137.

Yılmaz, N. ve Erdem, R. (2016). Uzmanlaşma ve Tıpta Bütüncül Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 35-47.

Yitmen, M., Akdağ, A., Kombak, T. ve Ergin, L. O. (2015). Çevik Yönetimin DNA'sı. *ACM Agile scli Kişisel Blog*'dan alınmıştır.