

MOBİLYA SANAYİ İŞLETMELERİNDE YENİLİK YÖNETİMİ VE SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ İNCELEMESİ

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölüm Başkanı

ÖZET

İşletmelerin devamlı başarısı için yenilik ihtiyaçtır. Şimdi yapılan yenilik işletmenin geleceğini garanti altına alır.

Mobilya sanayinde yapılan bu özgün inceleme, çalışanlar açısından işletmelerinin yenilik açısından uygulamadaki durumlarını tespit etmektedir.

Bu inceleme işletmelerdeki yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliği uygulamalarının ölçülmesini sağlamakta, mevcut pazarlama yönetimi ve üretim yönetimi alanlarındaki eksiklikler ile boşlukları ortaya koymaktadır. İncelemenin sonuç kısmında bu eksikliklerin giderilmesi veya sorunların çözümüne yönelik özgün ve farklı öneriler sunulmaktadır.

Çalışmanın Amacı: Bu araştırma, Kayseri'nin mobilya sanayi işletmelerinde yenilik yönetimi ve yenilikçi üretim süreçlerindeki mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Kayseri'de bulunan mobilya sanayi işletmelerinden doğrudan ve birinci kaynaklardan veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmaktadır.

Yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliğine yönelik olan anket soruları belirgin ve düzgün olarak örnekler ile açıklanacaktır. Yöntem öngörülen amaçlara ve inceleme hedeflerine ulaşmaya son derece uygundur.

Bulgular: Mobilya sanayindeki işletmelerin çalışanları tarafından mevcut firmaların yenilikçilik düzeyine ilişkin görüşleri frekans çözümleme tekniği ile aktarılmıştır. Çalışmada yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Akademik önemi: Bu araştırma, yenilikçi yönetim ve süreç yenilikçiliği alanlarında mobilya sanayi işletmelerindeki günümüzdeki durumu tespit ederken gelecekte yönetim tarafından yapılması gerekenler görülmesine yardım ederek olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kavramlar: Üretim Yönetimi, İmalat Sanayi, Pazarlama.

SUMMARY

INNOVATION MANAGEMENT AND PROCESS INNOVATION of FURNITURE BUSINESS INVESTIGATION

Business innovation is needed for the continued success of this business. Novelty is now needed to guarantee the its future.

The furniture industry made the original investigation, regarding the managers, engineers and innovation of business practice, to identify the current status.

In this study, the innovation in management and business practices were measured and shortcomings inmanagers and the production management process were revealed. The recommendations offered to correct the deficiencies identified in this study are unique to the current point of view.

Keywords: Production Management, Manufacturing Industry, Marketing.

Paper type: Research paper

GİRİŞ

Kayseri mobilya sanayi işletmelerinde yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliği temel değişkenleri bu çalışmada incelenecektir. İşletmelerdeki üretim yönetimi durumu ve pazarlama sorunları yenilik bağlamında araştırılacaktır. Önce yenilik tanımlanacak, işletmeler açısından önemi vurgulanacak, yenilik yönetimi kavramsal çerçevesi ve işletmelerdeki yenilik uyarıcıları açıklanacaktır. Sonra yapılan incelemenin amacı ve uygulama açısından önemi verilecektir. Ayrıca araştırma yöntemi, veri toplama aracı, araştırmanın temel değişkenleri sıralanacaktır. Daha sonra 20 Tablo verilecek, deneye dayalı analiz yapılacak, önemli bulgular açıklanacak, katkılar, güvenilirlik, geçerlilik, tartışmalar ve kısıtlar belirtilecektir. Son olarak araştırma önerileri ve kısa sonuçlar ile mobilya sanayinde yenilik hakkında çıkarımlar yapılarak inceleme tamamlanacaktır.

Yenilik oldukça geniş ve kapsamlı bir konudur. Farklı kişiler için farklı yerlerde farklı anlamlar taşır. Bu çalışmada konu, işletmeler ve özellikle mobilya üretim işletmeleri açısından yenilik yönetimi ve süreç

yenilikçiliği bakış açıları ile incelenerek daraltılmıştır. Zira benzer bir konuda mobilya alanında yapılmış başka bir araştırma vardır (Eskiler, 2011: 31).

İşletmelerin karmaşık, belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda başarılı olması için öncelikle yenilik gereklidir. Yöneticiler yeni düşünceleri işletmelerde uygulamaya dönüştürmelidir (Schermerhorn, 2013: 94).

Bugün yapılan yenilik yarın işletmenin geleceğini güvence altına alır. Yenilik işletmenin bugünün ve geleceğinin başarısı için son derece önemlidir.

İşletmelerin bugünün karışık küresel rekabet dünyasında başarılı olabilmeleri için ürün ve hizmetlerinde yenilik yapmaları veya yeni teknolojiyi uygulamaları zorunludur (Robbins, DeCenzo, Coulter, 2013: 233).

Son yapılan bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin yüzde 90'ı gelecekte rekabet üstünlüğü kazanmak için yeniliği önemli bir kaynak olarak görmektedir. Ancak, aynı yöneticiler işletmelerinin uygulamadaki mevcut yenilik yaratma yeteneğini yüzde 67 olarak bildirmişlerdir (Hyken, 2009: 67).

1. YENİLİK YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İşletmelerde yenilik yönetimi bazen yaratıcılık ve bazen de buluş(ıcat) ve keşif yapmak ile karıştırılmaktadır. Çoğu zaman yenilik yönetimi denilince sadece teknolojik yenilik yönetimi anlaşılmaktadır. Ancak yenilik yönetimi tek başına kişisel yaratıcılık, yeni teknoloji yaratmak veya sadece işletmenin Araştırma-Geliştirme faaliyeti yapması değildir (Bakker vd.2006: 296).

Gerçekte yenilik yönetimi, yeni düşüncelerin ticari kazançlara dönüştürülmesi sürecidir. Yani yaratıcılığın ve yeni buluşların ticari ustalıkla birleştirilmesidir (Anderson,1959: 14).

Yenilik yönetimi işletmenin gelecekte hayatta kalmasını sağlayan ve sürdürülebilir kârlı büyüme yaratan konularına ilişkindir (Taşkın, 2013: 309).

Yenilik yönetimi işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiren ve işletmenin büyümesi için sürekli olarak yapılması gereken bir faaliyettir (Mumford, 2012: 13).

İşletmelerin faaliyetleri sırasında başarılı olma hikâyelerinin arkasında yatan ortak nokta sürekli yenilik yapmaktır. Sürekli yenilik ve iş yöntemlerinde farklılaştırma işletmeye rekabet gücü sağlar (Morris, 2013: 5).

Yenilik, işletme içi uygulamalarda, örgüt yapısında veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün ve hizmet, düşünce veya süreç, sorun çözme, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgüt ile ilgili yöntemin gerçekleşmesidir (Harper, 2013: 47).

Yeniliği gerçekleştirecek olan teknolojik kaynaklar ve bu kaynakların çıktıları olan ürün ve süreç yenilikleri, işletmelerin ulusal ve uluslararası rekabetini yükselten en önemli unsurları temsil eder. Teknolojik yenilikler işletmelerin ihracatını artırır (Filipescu,2013: 23).

Teknolojik yeniliklerin başarı kaldıraçları ise işletme yönetimine, örgüt yapısına, üretim yönetimine ve diğer işletme uygulamalarına çok yakından bağlıdır (Volberda, 2013: 2).

Teknolojik yeniliğin işletmenin ihracatına olduğu kadar toplam büyüme performansına ve satışlarına da olumlu etkisi olduğu yapılan çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır (Eiriz, 2013: 97).

İşletmeye olumlu etkileyen yenilik nasıl ortaya çıkmaktadır? Bir deha kıvılcımının sonucu olarak ortaya çıkan yenilikler vardır. Bununla birlikte başarılı olan çoğu yenilik bilinçli, amaçlı ve çok nadir durumlarda yenilik fırsatı araştırmaların sonucunda meydana çıkar (Drucker, 2002: 6).

Bu durumda bir işletmenin belirli bir süre zarfındaki yenilik faaliyetleri başarılı, sürüyor ve vazgeçilmiş olmak üzere üç çeşit olabilir (Robinson, 2014: 90; Ahlin, Prodan, 2013: 628).

Farklı alanlarda çalışan ve çeşitli büyüklükteki işletmelerde yenilik yönetimi, işletmenin ilerlemesi, amaçlarına ulaşması, değer yaratması, rekabete karşı koyması ve performansını iyileştirmesi için uygulanır (Candi, Beltagui, Riedel, 2013: 279).

Bu uygulamanın ardından piyasada yeniliğin kabul edilmesi, örneğin uygulanan yeniliğin mevcut ve muhtemel müşteriler tarafından satın alınmaması en büyük risk alanıdır (Merton, 2013: 49).

İşletmelerde amaçlı ve sistemli yenilik, yeni fırsat kaynaklarının tahlil edilmesi ile başlar. Bu bağlamda kaynakların önemi farklı zamanlarda farklı olacaktır. Bu nedenle çeşitli dönemler için farklı fırsat kaynakları ayrıntılı olarak incelenmelidir (Drucker, 2002: 9).

Yenilik ayrı kaynaklarda başka şekillerde incelenir ve tanımlanır. Yönetim bakış açısı ile yenilik, örgüt süreçlerinin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik yeni bir düşüncenin uygulanması sürecidir. Yenilik her işletmenin uzun vadeli başarısı için hayati derecede önemlidir. Yenilik işletmeyi harekete geçiren bir güçtür. Diğer taraftan yenilik olmadan işletmenin rekabet gücünü koruması ve müşteriler tarafından arzu edilmesi mümkün değildir. Yenilik yönetimi olmayan işletmeler piyasada başarılı olamaz (Certo ve Certo, 2012: 503).

Yenilik yönetimi yeni düşüncelerin işletme amaçlarına uygun somut faydalara dönüştürülmesidir. Yenilik yönetimi işletme içindeki yaratıcılık ile yakından bağlantılıdır. Yöneticiler işletmenin yaratıcılığını yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi için kullanmalıdır (Certo ve Certo, 2012: 504).

Oslo Kılavuzu, yenilik ölçüm çerçevesini özetlemektedir. Yenilik ölçüm çerçevesi içinde, ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgüt yeniliği olarak beş çeşit yenilik bulunmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 22, 38, 50).

Kısaca yenilik yönetimi anlayışına sahip olan ve bu anlayışla teknolojik gelişmeleri önemseyen, ürün, hizmet ve pazarlama yenilikleri yapan, süreç ve örgüt yeniliklerine önem veren, piyasadaki müşteri talep düzeyine göre faaliyetlerini yürüten, alt yapı ve kurumsal çerçevesini bu anlayışa göre oluşturan işletmeler amaçlarını daha çabuk gerçekleştirecektir.

Özellikle iktisadi durgunluk ve piyasa bunalım dönemleri sonrası yönetim toplantılarının en önemli konuları arasında kıt kaynakları kullanarak işletmede yenilik yapılması yer alır.

Yenilik yapılan ürünlerde ise pazarlama yönetiminin tüketiciler tarafından satın alınması mümkün olan ve sürdürülebilir çevreye uygun fiyatlandırma yapması gerekir.

Ayrıca yenilikçi ürünler piyasaya yaygın olarak ulaşmalıdır. Yönetim açısından bunu sağlamanın yolu birim başına ortalama gelir yaklaşımı yerine brüt kâra odaklanmaktan geçmektedir (Prahalad, 2010: 2).

İşletmeler geniş kitle piyasalarına yaygın olarak ulaşmak için teknoloji sentezi yapmakta veya yeni teknolojiler kullanmakta ve yeni iş modelleri uygulamaktadır. Sonuçta kıt kaynakları kullanan farklı alanlarda hizmet veren radikal bir şekilde yenilikçi olan çeşitli işletmeler, yeni ürünler yaratmakta ve bunları ucuz olarak piyasaya sunmaktadır (Prahalad, 2010: 3).

İşletme yönetimi uygulamada yenilik yapmak için ayrı bir şirket kurabilir, bu işleri dışarıdan bir ortağa yaptırabilir veya işletme içinde bağımsız *yenilik takımı* oluşturabilir (Govindarajan ve Trimble, 2010: 15).

Yenilik yapabilmek için, yenilik yönetimi ve yaratıcılık örgüt kültürünün bir boyutu olmalıdır. Yenilik örgütün değişimi ve gelişmesinin temel kaynağıdır. Yönetimin yeniliği bir kez yapıldıktan sonra bunun sürekli olacağını varsaymaması gerekir (Certo ve Certo, 2012: 505).

İşletmenin piyasaya sunduğu ürün ve yaptığı hizmet konusunda, arzu ettiği yenilikleri öğrenmek için müşterilerin düşüncelerinin alınması ve ölçülmesi gerekir. Müşterinin yenilik sürecinin en başından itibaren işine katılması işletmelere yenilik yaratan farklı çözümler fırsatı sunabilir (Bettencourt, Ulwick, 2008: 3).

2. YAPILAN İNCELEMENİN AMACI VE ÖNEMİ

Kayseri'nin mobilya sanayi işletmelerinde yenilik yönetimi ve yenilikçi üretim süreçlerindeki değişkenlerin mevcut durumunu ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Mobilya sektöründeki yenilikçiliğin mevcut durumu rekabet gücü açısından fazlasıyla önemlidir. Yenilikçi yönetim ve süreç yenilikçiliği alanlarında mobilya sanayi işletmelerindeki günümüzdeki durumu tespit eden bu inceleme, gelecekte yönetim tarafından yapılması gerekenlerin görülmesine yardım eden olumlu bir katkı sağlamaktadır.

3. ARAŞTIRMA VE ÖRNEKLEME SÜRECİ

Bu araştırma, Kayseri Sanayi Odasına kayıtlı ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesi mobilya sanayi işletmelerine yönelik olarak 2014 yılında yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi, Kayseri Sanayi Odasına kayıtlı ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesi faaliyet gösteren mobilya sanayi işletmelerinde yönetici olarak çalışanlardır. Araştırmanın örnek kütlesi ise Kayseri Sanayi Odası mobilya meslek komitesi üyelerinin işletmelerinde çalışanlardır. Örnek kütlenin Kayseri ve mobilya sanayisi olması şehrin tarihi ticari gelenekleri ve güçlü sanayi işletmelerinin mevcut bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Kayseri Sanayi Odasına kayıtlı toplam 1062 üye işletme vardır. Bu işletmeler 26 ayrı meslek gruba üyedir. Mobilya sanayicileri 5 ayrı meslek grubunda toplanmış olan 214 işletmeden oluşmaktadır (KSO; 2014).

4. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Kayseri'de bulunan mobilya sanayi işletmelerindeki durumu tespit edebilmek için doğrudan ve birinci kaynaklardan veri elde etmek için anket yöntemiyle araştırma yapılmıştır. Yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliğine yönelik olan anket soruları belirgin, düzgün olarak örnekler ile açıklanmış, öngörülen amaçlara ve inceleme hedeflerine ulaşmaya son derece uygun olarak hazırlanmıştır. Anket soruları iki bölüm şeklinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde yenilik düzeyi değişkenleri, ikinci bölümde ise süreç yenilikçiliği değişkenleri sorulmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

İşletmenin amaçlarına erişmesini sağlayan yenilik uyarıcıları, yapısal değişkenler, insan kaynakları değişkenleri ve kültürel değişkenlerdir. Araştırmanın temel değişkenleri ise yenilik düzeyi değişkenleri ve süreç yenilikçiliği değişkenleri olarak iki büyük başlık altında toplanmış ve bu çalışmada incelenmiştir (Robbins, DeCenzo, Coulter, 2013: 234).

1. Yenilik Yönetimi Değişkenleri

İncelenen işletmelerin yenilik düzeyini ölçen muhtelif öğeler vardır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, iletişim, insan kaynakları politikalarındaki değişim, katılımcı karar alma, kıyaslama, müşteri odaklılık, örgütsel yapıdaki değişimler, performans ve problemlerle ilgili geriye bildirim bunlar arasında olmalıdır. Performansa göre ücretlendirme ve ödüllendirme, tam zamanında üretim, teknoloji uygulamaları, Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte diğer öğeler, işletmelerde yenilik yönetimi için olması gereken unsurlardır.

Farklı unsurlardan oluşan yenilik yönetimi böylece, yöneticilerin ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını değiştirir. Bu basit yönü ile yenilik yönetimi bütün işletmelerde geleneksel yönetim ilkelerinden ayrı çalışmalar yapılmasını gerektirir (Hamel,2006: 74; Hong, Shieh, 2009: 2; Heimerl, Kolisch, 2010: 3760).

2. Süreç Yenilikçiliği Değişkenleri

İşletmelerin süreç yenilikçilik düzeyini belirleyen çeşitli unsurlar vardır. Bilgisayar Destekli Tasarım, Bilgisayar Tabanlı Üretim, Esnek Üretim, Hücresel Üretim, Kurumsal Kaynak Planlaması, Malzeme İhtiyaç Planlaması, Ürün Yeniliği ile birlikte diğer süreç yenilikçilikleri unsurları arasındadır (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008: 830; Beverenb, Vandenbusschea, 2010: 5; Amendola, Gaffard, Musso, 2000: 150).

6. DENEYE DAYALI ANALİZ

Anket sorularından ilk 20'sinin cevapları tablolara dönüştürülmüştür. Frekans (F) Sıklık Tablolarında 0-1-2-3-4 rakamları anket sorularına verilen cevapları şu şekilde göstermektedir: 0 Kesinlikle katılmıyorum, 1 Çok az katılıyorum, 2 Katılıyorum, 3 Çoğunlukla katılıyorum, 4 Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 1. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,7
Çok az katılıyorum	4	5,4
Katılıyorum	24	32,4
Çoğunlukla katılıyorum	20	27,0
Kesinlikle katılıyorum	24	32,4
Toplam	74	100,0

Tablo 1 çalışanlara yenilikçi yönetim konusunda, örneğin geniş bant aralığında ücretlendirme, çoklu beceri gibi alanlarda eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmasını incelemektedir. Bu tabloya göre 2 çalışan(%2,7) eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmadığını düşünmektedir. Bu tabloya göre 4 kişi ise(%5,4) yenilikçi yönetim konusunda çok az eğitim ve geliştirme yapıldığını belirtmiştir. Buna karşılık, yenilikçi yönetimde eğitim ve geliştirme yapıldığını belirtenler çok daha yüksek orandadır. Bu yüzdelerin yüksek olması, mobilya sanayinin geleceği için olumludur.

Tablo 2. Yenilik Yönetiminde İletişim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,7
Çok az katılıyorum	7	9,6
Katılıyorum	24	32,9
Çoğunlukla katılıyorum	17	23,3
Kesinlikle katılıyorum	23	31,5
Toplam	73	100,0

Tablo 2 yenilik yönetiminde bilgi paylaşımı yapılması gibi iletişim faaliyetlerinin durumunu göstermektedir. Tablo 2 üzerinde görüldüğü gibi 23 kişi(%31,5) bu konuda iletişimin tam olduğunu düşünmektedir. 17 Kişi(%23,3) ise çoğunlukla iletişim kurulduğunu düşünmektedir. 24 Kişi(%32,9) ise iletişimin mevcut olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3. İşletmede Geriye Bildirim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	8	10,8
Çok az katılıyorum	16	21,6
Katılıyorum	19	25,7
Çoğunlukla katılıyorum	14	18,9
Kesinlikle katılıyorum	17	23,0
Toplam	74	100,0

Tablo 3 içinde çalışanların işletmede geriye bildirim hakkındaki düşünceleri alınmıştır. 17 kişi(%23) kesinlikle geriye bildirim yapıldığını belirtmiştir. Buna karşılık 14 kişi(%18,9) çoğunlukla geriye bildirim yapıldığını kabul etmiştir. 16(%21,6) kişi ise çok az geriye bildirim yapıldığını belirtmiş olduğu için işletmede karşılaşılan problemler ve performans değerlendirme gibi konularda daha çok iletişim kurulması gerektiği anlaşılmıştır.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Politikaları

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	7	9,5
Çok az katılıyorum	8	10,8
Katılıyorum	21	28,4
Çoğunlukla katılıyorum	22	29,7
Kesinlikle katılıyorum	16	21,6
Toplam	74	100,0

Tablo 4 insan kaynakları politikalarında yenilikçi yönetim için yapılan değişimleri göstermektedir. İşe alma, iş uygulamaları ve iş güvenliği gibi alanlarda insan kaynakları politikalarının yenilikçi yönetimi tam olarak uyguladığını düşüncelerinin sayısı 16'dır(%21,6). Buna karşılık çoğunlukla uygulandığını düşünenler 22 kişidir(%29,7). Ayrıca 21 çalışan(%28,4) insan kaynakları politikalarındaki yenilikçi yönetim için değişim yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	17	23,0
Çok az katılıyorum	17	23,0
Katılıyorum	14	18,9
Çoğunlukla katılıyorum	12	16,2
Kesinlikle katılıyorum	14	18,9
Toplam	74	100,0

Tablo 5 üzerinden performansa göre ücretlendirme ve ödüllendirmenin tam olarak yapılmadığı anlaşılmıştır. 34 kişi (%46) performansa göre ücretlendirme ve ödüllendirmenin kesinlikle olmadığını veya çok az olduğunu vurgulamıştır. Sadece 14 kişi (%18,9) performansa göre ücretlendirme ve ödüllendirmenin kesinlikle olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 6. Katılımcı Karar Alma

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,1
Çok az katılıyorum	20	27,0
Katılıyorum	16	21,6
Çoğunlukla katılıyorum	19	25,7
Kesinlikle katılıyorum	16	21,6
Toplam	74	100,0

Tablo 6 takım kurma gibi katılımcı karar alma uygulamalarının durumuna işaret etmektedir. Araştırmaya cevap veren 20 kişi(%27) katılımcı karar almanın çok az olduğunu belirtirken, 19 kişi(%25,7) çoğunlukla katılımcı karar alma olduğunu belirtmiştir.

Tablo 7. Kıyaslama Uygulamaları

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	4	5,4
Çok az katılıyorum	23	31,1
Katılıyorum	24	32,4
Çoğunlukla katılıyorum	11	14,9
Kesinlikle katılıyorum	12	16,2
Toplam	74	100,0

Tablo 7 işletmenin yaptığı kıyaslama uygulamalarına dikkat çekmektedir. Örneğin, ülkenin her yerinde eşit hizmet sağladığına dair iş standardı kıyaslaması var mıdır? 24 kişi(%32,4) kıyaslama yapıldığını belirtirken 23 kişi(%31,4) çok az kıyaslama yapıldığını açıklamıştır.

Tablo 8. Müşteri Odaklı Yaklaşım

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4
Çok az katılıyorum	7	9,5
Katılıyorum	18	24,3
Çoğunlukla katılıyorum	24	32,4
Kesinlikle katılıyorum	24	32,4
Toplam	74	100,0

Tablo 8 işletmelerde müşteri odaklı yaklaşımının olumlu durumunu açıklamaktadır. İşletmelerde 48 kişi(64,8) müşterilere yönelik bütünleşmiş bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde 18 kişinin(%24,3) müşteri odaklı yaklaşıma katılması da artı bir durumdur.

Tablo 9. Örgütsel Yapı Değişimleri

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	5	6,9
Çok az katılıyorum	17	23,6
Katılıyorum	23	31,9
Çoğunlukla katılıyorum	17	23,6
Kesinlikle katılıyorum	10	13,9
Toplam	72	100,0

Tablo 9 içinde dikey kademelerin azaltılması ve yatay kademelerin çoğaltılması gibi yenilikçi yönetim için yapılması gereken örgütsel yapı değişimleri aktarılmıştır. 27 Kişi(%37,5) çoğunlukla ve kesinlikle örgütsel yapı değişimlerinin olduğunu belirtmiştir.

Tablo 10. Tam Zamanında Üretim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	12	16,2
Çok az katılıyorum	10	13,5
Katılıyorum	22	29,7
Çoğunlukla katılıyorum	13	17,6
Kesinlikle katılıyorum	17	23,0
Toplam	74	100,0

Tablo 10 ile sıfır stok seviyesi gibi tam zamanında üretim yöntemlerinin kullanılması açıklanmıştır. 22 Kişi(%29,7) yenilikçi yönetim için tam zamanında üretimin yapıldığını kabul etmiştir. 13 Kişi(%17,6) çoğunlukla tam zamanında üretim yapıldığını ve 17 kişi(%23) kesinlikle tam zamanında üretim yapıldığını açıklamıştır.

Tablo 11. Teknoloji Uygulamaları

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,7
Çok az katılıyorum	6	8,1
Katılıyorum	19	25,7
Çoğunlukla katılıyorum	23	31,1
Kesinlikle katılıyorum	24	32,4
Toplam	74	100,0

Üretkenliği yükseltmek için yapılan teknoloji uygulamaları Tablo 11 üzerinde aktarılmıştır. Araştırmayı cevaplayan 24 kişi(%32,4) kesinlikle yenilik yönetimine yönelik üretkenliği arttırmak için enformasyon teknolojisi gibi teknoloji uygulamalarının işletmelerinde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12. Toplam Kalite Yönetimi

	Sıklık	%
Çok az katılıyorum	10	13,5
Katılıyorum	21	28,4
Çoğunlukla katılıyorum	18	24,3
Kesinlikle katılıyorum	22	29,7
Toplam	74	100,0

Tablo 12 üzerinde toplam kalite yönetimine ilişkin görüşler olumlu yönde alınmıştır. İşletmelerde 22 kişi(%29,7) kesinlikle toplam kalite için müşteri odaklı bütünleşmiş bir yaklaşımın olduğunu açıklamıştır. 18 Kişi(%24,3) çoğunlukla toplam kalite yönetimi olduğunu söylemiştir. Bu olumlu cevaplar toplam kalite yönetiminin incelenen işletmelerde benimsendiğini göstermektedir.

Tablo 13. Bilgisayar Destekli Tasarım

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4
Çok az katılıyorum	8	10,8
Katılıyorum	21	28,4
Çoğunlukla katılıyorum	24	32,4
Kesinlikle katılıyorum	20	27,0
Toplam	74	100,0

Tablo 13 üzerinden inceleme yapılan işletmelerde bilgisayar destekli tasarım yapıldığı anlaşılmıştır. Zira 20 kişi(%27) kesinlikle bilgisayar destekli tasarımın süreç yenilikçiliği için kullanıldığını belirtmiştir. 24 Kişi(%32,4) çoğunlukla bu tasarım yönteminin kullanıldığını açıklarken, 21 kişi(%28,4) de işletmelerinde bu tasarımın olduğunu kabul etmiştir.

Tablo 14. Bilgisayar Tabanlı Üretim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4
Çok az katılıyorum	6	8,2
Katılıyorum	22	30,1
Çoğunlukla katılıyorum	26	35,6
Kesinlikle katılıyorum	18	24,7
Toplam	73	100,0

Tablo 14 üzerinde işe ve üretime yönelik bütünleşmiş bir yaklaşım olan bilgisayar tabanlı üretim gösterilmiştir. Bilgisayar tabanlı üretim konusunda da görüş bildirenlerin sayı ve yüzdesi önceki tabloda olduğu gibi çok yüksektir. Bu olumlu durum mobilya işletmelerimizin üretim süreçlerinde bilgisayara olan yatkınlığı ile açıklanabilir.

Tablo 15. Esnek Üretim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4
Çok az katılıyorum	9	12,2
Katılıyorum	23	31,1
Çoğunlukla katılıyorum	23	31,1
Kesinlikle katılıyorum	18	24,3
Toplam	74	100,0

Tablo 15 üzerindeki cevaplardan işletmelerde süreç yenilikçiliği için parti üretimi ve özel üretim gibi esnek üretim şekillerinin yapıldığı bulunmuştur. 18 Kişi(%24,3) kesinlikle esnek üretim yapıldığını söylerken 23 kişi(%31,1) çoğunlukla esnek üretim yapıldığını açıklamıştır.

Tablo 16. Hücreyel Üretim

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	12	16,9
Çok az katılıyorum	26	36,6
Katılıyorum	22	31,0
Çoğunlukla katılıyorum	11	15,5
Toplam	71	100,0

Tablo 16 üzerindeki sonuçlardan işletmelerde süreç yenilikçiliği yapılan hücreyel üretim için daha çok çalışılması gerektiği fark edilmiştir. Zira 26 kişi(%36,6) hücreyel üretimin çok az olduğunu açıklamıştır. 12 kişi(%16,9) ise çok fonksiyonlu hücrelerden oluşan bir hücreyel üretim modelinin işletmelerinde hiç olmadığını belirtmiştir.

Tablo 17. Kurumsal Kaynak Planlaması

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,7
Çok az katılıyorum	6	8,2
Katılıyorum	21	28,8
Çoğunlukla katılıyorum	22	30,1
Kesinlikle katılıyorum	22	30,1
Toplam	73	100,0

Tablo 17 ile işletmelerde kurumsal kaynak planlamasının varlığı kontrol edilmiştir. Araştırmaya katılan 44 kişi(% 60,2) gibi büyük bir çoğunluk süreç yenilikçiliği için kurumsal kaynak planlaması yapıldığını çoğunlukla ve kesinlikle kabul etmiştir.

Tablo 18. Malzeme İhtiyaç Planlaması

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,4
Çok az katılıyorum	5	6,8
Katılıyorum	18	24,7
Çoğunlukla katılıyorum	22	30,1
Kesinlikle katılıyorum	27	37,0
Toplam	73	100,0

Tablo 18 işletmelerdeki malzeme ihtiyaç planlamasındaki olumlu yaklaşımı özetlenmiştir. 27 kişi(%37) kesinlikle üretimde malzeme ihtiyaç planlaması yapıldığını söylerken 22 kişi(%30,1) çoğunlukla yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 19. Ürün Yeniliği

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	6	8,3
Çok az katılıyorum	16	22,2
Katılıyorum	23	31,9
Çoğunlukla katılıyorum	27	37,5
Toplam	72	100,0

Tablo 19 içinde işletmelerdeki ürün yeniliğindeki olumlu görüşlerin varlığı saptanmıştır. 27 kişi(%37,5) kesinlikle yeni ürünler yapıldığını söylerken, 23 kişi(%31,9) çoğunlukla yeni ürünler olduğunu açıklamıştır.

Tablo 20. Geliştirilen Ürünler

	Sıklık	%
Kesinlikle katılmıyorum	11	15,5
Çok az katılıyorum	17	23,9
Katılıyorum	22	31,0
Çoğunlukla katılıyorum	21	29,6
Toplam	71	100,0

Tablo 20 üzerinde görüldüğü gibi müşteri talepleri doğrultusunda iyileştirilen ve geliştirilen ürünler konusundaki önemli ölçüde kararsızlık vardır. 11 Kişi(%15,5) müşteri talepleri doğrultusunda iyileştirilen ve geliştirilen ürünlerin kesinlikle olmadığını açıklamıştır. 17 Kişi(%23,9) ise müşteri talepleri doğrultusunda iyileştirilen ve geliştirilen ürünlerin çok az olduğunu belirtmiştir.

7. ÖNEMLİ BULGULAR

Araştırmanın diğer sorularına verilen bütün cevaplar sırası ile bu kısımda özetlenecek ve anlamlı sonuçları kısa bir şekilde yorumlanacaktır.

Son iki yılda aynı pazara sunulan yeni ürünler olduğunu söyleyenler 40 kişi(%54,1) olmuştur. Yeni ürünler konusunda araştırmaya cevap verenlerin cevap vermeyenlere göre 6 kişi fazla olması yeni ürün alanında sorunlar olduğunu düşündürmektedir.

İşletmelerimizin bu olumsuz tabloyu dikkate alarak müşteri talepleri doğrultusunda iyileştirilen ve geliştirilen ürünlere daha fazla ağırlık vermesi zorunludur.

Bu incelemede aynı pazara iyileştirilerek ve geliştirilerek sunulan ürünler ayrıca araştırılmıştır. Ancak bu soruya sadece 26 kişinin(35,1) cevap vermesi pazarlama alanında işletmelerde yapılacak çok iş olduğunu düşündürmektedir.

Pazarlamada farklı pazara sunulan yeni ürünler konusunda da ciddi sorun vardır. Zira 65 kişi(%87,8) bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Farklı pazara iyileştirilerek ve geliştirilerek sunulan ürünlere de sadece 12 cevap(%16,2) alınmıştır.

Öte yandan aynı ve farklı pazara sunulan yeni ürünler için 22 kişi(%29,7) cevap vermiştir.

İşletme yönetimi, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme ile ortak çalışma yaparak aynı pazara veya farklı pazara sunulan yeni ürünlerin sayısını yükseltmelidir.

Ayrıca aynı ve farklı pazara iyileştirilerek ve geliştirilerek sunulan ürünlerde de durum farklı değildir. Bu olumsuz durumu değiştirmek için araştırma ve geliştirme yaparak yeni projeler geliştirilerek uygulamaya dönüştürülmelidir.

Araştırmada 53 kişi(%71,6) işletmelerinde araştırma ve geliştirme bölümü olduğunu belirtmiştir. 19 Kişi ise(%25,7) olmadığını belirtmiştir.

Oysa bütün işletmelerde araştırma ve geliştirme bölümü olmalıdır. Bütün çalışanlar araştırmacı olmalıdır. Yenilik sadece bu bölüme bırakılmayacak kadar önemli bir işittir. Bir işletmenin yenilikçi olması, o işletmede çalışan herkesin sorun çözüme ve yaratıcılık konusundaki yeteneklerine ve gönüllülüğüne bağlıdır. Çalışanların katılımı olmadan sürdürülebilir yeniliklerin kârlı bir işe dönüştüğü yeni ve farklı ürünler gerçekleşemez (Aksoy; 2014).

Pazara sunulan yeni ürün sayısı 6 ile 120 arasında değişmektedir. Ancak 62 kişi(%83,8) bu soruya hiç cevap vermemiştir. Yeni ürün sayısı yükseltmeli ve çalışanlara bu konuda bilgi verilmelidir.

Mobilya pazarına iyileştirilerek ve geliştirilerek sunulan yeni ürün sayısı 2 ile 70 arasında değişmektedir.

Ancak 58 kişi(%78,4) bu soruya cevap vermediği için bu sayının araştırmaya cevap verenler tarafından tam olarak bilinmediği anlaşılmaktadır.

Son iki yılda alınan paten sayısı 1 ile 152 arasında olduğu için işletmeler arasında oldukça büyük farklılık göstermektedir.

İşletmede yeni veya iyileştirilen ürünlerin geliştirilmesine neden olan kaynakların başında 44 kişi(%59,5) ile piyasa araştırması gelmektedir. 35 Kişi(%47,3) bu konuda rakip analizi yapıldığını belirtmiştir.

Yeni veya iyileştirilen ürünlerin geliştirilmesi için 36 kişi(%48,6) tedarikçi ve satıcılar ile ilişki kurulduğunu açıklamıştır. 33 Kişi (%44,6) doğrudan müşterilerden geriye bildirim alındığını açıklamıştır.

Araştırmaya 23-56 yaş arasında 74 kişi katılmıştır. Bunlardan 64'ü erkektir. 65 kişi evlidir. 49 kişi çocuk sahibidir. 18 Kişinin 2, 14 kişinin 3, 13 kişinin 1 çocuğu vardır.

Araştırmaya cevap verenlerden 1 kişi ilkökul mezunudur. 2 kişi ortaokul, 9 kişi lise, 6 kişi yüksekokul, 48 kişi üniversite mezunudur. 3 Kişi de yüksek lisans yapmıştır.

Araştırmaya katılanlar, araştırma geliştirme, finans, mali işler, muhasebe, insan kaynakları, üretim, metal üretim, mobilya ünitesi, üretim geliştirme, işletme, kalite yönetimi, idare, pazarlama, reklam, planlama, satış, satış yönetimi, satın alma, teknik, ticaret, yardımcı işletmeler gibi çok farklı bölümlerde çalışmaktadır.

Bu çalışanların bölümlerinde, genel müdür, yönetici, müdür gibi çok farklı yönetim düzeylerinde sorumlulukları vardır. Ayrıca yönetim kurulu üyesi olan iki kişi araştırmaya cevap vermiştir.

Bütün çalışanların mobilya iş kolundaki çalışma süresi 1 yıl ile 35 yıl arasında değişmektedir.

Araştırma yapılan işletmelerdeki çalışan sayısı 16 ile 2700 arasında değişmesi işletmeler arasında karşılaştırma ve yorum yapılmasını imkansız bir duruma getirmektedir.

Bu araştırmaya katılan 74 kişiden, 10'u (%13,5) A işletmesinden, 14'ü (%18,9) B'den, 29'u (%39,2) C'den, 8'i(%10,8) D, 13'ü(%17,6) E firmasındandır.

8. KATKILAR, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Bu inceleme ile kısıtlı alan yazına yeni bir katkı sağlanmaktadır. Az sayıda araştırma yapılan mobilya sektörü betimlenmektedir. Uygulamacılar özellikle yöneticiler yenilik yönetimi ile süreç yeniliklerinden haberdar edilerek ve araştırma soruları ile uyarılarak önemli bir katkı sağlanmaktadır. Araştırmaya Kayseri Sanayi Odası Mobilya meslek kesimi işletmeleri araştırma sorularını kendi çalışanlarına yaptırarak olumlu

katkıda bulunmuştur. Genel olarak Cronbach Alpha katsayısı 0.86 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin araştırma için kullanılabilecek güvenilirlik düzeyini taşıdığını göstermiştir.

9. TARTIŞMALAR VE KISITLAR

Mobilya sanayi işletmelerinin yenilikçilik düzeyine ilişkin bulunan görüşleri deneye dayalı çözümleme ile anlamlı olarak yorumlanmıştır.

Çalışanlara yenilik yönetimi konusunda eğitim verilmesinin ve geliştirilmesinin önemli olduğu tam olarak anlaşılmıştır.

Yenilik yönetiminde başarılı olmanın ilk anahtarının çalışanlar ile bilgi paylaşımı ve geriye bildirim gibi iletişim ile ilgili olduğu gösterilmiştir.

Yenilik yönetiminde insan kaynakları politikalarının özellikle işe uygun kişilerin alınması, iş uygulamaları ve iş güvenliği gibi unsurlarının öncelikli olduğu vurgulanmıştır.

Ancak bu işletmelerde ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına daha fazla öncelik verilmelidir.

Takım çalışması ve ortak katılım ile karar vermenin öneminin mobilya işletmelerimiz tarafından anlaşılması bu işletmelerimizin en güçlü yönleri arasındadır.

Kıyaslama veya rakip işletmelerin doğru yönlerinin örnek alınması için işletmelerin biraz daha çaba göstermesi gerekmektedir.

Hiç tartışmasız işletmeler müşteri odaklı yaklaşımı savunmaktadır. Diğer taraftan yenilik yönetimi için örgüt yapıları değiştirilmektedir.

Araştırmaya cevap veren mobilya işletmeleri, tam zamanında üretim, teknoloji uygulamaları ve toplam kalite yönetimi alanlarında doğru yolda ilerlemektedir.

Bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar tabanlı üretim, esnek üretim, kurumsal kaynak planlaması ve malzeme ihtiyaç planlaması uygulama alanları işletmelerimizin güçlü yönleri arasındadır. Ancak bu işletmelerimiz, hücreli üretim konusuna önem vermemelidir.

Mobilya pazarına yeni ve farklı ürünler ile girmek pazarlama kararları içinde yer alır. Aynı pazara veya farklı pazara hitap etmek, yeni ürünler sunmak veya iyileştirerek ve geliştirerek piyasaya sunmak konularında araştırmaya katılan işletmeler pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermelidir.

Çalışma bütçesinin olmaması ve araştırma zamanının kısıtlı olması nedeniyle çalışma sadece Kayseri il sınırları içinde yapılmıştır. Araştırma Kayseri'nin güçlü sektörü mobilya sanayi için yapılmıştır.

Ancak mobilya sanayi işletmelerinde anket sorularının kim tarafından ve nasıl cevaplandırıldığı açık değildir. Az sayıda anket ile az sayıda işletmeye ulaşıldığı için bütün mobilya kesimini kapsayacak genelleme yapmak zorlaşmaktadır.

10. SONRAKİ ARAŞTIRMALAR VE ÖNERİLER

İnceleme 2014 yılında Ocak ve Haziran ayları arasındaki altı aylık dönemde 5 işletmeye doğrudan ulaşılarak toplam 74 katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcı sayısının azlığı araştırma sonuçlarını sınırlandırmaktadır. Araştırmanın iki yılda bir, ölçek olarak benzer işletmelerde ve daha fazla katılımcı ile tekrar edilmelidir. Böylece bu alandaki gelişmelerin yıllar içindeki izlediği seyir oransal olarak tespit edilerek zamana göre karşılaştırma yapma imkânı ortaya çıkartılabilir. İncelemenin Kayseri'nin diğer güçlü sanayi alanları için yapılması ile sektör karşılaştırması yapılabilir. Ayrıca, ülkemizin mobilya alanındaki güçlü imalatçı, ihracatçı ve satıcı işletmelerinin bulunduğu Ankara, İstanbul, Eskişehir ve Bursa İnegöl'de aynı incelemenin tekrarlanması, ulusal ölçekte karşılaştırma veya konuyla ilgili genelleme yapılmasına imkân verebilir. Böylece müşterilerine farklı ürün ve hizmet sunma gerekçesi ile iş yapma şekillerini değiştiren günümüz mobilya imalat işletmeleri amaçlarına erişebilir ve karmaşık bir çevrede hayatta kalabilir.

SONUÇLAR

Bugün işletmelerde geçmişe göre yaratıcılık ve yenilik yapmak hiç olmadığı kadar çok önemli olmuştur. Dünyadaki siyasi, iktisadi, beşeri ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimler işletmelerin yenilik ve yaratıcılıklarını kullanmalarını gerektirir. İşletmelerde yenilik yönetimi ise işletmenin büyüme performansını iyileştirme bakış açısıyla uygulanır. Bir düşünce uygulamayı iyileştirip dönüştüren, süreç veya ürün ve hizmet yenilik yönetimi olabilir. Yaratıcılık, düşünceleri özgün bir şekilde bir araya getirmek veya düşünceler arasında farklı ilişkiler kurma yeteneğidir. Yenilik ise yaratıcı sürecin sonuçlarının çalışma yöntemlerine dönüştürülmesidir. Yaratıcı bir çevre uygun bir örgüt yapısı, yaratıcı insan kaynakları ve örgüt kültürü ile ortaya çıkabilir. Bu çalışmada, örnekleme yöntemi kullanılarak bir anket uygulanmıştır. Veriler frekans teknikleri ile çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Bulgular özetlenmiş ve tartışmalar yapılmıştır. Çalışma, mobilya üretim işletmelerinde yenilik yönetimi ve süreç yenilikçiliği uygulamaları ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. İnceleme, işletmelerde yenilik yönetimi konusunda ciddi bir boşluk olduğunu göstermiş ve önemli bir eksikliği doldurmuştur. Ayrıca yenilik alanında pazarlama ile üretim bölümü arasında deneye dayalı çözümleme ile belirtilen konularda daha güçlü ve gönüllü işbirliği olması gerektiğini tespit etmiştir.

KAYNAKÇA

- AHLIN, Branka and Igor Prodan; (2013), "Fostering Innovation Activity" **International Conference on Collaboration Technologies and Systems**, San Diego, CA, pp. 628-629.
- AKSOY, Temel, "İnovasyon Yapmak İçin Gönüllü Çalışanlar Gerekir", <http://www.temelaksoy.com/inovasyon-yapmak-icin-gonullu-calisanlar-gerekir/07.07.2014>.
- AMENDOLA, M., J.-L. Gaffard and P. Musso; (2000), "Competition, Innovation And Increasing Returns", **Economics of Innovation and New Technology**, Volume 9, Number 2, pp.149-181.
- ANDERSON, Harold H. (Ed.); (1959), **Creativity and its Cultivation**, Harpers and Brothers, New York.
- BAKKER, Han, Kees Boersma and Sytse Oreel; (2006), "Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Creapolitical Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T", **Creativity and Innovation Management**, Volume 15 Number 3: pp.296-309.
- BARKER, Alan; (2003), **The Alchemy of Innovation-Perspectives from the Leading Edge**; Spiro Press, New York.
- BETTENCOURT, Lance A. and Anthony W. Ulwick; (May 2008), "The Customer-Centered Innovation Map", **Harvard Business Review**, pp.2-8.
- BEVERENB, Ilke Van and Hylke Vandenbusschea; (March 2010), "Product and Process Innovation and Firms' Decision to Export", **Journal of Economic Policy Reform**, Volume 13, Number 1, pp.3-24.
- BIRKINSHAW, Julian and Gary Hamel, Michael J. Mol; (2008), "Management Innovation", **Academy of Management Review**, Volume 33, Number 4, pp.825-845.
- CANDI, Marina, Ahmad Beltagui, and Johann C. K. H. Riedel; (2013), "Innovation Through Experience Staging: Motives and Outcomes", **Journal of Product Innovation Management**, Volume 30, Number 2, pp.279-297.
- CERTO, Samuel C. and S. Trevis Certo; (2012), **Modern Management-Concepts and Skills**, Twelfth Edition, Pearson, Boston.
- CHRISTENSEN, Clayton M. Stephen P. Kaufman, and Willy C. Shih; (January 2008), "Innovation Killers", **Harvard Business Review**, pp.2-9.
- DRUCKER, Peter F.; (August 2002), "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review**, pp.5-10.
- EIRIZ, Vasco, Ana Faria and Natália Barbosa ; (March 2013), "Firm Growth and Innovation: Towards a Typology of Innovation Strategy", **Innovation: Management, Policy & Practice**, Volume 15, Number 1, pp.97-111.
- ESKİLER, Ersin ve Müjdat Özmen, Cevahir Uzkuurt; (Nisan 2011), "Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, s.31-69.
- FILIPESCU, Diana A. Shameen Prashantham, Alex Rialp, and Josep Rialp; (2013), "Technological Innovation and Exports: Unpacking Their Reciprocal Causality", **Journal of International Marketing**, Volume 21, Number 1, pp. 23-38.
- GOVINDARAJAN, Vijay and Chris Trimble; (July-August 2010), "Stop the Innovation Wars", **Harvard Business Review**, pp.15-21.
- HAMEL, Gary; (February 2006), "The Why, What, and How of Management Innovation", **Harvard Business Review**, pp.72-84, 163.
- HARPER, Gavin D.J.; (September, 2013), "Innovation", **Salem Press Encyclopedia**.
- HEIMERL, Christian and Rainer Kolisch; (1 July 2010), "Work Assignment to and Qualification of Multi-Skilled Human Resources Under Knowledge Depreciation and Company Skill Level Targets", **International Journal of Production Research**, Volume 48, Number 13, pp.3759-3781.
- HONG, Shao-Long and Chich-Jen Shieh; (2009), "Effect of Broadbanding Compensation on Management of Corporate", **Journal of Information and Optimization Sciences**, Volume 30, Number 1, pp.1-20.
- HYKEN, Shep; (2009), **The Cult of the Customer**, John Wiley and Sons, New Jersey.
- KANTER, Rosabeth Moss; (November 2006), "Innovation the Classic Traps", **Harvard Business Review**, pp.2-13.
- KELLEY, Tom with Jonathan Littman; (2001), **The Art of Innovation-Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm**, New York: A Currency Book-Published by Doubleday.
- KSO-Kayscri Sanayi Odası; (14.05.2014), Sicil ve Mali İşler Bölümü ile yapılan görüşme.
- MERTON, Robert C.; (April 2013), "The Big Idea Innovation Risk: How To Make Smarter Decisions", **Harvard Business Review**, pp.48-56.
- MORRIS, Langdon; (2013), "Three Dimensions of Innovation", **International Management Review**, Vol. 9 Number 2, pp.5-10.
- MUMFORD, Michael D. (Ed); (2012), **Handbook of Organizational Creativity**, Academic Press, Londra.
- OSLO Kılavuzu; (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3.Baskı, OECD/Avrupa Birliği, TÜBİTAK Yayını.
- PRAHALAD, C.K. and R.A. Mashelkar; (July-August 2010), "Innovation's Holy Grail", **Harvard Business Review**, pp.2-10.
- ROBBINS, Stephen P.; David A. DeCenzo ve Mary Coulter; (2013), **Fundamentals of Management**, Eight Global Edition, Pearson, Boston,
- ROBINSON, Anthony T.; (2014), "Innovation Activity in Entrepreneurial Firms: Technological Firm Attributes and Environmental Dynamism as Determinants", **Academy of Business Research Journal**, Volume 1, pp.87-103.
- SCHERMERHORN, John R. Jr.; (2013), **Management**, Twelfth Edition, Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- TAŞKIN, Erdoğan; (2013), **İşletme Yönetimi İlkeleri/Kavramlar-Uygulamalar-Yaklaşımlar**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- VOLBERDA, Henk W., Frans A.J. Van Den Bosch, Cornelis V. Heij; (Spring 2013), "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", **European Management Review-Special Issue: Management Innovation**, Volume 10, Number 1, pp. 1-15.

