Yönetimde Yaratıcı Yenilik Bileşenlerinin Aydınlatılması

Innovative Management Variables Enlightened

Prof. Dr. Erdoğan Taşkın (Beykent Universty, Turkey)

Abstract

Managers should understand the variables of innovation or the key points of creative innovation to ensure that businesses can decide fast and move correctly. Therefore, the purpose of this research is to analyze the key connections of innovation relations and creative innovation on management. This research will analyze five key issues: The processes of understanding the customers and users of the business. The ability of management to run the business and achieve business objectives. The employees' belief of creative innovation. The creative climate of the business. The support process of the business. As a result, five innovation variables of businesses will be analyzed and enlightened.

1 Giriş

Günümüz uluslararası ticaret dünyası hızla değişen bir iktisadi, siyasi, beşeri, hukuki ve teknoloji ortamı içinde üst düzeyde keskin küresel rakiplerin, vefasız müşterilerin olduğu bulanık, çalkantılı ve karmaşık bir çevre içinde faaliyet gösterir. İşletmelerin yaratıcı yenilik yeteneğinin gerisinde bu denli değişken bir dış çevrede ayrıcalıklı rekabet üstünlüğünü sürdürmek kadar hayatta kalması da önemlidir. İşletme içindeki yaratıcı yenilik yeni bilgiyi geliştirme ve hızla değer yaratan uygulamaya dönüştürme kapasitesine bağlı olacaktır (Çavuşgil vd. 2003).

Latince “innovatus” kelimesinden çıkan “innovation” sözcüğü iki kelime ile yaratıcı yenilik veya tek kelime ile “yenileşim” olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu çalışmada kavram “yaratıcı yenilik” olarak iki kelime ile ifade edilecektir. Yaratıcı yenilik farklı, değişik ve yeni düşünceler geliştirmektir. Yeni değer yaratılmasıdır. Ticari bakış açısı ile yapılan yenilik çalışmalarının birleştirilmesidir (Kılıç, 2013; Arslan, 2014).

Yaratıcı yenilik, yeni veya belirgin ölçüde geliştirilmiş ürün ve süreçlerin, yeni pazarlama veya işletme yöntemlerinin yapılmasıdır. Yeni veya geliştirilmiş bir ürün piyasaya sunulduğu zaman yenilik yapılmış olur. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri veya işletme yöntemleri, işletme faaliyetleri içinde gerçekten kullanıldığı zaman yenilik yapılmış olur (www.uis.unesco.org/15.10.2015).

Bugünün profesyonel olarak yönetilen işletmeleri değişim dalgalarına karşı koymak veya bunları yönlendirmek için değil, işletmeyi piyasada en uygun duruma getirme ve denetleme amacıyla doğmuştur. Yöneticinin hedefi değişimi en aza indirmek, başarılı sonuç almayı en uygun şekle getirmek ve bütün yapılanları kontrol etmektir. Bununla birlikte klasik bilimsel yönetim öğretisi, yöneticileri yaratıcı yenilik konularından uzaklaştırmaktadır (Berkun, 2010).

Oysa yaratıcı yenilik her yöneticinin gerçek sorumluluğudur. Sorumluluk fırsatların sürekli araştırılması ile başlar. Yaratıcı yenilik şimdi küçük veya büyük her işletmenin önemli bir faaliyetidir. Bu faaliyet içinde tepe yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. İşletmelerin pazarlama ve yenilik olmak üzere sadece en önemli iki işlevi vardır (Drucker, 1998; Prabhu, 2014).

Yapılan araştırmalarda büyük, çok uluslu ve uluslararası işletmelerin yönetim kurulu başkanları faaliyet amaçlarına erişmelerini, hayatta kalmalarını, satışlarını yükseltmelerini ve küresel başarılarının nedenlerini sorumlulukla yaratıcı yeniliğe odaklanmalarına bağlamaktadır (Christensen ve Raynor, 2003; Berger vd., 2009).

Mali kaynakları sınırlı, nitelikli çalışanları sayılı ve zamanı kısıtlı olan küçük ve orta boyutlu işletmeler de sürekli yaratıcı yenilik yapma stratejisine inanmaktadır. Yaratıcı yenilik mevcut şekillerinden bütünüyle farklı bir nitelik taşıyan ürün, hizmet, düşünce veya herhangi bir iş için yapılabilir. Stratejide önemli olan yaratıcı yeniliğin farklı kesimlere yayılması ve değer yaratacak biçimde uygulanmasıdır (Robertson, 1967; Gollin, 2010).

Değer yaratan, kapasite kullanan ve kaynak sağlayan bir süreç olan yaratıcı yenilik, işletmelerin kitlesel ve önemli piyasa bölümlerine ulaşması için zahmetli öte yandan ödüllendirici bir stratejidir. Örneğin enerji, inşaat, tarım ve sağlık alanında çalışan işletmelerde yapılan bir araştırmada yeni teknolojileri uygulamada öncü ve girişimciliği büyüme stratejilerinin temel bir parçası yaptıkları tespit edilmiştir. Bu işletmeler, daha esnek olmakta, müşteri taleplerine daha hızlı cevap vermekte ve piyasadaki değişime daha uyumlu olmaktadır (Thomas, Miller ve Murphy, 2015; Keegan ve Green, 2015).

İşletmelerin büyümelerinin ardında yatan gerçek ise ürün ve hizmetlerinde yaratıcı yenilik yaparak yarattıkları farklılık ile elde ettikleri ayrıcalıklı konumdur. Ürünlerde yaratıcı yenilik yapılması ile birlikte marka ve ürün hattının genişletilmesi mümkündür. Yenilik yapılan ürünlerin yenilik yapılmayan ürünlere göre satın alma oranı özellikle güçlü markalar ile genişletilen ürün hatlarında daha fazla olmaktadır (Sinapuelas, Wang, Bohlmann, 2015; Keegan ve Green, 2015).

İşletmelerin güçlü markalarının piyasada daima yaşamasının ardında basit bir kalıp vardır. Bu kalıp pazarlama bilgisi ve hayal gücü ile birleşen yaratıcı yeniliktir (Morahioğlu, 2014).

Hayal gücünün yanı sıra, işletmenin deneyim birikimi, dış çevresi, iç kaynakları ve mevcut kültür bileşenleri yaratıcı yenilik içine eklenebilir (Seelig, 2012).

Yatırıma dönüşen hayal gücü ve yaratıcı yenilik, yeni geleceği biçimlendirecektir. Coşku ve tutku ile uygulanan yaratıcı yenilik bütün dünyada geleceği etkileyecektir. Öncelikle küresel ticaret, teknoloji, iletişim ve bütün toplumlar yaratıcı yenilikten etkilenecektir. Bu eksende işletme yönetimlerini uygulamada etkileyen yaratıcı yenilik bileşenleri daha iyi aydınlatılmalıdır (Canton, 2007; Hollensen, 2008).

2 Uygulamada Yaratıcı Yenilik

Yaratıcı yenilik yapılmamasının sebebi mevcut kaynakların veya yaratıcı yeteneklerin kıt olması değil uygulama yönteminin olmamasıdır (Christensen, 2011; Wulfen, 2014; Gans, 2016).

Amaçlarına erişemeyen işletmelerde yaratıcı yenilik doğru uygulanmadığı için takımlar ve bölümler arasında karşılaştırma yapılamaz. Diğer yönden bir yaratıcı yenilik, başarısız olsa veya o ürünün imalatı uygulamada yapılmasa bile, işletmeyi değiştirmeye, çalışanlara esin kaynağı olmayı ve ustalık kazandırmayı sürdürür (Taşkın 2001; Hamel, 2012).

İktisadi ortam işletmelere yenilikçi fırsatlar sunarken aynı anda uygulamada farklı ve yaratıcı seçeneklerin bulunması gerekir (Christensen ve Raynor, 2003; Keelley ve Littman, 2005; Keeley vd., 2013).

Geçmiş yıllarda yapılan sayısız araştırmalarda görüldüğü gibi uygulamada yaratıcı yenilik, hem faaliyet gösterilen ülkenin yaratıcı yenilik sistemine ve hem de yöneticinin farklı, çeşitli faaliyetleri yapmasını ve etkin katılımını gerektiren oldukça karmaşık bir iştir (Kırca ve Rubera, 2011; Trott, 2012; Kelly ve Kelly, 2013; Verganti, 2016).

Araştırma geliştirme faaliyetleri ile patentlere yatırım yapan hem nihai tüketicilere hem de işletmelerden işletmelere ticaret (B2) yapan işletmelerin başarısının bir başka değişle değer yaratmasının temelinde pazarlama, tasarım ve işletme alanında yaratıcı yenilik yapması vardır. Özellikle başarılı yeni düşünceler ile yeniliklerin yapılması her zaman başarılı bir pazarlama yönetimi tarafından sağlanabilir (Rave, 2011; Ergin vd., 2015; Sinanoğlu, 2015).

Bunun için yenilik yönetimi ile uğraşanların yaratıcılığın uygulanmasını zorlayan zihinsel engelleri aşarak gözlerinin önünde duran gerçeklere bakmalıdır. Son yıllarda artan müşteri talepleri ve yükselen küresel rekabet, işletmelerin piyasaya sundukları ürün ve hizmetlerde daha çok yenilik yapmasında neden olmuştur. Yenilik, işletmelerin hayatta kalması için zorunlu ihtiyaç olmuştur. Uluslararası pazarlamada yeni işler geliştiren ve yeni ürünler yapan işletmelerin yaratıcılık açısından mükemmel işletmeler olduğu bulunmuştur. Önemli bir araştırmada sıradan işletmelere göre en üst düzeyde yaratıcı olan küresel işletmelerin satışlarını ikiye katlamış ve kârlılıklarını yükseltmiş olduğu anlaşılmıştır (Lindgren, 2012; Çavuşgil vd., 2012; McCaffrey ve Pearson, 2015).

Görüşleri toplamak için her müşteri temas noktasında, müşteri iç görü, ihtiyaç, istek ve kalite beklentileri düzgün tespit edilmelidir. Kalite, müşterilerin geri gelmesi ürünlerin geri gelmemesidir. Kalite yaratıcı yeniliğin daha hızlı yayılmasını sağlar. Geçmiş yıllarda işletme içinde yaratıcılık ve yenilik yapmak genellikle araştırma geliştirme veya üretim geliştirme bölümlerinin işi olarak düşünülüyordu. Son yıllarda ise müşterilerden, piyasadaki ve işletmenin içinden çıkan düşüncelerin yaratıcılık ve yenilik için kullanılması işletme kültürü olmuştur (Doyle ve Bridgewater, 1998; Dibb, vd., 2012; Lindgren, 2012; Grant 2016).

Yapılan araştırmalarda işletmelerin pazarlama yeteneği ile yaptıkları yenilikler arasında belirgin ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ürün, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım kanalları ile pazarlama karmasında yapılan bütün yenilikler, işletmelerin piyasadaki rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkileme nedeniyle işletmeler, piyasadaki en güçlü rakiplerinin müşterilerini hangi yönden ve ne şekilde tatmin edeceğini tespit etmeli ve bunları değer yaratan uygulamalarına dönüştürmelidir (Hamel ve Prahalad, 1996; Taşkın, 2014; Rostami, 2015).

Önceki araştırmalara göre işletmelerde yaratıcı yenilik bileşenlerinin uygulanmasının kolay olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda, ürün geliştirme ve yaratıcı yenilik yapılan ürün ve hizmetleri piyasaya sunarken, müşterinin artık gürültüye dönüşen sesini dinlemenin pazarlamada yatırım geri dönüş oranının düşmesine, piyasaya sunulan yeni ürünlerdeki başarısızlık sayısının yükselmesine ve işletmelerin yanlış yönlere doğru gitmesine neden olduğu tartışılmaktadır. Bu tartışmalar nedeni ile pazarlama bölümleri yaratıcı yenilik bileşenlerine tekrar odaklanmaktadır. Yöneticilerin öncelikle yaratıcı yenilik alanının özgün kavramlarını bütünleştirmeleri gerekir. Bu özgün yön doğrultusunda etkileşimli yaratıcı yeni yerlere gidilmeli, farklı düşünceler üretebilmeli ve sorunların çözümü konusunda eşsiz iç görüşler kazanmalıdır (Ofek ve Toubia 2010; Johansson, 2013; Watson, 2011).

Yöneticiler işletmede yeni fikirlerin geliştirilmesi konusunda duyarlı olmalıdır. Bugünlerde bütün işletmeler canlı, değişken ve karmaşık küresel rakipler ile karşılaşmaktadır. Bu karşılaşma işletmelerden hızla yaratıcı yenilik yapmasını talep etmektedir. Yaratıcı yenilik, işletme içindeki bilgi yönetiminin bir sonucudur. Bu nedenle yöneticiler, işletmenin içindeki yeniliklerin keşfedilmesi ve ortaya çıkartılarak kullanılması kapasitesini cesaretlendirmelidir. İşletmenin başarısı, yöneticilerin yaratıcı yenilik kapasitesini sürdürmesine bağlıdır. İşletme

içinde yöneticiler ve bütün çalışanlar yeni bilgi üretmek için birlikte çalışmalıdır (Camisón ve Boronat-Navarro, 2011).

İşletme rekabet nedeniyle bir yandan yaratıcı yenilik taleplerini karşılamaya çalışırken diğer yandan çalışanların yapılan yenilikleri uygulamaya dönüştürmesi ve piyasaya sürmesi sırasında farklı engeller ile karşılaşmaktadır. Örneğin değer zinciri içinde tedarikçi ile nihai tüketici arasında kalan aracı işletmeler bu engeller ile doğrudan karşılaşmaktadır (Autio ve Thomas, 2014; Malerba ve Adams, 2014; Hintze, 2015).

Yöneticiler tarafından aydınlatılan mükemmel yeniliğin uygulamada beş temel bileşeni vardır (Lindgren, 2012).

1. Müşteri ve kullanıcıları anlamak: Yeni kavramları ortaya çıkartmak ve müşterileri yeniliğe dahil etmektir.
2. Yürütme iş yapma yeteneği: Düşünceleri değerli yeniliklere dönüştürecek iyi tanımlanan ve kullanılan süreçlere sahip olmaktır.
3. Kişisel inanç: Yenilik sürecini kuvveden fiile çıkartan taşıyıcı bir inanç sistemi yaratmaktır.
4. Yaratıcı iklim: Açık bilgi paylaşımı yapmak ve yaratıcı iklimi beslemektir.
5. Destek süreçleri: Çalışanları yaratıcılığı destekleme ve yeni düşünceleri getirmeye inandırmaktır.

3 Araştırma Yöntemi ve Verilerin Çözümlemesi

Araştırma işletme yönetimlerinde mükemmel yeniliğin beş temel bileşenini ölçmek üzere tasarlanmıştır. Araştırmada ilk beş soru bu bileşenlere ayrılmış, ikinci beş soru araştırmaya katılanların demografik özellikleri, son dört soruda ise katılımcı yöneticilerin çalıştıkları şirketler aydınlatılmıştır. Yönetimde yaratıcı yenilik incelemesi bir araştırma şirketinin veri ambarlarından yararlanılarak web üzerinden yapılmış ve 148 324 adet araştırma evrenine elektronik posta gönderilerek başlamıştır. Araştırma linkini 101 886 kişi açmış, 161 kişi tıklamış, soruları 7 Ekim 2015 ve 7 Ocak 2016 tarihleri arasındaki üç aylık sistemin açık kalma süresi içinde 147 kişi yanıtlamıştır. Mükemmel yeniliğin bileşenlerini araştıran sorular tablolar yapılarak özetlenmiş, gösterilmiş ve kısaca yorumlanan çözümlemeler ile tanımlanmıştır (Ustabaş ve Hekim 2016; Bingör, 2016).

	Sıklık	%
Evet	97	66
Hayır	50	34
Toplam	147	100

Tablo 1. İşletmeniz bütün yenilik aşamaları sürecine müşteri görüşlerini alıyor mu?

Tablo 1 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcının %66 gibi önemli bir oranı, çalıştıkları işletmelerin bütün yenilik aşamaları sürecine müşteri görüşlerini aldığını belirtmiştir.

	Sıklık	%
Evet	119	81
Hayır	28	19
Toplam	147	100

Tablo 2. İşletme, çalışanların yaptıkları işlerden gelen düşünceleri, ürün geliştirme teklifleri ve piyasaya ilişkin gözlemleri, yeni ürünlere ve önerilere dönüştürülmesine yardım ediyor mu?

Tablo 2 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcının %81 gibi çok yüksek bir oranı, işletmelerin, çalışanların yaptıkları işlerden gelen düşünceleri, ürün geliştirme teklifleri ve piyasaya ilişkin gözlemleri, yeni ürünlere ve önerilere dönüştürülmesine yardım ettiğini açıklamıştır.

	Sıklık	%
Evet	72	49
Hayır	75	51
Toplam	147	100

Tablo 3. İşletmeniz düzenli olarak farklı düşünceleri araştırdığından ve bunlar arasından en nitelikli olanları seçmek ve bunları desteklemek için finans kaynağı aradığından emin misiniz?

Tablo 3 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcı, çalıştıkları işletmelerin düzenli olarak farklı düşünceleri araştırdığından ve bunlar arasından en nitelikli olanları seçmek ve bunları desteklemek için finans kaynağı aradığından emin değildir.

	Sıklık	%
Evet	91	62
Hayır	56	38
Toplam	147	100

Tablo 4. İşletmeniz piyasadaki yaratıcılığını konuştuğunuz uygun bir iş ortamı var mı?

Tablo 4 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcının %62 gibi önemli bir oranı, çalıştıkları işletmelerin piyasadaki yaratıcılığını konuştuğu uygun bir iş ortamı olduğunu vurgulamıştır.

	Sıklık	%
Evet	85	58
Hayır	62	42
Toplam	147	100

Tablo 5. İşletmenizdeki bütün çalışanlar; yaratıcılığı işlerinin bir parçası olarak dikkate alıyor ve bu çalışanların yöneticileri onlardan gelen fikirleri açık yüreklilikle kabul ediyor mu?

Tablo 5 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya cevap veren 147 katılımcının % 58'lik oranı, işletmelerinde bütün çalışanların yaratıcılığı işlerinin bir parçası olarak dikkate aldıklarını ve bu çalışanların ilk yöneticilerinin astlarından gelen düşünceleri tereddütsüz kabul ettiğini vurgulamıştır.

	Sıklık	%
Erkek	118	80
Kadın	29	20
Toplam	147	100

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyeti

Tablo 6 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcının %81 gibi çok yüksek bir oranı erkektir. Sadece 29 kadın bu araştırmayı cevaplamıştır.

	Sıklık	%
18-25 yaş	16	11
26-33 yaş	32	22
34-41 yaş	42	29
42-49 yaş	23	15
50 yaş ve üzeri	34	23
Toplam	147	100

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Yaşı

Tablo 7 üzerinde gösterildiği gibi bu araştırmaya yanıt veren 147 katılımcının %29'luk oranı 34-41 Aralığında, %23'ü 50 yaş ve üzerinde, %22'si 26-33 yaş arasındadır.

	Sıklık	%
İlköğretim	2	1
Ortaöğretim (Lise)	15	10
Yüksekokul (Ön Lisans)	15	10
Fakülte (Lisans)	85	58
Lisansüstü	30	21
Toplam	147	100

Tablo 8. Eğitim Durumu

Tablo 8'e göre katılımcıların %58 gibi önemli bir oranı dört yıllık fakültelerin lisans bölümlerinden, %21 gibi bir oranı da üniversitelerin lisansüstü mezunudur.

	Sıklık	%
Üst düzey yönetici	47	32
Orta düzey yönetici	61	42
İlk düzey yönetici	31	21
Diğer	8	5
Toplam	147	100

Tablo 9. Çalışma Düzeyi

Tablo 9'a göre araştırmaya daha çok %42 orta ve üst düzey %32 yönetici düzeyinde çalışan kişiler cevap vermiştir.

	Sıklık	%
0-5 yıl	67	46
6-10 yıl	24	16
11-15 yıl	27	18
16 yıl ve üstü	29	20
Toplam	147	100

Tablo 10. İşletmede Çalışma Süresi

Tablo 10 üzerinde gösterildiği gibi çalışanların %46'sı yaklaşık olarak yarısı en fazla 5 yıldır aynı iş yerinde çalışmaktadır.

	Sıklık	%
0-4 kişi	61	41
5-9 kişi	25	17
10-15 kişi	17	12
16-50 kişi	28	19
50 ve üstü kişi	16	11
Toplam	147	100

Tablo 11. Bağlı Çalışan Kişi Sayısı

Tablo 11 üzerinde gösterildiği gibi çalışanların %41'i en fazla 4 kişiye yöneticilik yapmaktadır. 28 Katılımcı ise 16 ila 50 kişiyi yönettiklerini belirtmiştir.

	Sıklık	%
Beyaz Eşya	3	2
Bilişim	8	5
Denetim ve Danışmanlık	4	3
Eğitim	5	3
Elektronik	5	3
Finans	3	2
Gayrimenkul	2	1
Gıda	9	7
İnsan Kaynakları ve İletişim	6	4
Kamu Yönetimi	3	2
Lojistik ve Taşımacılık	12	8
Mimarlık ve İnşaat	7	5
Mobilya	17	12
Otomotiv	5	3
Pazarlama ve Satış	9	6
Sağlık	7	5
Sigorta ve Güvenlik	4	3
Tekstil	4	3
Ticaret	4	3
Turizm	7	5
Üretim	15	10
Diğer	8	5
Toplam	147	100

Tablo 12. İşletme Faaliyet Alanı

Tablo 12 araştırmaya cevap veren 147 katılımcının çalıştığı işletmenin faaliyet alanı en yüksek oranda mobilya ve üretim olarak işaretlenmiştir. Tablo araştırmanın mobilya dışında farklı kesimler tarafından yaklaşık aynı oranda cevaplandırılmış olduğunu göstermektedir.

	Sıklık	%
Ulusal	38	26
Uluslararası	62	42
Yerel	35	24
Bölgesel	12	8
Toplam	147	100

Tablo 13. İşletmenin Faaliyet Yeri

Tablo 13 üzerinde 147 katılımcının çalıştığı işletmenin faaliyet yerine bakıldığında %42 gibi oranda uluslararası işletme olduğu anlaşılmaktadır.

	Sıklık	%
Yabancı sermaye	15	10
Yerli sermaye	132	90
Toplam	147	100

Tablo 14. İşletmenin Sermaye Yapısı

Tablo 14 ise 147 katılımcının çalıştığı işletmenin %90 gibi çok yüksek bir oranının nerede ise hepsinin yabancı sermayeli işletme olduğunu açıklamaktadır.

Değişkenler	Alt değişkenler	Tanımlayıcı istatistik	İşletmeniz bütün yenilik aşamaları sürecine müşteri görüşlerini alıyor mu?		Toplam	Ki-Kare
			Evet	Hayır		
İşletmenin faaliyet yeri	Yerel	f	25	10	35	$\chi^2=6,214$ df=3 p= ,102
		%	71,4	28,6	100,0	
	Bölgesel	f	7	5	12	
		%	58,3	41,7	100,0	
	Ulusal	f	19	19	38	
		%	50,0	50,0	100,0	
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli sermaye	f	45	17	62	$\chi^2=,475$ df=1 p= ,491
		%	72,6	27,4	100,0	
	Yabancı sermaye	f	85	47	132	
		%	64,4	35,6	100,0	
	Yabancı sermaye	f	11	4	15	
		%	73,3	26,7	100,0	
İşletmenin çalışan sayısı	0-10 kişi	f	61	32	93	$\chi^2=,164$ df=2 p= ,921
		%	65,6	34,4	100,0	
	11-20 kişi	f	11	5	16	
		%	68,8	31,3	100,0	
	21 kişi veya üzeri	f	24	14	38	
		%	63,2	36,8	100,0	

Tablo 15. “İşletmeniz bütün yenilik aşamaları sürecine müşteri görüşlerini alıyor mu?” Sorusuna Verilen Yanıtların İşletmenin Faaliyet Yeri, Sermaye Yapısı ve Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 15 incelendiğinde, yaratıcı yenilik yapan işletmelerin müşterilerini ve kullanıcılarını anlama durumlarının işletmenin faaliyet yerine ($\chi^2=6,214$; df=3; p=,102), sermaye yapısına ($\chi^2=,475$; df=1; p=,491) ve çalışan sayısına ($\chi^2=,164$; df=2; p=,921) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Değişkenler	Alt değişkenler	Tanımlayıcı istatistik	İşletme, çalışanların yaptıkları işlerden gelen düşünceleri, ürün geliştirme teklifleri ve piyasaya ilişkin gözlemleri, yeni ürünlere ve önerilere dönüştürülmesine yardım ediyor mu?		Toplam	Ki-Kare
			Evet	Hayır		
İşletmenin faaliyet yeri	Yerel	f	28	7	35	$\chi^2=1,961$ df=3 p= ,581
		%	80,0	20,0	100,0	
	Bölgesel	f	8	4	12	
		%	66,7	33,3	100,0	
	Ulusal	f	31	7	38	
		%	81,6	18,4	100,0	
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli sermaye	f	52	10	62	$\chi^2=1,661$ df=1 p= ,198
		%	83,9	16,1	100,0	
	Yabancı sermaye	f	105	27	132	
		%	79,5	20,5	100,0	
	Yabancı sermaye	f	14	1	15	
		%	93,3	6,7	100,0	
İşletmenin çalışan sayısı	0-10 kişi	f	72	21	93	$\chi^2=4,527$ df=2 p= ,104
		%	77,4	22,6	100,0	
	11-20 kişi	f	16	0	16	
		%	100,0	0,0	100,0	
	21 kişi veya üzeri	f	31	7	38	
		%	81,6	18,4	100,0	

Tablo 16. “İşletme, çalışanların yaptıkları işlerden gelen düşünceleri, ürün geliştirme teklifleri ve piyasaya ilişkin gözlemleri, yeni ürünlere ve önerilere dönüştürülmesine yardım ediyor mu?” Sorusuna Verilen Yanıtların İşletmenin Faaliyet Yeri, Sermaye Yapısı ve Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 16 incelendiğinde, yaratıcı yenilik yapan işletmelerin yürütme iş yapma yeteneklerinin işletmenin faaliyet yerine ($\chi^2=1,961$; df=3; p=,581), sermaye yapısına ($\chi^2=1,661$; df=1; p=,198) ve çalışan sayısına ($\chi^2=4,527$; df=2; p=,104) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Değişkenler	Alt değişkenler	Tanımlayıcı istatistik	İşletmenizin düzenli olarak farklı düşünceleri araştırdığından ve bunlar arasından en nitelikli olanları seçmek ve bunları desteklemek için finans kaynağı aradığından emin misiniz?		Toplam	Ki-Kare
			Evet	Hayır		
İşletmenin faaliyet yeri	Yerel	f	13	22	35	$\chi^2=6,698$ df=3 p=,082
		%	37,1	62,9	100,0	
	Bölgesel	f	5	7	12	
		%	41,7	58,3	100,0	
	Ulusal	f	16	22	38	
		%	42,1	57,9	100,0	
	Uluslararası	f	38	24	62	
		%	61,3	38,7	100,0	
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli sermaye	f	63	69	132	$\chi^2=,812$ df=1 p=,368
		%	47,7	52,3	100,0	
	Yabancı sermaye	f	9	6	15	
		%	60,0	40,0	100,0	
İşletmenin çalışan sayısı	0-10 kişi	f	42	51	93	$\chi^2=1,758$ df=2 p=,415
		%	45,2	54,8	100,0	
	11-20 kişi	f	8	8	16	
		%	50,0	50,0	100,0	
	21 kişi veya üzeri	f	22	16	38	
		%	57,9	42,1	100,0	

Tablo 17. “İşletmenizin düzenli olarak farklı düşünceleri araştırdığından ve bunlar arasından en nitelikli olanları seçmek ve bunları desteklemek için finans kaynağı aradığından emin misiniz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İşletmenin Faaliyet Yeri, Sermaye Yapısı ve Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 17 incelendiğinde, yaratıcı yenilik yapan işletmelerde kişisel inançların işletmenin faaliyet yerine ($\chi^2=6,698$; df=3; p=,082), sermaye yapısına ($\chi^2=,812$; df=1; p=,368) ve çalışan sayısına ($\chi^2=1,758$; df=2; p=,415) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Değişkenler	Alt değişkenler	Tanımlayıcı istatistik	İşletmenizin piyasadaki yaratıcılığını konuştuğunuz uygun bir iş ortamı var mı?		Toplam	Ki-Kare
			Evet	Hayır		
İşletmenin faaliyet yeri	Yerel	f	23	12	35	$\chi^2=2,116$ df=3 p=,549
		%	65,7	34,3	100,0	
	Bölgesel	f	6	6	12	
		%	50,0	50,0	100,0	
	Ulusal	f	21	17	38	
		%	55,3	44,7	100,0	
	Uluslararası	f	41	21	62	
		%	66,1	33,9	100,0	
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli sermaye	f	82	50	132	$\chi^2=,026$ df=1 p=,873
		%	62,1	37,9	100,0	
	Yabancı sermaye	f	9	6	15	
		%	60,0	40,0	100,0	
İşletmenin çalışan sayısı	0-10 kişi	f	55	38	93	$\chi^2=1,490$ df=2 p=,475
		%	59,1	40,9	100,0	
	11-20 kişi	f	12	4	16	
		%	75,0	25,0	100,0	
	21 kişi veya üzeri	f	24	14	38	
		%	63,2	36,8	100,0	

Tablo 18. “İşletmenizin piyasadaki yaratıcılığını konuştuğunuz uygun bir iş ortamı var mı?” Sorusuna Verilen Yanıtların İşletmenin Faaliyet Yeri, Sermaye Yapısı ve Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 18 incelendiğinde, yaratıcı yenilik yapan işletmelerde yaratıcı iklimin işletmenin faaliyet yerine ($\chi^2=2,116$; df=3; p=,549), sermaye yapısına ($\chi^2=,026$; df=1; p=,873) ve çalışan sayısına ($\chi^2=1,490$; df=2; p=,475) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Değişkenler	Alt değişkenler	Tanımlayıcı istatistik	İşletmenizdeki bütün çalışanlar, yaratıcılığı işlerinin bir parçası olarak dikkate alıyor ve bu çalışanların yöneticileri onlardan gelen fikirleri açık yüreklilikle kabul ediyor mu?		Toplam	Ki-Kare
			Evet	Hayır		
İşletmenin faaliyet yeri	Yerel	f	24	11	35	$\chi^2=13,310$ df=3 p= ,004
		%	68,6	31,4	100,0	
	Bölgesel	f	3	9	12	
		%	25,0	75,0	100,0	
	Ulusal	f	16	22	38	
		%	42,1	57,9	100,0	
	Uluslararası	f	42	20	62	
		%	67,7	32,3	100,0	
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli sermaye	f	76	56	132	$\chi^2=,032$ df=1 p= ,857
		%	57,6	42,4	100,0	
	Yabancı sermaye	f	9	6	15	
		%	60,0	40,0	100,0	
İşletmenin çalışan sayısı	0-10 kişi	f	51	42	93	$\chi^2=1,345$ df=2 p= ,511
		%	54,8	45,2	100,0	
	11-20 kişi	f	9	7	16	
		%	56,3	43,8	100,0	
	21 kişi veya üzeri	f	25	13	38	
		%	65,8	34,2	100,0	

Tablo 19. “İşletmenizdeki bütün çalışanlar, yaratıcılığı işlerinin bir parçası olarak dikkate alıyor ve bu çalışanların yöneticileri onlardan gelen fikirleri açık yüreklilikle kabul ediyor mu?” Sorusuna Verilen Yanıtların İşletmenin Faaliyet Yeri, Sermaye Yapısı ve Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 19 incelendiğinde, yaratıcı yenilik yapan işletmelerde destek süreçlerinin işletmenin sermaye yapısına ($\chi^2=,032$; df=1; p=,857) ve çalışan sayısına ($\chi^2=1,345$; df=2; p=,511) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, işletmenin faaliyet yerine ($\chi^2=13,310$; df=3; p=,004) göre ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yerel veya uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde destek süreçlerine daha fazla önem gösterilmektedir. Bölgesel faaliyet gösteren işletmeler ise destek süreçlerine en az önem gösterenlerdir.

4 Başlıca Bulgular ve Yorumlar

İşletmelerin önemli bir oranda bütün yenilik aşamaları sürecine müşteri görüşlerini alması verilen cevaplar içinde aydınlatılmıştır. İşletmelerin çalışanların yaptıkları işlerden gelen düşünceleri, ürün geliştirme teklifleri ve piyasaya ilişkin gözlemleri, yeni ürünlere ve önerilere dönüştürmesine yardım ettiği ispatlanmıştır. Yanıt veren katılımcılar, çalıştıkları işletmelerin düzenli olarak farklı düşünceleri araştırma ve bunlar arasından en nitelikli olanları seçme ve bunları destekleme için finans kaynağı arama konusunda kararsız kalmıştır. Oysa yaratıcı yenilik için mali kaynakların bulunması ve bu konuya tahsis edilmesi gerekir. Bu araştırmaya katılan işletmelerde önemli bir oranda piyasadaki yaratıcılığın konuşulduğu uygun bir iş ortamı olduğu açıklanmıştır. Diğer işletmelerin de özellikle kitle iletişim araçlarında, kamuoyunda ve fısıltı gazetesinde yaratıcı yenilik yaptıklarından söz edilmesinin gerekli olduğu düşünülmüştür. İşletmelerde çalışanların önemli bir oranının yaratıcılığı işlerinin bir parçası olarak dikkate aldıkları ve bu çalışanların ilk yöneticilerinin astlarından gelen farklı görüşleri çekinmeden benimsediği kanıtlanmıştır. Araştırmaya cevap veren ve büyük çoğunluğu yönetici olan katılımcıların farklı işletmelerde çalışması sonuçların güvenilirliğini yükseltmektedir. Araştırmaya cevap veren 147 katılımcı, beyaz eşya, bilişim, denetim, danışmanlık, eğitim, elektronik, finans, gayrimenkul, gıda, insan kaynakları, iletişim, kamu yönetimi, lojistik, taşımacılık, mimarlık, inşaat, mobilya, otomotiv, pazarlama, satış, sağlık, sigorta, güvenlik, tekstil, ticaret, turizm, üretim gibi alanlarda 22 farklı işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya cevap veren katılımcıların büyük bir çoğunluğunun uluslararası ve yabancı sermayeli işletmelerde çalışması araştırmanın sonuçlarına ilişkin ulusal ve yerli şirketler için bir genelleme yapılmasına engel olmaktadır. Ancak aydınlatılan sonuçlara göre ulusal ve yerel işletmeler ile sermayesi yerli olan işletme yönetimlerinin yaratıcı yenilik bileşenlerini güçlendirmesi gerektiği söylenebilir. Ulusal ve yerel işletmeler, faaliyet amaçlarına erişmeleri, satışlarını yükseltmeleri ve küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları için yaratıcı yeniliğe odaklanmalıdır. Engelleri geçme ve önce hayatta kalma için rekabette ayrıcalıklı olma, sonra satışları yükseltme, sürekli büyüme ve amaçlara ulaşmak için doğru liderlik, yönetimin inancı, çalışanların katkısı, kaliteli üretim ve hedef piyasaya odaklanma gerekir. Yerel veya uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde destek süreçlerine daha fazla önem gösterilmektedir. Bölgesel faaliyet gösteren işletmelerdeki bütün çalışanların da destek süreçlerine daha fazla önem göstermeleri gerekir.

Bu araştırmadan çıkartılacak başka bir ders, yönetimde yaratıcı yenilik oluşturmak önemli işletme faaliyetlerinden biridir. Bunu başarı ile gerçekleştirmek ise bütünüyle farklı bir konudur (Keegan ve Green, 2015).

Son ders ise her işletme kendi kaderini kendisi yazacaktır. Yaratıcı yenilik oluşturmak için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. İşletmelerin geleceği gelecekte olacaklar değildir. Gelecek şimdi yapılanlar ile şekillenir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Gelecekte yaratıcı yeniliğin ve özellikle teknolojinin gücü bugün değişik öngörülleri, büyük ve ateşli tartışmaları beraberinde getirmektedir (George, 2012; Watson, 2012).

5 Sonuç

Bu araştırmada yaratıcı yenilik bileşenlerinin incelenmesine bir bilişim şirketi verileri ile katkıda bulunmuştur. Bilişim işletmesinin veri ambarındaki 101 886 yönetici olarak gözüken kişiye anket soruları iki kez belirli zaman aralığı verilerek gönderilmiş ve 147 kişinin anketi cevaplandırması sağlanmıştır. Alınan cevaplar 19 Tablo üzerinde gösterilmiştir. Bu araştırmaya katılanlar, çalıştıkları işletmelerin müşteri ve kullanıcılarını önemli ölçüde anladığı, yönetimin işleri yürütme veya iş yapma yeteneği konusunda kararsız kaldığı, çalışanların kişisel olarak yaratıcı yeniliğe bir ölçüde inandığı, işletmelerde yaratıcı iklim ve işletmedeki destek süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermiştir. Yönetim yaratıcı yenilik için öncelikle müşterileri, tüketicileri ve kullanıcıların ihtiyaçlarını doğru anlamalıdır. Çalışanların düşüncelerini değerli yeniliklere dönüştürecek iyi tanımlanan ve kullanılan işletme süreçlerine sahip olması, yenilik sürecini uygulayacak bir inanç sistemi yaratması, iş ortamının yaratıcı iklime sahip olması, çalışanları yaratıcılığı destekleme ve yeni düşünceleri getirmeye inandırması 147 yönetici ile yapılan bu araştırma sonuçlarıyla ile kanıtlanmıştır. Araştırma konusuna uygun olan yönetimde yaratıcı yenilik bileşenleri aydınlatılmıştır.

Günümüz iş âleminde irili ufaklı, özellikle ulusal ve yerel çapta faaliyet gösteren işletmelerin açık olarak tanımlanmış amaçlarına ulaşması, beklenmedik gelişmelerle mücadele etmesi, değişime karşı koyması, piyasada anlamlı büyümesi, üretimini yükseltmesi, kârlılığını artırması, tüketici isteklerini karşılaması, müşteri tatmini sağlaması, etkin çalışması, değer yaratması, ürün geliştirmesi, iş süreçlerinin ihtiyaçlarına odaklanması, farklı sorunları çözmesi, sonuç üretmesi, uluslararası ölçekteki rakiplerinden üstün gelmesi, satış verimliliğini düzeltmesi, yatırım geri dönüşü sağlaması, yeni ürünleri tutundurması ve yaşaması buna bağlıdır. Bu durum ürün yeniliği, pazarlama yeniliği, süreç yeniliği ve işletme yeniliğini geliştirmek için son derece önemlidir.

Yaratıcı yenilik en çetrefilli meseleleri hesaba katar, bunları tanımlar ve sistemli olarak zarif çözümlere dönüştürür. Yaratıcı yenilik işletmenin falcılık, kâhinlik, büyücülük, üfürükçülük veya sihirbazlık gibi esrarengiz bir iş yapması değildir. Yaratıcı yenilik işletmenin can damarlarında dolaşan kan akışı gibi hayati derecede önemlidir. Yaratıcı yenilik günümüz işletmesinin tılsımlı bir ihtiyacdır. Bütün yöneticilerin başlıca sorumluluğu bu ihtiyacı karşılamak için tutkuyla yaratıcı yeniliğe odaklanmaktır.

Kaynakça

- Adam Gant, “How to Built a Culture of Originality”, **Harvard Business Review**, Vol.94, No.3 (March) 2016, pp.86-94.
- Ahmet H. Kırca ve Gaia Rubera, “The Role Of National Innovation Systems In The Firm Innovativeness-Performance Relationship”, **the 53rd Annual Meeting of the Academy of International Business**, Nagoya, Japan, 2011.
- Brychan Thomas, Christopher Miller ve Lyndon Murphy, **Innovation and Small Business: Volume 2**, bookboon.com/22.11.2015.
- César Camisón ve Montserrat Boronat-Navarro, “Product Innovation as a Result of Knowledge Development Processes in Organisations”, **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods**, Information Science Reference, New York, 2011, pp.134-147.
- Charles E. Gaudet II, “Innovation vs. Marketing: Balancing The Two Key Elements Of Business Success”, **www.forbes.com/30.9.2015**.
- Clayton M. Christensen ve Michael E. Raynor, **The Innovator’s Solution-Creating and Sustaining Successful Growth**, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2003.
- Clayton M. Christensen, **The Innovator’s Dilemma**, Harper Business, New York, 2011.
- Didem Moraloğlu, **Ben Marka Olsam**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2014.
- Elie Ofek ve Olivier Toubia, **Marketing and Innovation Management-An Integrated Perspective**, Now Publishers Inc. Hanover, 2010.
- Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Üçüncü Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001.

- Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Dördüncü Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- Erko Autio and Llewellyn D.W. Thomas, “*Innovation Ecosystems Implication for Innovation Management?*” **The Oxford Handbook of Innovation Management**, Ed. Mark Dodgson, David M. Gann and Nelson Phillips, Oxford University Press, 2014, s.204-228.
- Feridun Bingör ile yapılan araştırma görüşmesi ve şirket yazışması, Kendisine sağladığı veri ambarı için teşekkür ederim, İstanbul, 22.1.2016.
- Franco Malerba ve Pamela Adams, “*Sectoral Systems of Innovation*”, **The Oxford Handbook of Innovation Management**, Ed. Mark Dodgson, David M. Gann and Nelson Phillips, Oxford University Press, 2014, s.183-203.
- Frans Johansson, **Yaratıcılık ve Inovasyon-Medici Etkisi Yaratmak**, Çev. Dinç Tayanç, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2013.
- Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- Gary Hamel, **What Matters Now-How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2012.
- George Friedman, **The Next Decade-Empire and Republic in a Changing World**, Anchor Books, New York, 2012.
- Gijs Van Wulfen, **The Innovation Expedition-A Visual Toolkit to Start Innovation**, Bis Publishers, Amsterdam, 2014.
- Gülin Ustabaş ve Hakan Hekim araştırmanın tablolarını yapmıştır. Teşekkür ederim, İstanbul, 15.2.2016.
- Ian Clark S. Sinapuelas, Hui-Ming Deanna Wang, Jonathan D. Bohlmann, “*The Interplay of Innovation, Brand, and Marketing Mix Variables in Line Extensions*”, **Journal of the Academy Marketing Science**, Vol.43, 2015, pp.558-573.
- Jaideep Prabhu, “*Marketing and Innovation*”, **The Oxford Handbook of Innovation Management**, Ed. Mark Dodgson, David M. Gann and Nelson Phillips, Oxford University Press, 2014, s.53-68.
- James Canton, **The Top Trends That Will Reshape The World in the Next 20 Years-The Extreme Future**, A Plume Book, New York, 2007.
- Joshua Gans, “*The Other Disruption-When Innovations Threaten the Organizational Model*”, **Harvard Business Review**, Vol.94, No.3 (March) 2016, pp.78-84.
- Lale Ergin, Serdar Turan ve Merlin Özkan, “*Inovasyonla Değer Yaratmak*”, **Harvard Business Review Türkiye**, (Temmuz-Ağustos) 2015, s.42-51.
- Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Helen Walters, **Ten Types of Innovation-The Discipline of Building Breakthroughs**, John Wiley and Sons., New Jersey, 2013.
- Mats Lindgren, **21st Century Management-Leadership and Innovation in the Thought Economy**, Palgrave Macmillan, London, 2012.
- Meryem Arslan, **Inovasyon-Düşünmenin Zirvesi**, Final Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2014.
- Michael A. Gollin, **Driving Innovation-Intellectual Property Strategies for a Dynamic World**, Cambridge University Press, New York, 2010.
- Najibeh Abbasi Rostami, “*Examining the Relationship between Marketing Capability and Innovation*”, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol. 2, No. 1, January, 2015, pp.64-72.
- Paul Trott, **Innovation Management**, Fifth Edition, Pearson Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2012.
- Peter Doyle ve Susan Bridgewater, **Innovation in Marketing**, Chartered Institute of Marketing Professional Development, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
- Peter F. Drucker, “*The Discipline of Innovation*”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.6 (November-December) 1998, pp.149-157.
- Reşat Sinanoğlu, **Verim Hedefli Yönetim**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2015.
- Richard Watson, **Future Files-A Brief History of the Next 50 Years**, Nicholas Brealey Publishing, London, 2012.
- Richard Watson, **Future Mins-How to Digital Age is Changing Our Minds-Why This matters and What We Can Do About It**, Nicholas Brealey Publishing, London, 2011.
- Roberto Verganti, “*Eleştirinin Inovatif Gücü-Çığır Açan Buluşların Yolu Fikirlerden Değil, Muhakemeden Geçer*”, **Harvard Business Review Türkiye**, Yıl 5, Sayı 1-2 (Ocak-Şubat) 2016, s.103-109.

- Roland Berger, vd., **Innovating at the Top-How Global CEOs Drive Innovation for Growth and Profit**, Palgrave Macmillan, Hampshire, 2009.
- S.Tamer Çavuşgil, Calantone, R. J. ve Zhao, Y., “*Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability.*”, **Journal of Business and Marketing**, Vol.18, No.1, 2003, pp.6-21.
- S.Tamer Çavuşgil, Gary Knight ve John R. Riesenberger, **International Business-The New Realities**, Second Edition, Prentice Hall, Boston, 2012.
- Saïda Habhab-Rave, “*Knowledge Management in SMEs: A Mixture of Innovation, Marketing and ICT: Analysis of Two Case Studies*”, **Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation-Tools and Methods**, Editors: Emma O'Brien, Seamus Clifford and Mark Southern, Hershey, 2011, pp.183-186.
- Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride and O.C. Ferrell, **Marketing: Concepts and Strategies**, 6th Edition, Cengage Learning EMEA, Hampshire, United Kingdom, 2012.
- Scott Berkun, **The Myths of Innovation**, O'Reily, Printed in Canada, 2010.
- Serkan Kılıç, **Inovasyon ve Inovasyon Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Stephanie Hintze, **Value Chain Marketing A Marketing Strategy to Overcome Immediate Customer Innovation Resistance**, Springer International Publishing, Switzerland, 2015.
- Svend Hollensen, **Essentials of Global Marketing**, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 2008.
- Thomas S. Robertson, “*The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation*”, **Journal of Marketing**, Vol.31 No.1 (January) 1967, pp.14–19. <http://doi.org/10.2307/1249295/05.01.2016>.
- Tina Lynn Seelig, **inGenius-A Crash Course on Creativity**, Harper Collins Publishers, New York, 2012.
- Tom Keelley ve Jonathan Littman, **The Ten Faces of Innovation**, Currency Doubleday, New York, 2005.
- Tom Kelley ve David Kelley, **Creative Confidence-Unleashing the Creative Potential Within us All**, Crown Business, New York, 2013.
- Tony McCaffrey ve Jim Pearson, “*Inovasyonu En Beklenmedik Yerde Bulmak*”, **Harvard Business Review Türkiye**, Yıl 4, Sayı 12 (Aralık) 2015, s.94-101.
- Warren J. Keegan ve Mark C. Green, **Global Marketing**, Seventh Edition, Pearson, 2015.