



**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE YAPISAL FAKTÖRLERİN  
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN  
ÇOK BOYUTLU ANALİZİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Beytullah Mısırlı**

**100025227**

**İstanbul, Mart 2021**



**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE YAPISAL FAKTÖRLERİN  
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN  
ÇOK BOYUTLU ANALİZİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Beytullah Mısırlı**

**100025227**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat Kasımoğlu**

**İstanbul, Mart 2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**DOKTORA TEZİ ONAY FORMU**

İşletme Doktora programı öğrencisi Beytullah MISIRLI'nın "Örgütlerde Yapısal Faktörlerin Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Çok Boyutlu Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/18** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Murat Kasımoğlu

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Aslı Küçükaslan

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Beliz Ülgen

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Tuğba Karabulut

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Yonca Gürol

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Beytullah MISIRLI

## ÖZET

Bu çalışmada, örgüt yapısını meydana getiren yapısal faktörlerin bir bütün olarak ele alınması ve söz konusu faktörlerin örgütün yenilikçiliğine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye Bankacılık sektöründe bulunan kamu bankaları ve özel bankalarda görev yapan üst düzey yöneticiler ve sektörde yer alan önemli danışmanlık firma temsilcileriyle yapılan görüşmeler, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan ve bankalardan sağlanan rapor, analiz ve incelemeler ile gözlem notları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen görüşme çözümlenmeleri, gözlem notları ve doküman incelemeleri hem betimsel hem de içerik analiziyle ele alınarak incelenmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında oluşturulan ilişki modeli ve kodlamaya bağlı referans yoğunluğu kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğinden de yararlanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları örgütsel yapıyı oluşturan faktörlerin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. “Çevre, rekabet ve teknik sistem” durumsal faktörlerinin bileşik etkisini görece en yüksek olarak gösteren sonuçlar, “örgütsel büyüklük ve yaş” faktörlerinin yenilikçiliğe etkisinin görece düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Tasarımsal faktörlerden en yüksek etkiye sahip olanlar ise “iç erişim ve iş birliği, dikey/yatay ademi merkezilik ve ilişki düzenlemeleri” olarak ortaya çıkarken, yenilikçilik faktörleri içerisinde “kurum kültürü ve üst yönetim desteği, bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçlerin” belirleyici olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonuçları konuyla ilgili alan yazına katkı sağlarken, kurumsal ve sektörel ölçekte gerçekleştirilecek stratejik planlama, reorganizasyon, kıyaslama, inovasyon dönüşümü ve verimlilik uygulamaları için değerlendirilebilecektir.

Sonuçlar bir bütün olarak ele alındığında; örgütlerin yoğun etkileşim halinde bulunduğu inovasyon ekosistemi ile olan ilişkilerini meydana getiren unsurların yenilikçiliğe olan güçlü etkisi dikkat çekicidir. Bu anlamda, söz konusu araştırma konuyla ilgili alan yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışmanın sonuçları hem kurumsal hem de de sektörel ölçekte gerçekleştirilecek stratejik planlama, reorganizasyon, kıyaslama ve verimlilik uygulamalarında değerlendirilebilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Yapısı, Yenilikçilik, İnovasyon, Türkiye Bankacılık Sektörü*

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the structural factors that make up the organizational structure as a whole and to examine the effects of these factors on the innovativeness of the organization. Within this study, interviews with senior executives from Turkish banking sector and consulting company representatives, reports obtained from regulatory and supervisory agencies, as well as analyses and observation notes were used. Interview analysis, observation notes and document reviews evaluated within the scope of the study were examined by both descriptive and content analysis. The results obtained by using the relation model created in the conceptual framework part of the research and the reference density depending on the coding were analyzed using the discourse analysis technique.

The results of the research clearly reveal the combined effects of the factors that make up the organizational structure on the innovation of the organization. The results, which show the highest combined effect of the situational factors of "environment, competition and technical system", show that the effect of "organizational size and age" factors on innovation is relatively low. While those with the highest impact from the design factors appear as "internal access and cooperation, vertical / horizontal decentralization and relationship arrangements", "corporate culture and top management support, budget and resources, technological tools and processes" are the determinants of innovation factors. While the results of the study contribute to the relevant literature, they will be evaluated for strategic planning, reorganization, benchmarking, innovation transformation and efficiency practices to be carried out at corporate and sectoral scale.

When the results are considered as a whole; The strong effect of the factors that make up the relations of organizations on innovation with the innovation ecosystem, where they interact intensely is striking. In this sense, verbal research will contribute to the literature on the subject. In addition, the results of the study can be evaluated in strategic planning, reorganization, benchmarking, and efficiency practices to be carried out both at institutional and sectoral scale.

**Key Words:** *Organizational Structure, Innovation, Innovativeness, Organizational Innovation*

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	
ABSTRACT .....	
ŞEKİL LİSTESİ.....	
KISALTMALAR .....	
1. GİRİŞ .....	1
2. ÖRGÜT YAPILARININ VE YENİLİKÇİLİĞİN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ .....	4
2.1. ÖRGÜT YAPISININ TEMEL UNSURLARI .....	4
2.2. ÖRGÜT YAPISINDA DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE FAKTÖRLER .....	5
2.3. ÖRGÜT YAPILARINDA TASARIM PARAMETRELERİ.....	10
2.4. ÖRGÜT YAPILARINDA YAPISAL BİÇİMLER.....	12
2.5. YENİLİKÇİLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	14
2.6. YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ .....	16
2.7. YENİLİKÇİLİK SINIFLANDIRMALARI VE MODELLER .....	18
3. ÖRGÜT YAPILARI İLE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	26
3.1. ÖRGÜT YAPILARI VE YENİLİKÇİLİK KONUSUNDA YAPILAN ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR .....	26
3.2. YENİLİKÇİLİKLE İLGİLİ ÖRGÜT YAPISAL DEĞİŞKENLERİ.....	30
3.3. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİĞİN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ .....	31
3.4. ÖRGÜT YAPILARINDA DURUMSAL FAKTÖRLER VE YENİLİKÇİLİK .....	32
3.5. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN DİĞER UNSURLAR .....	35
3.6. ÖRGÜT YAPILARINDA YAPISAL UNSURLAR VE YENİLİKÇİLİK .....	37
3.7. ÖRGÜTSEL YAPILARDA YENİLİKÇİLİK ÇALIŞMALARININ GELİŞİMİ .....	46
3.8. YENİLİKÇİ YENİ ÖRGÜTSEL YAPILAR VE YENİ YAKLAŞIMLAR .....	49
3.8.1. AÇIK YENİLİK.....	49
3.8.2. ESNEK BAĞLI ÖRGÜTSEL YAPI.....	51
3.8.3. POLİARŞİ YAKLAŞIMI .....	51
3.8.4. SOSYAL KANITLAR YAKLAŞIMI .....	52
3.8.5. HİBRİT ÖRGÜTLER .....	53
4. FİNANS SEKTÖRÜ VE YENİLİKÇİLİK.....	54
4.1. FİNANS SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİK ÖZELLİKLERİ .....	55
4.2. FİNANS SEKTÖRÜNÜ YENİLİKÇİLİĞE YÖNELTEN FAKTÖRLER .....	58
4.3. FİNANS SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİK TRENDLERİ.....	62

4.4.	TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜ .....	65
5.	ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ.....	67
5.1.	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	67
5.2.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ .....	71
5.3.	PİLOT ÇALIŞMA .....	72
5.4.	ARAŞTIRMA ALANI.....	73
5.5.	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DERLENMESİ, DOĞRULUK VE GEÇERLİLİK KONTROLLERİNİN SAĞLANMASI .....	75
5.6.	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ .....	76
6.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER .....	82
7.	KISITLAR VE SONRAKİ ÇALIŞMALAR.....	88
	KAYNAKÇA.....	90
	EKLER.....	101

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Yapılarında Durumsal Faktörler .....	7
Tablo 2. Örgüt Yapısı ile İlgili Sınıflandırmalar .....	11
Tablo 3. Yaşam Döngüsü Yaklaşımlarına Göre Örgütlerin Durumsal ve Yapısal Boyutları .....	13
Tablo 4. Yenilikçilik Yaklaşımları ve Sınıflandırmalar .....	19
Tablo 5. Örgüt Yapıları ve Yenilikçilik Araştırmaları .....	40
Tablo 6. Bankacılık Sektöründe Yenilikçiliğe Yönelten Etkenler .....	59
Tablo 7. Türkiye’de Finans Sektörünün Aktif Büyüklüğü (2020) .....	65
Tablo 8. Araştırma Kapsamında Katılımcılarla Yapılan Görüşmeler .....	70
Tablo 9. Türkiye Bankacılık Sektöründe Bulunan Bankalar (Ekim 2020) .....	74
Tablo 10. Veri Analizinde Kullanılan Kod Grupları .....	77
Tablo 11. Durumsal Faktörlere Bağlı Referans Yoğunluğu .....	82
Tablo 12. Tasarımsal Faktörlere Bağlı Referans Yoğunluğu .....	84
Tablo 13. Yenilikçilik Faktörlerine Bağlı Referans Yoğunluğu .....	84

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Büyüklük ve Yapı İlişkisi	9
Şekil 2. Durumsal Faktörlerin Birime Göre Analizi	10
Şekil 3. Örgütte Yapısal Biçimler ve Tasarım Parametreleri	38
Şekil 4. Kapalı Yenilik	50
Şekil 5. Açık Yenilik	50
Şekil 6. Kavramsal Çerçeve	69
Şekil 7. Yapısal Faktörler İle Yenilikçilik Faktörleri Kod İlişkiler Tarayıcısı	86
Şekil 8. Durumsal Faktörler İle Yenilikçilik Faktörleri Kod İlişkiler Tarayıcısı	86

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BDDK	: Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurulu
CI	: Cummulative Innovation (Birikimli Yenilik)
DI	: Distributed Innovation (Dağıttık Yenilik)
EFMA	: European Financial Management & Marketing Association
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HFT	: Yüksek Frekanslı Bankacılık İşlemi
LCOS	: Loosely Coupled Organizational Structures (Esnek Bağlı Örgüt Yapısı)
MI	: Mass Innovation (Toplu Yenilik)
NPD	: Yeni Ürün Geliştirme Aracı
POC	: Pattern Of Collaboration (İş Birliği Örüntüsü)
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

## GİRİŞ

Post Modern dönemle birlikte ortaya çıkan saldırgan rekabet koşulları ve küreselleşme gibi olgular, işletmeler açısından coğrafi sınırları ve sektörel kısıtları büyük ölçüde geçersiz hale getirmiştir. Bu durum işletmeleri sürdürülebilir başarıyı elde edebilmek için önemli paradigma değişiklikleri ile sıklıkla karşı karşıya bırakmıştır. İşletmeler ürün ve hizmetlerini daha düşük fiyatla, daha yüksek kalitede ve daha hızlı bir şekilde teslim etmeye çalışırken; müşteri beklentilerinin de ötesindeki üstün ve yeni özellikleri de sunmak zorunda kalmışlardır.

Özellikle 19. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren de baş döndürücü bir hızla gelişen ve her alana nüfuz eden teknoloji, tüm tahminlerin ötesinde bir gelişim ve ilerleme göstermiştir. Moore Yasası'nda da belirtilen bu hızlı ve büyük değişim, bir yandan yepyeni fırsatlar ve yöntemleri işletmelerin kullanımına sunarken, birçok zorluk ve meydan okumayı da beraberinde getirmiştir (Moore, 1965). 'Üretici Yıkım' yaklaşımında olduğu gibi, bu yeni gerçeklik, rekabet açısından işletmeleri mevcut ürün ve hizmetlerini yepyeni özellik ve avantajlarla sürekli olarak geliştirerek müşterilerine sunmak zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır (Schumpeter, 1942). Firmaların aslında tek gerçek öz yetkinlik özelliği (core competency) olarak kabul edilen yenilikçilik, işletmeler için her geçen gün çok daha önemli temel bir yetkinlik haline gelmiştir (Kocel, 2001).

Yapılan iş, sunulan ürün ya da hizmet ne olursa olsun, tüm örgütlenmiş insan etkinlikleri en temelde iş bölümü ve koordinasyon fonksiyonlarını birbiriyle çelişmeden ve birbirini tamamlayıcı şekilde sunabilmeyi amaçlar. Bu anlamda, "iş gücünün özgün görevlere ayrıldığı ve sonra bunlar arasındaki koordinasyonun sağlandığı yolların toplamı" olarak tanımlanan örgüt yapısının örgütün yenilikçiliğine olan etkisi oldukça önemlidir (Mintzberg, 1979). Aynı sektörde yer aldığı ve benzeri çevresel şartları paylaştığı halde bazı işletmelerin diğerlerine göre farklı yenilikçilik özellikleri göstermesi, bu farklılaşmanın örgütsel yapı özellikleriyle ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Yenilikçiliğin ekonomik ve sosyal değişim perspektifinde ele alındığı araştırmaların son dönemlerde özellikle sosyal bilimler alanında ve disiplinler arası bir şekilde çoğalması, bu konuya verilen önemin giderek arttığını göstermektedir. Örgütlerdeki yapısal unsurların ele alındığı çalışmaların sayısındaki paralel artış da benzeri şekilde dikkat çekicidir. Yapısal özellikler sayesinde birbirlerinden farklılaşmayı sağlayan yapısal özelliklerin örgütlerin yenilikçiliğine olan etkileri de pek çok değerli çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmalarda; genellikle yaş, büyüklük, teknik sistem ve uzmanlaşma gibi yapısal özelliklerin bir ya da birkaçının ele alındığı ve diğer koşullardan bağımsız olarak örgütün yenilikçiliğine etkisinin incelendiğı görülmektedir (King ve Anderson, 1995; Schilling, 2006; Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997; Gong, Kim, Lee, ve Zhu, 2013; Felin ve Powell, 2016).

Damanpour (1991)'un da belirttiğı gibi, bu iki kavramsal yapının aralarındaki etkileşimi araştırabilmek için, kavramların hem kendi tanımlarından gelen hem de birbirleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan karmaşıklığı ve bileşik etkiyi dikkate almak gerekir. Dolayısıyla bu çalışmada, örgüt yapılarının örgütün yenilikçiliğı üzerindeki etkileri Türkiye finans sektöründen alınan veriler kullanılarak çok boyutlu olarak incelenecektir. Ayrıca, hangi tür yenilikçiliğin hangi örgütsel yapı unsurlarıyla nasıl ve ne ölçüde ilişkisi olduğı da çalışma kapsamında araştırılacaktır. Dolayısıyla bu iki kavramsal yapının birlikte ele alınarak, aralarındaki ilişkinin yönü, niteliğı, şiddeti ve sonuçlarının incelendiğı bir araştırmadan önemli faydalar elde edilmesi mümkündür.

Yapısal değişkenlerin örgütlerin yenilikçileri üzerindeki bileşik ve kompleks etkilerinin daha doğru incelenebilmesi için gerekli olan veriyi elde edebilmek için çalışılan modelin çok boyutlu olarak tasarlanması önemlidir (Damanpour, 1991; Budde, Alkemade, ve Weber, 2012). Bu amaçla çalışmada; örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarımsal yapı özellikleri bir bütün olarak ele alınarak, söz konusu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerinin de sonucu olarak örgütün yenilikçiliğı etkileri çok boyutlu olarak incelenecektir.

Mintzberg (1979) ve Daft (2006)'ın örgütlerin yapısını inceledikleri çalışmalarda tanımlamış oldukları temel yapısal ve durumsal faktörler üzerinden kurulan teori, Türkiye bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma ile ele alınacaktır. Bu sayede örgüt

yapılarının yenilikçiliğe olan etkisi, yapıyı meydana getiren tüm unsurlarla birlikte ve bütüncül bir bakış açısıyla incelenecektir. Türkiye bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların hem yapısal faktörler hem de yenilikçilik eğilimleri açısından zengin bir çeşitliliğe sahip olmaları nedeniyle araştırma için Türkiye bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Kamu ve özel sektörde yer alan örnekler barındırmaları hem ürün hem de hizmet sağlayıcı olarak faaliyet göstermeleri ve yüksek düzeyde regülasyon altında çalışıyor olmalarına rağmen hem ulusal hem de uluslararası ölçekte rekabetçi olabilmeleri ve yenilikçi ürün ve hizmetleri sunabilen öncü sektörlerden olmaları da bu sektörü araştırma için oldukça elverişli kılmıştır.

Araştırma kapsamında, Türkiye Bankacılık sektöründe bulunan kamu bankaları ve özel bankalarda görev yapan üst düzey yöneticiler ve sektörde yer alan önemli danışmanlık firma temsilcileriyle yapılan görüşmeler, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan ve bankalardan sağlanan rapor, analiz ve incelemeler ile gözlem notları kullanılacaktır. Değerlendirilen görüşme çözümlenmeleri, gözlem notları ve doküman incelemeleri hem betimsel hem de içerik analiziyle ele alınarak incelenecektir. Araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında oluşturulan ilişki modeli ve kodlamaya bağlı referans yoğunluğu kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğinden yararlanılarak analiz edilerek, örgütlerde yapıyı oluşturan faktörlerin örgütün yenilikçiliği üzerindeki bileşik etkileri ortaya konmuş olacaktır.

# 1. ÖRGÜT YAPILARININ VE YENİLİKÇİLİĞİN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ

Bu kısımda örgüt yapısı kavramı tanımlanarak, örgütlerde yapıyı meydana getiren temel unsurlar ve ilişkili kavramlar açıklanacaktır. Ayrıca örgütlerde işleyişi sağlayan mekanizmalar, tasarım ve mimari unsurlar ile yapısal düzenlemeler ve durumsallık düzenlemeleri bu kısımda ele alınacaktır. Son olarak; örgüt yapıları ile ilgili olarak geçmişte yapılmış olan çalışmalar, ortaya konan teori ve modeller de bu bölümde incelenecektir.

## 1.1. ÖRGÜT YAPISININ TEMEL UNSURLARI

Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken kullandıkları yapısal unsurlar, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin temelini oluşturan iş bölümü ve koordinasyonu sağlayan yolların tamamını kapsar. Bu anlamda, örgüt yapısı kavramını “örgütteki iş rolleri ve yönetim mekanizmalarının iş aktivitelerini kontrol ve entegre etmek üzere resmi olarak düzenlenmesi” olarak tanımlamak mümkündür (King ve Anderson, 1995). Örgüt yapılarında en yaygın olarak kullanılan tipolojilerden biri Burns ve Stalker (1961)’in ‘mekanik’ ve ‘organik’ kutupsal tipolojisidir. Bu iki örgütsel yapı türü karar verme mekanizmaları, iletişim sistemleri ve kontroller açısından birbirinden farklıdır. Mekanik tipteki örgütler, yüksek formatlama, iyi tanımlanmış iletişim sistemleri ve merkezileştirilmiş karar verme özelliklerine sahiptirler. Organik yapılar ise daha az biçimlendirmeye, daha yüksek esnekliğe ve uyarlanabilirliğe ve merkezi olmayan karar verme süreçlerine sahiptirler (Nandakumar, Ghobadian, ve O'Regan, 2010).

Örgütlerin yapısal incelenmesi konusunda Mintzberg (1979)’in geliştirdiği yapısal özellikler teorisi bu alanda yapılan en önemli ve etkili çalışmaların başında gelmektedir. Örgütler faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları durumlara yönelik kararlı davranış kalıpları oluşturmak amacıyla uzmanlaşma, biçimselleştirme, eğitim, departmanlaşma, hiyerarşi, plan/kontrol/karar verme sistemlerinin tasarlanması şeklindeki tasarım parametrelerini, iç ve dış çevrelerinde mevcut olan durumsallık faktörleriyle bir araya getirirler. Bu sayede işletmenin yönetim ve organizasyon faaliyetleri sırasında gereksinim duyduğu iş bölümü ve koordinasyonu sağlayacak yapı ortaya çıkmış olur. Görevlerde

uzmanlaşma, davranışların biçimselleştirilmesi, eğitim ve doktrinleme çalışmaları, birimlerin büyüklüklerinin belirlenmesi ve çeşitli gruplara ayrılması, dikey bağlantıların planlanması ve kontrol edilmesi ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesi, dikey/yatay karar verme sistemlerinin oluşturulması bu parametreleri meydana getirir.

Mintzberg (1979)'e göre, örgütlerde yapıyı oluşturan beş temel koordinasyon mekanizması uyum, denetim, süreç, ürün ve çalışanların standartlaşmasıdır. Örgütler bu mekanizmaların belirli bir karışımını kullanır ve içinde buldukları koşullara bağlı olarak bunların bazılarını diğerlerine tercih ederler. Üst yönetim, orta düzey yönetim, teknik, üretim ve destek birimlerinin birleşiminden oluşan örgüt yapısı, bu birimleri oluşturan takımlar ve bu takımlar arasındaki formal ve informal bilgi akışlarını kullanarak örgüt içinde iletişimi sağlar. Örgütsel yapı, organizasyonun yenilik yapma kapasitesinin güçlendirilmesine kararlı biçimde katkıda bulunabilen örgütsel kaynaklardan biridir. Örgütsel çalışmanın bölünmesi, devredilmesi ve koordine edilmesi, iş birliği ile iç iletişimi ve bilginin serbest dolaşımı ile fikir alışverişini doğrudan etkiler. Ayrıca bilginin denenmesi, üretilmesi ve yaygınlaştırılmasına destek verir veya engeller (Andrews, 2010).

Örgütlerin yapısal özelliklerini oluşturan koordinasyon mekanizmaları, tasarım parametreleri ve durumsal faktörler bir arada ele alındığında pek çok yapısal biçimi oluşturmak mümkündür. Ancak Mintzberg(1979)'e göre bu biçimleri beş temel grup altında gruplamak mümkündür. Bunlar; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş form ve esnek (adhokrasi) yapısıdır. Daft (2006) ise, örgütsel yapının boyutlarını yapısal ve durumsal olarak iki grupta ele almaktadır. Formalleşme, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranları örgüt yapısının yapısal boyutlarını oluşturur. Büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedef ve stratejiler ve örgüt kültürü ise örgüt yapısının durumsal boyutlarıdır.

## **1.2. ÖRGÜT YAPISINDA DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE FAKTÖRLER**

Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan klasik yönetim düşüncesinde örgütün sadece teknik yönünün üzerinde durulmasına karşın, neo-klasik dönemle birlikte artık örgütün sosyal yönünün de üzerinde durulan bir yaklaşım benimsenmiştir. Özellikle insan faktörünü de dikkate alan, formal ve informal grup yapıları, iletişim, iş tatmini vb. gibi konular da artık örgütün yapısının bir parçası olarak anlaşılmaya başlanmıştır.

Modern yönetim düşüncesi döneminde ise sistem-alt sistem, çevre ve bilgi akışı gibi kavramlar sistemler yaklaşımı kapsamında birlikte örgüt yapısı anlayışına daha bütüncül bir bakış açısı kazandırmıştır. Ancak özellikle 1950'lerden itibaren ortaya çıkan durumsallık yaklaşımıyla birlikte örgüt yapısı ile üretim teknikleri, davranış süreçleri, örgütün büyüklüğü gibi kavramlar arasındaki ilişkiler araştırılmaya başlanmıştır. Örgüt yapısının bağımlı bir değişken olarak ele alınması, örgütün bir sistem olduğu düşüncesiyle birlikte birçok saha araştırması da yine bu dönemde gerçekleştirilmiştir (Kocel, 2001). Yönetimde her zaman ve durum için geçerli olabilecek bir "en iyi yol" olmadığını, her örgüt için en iyi olan seçeneğin içinde bulunulan şartlara bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ve diğer bir örgüt için en iyi olmayabileceğini ileri süren durumsallık yaklaşımına göre, bu durumu belirleyen iç ve dış etkenlerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu da örgütün yapısını içinde faaliyet gösterdikleri çevrede yer alan durumsal faktörleri doğru şekilde ele almak, yapıyı bunlara uygun şekilde tasarlamak ve ortaya çıkan değişikliklere göre hızlı ve etkin aksiyon alarak sağlanabilir.

Aston Grubu tarafından yapılan araştırmada örgüt yapısını oluşturan üç ana değişken üzerinde durulmuştur. Araştırmada; faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolü değişkenleri incelenmiştir. Buna göre, iş akışı ne kadar otomasyona yönelirse, örgüt yapısı da o kadar mekanik, uzmanlaşmış ve standartlaşmış olur. Ayrıca çalışmada, büyüklüğün (çalışan sayısı) artmasının uzmanlaşma ve formalleşmeyi de artıracığı görülmüştür (Kocel, 2001).

İkinci dünya savaşının ardından İngiltere'de kömür madenlerindeki teknolojik gelişmelerin örgüt yapısı ve işleyişine etkisini inceleyen Tavistock araştırmaları da bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan örgüt yapısı arasındaki ilişkileri gösterir. Perrow (1967) da benzeri kapsamda yaptığı saha araştırmasında, rutin ve rutin olmayan işler ile örgütün yapısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, bilinen teknoloji ve düşük belirsizlik durumları rutin işler olarak tanımlanır ve mekanik örgüt yapısı bu işler için daha uygundur. Bunun tam tersi olan işlerde ise organik örgüt yapısı daha başarılı olacaktır.

Örgütlerin yapısal özelliklerinin çevre koşulları ile ilişkisini inceleyen çalışmasında Burns ve Stalker (1961), İngiltere’de çeşitli sektörlerden firmaların örgüt yapılarını incelemiştir. Çalışmada firmaların formalleşme ve standartlaşma düzeylerine göre mekanik ve organik yapılar olarak gruplanabileceği, örgütlerin bu iki uç arasındaki değişik türlere ait olacağı belirtilmiştir. Lawrance ve Lorsch (1967) ise bu yaklaşımı biraz da ileri götürerek departmanlar arasındaki yapısal farklılıkların aynı zamanda çevresel şartlarla da ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizlik konularını inceledikleri araştırmanın sonuçlarına göre, en iyi örgüt yapısı çevresel koşullara en uyumlu olandır (King ve Anderson, 1995).

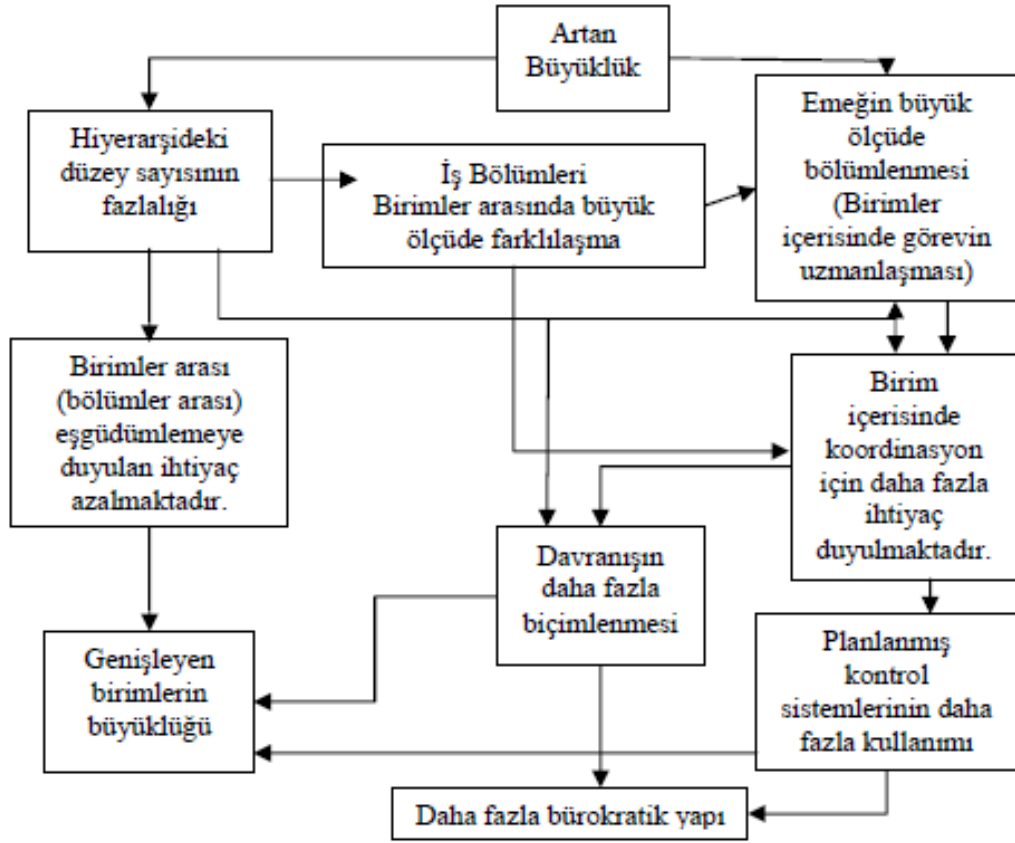
**Tablo 1.** Örgüt Yapılarında Durumsal Faktörler

<b>DURUMSAL FAKTÖRLER</b>
Yaş ve Büyüklük
Teknik Sistem
Çevre
Güç

Örgütün yapısını oluşturan parametrelerin; yaş, büyüklük, teknik sistem, çevre ve güç durumsal faktörlerinin etkisi altında olduğunu belirten Mitzberg (1979)’e göre, örgütlerin yapısını doğru biçimde tanımlayabilmek için kavramsal çerçevenin durumsallık ilişkileriyle birlikte ele alınması önemlidir. Buna göre, örgütler yaşlandıkça ve büyüdükçe gelişimin doğal aşamaları içerisinde gelişerek başkalaşmaktadır. Büyüyerek gelişen örgütün, doğal olarak yapısının daha detaylı hale geleceği, yeni görevler ve uzmanlıklarla birlikte departmanlaşmanın da artacağı beklenebilir. Bu durum da beraberinde bazı yeni koordinasyon konularını da ortaya çıkaracaktır. Benzer şekilde örgütün sahip olduğu teknik sistem de üretim kapasitesi, yönetim yapısı, personel seçimi ve kontrol yöntemi gibi yapısal parametreleri doğrudan etkileyecektir. Örneğin, mal/hizmet üretim birimlerindeki otomasyon teknolojisi, örgütü mekanik bir yapıya doğru yaklaştıracaktır.

İçsel faktörlerin yapı üzerindeki etkilerine ilave olarak örgütün hayatını içinde sürdürdüğü çevreden kaynaklanan etkiler de önemlidir. Örgüt, faaliyetlerini sürdürürken çevreyle sürekli bir etkileşim içindedir ve yapısı da çevre tarafından iletilen tepkiler doğrultusunda şekillenir. Örneğin; dinamik çevre içerisinde yer alan bir örgüt organik bir yapıya yönelirken, durağan bir çevrede yer alan örgüt, içindeki ürün/hizmet birimlerini izole eden kurallar koyarak yapılan işi formalize ederek daha mekanik bir yapıya

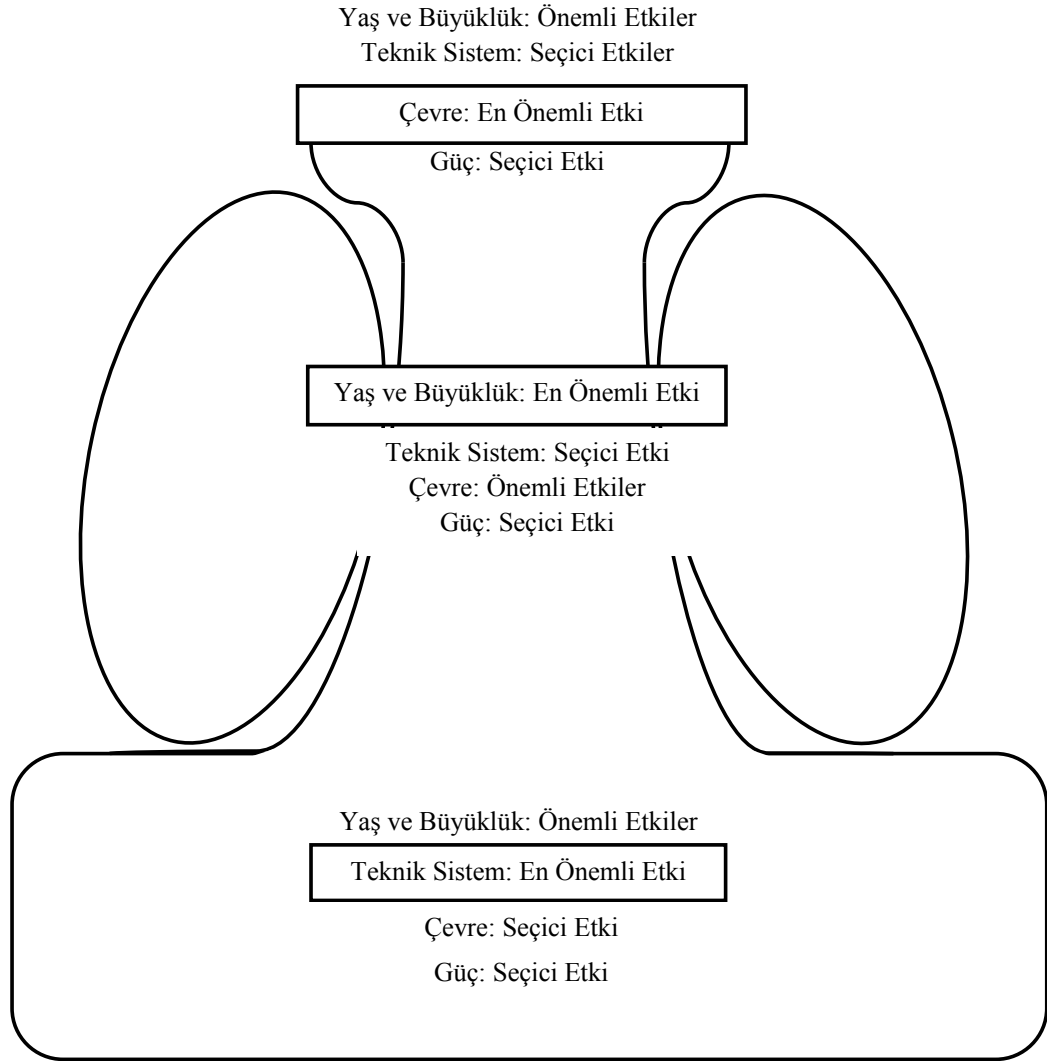
yönelebilir. Benzer şekilde, içinde bulunulan çevrenin karmaşıklık düzeyinde artış ve agresiflik düzeyinde azalma, örgütün merkeziyetçilikten uzaklığında artışa yol açar. Örgütler yaş, büyüklük, teknik sistem gibi kişisel olmayan boyutları veya yukarıda belirtilen şekilde çevrelerinden kaynaklanan uyum, karmaşa, çeşitlilik ve muhalefet gibi yapıları her zaman kolayca benimsemezler. Örgütü anlamlı kılan kültürel yapıya özellikle örgütün dış çevresinden, farklı kişisel ihtiyaçlara sahip paydaşlardan ve güncel gelişmelerden olmak üzere çeşitli güç odakları etki eder. Bu etki örgütün kontrol yapısının merkezileşme düzeyine doğrudan etki eder. Ancak, bu konuda yapılmış olan çalışmaların çeşitliliğine ve yaygınlaşmasına rağmen hangi durumsallık faktörünün örgüt yapısını daha fazla etkilediği konusu yine de tartışmaya açıktır (Mintzberg, 1979).



Şekil 1. Örgütsel Büyüklük ve Yapı İlişkisi

**Kaynak:** Mintzberg (1979, s. 112).

1980'lerden itibaren ortaya çıkan ve post modern dönem olarak tanımlanan dönem ise yönetim ve örgüt yapılandırmasını ve işleyişini etkileyen önemli gelişmeleri beraberinde getirmiştir. İletişim ve teknolojideki ilerlemeler, uluslararası rekabet ve küreselleşme, insan hakları ile demokratikleşme konularındaki gelişmeler örgütler yapılarında da yepyeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kocel, 2001). Toplam Kalite yaklaşımı ile kontrol danışmanlığa, hiyerarşi iş birliğine dönüşerek işletmelerin yapısı yeniden düzenlenmiştir. Bazı fonksiyonlar dış kaynak kullanımı ile örgüt dışına verilirken bazı fonksiyonlar ise örgüt içinde veya farklı örgütler arasında dağıtılarak şebeke örgüt, sanal örgüt ve yığılma örgüt gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu ise komuta ve kontrol yerine, düşük hiyerarşi, yoğun iletişim ve yatay ilişkilere dayanan yeni yapılar anlamına gelmekteydi. Stratejik ortaklık, küçülme, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yalın örgüt, öğrenen örgüt ve sanal örgüt gibi yaklaşımlar da bu dönemde ortaya çıkarak geleneksel örgüt yapısını köklü olarak değiştirmiştir.



Şekil 2. Durumsal Faktörlerin Birime Göre Analizi

**Kaynak:** Mintzberg (1979, s. 139).

### 1.3. ÖRGÜT YAPILARINDA TASARIM PARAMETRELERİ

Örgüt yapısı konusunda tasarım, iş bölümü ve koordinasyon mekanizmalarını etkileyen unsurlar örgütün nasıl işleyeceğini belirlemektedir. Bu işlev, örgüt yapısını oluşturan ana tasarım unsurlarının özelliklerini de niteleyici şekildedir. Sözelimi; örgütteki görevlerin, çalışanların sahip olması gereken bilgi, yetkinliklerin pozisyonlarla ilişkisi ve gereken uzmanlık seviyeleri net olarak tanımlı olmalıdır. Ayrıca, pozisyonların hiyerarşik olarak nasıl gruplanacakları, yapacakları işlerin hangi oranda standartlaştırılması gerektiği de tanımlanmalıdır. Birimlerin nasıl yapılacağı, büyüklükleri ve yönetim gereksinimleri,

birimler ve pozisyonlar arası koordinasyonun nasıl sağlanacağı ve kontrol mekanizmaları ile otorite zincirleri de tanımlanması gereken diğer tasarım konularıdır.

Mintzberg (1979) yukarıda belirtilen örgüt tasarım konularının dört ana grup içinde yer alan dokuz adet “tasarım parametresi” ile tanımlanabileceğini belirtir. Bunlar: iş uzmanlaşması, davranış formalleşmesi, eğitim ve doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol, ilişki düzenlemeleri, dikey ve yatay ademi merkezîyetçiliktir. Örgüt içindeki pozisyonlar, üst düzey yapı unsurları, karar verme mekanizmaları ile yatay ve dikey bağlantıların tasarımı bu parametrelere göre yapılır. Merkezileşme örgütsel karar yapısında tek güç yapısına dayanmak olarak tanımlanabilir. Buna göre karmaşıklık düzeyi artan örgütlerde karar mekanizması yerini ademi-merkezi sisteme bırakır. Bu sırada formalleşmenin de artması beklenir. Örgütsel karar vermenin tek bir noktada merkezileşme derecesi merkezileşme ölçüsü olarak alınır.

**Tablo 2.** Örgüt Yapısı ile İlgili Sınıflandırmalar

<b>SINIFLANDIRMALAR</b>		
Burns ve Stalker (1961)	Sınıflandırma	'Mekanik' ve 'organik'
Mintzberg (1979)	Sınıflandırma	Basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş form ve esnek (adhokrasi)
Mintzberg (1979)	Temel koordinasyon mekanizması	Uyum, denetim, süreç, ürün ve çalışanların standartlaşması
<b>DURUMSALLIK FAKTÖRLERİ</b>		
Mintzberg (1979)	Durumsallık faktörleri	Yaş, büyüklük, teknik sistem, çevre ve güç
Daft (2006)	Durumsal boyutlar	Büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedef ve stratejiler ve örgüt kültürü
<b>YAPISAL FAKTÖRLER</b>		
Daft (2006)	Yapısal boyutlar	Formalleşme, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranları
Mintzberg (1979)	Tasarım Parametreleri	İş uzmanlaşması, davranış formalleşmesi, eğitim ve doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol, ilişki düzenlemeleri, dikey ve yatay ademi merkezîyetçilik
Aston Grup	Yapısal değişkenler	İş akışı ne kadar otomasyona yönelirse, örgüt yapısı da o kadar mekanik, uzmanlaşmış ve standartlaşmış

		olur. Büyüklüğün (çalışan sayısı) artmasının uzmanlaşma ve formalleşmeyi de artıracığı görüldü.
<b>DiĞER</b>		
Camison-Zornosa, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, & Boronat-Navarro (2004)	Örgütün büyüklüğü için nicel ve nitel ölçütler	Örgütün büyüklüğü incelenirken, nicel olarak fiziksel kapasite (bir hastanedeki yatak sayısı), toplam çalışan sayısı, girdi miktarı (belirli bir zaman aralığında kayıt olan öğrenci sayısı), çıktı miktarı, (belirli bir zaman aralığında yapılan satış miktarı), finansal kaynaklar (net varlıklar) ve direkt veya logaritmik ölçümlerin karşılaştırılması gibi ölçütleri kullanmak mümkündür.
Tavistock araştırmaları	Teknoloji ile örgüt yapısı	Bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan örgüt yapısı arasındaki ilişkiler incelendi.
<b>DURUMSAL KOŞULLAR VE ÖRGÜT YAPISI</b>		
Woodward (1953)	Örgüt yapıları ile teknoloji	Birim, kitle ve süreç teknolojilerinin mekanik ve organik örgüt tipine göre başarı olasılığı incelendi.
Lawrance ve Lorsch (1967)	Örgüt yapısı ve çevre	En iyi örgüt yapısı çevresel koşullara (Farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizlik) en uyumlu olandır.
Burns ve Stalker	Yapısal özellikler ile çevre koşulları	Firmaların formalleşme ve standartlaşma düzeylerine göre mekanik ve organik yapılar olarak gruplanabileceği, örgütlerin bu iki uç arasındaki değişik türlere ait olması.

#### 1.4. ÖRGÜT YAPILARINDA YAPISAL BİÇİMLER

Örgütler sahip oldukları koordinasyon ve iletişim mekanizmalarını, durumsal faktörler ve tasarım parametreleriyle birleştirerek örgüt yapısını oluştururlar. Bu aşamada yapıyı oluştururken, örgütler yapıyı biçimlendirmek için bu faktör ve parametreleri çok çeşitli biçim kalıpları kullanabilirler. Daft (2006)'a göre; formalleşme, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranları örgüt yapısının yapısal boyutlarını oluştururken, büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedef ve stratejiler ve örgüt kültürü ise örgüt yapısının durumsal boyutlarını meydana getirir.

Mintzberg (1979) ise teorik olarak, yapısal unsurları tüm parametre gruplarının kartezyen çarpımları olarak ele alır. Her ne kadar çok fazla sayıda biçim tanımlamak mümkün olsa

bile pratik değildir. Bunun yerine, tüm bu biçim seçeneklerini beş ana grup altında toplamak mümkündür. Bunlar; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş form ve esnek adhokrasidir. Örgüt yapısına ilişkin yaşam döngüsü yaklaşımlarına göre örgütlerin durumsal ve yapısal biçimlerini etkileyen başlıca unsurlar ise tablo 3’te belirtilmiştir:

**Tablo 3.** Yaşam Döngüsü Yaklaşımlarına Göre Örgütlerin Durumsal ve Yapısal Boyutları

Çalışma	Bağlamsal boyut	Yapısal boyut
Adizes, 1989	Yaş Büyüklik Normal sorunlar ve geçişler	Yapısal form Politika ve izleklerin biçimselleşmesi Liderin özellikleri Yetke hiyerarşisi Çeşitlenme Karşılaşılabilirlik
Churchill ve Lewis, 1983	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Temel stratejiler	Yönetim biçimi Örgütün formu ve düzeyleri Resmiyet derecesi İşletme/Sahiplik ilişkileri
Fiamholtz, 1986	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Kritik gelişimsel görevler	Örgütün planlama, denetleme, bütçeleme, operasyonel ve yönetim sistemlerine yönelik biçimselleşme düzeyi Liderlik Karar alma
Galbraith, 1982	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Görevler	Yapısal form Uzmanlaşma (Çalışanlar) Ödüllendirme sistemi Biçimselleşme süreci Merkezileşme Liderlik tarzı
Greiner, 1972	Yaş Büyüklik Sektörün büyüme oranı Yönetim odağı	Örgütün yapısı Biçimselleşme Üst yönetim tarzı Denetim sistemi Ödüllendirme
Kazanjian, 1988	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Egemen yönetim sorunları	Yapısal form Biçimselleşme Merkezileşme Üst yönetim oluşumu
Miller ve Friesen 1984b	Yaş Çalışan sayısı Satışların büyüme oranı Rakiplere göre büyüklük Ortakların etkisi Çevrenin hareketliliği, türdeşliği ve çatışma durumu Stratejiye dayalı değişkenlerin etkisi —Ürün yeniliğinin genişliği ve sıklığı —Çeşitlenme —Coğrafik genişleme —Pazarlama alıştırmaları	Örgütün temeli Katılımcı yönetim Enformasyon sistemlerinin karşılaşılabilirliği Performans denetimi Eylem planları Çevresel tarama Resmi denetimleri İç iletişim biçimleri Güçün merkezileşmesi Rutin kararların bildirim biçimi Teknokratikleşme derecesi Kaynak temini Farklılaşma durumu Karar alma biçimi (13 boyutu var)
Quinn ve Cameron, 1983	Yaş Büyüklik Örgütsel etkililiğin kıstasları	Yapısal form Biçimselleşme Merkezileşme Liderlik Kültür
Scott ve Bruce, 1987	Yaş Büyüklik Büyüme oranı Sektör konumu Özel durumlar —Finans kaynağı —Temel yatırımları —Ürün/Pazar alanı	Yapısal form Biçimselleşme Üst yönetim rohi (merkezileşme)
Smith, Mitchell ve Summer, 1985	Yaş Satış büyüklüğü Çalışan büyüklüğü Büyüme oranı Üst yönetim öncelikleri	Yapısal form Ödüllendirme sistemi (Biçimselleşme) Merkezileşme Üst yönetim oluşumu

**Kaynak:** Hanks ve diğ. (1993, s.79).

## 1.5. YENİLİKÇİLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Müşteri ihtiyaçları, teknoloji fırsatları kullanılarak hiç olmayan ürünlerin geliştirilmesi ya da var olan ürün ya da hizmetlerin var olan bazı özellikleri farklılaştırılarak ve bazı yeni özellikler kazandırılarak elde edilen ürünlere yeni ürün adı verilmektedir. Mevcut bir ürünün tasarım ya da maliyet avantajı sağlayacak şekilde yeniden geliştirilmesi de yeni ürün olarak kabul edilir. Ancak üretilen ürünün mutlaka geliştirme, üretim ve pazarlama aşamalarını geçip piyasaya sürülmüş olması gerekir. Aksi durumda üretilen değer icat veya prototip olarak değerlendirilir. Tasarlanan icadın gerekli yenilik aşamalarını geçerek bir ekonomik değer katması durumunda bir yenilik olarak değerlendirilebilir. Yani bir icadın geliştirilenlerce keşfedildikten sonra ekonomik bir ürün olarak pazara çıkıp çıkmayışı o ürünün icat veya yenilik olarak değerlendirip değerlendirilmeyeceğini belirler (Kumar ve Phrommathed, 2005).

Günümüzde, çoğu rekabet ortamı, küreselleşme, hızlı teknolojik transfer ve şiddetli rekabet özelliklerini sergilemektedir. Sürekli olarak şiddetli rekabet koşullarının değişen pazar ihtiyaçlarını öngörmek, bunlara uyum sağlamak ve bunları tatmin etmek için firmalar yenilikçi, esnek ve yaratıcı olmalıdır. Çalkantıları ortadan kaldırarak ve kararlılığı artırarak geleneksel üretkenliğe odaklı üretim yaklaşımı üzerinde büyük zorluklar sunulmaktadır. Şirketler istikrarın ortasında istikrarsızlığı nasıl yaratabilir? Verimlilik ve yenilikçilik, geleneksel olarak her üretim ortamında ele alınması gereken bir paradoks olarak kabul edilir (Zeng, Zhang, Matsui, ve Zhao, 2017).

Türkçe’de yaygın olan diğer bir kullanımı da “inovasyon” olan yenilikçilik, yeni bir pazar durumu ve/veya teknolojik bir icattan kaynaklanan bir ürün/hizmet fırsatının tetiklediği iteratif bir süreçtir. Yani, bir yeniliğin ilk sunumu ile geliştirilmiş sonraki sunumlarını içerir. Bu süreç ürün geliştirme, üretim ve pazarlama aşamalarının başarılı bir şekilde geçilmesi ve icadın ticari bir başarıya ulaşmasını amaçlar (Kumar ve Phrommathed, 2005).

Yenilikçilik, en genel anlamıyla, bir organizasyona yeni olan bir davranışın veya bir fikrin kavranması ve kabul edilmesi demektir. Frankleus (2009) benzer şekilde yeniliği,

“piyasaya başarıyla dağıtılan daha özgün ve yararlı bir şeyin yaratılması” olarak ifade ederken, bu kavram sıklıkla bir yeniliğin “yenilikçilik derecesi” anlamında da kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle yenilikçilik yönü yüksek olan ürünler için çok sayıda ve nitelikte yenilik barındıran, düşük olanlar ise tam tersine az sayıda ve nitelikte yenilik barındıran ürünlerdir. Makro bakış açısıyla yenilikçilik, sektörde veya pazarda önemli bir paradigma değişikliğine yol açma kapasitesine sahip yeni bir ürün sunabilmek demektir. Mikro bakış açısıyla ise yenilikçilik, firmanın mevcut pazar kaynaklarını, teknoloji kaynaklarını, yetkinliklerini, bilgi, kapasite ve stratejilerini değiştirecek kapasitede yeni bir ürün sunabilmek anlamına gelir (Kumar ve Phrommathed, 2005).

Yenilikçilik kavramı “yeni ve öncekinden önemli derecede farklılaştırılmış ürün, hizmet veya üretim süreci” olarak da tanımlanabilir. Bazı kaynaklar, örgütsel değişiklik ve düzenlemeleri de bu kapsamda değerlendirirken, bazıları bu tanım kapsamının dışında tutarak mevcut ürün, hizmet ve yapı değişikliklerini de yenilik olarak kabul ederler (Pahnke, McDonald, Wang, ve Hallen, 2012). Literatürdeki tanımlamalarda bazı farklılaşmalar olsa bile en kapsamlı tanımlardan biri; “yeni bir ürün, hizmet veya sürecin bir örgüt yapısı içerisinde ilk defa üretilmesi, kabul edilmesi veya uygulamaya alınması” şeklinde yapılmıştır (Pierce ve Delbecq, 1977).

Yenilikçilik kavramını konu alan çalışmalar incelendiğinde; kavramın yenilik, keşif, icat, üretkenlik vs. gibi benzeri kavramlarla birlikte ve birbirine hem çok benzeyen hem de belirli kısımlarda ayrılmış olan pek çok şekillerde ele alınmış olduğu görülür. Kavramın en kapsamlı tariflerinden biri olan Schumpeter (1942)’in yaptığı tanımlamada ve daha sonra kavramın daha spesifik kısımlarına odaklanan diğer araştırmaların tümüne baktığımızda, tüm yenilikçilik tanımlamalarında ortak noktanın “yararlı yeni bir fikrin uygulama konması” olduğu görülmektedir (Pahnke ve diğer., 2012).

Jantz (2015) temel bir yenilik tipolojisi olarak, yenilikleri “idari ve teknik yenilikler” şeklinde gruplar. İdari yenilikler, organizasyonun ve sosyal sistemin iç mekanizmalarına (personel alımı, kaynak tahsisi ve ödül sistemi gibi) odaklanırken, teknik yenilikler, müşteriye ve son kullanıcıya harici olarak yeni ürün ve hizmetler sunmaya odaklanmaktadır. “Örgütsel Yenilikçilik Sistemi” konseptindeki yenilik süreci, yenilikçilik literatürü boyunca yenilikçiliğin tanımı konusundaki genel ortak kanıdan türetilen üç ana aşamaya ayrılmıştır. Yenilik, buluş haline getirilen yenilikçi bir fikrin

kaynağından gelir ve buluş, organizasyona dâhil edilmediği veya piyasaya sürülmediği ve pazar tarafından benimsenmediği sürece bu buluşa yenilik denemez. Bu nedenle, üç temel yenilikçilik süreci aşaması; fikir geliştirme safhası, buluş safhası ve ticarileştirme safhasıdır (Bogers ve West, 2012).

## **1.6. YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ**

Öncelikli olarak Schumpeter (1942)'in yaptığı çalışmalarla birlikte yenilikçilik kavramının kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bu çalışmalara göre ekonomik kalkınmayı sağlayan yenilikçilik; yeni tüketim mallarının, yeni üretim yöntemlerinin, yeni piyasaların, yeni endüstriyel örgüt şekillerinin oluşturulması veya yeni arz kaynaklarının bulunması ile ortaya çıkar. Eski ürünlerin piyasa şartları içinde yenileriyle sürekli değişimi süreci; 'icat, yenilik ve yayımlama' olarak üç evreye ayrılır. Buna göre, 'icat' aşamasında bilim adamlarınca yapılan keşif, 'yenilik' aşamasında girişimci tarafından ticari hale getirilir ve 'yayımla' aşamasında ticari olarak yaygınlaştırılır (Alkin, 1992). Bir yeniliğin, kişisel yaratıcılığın, ilhamın ve çeşitli dış faktörlerin tesadüfi yakınsamasının sonucu olduğu ve hiçbirinin öngörülelemeyeceği veya yönetilemeyeceğine dair yaygın bir kanaat bulunsa da bazı yenilikler kaza ile veya tesadüfen ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, başarılı yenilikler "yalnızca birkaç durumda bulunan yenilik fırsatları için bilinçli ve amaçlı arama" sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Drucker, 1991).

Sonraki dönemde, özellikle teknolojik değişimi anlamaya yönelik ortaya konan, "uyarılmış yenilikçilik, evrimsel ekonomi ve yol-bağımlılık modeli" gibi yeni kavramların da etkisiyle, yenilikçilik bağımsız bir alan çalışması olarak gelişmeye başlamıştır. Özellikle kullanılabilir bilginin artışı ve teknoloji düzeyindeki gelişmeler yenilikçilik alanındaki çalışmaları hızlandırmıştır. Artan getiriler ekonomisi, davranışsal ekonomi, rekabet üstünlüğü analizi, ulusal sistemler analizi ve sosyo-teknik rejimler gibi çeşitli akademik disiplinlerin bir araya gelmesiyle yenilikçiliğin kavramsal temelleri ortaya çıkmıştır. 1965 yılında University of Sussex'te Bilim Politikası Araştırma Birimi'nin (Science Policy Research Unit – SPRU) kurulması da yenilikçilik araştırmaları alanında bu dönemde yapılan dikkat çekici gelişmelerden biridir (Yılmaz, 2016).

1970'lerden itibaren yapılan çalışmalarla, yenilikçilik teorisinin gelişmesini sağlayacak yeni kavram ve yaklaşımlar yaygınlaşmaya başlamıştır. 80'lerden itibaren ise odağın, sürecin karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığına doğru kaydığı görülmektedir. “Rejimler ve Eğriler” yaklaşımına göre, Ar-Ge faaliyetleri, çeşitli olası çözümleri geliştirmek için hem teknolojiyi itme hem de talebi çekme faktörlerine yol gösterici rol oynar (Yılmaz, 2016). “Zincir Bağlantı Modeli”nde ise yenilikçilik süreci içindeki sistemlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini açıklanmaktadır. Benzer şekilde, “Ulusal İnovasyon Sistemleri Yaklaşımı” ise farklı ülkelerdeki yenilikçilik sistemlerinin karşılaştırmalı analizine dayanır ve sisteme dayalı sınıflandırma yapmaktadır (Kline, 1986; Freeman, 1988).

90'lardan itibaren yapılan çalışmaların yenilikçilik sürecine karşılıklı etkileşimde bulunan aktörleri de kapsayarak, lineer olmayan ve dinamik bir yaklaşıma odaklandığı ve ulusal düzeyden uluslararası düzeye kaydığı görülmektedir. Örneğin, OECD tarafından oluşturulan yenilikçilik kılavuz kitabı olan “The Oslo Manual”, firma veya girişim düzeyindeki teknolojik, ürün ve süreç yeniliklerini kapsar. Hekkert ve Negro tarafından yapılan çalışmada da yenilikçilik sistemleri ulusal düzeyde incelendiğinde sürecin aktörleri arasındaki ilişkilerin ve ağların karmaşıklığı, sürecin dinamikliğinin incelemeyi yetersiz kılacağı savunulmuştur. Teknolojik nişler ve devlet desteğinin yenilikçilik sürecine etkisi, artan-radikal ve yıkıcı yenilik gibi kavramlar da bu dönemde incelenmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2016).

Yenilikçilik geçmişten bugüne hiçbir zaman kolay olmamış olsa da tüketicilerin önündeki seçeneklerin sonsuz denebilecek sayıya ulaşmış olduğu günümüz dünyasında özellikle zor ve önemli hale gelmiş durumdadır (Sharmelly, 2017). Günümüzün oldukça çalkantılı ve rekabetçi bilgi ekonomisinde yenilik yapma kapasitesi firmalar için oldukça önemli bir stratejik yetkinlik ve vazgeçilmez bir rekabet avantajı olarak kabul edilir. (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2008).

Son yıllarda yenilikçilik olgusunun doğası da tüketici davranışları ve teknolojik gelişmelere paralel olarak değişiklikler göstermeye başladı. Sharmelly (2017)'ye göre bu değişiklik öncelikli olarak tüketicilerin yenilikçiliğe duyduğu ilgiyle ilişkilidir. Tüketiciler gelişen teknolojiler nedeniyle yenilikçilik olgusuna giderek daha fazla ilgi duymaktadırlar. Artık tüketiciler yenilikçilik süreçlerine daha çok fazla girmekte ve değer

yaratmada etkin rol oynamaktadırlar. Önceden olduğu gibi pasif satın alıcılar olmak yerine, tüketiciler artık fikir üreticisi, ortak yaratıcı ve ortak tasarımcı olarak değer zinciri faaliyetleri boyunca yeniliği arttırmaya katkı sağlamaktadırlar. Çinli akıllı telefon üreticisi Xiaomi örneğinde olduğu şekilde, firma yazılımın tasarımında kasıtlı olarak hevesli müşterilere de yer vermeye çalışmakta, ürünlerdeki yeni özelliklere doğrudan katkı sağlamları için müşterilerini davet etmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler nedeniyle ürünlerin ömür yaşam döngüleri de kısalmaya başlamıştır ve bu durum da bir zorunluluk olarak şirketlerin yeni iş modelleri ve yetenekleri yaratmalarına yol açmıştır.

Bir diğer değişiklik de mevcut ekosistem türlerinin sınırlarını zorlayan yepyeni ekosistemlerin ortaya çıkışıdır. Bu ekosistemler artık birbirine girişimcileri, girişim sermayedarları ve araştırma organizasyonlarını yeni iş fikirleri ve değerlerini yaratmaya ve kullanmaya her zamankinden çok daha fazla zorlayacak şekilde gelişmektedir. Örneğin, General Electric, "mucit" adı verdikleri bir global işbirlikçi yenilikçilik platformu aracılığıyla uzmanlığı paylaşmak, riski azaltmak ve kalkınmayı katalize etmek için şirketleri birleştiren bir girişimi yürütmektedirler (Sharmelly, 2017).

## **1.7. YENİLİKÇİLİK SINIFLANDIRMALARI VE MODELLER**

Örgütlerin yenilikçilik göstergeleri en genel olarak ve basitten karmaşığa doğru başlıca dört kuşak içerisinde sınıflandırılır. İlk kuşak göstergeler; yatırım, harcama personel sayısı vb. gibi temel girdilere odaklanırken, ikinci kuşak göstergeler çıktılara, üçüncü kuşak göstergeler anket ve indeks gibi entegre verilere, dördüncü kuşak göstergeler ise bilgi, ağ vs. gibi unsurlara bağlıdır (Yılmaz, 2016).

Yenilik türleri arasındaki ayırım sıklıkla Schumpeter (1942)'in erken dönem çalışmalarına dayandırılmaktadır. Buna göre yenilik çeşitleri beş ana gruba ayrılmaktadır: 'yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve ticareti organize etmek için yeni yollar'. Yenilikle ilgili birçok çalışma, özellikle ekonomistler ve teknoloji yönetimi araştırmacıları tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, ürün-işlem tipolojisini en yaygın olarak incelenen, yenilikçi tipoloji haline getiren iki tür üzerinde yoğunlaşmıştır. Ürün yenilikleri genellikle harici bir kullanıcı ihtiyacını karşılamak için sunulan yeni ürünler veya hizmetler olarak tanımlanırken, süreç yenilikleri, bir ürün veya bir hizmet üretmek için bir firmanın üretim veya hizmet operasyonuna giren yeni unsurlar olarak tanımlanır (Damanpour ve Aravind, 2011).

Ettlie ve Rubenstein (1987) benzer şekilde, süreç yeniliklerini; bir kuruluşun üretim veya hizmet operasyonlarına giren girdiler, görev özellikleri, iş ve bilgi akışı mekanizmaları ve üretim ile servis için gerekli donanım üreten yeni unsurlar olarak tarif eder. Ya da bir endüstriye yeni eklenen bir tesis veya işletme birimi için üretim teknolojisindeki değişiklikler şeklinde de tanımlamak mümkündür. Süreç yeniliğinin başarıyla benimsenmesine yönelik mekanizmalar da bazı araştırmalara konu olmuştur. Özellikle imalat operasyonları için en yeni teknolojiler kullanıldığından, taklit ve devreden çıkarmaya karşı onları korumak da kolay olmadığından, bu teknolojileri rekabet avantajı elde etmek için kullanmaları zordur. Dolayısıyla, başarılı kuruluşların, süreç yeniliklerinden değer almaları için; süreç yeniliğini, önemli yeniden yapılanma için benzersiz bir fırsat haline getirmek ve bu değişiklikleri gerçekleştirmenin birçok alternatif yolundan etkin yeni kalıplar yaratmak üzere bütünleştirme mekanizmaları kullanmaları gereklidir (Ettlie ve Reza, 1992). Alexander ve Knippenberg (2014) ise yenilikçiliği, "aşamalı, yeni, radikal" şeklinde üç kısım olarak sınıflandırırken Freeman (1988) ise sisteme dayalı perspektife odaklanan sınıflandırmalarında, yenilikçiliği "artağan, radikal, teknoloji, tekno-ekonomik paradigma" şeklinde incelemiştir (Yılmaz, 2016).

Radikal bir yenilik her zaman "statükoya zarar verir" ve örgütün alt sistemlerini, değerlerini, teşviklerini ve gücünü değiştirir. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün ve hizmetler yaratmak veya mevcut bir ürün veya hizmette köklü değişiklikler yapmak için kullanılan yeni bilgileri içerir. Buna karşılık, aşamalı bir yenilik, bir ürün veya hizmette ufak iyileştirmeler yapmak için mevcut bilgileri kullanır. Araştırma, radikal yeniliklerin aşamalı yeniliklerden daha riskli olduğunu göstermekte oldukça tutarlıdır ve radikal yenilikler daha fazla getiri vaadinde de olsa, daha çok örgütsel etkilere sahiptir. Aşamalı ve radikal kavramlar bir süreklilik oluştursa da bu kavramları bir süreklilik üzerinde uç noktalar veya kutupsal karşıtlar olarak görülmektedir (Jantz, 2015).

**Tablo 4.** Yenilikçilik Yaklaşımları ve Sınıflandırmalar

<b>SINIFLANDIRMALAR</b>	
Jantz (2015)	İdari yenilikler: organizasyonun ve sosyal sistemin iç mekanizmalarına (personel alımı, kaynak tahsisi ve ödül sistemi gibi) odaklanır. Teknik yenilikler: müşteriye ve son kullanıcıya harici olarak yeni ürün ve hizmetler sunmaya odaklanır.

Schumpeter (1942)	Yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları, yeni yollar
Damanpour & Aravind (2011).	Ürün yenilikleri: harici bir kullanıcı ihtiyacını karşılamak için sunulan yeni ürün/hizmet, Süreç yenilikleri: bir ürün veya bir hizmet üretmek için bir firmanın üretim veya hizmet operasyonuna giren yeni unsurlar.
Alexander ve Knippenberg (2014)	Kademeli, yeni, radikal
Freeman (1988)	Artağan, radikal, teknoloji, tekno-ekonomik paradigma (sisteme dayalı perspektif)
Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito, & Munoz-Gallego (2013)	Yönetim, örgüt, pazarlama, ürün ve süreçlerde yenilikler
Yılmaz (2016)	1. Kuşak: yatırım, harcama personel sayısı vb. gibi temel girdiler, 2. Kuşak: çıktılar, 3. Kuşak: anket ve indeks gibi entegre verilere, 4. Kuşak: bilgi, ağ vs odaklanır.
<b>ÖLÇEKLER &amp; EVRELER</b>	
Yılmaz (2016)	Strateji, süreç, organizasyon, bağlantılar, öğrenme (göstergeler)
Avlonitis, Kouremenos, & Tzokas (1994)	Yeni ürünlerin sayısı, yeni ürünlerin yeniliği, yenilik hızı, yenilikçilik seviyesi ve yeni teknolojik ve örgütsel süreçlerin benimsenmesi
Bogers & West (2012)	Fikir geliştirme safhası, buluş safhası ve ticarileştirme safhası
Schumpeter (1942)	İcat, yenilik ve yayımlama
Yılmaz (2016)	Yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi, yayılması (üç aşamalı bir süreç)
<b>YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAKLAŞIMLARI</b>	
Sharmelly (2017)	Örgütün dış paydaşlarla açık işbirliği içinde olduğu bir yenilikçilik yapısı olarak açık yenilikçiliğin en tipik örneklerinden biri olarak “crowdsourcing”.
Lancker, Mondelaers, Wauters, & Hulenbroeck (2016)	(Örgütsel Yenilikçilik Sistemi) Bu yedi işlev şunlardır: (i) fırsatlar, trendler ve fikirler sunmak, (ii) yenilikçi fikir hakkındaki belirsizliği azaltmak, (iii) tamamlayıcı insan ve mali kaynaklar sağlamak, (iv) yenilik süreci boyunca bir referans grubu olarak hareket etmek, (v) yenilik için bilinç, meşruiyet ve

	destek yaratmak, (vi) pazar oluşumunu kolaylaştırmak ve (vii) tedarik zinciri oluşumunda yardımcı olmak.
Jay (2013)	Farklı türden örgüt yapılarının avantajlı özelliklerinden yararlanarak inşa edilen “Hibrit Örgütler”dir. Örgütlerde yenilikçiliğe katkı sağladığı ancak bazı koşullarda yapı unsurları arasında sıkışıklık ve tıkanma durumuna da yol açabildiği görülmektedir.
Glassmann, Enkel, & Chesbrough (2010)	Açık yenilik; işletmelerin iç ve dış pazarlama, teknoloji geliştirme gibi amaçlar için, işletme içi fikirleri kullandığı kadar, aynı zamanda işletme dışı fikirleri de kullanabileceği ve kullanması gerektiği üzerine kurulu bir paradigmadır.
Schilling (2006)	Gevşek bağlantılı örgütsel yapılar” veya “Esnek bağlı örgütsel yapılar” olarak adlandırılan bu yaklaşımla, sektörde faaliyet gösteren firmaların çok uluslu yöneliminin de bir sonucu olarak, geliştirme ve üretim aktiviteleri örgüt içerisinde dağıtılmıştır.
Sah & Stiglitz (1986)	Politikada basitçe monarşinin karşıtı olarak kullanılan “poliarşi”, yönetim gücünün çok sayıda yönetsel bireye yaygın şekilde dağıtıldığı yönetim şeklini tarif eder. Yönetim teorisinde ise; otonom bireylerin kendi işlerinin içeriği ve sınırlarıyla ilgili önemli değişiklikler yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde güçlendirildikleri, merkezi olmayan ve düz örgüt formlarını ifade eder
Felin & Powell (2016)	Temelde sosyal psikoloji alanına ait bir kavram olan “sosyal kanıtlar”, bireyler arasında koordineli davranış üretmeyi sağlayan bir toplumsal nüfuz mekanizmasıdır. Bu kapsamda, bireyse inisiyatifi ve otonomiye etkin kılmayı sağlayacak çeşitli kural ve pratikler oluşturulmuştur. Örneğin, bireylerin bir veya iki kişiyle proje başlatmalarına izin verilmez, bir proje başlatabilmeleri için en azından üç kişilik bir proje grubu oluşturmuş olmaları beklenir.
Duran, Kammerlander, Essen, & Zellweger (2016)	Muhafazakâr ve düşük risk odaklı yaklaşımının doğal bir sonucu olarak, yenilikçiliğe uzak durduğu algısı yaygın olmasına rağmen, pek çok sektördeki yenilikçilik lideri firmanın aile firmaları olması. (düşük yenilikçilik girdisine karşın elde edilen yüksek çıktı)

O'Connor ve Ayers (2005) radikal yeniliği; piyasaya tamamen yeni fayda sağlama açısından ve firmanın yeni işler yaratma becerisi açısından güçlü etkisi olan ürün ve

teknolojilerin ticarileştirilmesi olarak tanımlar. Bu etki düzeylerinin, firmanın teknoloji, pazar ve örgütsel alanlarda yeni duruma özgü yeterlilikler geliştirmesini gerektiren, firmadaki yüksek risk ve yüksek belirsizlikle ilişkisini de belirtir. Aynı çalışmada, şirketlerin ilk olarak radikal yeniliğe yöneldiğine dikkat çekilmektedir. Çalışmada gözlemlenen örgütsel yapıların her biri ana akış operasyonu ile bir şekilde bağlantı kurduğu ve kaynaklarını, ağlarını ve bilgi bankalarını güçlendirdiği görülmüştür. Bu nedenle, "skunkworks" örgütleri kavramı, büyük şirketlerin geçmişlerinde bir süre eleştirel olarak önemli olmakla birlikte, güncelliğini yitirmektedir değildir. Firmalar örgütsel dokularının bir parçası olarak bu radikal yenilik yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Radikal yenilik konusundaki 2012 tarihli makalesinde O'Connor ve Ayers (2005), 12 büyük endüstriyel firmanın üç yıllık detaylı bir incelemesi sonucunda, çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde belirtir:

“Büyüme ve kar alternatifleri birçok şirket için yıpranmaya devam ederken, radikal yeniliğin organizasyon gençleştirme için bir mekanizma olarak önemi artmaktadır. Bazı firmalar, radikal yeniliği sağlamak için tüm yönetim sistemlerini tekrar tekrar inşa ediyorlar. Ar-Ge ile olan ilişkileri bakımından ve projeleri denetleyen ticarileştirme yolunun ne kadar gerisinde kaldıklarına göre değişen farklı örgütsel yapılarla deneyler yapıyorlar. Tam gelişmiş bir RI yeteneğine sahip olmak için şirketler, üç faaliyet kümesini yönetmeli ve aralarındaki geçişlerin sorunsuz olmasını sağlamalıdır. Bunlar; keşif, tasarlama ve yeni işletmelerin hızla büyümesidir. Ek olarak, farklı yenilik kültürlerine sahip firmalar tüm RI yeterliliklerini geliştirebilirler. “

Yenilikçilik; yönetim, örgüt, pazarlama, ürün ve süreçlerde yenilikler şeklinde karşımıza çıkar. Buna göre;

- Yönetim yeniliği: İleri yönetim tekniklerinin uygulanması
- Örgütsel yenilik: Yeni veya değiştirilmiş organizasyon yapılarının uygulanması
- Pazarlama yeniliği: Satış gücü, siyasi iletişim ve dağıtım kanallarındaki önemli değişiklikler
- Ürün yeniliği: Paketleme, boyut ve sunum gibi ürüne ilişkin yönlerdeki değişiklikler

- Süreç yeniliği: Üretim araçlarındaki üretim süreçlerinde ve dağıtım tesislerinde meydana gelen değişiklikler

olarak ifade edilebilir (Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito, ve Munoz-Gallego, 2013).

Yönetimsel yenilikler örgüt için değer yaratabilecek yeni yapılar, idari sistemler, yönetim uygulamaları, süreçler ve teknikler olarak tanımlanır. Bu tür yeniliklere örnek olarak, toplam kalite yönetimi (TKY), tam zamanında üretim, kalite çemberi, maliyet muhasebesi, 360 derece geri bildirim ve bölümlü (M-form) yapı bulunmaktadır. Büyümeye yönelik stratejilerin geliştirilmesinde, örgütsel değişim ve yenilenmenin kolaylaştırılmasında ve sürekli performansın sağlanmasında yönetimsel yeniliklerin rolü büyüktür (Birkinshaw, Hamel ve Mol, 2008).

Farklı bir bakış açısıyla, örgütün yenilikçilik düzeyi “sürecin girdileri, içeriği ve çıktıları” gibi unsurlarla tanımlanırken, yenilikçilik ölçüm sistemlerinde; kaynağa, yeteneğe ve liderliğe dayalı metrikler tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2016). Diğer yandan başarılı yenilikçilik; hem yüksek Ar-Ge performansı aynı zamanda da başarılı ticarileşme anlamına gelir. Ar-Ge performansı olarak Ar-Ge çalışmalarının çıktı miktarı (ürün sayısı, patent sayısı vs.) ile Ar-Ge çalışmalarının kalitesi (ürünleşme vs.) kullanılabilir (Khanna, Guler, ve Nerkar, 2016).

Yenilikçiliğin ölçümü konusunda geliştirilen yaygın bir model olan “Elmas Modeli” yenilikçiliği strateji, süreç, organizasyon, bağlantılar, öğrenme göstergelerine bağlı olarak ölçerken, bir diğer ölçüm modeli olan “İnovasyon Değer Zinciri” ise yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi, yayılması şeklinde üç aşamalı bir süreç uygular. Ayrıca OECD ve EU komisyonunca hazırlanan “Oslo İnovasyon Ölçüm Sistemi” de diğer bir ölçüm modelidir (Yılmaz, 2016). Alternatif bir yenilikçilik performans olarak, ‘yeni ürünlerin sayısı, yeni ürünlerin yeniliği, yenilik hızı, yenilikçilik seviyesi ve yeni teknolojik ve örgütsel süreçlerin benimsenmesi’ de önerilmektedir (Avlonitis, Kouremenos, ve Tzokas, 1994).

Ayrıca farklı yenilik türlerinin de farklı sonuçlar doğurabileceği beklenebilmektedir. Örnek olarak, örgütsel yenilik değişen bir çevrede yer alan örgüte verimlilik fırsatı

sağladığı için kısa vadeli kârlılığı artırır. Ayrıca hem pazarlama hem de ürün açısından ticari yenilikler, örgütü yeni pazarlar ve ürün tüketimine yönelterek pazar payında ve satış büyümesinde iyileşme sağlar. Pazar yeniliği, pazara hizmet etmenin yeni yollarını açar ve daha uygun teklifler üretmeyi de sağlar. Ürünler veya süreçlerdeki teknolojik yenilik, rekabette pazar rolleri içinde örgüte değer katmak için rekabet gücü ve pazar değeri yaratır (Garcia-Zamora ve diğer., 2013).

Lancker, Mondelaers, Wauters, ve Hulenbroeck (2016) tarafından sunulan “yenilik sistemi yapısı”, üreticiler, kullanıcılar, hükümetler ve kurumlar arasındaki ilişkileri yakalamak ve anlamak için önemli bir çalışmadır. Bu çalışma, yenilik başarısızlığının ardındaki nedenler olarak sadece piyasa başarısızlıklarından ziyade sistem arızalarını ve kilitlenmeleri tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Çalışmada, Örgütsel Yenilik Sistemini tanımlamak için yenilik sisteminin daha yüksek sistem düzeyinde nasıl kavramsallaştırıldığı incelenmiştir. Ulusal Yenilikçilik Sistemi (UYS), bir ulusun belirli bir kurumda ve bir ülkenin yeniliği oluşturmak, üretmek ve yaymak için yeteneğini etkileyen politikalarla sınırlandırılmış bir ulus içindeki çeşitli araçlar arasındaki etkileşim biçimidir. Bölgesel Yenilikçilik Sistemi (BYS) ise, yeniliğin oluşturulması, yayılması ve tahsis edilmesini sağlayan belli bir bölgedeki yenilik araçlarının ve kurumların birbirleriyle ilişkisi olarak tanımlanabilir. Sektörel Yenilikçilik Sistemi (SYS), yeniliğin üretilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanımında yer alan belirli bir kurumsal altyapı altında belirli bir ekonomik veya endüstriyel alanda etkileşime giren bir aracı ağı olarak kavramsallaştırılmıştır.

Örgütsel yönetim literatüründe son zamanlarda rağbet görmeye başlayan diğer bir kavram ise ‘yönetim yeniliği’dir. Geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve yönetim çalışmalarının biçimini değiştiren uygulamalardan sapmalar olarak tanımlanan bu kavram, özetle yöneticilerin işlerini nasıl yaptığını odaklanır. Çünkü örgütsel yapı; uygulamalar, süreçler veya tekniklerdeki yenilikler ile örgüt içinde işlerin bağlı olduğu kural ve rutinlerinden oluşur (Hamel, 2006).

Yenilikçilik çalışmalarının doğru bir şekilde konumlandırılması ve yönetimi için dokuz ilke önerilmektedir: (Matheson ve Matheson, 1998)

- Firmalar Ar-Ge yönetimine yönelik bir değer yaratma kültürü benimsemeli,

- Ar-Ge proje seçenekleri olarak ilginç alternatifleri analiz etmeli ve bunları bünyesine katmalı,
- Yönetim stratejisini şirket stratejisi ile uyumlu hale getirirken orta yöneticileri ve proje şampiyonlarını karar verme sürecinde güçlendirmeli,
- Bu süreçte disiplini ve tutarlılığı korumalı,
- Önemli müdahalecilerin doğru bilgilendirilmesi için açık istihbaratı devam ettirmeli,
- Süreçteki büyük resmi görüp buna göre hareket etmek için dıştan içe bir stratejik bakış açısı geliştirmeli,
- Bilinen ve bilinmeyen limiti konusunda fikir sahibi olmak için belirsizliği benimsemeli,
- Bilinen ve bilinmeyen şeylerin, eylemlerin ve olayların tam sonuçlarını bilmek için sistematik bir düşünceyi uygulamalı ve nihayetinde
- Daha fazla değer yaratmanın nasıl olacağını bilmek için sürekli öğrenme yaklaşımını benimsemeli.

## **2. ÖRGÜT YAPILARI İLE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

80'lerin ortasından itibaren, işletmelerin yapılanmalarını ve işleyişini köklü şekilde etkileyen kalitatif ve kantitatif değişimler “Yeni Ekonomi” olgusunu ortaya çıkarmıştır (Kocel, 2001). Yeni Ekonomi, tüm sektör ve pazarlardaki işletmeleri doğrudan etkilemekte ve onları bu koşullar altında ayakta kalabilmek için kendilerine rekabet avantajı sağlayacak yenilikçi politikalar, yöntemler veya süreçler geliştirmek mecburiyetine yöneltmektedir. İşletmeler bir yandan da yönetimin belki de en büyük meydan okumalarından biri olan “günlük iş faaliyetlerini aksatmadan sürdürürken örgütü üretkenliğe ve yenilikçiliğe yönlendirmek” ikilemiyle mücadele etmek zorundadırlar. Bu yüzden, belirli bir kalıbı ve tekrarlanabilir sihirli bir formülü olmasa da bazı örgütlerin bunu başarabilirken bazılarının başaramamasının ardındaki yapısal nedenlerin çok boyutlu olarak incelenmesi büyük değer ifade eder (İnan, 2014). Bu nedenle, çağdaş yönetim uygulamalarında en önemli zorluklardan biri hem organizasyonun personeli hem de süreçlerini olabildiğince verimli çalıştırırken yenilik odaklı hale gelebilmesidir. Örgütün yapısı, bir şirketin yenilikçi fikirlerin düzenli üretilmesi ve uygulanması üzerine günlük operasyon ve rekabet gücünü yenileme ve temel alma kapasitesini önemli derecede etkileyen dâhili bir faktör olarak görülmektedir (Birkinshaw ve diğer., 2008).

### **2.1. ÖRGÜT YAPILARI VE YENİLİKÇİLİK KONUSUNDA YAPILAN ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR**

Örgütlerin yapısal özelliklerin yenilikçiliğe olan etkileri önceden beri farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olagelmıştır. Bu konudaki erken dönem çalışmalarda örgütün ölçeği ve büyüklüğünün yenilikçiliğe etkisini, sağladığı avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Çalışmalarda ekonomik gelişim, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarını birlikte incelenmiş, yenilikçiliğin türleri ve süreçleri hakkında da önemli görüşler ortaya atılmıştır (King ve Anderson, 1995).

Burns ve Stalker (1961)'in ortaya koyduğu “organik örgütlerin yenilikçiliğe en uygun örgüt türü olduğu” görüşü uzun süre ve yaygın şekilde geniş kabul görmüştür (King ve Anderson, 1995). Bu yapısal türlerin her ikisinin de farklı operasyonel alanların

gereksinimlerini karşılamak için bir organizasyonun çeşitli bölümlerinde olabileceği belirtilmiştir. Bu yaklaşım, örgüt yapısıyla ilgili diğer araştırmaları da etkileyerek bu alanda daha ileri çalışmalar için de ilham sağlamıştır (Lam, 2010).

Benzer şekilde, Zaltman, Duncan, ve Holbeck (1973)'in organik örgüt yapılarını ele aldığı çalışmanın sonuçları da yenilikçiliğe en uygun yapının merkezîyetçilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı ise düşük organizasyon yapısı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, firmaların yapısal boyutları incelenirken, örgütlerin yapısal boyutları olan formallik, standartlık ve merkezileşmenin, firmanın yeniliğe eğilimine ve yenilik çalışmalarındaki başarılarına önemli etkisi bulunduğu ifade edilmektedir (Schilling, 2006).

Geleneksel olarak, örgütsel tasarım kuramcılarını, öncelikle yapı türleri ve örgütlerin yenilikçi yetenekleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Lam, 2010). Daha sonra yapılan araştırmalarda ise, yenilikçiliğin gelişmesi ve örgütün çalışanları arasındaki etkileşimin artabilmesi için, daha fazla işlevsel bütünleşmeye sahip olduğu için “organik” yapılara ihtiyaç duyduğu öne sürülmeye başlanmıştır (Jensen, Johnson, Lorenz, ve Lundva, 2007). Bu konu hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, yenilikçilik özelliklerinin çeşitli bağlamlarda organik yapı özelliklerini benimseyen kuruluşlarda daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Camison-Zornosa, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, ve Boronat-Navarro, 2004). Yenilikçilik ile örgütsel öğrenmenin organik örgüt yapısı ve rekabetçi performans arasındaki etkisinin incelendiği güncel bir çalışmada, belirtilen etkinin dolaylı bir etki olduğu ancak sonuçlarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. (Mehmood, Sonia, ve Umar, 2016).

Daha önceki çalışmalar ve deneysel analizler, yeniliğin çeşitli aşamalarında farklı yapılara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur. Gayri resmi, merkezi olmayan kuruluşlar, daha fazla fikir oluşturmak ve potansiyel yenilikleri başlatmak için en iyi erken yayılım evrelerinde çalışırlar. Kuruluş, karar süreci boyunca ve uygulama aşamasına geçtikçe, programlarını karşılamak ve yüksek kaliteli bir ürün veya hizmet geliştirmek için iyi tanımlanmış süreçler ve etkinliğe odaklı bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişen yapısal gereklilikler, örgütsel yapıda esnekliğin önemini ve en uygun örgütsel yapıları oluşturmak için doğal zorunluluğu vurgulamaktadır. Etkili

araştırma çalışmaları yürütmek, esnek yapılar için en önemli zorluklardan biridir (Jantz, 2015).

Organik örgüt yapısının örgütün yenilikçilik yönünü desteklediğini gösteren pek çok çalışmanın yanında tam tersi yönde görüşlerin savunulduğu çalışmalara da rastlanmaktadır. Örgütlerde yüksek biçimlendirmenin, mekanik yapılarda olduğu gibi organik yapılarda da yenilikçiliği desteklediğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Jansen, Van den Bosch, ve Volberda, 2006).

Ancak diğer yandan, basit, yalın ve bürokratik olmayan örgüt yapısının da her zaman ve tüm örgütler için yenilikçilik anlamına gelmeyebileceğini savunan görüşler de mevcuttur. Örneğin Tidd ve Bessant (2009), “doğru işe uygun doğru yapının yenilikçiliği destekleyeceği, ancak gevşek ve basit yapının bir örgüt için her zaman yenilikçilik özelliğini sağlayamayabileceğini” durumsallık bakış açısıyla savunur. Benzer şekilde Schilling (2006) bir örgütün yenilikçiliğinin en temel olarak yapının standartlaşması ve süreçlerin tanımlı oluşuna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Farkı oluşturan ise örgütü yöneten iradenin buna nasıl ve neye göre karar verdiğidir.

Yenilikçi örgütlerin sahip olduğu yapısal özellikler ele alınırken, ‘vizyon/liderlik, anahtar personel, ekip çalışması, katılımcılık, üretkenlik iklimi, yenilikleri izlemenin yanında doğru örgüt yapısına’ bu özellikler arasında yer verilir (Tidd ve Bessant, 2009).

Pierce ve Delbecq (1977) bir örgüte yenilikçilik özelliği kazandıran beş temel örgütsel faktör olduğunu savunur:

1. Farklılaşma: Farklı uzmanlıkları içeren heterojen bir yapıya sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
2. Profesyonellik: Deneyim, kendine güven vs. gibi özelliklere sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
3. Ademi merkeziyetçilik: Karar verme yetkisinin örgüte dağılmış olması yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
4. Formalleşme: Kural, prosedür ve standartların yaygınlığı yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.
5. Katmanlı yapı: Fikir birliği ve örgüt içi mobilizasyon derecesi yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.

Yapısal özellikler açısından aile şirketlerinin yenilikçiliğini inceleyen bir araştırmada; bu şirketlerin sahip oldukları muhafazakâr ve düşük risk odaklı yaklaşımının doğal bir sonucu olarak, yenilikçiliğe uzak durduğu algısı yaygın olmasına rağmen, son yıllarda paradoksal bir biçimde pek çok sektördeki yenilikçilik lideri firmanın aile firmaları olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, aile firmalarının Ar-Ge yatırımlarının genelde düşük olduğu temel varsayımına rağmen, yukarıda belirtilen sonucun ortaya çıkması ilginçtir. Çalışmada 1981-2012 yılları arasında 42 ülkeden 108 araştırmanın meta analizi aile firmalarındaki düşük yenilikçilik girdisine karşın elde edilen yüksek çıktının bu sonucu ürettiği anlaşılmıştır. Firmaların yenilikçilik kaynaklarını çeşitli süreçsel, yönetsel ya da sistemsel nedenlerle başarısız şekilde kullanarak düşük yenilikçilik çıktısı üretmeleri sonucu da ortaya çıkabilmektedir (Duran, Kammerlander, Essen, ve Zellweger, 2016).

HBR editörlerinin “örgütünüzde yeniliği en fazla esinlendiren şey nedir” sorusunu yönelttiği 16 yenilik uzmanından biri olan David Falvey’in (British Geological Survey icra direktörü) cevabı da örgüt yapısı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi gösterir. Falvey, 1998’de göreve geldiğindeki örgütün durumunu inceledikten sonra yenilik dalgasını başlatmak için bölümler arası çekişmeyi ortadan kaldıracak şekilde bir matris yapı kurduklarından bahseder. Bu yapısal değişim enerji israfına yol açan iç rekabeti yok ederek, örgütü dış rekabete yöneltmiş ve yenilikçiliği pekiştirmiştir (İnan, 2014).

Başarılı ve etkin bir bilgi yönetimi süreci kurgulamış olan bir örgüt başarısız yenilikçilik faaliyetlerini de bir girdi olarak değerlendirme olanağı elde etmiş olabilmektedir. Örgütsel öğrenme konusunda yapılan bazı araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Khanna ve diğer., 2016). Khanna’nın bu çalışması örgütün aynı zamanda örgütsel öğrenmeye de uygun şekilde yapılandırılmasının yenilikçiliğe sağlayacağı olumlu bir katkı olarak düşünülebilir. Ayrıca, takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde de yenilikçiliğin güçlü olduğu görülmektedir (Gong ve diğer., 2013).

## 2.2. YENİLİKÇİLİKLE İLGİLİ ÖRGÜT YAPISAL DEĞİŞKENLERİ

Örgütlerin sahip oldukları yenilikçilik özelliğinin ya da diğer bir deyişle örgütün yenilikçilik performansının, örgütün sahip olduğu yapısal özelliklerle olan ilişkisi son yıllarda araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır. Örgütlerin sahip olduğu yapısal ve durumsal boyutların yenilikçilik özellikleriyle birlikte alınması bu ilişkilerin anlamlı şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan birinde Kimberly ve Evanisko (1981) örgütlerin belirli özelliklerinin kendilerini yenilemeyi kolaylaştırdığını ve yenilikçiliği teşvik ettiğini savunmaktadır. Çalışmada ele alınan örgütsel faktörler içerisinde, neredeyse tüm benzeri araştırmalara paralel bir şekilde teorik anlamda otoritenin merkezileştirilmesinin üzerinde durmuşlardır. Otoritenin merkezileştirilmesi, karar verme makamının konumunun merkeziliğine atıfta bulunur ve bunun örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi pek çok çalışmada tartışılmıştır. Benzer şekilde, Aiken ve Hage (1971) de yenilikçilik özelliğinin merkezi olmayan bir organizasyonda kolaylık sağladığına ve avantaj sağladığına yönelik yaygın bir kabul olduğunu, bu tür örgütlerin esnekliği ve açıklığının, yeni fikirleri teşvik ederek yenilikçiliği arttırdığı savunurlar. Aynı şekilde, merkezileştirilmiş örgütlerde otoritenin yoğunlaşmasının yeniliklerin benimsenmesine büyük bir engel olduğu da düşünülmektedir.

Lakhani, Lifshitz-Assaf, ve Tushman (2012) örgüt teorisi bilim insanlarının yenilik sürecinin çekirdeğinin sürekli bilgi gelişimi ve çeşitlilik arz eden, sürekli bilgi geliştirme ve üretim gerektiren karmaşık malların ve hizmetlerin üretilmesi ve de çoğu zaman kuruluşun dışında bulunan sınırlara dayanan çeşitli düzenlemeler arasında aktarılmasıyla olduğunu düşündüklerini açıklamaktadırlar. Dekoulou ve Trivellas (2017) Yunan reklam ve medya endüstrisinde örgütsel yapı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, bu ilişki için destekleyici deneysel kanıt sağlamaktadır. Daha önceki birkaç çalışma örgütsel yapı boyutlarının bir şirketin yenilik performansı üzerindeki belirgin etkisini göstermekle birlikte, bu araştırma eğitim ve doğrudan denetleme yapısal boyutlarının da şirketin yenilikçilik kapasitesini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçları ayrıca; biçimlendirme, ademi merkeziyetçilik, uzmanlaşma, eğitim ve karşılıklı uyum yapısal boyutları ile yenilikçilik performansı arasındaki doğrusal ilişkiyi açıkça göstermektedir. Çalışma ayrıca doğrudan denetim ne

kadar yüksek olursa, firmada yenilikçilik performansının da o kadar düşük olacağını göstermektedir (Dekoulou ve Trivellas, 2017).

Örgüt yapısal değişkenlerinin, örgütün yenilikçilik özelliğine olan etkisi aynı zamanda, yapının bu etkinin doğurduğu olumlu sonuçları bir avantaj haline getirebilmesini sağlayacak değişiklikleri de yapabilmesine bağlıdır. Ancak bu değişiklik ve düzenlemelerin yapılabilmesi örgüt için her zaman kolay ve basit bir süreç olmayabilir. Örneğin, örgütsel yapı ve yenilik konusundaki çalışmada Sapolsky (1967), örgütsel yeniden tasarımının çoğu kuruluş için bir zorluk olarak kaldığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Abernathy ve Utterback (1978) örgütsel sınırları ve tasarımı inceleyen çalışmada, örgütlerin yapılarını yenilikçiliğe uygun bir şekilde düzenlemenin aşamalarını ele almaktadırlar.

Zeng ve diğer. (2017) örgüt yapısal faktörleri ile kalite yönetiminin boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, hala sınırlı sayıda ve çoğunlukla teorik olan alan yazına değerli katkılarda bulunmaktadır. Dahası, bu çalışma, küresel örnekleme temel alan nedensel ilişkiyi test ederek mevcut bölgesel kısıtlı çalışmaların sınırlarını da genişletmektedir. Bu çalışma, yenilik performansını belirli göstergelere ayırarak ve her yenilik göstergesine yol açan farklı yollar göstererek, örgütsel faktörlerin yenilikçilik rolünü elde etmek için kullanan organizasyonlara daha detaylı ve hedefli bir yaklaşım sağlamaktadır.

### **2.3. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİĞİN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ**

Yenilikçilik ve örgüt yapılarını konu alan güncel araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmaların pek çoğunda kavramların genellikle tek boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak karmaşıklık düzeyi yüksek, paydaş sayısı fazla ve paydaşları arasındaki etkileşim düzeyi bu kadar yüksek olan kavramların tek boyutlu olarak ele alınması, kavramın tanımını ve uygulama alanını kısıtlamakta ve bu konuda yapılan çeşitli çalışmalarda çelişkili ve tutarsız sonuçlar elde edilmesine yol açmaktadır (Subramanian ve Nilakanta, 1996).

Benzer şekilde, yenilikçilik ve örgüt yapısı ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalardan elde edilen çelişkili sonuçların nedeninin yenilikçilik kavramının çok boyutlu yapısı olduğu anlaşılmaktadır (Camison-Zornosa ve diğer., 2004). Örgütsel değişkenlerle yenilikçilik

arasındaki ilişkinin sadece yenilikçiliğin türleriyle ele alınamayacağı da düşünülmektedir. Bununla birlikte, örgüt türü ve yenilikçilik kapsamı (scope) ile bu inceleme daha doğru olarak yapılabilir. Aynı araştırmada, bazı modellerin bir tür örgüt yapılarında daha uygulanabilir olmakla birlikte farklı tür örgüt yapılarında farklı modellerin daha uygun olacağı da tespit edilmiştir. Farklı değişkenlerin örgütlerin yenilikçileri üzerindeki bileşik etkilerinin daha doğru incelenebilmesi için gerekli olan veriyi elde edebilmek amacıyla çok boyutlu yenilikçilik araştırmaları yapılması gerektiği de araştırmanın sonuç kısmında belirtilmiştir (Damanpour, 1991).

Örgütsel yapı faktörlerinin örgütün yenilikçiliği ile arasındaki kompleks ilişkisinin çok boyutlu olarak ele alınması Budde ve diğer. (2012)'nin çalışmalarında da karşımıza çıkmaktadır. Bu paradigmada yenilik; yenilikçiliğin çok boyutlu yönlerini hesaba katmak için farklı araçlar arasında yoğun iletişim ve iş birliğini gerektiren, evrimsel, doğrusal olmayan ve tekrarlayan bir öğrenme süreci olarak görülmüştür. Yenilikçi bir organizasyonun (radikal) yenilikleri başarıyla geliştirmesi, yenilikçiliğin çok boyutlu yönlerini dikkate almak için farklı araçlar arasındaki bu öğrenme süreci sayesinde mümkün hale gelir.

#### **2.4. ÖRGÜT YAPILARINDA DURUMSAL FAKTÖRLER VE YENİLİKÇİLİK**

Örgüt yapısının dört temel durumsal faktör olan yaş ve büyüklük, teknik sistem, çevre, gücün etkisi altında olduğunu ve bu faktörlerin örgütün tasarım parametrelerini de şekillendirerek yapıyı ortaya çıkardığı birinci kısımda detaylı olarak incelenmiştir. Bu faktörlerin örgütün yenilikçiliği ile arasındaki ilişkilerin de nitelik ve nicelik olarak incelenmesi de çok değerlidir. Bu faktörlerin örgütün yenilikçiliğine sağladığı avantaj ve dezavantajların kaynaklar, süreçler ve strateji gibi açılardan da incelenmesi gerekir.

Örgütün yapısını oluşturan durumsal faktörlerden büyüklük, yenilikçilik ile arasındaki ilişkiler açısından en çok incelenen faktördür. Örgütün ölçek ile yenilikçilik görüşleri arasındaki doğrusal ilişkiler pek çok araştırmada ele alınmış ve büyük ölçekli örgütlerin ölçek ekonomisinin avantajlarını Ar-Ge'de kullanabilme şansına daha fazla sahip oldukları için finans ve pazar kaynaklarına da daha çok erişime sahip olduğu görülmüştür. Schumpeter (1942)'in de konuyla ilgili iddiasından hareketle; ölçek boyutu, örgütte öğrenme, risk alabilme, yönetsel kontrol değişime uyum sağlayabilme ve çeviklik,

esneklik gibi konularda örgütün yenilikçiliğini doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olduğu savunulmaktadır (Schilling, 2006).

Damanpour ve Wischnevsky'ye (2006)'ye göre büyük ölçekli örgütler yenilikçiliğe ayırabilecekleri büyük maddi ve beşerî kaynaklara sahip olmalarına rağmen, onları daha az yenilikçi yapan pek çok engel ve kısıtla da mücadele etmek zorundadırlar. Örgütler ölçek olarak büyüdükçe daha bürokratik, şartlara ve değişimlere daha yavaş tepki veren, daha az risk alan ve yaratıcı düşünceye daha az değer veren bir hal alırlar. Nooteboom, Haverbeke, Duysters, Gilsing, ve Van den Oord (2007) de örgütler büyüdükçe koordinasyon maliyetlerinin artması, otonominin azalması, esnekliğin azalması ve yeni fikirlerin reddedilmesi olasılığını artıran çoklu düzey hiyerarşi gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığını belirtir. Laforet (2013)'e göre ise, küçük ve orta boyutlu firmalar yenilikçilikte daha ekonomiktirler, yeni teknolojileri uyulamaya alırken değişimlere daha hızlı tepki verirler. Ayrıca bu firmalar, sahip oldukları daha etkin yönetim kontrolü sayesinde müşterilerinden gelen spesifik gereksinimleri daha kolay gerçekleştirirler.

Örgütün büyüklüğü incelenirken, nicel olarak fiziksel kapasite (bir hastanedeki yatak sayısı), toplam çalışan sayısı, girdi miktarı (belirli bir zaman aralığında kayıt olan öğrenci sayısı), çıktı miktarı, (belirli bir zaman aralığında yapılan satış miktarı), finansal kaynaklar (net varlıklar) ve direk veya logaritmik ölçümlerin karşılaştırılması gibi ölçütleri kullanmak mümkündür (Camison-Zornosa ve diğer., 2004).

Büyüklüğün örgütün yenilikçilik derecesine, Ar-Ge'ye katkısına ve yeni ürün, süreç ve patent sayıları üzerine doğrudan etkisini analiz eden pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, büyüklüğün farklı yenilikçilik türlerine olan etkisi yeterince incelenmemiştir. Büyüklüğün kademeli ve radikal yenilikçiliğe etkisiyle ilgili birbiriyle çelişen araştırma sonuçları da bu alandaki hem kavramsal hem de deneye dayalı araştırma gereksinimini ortaya koymaktadır. Bu konuda yaptıkları çalışmalarda, Annala ve Forsman (2011) ile Levinthal ve March (1993)'e göre artımsal yenilikçilik küçük ölçekli firmalarda daha yaygın olarak görülürken, örgütün ölçek büyüdüğünde artımsal yenilikçilik özelliği de azalmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, ölçeğin radikal yenilikçiliğe pozitif etkisi bulunsa bile artımsal yenilikçilik üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmadığını görülmektedir. Benzer şekilde, örgütün boyutu ile radikal yenilikçilik arasında negatif korelasyon bulunduğunu gösteren

çalışmalar da mevcuttur. Yenilikçilik için gerekli olan yetkinlik, kaynak ve stratejilerin süreçle ilişkilendirilmesinin zorluğu bu ilişkinin temel nedenini oluşturur. Bu durum da büyük ölçekli örgütlerde radikal yenilikçiliğin diğerlerine göre daha zor elde edilmesine yol açmaktadır (Fores ve Camison, 2015; Dewar ve Dutton, 1986; Germain, 1996; Dougherty ve Hardy, 1996).

Örgütsel stratejinin hem radikal hem de aşamalı yeniliklere etkisine odaklanan model geliştirme çalışmaları da mevcuttur. Yapılan bir çalışmada, gıda işleme endüstrisi incelemelerinde, bulgular radikal yeniliklerin saldırgan bir teknoloji politikası, merkezileşmiş bir karar süreci, gayri resmi yapılar ve teknik uzmanların yoğunlaşması gibi unsurlar tarafından desteklenirken, aşamalı yeniliklerin büyük, karmaşık ve ademi merkezîyetçi kuruluşlar tarafından desteklendiği anlaşılmıştır. Böylece yenilik çalışmalarının birçoğunun aksine, büyük boyutların büyük organizasyonları yönetmek için daha resmi yapılara ihtiyaç duyması nedeniyle büyük boyutun radikal yenilikleri olumsuz etkilediği görülmüştür (Ettlie, Bridges, ve O'Keefe, 1984).

Yapılan araştırmalarda yapısal faktörlerin örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin yönü ve yoğunluğu konusunda oldukça önemli ve değerli sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bir yandan örgüt boyutunun örgütün yenilikçiliği konusunda en iyi gösterge olduğunu gösteren çalışmalar varken, bu özelliğin örgütün yenilikçiliği ile negatif yönlü ilişkiye işaret eden çalışmalar da yapılmıştır. Ayrıca, yenilikçilik ve örgüt boyutu ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalar da mevcuttur (Camison-Zornosa ve diğer., 2004).

Örgütün ölçeği ile radikal yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında (Pavitt, 1990) bu ilişkinin U-sembölü şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Yani, orta ölçekli firmalar radikal yenilikçilik üretirken, büyük ölçekli firmaların da sahip olmak zorunda oldukları gereksinimlerin pek çoğu onlar için de zorunluluk iken, büyük firmaların sahip oldukları avantajların çok azına sahiptir. 2005 yılında yaptıkları çalışmada Tsai ve Wang (2005) de benzer sonuçlara ulaşmışlar ve bu radikal yenilikçilik üretimi konusunda örgüt ölçeğinin negatif korelasyonunu belirtmişlerdir. Ettlie ve Rubenstein (1987) ise bu sonuçların tam aksi şekilde, örgütün ölçeği ile radikal yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğunu belirtir. Buna göre, bu iki kavramsal yapı arasındaki ilişki ()-şeklindedir.

Örgütlerin büyüklüğü ile yenilikçilik özelliklerini inceleyen araştırmalarda birbiri ile uyuşmayan hatta yer yer tamamen çelişen sonuçlar da mevcuttur. Fores ve Camison

(2015)'a göre, büyük ölçekli firmalar daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahiptirler ve bu durum onların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getirir. Ar-Ge çalışmaları da dolayısıyla büyük ölçekli firmalar için daha kolay ve olanaklı hale gelmiş olur. Ancak aynı zamanda da büyük ölçekli firmalarda yenilikçilik faaliyetlerini engelleyebilecek bürokratik ve yapısal atalet kaynakları da yaratır. Bu nedenlerden ötürü örgütlerin boyutları büyüdükçe artımsal yenilikçilik özelliğinin artacağı, radikal yenilikçilik özelliğinin ise tam tersine azalacağı varsayımı ile hareket edilmektedir. İspanyol endüstri firmaları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları da bu varsayımları doğrulamaktadır. Ayrıca yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, örgütün yaşı ile örgütün artımsal veya radikal yenilikçilik özelliği arasında kayda değer bir ilişki bulunmamaktadır (Fores ve Camison, 2015).

## **2.5. ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN DİĞER UNSURLAR**

Küçük firmaların yenilik stratejilerini özel bir marka veya satın alma stratejisi ile sınırlama olasılığı daha yüksekken, büyük firmaların iç ve dış bilgi edinimlerini yenilik stratejilerinde birleştirmesi daha olasıdır. Bununla birlikte, dâhili bilgilerin yenilik için önemli bir kaynak olduğu şirketlerin yeniliği yalnızca dış kaynağa ayırma olasılıkları daha azdır; bunun yerine iç ve dış teknoloji kaynaklarının bir karışımını kullanırlar (Rhéaume ve Gardoni, 2015).

Garcia-Zamora ve diğer. (2013) örgütün boyutunun yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkinin gücünü azaltacağını savunmaktadır. Böylece, büyük olmak hem yenilikçiliğe hem de işletme performansına katkı sağlayacaktır. Çünkü başarılı yenilik pahalıdır ve firmanın kazanç sağlaması için zaman gerektirir. Büyük şirketlerin, daha büyük kaynaklarından dolayı, yenilikçilikten daha iyi sonuçlar alabileceği düşünülmektedir. Bir şirket ne kadar büyük olursa araştırma kapasitesi, pazarlama becerileri, finansal özerklik ve başarılı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin deneyim de o kadar artmaktadır. Bu kapasiteler yenilik çabalarının daha iyi yönlendirilmesine ve muhtemel başarısızlıklardan kaçınmaya yardımcı olur. Ayrıca, büyük bir şirket finansal veya operasyonel başarısızlıklarla daha kolay baş edebilir ve yenilik projelerine daha fazla zaman ve kaynak ayırıp yeniden deneyebilir. Boer ve During (2001)'e göre ise, yenilik iş faaliyetleri için hayati önem taşır, çünkü büyüme ve iş başarısı için gereken hızı ayarlar

ve örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütsel yenilik, yeni ürünler, pazarlar veya üretim, örgütsel veya yönetsel süreçleri başlatan yeni bir fikir veya uygulamayı da kapsamaktadır.

Garcia-Zamora ve diğer. (2013) 'nın araştırma sonuçları da benzer şekilde örgütsel ve çevresel faktörlerin yenilikçiliğe ve işletme performansına doğrudan etkisini göstermektedir. Büyüklük ve yenilik açısından, büyük şirketler yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdikleri zaman daha iyi mali sonuçlar elde etmektedir. Dinamik ve oldukça rekabetçi bir çevrede yaşayan işletme için yenilik geliştiriyor olması, pazar yönelimi, kârlılık ve piyasa değeri kazandırır. Ayrıca iç ve dış çevreden kaynaklanan bazı engeller örgütlerde yenilikçilik çalışmalarının benimsenmesini zorlaştırıcı etkide bulunabilmektedir. Micheli, Schoeman, Baxter, ve Goffin (2012)'e göre, yenilikçiliğe yönelik değişim çalışmalarında değişime direnç en büyük engeldir. Riskten kaçınma ise bir diğer yaygın engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, kamu sektörü kuruluşları genel olarak teknik riski veya piyasa riskini yönetmeyi zor bulurlar. Çünkü başarısızlıklar potansiyel olarak yüksek profilli ve kamuya açık incelemeye açıktır. Hiyerarşik örgüt yapısı ise yenilikçiliğe üçüncü en yaygın engeldir. Örnek olarak, bürokratik yapılarda ortaya çıkan merkezileşme eğilimleri yenilikçiliği azaltabilme olasılığını her zaman taşır. İngiliz kamu sektöründeki konu ile ilgili tecrübeler, sektörde teknolojik yeniliklerin uygulanması son yıllardaki başarı hikâyelerine ve hükümetlerin teknolojik yenilikçilik rolüne verdiği önem ve ağırlığa rağmen yukarıda belirtilen engellerle karşı karşıyadır.

Sektörel veya organik iş birlikleri de firmaların yenilikçiliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda; izole bir örgüt yapısı gösteren firmalar yerine iş birlikleri ve etkileşim içerisinde olan firmaların, kritik kaynaklar, teknik yetkinlik, bilgi birikimi ve finansal desteğin birada olabildiği yapıların yenilikçiliğe daha uygun olduğu savunulmaktadır. Ancak aynı stratejik partneri paylaşan rakip firmalar arasındaki iş birlikleri (direk veya dolaylı bağ) yenilik fikrinin temelini oluşturan bazı kritik bilgilerin ortak partner üzerinden rakiplere ulaşma riskini de taşımaktadır. ABD tıbbi cihaz sektöründe 22 yıllık bir dönemi kapsayan veriler incelendiğinde, partner firma üzerinden rakipleriyle çok sayıda dolaylı bağa sahip firmaların diğerlerine göre daha az yenilikçilik özellikleri gösterdiği saptanmıştır (Pahnke ve diğer., 2012).

Takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde de yenilikçilik güçlüdür. Gong ve diğer. (2013), örgütlerde takım hedefleri bakış açısının hem takım üretkenliğini hem de bireysel üretkenliği olumlu etkilediğini ileri sürer. Bu konuda ortaya konmuş olan “bilgi paylaşımı perspektifi” de, ortak takım hedeflerine sahip takım üyeleri arasında bilgi paylaşımı ve birleşimini olanaklı kılan örgüt yapılarında; veri, fikir ve bilginin üretkenliğe katkı sağlayacak şekilde yayılabilmektedir (Gong ve diğer., 2013). Bu durum, “yenilikçilik aktivitelerinin genelde örgütler arası işbirliklerinde ve bilgi ile verinin aktarımının yoğunlaştığı kesişim noktalarında ortaya çıkmasını sağladığı” şeklinde ifade edilmiştir (Sytch ve Tatarynowicz, 2014).

Takım içerisinde moderatör rolünü oynayan lidere yönelik güven ilişkisi, takımın öğrenme ve bilgi paylaşma eğilimini, dolayısıyla yenilik üretebilme yetkinliğini de olumlu etkilediğini göstermektedir (Gong ve diğer., 2013). Benzer şekilde, takım hedef yaklaşımı radikal yenilikçilik açısından da önemli bir olgudur (Alexander ve Knippenberg, 2014).

## **2.6. ÖRGÜT YAPILARINDA YAPISAL UNSURLAR VE YENİLİKÇİLİK**

Yeni ürün geliştirme sürecinin uzun ve kompleks yapısının gerektirdiği kritik bilgi birikimi, gözlem ve ortak öğrenme, bilgi ve deneyim alışverişi gibi unsurlar hem örgüt içi hem de örgütler arası iletişim, bilgi aktarımı ve iş birliği gibi unsurların önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki pozisyonlar, çeşitli yönetim düzeylerindeki yapı unsurları, karar verme mekanizmaları, iletişim, kontrol unsurları ile yatay ve dikey bağlantıların tasarımının “tasarım parametresi” ile yapıldığı önceki kısımda ele alınmıştır. Buna göre; “iş uzmanlaşması, davranış formalleşmesi, eğitim ve doktrinleme, gruplama, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol, ilişki düzenlemeleri, dikey ve yatay ademi merkeziyetçilik” parametreleri örgütün yapısını meydana getirmektedir (Mintzberg, 1979). Ancak bu faktörlerin örgütün yenilikçilik özellikleriyle olan ilişkisi de dikkatle incelenmesi gerekir. Söz gelimi; iş uzmanlaşması örgütün yenilikçilik özelliğine nasıl katkı sağlar, davranışlar formalleştirilirken örgüt daha yenilikçi bir hale mi gelir, grup ve komiteler nasıl yapılandırılırsa örgütün yenilikçilik özelliği olumlu etkilenir ya da hangi ölçüğe göre oluşturulan birimler örgütü yenilikçi bir örgüt yapar gibi sorular da önemlidir (Tablo5).

<b>Configuration</b>	<b>Prime Coordinating Mechanism</b>	<b>Key Part of Organization</b>	<b>Type of Decentralization</b>
Entrepreneurial	Direct supervision	Strategic apex	Vertical and horizontal
Machine	Standardization of work processes	Technostructure	Limited horizontal
Professional	Standardization of skills	Operating core	Horizontal decentralization
Diversified	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
Innovative	Mutual adjustment	Support staff	Selected decentralization
Missionary	Standardization of norms	Ideology	Decentralization
Political	None	None	Varies

**Şekil 3.** Örgütte Yapısal Biçimler ve Tasarım Parametreleri

**Kaynak:** Mintzberg (1981).

Bu nedenle, örgüt yapısı ile yenilikçilik arasındaki ilişki bağlamında; örgüt içi takım yapıları, örgüt içi ve örgütler arası iletişim ve ağları inceleyen çalışmaların da son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. Carnabuci ve Dioszegi (2015) örgüt içinde birbiriyle direk bağlantısı olmayan çalışanların, özgün ve üretken yenilikçi fikirleri ortaya çıkarabilecek şekilde, görünüşte ilintisiz ve farklı bilgileri bir araya getirmeye daha yakın olduğunu savunmaktadırlar. Benzer şekilde, yapısal boşlukları daha fazla barındıran örgüt yapıları da kapalı ve birbiriyle daha bağlantılı ağ yapısına sahip örgütlere göre daha fazla sayıda ve daha orijinal fikir üretmeye elverişlidir. Ayrıca, böylesi yapıların aynı zamanda bu fikirleri harekete geçirme, koordine etme ve ürünleştirme konusunda daha zor yapılar olmalarını da ilginç bir yenilikçilik paradoksu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisindeki departmanlar arası entegrasyonun daha üst seviyede olması bilgi aktarımını ve yanal iletişimi artırmaktadır. Bireyler birlikte çalışarak, bilgi paylaşımında bulunarak ve birbirlerine göz kulak olarak, ilgili uzmanlık ve bilgi alışverişi için iletişim ve koordinasyon kanalları oluşturabilirler. Firmalar daha yüksek seviyede entegre bir mekanizmaya sahip olduklarında, örgüt içindeki sosyal etkileşimi arttırmaya daha eğilimli olurlar, böylece bilgi paylaşımı ve iş birliği için örgütsel bir ortam yaratılması mümkün olabilmektedir Zeng ve diğer. (2017).

Firmalar arası bilgi paylaşımını daha olanaklı kıldığı için firmaların coğrafi olarak birbirlerine yakın olmaları da yenilikçiliğe olan etkisi açısından önemlidir. Bu etkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, coğrafi yakınlıkla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Coğrafi yakınlığın firmalar arasındaki iş birliğini kolaylaştırdığı ve geliştirdiği savunulmaktadır. Bu görüşe göre, iş birliği faaliyetleri firmalara yenilikçilik ve keşif çalışmalarında yararlanacakları daha yoğun bilgi akışı sağlar, dolayısıyla belirtilen etki dolaylı bir etkidir (Funk, 2014).

Dikey olarak bütünleşmiş örgüt yapısı, dâhili olarak odaklanmış olan yenilik faaliyetlerini kolaylaştırır. Böylece yeni örgütsel yapı biçimleri de daha akışkan ve açık olduğundan, yeniliklerin iç ve dış kaynaklarına entegrasyonu mümkün olabilmektedir. Abouzeedan ve Hedner (2012) örgütsel yapıları açmaya daha uygun başka bir firma yönetimi türünü önermek ve öngörmek için "internetleşme" terminolojisini ortaya atmışlardır. Böyle bir yönetim tarzında, pazar dünya genelindedir ve şirketin "internetleştirme" teknolojilerini içselleştirme yeteneği dışında fikir ile kaynak alışverişinde bulunmak için coğrafi sınırlar veya fiziksel engeller yoktur. Hatta, çalışma kapsamında kavramın kapsamı daha da ileri götürülerek örgütsel analizin yeni çerçevesi önerilmiş ve bu çerçeveye "internetleşme dinamiği teorisi" adı verilmiştir. Bu yeni teori, sanal sosyalleşme, maliyet düşürme, etkinlik ve verimlilik, internetleştirme yönetim paradigması, bir problem çözme aracı olarak yenilik ve sanal ihtimal gibi beş bileşenden oluşur. Çerçevenin bileşenleri klasik örgütsel düşünceyle örtüşebilir, aynı zamanda çağdaş yönetim düşüncesinin "internetleştirme yönetimi" gibi yeni girdilerini dokusuna dâhil eder.

Örgütlerdeki sosyal ve bilgi ağlarının da örgütlerin yenilikçiliği açısından büyük önemi vardır. Son dönemde yapılan pek çok araştırma, yenilikçilik çalışmalarında

araştırmacının kullandığı bilgi unsurlarıyla firmanın bilgi ağının ve yenilikçiliğinin doğrudan etkilendiğini göstermiştir (Wang, Rodan, Fruin, ve Xu, 2014).

**Tablo 5.** Örgüt Yapıları ve Yenilikçilik Araştırmaları

<b>ORGANİK ÖRGÜTLER VE YENİLİKÇİLİK</b>		
Burns & Stalker (1961)	Organik örgütler yenilikçiliğe en uygun örgüt türüdür.	
Jensen, Johnson, Lorenz, & Lundva (2007)	Yenilikçiliğin gelişmesi ve örgütün çalışanları arasındaki etkileşimin artabilmesi için, daha fazla işlevsel bütünleşmeye sahip olduğu için “organik” yapılara ihtiyaç bulunur.	
Camison-Zornosa, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, & Boronat-Navarro (2004)	Yenilikçilik özelliklerinin çeşitli bağlamlarda organik yapı özelliklerini benimseyen kuruluşlarda daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.	
Jansen, Van den Bosch ve Volberda (2006)	Örgütlerde yüksek biçimlendirmenin organik yapılarda yenilikçiliği desteklediğini savunur.	
<b>YAPISAL BOYUTLAR VE YENİLİKÇİLİK</b>		
Damanpour (1991)	Yapısal özellikler ve yenilikçilik	<b>ORG. DETERMINANTS &amp; INNOVATION</b> 1-) Specialization + 2-) Func. differentiation + 3-) Professionalizm + 4-) Formalization - 5-) Centralization - 6-) Mang. attitude tow. change + 7-) Management tenure + 8-) Tech. know. resources + 9-) Admin. intensity + 10-) Slack resources + 11-) Ext. communication + 12-) Int. communication + 13-) Vertical differentiation -
Pierce & Delbecq (1977)	Yenilikçilik ve örgütsel faktörler	Farklılaşma: Farklı uzmanlıkları içeren heterojen bir yapıya sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir. Profesyonellik: Deneyim, kendine güven vs. gibi özelliklere sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir. Ademi merkeziyetçilik: Karar verme yetkisinin örgüte dağılmış olması yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir. Formalleşme: Kural, prosedür ve standartların yaygınlığı yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir. Katmanlı yapı: Fikir birliği ve örgüt içi mobilizasyon derecesi yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.

Kimberly & Evanisko (1981)	Otoritenin merkezileştirilmesi ile yenilikçilik	Otoritenin merkezileştirilmesi, karar verme makamının konumunun merkeziliğine atıfta bulunur ve bunun örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenmiştir.
Aiken & Hage (1971)	Merkezileştirme ve yenilikçilik	Yenilikçilik özelliğinin merkezi olmayan bir organizasyonda kolaylık sağladığına ve avantaj sağladığına yönelik yaygın bir kabul olduğunu, bu tür örgütlerin esnekliği ve açıklığının, yeni fikirleri teşvik ederek yenilikçiliği arttırdığı savunurlar. Aynı şekilde, merkezileştirilmiş örgütlerde otoritenin yoğunlaşmasının yeniliklerin benimsenmesine büyük bir engel olduğu da düşünülmektedir.
Zaltman, Duncan, & Holbeck (1973)	Yenilikçilik ve merkeziyetçilik, karmaşıklık düzeyi	Yenilikçiliğe en uygun yapı merkeziyetçilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı ise düşük organizasyon yapısıdır.
Schilling (2006)	Yenilikçilik ve formallik, standartlık ve merkezileşme	Yapısal boyutlar olan formallik, standartlık ve merkezileşmenin yenilik çalışmalarındaki başarılarını önemli derece etkilediğini ifade etmektedir.
Abouzeedan & Hedner (2012)	Hiyerarşik örgüt yapısı ve yenilikçilik	Dikey olarak bütünleşmiş örgüt yapısı, dâhili olarak odaklanmış olan yenilik faaliyetlerini kolaylaştırır ve yeni örgütsel yapı biçimleri daha akışkan ve açık olduğundan, yeniliklerin iç ve dış kaynaklarına entegrasyonunu mümkün kılar.
Perrow (1967)	Rutin işler ile örgütün yapısı	Bilinen teknoloji ve düşük belirsizlik durumları (rutin işler) mekanik örgüt yapısı bu işler için daha uygundur. Bunun tam tersi olan işlerde ise organik örgüt yapısı daha başarılı olacaktır.
Tidd & Bessant (2009)	Yenilikçilik ve basit örgüt yapısı	Gevşek ve basit yapının bir örgüt için her zaman yenilikçilik özelliğini sağlayamayabileceğini savunur.
Schilling (2006)	Yenilikçilik ve standartlaşma	Yenilikçiliğinin en temel olarak yapının standartlaşması ve süreçlerin tanımlı oluşuna bağlıdır.
<b>DURUMSAL KOŞULLAR VE YENİLİKÇİLİK</b>		
Funk (2014)	Çevre ve yenilikçilik	Firmalar arası bilgi paylaşımını daha olanaklı kıldığı için firmaların coğrafi olarak birbirlerine yakın olmaları da yenilikçiliğe olan etkisi açısından önemlidir. Funk, bu etkinin varlığını kabul eder ancak aynı coğrafi yakınlıktaki tüm firmalar için etkinin aynı olmadığını, aslında coğrafi yakınlığın firmalar arasındaki işbirliğini kolaylaştırması ve geliştirmesinden

		kaynaklandığını savunur. Funk'a göre, işbirliği faaliyetleri firmalara yenilikçilik ve keşif çalışmalarında yararlanacakları daha yoğun bilgi akışı sağlar, dolayısıyla belirtilen etki dolaylı bir etkidir.
Barkey & Godart (2013)	Güç ve yenilikçilik	Örgütleri yönetim rejimleri olarak da görmenin mümkün olduğunu savunarak, Örgüt içindeki oyuncular arasındaki güç mücadelesini iş faaliyetlerinin finansal etkisiyle birlikte ele alır. Onları örgütsel yapılarına bağlı olarak çeşitli rejimlere benzetir.
<b>BÜYÜKLÜK VE YENİLİKÇİLİK</b>		
Schumpeter (1942)		Sağladığı avantaj ve dezavantajlar incelenmiştir.
Schilling (2006)		Büyüklik; örgütte öğrenme, risk alabilme, yönetsel kontrol değişime uyum sağlayabilme ve çeviklik, esneklik gibi konularda örgütün yenilikçiliğini doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olduğu savunulmaktadır.
Damanpour & Wischnevsky (2006)		Büyük ölçekli örgütler yenilikçiliğe ayırabilecekleri büyük maddi ve beşeri kaynaklara sahip olmalarına rağmen, onları daha az yenilikçi yapan pek çok engel ve kısıtla da mücadele etmek zorundadırlar. Örgütler ölçek olarak büyüdükçe daha bürokratik, şartlara ve değişimlere daha yavaş tepki veren, daha az risk alan ve yaratıcı düşünceye daha az değer veren bir hal alırlar.
Nooteboom, Haverbeke, Duysters, Gilsing, & Van den Oord (2007)		Örgütler büyüdükçe koordinasyon maliyetlerinin artması, otonominin azalması, esnekliğin azalması ve yeni fikirlerin reddedilmesi olasılığını artıran çoklu düzey hiyerarşi gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığını belirtir.
Laforet (2013)		Küçük ve orta boyutlu firmalar yenilikçilikte daha ekonomiktirler, yeni teknolojileri uyulamaya alırken değişimlere daha hızlı tepki verirler.
Rhéaume & Gardoni (2015)		Küçük firmaların yenilik stratejilerini özel bir marka veya satın alma stratejisi ile sınırlama olasılığı daha yüksekken, büyük firmaların iç ve dış bilgi edinimlerini yenilik stratejilerinde birleştirmesi daha olasıdır. Bununla birlikte, dâhili bilgilerin yenilik için önemli bir kaynak olduğu şirketlerin yeniliği yalnızca dış kaynağa ayırma olasılıkları daha azdır; bunun yerine iç ve dış teknoloji kaynaklarının bir karışımını kullanırlar.

<p>Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito, &amp; Munoz-Gallego (2013) Büyüklik ile yenilikçilik</p>	<p>Örgütlerde büyüklük hem yenilikçiliğe hem de işletme performansına katkı saylayacaktır. Çünkü başarılı yenilik pahalıdır ve firmanın kazanç sağlaması için zaman gerektirir. Büyük şirketlerin, daha büyük kaynaklarından dolayı, yenilikçilikten daha iyi sonuçlar alabileceği düşünülmektedir.</p> <p>Bir şirket ne kadar büyük olursa araştırma kapasitesi, pazarlama becerileri, finansal özerklik ve başarılı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin deneyim o kadar artar. Bu kapasiteler yenilik çabalarının daha iyi yönlendirilmesine ve muhtemel başarısızlıklardan kaçınmaya yardımcı olur. Ayrıca, büyük bir şirket potansiyel finansal veya operasyonel başarısızlıklarla daha kolay baş edebilir ve yenilik projelerine daha fazla zaman ve kaynak ayırıp yeniden deneyebilir.</p>
<p><b>BÜYÜKLÜK VE YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ</b></p>	
<p>Annala &amp; Forsman (2011); Levinthal &amp; March (1993)</p>	<p>Artımsal yenilikçilik küçük ölçekli firmalarda daha yaygın olarak görülürken, örgütün ölçek büyüdüğünde artımsal yenilikçilik özelliği da azalmaktadır.</p>
<p>Fores &amp; Camison (2015); Dewar &amp; Dutton (1986); Germain (1996)</p>	<p>Her ne kadar ölçeğin radikal yenilikçiliğe pozitif etkisi bulunsa da, artımsal yenilikçilik üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmaz.</p>
<p>Dougherty &amp; Hardy (1996)</p>	<p>Örgütün boyutu ile radikal yenilikçilik arasında negatif korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Yenilikçilik için gerekli olan yetkinlik, kaynak ve stratejilerin süreçle ilişkilendirilmesinin zorluğu bu ilişkinin temel nedenini oluşturur. Bu durum da büyük ölçekli örgütlerde radikal yenilikçiliğin diğerlerine göre daha zor elde edilmesine yol açar.</p>
<p>Ettlie, Bridges, &amp; O'Keefe (1984)</p>	<p>Radikal yeniliklerin saldırgan bir teknoloji politikası, merkezileşmiş bir karar süreci, gayri resmi yapılar ve teknik uzmanların yoğunlaşması gibi unsurlar tarafından desteklenirken, aşamalı yeniliklerin büyük, karmaşık ve ademi merkezîyetçi kuruluşlar tarafından desteklendiğini gösterdi.</p> <p>Ettlie, yenilik çalışmalarının birçoğunun aksine, büyük boyutların büyük organizasyonları yönetmek için daha resmi yapılara ihtiyaç</p>

	duyması nedeniyle büyük boyutun radikal yenilikleri olumsuz etkilediğini buldu. Ettlie ve meslektaşları, radikal ve aşamalı yenilikler için her iki taraflı bir organizasyona bir ipucu vermek suretiyle, daha geleneksel kurumların yapısal olarak parçalara bölünerek boyut etkisini telafi edebileceğini öne sürüyorlar.
Camison-Zornosa, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, & Boronat-Navarro (2004)	Örgüt boyutu ile örgütün yenilikçiliği ile negatif yönlü ilişkilidir.
<b>BÜYÜKLÜK VE RADİKAL YENİLİKÇİLİK</b>	
Pavitt (1990)	U-sembolü şeklinde olduğunu ifade eder. Yani, orta ölçekli firmalar radikal yenilikçilik üretirken, büyük ölçekli firmaların da sahip olmak zorunda oldukları gereksinimlerin pek çoğu onlar için de zorunluluk iken, büyük firmaların sahip oldukları avantajların çok azına sahiptir.
Tsai & Wang (2005)	Radikal yenilikçilik üretimi konusunda örgüt ölçeğinin negatif korelasyonunu belirtmişlerdir.
Ettlie & Rubenstein (1987)	Örgütün ölçeği ile radikal yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğunu belirtir. Buna göre, bu iki kavramsal yapı arasındaki ilişki (-) şeklindedir.
Fores & Camison (2015)	Büyük ölçekli firmalar daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahiptirler ve bu durum onların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getirir.  Ar-Ge çalışmaları da dolayısıyla büyük ölçekli firmalar için daha kolay ve olanaklı hale gelmiş olur. Ancak aynı zamanda da büyük ölçekli firmalarda yenilikçilik faaliyetlerini engelleyebilecek bürokratik ve yapısal atalet kaynakları da yaratır.
Fores & Camison (2015)	Örgütlerin boyutları büyüdükçe artımsal yenilikçilik özelliğinin artacağı, radikal yenilikçilik özelliğinin ise tam tersine azalacağı varsayımı ile hareket etmişlerdir. İspanyol endüstri firmaları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları da bu varsayımları doğrulamaktadır. Ayrıca aynı araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün yaşı ile örgütün artımsal veya radikal yenilikçilik özelliği arasında kayda değer bir ilişki bulunmamaktadır.

<b>TASARIM ÖZELLİKLERİ VE YENİLİKÇİLİK</b>		
Micheli, Schoeman, Baxter, & Goffin (2012)	Hiyerarşik örgüt yapısı ve yenilikçilik	Hiyerarşik örgüt yapısı ise üçüncü en yaygın engeldir. Örnek olarak, bürokratik yapılarda ortaya çıkan merkezileşme eğilimleri yenilikçiliği azaltabilme olasılığını her zaman taşır.
Carnabuci (2015)	Tasarım parametreleri ve yenilikçilik	<p>Örgüt içinde birbiriyle direk bağlantısı olmayan çalışanların, özgün ve üretken yenilikçi fikirleri ortaya çıkarabilecek şekilde, görünüşte ilintisiz ve farklı bilgileri bir araya getirmeye daha yakın olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde, yapısal boşlukları daha fazla barındıran örgüt yapılarının da kapalı ve birbiriyle daha bağlantılı ağ yapısına sahip örgütlere göre daha fazla sayıda ve daha orijinal fikir üretebildiğini öne sürer.</p> <p>Ayrıca, böylesi yapıların aynı zamanda bu fikirleri harekete geçirme, koordine etme ve ürünleştirme konusunda daha zor yapılar olmalarını da ilginç bir yenilikçilik paradoksu olarak ortaya çıkmaktadır.</p>
<b>DİĞER ARAŞTIRMALAR</b>		
Gong ve diğer., (2013)	Yapısal özellikler ve yenilikçilik	Ortak takım hedeflerine sahip takım üyeleri arasında bilgi paylaşımı ve birleşimini olanaklı kılan örgüt yapılarında; veri, fikir ve bilginin üretkenliğe katkı sağlayacak şekilde yayılabilmektedir.
Alexander & Knippenberg (2014)	Yapısal özellikler ve yenilikçilik	Yenilikçilik aktivitelerinin genelde örgütler arası işbirliklerinde ve bilgi ile verinin aktarımının yoğunlaştığı kesişim noktalarında ortaya çıkmasını sağladığı.
Dekoulou & Trivellas (2017)	Yenilikçilik performansı ile yapısal boyutlar	<p>Çalışmanın sonuçları ayrıca; biçimlendirme, ademi merkezîyetçilik, uzmanlaşma, eğitim ve karşılıklı uyum yapısal boyutları ile yenilikçilik performansı arasındaki doğrusal ilişkiyi açıkça göstermektedir.</p> <p>Çalışma ayrıca doğrudan denetim ne kadar yüksek olursa, firmada yenilikçilik performansının da o kadar düşük olacağını</p>

		göstermektedir. Eğitim ve doğrudan denetleme yapısal boyutlarının da şirketin yenilikçilik kapasitesini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.
Jantz (2015)	Yenilikçilik evreleri ve örgütsel yapılar	Gayri resmi, merkezi olmayan kuruluşlar, daha fazla fikir oluşturmak ve potansiyel yenilikleri başlatmak için en iyi erken yayılım evrelerinde çalışırlar.  Uygulama aşamasına geçtikçe, programlarını karşılamak ve yüksek kaliteli bir ürün veya hizmet geliştirmek için iyi tanımlanmış süreçler ve etkinliğe odaklı bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır.
Tidd & Bessant (2009)	Yenilikçilik ve örgüt yapısı	Yenilikçi örgütlerin sahip olduğu yapısal özellikleri ele alırken, vizyon/liderlik, anahtar personel, ekip çalışması, katılımcılık, üretkenlik iklimi, yenilikleri izlemenin yanında doğru örgüt yapısına da bu özellikler arasında yer verir.
İnan (2014)	Örgüt yapısı ile yenilikçilik	British Geological Survey'de bölümler arası çekişmeyi ortadan kaldıracak şekilde bir matris yapı kurulması ve (yapısal değişim enerji israfına yol açan iç rekabeti yok ederek, örgütü dış rekabete yöneltmiş) yenilikçiliği pekiştirmek.
Khanna, Guler, & Nerkar (2016)	Örgüt yapısı ve yenilikçilik	Örgütsel öğrenmeye uygun şekilde yapılandırılan, takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde yenilikçiliğin güçlü olması.

## 2.7. ÖRGÜTSEL YAPILARDA YENİLİKÇİLİK ÇALIŞMALARININ GELİŞİMİ

Sürekli değişim içinde bulunan piyasa şartları ve post modern dönemin gerekleri, örgütleri yapısal özelliklerini bu yeni şartlara uyum sağlamak üzere değişmeye zorlamaktadır. Yeni şartlarla başa çıkabilecek esneklik, çeviklik, adaptasyon ve reaksiyon özelliklerini elde edebilmek için örgütleri yenilikçiliğe daha elverişli yapısal özelliklere sahip olma zorunluğu ile baş başa bırakmıştır. Bu ihtiyacı karşılamak üzere, daha önceki dönemlerde var olmayan bazı yeni yapısal formların da ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir.

90'lı yıllardan itibaren artış eğilimi gösteren uluslararası Ar-Ge faaliyetleri firmaların yenilikçilik yaklaşımlarını köklü olarak etkilemiş ve yenilikçilik faaliyetlerini sınırların ötesine taşıyan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu konuda ortaya çıkan başlıca çok uluslu yenilikçilik stratejileri: global-için-merkez, yerel-için-yerel, yerel-kaldıraç ve global bağlantılı stratejidir (Schilling, 2006).

Yenilikçilik doğası gereği deneysellik ve öğrenme olgularını içinde barındırır ve kaçınılmaz bir şekilde başarısızlık olasılığı da her zaman mevcuttur. Bu belirsizliği sürecin kaçınılmaz ve doğal bir parçası olarak görüp, elde edilen olumsuz sonuçları da kurumsal bir öğrenme veya bilgi bankası yaklaşımlarıyla sürecin tekrar bir girdisi haline getirerek daha sonraki yenilikçilik girişimlerinde kullanabilmek çok önemlidir. Ancak başarısızlık kavramının doğal çağrışımları nedeniyle bu öğrenme süreci örgütler için kolay elde edilebilir bir yetkinlik olmayabilir. Örgüt yapısı ve yöntem anlayışının bir bütün olarak denemek ve başarısız olabilmeyi sürecin en az başarı kadar doğal ve gerekli bir parçası olarak görecektir şekilde düzenlenmesi gerekir. IDEO firmasında bir motto haline gelmiş olan, “sık sık hata yap ki daha çabuk başarıya ulaşasın” düşüncesi bu yaklaşımı özetler (Khanna ve diğer., 2016).

Zor durumda ve gerileme eğilimindeki örgütlerin tepkisel hareket ederek yenilikçilik faaliyetlerini azaltarak maliyet azaltma, bütçe küçültme, etkinlik vb. gibi çözümlere yönelmesi mümkündür. Bu yönelim, firmanın piyasa ile rekabet edebilmesini sağlayabilecek olan yeni ürün ve hizmetleri, belki de stratejisine de ters olarak piyasaya sürmesini engelleyeceği için gerilemeyi hızlandırıcı etki yapabilmektedir. Ancak diğer yandan bu yaklaşım, firmaya gerçekten gelir sağlamayacak yanlış yenilikçilik maceralarından firmayı koruyarak onun içinde bulunduğu zor durumdan kurtulmasına katkı da sağlayabilir. Esnek yenilikçilik kavramı tanımlanırken yukarıda belirtilen durumda firmanın yöneleceği yenilikçiliğin esnek olma veya olmama durumuna ve piyasanın stabilizesine bağlı olarak firmanın içinde bulunduğu durumun iyi ve kötü yönde ilerleyeceği savunulmaktadır (McKinley, Latham, ve Braun, 2014).

Ayrıca örgüt formlarının güç kavramıyla birlikte ele alındığında örgüt yaklaşımları da mevcuttur. Barkey ve Godart (2013) belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere çeşitli paydaşların bir araya gelerek oluşturduğu birliktelikler şeklinde örgüt formlarını güç kavramıyla birlikte ele alarak, örgütleri yönetim rejimleri olarak da görmeyi mümkün

olduğunu savunmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, örgüt içindeki oyuncular arasındaki güç mücadelesi iş faaliyetlerinin finansal etkisiyle birlikte ele alınarak, örgütsel yapılarına bağlı rejimlere benzetilmiştir.

Yenilikçilik yönü gelişmiş olan örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde yenilikçilik hedeflerinin işletme hedefleri ile başarılı şekilde dengelenebildiği görülmektedir. Hatta örgütler bu yenilikçilik hedeflerine mevcut ürün ve hizmetlerle sınırlı kalmadan, sektörün genişlemesine de katkı sağlayarak yönelmektedirler. Benzer şekilde, bu örgütlerin açık yenilikçilik yaklaşımlarından da optimum şekilde yararlanmaya çalıştıkları gözlenebilir. Örgütün dış paydaşlarla açık iş birliği içinde olduğu bir yenilikçilik yapısı olarak açık yenilikçiliğin en tipik örneklerinden biri olan “crowdsourcing” yaygın olarak kullanılmaktadır. Yenilikçilik düşüncesinin daha ilk aşaması olan fikir geliştirme aşamasında "açık" olmak, daha iyi iş fikirlerinin ve etkin yenilikçilik özelliklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Örneğin, kimyasallar ve boya alanında küresel lider olan AkzoNobel firması iş büyümesine yardımcı olmak için açık yenilikçiliği aktif olarak kullanan bir firmadır. Benzer şekilde BMW, gelecekteki otomobil tasarımı ve işlevsellikleri üzerine çeşitli müşteri fikirleri havuzunu teşvik etmek için ortak yaratım laboratuvarı ve tasarım yarışması organize etmiştir. Bu sayede açık yenilik yaklaşımları yoluyla müşterilerinin yenilikçi düşüncelerinin de ürün geliştirme sürecine dâhil olmasını sağlamakta ve böylece yeni ürünleri ortaklaşa yaratma yolunda ilerlemektedir (Sharmelly, 2017).

Örgütsel yenilikçilik sistemlerinin başarılı olabilmeleri için nasıl yapılandırılması gerektiğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışmada, Örgütsel Yenilikçilik Sistemi'nin başarılı bir sonuç şansını en üst düzeye çıkarmak ve performans analizini kolaylaştırmak için yedi destekleyici fonksiyon tanımlanmış ve geliştirilmiştir. Bu yedi işlev şunlardır: (i) fırsatlar, trendler ve fikirler sunmak, (ii) yenilikçi fikir hakkındaki belirsizliği azaltmak, (iii) tamamlayıcı insan ve mali kaynaklar sağlamak, (iv) yenilik süreci boyunca bir referans grubu olarak hareket etmek, (v) yenilik için bilinç, meşruiyet ve destek yaratmak, (vi) pazar oluşumunu kolaylaştırmak ve (vii) tedarik zinciri oluşumunda yardımcı olmak. Bu yedi destekleyici fonksiyonun daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması, ilgili işlevin yerine getirilmesinin en önemli olduğu ana yenilik süreç aşamasıyla bağlantılıdır. Bununla birlikte, bu, sonraki aşamalarda önemli olan işlevlerin

yenilik sürecinin daha önceki aşamaları sırasında dikkate alınmaması gerektiği anlamına gelmez; bunun tersi de geçerlidir (Lancker ve diğer., 2016).

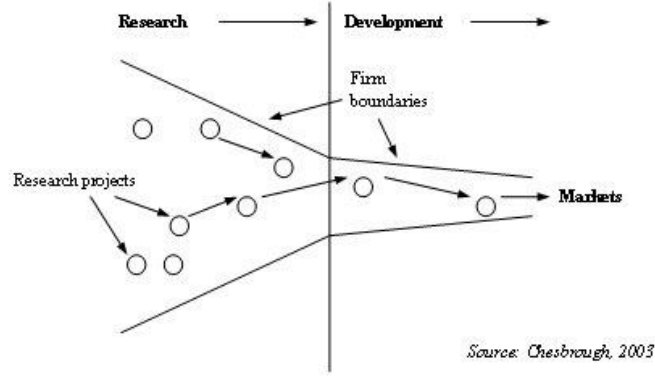
Jantz (2015) ise çalışmasında, yenilikçiliği etkileyebilecek liderlik takımı, karar verme ve organizasyon yapısı ile ilgili önemli belirleyicilerin bulunduğunu tespit etmiştir. Bu belirleyiciler, başarılı bir yeniliğin, mevcut hizmetleri desteklerken araştırma çalışmalarını yürütmek için bir strateji ve organizasyon yapısına yer verebilecek işbirlikçi liderlerin bir karışımını gerektirdiğini belirtmektedir.

## **2.8. YENİLİKÇİ YENİ ÖRGÜTSEL YAPILAR VE YENİ YAKLAŞIMLAR**

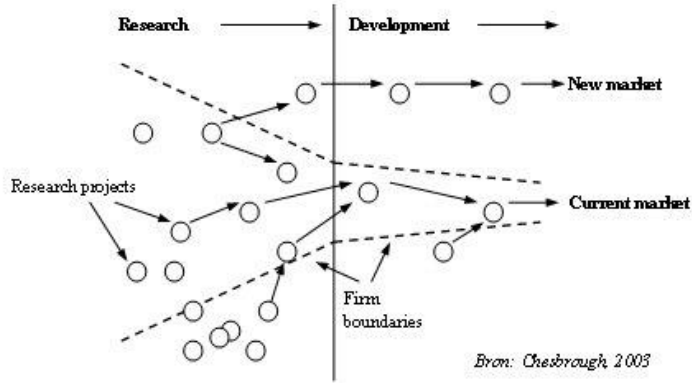
Uluslararası rekabetin arttığı, iktisadi kaynaklar üzerindeki paylaşımın zorlaştığı ve belirsizliklerin böylesine güçlendiği bir ortamda örgütler yeni şartlara adapte olmak zorundadırlar. Bir açık sistem olarak örgütler, son dönemlerde ortaya çıkan bu baş döndürücü gelişmelere ayak uydurabilmek ve yenilikçilik özelliğini artırarak koruyabilmek için yeni yapı şekil ve yaklaşımları geliştirmek zorunda kalmışlardır.

### **2.8.1. AÇIK YENİLİK**

Son yıllarda adından çokça söz edilmeye başlanan ve hem yaygın olarak araştırmalara konu olan hem de pratik uygulamaları görülmeye başlanmış olan bir diğer yeni pratik ise “açık yenilik” tir. Kavramı, işletmelerin iç ve dış pazarlama, teknoloji geliştirme gibi amaçlar için, işletme içi fikirleri kullandığı kadar, aynı zamanda işletme dışı fikirleri de kullanabileceği ve kullanması gerektiği üzerine kurulu bir paradigma olarak tanımlamak mümkündür. Açık yenilik kavramı, literatürdeki konumu itibariyle, açık iş birliği, iş birliği örüntüsü (pattern of collaboration), kullanıcı yeniliği, birikimli yenilik (cumulative innovation), bilgi ticareti, toplu yenilik (mass innovation) ve dağıtık yenilik (distributed innovation) kavramları ile de ilişkilidir.



Şekil 4. Kapalı Yenilik



Şekil 5. Açık Yenilik

**Kaynak:** Glassmann, Enkel, ve Chesbrough (2010).

Mevcut alan yazında, açık yenilik yönelik çeşitli tanımlamalar yer almakla birlikte, örgütsel yapıların açık yeniliği nasıl ve ne şekilde destekleyebilecekleri hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Kuruluşların örgütlerini doğru şekilde yapılandırmadan açık yenilik uygulamalarını başarılı şekilde pratiğe dökemeyecekleri de açıktır. Başarısız açık yenilik uygulamaları en iyi şekilde geçici olabilir veya deneysel biçimde kalacaktır. Nisar, Palacios ve Grijalvo (2016)'nın enerji sektöründeki açık örgüt yapılarını inceleyen araştırması, çeşitli alt örgütlerin bir araya gelerek oluşturdukları birlikteliğin açık yenilik girişimlerini nasıl tanımlayabileceğini ve geliştirebileceğini ortaya koyar. Bu çalışmada özellikle kuruluşların dış ortaklarla etkileşim içinde bulunduğu örgütsel yapının, açık yenilikçiliğin temelini oluşturan bir etken olduğunun üzerinde durulur. Aynı çalışma ayrıca örgütsel yapı ve açıklık kavramlarını bir çerçeveye dâhil etmeye çalışırken, açıklık derecesine katkıda bulunan çeşitli iç ve dış faktörlere dayanan bir örgütsel yapının

tipolojisini ortaya koymaktadır. Bunun birlikte aynı araştırma, açık örgüt yapısının yalnızca örgütsel faktörlere de bağlı olmadığını da göstermektedir. İlgili değişkenler, kurumsal ve toplumsal bağlamın bir parçası olan örgütler için harici olabilir. Buna göre; çalışma iç kaynaklı faktörleri, yani örgüte özgü faktörleri açıklar ve yapının hangi açıyla açık ya da kapalı olduğunu tanımlayan daha kapsamlı bir çerçeve önerir. İki uçtan birisi, kurum içi Ar-Ge: ürün ve hizmet tanımında tedarikçiler ve müşteriler ile sınırlı iş birliği olan ve yeni bir teknoloji edinmek, yeni iş modelleri keşfetmek için merkezi bir kurumsal girişim sermayesi kolu ile açık bir yenilik stratejisine sahip olmayan kapalı bir örgüttür.

### **2.8.2. ESNEK BAĞLI ÖRGÜTSEL YAPI**

Bilişim sektöründeki hızlı gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan “loosely coupled organizational structures” örgüt yapısı da bu yeni yaklaşımlardan birisidir. “Gevşek bağlantılı örgütsel yapılar” veya “Esnek bağlı örgütsel yapılar” olarak adlandırılan bu yaklaşımla, sektörde faaliyet gösteren firmaların çok uluslu yöneliminin de bir sonucu olarak, geliştirme ve üretim aktiviteleri örgüt içerisinde dağıtılmıştır. Bu durumun sağladığı yapısal ve pratik avantaj ve dezavantajlar ve örgüt yenilikçiliğine etkileri de çeşitli çalışmalarda detaylı olarak ele alınmıştır (Schilling, 2006).

### **2.8.3. POLİARŞİ YAKLAŞIMI**

Örgüt yapılarında kullanılan diğer bir yapı türü ise “poliarşi”dir. Politikada basitçe monarşinin karşıtı olarak kullanılan poliarşi kavramı, yönetim gücünün çok sayıda yönetsel bireye yaygın şekilde dağıtıldığı yönetim şeklini tarif etmektedir. Yönetim teorisinde ise; otonom bireylerin kendi işlerinin içeriği ve sınırlarıyla ilgili önemli değişiklikler yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde güçlendirildikleri, merkezi olmayan ve düz örgüt formlarını ifade eder (Sah ve Stiglitz, 1986).

Google, Facebook, 3M vb. gibi pek çok farklı yenilikçi firmada da kullanılmakta olan bu örgüt formu, otoriteyi işe yakın olan bireylere vermekte, bireysel ve ekipsel yaratıcılığı, deneyselliği ve sonuç olarak bir bütün olarak örgütün yenilikçilik özelliğini olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, Valve Corporation firmasındaki uygulamalarda da poliarşi'nin temel yapısal form özelliği olarak kullanıldığı belirtilmiştir. Firma, geleneksel anlamdaki merkezi olmayan, düz ve yetkilendirilmiş örgüt formu anlayışının da ötesine giderek, çalışanlarına ürün araştırma, dizayn ve mühendislik çalışmalarında

tam yetkilendirme sağlamaktadır. Örgütün yapısı çalışanlara; yeni projeleri teklif edebilmeleri, proje takımları oluşturabilmeleri, takım üyelerinin eğitim ve gelişimlerini sağlayabilmeleri, bütçeleri hazırlayabilmeleri, zaman planlarını hazırlayabilmeleri hatta ürünleri müşterilere ulaştırabilmelerine imkân sağlar. Örgütün yapısı bu sayede işe en yakın olan, işin gerektirdiği bilgi birikimi deneyim, ustalık ve eğitimlere en fazla sahip olan bireylere gerekli otonomiye sağlayacak hale getirilmiş olmaktadır (Felin ve Powell, 2016)

Ancak poliarşik örgüt yapısı, sağladığı tüm avantaj, esneklik ve kolaylıkların yanında ciddi bir aşırı farklılaşma durumunu da beraberinde taşımaktadır. Örgütün bütünüyle olan koordinasyonun zayıflaması ve hesap verilebilirlik konusunda yaşanan zorluklar aşırı farklılaşma durumunu ortaya çıkarır. Poliarşik örgüt yapısı nedeniyle ortaya çıkan kaotik durum, Valve Corporation örneğinde, farklı bir örgütsel yaklaşım olan “sosyal kanıtlar” yaklaşımı ile dengelenmeye çalışılmaktadır.

#### **2.8.4. SOSYAL KANITLAR YAKLAŞIMI**

Temelde sosyal psikoloji alanına ait bir kavram olan “sosyal kanıtlar”, bireyler arasında koordineli davranış üretmeyi sağlayan bir toplumsal nüfuz mekanizmasıdır. Bu kapsamda, bireyse inisiyatifi ve otonomiye etkin kılmayı sağlayacak çeşitli kural ve pratikler oluşturulmuştur. Örneğin, bireylerin bir veya iki kişiyle proje başlatmalarına izin verilmez, bir proje başlatabilmeleri için en azından üç kişilik bir proje grubu oluşturmuş olmaları beklenir. Benzeri şekilde, Google gibi daha büyük ölçekli firmalar da düz örgüt yapısını, poliarşi ve sosyal kanıtlar yaklaşımlarıyla birlikte kullanmaktadırlar (Felin ve Powell, 2016)

Örgütlerin dinamik yetkinliklerinin pratiğe dökerek bunları yeni örgütsel formlarla birlikte harmanlamaları, fırsatları fark ederek onları yakalamaları ve şekillendirmeleri için çok önemlidir. Microsoft firmasından 1996 yılında ayrılan iki çalışan tarafından kurulan ve bilgisayar oyunları sektöründe faaliyet gösteren Valve Corporation, oldukça hızlı ve başarılı bir örgütsel değişim sürecinden geçerek mevcut yapısal özellikleri ile piyasa gereklerini bağdaştırmayı başarmış ve yenilikçiliği kalıcı hale getiren örgüt haline gelebilmiştir (Felin ve Powell, 2016).

### 2.8.5. HİBRİT ÖRGÜTLER

Son dönemde ortaya çıkan yenilikçi örgüt yaklaşımlarından bir tanesi, farklı türden örgüt yapılarının avantajlı özelliklerinden yararlanarak inşa edilen “Hibrit Örgütler”dir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar ve pratik örneklerden, bu yaklaşımın örgütlerde yenilikçiliğe katkı sağladığı ancak bazı koşullarda yapı unsurları arasında sıkışıklık ve tıkanma durumuna da yol açabildiği görülmektedir (Jay, 2013). Kullanıcı perspektifi konulu araştırmalarda "kullanıcıların potansiyel müşterilerin gizli gereksinimlerini anlaması ve gizli uygulama bilgisini entegre etmek için erken safhada bulunan özgürlüğü kullanabilmek amacıyla kullanıcıların yenilik sürecine dahil olduklarını" belirtilmektedir. Bu yeni bakış açısına paralel olarak, giderek artan sayıda örgütün departmanlaşmayı artırdığı, karmaşık teknolojilerin getirdiği maliyet düşürme ve uzmanlık odaklı değer zincirlerinin ayrıştırıldığı hibrit modellere yönelerek yenilikçilik faaliyetlerine kaynak sağlama yoluna gittikleri gözlemlenmektedir (Glassmann, Enkel, ve Chesbrough, 2010).

### 3. FİNANS SEKTÖRÜ VE YENİLİKÇİLİK

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, başta üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar olmak üzere, firmalar hem ürün hem de süreç yeniliklerine daha fazla yönelerek rekabetçi ortamın gerekleriyle mücadele etmeye çalışmışlardır. Yenilikçi ürün ve hizmetleri müşterilerine maliyet-etkin bir şekilde sağlayabilmek için firmaların üretim, montaj ve tedarik zinciri süreçlerini yeniden tasarlanmaları gerekmektedir. İmalat, lojistik ve ulaştırma alanlarında dış kaynak kullanımı, stok kontrolü ve Just-in-Time gibi yeni imalat ve teslimat yöntemleri ile tedarikçi kademeleri de oluşturuldu. Aynı zamanda, yeni süreç yeniliklerinin ve yönetim araçlarının ortaya çıkardığı karmaşıklığın kontrolüne yardımcı olmak için Kurumsal Kaynak Planlaması gibi yeni teknolojilere daha fazla yatırım yapıldığını aynı dönemden itibaren görülmektedir.

Benzer şekilde ve daha büyük ölçekte, üretim sektörlerindeki bu yenilikçilik çalışmaları hizmet sektöründeki örgütlere de genişletilmektedir. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren diğer pek çok sektör gibi, finans sektörü de teknoloji, hizmetler, platformlar ve örgüt yapısında yeniliklere daha fazla yönelmeye başladı. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler başta olmak üzere, rekabetçi yeni piyasa koşulları ve teknolojik gelişmeler finans teorisindeki gelişmelerle birlikte çok daha etkili hale gelmiştir. Sektördeki kurumların çeşitlenmesini sağlayarak finansal piyasaları düzenleyen yasal mevzuat da bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, sektöre girme engellerini giderek daha da azaltmaktadır (Bátiz-Lazo ve Woldesenbet, 2006).

Günümüzde artık finans sektörünün gelişim sınırlarını belirleyen gerçek faktör ise, sektörün değişip gelişmeyeceği değil, nasıl ve ne yönde dönüşeceği. Değişimin kaçınılmazlığı ve yeni tüketici beklentileri, finans sektörünü daha önce hiç olmadığı kadar önemli derecede etkilemektedir. Müşterilerle daha yakın iletişim, onların kullanım modellerini hizmet tasarımına entegre etmek, müşteri ekosistemlerini ürün ve hizmet tanımına dahil ederek geliştirici içerik sağlamak, yeni satış kanallarına çabuk adapte olarak yüksek derecede farklılaşmış pazarlara nüfuz etmek, giyilebilir ve mobil teknolojiler, akıllı şehir, akıllı enerji, bulut ve benzeri teknolojik gelişmeleri en iyi şekilde değerlendirmek gibi yenilikçi yaklaşımlar pek çok hizmet sektörü için geçerli olduğu gibi finans sektörünün önünde de hem fırsat hem de gereklilik olarak durmaktadır (InnoTribe.com, 2015).

### 3.1. FİNANS SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİK ÖZELLİKLERİ

Finans sektöründe yer alan firmalar yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetlerinde, diğer sektörlerle benzeri süreç adımlarını izliyor olsalar da, sonuç olarak üretilen çıktılar diğer sektörlerden bazı açılardan farklı olduğu için süreçlerde de bir kısım farklılıklar gözlenebilmektedir (Tidd ve diğer., 1997). Örneğin bankacılık hizmetlerinin pek çoğu müşterilerin huzurunda üretilmekte ve tüketilmekte olduğundan, tüketicilerin kişisel algıları ya da hizmetin sunumu sırasındaki davranış ve tavırlar bile sunulan hizmetin değerini doğrudan etkilemektedir (Zeithaml, Parasuraman, ve Berry, 1985). Ayrıca finansal hizmetlerin depolanamayan hizmetler olması, maddi olmayan ve eşzamanlılıkla ilgili konuları da öne çıkarmaktadır. Müşterinin sunulan soyut ürüne dokunamayacak olması ya da geliştirme aşamasında hizmeti prototiplemenin mümkün olmaması da finans sektöründe yeni hizmet geliştirme ile ilgili süreçleri farklılaştıran diğer etkenlerdendir (Vermeulen, 2004). Aynı zamanda finansal hizmetler üzerinde yoğunlaşan hizmet sektörü ile ilgili benzer çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların hizmet firmalarına özgü olasılıkları göz ardı ederek çoğunlukla imalat sektörlerinde tespit edilen bulguların finansal hizmetlere doğrudan uyarlanmış olma olasılıklarını göz ardı ettiği görülmektedir (Bátiz-Lazo ve Woldesenbet, 2006).

Bununla birlikte, ürün ve süreç yenilikleri arasındaki ayrımın doğru yapılması da oldukça önemlidir. Çünkü her tür yenilikçiliğin benimsenmesi, farklı örgütsel becerileri gerektirir. Örneğin; ürün yeniliği, bankaların müşteri ihtiyacını özümsemesini ve demografik yönlere gerekli değişiklikler yapmasını ve yeni bankacılık pazarlarına girebilmek için yeni yollar önermesini gerektirirken; süreç yeniliği, bankaların ürün geliştirme, ticarileştirme ve hizmet kalitesi konularında etkinliği arttırabilmek için bilişim teknolojisine daha fazla yönelmeyi gerektirir (Bátiz-Lazo ve Woldesenbet, 2006). Bu da bankaların örgütlerinde doğru yapısal yeteneklere ve etkin iş stratejilerine sahip olmalarını gerektirmektedir.

Finans sektörü yapısal özellikler bakımından üretim sektöründen oldukça farklı özelliklere sahip bir hizmet sektörü olduğu için, sahip olduğu yenilik dinamikleri de doğal olarak üretim sektöründen üç önemli noktada ayrılmaktadır (Lerner, 2006):

- **Uygunluk:** Finansal hizmetler endüstrisi, tarihsel olarak yenilikçilik yeteneği açısından üretim sanayisi kadar uygun değildir. Yakın zamana yeni fikirlerini patentler yoluyla koruma yetenekleri de bulunmadığı için ortaya çıkan yeni ürün fikirleri rakipler arasında kontrolsüz ve serbest bir şekilde yayılabilmekteydi (Tufano, 1989). Finans sektöründeki yeni ürünler için patent alınabilmesi, son dönemlerde sektörü bu alana yönelmeye teşvik ederek patent ve ürün koruma faaliyetlerini kolaylaştırmıştır.
- **Mevzuat:** Finans sektöründeki birçok ürün yeniliği, mevzuat düzenleyici kurumlar tarafından imalat sektöründekinden çok daha derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmek durumundadır. Bu durum ise, özellikle daha genç ve tecrübesiz firmalar için kaynak sıkıntısı oluşturabilmektedir.
- **İş birliği:** Finans sektöründeki firmalar, yenilikçi sendikalar, menkul kıymetler veya ortak yönetime tabi diğer teşebbüslerle iş birliği faaliyetlerine daha fazla girmektedirler. Bu durum standartların oluşturulması ve örgütler arası etkileşimin kolaylaştırılmasını da beraberinde getirmektedir.

Aslında sözü geçen durumlar, tüm sektörler için geçerli olmakla birlikte, finans sektöründeki firmalar için kritik öneme sahiptir. Özellikle bankacılık sektörü, açık kaynak topluluğu ile olan ilişkileri geliştirebilme, sosyal medya kanallarıyla ürünleri satmaya başlayarak müşterilerine daha fazla hizmet odaklı bir bakış açısı ile yenilikçi platform yeteneklerini geliştirme potansiyeline sahip hale gelmiştir. Sözgelimi, rekabetçi bir şekilde iyi konumlandırılmış yatırım bankaları elde ettikleri pazar gücü sayesinde müşterileriyle daha sağlam ilişkiler kurabilir ve çok daha fazla yenilikçi olabilme şansı elde edebilmektedirler (Bhattacharyya ve Nanda, 2000). Ayrıca kimlik yönetimi, finansal ürün laboratuvarları ve diğer pek çok deneysel yenilik girişimlerine de yine bankacılık sektöründeki oyuncuların öncülük ettiği görülmektedir (InnoTribe.com, 2015). Bununla birlikte, rekabet ortamı ve mevzuat düzenlemeleri sayesinde finansal hizmet sektörleri son yıllarda nispeten istikrarlı ve dengeli bir rekabet ortamına sahip olmuşlardır (Blazevica ve Lievensb, 2004).

Özellikle en geniş müşteri kitlesine hitap eden ve ürün çeşitliliğine sahip bankalar başta olmak üzere finans sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalarda, müşteri ve ürün çeşitliliği ile yeni teknolojik ürünlerin yaygın kullanımı, finansal işlemleri gittikçe daha fazla dijital

platformlara yönelmeye başlamıştır. Bankalar, müşterilerinin hassas ve kritik finansal verilerini etkin ve güvenli şekilde yönetebilmek amacıyla kendi teknolojilerine ve iş süreçlerine sürekli olarak daha fazla yatırım yapmak durumundadırlar. Müşteriyi daha iyi tanıma, kullanım davranışlarını anlama ve ihtiyaçlarını anlayıp en doğru hizmeti sunabilmek için “Finans sektöründe dijital dönüşüm ile kurallar yeniden yazılmakta” yorumunu yapan KoçSistem Finans Müşteri İlişkileri Grup Yöneticisi Hatice Kartal, finans sektöründeki yenilikçilik çalışmalarından bahsettiği bir mülakatta şunları ifade etmektedir:

“Özellikle müşterinin herhangi bir kanaldan başlattığı süreci diğer bir kanalda devam ettirmek ve tamamlamak çok önemli. Bunu hayata geçirecek süreç ve mimariyi oluşturmak ise şu anda en önemli çalışma konularımızdan biri. Ayrıca İç kullanıcılara yönelik süreç ve uygulamalar da dijital dünyaya yön verecek şekilde baştan tasarlanıp uygulamaya alınmakta. Bir diğer çalışma konusu ise yeni iş modelleri yaratmak, hem entegre hem özgün işbirliği yaklaşımları ile rakiplerle birlikte çalışmanın yollarını açmak. Finans sektöründe değişimin öncülüğünü yapan “C” seviye yöneticilerin ve şirketlerin hedef kartlarında yer alan “Digitalization” başlığı altında IoT, daha fazla mobil teknoloji ve bulut servisleri yıllık proje planlarında en önemli yeri alıyor. Büyük veri ve bulut bilişim gibi yeni teknolojileri müşterilere sunarak; üretim izleme sistemleri ile montaj işlemlerinin anlık olarak izlenmesini ve gerekli önleyici kontrol mekanizmalarının devreye girmesini sağlayan akıllı fabrikalar, satın alma otomasyon çözümleri ile doğru ve verimli üretim planlaması gerçekleştirmesini sağlayan akıllı tarım çözümleri, kamera görüntülerinin işlenerek, verilerin anlık olarak değerlendirilmesini sağlayan akıllı güvenlik çözümleri gündemimizdeki diğer konulardan (bthaber.com, 2016)”

1990 ile 2002 yılları arasında üretilen finansal ürünleri inceleyen bir araştırmanın sonuçları küçük ölçekli firmaların finansal yenilikler açısından önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir (Lerner, 2006). Buna göre, daha az kârlı firma daha fazla yenilik getirirse bile, daha sonraki yıllarda, yenilikçilerin kârlılığının önemli derecede arttığı görülmektedir.

### 3.2. FİNANS SEKTÖRÜNÜ YENİLİKÇİLİĞE YÖNELTEN FAKTÖRLER

Finans sektörü geleneksel olarak sıkı kurumsal kontrol ve yüksek giriş engelleri ile bilinse de sektör özellikle son yıllarda muhafazakâr, yavaş çalışan ve oldukça kapalı bir yapıdan, son derece dinamik bir yapıya evrilmiş durumdadır. Dinamik olarak gelişen şirketlerde özellikle ürün yenilikçiliği bağımsız ve ayrı tanımlı bir faaliyet olarak giderek önem kazanmaktadır. Hızla artan (uluslararası) rekabet seviyesine bağlı olarak ürün yeniliğine olan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Pek çok sektörde olduğu gibi, finans sektöründe de yenilikçi bir şirkete geçiş kolay değildir. Zor ama gerekli değişikliklere ihtiyaç duyulduğunda örgütün içerisindeki değişim direnci yüksek olacaktır. İnsan doğası gereği, değişimin gerekli olduğu bilinse bile, eskiyi korumak ve onun kesinliğine sadık olma eğilimi, bilinen araç ve süreçlerin terkedilmesini göz korkutucu bir hale getirmiştir (Vermeulen, 2004).

UK’de bankacılık sektöründeki ürün ve süreç yeniliklerini inceleyen araştırmalara göre bankacılık sektöründe yenilikçiliğe yönelten en güçlü dış etken, Tablo6’da da görüldüğü şekilde “teknolojik, sosyal ve yasal değişikliklere ayak uydurma ihtiyacı”dır (Bátiz-Lazo ve Woldesenbet, 2006). Ayrıca son dönemlere doğru hem ürün hem de süreç yenilikleri nitelikleri taşıyan giderek artan sayıda gelişmenin gözleniyor oluşu "ürün yaşam döngüsü modeli" beklentilerinin bankacılık sektöründe geçerli olduğunu göstermektedir (Utterback ve Abernathy, 1975). Yapılan saha çalışmasında, 1960 ve 1989 yılları arasında Birleşik Krallık bankacılık sektöründe, ürün ve süreç yeniliklerinin kabaca eşit sayıda olduğu da tespit edilmiştir. Sözü edilen araştırmaya göre, sırasıyla; “yeni riskleri yönetmek”, “rekabet” ve “sürdürülebilirlik” başlıca diğer dış etkenlerdir. Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe yönelten en önemli iç etkenler ise sırasıyla; “karlılığı artırmak”, “verimliliği artırmak” ve “kritik bilgiyi korumak” olarak belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Bankacılık Sektöründe Yenilikçiliğe Yönelten Etkenler

Description	Interviewee code	Sum	%
<u>Externally Driven</u>			
Keeping up with changes in information technology, society, economic cycle or regulation	MC1, MC3, IB4, IB1, IB3, IB4, RB1, RB2, RB4	9	31%
Managing new forms of risk	MC3, RB1, RB4, IB4	4	14%
Matching new products or services offered by competitors	IB1, IB3, RB1, RB4	4	14%
Stay in business	MC1, MC3, IB2	3	10%
<u>Internally Driven</u>			
Greater profitability (i.e. gain competitive advantage)	MC2, MC3, IB2, RB3	4	14%
Improve efficiency	MC3, RC1, RB3	3	10%
Retain or capture tacit knowledge	MC1, RB1	2	7%
<i>Sum</i>		29	100%

**Kaynak:** Bätiz-Lazo ve Woldesenbet (2006)

Yeni teknolojilerin geliştirilmesine yönelik girişimci çabalar finans sektörünü ürün yenilikçiliği konusuna yönelten en önemli unsurlardan biridir. Teknolojinin kurumsal ve bireysel kullanıma sunduğu yeni seçenekler, finans sektörünün geleneksel yapısını da köklü olarak değiştirmektedir. Örneğin, kripto para birimlerini destekleyen dağıtık defter teknolojisi (distributed ledger technology) büyük bir ilgi uyandırmış ve birçok banka, iş yerinde blok zincir uygulamalarını nasıl kullanıma alabileceklerini araştırmaya yönelmiştir. Ayrıca en az beş bitlik ve blok zincirli işletmelerin, sadece 2016 yılı içerisinde 1 milyar doların üzerinde bir değer kazandığı tahmin edilmektedir (Finnegan , 2016).

Benzeri şekilde, artık çok daha sıklıkla kullanılmaya başlanan “Nesnelerin İnterneti” (Internet of Things) kavramı, ilk kez 1999 yılında Kevin Ashton tarafından ortaya atılmıştır (Ashton, 2009). Kavram, tekil olarak adreslenmiş cihazların kendi aralarında oluşturduğu yaygın bir ağda, cihazların çeşitli haberleşme protokollerini kullanarak veri alışverişi yapabilmesini ifade etmektedir. Yani artık paylaşılan verinin bir insan tarafından üretildiği geleneksel yaklaşım geride kalmış durumdadır. Küresel ağ üzerindeki her bir cihaz artık işlemci hızı ve doğruluğu ile işlediği devasa miktardaki veriyi karmaşık bilgi, analiz, rapor hatta işlem tercihleri haline getirerek ağ üzerinden

paylaşabilmektedir. Bu teknolojiye uyumlu cihazların sayısına bağlı olarak ağı ve ağda yer alan bağlantıların geometrik şekilde artışı müşteri davranış ve tercihlerini, dolayısıyla sektörün paradigmasını köklü olarak değiştirmeye adaydır. Akıllı bina yönetim sistemleri, tarımsal çalışmaları veya şantiye faaliyetlerini izleyen akıllı sensörler, yatırım, kredi ve para piyasalarını izleyen akıllı entegre sistemler vb. gibi ürünler finans sektöründeki tüm oyuncular için yeni fırsat ve meydan okumalar anlamına gelmiş durumdadır.

Finans sektöründeki teknoloji tabanlı yenilikler, firmaların müşterilerine sunabileceği değer önermelerini çift yönlü olarak da etkilemektedir. Dolayısıyla bu yenilikler artık, işletmelerinin yönetimi destekleyen temel teknoloji çözümlerinin kritik ve gömülü unsurları olarak da görülebilir (Swanson, 1994). Örneğin yüksek frekanslı işlemleri (HFT) ele alan çalışmalarda, arz yönlü ve talep yönlü güçlerin teknoloji yeniliklerini etkilediği ve finansal piyasalardaki değişikliklere olumlu katkıda bulunduğunu belirtilmektedir. HFT yapan finans oyuncuları, finans sektörünün dinamik yapısına daha iyi adapte olabilmek için, gecikmeyi en aza indiren yenilikçi ürünler ve mevcut algoritmaları geliştiren donanım, yazılım ve ağ yeteneklerine yatırım yapmanın önemini ve yararını de fark etmeye başlamışlardır. Yani, finansal piyasalardaki paydaşlardan yeniliklere güçlü bir talep söz konusu olduğunda, teknoloji sağlayıcıları, yeni ürün ve hizmetler ile yenilik yapma yönünde daha fazla gayret sarf etmeye yönelirler. Ancak paydaşların teknoloji ilerlemeleri ile piyasaya sürülen yeni yenilikleri benimsemeye hazır olmaması durumları da söz konusu olabilmektedir. Olgunlaşmamış teknolojilerin uygun olmayan bir şekilde kullanılması durumunda bunları erken benimseyenler için maddi kayıpların ortaya çıkması da muhtemeldir (Kauffman, Liu, ve Ma, 2015). Ancak bu durum sürecin içinde barındırdığı doğal bir risktir.

“Dijital bankacılık”, da bankacılık sektörünü etkileyen en önemli teknolojik gelişmelerden biridir. Bankalar yeni dijital kanalları pazarlama stratejilerinin temel parçalarından biri olarak değerlendirmeye başlamışlardır. Yeni nesil bankacılığa geçebilmek için de dijital platformlar birincil satış ve iletişim kanalı olarak kullanılmaktadır. Rekabetçi ve sürdürülebilirlik için dijital bankacılığı benimsemek bir zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, giyilebilir teknoloji alandaki tüketici ilgisi sektör beklentilerinin altında kalmış olmasına rağmen bireysel bankacılık sektörü bu alandaki yatırımlarını sürdürmektedir. Fintech firmasının 2016 yılına ait bir raporunda bankacılık

uzmanlarının yüzde 96'sının giyilebilir teknolojinin finans endüstrisini etkileyeceğini ifade ettiği, ancak yalnızca yüzde 15'inin bu teknolojilerini şahsen kullandığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, görüş belirten uzmanların çoğunluğu önümüzdeki 2-3 yıl içinde bu teknolojiyi kullanacaklarını belirtmişlerdir (Finnegan, 2016).

Uluslararası finans sektörünün bir uzantısı 1960'lı yıllardan itibaren gelişim gösteren İslami finans sektörü de finans sektörünü yenilikçiliğe yönelten önemli faktörlerden biridir. Dini hassasiyetleri olan müşteri kitlesinin yatırım ve tasarruflarının İslam hukuku kriterlerine uyumlu şekilde değerlendirilmesini sağlayan İslami finans yaklaşımı, Müslüman nüfusun yoğun olduğu coğrafyalar başta olmak üzere, tüm önemli finans piyasalarında konvansiyonel bankacılığa göre çok daha hızlı bir büyüme sergilemiş ve önemli miktarda tasarrufun ekonomik sisteme katılmasını sağlamıştır. Dünya İslami bankacılık aktif büyüklüğünün 2013 yılında 1.7 trilyon USD'yi aştığı ve son dört yıllık dönemde artış oranının %17,6 olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir (Ernst ve Young Global Limited, 2014).

İhtiyaç sahiplerine belirli bir süre sonra geri ödenmek üzere verilen ödünç para, kredi ya da borç şeklindeki enstrümanlar, risk, kar, vergi, masraf gibi geleneksel bankacılığa ait temel finansal ürünler ya da ücret bazlı geleneksel bankacılık hizmetlerinin faizden tamamen arındırılmış ve temelde kar-zarar ortaklığına dayanan yöntemlerle müşteriye sunulması, İslami bankacılığı finasta yenilikçiliğin öne çıktığı ana segmentlerden biri haline getirmiştir. Özellikle son yıllarda, İslami risk yönetiminin gelişimi, wa'ad (söz) ve paralel murabaha (maliyet artı satış) gibi yeni İslami risk yönetim araçlarının oluşturulmasıyla istikrarlı bir şekilde ilerlemiştir. Wa'ad'ın gelişimi örneği finans alanında yenilikçiliğin gelişim potansiyeli açısından oldukça önemlidir ve İslami finans sektörünün giderek büyüyen yapısının, bu alanda İslami şeriata uyumlu yeni ürünlerin sunulmasını da hızlandırması beklenmektedir (Razali, 2008).

Günümüzde mevcut olan İslami "türev" ürünlerin çoğu, ana türev ürünlerin şeriat uyumluluğuna uyacak şekilde geleneksel bankacılıktaki muadillerinden türemiştir. Bu İslami "türev" lerin çoğunda çoklu murabaha (maliyet artı finansman) ve wa'ad (söz) sözleşmeleri kullanılmaktadır. Murabaha sözleşmeleri borç veren (banka gibi) bir komisyoncudan emtia satın alan ve bunu borçluya satan ve bunu başka bir ülkeye satabilecek durumda olan İslami finansmanın izin verilen bir biçimidir. Bu ortaklık sözleşmesi, "karma birleştirilmiş risk-transfery / risk paylaşım ürünü" olarak da

düşünülebilir (Kok, Giorgioni, ve Law, 2014). Temelde, banka ve müşterinin finansal sözleşmenin yatırım ve yönetim yönlerini aktif olarak yürüterek ve yatırımdaki oranlarına uygun olarak kar / zararları paylaşması esasına dayanmaktadır. Burada gelecek bir tarihe ait bir emtia satın alışı ile ürünün kendisi waad (vaat) ve murabaha (maliyet artı satış) kombinasyonudur. Bu, İslami finansmanın en popüler formlarından biridir ve İslam türevlerinin yüzde 70'inden fazlasının temelini oluşturmaktadır (Wilson, 2007).

### **3.3. FİNANS SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİK TRENDLERİ**

Çeşitli araştırmalardan elde edilen verilere göre finansal ürün ve hizmet sağlayan firmalarda, yenilikçiliğe karşı karakteristik bazı engeller bulunmaktadır. Bankacılıkta yeniliklerin kabul edilmesini engelleyen unsurlardan bazıları bankaların örgütlerine ait iç işleyişlerle, bazıları ise dış ortamlarla ilgilidir. İşlevsel olarak bölümlere ayrılmış yapılar, yeni ürün geliştirme (NPD) araçlarının sınırlı kullanımı, statik ve yeniliğe kapalı örgüt kültürü ve bilgi teknolojisinin sınırlandırılması bu engellerin başında gelmektedir (Vermeulen, 2004). Bununla birlikte ilginç bir şekilde, ikincil pazarlar, düzenleyici kontroller veya yüksek batık (yani geri dönüşü olmayan) algılanan yatırımlar geliştirme başarısızlığı gibi yeniliği engelleyen dış ortam özellikleri akademik alan yazında çok daha nadiren tartışılmıştır. Dışsal değişimin bankacılık sektöründe yenilikçiliği ne zaman ve nasıl banka teşvik ettiği veya engellediği de potansiyel bir araştırma konusudur (Bátiz-Lazo ve Woldesenbet, 2006).

Finansal ortamın değişmesiyle birlikte bankaların ve diğer finans kurumlarının karşı karşıya kaldığı zorluklar da çeşitlenerek artmaktadır. Bu nedenle finans sektöründeki hangi yeniliklerin sektör için en etkili ve önemli olduğunun anlaşılması gerekir. Finans sektöründe yeniliğin gerektirdiği değişim sürecinin süreç ve kaynaklarda yola açacağı değişiklikleri yönetebilmek, yenilikçiliğin benimsenmesini engelleyen bu faktörleri bertaraf edebilmek için yenilikçilik trendlerinin de yakından izlenmesi gerekmektedir. Sektörün bu trendlerden nasıl etkileneceği, hangi finansal hizmetlerin öne çıkarak gelecekte nasıl yapılandırılacağı, hangi yollardan müşteriye sunulacağı ve müşteri tarafından nasıl tüketileceği ve ortaya çıkacak değişikliklerin müşterilere, finansal kurumlara ve finansal hizmetler sektörüne etkilerinin doğru ve zamanında anlaşılması incelenmelidir.

Bireysel müşterilere yönelik olarak bankacılık sektöründe gerçekleştirilen yenilikçi ürünler incelendiğinde; yoğunlaşmanın bireysel Bankacılık işlemlerini kolaylaştıran ürünlerde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, krediyi zahmetsizce takip edebilmeyi sağlayan, fatura ödeme ve harcama raporları üretme işlerinin kolaylaştıran, mobil ve seyahat dostu harcama seçenekleri sunan, bütçe takibini basitleştiren, parayı kolay transfer eden ve çevrimiçi ticareti hızlı ve kolay hale getirebilen ürünler de öne çıkmaktadır (Rivero, 2012). Bankacılık sektöründe ödeme sistemlerine odaklı mega trendlerin Deloitte firması tarafından incelendiği raporda ise; basitleştirme ve çeviklik üzerine odaklanan yeni bir örgütsel paradigma, marka değerine odaklanmıştır. Buna göre geliştirilmiş bir tüketici deneyimi, blok zincir tabanlı ödeme sistemleri, makine öğrenmesi ve pazar kredileri endüstrisinin konsolide edilmesi gibi konular önemli başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır (thefinancialbrand.com, 2016).

EFMA'nın Accenture firması ile birlikte 2016 yılında gerçekleştirdiği ve küresel bankacılıkta yenilikçiliği ele aldığı ve başlıca uluslararası finans kuruluşlarının da yer aldığı çalışmanın sonuçlarına göre, bankacılık sektöründeki en temel yenilikçilik trendleri şunlardır:

1. Kişiyi Özel: Tek tip ürün hazırlayıp bunu genele sunmak yerine her bir müşteriye kendisi için özel geliştirilmiş ya da özelleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmak. (IBM'in Watson'u aracılığıyla yüksek net değerli müşterilerin hepsine kişiselleştirilmiş bir şekilde gerçek zamanlı portföy analiz hizmetleri sunan UBS Bank gibi.)
2. Kesintisiz: 7 x 24'ün de ötesine geçerek, Facebook Messenger, Google Hangouts, Whatsapp vb. gibi araçlar yardımıyla daima erişilebilir olmak.
3. KOBİ'nin Yanında: Yüksek kredi ve operasyon riskleri nedeniyle bankaların çalışmayı pek tercih etmediği küçük ve orta ölçekli işletmeleri (Deniz Bankası Kobideniz gibi) yeni ortaklık ve danışmanlık yapılarıyla dijital pazarlama ya da operasyon gibi konularda desteklemek.
4. İnteraktif Uygulamalar: Kullanıcıyı takip eden, bilgilendiren ve uyaran mobil uygulamalar sunmak.
5. Kolay ve Hızlı Ödeme: Temassız kart, temassız bilezik (La Caixa, İspanya) vs gibi hızlı ve güvenli ödeme seçenekleri.
6. Aracı Yapı: Müşterinin ihtiyaç duyduğu tüm işlere yardımcı ve aracı olacak (eşinizin doğum gününü hatırlatmak gibi) bütünleşik bir yapıya sahip olmak.

7. Entegrasyon: Müşterinin kullandığı tüm cihazlarla entegre bir bankacılık. (Örnek: US Bank'da, Bradesco uygulaması müşterinin kullandığı otomobil ile banka hesabı arasında bağlantı kuruyor ve hesabında bir hareket gerçekleştiğinde farların yanıp sönmesini sağlıyor)
8. Sosyal Değer Zinciri: Müşterilerini ürün ve hizmet tasarım süreçlerine dahil etmek.
9. Veriyle Değer Katmak: Sunulan veriler sayesinde müşterilerin işine katkı sağlamak. (Örneğin, Güney Afrika'daki NedBank'ın sağladığı piyasa istihbarat servisleri) (thefinanser.com, 2016)

Finans sektörünün müşterileri ile etkileşimlerinde teknolojik gelişmelerin sonucu olan değişiklikler giderek artan hızla belirleyici olmaktadır. Örnek olarak, veri analizi yöntemlerini kullanarak müşteri deneyimini geliştirmeye, hız ve verimliliği artırırken rekabet avantajı sağlamayan çalışan firmalar giderek artmaktadır. Bunun yanında dijitalleşme alanındaki yeni ürünler sayesinde bankalar ve müşterileri arasındaki sınırlar giderek daha akışkan ve çok kanallı hale gelerek zenginleşmektedir. Ayrıca siber güvenlik ve mobilite de gizlilik, hız ve yaygınlığın kritik önemde olduğu sektörde diğer pek çok sektörden çok daha fazla ve çeşitli ürün ve hizmetlerin sunulduğu alanların başındadır. Yasal düzenlemeler de yine bu alandaki önemli trendlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (innovationmanagement.se, 2016).

Dünya Ekonomik Forumu'nun finans sektörünün liderleri ve yenilikçi örgütlerle birlikte 2015 yılında gerçekleştirdiği finasta yenilikçilik konulu araştırma da finans sektörünün geleceğini etkileyen yenilikçilik trendleri konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır. 15 aydan fazla süren ve birebir görüşmeler ve çok paydaşlı çalıştaylar yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; yenilikler, platform tabanlı ve veri yoğun iş modellerini kullandıklarında en büyük etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca önümüzdeki yıllarda finans sektöründeki bütçe kesintilerinden en fazla bankacılık ve sigorta sektörlerinin etkileneceği öngörülmektedir. Mevcut piyasa oyuncuları ile yeni girenler arasında gerçekleşecek iş birliklerinden ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerin, endüstrinin risk profilini hangi yönde ve nasıl etkileyeceği belirsizdir. Son olarak, karmaşıklık konusunun, geçici ve izole bir olgu değil, müşteri davranışlarını, iş modellerini ve finansal hizmetler pazarının uzun vadeli yapısını şekillendirecek ve yenilikçi olmak için

onlara sürekli bir baskı oluşturacak bir faktör olduğu öngörülmektedir (World Economic Forum, 2015).

### 3.4. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Türk finans sektörü; 34 mevduat bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası, 6 katılım bankası olmak üzere toplam 53 adet bankadan meydana gelen bankacılık sektörü başta olmak üzere, sermaye piyasası kuruluşları, sigorta ve ödeme şirketlerinden meydana gelmektedir. Bankacılık ve kredi hizmetlerini sağlayan kuruluşlar tüm finansal hizmetler içinde en büyük payı oluştururken diğer finansal faaliyetler de önemli bir büyüme potansiyeli barındırmaktadır. Finansal sektörün toplam aktif büyüklüğü içerisinde bankacılık sektörünün payı %86'dır. Aktif büyüklükte portföy yönetim şirketlerini (%4), sigorta şirketleri (%3), gayrimenkul yatırım ortaklıkları (%2) ve diğer kuruluşlar (%5) izlemektedir (Tablo 9).

**Tablo 7.** Türkiye'de Finans Sektörünün Aktif Büyüklüğü (2020)

VARLIKLAR	Tutar (Milyar TL)	Yüzde Değişim (%)	
		Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLER*	479	4,0	6,3
ZORUNLU KARŞILIKLAR	169	-12,3	-12,5
KREDİLER	3.258	12,5	22,7
TAKİPTEKİ ALACAKLAR (Brüt)	151	-0,4	0,1
MENKUL DEĞERLER	903	20,6	36,6
DİĞER AKTİFLER	547	-4,6	3,2
<b>TOPLAM AKTİFLER</b>	<b>5.356</b>	<b>9,9</b>	<b>19,3</b>
<b>YÜKÜMLÜLÜKLER</b>			
MEVDUAT	3.060	9,4	19,2
BANKALARA BORÇLAR	566	1,0	6,1
REPO İŞLEMLERİ	231	19,0	50,0
HRAÇ EDİLEN MENKUL KIYMETLER	225	6,9	16,1
ÖZKAYNAKLAR	558	11,7	13,3
DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	717	17,2	30,0
<b>TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	<b>5.356</b>	<b>9,9</b>	<b>19,3</b>

\* Nakit, Merkez Bankası, Para Piyasası ve Bankalardan alacaklar kalemlerinin toplamından oluşmaktadır.

**Kaynak:** Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Bddk (Haziran 2020)

Türkiye bankacılık sektörü, 2000’li yılların başında yaşanan yerel ekonomik krizin ardından uygulamaya alınan düzenleyici mali reformlar ve yapısal değişiklikler sayesinde 2008 küresel mali kriz sırasında ve sonrasında da yatırımcıların güvenini koruyarak doğrudan yabancı yatırımlar için en fazla tercih edilen sektörlerden biri olmuştur. Küresel ekonomik kriz sonrasında sektöre yönelik yapılan önemli mevzuat çalışmalarının başında gelen Basel II düzenlemeleri 2012 yılının ikinci yarısından itibaren uygulamaya konulmuştur. Ayrıca, 2012 yılının Aralık ayında yürürlüğe giren Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunuyla, söz konusu şirketlerin kurumsal yapıları ile sermaye yapıları güçlendirilmiş ve tâbî oldukları mevzuat tek çatı altında birleştirilmiştir. Yüksek standartlarda hukuki altyapının sağlanması ve uluslararası finans merkezi projesinin desteklenmesi amacıyla 2012 yılının sonunda yeni Sermaye Piyasası Kanunu da yasalaşmıştır (Ulusal İstihdam İzleme Kurulu, 2014).

Finans sektörünün en büyük alt sektörü olan Türkiye bankacılık sektörü, 2013 yılında aktif büyüklük/GSYİH açısından AB ülkeleri içinde yüzde 97 ile yirmi ikinci sırada yer almıştır. Bu oran 2014’te ilk kez yüzde 100’ü aşarak yüzde 111’i bulmuş ve AB ortalamasıyla arasındaki oldukça yüksek olan fark azalmaya devam etmiştir. Kişi başına aktif büyüklük bazında ise son 10 yılda AB ile fark 30 kattan 12 kata gerilemiştir. AB ile Türk bankacılık sektörü arasındaki olumsuz farkın azalmasına rağmen, halen ciddi boyutlarda olması ise sektörün büyüme potansiyelini ortaya koymaktadır. Son birkaç yıl içinde finansal sektörde yaşanan küresel çalkantılar, bölgemizde yaşanan dış gerginlikler ve olağan dışı iç siyasi gelişmelere bağlı riskli bir dönem geçirilmesine rağmen, makro dengeleri gözetilen bir yaklaşım ve özellikle bankacılık sektörünün sağlıklı yapısıyla finans sektöründe büyüme devam etmiştir (Ulusal İstihdam İzleme Kurulu, 2014).

Sektör 2008 ve 2015 yılları arasında %18’lik güçlü bir yıllık bileşik büyüme oranı sergileyerek toplam varlık büyüklüğünü 3,6 trilyon Türk lirasına (1,2 trilyon ABD doları) ulaştırmıştır. Özellikle bankacılık sektöründeki varlık büyüklüğü, 2015 yılı sonu itibarıyla neredeyse iki katına çıkarak 2,4 trilyon Türk lirası (807 milyar ABD doları) olarak kaydedilmiştir.

## **4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ**

Araştırmanın tasarımı, kullanılacak veri, veri toplama araç ve yöntemleri, görüşmelerin yapılacağı kişi ve gruplar, araştırma çalışmasının aşamaları, araştırma verilerinin kayıt altına alınması ve derlenmesi, verilerin geçerlilik ve doğruluk kontrollerinin sağlanması ve veri analizi konuları bu kısımda ele alınmıştır.

### **4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu kısımda, örgüt yapısının yapısal ve durumsal faktörleri ve bu faktörlerin yenilikçiliğe olan etkilerinin varlığını ve düzeyini araştıran incelemeler yer almaktadır. Belirtilen kavramsal yapılar arasındaki etkileşimi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma nitel bir araştırma olup, ana örneklem olarak Türkiye Bankacılık sektöründeki firmalar belirlenmiştir. Bankalara ilave olarak; sektöre doğrudan etkisi ve katkısı bulunan düzenleyici ve denetleyici kamu kuruluşları, finans sektöründe yer alan diğer bazı firmalar ve uzman danışmanlık firmalarıyla yapılan görüşmeler, gözlem bilgileri ve doküman incelemeleri kullanılarak elde edilen veriler kantitatif yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

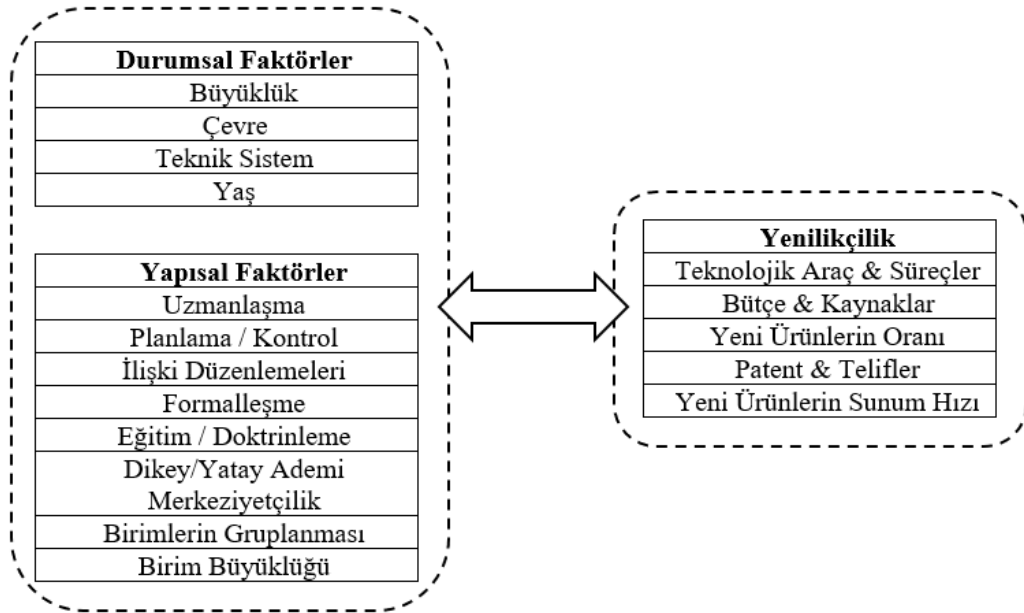
Araştırmada öncelikli olarak, örgüt yapısını oluşturan durumsal ve tasarımsal faktörlerin kantitatif bir yaklaşımla ele alınması değerlendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, örgütleri oluşturan yapısal faktörleri inceleyen kapsamlı bir anket çalışmasıyla elde edilen verilerin istatistiksel araçlarla incelenmesinden çıkarılan sonuçların yorumlanması mümkündür. Ancak bu yöntemle ortaya konacak ilişki modeliyle gerçekleştirilecek çalışmanın sonuçlarının geçerli ve güvenilirliğini sağlayabilmek için örneklem kümesini çok geniş olacak şekilde kurgulamak gerekecektir. Bunu pratikte sağlamak ise ancak örgüt hiyerarşisindeki orta ve altı kademelerdeki çalışan, takım ve bireyleri hedefleyen bir saha çalışması ile gerçekleşebilecektir. Ancak örgütün yapısal faktörlerinin plan ve icra fonksiyonları büyük ölçüde üst yönetim kademelerinde gerçekleşmekte olduğu için bu yöntemle elde edilen sonuçların çalışmanın konusu olan ilişkiyi beklenen şekilde göstermeyebileceği düşünülmüştür. Benzer şekilde, örgütlerin durumsal ve yapısal özelliklerinin yenilikçilik özelliklerine olan etkileri, bu kavramsal yapıların birbirlerini

hem sebep hem de sonuç olarak etkileyen etkenler olmaları da yaygın olarak kullanılan mekanik yaklaşımlar ve nicel yöntemlerin bu araştırmada yeterli olmayacağını göstermiştir. Dolayısıyla, örgütlerin ve örgütleri oluşturan çalışanların sergiledikleri sosyal durum ve insan davranışlarını incelemeye daha uygun olan kalitatif araştırma yaklaşımı, örgüt hiyerarşilerindeki düzeylerin yapısal faktörleri yansıtmaya olan önemli etkileri de göz önüne alınarak bu araştırma için daha uygun görülmüştür. Araştırmanın sınırlarını katı bir biçimde çizen ve sadece dar kapsamlı ve tek boyutlu değişkenleri incelemeye çalışan yöntemler yerine, araştırma sürecinde veriler ortaya çıktıkça biçimlenen ve kavramsal yapıları keşfetmeye öncelik veren yöntemleri benimsemenin daha uygun olacağı düşünülmüş ve araştırmada nitel bir yaklaşım tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Ayrıca araştırmada değerlendirmeye alınan ve incelenen verinin büyük ölçüde gözlem, görüşme ve dokümanların incelenip analiz edilmesiyle oluşacak olması da araştırmada nitel yaklaşımların kullanılmasını öne çıkartmıştır. Çünkü sonuçları anlamaya yarayacak olan kuramları oluşturmak için, araştırma kapsamında toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiriyle ilişkileri içinde açıklayan bir modelleme çalışmasına gereksinim bulunmaktadır (Glaser, 1978).

Araştırmacının Türkiye Bankacılık sektörü içerisindeki uzun süreli profesyonel iş deneyimi, çalışmanın araştırma aşamasında yapılacak yüz yüze görüşmelerde tam katılımcı olarak araştırmaya katkı sağlamasına imkân vermiştir (Gibbs, 2005). Bu araştırmadaki ağırlıklı ve en önemli veri kümesini sağlayan yüz yüze görüşmeler, LeCompte ve Goetz (1984)'in sınıflandırmasında yer alan üç tür veri olan “çevre, süreç ve algı” ile ilgili oldukça kapsamlı ve derinlikli veriyi sağlamaktadır. Bu görüşmelerde, ilgili sektörün ve sektörde yer alan banka organizasyonlarının sosyal, psikolojik, demografik, fiziksel özelliklerinin (çevre) yanında, araştırmacının konu aldığı zaman dilimi içerisinde nelerin nasıl olup bittiği (süreç) ve araştırma grubuna dahil olan görüşmecilerin konu hakkındaki görüş, düşünce ve duyguları (algı) bir araya getirilmektedir. Aynı zamanda tam katılımcı olarak araştırmaya dahil olan araştırmacının, yukarıda sözü edilen özelliği de kullanılarak, görüşmecilere soru olarak yöneltilmediği halde görüşmenin doğal akışı içerisinde ortaya çıkan duygu, görüş ve düşünceleri de tespit ederek verilere başarılı bir şekilde dahil etmesi sağlanmış olması da çalışmanın özgünlüğüne ve geçerliliğine önemli katkı sağlamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşme, gözlem ve doküman incelemeleri; birinci kısımda detaylı olarak ele alınmış olan, örgütlerin yapısal ve durumsal faktörleri ile yenilikçilik değişkenleri etrafında şekillendirilmiştir. Buna göre, incelemelerde; örgütlerin yaş ve büyüklük, çevre, teknik sistem ve güç gibi durumsal faktörlerini yanında, uzmanlaşma, formalleşme, eğitim/doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama/kontrol, ilişki düzenlemeleri ve dikey/yatay ademi merkezizetçilik özelliklerini somut ortaya koyup detaylandıran bir yaklaşım benimsenmiştir. Örgütlerin yenilikçilik düzeyleri ise; devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler, yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar, yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı, sahip olunan patent ve telifler, yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı konularındaki yaklaşımları incelenerek değerlendirilmiştir.



**Şekil 6.** Kavramsal Çerçeve

Çalışmaya, öncelikli olarak örgütsel yapıyı oluşturan durumsal ve tasarımsal faktörler ile yenilikçiliğe yönelik alan yazın incelemesi ile başlanmıştır. Daha sonra ise, araştırmada kullanılacak verinin içeriği, gerekli olacak araştırma verisini elde etme yöntemleri, çalışmanın kapsamı, kısıt ve metotları belirlenmiştir. Kavramsal yapılara yönelik detaylı inceleme çalışması sonunda, söz konusu yapısal özelliklerin yenilikçilik özellikleriyle birlikte ele alınarak derinlemesine irdelenmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Çünkü örgütlerin sahip oldukları durumsal ve tasarımsal yapı özelliklerinin karmaşıklığı, onları hem kendi aralarında hem de örgütün yenilikçilik özellikleriyle birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Bunu ortaya koyabilmek için çok çeşitli kaynaklardan elde edilen ve farklı türdeki zengin veri kümelerine ihtiyaç olduğu anlaşılmış, ihtiyaç duyulan veri zenginliğinin nicel yöntemlerle sağlanabilmesi mümkün görülmemiştir. Dolayısıyla, konunun başarılı bir şekilde ele alınması için gerekli olan geniş kavrayışın, öncelikle doğru ve güncel verilere ulaşmayı, sonra da bu doğru verilerden doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayacak nitel teknikleri gerektirdiği değerlendirilmiştir.

Araştırma alanı olarak belirlenen Türkiye bankacılık sektöründe ve ilişkili finans sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların orta/üst düzey yöneticilerine yönelik pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Dört adet yönetici ile gerçekleştirilen pilot çalışma kapsamında, Bankacılık sektöründe orta-üst düzey yönetim deneyimi olan katılımcıyla yüz yüze görüşülerek katılımcılara beş adet yarı açık uçlu soru yöneltilerek görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ayrıca bu çalışmayı özet olarak ele alan bir bildiri Mayıs 2018 tarihinde Trabzon'da gerçekleştirilen 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi tarafından kabul edilerek kongre bildiri kitabında yayımlanmaya değer bulunmuş ve çalışmanın ara sonuçları da kongrede bir konuşma ile katılımcıların dikkatine sunulmuştur (Kasımoğlu ve Mısırlı, 2018).

Pilot çalışmada elde edilen ara sonuçlar ve kongre sunumunda yapılan akademik geri bildirimler sonrasında görüşme soruları gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiştir. Oluşturulan revizyon sonrasında oluşturulan dört soruluk açık uçlu soru listesi bir kez daha akademik görüşe sunulup gerekli düzeltmeler gerçekleştirildikten sonra katılımcılarla derinlemesine görüşmelere yenilenmiş olan soru listesi ile devam edilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırma Kapsamında Katılımcılarla Yapılan Görüşmeler

Görüşme	Tarih	Yöntem	Süresi	Görevi
K1	Mart 2018	Yüz yüze	27.18	Üst düzey yönetici / direktör
K2	Nisan 2018	Yüz yüze	39.45	Müdür
K3	Nisan 2018	Yüz yüze	72.04	Üst düzey yönetici / direktör
K4	Nisan 2018	Telefonla	23.14	Üst düzey yönetici / direktör
K5	Mayıs 2018	Yüz yüze	35.45	Akademisyen
K6	Mayıs 2018	Yüz yüze	33.50	Akademisyen
K7	Haziran 2018	Telefonla	44.34	Müdür
K8	Ekim 2018	Telefonla	22.14	Akademisyen

<b>K9</b>	Kasım 2018	Yüzyüze	50.29	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı
<b>K10</b>	Kasım 2018	Yüzyüze	37.40	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı
<b>K11</b>	Kasım 2018	Yüzyüze	40.49	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı
<b>K12</b>	Kasım 2018	E-Posta	-	Genel müdür
<b>K13</b>	Aralık 2018	Telefonla	34.12	Müdür
<b>K14</b>	Aralık 2018	Yüzyüze	31.41	Üst düzey yönetici / direktör
<b>K15</b>	Şubat 2019	Yüzyüze	28.44	Müdür
<b>K16</b>	Mart 2019	Yüzyüze	34.50	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı
<b>K17</b>	Mayıs 2019	Yüzyüze	43.38	Müdür
<b>K18</b>	Mayıs 2019	Yüzyüze	39.03	Müdür

#### 4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ

Araştırmada kullanılan veriler; görüşme, gözlem ve doküman incelemelerinden elde edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin 11 tanesi yüz yüze görüşme, 4 tanesi telefonla ve 1 tanesi e-posta yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmelerin çoğu ses kayıt cihazı ile diğerleri ise önceden hazırlanmış olan görüşme formları kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Gözlemler ve uzman görüşleri de benzeri şekilde detaylı bir şekilde yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Sektörde yer alan araştırmaya konu olan bankalara ek olarak, TCMB, Türkiye Bankalar Birliği, T.C. Merkez Bankası ve BDDK gibi kurum ve kuruluşlardan ve veri kaynaklarından elde edilen dokümanlar konu başlıklarına uygun olarak gruplanıp numaralandırılmış ve doküman inceleme formları kullanılarak kayıt altına alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde yöneltilen sorular yarı-yapılandırılmış ve açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Görüşmelerde öncelikli olarak katılımcının firmadaki yenilikçilik çalışmalarını bir süreç şeklinde uçtan uca, serbestçe ve detaylıca anlatması sağlanarak kendini serbestçe ifade etmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra, katılımcıdan yönetici olarak görev yaptığı kurumda ve genel olarak Türkiye Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin göstergelerinin neler olabileceği hakkındaki görüşleri istenmiştir. Bu sayede görüşmecinin soyut ve karmaşık bir olgu olan yenilikçilikle ilgili somut göstergeleri zihinsel olarak düşünmesi ve bunu ifade etmesi amaçlanmıştır. Sonrasında ise örgüt yapısını ve örgütün yenilikçilik özelliklerini detaylandıran açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilerek, mümkün olduğunca en az müdahale ile katılımcıların

düşüncelerini serbestçe ifade etmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılara soruları görüşme öncesinde gönderilerek konuyla ilgili ön hazırlık yapma olanağı verilmiştir. Görüşme sırasında da katılımcıların istedikleri soruları kendi tercih edecekleri sıra ve derinlikte cevaplamalarına olanak sağlayacak şekilde serbestlik sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan dokümanlar; başta Türkiye Bankacılık sektöründe yer alan firmalar olmak üzere, sektöre hizmet veren danışmanlık firmalarından, düzenleyici ve denetleyici kamu kuruluşlarından ve rapor, analiz, karşılaştırma çalışması vb. gibi çeşitli açık kaynaklardan elde edilmiştir. Örnek olarak, bankalara ait organizasyon şemaları, strateji dokümanları, misyon / vizyon ve hedef ifadeleri, ürün / hizmet katalogları, faaliyet raporları, bütçe raporları, eğitim programları bu incelemelerde kullanılmıştır. Ayrıca, BDDK, TCMB, TÜİK, TBB vb. gibi kuruluşların periyodik olarak yayımladıkları sektörel ya da firma bazlı yenilikçilik analizleri, Ar-Ge teşvik- hibe - destek raporları veya ölçme ve değerlendirme raporları da araştırma kapsamında incelenmiştir.

### **4.3. PİLOT ÇALIŞMA**

Araştırma kapsamında yapılacak yüz yüze görüşmelerde katılımcılara yöneltilecek olan mülakat sorularının kapsam ve nesnellik açısından doğruluğu ve yeterliliğinin sağlanabilmesi için öncelikli olarak pilot görüşmelerde ele alınması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda, bankacılık sektöründen toplam dört adet orta ve üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşme yöntemiyle pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Türkiye finans sektöründe değerli tecrübe birikimi sahibi olan bu katılımcılara, sektörün yenilikçilik açısından genel durumu ile ilgili bir adet açık uçlu ve yapılandırılmamış bir soru ile üç adet yarı yapılandırılmış soru yöneltilmiştir. Toplam 20 adet alt başlığı içeren kapsamlı soru seti ile konunun tüm açılardan serbestçe ele alınması sağlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca katılımcılardan, örgüt yapısını belirleyen durumsal ve tasarımsal faktörlerin örgütün yenilikçiliğine etkisini her bir parametre için tek tek değerlendirmeleri de istenmiştir. Yapılan değerlendirmelerde; yaş ve büyüklük dışındaki diğer tüm faktörlerin örgütün yenilikçiliğine doğrudan etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Son olarak, örgütlerin yenilikçilik özelliklerini gösteren göstergelerin de benzeri şekilde değerlendirilmesi istenmiştir. Belirtilen göstergelerin tamamının yüksek veya çok yüksek ölçüde yenilikçilik göstergesi olarak değerlendirilebileceği, ancak Türkiye bankacılık sektörü

özelinde bakıldığı için risk yönetimi ve iş sürekliliği konularının da bu örgütler için yenilikçilik özelliği olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

#### **4.4. ARAŞTIRMA ALANI**

Araştırmanın alanı olarak belirlenen Türkiye Bankacılık sektörü; 34 mevduat bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası, 6 katılım bankası olmak üzere toplam 53 bankadan meydana gelmektedir. Görüşmeler öncelikli olarak, sektörde aktif olarak yer alan ya da önceden bu görevlerde bulunmuş olan üst düzey yöneticiler, bankaların ürün / hizmet geliştirme birimlerinde yer alan orta / üst düzey yöneticilerle yapılmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler için; başta kamusal sermayeli mevduat bankaları ve özel sermayeli mevduat bankaları olmak üzere, faizsiz katılım bankaları, Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar, kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları, özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları, yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları ve Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli bankalarla iletişime geçilerek görüşme talebi iletilmiştir (Tablo11). Görüşmeler eğer mümkünse öncelikli olarak yüz yüze görüşme şeklinde, değilse telefonla görüşme ya da e-posta üzerinden soru cevap paylaşımı olarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşme yapılacak olan katılımcıların paylaşacakları bilgi ve belgelerin çalışmada belirtilen amaç dışında ve izinsiz olarak kullanılmayacağını belirten gizlilik sözleşmesi de katılımcılara opsiyonel olarak sunulmuştur. Sözleşmede; araştırmanın amacı ve kapsamı ile yüz yüze, telefon ya da e-posta ile yapılan görüşmelerde sağlanan ve gizlilik içerdiği açıkça belirtilen bilgi ve belgelerin kurumun onayı alınmadıkça herhangi bir 3. gerçek ve/veya tüzel kişiye açıklanmamasını temin edecek olan gizliliğin sınırları ve koşulları açık olarak belirlenmiştir. Gözlem ve doküman sağlama konusunda da yeni ürün / hizmet geliştirme ekiplerinde yer alan ekip üyeleri, bankaların kurumsal iletişim ve organizasyon birim yetkilileri, sektördeki firmalara danışmanlık hizmeti veren uzman firmalar ile Türkiye bankacılık sektöründeki faaliyetleri düzenleyen ve denetleyen (BDDK, TCMB, TÜİK, TBB vb. gibi) kamu kuruluşlarından da yararlanılmıştır.

**Tablo 9.** Türkiye Bankacılık Sektöründe Bulunan Bankalar (Ekim 2020)

<b>Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları</b>	<b>Özel Sermayeli Mevduat Bankaları</b>
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. ***	Adabank A.Ş.
Türkiye Halk Bankası A.Ş. ***	Akbank T.A.Ş. ***
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Anadolubank A.Ş.
	Fibabanka A.Ş.
<b>Faizsiz Katılım Bankaları</b>	Şekerbank T.A.Ş.
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	Turkish Bank A.Ş.
Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ***	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. ***	Türkiye İş Bankası A.Ş. ***
Ziraat Katılım Bankası A.Ş.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ***
Vakıf Katılım Bankası A.Ş.	
<b>Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar</b>	<b>Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>
Alternatifbank A.Ş.	İller Bankası A.Ş.
Arap Türk Bankası A.Ş.	Türk Eximbank
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
Burgan Bank A.Ş.	
Citibank A.Ş.	<b>Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>
Denizbank A.Ş.***	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.
Deutsche Bank A.Ş.	Diler Yatırım Bankası A.Ş.
Finans Bank A.Ş.	GSD Yatırım Bankası A.Ş.
HSBC Bank A.Ş.	İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Nurol Yatırım Bankası A.Ş.
ING Bank A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
Odea Bank A.Ş.	
Rabobank A.Ş.	<b>Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar</b>
Turkland Bank A.Ş.	Bank Mellat
Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ***	Habib Bank Limited
	Intesa Sanpaolo S.p.A.
<b>Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	JPMorgan Chase Bank N.A.
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	Société Générale (SA)
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	
Standard Chartered Yatırım Banka Türk A.Ş.	

**Kaynak:** Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri – Bddk (Haziran 2020)

Yapılan bütün görüşmeler, standart bir formatta hazırlanmış olan “Doktora Tezi Görüşme Formu” kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Formun birinci kısmı; yapılacak görüşmenin tarihi, yeri, görüşülecek yöneticinin adı ve görevi bilgilerini içerir. İkinci kısımda ise, banka ve sektör hakkındaki genel bilgiler, bankanın örgüt yapısı ve yenilikçilik çalışmalarını açıklayan sorulara yer verilmiştir.

#### **4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DERLENMESİ, DOĞRULUK VE GEÇERLİLİK KONTROLLERİNİN SAĞLANMASI**

Araştırmanın bilimsel bir çalışmanın gerektirdiği kriterleri sağlaması ve araştırmadan elde edilecek sonuçların tutarlı, nesnel ve güvenilir olabilmesi için gerekli tüm önlemler alınmıştır. Bunun için araştırmanın tüm aşamalarında titiz, sistematik ve dikkatli hareket edilmiştir. Bu bağlamda öncelikli olarak, nitel bir araştırmanın gerektirdiği derinlikli ve özgün veriye ulaşmak için gerekli olan nesnel veri çeşitliliği sağlanmaya çalışılmış, araştırmaya veri sağlayacak veri kaynakları ile açık ve objektif bir iletişim kurulmuştur. Elbette ki, araştırılan konuyu yakından tanıma, veri kaynaklarına yakın olma, araştırmaya konu olan Banka organizasyonlarına, sektöre ve bu sektörde yer alan tüm paydaşlara yakınlık nedeniyle gözlem, doküman inceleme ve doğrulama aşamalarında araştırmacının rolü oldukça önemli ve etkili olmuştur. Bu etkinin, araştırmanın sonuçlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyerek, nesnellikten uzaklaşmasına neden olmaması için gereken tüm özen ve titizlik araştırma süresince gösterilmiştir. Ancak nicel yöntemlerle yapılan araştırmalarda bile başarılması imkansız yakın olan “tam nesnellik” kaygısı adına, araştırmacının veri kaynaklarına yakın çalışarak elde ettiği çok değerli bilgilere araştırmada bütünsel olarak yer verilmesi için gereken dikkat ve özen gösterilmiştir. Bu yaklaşımı “araştırmayı derinleştiren yararlı bir öznel” olarak kabul ederek, bu öznelğin gerektirdiği sorumluluk baştan kabul edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada elde edilen veriler aşağıda belirtilen araç ve yöntemler kullanılarak kayıt altına alınmış ve incelenmek üzere derlenmiştir:

- Görüşme formları
- Gözlem formları
- Doküman inceleme formları
- Görüşme ses kayıt dosyaları

- Görüşme ses kayıt çözümlenmeleri (Audio Transcriber yazılımı)
- Nitel veri analiz uygulaması (MaxQDA 2020 yazılımı)

Yapılan görüşmeler ve gözlem çalışmaları için uygun ve sağlıklı ortam, gizlilik ve güvenlik koşullarının sağlanması da verilerin doğruluk ve bütünlüğü için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle farklı kaynaklarından elde edilen verinin; tekrar, teyit, tamamlayıcılık, birbirini açıklayıcılık, çelişkilerden arındırma vb. gibi açılardan kontrol edilmesi de transkripsiyon, ham verinin gözden geçirilmesi ve nitel veri analiz uygulamasına aktarımı aşamalarında sağlanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerle ilgili transkripsiyon çözümlenmeleri, kontrol ve düzeltme yapabilmelerini sağlamak üzere katılımcılarla paylaşıldıktan sonra çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmada, kavramsal yapılar arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi oluşturan değişkenleri birbirlerinden bağımsız olarak incelemek yerine, bu değişkenlerin birlikteliği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

#### **4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ**

Araştırmada ele alınan ilişkilerin mümkün olan en açık ve ayrıntılı biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanabilmesi için “yöntem çeşitlemesi” kullanılmıştır. Sadece görüşme sorularına verilen cevapların incelenmesiyle sınırlı kalınmadan, görüşmelerden elde edilen veriler, gözlem ve doküman incelemelerden elde edilen verilerle de karşılaştırılmıştır. Farklı yöntem ve kaynaklardan elde edilen bilgilerin birbirlerini kontrol, doğrulama, yanlışlama ve tamamlamaları sayesinde araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilikleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılarla yapılan pilot görüşmeler ve sonrasında gerçekleştirilen derinleme mülakatlarda elde edilen ses kayıtlarının tamamı önce “Audio Transcriber” uygulaması kullanılarak yazılı metne dönüştürülmüştür. Elde edilen ham metin, görüşmelerde alınan gözlem notlarıyla karşılaştırılıp birleştirilmiş, ilk kontroller ve yazım hatalarıyla ilgili düzeltmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 18 adet katılımcıyla yüz yüze veya telefon görüşmeleri şeklinde yapılan görüşmelerden elde edilen transkripsiyonlar içerik kontrolü ve uygunluk değerlendirmesi için katılımcıya iletilmiştir. Katılımcının uygunluk verdiği transkripsiyonlar, yaklaşık 400 adet doküman, çalışma soruları, gözlemci değerlendirmeleri, akademik ve uzman görüşlerinden oluşan

ham veri düzenlenip kategorize edilerek nitel veri analiz uygulamasına (MaxQda 2020) aktarılmıştır.

Araştırmanın kavramsal inceleme aşamasında incelenen ve örgüt yapısını oluşturan 3 adet yapısal boyut grubu (“Durumsal Faktörler”, “Yapısal Faktörler”, “Yenilikçilik”) kullanılarak, pilot çalışmadan elde edilen ön sonuçlarla da uyumlu olarak toplam 19 adet kod (node) başlangıç aşamasında veri analiz uygulaması üzerindeki “kod sistemi” üzerinde kodlar ve alt kodlar olarak tanımlanmıştır. Söylem analizi kapsamında, görüşmecilerin kullandıkları dil özellikleri ve zamir vurgularından hareket edilerek, analizin başlangıç aşamasında ön görülmemiş olan bir adet yeni boyut grubu olan “Zamirler” de araştırmaya dahil edilmiştir. Bunun yanında, başlangıçtaki 19 adet kod (node) ile doğrudan ilişkilendirilemeyen bağlantılar için gerekli görülen yeni boyutlar da analiz aşaması devam ederken tanımlanmıştır. Böylelikle, veri analiz aşamasında *4 adet kod grubu içerisinde toplam 30 adet kod* kullanılmış, toplam 437 adet referans noktası tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** Veri Analizinde Kullanılan Kod Grupları

<b>Yenilikçilik</b>
Yenilikçilik\Kurum Kültürü, Cesaret Özgüven Motivasyon Üst Yönetim Desteği
Yenilikçilik\Kuruma Yaygınlaştırma
Yenilikçilik\Yenilikçi Ürünlerin Portföydeki Oranı
Yenilikçilik\Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı
Yenilikçilik\Teknolojik\Örgütsel Araç ve Süreçler
Yenilikçilik\Strateji ve Vizyon
Yenilikçilik\Pratik Fayda
Yenilikçilik\Patent ve Telifler
Yenilikçilik\İtibar ve Prestij
Yenilikçilik\Bütçe ve Kaynaklar
<b>Durumsal Faktörler</b>
Durumsal Faktörler\Yasa, Mevzuat ve Regülasyonlar
Durumsal Faktörler\Rekabet
Durumsal Faktörler\Büyüklik
Durumsal Faktörler\Çevre
Durumsal Faktörler\Teknik Sistem
Durumsal Faktörler\Yaş

<b>Yapısal Faktörler</b>
Yapısal Faktörler\İç Erişim ve İşbirliği
Yapısal Faktörler\Uzmanlaşma
Yapısal Faktörler\Planlama / Kontrol

Yapısal Faktörler\İlişki Düzenlemeleri
Yapısal Faktörler\Formalleşme
Yapısal Faktörler\Eğitim / Doktrinleme
Yapısal Faktörler\Dikey/Yatay Ademi Merkeziyetçilik
Yapısal Faktörler\Birimlerin Gruplanması
Yapısal Faktörler\Birim Büyüklüğü

Çalışmanın veri toplama aşamasında bir araya getirilerek analiz uygulamasına aktarılan tüm veri, uygulamaya tanımlanmış olan kodlarla üç aşamalı olarak eşleştirilerek kavramsal yapılar arasında varlığı araştırılan ilişkilerin “varlığı, yönü ve niteliği” açılarından analiz edilmiştir. İlk aşamada; ilişkilerin mevcut olup olmadığını tespit etmek amacıyla tüm veri kümeleri incelenmiştir. Yenilikçilik veya yapısal boyutlara yönelik ilişkiye işaret eden tüm ifadeler belirlenerek uygulama üzerinde kodlanmıştır. İkinci aşamada; sadece işaretlenmiş olan ifadeler üzerinden gidilerek araştırmanın temel varsayımlarına paralel olarak kavramsal yapılar arasında pozitif yönlü ilişkiye işaret eden ifadeler “sarı”, negatif yönlü ilişkiye işaret eden ifadeler ise “kırmızı” renkle işaretlenmiştir. Böylelikle, analiz sonuçlarının yorumlanması aşamasında, ifadelerde belirtilen ilişki yönüne bağlı olarak farklılaşan etki değerlerinin hesaplamalara doğru şekilde katılması tasarlanmıştır.

Son aşamada ise; işaretli ilişki ifadeleriyle uygulamaya tanımlı olan boyutlar arasındaki ilişki bağlantıları kurularak ilişkilerin niteliği analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada, analizin başlangıç aşamasında ön görülmemiş olan kodlar (node) ile doğrudan ilişkilendirilemeyen bazı bağlantıların olduğu tespit edilerek gerekli görülen yeni boyutlar tanımlanmıştır. Bu yeni kod tanımlamaları nedeniyle, üç aşamalı veri analizinin son aşaması iki defa tekrar edilerek ilişki tanımlamalarının doğruluk ve geçerliliği optimize edilmeye çalışılmıştır.

Veriler üzerinde yapılan analizlerde, tanımlayıcı kodlamaya ek olarak, yorumlayıcı kodlama da yapılmıştır. İncelenen veri ile ilgili araştırmacının düşünce ve yorumları ve tespit ettiği diğer yardımcı olgular da tanımlanarak kategorik eşleştirmeler yapılmıştır. Ayrıca, ağırlıklı olarak bankaların internet sitelerinden ve Türkiye bankacılık sektöründeki faaliyetleri düzenleyen ve denetleyen (BDDK, TCMB, TÜİK, TBB vb. gibi) kuruluşların açık kaynaklarından elde edilen rapor, organizasyon şeması ve inceleme

dokümanları da etiketlenerek veri analiz uygulamasına veri dosyaları (data) olarak aktarılmıştır.

Özellikle görüşme verilerinin çözümlenmesi ve analizi aşamalarında, bazı katılımcıların yenilikçilikle ilgili durum, sorun ve gereksinimleri ifade ederken kullandıkları zamirleri farkında olmadan değiştirdikleri dikkat çekici bulunmuştur. Katılımcıların özellikle yenilikçilikle ilgili vizyon, stratejik yapılanma veya hizalama konularında banka üst yönetimlerinin sorumlulukları veya eksikliklerini ifade ederken “sen, siz” gibi zamirlere geçiş yaptıkları görülmüştür. Bu örnekten yola çıkarak, katılımcıların kullandığı sözcük ve ifadelerin de söylem bağlamında incelenmesi gerektiği düşünülerek söylem analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Söylem analizi, her ne kadar probleme ve araştırılan ilişki bağlantısına ilişkin kesin çözümler sunmasa bile, veriye yukarıdan bakmayı sağlayarak daha kavrayıcı bir bakış açısı ile algılama olanağı sağlamaktadır. Söylem analizinin temelini “değişkenlik” oluşturmaktadır. Çünkü söylem, kullanıldığı fonksiyona bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Diyaloglardaki ifadeler düz anlamları yanında yan anlamları, mecaz, kinaye ya da mübalağa gibi konuşma diline özgü öğeler barındırabilmektedir. Özellikle bu karmaşık yapıyı açıklayabilmek için, bu çalışmada da söylem analizi kullanılmıştır. Örnek olarak; bazı katılımcıların ifadelerinde kullandıkları zamirleri, konuya bağlı olarak farkında olmadan değiştirdikleri, sözgelimi; yenilikçilik ile ilgili stratejik yapılanma veya hizalama konusunda banka üst yönetimlerinin sorumlulukları veya eksikliklerini ifade ederken “sen, siz” gibi zamirlere geçiş yaptıkları görülmüştür. Ayrıca veriler incelenirken, katılımcıların kullandığı sözcük ve ifadelerin de söylenme bağlamında incelenmesi gerektiği düşünüldüğü için söylem analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada doğrudan gözlem yapma ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlar için ve araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla, çalışmanın konusuyla ilgili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilmiştir. Bankacılık sektöründe yer alan örgütlerin yapısal özelliklerini oluşturan etkenleri ve yenilikçilik özelliklerini en zengin ve derinlikli olarak yansıtabilecek materyallerin neler olabileceği ve bunların hangilerinin hangi düzeyde serbest erişime açık olabileceği de araştırılmıştır. Yapılan ilk taramada, organizasyonların halka açık bir şekilde faaliyetlerini aktarmak amacıyla kullandıkları

faaliyet raporları, basın açıklamaları, sektörel haberler düzenleyici kurumların (TBB, BDDK, MB vb gibi) kuruluşların karşılaştırmalı raporlarının özellikle organizasyon yapılarıyla ilgili oldukça güncel ve yapılandırılmış bilgileri (büyüklük, organizasyon şeması vb gibi) içerdiği tespit edilmiştir.

Doküman incelemesi için yapılan planlamalarda, yöntemin sahip olduğu pek çok avantaj ve güçlü yönün yanında bazı kısıt ve zayıflıklar da gözlemlenmiştir. Doküman incelemesi metodunun güçlü yönleri; ‘erişimi zor olan önelere erişim, tepkiselliğin olmaması, zamana yayılmış analiz, örneklem büyüklüğü, bireysellik ve özgünlük, görece düşük maliyet ve niteliktir’. Doküman toplama yönteminin zayıf yönleri ve sınırlılıkları ise ‘olası yanlılık, seçilmişlik, eksiklik, ulaşılabilirlik, örneklem yanlılığı, sınırlı sözel davranış, standart bir formatın olmayışı ve kodlama güçlüğü’ olarak belirtilmektedir (Bailey, 1982). Araştırmada belirtilen tüm bu güçlü ve zayıf yönler dikkate alınarak materyallerin geçerliliği ve çalışmaya pozitif katkısı sağlanmaya çalışılmıştır.

Doküman inceleme aşamasında öncelikli olarak, hangi dokümanlara spesifik olarak gereksinim olacağı, hangi yöntemlerle, nasıl ve nereden edinilebileceği tasarlanmıştır. Araştırma açısından önemli ve yararlı olmayan dokümanlar için gereksiz yere zaman harcamamak için planlama aşaması olarak değerlendirilerek gereken önem ve özen sağlanmıştır (Forster, 1995)’in. Dokümanların orijinalliğini kontrol etme aşamasında, öncelikle hangi dokümanların kullanılmasının daha uygun olacağı belirlenirken, bu dokümanların serbest erişime ve paylaşımına açık olduğu ve araştırmada kullanılmasının herhangi bir yasal ve mevzuat sorununa yol açmayacağı kontrol edilmiştir. Bu konuda bankaların kurumsal iletişim departmanlarıyla iletişime geçilmekle birlikte, ağırlıklı faaliyet büyük internet ortamında ve dijital olarak paylaşılan belgeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Daha sonraki aşamada, sırasıyla dokümanları anlama, veriyi analiz etme ve kullanma aşamasının gerekleri yerine getirilmiştir. Elde edilen görüşme çözümlenmeleri, gözlem notları ve doküman incelemeleri hem betimsel hem de içerik analizi açısından incelenmiştir. Wolcott (1994)’ün veri analizinde önerdiği yöntem uygun şekilde; görüşme sorularına verilen sözel cevaplara mümkün olduğu kadar sadık kalarak görüşmecilerin ifadeleri büyük ölçüde doğrudan alıntılarla çalışmaya aktarılmıştır. Ek

olarak, görüşme ortamı, görüşmecilerin tavır ve davranışları, ima yoluyla aktardıkları bilgiler de hem görüşmecilerin ifade etmeye çalıştıkları anlamı koruyarak, hem de araştırmacının gözlemlerini de kavramlar ve temalar arası ilişkiler yoluyla aktarılmaya çalışılmıştır. Tercih edilen yaklaşımlarda titizlikle gözetilen öznellik yaklaşımı, araştırma verilerini açıklamaya, anlamlı ve yapısal bir tespitleri ön plana çıkarmaya yönelik olduğu için araştırmanın nesnellğine ve geçerliliği için oldukça önemlidir.

Betimsel analiz sırasında, araştırmanın kavramsal yapısını oluşturan tüm sözcük, tanım ve ifadeler hem gerçek hem mecaz hem de konuşma dilindeki yaygın kullanımlar dikkate alınarak bir araya getirilerek ve eldeki veriyle eşleştirilmeye çalışılmıştır. Bir araya getirilen araştırma ham verisinin içerisinde yer alan ifadeler gereksiz tekrarlardan arındırılmış, konuşma dilinin doğası nedeniyle eksik veya karmaşık ifade edilmiş kalmış olan düşünceleri gösteren ifadeler, görüşmecinin amacını doğru yansıtacak şekilde düzeltilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu çalışmanın hedefi; örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarımsal yapı faktörlerin bir bütün olarak ele alınması ve söz konusu faktörlerin örgütün yenilikçiliğine olan etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında oluşturulan ilişki modeli ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiziyle elde edilen sonuçlar; örgütsel yapıyı oluşturan faktörlerin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmanın sonuçları örgütsel yapıyı oluşturan faktörlerin örgütün yenilikçiliği üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. ‘Çevre, rekabet ve teknik sistem’ durumsal faktörlerinin bileşik etkisini görece en yüksek olarak gösteren sonuçlar, “örgütsel büyüklük ve yaş” faktörlerinin yenilikçiliğe etkisinin görece düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Tasarımsal faktörlerden en yüksek etkiye sahip olanlar ise “iç erişim ve iş birliği, dikey/yatay ademi merkezizetçilik ve ilişki düzenlemeleri” olarak ortaya çıkarken, yenilikçilik faktörleri içerisinde “kurum kültürü ve üst yönetim desteği, bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçlerin” belirleyici olduğu görülmektedir. Bu bölümde elde edilen bulgular alanyazındaki geçmiş araştırmaların sonuçlarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

Verilerin kodlama işlemi tamamlandıktan sonra oluşturulan ilişki modeli ve kodlamaya (nodes) bağlı “referans yoğunluğu” kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğinden de yararlanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, *4 adet kod grubu içerisinde ve toplam 30 adet kod üzerinde toplam 437 adet referans tespit edilmiştir.*

**Tablo 11.** Durumsal Faktörlere Bağlı Referans Yoğunluğu

Durumsal Faktörler	Referans Yoğunluğu
Durumsal Faktörler\Çevre	36
Durumsal Faktörler\Rekabet	25
Durumsal Faktörler\Teknik Sistem	25
Durumsal Faktörler\Yasa, Mevzuat ve Regülasyonlar	12
Durumsal Faktörler\Büyüklik	5
Durumsal Faktörler\Yaş	5
<b>TOPLAM</b>	<b>108</b>

Referans yoğunluğu ve kodlar arası bağlantı ilişkilendirmesine göre; durumsal faktörler içerisinde Çevre (36/108), Rekabet (25/108) ve Teknik Sistem'in (12/108) diğer faktörlere göre belirgin derecede öne çıktığı görülmektedir. Yasa, Mevzuat ve Regülasyonlar (12/108) ise yenilikçiliğe orta düzeyde etki etmektedir. Bu sonuçlar; belirtilen faktörlerin yenilikçiliğe olan etkisini ele alan önceki çalışmaları büyük ölçüde destekler niteliktedir (Zeng ve diğer., 2017; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2008; Garcia-Zamora ve diğer., 2013; Mehmood vd., 2016; Boer ve During, 2001; Kocel, 2001).

Büyüklik (5/108) ve Yaş (5/108) faktörlerinin ise yenilikçiliğe etkisinin diğer faktörlere göre oldukça düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, örgütün içinde sürekli olarak etkileşimde bulunduğu çevreyle sahip olduğu yapısal özellikleri oluşturan ekosistemle olan ilişkileri yenilikçiliğini önemli derecede etkilemektedir. Rekabet faktörünün de benzer şekilde yüksek puan alması, ekosistemle ilişkilerin etkisini destekleyen ve tamamlayan bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar; büyüklik ve yaşın diğer faktörlere göre etkisinin daha düşük düzeyde olduğunu savunan alan yazın ve saha çalışmalarını destekler niteliktedir (Schilling, 2006; Laforet, 2013; Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito ve Munoz-Gallego, 2013; Rhéaume ve Gardoni, 2015; Fores ve Camison, 2015). Buna göre, büyük ve köklü bir yapıya sahip olmanın bir örgüte sağladığı maddi ve beşerî avantajlar, ya da örgütü benzer örneklerine göre stratejik olarak daha çok zorlayan dezavantajların örgütün yenilikçiliğine etkisi beklenenin aksine çok düşüktür. Ayrıca sonuçlar bu etkinin örgüt büyüdükçe artan koordinasyon maliyetleri, azalan otonomi ve esneklik ve yenilikçi fikirlerin reddedilmesi olasılığını artıran karmaşık hiyerarşi gibi dolaylı nedenlerden kaynaklandığını gösteren çalışmalarla da uyumludur (Nooteboom ve diğer., 2007).

Fores ve Camison (2015) gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütlerin boyutları büyüdükçe artımsal yenilikçilik özelliğinin artacağı, radikal yenilikçilik özelliğinin ise tam tersine azalacağı varsayımı ile hareket etmişlerdir. İspanyol endüstri firmaları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları da bu varsayımları doğrulamaktadır. Ayrıca aynı araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün yaşı ile örgütün artımsal veya radikal yenilikçilik özelliği arasında kayda değer bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla, elde edilen bu sonuçlar, benzeri alanda daha önceki dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların sonuçlarıyla da uyumludur (Dewar ve Dutton, 1986; Germain, 1996).

**Tablo 12.** Tasarımsal Faktörlere Bağlı Referans Yoğunluğu

<b>Tasarımsal Faktörler</b>	<b>Referans Yoğunluğu</b>
Yapısal Faktörler\İç Erişim ve İşbirliği	20
Yapısal Faktörler\Dikey/Yatay Ademi Merkeziyetçilik	18
Yapısal Faktörler\İlişki Düzenlemeleri	18
Yapısal Faktörler\Planlama / Kontrol	16
Yapısal Faktörler\Eğitim / Doktrinleme	14
Yapısal Faktörler\Formalleşme	13
Yapısal Faktörler\Uzmanlaşma	9
Yapısal Faktörler\Birimlerin Gruplanması	5
Yapısal Faktörler\Birim Büyüklüğü	2
<b>TOPLAM</b>	<b>115</b>

Tasarımsal faktörlerin yenilikçiliğe etkisini incelendiğinde ise Erişim ve İş birliği (20/115), Dikey/Yatay Ademi Merkeziyetçilik (18/115) ve İlişki Düzenlemeleri'nin (18/115) en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar; bürokratik yapılarda ortaya çıkan merkezileşme eğilimlerinin yenilikçiliği azalttığını belirten ve yapısal boşlukları daha fazla barındıran örgüt yapılarının da kapalı ve birbiriyle daha bağlantılı ağ yapısına sahip örgütlere göre daha fazla sayıda ve daha orijinal fikir üretebildiğini öne süren araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Micheli ve diğer., 2012; Carnabuci, 2015). Benzer şekilde bu sonuçlar, yenilikçilik aktivitelerinin genelde örgütler arası iş birliklerinde ve örgüt içi bilgi aktarımının yoğunlaştığı kesişim noktalarında ortaya çıktığını savunan araştırma sonuçlarını da desteklemektedir (Alexander ve Knippenberg, 2014). Ayrıca takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde yenilikçiliğin güçlü olduğu da anlaşılmaktadır (Khanna ve diğer., 2016). Planlama / Kontrol (16/115), Doktrinleme (14/115) ve Formalleşme (13/115) faktörlerinin yenilikçiliğe orta düzeyde, Uzmanlaşma (9/115), Birimlerin Gruplanması (5/115) ve Birim Büyüklüğü (2/115) faktörlerinin ise görece düşük etkiye sahip yapısal faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 13.** Yenilikçilik Faktörlerine Bağlı Referans Yoğunluğu

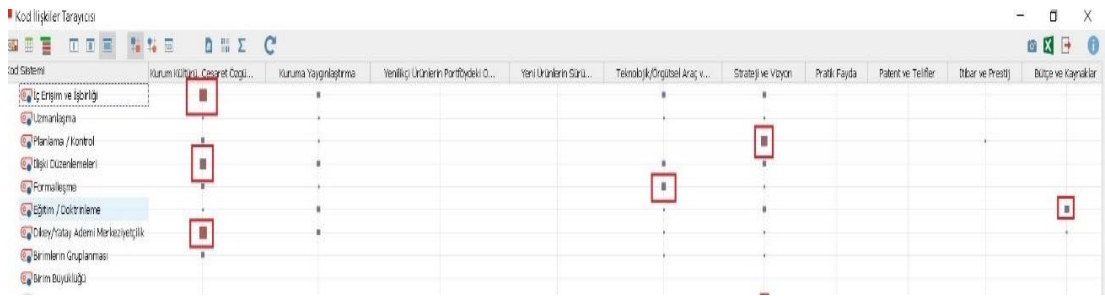
<b>Yenilikçilik</b>	<b>Referans Yoğunluğu</b>
Yenilikçilik\Kurum Kültürü, Cesaret Özgüven Motivasyon Üst Yönetim Desteği	30
Yenilikçilik\Bütçe ve Kaynaklar	29
Yenilikçilik\Teknolojik/Örgütsel Araç ve Süreçler	29
Yenilikçilik\Strateji ve Vizyon	22
Yenilikçilik\Yenilikçi Ürünlerin Portföydeki Oranı	20

Yenilikçilik\Kuruma Yaygınlaştırma	13
Yenilikçilik\Pratik Fayda	12
Yenilikçilik\İtibar ve Prestij	10
Yenilikçilik\Patent ve Telifler	10
Yenilikçilik\Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı	7
<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>

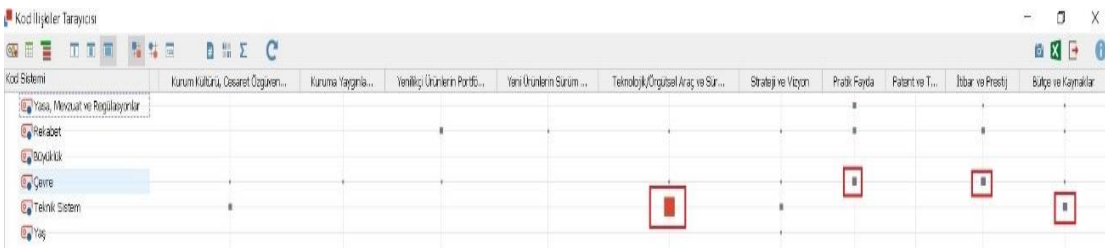
Yenilikçilik boyutları içerisinde yapılan değerlendirmeler içerisinde ise; en yüksek referans yoğunluğunu Kurum Kültürü ve Üst Yönetim Desteği (30/182), Bütçe ve Kaynaklar (29/182) ve Teknolojik/Örgütsel Araç ve Süreçler (29/182) faktörlerinin aldığı görülmüştür. Buna göre; üst yönetim desteğini sağlayarak yenilikçi kurum kültürünü çalışanlarında cesaret ve özgüven hissettirecek şekilde geliştiren ve gerekli bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçleri örgütün kullanımına sunabilen kurumlar yenilikçi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda yenilikçi örgütlerin sahip olduğu yapısal özelliklerin ele alındığı araştırmalarda belirtilen özelliklerle önemli benzerlikler görülmüştür (Tidd ve Bessant, 2009). Benzer şekilde başarılı yeniliğin pahalı olduğunu, kaynak ve zaman gerektirdiğini belirten Garcia-Zamora ve diğer. (2013) ve daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahip firmaların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getireceğini savunan Fores ve Camison (2015) ile de uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre bir şirketin yenilikçiliğe ayırabileceği araştırma kapasitesi, pazarlama becerileri, finansal özerklik ve başarılı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin deneyimin başarıyı doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır.

Diğer yandan; Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı (7/182) ve Sahip Olunan Patent ve Telifler (10/182) faktörlerinin yenilikçilik boyutları içerisinde yapılan değerlendirmeler içerisinde ise en düşük referans yoğunluğuna sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yasa, Mevzuat ve Regülasyonlar (12/108) ise yenilikçiliğe orta düzeyde etki etmektedir. Buna göre; üst yönetim desteğini sağlayarak yenilikçi kurum kültürünü çalışanlarına cesaret ve özgüven hissettirecek şekilde geliştiren ve gerekli bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçleri örgütün kullanımına sağlayan kurumların yenilikçi olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı (7/182) ve Sahip Olunan Patent ve Telifler (10/182) faktörlerinin yenilikçilik boyutları içerisinde yapılan değerlendirmeler içerisinde ise en düşük referans yoğunluğuna sahip oldukları görülmektedir.

Yapısal ve durumsal faktörlerin her bir yenilikçilik faktörüne olan doğrudan etkileri kod ilişkiler tarayıcısı kullanılarak incelendiğinde (tablo13 ve 14) örgütün “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejileri”; örgütün “planlama ve kontrol” alanındaki yaklaşımları başta olmak üzere, farklı departmanlarda bulunan farklı ekiplerin sahip oldukları çeşitli uzmanlıkları birleştirerek birlikte çalışabilmesini sağlayan örgüt içi iş birliğinden önemli düzeyde etkilendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kurumsal ortak bilgi, deneyim ve formasyonu örgüt geneline yayan eğitim ve doktrinleme çalışmaları ile bilginin kullanım koşullarını ve kurallarını düzenleyen ilişki düzenlemeleri benzer şekilde etkilidir. Durumsal faktörler açısından ele alındığında ise örgütün sahip olduğu teknik sistem unsurlarının yanında, içinde yer aldığı çevresel ve rekabet faktörlerinin ve örgütün yaşının “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejilere” büyük etki yaptığı görülmektedir.



**Şekil 7.** Yapısal Faktörler İle Yenilikçilik Faktörleri Kod İlişkiler Tarayıcısı



**Şekil 8.** Durumsal Faktörler İle Yenilikçilik Faktörleri Kod İlişkiler Tarayıcısı

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen faktörler, referans yoğunlukları ve bu referansların ağırlık puanlarına göre gruplandığında, örgütü meydana getiren yapısal unsurların örgütün inovatif yetkinliğine olan bileşik etkilerinin ‘çevre, insan ve araç ve süreç’ eksenleri üzerinde dağılım gösterdiği ve bu unsurların bir fonksiyonu olarak değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının işaret ettiği bu

etkileşim, örgütleri içinde yer aldığı çevrenin parçası olarak ele alan yaklaşımları destekleyen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonuçları ayrıca, örgütün “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejileri”; örgütün “planlama ve kontrol” alanındaki yaklaşımları başta olmak üzere, farklı departmanlarda bulunan farklı ekiplerin sahip oldukları çeşitli uzmanlıkları birleştirerek birlikte çalışabilmesini sağlayan örgüt içi iş birliğinden önemli düzeyde etkilendiğini de göstermektedir. Benzer şekilde; kurumsal ortak bilgi, deneyim ve formasyonu örgüt geneline yayan eğitim ve doktrinleme çalışmaları ile bilginin kullanım koşullarını ve kurallarını düzenleyen ilişki düzenlemeleri de yenilikçilik üzerinde önemli şekilde etkilidir. Durumsal faktörler açısından ele alındığında da örgütün sahip olduğu teknik sistem unsurlarının yanında, içinde yer aldığı çevresel ve rekabet faktörlerinin ve örgütün yaşının “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejilere” etkisinin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın söylem analizi kapsamında, görüşmecilerin sorulara cevap verirken kullandıkları dil özellikleri ve zamir vurguları dikkat çekici ve anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımdan hareket edilerek, analizin başlangıç safhasında ön görülmemiş olan “Eylem Odağı” da dördüncü boyut olarak çalışmaya dahil edildi. Bu ifade tercihlerinin, söz konusu yaklaşımla birlikte gelen iş, görev sorumlulukların, hangi örgütsel düzeyde ele alınması gerektiğiyle ilgili görüş ve düşünceleri yansıtır olabileceği değerlendirilmiştir.

## 6. KISITLAR VE SONRAKİ ÇALIŞMALAR

Örgüt yapısının sahip olduğu durumsal ve tasarımsal faktörlerin yenilikçilik faktörlerine etkisini bütüncül olarak inceleme gayreti, belirtilen faktörlerin tekil olarak ele alınarak derinlemesine incelenmesini bu çalışmanın kapsamının dışında bırakmıştır. Ancak bu yaklaşım aynı zamanda çalışmanın benzeri çalışmalardan ayrıştığı temel nokta olması yönüyle önemlidir. Örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarımsal yapı özelliklerini birbirleriyle olan etkileşimlerini de hesaba katarak çok boyutlu olarak inceleyebilmek için bu yönde ilerlenmesi de araştırmanın özgünlüğü açısından bir temel zorunluluktur.

Ayrıca araştırmanın çalışma alanı olarak, Türkiye’deki sektörler içerisinde en ağır şekilde regüle edilen, sahip olduğu örgütsel verinin çoğunlukla ‘çok gizli’ olarak sınıflandırıldığı bankacılık sektörünün tercih edilmiş olması araştırmanın diğer bir önemli kısıttır. Araştırmanın veri toplama aşamasında, pek çok değerli veriye ulaşılması bu kısıt nedeniyle ya çok zor olarak gerçekleşmiş veya bazı durumlarda mümkün olamamıştır. Ancak hem özel bankalar hem kamu bankalarının hem de denetleyici / düzenleyici kurumların genel kullanıma açık bilgi ve belge paylaşımlarındaki sistematik ve şeffaf yaklaşımları sayesinde belirtilen kısıtın araştırmanın geçerliliğini olumsuz etkilemesinin önüne geçilmiştir.

Benzer şekilde yüz yüze mülakatlar için bankaların üst düzey yöneticilerinin tercih edilmiş olması da araştırmanın veri toplama aşamasında önemli bir kısıt oluşturmuştur. Hem araştırmanın konu başlıklarının önem ve kritikliği, rekabet ve gizlilik gibi hususlar hem de sahip oldukları yüksek iş yoğunluğu nedeniyle üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerin organize edilmesi çok büyük zorluklarla gerçekleştirilebilmiştir. Açık yüreklilik ve özveriyle bu görüşmelere zaman ayırıp değerli bilgi ve yorumlarını paylaşan katılımcıların yanında, bunun en az birkaç katı sayıda görüşme girişimi ne yazık ki sonuçsuz kalmıştır. Ancak belirtilen düzeydeki yönetim fonksiyonunu icra eden deneyimli yöneticilerin sağlayacağı kritik katkının değeri hesaba katılarak, belirtilen zorluğa rağmen araştırma metodunda bu yönde kararlılıkla ilerlenmiştir.

Veriyi analiz etmeye ve analizlerden ortaya çıkacak sonuçları anlamaya yarayacak olan kuramları oluşturmak için, başlangıçta hiç ön görülme-yen birtakım sonuçların da muhtemel olabileceğini ön gören kalitatif bir yaklaşım araştırma metodu olarak tercih edilmiştir (Glaser, 1978). Ayrıca araştırmacının Türkiye Bankacılık sektörü içerisindeki uzun süreli profesyonel iş deneyimi, çalışmaya tam katılımcı olarak katkı sağlama olanağı sağlamıştır (Berg ve Lune, 2019).

Araştırmada örgüt hiyerarşilerindeki düzeylerin yapısal faktörleri yansıtmaya olan farklı etkileri göz önüne alınarak özellikle üst yönetime yönelik görüşmelere ve kurumun stratejik yaklaşımlarını gösteren verilere ağırlık veren bir yaklaşım benimsenmiştir. Belirtilen etkiyi göz ardı eden kapsamlı saha verisi kullanılarak gerçekleştirilecek kantitatif bir yaklaşımla gerçekleştirilecek bir çalışma ile bu araştırmanın sonuçlarının zenginleştirilmesi de mümkündür.

Bulguların değerlendirilmesi kısmında belirtilen ve örgüt yapısının örgütün inovatif yetkinliğine olan bileşik etkilerinin ‘çevre, insan ve araç ve süreç’ unsurlarının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebileceği şeklinde ifade edilen bakış açısının ‘inovasyon ekosistem yaklaşımı’ şeklinde bağımsız bir araştırma ile ele alınması ve elde edilen sonuçların bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması söz konusu alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin etkisinin beklenenin aksine çok düşük seviyede ortaya çıkması da belirtilen faktörlerin örgütsel yenilikçiliğe etkisi konusunda farklı sektörlerde ve yeni çalışmalar yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Özellikle pandeminin etkisiyle ortaya çıkan yeni örgütsel çalışma koşullarının yapısal faktörler üzerindeki etkilerin de örgütlerin yenilikçiliği bağlamında incelenmesi yararlı olacaktır. ‘Yeni normal’ olarak da tanımlanan büyük global değişimin tetiklediği örgütsel paradigma değişikliklerinin inovasyon ekosistemi üzerindeki yıkıcı ve kalıcı etkilerinin incelenebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 64, 254–228.
- Abouzeedan, A., & Hedner, T. (2012). Organization structure theories and open innovation paradigm. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 9 Issue: 1, 6-27.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology* 5 (1), 63–82.
- Alexander, L., & Knippenberg, D. (2014). Teams In Pursuit Of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. *Academy of Management Review*, Vol.39, No.4, 423-438.
- Alkin, E. (1992). *Gelir ve Büyüme Teorisi*. Istanbul: Filiz.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, Vol. 63 No. 5, 583-608.
- Annala, U., & Forsman, H. (2011). Small enterprises as innovators. The shift from a lowperformer to a high performer. *International Journal of Technology Management*, 56.
- Ashton, K. (2009, 06 22). *That "Internet Of Things" Thing*. 03 15, 2017 tarihinde Rfid Journal. adresinden alındı
- Avlonitis, G., Kouremenos, A., & Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat. *European Journal of Marketing* Vol. 28 No. 11, 5-28.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of Social Research (2nd Edition)*. New York: The Free Press.
- Barkey, K., & Godart, F. (2013). Empires, Federated Arrangements, And Kingdoms: Using Political Models of Governance to Understand Firms's Creative Performance. *Organization Studies SAGE*, 34(1), 79-104.

- Bátiz-Lazo, B., & Woldesenbet, K. (2006). The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking.
- Berg, B., & Lune, H. (2019). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. California: Pearson.
- Bhattacharyya, S., & Nanda, V. (2000). Client discretion, switching costs and financial innovation. *Review of Financial Studies* 13, 1101–1127.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Blazevica, V., & Lievensb, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: Antecedents and performance effects. *Journal of Business Research* 57, 374– 391.
- Boer, H., & Daring, W. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22 (1–3), 83–107.
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: strategic utilization of open and user innovation. *Creativity Innov. Manag.* 21, 61–75.
- bthaber.com. (2016, 02 17). *FİNANS SEKTÖRÜNDE KURALLAR YENİDEN YAZILIYOR*. 04 25, 2017 tarihinde bthaber.com. adresinden alındı
- Budde, B., Alkemade, F., & Weber, M. (2012). Expectations as a key to understanding actor strategies in the field of fuel cell and hydrogen vehicles. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 79,, 1072–1083.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*, by. London: Tavistock.
- Camison-Zornosa, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies SAGE*, 25 (3), 331-361.
- Carnabuci, G., & Dioszegi, B. (2015). Social Networks, Cognitive Style, And Innovative Performance: A Contingency Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.58, No.3, 881-1042.

- Daft, R. (2006). *Organization Theory and Design*. Organization Theory and Design.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, 555-590.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8:2, 423–454.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. . *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 Issue: 3, 385-397.
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 31(11), 1422-1433.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Drucker, P. (1991). *“The Discipline of Innovation” in Managing Innovation*. London: Sage Publications,.
- Duran, P., Kammerlander, N., Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing More With Less: Innovation Input And Output In Family Firms. *Academy Management Journal*, Vol. 59, No:4, 1224-1264.
- Ernst & Young Global Limited. (2014). *Dünya İslami Bankacılık Rekabet Raporu 2013–14*. Ernst & Young Global Limited.
- Ettlie, J., & Reza, E, E. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No.4, 795-827.
- Ettlie, J., & Rubenstein, A. (1987). Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 89–108.

- Ettlie, J., Bridges, W., & O'Keefe, R. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science* 30, 682– 695.
- Felin, T., & Powell, T. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *University of California, Berkeley, Vol. 58, 4*, 78-96.
- Finnegan , M. (2016, 05 25). *How technology will transform banking in 2016: Blockchain, digital challengers and IoT*. 05 28, 2016 tarihinde computerworlduk.com. adresinden alındı
- Fores, B., & Camison, C. (2015). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 831-848.
- Forster, N. (1995). *Qualitative Methods In Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage.
- Frankelius, P. (2009). Questioning two myths in innovation literature. *Journal of High Technology Management Research*, 20(1), 40–51.
- Freeman, C. a. (1988). *Structural Crises and adjustments, Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter.
- Funk, R. (2014). Making The Most of Where You Are: Geography, Networks, And Innovation In Organizations. *Academy of Management Journal, Vol.57, No.1*, 193-222.
- Garcia-Zamora, E., Gonzalez-Benito, O., & Munoz-Gallego, P. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 224-244.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adaption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.
- Gibbs, A. (2005, 03 04). *The Role Of The Moderator*. Social Research Update 19: [www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html](http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html) adresinden alındı

- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. San Francisco: University of California.
- Glassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gong, Y., Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Zhu, J. (2013). A Multilevel Model Of Team Goal Orientation, Information Exchange, And Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No.3, 827-851.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hanks, S., Chandler, Gaylen, G., Jansen, E., & Watson, Collin J., C. (1993). Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (2), 5-30.
- İnan, Ç. M. (2014). *Yenilikçilik (Harvard Business Review)*. Mess.
- InnoTribe.com. (2015, 01 10). *Innovation in Financial Services:The Elastic Innovation Index Report*, Haydn Shaughnessy. 05 22, 2017 tarihinde InnoTribe.com. adresinden alındı
- innovationmanagement.se. (2016, 06 08). *5 Emerging Trends in the Financial Sector*. 05 16, 2017 tarihinde innovationmanagement.se. adresinden alındı
- Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jantz, R. (2015). The Determinants of Organizational Innovation: An Interpretation and Implications for Research Libraries. *College & Research Libraries*, 76(5), 512-536.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox As A Mechanism of Change And Innovation In Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol.59, No.1, 137-159.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundva, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*. 36(5), 680-693.

- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 7, 1208-1221.
- Kasımoğlu, M., & Mısırlı, B. (2018). Örgüt Yapılarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Çok Boyutlu Analizi: Türkiye Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 26-32). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Kauffman, R., Liu, J., & Ma, D. (2015). Innovations in financial IS and technology ecosystems: High-frequency trading in the equity market,. *School of Information Systems, Singapore Management University, Singapore, Technological Forecasting & Social Change* 99, 339–354.
- Khanna, R., Guler, I., & Nerkar, A. (2016). Fail Often, Fail Big, And Fail Fast? Learning From Small Failures And R&D Performance In the Pharmaceutical Industry. *Academy of Management Journal*, Vol.59, No.2, 436-459.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Acad. Manag. J.* 24 (4), 689–713.
- King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. Routledge.
- Kline, S. J. (1986). *Chain-linked model of innovation, An Overview of Innovation: The Positive Sum Strategy*. Washington: National Academy Press, .
- Kocel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kok, S., Giorgioni, G., & Law, J. (2014). Derivative products and innovation in Islamicfinance: A hybrid tool for risk-sharing options. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 7 Issue: 3, 242.
- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *New Product Development: An Empirical Approach to Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning and Market Conditions*. Springer Science & Business Media.

- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490–502.
- Lakhani, K., Lifshitz-Assaf, H., & Tushman, M. (2012). Open innovation and organizational boundaries: the impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working*, 12-57.
- Lam, A. (2010). *Innovative organizations: Structure, learning, and adaptation*. Madrid, Spain: BBVA.
- Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., & Hulenbroeck, V. (2016). The Organizational Innovation System: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation*, Volume 52-53, 40-50.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* Vol. 12, No. 1, 1-47.
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1984). *Ethnography in educational evaluation*. Beverly Hills: Sage.
- Lerner, J. (2006). The new new financial thing: The origins of financial innovations. *Journal of Financial Economics* 79, 223–255.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Matheson, D., & Matheson, J. (1998). *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business School Press, Boston.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational Decline And Innovation: Turnarounds And Downward Spirals. *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, 88-110.
- Mehmood, K., Sonia, F., & Umar, A. (2016). Impact of Organic Structure on Competitive Performance of Pharmaceutical Companies in Pakistan: Study of Mediating Roles. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(2), 821-834.

- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D., & Goffin, K. (2012). New business models for public-sector innovation: successful technological innovation for government. *Research-Technology Management, 55(5)*, 51-57.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs*. New York: J: Prentierg ce- Hall, inc.
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review, January*, 1-14.
- Moore, G. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics Magazine Volume 38, Number 8*, 8-12.
- Nandakumar, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. . *Management Decision, 48(6)*, 907-939.
- Nisar, A., Palacios, M., & Grijalvo, M. (2016). Open Organizational Structures: A New Framework for the Energy Industry. *Journal of Business Research, 69*, 5175-5179.
- Nooteboom, B., Haverbeke, V., Duysters, W., Gilsing, V., & Van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy, 36*, 1016–1034.
- O'Connor, G., & Ayers, A. (2005). Building a radical innovation competency. *Research-Technology Management, 48(1)*, 23-31.
- Pahnke, E., McDonald, R., Wang, D., & Hallen, B. (2012). Exposed: Venture Capital, Competitor Ties, And Entrepreneurial Innovation. *Academy of Management Journal, Vol.58, No:5*, 1334-1360.
- Pavitt, K. (1990). What we know about the strategic management of technology. *California Management Review, 23(3)*, 17-26.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review, Vol.32, No.2*, 194-208.

- Pierce, J., & Delbecq, A. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, 27-37.
- Razali, S. (2008). The concept of Wa'ad in Islamic financial contract. *Banking, Accounting and Finance Conference*. Kuala Lumpur.
- Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 10(1), 73-84.
- Rivero, J. (2012, 01 10). *Financial Innovations That Make Your Life Easier in 2012*,. Mayıs 22, 2017 tarihinde Forbes.com. adresinden alındı
- Sah, R., & Stiglitz, J. (1986). The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies. *American Economic Review*, 76/4, 716-727.
- Sapolsky, H. (1967). Organizational structure and innovation. *Journal of Business*, 497-510.
- Schilling, M. A. (2006). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. *New York: Harper*, 82-85.
- Sharmelly, R. (2017). Crafting a winning innovation strategy. *Strategic Direction*, Vol. 33 Issue: 3, 8-11.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring The Relationships Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega Int. Management Science Journal*, Vol.25, No.6, 631-647.
- Swanson, E. (1994). Information systems innovation among organizations. *Manag. Sci.* 40 (9), 1069–1092.
- Sytc, M., & Tatarynowicz, A. (2014). Exploring The Locus of Invention: The Dynamics of Network Communities And Firms' Invention Productivity. *Academy of Management Journal*, Vol.57, No:1, 249-279.

- thefinancialbrand.com. (2016). *Digital Innovation Transforming the Banking Industry*. 05 10, 2017 tarihinde thefinancialbrand.com. adresinden alındı
- thefinanser.com. (2016, 02 01). *The top ten trends in banking innovation*. 05 15, 2017 tarihinde thefinanser.com. adresinden alındı
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation*. Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). Integrating Technological, Market and Organizational Change. *Managing Innovation*.
- Tsai, K., & Wang, J. (2005). Does R&D performance decline with firm size? A reexamination in terms of elasticity. *Research Policy*, 34, 966–976.
- Tufano, P. (1989). Financial innovation and first-mover advantages. *Journal of Financial Economics* 25.
- Ulusal İstihdam İzleme Kurulu. (2014). *Ulusal İstihdam Stratejisi Mevcut Durum Raporu*. Ankara: Ulusal İstihdam İzleme Kurulu.
- Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). A Dynamic Model for Process and Product Innovation. *Omega*, vol. 3, 693.
- Vermeulen, P. (2004). Managing Product Innovation in Financial Services Firms. *European Management Journal* Vol. 22, No. 1, 43-50.
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). Knowledge Networks, Collaboration Networks, And Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, Vol.57, No.2, 484-514.
- Wilson, R. (2007). Islamic Finance in Europe. *European University Institute, Florence (Italy) Robert Schumann Centre for Advanced Studies (RSCAS) Policy Papers N.2*.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

- World Economic Forum. (2015). *The Future of Financial Services How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed*. World Economic Forum.
- Yıldırım, P. D., & Şimşek, P. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, H. (2016). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. New York: John Wiley.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. . *Journal of Marketing* 49(2), 33–46.
- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, Volume 185, 240-251.

## EKLER

### **Katılımcılara yöneltilen sorular: (Derinlemesine Mülakat – Açık Uçlu)**

1-) Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Organizasyonlar açısından geleceğe yönelik olarak yapılması gerekenleri belirtiniz.

2-) Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, organizasyonların yenilikçilik düzeyini gösteren göstergeler sizce neler olabilir?

3-) Organizasyonel yapıyı meydana getiren unsurları göz önüne aldığımızda, Türkiye bankacılık sektörü için, bu unsurlardan hangileri kurumun yenilikçiliği üzerinde en fazla etkiye sahip olabilir? Bu etkiyi açıklayabilir misiniz?

### **Katılımcılara yöneltilen sorular: (Pilot Çalışma – Yarı Yapılandırılmış)**

1-) Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Örgütler açısından geleceğe yönelik yapılması gerekenleri belirtiniz.

2-) Örgüt yapısını belirleyen durumsal faktörler olarak *"Yaş ve Büyüklük, Teknik Sistem, Çevre, Güç"* tanımlanmaktadır. Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, bu faktörlerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini olan etkisini değerlendirebilir misiniz?

Yaş ve Büyüklük	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Teknik Sistem	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Çevre	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Güç	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:

3-) Örgütün yapısını belirleyen tasarım faktörleri olarak *"İş Uzmanlaşması, Davranış Uzmanlaşması, Eğitim & doktrinleme, Birimlerin gruplanması, Birim büyüklüğü, Planlama & kontrol, İlişki düzenlemeleri, Dikey & yatay ademi merkeziyetçilik"* tanımlanmaktadır. Türkiye

bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, bu faktörlerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini olan etkisini değerlendirebilir misiniz?

İş Uzmanlaşması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Davranış Uzmanlaşması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Eğitim & doktrinleme	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Birimlerin gruplanması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Birim büyüklüğü	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Planlama & kontrol	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
İlişki düzenlemeleri	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Dikey & yatay ademi merkezîyetçilik	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:

4-) Örgütlerin yenilikçilik düzeyini gösteren temel göstergeler "*devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler, yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar, yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı, sahip olunan patent & telifler, yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı*" olarak tanımlanmaktadır. Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, belirtilen göstergelerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini hangi düzeyde gösterdiğini değerlendirebilir misiniz? Sizce diğer göstergeler neler olabilir?

Devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Sahip olunan patent & telifler	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:

**Katılımcıların Demografik Özellikleri:**

<b>Katılımcı</b>	<b>Yaş</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Görev Unvanı</b>	<b>Kamu / Özel Sektör</b>
K1	50-59	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K2	40-49	Kadın	Müdür	Özel
K3	50-59	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K4	40-49	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K5	50-59	Erkek	Akademisyen	Kamu
K6	50-59	Erkek	Akademisyen	Özel
K7	40-49	Erkek	Müdür	Özel
K8	30-39	Kadın	Akademisyen	Özel
K9	40-49	Erkek	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K10	50-59	Kadın	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K11	50-59	Erkek	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K12	40-49	Erkek	Genel müdür	Özel
K13	40-49	Erkek	Müdür	Özel
K14	60+	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K15	50-59	Erkek	Müdür	Özel
K16	40-49	Kadın	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K17	50-59	Erkek	Müdür	Kamu
K18	50-59	Kadın	Müdür	Kamu

## Görüşme Çözüm Örneği - 1:

**Tarih: 12.011.2018**

**Yer: İstanbul – Ataşehir**

**Görev: BT Üst Düzey Yöneticisi**

**Görüşmeci-)** Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Organizasyonlar açısından geleceğe yönelik yapılması gerekenleri belirtiniz.

**Katılımcı-)** Çevremizdeki ve dünyadaki diğer ülkelerle kıyasladığımız zaman bizim bankacılık sektörünün piyasaya sunmuş olduğu ürünler ve bu ürünlerin çeşitliliği açısından hiç de fena olmayan bir yerde olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle son birkaç yıldır yaşanan olumsuz durumlarda da bankacılık sektörü en az etkilenen sektörler arasında bulunuyor.

Biz de artık hizmetlerimizin çoğunu alternatif dağıtım kanalları ile müşterilerimize ulaştırıyoruz. Bu sayede maliyetler açısından organizasyonu aşağı çeken faktörlerden de büyük ölçüde kurtulmuş oluyoruz. İnsanların EFT işlemi, para çekme ya da bir fatura ödeme işlemi için için şubeye gelmesi şubede yaratacağımız maliyetleri arttırıyor. Fakat siz onları alternatif dağıtım kanallarına, yapacağınız yenilikçi yatırımlarla yönlendirebilerseniz böylelikle elinizdeki kaynakları müşteriye dokunmak adına başka alanlarda daha verimli ve yararlı şekilde kullanabilirsiniz. Yani genel olarak baktığımız zaman yenilikçilik sektörün değişime ayak uydurmasından geçiyor. Şu anda Türkiye bankacılık sektörünün, teknoloji yoğun diğer firmalarla kıyaslanınca gayet ileride olduğunu düşünüyorum.

**Görüşmeci-)** Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, organizasyonların yenilikçilik düzeyini gösteren nicel ya da nitel göstergeler sizce neler olabilir?

**Katılımcı-)** Üretilen ürün ve hizmetlerin hangisi yenilikçidir sorusunun cevabı bence “bir derdi bir problemi çözendir”. Örneğin, siz bugün bir ürün çıkarırsınız dersiniz ki motorsiklet alanlara şu krediyi vereceğim. Ancak eğer dağlık bir bölgede bunu yaparsanız ve kimse motosiklet almıyorsa o iş yenilikçi midir tartışılır benim için. Onun yerine mesela teleferik için bir finansman bulur getirirsiniz, insanların hayatını kolaylaştıran bir ürün sunarsınız ve bir probleme çözüm sunarsınız. İşte bu gerçekten de yenilikçiliktir bana göre.

Ya da diğer kurumların yaptığı yeni çıkmış teknolojilerin veya ürünlerin müşterideki yansımalar için anketler ya da saha araştırmaları yaptırıp en beğenilen, en işe yarayanların hangisi olduğu tespit edilmeye çalışır. Sunulan ürün ve hizmetlerin etkisini görür, bu etkinin mevcut müşterilerde

etkisine veya potansiyel müşterilere ne kadar hizmet ettiğine bakar ve bunu diğer firmalarla ve yurt dışı rakiplerle karşılatırıp bir fayda oluşmuş ona bakarım.

Bir firmanın yenilikçiliğini anlayabilmek için satış ya da ciro güçlü ve doğru göstergeler olmayabilir bana göre. Çünkü mesela yenilikçilik iddiasıyla bir şey yaparsınız, büyük umutlarla ve ciddi bir hazırlık yaparak yeni bir hizmet lansmanı yaparsınız. Ancak sonuçta bir bakarsınız ki size o ürün, yeni özellikler barınırsa da beklediğiniz ciroyu getirmeyebilir. Fakat diğer yandan da, öyle bir itibar ve prestij kazandırır ki büyük bir başarı olarak ortaya çıkar. Rakipler arasında seni itibarlı bir konua getiriyorsa ve hemen olmasa bile orta uzun vadede yeni müşteriler getirme olasılığı varsa bugünkü ciro düşüklüğü asla sorun olmaz. Zate eğer böyle olsaydı bugün bildiğimiz tanıdığımız pek çok yenilikçi ürün asla var olmazdı. Bu yüzden salt ciro gibi karlılık gibi rakamsal göstergelerle bunu ölçmek imkansız yakın zorlukta bence.

Mesela, ücretsiz anlık mesajlaşma ürünleri çıktığı zaman sektördeki pek çok oyuncu bunu görmezden geldi, hatta baskıladı. Farklı kanallardan elde ettikleri daha karlı ciroları aşağı çekecek düşüncesiyle, ve büyük fırsatlar bu yüzden kaybedilmiş oldu. Sektörün öncüleri ve büyük oyuncular eğer bu trendi farketip yeni ürünlerini bu teknolojilere uygun şekilde çıkarabilselerdi, bugün bu alandaki bildiğimiz pek çok yurtdışı kaynaklı dev ürün ve onlar üzerinden geçen ekonomik büyüklük yurt içinde olabilecekti belki de.

Bunun dışında bence, organizasyonun çevikliği ve hızı da önemli bir göstergedir ama bunun ölçümü gerçekten çok zor. Teknolojik araç ve süreçlerin niteliği, ağırlığı ya da sayısı gibi kriterler de gösterge olabilir. Yeni ürün ve hizmetleri geliştirip sunarken ürün ve teknoloji olarak çağı yakalamış olan kurumlar yeni ürünlerini pazara daha hızlı sunma şansına sahip olurlar ve böylece bu imkanları faydaya dönüştürüp rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olacaktırlar.

Örnek olarak, Ankara'ya gitmek istiyorsanız karadan otobüsle gitmek yerine hava yolu ile daha çabuk ve zahmetsiz gidebilirsiniz . Yani hedefe er ya da geç ulaşmaksa elbette ulaşırsın ama hedefin eğer en hızlı sunup yarışta öne geçmekse teknolojiyi doğru kullanıp yeni ürünü ilk sunmaktan başka çaren yok. Ve elbette bu araçları hep yeni ve güncel tutamıyorsan, bu damüşteriye sunacağın hizmetin kalitesini ve düzeyini de olumsuz etkiler.

Örnek vereceğim; yani kullandığın yazılım geliştirme ürünü son dönemin yazılım geliştirme ürünü değilse eski teknoloji ile yazılmış bir ürün ise mesela hala satır satır kontroller yapılması gerekiyorsa, görsel tasarım yetkinliğine sahip ürünleri kullanan bir firmanın geliştirme suüresi ile arasında dağlar kadar fark olacaktır. O koşarken sen yürüyorsun çünkü.

Zaman ya da para gibi kaynaklar gösterge değildir, içerik her zaman daha önemlidir çünkü. Bazen çok para harcayarak geliştirdiğiniz bir bankacılık ürünü başarısız olurken, doğru bir ürüne doğru

zamanda yatırılan para daha verimli sonuç verir. O yüzden bütüncül bakmak çok önemli. Un, helva, şeker biraraya gelirse helva olur ancak.

Yenilikçi olmaya karar veren bir kurumun, hedeflerine ve o hedeflere yönelmeyi sağlayacak stratejilerine hizmet edecek bir yapıyı kurması en önemli faktörlerden bir tanesi. Hatta yenilikçiliği bir prensip ve politika olarak alacak ve bunu organizasyondaki alt ekiplere aktaracak, sonra da o aradaki iletişimi sağlayacak bir ekibin var olması bu konudaki çevikliği sağlayacaktır. Yani strateji ve stratejik önceliklendirmenin önemi de oldukça büyük tabii ki.

**Görüşmeci-)** Organizasyonel yapıyı meydana getiren unsurları göz önüne aldığımızda, Türkiye bankacılık sektörü için, bu unsurlardan hangileri kurumun yenilikçiliği üzerinde en fazla etkiye sahip olabilir? Bu etkiyi açıklayabilir misiniz?

**Katılımcı-)** İletişim konusunda, bölümler arasında disiplinler arasındaki iş akışlarında ve farklı bakış açılarının derlenmesi toparlanması ve yönetilmesi çok önemli. Bunun çözülmesinin yolu en başta iletişimden geçiyor, iletişimde herkesin aynı dili konuşması lazım yani. Aynı dili konuşan bir organizasyon ancak aynı hedefe yönelebilir. Bu da en başta ihtiyaçların belirlenmesinden başlar. Örnek olarak; bankacılık sektörüne baktığımız zaman piyasaya sürülen pekçok bankacılık ürünü var. Mesela A Bankası kobi odaklı, B Bankası gençlere odaklı, C Bankası orta yaşa odaklı çalışıyor. Bir diğeri hayvancılığa veya devletin kalkınma politikalarına odaklı ve buralarda geliştirmeye odaklı da çalışabilir. Buna göre de senin organizasyon yapısını da amaca uygun şekilde kurgulaman bir zorunluluk haline geliyor. Bulduğun sektörü ve hedef kitleyi doğru belirledikten sonra bu hedef kitlenin ihtiyaçlarını analiz edecek stratejilerini belirleyecek, bu stratejilere göre gerekli hedeflere seni ulaştıracak programları ve tüm bunlara uygun bir yapıyı oluşturacaksın.

Bir örnek verecek olursak, mesela; son dönemdeki organizasyonel değişikliklerde teknolojinin insan hayatını kolaylaştırmak için bir araç olduğunu düşünenler var, bir de amaç olduğunu düşünenler var. Eğer siz burada amacı yukarı çıkarırsanız teknolojiyi yöneten insanları banka organizasyonunda daha yetkili daha etkin noktalara getirip bankacılık sektöründeki problemlerin teknoloji sayesinde en kısa zamanda, en pratik ve en optimum şekilde çözülmesini sağlayabilirsiniz. Örneğin biz şubelerdeki bütün operasyonel işleri binlerce insanla da yapabiliriz ya da her şubeye 10'ar tane personel koyarak da yapabiliriz. Ya da öyle bir yazılım geliştirebiliriz ki, şu veya bu şekilde bir organizasyonu da ona uygun kurgulayıp bazı operasyonel işlemleri merkeze hatta otomasyona çekip daha az kişiyle ve teknolojinin yardımıyla pratikleştirmiş oluruz.

Ayrıca, ekiplerden yenilikçilik fikirlerinin çıkabilmesi için aslında bir konu hakkındaki tüm farklı görüşlerin ve seçeneklerin beyin birtması şeklinde herkes tarafından değerlendirilmesi lazım. Sorumluluk ve yetkiyi merkezde toplamak yerine alt katmanlara doğru kırmak güzel bir yöntem. İnsanlar böylelikle sorumluluk sahip olacağı için bu dertlerini çözmek adına yeni fikirler geliştirmek zorunda kalacaklardır, tersine yetkiyi bir noktada toplarsanız da “bananecilik, kararı o versincilik” olur. Bir elin nesi, iki elin sesi var demişler. Bu çerçevede bakınca eğer gerçekten yeni bakış açıları, yeni ürünler, yeni sistemler istiyorsanız çok sesliliği mutlaka korumanız lazım. Bunların hepsini yapmaktan bahsetmiyorum ama organizasyonu bu esnekliğe müsaade edecek yapıda kurmanız lazım. Bunun içinde yetki devri olabilir, sanal yapılar veya komiteler kullanılabilir.

Böylelikle farklı lokasyonlarda zaman dilimlerinde vs farklı dinamiklerle çalışan ekipler bir araya geldikleri zaman birbirlerini tamamlayarak yeni ürünler oluşturabilme yeteneği elde ederler. Zaten şu anda keşfedilmeyen ya da keşfedilen ne var dersen, baktığım zaman eğer farklı uzmanlık alanlarını birleştirecek yollar bulunabiliyor ya da farklı disiplinleri beraber çalıştırabiliyorsanız, ki burada sinerjiyi de devreye sokmuş oluyoruz, yeni bir şeyleri yaratma yoluna girmiş oluyoruz.

Ayrıca dinamiklerden bahsettiğimizde, bankacılık regülasyonları da öneml etken. Bu regülasyonları çalışanlar ilgili sektörün en önemli ve yetkin kişilerinden oluşuyor ve eğer bu olayları daha önceden çerçevesini de çizebiliyorlarsa, sizin o çerçeve içinde yeni bir şeyler bulma ve üretme değiştirme şansınız o kadar fazla olacaktır. Çünkü eğer regülasyonlar gerçekten sektörün önünde gidebilir ve çerçeveyi genişletebilirse sizin yapacağın resmin detayları ve renkleri de daha farklı olacaktır. O yüzden regülasyonun önünde gidip sektörü rahatlatması önemli.

Ayrıca çalıştığın ortam da çok önemli bir etken. Yani Türkiye coğrafyasını düşünelim, çevresel faktörler de seni etkiler. Mesela cadde üzeri bankacılık yapıyorsan farklı bir dinamikle müşteriye dokunman lazım, bir kasabada bankacılık yapıyorsan farklı dinamiklerle dokunman lazım, şehirde ya da şehir merkezinde ise farklı... Belki orada bir fırının yanında insanlara hizmet verecek bir ortam yaratıp bu samimiyeti kuracak, veya ayaküstü kahvelerle insanları davet edip yönlendirmen gerekecek. Ama mesela kasabada iş yapıyorsan rahat koltuklarda ağırlayacaksın müşterini ki onlar da gelip o evlerindeki rahatlıkla bankadan mutlu bir şekilde hizmet alsınlar. Bu dinamikleri çevresel faktörleri de eğer sen yaptığın işin içine katabilirsene müşterinle daha sıkı, daha samimi, daha etkin bağlar kurup onları kazanma ve elde tutma şansına sahip olabilirsin. Mesela ben çok mecbur olmadan bankaya hiç gitmezken örneğin babam mutlaka tüm işlemler için bankaya gitmeyi ve mutlaka fiziksel olarak işlemin gözünün önünde yapılmasını tercih ediyor. Bu dinamiği bilirsene yapını da buna göre kurabilirsin.

Türkiye'deki bankacılık sektörü içinde gerçekten yenilikçilik yapmak istiyorsan, hızlı karar alabilmek önemli. Hızlı karar alabilmen için de daha küçük ve çevik bir organizasyonel yapıya sahip olmak lazım. Her yerde her zaman elbette doğru kararları alamayabilirsin veya alsan bile sonuçlar beklediğin şekilde olmayabilir. Örneğin aynı kurumun farklı bir coğrafi lokasyonunda, organizasyonun boyutu nedeniyle çok dah kolay karar alıp, aklına gelen ürün fikrini çok daha hızlı hayata geçirebilirsin. Birinde yenilikçi fikri hayata geçirebilmek için bir sürü bürokratik aşamayı geçmek ve onaylar almak gerekirken diğerinde böyle olmayabiliyor. Çok sayıda onaylar, bilir kişi raporları vs gerekirken fikir de çabucak değerini kaybedebiliyor çünkü hepimiz zamanla yarışıyoruz. Özetle; bence daha küçük organizasyonlarda eğer fikir gerçekten makul ve değerliyse, hayata geçirme şansı daha yüksek oluyor.

Şöyle de düşünmek doğru bence: eğer doğru kararlar almak istiyorsan büyük organizasyon derim. Yani, bir yılda sadece bir yenilik doğuran büyük organizasyon olabilir, diğer tarafta ise bir yılda 10 tane yenilik fikrini tasarlayıp 3'ünü hayata geçiren daha küçük organizasyonlar olabilir. Küçükler evet daha fazla hata yapabilirler, ama aynı zamanda daha çok fikir üretirler. Örneğin; Microsoft birkaç yılda bir yeni sürümünü çıkardığı x ürününde kolay kolay büyük bir hata yapmaz ama onun için yıllarca çalışması lazım. Ama öbür tarafta küçük organizasyona sahip farklı bir yazılım firması yenilikçi ürünler için daha hızlı karar alıp daha hızlı sonuç üretirler mutlaka.

Ayrıca kültürel yapı da organizasyon için çok önemli ve etkili bence. Mesela bizim kültürümüzde "icat çıkarma" diye bir atasözü var biliyorsun. Yeni bir şey denersin ve hemen buna karşı bir direniş ile karşı karşıya kalırsın. Genellikle görüşlerine sahip çıkan ve onları koruyan muhafazakar bir davranış vardır her yerde. Organizasyonlar da neticede kişilerden oluştuğu için yeni bir fikir ortaya atıldığında hele belirsizlik de söz konusuysa, mevcutla idare edip risk almadan ilerlemeyi tercih eden çok olur .Tabii ki her şey en başta eğitimle ilgili aslında. İşi yapacak bireyler doğru eğitimi almışsa ve eğitim çalışmaları desteklenirse bu direnç çok daha az olacaktır. Ama burada eğitim dediğimde, yani en başta okullardaki eğitim müfredatını kadar gider bu konu. Eğer bu konuda potansiyel ve eğilim varsa ancak geliştirebilirsiniz ve kuvvetlendirebilirsiniz, ama yenilikçilik eğilimi ve esnekliği olmayan birini alıp yenilikçi yapayım demek de zordur tabii. Bireyler öyle yetiştiği zaman hayata öyle bakarlar, öyle baktıkça da bir noktada mutlaka insanların faydasına dokunan bir icat, faydalı bir yeni ürün çıkarma şansına sahip olurlar diye düşünüyorum.

Diğer bir konu da, eğer organizasyonun başında yenilikçiliği arzu eden ve ona önem veren bir yönetici varsa yapı da ona göre şekillenir. Bence organizasyon şemasındaki kutuları nasıl konumlandığından ve onları kimlerle doldurduğundan çok daha önemlisi, yukarıdan aşağıya sirayet eden bir yenilikçilik düşüncesinin olmasıdır. Bu kutular ve kutuların içindeki kafalar yenilikçi bakış açısına sahiplerse iş yapış şekillerinin de nasıl olması gerektiğine de hızlı bir

şekilde karar verirler. Bir de başta iletişim demiştim. Aynı şekilde bu kutuların içinde fikirleriyle birbirini destekleyen birbirlerine destek olan ve iletişimi kuvvetli ekipler varsa sonuç da daha olumlu olacaktır.

## Görüşme Çözüm Örneği-2:

**Tarih: 15.04.2018**

**Yer: İstanbul**

**Görev: BT Yöneticisi**

**Görüşmeci-)** Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Organizasyonlar açısından geleceğe yönelik yapılması gerekenleri belirtiniz.

**Katılımcı-)** Türkiye’de finans sektörü, sektöre yapılan insan kaynağı ve teknoloji yatırımları ile dikkat çekiyor. Özellikle regülasyonların ve müşteri taleplerinin de zorlamasıyla, bankacılık sektörü yerelde yenilikçilik öncüsü olarak karşımıza çıkıyor. Ancak elbette globalde, çok köklü ve güçlü finans aktörlerinin önemli etkisini hissediyoruz. Bu nedenle, globalde takipçi stratejiiyi takip etmekte olduğumuzu söylemek yanlış olmaz. Bu konuda en büyük farkı, nitelikli istihdam oluşturuyor bence. Sektörel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, iyi eğitim almış insan kaynağının sektöre yönlendirilmesinin, gelecek dönemde yapılacak çalışmalar için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Özeldde yenilikçilik için olsa da, aslında genel anlamda bankacılıkta teknolojinin kullanımı ve başarısı için gelecekte nitelikli istihdam bence en çok öne çıkan konu. Başarı ve farkın buradan geleceğini görebiliyoruz.

**Görüşmeci-)** Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, organizasyonların yenilikçilik düzeyini gösteren nicel ya da nitel göstergeler sizce neler olabilir?

**Katılımcı-)** Kişisel gözlemlerime, hem kendi kurumum hem de sektördeki diğer kuruluşların yaklaşımlarına baktığımda, yenilikçilik olgusunu ölçebilmek için elle tutulur ve gözle görülür kriterler bulmanın pek de kolay olmadığını düşünüyorum. Dünya ölçeğinde baktığımızda, biri kuruma yenilikçi diyebilmek için önce o kurumun sahip olduğu patent ve teliflerin sayısı ve niteliği akla gelir. Yani o kuruluş ne kadar yeni fikri hem de öncü olarak hayata geçirebilmiş ve bunu bağımsız mercilere tescil ettirebilmiş, buna bakılır. Türkiye ölçeğinde bankacılık sektörü özelinde baktığımızda bu konuda biraz zayıf olduğumuz aşikar. Yani, durum böyle olsa bile bu değer, elbette bir gün değerini kazanıp öne çıkacaktır.

Bir de o bankanın sunduğu ürünlerin ne kadar o sezonda veya yakın tarihte ortaya çıkmış, hatta sektörde ilk defa o sunmuş, bu da bir kriter olabilir. Yani, yıllardır aynı kemikleşmiş müşteri kitlesine aynı ürün ve hizmetleri sunup duran bir kurum, portföyünde yeni ürünleri az veya hiç olmayan bir kurumdur.

Bir diğerkriter de yenilikçilik konularına ne kadarlık bir insan kaynağı ve para ayırıyor olmasıdır. Sektöre baktığımızda, takipçi stratejiyi benimseyen kuruluşların diğerlerine göre daha fazla olduğunu maalesef görüyoruz. Bunun nedeni de elbette ki para ve insan kaynağının sınırlı, ihtiyaçların sınırsız olması. Bu yüzden de, sonu bellirsiz, getirisi şüpheli olan Ar-Ge ve yenilikçilik çalışmaları yerine, pek çok kurum bilinen ürünleri geliştirmeye ve rakiplerinin sunduğu ürünün aynısı ya da çok benzerini faza gecikmeden pazara çıkarma derdinde. Bu durumda da yenilikçilik ikinci planda kalıyor mecburen. Yani, elbette, bir bankanın portföyündeki ürünlerden çoğunun yeni ürün olması bir gösterge olarak kabul edilebilir.

**Görüşmeci-)** Organizasyonel yapıyı meydana getiren unsurları göz önüne aldığımızda, Türkiye bankacılık sektörü için, bu unsurlardan hangileri kurumun yenilikçiliği üzerinde en fazla etkiye sahip olabilir? Bu etkiyi açıklayabilir misiniz?

**Katılımcı-)** Öncelikle belirtmeliyim ki, inovasyon dediğimiz şey uzun vadeli bir gayretin sonucu olan bir yetkinliktir. Yani yenilikçi olmaya karar veren bir kuruluş, önce bunu kendisi için, varlığı için ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için bir zorunluluk ve en önemli yetkinlik olarak görmeli ki buna göre planlamalar yapsın ve sonra da o planların gereklerini adım adım gerçekleştirsin.

Yenilikçilik çalışmalarına baktığımızda, en çok rekabet ve çevresel koşulların belirleyici olduğunu görüyoruz. Eğer koşullar gerektiriyorsa yeni ürünler ve yeni teknolojilere yönelen firmalar, koşullar gerektirmediğinde yenilikçiliği rahatlıkla gereksiz görebiliyor.

Köklü kurumlara da yeni kurulan şirketlere de baktığımızda, aşağı yukarı aynı şartların hakim olduğunu görüyoruz. Piyasa, her ölçekteki firmayı benzer şekilde etkiliyor. Uzun zamandır piyasada olan önemli kuruluşlar kadar startup'lar da gerekli gördüklerinde ve kazançlı olacağı zaman yenilikçi çalışmalara yönelebiliyorlar.

Özellikle, yaptıkları işlerde uzmanlaşan ekipler bu uzmanlaşmanın getirdiği tecrübe nedeniyle çok daha uzmanlıklar geliştirmektedir. Gelişen uzmanlıklar daha geniş bakış açısını ve daha başarılı iş geliştirmeyi getiriyor. Ancak diğer taraftan bakarsak, da derinlemesine uzmanlık ve bir alanda sarfedilen yoğun zaman ve emek, o konuda iş körlüğüne de yol açabiliyor. O ekip artık uzmanlığın getirdiği statik bakış açısından kurtulamayabiliyor, bu durum elbette yenilikçiliğin önünde bir engel.

Ayrıca bazı bankaların sahip oldukları sıkı kontrol ve regülasyonlara bağlı anlayış, onların sektörel gelişmelere hızlı adapte olmasına da engel olabiliyor. Elbette ki, regülasyonlar bankaları

finansal krizlere ve iç/dış çevresel zorluklara daha dayanıklı hale getiriyor olsa bile, onların çevik ve hızlı aksiyon olmalarını zorlaştırıcı bir etkiye sahip.

Ayrıca bu durum, eğer o kuruluşu bütün yetkileri merkeze toplayan, alt akiplere hiçbir yetki ve inisiyatif bırakmayan katı ve merkezîyetçi bir yapıyı doğurursa, bu organizasyondan yeni fikirler üretebilme, sunma ve bunları hayata geçirebilme başarısını kesinlikle bekleyemeyiz. Olsa bile bireysel olur, rastlantısal veya geçici olur, yaygın ve genel bir yaklaşıma dönüşemez. Hata yapmaktan korkan ve bu korkunun yavaşlattığı hatta yıldırıldığı örnekleri düşünün. Buradan asla yenilikçi bir anlayış kolay kolay çıkmaz.

Kurum içi/dışı gerçekleştirilen eğitim ve seminer çalışmaları da elbette personeli hem bilgilendirip hem de motive edeceği için gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da, iş körlüğü ve tekrarlanan rutin işlerden uzaklaşıp sorunları farklı şekilde görmeye ve yeni çözümler üretmeye sevkedecektir onları. Benzer şekilde, konferans-seminer katılımı ve ziyaret v gibi çalışmalar da yenilikçiliğe olumlu katkı sağlar. Bu ziyaretler, benzeri zorluklar ve ihtiyaçlarla karşı karşıya kalan farklı kurumların geliştirdiği yeni bakış açılarını kazandırır. Bazen küçük bir katkı bile büyük fikirler ortaya çıkmasını sağlar. Yaşadığımız sayısız vaka var buna örnek olabilecek. Zaten, finansal olarak sıkıntılı duruma giren kurumların önce bu kalemlerden (eğitim, seminer ve etkinlik katılımı) uzaklaşmaya başladığını görüyoruz. Bu da onları, tam tersine bir kısır döğüye ister istemez sokuyor.

Organizasyonun birimlerini gruplama yaklaşımının, yenilikçiliğe çok büyük bir etkisinin olacağını düşünmüyorum. Eğer diğer şartlar ve öncelikler açısından inovatif olmak üzere güdülenmiş ve tüm hazırlıklarını buna göre yapmış bir organizasyon, birimlerin yapısı, büyüklüğü, kişi sayısı, span of kontrol vb gibi parametrelerden ya hiç etkilenmez veya sınırlı bir etki görür. Ama, organizasyonel katmanların hiyerarşi olarak sayıca çok olduğu organizasyonlarda, doğal olarak bürokrasi daha yüksek olacaktır. Bu ise serbest ve özgür hareketi kısıtlayacağı için yenilikçiliği olumsuz etkileyeceğini bekleyebiliriz.

Hem kendi kurumum hem de yakından tanıdığım kurumları göz önüne aldım, matris organizasyon yapısının oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığını görüyorum. Yani, neredeyse bu bir standarda dönüşmüş gibi desek abartmış olmayız. Bunun elbette çok haklı gerekçeleri ve nedenleri var. Kuruluşlar, sınırsız müşteri ihtiyaçları ve talepleri sınırlı zaman, insan kaynağı ve maliyetle karşılayabilmek için matris yapının sağladığı avantajlara mecburen yöneliyorlar. Bu ise heterojen takımları, çaprazyetkinliklerin bir arada olduğu ve dolayısıyla yenilik için gerekli farklı ve çeşitli bakış açılarını sahip yapıları ortaya çıkarıyor. Hatta tersini düşünerek; matris yapıya sahip olmayıp yenilikçi ürünler ortaya koyabilen kuruluş var mıdır bilmiyorum. Sanmıyorum...