

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ PROGRAMLAR ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ (UZAKTAN EĞİTİM)
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ

Fahreddin EREN
122715109

Dr. H. Uğur ÖZMEN



İSTANBUL
2025

ÖNSÖZ

Gerek akademik gerekse profesyonel yaşam birikimlerimin sentezi ve yazına katkı değerine sahip böylesine bir çalışmaya imza atmaktan mutlu ve gururluyum.

Çalışma içi ve çalışma dışı yol göstericim kıymetli Dr. H. Uğur Özmen hocama, yüksek lisans motivasyon kaynağım; M. Sani Ş, A. Turan B. (*saygı ve özlemle*), Selami Y., Utkuer Y., F. Betül E. ve henüz genç yaşında bu programa aday mezun olmamı uygun gören Program Direktörü sevgili Prof. Dr. Yeliz Ekinci'ye sonsuz teşekkür ve sevgilerimle.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1
I. Çalışmanın Amacı.....	1
II. Çalışmanın Kapsamı.....	3
1. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI’NIN DOĞUŞU...5	
1.1. GELENEKSEL OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI.....5	
1.1.1. Geleneksel Operasyon Yönetimi’nin Güçlü Yönleri ve Avantajları....7	
1.1.1.1. Maliyet Verimliliği.....7	
1.1.1.2. Kapasite Planı.....8	
1.1.2. Geleneksel Operasyon Yönetimi’nin Zayıf Yönleri ve Dezavantajları..9	
1.1.2.1. Esneklik Yetersizliği.....9	
1.1.2.2. Müşteri Odaklılığında Yetersizlik.....12	
1.2. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI.....14	
1.2.1. Yaratıcı Operasyon Yönetimi’nin Güçlü Yönleri ve Avantajları.....15	
1.2.1.1. Değer Yaratma ve İnovasyon Gayesi.....15	
1.2.1.2. Kollektif Organizasyon Kültürü.....17	
1.2.2. Yaratıcı Operasyon Yönetimi’nin Zayıf Yönleri ve Dezavantajları....18	
1.2.2.1. Yüksek Maliyet Potansiyeli.....18	
1.2.2.2. Organizasyon İçi Kültürel Direnç.....19	
2. YARATICILIK, OPERASYON ve YÖNETİMİ.....21	
2.1. YARATICILIK’IN TANIMI.....21	
2.2. YARATICI SÜREÇ.....22	
2.2.1. Tasarım Düşüncesi.....23	
2.2.2. Yaratıcı Operasyon.....24	
2.2.3. Yaratıcı Endüstri.....25	
2.3. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ’NİN ÖNEMİ.....26	

3. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ'NİN BİLEŞENLERİ.....	28
3.1. ESNEKLİK VE YÜKSEK ADAPTASYON.....	28
3.2. YENİLİKÇİ YAKLAŞIM.....	30
3.3. TALEP (MÜŞTERİ) ODAKLILIK.....	31
3.4. UYARLAMA SÜRECİ.....	32
3.4.1. Kaynak Yönetimi.....	32
3.4.2. Yaratıcılığı Operasyonel Süreçlerde Dengeleme.....	33
3.5. BAŞARI KRİTERLERİ.....	34
3.5.1. Yenilikçi Yaklaşım Çıktısı.....	34
3.5.2. Katma Değer.....	34
3.5.3. Operasyonel Mükemmeliyet.....	34
3.5.4. Esneklik ve Yüksek Adaptasyon.....	35
3.5.5. Sürdürülebilirlik.....	35
3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	36
3.6.1. Nicel Ölçütler.....	36
3.6.2. Nitel Ölçütler.....	36
3.6.3. 360 Derece Geri Bildirim.....	36
3.6.4. Karşılaştırmalı Değerlendirme.....	37
3.7. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ ÖRNEKLERİ.....	38
3.7.1. BBC – The Supporting Act (Destekleyici Hareket) / 2017.....	38
3.7.2. PEPSICO – Live For Now (Şimdi Yaşa) / 2017.....	39
SONUÇ ve ÇALIŞMA BULGULARI.....	40
Yönetim Bilişim Sistemleri'nin Yaratıcı Operasyon Yönetimi Üzerindeki	
Etkisi ve Yaratıcı Operasyon Yönetimi'nin Geleceği Üzerine Öneriler.....	40
Entegre Sistemlerin Artışı.....	40
Veri Analitiği ve Veriye Dayalı Karar Verme.....	40
Uzaktan İş Birlikli Çalışma.....	40
Sürdürülebilirlik ve Etik.....	40
Kişiselleştirilmiş Ürün/Hizmet.....	40
Operasyonel Esneklik.....	40
KAYNAKÇA.....	42

ÖZET

Yaratıcı operasyon yönetimi, organizasyonların iş gücü verimliliğini arttırmak, etkili ekip-paydaş iletişimi ve talep edilen hedefe yönelik en etkin proje çıktısını elde etmekte ihtiyaç duyulan tüm gerekli zemini sağlama metodolojisine sahip, yeni dönem yönetim yaklaşımıdır. Bu literatür incelemesi, modern dönem operasyonlarının geleneksel metotlarla yönetilirken ne tür güçlükler ve dezavantajlara sahip olduğunu ve yaratıcı operasyon yönetimine neden ihtiyaç duyulduğunu ele alarak, literatüre anahtar bulgular sunmayı hedefler.

Çalışmanın ilk bölümünde geleneksel operasyon yönetimi yaklaşımı ve yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımı kavramlarına ve bu kavramların avantaj-dezavantaj, güçlü-zayıf yön analizlerine yer verilmektedir. İkinci bölümde yaratıcılığın tanımı yapılarak, yaratıcı süreç ve yaratıcı operasyon yönetimi önemi; tasarım düşüncesi, yaratıcı operasyon, yaratıcı endüstri perspektifinden ele alındı. Üçüncü bölümde yaratıcı operasyon yönetiminin bileşenleri ele alınarak esneklik ve adaptasyon, yenilikçi yaklaşım, talep (müşteri) odaklılık, yaratıcılığın operasyonel süreçlerde dengelenmesi, başarı kriterleri ve performans değerlendirmesi konu başlıkları incelendi. Dördüncü bölümde ise yaratıcı operasyon yönetimine örnek vakalar incelendi. Çalışma bulguları ile sonuçlanan incelemede, modern dönem ihtiyacına yönelik yaratıcı operasyon yönetimi metodolojisinin gereksinimi savunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: yaratıcı operasyon yönetimi, esneklik ve adaptasyon, yenilikçi yaklaşım, talep odaklılık

ABSTRACT

Creative operations management is a new era management approach that has the methodology to provide all the necessary groundwork needed to increase the workforce efficiency of organizations, to provide effective team-stakeholder communication and to achieve the most effective project output for the requested goal. This literature review aims to present key findings to the literature by addressing the difficulties and disadvantages of modern era operations when managed with traditional methods and why creative operations management is needed.

In the first part of the study, the concepts of traditional operations management approach and creative operations management approach and the advantage-disadvantage, strength-weakness analyses of these concepts are included. In the second part, the definition of creativity is made and the importance of creative process and creative operations management is discussed from the perspective of design thinking, creative operations, and creative industry. In the third part, the components of creative operations management are discussed and the topics of flexibility and adaptation, innovative approach, demand (customer) focus, balancing creativity in operational processes, success criteria and performance evaluation are examined. In the fourth part, sample cases of creative operations management are examined. The study, which concludes with the study findings, advocates the need for a creative operations management methodology for the needs of the modern era.

Keywords: creative operations management, flexibility and adaptation, innovative approach, demand-oriented

GİRİŞ

I. Çalışmanın Amacı

İkinci sanayi devrimi “teknolojik devrim” ile şekillenen ve hayatımıza dahil olan geleneksel operasyon yönetimi, sabit kurallar ve standardize edilmiş süreçlere dayanır. Bu durum işletme sisteminin esnekliğini sınırlar. Özellikle kişiselleştirme gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum sağlayamaz. Hızla değişen müşteri beklentileri ve piyasa şartlarına ayak uydurmak zorlaşır. Yaratıcı operasyon yönetiminin modern iş dünyasında giderek önem kazandığına dikkat çekmek gerekir.

Öte yandan yaratıcı operasyon yönetiminin temelinde, insan-süreç-teknoloji olgularının bir harmoni içinde çıktı üretme hedefi vardır. Teknik anlamda inceleyecek olursak yaratıcı operasyon yönetimi; teslim tarihine bağlı çıktının kalite düzeyini en üst düzeye çıkarmak üzere çeşitli paydaş gruplarını gerek yöntem teknolojileri ile gerekse uygun çalışma zemini ile sürece motive ederken, süreç içerisinde de aynı heyecanda kalabilmeyi hedefler. Başka bir ifade ile, değişen pazar koşulları ve tüketici taleplerine her seferinde yüksek kaliteli ürün-hizmet sunabilmek adına operasyon sürecinde çalışan motivasyonunu her zaman yukarıda tutmayı hedefler.

Bu yönü ile geleneksel operasyon yönetimi yaklaşımının ötesine geçen yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımı, organizasyonların yaratıcı süreçlerini daha verimli, yenilikçi ve müşteri merkezli/odaklı şekilde yönetilmesi metodudur. Başta yaratıcı endüstriler olmak üzere teknoloji ve Ar-Ge şirketlerinin, sürekli değişen pazar ortamında rekabet avantajını elde tutabilmesi için yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımı büyük öneme sahiptir.

Dört bölümden oluşan bu çalışma, 21. yüzyıl dünyasında geleneksel operasyon yönetim metodunun yetersizlik gözleminden yola çıkarak, ihtiyaç duyulan (yeni

dönem) yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımını anlama ve tanıma amacı ile hazırlanmıştır.

İlk bölümünde geleneksel operasyon yönetimi ve yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımları üzerinde durulurken, geleneksel operasyon yönetiminin yetersizlikleri ve yaratıcı operasyon yönetim yaklaşımının güçlü yönleri irdelendi. Bu bölümün temel amacı, 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan yaratıcı endüstri operasyonlarının yenilikçi bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyduğunu göstermektir. Bu bağlamdan yola çıkarak tez kapsamında, yenilikçi yaklaşıma sahip yaratıcı operasyon yönetimini tanıtmaya ve ona duyulan ihtiyaç savunulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yönetiminin yapılması hedeflenen olgu; yaratıcılık, sebebi olduğu yaratıcı süreç ve süreçlerin oluşturduğu endüstrilerin tanımlanmasına odaklanıldı. Ardından, yaratıcı operasyon yönetiminin bu bağlamlar arasındaki bağlantısına ve bağlamlar üzerindeki önemine yer verildi.

Üçüncü bölüm, yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımının bileşenleri inceleme amacı taşır. Böylelikle yenilikçi yaklaşıma sahip yaratıcı operasyon yönetiminin yaşam döngüsünü oluşturan kavramlar; talep (müşteri) odaklılık, esneklik, yüksek adaptasyon, uyarılama/uygulama sürecindeki başarı kriterleri ve performans değerlendirmeleri, yenilikleri hayata geçirebilme sürecindeki yolculuğu anlamak amacıyla örnekler ile irdelenir. Bu bölüm, çalışmanın konusu olan yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımını anlamak açısından büyük öneme sahiptir.

Tez çalışmasının son bölümü olan sonuç ve çalışma bulguları bölümünde ise, yönetim bilişim sistemlerinin yaratıcı operasyon yönetimi üzerine etkisi ve yaratıcı operasyon yönetiminin geleceği tartışılmış, önerilerde bulunulmuştur.

II. Çalışmanın Kapsamı

Yaratıcı operasyon yönetimi betimlenmiş yeni bir düşüncenin ya da herhangi bir çözüm fikrinin ortaya çıkış gerçekleştirmesinin, uyarlama başarısına odaklanır. Bu çıktı kalite düzeyinin o işi üreten tarafından sağlanabileceğini bilerek hareket eden yaratıcı operasyon yönetimi, talep sahibine her seferinde doğru yanıtın verilmesini hedefler. Doğru yanıt sunabilmek ise talep (müşteri) odaklı kalabilmekle mümkündür. Mevcut durumların müşteri odaklılığındaki yetersizliği, yeni müşteri taleplerin oluşumuna sebeptir. Oluşan yeni taleplerin çözümü ne yazık ki mevcut sistemlerle mümkün değildir. Bu nedenle taleplere yanıt verme sürecinde yenilikçi yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Yenilik, yalnızca bireysel parlaklığın çıktısı değil, çeşitli kaynaklardan gelen bilgiyi birleştirmek için sistematik çabanın ürünüdür. (Hargadon, A., & Sutton, R. I., Building an Innovation Factory. 2000). Yenilikçi yaklaşıma sahip olabilmek ise esneklik ve yüksek adaptasyonla mümkündür. İnovasyon, en baştan mükemmel bir fikir bulmakla ilgili değildir; iş birliği ve deney yoluyla öğrenmek ve geliştirmekle ilgilidir. (Kelley, Littman, The art of innovation. 2001, s.47). Esneklik ve yüksek adaptasyon ile talebin ne olduğu ve talep edenin neden bu talepte bulunduğu doğru anlaşılması beklenir. Yapılan çalışma sonucunda tespiti gerçekleşen mevcut durumların karşılayamadığı olayların bertarafı için yenilikçi yaklaşım ile çözüm yolları belirlenir. Yaratıcı operasyonlar, üretkenliği en üst düzeye çıkarırken yaratıcılığa elverişli bir ortam yaratmak için insan, teknolojik ve finansal kaynakların uygun şekilde dağıtılmasını sağlamalıdır. (Brown, T., & Wyatt, J., Design Thinking for Social Innovation. 2010). Belirlenen çözüm yolları ışığında işbirlikçi çalışma yöntemleri ile yaratıcılığın, mevcut kaynak ve ekip yönetimi süreçlerinde dengelenmesi hedeflenir.

Yaratıcı ekonomi ise fikirlerin ticarileştirilmesiyle ilgilidir. Yaratıcılık değerın kaynağıdır, ancak başarılı olmak için etkili bir şekilde yönetilmesi ve pazarlanması gerekir. (Howkins, J., The Creative Economy. 2002, s.5). Yaratıcı endüstriler, sanatsal özgürlük ile ticari başarı arasındaki gerilime bağlıdır; burada başarı hem

içeriğin benzersizliği hem de geniş bir kitleye hitap etmesiyle tanımlanır. (Caves, R., E., Creative Industries. 2000). Anahtar performans göstergeleri ve müşteri geri bildirimi sayesinde çıktı kalite düzeyi ölçülür.

Bu literatür incelemesi, modern dönem operasyonlarının geleneksel metotlarla yönetilirken ne tür güçlükler ve dezavantajlara sahip olduğunu ve yaratıcı operasyon yönetimine neden ihtiyaç duyulduğunu ele alarak, literatüre anahtar bulgular sunmayı hedefler.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI'NIN DOĞUŞU

1.1. GELENEKSEL OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Geleneksel operasyon yönetimi, organizasyonların günlük faaliyet verimliliğini arttırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla uyguladıkları bir yönetim yaklaşımıdır. Stoner ve Freeman'a göre geleneksel operasyon yönetimi, mal ve hizmet üretmek için kaynakların planlanması, organize ve kontrol edilmesini içerir. (Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E., Management 1989). Geleneksel operasyon yönetimi, genellikle sabit süreçlere ve belirli kurallara dayalıdır. Bu kurallı süreçlerde kaynaklar optimal düzeyde kullanılarak, organizasyonun önceden belirlenmiş olduğu hedeflere ulaşması amaçlanır. Geleneksel operasyon yönetimi, girdilerin (hammadde, emek ve sermaye) çıktılarına (bitmiş ürünler ve hizmetler) dönüştürülmesinde maliyetleri en aza indirme ve verimliliği en üst düzeye çıkartma amacı taşır. (Heizer, J., & Render, B., Operations Management. 2007).

Küresel düzeyde rekabet içinde olan şirketler matematiksel yöntemler ile etkin kararlar verebilmenin yanı sıra, hızlı satın alabilen, bu ürünleri stoklama maliyeti nedeniyle en kısa sürede üretime sokarak esnek siparişleri yerine getirebilen ve farklı müşteri isteklerine cevap verebilen tedarik zincirini oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Ortaya çıkan tedarik zincirlerinde bilgi farklı birimlerde dinamik, dağıtık ve farklı formatlarda bulunmaktadır. Bu birimlerin tedarik zincirindeki karar mekanizmalarını oluşturması şirketler arası gerçek zamanlı karar vermeyi ve birimler arası entegrasyonu zorunlu kılmaktadır. (Ünal V., Elektronik Tedarik Zinciri Yönetiminde Zeki Ajanların Rolü, 2009).

Geleneksel operasyon yönetimi, süreçleri optimize etmeyi ve üretim maliyetlerini düşürmeyi amaçlar. Amaç, mümkün olan en az kaynağı kullanarak belirli bir çıktı elde etmektir. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management.

2010). Geleneksel operasyon yönetimi, üretim süreçlerindeki zaman kayıplarını en aza indirmeyi ve belirli bir zaman dilimi içerisinde maksimum çıktı sağlamayı amaçlar. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000). Bu yaklaşım özellikle üretim ve endüstriyel organizasyonlarda yaygın olarak benimsenmiştir. Üretim esaslı endüstriyel organizasyonların ana hedefi, üretim kapasitesinin maksimum düzeylere çekilmesi ve maliyetleri minimize etmektir. Üretim ve dağıtım faaliyetlerinin eş zamanlı planlanması firmaya tedarik zincirinin yönetiminde büyük yararlar sağlamaktadır. İlk olarak bu faaliyetlerin eş zamanlı planlanmasında, önceki planlamalar bir veri gibi firmaya yardımcı olmakta ve her üretim ve dağıtım planlaması sonraki planlamalara bir veri girdisi olarak dönüşmektedir. Ayrıca bu planlamalar teslim tarihlerinin daha sağlıklı verilmesine olanak sağlamaktadır. Başarılı bir sonuç elde etmek için bu iki fonksiyonun birlikte ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu durumun etkinliği son zamanlarda daha çok dikkat çekmektedir ve birbirlerine daha hızlı bir şekilde bağlanmaktadır. Üretim ve dağıtım operasyonlarının eş zamanlı planlanıp uygulanması maliyetlerde düşüşü ve müşteri memnuniyetinde artışı sağlayacaktır. (Kesen, S. E., Bütünleşik Üretim ve Dağıtım Problemleri için Yeni Bir Çözüm Yaklaşımı: Matematiksel Modelleme, 2012).

Geleneksel operasyon yönetiminde etkili envanter yönetimi hayati önem taşır. Sorunsuz üretim süreçlerini garantilemek için yeterli malzeme ve ürün stok seviyelerinin muhafaza edilmesini içerir. Envanteri verimli bir şekilde yönetmek ayrıca maliyetleri kontrol etmeye yardımcı olur. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017). Üretim tesislerinin üretim kapasitesini doğru bir şekilde planlamak, geleneksel operasyon yönetiminin temel bir bileşenidir. Bu, üretim kapasitesini talebe göre ayarlamayı ve gerektiğinde yeni makineler veya işgücü eklemeyi içerir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Bu bağlamda geleneksel operasyon yönetimi, üretim esaslı endüstriyel organizasyonların ürün ve hizmetlerini oluşturan üretim sistemleri tasarımı, işletilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgilenmektedir.

Geleneksel yönetimde kalite kontrolü, üretim sürecinin çeşitli aşamalarında yapılan denetimler ve testler aracılığıyla sağlanır. Bu, ürünlerin belirtilen kalite standartlarını karşılamasını sağlar ve bu da müşteri memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olur. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An Introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014).

1.1.1. Geleneksel Operasyon Yönetimi'nin Güçlü Yönleri ve Avantajları

1.1.1.1 Maliyet Verimliliği

Geleneksel operasyon yönetiminin en önemli güçlü yönlerinden biri de maliyetleri minimize etme amacıdır. Ölçek ekonomisinin uygulandığı üretim süreçlerinde maliyetlerde ciddi tasarruflar söz konusu olabilir. Stevenson (2018), bu tür verimliliklerin üretim sürecinin sabit maliyetlerini daha fazla ürüne pay edilmesini sağladığını ve böylelikle toplam maliyetin düşürülebildiğini belirtiyor. Standardize edilmiş süreçlerde büyük ölçekli üretim, ürün üzerine sabit maliyetlerin dağıtılmasını sağlar. Böylelikle birim başına maliyetler önemli ölçüde düşürülmüş olur. (Stevenson, W.J., Operations Management, 2018).

Geleneksel operasyon yönetiminde, maliyet verimliliği genellikle iç verimliliği artırarak elde edilir. İşgücü ve makine arasındaki uyumu iyileştirmek, üretim hattının her adımında zaman kayıplarını en aza indirmek ve koordinasyonu geliştirmek bu süreçteki temel faktörlerdir. Bu tür verimlilik iyileştirmeleri daha az kaynakla daha fazla çıktı elde edilmesini sağlayarak maliyetleri düşürür. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Geleneksel operasyon yönetiminde zaman önemli bir maliyet faktörüdür. Her bir dakikalık kesinti, doğrudan işletme maliyetlerini etkileyebilir. Geleneksel yönetim, üretim süreçlerindeki zaman kayıplarını en aza indirmeyi ve belirli bir zaman dilimi içinde maksimum çıktı sağlamayı hedefler. Daha hızlı üretim, daha düşük maliyetler ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanır. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000).

Kalite kontrolü, geleneksel operasyon yönetiminde maliyet verimliliğinin kritik bir bileşenidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretimdeki hata oranlarını azaltmaya ve kaliteyi iyileştirmeye odaklanır. Bu yaklaşım, hatalı ürünleri yeniden işleme veya israfı ilişkili maliyetleri önlemeye yardımcı olur. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014).

1.1.1.2 Kapasite Planı

Geleneksel operasyon yönetimi, uzun vadeli organizasyonel hedefler doğrultusunda kapasite hakkında stratejik kararlar almaya vurgu yapar. Bu, tesis büyüklüğü, ekipman satın alımları ve işgücü gereksinimleriyle ilgili kararları içerir. Bu kararlar genellikle önemli sermaye yatırımı gerektirir ve gelecekteki talep tahminleriyle dikkatlice uyumlu hale getirilmelidir. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010). Verimli kapasite kullanımı, geleneksel operasyon yönetiminde önemli bir odak noktasıdır. Amaç, aşırı kapasite maliyetlerine (örneğin, az kullanılan işgücü veya ekipman) katlanmadan üretimi en üst düzeye çıkarmak için etkili kapasitede veya yakınında çalışmaktır. Yüksek kapasite kullanım oranları genellikle maliyet tasarruflarıyla ilişkilendirilir, ancak kalite sorunlarına veya üretim gecikmelerine yol açabilecek sistemin aşırı yüklenmesinden kaçınmak önemlidir. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000).

Kapasite planlaması hem kısa vadeli hem de uzun vadeli değerlendirmeleri içerir. Kısa vadede, işletmeler talepteki dalgalanmaları karşılamak için işgücü vardiyalarını ayarlayabilir veya ekstra mesaiyi artırabilir. Uzun vadede, işletmeler talepteki beklenen büyümeyi karşılamak için tesisleri genişletmek veya yeni makineler satın almak gibi daha büyük yatırımlar planlar. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An Introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014). Geleneksel operasyon yönetimi üretim sürecindeki kapasite dengesizliklerini, kapasite planı yaparak önler.

Kapasite planlamasının ilk adımı, belirli bir dönemdeki mal ve hizmetlere olan talebi anlamaktır. Bu, geçmiş talep eğilimlerini analiz etmeyi, gelecekteki talebi tahmin etmeyi ve mevcut kaynaklarla elde edilebilecek maksimum çıktı düzeyini belirlemeyi içerir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Yerinde kapasite planı sayesinde dalgalı taleplere arz üretmek hedeflenir. Bu sayede dalgalı müşteri taleplerinin zamanında karşılanabilmesi sağlanır. Operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyeti için kapasite planı büyük bir avantaj sağlar. Doğru kapasite planı, taleplerdeki dalgalanmalara çabuk ve etkin şekilde yanıt üretme esnekliğini artırır. (Kaye, R., Agility and Flexibility in Operations. 2004).

Geleneksel operasyon yönetiminde kapasite planlaması; tasarım kapasitesi, etkin kapasite ve gerçek kapasite gibi farklı kapasite türleri arasında ayrım yapar. Tasarım kapasitesi, ideal koşullar altında mümkün olan maksimum çıktıyı ifade ederken, etkin kapasite, duruş süresi, bakım ve verimsizlikler gibi faktörleri hesaba katar. Gerçek kapasite, normal çalışma koşulları altında elde edilen gerçek çıktıyı yansıtır. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017). Geleneksel kapasite planlaması, üretimi kısıtlayabilecek olası darboğazları belirlemeyi de içerir. Darboğazlar, üretim sürecinin bir parçasının diğerlerinden daha düşük kapasiteye sahip olması ve sistemin genel çıktısını sınırlaması durumunda ortaya çıkar. Bu darboğazları belirlemek ve çözmek, sorunsuz operasyonları sağlamak ve genel üretim kapasitesini en üst düzeye çıkarmak için önemlidir. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017).

1.1.2. Geleneksel Operasyon Yönetimi'nin Zayıf Yönleri ve Dezavantajları

1.1.2.1. Esneklik Yetersizliği

Geleneksel operasyon yönetimi sabit kurallarla standardize edilmiş süreçlere dayanır. Bu durum işletme sisteminin esnekliğini sınırlar. Özellikle kişiselleştirme

gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum sağlayamaz. Hızla değişen müşteri beklentileri ve piyasa şartlarına ayak uydurmak zorlaşır. Esnek operasyonun modern iş dünyasında giderek önem kazandığına dikkat çekmek gerekir. Geleneksel operasyon yönetimi, müşteri talebindeki değişime uyum sağlamakta yetersiz kalır. Müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını kaybetme konusunda önemli bir risktir. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010). Geleneksel operasyon yönetimi genellikle verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve maliyetleri en aza indirmek için tasarlanmış standartlaştırılmış ve iyi tanımlanmış üretim süreçlerine dayanır. Ancak bu süreçler, talepteki ani değişikliklere veya yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine yanıt olarak katı ve ayarlanması zor hale gelebilir. Bu esneklik eksikliği, aşırı üretime veya stok tükenmesine yol açabilir ve bunların her ikisi de satış kaybına veya kaynakların israfına neden olabilir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018).

Geleneksel operasyon yönetiminin temel sınırlamalarından biri, müşteri tercihlerindeki, teknolojik ilerlemelerdeki veya ekonomik değişikliklere hızla uyum sağlayamamasıdır. Örneğin, seri üretim yapan işletmeler, operasyonlarındaki katılıklar nedeniyle ürün çeşitlerini tanıtmakta veya yeni teknolojileri hızla benimsemekte zorluk çekebilir. Bu, kuruluşların değişen tüketici beklentilerini karşılayamaması veya yeni pazar fırsatlarından yararlanamaması nedeniyle rekabet gücünün kaybolmasına neden olabilir. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010). Modern iş dünyasında tedarik zincirinin esnekliği önemli bir başarı faktörüdür. (Christopher, M., Logistics and Supply Chain Management. 2016). Geleneksel operasyon yönetimi genellikle yüksek hacimli standart ürünlere vurgu yapar. Verimlilik ve tutarlılığa odaklanma, işletmelerin özelleştirilmiş ürünler veya hizmetler sunmasını zorlaştırabilir. Ancak günümüz pazarında tüketiciler giderek daha fazla kişiselleştirilmiş deneyimler talep ediyor ve bu ihtiyaçlara uyum sağlama esnekliği olmayan kuruluşların rekabet avantajlarını kaybetmelerine sebep olabilir. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000).

Kucur (2010) tarafından ilk 500 sanayi kuruluşunda yer alan ilk 250 firmanın dış kaynak kullanımının incelenmesi amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; söz konusu işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltten sebeplerin; öz yeteneklere yoğunlaşmak, maliyetleri düşürmek, tedarikçi firmanın uzmanlık alanından yararlanmak olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak; esneklik, hizmet kalitesi ve riski minimize etmek konularının ise dış kaynak kullanımında belirleyici faktörler olmadığı tespit edilmiştir. Dış kaynak sağlayıcı işletmelerin seçiminde; işletmenin teknik yeteneklerinin, sunduğu hizmet kalitesinin, maliyet unsurunun ve sözleşme taahhütlerine riayet etmenin, yönetimin gücünün ve itibarının büyük ölçüde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise; tedarikçi işletmelerin yeterli seviyede olmadıkları yönündedir. Özellikle hizmet kalitesi ve kültürel açıdan uyum, yönetim gücü ve deneyim konularında söz konusu tedarikçi işletmeler yetersiz görülmüşlerdir. (Kucur'dan aktaran Aydoğdu, 2017, s.50).

Geleneksel operasyon yönetiminde, kaynak tahsisi genellikle talep ve üretim ihtiyaçları hakkında sabit varsayımlara dayanır. Ancak, talep beklenmedik şekilde dalgalandığında, şirketler kaynakları etkili bir şekilde yeniden tahsis etmekte zorlanabilir ve bu da verimsizliklere ve artan maliyetlere yol açabilir. Örneğin, yüksek talep zamanlarında, şirketlerin üretimi hızla artırması gerekebilir. Ancak kaynaklar (işgücü veya makine gibi) uyarlanabilir değilse, bu üretim gecikmelerine veya müşteri beklentilerini karşılayamamaya neden olabilir. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017).

Geleneksel operasyon yönetimi genellikle istikrarlı, uzun vadeli tedarikçi ilişkilerine ve öngörülebilir teslim sürelerine dayanır. Doğal afetler veya jeopolitik olaylar gibi bir tedarik zinciri kesintisi durumunda, geleneksel sistemler hızla uyum sağlama esnekliğinden yoksun kalabilir. İşletmeler envanter kıtlığı veya gecikmelerle karşılaşabilir ve bu da ürünleri müşterilere zamanında teslim etme yeteneklerini etkileyebilir. Geleneksel operasyon yönetimi kapsamında çevik tedarik zinciri uygulamalarının olmaması, bir organizasyonun dış paydaşlarına

verdiği tepkiyi önemli ölçüde etkileyebilir. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014).

1.1.2.2. Müşteri Odaklılığında Yetersizlik

Geleneksel operasyon yönetimi, verimlilik ve maliyet odaklıdır. Bu sebeple geleneksel operasyon yönetimi müşteri memnuniyetini asli öncelik olarak kabul etmez. Bu yaklaşım, müşteri sadakati ve sektör rekabetinde dezavantajlı durumlara sebep olur. Özellikle müşteri taleplerinin hızla ve sürekli olarak değiştiği günümüz şartlarında, geleneksel operasyonel yönetimini uygulayan organizasyonlar müşteri geri bildirimlerine hızlıca yanıt veremez ve hizmetlerini bu yönde şekillendirmekte güçlük çeker.

Geleneksel operasyon yönetim sistemleri genellikle üretim verimliliğini optimize etmek ve maliyetleri azaltmak için tasarlanır. Bu durum genellikle müşteri geri bildirimlerine hızlı yanıt verme yeteneğini sınırlar. Geçmişte, işletmeler müşteri ihtiyaçlarının nispeten istikrarlı olduğu daha öngörülebilir ortamlarda faaliyet gösteriyordu. Ancak günümüzün hızlı tempoya sahip pazarda, müşteriler değişen ihtiyaç ve tercihlerine daha hızlı yanıt bekliyor. Katı süreçlere ve uzun planlama döngülerine dayanan geleneksel operasyon yönetimi, müşteri geri bildirimlerini zamanında entegre etmek için donanımlı olmayabilir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Geleneksel operasyon yönetimi genellikle üretim süresini azaltma, kaynak kullanımını optimize etme ve maliyetleri kontrol etme gibi iç verimliliğe öncelik verir. Bunlar karlılık için önemli olsa da, müşteri deneyimi pahasına olabilir. Örneğin, yalnızca hıza ve maliyet azaltmaya odaklanarak, işletmeler müşteri memnuniyeti için hayati önem taşıyan kalite yönlerini göz ardı edebilir. Bazı durumlarda, geleneksel uygulamalar ayrıca müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayan daha uzun teslim sürelerine veya esnek olmayan teslimat programlarına da yol açabilir. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000).

Geleneksel operasyon yönetiminin temel sınırlamalarından biri, standardizasyona olan bağımlılığıdır. Seri üretime ve tekdüze süreçlere odaklanan işletmeler, tekliflerini bireysel müşteri tercihlerine göre uyarlamayı başaramazlar. Geleneksel yöntemler, yüksek hacimli aynı ürünleri üretmeyi içerebilen verimliliği önceliklendirme eğilimindedir. Bu durum ürün özelleştirmesi veya farklılaştırması için çok az hareket alanı bırakır. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010). Geleneksel operasyon yönetimi, müşteri taleplerini karşılama konusunda proaktif olmaktan çok reaktif olma eğilimindedir. Bu sistemler genellikle yerleşik rutinler ve uygulamalar etrafında inşa edildiğinden, müşteri ihtiyaçlarındaki veya piyasa koşullarındaki değişimlere hızla uyum sağlamak için yeterince çevik olmayabilirler. Örneğin, tüketici eğilimlerinde ani bir değişiklik veya talepte beklenmedik bir artış varsa, geleneksel operasyon yönetimi bu değişikliklere uyum sağlamak için üretim programlarını, envanter seviyelerini ve tedarik zinciri stratejilerini ayarlamakta zorlanabilir. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017). Geleneksel operasyon yönetimi genellikle üretim verimliliği, maliyet düşürme ve kaynak kullanımı gibi metriklere dayanır ve memnuniyet, sadakat veya hizmet kalitesi gibi müşteri merkezli ölçümlere çok az vurgu yapar. Müşteri odaklı metriklerin bu denli eksikliği, müşteri deneyiminin nasıl etkilendiğini organizasyon tarafından anlamayı engelleyebilir. İşletmeler müşteri memnuniyetinin önemini giderek daha fazla anladıkça, geleneksel operasyon yönetimi çerçevelerinin müşteri geri bildirimlerini ve deneyimini temel performans göstergelerini içerecek şekilde geliştirmesi gerekebilir. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014). Geleneksel operasyon yönetiminde, farklı departmanlar (örneğin üretim, pazarlama, lojistik) çok az iş birliği veya iletişimle silolar halinde çalışabilir. Bu parçalanma, şirketin iç süreçleri ile müşterinin deneyimi arasında bir kopukluk yaratabilir. Örneğin, üretim ve müşteri hizmetleri departmanları arasındaki koordinasyon eksikliği, müşteri sorularına yanıt vermede veya ürün sorunlarını ele almada gecikmelere yol açabilir ve böylece genel müşteri deneyimini azaltabilir. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010).

1.2. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Yaratıcı operasyon yönetimi temelde, insan-süreç-teknoloji olgularının bir harmoni içinde çıktı üretmesini hedefler. Teknik anlamda inceleyecek olursak yaratıcı operasyon yönetimi; teslim tarihine bağlı çıktının kalite düzeyini en üst düzeye çıkarmak üzere çeşitli paydaş gruplarını gerek yöntem teknolojileri ile gerekse uygun çalışma zemini ile sürece motive ederken, süreç içerisinde de aynı heyecanda kalabilmeyi hedefler. Başka bir ifade ile, değişen pazar koşulları ve tüketici taleplerine her seferinde yüksek kaliteli ürün-hizmet sunabilmek adına operasyon sürecinde çalışan motivasyonunu her zaman yukarıda tutmayı hedefler. Yaratıcı operasyon yönetimine bu perspektiften bakıldığında bir insan kaynağı-yetenek yönetimi ya da kurum yaklaşımı-kültürü gibi algılanabilir. Oysa yönetici operasyon yönetiminin özünde müşteri odaklılığı yer alır. Halihazırda tüketiciye sunulan ürün ve/veya hizmeti üreten insanı, her üretimde talebe uygun en ideal çıktıyı üretmesi hedefi ile yaratıcı operasyon yönetimi; insanı, süreci ve teknolojiyi bir arada çalışır.

Bu yönü ile geleneksel operasyon yönetimi yaklaşımının ötesine geçen yaratıcı operasyon yönetimi yaklaşımı, organizasyonların yaratıcı süreçlerini daha verimli-yenilikçi ve müşteri merkezli, odaklı şekilde yönetilmesi metodudur. Başta yaratıcı endüstriler olmak üzere teknoloji ve Ar-Ge şirketlerinde ve sürekli değişen pazar ortamında yaratıcı operasyon yönetimi büyük öneme sahiptir.

Teknoloji belki bir düşüncenin, belki yenilikçi, yaratıcı bir fikrin hayat bulması için kullanılan araç ya da yöntem olarak tanımlanabilir. Temelde teknolojinin görevi, bir ihtiyacı karşılamak ve hayat kalitesini arttırmak amacıyla problemi çözmektir. Problemi çözme kabiliyeti ve verimliliği ise bilgi ve beceri ile doğrudan doğruya ilişkilidir. Bu süreçte var olmayanı denemenin getirmiş olduğu güçlükler ve bununla beraber de yeni kazanımlar kaçınılmazdır. Bir hedef için bir arada bulunan insanların, birbirine bağlı ekiplerin, toplulukların ve kurumların kültüründe dönüşüm gerektiren bu yenilikçi süreçlerin “inovasyonların” motivasyona ve istikrara ne kadar ihtiyaç duyduğu su götürmez bir gerçektir.

1.2.1. Yaratıcı Operasyon Yönetimi'nin Güçlü Yönleri ve Avantajları

1.2.1.1. Değer Yaratma ve İnovasyon Gayesi

Katma değeri yaratabilme amacıyla hareket eden yaratıcı operasyon yönetimi, yapılması gerekeni hayata geçirecek paydaşlar için uygun ortamın sağlanması, sürdürülebilir ve sürekli olmasını hedefler. Bu sayede bir fikrin çıktıyla dönüşebilmesi ve katma değer yaratabilmesi her zamankinden daha potansiyel hale gelir. Elbette fikrin değer yaratabilmesi, yenilikçi çözüm yaklaşımı ile mümkündür.

Buradan yola çıkarak inovatif yaklaşım, değer yaratma sürecinin önde gelen bir bileşeni olduğundan söz edebiliriz. Başka bir deyişle, yenilikçi bir fikrin inovasyonla birlikte somut evrene uyarlama şekli olarak özetlenebilir. Fikir ve inovasyon unsurunun bir arada piyasaya yeni değer sunması, yaratıcı operasyon yönetiminin en güçlü yönleri arasındadır. Yenilikçi düşünce ve sürekli, sürdürülebilir iyileştirmeyi teşvik eder yaklaşımı, yaratıcı operasyon yönetiminin en önemli avantajları arasında yer alır.

Yaratıcı operasyon yönetimi doğrusal olmayan düşüncüyü ve operasyonel sorunlara alışılmadık çözümlerin araştırılmasını teşvik eder. Bu yaklaşım, yalnızca yerleşik uygulamalara veya kademeli iyileştirmelere güvenmek yerine, zorlukları çözmek için beyin fırtınası, deney ve çeşitli bakış açılarını vurgular. Örneğin, yaratıcı düşünme, kuruluşların tedarik zinciri stratejilerini yeniden düşünmelerine, daha yenilikçi üretim süreçleri geliştirmelerine veya müşteri değerini sunmanın yeni yollarını tasarlamalarına yardımcı olabilir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Yaratıcı operasyon yönetiminin temel bir bileşeni, hem operasyonel süreçlerde hem de ürün geliştirmede yenilik yapma yeteneğidir. Geleneksel operasyon yönetimi mevcut süreçleri optimize etmeye odaklanabilir, ancak yaratıcı operasyon yönetimi şirketleri verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve yeni ürün teklifleri oluşturmak için yeni yollar aramaya teşvik eder. Bu, ortaya çıkan teknolojileri kullanmayı, yeni üretim tekniklerini benimsemeyi veya müşteri ihtiyaçları ve istekleriyle daha iyi ve

uyumlu ürünler tasarlamayı içerebilir. (Render, B., Heizer, J., & Munson, C., Principles of Operations Management. 2017).

Yaratıcı operasyon yönetimi, inovasyon yoluyla müşteriler için değer yaratmaya güçlü bir vurgu yapar. Müşteri merkezli bir yaklaşım benimseyerek, kuruluşlar karşılanmamış ihtiyaçları belirleyebilir, değer katmanın yeni yollarını bulabilir ve genel müşteri deneyimini geliştiren ürünler ve hizmetler geliştirebilir. Operasyon yönetiminde yaratıcı düşünme, müşterilerle sürekli etkileşimi, yenilikçi çözümlere ilham vermek için geri bildirimi kullanmayı içerir. Bu müşteri merkezli inovasyon, yalnızca operasyonel verimliliği iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda benzersiz değer önerileri yaratarak bir şirketi rakiplerinden farklılaştırabilir. (Evans, J. R., & Lindsay, W. M., An introduction to Six Sigma and Process Improvement. 2014).

Yaratıcı operasyon yönetiminde, farklı işlevsel alanlarda (örneğin pazarlama, üretim, Ar-Ge ve müşteri hizmetleri) iş birliği, inovasyonu yönlendirmek için olmazsa olmazdır. Departmanlar arasındaki fikir alışverişi, süreç iyileştirme ve değer yaratma konusunda yeni yaklaşımlara yol açabilir. Örneğin, operasyonlar ve pazarlama ekipleri arasındaki etkileşim, daha müşteri odaklı ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine yol açabilir. İşlevler arası iş birliği, yaratıcılığın beslendiği ve değerli içgörülerin paylaşıldığı bütünsel bir operasyon görüşünü teşvik eder. (Schroeder, R. G., Operations Management. 2000).

Geleneksel operasyon yönetimi standardizasyon ve verimliliğe odaklanırken, yaratıcı operasyon yönetimi esnekliği ve uyarlanabilirliği benimser. Günümüzün hızlı tempolu iş ortamında, değişen piyasa koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği hayati önem taşır. Şirketler operasyonlarında çevikliği teşvik ederek, ortaya çıkan zorluklara yaratıcı çözümler uygulayabilirler. Bu esneklik, kuruluşların önemli değer yaratan yeni iş modelleri, üretim teknikleri ve hizmet teklifleri denemelerine olanak tanır. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., Operations Management. 2010).

1.2.1.2. Kollektif Organizasyon Kùltürü

Yaratıcı operasyon yönetimi her zaman için bir olmayı, birlikte üretmeyi hedefler. Bu sebeple yaratıcı operasyon yönetimin, kurum içi kollektif bilinci oluşturduğu, bu kollektif bilince sıkı sıkıya bağılı olduğu ve yaratıcı operasyonların yönetimi için ihtiyaç duyduğu önemli bir gerçektir. Yaratıcı operasyon yönetimi, pazarlamadan ürün tasarımına ve geliştirmeye kadar farklı ekipler arasında etkileşimi teşvik ederek bir iş birliğı kùltürünü teşvik eder. (Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J., Creativity and Operations. 2021, s.55-71). Yaratıcılığa ve inovasyona değeri veren bir kùltürün merkezinde çalışan motivasyonu yer alır. (Amabile, T. M., Motivating Creativity in Organizations. 1997).

Yaratıcı operasyon yönetiminin kritik bir yönü, deney yapmayı, risk almayı ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kùltür geliştirmektir. Hızla gelişen bir iş ortamında, inovasyon önemli bir kùltürel değerdur. Yaratıcı operasyon yönetimi, çevik metodolojiler, yinelemeli prototipleme ve veri odaklı karar alma gibi sistematik süreçleri entegre ederek bu değeri destekler. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Yaratıcılığın değeri gördüğü ve desteklendiğı bir ortam yaratarak, kuruluşlar çalışanlarının tam potansiyelinden yararlanarak değeri yaratımını yönlendirebilirler. Bu inovasyon kùltürü, kuruluşların operasyonlarını sürekli olarak iyileştirmelerine, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine ve rekabette önde kalmalarına yardımcı olabilir. (Jacobs, F. R., & Chase, R. B., Operations and Supply Chain Management. 2018). Yaratıcı operasyon yönetiminin temel katkılarından biri, ekiplerin yaratıcı hedeflerini daha geniş kurumsal vizyonla uyumlu hale getirmektir. (McGrath, R. G., The End of Competitive Advantage. 2013). Pazar taleplerinin ve müşteri beklentilerinin sürekli değıştiğı bir dünyada çeviklik, örgüt kùltürünün merkezi bir değeri haline gelmiştir. (Denning, S., The Age of Agile. 2018).

1.2.2. Yaratıcı Operasyon Yönetimi'nin Zayıf Yönleri ve Dezavantajları

1.2.2.1. Yüksek Maliyet Potansiyeli

Yaratıcı operasyon yönetimi hem insan hem de teknoloji kaynakları açısından önemli finansal harcamalara yol açabilir. Bu durum anında finansal getiri sağlamayabilir ve yüksek riskli bir yatırım olarak görülebilir. (Amabile, T. M., *Motivating Creativity in Organizations*. 1997). Yaratıcı süreçleri resmi operasyonlar aracılığıyla yönetmenin karmaşıklığı, genellikle artan idari giderlere yol açar. Bu durum yenilikçiliği karlılıkla dengelemeye çalışan kuruluşlar için maliyetli olabilir. Yaratıcı operasyon yönetimi, genellikle hem eğitim hem de altyapı açısından önemli miktarda ön yatırım gerektirir; bu da garantili kısa vadeli getiriler olmaksızın kuruluşlara önemli bir mali yük getirebilir. (Cummings, A., & Oldham, G. R., *Enhancing Creativity*. 1997). Kapsamlı yaratıcı operasyon çerçevelerinin uygulanması genellikle teknoloji, eğitim ve personele önemli yatırımlar gerektirir ve bu da kuruluşların operasyonel maliyetlerini artırabilir. Teknoloji ve özel araçlara yatırım yapmak gibi yaratıcı operasyon yönetim sistemlerini uygulama maliyetleri, özellikle benimsemenin erken aşamalarında bazı kuruluşlar için aşırı yüksek olabilir. (Amabile, T. M., *Creativity in Context*. 1996). Yaratıcı operasyon yönetimini desteklemek için uzmanlaşmış rollere, teknolojiye ve araçlara duyulan ihtiyaç, artan işgücü ve operasyonel maliyetlere yol açabilir; bu da bir organizasyonun bütçesini zorlayabilir ve karlılığı etkileyebilir. (McGrath, R. G., *The End of Competitive Advantage*. 2013). Yaratıcı ortamlarda resmi operasyonel süreçlerin benimsenmesi sıklıkla artan idari maliyetlere yol açar ve kaynaklara ve teknolojiye sürekli yatırım yapılmasını gerektirir. Yaratıcı operasyon yönetimi, sistemlere, araçlara ve insan kaynaklarına yatırım yapmayı gerektirir; bu da özellikle kısa vadede net finansal getirisi olmayan kuruluşlar için önemli bir masraf olabilir. (Denning, S., *The Age of Agile*. 2018).

1.2.2.2. Organizasyon İçi Kültürel Direnç

Yaratıcı operasyon yönetiminin tanıtımı, özellikle çalışanlar yeni sistemlerin yaratıcı ifadelerini kısıtladığını düşünüyorsa, mevcut kültürle çelişiyorsa organizasyon içinde sürtüşmelere yol açabilir. Yaratıcı örgütlerdeki çalışanlar, yaratıcı operasyon yönetiminin getirdiği resmiyetçiliğe, bunu özgürlüklerine ve yaratıcılıklarına bir tehdit olarak algılayarak direnç gösterebilirler ve bu durum yeni girişimlere karşı isteksizliğe yol açabilir. Özellikle yaratıcı ekiplerde örgüt kültüründe değişime karşı direnç, çalışanların yaratıcı özgürlüklerini baltaladığını düşündükleri yeni yapıları benimseme konusunda isteksiz olmaları nedeniyle yaratıcı operasyon yönetimi girişimlerinin başarısız olmasına yol açabilir. (Denning, S., The Age of Agile. 2018).

Yaratıcı ortamlarda yapılandırılmış süreçlere karşı kültürel direnç, yaratıcı operasyon yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının önünde önemli engeller yaratabilir. Çünkü çalışanlar bu tür yapıları yenilikçiliği ve özerkliği engelleyen bir şey olarak görebilir. (McGrath, R. G., The End of Competitive Advantage. 2013). Kültürel direnç, yeni operasyonel süreçleri benimseme konusunda isteksizlik olarak ortaya çıkabilir ve bu da verimsizliklere ve yaratıcı ekipler ile yönetim arasındaki iletişimin bozulmasına yol açabilir. Yaratıcı organizasyonlarda operasyonel süreçlerin uygulamaya konulması, bağımsızlığa ve esnekliğe değer veren çalışanlardan gelen kültürel dirençle sıklıkla karşılaşmakta, bu da ilgisizlik ve motivasyonun azalmasına yol açmaktadır. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Yaratıcı organizasyonlarda resmi süreçlere karşı kültürel direnç, yaratıcı operasyon yönetiminin etkinliğini sınırlandırabilir. Çünkü çalışanlar yerleşik çalışma alışkanlıklarıyla çelişen yeni sistemlere uymaya direnç gösterebilir. Operasyonel değişikliklere karşı kültürel direnç, yönetimin verimliliğe yönelik vizyonu ile yaratıcı işgücünün özgürlüğe olan tercihi arasında bir ayrım açabilir. Bu da daha düşük moral ve üretkenlikle sonuçlanabilir. (Cummings, A., & Oldham, G. R., Enhancing Creativity. 1997).

Yaratıcı operasyon yönetiminin başarısı, kurumsal kültürün yapı ve hesap verebilirliğe yönelik gerekli değişimleri desteklememesi durumunda sıklıkla engellenir ve bu durum hayal kırıklığına ve yaratıcı ekipler ile yönetim arasında uyumsuzluğa yol açar. Özellikle yaratıcı sektörlerde operasyonel değişime karşı direnç yaygındır. Bu sektörlerde çalışanlar, yapılandırılmış süreçlerin dayatılmasının özgürce düşünme ve yaratıcı riskler alma yeteneklerini zayıflatıldığını düşünebilirler. (McGrath, R. G., The End of Competitive Advantage. 2013). Bir organizasyonun kültürü yapıdan çok özerkliğe değer veriyorsa, yaratıcı operasyon yönetiminin uygulanması güçlü bir dirençle karşılaşabilir ve bu da verimsizliğe ve çalışanların katılım eksikliğine yol açabilir. (Amabile, T. M., Motivating Creativity in Organizations. 1997).

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK, OPERASYON ve YÖNETİMİ

2.1. YARATICILIK'IN TANIMI

Yaratıcı endüstrileri ve operasyonların özgün yapılarını anlayabilmek adına öncelikle yaratıcılığı tanımlamak gerekir. “Akış” (*Flow*) teorisinin kurucusu Macar psikolog Csikszentmihalyi, yaratıcılığın insanların kültürel değerlerine göre şekillenerek bilgi, üretim ve performans süreçlerinde ortaya çıkabileceğini savunmuştur. (Csikszentmihalyi'den aktaran Işıkman N. G., 2017, s77). Gerçek yaratıcılık, problemi başından sonuna kadar ele alabilmek, kuralları tekrar belirleyebilmek, alışlagelmişin dışına çıkabilmek, esnek olabilmek olarak da tanımlanmaktadır (Landry C. & Bianchini F.'den aktaran Sanul, R. G., 2013, s13). Bu anlamda, yaratıcılık yeniyi, ilerlemeyi ve sürekli değişimi vurguladığı için 'modernist' bir kavramdır. (Landry C. & Bianchini F., 1995, s18).

Yaratıcılık; sorunları çözmek, sanatsal ifadeleri geliştirmek veya çeşitli alanlarda yenilik yapmak için kullanılabilecek, değeri olan orijinal fikirlere sahip olma sürecidir. (Torrance, E. P., Torrance Tests of Creative Thinking. 1966). Yaratıcılık, belirli bir bağlamda hem yeni, hem de uygun, anlamlı veya değerli işler üretme yeteneğidir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Yaratıcılık, genellikle belirli bir zorluk veya soruna yanıt olarak yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesini içerir. (Sternberg, Handbook of creativity. 1999). Yaratıcılık, belirli bir bağlamda değerli ve uygun olan yeni, yararlı ve orijinal fikirler üretme zihinsel sürecini ifade eder. (Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J., The Cambridge Handbook of Creativity. 2010). Yaratıcılık, geleneksel fikirleri, kuralları, kalıpları, ilişkileri vb. aşma ve anlamlı yeni fikirler, biçimler, yöntemler, yorumlar yaratma yeteneğidir. (Gates, B., The Road Ahead. 1995). Yaratıcılık, mevcut bilginin yeni yollarla sentezlenmesiyle yararlı sonuçlara ulaşan, yeni ve uygun işler üretme kapasitesidir. (Gilson, L. L., & Shalley, C. E., A Little Creativity Goes a Long Way. 2004).

Yaratıcılık, çoğunlukla fikir, çözüm veya ürün biçiminde yeni ve değerli bir şey yaratma eylemidir. (Runco, M. A., & Jaeger, G. J., The Standard Definition of Creativity. 2012). Yaratıcılık, kullanıldığı bağlama uygun ve yeni bir fikir, ürün veya çözüm olabilecek yeni bir şeyi ortaya çıkarma sürecini ifade eder. (Csikszentmihalyi, M. Flow and The Psychology of Discovery and Invention. 1997). Yaratıcılık, yeni ve orijinal fikirler geliştirme veya sorunlara yeni ve orijinal çözümler bulma yeteneğidir. (Barron, F., Creative Person and Creative Process. 1969).

2.2. YARATICI SÜREÇ

Yaratıcı süreçlerde, istere (talebe) dayalı yaratıcı çıktı icat edilmesi beklenir. Bu icadın hedefi, yaratıcı düşünce ile organizasyonları sektör ve pazar dinamiklerine adapte etmektir. Belki yeni bir marka yaratmak, belki de yeni bir kampanya oluşturmak yaratıcı süreçlere örnek gösterilebilir. Başka bir ifade ile organizasyonların kısa, orta ve uzun dönem pazarlama yaklaşımları yaratıcı süreçlerle hayat bulur. Organizasyonlara rekabet etme gücü kazandıran yaratıcı süreçler aynı zamanda organizasyonun büyümesine de olanak tanır.

Yaratıcı süreç, belirli bir bağlam veya soruna uygun, yeni ve orijinal fikirlerin üretilmesini içerir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Yaratıcı süreç doğrusal değildir; problem tanımlama, fikirlerin araştırılması ve çözümlerin geliştirilmesinin yinelemeli ve ardışık olmayan bir şekilde gerçekleştiği dalgalı aşamaları içerir. (Csikszentmihalyi, M., Flow and The Psychology of Discovery and Invention. 1997). Yaratıcı süreç, birden fazla çözüm veya fikir üreten farklı düşünme ile başlar ve ardından bu fikirleri uygunluk ve fayda açısından geliştirip değerlendiren yakınsak düşünme ile karakterize edilir. (Guilford, J. P., Creativity. 1967). Yaratıcı süreç, problem bulma, fikir üretme, fikir geliştirme ve fikirlerin test edilmesi, prototiplenmesi veya eleştirilmesi gibi süreçleri içerebilen iyileştirme veya doğrulama süreçlerinden oluşur. (Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L., The Psychology of Abilities, 2003). Yaratıcı süreç, bilinçsiz zihinsel aktivite ile bilinçli

aba arasındaki sürekli etkileşimi içeren, sezgi ve düşüncenin yeniliği yönlendirdiği bir uyum döngüsüdür. (Runco, M. A., Creativity as an Extracognitive Phenomenon. 2004).

Yaratıcılık bir dizi adımı içerir: hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama. Burada zihin önce bilgiyi toplar, sonra bilinçsizce işler, ardından aniden bir iğr veya fikir gelir ve son olarak fikir test edilir ve rafine edilir. (Wallas, G., Thought. 1914).

2.2.1. Tasarım Düşüncesi

Tasarım düşüncesi temelde; bir problemdeki İhtiyacı anlama, yaratıcı çözüm üretme ve çözümleri test ederek sonuçları iyileştirme amacına sahip problem çözme yaklaşımıdır. Tasarım düşüncesi özellikle; problemi iyi tanımlanmamış, kilit noktaları tanınmamış karmaşık sorunları çözüme ulaştırmakta oldukça etkilidir. Tasarım düşüncesinin kök yaklaşımları (bileşenleri): sorunla başa çıkmaya çalışan durumu anlama “empati”, empati kurulan ve çözüme kavuşması gereken olguyu yalın bir şekilde ifade etme “tanımlama”, özetlenmiş çözüm pratiğine “yaratıcı fikir” yaklaşımıyla çıktı üretip “prototipleme”, elde edilen çıktıyı soruna maruz kalan durumu merkeze alarak deneme “test & geri bildirim” ve sürekli “iyileştirme” süreçleriyle özetlenebilir. Tasarım düşüncesi yalnızca ürün yaratmak için bir araç takımı değildir; sorunları yeniden çerçevelemeye ve çeşitli bağlamlarda yaratıcı çözümlere olanak tanımaya yardımcı olabilecek bir zihniyettir. (Kimbell, L., Rethinking Design Thinking. 2011).

2.2.2. Yaratıcı Operasyon

Yaratıcı sürecin doğurduğu yaratıcı operasyonlar ise multidisipliner ekiplerin bir projeyi teslim etmek için çalıştığı süreç veya yapı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle yaratıcı operasyon, betimlenmiş yeni bir düşüncenin ya da herhangi bir çözüm fikrinin gerçekleşmesine, uyarlanmasına odaklanır.

Yaratıcı operasyonlar, bir organizasyon içinde yaratıcı projelerin yönetimini ve yürütülmesini destekleyen süreçler ve sistemler olarak tanımlanabilir. Bu operasyonlar, verimliliği korurken yeniliği teşvik etmek için yaratıcı ve yaratıcı olmayan ekipler arasındaki iş akışını kolaylaştırmayı amaçlar. (Kimbell, L., *Rethinking Design Thinking*. 2011). Yaratıcı operasyonlar, çeşitli disiplinleri entegre etmeyi ve disiplinler arası iş birliği yoluyla problem çözümü teşvik etmeyi içerir. Bu yaklaşım, karmaşık zorluklara yenilikçi çözümler üretmeye yardımcı olur ve daha dinamik ve esnek bir yaratıcı süreci kolaylaştırır. (Runco, M. A., & Jaeger, G. J., *The Standard Definition of Creativity*. 2012). Modern yaratıcı operasyonlarda proje yönetim araçlarının, iş birliği yazılımlarının ve veri analitiğinin kullanımı esastır. Bu araçlar ilerlemeyi takip etmeye, iş akışlarını düzenlemeye ve yaratıcı varlıkların zamanında teslim edilmesini sağlamaya yardımcı olur. (Brown, T., & Wyatt, J., *Design Thinking for Social Innovation*. 2010). Pazarlama, satış ve ürün geliştirme dahil olmak üzere çeşitli departmanlar arasında iş birliği, yaratıcı operasyonlarda esastır. Ekipler arasındaki etkili iletişim ve geri bildirim döngüleri, yaratıcı konseptlerin stratejik hedefler ve müşteri ihtiyaçlarıyla uyumlu olmasını sağlar. (Hargadon, A., & Sutton, R. I., *Building an Innovation Factory*. 2000).

Yaratıcı operasyonların temel avantajlarından biri, yaratıcılığın katı yapılar tarafından engellenmemesini sağlamaktır. Başarılı yaratıcı operasyonlar, yaratıcı özgürlük ile üretimin pratik gereklilikleri arasında bir denge bularak, iş hedeflerini karşılayan yaratıcı çıktılar sağlar. (Kelley, Littman, *The art of innovation*. 2001).

2.2.3. Yaratıcı Endüstri

Yaratıcı endüstriler kavramının ilk kullanılışı, 1990'lı yılların ortasında İngiliz hükümetinin ortaya koyduğu yeni ekonomi politikalarına dayanmaktadır. 1997 yılında yeni seçilen, başında Tony Blair'in bulunduğu İngiliz İşçi Hükümeti, yaratıcılık ve kültür ile ilişkili alanların ekonomik değerinin yeterince anlaşılmadığı tartışmasını ortaya koymuş, bu alanlar ile ilgili endüstrilerin iş alanı yaratmada ve refah seviyesini yükseltmede önemli ve gelişen kaynaklar olduğunu ileri sürmüştür. (Işıkman N. G., 2017, s79). Avusturya'da 1994 yılında yayınlanan "Yaratıcı Ulus" başlıklı hükümet bildirisinde Yaratıcı endüstri (YE) terimi ilk defa kullanılmıştır. YE genel olarak, özünde bireysel yaratıcılık ve yeteneğin olduğu, toplumsal entelektüel zenginliğin artmasına yönelik yeni iş alanları açabilecek, bu sayede ekonomik değer yaratabilecek endüstri olarak tanımlanabilir. (Kumral'dan aktaran Yardımcı, A., 2016, s67).

Dijital çağ, dağıtım ve tüketim için yeni platformlar sağlayarak yaratıcı endüstrileri dönüştürdü. Özellikle film, müzik ve yayıncılık alanlarındaki yaratıcı endüstriler, daha geniş kitlelere ulaşmak için dijital teknolojileri giderek daha fazla benimsedi ve akış hizmetleri gibi dijital platformlar yaratıcı içeriğin dağıtımında merkezi hale geldi. (Flew, T., The Creative Industries. 2011). Yaratıcı endüstriler, bilgi ve bilginin üretimi ve kullanımına odaklanan sektörleri kapsar. Bunlar arasında reklamcılık, mimarlık, sanat, tasarım, moda, film, müzik, yayıncılık, yazılım geliştirme ve video oyunları gibi endüstriler bulunur. (Hesmondhalgh, D., The Cultural Industries. 2018).

Yenilik, yaratıcı endüstrilerin temel bir özelliğidir, çünkü bu sektörler özgünlük ve yeni fikirlerle gelişir. Yaratıcı endüstriler, yeniliğin iş birliği, deney ve risk alma yoluyla gelişebileceği ortamları teşvik eder. (Howkins, J., The Creative Economy. 2002). Yaratıcı endüstrilerdeki iş gücü genellikle yüksek derecede esneklik, serbest çalışma ve güvencesiz istihdam ile karakterize edilir. Bu endüstrilerdeki iş gücü piyasası genellikle proje tabanlıdır, işçiler belirli görevler veya prodüksiyonlar için işe alınırlar, bu da iş güvencesizliğine yol açar ancak aynı zamanda yaratıcı özgürlük

ve yenilik fırsatları sunar. (Banks, M., & Hesmondhalgh, D., Looking for Work in Creative Industries Policy. 2009).

2.3. YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ'NİN ÖNEMİ

Yaratıcı endüstrilerde yaratıcı operasyon yönetimi, yaratıcı içeriğin üretimini ve dağıtımını destekleyen süreçlerin koordinasyonu ve optimizasyonunu ifade eder. Kültürel ve sanatsal ürünlerin yaratılmasında verimliliği ve yeniliği sağlamak için kaynakları, iş akışlarını ve yaratıcı ekipleri yönetmeyi içerir. (Hesmondhalgh, D., The Cultural Industries. 2018). Yaratıcı endüstrilerde (film, tasarım vb.) yaratıcı operasyon yönetimi, yaratıcılığı korumayı hedefler. Yaratıcı operasyonlar, yaratıcı ekiplerin yeniliği engellemeden verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan yapı ve esneklik arasında bir denge gerektirir. (Kimbell, L., Rethinking Design Thinking. 2011). Yaratıcı operasyonlar, üretkenliği en üst düzeye çıkarırken yaratıcılığa elverişli bir ortam yaratmak için insan, teknolojik ve finansal kaynakların uygun şekilde dağıtılmasını sağlamalıdır. (Brown, T., & Wyatt, J., Design Thinking for Social Innovation. 2010). Yaratıcı operasyonlarda proje yönetimi yaklaşımı sayesinde, yaratıcı çıktıların stratejik iş hedefleriyle uyumlu kalabilmesi için son tarihlere ayak uydurması sağlanır.

Yaratıcı operasyon yönetiminde iş birliği, özellikle disiplinler arası çalışma yürüten ekiplerin yer aldığı endüstrilerde temel bir unsurdur. Hargadon ve Sutton'a (2000) göre, farklı departmanların (örneğin tasarım ve pazarlama) kendi aralarındaki etkili iletişim ve iş birliğinin, yaratıcı çıktının kalitesini artırdığı gibi yaratıcı projelerin genel başarısını da iyileştirmektedir. Yenilik, yalnızca bireysel parlaklığın çıktısı değil, çeşitli kaynaklardan gelen bilgiyi birleştirmek için sistematik çabanın ürünüdür. (Hargadon, A., & Sutton, R. I., Building an Innovation Factory. 2000). Hargadon ve Sutton bu sözü yaratıcı operasyonlarda, yaratıcı operasyon yönetiminin ne kadar önemli olduğunu güçlü şekilde desteklemektedir. İnovasyon, en baştan mükemmel bir fikir bulmakla ilgili değildir; iş birliği ve deney yoluyla

öğrenmek ve geliştirmekle ilgilidir. (Kelley, Littman, The art of innovation. 2001, s.47). Bu yaklaşımı ile Kelley ve Littman, sıfırdan yeni bir üretimden ziyade, varolan bilgi birikimin iş birliği içerisinde ele alınarak yeni bir değer yaratabileceğine dikkat çekmektedir.

Yaratıcı endüstriler, sanatsal özgürlük ile ticari başarı arasındaki gerilime bağlıdır; burada başarı, hem içeriğin benzersizliği hem de geniş bir kitleye hitap etmesiyle tanımlanır. (Caves, R., E., Creative Industries. 2000). Yaratıcı endüstriler hem sanatsal ifadeyi hem de ekonomik sürdürülebilirliği bütünleştirerek kültürel üretim ve ekonomik değer arkasındaki itici güçtür. (Flew, T., The Creative Industries. 2011). Yaratıcı ekonomi fikirlerin ticarileştirilmesiyle ilgilidir. Yaratıcılık değer kaynağıdır, ancak başarılı olmak için etkili bir şekilde yönetilmesi ve pazarlanması gerekir. (Howkins, J., The Creative Economy. 2002, s.5).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ'NİN BİLEŞENLERİ

Yaratıcı operasyon yönetimi betimlenmiş yeni bir düşüncenin ya da herhangi bir çözüm fikrinin ortaya çıkış gerçekleştirmesinin, uyarlama başarısına (çıkış kalite düzeyine) odaklanır. Bu çıkış kalite düzeyinin o işi üreten tarafından sağlanabileceğini bilerek hareket eden yaratıcı operasyon yönetimi, talep sahibine her seferinde doğru yanıtı vermeyi hedefler. Doğru yanıtı sunabilmek ise talep (müşteri) odaklı kalabilmekle mümkündür. Mevcut durumların yetersizliği, yeni taleplerin oluşumuna sebeptir. Oluşan yeni taleplerin çözümü ne yazık ki mevcut sistemlerle mümkün değildir. Bu sebeple taleplere yanıt verme sürecinde, yenilikçi yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi yaklaşıma sahip olabilmekse ancak ve ancak esneklik ve yüksek adaptasyonla mümkündür. Özetlemek gerekirse, esneklik ve yüksek adaptasyon ile talebin ne olduğu ve talep edenin neden bu talepte bulunduğu doğru anlaşılması beklenir. Yapılan çalışma sonucunda tespiti gerçekleşen, mevcut durumların karşılamadığı olayların bertarafı için yenilikçi yaklaşım ile çözüm yolları belirlenir. Belirlenen çözüm yolları ışığında işbirlikçi çalışma yöntemleri ile yaratıcılığın, mevcut kaynak ve ekip yönetimi süreçlerinde dengelenmesi hedeflenir. Anahtar performans göstergeleri ve müşteri geri bildirimi sayesinde çıkış kalite düzeyi ölçülür.

3.1. ESNEKLİK VE YÜKSEK ADAPTASYON

Esneklik, organizasyonların değişen pazar koşullarına yanıt olarak faaliyetlerini hızla ayarlama yeteneğidir. (Bhimani, A., Management Accounting in The Digital Economy. 2003) Yaratıcı operasyon yönetimi, talebe hızlı ve doğru yanıt verebilmek için esneklik ve yüksek adaptasyona ihtiyaç duyar. Bir firmanın faaliyetlerini çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyarlama yeteneği,

rekabet avantajının temel kaynağıdır. (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, 1997).

Esnek operasyonlar, üretim süreçlerinin hızla yeniden yapılandırılmasına olanak tanır ve yeni yaratıcı fikirlerin ve yeniliklerin entegrasyonunu kolaylaştırır. (Koste, L. L., & Malhotra, M. K., A Theoretical Framework for Analyzing The Dimensions of Manufacturing Flexibility. 1999). Örnekleme gerekirse, ayağına giydiği ayakkabı ile tarzını yansıtmak isteyen son tüketicinin talebine bu bağlamda doğru yanıt sunabilmiş; Nike By You (kişiselleştirilmiş ayakkabı deneyimi) önemli bir örnek olarak gösterilebilir.

Mutlak başarı için yalnızca operasyonel düzeyde değil, stratejik düzey “karar mekanizmaları” tarafından da yüksek adaptasyon oldukça kritiktir. Esneklik ve adaptasyonun teşvik edildiği, yaratıcı fikirlerin gelişmesine ve operasyonel stratejilere dahil edilmesine olanak tanıyan bir ortamın oluşturulmasında yaratıcı liderlik esastır. (Amabile, T. M., Motivating Creativity in Organizations. 1997). Elbette bu adaptasyon, organizasyonun yalnızca içsel süreçleri ile sınırlı kalmamalı, dışsal süreçlere de yansımalıdır. Stratejik esneklik, çevreyi sürekli taramayı ve gelecekteki zorlukları ve fırsatları öngörmek ve bunlara yanıt vermek için organizasyonel uygulamaları ayarlamayı içerir. (Prahalad, C. K., & Hamel, G., The Core Competence of The Corporation. 2009). Dinamik yetenekler, kuruluşun hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisidir. (Teece, D., J., Explicating Dynamic Capabilities. 2007). Sektörel ve çevresel değişimlere açık ve uyum sağlayabilen organizasyonlar, sektör içerisinde sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olma imkânı yakalar. Organizasyonel esneklik, şirketlerin operasyonel yeteneklerini değişen pazar koşullarına göre hizalamalarına olanak tanıyarak hem yeniliği hem de verimliliği teşvik eder. (Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., Dynamic Capabilities, 2000).

Hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen esnek bir organizasyon kültürü şarttır. (Amabile, T. M., Creativity in

Context. 1996). Bir organizasyon içinde esneklik ve yenilikçilik kültürü, pazar talepleriyle uyumlu yaratıcı çözümler geliştirmek ve uygulamak için hayati önem taşır. (Barton, D. L., Wellsprings of Knowledge. 1995).

3.2. YENİLİKÇİ YAKLAŞIM

Organizasyonun sektörde ön plana çıkabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için yenilikçi yaklaşım, tıpkı esneklik ve adaptasyonda olduğu gibi yaratıcı operasyon yönetiminin olmazsa olmazlardandır. Başka bir ifade ile yenilikçi yaklaşım, organizasyonun faaliyet verimliliğini arttırmayı hedefler. Organizasyonlarda yaratıcılık, yenilikçi çözümlerle sonuçlanan yeni ve faydalı fikirler üretme yeteneğidir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996).

Açık inovasyon, firmaların operasyonel süreçlerini iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için dış bilgi, teknoloji ve pazar içgörülerinden yararlanmalarını sağlar. (Chesbrough, H. W., Open Business Models. 2006). Stratejik öngörü, şirketlerin ana akıma girmeden önce yenilikçi çözümler yaratmalarına olanak tanıyan gelecekteki eğilimleri ve kesintileri öngörme yeteneğini içerir. (Ringland, G., Scenarios in Business. 2002). Geliştirilmiş operasyonel süreçler, teknolojiler ve iş modelleri aracılığıyla müşterilere değer sunmanın yeni bir yoludur. (Chesbrough, H. W., The Logic of Open Innovation. 2003).

Dijital teknolojiler, firmaların görevleri otomatikleştirerek, veri analizini iyileştirerek ve yeni dijital iş modelleri oluşturarak operasyonlarda yenilik yapmalarına olanak tanır. (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., The Second Machine Age. 2014). Sürekli iyileştirme, kuruluşların operasyonel süreçlerini ve sonuçlarını iyileştirmenin yollarını sürekli aradığı yenilikçi operasyonların temel bir parçasıdır. (Deming, W. E., Principles for Transformation. Out of The Crisis, 1986).

3.3. TALEP (MÜŞTERİ) ODAKLILIK

Müşteri odaklı organizasyonlar, müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak izleyen, anlayan ve bunlara yanıt veren, böylece rekabet avantajına sahip değer yaratan organizasyonlardır. (Narver, J. C., & Slater, S. F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. 1990). Müşteri geri bildirimleri, operasyonlarda inovasyonun şekillenmesinde önemli bir rol oynar ve firmaların müşteri beklentilerini karşılamak için ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olur. (Von Hippel, E., Democratizing Innovation. 2005). Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen inovasyon, operasyonel verimliliği artırmanın yanı sıra firmanın sunduğu ürünlerin hedef pazar için uygun kalmasını da sağlar. (Slater, S. F., & Narver, J. C., Customer-Leed and Market-Oriented. 1998).

Dijital dönüşüm, firmaların müşterileriyle gerçek zamanlı etkileşim kurmasını, kişiselleştirilmiş deneyimler sunmasını ve operasyonel verimliliği optimize etmesini sağlar. (Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A., Digital Transformation. 2011). Müşteri segmentasyonu, firmaların operasyonlarını farklı müşteri gruplarının özel ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına olanak tanır, böylece memnuniyet ve verimlilik artar. (Wedel, M., Market Segmentation. 2000).

Talep tahmini ve operasyonel esneklik, kuruluşların müşteri talebindeki dalgalanmalara etkili bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlamada kritik öneme sahiptir. (Chopra, S., & Meindl, P., Supply Chain Management. 2007). Kişiselleştirilmiş hizmetler, müşteri odaklı operasyonların kritik bir bileşenidir ve daha yüksek müşteri memnuniyeti ve uzun vadeli sadakate yol açar. (Rogers, M., Managing Customer Relationships. 2010).

3.4. UYARLAMA SÜRECİ

3.4.1. Kaynak Yönetimi

Stratejik kaynak yönetimi, rekabet avantajı yaratacak ve sürdürecektir şekilde kaynakların tahsisi ve kullanımıyla ilgilidir. (Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. 1991).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun yenilik yapma yeteneğinin kritik bir belirleyicisidir; çünkü çalışanların yaratıcılığı ve motivasyonu yeniliğin temel itici güçleridir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Bilgi yönetimi, firmaların kolektif bilgi birikimlerini kullanarak süreçlerini ve ürünlerini iyileştirmelerine olanak tanıdığı için, operasyonlarda yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmek açısından hayati öneme sahiptir. (Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company, 1995). Dijital araçlar ve veri analitiği de dahil olmak üzere teknolojik kaynaklar, operasyonel verimliliği artırmak ve yaratıcı operasyonlarda inovasyonu yönlendirmek için olmazsa olmazdır. (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., The Second Machine Age. 2014). Kaynak optimizasyonu, operasyonel hedeflere en az israfla ulaşılmasını sağlayarak, mevcut kaynakların mümkün olan en verimli şekilde kullanılması sürecini ifade eder. (Deming, W. E., Principles for Transformation. Out of The Crisis, 1986). Kaynak yönetimindeki esneklik, kuruluşların değişen piyasa koşullarına ve müşteri taleplerine hızla uyum sağlamasını sağlayarak inovasyonun gelişmeye devam etmesini sağlar. (Chesbrough, H. W., Open Business Models. 2006).

Yönetim bilimi, kuruluşların kaynak dağıtımını optimize etmelerine ve operasyonel performansını iyileştirmelerine yardımcı olan bir dizi araç ve metodoloji sağlar. (Davenport, T. H., Process Innovation. 1993). Sürdürülebilir kaynak yönetimi uygulamaları, firmaların uzun vadede maliyetlerini düşürmelerine, itibarlarını iyileştirmelerine ve operasyonel performanslarını artırmalarına yardımcı olur. (Hart, S. L., A Natural-Resource-Based View of The Firm. 1995.).

3.4.2. Yaratıcılığı Operasyonel Süreçlerde Dengeleme

Yaratıcı organizasyonların, yaratıcı operasyonlarında yaratıcılığı verimlilikle dengelenmesi gerekir. Çünkü kuruluşların etkili ve akıcı süreçlerini korurken yenilik yapmaları gerekir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Kuruluşların temel süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını ve aynı zamanda dışarıdaki fikir ve trendlerden faydalanmalarını sağlamak için iç ve dış inovasyonu dengelemek kritik öneme sahiptir. (Chesbrough, H. W., The Logic of Open Innovation. 2003). Hem inovasyonu hem de operasyonel süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesini desteklemek için kaynak tahsisinin yaratıcı bir şekilde yönetilmesi gerekir. (Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. 1991).

Kuruluşlar, rekabet üstünlüğünü sürdürmek için operasyonel süreçleri verimlilik için standartlaştırma ile inovasyona alan açma arasında bir denge bulmalıdır. (Porter, M. E., Competitive Advantage. 1996). Operasyonel süreçlerde esneklik, inovasyonun hızla test edilebileceği ve uygulanabileceği bir ortam sağlayarak yaratıcılığın yeşermesine olanak tanır. (Teece, D., J., Explicating Dynamic Capabilities. 2007). Teknoloji, yaratıcılık ile operasyonlar arasında köprü görevi görerek, operasyonel performanstan ödün vermeden yenilikçi fikirlerin hızla hayata geçirilmesini sağlıyor. (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., The Second Machine Age. 2014). Operasyonlarda yaratıcılığın ölçülmesi, yaratıcı fikirlerin operasyonel süreçlere ne kadar iyi entegre edildiğini ve istenilen sonuçları üretip üretmediğini anlamak açısından kritik öneme sahiptir. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996).

Liderlik, operasyonel hedeflere ulaşılırken aynı zamanda inovasyonu teşvik eden yaratıcı bir ortamın yaratılmasında önemli bir rol oynar. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Operasyonlardaki yaratıcılık çığır açıcı yeniliklere yol açabilse de operasyonel istikrarın bozulmaması için dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereken riskler de taşır. (Teece, D., J., Explicating Dynamic Capabilities. 2007).

3.5. BAŞARI KRİTERLERİ

3.5.1. Yenilikçi Yaklaşım Çıktısı

Yaratıcı operasyon yönetimi, kuruluşların yenilikçi çözümleri etkili bir şekilde uygulamaları ve verimliliklerini artırmaları için stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, geleneksel operasyonel yönetim süreçlerinin ötesinde, yaratıcı düşünce ve inovasyonla desteklenen organizasyonel süreçleri içerir. Yaratıcı operasyonlar, yalnızca yeni ürünler geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonların operasyonel süreçlerini sürekli olarak iyileştirmek için inovatif çözümler üretir. (Teece, D., J., Explicating Dynamic Capabilities. 2007). Yenilikçi ürünleri geliştirme ve pazara sunma yeteneği, başarılı yaratıcı operasyon yönetiminin temel göstergesidir. (Porter, M. E., Competitive Advantage. 1996).

3.5.2. Katma Değer

Müşteri odaklılık, yaratıcı operasyon yönetiminde önemli bir başarı kriteridir. Yaratıcı operasyonlar, organizasyonların müşteri beklentilerini aşan çözümler geliştirmesini sağlar. Müşteri memnuniyeti, yaratıcı ürün ve hizmetlerin doğrudan etkisini gösterir. Müşteri memnuniyeti, inovasyon yoluyla yaratılan değeri yansıttığı için yaratıcı operasyonlarda başarının en önemli ölçüsüdür. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Müşteri geri bildirimleri, bir organizasyonun yenilikçi çözümlerinin pazarda ne kadar başarılı olduğunu ve ne kadar değer yarattığının önemli bir göstergesidir.

3.5.3. Operasyonel Mükemmeliyet

Yaratıcı operasyonlar yalnızca yenilikçi fikirler geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanmasında operasyonel verimliliği artırmayı da hedefler. Verimlilik, yaratıcı süreçlerin operasyonel süreçlere entegre edilmesinde

kritik bir başarı ölçütüdür. Organizasyonlar, yaratıcı operasyonları yönetirken bu süreçlerin organizasyonel verimliliğe katkıda bulunmasını bekler. Operasyonel mükemmellik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklerken süreçleri ve sistemleri iyileştirmeyi içerir. (Teece, D., J., Explicating Dynamic Capabilities. 2007). Bu kriter, kuruluşların hem yenilikçi fikirler üretme hem de bu fikirleri etkin bir şekilde uygulama kapasitesini ölçmektedir.

3.5.4. Esneklik ve Yüksek Adaptasyon

Yaratıcı operasyon yönetiminde esneklik, organizasyonların değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Yenilikçi fikirlerin hızlı bir şekilde uygulanması, organizasyonların esnek yapıları sayesinde mümkündür. Değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği, yaratıcı operasyonların başarısında önemli bir etkidir. (Chesbrough, H. W., The Logic of Open Innovation. 2003). Esneklik, yaratıcı süreçlerin organizasyonel yapılarla bütünleşmesini sağlayarak, pazar taleplerine göre yeni çözümlerin hızla üretilebilmesi kapasitesini artırır.

3.5.5. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik hedefleriyle yaratıcı operasyon yönetimi, organizasyonların sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlar. Organizasyonlar çevresel etkiyi azaltırken, yaratıcı çözümler geliştirebilir. Sürdürülebilirlik, yenilikçiliği çevresel ve sosyal sorumlulukla bir araya getirdiği için yaratıcı operasyonlarda kritik bir başarı faktörü olarak giderek daha fazla kabul görüyor. (Hart, A Natural-Resource-Based View of The Firm.1995). Bu kriter, kuruluşların hem yenilikçi hem de çevre dostu çözümler üretme kapasitesini ölçmektedir.

3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.6.1. Nicel Ölçütler

Nicel performans ölçümleri, sayısal verilere dayalı değerlendirmelerdir. Bu ölçümler, kuruluşların yaratıcı operasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini nicel olarak değerlendirmelerine olanak tanır. Örneğin, yeni ürün geliştirme hızı, maliyet etkinliği ve pazar payı gibi kriterler nicel ölçümler arasındadır. Gelir artışı, maliyet düşüşü ve pazar payı gibi nicel ölçütler, yaratıcı operasyonların performansını değerlendirmek için sıklıkla kullanılır. (Porter, M. E., Competitive Advantage. 1996). Bu ölçümler, organizasyonların hedeflerine ne kadar yakın olduklarını ve operasyonel süreçlerinin verimliliğini anlamalarını sağlar.

3.6.2. Nitel Ölçütler

Nitel performans ölçümleri yaratıcı operasyon yönetiminin daha öznel yönlerini değerlendirir. Nitel ölçümlere örnek olarak müşteri memnuniyeti, çalışan katılımı ve organizasyon kültürü verilebilir. Müşteri memnuniyeti ve çalışan katılımı gibi nitel ölçümler, finansal sonuçların ötesinde yaratıcı operasyonların başarısına ilişkin değerli içgörüler sağlar. (Amabile, T. M., Creativity in Context. 1996). Bu ölçütler, organizasyon içindeki yaratıcı operasyonların kültürel etkisini ve sürdürülebilir başarısını değerlendirir.

3.6.3. 360 Derece Geri Bildirim

360 derece değerlendirmesi, bir organizasyonun yaratıcı operasyonlarını farklı paydaşlardan gelen geri bildirimler aracılığıyla değerlendirmesidir. Bu yöntem, yöneticilerden, çalışanlardan, müşterilerden ve diğer paydaşlardan gelen geri bildirimler aracılığıyla organizasyonel başarıyı kapsamlı bir şekilde ölçer. 360 derece geri bildirim, yaratıcı operasyonların başarısını değerlendirmek için

kapsamlı bir yaklaşımdır; çünkü ilgili tüm paydaşların görüşlerini içerir. (Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company, 1995). Bu değerlendirme yöntemi sadece örgütsel çıktıları değil aynı zamanda yaratıcı süreçlerin kalitesini de ortaya koymaktadır.

3.6.4. Karşılaştırmalı Değerlendirme

Karşılaştırmalı değerlendirme, bir organizasyonun yaratıcı operasyonlarını diğer benzer organizasyonlarla karşılaştırarak değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, organizasyonların endüstri standartlarına ve en iyi uygulamalara ne kadar iyi uyduklarını anlamaya yardımcı olur. Karşılaştırmalı değerlendirme, kuruluşların yaratıcı operasyonlarını sektör standartları ve en iyi uygulamalarla karşılaştırarak iyileştirme alanlarını belirlemelerine olanak tanır. (Deming, W. E., Principles for Transformation. Out of The Crisis, 1986). Bu, kuruluşların operasyonel süreçlerini nasıl iyileştirebilecekleri konusunda değerli içgörüler sağlar.

3.7.YARATICI OPERASYON YÖNETİMİ ÖRNEKLERİ

Yaratıcı operasyon yönetimi tarihinde adını altın harflerle yazdırmış ve unutulmaz proje olarak hafızalara kazınmış “BBC – The Supporting Act” ödüllü yılbaşı filmine yer vermek gerekir.

3.7.1. BBC – The Supporting Act (Destekleyici Hareket) / 2017 (Ödüllü Yılbaşı Filmi)

Döneminin canlı aksiyon (hareket yakalama ve CGI) tekniğini kullanarak hikâye anlatımı yapan ve yüksek kaliteli animasyon karakterleri ile izleyiciyle kısa sürede organik ve duygusal bağ kurmuş fantastik bir animasyon filmi. Bu yönü ile animasyon filmi, teknolojinin yaratıcılığı nasıl yücelttiği ve geliştirdiğini bizlere gösterdi. Amabile (1996) der ki, kullandığı teknik ile sanatsal ifadesini etkin şekilde izleyicisine aktarabilen yaratıcı projeler, izleyicisinde birden fazla düzeyde yankı uyandırır ve bu projeler başarılı projelerdir. Döneminin ileri teknolojisini kullanarak, 50 milyon üzeri izlenme ve 116 milyon üzeri reaksiyon alarak hikâye anlatımına yeni bir boyut kazandırması ile birlikte Howkins’in de dediği gibi, izleyici katılımı ile zenginleşen hikaye anlatımı, modern ekonomide yaratıcılığın önemli bir itici güç olduğunu bizlere hatırlatır. İzleyici ile organik duygusal bağ kurma becerisinin marka sadakatini arttırdığına da değinmek gerekir. Öte yandan Hargadon ve Sutton’un (2000) tanımladığı gibi, disiplinler arası çeşitli iş birliği sayesinde prodüksiyondaki yaratıcılık gelişir. Bu yönü ile işbirlikçi yapının yaratıcı operasyonlardaki önemini ve gücünü BBC 2017 yılbaşı filmi tekrar tekrar özetlemektedir.

Bir başka yaratıcı operasyon projesi olan ve hafızalarda olumsuz yer edinmiş, başarısız olarak nitelendirilen PepsiCo’nun “Live For Now” (Şimdi Yaşa) kampanyasını inceleyelim.

3.7.2. PEPSICO – Live For Now (Şimdi Yaşa) / 2017

Kendall Jenner’in yer aldığı, PepsiCo’nun “Şimdi Yaşa” isimli 2017 gösterimli kampanya reklamı, toplumun adalet hareketlerini (protesto ve aktivizm) itibarsızlaştırdığı gerekçesi ile sert eleştirilere maruz kalmış bir kampanya filmidir. Toplumun protestosunu bir kutu Pepsi ile çözüme kavuşturma yaklaşımı, markanın ticari amacı için aktivizmi destekler gibi gözükmeye çalışması oldukça eleştirildi. Kampanya filmi, toplumun hassas sosyal konularını marka imajı ile ele almaya çalışırken bu iki bağlam arasındaki kopukluk sebebiyle kamu nezdinde olumsuz yankı uyandırdı. Hargadon ve Sutton’un (2000) da özetlediği gibi, toplumsal ve kültürel bağlamlarda yaratıcı operasyonlar dış etmenlere karşı savunmasızdır ve bu etmenleri göz ardı etmek ya da fark edememek yaratıcı operasyonda başarısızlığa neden olabilir. Bu açıdan bu kampanya, yaratıcı operasyon yönetiminde kültürel duyarlılık ve toplumsal olguların zorluğuna önemli bir örnek olarak gösteriliyor.

Yaratıcılık, bağlam ve hedef kitleyle derin bir bağlantı içerir. Sahte veya bağlantısız yaratıcı çalışmalar genellikle tüketiciler tarafından reddedilir. (Runco, M. A., & Jaeger, G. J., The Standard Definition of Creativity. 2012).

SONUÇ ve ÇALIŞMA BULGULARI

Yönetim Bilişim Sistemleri'nin Yaratıcı Operasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi ve Çalışma Işığında Yaratıcı Operasyon Yönetimi'nin Geleceği Üzerine Öneriler

Entegre Sistemlerin Artışı

Yapay zeka ve otomasyonun dünyayı başka bir yöne sürüklediği kesin. Bir sonraki otomasyon dalgası, insan yaratıcılığını AI ve makine öğrenimiyle birleştirerek endüstrileri dönüştürecek ve daha verimli üretim ve inovasyona olanak tanıyacak. (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., The Second Machine Age. 2014). Bu alandaki gelişmelerin artışı ile operasyonel maliyetlerin düşebileceğini öngörebiliriz.

Veri Analitiği ve Veriye Dayalı Karar Verme

Değişken sektör dinamikleri ile beraber değişen müşteri taleplerinin ölçülebilirliği, veri odaklı karar almayı mümkün kılıyor. Büyük veri ve gelişmiş analitiğin kullanımı, şirketlerin daha bilinçli kararlar almasını, eğilimleri tahmin etmesini ve yaratıcı içeriği belirli kitle tercihlerini karşılayacak şekilde uyarlamasını sağlar. (Davenport, T. H., Competing on Analytics. 2006). Bu sayede yaratıcı operasyonlarda planlanan stratejik çıktı ile müşteri talepleri arasındaki mesafe kapanacak ve çıktı başarı oranı artacaktır.

Uzaktan İş Birlikli Çalışma

Covid-19 pandemisi ile uzaktan çalışma prensibi iş hayatındaki yerini sağlamlaştırırken, çevrimiçi dünyada iş birlikçi çalışma yöntemleri de hak ettiği

değere kavuştu. İş dünyasının geleceği evrenselleşme yönünde. Teknolojinin gelişimi ile, küresel çapta multidisipliner ekiplerin farklı zaman dilimlerinde kültürel farklılıklara rağmen gerçek zamanlı olarak iş birliği içerisinde çalışmasını sağlayacak.

Sürdürülebilirlik ve Etik

Yaratıcı operasyonlarda yenilikçiliğin yanı sıra sürdürülebilirlik hızla önem kazanmakta. Sürdürülebilirlik, etik değerlerle birlikte müşteri nezdinde kalıcı ürün ve hizmetlere dönüşebilir. Yaratıcı endüstrilerin geleceği, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk tarafından şekillendirilecek ve şirketlerin yaratıcı süreçlerine etik hususları entegre etmesi beklenecek. (Waddock, S., & Rasche, A., Building The Responsible Enterprise. 2012).

Kişiselleştirilmiş Ürün/Hizmet

Yaratıcı operasyonlarla birlikte kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler önemli bir artış görecektir. Teknolojideki gelişmeler, yaratıcı endüstrilerin içeriği bireysel tüketici tercihlerine daha hassas bir şekilde uyarlamasını sağlayarak son derece kişiselleştirilmiş bir deneyim sunacaktır.

Operasyonel Esneklik

Adaptasyon kabiliyeti yüksek, iş birlikçi yapıyla hareket edebilen ekipler operasyonel esnekliğe sahiptir. Şirketlerin değişen piyasa eğilimlerine ve tüketici beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiğinden, yaratıcı operasyonlarda çeviklik giderek daha önemli hale gelecektir. (Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A., Agile at Scale. 2018).

KAYNAKÇA

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Aydoğdu, G., & Varoğlu, D. A. (2017). Dış Kaynak Kullanımının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkisi.

Banks, M., & Hesmondhalgh, D. (2009). Looking for Work in Creative Industries Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 15(4), 415-430.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barron, F. (1969). Creative Person and Creative Process.

Barton, D. L. (1995). Wellsprings of Knowledge.

Bhimani, A. (2003). Management Accounting in The Digital Economy.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age.

Caves, R. E. (2000). Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Harvard University.

Chesbrough, H. (2006). Open Business Models.

Chesbrough, H. W. (2003). The Logic of Open Innovation.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation (pp. 265-275). Gabler.

Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management: Logistics & Supply Chain Management. Pearson UK.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and The Psychology of Discovery and Invention.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing work contexts for the high potential employee. California management review, 22-38.

Davenport, T. H. (1993). Process Innovation. Harvard Business School.

Davenport, T. H. (2006). Competing on Analytics. Harvard Business Review, 84(1), 98.

Deming, W. E. (1986). Principles for Transformation. Out of The Crisis,

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done. Amacom.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). An Introduction to Six Sigma and process improvement. Cengage Learning.

Flew, T. (2011). The Creative Industries: Culture and Policy.

Gates, B. (1995). The Road Ahead. Newsweek, 126(22), 58-65.

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes.

Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an Innovation Factory.

Hart, S. L. (1995). A natural-Resource-Based View of The Firm. Academy of Management Review, 20(4), 986-1014.

Heizer, J., & Render, B. (2007). Operations Management.

Hesmondhalgh, D. (2018). The Cultural Industries.

Howkins, J. (2002). The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. Penguin UK.

Işıkman, N. G. (2017). Temel Kavramlar Işığında Yaratıcı Endüstriler. İletişim: Araştırmaları Dergisi, 14, 75-86.

Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2018). Operations and Supply Chain Management.

Kaufman, J. C., & Stern, R. (2021). Creativity and Operations: Cross-disciplinary perspectives and research. Journal of Organizational Creativity, s.55-71.

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). The Cambridge Handbook of Creativity. Cambridge University Press.

Kaye, R. (2004). Agility and Flexibility in Operations.

Kelley, T., & Littman, J. (2001). The art of innovation.

Kesen, S. E., (2012). Bütünleşik Üretim ve Dağıtım Problemleri için Yeni Bir Çözüm Yaklaşımı: Matematiksel Modelleme, 100.

Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. Design and Culture, 3(3), 285-306.

Koste, L. L., & Malhotra, M. K. (1999). A Theoretical Framework for Analyzing The Dimensions of Manufacturing Flexibility.

Landry C & Bianchini F (1995). The Creative City.

McGrath, R. G. (2013). The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
- Porter, M. E. (1996). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). *The Core Competence of The Corporation*.
- Render, B., Heizer, J., & Munson, C. (2017). *Principles of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96.
- Ringland, G. (2002). *Scenarios in Business*.
- Rogers, M. (2010). *Managing Customer Relationships*.
- Runco, M. A. (2004). *Creativity as an Extracognitive Phenomenon*.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.
- Sanul, R. G. (2013). *Kentsel ekonomik kalkınma aracı olarak yaratıcı endüstriler: İzmir analizi ve öneriler (Doctoral dissertation, İstanbul Bilgi Üniversitesi)*.
- Schroeder, R. G. (2000). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management*.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-Leed and Market-Oriented. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (Eds.). (2003). *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise*. Cambridge University Press.

Stevenson, W.J. (2018). *Operations Management*.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management*.

Teece, D. J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*.

Torrance, E. P. (1966). *Torrance Tests of Creative Thinking*. Educational and Psychological Measurement.

Ünal V. (2009). *Elektronik Tedarik Zinciri Yönetiminde Zeki Ajanların Rolü*, 1.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation: The Evolving Phenomenon of User Innovation*. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55, 63-78.

Waddock, S., & Rasche, A. (2012). *Building The Responsible Enterprise: Where Vision and Values add Value*. Stanford University Press.

Wallas, G. (1914). *Thought*.

Wedel, M. (2000). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*.

Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1(1-68).

Yardımcı, A. (2016). *İ erdi i Faaliyet Gruplarına G re Türkiye'deki Yaratıcı Endüstri  zerine Bir  alı ma*. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (613), 65-77.