

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**STRATEJİK LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna Tankışı

Düzce

Eylül, 2018

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**STRATEJİK LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna Tankışı

Danışman: Prof. Dr. İzzet Kılınç

Düzce

Eylül, 2018

**Berna TankıŖı
Düze Ünivesitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Eylül, 2018**

**STRATEJİK LİDERLİK İLE İNOVASYON
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŖKİ:
OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŖTIRMA**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ()

Üye ()

Üye ()

Üye ()

Üye ()

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

(İmza)

Doç Dr. Ali ERTUĞRUL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırma, otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının inovasyon yönetimi üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle, tez süreci boyunca sabır ve anlayışla bana rehberlik eden ve beni yönlendiren, yetiştiren, destekleyen ve güvenen değerli danışman hocam Prof. Dr. İzzet Kılınç' a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanmasında görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan otomotiv bayi yöneticilerine ilgi, hoşgörü ve katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Araştırmanın her aşamasında beni cesaretlendiren, bilgi, fikir, tecrübe ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen üstadım Aslıhan Ünal' a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım tüm değerli hocalarıma katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca beni yüksek lisans yapmaya teşvik eden değerli hocalarım Doç. Dr. Zafer Akbaş ve Dr. Züleyhan Baran' a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Son olarak bu süreçte beni yalnız bırakmayan, her zaman yanımda olan aileme tüm fedakarlıklarından dolayı teşekkür ediyorum.

Berna TANKİŞİ

ÖZET
STRATEJİK LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ:
OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

TANKIŞI, Berna

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet Kılınç

Eylül, 2018, 239 sayfa

Globalleşen dünya koşulları çerçevesinde uluslararası ticarete, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilme, rekabet gücünü artırma ve rekabet edebilirliği sürdürebilme açısından inovatif faaliyetler çözüm önerisi olarak sunulmaktadır. Bu noktada, örgütlerde üst düzey yöneticilere büyük sorumluluk ve görev düşmektedir. Değişime ve yeniliklere açık, öngörülerini kuvvetli, analitik düşünebilen, işletme vizyonu doğrultusunda geleceğe yön verebilmek adına stratejiler belirleyebilen öncü liderlere ihtiyaç olduğu aşikardır. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı, stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan araştırmalar stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim süreci rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerden birisi olan otomotiv sektörü çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda kasti örnekleme yöntemi ile seçilen her biri kendi segmentinde (binek oto, ticari araç, yedek parça, yetkili servis, toplu taşımacılık vs.) lider olan 13 adet otomotiv bayisi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda otomotiv sektöründe inovasyon faaliyetlerinin ve stratejik liderlik unsurlarının uygulandığı tespit edilmiştir. Stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasında olumlu bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik Liderlik, Stratejik Lider, İnovasyon, İnovasyon Yönetimi Süreci.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT: A QUALITATIVE RESEARCH ON AUTOMOTIVE DEALERS

TANKIŞI, Berna

Master, Total Quality Management

Supervisor: Prof. Dr. İzzet Kılınç

September, 2018, 239 pages

In the context of globalizing world conditions, innovative activities are offered as a solution proposal in order to keep up with the difficult competition conditions in international trade, developed and developing countries, increasing competitiveness and maintaining competitiveness. At this point, a great responsibility and tasks fall to senior managers in organizations. It is clear that there is a need for pioneering leaders who are open to change and innovation, strong foreseeable, think analytically, and able to set strategies for the future in the direction of the business vision. In this context, the main aim of the research is to reveal the relationship between strategic leadership practices and innovation management process. Research findings show that there is a positive relationship between strategic leadership practices and innovation management. Strategic leadership practices and innovation management processes were examined within the automotive sector, where competition is most intense. In this context 13 automotive dealers, each are leader in their own segment (passenger car, commercial vehicle, spare parts, authorized service, public transportation, etc.), selected by deliberate sampling method. Qualitative research method was used in the research. The data were obtained by conducting face-to-face- semi-structured interviews. The obtained data were analyzed by qualitative analysis methods -content analysis and descriptive analysis.

As a result of the research; in the automotive sector, innovation activities and strategic leadership elements were detected. It was proven that there is a positive relationship between strategic leadership practices and the innovation management process.

Key Words: Strategic Leadership, Strategic Leader, Innovation, Innovation Management.

Kanatsız Meleğim Canım Anneme

Emeği Geen Herkese

ve

Bilime Gönül Verenlere

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
İTHAF	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6
2. LİTERATÜR	8
2.1. Stratejik Liderlik Kavramı.....	8
2.1.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	8
2.1.2. Stratejik Liderlik	10
2.1.3. Stratejik Lider	13
2.1.4. Stratejik Liderdeki Temel Özellikler	15
2.1.5. Stratejik Liderliğin Kapsamı.....	19
2.1.6. İşletmelerde Stratejik Liderlik Uygulamaları	21
2.1.6.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi	25
2.1.6.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	27
2.1.6.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi.....	28
2.1.6.4. Teknolojinin Etkin Kullanılması	29
2.1.6.5. Etkin Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	30
2.1.6.6. Örgüt Kültürü İçinde Etik Değerlerin Oluşturulması.....	32
2.1.6.7. Stratejik Kontrolün Yapılması	34

2.1.7. Değerlendirme	35
2.2. İnovasyon Yönetimi	36
2.2.1. İnovasyon Nedir? Ne Değildir?	36
2.2.2. İnovasyon Kavramı.....	39
2.2.3. İnovasyonun Temel Amacı ve Önemi	41
2.2.4. İnovasyon Türleri.....	43
2.2.4.1. Ürün İnovasyonu	44
2.2.4.2. Süreç İnovasyonu	44
2.2.4.3. Sosyal İnovasyon	45
2.2.4.4. Örgütsel İnovasyon	46
2.2.4.5. Radikal İnovasyon.....	46
2.2.4.6. Artımsal İnovasyon	47
2.2.5. İnovasyon Kaynakları	50
2.2.5.1. Beklenmeyen Oluşumlar	50
2.2.5.2. Uyumsuzluklar	51
2.2.5.3. Süreç Gereklere.....	51
2.2.5.4. Pazar ve Endüstrideki Değişimler.....	51
2.2.5.5. Demografik Değişimler.....	52
2.2.5.6. Algılamadaki Değişimler	52
2.2.5.7. Yeni Bilgi	52
2.2.6. İnovasyon Yönetimi Kavramı.....	53
2.2.6.1. İnovasyon Yönetimi ve Stratejik Liderlik.....	55
2.2.6.2. İnovasyon Yönetim Süreci.....	56
2.2.6.3. İnovasyon Stratejileri	57
2.2.6.3.1. Saldırgan Strateji	58
2.2.6.3.2. Savunmacı Strateji.....	59
2.2.6.3.3. Taklitçi Strateji	60
2.2.6.3.4. Bağımlı Strateji.....	61
2.2.6.3.5. Geleneksel Strateji.....	61
2.2.6.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	62
2.2.6.4. İnovasyon Süreci	62
2.2.6.4.1. İhtiyacın Belirlenmesi	65
2.2.6.4.2. Fikirlerin Oluşturulması	65
2.2.6.4.3. Kavramsallaştırma.....	66
2.2.6.4.4. İnovasyonun Geliştirilmesi.....	66
2.2.6.4.5. İnovasyonun Uygulanması Ve Ticarileştirilmesi	67
2.2.7. Değerlendirme	68
3. YÖNTEM	71

3.1. Araştırmanın Modeli	71
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni	73
3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Özellikleri	74
3.2.2. Nitel Araştırma Deseni	76
3.2.3. Araştırmada Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Nedenleri.....	77
3.3. Evren ve Örneklem.....	78
3.4. Veri Toplama Araçları.....	80
3.4.1. Görüşme Yöntemi Ve Türleri	80
3.4.2. Görüşme Yönteminin Kullanılma Nedenleri.....	81
3.4.3. Görüşme Formunun Oluşturulması	82
3.5. Verilerin Toplanması.....	82
3.6. Verilerin Analizi.....	83
3.6.1. İçerik Analizi	84
3.6.2. Betimsel Analiz	86
3.6.3. Analizde İzlenen Adımlar	87
3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	89
3.7.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenirlikle İlgili Gerekli Önlemler.	91
4. BULGULAR VE YORUM.....	94
4.1. Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamaları İle İlgili Bulgular.....	94
4.1.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi İle İlgili Bulgular.....	95
4.1.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi İle İlgili Bulgular	96
4.1.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Bulgular	98
4.1.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Bulgular	100
4.1.5. Etkin Örgüt Kültürünün Oluşturulması İle İlgili Bulgular	102
4.1.6. Örgüt Kültüründe Etik Değerlerin Oluşturulması İle İlgili Bulgular	104
4.1.7. Stratejik Liderlik Faaliyetlerinin Etkin Kontrolü İle İlgili Bulgular	106
4.2. İnovasyon Yönetim Süreci İle İlgili Bulgular	108
4.2.1. İnovasyon Sürecinin Planlanması İle İlgili Bulgular	109
4.2.2. İnovasyon Sürecinin Örgütlenmesi İle İlgili Bulgular.....	114
4.2.3. İnovasyon Sürecinin Yürütülmesi ve Koordinasyonu İle İlgili Bulgular	117
4.2.4. İnovasyon Sürecinin Kontrolü İle İlgili Bulgular	122
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	127
5.1. Sonuçlar.....	127
5.2. Öneriler.....	134
6. KAYNAKÇA	136

7. EKLER.....	149
Ek 1. Görüşme Formu	149
Ek 2. Görüşülen Kişilerin Unvanları	153
Ek 3. K1 Görüşme Metni	154
Ek 4. K2 Görüşme Metni	162
Ek 5. K3 Görüşme Metni	170
Ek 6. K4 Görüşme Metni	176
Ek 7. K5 Görüşme Metni	181
Ek 8. K6 Görüşme Metni	187
Ek 9. K7 Görüşme Metni	191
Ek 10. K8 Görüşme Metni	195
Ek 11. K9 Görüşme Metni	199
Ek 12. K10 Görüşme Metni	204
Ek 13. K11 Görüşme Metni	210
Ek 14. K12 Görüşme Metni	215

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Liderlik Tanımları.....	11
Tablo 2. Stratejik Lider Tanımları.....	14
Tablo 3. İnovasyon Türleri.....	43
Tablo 4. İnovasyon Kaynakları	50
Tablo 5. Örneklem Yöntemleri.....	79
Tablo 6. Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamaları	95
Tablo 7. İşletmelerin İnovasyon Yönetim Süreci.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir Stratejik Liderlik Modeli	24
Şekil 2. Bir İnovasyon Süreci Modeli.....	63
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	69



EKLER LİSTESİ

Ek 1. Görüşme Formu	149
Ek 2. Görüşülen Kişilerin Unvanları	153
Ek 3. K1 Görüşme Metni.....	154
Ek 4. K2 Görüşme Metni.....	162
Ek 5. K3 Görüşme Metni.....	170
Ek 6. K4 Görüşme Metni.....	176
Ek 7. K5 Görüşme Metni.....	181
Ek 8. K6 Görüşme Metni.....	187
Ek 9. K7 Görüşme Metni.....	191
Ek 10. K8 Görüşme Metni.....	195
Ek 11. K9 Görüşme Metni.....	199
Ek 12. K10 Görüşme Metni.....	204
Ek 13. K11 Görüşme Metni.....	210
Ek 14. K12 Görüşme Metni.....	215
Ek 15. K13 Görüşme Metni.....	220

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümü çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın probleminin ne olduğuna değinilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, sayıltılarına (varsayımlarına) ve çalışmada geçen önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

21. yüzyılda küresel çaplı bir değişim olmaktadır. Çağımızdaki iletişim imkanları ile artık hiçbir ülke hiçbir organizasyon, sınırları dışındaki gelişmelere göz kapatıp kendini izole edemeyecektir. Değişime uyum, değişimin yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular kişi ve organizasyonların günlük yaşamına girmiş bulunmaktadır. Çağımızda liderlerin karşılaştığı söz konusu değişim, her zamankinden daha geniş ve daha büyüktür. Küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, toplumların yapısındaki değişiklikler ve artan beklentiler yönetim biçimlerini de etkilemektedir (Ünal, 2012). Değişim üzerine yoğunlaşmaya devam eden baskı, hem liderlik hem de stratejinin birleşmesine neden olmuştur (Abell, 2006).

Barutçugil, (2014), rekabet ortamında yaşam savaşı vermek durumunda olan birçok işletmenin, stratejik yönetim anlayışını geliştiremediği ve stratejik liderliği oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek zorunda kaldığını vurgulamıştır. Ireland ve Hitt (2005) çalışmalarında, etkili bir stratejik liderlik olmadan örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürme kabiliyetinin büyük ölçüde sınırlanmış olacağını ifade etmektedirler.

Literatür incelendiğinde stratejik düzeyde liderliğin, belirgin stratejik öneme sahip olduğuna, örgütsel süreçler ve yönetim biçimleri üzerindeki etkilerine dair çok az ampirik çalışma olduğu görülmüştür.

Diğer yandan, inovasyon, 21. yüzyılda güçlü ekonomiler için olduğu kadar, örgütlerin başarısı ve rekabet gücü için de en önemli etmenlerden biridir. Özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği kaçınılmazdır. Yaratıcılık ve inovasyonun bugünkü dünya düzeninde yarattığı prim, yakın dönemde piyasa aktörlerinin ve bilim dünyasının bu konulara olan ilgisini de artırmıştır (Gümüşlüoğlu, 2009).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde özellikle de otomotiv sektöründe etkin inovasyon yönetiminin gerçekleştirilmesi için stratejik liderlik uygulamalarının gerekliliğine yönelik bir ampirik çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarda stratejik liderlik uygulamalarının ve inovasyon yönetiminin ayrı ayrı konular olarak incelendiği görülmüştür. Ayrıca inovasyon yönetiminin çoğunlukla dönüştürücü liderlikle ilişkilendirildiği de görülmüştür. Örneğin; Gümüşoğlu (2009) çalışmasında, liderlik ve inovasyon, dönüştürücü liderlik ve inovasyon ilişkisini incelemiştir. Ağraş (2007) çalışmasında, turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamalarını incelemiştir. Uğuroğlu ve Çelik (2009) örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri konulu çalışmalarında, liderliğin zamanla farklı formlara girdiği ve günümüzde kendine itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel liderlik tarzının ötesine geçtiğini ifade etmişlerdir. Finkelstein ve Hambrick (2009) çalışmalarında, yöneticilerin ve örgütlerin bağları üzerinde durmuşlar ve resmi bir organizasyon yoksa, stratejik liderlik oyuna girmez ifadesinde bulunmuşlardır. Elenkov (2008), stratejik liderlik üzerine yaptığı deneysel çalışmada, inovasyon sürecini etkilemek isteyen üst düzey yöneticilerin kendi hiyerarşik konumlarına değil, aynı zamanda güç tabanı için kritik görünen stratejik liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiğini

ifade etmiştir. Karcıoğlu ve Kargin (2013) alışmalarında, dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisini incelemişlerdir. alışmalarında, yaratıcı düşüncenin ve yenilik faaliyetinin dönüştürücü liderlik anlayışıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Literatürde stratejik liderliğin dönüştürücü liderlik tarzından türediği de yaygın bir görüştür. Taşgit ve Torun (2016) ise, yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik çalışmada, inovasyonun nasıl yönetileceğini yöneticilerin inovasyona bakış açılarıyla ilişkilendirmişlerdir.

Sonuç olarak, literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar doğrultusunda, stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetimi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu doğrultuda stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetimi her alanda uygulanabilen, yeniliğe, değişime ve gelişime açık her örgütün yakından takip etmesi gereken faaliyetlerdir. Bu bağlamda, otomotiv sektörünün; yarattığı katma değer, istihdama katkısı, vergi gelirleri ve birçok sektörde talep yaratıcı etkisi göz önünde bulundurulduğunda, global anlamda önde gelen sektörlerden biri olduğu görülmektedir (Yayar ve Yılmaz, 2016). Dolayısıyla bu konuların otomotiv sektörü tarafından da takip edilmekte ve önemsenmekte olduğu varsayılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın problemi, otomotiv sektöründe stratejik liderlik ve inovasyon faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit ederek, stratejik liderlik uygulamalarının inovasyon yönetim sürecini nasıl etkilediğini ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayi st düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının inovasyon yönetim sürecini nasıl etkilediği ve ilişkilendirildiğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin yönetici görüşlerinin belirlenmesi, inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve uygulayıcılara öneriler geliştirmesidir. Bu temel amaç doğrultusundaki alt amaçlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Otomotiv sektöründeki yöneticilerin inovasyon yönetimine karşı tutumlarını tespit etmek,
2. Stratejik liderlik uygulamalarından yöneticilerin ne kadar etkilendiklerini ortaya koymak,
3. Sektörde stratejik liderliğin uygulanabilirliğini tartışmak,
4. Otomotiv sektöründe uygulanan inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin üst düzey yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi,
5. Otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticilerinin yürüttükleri faaliyetlerin, inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarıyla ne derece örtüştüğünü değerlendirmek,
6. Yöneticilerin inovasyon yönetimi anlayışlarının stratejik liderlik yoluyla ne ölçüde etkilendiği ve bu konulardan algıladıkları ya da değerlendirdiklerini ele almaktır.

Belirtilen hedefler doğrultusunda hazırlanacak olan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi ve örneklemeden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilecek verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılacaktır. Yapılacak bu araştırmayla hızlı değişen günümüz koşullarında üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarının önemini ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca dünyada meydana gelen hızlı değişim, giderek artan rekabet koşulları yaratmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için hem kendilerini geliştirmeleri hem de çevrede ortaya çıkan değişim ve yeniliklere ayak uydurmaları gerekir. Çünkü çevre sürekli değişim içerisindedir. İnovasyon faaliyetlerinin uygulandığı örgütlere bakıldığında dış çevre ile devamlı bir etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. Bu çalışmanın, inovasyon yönetimi alanında stratejik liderlik uygulamalarından verimli sonuçlar alınmasıyla ilgili otomotiv sektörünün daha başarılı bir hale gelmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmada bu konunun seçilmesinin temel nedeni stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasında olumlu yönde ilişki olduğu varsayımını kanıtlamaktır. Bununla birlikte araştırmanın önemi açısından diğer

nedenler, otomotiv sektöründe, stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik ampirik bir çalışmaya ulaşamaması ve araştırma konusunun araştırmanın alanı olan otomotiv sektöründe incelenmesine uygun olmasıdır. Çünkü, stratejik liderliğin ve inovasyon yönetiminin, değişim, yenilik, yönetim ve rekabet üzerindeki etkileri dikkate alındığında ve ekonominin lokomotif sektörü sayılan otomotiv sektörünün yenilikçi ve rekabetçi yapısı da göz önüne alındığında, “stratejik liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki” konusunun bu alanda araştırılması gerektiği öngörülmüştür. Otomotiv sektöründe yapılan bu çalışmanın, sektöre ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada,

1. Otomotiv sektöründe inovatif faaliyetlerin uygulandığı,
2. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı otomotiv sektöründe inovasyon sürecinin etkin olarak yönetiminin gerçekleştirildiği,
3. Otomotiv sektöründeki yöneticilerin stratejik liderlik davranışları sergiledikleri,
4. Stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; amaç, evren ve örneklem bakımından sınırlılıklar içermektedir. Amaç bakımından sınırlılığı, liderlik yaklaşımlarından stratejik liderlik özelliklerinin inceleniyor olmasıdır. Stratejik davranışların iş hayatına girmesi ile birlikte stratejiyi oluşturacak liderlik kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle stratejik lider kavramı oluşmuştur. Stratejik lider; örgütün değişim zamanlarını öngören, belirleyen ve yöneten kişidir diyebiliriz. Buna göre stratejik liderlik; örgütün içinde bulunduğu duruma göre iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek en uygun stratejileri oluşturan, doğru zamanda uygulayan, değerlendiren ve içinde bulunulan ortama uygun davranışlarda bulunan bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmesi nedeniyle tercih edilmiştir.

Evren ve örneklem açısından sınırlılıkları; uygulama alanı itibariyle sektör olarak otomotiv sektörünün seçilmesi, zaman, kaynak ve mali olanaklardan dolayı da sadece İstanbul'da faaliyet gösteren, kuruluş tarihi, istihdama katkısı, çalıştığı marka, güvenilirlik, itibar ve kurumsallaşma gibi kriterler baz alınarak lider konumda varsayılan otomotiv bayilerini kapsamaktadır. Ayrıca stratejik liderlik ve inovasyon yönetimi konuları üst düzey yöneticileri kapsadığı için sadece üst düzey yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesidir. Stratejik liderliğin ve inovasyon yönetiminin, değişim, yenilik, yönetim ve rekabet üzerindeki etkileri dikkate alındığında ve ekonominin lokomotif sektörü sayılan otomotiv sektörünün yenilikçi ve rekabetçi yapısı da göz önüne alındığında, stratejik liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki konusunun bu alanda araştırılması gerektiği öngörülmüştür. Otomotiv sektöründe yapılan bu çalışmanın, sektöre ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.6. Tanımlar

Stratejik liderlik, strateji oluşturmadaki faaliyetleri düzenleme, kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturma; temel yetkinlikleri ve yetenekleri geliştirme, örgütsel yapıların ve süreç kontrollerinin geliştirilmesi gibi faaliyetlerin tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Boal, 2001).

“Size zafer kazandıran bir taktiği bir daha tekrarlamayın. Ancak metotlarınızı koşullara göre gerekli değişiklikleri yaparak sürdürebilirsiniz” Sun Tzu.

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, analitik düşünebilme, çalışanları güçlendirebilme, belirsizliklerle baş edebilme, insan kaynaklarını etkili yönetebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

“Stratejisi olmayanları sadece yenilgi bekler.” Sun Tzu.

İnovasyon, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. En önemli özelliği ticarileştirilebilir bir yenilik olması, katma değer yaratmasıdır (Durna, 2000).

İnovasyon süreci, işletmelerin rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için sürekli olarak inovasyon yapmaları gerekir. Bunun içinde ürettikleri ürünleri ve sundukları hizmetleri daha iyi, daha yararlı, daha kaliteli ve daha çekici hale getirmenin yollarını ararlar (Gümüş, 2014). Tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları, teknolojiadaki gelişmeler gibi pek çok fırsat örgütlerin inovasyon fikirleri geliştirmelerini sağlar. İnovasyon sürekliliği olan ve her aşamasında geri bildirimlerin olduğu bir süreçtir. İnovasyon döngüsü olarak adlandırılan bu süreç, aşağıdaki adımlardan oluşur (Aygen, 2006):

1. İhtiyaçların belirlenmesi, fırsatların yakalanması,
2. Stratejik seçimin yapılması,
3. Fikirlerin oluşturulması, gerekli bilginin edinilmesi,
4. Kavramsallaştırma,
5. İnovasyonun geliştirilmesi,
6. İnovasyonun uygulanması ve ticarileştirilmesi.

İnovasyon yönetimi, inovasyon içinde riski ve belirsizliği barından bir süreçtir. İnovasyon sürecinin etkin yönetilebilmesi örgütlerin önemli ölçüde, bu belirsizliklerle ilgili bilgi ve enformasyonu sağlaması ve strateji temelli bir inovasyon anlayışına sahip olmasıyla mümkündür. Geleneksel yönetim işlevleri; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol inovasyon yönetimi için de kullanılmaktadır (Acaray, 2007).

II. BÖLÜM

2. LİTERATÜR

2.1. Stratejik Liderlik Kavramı

Bu başlık altında, stratejik liderliğin tarihsel gelişimi, stratejik liderlik, stratejik lider, stratejik liderdeki temel özellikler, stratejik liderliğin kapsamı, işletmelerde stratejik liderlik uygulamaları alt başlıkları ile stratejik liderlik kavramı incelenmiştir.

2.1.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik, nereye ve niçin gittiğinizi bilmekle başlar. Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920’li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000).

Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Liderlik, örgüt kuramında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bu durum kuşkusuz liderlik olgusunun örgütlerde oynadığı önemden

kaynaklanmaktadır. Liderlik, örgütün en önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir ve amaçların başarılması yönünde işgörenleri etkilemektedir (Çıkgel, 2015).

1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır. Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmiştir. 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra değişim, yönetsel liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009).

Strateji (strategy) kelimesi incelendiğinde Yunanca iki eski kelimedenden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen "*stratos*" kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü "*egy*" ise eski Yunanca' da yön vermek fiilinden çıkmıştır (Adair, 2013).

Yakın tarihte, İkinci Dünya Savaşı sonrası ülkelerin yeniden yapılanmaya girmeleri, bunun sonucu olarak, savaşın bitmesine rağmen ülkeler arası rekabetin artması, yeni teknolojilerin öne çıkması, stratejinin uluslararası politikalarda da yer almasına neden olmuştur. 1960'lardan sonra ise, strateji, yönetim alanında kullanılmaya başlanmış, yönetimin geliştirilmesi için ortaya çıkarılan kavramlarda ön sırada yer almıştır. Yönetim açısından baktığımızda, strateji, bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilirliği en yüksek olan seçeneğin belirlenmesidir (Akdemir, 1992).

Stratejik liderlik, stratejik yönetime paralel olarak gelişen ve uygulamada başarıyı etkileyen önemli bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Besler, 2004). Bir liderlik kuramı olarak ilk defa Hambrick ve Mason tarafından ortaya konulmuştur. Hambrick ve Mason üst kademe teorisine dayanmakta ve üst kademe yöneticilerin stratejik faaliyetlerine odaklanmaktadır. Düşünülere göre, organizasyonun tüm işleyişinden

sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996; akt. Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012).

Child, üst düzey yöneticilerin işletmelerinin performanslarından bütünüyle sorumlu ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde en güçlü etkiye sahip kişiler olduğunu vurgulamıştır. John Child'e göre, stratejik liderler önemli karar verme sorumlulukları ile donatılmışlardır, işletmenin gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahiptirler ve bu amaçla işletmenin nasıl yönetileceğini belirlerler. Etkili en üst yöneticilerin rolleri ve davranışları, alt kademe yöneticilerinden oldukça farklılaşmakta, stratejik liderlik teorisi işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ve özellikle CEO'ların birer yansımaları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin spesifik bilgisi, deneyimi, değerleri ve tercihleri sadece verdikleri kararlara değil karar verme durumlarında yaptıkları değerlendirmelerine de yansımaktadır (Norburn,1989: 25; akt. Besler, 2004: 16).

2.1.2. Stratejik Liderlik

Değişim üzerine yoğunlaşmaya devam eden baskı, hem liderlik hem de stratejinin birleşmesine neden olmuştur (Abell, 2006). Stratejik liderliği, kapsamı geniş ve karmaşık olduğu için tanımlamak bir meydan okumadır (Boal ve Hooijberg). Yazarlara göre, stratejik liderlik, stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması için düşünülmesi ve karar verilmesi gerekliliğidir ve ayrıca “kurumların liderliği” ile ilgilidir. Stratejik liderlik teorisi, liderlikten çok grup bileşimi teorisidir (Boal ve Hooijberg, 2001). Yazarlar, stratejik liderlik etkililiği ile örgütsel etkinlik arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ve stratejik liderliğin tüm organizasyonun evrimi, değişen amaçları ve gerekli kaynakların seçimi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi için bir gereklilik olduğunu savunmaktadırlar. Finkelstein ve Hambrick (2009) çalışmalarında, yöneticilerin ve örgütlerin bağları üzerinde durmuşlar ve “resmi bir organizasyon yoksa stratejik liderlik oyuna girmez” ifadesini kullanmışlardır. Yazarların bu ifadesi, Boal ve Hooijberg (2001)'in görüşü ile örtüşmektedir. Stratejik düzeyde liderlik, 21. yüzyılda örgütlerin karşılaştığı başlıca sorunlardan birisidir. Etkili bir stratejik liderlik olmadan bir şirketin rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürme kabiliyeti büyük ölçüde sınırlandırılmıştır (Ireland ve Hitt, 2005). Yine de stratejik düzeyde liderliğin, belirgin stratejik öneme sahip

olduğuna ve organizasyonel süreçler üzerindeki etkilerine dair çok az ve farklı ampirik kanıt ortaya çıkmıştır (Elenkov, 2008).

Alan yazını incelendiğinde, Stratejik liderliğin özde bir ayrıntıda farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Genel olarak stratejik liderlik kavramının, üst düzey yöneticileri ilgilendirdiği görüşünün yaygın olduğu görülmüştür. Stratejik liderlik olgusunun anlaşılmasında bu tanımlamalardan bazılarına yer verilmesinde yarar bulunmaktadır. Tablo 1, bu tanımlamalardan bazılarını içermektedir.

Tablo 1. Stratejik Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Sullivan ve Harper	1997	“Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi rgt temel anlamda var eden mantıklı ve iyi dşnlmş eylemleri yönetmek ve denetlemektir.”
Boal ve Hooijberg	2001	“Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, ancak yalnızca örgütün nvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim, örgüt içerisindeki baskın koalisyonlar, yönetim kurulu yeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır.”
Rowe	2001	“Başkalarını, kısa vadeli finansal istikrarı sürdürürken aynı zamanda kuruluşun uzun vadeli geçerliliğini artıran günlük kararları gönüllü olarak uygulamak üzere etkileme becerisidir.”
Besler	2004	“Geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi gerçekleştirme ve performansını geliştirme yeteneğidir.”
Hitt ve Ireland	2005	“Kurum için gerekli olan vizyonu, stratejik değişikliği geleceğe göre Şekillendirmek, başlatabilmektir ve rekabet stnlğu sağlamaktır.”
Yalçın ve Ay	2007	“Stratejik düşünme, çalışanlar, tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi, gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak yapı oluşturma ve işletmenin performansına büyük katkıda bulunma yeteneğidir.”
Barugil	2013	“Değişimi n görmek, tasarlamak, esnek bir geçişle güçlendirmektir.”
Adair	2013	“rgtn bütününü kapsayan uygulamalara odaklı bir süreçtir.”
Pearce ve Robinson	2015	“Değişimi kabullenip kurumun değişime göre eylem sahasını belirleyecek stratejiler oluşturup kurum içi ve dışı ilişkiler kurmaktır.”

Adair (2013) stratejik liderliği, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül (holistik) bir perspektifle ele almıştır. Yazara göre stratejik liderlik, örgütlenme ve örgütün tamamı için bir yön belirlemedir ve stratejik liderler, organizasyonu bir bütün olarak gören, kavramsal yeteneğe sahip kişilerdir.

Besler (2004)'e göre stratejik liderlik, vizyon ve misyon doğrultusunda, çalışan motivasyonunu sağlamak, değişimlere kolayca uyum sağlayabilmek ve stratejik yönetimle performansı güçlendirmektir. Barutçugil (2013)'in konuya ilişkin bakış açısı, Besler (2004)' in görüşü ile aynı yöndedir.

Yalçın ve Ay (2007) stratejik liderliği, stratejik düşünme ve işletme paydaşlarının desteği ile amaçların gerçekleştirilmesi yönünde değerlendirmişlerdir. Yazarlara göre, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çağın gereklerine uygun örgütsel dönüşümleri başarabilmeleri gerekmektedir.

Hitt ve Ireland (2005), örgüt amaçlarına ulaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğu elde etmek için vizyona ve değerlere dayanan bir gelecek yaratmak ve stratejik değerikliği bu geleceğe göre şekillendirmek gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca yazarlar, etkili bir stratejik liderlik olmadan, bir örgütün küresel ekonomik zorluklarla karşı karşıya kaldığı zaman üstün yada tatmin edici performans elde etme olasılığının büyük ölçüde azalacağını ifade etmişlerdir.

Sullivan ve Harper (1997), bir örgütte yüksek bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşılmasının öncelikli amaç olduğu görüşündedirler. Bunun için örgüt kültürünün oluşturulması, temel yeteneklerin geliştirilmesi, teknolojinin özümsemesi, örgütün yeni misyonlarla donatılması ve bu faaliyetlerin strateji ile birleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yazarlar tüm bu eylemlerin iyi yönetilmesi ve denetlenmesini stratejik liderlik olgusu ile ilişkilendirmişlerdir.

Pearce ve Robinson (2015) stratejik liderliği, çevresel değerişimlere uyum ve ilişkiyel bir süreç olarak ele almışlardır. Yazarlar, stratejilerin çevresel değerişime göre şekillendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Rowe ve Nejad (2009), örgütlerde servet yaratmada stratejik liderliğin rolünü inceleyen çalışmalarında, stratejik liderliğin, yönetsel ve vizyoner liderliğin bir bileşimi olduğunu ifade etmişlerdir.

Organizasyonların uzun dönemli stratejik başarısı, her kademedeki yöneticilerin çabalarının uyumlaştırılmasını ve bütünleştirilmesini gerektirir. Bu da organizasyonun başında olan genel müdür, CEO, yönetim kurulu başkanı veya benzeri unvanları taşıyan liderin görevidir. Bu rol stratejik liderlik olarak tanımlanır ve adeta bir geminin kaptanına benzetilebilir. Kaptanlar denizde varmak istedikleri tek ve açık bir amaç için tehlikeli sularda, riskler ve belirsizlikler içinde gemilerini yönetirler. Kaptanın stratejisi, amaç doğrultusunda belirlenir ve her eylemin riski önceden değerlendirilir. Şüphesiz, kaptanın başarısı tayfalarına bağlıdır. Tayfaların kaptanın amacını ve kararlarını bilmesi ve bir bütünlük içinde davranması kritik önem taşır. Benzer şekilde, organizasyonlarda çalışanlar için de stratejinin duyurulmasının, aynı şekilde anlaşılmasının ve uyumlu davranılmasının önemi büyüktür (Barutçugil, 2013).

Yapılan tanımlamalarda stratejik yönetim süreci ile liderliğin ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca stratejik liderlik kavramı, stratejik kararları veren tepe yöneticilerini ve yönetim kurulu üyelerini direkt olarak ilgilendirmektedir. Kaynakların etkin kullanımında büyük role sahip üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

“Aslanın komutasındaki tavşanlar ordusu, tavşanın komutasındaki aslanlar ordusundan daha iyidir.” Sun Tzu.

2.1.3. Stratejik Lider

Değişimin gerekliliğini algılayabilen ve örgütün geleceğini bu değişime göre şekillendirebilen liderler örgütleri için öncü liderlerdir. Tablo 2 stratejik lider kavramına ilişkin bazı tanımlamaları içermektedir.

Tablo 2. Stratejik Lider Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Dinçer	2003	“Stratejik lider, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir.”
Besler	2004	“Stratejik liderler, örgütte stratejik faaliyet ve süreçleri gerçekleştiren, örgütün stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan üst kademe yöneticilerdir.”
Yalçın ve Ay	2007	“Stratejik liderler örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile değişen çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişilerdir.”
Worden	2007	“Stratejik lider, stratejik planlama ve işletme vizyonunu bütünleştiren üst düzey yöneticidir.”
Adair	2013	“Örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişidir.”
Ülgen ve Mirze	2013	“Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, ve diğer kişileri güçlendirme gibi yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir.”
Barutçugil	2014	“İş becerisi ve üstün iletişim yetenekleriyle bütünleştirici ve birleştirici, grup değerlerini en iyi şekilde ifade eden, organizasyonun başarısı için önerilerde bulunan, yol gösteren ve kaynak sağlayan, iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak için esneklik, yenilikçilik ve sorun çözüme yeteneklerine sahip kişilerdir.”

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere stratejik liderler tek bir birimin değil örgütün tamamının yönetilmesinden sorumlu liderlerdir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yöneticiler için gereklidir.

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak stratejik liderler; gelecek odaklı bir tarza sahip, grup ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, gruba yeni bir form kazandıran, işletmenin güçlü yönlerinin fırsat olarak nasıl değerlendirileceği, zayıf yönlerinin piyasadaki tehditlerden etkilenmeyecek şekilde nasıl güçlendirileceği konusunda etkili ve isabetli karar verebilen, değişmekte olan çevre koşullarında kıt kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapabilen, stratejiyi faaliyete çevirebilen ve stratejik olarak yön verebilen kişiler olarak tanımlanabilir.

Finkelstein ve Hambrick (2009), stratejik liderlerin, bir organizasyon için genel sorumluluğu alan yöneticiler olduğu görüşündedirler. Rowe (2001) çalışmasında, stratejik liderlerin seçimlerinin örgütleri için fark yaratması ve bunun örgütlerinin iç ve dış çevresini etkileyeceğini ifade etmiştir. Elenkov (2005), stratejik liderin gerçek sorumluluğunun, stratejik liderlik için önerilen tanım olan, bir organizasyonun stratejisi, yapısı ve sistemleri için tutarlı, analitik ve gelişimsel bir yaklaşım sergilemek olduğunu savunmaktadır. Papadakis ve Bourantas (1998)' da çalışmalarında, stratejik liderlerin organizasyonun geleceğini etkileyen yaratıcılık ve inovasyonun daha üst düzeylerine yol açan, örgütün geri kalanına daha etkili bir iletişim sağlayan çevresel eğilimleri daha iyi görebildiklerini vurgulamışlardır. Sosik ve diğ. (2005) göre, olağanüstü stratejik liderler, organizasyonun stratejisini etkili bir şekilde yürütmesine olanak tanıyan kilit davranışları sergileyen yöneticilerdir. Özünde bunlar stratejiye odaklı liderlerdir. Bu görüş diğer çalışmalardaki kriterleri doğrulamaktadır.

Stratejik liderler dikkat ve enerjilerini, firmalarını ortalama performansın üzerine çıkartacak çözümler ve uygulamalar üzerine yoğunlaştırırlar. Onlar, günlük sorunlarla ilgilenmezler ve büyük resmi gözden kaçırmazlar. Çalışmalarının içine mutlaka düşünmek için zaman dilimleri katarlar. En önemli endişeleri firmalarının rekabetçi üstünlüklerinin ne olduğu ve nasıl geliştirilebileceğidir. Bunun için tüm çalışanlarının yeteneklerini harekete geçirirler. Onlara ilham verirler, yeni fikirleri cesaretlendirirler, değişimi yönetirler ve başarıya ulaşma arzusunu canlı tutarlar (Barutçugil, 2014). Aynı zamanda, işletmelerine rekabet üstünlüğünü kazandırmak açısından temel yeteneklere yatırım yapmayı bir strateji olarak benimsemektedirler. Stratejileri uygulamak yönünde ise tüketiciler için değer yaratan ürünleri ortaya çıkarmada ve dağıtmada kullanılan temel yetenekleri çeşitlendirmeye giderek, değişen koşullar doğrultusunda geliştirmeye bir başka deyişle onları dinamikleştirmeye devam ederek işletme performansına katkıda bulunmaktadırlar (Yalçın ve Ay, 2007).

2.1.4. Stratejik Liderdeki Temel Özellikler

Elenkov (2008), stratejik liderlik üzerine yaptığı deneysel çalışmada, inovasyon sürecini etkilemek isteyen üst düzey yöneticilerin kendi hiyerarşik

konumlarına değil, aynı zamanda güç tabanı için kritik görünen stratejik liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Stratejik lider, bir yönetici ekip oluşturmak ve onlara yol göstermek durumundadır. Amaçları ve hedefleri belirlemeli ve benimsetmelidir. Organizasyonun nereye gittiği konusunda açık olmalıdırlar. Nereye gitmek istediklerini ve oraya nasıl gideceklerini de bilmelidirler. Bu, organizasyonun sahip olduğu kaynakları doğru anlamayı ve çevrenin de farkında olmayı gerektirir. Stratejik lider, doğru anlayış ve farkındalıkla organizasyonun sürdürülebilir başarısını güvenceye alan kişidir (Barutçugil, 2013).

Ünal (2012)'a göre stratejik lider, değişim ve dönüşüm mühendisliği yapan, hızlı stratejiler belirleyip geliştiren, öğrenmekle yetinmeyip astlarına ve çalışanlarına öğrendiklerini öğreten, teknolojiyi iyi kullanandır.

Tanımlamalardan yola çıkılarak denilebilir ki; stratejik liderler çevre koşullarını dikkate alarak, amaçlar doğrultusunda mevcut fırsatları değerlendirip, eldeki imkanları, kurum kaynaklarını, insan kaynağını etkin kullanarak tehditleri de fırsata dönüştürebilmelidir. Rowe (2001) çalışmasında, stratejik bir liderin vizyoner ve yönetici lider kombinasyonundan daha fazla servet yaratacağını ifade etmiştir. Yazar, yönetim liderlerinin, organizasyonun kısa vadeli finansal istikrarını korurken, stratejik liderlerin vizyoner oldukları, kuruluşun uzun vadede uygulanabilirliğini sağladıkları, amaçlarının uzun vadede değişim yaratmak ve yenilikçi olmak olduğunu savunmaktadır ve stratejik liderdeki özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Yönetimsel ve vizyoner liderliğin sinerjik kombinasyonunu sağlamak,
2. Etik davranış ve değer temelli kararlar üzerinde durmak,
3. Günlük ve uzun vadeli sorumlulukları kontrol etmek,
4. Örgütsel varlığı sürdürme ve büyüme için uzun vadeli hedeflerin etkilenmesi ve korunması için stratejileri formüle etmek ve uygulamak,
5. Performansı güçlendirmek,
6. Bireysel ve örgütsel seviyelerde saklı ve açık bilgi kullanmak ve bunları değiştirmek,
7. Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünce kalıplarını kullanmak,

8. Stratejik seçimlerine ve tercihlerine inanmak, örgütlerinde ve çevrelerinde fark yaratmak.

Özellikle değişim hızı, belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede geleceği öngören ve bu doğrultuda bir vizyon yaratarak örgüte yol çizen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Tabak, Şeşen ve Türköz (2012)'e göre, stratejik liderin örgüt performansı üzerindeki etkisi, çevredeki önemli değişimler var olan stratejinin etkinliğini tehdit etmeye başladığında veya yeni bir stratejiyi benimsemeye olağanüstü bir fırsat sağladığında daha büyük olmaktadır.

Ülgen ve Mirze (2013)'de etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetlemektedirler:

1. Geleceği görebilmek,
2. Vizyon yaratabilmek,
3. Esnek olabilmek,
4. Belirsizlikle baş edebilmek,
5. Çalışanları güçlendirebilmek,
6. Başkalarının düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
7. İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
8. Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
9. Kendi yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
10. Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

Yazarların, stratejik liderlerle ilgili olarak belirledikleri bu kriterler yukarıdaki düşünürlerin görüşleri ile uyum göstermektedir.

Ireland ve Hitt (2005)'e göre, stratejik bir lider aşağıdaki özellikleri yerine getirmelidir:

1. Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek,
2. Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek,
3. İnsan kaynağını geliştirmek,
4. Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek,
5. Etik uygulamaları vurgulamak,

6. Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Bass (2007) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

1. Kuruluşun hedeflerini ve stratejilerini formüle etmek,
2. Kuruluş için yapılar, süreçler, kontroller ve temel yetenekler geliştirmek,
3. Birden çok seçim bölgesini yönetmek,
4. Kilit yöneticileri seçmek,
5. Yöneticileri örgütsel stratejilere göre yönlendirmek,
6. Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek,
7. Etik değerler sistemini sürdürmek.

Yazarın, stratejik liderlerle ilgili olarak belirlediği bu kriterler Ireland ve Hitt (2005)'in etkili stratejik liderlik kriterleri ile uyum göstermektedir.

Yalçın ve Ay (2007), örgütün geleceğe ilişkin yolcuğunda gerçekleştirilmesi gereken stratejik düzeydeki dönüşüm kapsamında başarılması gereken bu zorlu sürecin stratejik mimarisi yönünde stratejik liderlere duyulan ihtiyacın önem kazandığını ifade etmektedirler. Bu bakış açısı doğrultusunda stratejik liderlerin, örgütlerin yaşamsal önemi kapsamında ön plana çıkan özelliklerini aşağıdaki gibi değerlendirmişlerdir:

1. Geleceği önceden görmek ve geleceği tasarımıyarak yaratmak,
2. Amaca uygun şekilde, yerinde, doğru ve cesur kararlar almak,
3. Örgütünü ve kendisini iyi tanıyıp sahip olduğu potansiyelin bilincinde olarak SWOT analizini gerçekleştirebilmek,
4. Takım çalışmasının bilincinde olarak, belirlenen isabetli hedefleri ve gerçekleşen başarıları, bireysel düzeye indirgmeden örgütünün bir bütün olarak başarısı şeklinde değerlendirmek,
5. Kararlı ve yeniliğe açık olmak,
6. Dış çevredeki değişimi çok dikkatli izlemek ve değişen koşullara uygun stratejileri belirlemek,

7. Örgütsel değerleri değişimin kaldıraçları olarak değerlendirerek örgütsel dönüşüm sürecinde bireylerin kendilerini değerlerle özdeşleştirmelerinin yitirilmemesine özen göstermek,

8. Dönüşümün başarısı kapsamında örgütsel kültür ve stratejilerin uyumunu sağlamak.

Sonuç olarak, stratejik liderler, organizasyonun misyonunu ve uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak analiz etmeli, bunları uygulamak için gerekli olan eylemleri, bu süreçlere işlerlik kazandırmak için gerekli olan işgücü ve yetenekleri, bu davranışları desteklemek için gerekli olan teşvik sistemlerini belirlemelidir. Stratejik liderlerin öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç ve vizyon duygusuna sahip olmaları gerekir. İşletmeleri için hangi tür faaliyetlerin uzun vadede önemli olabileceğini görebilmelidirler. Stratejik liderler, mevcut iş birimlerinin sınırları dışına çıkabilmeli, yeni beyaz alanları görebilmeli, müşterilerin ifade edilmemiş gereksinimlerini açığa çıkarabilmeli, sektör kurallarının nasıl yeniden yazılabileceğini gösterebilmeli, geleneksel olmayan rakiplerden gelecek tehditlere karşı uyarıcı olabilmeli, modası geçmiş alışkanlıklarını sorgulayabilmelidirler (Hamel ve Prahalad, 1996).

2.1.5. Stratejik Liderliğin Kapsamı

Küresel ekonominin rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Stratejik liderlik, örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın koalisyonları yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır (Boal ve Hooijberg, 2001). Örgütlerde stratejik liderlik, işletmenin geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Burada özellikle üst yönetim ekipleri önemli bir rol üstlenmektedir. Küresel ekonomi ve günümüzün yeni rekabetçi yapısı, üst yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir akıl, stratejik liderlik uygulamaları için gerekli kılmaktadır. Üst yönetim ekipleri özellikle heterojen bir grup oluşturmalı ve üyeleri farklı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. CEO'lar bu farklı bilgi ve becerileri örgütü başarıyla yönetmek için

kullanacaklardır. Fakat elbette etkili stratejik liderlik ile ilgili temel sorumluluk tepede, özellikle CEO'larda kalacaktır (Uğuroğlu ve Çelik, 2009). Stratejik liderlik, firmalarda stratejiye ve organizasyon yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade eder. Genellikle; yönetim kurulu başkanı, CEO ve/veya genel müdür stratejik liderliği ifade eder. Stratejik liderlerin organizasyona katkısı, onların kişiliğinin veya tarzlarının ötesinde çok daha önemli bir konudur (Barutçugil, 2014). Buradan hareketle stratejik liderlik kavramının üst kademe teorisinden çıktığı ve geliştiği söylenebilir.

Elenkov (2008) çalışmasında, üst düzey yöneticilerin, inovasyon süreçlerini örgütsel düzeyde etkileyebilecek, stratejik liderlik sürecinin kilit katılımcıları olduğunu savunmaktadır.

Stratejik liderlik konusunda yapılan bazı çalışmalar stratejik liderliğin sadece üst düzey yönteminin bir fonksiyonu olduğu görüşünü reddetmektedir. Örneğin, Shrivastava ve Nachman stratejik liderliğin, yalnızca üst yönetimin imtiyazlı bir görevi olmadığını iki şekilde savunmaktadırlar. Bunlardan ilki, örgütlerin, kültürleriyle kendilerini stratejik olarak yönlendirebilecekleridir. Diğer ise stratejik liderlik için her ne kadar bir takım özellikler gerekse de bunların sadece üst kademedeki yöneticilerde olmasının söz konusu olmadığıdır. Yani, stratejik liderliğin, kültürel, yapısal ve politik boyutlarının organizasyonların değişik kademelerinde görülebileceğini ifade etmişlerdir (Shrivastava ve Nachman, 1989; akt. Ağraş, 2007). Stratejik liderlik son derecede karmaşık ve kritik bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bu kaçınılmaz bir gerekliliktir. Barutçugil (2014)'e göre, Firmaların genellikle bürokratik-hiyerarşik bir anlayışla yönetilmesi; kısa dönemli ve dar kapsamlı düşünülmesi onların başarısını sınırlayan temel bir faktör olmaktadır. Yazar, rekabet ortamında yaşam savaşı vermek durumunda olan birçok firmanın stratejik yönetim anlayışını geliştiremediği ve stratejik liderliği oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek zorunda kaldığını ifade etmiştir.

Ülgen ve Mirze (2013)' de stratejik liderliği stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yere koymakta ve stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir. Yazarlara göre, stratejik analiz ve rasyonel

karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, kurumsal kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik, neyin olup bittiğini ve işlerin nasıl yapılacağını bilen stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanmaktadır.

2.1.6. İşletmelerde Stratejik Liderlik Uygulamaları

Tarihin eski çağlarından günümüze insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Liderlik olgusu sürekli tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak, bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda, örgütlerde yeterli liderlikten yoksun olmaktan şikayet edilmektedir. Miller'in de belirttiği gibi, Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar. (Kantos, 2011). Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren liderlik, diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde çok çalışılan, deneysel ortamlarda araştırılan ve oldukça popüler olan liderlik olgusunun gelişme göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağına uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ünal, 2012).

Altıntaş (2001)' a göre, günümüz organizasyonlarında değer yaratan, hızlı değişimdir. Yazar, organizasyonların geleceğinin, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlı olduğunu, bunun da, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Ireland ve Hitt (2005)' e göre, küresel ekonomi olayların sürekli ve önceden tahmin edilemeyecek şekilde değiştiği yeni bir rekabet ortamı yaratmıştır. Yazarlar, çoğunlukla bu değişikliklerin evrimsel değil, devrim niteliğinde olduğunu ifade etmişlerdir. Devrim niteliğindeki değişikliklerin hızla gerçekleştiğini, frekanslarında sabit hatta acımasız olduğunu ve bir organizasyonun hemen hemen tüm bölümlerini aynı anda etkilediğini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda stratejik düşüncenin ürünü stratejilerin

örgütsel süreç, kaynak ve beceriler ile ilişkilendirilerek yol haritasına dönüştürülmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2009).

Rowe (2001) ise çalışmasında, stratejik liderlerin organizasyonel bilgi yaratma sürecini, gelecekteki performansın artması için gerekli örgütsel ve teknolojik inovasyonları üretmek için kuruluşun bireysel, grupsal ve organizasyonel örtülü ve açık bilgileri bir araya getirme yeteneğini geliştirerek yönlendirdiklerini vurgulamaktadır. Yazara göre, stratejik liderler, yönetsel ve vizyoner liderlik modelleri tarafından yaratılan paradoksu yönetirler. Onlar, karşılıklı birlikte yaşamanın sınırlarını tanımlayarak, görünüşte çelişkili kavramların yan yana koyulmasını sağlayan meteforlar, analogiler ve modellerdir.

İş başarısı elde etmede, stratejik liderliğin ve stratejik uyumun hayati bir faktör olduğuna dair yapılan tanımlamalardan hareketle, etkili stratejik liderliğin 21. yüzyılda örgütlerin karşılaştığı önemli bir mesele olduğu ve etkili stratejik liderlik olmadan kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme olasılıklarının kısıtlanmış olduğu açıktır. Bu doğrultuda işletmelerde stratejik liderlik uygulamalarının incelenmesinde yarar bulunmaktadır. Ünal (2012), stratejik liderlik uygulamalarının örgütün yapısına, stratejilerine, örgüt kültürünün arzulan hedef ve amaçlara ulaşmasında uyum ve işbirliği sağladığını vurgulamaktadır. Yazar, liderin eğitiminin, tecrübesinin, deneyiminin, iletişim ve yeteneklerinin uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedir.

Stratejik liderlik konusuna ilişkin literatür incelendiğinde stratejik liderliğin işletme vizyonunun belirlenmesi ile başlayan bir süreç olduğu görülmektedir. Temel

yeteneklerin belirlenmesi ve sürdürülebilir etkin bir örgütsel kültürün oluşturulması bu süreçteki uygulamalardandır. Ayrıca etik değerlerin bu kültüre yerleştirilmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, teknolojilerin etkin kullanımı ve gerçekleştirilen faaliyetlerin stratejik kontrolü bu süreç içerisindeki diğer uygulamalardır (Ağraş, 2007). Besler (2004)'e göre, stratejik liderlik uygulamaları işletmelerin sürekli değişen rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için üst düzey yöneticilerin yerine getirmesi gereken uygulamalardır. Songür (2013), stratejik liderlik uygulamalarını, stratejik planlamanın yapılması, kurumun iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, misyon ve amaçların belirlenip çalışanlarla ve paydaşlarla gözden geçirilmesi, uygulanması ve kontrol süreci olarak beş boyutta ele almaktadır.

Başarılı bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. Örgütlerde bu fonksiyonlar S5K olarak tanımlanmaktadır. Bu kilit fonksiyonlar, STRATEJİK: Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür olarak sıralanabilir (Ergen, 2011):

1. Stratejik Kurgu; misyon ve vizyonun belirlenmesi,
2. Stratejik Konum; kuruluş yapısının, yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesi,
3. Stratejik Kontrol; dengeli ve uyarıcı bir kontrol sisteminin oluşturulması,
4. Stratejik Kadro; insan kaynağının geliştirilmesi, stratejiyle bütünleştirilmesi,
5. Stratejik Kültür; deontolojiye dayanan etkin örgüt kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması.

Etkili stratejik liderlik içerisinde gerçekleştirilen uygulamaları altı boyutta ele alan Boal ve Hooijberg (2001) aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler.

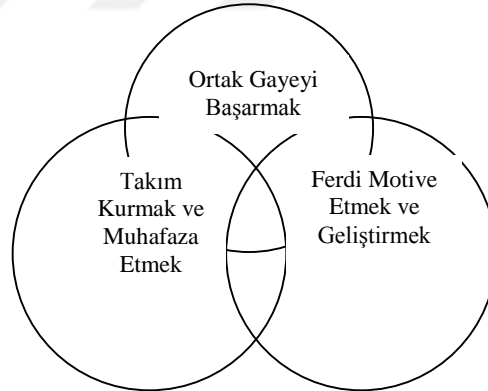
1. Vizyonun belirlenmesi ve yayılmasını sağlamak,
2. Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
3. Rekabet ve temel yetenekler için kilit faktörlerin geliştirilmesi,
4. Kültür içerisinde etik değerlerin oluşturulması,
5. Geleceğin liderlerinin seçilmesi ve geliştirilmesi,
6. İşletmenin bir bütün olarak yönetimi.

Wheeler ve diğ. (2007)' ne göre ise, stratejik liderlik uygulamalarının bir tanımı ve modeli yoktur. Ancak örgütler stratejik liderlik için bir tasarım geliştirebilirler. Bu, bir organizasyonun değişim kapasitesini oluşturan entegre bir gruptur. Bu kapasiteyi geliştirmek ve korumak için yazarlar, entegre edilmesi gereken dört kritik unsur öne sürmüşlerdir.

1. Örgüt amacına bağlılık,
2. Üst yönetimin oluşturulması,
3. Organizasyon genelinde insanların yetenekleri ve motivasyonu,
4. Örgütü ileriye götürebilecek, odaklanmış ve iyi seçilmiş bir dizi stratejik girişim.

Adair (2013), stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamaktadır. Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bunlar; ortak gayeyi başarmak, takım kurmak ve muhafaza etmek, ferdi motive etmek ve geliştirmek.

Şekil 1. Bir Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: John Adair (2013: 93). Etkili Stratejik Liderlik

Adair (2013), bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme,
2. Başarılı bir strateji ve politika izleme,
3. Stratejileri uygulama,

4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme,
5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarma,
6. Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama,
7. Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme.

Yazarın, üç halka modeli ve bu modelden yola çıkarak yedi boyutta ele aldığı stratejik liderlik uygulamaları ile vurgulamak istediği temel konu vizyon doğrultusunda, etkili bir takım çalışması ile amaca ulaşmaktır.

Besler (2004) ise, farklı yazarların konuya ilişkin görüşleri doğrultusunda stratejik liderlik uygulamalarının yedi temel unsurunu aşağıdaki gibi ele almaktadır:

1. Stratejik yönün belirlenmesi,
2. Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
3. İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
4. Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması,
5. Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
6. Örgüt kültürü içinde etik değerlerin oluşturulması,
7. Stratejik liderlik faaliyetlerinin etkin olarak kontrol edilmesi.

Vizyon oluşturulması ile başlayan sürecin (stratejik yönün belirlenmesi), son aşamasını etkin bir kontrol (geri bildirim) sistemi oluşturmaktır. Bu boyutların birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Sürdürülebilir başarı, bir işletmenin tüm kilit unsurları birbirine bağlandığında ortaya çıkabilir ifadesi yanlış olmayacaktır. Stratejik liderlik uygulamalarının yedi temel unsurunun detaylı bir şekilde açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.1.6.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi

Farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, stratejik yönün belirlenmesi (vizyon) stratejik liderlik uygulamalarının ilk adımıdır. Bu doğrultuda, gelecekte var olabilmek için verilen mücadelenin yaşamsal önem taşıyan en kıymetli adımı geleceği görebilmektir ifadesi yanlış olmayacaktır.

Başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevi olan vizyon yaratma, işletmenin en üst kademesinden başlamalıdır. İşletmenin tüm çalışanları vizyonun belirginleşmesi sürecine katılmalıdır. Belirgin bir vizyon, iş görenlere çalıştıkları kurumun ileride dünya çapında büyük bir kuruluş haline gelebileceği konusunda ilham ve yeterli enerjiyi verebilir (Koçel, 2015).

Örgütlerde üst yönetimin stratejik yönü belirlemek için; neden varız? Nereye gidiyoruz? Oraya nasıl ulaşacağız? Örgütümüzde hangi değerleri korumalıyız? Vizyon'u hangi davranışımızla yaşatabiliriz? Vizyon'un başarılması için gerekli davranış ilkeleri neler olmalıdır? gibi sorulara cevap bulması gerekmektedir. Eğer üst yönetim bu sorulara cevap bulur ve bunun gereğini yaparsa, vizyon belirleme sürecine doğrudan katılmış olur. Çalışanların sürece gönülden katılımı yönetim gurubunun tutumları ve davranışları ile bağlantılıdır. Etkin liderler tam katılımı ve çalışanların serbestçe ve en üst düzeyde katkıda bulunacağı bir ortamı oluşturabilirler. Bu süreçte bireysel tatminin yüksek tutulacağı programlarla çalışanların katkı sağlamlarına olanak tanınır. Stratejik yönü belirleme sürecinde, ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalabilir. Bu ekiplerin temel amacı, geleceği kestirerek, olaylara yön verebilmeyi başarmaktır. Bu yön reaksiyoner değil aksiyoner örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemelidir. Ekiplerin ortaya koyacağı hedef sayesinde, örgütler sektörünün takipçisi değil, sektörü yeniden şekillendiren düşüncelerin odağı olabilirler (Karaman, 2005).

Ülgen ve Mirze (2013)' ye göre, vizyonu geniş olan stratejik liderler, işletmelerinin gelecekteki stratejik yönünü, somut gerçeklerden uzaklaşmadan kendi hayal dünyalarına göre şekillendirir ve çevrelerine yaymaktadırlar. Stratejik yönün belirlenmesi, stratejik düşünceyle, geleceği öngörerek misyon ve vizyonun oluşturulması, amaçların, hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesidir şeklinde tanımlanabilir. Bunu Sun Tzu'nun şu sözleriyle pekiştirebiliriz:

“Dağları, ormanları, dar geçitleri, çıkmaz yolları ve bataklıkları bilmiyorsan; silahlı bir güçle manevra yapamazsın. Yerli rehberler kullanmadıkça arazinin yararlarını bilemezsin.”

Stratejik liderliğin bir ufuk liderliği ve geleceğe yönelik olduğu ve örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri görmesinde gösterdiği başarının, stratejik liderliğin önemini ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır.

2.1.6.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği belirlemek ve geliştirmektir. Temel yetenekler tüm işletmelerin sahip olabileceği sıradan yeteneklerden farklı olmak zorundadır (Koçel, 2015). Bunu Sun Tzu'nun şu sözleri ile pekiştirebiliriz:

“Başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin; başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir kaybedersin; ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her savaşta tehlikeydesin demektir.”

Ağraş (2007) çalışmasında, temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde sahip olunan yeteneklerin rakiplerle karşılaştırılması gerektiğini ve temel yeteneklerin stratejik uygulamaların temelinde yer aldığını, ayrıca işletmenin hangi yetenekler üzerinde odaklanabileceği ve hangilerini rakiplerinden farklı olarak en iyi yapabileceğinin belirlenmesinin, stratejik liderlik uygulamalarının başarısında büyük önem arz ettiğini ifade etmiştir.

İşletmeler temel yeteneklerini aşağıdaki üç şekilde gerçekleştirebilir veya yeni yetenekler kazanabilirler (Ülgen ve Mirze, 2013).

1. Süreç yenileme,
2. Dış kaynaklardan yararlanma,
3. Kıyaslama.

Bu yöntemlerle birlikte temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde stratejik liderlere bir takım görevler düşmektedir. Bu görevler (Besler, 2004):

1. Yetenekler hiyerarşisi oluşturmak,
2. Temel yetenekleri rakip işletmelerle karşılaştırmak,
3. Temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak,

4. Dış çevrede meydana gelen değişime uygun yetenekler geliştirmektir.

Sonuç olarak, günümüzde örgütler hızlı değişim, rekabet, belirsizlik ve toplumsal değişimler gibi çevresel faktörlerle başa çıkmak zorundadırlar. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta kalmak ve varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini çevreye uyarlamaları gerekmektedir. Çevresel faktörler tarafından sürekli değişime zorlanan örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, değerli, nadir, rakipler tarafından ikame ve taklit edilemez, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özellik ve yeteneklere sahip olmalıdır şeklinde ifade etmek mümkündür.

2.1.6.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve dolayısıyla kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir arada toplanmış halidir. Bu sermaye türü ayrıca, işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürü ve felsefesini de içine alır (Bontis, 2000: 433-462; akt. Çetin, 2005: 361). Gratham'a göre, insan sermayesi, işletmenin sorunlarını çözmek için sahip olduğu toplam insan yeteneğidir. Bir başka deyişle bir işletmenin insan sermayesi, çalışanlarının bilgilerini işletme sorunlarına uygulayabilme yeteneğidir. İnsan sermayesinin geliştirilmesi, bir örgüt için yaratıcılık ve yenilik ile ölçülebilecek olan, örgütün sahip olduğu insan kaynağının ne derece etkin kullanıldığını içermektedir (Şamiloğlu, 2002: 87; akt. Çetin, 2005: 362). Yılmaz (2016)'a göre, Rekabet avantajı, yeni bilgi üretme ve işletme tarzlarına uygun, yenilikçilik yeteneği ile donatılmış bir insan sermayesi oluşturulması koşuluna bağlıdır. Ireland ve Hitt (2005)'e göre ise, insan sermayesini yönetme yeteneği stratejik liderlik becerilerinin en önemlisi olabilir. Yazarlar yaptıkları çalışmada, günümüzün global ve karmaşık ortamında, stratejik liderlerin, belirsiz bir çevrede etkin bir biçimde insan davranışlarını nasıl etkileyeceklerini sürekli öğrenmeye çalışarak, işletmelerini rekabette üstün hale getirmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir.

“Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye insanların bilgi ve yeteneğidir.” Andrew Carnegie

İnsan kaynakları veya çalışanlar, bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaktır. Bu kaynağın motive edilmesi, örgütün beklenen hedeflere ulaşmasını mümkün kılacaktır. Motivasyonun performans ve verimlilik açısından sağladığı çarpan etkisi, insan kaynağını, insan sermayesine dönüştürecek ve örgütün piyasa değerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Kaya ve Kesen, 2014).

İnsan sermayesinden maksimum verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve buluşçuluğu teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkân sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır (Şamiloğlu, 2002).

İnsan kaynağına yapılabilecek en önemli yatırım, çalışanların tüm potansiyelini ortaya koymasını ve iyi eğitilmiş bir işgücü profiline ulaşmayı sağlayacak eğitim programlarıdır (Ireland ve Hitt 2005).

Sonuç olarak, insan sermayesi, değişim ve yenilenme sürecinde itici güç olarak kabul edilmiştir ifadesi yanlış olmayacaktır. İnsan sermayesi, gelişmeyi ve yenileşmeyi sağlayan bir faktör olarak; bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirleri ile katma değer oluşturarak örgütlerin değerini artırmaktadır.

2.1.6.4. Teknolojinin Etkin Kullanılması

Günümüz dünyasında değişmeyen tek şey değişimdir. Bu sebeple stratejik liderlik uygulamalarının diğer önemli bir adımı olan teknolojinin etkin kullanımı, insan sermayesinin geliştirilmesi ile yakından ilişkilidir. Hızla gelişen ve değişen teknolojilere karşı insan kaynağının geliştirilmesi ve örgütlerin bu teknolojik değişimlere karşı uyumu esastır ifadesi yanlış olmayacaktır. Nihayetinde bu alanda yapılan araştırmalara göre, gelişen ve değişen teknolojiye karşı örgütsel uyum söz konusu değilse ve onu etkin kullanan insan yoksa teknolojinin hiçbir şey ifade etmeyeceği açıktır.

Dinçer (2003), teknoloji ile işletme stratejileri arasında yakın bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Dinçer' e göre, teknolojilerde meydana gelen değişimler

işletme stratejilerinin gözden geçirilmesini gerekli kılabilirdiği gibi işletme stratejilerindeki değişiklikler de kullanılan teknolojiyi yenilemeyi veya değiştirmeyi gerekli kılabilir. Bu şekilde dıştan içe doğru teknoloji, uygulanan stratejiyi, içten dışa doğru da strateji, kullanılan teknolojiyi etkilemektedir. İşletmelerin pazara sunduğu mal ve hizmetleri üretmek için kullanılan teknoloji, işletmelerin rekabet edebilme gücünü etkileyen oldukça önemli bir faktördür.

Yılmaz (2016)' a göre ise, teknolojik değişim ve küreselleşme arasında karşılıklı bir etkileşim ve ilişki bulunmaktadır. Bir tarafta yeni teknolojiler uzak toplumlar arasında bilginin yayılmasında güçlü bir araç olarak davranmaktadır. Yazara göre, yeni bilgi ve enformasyon teknolojilerinin varlığı olmadan finansal piyasaların mevcut küreselleşmesini hayal etmek bile güçtür. Diğer yandan yeni teknolojilerin üretilmesi ve yayılması süreci, bireylerin, malların ve sermayenin akımlarıyla şekillendirilmekte ve güçlendirilmektedir.

2.1.6.5. Etkin Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Kültür, bilgiyi, inancı, sanatı, hukuku, örf ve adetleri ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Ulusal ve örgütsel kültürler üzerinde araştırmalarıyla tanınan Hofstede' de kültürü, bireyin düşünme, hissetme, dünya ve davranışı algılama biçimini belirleyen zihinsel bir programlama olarak ifade etmiştir (Güney ve Çetin, 2003; akt. Bozkurt, 2016). Hofstede'e göre, kültür insanlar arasındaki etkileşimden oluşur ve onların geleceğini etkiler (Hofstede, 1996; akt. Bozkurt, 2016: 31).

Koçel (2015)' e göre, kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler ve inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bir diğer tanıma göre, örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonuçlarını etkileyen ve belirli insan toplulukları tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur (Özalp,1995:155; akt. Bozkurt, 2016: 32). Ülgen ve Mirze (2013)' ye göre ise, işletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemidir. Yazarlara göre, örgüt kültürünün temeli, işletmede yerleşmiş değerler ve

temel düşünce sistemleridir. İşletmelerde amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bu unsurlar, işletme için bir kimlik oluşturur. İşletmenin her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik, örgüt kültürüdür. Schein'e göre, örgüt kültürü, bir grupta içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarının çözülmesinde geliştirilmiş, aynı zamanda yeni üyelerle karşılaşılan sorunları algılama, düşünme ve çözüme doğru yol olarak gösterilen temel varsayımlardır (Schein, 1984:3; akt. Güllüpinar, 2012: 131).

Bir yöneticinin veya çalışanın, düşüncesi tutumlara, tutumları davranışa, davranışları alışkanlıklara, alışkanlıkları karaktere ve karakteri kültürüne dönüşür. Bu kültür aynı zamanda örgütsel kültürün oluşumunu etkiler. Bunun içindir ki liderin davranış biçimi oldukça önem arzeder. Burada lider temsil sorumluluğunu yüklenmiş olduğundan oldukça dikkatli olmalıdır. Örgüt içindeki kültürel çeşitliliği yönetmek ve aralarında sinerji oluşturmak bir liderlik yeteneğidir. Liderler örgüt kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl revize edilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası örgüt kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir. Sonuç olarak etkin örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir (March ve Simon, 1975: 139-145; akt. Erdem ve Dikici, 2009: 209-210):

1. Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek.
2. Kültürü, misyon, vizyon, strateji, yapı ve süreçlerle uyumlu kılmak.
3. Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek.
4. Birbiriyle tutarlı takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak.
5. Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak.
6. Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek.
7. Ritüelleri, sembolleri, şirket efsanelerini canlı tutmak.
8. Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek.

Argüden (2007) ise çalışmasında, yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri, bu konuya kaynak ayırmaları, çalışanlarının gelişimi için eğitim ve rotasyon programları oluşturmaları, takım çalışmasını teşvik etmeleri, yaratıcılığın

kişisel performans değerlendirmelerinde önemli bir parametre olarak ele alınmasını sağlamaları, kurum içindeki girişimcileri teşvik etmeleri ve ödüllendirmelerinin faydalı olacağını ifade etmektedir.

Tanımlamalar doğrultusunda, örgütlerin kendilerini kültürler aracılığı ile geleceğe taşıdıklarını ve varlıklarını sürdürdüklerini ifade etmek mümkündür. Örgüt kültürü işletmeye süreklilik kazandırır ve yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine katkıda bulunur (Bozkurt, 2016).

2.1.6.6. Örgüt Kültürü İçinde Etik Değerlerin Oluşturulması

Etkin bir stratejik liderlik süreci için etik uygulamaların örgüt kültürüne yerleştirilmesi, stratejik liderlerin önemli bir görevidir (Besler, 2004).

İngilizce'de Ethics, ahlak ilmi, ahlakiyet anlamına gelirken, morality, ahlak ilminin yanında ahlak doğruluğu, törellik anlamında da kullanılmaktadır. Ethos sözcüğünden etik, ahlak kuramı ya da teorik ahlak olarak da tanımlanmaktadır (Pekşen, 2011).

Ahlak, hem olgusal hem de tarihsel olarak yaşanan bir kavramken, etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adı olmuştur. Türk halk dilinde ahlak ile aynı anlamda kullanılan etik, Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde ise törebilim, ahlakbilim olarak tanıtılmaktadır (Doğan, 2007). Aristo, etik teorisini kuramsal bilimlerden uzak bir alan olarak tasarlamıştır. Aristo'ya göre, etiğin amacı insan yaşamını geliştirmektir. Dolayısıyla, etik biliminin başlıca uğraş noktası, insanoğlunun refah ve mutluluğudur. Aristo, erdemlerin iyi yaşanmış bir hayatın odak noktasına yerleştirilmesi gerektiğini savunmasıyla Platon ve Sokrat'ı takip eder. Platon gibi Aristo' da adalet, cesaret, kendine hakim olma ve bunun gibi etik erdemlerin karmaşık mantıksal, duygusal ve toplumsal yetenekler olduğunu savunur (Broadie, 1991; akt. Yüksel, 2005).

Yılmaz ve Çevik (2011) çalışmalarında iş etiği ile ilgili olarak, iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatı şeklinde ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, bu disiplin ve sanat

bir kurum veya kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir. İş etiğinin, etik alanda bir alt konu olarak ağırlıklı bir biçimde gündeme gelmesi A.B.D.'deki bütün işletmelerde Etik İlkeleri, Etik Komiteleri, Etik Eğitim ve Danışmanlık Birimleri oluşturulmuş olmasından kaynaklanır. Genel etik kurallarından farklı yönü, kuralların iş hayatına uyarlanmasıdır. Başka bir ifadeyle kişisel ahlaki normların ticari yatırım, hedef ve aktivitelerde nasıl uygulanacağını araştırılması olarak tanımlanabilir. Ağraş (2007) çalışmasında, etik uygulamaların bireyler ve gruplar arasında iyi niyetlerin oluşmasını sağladığı için işletme stratejilerinin etik uygulamalara dayandırılmasını, stratejilerin uygulanma sürecinin etkinliğini artırdığını ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerin, doğru işler yapmaya istekli, etik uygulamaları uzun vadeli vizyonlarının bir parçası olan ve dürüstlük, güven ve bütünlüğe önem veren stratejik liderlere ihtiyacı olduğunu, stratejik liderlerin, işletmelerinde etkili sonuçlar verecek etik bir kültür mücadelesi vermeleri gerektiğini belirtmektedir.

Liderler etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir, etik konular üzerine sürekli eğitim sağlayabilir, çalışanların sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir, ödül ve ceza sistemleri getirebilirler. Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Howell ve Costley, 2006; akt. Uğuroğlu ve Çelik, 2009:143). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika'daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün çalışanlarının davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları çalışanların kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995; akt. Uğuroğlu ve Çelik, 2009: 143).

Sonuç olarak, etkin olmayan etik kurallar ve etik değerlerle desteklenmeyen bir yönetimin, çalışanların davranışlarını, yetkinliklerini ve işlerinde başarılı olmalarını ayrıca işletme stratejilerini olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca örgütlerin etik kodlar belirleyerek ve yöneticilerin de çalışanlarına karşı etik davranışlarda bulunarak örnek olmaları ile etik ilkelerin örgüt kültürüne yerleştirilmesinin sağlanabileceğini söylemek mümkündür.

2.1.6.7. Stratejik Kontrolün Yapılması

Stratejik kontrol; bir strateji uygulanırken stratejiyi izlemek, stratejinin temel öngörülerindeki problemleri veya değişimleri bulmak ve gerekli düzenlemeleri yapmakla ilgilidir. Faaliyet sonrası kontrolden farklı olarak, stratejik kontrol strateji için faaliyete rehber olmakla ilgilidir. Geniş bir bakış açısıyla stratejik kontrol, çalışanların faaliyetlerini koordine edecek, yöneticileri motive edecek ve şartlara bağlı olarak yönü değiştirecektir. Bir stratejinin başarısından sorumlu olan yöneticilerin genellikle ilgilendikleri iki soru grubu vardır (Pearce ve Robinson 2015):

1. Doğru yöne mi ilerliyoruz? Temel eğilimler ve değişimlerle ilgili varsayımlarımız doğru mu? Yapılması gereken önemli şeyleri yapıyor muyuz? Stratejiyi düzenlemeli veya iptal etmeli miyiz?

2. Nasıl bir performans gösteriyoruz? Amaçlar ve planlara ulaşıyor mu? Maliyetler, gelirler, nakit akışları beklentilerle uyum gösteriyor mu? Operasyonel değişimler yapmaya ihtiyacımız var mı?

Ülgen ve Mirze (2013)' ye göre, işletmeler görev-misyon tanımlamalarını ve amaçlarını belirledikten sonra çevresel fırsat ve tehditlere karşı, rakiplerine karşı üstünlük ve zayıflıklarını da belirlemek zorundadırlar. Bunların belirlenmesinden sonra, stratejik alternatifler arasından seçilecek olanların, devamlı değerlendirme ve kontrollerle, hedeflere uygun olup olmadıkları araştırılır. Seçilen strateji bir zaman sonra yetersiz kalabilir, dolayısıyla da yeni stratejilerin devreye girmesi gerekebilir ya da stratejilerin son derece uygun olabilmelerine karşılık bunların uygulanması yetersiz olabilir. Yazarlar, stratejik faaliyetlerin birbirleriyle ardışık ve karşılıklı ilişkiler içinde bulduklarından, eş zamanlı kontrol uygulamaları yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Eren (2013)' e göre, kontrol ve değerlendirme işlemleri, ilgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıkları, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği, rakip firmaların birim faaliyetlerine karşı nasıl tepki gösterdikleri, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma

durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ilişkin konularına cevap vermelidir.

Sonuç olarak; işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği, doğru sonuçlara ve amaçlara ulaşip ulaşmadığı stratejik kontrol süreci sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Yazarların tanımlamaları ve görüşleri doğrultusunda stratejik kontrollerin yapılması, stratejik liderlik sürecinin aslında son aşaması değildir. Geleneksel kontrol ile stratejik kontrol arasındaki en önemli fark olarak stratejik kontroller, uygulamaların her safhasında yapılması gereken faaliyetlerdir. Ayrıca stratejik liderlik uygulamalarının en önemli adımı olduğunu ifade etmek mümkündür.

2.1.7. Değerlendirme

Bu bölümde stratejik liderliğin tarihsel gelişimi, stratejik liderlik ve stratejik lider tanımları, stratejik liderdeki temel özellikler ve stratejik liderlik uygulamaları konuları incelenmiştir. Alan yazında konuya ilişkin gerek teorik, gerek ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Stratejik liderlik, stratejik lider ve stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili olarak, farklı yazarların farklı tanımlamaları ışığında özde ortak bir görüş ortaya çıkıyor ki; globalleşen dünyada örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için, meydana gelen hızlı değişimler ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri, rekabetten geri kalmamaları, gelişen teknolojilere ayak uydurabilmeleri, geleceği öngörerek başarılı inovasyonlara imza atabilmeleri, bütünsel bir bakış açısı ile örgütlerde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmeleri gerektiğidir. Ayrıca, örgütlerin stratejik yönünün ve temel yeteneklerinin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, teknolojiye yatırım yapılması ve etkin kullanımı, deontolojiye dayalı etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması ve etkin stratejik kontrolün gerçekleştirilmesi açısından stratejik liderlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Sonuç olarak, bir işletme değer yaratacak stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına karar vermişse stratejik liderlik esastır ifadesi yanlış olmayacaktır.

2.2. İnovasyon Yönetimi

Bu başlık altında inovasyon ve inovasyonla ilişkili kavramlar, inovasyon kaynakları, inovasyon türleri ve stratejileri, inovasyon yönetim süreci incelenmiş ve tanımlamalara yer verilmiştir.

2.2.1. İnovasyon Nedir? Ne Değildir?

İnovasyon kavramına değinmeden önce benzer kavramlarla ilişkisine değinmenin yararlı olacağı, inovasyon kavramının daha doğru anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Uzkurt (2010), yeni olan her şeyin bir inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğinin altını çizmenin inovasyon kapsamının anlaşılması açısından önemli bir adım olacağını ifade etmektedir. Çünkü inovasyonun temel dinamiğini yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler oluşturmaktadır. Yazara göre, ekonomik ve sosyal bir katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilemeyeceği açıktır. Bu çerçevede inovasyonu yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Ancak burada ekonomik ve sosyal değer yaratılabilmesinin yolunun ise yeni olan şeylerin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesinden ya da pazarlanabilmesinden geçtiğinin de altını çizmek gerekmektedir. Erkek (2011)' e göre, yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün, hizmetin ve üretim yönteminin geliştirilmesi ve bunun sonucunda ticari bir gelir elde edilmesi sürecinin tümü inovasyonu oluşturmaktadır. İnovasyon yenilik ve/veya kolaylık getirecek ve süreklilik arz edecek bir düşünceden doğar. Geliştirilen ve pratiğe dökülen bu düşüncenin firmanın rekabet gücünü artıracak şekilde pazarlanması ve sürekliliğinin sağlanması için sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Doğan sonuçlar, inovasyonun devamlılığının sağlanması ve yeni getiriler oluşturulması amacıyla tekrar tekrar incelenerek doğacak yeni düşünceler yeni bir inovasyon sürecini aktive etmektedir.

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiş, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelir. Webster, inovasyonu yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Türkçe’de yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik bir sistemi ifade eder. Ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker, 21. yüzyılın yöneticilerine öğütler verdiği kitabında, bir yöneticinin düşebileceği en büyük tuzaklardan birinin inovasyonla (innovation) yeniliğin (novelty) birbiriyle karıştırılması olacağını söyler. Drucker’a göre, İnovasyon yenilikten farklı olarak, değer yaratır. (akt. Elçi, 2006: 1-2).

İnovasyon kavramı ile karıştırılan kavramlardan biri de “yaratıcılık”tır. Çoğunlukla yaratıcılıkla inovasyonun eş anlamlı olduğu düşünülür. Durna (2002)’ya göre, yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. Şimşek (2015), bazı yönetim düşünürlerinin, yaratıcılık ve inovasyon arasında bir ayrım yapılması gerektiğini savunduklarını ifade etmiştir. Yazar, bu kişilerin, yaratıcılığı yeni bir düşünce veya fikir üretme, inovasyonu ise, üretilen bu fikirlerin yeni bir mamül, hizmet veya üretim yöntemi haline dönüştürülmesi şeklinde ifade ettiklerini belirtmektedir. Aygen (2006)’e göre ise yaratıcılık, esneklik, orijinalite ve fikirlerle, duyarlılığın bileşiminden oluşurken; geleneksel düşünceden ve yapıdan sıyrılarak, farklılıkların ortaya çıkarılması olarak düşünülmektedir. Araştırmacı çalışmasında, yaratıcılığın fikir üretirken çeşitliliği; inovasyonun ise çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerektirdiğini ifade etmektedir. Çağdaş dünyada önemli rekabet avantajı sağlayan inovasyon kavramı önem kazanmaya başladıkça yaratıcılığın da alan yazına girmeye başladığı görülmektedir. Bu kavramlar birbirini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler. Ancak aralarında farklılıklar mevcuttur. Yaratıcılık, yeni ve orijinal şeyler hayal etme gücü ya da yeteneğine sahip olmakla ilgilidir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması iken, inovasyon bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreci ile ilgilidir. Yaratıcılık, inovasyon için bir başlangıç noktasıdır. İnovasyonun oluşması için mutlaka yaratıcı bir fikrin olması gerekmele birlikte, her yaratıcı fikir bir inovasyon olmamaktadır. İnovasyon, direkt veya dolaylı olarak başkalarını etkilediği için,

soysal bir özelliğe de sahiptir. Bu unsur, inovasyonu yaratıcılıktan ayırır. İnovasyonu yapan ile bundan etkilenen insanlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu iken, yaratıcılık, kişiye özel, bilişsel bir süreçtir (Acaray, 2007).

İnovasyon kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri “ıcat”tır. Güleş ve Bülbül (2004)’e göre, ıcat, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Yazarlara göre, ıcat, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile inovasyona dönüşür. Bu doğrultuda, ıcat etme, yaratıcılık ağırlıklı bir olayken; inovasyon, yaratıcılığı da içinde barındıran bir süreç niteliğindedir. Öztürk (2012)’ e göre, ıcatlar genellikle bir araştırmanın nihai ürünüdür ve yeni bir fikri ya da bilgiyi ortaya çıkardığı düşünülür. İnovasyon ise ıcadı izleyen ve genellikle başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son nokta olarak değerlendirilir.

İnovasyon kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri ise “değişim”dir. Durna (2000) çalışmasında, değişimi, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel değişimlerin çoğunun iç ve dış çevre koşullarındaki rutin değişimlere cevap niteliğindeki basit düzenlemeler olduğunu bir örnekle, emeklilikle boşalan yerlere yeni personel alımı veya hizmet süresi esasına dayanan promosyon gibi uygulamalar hiç bir şekilde inovasyon olarak düşünülemez, şeklinde ifade etmektedir.

İnovasyon kavramı her ne kadar sıfırdan yaratılan özgün şeyleri çağrıştırıyor olsa da, aslında daha çok hâlihazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer önemli bir nokta da inovasyonun muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratmasıdır. Aksi halde dünyanın en iyi ve en yeni fikri dahi olsa, ticari veya sosyal bir değer yaratmamış ise, bundan inovasyon olarak söz etmemiz doğru olmayacaktır (Uzun, Çınar ve Yeşil, 2010).

Bu tanımlamalar ve açıklamalarda iki önemli nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi inovasyon sürecinin yeni bir fikir, yaratıcılık ve değişimle

başlıyor olması, ikincisi ise bu fikrin, yaratıcılığın ve değişimin ticari değere dönüşmesi unsurudur.

2.2.2. İnovasyon Kavramı

Literatürde, inovasyonun farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan birçoğunun benzer nitelikte olduğu görülmekle birlikte, tanımlamalar ışığında özde ortak görüşün, inovasyonun katma değer yaratan, ticarileştirilebilen bir kavram olduğudur.

1930' lara kadar inovasyon kavramına pek sık rastlanılmamaktadır. Bu kavramın önemine ilk değinen Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter olmuştur. Schumpeter'e göre, yeni ürün ve süreçlerin eskilerinin yerini alması, mevcut olan firma ve ürünleri arasındaki fiyat rekabetinden çok daha önemlidir. Örneğin; ülkelerin yeni ürünler geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan mevcut ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır. Schumpeter inovasyonu; "tüketicinin aşına olmadığı yeni bir mal yada yeni kalitede bir mal, yeni bir üretim yöntemi, yeni bir piyasa yada arz kaynağı, yeni bir ticari şekil, yeni bir iş ya da finansal organizasyonların gerçekleştirilmesi" olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 1934; akt. Kanber, 2010).

Amabile (1996) inovasyonu, organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlamıştır. Aygen (2006) çalışmasında inovasyonu, endüstri ve hizmet işletmelerinin iç ve dış çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün ve hizmet geliştirebilmesi ve ticarileştirebilmesidir şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda, bu gelişim sürecinde örgüt yapısının, kültürünün ve stratejilerinin de iyileştirilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına uygun hale getirilmesini de vurgulamaktadır. İnovasyonla yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker inovasyonu bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi şeklinde tanımlamıştır. Drucker'a göre inovasyon, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları bahşeden bir eylemdir, inovasyon bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir, inovasyon örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen

olaylar değildir. İnovasyonun ölçüsü çevre üzerindeki etkinliğindedir. Bu yüzden bir işletmede inovasyon daima pazar odaklıdır (Drucker, 1985: 30-31; akt. Durna, 2000). Yani örgüt içerisindeki yeni bir uygulama eğer ticari hale getirilebilirse inovasyon bir anlam ifade edecektir (Durna, 2000).

İnovasyonun OECD tanımı ise şöyledir (OECD, 2005):

“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.”

Göktaş (2009) çalışmasında, inovasyon, yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsamaktadır şeklinde ifade etmektedir. Göktaş’ a göre, inovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekmektedir. Bu sayede doğacak yeni fikirler yeni inovasyon faaliyetlerini doğuracaktır. Durna (2002)’ya göre inovasyon, sadece yeni bir fikir demek değildir, yeni bir fikri, ticarileşen bir ürüne dönüştürebilme şeklidir. Bu doğrultuda, inovasyon, tek bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. İnovasyon fikir, icat veya yeni pazar geliştirme gibi alt süreçlerin etkileşimi sonucu oluşan bir sinerjidir (Uzkurt, 2016).

Satı (2013)’ya göre ise, inovasyon temel olarak, değer yaratan şeyleri yeni bir yol ve yöntemle yapabilmeyi içeren çalışmalar üzerine odaklanmaktadır. Çünkü yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Çalışmasında, inovasyon sisteminin en önemli kilit noktasının bu düşüncelerdeki dinamizmin sürekli desteklenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirilerek uygulanabilir hale getirilen, ekonomik bir değer ve fayda yaratan ve rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan düşüncelerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni alanlar için yaygınlaştırılarak kullanılabilme becerisinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. İnovasyon, bir

şeyler yaratma ve bunu pazara başarılı bir şekilde kabul ettirmedi. İnovasyon süreçlerle, ürünlerle, hizmetlerle ve teknolojilerle ilgili bir kavramdır. Ayrıca, daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü arttırmayı ifade eder. Yani daha önce olmayan bir şeyi bulmak, ya da yapılmayanı yapmak ve inovasyon sayesinde ciro ve kar artışı sağlamak anlamına gelmektedir (Gökçek, 2007).

Açıklamalar ve tanımlamalar değerlendirildiğinde yazar ve araştırmacıların görüşleri birbirleri ile örtüşmektedir. Bu tanımlamalar ve açıklamalar ışığında inovasyonun en önemli rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri olduğu görülmektedir. Ayrıca inovasyonun bütüncül perspektifle hareket etmeyi gerektirdiğini, iyi yönetilmesinin ve sürekliliğinin önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Araştırmacıların inovasyon kavramına yaklaşımındaki ortak nokta, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde ticari değere dönüştürülmesidir. İnovasyonun bir bilim, teknoloji veya bir değişim değil bir “değer” olduğunu ifade etmek mümkündür.

2.2.3. İnovasyonun Temel Amacı ve Önemi

Organizasyonların inovasyon ihtiyacı, genellikle bir arayıştan değil, organizasyonun içinden veya dışından gelen etkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan inovasyon, işletmenin değişim ve uyum kapasitesini ortaya koymaktadır. İşletmelerin inovasyona açık olması, ihtiyaçlara ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli belirleyici unsuru olacaktır. Aksi halde koşullara uyum sağlamakta güçlük çekecek ve bunun sonucunda gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde kaybedecektir (Gökçek, 2007).

Zerenler vd. (2007) çalışmalarında, inovasyonun önemini, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır şeklinde ifade etmektedirler. Literatüre bakıldığında inovasyonun tanımı, ilk olarak Joseph Schumpeter tarafından kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanmıştır. Porter (2010)' e göre, örgütler inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. Lipit (2006)'e göre ise inovasyon, firmaların pazar liderliğini ele geçirmelerini sağlayabilecek önemli bir sıçrama oluşturabilecek bir olgudur. Uzkurt (2010) çalışmasında, işletme düzeyinde

yapılan inovasyonların, işletmenin sürdürülebilir ekonomik büyümesine, pazar payının ve dolayısıyla karlılığının artışına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Uzkurt'a göre, işletme için inovasyon, karşılaşılan problemlere çözüm üretme, çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Yani inovasyon, çevresel değişikliklere uyum sağlayarak işletmenin sürdürülebilir olması ve ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır.

Bozkurt ve Taşcıoğlu (2007)'na göre, inovasyonun firmanın rekabet gücünü artırmada önemli bir rolü vardır. İnovasyon, değişim şartlarına cevap vermek için kullanılan bir enstrümandır. Yazarlar, rekabet avantajı için inovasyon sürecinin kültür temeline dayalı olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü inovasyonun ancak bu şekilde stratejik bir özellik taşıyabileceğini savunmaktadırlar. Elçi (2006)'ye göre, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini korumak veya arttırmak için inovasyon yapmalıdır. Bu amaçla, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün/hizmet kalitesinin artırılması gereklidir. Bu gereklilikler, inovasyon fikirlerini meydana getiren unsurlardır. Yazar kitabında, inovasyon, ekonomik büyümenin, istihdam ve refah artışının anahtarıdır şeklinde ifade etmektedir. Schumpeter'e göre, ekonomik gelişmeler ve teknolojik değişimler eskisinin yerini almaktadır ve böylesi değişimler zamanla mevcut düzeni yok edecektir. Bu durum ise "Yaratıcı Yıkım" olarak adlandırılmaktadır. Yaratıcı yıkım, yeni ürünlerin, yöntemlerin, pazarların ve örgüt biçimlerinin geliştirilmesi sonucu eskilerin kaybolması ve bu devinimin bir sonunun olmamasını ifade eder (Schumpeter, 1934; akt. Uzkurt, 2016). Bu doğrultuda, tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyon çalışmaları sonucunda ortaya konulan ürünler insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Örneğin tıp alanında gerçekleştirilen inovasyonlar insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanmasını, otomotivde gerçekleştirilen inovasyonlar ise ulaşımın kolaylaşmasına olanak sağlayabilmektedir (Gökçek,2007).

Dünyada ticaretin küreselleşmesi etkisinde dünyanın tek bir pazar olarak görülmesi, ülkelerin farklı pazar yapılarında birbirlerine rakip olmasına neden olmuştur. Böylece, birbirine benzeyen çok fazla sayıda ürün, tüketici taleplerini

karşılama veya talep yaratmak amacıyla piyasalara sunulmaya başlamıştır. İşletmenin parçası oldukları yeni rekabetin koşulları ise eskisine göre farklılaşmıştır. Örneğin, günümüz rekabeti “düşük fiyat rekabeti” olarak tanımlanır. Özellikle Çin ve Uzakdoğu ülkelerinden gelen düşük fiyatlı ve taklit ağırlıklı ürünler “Innovation Extravaganza” olarak ifade edilen yenilik çılgınlığı ortaya çıkarmıştır. Bu çılgınlığı açıklamak için genellikle şu ifade tercih edilmiştir: “Daha iyi bir fare kapanı yaptığında dünya senin fare kapanını çalacaktır.” Bu döngü içinde karşılaşılan inovasyonların göze çarpan kısmı ‘buzdağının görünen yüzü’ olarak tabir edilebilirken; rekabette ayakta kalabilmenin yöntemi de “Keşfet, geliştir, kopyala ya da yok ol” biçiminde ifade edilmektedir (Öztürk, 2012).

Araştırmacı yazarların tanımlamaları ve görüşleri doğrultusunda, hızla değişen çevre koşulları ve belirsizlik, rekabet, gelişen teknoloji gibi olgular örgütleri daha etkin ve verimli olmaya itmiştir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ancak değişime uyum sağlamaları ve inovasyon faaliyetlerinde bulunmaları ile mümkündür şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır.

2.2.4. İnovasyon Türleri

Literatüre bakıldığında, inovasyon türleri birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Ünal ve Kılınç (2016: 102)’ in Sattler (2011: 10-11)’ den uyarladıkları inovasyon türleri Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. İnovasyon Türleri

Uygulama Açısından İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün İnovasyonu • Süreç İnovasyonu
Etki Alanı Açısından İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal İnovasyon • Örgütsel İnovasyon
Değişim Derecesine Göre İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Radikal İnovasyon • Tedrici (Artımlı) İnovasyon

Kaynak: Sattler (2011:10-11); Ünal ve Kılınç (2016: 102).

2.2.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Durna, 2002).

Ünal ve Kılınç, (2016) çalışmalarında, ürün inovasyonu ile, ürünün özellik ve faydalarının yeni bir biçimde birleştirilmesi ile etkinliğinin artırılması ve müşteriye yeni bir hedefle veya var olan hedefe yeni bir işleyişle hizmet edilmesinin amaçlandığını ifade etmişlerdir. Ürün inovasyonu, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün inovasyonun gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini artırabilmesi açısından önemlidir (John, 1999).

Elçi (2006)' nin çalışmasında ürün inovasyonuna verdiği örneklerden biri şöyledir:

“Eczacıbaşı Yapı Grubu'nun Vitra ' kokusuz klozet' i, basit bir fikirden yola çıkarak gerçekleştirilen bir inovasyon. Rezervuar içine monte edilen koku emme ve filtrasyon ünitesi, otomatik yıkama ünitesi, elektronik kontrol ünitesi ve klozet üzerinde duvara monte edilen elektronik algılama ünitesinden oluşan klozet üründe inovasyona güzel bir örnektir.”

2.2.4.2. Süreç İnovasyonu

Elçi (2006) kitabında örneklerle bahsettiği süreç inovasyonunu, farklı veya yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir şeklinde ifade etmektedir. Yazarın vermiş olduğu örneklerden biri şöyledir;

“Datasel Bilişim Sistemleri A.Ş. tarafından geliştirilen Galleon adlı yazılım, tüm işletme ve kuruluşlar için önemli bir süreç inovasyonu aracı olma özelliğini taşıyor. Esneklik, erişilebilirlik ve maliyet açısından dünyada bir ilk olan Galleon aynı zamanda bir ürün inovasyonu örneği. Yazılım sayesinde, her

işletme ve kuruluş kendi süreçlerini, önceden tanımlanmaya ihtiyaç kalmadan etkin ve verimli bir şekilde yönetebiliyor.”

Güleş ve Bülbül (2004)'e göre, süreç inovasyonu, genel olarak endüstri ya da hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değer artırılmasına olanak sağlayacaktır. Süreç inovasyonu tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilir bir inovasyon türü olmasına karşın diğer inovasyon türleri ile de bağlantısını sürdürmekte aynı zamanda onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve inovasyonun en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi süreç inovasyonunun diğer inovasyon türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda, süreç inovasyonu, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir (Güleş ve Bülbül, 2003).

2.2.4.3. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyonlar, sosyal ihtiyaçları daha iyi bir şekilde ele almak ve çözmek için geliştirilen yeni ürünler ve hizmetler, yeni uygulamalar, yeni süreçler, yeni kurallar ve düzenlemeler olarak belirtilebilir. Sosyal inovasyon, toplumsal sorunların çözümü açısından geliştirilen ve uygulama şansı bulan yeni yaklaşımları, uygulamaları, yapılanmaları (örgütlenmeleri), iş modelleri ve süreçlerini ifade eden bir kavramdır (Yıldırım, 2016). Ünal ve Kılınç (2016) çalışmalarında, sosyal inovasyonu, süreç inovasyonundan kaynaklanan örgüt içi sosyal ilişkilerde meydana gelen değişimlerle ilgilidir şeklinde ifade etmektedirler. Sosyal inovasyon, insan, toplum ve gezegen için sürdürülebilir bir yaşam sağlamak üzere, var olan toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretmek ve hayata geçirmektir (Biol, 2017).

Sosyal inovasyona 2012 yılında ülkemizde Turkcell ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı'nın (TİSVA) “Ekonomiye Kadın Gücü” adıyla başlattıkları projeyi ve Coca-Cola'nın Hayata Artı Vakfı kapsamında başlattığı “Çık Dışarıya Oynayalım” projesini örnek olarak verebiliriz.

2.2.4.4. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, örgüt içinde meydana gelen yenilikler ve değişimlerle ilgilidir. Elçi (2006)'ye göre, örgütsel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. Araştırmacı yazar kitabındaki bir örnekle şu şekilde ifade etmiştir;

“Örgütsel inovasyona bir örnek, 1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir.”

Örgütsel inovasyon, örgütün şeklini ve yapılanışını değiştiren inovasyon faaliyetleri ile ilgilidir. 90’lı yıllarda başlayan çalışanların güçlendirilmesi hareketi buna örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel yapının hiyerarşik düzenden yatay düzene geçişine neden olan bu hareket örgütsel bir inovasyondur (Gökçek, 2007). Şirketlerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanması olarak örgütsel inovasyonların, idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle örgüt performansını artırması öngörülebilir. Bir örgütteki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir örgütsel inovasyonun ayırt edici özellikleri, örgütte daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntem olmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005).

2.2.4.5. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon, işletme yapısında veya pazar yapısında köklü dönüşümler yaşanmasına neden olan değişim ve yenilikleri ifade eder (Öztürk, 2012). Durna (2002), radikal inovasyonların başarılı sonuçlar vermesi halinde, piyasada ilk olmanın avantajıyla, üreticisine yüksek karlar getireceğini ifade etmektedir. Uzkurt

(2008)'a göre, rekabette sektör yaratan ve kendi yarattığı sektörde kendi kuralları ile hareket alanı kazandıran radikal inovasyonlar her ne kadar maliyetli ve riskli olsa da daha fazla kazanç barındırmaları bu inovasyonlara olan eğilimin en temel nedenlerinden birisidir. Güleş ve Bülbül (2004)'e göre, radikal inovasyon, müşteri ve endüstri için yeni olan, tüketici davranışlarında önemli değişikliklere yol açan tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin yoğun olarak geliştirilmesiyle oluşturulan inovasyonlardır. Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında, nadir olarak, girişimci bireyler ya da örgütler tarafından gerçekleştirilen ve bir endüstriyi değiştiren ya da meydana getiren inovasyonlardır.

Elçi (2006) çalışmasında radikal inovasyonu, verdiği bir örnekle şu şekilde açıklamaktadır:

“1930’ larda o zamana kadar var olan kahvelerden farklı olarak pişirilmeye ihtiyaç duyulmadan hazırlanmak amacıyla geliştirilen Nestle’nin hazır kahve kavramıyla özdeşleşmiş markası Nescafe radikal bir inovasyondur”

2.2.4.6. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon, genel olarak var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan bir yenilik üretme anlamına gelmektedir. Bu tarzda yapılan inovasyonlar, var olan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder hale getirilmesidir (Tekin, 2012). Göktaş (2009) çalışmasında, artımsal inovasyon, mevcut işlem, ürün ve hizmetleri geliştirmek ve genişletmek için yapılan küçük iyileştirmelerdir şeklinde ifade etmektedir. Artımsal inovasyon, mevcut ürün, hizmet, yöntem ve iş yapış yöntemlerindeki küçük çaplı değişim ve gelişim hatta daha çok iyileştirme faaliyetinin sürdürülmesiyle kendini göstermektedir. İnovasyonların çoğu; firmaya özel, firmanın sahip olduğu yetenek ve öğrenmeye aynı zamanda geçmiş tecrübelerine dayanan mevcut inovasyonlar üzerindeki adımsal iyileştirmeleri içeren işte bu tür inovasyonlardır (Kanber, 2010). Güleş ve Bülbül (2004), bir ürünün, ürün hayat döngüsünün ilk dönemlerini oluşturan yayılma ve benimsenme aşamasının radikal inovasyonlar olarak adlandırıldığını, ileri aşamalarının ise artımsal inovasyonların yapılacağı alanı meydana getirdiğini ve artımsal inovasyonların ancak pazarda radikal ürünler olarak

nitelenebilecek ürünlerin benimsenmesi ve yayılmasından sonraki aşamalarda gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler. Radikal ve artımsal inovasyon arasındaki farkı bir örnekle aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar.

“Kredi kartı radikal (kökten) bir inovasyon iken kredi kartına chip eklenmesi, işlemlerin ve diğer bilgilerin bu chip üzerinde tutuluyor olması artımsal (kademeli) bir inovasyondur.”

Elçi (2006) ise artımsal inovasyonu şu şekilde açıklamaktadır. İnovasyon ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Radikal inovasyonda, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir. Yazar, bir örnekle aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“Telsiz ve kablosuz çalışan, alışlagelmiş telefonlardan farklı olarak bulunduğumuz herhangi bir yerden telefon görüşmesine izin veren ve diğer pek çok özelliği ile iletişim şeklimizi değiştiren “cep telefonu” radikal inovasyona iyi bir örnektir. Daha sonra geliştirilen kameralı, MP3 çalarlı, değiştirilebilir kapaklı cep telefonları ise artımsal inovasyondur.”

Buraya kadar literatürde yaygın olarak bahsedilen inovasyon türleri örneklerle açıklanmıştır. İnovasyonla ilgili bazı güncel kavramların da kısaca açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bunlar; yıkıcı inovasyon, ters inovasyon ve açık inovasyondur.

Yıkıcı inovasyon: Bir pazarın tabanındaki bir ürün veya hizmetin, piyasada acımasızca yükselerek yerleşik rakiplerini yerinden etmesi sürecini tanımlamaktadır. Kişisel bilgisayarların, ana ve mini bilgisayarları ortadan kaldırması ve mobil telefonların, sabit hatlı telefonları ortadan kaldırması yıkıcı inovasyona örnek olarak gösterilebilmektedir (Ünal ve Kılınç, 2016). Piyasanın

tabanında oluşan boşluklardan faydalanan yıkıcı inovasyonlar, büyük ve yerleşik rakiplerini yerinden edebilmektedirler (Clayton Cristensen, t.y).

Ters inovasyon: Ters inovasyon özel bir inovasyon kategorisidir. Ters inovasyon, fakir veya gelişmekte olan ülke pazarlarında başlayıp gelişen ülke pazarlarına ve küresel ölçeğe çıkan inovasyondur. Ters inovasyon kavramının öncülüğünü yapan Vijay Govindarajan, inovasyon yapmak isteyen şirketlerin kendi arka bahçeleri kadar, gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaçları konusunda da meraklı olmaları gerektiğini söylemektedir. Govindarajan'ın da dediği gibi “gelecek evden çok uzaklarda olabilir” (Govindarajan ve Trimble 2013).

İnovasyonun ve dünyadaki arzın yayılımını küresel ekonomideki yeri Çin, Hindistan gibi gelişmekte olan ekonomilerin yükselişi nedeniyle değişmeye başlamıştır. Yoksul, gelişmekte olan piyasalar artık yenilikleri gelişmiş ülkelerden almadıkları gibi zaman zaman gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere dünyanın geri kalanına yenilikler açısından katkıda bulunmaktadır. Örneğin, General Electric'in ultra düşük maliyetli ultrason ve elektrokardiyogram (EKG) makineleri, başlangıçta bu ülkelerde kullanılmak üzere, ancak yerel ve yabancı iştiraklerden gelen girdilerle, Çin ve Hindistan'da yer alan geliştirme ekipleri liderliğinde yönetiliyordu. Tata Nano arabanın geliştirilmesinde de aynı durum söz konusu idi (Govindarajan ve Ramamurti, 2011).

Açık inovasyon: Açık inovasyon firmaların hem dış ar-ge kaynaklarından yararlanarak yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirmesini hem de kendi ar-ge kaynaklarının başkaları tarafından farklı pazarlarda değerlendirilerek değer yaratmasını vurgulayan inovasyon yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım hem firma dışından içine doğru hem de firma içinden dışına doğru olan bilgi ve kaynakların akışının firmaya değer yaratacağını kabul eder (TÜSİAD, 2013).

Açık inovasyon yaklaşımı ile işletmeler üniversite-sanayi işbirlikleri, araştırma laboratuvarları, danışmanlıklar, internet gibi şirket dışı kaynaklardan da inovasyon kaynakları elde edebilmektedir. Örneğin; Peugeot, şirkete ait internet sitesinde açık inovasyona verdiği önemi vurgulamaktadır. Peugeot açık inovasyon konusunda şirketlerinin tutumunu internet sitelerinde şu şekilde belirtmektedir:

“Başarılı bir inovasyon için açık olmak şarttır. Geleceğin aracını tasarlayacak yolu açacak teknolojik gelişmeleri belirlemek de çok önemlidir. Peugeot ileri gitmenin tek yolunun açık inovasyon olduğuna inanmaktadır ve aktivitelerini bu yaklaşım çerçevesinde organize etmektedir.” Bu yaklaşımı ile tutarlı bir şekilde Peugeot, 2005 yılında Open Design isimli bir tasarım yarışması düzenlemiş ve bu yarışmadaki fikir alışverişleri sonucunda ortaya çıkan tasarımlardan en beğenilenlerini otomotiv organizasyonlarında sergilemiştir. Şirket yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde de bu fikirlerden faydalanmıştır (Köse, 2016).

2.2.5. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon fikirleri muhakkak ki kendiliğinden oluşmaz, çeşitli etkenlerden kaynaklanarak oluşur. Drucker (1985) inovasyon kaynaklarını, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki kategoride değerlendirmiş ve yedi başlık altında ele almıştır. Literatürde de yaygın olarak görülen inovasyon kaynaklarının kısaca açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmüştür. Tablo 4’de inovasyon kaynakları gösterilmiştir.

Tablo 4. İnovasyon Kaynakları

İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar
Beklenmeyen Oluşumlar	Demografik Değişimler
Uyumsuzluklar	Algılamadaki Değişimler
Süreç Gereklere	Yeni Bilgi
Pazar ve Endüstrideki Değişimler	

Kaynak: Peter F. Drucker (1985: 30). Innovation and Entrepreneurship

2.2.5.1. Beklenmeyen Oluşumlar

Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir (Drucker,1985). Önemli olan bu fırsatın gerektiği şekilde algılanıp, değerlendirilmesidir. Beklenmeyen oluşumların inovasyon kaynağı olarak değerlendirilmesinde önemli olan, belirtilerin iyi fark edilmesi ve anlaşılması ve elde edilmesi muhtemel fırsatların görülmesidir (Drucker, 2017).

2.2.5.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, ne olduğuyla ne olması gerektiği veya olduğu farz edilen gerçeklikle asıl gerçek arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Onun nedenini anlamayabilir, çoğu kez hesaba katmayabiliriz. Uyumsuzluk bir inovasyon fırsatı belirtisidir. Bir sürece çok önemli bir etki yapan hatalar sonucu ortaya çıkar veya keşfedilir. Bu hatalar aynı zamanda inovasyon için fırsat oluşturur. Bu yenilik kaynağı, pazarlama ilişkileri ve tüketici referansları değişmeye başladığında oluşur (Drucker, 1985).

2.2.5.3. Süreç Gereklere

Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, örgütlerin inovasyon yapabilmeleri için aslında bir fırsattır (Drucker, 1985). Bu inovasyonlarda beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan ya da demografik yapının çeşitliliğinden de yararlanılabilir. Diğer inovasyon kaynaklarından farklı olarak süreç gereklere, iç veya dış çevredeki bir olayla başlamaz. Süreç gereklere, yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanmıştır. Süreç gereklere önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirir, süreçte zayıf olan bir bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeni tasarımını yapar. Eksik bağlantının yerini doldurarak sürecin tamamlanmasını sağlar. Süreç gereklere temel olan inovasyonlarda, örgütteki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır (Drucker, 2017).

2.2.5.4. Pazar ve Endüstrideki Değişimler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunar (Drucker, 1985). Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak algılayabilirler. İnovasyon fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişme ya da büyüme periyotları, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişmeler ve teknolojik değişmeler inovasyon için büyük fırsatları ortaya çıkarabilir. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen ya da göz ardı edilen çeşitli boşlukları inovasyon olarak değerlendirirler (Drucker, 2017).

2.2.5.5. Demografik Değişimler

Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.) en belirgin ve açık olan değişimlerdir. Ayrıca demografik değişimlerin sonuçları da büyük ölçüde öngörülebilmektedir. Yani, demografik değişkenlerden elde edilen verilerle gelecekteki birtakım olgular öngörülebilir hale gelir. Örgütler bu veriler doğrultusunda ileride yapacakları eylemleri ve inovasyon stratejilerini yönlendirebilirler. Demografik değişkenler sayesinde örgütler, içinde buldukları ortamı daha açık ve net olarak görebilme imkanına kavuşurlar. Demografik değişimlere ilişkin döngüsel zamanlar da bilinebilmektedir. Örneğin, 2030 yılında gelişmiş bir ülkede emekli olacak bireylerin, bugün işgücüne dahil oldukları söylenebilir. Benzer biçimde bugün yirmili yaşlarının başında ya da ortalarında olan bireylerin eğitim süreçleri, büyük ölçüde bu kişilerin önümüzdeki kırk yıl için kariyer basamaklarını belirleyecektir (Drucker, 2017).

2.2.5.6. Algılamadaki Değişimler

İnsanların davranışları ve inançları algılama olgusundan etkilenmektedir. Genellikle birey içinde bulunduğu toplumun değer yargıları, inançları ve tutumlarından etkilenerek algı geliştirir. Bunlar değiştiğinde ortaya inovasyon fırsatları çıkabilmektedir. Çeşitli kaynakların etkisi altında, insanların algıları değişebilmektedir. Özellikle kitlesel iletişim araçları bu konuda önemli bir göreve sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde değişen algı karşısında ortaya bazı fırsatlar çıkabilmekte ve bunlardan yararlanabilen inovasyon liderleri başarı sağlayabilmektedir (Gökçek, 2007).

2.2.5.7. Yeni Bilgi

Çığır açıcı inovasyonlar içerisinde en önde gelen bilgiye dayalı inovasyonlardır ve tüm inovasyonlar içerisinde en uzun tasarım ve üretim aralığına sahiptirler. Örneğin, bütün bilgiler 1918 yılında hazır olmasına rağmen, ilk işlevsel bilgisayar 1946 yılında ortaya çıkabilmiştir (Ünal ve Kılınç, 2016).

“Dünya artık emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değildir; bilgi yoğun olmaktadır.” Peter Drucker.”

Bommer ve Jalajas (2004) çalışmalarında, “Innovation Sources of Large and Small” büyük ve küçük inovasyon kaynakları şeklinde 14 sınıflandırma yapmışlardır. Bunlar; iç kaynaklar (iş arkadaşları, üst yönetim, pazarlama birimi, imalat ve iç R&D) olarak beş, dış kaynaklar (kullanıcı veya müşteriler, rakipler, diğer şirketlerle işbirliği, tedarikçiler, üniversite veya araştırma enstitüleri, danışmanlar, yeni ekipman alımı, profesyonel dergiler ve internet) olarak dokuz maddeden oluşmaktadır. Fakat literatürde inovasyon kaynakları sıklıkla “Peter Drucker's Seven Sources” Drucker’ın 7 inovasyon kaynağı şeklinde geçmektedir. Drucker’in görüşleri doğrultusunda yapılan inovasyon kaynaklarının tanımlamalarından hareketle, bilinçli ve sistemli bir inovasyon sürecinin fırsat analizi ile başladığını ifade etmek mümkündür.

2.2.6. İnovasyon Yönetimi Kavramı

1990’lı yılların konjonktürü içinde ekonomik zenginliğin ve rekabet üstünlüğünün en önemli aracı olan bilgi yönetimi, 2000’li yılların başından itibaren yerini inovasyon yönetimine bırakmıştır. Bu yeni düzen içinde, örgütlerin varlığını devam ettirebilme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, inovasyonu ürün ve süreçlerinde uygulayabilme kabiliyetiyle doğru orantılıdır (Ercan, 2016).

Drucker (1985) İnovasyon Disiplini adlı çalışmasında inovasyon yönetimini, İnovasyon her yöneticinin sorumluluğudur ve bilinçli bir araştırma ile başlar. Eğer nereye ve nasıl bakacağını biliyorsan inovasyon sistemli bir şekilde yönetilebilir şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca, inovasyon yönetimi kavramını işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri (Drucker, 2017) olarak tanımlayarak inovasyonun sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir. Drucker’in görüşünü destekler şekilde Ünal ve Kılınç (2016) çalışmalarında, inovasyonun belirsiz yapısından kaynaklanan, öngörülerden sapmalar ve hatalar öğrenme bilinci ile değerlendirilmesi durumunda başarıyı beraberinde getireceğini vurgulamaktadırlar. Çünkü araştırmacılara göre, inovasyon, durağan olanı yıkan ve değiştiren veya tamamıyla yeni bir olgu ileri süren bir kavram olması nedeniyle, inovasyon yönetimi doğal olarak riski ve belirsizliği barındıran,

sürekli gözden geçirme ve değerlendirmelerin, düzenlemelerin olduğu dinamik ve döngüsel bir süreçtir. Uzkurt (2008)' a göre ise, inovasyon ekonomik ve sosyal yaşam için her ne kadar önemli vazgeçilmez olsa da, riski yüksek olan bir süreçtir. Yazar, bu risklerin gerçekleşmesi durumunda özellikle yatırımların geri dönüşümü açısından olumsuz bir takım sonuçların meydana geleceğini ifade etmektedir. Ona göre, inovasyonun başarısının artırılması ve risklerinin minimize edilmesi ise toplumsal bir inovasyon kültürünün inşası, gerekli altyapının sağlanması ve iletişim ağının kurulmasına bağlıdır. Bunların gerçekleştirilmesi, inovasyonun ticarileştirilmesi ve toplum için değer yaratılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Bozkurt ve Taşcıoğlu (2007)'na göre, inovasyon süreci birçok fonksiyonu, kaynağı ve disiplini içeren karakteristiğe sahiptir. İnovasyon sadece var olan çevre ve yapıya uyum değil aynı zamanda bu çevre ve yapıyı değiştirebilme gücüne sahip olmaktadır. Bu yüzden yönetilebilir bir yapı oluşturulmalıdır. Drucker (1985), inovasyonun diğer kurumsal işlevler gibi yönetilebilir ve yönetilmesi gereken bir kavram olduğunu savunuyor. Düşünürü göre, inovasyon herhangi bir çaba gibi, yetenek, yaratıcılık ve bilgiyi alır. Ancak Drucker, gayret, sebat ve bağlılık eksik olduğu takdirde örgütlerin inovasyon yapma konusunda başarılı olamayacaklarına dikkat çekiyor. İnovasyon yönetimi özünde bir değişim yönetimidir. Değişimler kişilerin konfor alanını, alışkanlıklarını zorlar, endişe yaratır. Bu tür ortamlarda da fikir ve uygulamalara, bunların getirdiği yapısal değişikliklere bazen çok açık, çoğu kez gizli bir muhalefet oluşur. Bu nedenle inovasyon faaliyetlerinin tepeden yönlendirilmesi en iyi sonucu verir (Biol, 2017).

Satı (2011)' ya göre, inovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. İnovasyon başarısının, teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve örgütün bunları yönetebilme becerisi olarak iki temel faktöre bağlı olduğunu savunmaktadır. Çalışmasında, bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için hem stratejik hem de örgütsel becerilere sahip olunması veya bu becerilerin edinilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunun için de işletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme, tahmin edebilirlik, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümleme yeteneğinin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Belirli bir standardı olmayan ve farklı modeller geliştirilen inovasyon yönetim

sürecinde, yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesine olanak sağlayan bir örgüt ortamının oluşturulabilmesi, inovasyona ve farklı bakış açılarına açık olmak, planlama ve uygulamada esneklik, hatalara tolerans gösterebilmek ve onları avantaja çevirebilmek, öğrenme kültürünün yerleştirilebilmesi, ekip içi ve ekipler arası uyum öne çıkan unsurlardır. Bu işleyişin sağlanabilmesinde ve başarılı bir inovasyon yönetim sürecinin yürütülmesinde liderlere çok önemli görevler düşmektedir (Ünal ve Kılınç, 2016).

2.2.6.1. İnovasyon Yönetimi ve Stratejik Liderlik

Finkelstein ve Hambrick (2009), inovasyon süreçlerini etkileyen kritik kararlar için stratejik liderlerin gerekliliğinin önemini belirtmektedirler. Düşünörlere göre, stratejik liderler örgütlere, fırsat tanıma ve kullanma konusunda önemli işletme değeri katmaktadır. Stratejik liderlik, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmak, bunu astlara iletmek, takipçileri teşvik etmek ve motive etmek ve yöneticiler ile strateji destekleyici değışimler gerçekleştirmektir. Stratejik liderlik ve inovasyon stratejisi, 21. yüzyılda stratejik rekabet gücünü elde etmek ve sürdürmek için çok önemlidir (Ireland ve Hitt, 2005).

Elenkov (2005) çalışmasında, stratejik liderlik davranışlarının inovasyon sürecine etkisi ve üst yönetim, mülkiyet, heterojenlik ve sosyal kültürün bu ilişkide moderatör (yönlendirici, olay yöneticisi) etkileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmalarının sonuçları, her bir stratejik liderlik davranışının birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı incelenebileceği fikrini ortaya çıkarmaktadır. Her birinin örgütsel inovasyon süreçleri üzerinde ayrı ayrı etkileri vardır ve bağlamsal değışkenlerde farklı etkileşime sahip olabilirler. Elenkov, özellikle her bir stratejik liderlik davranışının farklı sosyal kültürlerde, sonuçların büyüklüğü bakımından, farklı örgütsel çıktılarla ilişkilendirilebileceğini ifade etmektedir. Stratejik liderlik davranışlarının, inovasyon süreçleri üzerindeki etkisinin pozitif ilişkili olduğunu ve etkili stratejik liderliğin örgütsel inovasyon üzerinde yaygın bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak araştırmacıların görüşlerinden hareketle, üst yönetimin özellikle heterojen bir gruptan oluşması gerektiğini ve örgütlerdeki inovasyon

süreçlerini etkileyebilecek stratejik liderlik sürecinin kilit katılımcıları olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

2.2.6.2. İnovasyon Yönetim Süreci

Ünal ve Kılınç (2016) inovasyon yönetim sürecini sürekli gözden geçirme ve düzenlemelerin olduğu dinamik ve döngüsel bir süreç olarak ifade etmektedirler ve inovasyon yönetim sürecini, “*Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*” adlı kitabın beşinci bölümünde “*İnovasyon Yönetimi*” başlığı altında, geleneksel yönetim işlevlerini temel alarak, inovasyon yönetim süreci fonksiyonlarını aşağıdaki gibi ele almaktadırlar.

1. İnovasyon sürecinin planlanması; amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin belirlenmesidir.
2. İnovasyon sürecinin örgütlenmesi; stratejilerin, inovasyon kararlarının ve planlarının uygulamaya konması için görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.
3. İnovasyon sürecinin yürütülmesi ve koordinasyonu; faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli emir-komuta zincirinin oluşturulması ve etkin iletişimin sağlanmasıdır. Çalışanların motive edilmesi, teşvik edilmesi, yönlendirilmesi, hem kişiler arası hem de birimler arası koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.
4. İnovasyon sürecinin kontrolü; örgütün planlama aşamasında belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığının ve alınan kararların ne kadar başarıya ulaştığının belirlendiği süreçtir. Planlama ve kontrol faaliyetleri birbirinin tamamlayıcısıdır.

Yönetimin olmazsa olmaz işlevleri; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim inovasyon yönetimi için de kullanılmaktadır. İnovasyon yönetiminin olduğu örgütlerde inovasyon stratejileri üretilir. Uygulanan inovasyon stratejisi, bunlardan birinin seçimiyle uygulamaya konulur. Bu noktada temel alınan şey, mevcut kaynakların örgüte en büyük geliri sağlayacak projelerle ilgili stratejilere öncelik verilmesidir. Stratejilere uygun örgütlenme, inovasyonu benimsemiş işletmelerde başka bir yönetim işlevidir. İnovasyon yönetimi örgütün risk almaya

hazır olmasını ve başarısızlığı bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmesini sağlar (Acaray, 2007).

Sonuç olarak araştırmacı yazarların çalışmaları ve değerlendirmeleri doğrultusunda, inovasyon yönetim süreci ile inovasyon stratejileri yakından ilişkilidir.

2.2.6.3. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için birtakım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, ürün ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yaratıcılık, inovasyon, süreklilik ve istikrarlılık gibi rekabet unsurları işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Zerenler, vd., 2007).

İnovasyon stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin inovasyon stratejilerinde belirleyici unsur olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin inovasyona bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır (Aygen, 2006).

Uzkurt (2013)'a göre, inovasyon sürecinin yönetilmesi oldukça zor olabilmektedir. Çünkü inovasyon süreçleri bazı belirsizlikleri taşımakta ve bu belirsizlikler de örgütler için bir takım riskleri doğurmaktadır. İnovasyon süreçlerinin belirsizlik alanlarını, teknik belirsizlikler, pazarla ilgili belirsizlikler, örgütsel belirsizlikler ve kaynak belirsizlikleri oluşturmaktadır. Bu belirsizliklerin yarattığı riskler örgütlerin inovasyon faaliyetlerinden kaçınmasına yol açmaktadır. Uzkurt, inovasyon sürecinin etkin yönetilebilmesinin önemli ölçüde, bu belirsizliklerle ilgili bilgi ve enformasyonun sağlanması ve strateji temelli bir inovasyon anlayışına sahip olunmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütlerin izleyecekleri inovasyon stratejilerinin, onların nasıl bir yapıda olması gerektiğini belirlemede önemli rol oynadığını, ancak inovasyon ile pazarda öne çıkmak isteyen firmaların

sürekli yeni ürün/hizmet üretme konusunda bir irade sergilemeleri ve bunu da stratejik bir yaklaşım olarak benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Uzkurt'a göre, izlenecek inovasyon stratejilerini formüle etmek yerine her firmaya özgü inovasyon stratejisi belirlemek daha doğru olacaktır.

Günümüz koşullarında inovasyon faaliyetleriyle rakiplerine karşı varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler, inovasyon stratejilerini uygulayabilmektedirler. Bu kısımda inovasyon sürecinde örgütlerin uygulayabileceği, literatürde yaygın olarak görülen inovasyon stratejilerinden, “saldırgan”, “savunmacı”, “taklitçi”, “bağımlı”, “geleneksel” ve “fırsatları izleme” stratejilerine yer verilmiştir. Örgütler bu stratejilerden bir tanesini uygulayabilecekleri gibi mevcut durum ve koşullara göre birden fazla strateji uygulayabilmekte ya da mevcut stratejilerini değiştirebilmektedirler.

2.2.6.3.1. Saldırgan Strateji

Bu tür stratejilere pazar liderliğini ele geçirme amacı güden işletmelerde rastlanmaktadır. Genellikle amaç, başarılı bir inovasyonla rakiplerden önce piyasada öncü olmanın getireceği faydalardan yararlanmaktır (Gökçek, 2007). Ürün ve süreç inovasyonlarının geliştirilmesi ve bunun sonucunda mevcut pazarda ilk olmanın avantajını yaşayabilmeyi hedefleyen stratejidir (Durna, 2002). Durna, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin özellikle ürün ve süreç geliştirebilme faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojik gelişimlere ve ar-ge faaliyetlerine önem vererek, bunlar için ayrı bir bütçe oluşturmak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Ülgen ve Mirze (2013)' de, saldırgan stratejiyi benimseyen ve uygulayan örgütlerin, araştırma/geliştirme faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta olduğunu ve daha sonra uygulamalı araştırmalarla örgütün rekabet üstünlüğünü sağladıklarını ifade etmektedirler. Yazarlar, ar-ge faaliyetlerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu stratejinin, örgütler açısından masraflı ve uzun çalışma süreci gerektirdiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca, her zaman ar-ge faaliyetlerinin, uzun ve masraflı çalışmaların sonucunda örgütlere olumlu sonuçlar veremeyeceğini, değişen müşteri ihtiyaçları ve uygun pazar şartlarının oluşmaması sonucunda piyasaya sunulmadan ortadan kaldırılabilme olasılığını belirtmektedirler.

Tanımlamalar ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere, inovasyon uygulamaları ile içinde buldukları sektör veya pazarda ilk olma ve ilk olmanın sağlayacağı büyük kazançlar elde etmek isteyen ve bunun için büyük araştırmaları, yatırımları ve riskleri göz önüne alan örgütler saldırgan strateji uygulamaktadırlar. Ayrıca başarılı inovasyonların sadece ar-ge faaliyetleri ile sonuçlanamayacağı, örgütlerin risk alabilecek yapısal özelliklerine ve çevre analizi ile müşteri ihtiyaçları ve ürün ihtiyaçlarının tespitine dayandığını ifade etmek mümkündür.

2.2.6.3.2. Savunmacı Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın getireceği riski almaktan kaçınan işletmelerin, pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik yaptıkları çalışmalardan oluşan stratejilerdir (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu stratejinin başarılı olabilmesi için işletmelerin ürünlerde farklar ortaya koyabilecek bilgi ve beceriye sahip olması önem taşımaktadır. Sonuçta lider işletmenin ürettiğinin aynısını ortaya koymak pek fazla bir fayda yaratmayacaktır. Genellikle inovasyonu daha düşük maliyetlerle piyasaya sunabilmek bu stratejinin güttüğü temel hedeflerden biridir. Diğer hedef ise performansı daha yüksek ürün geliştirebilmektir. Böylece fiyat/fayda oranı yüksek bir inovasyon ortaya çıkarılabilmekte ve rekabet şansı elde edilebilmektedir (Gökçek, 2007). Savunmacı strateji uygulayan örgütlerin yine saldırgan stratejiyi benimseyen örgütler gibi ar-ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat ar-ge faaliyetleri, lideri izleyen ve sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan örgütlerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek yada farklılaştırılarak üretim faaliyetlerine yönelik uygulamaların yapıldığı bu ar-ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Tanımlamalar ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi, bu strateji ile örgütler büyük araştırmalar ve yatırımlar yapmaktan ve büyük riskler almaktan kaçınırken, saldırgan strateji uygulayan örgütlerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek ve pazarda bırakmış oldukları boşluklardan faydalanarak, diğer bir ifadeyle ilk olan inovasyonların ortaya çıkardığı bu fırsatları değerlendirerek inovasyon faaliyetlerini mevcut ürün ve hizmetler üzerinde uygulamaktadırlar. Bu stratejinin hareket

noktasının yüksek ar-ge maliyetlerinden ve radikal inovasyondan kaçınmak olduğunu ifade etmek mümkündür.

2.2.6.3.3. Taklitçi Strateji

Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarında taklitçi stratejiyi kullanarak pazar üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu stratejiyi sık sık kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak, elektronik ve spor giyim firmaları gösterilebilir (Aygen, 2006).

Durna (2002)'ya göre, lider işletmenin piyasaya sunduğu inovasyonu bire bir taklit amaçlı bir strateji değildir. Daha çok, üretilen ürünlerin zayıf yönlerini fark edip, bu yönleri güçlendirmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirip kendi ürününü ön plana çıkarma odaklıdır. Taklitçi işletmeler, oturmuş teknolojilerin oldukça gerisinde kalarak lider işletmeleri geriden izleme eğilimindedirler ve aradaki bu izleme mesafesi firmaların sahip olduğu imkân ve niteliklere göre değişiklik gösterebilmektedir. Pazarda bu gibi işletmelerin tutunabilmesi ve rekabete dâhil olabilmesi için kendilerine has maliyet ya da pazar gibi bir takım avantajlara ihtiyaç duyacaklardır.

Gökçek (2007) çalışmasında, taklitçi strateji uygulayan örgütlerin yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri inovasyonlardan daha fazla kar elde edebileceklerini ifade etmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu örgütlerin maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmekte olduklarını ve ayrıca teknik bilgi ve üretim becerisinin bu tür örgütler içinde gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Bu stratejiyi uygulayan örgütlerin risk almaktan kaçınan, düşük maliyet ve işgücüne sahip, ar-ge faaliyetlerine fazla yatırım yapmayan örgütler olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca taklitçi stratejiyi uygulayan örgütlerin daha çok, taklit ettikleri inovasyonların bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri ve pazarda iyi olan işletmeyi seçebilmelerinin önemli olduğunu vurgulamak mümkündür.

2.2.6.3.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılacak bir stratejidir. Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve inovasyon açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bu doğrultuda bağımlı stratejiyi uygulayan işletmelerin, inovasyon faaliyetleri ve teknolojik açıdan lider işletmelere bağlı kalan, ar- ge faaliyetlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı ve bağlı olduğu işletmenin hedefleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerde değişiklik yapabileceklerini ifade etmek mümkündür.

2.2.6.3.5. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji uygulayan işletmeler, pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı yoksa herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler ürün/hizmet inovasyonu yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Bu işletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok “moda” anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler (Zerenler ve diğ., 2007).

Gökçek (2007) çalışmasında, geleneksel inovasyon stratejilerinin genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejiler olduğunu ifade etmektedir. Dışarıdan gelen değişim taleplerinin az olması ve rakip işletmeleri herhangi bir değişime zorlamaması nedeniyle, geleneksel strateji ile hareket eden işletmelerin inovasyon yapma ihtiyacının son derece az olduğunu ve teknoloji yoğun sektörlerde bu tür bir işletme stratejisinin uygulanamayacağını altını çizmektedir.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi, geleneksel strateji ile hareket eden işletmelerin ar-ge faaliyetlerine gereken önemi vermedikleri ve gereken yatırımı

yapmadıkları, bu doğrultuda da teknolojik değişimlerle başa çıkabilmelerinin kolay olmayacağını ve ayrıca sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün geleneksel strateji ile sağlanmasının zor olabileceğini ifade etmek mümkündür.

2.2.6.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Zerenler ve diğ. (2007)'göre, bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı inovasyonla doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik inovasyonu kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyötmek mümkündür. Gökçek (2007)' e göre, fırsatçı stratejiler, pazarda görölen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünölmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunmak suretiyle bir inovasyon ortaya koyan strateji türüdür. Çalışmasında, bu tür strateji izleyen işletmelerin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerektiğini, bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de başarılı inovasyonlar ortaya çıkarabileceğini ve maliyeti düşük bu inovasyonlardan önemli karlar elde edebileceklerini vurgulamaktadır.

Buraya kadar inovasyon ve ilişkili kavramlar, inovasyon yönetiminin önemi, yönetim süreci ve inovasyon stratejilerinden bahsedilmiştir. Peki nasıl bir süreç yönetilecektir? Nasıl bir süreç için strateji belirlenecek ve seçilecektir? Bu bölümün son konusu olarak inovasyon sürecinden bahsedilecektir.

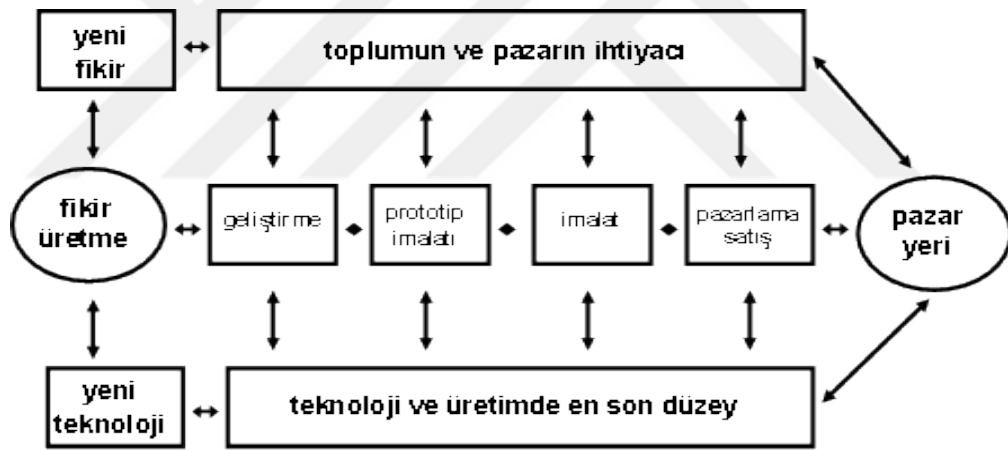
2.2.6.4. İnovasyon Süreci

“Yaptığınızı bir süreç olarak tanımlayamıyorsanız, ne yaptığınızı bilmiyorsunuz demektir.” W. Edwards Deming

Güleş ve Bülbül (2004), inovasyon sürecinin en basit şekliyle fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbiri içine geçmiş üç safhadan meydana geldiğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre, ilk iki safha genellikle ar-ge düzeyinde gerçekleşir ve buluşla sonuçlanır. Buluşun uygulamaya konulması yani ticarileştirilmesi inovasyonu meydana getirir. İnovasyon, kavram olarak, hem bir

süreci hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır (TÜSİAD, 2003). Tokmak (2008)' a göre, inovasyon süreci örgüt özellikleri, endüstri yapısı, rekabet şekli ve hızı gibi farklı faktörlere göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak sürecin temel kabul edilebilecek bazı aşamaları da bulunmaktadır. Bu aşamalar; fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi, kavramsallaştırma, örgüt analizi, inovasyonun test edilmesi, inovasyonun geliştirilmesi ve ticarileştirilmesidir. Aşağıdaki şekilde bir inovasyon süreci modeli gösterilmektedir.

Şekil 2. Bir İnovasyon Süreci Modeli



Kaynak: Tozkoparan (2010: 133)

Bununla birlikte, zaman içerisinde inovasyon sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar da tanımlanmıştır. Bunlar:

1. Birinci ve İkinci Nesil Yaklaşımlar (Doğrusal Süreçler)
2. Üçüncü Nesil Yaklaşım (Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli)
3. Dördüncü Nesil Yaklaşım (Bütünleşik İnovasyon Süreci Modeli)

Doğrusal süreçler: İnovasyon süreci, geleneksel olarak birbirinden ayrılabilir aşamalar ve faaliyetler bütünü olarak değerlendirilir. Bu bakış açısının, ürün

inovasyonlarının yaratılmasına yönelik iki temel yaklaşımı vardır. Bunlardan ilki bilim ve teknoloji odaklı bir işleyiş sürecidir. Arza yönelik bir yaklaşımdır. Yani *inovasyonu bilim ve teknoloji iter* yaklaşımıdır. Bu yaklaşım bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerin inovasyonu zorunlu kıldığını ifade eden yaklaşım modelidir. İkincisi, *talep inovasyonu çeker* yaklaşımıdır. 1970'li yıllar ile beraber pazarın inovasyon yaratma sürecinde önemli bir rol teşkil ettiği yönünde çalışmalar yapılmıştır. Müşteri ihtiyacına dayanan bu yaklaşım, müşterilerle kurulan yakın etkileşimler neticesinde ortaya çıkacak yeni fikirlerin elde edilmesinde pazarlamanın rolüne ve önemine vurgu yapar. Özellikle tüketim malları sanayilerinde pazarın ve müşterinin rolü çok güçlü ve etkilidir (Çerçioğlu, 2015).

Etkileşimli inovasyon süreci: Doğrusal süreçler inovasyonun nasıl oluştuğundan çok inovasyonun itici veya çekici gücü üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Etkileşimli inovasyon süreci modelinde inovasyon, birbirini bir sıra şeklinde takip eden, farklı fonksiyonlara ve adımlara ayrılabilen bir süreç olarak değil, etkileşimli ve birbirine bağımlı unsurlardan oluşan bir bütün olarak ele alınır. Etkileşimli inovasyon süreci modelinde yeni fikir üretimi, hem toplumun ve pazarın ihtiyaçlarının takibi ve izlenmesi ile elde edilen ihtiyaçlardan hem de bilim ve teknolojide gelinen en son aşamanın uygulayıcılara sunduğu teknolojik fırsatların bir arada değerlendirilmesi ile sağlanır (Çerçioğlu, 2015).

Bütünleşik inovasyon süreci: Bütünleşik inovasyon süreci; pazarlama ve Ar-Ge faaliyetleri arasında kuvvetli bir bağ olduğunu ön görür. Bu bağıntıya güçlü tedarikçi ilişkileri ve başlıca müşteriler de dahil edilmektedir. Bu inovasyon süreci modeli özellikle Japon kökenli işletmelerin, batılı rakipleri karşısında 1990'lı yılların başında başarıyla elde ettikleri modeldir (Çerçioğlu, 2015).

Literatürde inovasyon sürecinin özde benzer ama farklı başlıklar altında değerlendirildiği görülmektedir. Özetle bir inovasyon sürecinin, ihtiyacın belirlenmesi, fikirlerin oluşturulması ile başlayıp inovasyonun geliştirilmesi, uygulanması ve ticarileştirilmesine kadar süren aşamalardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Literatürde yaygın olarak bahsedilen inovasyon süreci aşamalarının açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.2.6.4.1. İhtiyacın Belirlenmesi

İnovasyon sürecinin en önemli aşamalarından biridir. İşletmelerde inovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin inovasyona ihtiyaç duyması gereklidir. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmaktadır. Bu aşamada inovasyon takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilere göre inovasyon faaliyetlerini oluşturmaya başlayacaklardır. Beklenti ve taleplerin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek ya da üretim ve hizmet süreci sonucundaki memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geri bildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır (Aygen, 2006).

2.2.6.4.2. Fikirlerin Oluşturulması

Fikirleri oluşturma aşamasının temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istediği inovasyon üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonucunda işletme konu ile ilgili bilgileri elde edecektir (Acaray, 2007). Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Nihayetinde inovasyonun oluşturulmasında ya da karar verilen bir inovasyonda değişikliklerin yapılmasında bu önerilerden yararlanılabilir. Bu sebeple özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002). İnovasyon fikirlerinin kaynakları genellikle müşteriler ve işletme çalışanları olmakla birlikte işletmeler rakip işletmelerin uygulamaları, sektörel gelişimler ve trendler, bilim insanları ve danışmanların görüş ve önerileri, araştırma sonuçları, hükümetlerin araştırma geliştirme teşvikleri, yasal yükümlülükler gibi nedenler ile de inovasyon fikirlerini geliştirebilmektedir (Tekin, 2012).

Fikir oluşturma işlemi üç aşamada gerçekleştirilmektedir (Acaray, 2007).

1. Birinci aşamada, belirlenen fikirler incelenerek, elenerek tartışmaya değer bulunanlar seçilmektedir.
2. İkinci aşamada, ayrılan fikirler üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve fizibilite araştırmaları yapılarak uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenmesine geçilmektedir. Eğer incelenen fikir üzerinde daha önceden belirlenen standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar da yapılmaktadır.
3. Üçüncü aşamada, fikirler kavramsallaştırılmaktadır.

2.2.6.4.3. Kavramsallaştırma

İnovasyon sürecinin bu aşamasında ayıklanan fikirler, mevcut müşteriler ve pazar ihtiyaçları ile potansiyel müşteriler ve yeni pazarlar dikkate alınarak kavramsal olarak geliştirilirler. İnovasyon genel özellikleri ile resmedilebilir ya da sözcüklerle ortaya konularak müşteriler tarafından algılanabilecek şekle dönüştürülür. Geliştirilen inovasyon kavramları ile ilgili müşterilere ulaşılarak, inovasyon hakkında müşterilerin düşünceleri, beklentileri (ürün özellikleri, fiyatı, güvenliği vb.) ve tepkileri alınarak inovasyonun özellik ve kullanım alanları ile ilgili bilgilere ulaşılır (Tokmak, 2008).

2.2.6.4.4. İnovasyonun Geliştirilmesi

Geliştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan inovasyon fikirlerinin konsept veya kavramdan çıkıp fiziksel olarak inovasyon tasarımına dönüştüğü aşamadır. Ar-Ge departmanı, inovasyon fikirlerini soyut olmaktan çıkartıp somut olarak algılanabilecek ürün veya hizmete dönüştürmektedir (Tokmak, 2008). Bu bakımdan inovasyonun geliştirilmesi aşaması önceki aşamaların küçük maliyetine göre oldukça büyük yatırımları gerektirmektedir. Bu aşamada işletme, ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine karar verir. Bu amaçla yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla prototipler geliştirilir (Acaray,2007). Oluşturulan fikirlerin geliştirme aşamasına geçebilmesi için işletme amaç ve stratejileriyle uyumlu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak, doyum sağlayacak ve uygulanabilir nitelikte olmaları gerekir. Üretilen fikirlerden çok azı geliştirme

aşamasına geçmektedir. Fikirler, temel olarak örgüt amaçları ile uyumu ve uygulanabilirliğine bağlı olarak elenmektedir. Bu süreçte en büyük rekabet avantajını sağlayacak olan fikir ya da fikirleri seçebilmek büyük önem taşımaktadır (Tekin, 2012). İnovasyon hiçbir zaman Ar-Ge departmanı ile sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte aktif rol almalıdır. Sürece tam katılımı sağlayabilmek için inovasyonun hayata geçirilmesinde işletmenin hangi birimlerinin, kimlerin ne zaman ve nasıl katkıda bulunacakları yetki ve sorumluluk alanları önceden belirlenmelidir ve inovasyon faaliyetleri ekip çalışması ile gerçekleştirilmelidir (Durna, 2002).

2.2.6.4.5. İnovasyonun Uygulanması Ve Ticarileştirilmesi

İnovasyonun işlevleri, boyutları, ergonomisi, hızı, güvenliği ve diğer fonksiyonel özellikleri önce laboratuvar koşullarında daha sonra ise sahada ayrıntılı testlere tabi tutulur. Ayrıca müşterilerin ürünü kullanmaları ile müşteri testlerinden geçirilir. Bu aşamada ürünün fonksiyonel testlerinin yanı sıra, imajının uygunluğu ve marka isminin hatırlanabilirliği de test edilir. Ayrıca müşterilerin ürüne verebilecekleri fiyatta araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004). Test aşamaları ne kadar başarılı olursa olsun, söz konusu inovasyonun pazarda başarılı olacağı garanti edilemez. Bu nedenle ürün veya hizmetin deneme niteliğinde, gerçek pazar koşullarında test edilmesi gerekir. Bu pazar testi aşaması, literatürde uygulama olarak adlandırılmaktadır. Yeni ürün ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilir ve gerçek pazarın özelliklerini yansıttığı düşünülen sınırlı bir bölgede piyasaya sunularak tüketicinin tepkisi alınmaya çalışılır. Uygulama aşaması, özellikle son tüketiciye yönelik geliştirilen ürün ve hizmet inovasyonlarında büyük önem taşır. Yeni ürünler için yapılan pazar testine karşılık hizmet ve süreçler için de pilot uygulamalar ile benzer şekilde pazarın tepkisi ölçülmeye çalışılır. Uygulama aşaması sonucunda işletmeler, mevcut planlarını aynen uygulama, gelen bilgilere bağlı olarak değişiklikler yapma, ürün veya hizmeti piyasaya sürmeden geri çekme kararı alabilirler (Tokmak, 2008).

Uygulama aşamasından başarı ile geçen söz konusu inovasyon, ticarileşme aşamasında piyasaya sunulmaktadır. Ticarileştirme aşamasında örgütler, yeni ürünün büyük miktarlarda üretimi için ya kendi imkanlarını kullanmak veya kiralamak ya da anlaşmalar yapmak zorundadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu doğrultuda, içsel bir

süreç olarak başlayan inovasyon faaliyeti dışsal bir sürece dönüşür. Çünkü inovasyon sürecinin çıktısı pazarlanabilir bir ürün ya da hizmettir (Tekin, 2012). Ayrıca bu aşamada, örgütlerin, ürün ve hizmetleri pazara tutundurabilmeleri için pazarlama faaliyetlerini, reklam ve satış geliştirme faaliyetlerini, tüketicilerin satın alma davranışlarını, rakiplerin durumunu ve genel ekonomik durumu dikkate alarak, ar-ge çalışmalarına ağırlık vermeleri önem arz etmektedir. Ticarileştirilmiş bir inovasyonla birlikte geribildirim süreci de başlamaktadır. Geribildirim, inovasyon sürecinin performansını ve aşamalarını kontrol etmede, yönetim sürecine rehberlik etmede ve yeni bigiler elde etmede önemli bir unsurdur. Ticarileşen bir inovasyondan elde edilen karla, örgüt için inovasyon bitmeyen bir süreçtir (Gökçek, 2007).

Yazarların açıklamalarından hareketle, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için, geribildirim sürecinde ulaştıkları yeni bilgileri kullanarak inovasyon sürecinin sürekliliğini sağlamalarının büyük önem taşıdığını ifade etmek mümkündür.

2.2.7. Değerlendirme

Günümüz koşullarında artan rekabetçi piyasa ile birlikte inovasyon kavramı, işletmeler bünyesinde ciddi bir şekilde yer etmiş durumdadır. Çünkü mevcut durumla yetinmek, yerinde saymak ve küçülmeye gitmek demektir. Hızla değişen çevresel faktörler ve rekabet şartlarında, inovasyonun örgütler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli araç olduğu konusunda literatürde büyük ölçüde fikir birliği mevcuttur.

Literatürde, “modern yönetimin babası” ve “çağın en kalıcı yönetim düşünürü” olarak adlandırılan Drucker, inovatif organizasyonların işleyişlerinin nasıl olması gerektiğini tarif ederken, geçerli olan tek bir iş tanımının “müşteri yaratmak” ve müşterinin işin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Ünlü düşünür, bütün girişimlerde müşteri yaratmanın yolunun, “pazarlama” ve “inovasyon” olmak üzere iki temel fonksiyon ile gerçekleştiğinin altını çizmektedir. Ayrıca inovasyonun girişimciliğe özgü bir araç ve örgütlerin varoluş nedenlerinden bir tanesi olduğunu belirtmektedir (Drucker, 2017).

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin, gelişen teknolojiye ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlı olduğunu, bunun da inovasyonu destekleyen bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini ayrıca örgütlerin iç ve dış çevre analizi sonucunda inovasyona uyumlu stratejiler geliştirmeleri gerektiğini ve bu stratejilerin de işletme stratejileri ile uyumlu olması gerektiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün, amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamını taşımaktadır. Strateji, bir analiz etme sanatıdır, bu da bir takım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Literatürde, örgütlerde inovasyonu harekete geçirmenin, strateji geliştirme ile ilgili olduğu ve uygun stratejiler geliştirilmediği takdirde inovasyonun olumsuz etkilenebileceğine dair fikir birliği mevcuttur. Buradan hareketle, inovasyon kavramının stratejik yönetim süreci ile yakından ilişkili olduğu, inovasyon yönetim sürecinin, stratejik yönetim süreci ile paralel yürütülmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür. Ayrıca geleceği görebilme, çevresel analizler doğrultusunda fırsatları görebilme ve tehditleri de fırsata çevirebilme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, belirsizlik ortamında stratejik karar alma, stratejik değişimi yönetme becerilerine sahip stratejik liderlerin, stratejik yönetim ve inovasyon yönetim süreci üzerindeki etkilerinin oldukça büyük olduğunu da ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Stratejik liderlik davranışlarının, inovasyon yönetim sürecine etkisinin ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırıldığı teorik ve ampirik çalışmaların literatürde sınırlı sayıda olduğu, daha çok inovasyon yönetim sürecinin dönüşümcü liderlik ile ilişkili olduğu çalışmaların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Stratejik liderliğin, üst yönetim teorisinden geliştiği, örgütlerde stratejiye ve organizasyon yapısına karar veren, genellikle yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, CEO ve genel müdür vb. üst düzey yöneticileri ifade ettiğini göz önünde bulunduracak olursak, stratejik kararların ve planların etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemeyeceğini, stratejik başarı için bunun kaçınılmaz bir gereklilik olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Ayrıca stratejik liderliğin, bir örgütün kültürünü ve örgütün bütün stratejik kararlarını doğrudan etkilediğini, bu doğrultuda stratejik liderlerin, çalışanlarla paylaşılan bir vizyon ve misyonla, örgütsel değişikliği

başlatma ve sürdürme yeteneği ile başarı, değişim ve gelişim üzerinde kritik etkiye sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Yazarların ve araştırmacıların görüşlerinden anlaşılacağı üzere, değişimin ve inovasyonun gerekliliğini algılayabilen stratejik liderler, örgütleri için öncü liderlerdir.



III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde, otomotiv sektöründe stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan bu çalışmanın araştırma kısmına yönelik süreçlerden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli, yöntemi, evren ve örnekleme, başvuru veri toplama araçları, verilerin toplanması ve kullanılan veri analiz teknikleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için büyük bir öneme sahip, ekonominin itici gücü olan otomotiv sektöründe stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın savı: inovasyon sürecinin yönetilebilmesi, yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını başarıyla gerçekleştirebilmelerine bağlı olduğu yönündedir. Bu kapsamda ikincil verilerden yararlanılarak araştırmanın literatür bölümünde ele alınan stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişki; araştırmanın uygulama bölümünde otomotiv bayi yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen birincil veriler ile karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularının cevapları aranmıştır.

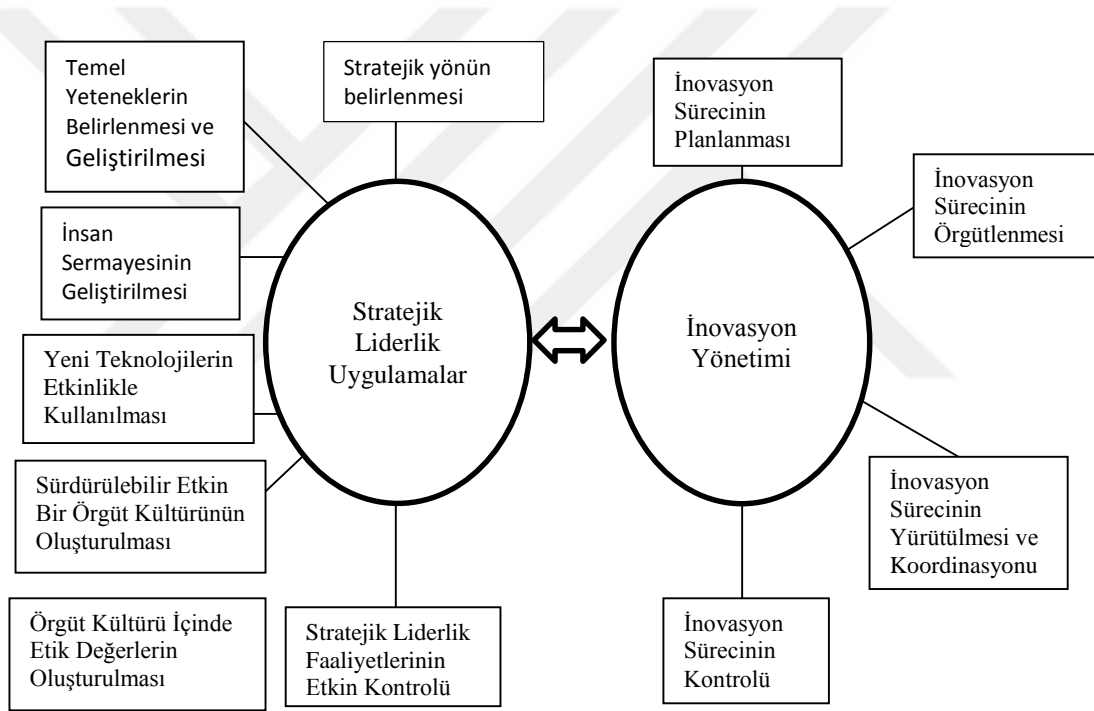
1. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarının inovasyon sürecinin başarıyla yönetilmesinde olumlu etkisi var mıdır?
2. Teorideki stratejik liderlik uygulamaları ile araştırmaya dahil olan yöneticilerin liderlik özellikleri benzerlik göstermekte midir?

3. Teorideki inovasyon yönetim süreci ile araştırmaya dahil olan işletmelerin inovasyon yönetim süreci örtüşmekte midir?

4. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin yürüttükleri faaliyetler, inovasyon yönetim süreci ve stratejik liderlik uygulamalarıyla ne derece örtüşmektedir?

Bu kapsamda araştırmaya dahil olan işletmelerde uygulanan inovasyon yönetim süreci ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli şekil 3’ te gösterilmektedir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Şekil 3’ te sunulan modelde; stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetimi olarak iki değişken bulunmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan bu değişkenler ve aralarında var olduğu varsayılan ilişkiler görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamalardan etkilenen bağımlı değişkenini de inovasyon yönetimi oluşturmaktadır. Şekil 3’ ün stratejik liderlik uygulamaları boyutunu, ilgili literatürdeki Besler (2004)’in farklı yazarların konu ile ilgili görüşlerinden yararlanarak oluşturduğu stratejik liderliğin yedi temel unsuru oluşturmaktadır.

İnovasyon yönetimi boyutunu ise, Ünal ve Kılınç (2016)'ın geleneksel yönetim işlevlerini temel alarak ele aldıkları inovasyon yönetimi fonksiyonları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada, otomotiv sektöründeki işletmelerde stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, herhangi bir şekilde istatistiksel prosedürler ya da başka bir sayısal araç olmaksızın bulguların elde edildiği araştırmadır (Altunışık vd., 2015). Gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Gurbetoğlu, 2015).

Araştırma verileri, nitel araştırmalarda sık kullanılan yöntemlerden birisi olan görüşme yönteminin yarı-biçimsel görüşme türü yoluyla elde edilmiştir. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yarı- biçimsel görüşme türünde, araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak, cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Altunışık vd., 2015).

Araştırmanın temel yaklaşımı, nitel araştırma yönteminin içerdiği tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı, parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016).

Araştırmada, otomotiv sektöründen örneklem olarak seçilen 13 işletmeden toplamda 13 yönetici ile görüşülerek araştırmaya dahil olan otomotiv bayilerinde stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişki bu yaklaşımla analiz edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Özellikleri

Yıldırım ve Şimşek (2013), nitel araştırmalarda esas olanın sayısal verilerden çok, sözel nitelikteki veriler olduğunu ifade etmektedirler. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguların bağlı oldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanıma göre kuram oluşturma; toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2015).

İslamoğlu ve Alınacı (2016)' da aynı şekilde nitel araştırmayı, sosyal olgulara bağlı oldukları ve içinde yer aldıkları ortamda doğal görünmeleri ile gözlem, görüşme ya da dökümanları değerlendirmek yoluyla bilgi edinme ve bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirme olarak tanımlamaktadırlar.

Büyüköztürk vd. (2012) ise, ilişkilerin, etkinliklerin, durumların ya da materyallerin niteliğinin incelendiği çalışmalar olarak tanımlamışlardır. Yazarlar tarafından nitel araştırmaların özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. Doğal ortam; araştırmacı olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda çalışır.
2. Doğrudan veri toplama; araştırmacı verilere doğrudan kaynağından ulaşır.
3. Zengin betimlemelerin yapılması; bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılır.
4. Sürece yönelik; olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanır.
5. Tümevarımcı veri analizi; sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemeler yapılır.
6. Araştırmacının katılımcı rolü; katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır.

7. Araştırma desenlerinde esneklik; araştırma deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir.

Nitel araştırmalarla nicel araştırmalar arasındaki fark; nicel araştırmaların, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma yöntemi olmasıdır. Daha çok doğa bilimleri alanlarında uygulanan bir yöntemdir, fakat sosyal bilimlerde de uygulama alanı bulunmaktadır. Gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmalara niceliksel, sayısal araştırma denilmektedir. Nicel araştırma yönteminde amaç, olgu ve olayları, nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklamaktır ve ne kadar?, ne miktarda?, ne kadar sık?, ne kadar yaygın?, ne oranda? vb. sorulara cevap aranmaktadır (Gurbetoğlu, 2015).

Nitel araştırmalarda ise, toplanan veriler üzerinde her ne kadar bazı sayısal analizler yapmak mümkünse de asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmalarda insan davranışlarını konu alan olgu ve olayları sayılarla açıklamak zor olmaktadır. Sayısal ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterebilmektedir, ancak “niçin?” sorusuna cevap verememektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2013), nitel araştırmaların yedi temel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler;

1. Doğal ortama duyarlılık; araştırmanın konusunu oluşturan olaylar ve olguların gerçekleştiği durumlarda incelenbilmesini içermektedir.
2. Araştırmacının katılımcı rolü; araştırmacının araştırma sürecinin bir parçası ve kimi zaman veri toplama aracı işlevi görmesini ifade etmektedir.
3. Bütüncül yaklaşım; bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı değil bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesi gerektiğini içermektedir.
4. Algıların ortaya konulması; araştırmaya dahil edilen bireylerin algılarının ve deneyimlerinin ortaya konmasını açıklamaktadır.

5. Araştırma deseninde esnekliğin sağlanması; araştırma sürecinde meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan verilere bağlı olarak araştırmanın çeşitli boyutlarının yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir.

6. Nitel veri; araştırma sürecinde toplanan verilerin sayılara indirgenememesini açıklamaktadır.

7. Tümevarımcı analiz; nitel araştırmalarda tümevarımcı bir anlayış vardır. Bu süreç bir araştırmanın bulgularını genelledebilmek için bir teoriyi test etme ve geliştirmeye ilgilidir.

Yukarıda, yazarların ortak görüş ve ifadeleri doğrultusunda nitel araştırma yöntemi ve özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır.

3.2.2. Nitel Araştırma Deseni

Nitel araştırma deseni; sistematik, sınırları ve aşamaları açık seçik bir biçimde belirlenmiş bir süreçtir. Araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir stratejidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yıldırım ve Şimşek (2013) araştırma desenlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

Nitel Araştırma Desenleri:

1. *Kültür analizi:* Kültür analizinde amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır. Doğası gereği kültür muğlaktır ve standardize edilmiş veri toplama araçları ile ölçülmez. Gözlenir, yaşanır, hissedilir. Kültür analizinde veriler genellikle gözlem ve görüşme yoluyla toplanır, bunlara bazen doküman analizi de eşlik edebilir. Veri analizi içerik ya da betimsel analiz yaklaşımı ile yapılır.

2. *Olgu Bilim:* Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel alguların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır. Başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir.

3. *Kuram Oluşturma*: Kuram oluşturmada veriye dayalı olarak açıklayıcı kuram oluşturulur. Bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri veri toplama ve analizin birlikte yürütülmesidir. Buna sürekli karşılaştırmalı analiz denir.

4. *Durum Çalışması*: Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çevresi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu çevre arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir.

5. *Eylem Araştırması*: Uygulayıcının doğrudan kendisinin ya da bir araştırmacı ile birlikte gerçekleştirdiği ve uygulama sürecine ilişkin sorunların ortaya çıkarılması ya da hali hazırda ortaya çıkmış bir sorunu anlama ve çözmeye yönelik veri toplama ve analiz etmeyi içeren bir araştırma yaklaşımıdır. Eylem araştırmalarında, araştırmacının veriye yakın olması, süreci yakından tanınması ve yaşaması önemlidir.

Bu araştırmanın model ve yöntemi anlatıldığı üzere yukarıdaki nitel araştırma desenlerinden hiçbiri ile tam olarak örtüşmemektedir. Bununla birlikte veri toplama aracı (görüşme) yönünden olgubilim, veri analizi (içerik ve betimsel analiz) yönünden ise kültür analizi araştırma desenleri ile örtüşmektedir.

3.2.3. Araştırmada Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Nedenleri

Stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada, nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin başlıca nedeni, araştırma konusunun kavram ve uygulama alanı itibarıyla kapsamı ve içeriğinin nitel araştırma yönteminin kullanılmasına daha yatkın olmasıdır. Bunun sebebi ise, stratejik liderlik uygulamalarının ve inovasyon yönetim sürecinin üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olması ve nicel yöntem kullanılmasının üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayımdır. Bununla birlikte, üst düzey yöneticilerin görüş ve düşüncelerinin, liderlik davranışlarının derinlemesine incelenmek istenmesidir. Ayrıca otomotiv sektöründe nitel araştırma yöntemiyle yapılmış ampirik çalışmaların sınırlı sayıda olması ve bu araştırma konusu ile ilgili yapılmış nitel bir araştırmaya ulaşamaması da diğer nedenlerdir.

3.3. Evren ve Örneklem

Altunışık ve diğ. (2015), araştırma evrenini, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği grup olarak tanımlamaktadırlar. Gurbetoğlu (2015)' da evreni, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Araştırma evrenini; İstanbul ili kapsamında kuruluş tarihi, istihdama katkısı, çalıştığı marka, güvenilirlik, itibar ve kurumsallaşma gibi kriterler baz alınarak lider konumda sayılan otomotiv bayileri oluşturmaktadır. Zaman, kaynak ve mali olanaklardan dolayı evren olarak İstanbul ilinin seçilmesi araştırmanın kısıtlarından biridir. Örneklem çerçevesi evreni temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğü, maliyet, zaman ve veri analiz şartları da dikkate alınarak dengeye ulaşması amacıyla belirlenmiştir. Bu doğrultuda, örneklem çerçevesini belirleyebilmek amacıyla, sektörle ilgili internet sitelerinden makale, haber, dergi vb. araçlardan faydalanılarak ayrıca otomotiv yetkili satıcılar derneği ve otomotiv distribütörleri derneğinin web siteleri incelenip kuruluş tarihi, istihdama katkısı, çalıştığı marka, güvenilirlik ve itibar gibi kriterler baz alınarak lider konumda sayılan 30 otomotiv bayisi tespit edilmiştir. Örneklem olarak tespit edilen 30 işletmeden sadece 13 işletme görüşme talebine olumlu karşılık vermiş ve araştırmaya dahil edilmiştir. Kalan diğer işletmelerin görüşme talebini red nedenleri ise; zaman kısıtı, gizlilik politikası ve konu ile ilgili bazı yöneticilerin yurt dışında oluşlarıdır.

Örneklem, bir araştırma için seçildikleri büyük grubu temsil edebilecek şekilde, grup içerisinden belli sayıda elemandan oluşan, alt elemanlar grubudur. Araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tümevarım) bilgiyi, evreninin bütünü tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlayan, seçildiği evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen küçük bir kümedir (Altunışık vd., 2015). Yazarlar, örnekleme yöntemlerini iki kategoriye ayırmakta ayırmaktadırlar. Birinci grup yöntemler, olasılığa dayalı olan örneklem yöntemleridir. İkinci grup ise olasılığa dayalı olmayan yöntemlerdir. Bu yöntemler Tablo 5' de gösterilmektedir.

Tablo 5. Örneklem Yöntemleri

Olasılığa Dayalı Yöntemler	Olasılığa Dayalı Olmayan Yöntemler
Basit Tesadüfi Örnekleme	Kolayda Örnekleme
Sistemantik Örnekleme	Kasti Örnekleme
Tabakalı Örnekleme	Kota Örnekleme
Gruplara Göre Örnekleme	Kartopu Örnekleme

Kaynak: Altunışık vd., (2015: 139). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.

Bu araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden kasti örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kasti örneklem yönteminde, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma sorularına cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır. Denekler rastgele seçilmezler (Atunışık vd., 2015). Bu doğrultuda, araştırmanın evrene genellenebilmesi amacıyla, İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan otomotiv bayilerinden kuruluş tarihi, istihdama katkısı, çalıştığı marka, güvenilirlik, itibar ve kurumsallaşma gibi kriterler baz alınarak sektörde lider konumda sayılan işletmelere yönelik genel bir değerlendirme yapılmış, sektörde bazı işletmelerin kurumsallaşma bakımından ön plana çıkmış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen otomotiv bayileri belirlenirken kurumsallaşmış işletmelerden her biri kendi segmentinde (binek otomobil, jeep, ticari araç, yedek parça, traktör vs.) lider konumda olanlar seçilmiştir. Bu doğrultuda kuruluş tarihi, istihdama katkısı, çalıştığı marka, güvenilirlik ve itibar gibi kriterler baz alınarak lider konumda sayılan 13 adet otomotiv bayisi araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Lider konumda olan otomotiv bayilerinin araştırmaya dahil edilmesinin sebebi, bu işletmelerde inovasyon ve yönetimi konusunda yeterliliğe sahip stratejik liderlerin var olduğu varsayımı ve bu işletmelerin, örgüt yapıları içerisinde stratejik insan kaynakları departmanına sahip, çalışan personelin bu departman tarafından takip edilerek, süreçlerin ve işleyişin bozulmadan devam ettirildiği, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri ile hareket eden ve yönetim yapısı bakımından kurumsallaşmış olmasıdır. Bunun dışında, araştırmaya dahil edilen otomotiv bayilerinin teknolojiyi yakından takip edebilecek, teknolojiye zamanında yatırım yapabilecek ve teknolojiyi

etkin kullanabilecek konumda oldukları, stratejik liderlik uygulamalarının ve inovasyon yönetiminin bu işletmelerde daha çok görülebileceği öngörüsüdür.

3.4. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırma, insanların deneyimlerini olduğu gibi tanımlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar da bu sürecin sonunda yorumlarına kanıt olması için veri toplamaktadırlar. Nitel araştırmalarda elde edilen nitel veri, sayılardan oluşan bir yapı içinden değil daha çok sözlü ve yazılı metinlerden toplanmaktadır. Olası veri kaynakları, görüşme, gözlem ve belgelerdir (Salı, 2013).

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kapsamında en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme yöntemi kullanılmıştır.

3.4.1. Görüşme Yöntemi Ve Türleri

Görüşme, araştırmanın amaçlarına uygun bilgi toplamaya çalışan araştırmacıyla görüşülen kişi arasında soru sorma ve yanıtlamaya dayalı etkileşimli bir iletişim sürecidir. Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama araçlarından birisidir. Görüşmenin temel amacı, katılımcıların bakış açılarını, algılarını, deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını açıklamaya çalışmaktır (Salı, 2013).

Araştırmalarda genellikle katılımcıyla aynı mekanda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilir. Ancak, telefon ve bilgisayar gibi ses ve görüntü iletişimi sağlayan araçlarla ya da işitme engellilerin kullandığı işaret diliyle de katılımcılarla görüşme yapılabilir. Salı (2013), görüşme sürecinin zahmetli ve katılımcılara ulaşmanın zor bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacı yazar, katılımcı seçimi ve yeterlikleri, soruların hazırlanması, konuşmaların yazılı metne dönüştürülmesi ve çözümlenmesinin hem deneyim hem de yoğun çaba gerektirdiğini belirtmektedir.

Altunışık ve diğ. (2015), görüşmelerin değişik ölçütler baz alınarak sınıflandırılabileceğinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Yaygın olarak yapılan sınıflamaya göre; yapılandırılmış görüşmeler, yarı-yapılandırılmış görüşmeler,

yapılandırılmamış görüşmeler olarak üç çeşit görüşme yöntemi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

1. *Yapılandırılmış görüşmeler*, daha önceden belirlenmiş standart soru setinden oluşan görüşmelerdir. Araştırmacı soruları okur ve cevapları kayda geçer, görüşmeye esneklik kazandırmaz (Altunışık vd., 2015).

2. *Yarı- yapılandırılmış görüşmeler*, önceden hazırlanan sorulara göre başlayan, görüşmede araştırmacının bağımsız sorular sorma hakkına sahip olduğu yöntemdir. Burada araştırmacı gerekli gördüğü durumlarda soru sormama veya ekleme yapma hakkına sahiptir. Belli standart süre kısıtlaması yoktur. Yarı-yapılandırılmış görüşme esnek, erişilebilir ve anlaşılabilir bir yapıya sahip olduğu için, kişisel ve örgütsel davranışlardaki gizli yönleri açığa çıkarma yeteneğine sahiptir (Karataş ve Yavuzer, 2015).

3. *Yapılandırılmamış görüşmeler*, önceden hazırlanan görüşme sorularının bulunmadığı, araştırmacının belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve amaca yönelik ortaya çıkan açık uçlu sorulara cevap aranan yöntemdir. Bir çok farklı bilgiye de ulaşılması mümkün olan bu yöntemde birden fazla görüşme yapılması da mümkündür (Karataş ve Yavuzer, 2015).

Bu araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşme türü tercih edilmiştir.

3.4.2. Görüşme Yönteminin Kullanılma Nedenleri

Araştırma konusunun üst düzey yöneticilere hitap etmesi görüşme yönteminin kullanılmasının başlıca nedenidir. Bunun sebebi ise, stratejik liderlik uygulamalarının ve inovasyon yönetim sürecinin üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olması ve anket yönteminin üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayımdır. Bununla birlikte, katılımcı ile araştırmacı arasında işbirliği sağlamada etkili bir yol olduğu varsayımdır. Diğer yandan, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmek istenmesi, görüşme yönteminin araştırmacıya, görüşme sırasında esneklik sağlayarak soruların tekrar edilmesine ve daha iyi anlaşılmasına imkan sağlaması, katılımcıların araştırma konusuna yönelik bilgileri, kavramları, tutumları, görüşleri, deneyimleri, etkileşimleri,

anlamlandırmaları ve duygularına ilişkin bilgi elde etmede en etkili yol olması, görüşme yönteminin kullanılma nedenleridir.

Görüşme yönteminin yarı-yapılandırılmış görüşme türünün kullanılma sebebi ise, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme sorularına bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle hem sistematik ve karşılaştırılabilir bilgiler elde etmek, hem de görüşme türünün esnek yapısı nedeniyle uygun yerde, uygun şekilde katılımcının cevaplarını açıklayıcı, netleştirici veya farklı bilgi, algı ve deneyimleri ortaya çıkarmak amacıyla açık uçlu sorularla keşfe yönelik bilgiler elde etmektir.

3.4.3. Görüşme Formunun Oluşturulması

Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları doğrultusunda 12 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur. Açık uçlu soruların sorulmasındaki amaç konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde etmektir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra alanında uzman iki akademisyenin onayına sunulmuştur. Karşılıklı değerlendirmelerden sonra gerekli düzenlemeler tekrar yapılarak, görüşme formuna son şekli verilmiş ve görüşmelere başlanmıştır. Görüşme formunda araştırmaya dahil olan işletmelerin gizli tutulacağı, görüşülen yöneticilerin ses kayıtlarının ve isimlerinin gizli tutulacağı özellikle belirtilmiş, sözlü olarak da kendilerine bildirilmiştir. Hazırlanan 12 soru, görüşmeye esneklik sağlamak ve derinlemesine bilgi elde etmek için ek sorularla desteklenmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden kasti örnekleme ile belirlenen, lider konumda sayılan kurumsallaşmış 30 otomotiv bayisine hatırı sayılır kişilerce verilen referansla bizzat işletmeye gidilmiştir, ayrıca telefon ve e-posta yoluyla randevu talebinde bulunulmuş, yalnızca 13 işletme ve toplamda 13 yönetici görüşme talebini kabul etmiştir. Görüşme talebini kabul etmeyen işletmeler zaman kısıtı, gizlilik politikası ve görüşmeye katılacak olan yöneticinin yurt dışında olması vb. nedenler ileri sürmüşlerdir.

Görüşme talebine olumlu yanıt veren işletmelerin, görüşmeye katılacak olan yöneticilerinden (Strateji ve Pazarlama Birim Yön., Şubeler Grup Müdürü, Satış ve

Pazarlama müdürleri, Yönetim Kurulu Üyesi, Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Müdürü, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Kalite Sistemleri ve Bilgi Teknolojileri Uzmanı, Genel Müdür Yardımcısı) randevu talep edilmiş ve kendilerine uygun olan görüşme tarihi, saati ve yeri asistanları aracılığıyla araştırmacıya bildirilmiştir. Bu doğrultuda görüşmeler, 08.01.2018 ile 02.03.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında veri kaybını önlemek amacıyla katılımcıların izinleri alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Yönetici tarafından anlaşılmayan sorular tekrar edilmiş, yöneticinin tutumuna göre soruların yerleri değiştirilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşmenin etkin olarak gerçekleştirilmesi için gerektiğinde ek sorular da yöneltilmiştir. Görüşmeler ortalama 60 dakikalık sürelerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara karşı objektif bir duruş sergilenmiş, yönlendirici davranış ve sorulardan kaçınılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda, veri analizi ve veri toplama süreci birlikte devam eder. Bu bağlamda, nitel veri analizi araştırmanın başından sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Nitel veri, çoğunlukla gözlem, görüşme ve belge incelemesi ile elde edilmekte, bu tür verinin analizi de anlamlı bir şekilde özetlemeyi, sürekli karşılaştırmayı ve tekrar gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle nitel veri analizi, farklı ve ayrıntılı verinin tekrarı ve dikkatli bir biçimde incelenmesi sonucunda genellemelere ulaşılan tümevarım bir yaklaşım içermektedir. Verilerin düzenlendiği, çeşitli analiz birimlerine ayrıldığı, sentezlendiği, örüntülerin ortaya çıkarıldığı, önemli değişkenlerin keşfedildiği ve hangi bilgilerin rapora yansıtılacağına karar verildiği bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Genel olarak bakıldığında nitel verilerin analizinde üç yoldan bahsedilmektedir. Birincisi, betimsel analiz diyebileceğimiz; verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Burada görüşmelerden, gözlem notlarından ya da diğer veri toplama yöntemleriyle elde edilen bilgilerden alıntılar yapılabilir. İkinci yaklaşımda, birinci yaklaşıma benzer bir biçimde ancak daha sistematik bir şekilde, nedenlere ve sonuçlara dayalı bir analiz yapılmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise, birinci ve ikinci yaklaşımlara ek olarak, araştırmacının

yorumları da veri analiz sürecine katılır. Bu yaklaşımlar birbirleriyle iç içe geçmiş bir şekilde kullanılabilir (Atunışık vd., 2015).

Bu araştırmada, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, iki temel nitel analiz yöntemi olan betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bu iki temel analiz yönteminin birlikte kullanılmasının, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından daha verimli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmüştür. Araştırma sürecinin başında belirsiz bir biçimde ve bir bakıma verilerin içinde saklı olan gerçeklik bu analiz yöntemleri ile keşfedilmiş ve ortaya çıkarılmıştır.

3.6.1. İçerik Analizi

İçerik analizi; dokümanların, görüşme metinlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir yöntemdir. Amacı, katılımcıların görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır. Böylece, içerik analizi, araştırmacıyı toplanan verilere aşına etmekte ve ayrıca verilerin daha ileri analizler için kullanılmasını kolaylaştırmaktadır (Altunışık vd., 2015).

Yıldırım ve Şimşek (2013)' de içerik analizini, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması, verilerin tanımlanması ve kategorileştirilmesi süreci olarak tanımlamışlardır. Kategorilere indirmek, metnin bütünü ile indirgenmiş şekli arasında bir özdeşlik ya da bir benzerlik bulunduğu varsayımına dayanmaktadır.

İçerik analizindeki amaç, araştırma metninin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesidir. Böylece veriler herkes tarafından net olarak anlaşılabilir biçimde tanımlanmış ve açıklaması yapılmış olur. Bilgin (2014), içerik analizinin uygulanma sürecini üç adımda açıklamıştır:

1. Verilerin kodlanması: Bu aşamada kategoriler belirlenir. “Kategorisel analiz” olarak da adlandırılan bu adımda, verilerin içerisindeki anlam maddelere göre sınıflandırılır ve frekansları belirlenir.

2. Çıkarım: Bu aşamada araştırmacı, verinin yüzeyinden derinlerine iner ve dokümanlarda bulduğu izler üzerinde çalışarak keşiflerde bulunur ve çıkarımlar yapar.

3. İçerik analizinin güvenilirliği ve geçerliğinin sağlanması: Bu aşamada içerik analizinin geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmış olmasına dikkat edilir. İçerik analizinin güvenilirliği büyük ölçüde kodlama işleminin doğru yapılmasına bağlıdır. Kodlamalar veri ile tutarlı olmalıdır. Farklı zamanlarda kodlama yapıldığında veya farklı kişiler aynı veri setini kodladığında aynı sonuçlar elde edilebilmelidir. Ayrıca belirlenen kategoriler açık-seçik olmalıdır. Belirsiz kategoriler güvenilirliği azaltacaktır. İçerik analizinin geçerliliğinin sağlanmasında, diğer yöntemlerde de olduğu gibi farklı geçerlik türlerinden söz edilebilir. Bunlar: içerik geçerliliği, tahmin geçerliliği, karşılaştırma geçerliliği, yorum geçerliliği olabilmektedir.

Zhang ve Wildemuth (2009) ise Bilgin (2014)'in ifade ettiği 3 ana adımı, 8 detaylı adım olarak sunmuştur:

- 1. Adım:** Verinin hazırlanması,
- 2. Adım:** Analiz birimlerinin belirlenmesi (analize dahil edilecek verilerin belirlenmesi),
- 3. Adım:** Kategorilerin ve kodlama şemasının belirlenmesi,
- 4. Adım:** Kodlama şemasının bir örnek veri üzerinde test edilmesi,
- 5. Adım:** Tüm dokümanların kodlanması,
- 6. Adım:** Kodlamanın tutarlılığının değerlendirilmesi,
- 7. Adım:** Veriden sonuçların çıkarılması,
- 8. Adım:** Verilerin raporlanması.

Bu araştırmada, stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetimi olarak iki boyut arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İçerik analizi; analiz ünitesinin tanımlanarak, kodların ve kategorilerin elde edilmesi ve temaların ortaya çıkarılarak, incelenecek boyutların seçilmesi, tablolaştırılması ve sunulması şeklinde gelişmiştir.

3.6.2. Betimsel Analiz

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama yöntemleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş başlıklar altında özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtılabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Temel amaç, elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Altunışık (2015)' da betimsel analizi aynı şekilde ifade etmiş, veri kaynaklarından alıntılar yapmanın çalışmanın güvenilirliği açısından yararlı olabileceğini özellikle belirtmiştir. Ayrıca betimsel analizin amacı ile ilgili olarak, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekle sokulması amacıyla; elde edilen verilerin önce mantıklı bir sıraya konulup, daha sonra yapılan bu betimlemelerin yorumlanıp ve sonuçlara ulaşıldığını ifade etmiştir. Araştırmacının yorumların ışığında gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak yeni açılımlara ulaşabileceğini belirtmiştir.

Bu kapsamda betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır (Altunışık vd., 2015):

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
3. Bulguların tanımlanması,
4. Bulguların yorumlanması.

Yıldırım ve Şimşek (2013)' de, betimsel analizin dört aşamasını aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Araştırma soruları, kavramsal çerçeve ya da görüşme boyutlarında, verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulur.

Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.

Bulguların tanımlanması: Bu aşamada veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.

Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada gerçekleştirilir.

3.6.3. Analizde İzlenen Adımlar

İçerik analizi, yazılı-basılı ve görsel metaryaller ve belgeler içinde bulunan fakat sistematik olarak ortaya konmamış bilgileri sistematik olarak ortaya çıkaran bir yöntemdir. Betimsel analiz de ise, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Dolayısıyla nitel veri analizini, somut sosyal gerçekliğin içerisindeki yerleşik bilginin, tümevarımcı yöntem bilimle kavranabilmesinin bir aracı olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımın dayandığı temel varsayım bilginin araştırmacı tarafından örülerek yapılandırılmasıdır (Özdemir, 2014).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, yapılan 13 görüşmenin kayıtları teker teker word dosyasında yazıya dökülmüştür. Araştırma modeli başlığı altında da anlatıldığı gibi, araştırma konusu ve amacına yönelik olarak stratejik liderlik ve inovasyon yönetimi olarak iki boyut belirlenmiş ve araştırmanın değişkenleri olarak kabul edilip, bu değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. İçerik analizi yöntemi ile stratejik liderlik unsurları ve inovasyon yönetim sürecinin unsurlarına ilişkin tablolar oluşturulmuştur. Veri metninde stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim sürecine ilişkin unsurlar aranmıştır. Yapılan 13 görüşmede de bu unsurların uygulandığı görülmüştür. Araştırmada öncelikle veri, içerik analizine tabi tutulmuş ve önceden belirlenen kategoriler veri içerisinde aranmıştır. Bulgular bir tabloda özetlenmiş ve sonrasında kategoriler altında betimlenmiştir.

Katılımcılardan elde edilen görüşme verileri, içerik analizi bulguları ışığında betimlenmiş ve ulaşılmak istenen amaca göre belirlenen boyutlar altında sınıflandırılmıştır. Betimleme, gözlenen davranışa yol açan temel gerekçelerin ve bu davranışın ardındaki niyetin ortaya çıkartılmasını da kapsayan bir süreçtir. Nitel

analiz sürecinde üzerinde çalışılan olgunun eksiksiz ve kapsamlı bir biçimde betimlenmesi büyük önem taşımaktadır (Özdemir, 2014). Bu doğrultuda betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuştur. Verilerin sınıflandırılmasıyla veriler arasında bir karşılaştırma yapabilmek olanağı elde edilip, belirlenen boyutlar da birbiri ile ilişkilendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenlerle verilerin karşılaştırılması sonucu araştırma bulguları tanımlanmış, doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgularla ilgili katılımcı teyidi ve akademisyen onayı alınmıştır.

Sonuç olarak, bu araştırmada veriler aşağıda belirtilen 6 analiz adımı takip edilerek sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır.

1. Ses kayıtlarından oluşan ham veriler word dosyasına aktarılmıştır. 13 adet görüşme metni elde edilmiştir.
2. Görüşme metinleri, katılımcılara mail olarak gönderilmiş ve analizde kullanılmak üzere onayları alınmıştır.
3. Onaylar alındıktan sonra verilere öncelikle içerik analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada Zhang ve Wildemuth (2009)' un belirlediği içerik analizi adımlarına yer verilmiştir. Kodlama şeması Besler (2004)'in stratejik liderlik uygulamalarının 7 unsuru, Ünal ve Kılınç (2016)'ın inovasyon yönetim sürecinin 4 fonksiyonudur. Veriler bu unsur ve fonksiyonlara göre kodlanmıştır.
4. Katılımcıların stratejik liderlik uygulamalarını belirlemede, Besler (2004)' in farklı yazarların konu ile ilgili görüşlerinden yararlanarak oluşturduğu stratejik liderliğin yedi temel unsuru esas olarak alınmıştır. Verilerde bu boyutlar aranmış ve bulgular tablo oluşturularak özetlenmiştir.
5. İçerik analizinin ikinci adımında verilerde inovasyon yönetimi boyutu incelenmiştir. İnovasyon yönetiminin fonksiyonları, Ünal ve Kılınç (2016)' ın geleneksel yönetim fonksiyonlarını inovasyon yönetim sürecine uyarladıkları dört fonksiyon üzerinden değerlendirilmiştir. Verilerde bu dört fonksiyonun

uygulanıp uygulanmadığına dair kanıtlar aranmış ve elde edilen bulgular tablo olarak özetlenmiştir.

6. İçerik analizinde sınıflandırılan bulgular, betimsel analiz yardımıyla başlıklar altında yorumlanmış ve kanıtlar alıntılarla desteklenerek raporlanmıştır.

3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırma yöntemleri, cevabı aranan soruya yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmayı amaçlar. Bunun için yapılan araştırmalarda iki noktaya özel bir önem verilmektedir. Bunlar; güvenilirlik ve geçerliliktir (Altunışık vd., 2015).

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. Geçerlilik ve güvenilirlik bu açıdan araştırmalarda en yaygın kullanılan iki ölçüttür. Nicel çalışmalarda araştırmacının kullanılan veri toplama araçlarının ve araştırma deseninin geçerliliğini ve güvenilirliğini çok dikkatli test etmesi ve sonuçları okuyuculara rapor etmesi beklenir. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırmalarda geçerlilik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir. Bu durumda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliliğine katkıda bulunur. Genel anlamda geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının ilgilendiği konuyu olabildiğince tarafsız gözlemesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yıldırım ve Şimşek (2013), araştırmacının üzerinde çalıştığı olgu veya konuyu bir bütün olarak incelemesi, bir resim oluşturabilmesi için elde ettiği verileri teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler kullanması gerektiğini ifade etmişler ve aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

1. Katılımcı teyidi,

2. Meslektaş teyidi,
3. Uzman incelemesi.

Literatürde nitel araştırmalarda geçerlilik, genel olarak iç geçerlilik ve dış geçerlilik olarak ikiye ayrılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2013) iç geçerliliği, araştırmacının gözlemlediğini sandığı olayların ya da anladığını düşündüğü olguların gerçek durumları yansıtıp yansıtmadığı şeklinde ifade etmektedirler. Yani bir araştırmadan elde edilen bulguların, sonuçların ve bunlara dayalı yapılan yorumların gerçek durumu ne kadar doğru yansıttığıdır. Yazarlar tarafından dış geçerliliğin, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu ifadeye göre, eğer bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

Güvenilirlik ise, bir testin veya ölçęđin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise, ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık vd., 2015). Güvenilirlik konusu araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Her şeyden önce nicel araştırma için geçerli olan güvenilirlikle ilgili bazı etkenler, nitel araştırma için söz konusu değildir. Çünkü araştırmada kullanılan ölçme aracı, araştırmacının bizzat kendisi olduğu için farklı zamanlarda farklı tekrarlarla aynı sonuçlara ulaşması mümkün olmayabilir. Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan, algıların önemi ve doğal ortama duyarlılık, güvenilirlik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi olan, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmek gerekir. İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir, sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir olayın tekrarı mümkün değildir (Balcı, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013; Yıldırım, 2010).

3.7.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlikle İlgili Gerekli nlemler

Nitel araştırmalarda sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu hususlara aşağıda yer verilmiştir.

1. Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaŐtıęını açıklaması,
2. Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi,
3. Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveyle uyumlu olması,
4. Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması,
5. Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi,
6. Uzun süreli etkileşim ve derinlik odaklı veri toplama,
7. ÇeŐitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teydi,
8. Toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla sunulması,
9. Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir Şekilde tanımlaması,
10. Araştırma yöntemi ve aşamalarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması,
11. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma süreçleri ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmesi,
12. Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması,
13. Araştırmacının bireysel varsayımlarının, önyargılarının ve yönelimlerinin farkında olması,
14. Ham verilerin başkalarının incelemesi için uygun bir biçimde saklanması.

Yukarıda sıralanan önlemler nitel araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği için çok önemlidir.

Yapılan bu araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için;

1. Elde edilen bulgularla ilgili katılımcı teyidi alınmış, bulgular uzman incelemesine tabi tutulmuştur.

2. Ham veriler başkalarının incelemesi için uygun bir biçimde saklanmıştır.

3. Araştırma varsayımlar, önyargılar ve yönelimlerin farkındalığı ile yürütülmüştür.

4. Toplanan veriler öncelikle içerik analizi ile betimlenmiş, betimsel bir yaklaşımla sunulmuştur.

5. Toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.

6. Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi sağlanmıştır.

7. Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması sağlanmıştır. Uyumlu olması izlenen araştırma modeli neticesinde gerçekleşmiştir. Veriler önceden belirlenen araştırma sorusu çerçevesinde toplanmıştır. İçerik analizi ile veriler, stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim süreci fonksiyonları esas alınarak kodlanmış ve tablo oluşturulmuştur. Sonuç olarak da araştırma sorusuna karşılık gelen bulgular elde edilmiştir.

8. Elde edilen bulgular benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığına sahiptir.

9. Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi sağlanmıştır. Nitel araştırmalarda genelleme kaygımız yoktur. Esasında genelleme nicel analizin ve dolayısıyla da pozitivist geleneğe ilişkin bir kavramdır. Bu gelenekte, incelenen ilişki belirli aralıklarla test edildiğinde aynı sonucu veriyorsa bir

yasa olarak genellenebilir demektir. Nitel araştırma ise genellemeyi bir amaç olarak görmekten ziyade bir durum veya olayı derinlemesine incelemeyi ve önceden keşfedilmemiş ilişkileri belirli sınırlar içerisinde ortaya çıkarmayı hedefler (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada belirli bir örneklem sınırı içerisinde stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Kasti örnekleme metodu ile örneklem belirli bir amaç doğrultusunda belirlenmiştir. Elde edilen bulgular otomotiv sektörünü tam olarak olmasa da kısmen yansıtmaktadır. Burada ifade edilen genelleme nicel analizdeki genelleme kavramını yansıtmamaktadır. Nitel analize özgü bir genelleme yaklaşımıdır.

10. Araştırmacı, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlamıştır.

11. Araştırma yöntemini ve aşamalarını ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.

12. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma süreçleri ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir.

13. Çalışmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyumluluğu sağlanmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, yapılan bu çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği için gerekli önlem maddeleri oluşturularak, çalışmanın geçerli ve güvenilir bir nitelik taşıması sağlanmıştır.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde otomotiv bayi yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda araştırma konusu ile ilgili olarak sorulan sorulara yönelik yöneticilerin görüş ve değerlendirmelerini içeren araştırma bulguları sunulmaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşmelerde sorulan 12 soru, analiz boyutlarını oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının sunumunda literatürdeki, yöneticilerin stratejik liderlik uygulamaları ve işletmelerin inovasyon yönetim süreci temel alınmıştır ve bu başlıklar altında incelenmiştir.

Araştırma bulgularının sunumunda otomotiv bayi yöneticilerinin görüşlerinin gizli kalmasını sağlamak amacı ile etik kurallar dikkate alınarak görüşülen yöneticilerin isimleri kodlanmıştır. Toplamda 13 yönetici ile görüşüldüğü için her yöneticinin ismi K1, K2 şeklinde 1' den 13' e kadar kodlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarının unsurlarına ve işletmelerin inovasyon yönetim süreci boyutlarına yönelik elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

4.1. Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamaları İle İlgili Bulgular

Yöneticilerin stratejik liderlik uygulamaları, Besler (2004)'in farklı yazarların konu ile ilgili görüşlerinden yararlanarak oluşturduğu stratejik liderliğin yedi temel unsuru üzerinden değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ait bulgular yedi başlık altında incelenmiştir.

1. Stratejik Yönün Belirlenmesi,
2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi,
3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi,

4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması,
5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması,
6. Örgüt Kültürü İçinde Etik Değerlerin Oluşturulması,
7. Stratejik Liderlik Faaliyetlerinin Etkin Olarak Kontrol Edilmesi.

Bu kapsamda yöneticilerin stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili araştırma bulguları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamaları

İşletme	1.Unsur	2. Unsur	3. Unsur	4. Unsur	5. Unsur	6. Unsur	7. Unsur	Toplam
K-1	x	x	x	x	x	x	x	7
K-2	x	x	x	x	x	x	x	7
K-3	x	x	x	x	x	x	x	7
K-4	x	x	x	x	x	x	x	7
K-5	x	x	x	x	x	x	x	7
K-6	x	x	x	x	x	x	x	7
K-7	x	x	x	x	x	x	x	7
K-8	x	x	x	x	x	x	x	7
K-9	x	x	x	x	x	x	x	7
K-10	x	x	x	x	x	x	x	7
K-11	x	x	x	x	x	x	x	7
K-12	x	x	x	x	x	x	x	7
K-13	x	x	x	x	x	x	x	7

Tablo 6’ daki (x) işaretlemeler, yöneticilerin stratejik liderlik unsurlarını yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Buna göre araştırmaya dahil olan yöneticilerin tümünün stratejik liderlik uygulamalarının belirlenen 7 unsuruna da sahip oldukları görülmektedir.

4.1.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

Tablo 6 incelendiğinde her biri kendi segmentinde lider otomotiv bayilerinde, stratejik liderlik sürecinin ilk unsuru olan işletmenin stratejik yönünün belirlenmesine ilişkin sürecin uygulandığı görülmektedir. Yöneticilerden elde edilen verilere göre, vizyonun dikkate alınarak bu doğrultuda hedeflere odaklanması söz

konusudur. Elde edilen verilerden araştırmaya dahil olan otomotiv bayilerinin görüşülen tüm yöneticilerinin stratejik yönün belirlenmesi ile ilgili hassasiyet gösterdikleri, misyon ve vizyon doğrultusunda amaç, hedef ve strateji belirledikleri elde edilen bulgulardır.

Otomotiv bayi yöneticileri ile yapılan görüşmelerde stratejik yönün belirlenmesi ile ilgili olarak rneğin K1 şu ifadelerde bulunmuştur:

“Strateji planlama döngüsü kapsamında biz her yıl misyonu ve vizyonu gözden geçiriyoruz. Çünkü hedefler değişiyor, dış dünya değişiyor, rakipler değişiyor, müşteriler değişiyor. Dolayısıyla her yıl vizyon ve misyon gözden geçiriliyor. Üst yönetimle yapılan strateji planlama toplantısı içerisinde bir başlıktır.”

Yöneticinin ifadesinden uzun dönemli bir geleceğe ilişkin ngrleri çerçevesinde gelecekte olmak istedikleri yeri ve belirledikleri bu noktaya nasıl ulaşacaklarını başka bir deyişle nereye ve nasıl gitmek istediklerine karar verme sürecini yönettikleri anlaşılmaktadır.

Öte yandan elde edilen verilerden, görüşmelere katılan diğer tüm yöneticilerin de i ve dış evre koşullarına göre vizyon ve misyonları doğrultusunda, özellikle ülkenin ekonomik şartlarını göz önüne alarak pazar, müşteri ihtiyaç ve istekleri, teknolojik gelişmeler, yasal süreçler, insan kaynakları ve kurum değerlerini dikkate alarak stratejik yönlerini belirledikleri tespit edilmiştir.

4.1.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi İle İlgili Bulgular

Tablo 6’ da görüldüğü gibi stratejik liderlik sürecinin ikinci unsuru olan temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi süreci 13 işletme tarafından da uygulanmaktadır. Görüşülen yöneticilerden elde edilen verilere göre, araştırmaya dahil olan otomotiv bayilerinin temel yeteneklerinin farkında oldukları ve bu yeteneklerini geliştirecek stratejiler üzerinde yoğunlaştıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde temel yeteneklerle ilgili olarak K1; strateji planlama ve pazarlama birimlerinin olduğunu ve kendi segmentlerinde bu konuda farklı bir örnek olduklarını, özellikle diğer yan ve ana sanayide böyle n

departmanların olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca rakiplerine karşı üstün teknik kabiliyete ve inovasyon yeteneğine ve üretim kapasitesine sahip oldukları konusunda görüş bildirmiştir. K2; teknik ve ticari beceri düzeyine sahip olduklarını, çalışan ve müşteri memnuniyetini çok iyi ölçümlediklerini ve tedarikçi ağını geniş tuttuklarını ifade etmiştir. En iyi oldukları noktanın çalışanlarından geri bildirim aldıkları nokta olduğu ve rakiplerine karşı üstünlük sağladıkları noktanın tedarikçi ağını geniş tuttukları nokta olduğu konusunda görüş bildirmiştir. K3 ve K4, pazar, müşteri ve rakip analizleri konusunda iyi olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin K5 şu ifadede bulunmuştur:

“Günümüz şartlarında fırsatları yakalayabilmek, oluşabilecek riskleri fırsata çevirebilmek gerçek anlamda bir yetenektir. Bizler bu yeteneğe sahip olduğumuzu düşünüyoruz.”

K5’in ifadelerinden temel yeteneklerinin, çevresel değişikliklere hızla ve bilinçli olarak adaptasyon sağlamaları olduğu ve temel yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek için durum analizini başarıyla gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. K6, temel yetenekleri için marka değeri, geniş ürün yelpazesi ve ürün güvenilirliğine vurgu yaparken, K7’nin, şu sözlerinden temel yeteneklerinin tamamen bayi olarak marka olmaları ve dünya çapında dev bir markanın bayisi olmaları, ayrıca kaliteli hizmet anlayışıyla müşteri bağlılığını kazanmak olduğu anlaşılmaktadır:

“Yüksek teknolojiyle, büyük yatırımlarıyla, farklılık ve farkındalık yaratarak sektörde lider konumda olan bir markadan söz ediyoruz.”

K8; yüksek personel eğitim düzeyi ve markalarının felsefesi ışında tamamen süreç odaklı çalıştıklarını ifade etmiştir. K9; üst seviyede bir üretim kapasitesine sahip olduklarını (Markanın denizaşırı ülkelerde kurduğu ilk üretim tesisi. 1 milyonun üzerinde araç üreten, pres, gövde, boya, montaj ve motor montaj olmak üzere 5 atölyeden oluşan fabrika saatte toplam 36 araç üretebiliyor), ek yatırımlarla kapasite artımına gittiklerini yan sanayi yatırımları ile ek istihdam yarattıklarını ayrıca markalarının seçmeli üretici firma garantisi sunan ilk ve tek marka özelliğini taşıdığını belirtmiştir. Yöneticinin verdiği cevaptan markanın felsefesini benimsediği ve sahiplendiği anlaşılmaktadır. K10; rekabette üstünlük sağlayabilmelerinde en

büyük etkenin 50 yıllık bilgi birikimi ve tecrübe olduğunu söylemiştir. K11; hızlı ve esnek aksiyon geliştirme becerilerine sahip olduklarını, başarıyı kurumsal iş kültürü ve hizmet kalitesi ile elde ettiklerini belirtmiştir. K12 ve K13’ den elde edilen verilere göre de, temel yeteneklerinin sürekli teknolojiye yatırım yapmak, güvenlik, ulaşılabilirlik ve marka yönetim becerisi, servis teknolojilerinde uzmanlaşma olduğu tespit edilmiştir. Görüşülen tüm yöneticilerin temel yeteneklerinin farkında oldukları ve bu yeteneklerinin rakiplerine karşı üstünlük sağladığı belirlenmiştir.

4.1.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Bulgular

Tablo 6’ da görüldüğü gibi stratejik liderlik sürecinin üçüncü unsuru olan insan sermayesinin geliştirilmesi süreci 13 işletme tarafından da uygulanmaktadır. İşletmelerde rakipler tarafından taklit edilemeyecek rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsurunun etkin ve verimli yönetilen insan kaynağı olduğunu ve insan sermayesinin, araştırma-geliştirmeden yüz yüze müşteri ilişkilerine kadar bir işletmenin yaratıcılık kaynağı olduğunu söyleyebiliriz. Görüşülen otomotiv bayi yöneticilerinden elde edilen verilerden, insan sermayesini geliştirmek yönünde yaptıkları çalışmaların birbirine benzer olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili ifadelerine göre K1; öneri değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sistemi, takım çalışması ve çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir yönetim sisteminden, ayrıca beraberce aynı hedefe yönlüyor olmalarından ve maddi manevi ödüllendirmelere tabi tutulduklarından bahsetmiştir.

Buna paralel olarak K2 şu ifadelerde bulunmuştur:

“Biz de yeni bir fikrin ortaya çıkmasında, alt kademe çalışanla, üst kademe çalışanların rolleri eşdeğerdir. Ölçülebilir performans hedefleri veriyoruz ve her arkadaşımızın hedefleri yazılıdır bunlar mutlaka kendi kişisel dosyalarında var bunlarda üçer aylık periyodlarla nerde olduklarını görmeleri için raporlanır kendilerine. Yani hedeflerinde nereye ulaştılar, nereye ulaşmaları gerekiyor bunlar mutlaka kendilerine raporlanır. Bu şekilde de arkadaşların hem kendi hedeflerini görmeleri ve hedeflere ulaşmaları anlamında bir çalışma sağlarken, hem de işin aksayan yönlerini de yakalamış oluyoruz. Belli

hedeflere ulaşan arkadaşlarımızı maddi manevi ödüllendiriyoruz. Şirket içerisindeki panolara fotoğraflarını asarak kendi içlerinde yarışmalarını da sağlıyoruz. Böylece motivasyonlarını artırıyor, gelişmelerine katkıda bulunuyoruz.”

K3 ve K4; insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak, eğitim ve destek programlarıyla çalışanların motivasyonlarını ve aidiyet duygularını yüksek tutmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. K5, K6 ve K7; nitelikli iş gücünün sürekliliği, iç iletişim toplantıları, oryantasyon ve rotasyon süreçleri, sürekli ve düzenli eğitim programları, bilgilendirme toplantıları, insan kaynaklarının işbirliği, katılımcı yönetim yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. Ayrıca K5; çalışanların memnuniyetinin çok önemli olduğu ve işlerini sevmeleri, iş yerinde mutlu olmaları, kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri kurumun ileriye dönük hedefleri için önemli bir faktör olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcının bu yönde görüş bildirmesi, olayın bilincinde olduğunu göstermektedir. Bu ifadeden iş yerinde böyle ortamın sağlanmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Bu görüşe paralel olarak K7; donanımlı ve bilinçli personele sahip olmanın önemli olduğunu, yaptığı işten ve şirketinden memnun çalışanlara sahip misyonları olduğunu ifade etmiştir. K8; şirket içi eğitim faaliyetleriyle çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağladıkları ve motivasyonlarını yüksek tuttıkları yönünde ifadede bulunmuştur.

Örneğin K9, motivasyon ve performans yönetim uygulamalarından şu sözlerle bahsetmiştir:

“Çalışanlarımızın yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, fikirlerini dile getirebilecekleri etkin bir iletişim ve motivasyon ortamı sağlıyoruz. Performans değerlendirmesi yaparak, en iyi performans gösteren çalışanlarımızı ödüllendiriyoruz ve teşvik ediyoruz. Çalışanlarımızın yıllık bireysel hedeflerinin yönetildiği ve yetkinliklerinin değerlendirilerek gelişim planlarının oluşturulduğu performans yönetim sistemimiz mevcut. Sahip olduğumuz başarıya çalışanlarımızın gücü ve desteğiyle ulaştığımızı ve en önemli değerimizin insan kaynağı olduğuna inanıyoruz.”

K10 ve K11; katılımcı yönetim sistemine sahip olduklarını ve ekip çalışmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca K10; şirketlerinde hedefleri doğrultusunda fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen insan kaynakları uygulamalarının varlığından söz etmiştir. Benzer şekilde K12 ve K13' de; katılımcı yönetim şekline sahip oldukları, düzenli eğitimlere tabi oldukları ve yenilikçi İK uygulamaları yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca K12; çalışanların kişisel ve mesleki olarak gelişebilmeleri için uygun çalışma ortamından, yetkinlik ve hedef performans değerlendirmeleri yaptıklarından ve nitelikli işgücünü bünyelerine kazandırmaya çalıştıklarından söz etmiştir. Yine K13 insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak şu ifadelerde bulunmuştur:

“İnsan kaynakları, performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi aslında tüm süreçlerimizin temelini oluşturan sistemlerle katkı sağlıyor. Çalışan kalitesini artırmak da önemli bir şey. Bunu geliştirme, yetiştirme yoluyla başarabilirsiniz. İyi personeli seçebilirsiniz fakat üzerinde durmazsanız iyi performans elde etmeniz imkansız. Bu sebeple şirketimiz kazandıkça çalışanlarımızın da kazandığı bir alt yapı oluşturduk ”

Bu görüş ve ifadeler değerlendirildiğinde araştırmaya dahil olan otomotiv bayi yöneticilerinin insan sermayesini geliştirme ile ilgili benzer çalışmalar yaptıkları ve bu konuya önem verdikleri tespit edilmiştir.

4.1.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Bulgular

Tablo 6'da görüldüğü gibi 13 işletme de stratejik liderliğin teknolojiyi etkin kullanma unsurunu yerine getirmektedir. Tüm yöneticilerden elde edilen verilerden, işletmelerin stratejilerini belirlerken ve uygularken teknolojiyi yakın takibe aldıkları, teknolojiye büyük yatırımlar yaptıkları ve teknolojik değişimden büyük oranda etkilendikleri anlaşılmaktadır. Yine yöneticilerin ifadelerine göre, gelişmiş servis teknolojilerine ve özellikle bilgi teknolojilerine yatırım yaptıkları ve etkinlikle kullandıkları elde edilen bulgulardır. Örneğin K1; AR-GE ye ve haber, ilan mecralarına yatırım yaptıklarından, öneri ve performans değerlendirme sistemlerinden, etkin iletişim kanallarına sahip olduklarından bahsetmiştir. K2 ise,

CRM (Customer Relationship Management/Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemi uygulamalarına ağırlık verdiklerinden ve 7/24 hizmet veren çağrı merkezine sahip olduklarından bahsetmiştir. K3; ofis programlarının ve iletişim araçlarının etkin kullanımından söz etmiştir. K4; satışlar için sosyal medyayı etkin kullandıklarını ifade etmiştir. Ağırlıklı olarak kullandıkları kampanya bannerları ve instagram satışlarından faydalandıklarını söylemiştir. Örneğin K5, bilgi teknolojilerini ve üretim teknolojilerini etkinlikle kullandıklarını belirtmiş ve otomotiv sektöründe teknolojinin etkin kullanımı, performans yönetim sistemi, esnek üretim sistemi ve ar-ge yatırımlarının önemine dair şu sözleri söylemiştir:

“Teknolojiye büyük yatırımlar yapan ancak teknolojinin de gelişmesini zorlayan bir sektördür”

K6, K7 ve K8’in görüş ve ifadelerinden, iç ve dış iletişim araçlarının, ofis otomasyon sistemlerinin ve yönetim bilgi sistemlerinin etkin kullanıldığı anlaşılmıştır.

K9, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek ile ilgili görüş bildirmiştir ve teknolojinin etkin kullanımı ile ilgili olarak şu ifadelerde bulunmuştur:

“Ürün tasarım çalışmalarının her aşamasında bilgisayarla analiz çözümleri kullanılarak tasarımın teknik doğruluğu kontrol edilmektedir ve yasal gereklilik testlerinin bir çoğu dijital ortamda gerçekleştirilir.”

(Markanın, deniz aşırı ülkelerde kurduğu ilk üretim tesisi. 1 milyonun üzerinde araç üreten, pres, gövde, boya, montaj ve motor montaj olmak üzere 5 atölyeden oluşan fabrika saatte toplam 36 araç üretebiliyor).

K10, K11, K12, K13’ den elde edilen verilere göre, idari bilgi işlem sistemlerine, iletişim sistemlerine, özellikle internet ve intranet üzerinden iletişimlere ve bilgi paylaşımlarına, gelişmiş servis teknolojilerine, CRM (Customer Relationship Management/Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamalarına ağırlık verildiği anlaşılmıştır. Ayrıca yine K1 ve K13, yeni teknolojilere yatırım yapmanın büyük önem taşıdığı konusunda görüş bildirmişlerdir.

Ulaşılan bulgular, bir işletmenin teknolojik yapısının ve teknolojiyi etkin kullanma becerisinin, işletme başarısı ve büyüme stratejisi açısından büyük önem taşıdığını göstermektedir. Ayrıca rekabet üstünlüğü elde etmek, maliyetleri düşürmek, tepkime süresini kısaltmak, global pazarlara entegre olmak ve ürün kalitesini uluslararası standartlara uygun hale getirmek için yeni teknolojilerin etkin kullanımını günümüz koşullarında zorunluluktur ifadesi yanlış olmayacaktır.

4.1.5. Etkin Örgüt Kültürünün Oluşturulması İle İlgili Bulgular

Tablo 6' da araştırmaya dahil olan tüm işletmelerin, stratejik liderliğin diğer bir unsuru olan etkin örgüt kültürünün oluşturulması ile ilgili süreci uyguladıkları görülmektedir. Elde edilen verilerden ulaşılan bulgulara göre, görüşme yapılan tüm otomotiv bayi yöneticilerinin mevcut ya da uygulanacak stratejilerin başarısında örgüt kültürlerinin kritik önem taşıdığı konusunda görüş birliği içinde oldukları anlaşılmıştır. Araştırmaya dahil olan yöneticilerden üçü dışında diğer yöneticilerin her biri hiyerarşiyi desteklemeyen, katılımcı bir yönetim yapısına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Çevresel uyum için içsel bütünleşmenin önemi hakkında ve kültürlerinin işletmelerine süreklilik kazandırdığı, şirket değerini artırdığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Görüşülen üç yönetici K3, K4 ve K11 haricinde diğer tüm yöneticiler hiyerarşik sisteme karşı olduklarını dile getirmişlerdir. Örgüt şemalarının hiyerarşik yapı da olduğunu fakat bunun sadece görünürde olması gerektiği için olduğunu aslında yatay iletişimin ve organik bir yapının söz konusunu olduğunu vurgulamışlardır. K3, K4 ve K11; hiyerarşik yapıda, sisteme dayalı bir yapıda olduklarını fakat bunun verimli iletişime, şeffaflık, ekip çalışması ve kararlara katılıma engel olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yöneticiler; eğitim, ödül ve etkinliklerle çalışanların motivasyonlarını artırarak örgütsel bağlılığı sağlayıp, katılımcı, paylaşımcı bir örgüt kültürü oluşturduklarını belirtmişlerdir. Örneğin K1 bu konudaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi normalde kurumun bir organizasyon şeması var. Belli bir hiyerarşik yapıya dayanıyor. Fakat bu hiyerarşik yapının bürokrasiyi engellemesi için birçok faaliyette bulunuluyor. Çünkü evet hiyerarşi belli bir noktada pozitifdir. Fakat bürokrasi işin içine girdiği zaman bu organizasyon patlayabilir. Daha

doğrusu bir takım darboğazlar oluşabilir. Biz daha çok kurumsal değerler noktasında çalışanlarımızla ilerliyoruz. Çünkü en önemli konu, kişinin ilk önce kendi değerleri ile kurumun değerlerinin uyması konusu.”

Yöneticinin yukarıdaki ifadesinden, bürokratik bir yapıda kurum değerlerinin, işletme politikalarının, amaç ve hedeflerin içselleştirilemeyeceği, bunun tersi olarak etkin bir iletişimin, daha organik bir yapının yapılan tüm işlerde verimi artıracığı görüşünde olduğu ve örgüt değerlerinin çalışanlara aktarılması konusuna önem verdikleri anlaşılmaktadır. K1, çalışanlarının aidiyet duygularını artıracak eğitim ve etkinliklerle tüm süreçlere katılımlarını sağladıklarını belirtmiştir. Bu görüşe paralel olarak K2; işletmelerinde her yöneticinin astıyla çok verimli bir ilişkisi olduğuna ve herkesin birbiri ile saygı çerçevesinde dürüst ve şeffaf çalışabildiğine dikkat çekmiştir. Mekanik bir örgüt kültürlerinin olmadığını bunun da, tüm çalışanların şirketi benimsemesini ve kendini ait hissetmesini sağladığını personel sirkülasyonunun da düşük olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde K5’de; işletme kültürlerinin katılımcı, insan odaklı, çalışanların etik kurallara hassas olduğu doğrultusunda görüş belirtmiştir. Bununla birlikte en önemli kriterlerinin esnek bir yapı olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan K6; aynı amaç, hedef ve değerler etrafında birleşmeye özen gösterdiklerini, “biz” kültürü ile hareket ettiklerini ve yine katılımcı bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirtmiştir. Örneğin K7 bu konudaki görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Sürekli olarak hizmetlerimizin ve çalışmalarımızın kalitesini geliştirme ve doğruluk, adalet, saygı, sorumluluk, dürüstlük ve sağlıklı iş kararları gibi değerlerle adımızı duyurmaya çalışıyoruz. Kısa vadeli çıkarlar için ilkelerimizden asla ödün vermeyiz”

Yöneticinin yukarıdaki ifadelerinden, işletme kültürlerinin temelini doğruluk, adalet, saygı, sorumluluk ve dürüstlük ilkelerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır. K8; kurum kültürlerinin markalarının yönetim felsefesi ışığında oluştuğunu ve bununla birlikte iş yapış şekillerinin ve davranış standartlarının insana saygı, mücadele, inovasyon ve gelişim için sürekli çabalamak, doğru kararlar için fikir birliği yapmak, sorumluluk almak ve takım çalışmasına önem vermek gibi prensipler ve değerlere göre şekillendiğini belirtmiştir. K9; etkin ve verimli bir iletişim ortamının

sağlandığını, birlikte değer üretmeyi benimseyen katılımcı bir işletme kültürüne sahip olduklarını söylemiştir. K10; takım çalışmasının iş yapış biçimlerinde temel prensipleri olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca şirket stratejisi doğrultusunda fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen bir kurum kültürüne sahip olduklarını belirtmiştir. K12 ve K13' den ise, elde edilen verilere göre, çalışanların yaratıcılığını destekleyen, şeffaflığa önem veren, çalışmalardan verim elde etmek için ekip çalışmasının gerekliliğine inanan ahlaki değerler doğrultusunda oluşturulmuş bir örgüt kültürüne sahip oldukları anlaşılmıştır.

Özetle, rekabette üstünlük elde etmek için uyguladıkları stratejilerin başarısı ve özellikle uygulanacak stratejilerin çalışanlara aktarımı konusunda örgüt kültürünün kritik önem taşıdığı belirlenmiştir.

4.1.6. Örgüt Kültüründe Etik Değerlerin Oluşturulması İle İlgili Bulgular

Tablo 6'da görüldüğü gibi, stratejik liderliğin altıncı unsuru olan örgüt kültürü içinde etik değerlerin oluşturulmasına ilişkin süreç araştırmaya dahil olan 13 otomotiv bayisi tarafından da uygulanmaktadır. Ulaşılan bulgulara göre; görüşülen tüm yöneticilerin ortak görüş ve davranışları etkin olmayan etik kurallar ve etik değerlerle desteklenmeyen bir yönetimin, çalışanların davranışlarını, yetkinliklerini ve işlerinde başarılı olmalarını, işletme stratejilerini olumlu yönde geliştirmeyeceği yönündedir.

Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile ilgili olarak K1; holding bünyesinde oluşturulan etik kuralların olduğunu ve bu kuralların eğitimler, dönem dönem bilgilendirmeler ve iletişim kanallarından bir takım yayınlarla paylaşıldığını ve bir etik kurulunun bulunduğunu belirtmiştir. K2 ise yine etik kodlarının bulunduğunu ve kodları etkin iletişimle geliştirdiklerini söylemiştir. K3; etik kurallarının doğruluk, dürüstlük, karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde sorumluluklar ve alanları belirlenerek oluşturulduğunu, çalışanlarını bu konuda bilgilendirip, görev ve sorumluluklarını bildirdiklerini ifade etmiştir. Örneğin K4, yazılı etik kodlarının olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Çalışma arkadaşlarımızın etik değerlerimizi benimsemeleri, etik davranışlarda bulunmaları ileriye dönük kalıcılık ve sürdürülebilir başarı sağlar”

K5; genel ahlaki kurallar ve kuruma has oluşmuş kültür çerçevesinde ast üst ilişkilerini, sosyal davranışları, iş süreçlerindeki tüm kuralları içeren belirli etik davranış kurallarının bulunduğunu ve bu kuralların çalışanlara şirket içi eğitim ve oryantasyon süreçleriyle aktarıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte ortak kültür ve davranışın her zaman aynı yöne bakmayı ve birliği sağladığını ifade etmiştir. K6; tüm iş süreçlerinde, çalışanlarla ve ortaklarıyla ilişkilerinde doğruluk ve dürüstlüğün öncelikli değerleri olduğunu, çıkar çatışmasından uzak ilişkileri olduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin ifadesinden eğitim ve politikalarla bir kurumsal bilinç yaratıldığı anlaşılmaktadır. K7 ise, etik kurallara kayıtsız şartsız uyulması gerektiğini, kural ihlalleri durumunda disiplin cezası ve işten çıkarma gibi yaptırımlarının olduğu söylemiştir. K8; etik kurallara uyulması ve etik değerlerin çalışanlara aktarımı konusunda çalışanlara güven duyulmasının ve onlara gerekli yetkilerin aktarılmasının yararlı olduğu görüşündedir. K9, etik kuralların işletme kültürüne yerleştirilmesi ile ilgili olarak şu sözleri söylemiştir.

“Tüm çalışanlar öncelikle etik kuralları okuduklarını ve hükümlere uymayı kabul ettiklerini bildiren bir onay formu doldurmak zorundadır. Yönetici arkadaşlarımızın kuralların uygulanması ile ilgili sorumlulukları çok fazladır. Davranışlarımızla astlarımıza örnek olmamız gerekir”

Yöneticinin yukarıdaki ifadesinden etik kuralların örnek davranışlarla benimsetilmeye çalışıldığı ayrıca ihlal durumunda bir yaptırımın söz konusu olacağı anlaşılmaktadır. Bu ifadeye paralel olarak K10’ da, çalışanlardan etik kurallarla ilgili kabul beyanları alındığını ve bu beyanların her yıl tüm çalışanlara hatırlatıldığı ve yenilendiğini söylemiştir. K11, K12 ve K13’ de, diğer yöneticiler gibi etik kurallara aykırı çalışmanın işletmelere olumsuz etkileri olduğu görüşündedirler. Etik davranış kurallarının önemini oryantasyon programları ve eğitimlerle aktardıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca etik kurulunun varlığı ve etkili işlemesinin önemini vurgulamışlardır. Bununla birlikte ahlaki değerlerle ve etik kurallara uygun bir işletme kültürü ile güven ortamının geliştirilmesinin önemine vurgu yapmışlardır.

K13; çalışanların kendi uzmanlık alanlarında yaptıkları tüm işlerin sonuçlarının sorumluluklarını taşıdıkları bir yönetimin söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya dahil olan yöneticilerin ifade ve görüşlerinden etik ilkelere dayalı bir kültür ve yönetim anlayışının geliştirilmeye çalışıldığı anlaşılmıştır.

4.1.7. Stratejik Liderlik Faaliyetlerinin Etkin Kontrolü İle İlgili Bulgular

Tablo 6' da araştırmaya dahil olan tüm yöneticilerin, stratejik liderliğin başarısı için stratejik kontrolün yapılması ile ilgili olan yedinci unsuru yerine getirdikleri görülmektedir. Yine görüşülen tüm otomotiv bayi yöneticilerinin ifade ve görüşlerinden yola çıkarak stratejik kontrolün yapılması ile ilgili olarak birbirine benzer bulgulara ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgularda, yöneticilerin özellikle stratejik kararları vermeden önce, herhangi bir projeye başlamadan önce, swot analizi yaptıkları ve bu analize hassasiyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Burada yöneticilerin konuyla ilgili ifade ve görüşlerine yer verilmiştir.

K1; pazar araştırmaları yaptıklarını, rakiplerini gözlemlediklerini, müşterilerini anlamak için bir takım çalışmalar yaptıklarını ve müşterilerine yaratıcı çözümler sunup sunamayacaklarının analizini yaptıklarını söylemiştir. Süreçleri performans değerlendirmeleri ile çalışan ve müşteri geri bildirimini ile kontrol ettiklerini belirtmiştir. K2; müşteri memnuniyetini ölçümlediklerini, iç ve dış denetimlere tabi olduklarını, üçer aylık periyodlarla performans değerlemesi yaptıklarını ifade etmiştir. K3; yine aynı şekilde pazar araştırması yaptıklarını, müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini analiz edip değerlendirdiklerini, rakiplerini yakın takibe aldıklarını ifade etmiş ve kontrol süreci ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır:

“Sene başında yıllık gelir bütçesi yapılır. Tüm satışlar hergün raporlar ile ölçülüp ay sonunda gerçekleşecek olan tahmini ciro ve performanslar değerlendirilip, gerekiyorsa satışlar kampanyalar ile desteklenir. Her ay sonunda satış ve performans raporlarını alıp çalışanlarla toplantılar yapıp değerlendirmeler yapılır. Hedef gerçekleştirme performansı personel ve müşteri bazında değerlendirilir. Genel performans ve bireysel performansların geliştirilmesi tartışılır. Toplantı sırasında alınan kararlar bir an evvel

uygulamaya alınır. Alınan aksiyonların sonuçları bir sonraki ay sonunda tekrar raporlanıp sonuçları değerlendirilir”

Yöneticinin yukarıdaki ifadelerinden, hem sonuç hem de süreç odaklı bir kontrolün sağlandığı anlaşılmaktadır. K4; fayda- değer ilişki raporlarının günlük olarak kontrol edildiğini, tüm süreçlerin takip edildiğini, çalışanlardan geri bildirim aldıklarını ve bu bildirimlerle mevcut ve olması gereken durumlarla ilgili analizler yaptıklarını, çalışan motivasyonunu ölçme anketleri yaptıklarını ayrıca olası sapmalar ve hatalar için önlem maddeleri oluşturduklarını belirtmiştir. K5; aylık ve üçer aylık periyodlarla alınan kararlar üzerinde değerlendirmeler yaptıklarını, yerinde kalite sistemini uyguladıklarını ve ilk seferinde doğru yapmak, yapılanı standart hale getirmek, standartlara uygun iş yapıldığını onayladıklarını ifade etmiştir. K6; alınan kararlar doğrultusunda süreç kontrolünü yaptıkları aylık bazda değerlendirmelerle sağladıklarını ifade etmiştir. K7; sektör ve sektör dışı gelişmelerin sürekli takip edildiğini ve durum analizleri ile süreçlere hakim olduklarını söylemiştir. K8; süreçsel kontrollerin sağlandığını ifade etmiştir. K9; iç iletişim platformlarıyla gelişmelerden haberdar olduklarını, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin katıldığı yönetim toplantılarının yapıldığını ve geri bildirimlerin değerlendirildiğini belirtmiştir. Bununla birlikte ürün uygunluğu ve müşteri memnuniyetini artırma yeteneklerini etkileyen riskleri ve fırsatları değerlendirdiklerini, kalite yönetim sistemin etkinliğini ve performansını sürekli iyileştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. K10; şirket standartlarının, mali durumun, yıl bazında sektörde hangi konumda olduklarının kontrolünü iç denetimlerle sağladıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte yıllık bazda gerçekleştirdikleri çalışan bağlılığı değerlendirme anketi ile çalışanlarının memnuniyetini ve bağlılığını ölçüp, geliştirilmesi gereken alanları tespit ederek iyileştirici önlemler aldıklarını söylemiştir. Ayrıca hedeflere ulaşmada risk yönetimi ile olumsuz etkenler ortaya çıkarılarak risklerin tespit edildiğini ve tedbirler aldıklarını ifade etmiştir. K11; stratejik kontrolün sağlanması ile ilgili olarak risklerin sonuçlarını ölçümlenebilir seviyeye getirmekten bahsetmiştir. Alınan kararların uygulanabilirliğinin sorgulandığını ifade etmiştir. Bununla birlikte kontrol sürecinde yapılanlarla ilgili şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Ekip çalışması ile proje, müşteri beklentisi, riskler, hedefler belirlenir. Sürece ve müşteri beklentilerine yönelik detaylı ölçümler yapılır, mevcut durum veriler yardımıyla ortaya konur. Böylece süreçle ilgili sıkıntılı alanları ve hedefi net bir şekilde belirlemiş oluruz. Bu noktada da önemli olan hayata geçirilecek olan yeni sürecin sürekliliğini sağlayabilmemizdir. Bunun için de proje hayata geçti ise bir yıl boyunca takip edilir. Zaten proje hayata geçmeden önce ekip tarafından pazar araştırması yapılır. Riskler belirlenir. Müşteri beklentilerini anlamak adına ziyaretler, anket çalışmaları ve kıyaslama çalışmaları yapılır”

Yöneticinin yukarıdaki ifadelerinden sürecin öncesinde, süreç dahilinde ve sonrasında gerekli kontrollerin yapıldığı anlaşılmaktadır. K12 ise; stratejik kontrollerin süreçlerde, iş akış şemaları, istatistiki veriler, kalite kontrol ve faaliyet raporlarının hazırlanma aşamalarında sağlandığını belirtmiştir. Süreci olumsuz etkileyen konuların büyük oranda geri bildirimler sayesinde çözüldüğünü ifade etmiştir. Buna paralel olarak K13’de, geri bildirimlerin süreç kontrolü için önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte risk yönetimini uyguladıklarını belirtmiştir. Haftalık bazda değerlendirme toplantıları yaptıklarını hedefler, fiili gerçekleştirmeler ve ortaya çıkan sapmaların irdelenerek gerekli tedbirleri aldıklarını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerinden stratejik hedeflerine ulaşmak için kontrol sistemlerinin ve etkin kontrol sürecinin önemini bilincinde oldukları anlaşılmıştır.

4.2. İnovasyon Yönetim Süreci İle İlgili Bulgular

İşletmelerin inovasyon yönetim süreci, Ünal ve Kılınç (2016)’ın “*Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*” adlı kitabın beşinci bölümünde “*İnovasyon Yönetimi*” başlığı altında ele aldıkları inovasyon yönetim fonksiyonları üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda işletmelerin inovasyon yönetim sürecine ait bulgular dört başlık altında incelenmiştir.

1. İnovasyon Sürecinin Planlanması,
2. İnovasyon Sürecinin Örgütlenmesi,
3. İnovasyon Sürecinin Yürütülmesi ve Koordinasyonu,
4. İnovasyon Sürecinin Kontrolü.

Bu kapsamda işletmelerin inovasyon yönetim süreci ile ilgili araştırma bulguları Tablo 7’ de gösterilmektedir.

Tablo 7. İşletmelerin İnovasyon Yönetim Süreci

İşletmeler	Planlama	Örgütlenme	Yürütme ve Koordinasyon	Kontrol
K1	x	x	x	x
K2	x	x	x	x
K3	x	x	x	x
K4	x	x	x	x
K5	x	x	x	x
K6	x	x	x	x
K7	x	x	x	x
K8	x	x	x	x
K9	x	x	x	x
K10	x	x	x	x
K11	x	x	x	x
K12	x	x	x	x
K13	x	x	x	x

Tablo 7’deki (x) işaretlemeler, işletmelerin inovasyon yönetim süreci fonksiyonlarını yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan tüm işletmeler inovasyon yönetim süreci fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Elde edilen verilerden, inovasyon kavramının tüm işletmeler için bir süreci ifade ettiği, yeni fikirlerin oluşmaya başlamasından ürün ya da hizmetin ticarileştirilip pazara sunulması, pazarlama yöntemlerinin uygulamaya konulması sürecinde etkin bir inovasyon yönetiminin sağlandığı tespit edilmiştir.

4.2.1. İnovasyon Sürecinin Planlanması İle İlgili Bulgular

İnovasyon sürecinin planlanması ile ilgili olarak K1 işletmesinde görüşülen yönetici, üst yönetimle yapılan strateji planlama toplantılarında vizyonlarının sürekli gözden geçirilerek, neredeyiz? ve nereye ulaşmak istiyoruz? sorularıyla kendilerine hedefler belirlediklerini ve bu doğrultuda stratejiler oluşturduklarını söylemiştir. Müşteri taleplerindeki değişimin nedenlerini sorguladıklarını, pazarı ve rakipleri

yakın takibe alıp, ekonomik göstergeleri de göz önüne alarak fizibiliteler yaptıklarını belirtmiştir. İşletmelerinde, inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörün rekabet koşulları olduğunu ve bu rekabet koşullarında ön sıralarda yer almak olduğunu özellikle tasarım ve organizasyonel açıdan kendilerini sürekli geliştirmeye çalıştıklarını ve ar-ge yatırımları gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. K1 işletmesinde görüşülen yöneticinin ifadelerinden, bu stratejilerin belirlenmesi üst yönetim kademesinden başlamakta ve inovasyon alanı ile ilgili departmanların belirleme sürecine dahil olduğu, inovasyon ile ilgili stratejilerini belirlerken ürün veya hizmeti rakiplerinden önce geliştirip teknik kabiliyet ve pazar liderliğini ele geçirmek istedikleri anlaşılmıştır. Bu doğrultuda inovatif faaliyetlerin sürükleyicisi olan birimlerin üst yönetim ve ar-ge olduğu belirlenmiştir.

K2 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan ve bir araç kiralama işletmesi olmalarından dolayı daha çok hizmet inovasyonunun söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcının net ifadesi şu şekildedir:

“Hizmetimizle ön plana çıkmaya çalışıyoruz.”

Ayrıca K2'nin şu ifadesinden ağırlıklı olarak kademeli inovasyon yaptıkları anlaşılmaktadır:

“ Biz bunu KAIZEN mantığı ile yürütüyoruz ”

Yaptıkları işte işlerini daha iyi nasıl yapabileceklerini, müşterilerine daha iyi hizmeti nasıl sağlayabileceklerini ve daha fazla kazancı nasıl elde edebileceklerini sorguladıklarını, rakiplerini de yakın takibe alarak piyasa koşullarına göre yıllık performans hedefleri de dikkate alınarak inovasyon stratejileri geliştirdiklerini ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden inovasyon ihtiyacını belirleyen ağırlıklı faktörün “müşteri” olduğu tespit edilmiştir.

K3 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, bir ürün inovasyonunun yapılmadığı daha çok satış ve kar amaçlı olarak pazarlama faaliyetleri ve çalışma biçimlerindeki değişiklikler ve yenilikler olduğu anlaşılmıştır. Yönetim olarak ürünlerin satışı ile ilgili tahmini satış ve karlılık bütçesi yaptıklarını, pazarda rekabetçi fiyatlarla satılıp satılmayacağını analizlerini yaptıklarını ve

rakipleri, piyasa koşullarını dikkate alarak satış kampanyaları üzerinde stratejik planlar geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bu doğrultuda, işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen ağırlıklı faktörün “rakipler” olduğu belirlenmiştir.

K4 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, satış ve karlılık üzerine planların oluşturulduğu anlaşılmıştır. *“Teknoloji, satış ve karlılıkta süreklilik sağlayabilecek yeni yöntemler uygulamaya konur”* ifadelerinden anlaşılacağı üzere inovasyonu yeni satış yöntemleri olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca yöneticinin aşağıdaki ifadesinden inovasyonu hizmet ve iş süreçlerinde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır:

“Bizde yapılan tüm iş süreçlerinde yeni yöntemler araştırılıp, analizler sonucunda kesinlikle denenmektedir. İşletmeye fayda getirecek bir yeni yöntemin uygulamaya konulması gereklidir”

Analiz sonucunda ulaşılan bulgular, K4 işletmesinin inovasyon ihtiyacını belirleyen itici gücün “satış ve karlılık” olduğu yönündedir.

K5 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, ürün ve hizmet inovasyonlarının gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. İnovasyon planlama sürecinin, üretim, satış, satış sonrası hizmet, müşteri memnuniyeti araştırmaları gibi feedback sürecinde üretim ve ar-ge, satış ve pazarlama, finans gibi tüm ilgili teknik, idari ve mali birimlerin aylık ve kümülatif raporlamaları sonucu yapılan durum değerlendirmeleri sonucunda üst düzey karar mekanizmalarının onayı ile gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca bu sürecin iç mekanizma da çift yönlü bilgi akışı, bilginin değerlendirilmesi ve karar verme süreci olarak devam ettiğini belirtmiştir. Elde edilen verilerden, işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen faktörlerin “küresel gelişmeler” ve “rakipler” olduğu anlaşılmıştır.

K6 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, satış stratejileri ve satış sonrası hizmet üzerine inovatif planların oluşturulduğu belirlenmiştir. Yöneticinin *“rakiplerimizden önce davranmak durumundayız”* ifadesinden sektör ve sektör dışı gelişmeleri yakından takip ettikleri anlaşılmaktadır. Müşteri taleplerinin, piyasa koşullarının ve mali durumlarının göz önüne alınması

gerekliliğinden hareketle inovasyon stratejileri belirlediklerini ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerine göre işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen ağırlıklı faktörlerin “sektör” ve “sektör dışı” gelişmeler olduğu tespit edilmiştir.

K7 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, inovasyon ihtiyacını belirleyen itici gücün “markalarının sorumluluğu” olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte ağırlıklı olarak satış sonrası hizmetlerde inovatif faaliyetlerde bulunmaktadır. Müşteri, çalışan geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve fizibiliteler sonucunda müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarmak adına inovatif faaliyetlerin planlamalarını yaptıklarını belirtmiştir. Yönetici, markanın üretimi için yurtdışındaki ar-ge merkezlerinin inovatif çalışmalar yaptığını söylemiştir. Ayrıca, sektör ve sektör dışı gelişmelerin yakından takip edilerek, yapılan durum analizleri sonucunda müşteri beklenti ve değerlerinde üstünlüğü, müşteri bağlılığında sürekliliği sağlamak adına hizmetlerde inovasyon gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

K8 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörün “müşteri memnuniyeti” olduğu anlaşılmıştır. Satış ve servis hizmetlerinde inovatif faaliyetlerinin olduğu belirlenmiştir. Yönetici, markalarının yönetim felsefesi doğrultusunda üst yönetim, finans, planlama ve pazarlama departmanlarının da katılımı ile düzenlenen toplantılarda alınan kararlar ile kurumsal stratejilerin bir parçası olarak inovasyon stratejilerinin belirlendiğini ifade etmiştir.

K9 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler için inovatif faaliyetlerin gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Ayrıca işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen faktörler “teknolojik değişimler”, “ürün uygunluğu” ve “müşteri memnuniyetini artırma yeteneğinin geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir. Yönetici, işletmelerinin finansal yapısını, teknolojik değişimleri, ar-ge yatırımlarını, tüketici beklentilerini ve yasal süreçleri dikkate alarak inovatif faaliyetlerde bulduklarını, ayrıca yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak planlamasının yapıldığını söylemiştir.

K10 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, pazarda firmayı yansıtacak hedef tutturma oranları, daha geniş kitlelere araba

satabilmek, farklı bakış açılarına sahip nihai tüketiciye hitap edebilmek amacıyla fiyatlandırma ve satış teşvikleri, finansal hizmetler, satış sonrası hizmetler, yeni ürün ve hizmet geliştirme, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazarlama faaliyetleri gibi başarı etkenlerine odaklandıkları ve bu faktörler üzerinden inovatif çalışmalar yaptıkları anlaşılmıştır. Ayrıca işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen itici gücün “rekabet” olduğu tespit edilmiştir. Yönetici özellikle müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak kaynak planlama ve fizibilite çalışmaları yaparak inovasyon için stratejik kararlar aldıklarını belirtmiştir.

K11 işletmesinde görüşülen yöneticinin *“yetkili servis olarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyet sıralamasında Türkiye birincisi seçildik”* şeklindeki ifadesinden işletmede bir hizmet inovasyonunun söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Sorularımıza verdiği cevaplardan, işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörün *“kurumsal stratejinin liderlik politikası”* olduğu belirlenmiştir. Yönetici, yeni bir fikrin uygulanabilirliğini ölçümlediklerini, muhtemel riskleri göz önüne alıp, ne ölçüde fayda sağlayacağını sorguladıklarını, ihtiyaca cevap verebilecek mi, fark yaratacak mı, kazanç sağlayacak mı sorularıyla değerlendirmeler yaptıktan sonra inovasyon stratejileri oluşturduklarını ifade etmiştir.

K12 işletmesinde görüşülen yöneticinin aşağıdaki ifadeleri etkin bir inovasyon planlama süreci yürüttüklerini göstermektedir:

“Piyasa araştırması, fizibilite, istişare, organizasyonu sağlamak, pilot çalışma ve uygulama gibi süreçler söz konusu. Bunun başka bir yolu da yok zaten. Araştırma yapmadan fizibilite çalışmaları yapmadan bir fikri sonuca götüremezsiniz”

Ayrıca yönetici piyasaya uyum konusunda yapılacak inovasyon çalışmalarında ve strateji belirleme çalışmalarında süreç içindeki partnerlerle ortak görüş ve kararlar alındığını da ifade etmiştir. İşletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli itici gücün *“müşteri memnuniyetini ön planda tutmak”*, *“Türkiye’nin değil, Avrupa’ nın da en büyük satış ve servis kuruluşu olduklarını kanıtlamak”* olduğu anlaşılmıştır.

K13 işletmesinde görüşülen yöneticinin sorularımıza verdiği cevaplardan, işletmelerinde satış ve satış sonrası hizmetler, pazarlama faaliyetleri ve servis teknolojilerinde inovasyon yaptıkları anlaşılmıştır. Bununla birlikte işletmenin inovasyon ihtiyacını belirleyen en önemli faktörlerin “sürdürülebilir karlılık”, “şirket değerini artırmak”, “sektörün gelişimine ve ülke ekonomisine katkıda bulunmak” olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetici mevcut durumda yetersizlikler söz konusu olduğunda işletmedeki her marka için süreç bazında aylık veya dönemsel olarak farklı birçok araştırmanın yapıldığını, müşteri deneyimi araştırmaları ve pazar araştırmaları ile hizmet tasarımının geliştirildiği ve tüm pazarlama ve iletişim planlarının oluşturulduğunu ifade etmiştir. Ayrıca inovatif faaliyetlerde sürükleyici olan departmanın pazarlama departmanı olduğunu, bu departmanı besleyen kaynağın üst yönetimin desteği ve yönlendirmeleri olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya dahil olan tüm yöneticilerin ifadelerinden ulaşılan bulgulara göre, etkin bir inovasyon süreci planlamasının gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

4.2.2. İnovasyon Sürecinin Örgütlenmesi İle İlgili Bulgular

İnovasyon sürecinin örgütlenmesi ile ilgili olarak K1 işletmesinde görüşülen yönetici, işletmelerinde inovasyon çalıştaylarının düzenlendiğini ve bir inovasyon kurulunun olduğunu ifade etmiştir. Yeni bir fikrin ticarileştirilmesi ile ilgili olarak ürün ve hizmet bazında müşteri talepleri de göz önüne alınarak proje yönetimi yaptıklarını söylemiştir. Hangi alt parçalar, hangi kalıplar var, hangi tedarikçilerle çalışılıyor, hangi üretim modelleri kullanılacak, hangi makineler, teçhizatlar kullanılacak bunların ön çalışmalarını yaptıklarını, tesiste varsa kapasiteyi değerlendirdiklerini yoksa dışarıdan temin ettiklerini belirtmiştir. Elde edilen verilerden, işletmede yeni bir ürün/hizmet tasarımı noktasında strateji planlama, AR-GE ve pazarlama birimlerinin sürükleyici birimler olduğu, son kararın üst yönetimden çıktığı, inovasyon kurulunu da süreci uyumlu takip etmesiyle birlikte bir örgütlenmenin gerçekleştiği belirlenmiştir.

K2 işletmesinde görüşülen yönetici, yönetim kurulundan en alt çalışana kadar herkesin inovasyon geliştirme çabası ve bu sürecin içinde olduğunu ifade etmiştir. Fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında çalışanların fikirlerini dilek-öneri

sistemi üzerinden veya yapılan toplantılarda sunabildiklerini, bunların değerlendirilmesi sonucunda çalışanlara ödüllendirme yapıldığını ve üst yönetimin de uygulanabilir fikirleri ve ekip çalışmalarını desteklediğini belirtmiştir.

K3 işletmesinde görüşülen yönetici, çalışanlarla fikir alış verişi içinde olduklarını yönetim olarak yeni fikirlere açık olduklarını ve desteklediklerini söylemiştir. Bununla birlikte yapılan yönetim toplantılarında alınan kararlar doğrultusunda kaynakların ve görevlerin belirlenerek inovatif faaliyetlerin uygulanmaya başladığını ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden bir örgütlenmenin sağlandığı anlaşılmıştır.

K4 işletmesinde görüşülen yönetici, tüm çalışanların ticari gelir getirecek fikirler ve kampanyalar üzerinde sistemli çalışmalar yaptıklarını ve üst yönetimin desteklediğini belirtmiştir. Yeni nesil çalışanların ürettikleri fikirlerin değerine vurgu yapmış ekip çalışmasına önem verdiklerini ve görev dağılımı yaptıklarını belirtmiştir. Yöneticinin ifadelerinden işletmede inovasyon yönetim süreciyle ilgili olarak bir örgütlenmenin gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

K5 işletmesinde görüşülen yönetici, inovasyon yönetimi ile ilgili uzman bir kadrolarının olduğunu, tüm birimlerin planlama ve üretim sürecine dahil olduğunu ve ar-ge departmanının desteklediğini belirtmiştir. Ayrıca karar mekanizmalarının mecburen hiyerarşik yapıya uygun çalıştığını ve görev dağılımlarının yapıldığını ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden inovasyon yönetim süreci ile ilgili bir örgütlenmenin sağlandığı anlaşılmıştır.

K6 işletmesinde görüşülen yöneticinin aşağıdaki ifadelerinden işletmede bir örgütlenmenin sağlandığı anlaşılmaktadır:

“Aynı amaç, hedef ve değerler etrafında birleşmeye özen gösteriyoruz, katılımcı bir yönetim sistemimiz var”

Ayrıca yönetici, aylık bazda toplantılar gerçekleştirdiklerini ve bu toplantılarda bilgilendirmeler yapıldığını, süreçle ilgili geri bildirimlerin alındığını, gelişmelere ve inovasyon içeriğine göre zaman zaman dış destek ekiplerinin görevlendirildiğini söylemiştir.

K7 işletmesinde görüşülen yönetici, inovasyon ve öngörülemez gelişmeler için iç ve dış merkezlerinden destek aldıklarını belirtmiştir. Bu durumda markalarının üretimi ve inovasyon faaliyetlerinde sürükleyici birimin yurtdışındaki ar-ge merkezlerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici, bir örgüt kültürüne sahip olduklarını, amaçlar saptandıktan sonra işlevlerin belirlendiğini ve daha sonra iş bölümünün yapıldığını ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerine göre, bir örgütlenmenin var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

K8 işletmesinde görüşülen yönetici, bir değişimi algılamamanın, bir yeniliği algılamamanın, riskleri değerlendirmenin kişiden kişiye değişebileceğini bu sebeble uzmanlardan destek aldıklarını ve eğitimlere tabi olduklarını belirtmiştir. İnovasyon sürecinde birim yöneticilerinin üst yönetimle toplantılar yaptığını sonra her birim yöneticisinin kendi birimindeki çalışanları bilgilendirdiğini ve görev dağılımlarının yapıldığını aynı zamanda insan kaynakları departmanının desteği ile uzman bir ekibin oluşturulduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden bir örgütlenmenin gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

K9 işletmesinde görüşülen yönetici, çalışanların yaratıcılıklarını ve fikirlerini dile getirebilecekleri etkin bir iletişim ve motivasyon ortamı sağladıklarını belirtmiştir. Fikirlerin inovasyona dönüşmesi noktasında performans değerlendirmesi yaptıklarını ve en iyi performansı gösteren çalışanları ödüllendirdiklerini ve teşvik ettiklerini ifade etmiştir. Ayrıca *“ar-ge sonuçlarına göre de tasarlanacak ürün, hizmet ya da süreçler için kararlar alınır”* ifadelerinden sürükleyici birimin ar-ge olduğu ve bir örgütlenmenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

K10 işletmesinde görüşülen yönetici, katılımcı bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirtmiştir. İnovasyonu sürükleyici birimin ar-ge olduğuna vurgu yapmıştır. Ayrıca değişimlere ve çalışanların buna uyum sağlama sürecinde mutlak surette destek aldıklarını söylemiştir. Beyin fırtınası aşamasında olan inovasyon faaliyetleri için swot analizlerinin yapıldığını, aynı amaç ve hedeflerin, aynı kalitenin peşinden giden farklı, güçlü, özel, yetenekli ve uyum içinde olan takımların oluşturulduğunu ve üst yönetimin önderlik ettiğini ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden inovasyon süreci için bir örgütlenmenin sağlandığı tespit edilmiştir. K11 işletmesinde görüşülen yönetici, her yeni uygulamada grup bünyesinde bulunan

ar-ge biriminin desteğini aldıklarını ifade etmiştir. Alanında uzman kişilerden oluşan bir ekibin kurulduğunu ve sürecin sürekliliğini üst yönetimin desteği ile sağladıklarını belirtmiştir. Yöneticinin ifadelerine göre inovasyon süreci için bir örgütlenmenin sağlandığı anlaşılmıştır.

K12 işletmesinde görüşülen yönetici, her zaman geri bildirim için açık ve süreç odaklı çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca çalışan motivasyonu için eğitimin sürekliliği konusuna dikkat çekmiştir. Kişisel ve mesleki olarak gelişebilmeleri için en uygun çalışma ortamını hazırladıklarını, yetkinlik ve hedef performans değerlendirmeleri yaptıklarını ifade etmiştir. Süreç inovasyonu ile ilgili yetkinin grup bünyesinde olduğunu, zaman zaman ilgili otoritelerden destek aldıklarını söylemiştir. İşletmede yeni fikirlerin ticari hale getirilip getirilemeyeceği konusuna grup bünyesinde üst yönetim, pazarlama, kalite, maliyet birimleri ile süreç liderlerinin oluşturduğu komitenin yaptığı gözden geçirme ve nihai karar toplantılarında karar verildiğini ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden inovasyon süreci için bir örgütlenmenin sağlandığı belirlenmiştir.

K13 işletmesinde görüşülen yönetici, bir inovasyon süreci örgütlenmesi için insan kaynakları departmanının performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi tüm süreçlerin temelini oluşturan sistemlerle katkı sağladığını belirtmiştir. İşletmenin kendi kurduğu akademi altında çalışanlara eğitim, seminer vb. etkinliklerle bilgilendirmeler yapıldığını ve performans değerlendirme sistemi ile tüm çalışanların yönetimde dahil hedeflere odaklanmalarının gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı bir örgüt kültürüne sahip olduklarını, verim elde etmek için ekip çalışmasının gerekli olduğunu söylemiştir. Ayrıca inovasyon alanı ile ilgili ekiplerin oluşturulduğunu ve bu ekiplerin müşteri deneyimi araştırmaları, pazar araştırmaları ile tasarımların geliştirilmesinde ve tüm pazarlama ve iletişim planlarının oluşturulmasında etkin olduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerine göre etkin bir inovasyon süreci örgütlenmesinin gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

4.2.3. İnovasyon Sürecinin Yürütülmesi ve Koordinasyonu İle İlgili Bulgular

Araştırmaya dahil olan işletmelerde görüşülen yöneticilerin araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan sorulara verdikleri cevaplardan ulaşılan bulgulara

göre, inovasyon süreci ile ilgili olarak etkin bir yönlendirmenin ve koordinasyonun sağlandığı tespit edilmiştir. Araştırma bulguları ve yöneticilerin konu ile ilgili bazı görüş ve ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Verilere göre, K1 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağı genellikle müşteri ve çalışanlar olmaktadır. Strateji planlama ve pazarlama birimi, pazar araştırmaları ve rakip analizleri inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. Yönetici, kararlara katılımı destekleyen bir yönetimin olduğunu belirtmiştir. İnovasyon sürecinde hizmet inovasyonu bazında bir öneri sisteminin olduğunu, herkesin bu sistem üzerinden önerilerini sunduğunu söylemiştir. Ürün inovasyonları bazında ise öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlendiği bir kullanıcı araştırması ve rakip analizi yaptıklarını ifade etmiştir. Kurumun genelini aynı hedefe yönlendirecek çalışmalar yaptıklarını özellikle üst yönetimin süreçleri takip ettiğini, içinde yer aldığını, yönlendirip liderlik ettiğini belirtmiştir. İnovasyon alanıyla ilgili ekiplerin bir araya gelerek toplantılar düzenlediğini ve yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya bir iletişim ve etkileşimin olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeler ve elde edilen verilerden, etkin bir yönlendirme ve koordinasyonun sağlandığı tespit edilmiştir.

K2 işletmesinde, yeni fikirlerin kaynağı müşteri ve üst yönetim olmaktadır. Saha analizleri, rakip analizleri ve çalışan geri bildirimleri inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. Yönetici, ortaya çıkan fikirlerin öncelikle üst yönetimde sonrasında üst yönetim ve ilgili birimler arasındaki toplantılarla uygulamaya aktarılıp aktarılmaması noktasında fikir paylaşımları yapıldığını ifade etmiştir. İşletmede yatay, etkili ve verimli bir iletişimin olduğu yürütme ve koordinasyonun sağlandığı K2' nin şu sözlerinden de anlaşılmaktadır:

“Herkesle konuşulur. Altını çiziyorum herkes dinlenilir. Yani sen bir üst yöneticisine git o gelsin bana gibi bir hiyerarşimiz yoktur. Sert kalın bir hiyerarşik sistemimiz yoktur. Mekanik bir örgüt kültürü yok.”

Verilere göre, K3 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağı müşteri talepleri ve rakip hareketleri olmaktadır. Yönetim ve satış pazarlama birimi inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. Yönetici, sistemsal bir örgütsel yapılanmaya sahip olduklarını, tüm personelin kendilerine verilen görevleri, amirleri ve birbiri ile

nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca ilgili ekibe hareket planı ve hedefler hakkında bilgi verildiğini bununda koordinasyonu sağlamada faydalı olduğunu belirtmiştir. Bu ifadelerden işletmede yöneltme ve eşgüdümün sağlandığı anlaşılmıştır.

K4 işletmesinde ise, yeni fikirlerin kaynağı inovasyon alanı ile ilgili ekibin çalışmaları olmaktadır. Üst yönetim inovatif fikirlerin diğer kaynağı ve ekibin destekleyicisidir. Yönetici, önce yönetim olarak daha sonra astları ile toplantılar yaparak inovasyon alanı ile ilgili bir faaliyet planı hazırladıklarını rotaları, görevleri ve süreçleri belirlediklerini ifade etmiştir. Tüm çalışanlardan geri bildirim aldıklarını ve sağlıklı bir iletişimle birimler arasında eşgüdüm sağladıklarını belirtmiştir.

Bulgulara göre, K5 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağı üst yönetim ve ar-ge birimi olmaktadır. Üretim, pazarlama ve çalışan geri bildirimleri inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. Müşterilerden gelen geri bildirim ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri belirlemeye yönelik çalışmalar yeni fikirlerin ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır. İnovasyon sürecinde farklı disiplinlerin bir arada çalışma yapması ve koordinasyon, birimlerin kendi içinde düzenlediği ya da üst yönetim ile birlikte ar-ge, iş geliştirme ve pazarlama birimlerinin katıldığı genel toplantılarla sağlanmaktadır. Bu toplantılarda her departmanın görüşleri alınmakta ve inovasyon süreci hakkında paylaşımlarda bulunmaktadır. İşletme katı, keskin sınırları olmayan esnek bir organizasyon yapısına sahip olup bu yapı koordinasyonu sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, şirket içi yapılan sürekli ve düzenli eğitimler, ilan ve yayınlarla, iç iletişim toplantılarında ve şirket özel davetlerinde gerekli aktarımların yapıldığını ve organizasyon içindeki herkesin tüm çalışanların aynı hedefe doğru yönelmesini sağladıklarını ifade etmiştir.

Elde edilen verilerden, K6 işletmesinde satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler için yeni fikirlerin kaynağının, genellikle sektörel gelişmeler, müşteri talepleri ve çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Üst yönetim inovatif fikirlerin destekleyicisidir. Yönetici, aylık toplantılar yaptıklarını, bu toplantılarda gerekli bilgilendirmelerin ve yönlendirmelerin yapıldığını, geri bildirimlerin alındığını söylemiştir. Ayrıca aynı amaç, hedef ve değerler etrafında birleşmeye özen

gösterdiklerini ve katılımcı bir yönetimin olduğunu, “biz” kültürü ile hareket ettiklerini ifade etmiştir. Yöneticinin ifadelerinden etkin bir yönlendirme ve koordinasyonun sağlandığı belirlenmiştir.

K7 işletmesinde ise, üretim için yeni fikirlerin kaynağı yurtdışındaki ar-ge merkezleri olup, satış ve satış sonrası hizmetlerde yapılacak inovasyon için ise satış pazarlama biriminden fikir ve talepler gelmektedir. Ayrıca hizmet inovasyonu için işletme içindeki ekibe yurt içi ve yurt dışından uzmanlar dahil edilmektedir. Yönetici, eğitimler, seminerler, toplantılar ve etkin bir iletişimle birimler ve bireyler arasında koordinasyon sağlandığını ifade etmiştir.

K8 işletmesinde görüşülen yöneticinin aşağıdaki ifadeleri, yeni fikirlerin kaynağının çalışanlar olduğunu, yönetimin inovatif fikirleri desteklediğini göstermektedir:

“Yaratıcı fikir ve değer yaratacak önerilerle gelen birçok çalışanımızın fikir ve önerileri değerlendirmeye alınmış, hatta uygulanmıştır”

Yöneticinin ifadeleri katılımcı bir yönetim şeklinin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca, hizmet inovasyonu için en alt kademe çalışanların fikirlerinin çok daha yaratıcı olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanlardan geri bildirim aldıklarını ve personel eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ifade eden yönetici, inovasyon ve gelişim için sürekli çabalamak, doğru kararlar için fikir birliği yapmak, sorumluluk almak ve takım çalışmasına önem vermek gibi prensipler ve değerler ışığında etkin bir iletişimle çalıştıklarını söylemiştir. Bu ifadelerden birimler arasında yönlendirme ve koordinasyonun sağlandığı tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda, K9 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağının üst yönetim ve ar-ge birimi olduğu belirlenmiştir. Çalışanların fikir ve önerileri, rakip hareketleri, pazar koşulları, yasal süreçler inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. Yönetici, iç iletişim platformlarıyla çalışanların gelişmelerden haberdar olmasını sağladıklarını ifade etmiştir. Yıllık bazda düzenlenen üst ve orta kademe yöneticilerin katıldığı yönetim toplantıları, tüm çalışanların intranet üzerinden ulaşabildiği bir sayfa ve düzenli olarak hem e-mail ortamında hem basılı olarak

hazırlanan heber ve farklı araçlarla tüm çalışanlarla iletişim halinde olduklarını söylemiştir. Ayrıca farklı sosyal aktiviteler ve etkinliklerle çalışanların bir araya gelmesini sağladıklarını ve etkin bir geri bildirimle değerlendirmeler yaptıklarını ifade etmiştir. Bu ifadelerden, birimler üst yönetimle ve diğer birimlerle sürekli paylaşım içinde çalıştıkları için koordinasyon sorununun kalmadığı, etkin bir yürütmenin sağlandığı anlaşılmıştır.

Verilere göre, K10 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağı olarak müşteri en büyük girdi olarak görülmektedir. Çalışan geri bildirimleri, yönetim ve ar-ge inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. İnovasyon sürecinde, işletme içindeki ekibe gerektiğinde işletme dışından profesyoneller dahil edilmektedir. İşletme özellikle süreç ve hizmet inovasyonları konusunda çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmaktadır. Yönetici, bulguları destekler nitelikte müşteriye süreçlere ortak ettiklerini, çalışan geri bildirimleri ve yönetimin öngörülerine dayanarak fikirlerin ortaya konulduğunu ar-ge ile desteklendiğini, distribütör firmaların uzman ekiplerinden destek aldıklarını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı bir yönetimin mevcut olduğunu, eğitim, seminerler, toplantılar ve etkinliklerle çalışanlar arasında yakınlık ve işe karşı motivasyonlarının sağlandığını belirtmiştir. Yöneticinin ifadelerinden katı, keskin sınırları olmayan esnek bir organizasyon yapısına sahip oldukları ve bu yapının yürütme ve koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olduğu anlaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, K11 işletmesinde yeni fikirlerin kaynağı genellikle üst yönetim olmaktadır. Holding bünyesinde bulunan ar-ge birimi ve inovasyon alanı ile ilgili ekip, inovatif fikirlerin diğer kaynaklarını teşkil etmektedir. İşletmede hiyerarşik bir sistem söz konusudur. Yönetici, tüm çalışanları gerek iş süreçleri gerekse işleyişle ilgili olarak sürekli güncel tuttuklarını, bilgilendirme toplantıları yaptıklarını ve buldukları departmanlardaki görevleri ile ilgili eğitimleri tamamlamalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların tüm sürecin içerisinde yer aldıklarını gerek toplantılarda herkesin görüşü alınarak, gerekse bire bir görüşmelerle geri bildirim aldıklarını belirtmiştir. Elde edilen bulgular, işletmede yöneltme ve hiyerarşik olarak bir koordinasyonun sağlandığı yönündedir.

Verilere göre, K12 işletmesinde nihai tüketici, tedarikçi ve iş ortaklarının talepleri yeni fikirlerin kaynağı olmaktadır. Üst yönetim ve diğer birimlerin işbirliği ile de desteklenmektedir. Katılımcı bir yönetim şeklinin olduğu ve süreci olumsuz etkileyen faktörlerin büyük oranda müşteri ve çalışan geri bildirimleri sayesinde çözümlendiği bulgular arasındadır. Yönetici, eğitim ve seminerler ve teşviklerle çalışan motivasyonunu yüksek tuttuklarını belirtmiştir. Elde edilen verilere göre, işletmede esnek bir organizasyon yapısı var olup öncelikle birimlerdeki şefler ve çalışanlar birbirlerinin fikrini alarak süreci değerlendirmekte, sonrasında üst yönetime görüşler bildirilmektedir. Bu esnek organizasyon yapısının, inovasyon sürecinin yürütülmesi ve koordinasyonunun sağlanması üzerinde olumlu etkisinin olduğu ulaşılan bulgular arasındadır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular, K13 işletmesinde yeni fikirlerin ar-ge biriminden, inovasyon ekibinin müşteri deneyimi ile pazar araştırmaları sonucu elde ettikleri bilgi ve tecrübelerden ve şirket bünyesinde bulunan her marka için aylık yıllık ve dönemsel olarak yaptıkları farklı bir çok araştırma sonucunda çıktığını göstermektedir. Üst yönetim inovatif fikirlerin destekleyicisidir. Yönetici, performans değerlendirmesi, ödül ve teşviklerle çalışanların motivasyonlarını artırdıklarını ifade etmiştir. Ayrıca yöneticinin “*şirketimiz kazandıkça çalışanlarımızın da kazandığı bir alt yapı oluşturduk*” ifadesinden işletmede katılımcı bir yönetim sisteminin olduğu, çalışanları yaratıcılık konusunda destekleyip yönlendirdikleri anlaşılmaktadır. Elde edilen verilere göre, işletmede inovasyon sürecinde koordinasyon ar-ge birimi, üst yönetim ve inovasyon ekibi arasındaki toplantılarla sağlanmaktadır. Ayrıca, birimler arasındaki koordinasyonun oryantasyon ve rotasyon süreçleriyle sağlanmakta olduğu, esnek örgütsel yapılanmanın koordinasyonu sağlamada yardımcı olduğu ulaşılan bulgular arasındadır.

4.2.4. İnovasyon Sürecinin Kontrolü İle İlgili Bulgular

Analiz sonucunda elde edilen bulgular, inovasyon süreci ile ilgili olarak etkin bir kontrolün sağlandığını göstermiştir. Araştırma bulguları ve yöneticilerin konu ile ilgili bazı görüş ve ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Verilere göre, K1 işletmesi yeni fikir deneme sürecinde önce geri bildirimlerle çalışanların ve müşterilerin fikirlerini almaktadır. Bu fikirler, işletme içindeki üst yönetim ve ilgili birimlerin katıldığı toplantılarda fikir alışverişleriyle değerlendirilmektedir. Bu süreçte pazarlama birimi etkin bir rol üstlenmekte, müşterilerin bakış açıları, yorumları birim tarafından takip edilmektedir. İnovasyonların takibi ve kontrolünde, daha çok planlama ve pazarlama noktasında kontrol yapılmaktadır. Üretime başlamadan önce proje yönetimi ile bir takım ön çalışmalar yürütülmektedir. Anlaşılacağı üzere planlama, kontrolü beraberinde getirmektedir. Yönetici, yeni bir fikrin ticari değere dönüşme süreci ile ilgili olarak öncelikle araştırmalar yaptıklarını, araştırma bulgularını ve öneri sistemini değerlendirdiklerini belirtmiştir. Sonrasında ise, yönetim olarak kararlar aldıklarını, hedefler doğrultusunda performans değerlendirmeleri ile süreci kontrol ettiklerini ve yapılacak olan yenilik ortaya çıkmadan önce hatalara müdahalede bulduklarını ifade etmiştir. Elde edilen bulgular, inovasyon sürecinin kontrolünün etkin olarak sağlandığı yönündedir.

K2 işletmesinde de, yeni fikir deneme sürecinde işletme önce geri bildirimlerle müşterilerin ve çalışanların fikirlerini almaktadır. Daha sonra bölge yöneticileri ve tedarikçileri (yetkili servisler) ile fikir alışverişinde buldukları ifade edilmiştir. Üst yönetimin de dahil olduğu toplantılarda değerlendirmeler yapılmaktadır. Yönetici, yapılan ya da yapılacak olan inovasyon sürecinin takibi ve kontrolünün yetkili servislerden gelen şikayet ya da önerilerle, bölge yöneticilerinin geri bildirimleri ve müşteri şikayet ve önerileri ile sağlandığını ifade etmiştir. Bulgulara göre, kontrol sürecinin gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

K3 işletmesinde, pazarlama faaliyetlerinde yeni fikir deneme sürecinde işletme saha ekibinin fikirlerini almaktadır. Müşteri istek ve talepleri doğrultusunda vade, sevkiyat, nakliye bedelleri, reklam bütçeleri, promosyon faaliyetleri gibi konular yönetim toplantılarında değerlendirilmektedir. Yöneticinin aşağıdaki ifadeleri de K3 işletmesinde kontrol sürecinin işlediğini göstermektedir:

“Sene başında yıllık gelir bütçesi yapılır. Tüm satışlar her gün raporlar ile ölçülüp ay sonunda gerçekleşecek olan tahmini ciro ve performanslar değerlendirilip gerekiyorsa satışlar kampanyalar ile desteklenir. Yapılan tüm

işlerde herhangi bir sapma varsa nedenleri saha ekibi, operasyon ve diğer departmanlarda çalışan arkadaşlarımızla tartışılıp revize edilmesi gereken bir durum varsa yeniden aksiyonlar alınır”

Analiz sonucunda, K4 işletmesinde, satış ve pazarlama yöntemlerinde yeni fikirlerin deneme sürecinde, yönetimin ve ilgili ekibin fikirlerinin alındığı belirlenmiştir. Yöntemlerin ticari değer kazandırıp kazandırmadığı, müşterilerinden gelen geri bildirimler ile değerlendirilmektedir. İşletmede fayda-değer ilişki raporları günlük olarak kontrol edilmektedir. Sapma ve hataların olmaması adına önlem maddelerinin oluşturulduğu da ifade edilmiştir.

Verilere göre, K5 işletmesinde yeni fikirlerin deneme sürecinde önce ekonomik dengeler, piyasanın toplam arz ve talebi, pazar payları, kurum maliyetleri, rakip analizleri, yatırımın risk oranları gibi bir takım durum analizleri yapılmaktadır. İşletmede üst yönetimin ve ar-ge, üretim, pazarlama birimlerinin de dahil olduğu toplantılarda değerlendirmeler yapılmaktadır. İnovasyon takibi ve kontrolünde, stratejik iş ortaklarının, müşterilerinin ve ilgili birimlerin geri bildirimleri ve satış rakamları incelenen en önemli değerler olmaktadır. Yönetici, toplu taşımacılık segmentinde ar-ge den üretime, pazarlamadan satış ve satış sonrası faaliyetlere kadar otomotiv değer zincirinin tamamını yönettiklerini ifade etmiştir. Risk yönetimi ile iç ve dış gelişmeler doğrultusunda özellikle mali ve idari olarak tüm süreçleri izledikleri, denetleyip ve değerlendirdikleri ulaşılan bulgular arasındadır.

K6 işletmesinde, yeni fikirlerin deneme sürecinde satış, pazarlama, üst yönetim ve teknik birimlerin dahil olduğu durum değerlendirmelerinin yapıldığı ifade edilmiştir. Elde edilen verilerden, uygulanmaya karar verilen bir inovasyonun takibi ve kontrolünün, müşteri memnuniyeti ölçümü ve satış rakamlarının incelenmesi sonucunda sağlandığı anlaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, K7 işletmesinde de yeni fikirlerin deneme sürecinde üst yönetimin, İK ve teknik birimlerin, satış/pazarlama birimlerinin dahil olduğu toplantılarda, durum analizlerini değerlendirdikleri belirlenmiştir. Farklılık ve farkındalık yaratarak sektörde lider konumda olduklarını savunan yönetici, müşteri bağlılığı yaratmak adına müşteri değerlerindeki değişimleri ölçümlediklerini, ayrıca

süreçlerdeki kontrolün müşteri memnuniyeti ve satış rakamlarının ölçülmesi ile gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

Verilere göre, K8 işletmesinde yeni fikirlerin deneme sürecinde işletme, üst yönetim ve birim yöneticilerinin dahil olduğu toplantılarda değerlendirmeler yapmaktadır. Servise gelen müşterilerinin konuyla ilgili görüş ve fikirlerini de alan işletme, uygulamaya geçirilen inovasyonun takibi ve kontrolünü süreç odaklı çalışmalarla, müşteri ve çalışan geri bildirimleri ile sağlamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, K9 işletmesinde yeni fikirlerin deneme sürecinde üst yönetimin, önce müşteri talepleri doğrultusunda müşteri fikirlerini, çalışan geri bildirimleri ile çalışan fikirlerini, ilgili birimlerin yaptıkları durum analizlerine istinaden fikirlerini ve ar-ge sonuçlarına göre de ar-ge biriminin fikirlerini aldığı belirlenmiştir. Yönetici, etkin geri bildirimlerle değerlendirmelerin yapılmasının kritik önem taşıdığı ile ilgili görüş bildirmiştir. *“Koşullar değiştikçe güç dengeleri de değişir ancak erken fark edip yönetilebilir”* ifadeleri bu görüşünü desteklemektedir. Ayrıca ürün, hizmet ya da süreç bazında yapılan inovasyonun doğrulaması ve bazı test aşamalarının ve teknik doğruluğunun kontrolünün sağlandığını ifade etmiştir. İşletmede, inovasyonun takibi ve kontrolünde daha çok planlama ve pazarlama noktasında kontroller yapılmaktadır. Pazarlama ve satış ağırlıklı veriler, çizelgeler kullanılmaktadır. İnovasyon yatırımlarının geri dönüşü yorumlanırken ürün yeniliklerinde finansal kontroller yani ay ve yıl bazında satış rakamları, süreç yeniliklerinde ise üretim hattındaki verimlilik değerlerinin incelendiği belirlenmiştir.

Analiz bulguları; K10 işletmesinde, müşteriler süreçlere ortak edilerek elde edilen görüş ve öneriler, fikirlerin deneme sürecinde yine müşteri geri dönüşleri ile ayrıca çalışan geri bildirimleri ve ar-ge sonuçlarına göre değerlendirildiğini göstermiştir. İşletmede, uygulamaya konacak bir inovasyonun takibi ve kontrolü iç denetimlerle sağlanmaktadır. Görüşülen yönetici iç denetimin önemli bir kontrol mekanizması olduğunu düşünmektedir. İşletme, inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken; müşteri şikayetleri analizleri, süreç ve hizmetlerdeki katma değer, kar/zarar ve bunların cirolara oranları gibi değerleri incelemektedir.

Verilere göre, K11 işletmesinde, hizmet inovasyonunda yeni fikirlerin deneme sürecinde uygunluk toplantılarına katılan ilgili birimler fikirlerini belirtmektedirler. İnovasyonun takibi ve kontrolünde işletme için müşteri en önemli kaynak olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi biriminden elde edilen geri bildirimler, anket çalışmaları ile ilgili veriler kullanılmaktadır. Belli periyotlarda yapılan toplantılarda inovatif etkinlikler için ne kadar kaynak harcandığı, bu etkinliklerin ne kadar sürede gerçekleştirildiği, yeni fikirlerin ne kadarının gerçekleştiği değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular, etkin bir kontrolün sağlandığı yönündedir.

Analiz sonucunda, K12 işletmesinde, uygulanacak olan inovasyon alanıyla ilgili olarak inovasyonun takibi ve kontrolünün iş akış şemaları, istatistik veriler, kalite kontrol ve faaliyet raporlarının hazırlanma aşamasında sağlandığı belirlenmiştir. Ayrıca, müşteri ve çalışan geri bildirimleri, performans değerlendirmeleri, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ölçümleri ile ilgili verilerin de kullanıldığı tespit edilmiştir. İşletmenin, olası hataları ve sapmaları sonraki süreç ve kaliteye fırsat olarak değerlendirdiği ve önlemler aldığı ulaşılan bulgular arasındadır. Bu doğrultuda kontrol sürecinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Verilere göre, K13 işletmesinde, inovasyon alanı ile ilgili olarak, uygulanacak inovasyonun takibi ve kontrolü müşteri ve çalışan geri bildirimleri ve risk yönetimi ile sağlanmaktadır. İşletme, pazarı, genel ekonomik durumu ve mali durumu etkileyebilecek unsurları haftalık değerlendirme toplantıları ve şirket koordinasyon toplantıları ile izlemekte ve hedeflerle fiili gerçekleştirmeleri, ortaya çıkan sapmaları değerlendirerek gerekli tedbirlerin ivedilikle alınması yönünde adımlar atmaktadır. Müşterilerin bakış açıları ve yorumları, müşteri ilişkileri departmanı tarafından takip edilmektedir. Elde edilen bulgulardan, kontrol sürecinin sağlandığı anlaşılmıştır.

V. BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, stratejik liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki otomotiv sektörü alanında incelenmiştir. Otomotiv sektörünün tercih edilmesindeki amaç, diğer sektörlerle kurduğu girdi-çıkı ilişkisi açısından diğer pek çok sektörden daha geniş bir etki alanına sahip olması, ayrıca sektörde tüketici taleplerinde çeşitlenme ve rekabette gelinen seviye nedeni ile ar-ge çalışmalarının hız kazanması, tasarım ve motor teknolojileri odaklı bir gelişim yaşanmasıdır.

Araştırmanın amacı kapsamında, otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayi üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Amaca yönelik olarak seçilen 13 otomotiv bayisinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklemeden yarı biçimlendirilmiş görüşme yöntemi yoluyla elde edilen veriler, Nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Bulguların elde edilmesinde, toplanan veriler öncelikle stratejik liderlik uygulamalarına alt yapı oluşturan Besler (2004)'in farklı yazarların konu ile ilgili görüşlerinden yararlanarak oluşturduğu stratejik liderliğin yedi temel unsuru üzerinden değerlendirilmiş ve araştırmaya dahil olan yöneticilerin tümünün stratejik liderlik uygulamalarının belirlenen yedi unsuruna da sahip oldukları görülmüştür. Sonrasında ise, riski ve belirsizliği içinde barındıran inovasyon faaliyetleri, Ünal ve Kılınç (2016)'ın geleneksel yönetim işlevlerini temel alarak ele aldıkları inovasyon yönetim süreci kapsamında değerlendirilmiş ve araştırmaya dahil olan tüm

işletmelerin inovasyon yönetim süreci fonksiyonlarını yerine getirdikleri görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Görüşülen tüm yöneticiler, iç ve dış çevre koşullarına göre vizyon ve misyonları doğrultusunda stratejik yönlerini belirlemektedirler. Temel yeteneklerini ortaya çıkararak çalışmalar yapmaktadırlar. Fakat katılımcıların temel yeteneklerinin birbirine benzer olduğu görülmüştür. Bu durum literatürdeki Koçel (2015)' in temel yetenekler tüm işletmelerin sahip olabileceği sıradan yeteneklerden farklı olmak zorundadır ifadesine tezatlık oluşturmaktadır. Bu doğrultuda görüşme yapılan işletmelerin yarısının temel yetenekleri ile ilgili söylediklerinin temel yetenekler kapsamında değerlendirilmemesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin, çalışan ve müşteri memnuniyetini iyi ölçümlemek, tedarikçi ağını geniş tutmak, kaliteli hizmet ve süreç odaklı çalışmak vb. unsurlar ayırt edici, değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez özellikler taşımamaktadır. İşletmeler arası farklılığın ana kaynağı işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerdir. Temel yeteneklerin ana kaynağı da insandır. Yani bilgili, yetenekli ve uzman iş görenler, temel yetenek geliştirilmesinin asıl kaynağıdır (Özbağ, 2017). Bu doğrultuda temel yetenekler insan sermayesinin geliştirilmesi aracılığıyla sağlanabilmektedir ifadesi yanlış olmayacaktır.

Yöneticilerin insan sermayesini geliştirmekle ilgili tutum ve görüşleri, yaptıkları çalışmaların da birbirine benzer olduğu görülmüştür. Gerek düzenli eğitimler, seminerler, konferanslar, gerek oryantasyon ve rotasyon süreçleri ile, gerekse kurumsal akademi bünyesinde çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen sistem ve programlarla bu konuya önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu da yöneticilerin, çalışanlarının kişisel ve mesleki olarak gelişimlerine katkı sağlayarak, yaratıcılıklarına, deneyim kazanmalarına ve kariyer planlamasına olanak sağladıklarını göstermektedir.

Otomotiv sektörü teknolojik gelişmelerin önemli bir yer tuttuğu sektörlerden biridir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 13 otomotiv bayisinde yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda toplanan verilerden elde edilen bulgular gösteriyor ki; sektörde büyük teknolojik yatırımlar söz konusudur. Yöneticilerin her biri teknolojik

değişimleri yakından takip ettiklerini, üretim teknolojilerini ve özellikle bilgi teknolojilerini etkinlikle kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya dahil olan 13 yönetici de etkin örgüt kültürünün oluşturulması ve konunun önemi ile ilgili olarak görüş bildirmişlerdir. Bu konunun yöneticileri heyecanlandığı da gözlemlenmiştir. Yöneticilerden üçü dışında, diğer tüm yöneticiler mekanik, bürokratik yapılara karşı düşüncededirler. Etkin iletişimin örgütle çevresi arasında sürekli bilgi, fikir ve düşünce alışverişine olanak sağladığı, bunun da organik ve katılımcı bir örgüt kültürü ile, ayrıca aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı zamanda yatay iletişimle mümkün olacağı hakkında görüş bildirmişlerdir. Çünkü örgütün iletişim sistemi örgütün yapısından etkilendiği gibi, iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. Yöneticilerin bu görüşleri Altıntaş (2001)' in organizasyonların geleceğinin, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlı olduğunu, bunun da, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebileceği görüşünü destekler niteliktedir. Hiyerarşik yapının düzen ve disiplin için daha etkin olduğunu düşünen diğer üç yönetici de aslında hiyerarşik yapının etkin iletişim ve kararlara katılımı olumsuz yönde etkilemediğini savunmaktadırlar. Ancak ilgili literatür, hiyerarşik kültürün bireyden, sadece tanımlanmış görevleri yerine getirmesi gerektiğini ve kendinden bir şeyler katmasını engellediğini savunmaktadır. Hiyerarşik kültürde örgüt içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadırlar. Bu doğrultuda bürokratik yapıların çalışanları baskıladığını, kişinin kendini göstermesine yönelik mobbing içerebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan araştırmaya dahil olan işletmelerde örgüt kültürünün katılımcılık, şeffaflık, insan odaklılık, etkin iletişim ve takım çalışması odaklı olduğu görülmüştür. Görüşülen yöneticilerin eğitim ve etkinliklerle işletme değerlerinin çalışanlara aktarılması hususunda çaba gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, örgüt kültüründe etik değerlerin oluşturulması ile ilgili görüş birliği sergiledikleri söylenebilir. Yöneticilerin ortak görüşü etkin olmayan etik kurallar ve etik değerlerle desteklenmeyen bir yönetimin, çalışanların davranışlarını, yetkinliklerini ve işlerinde başarılı olmalarını, işletme stratejilerini olumlu yönde geliştirmeyeceği yönündedir. Bu konudaki genel eğilim; etik değerleri, etik kodlar

oluşturarak, bir kitapçık şeklinde açıkça belirtmeleridir. Çalışanların etik değerleri benimsemeleri konusunda ise, işletmeye has olmuş kültür çerçevesinde şirket içi eğitim, oryantasyon, rotasyon ve örnek davranışlarla göstermek eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Sadece iki yönetici, çalışanların etik kurallarla ilgili hükümlere uymayı kabul ettiklerine dair beyanlarının alındığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, işletme başarısı ve sürdürülebilirliği açısından etik değerleri öğretici ve özendirici eğitimler verilerek sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, kararlara katılımı destekleyen bir yönetim kültürünün olması ve denetim mekanizmalarının etki alanının genişletilmesi, standartların oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki; stratejik kontrolün sağlanması ile ilgili olarak yine tüm yöneticiler birbirine benzer uygulamalarda bulunmaktadır. Kontrol ve değerlendirme uygulamaları, stratejik faaliyetlerin birbiri ile uyumlu olmasına ve gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesine yardımcı olur. Stratejik kontrolün sağlanmasında genel eğilim; süreç öncesinde, süreç dahilinde ve sonrasında geri besleme sistemiyle herhangi bir sapma, olası bir hata ortaya çıkarılarak önlem maddelerinin oluşturulması yönündedir. Ayrıca risk yönetimi, istatistik veriler ve performans değerlendirme sistemleriyle hedefler, fiili gerçekleştirmeler ve sapmalar ortaya çıkarılarak gerekli önlemlerin alındığı belirlenmiştir. Stratejik kontrollerin süreç bazlı yapılması ve stratejilerin uygulama aşamasında darboğazların giderilmesine, plan kapsamında gerçekleşme düzeylerinin izlenmesine, sistematik bir biçimde analiz edilmesine yönelik çalışmaların yapılmasının kritik önem arz ettiği söylenebilir.

İnovasyon yönetim süreci ile ilgili olarak ulaşılan sonuç, araştırmaya dahil olan otomotiv bayi yöneticilerinin inovasyon konusuna yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olduklarıdır. Ancak bu işletmelerin birkaçı hariç, çoğunda hizmet inovasyonunun uygulandığı, daha çok pazarlama faaliyetlerinde inovasyon yapıldığı, süreç inovasyonlarının ve organizasyonel inovasyonların yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, otomotiv üretiminin Türkiye’de ancak yabancı firmalar ortaklığıyla gerçekleştirilmesi ve üretimin ağırlıklı olarak montaj süreçleriyle sınırlı kalmış olmasındandır. İşletmelerden dördü hariç, diğerleri sadece satış ve servis hizmeti

veren aracı kurumlardır. Üretim yapan diğer dört işletmenin büyük ar-ge yatırımları yaptıkları ve ar-ge çalışmalarına önem verdikleri belirlenmiştir.

Ulaşılan diğer bir sonuç ise; yapılan inovasyonların genel olarak kademeli inovasyon boyutunda yapıldığıdır. Bu sonuç doğrultusunda, ülkemizde otomotiv sektöründe radikal inovasyonlar için motor teknolojilerinin geliştirilmesi ve rekabetçi maliyetlerle sunulması gerektiğini, ithal malzemelere ve parçalara başvurulmaması gerektiğini söyleyebiliriz. Günümüzde otomobil markalarının tüm malzemelerini kendilerinin üretmediği bir gerçektir.

Yöneticilerden edinilen bilgiler doğrultusunda, inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla uygulandığı görülmüştür. Genel olarak inovasyon ihtiyacını belirleyen faktörlerin rakipler, müşteri memnuniyeti, küresel gelişmeler ve teknolojik gelişmeler olduğu, son kararın üst yönetimden çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç, ar-ge ve pazarlama birimlerinin inovasyonu sürükleyici birimler olduğudur. Ayrıca yeni fikirlerin kaynağı olarak müşterilerin görüş ve önerilerine, çalışanların fikirlerine önem verildiği, üst yönetimin destekleyici rolü bulunduğu belirlenmiştir. Bu da işletmelerin müşteri odaklı çalıştığına ve çalışanların yaratıcılıklarının desteklendiği, özellikle örgütsel inovasyon, hizmet ve pazarlama inovasyonları kapsamında çalışanların etkin rol aldığı, kararlara katılımı destekleyen bir yönetim sisteminin varlığına işaret etmektedir.

Araştırma dahilinde olan işletmelerde yapılan yönetim toplantılarında, inovatif faaliyetler uygulanmaya başlanmadan durum analizine göre, kaynakların ve görevlerin belirlendiği, takımların oluşturulup, görev dağılımlarının yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin birçoğunda, inovasyon içeriğine göre zaman zaman dışarıdan uzman ekiplerin görevlendirildiği, ilgili otoritelerden destek alındığı da tespit edilmiştir. Bu sonuç, inovasyon kapsamında etkin bir örgütlenmenin başarılı bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Diğer yandan, işletmelerin organik bir yapıda oldukları, etkin bir iletişim ortamının sağlandığı, geri bildirimler, eğitimler, seminerler, toplantılar, etkinlikler, ödül ve teşviklerle çalışanlar arasında yakınlık ve

işe karşı motivasyonlarının sağlandığını belirlenmiştir. Bu doğrultuda inovasyon uygulama aşamasında, süreci etkileyebilecek sorunların büyük oranda çalışanların geri bildirimleri ile çözümlendiği, oryantasyon ve rotasyon süreçleriyle birimlerin sürece dahil edildiği, etkin iletişimin sağlandığı organik yapıların tüm çalışanları aynı hedefe yönlendirme ve koordinasyona yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkili servislerden gelen şikayet ve önerilerin, stratejik iş ortaklarının görüşlerinin değerlendirilmesi, müşterilerin görüşlerinin ve önerilerinin değerlendirilmesi, amaç ve hedefler doğrultusunda performans ölçümlerinin değerlendirilmesi ve ilgili birimlerin geri bildirimleri sonucunda inovasyon takibi ve kontrolünün sağlandığı tespit edilmiştir. Özellikle ürün inovasyonu bazında tasarımın teknik doğruluğunun kontrolünün bazı test aşamalarında sağlandığı, ayrıca belli periyotlarda yapılan toplantılarda inovatif etkinlikler için ne kadar kaynak harcandığı, bu etkinliklerin ne kadar sürede gerçekleştirildiği, yeni fikirlerin ne kadarının gerçekleştiğinin değerlendirildiği de belirlenmiştir. Otomotiv sektöründe iç ve dış denetimlerin önemine de vurgu yapan yöneticilerin, inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü yorumlarken; müşteri şikayetleri analizleri, süreç ve hizmetlerdeki katma değer, kar/zarar ve bunların cirolara oranları gibi değerleri inceledikleri ayrıca üretim hattındaki verimlilik değerlerini inceledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları, araştırmaya dahil olan otomotiv bayilerinde stratejik liderlik unsurlarının ve inovasyon faaliyetlerinin uygulandığını, literatürdeki uygulama ve yöntemlerle, araştırmaya dahil olan işletmelerdeki uygulama ve yöntemlerin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, hızla değişen günümüz koşullarında otomotiv bayi üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin ve sektörde inovasyon faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü için gerekliliğinin kritik önem taşıdığını ortaya koymuştur. Dünyada meydana gelen hızlı değişim, giderek artan rekabet koşulları yaratmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için hem kendilerini geliştirmeleri hem de çevrede ortaya çıkan değişim ve yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir. İnovasyon yapan firmalara bakıldığında dış çevre ile devamlı bir etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. İnovasyonun ekonominin itici gücü olduğu bir yadsınamaz bir gerçektir. Otomotiv sektörü de, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için büyük bir öneme sahiptir. Bu

kadar büyük öneme sahip olmasının sebebi de temel sanayi dalları ile ilişkisi olmaktadır. Bu durumda doğal olarak ülkelerin ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda otomotiv sektörünün lokomotif sektörlerden biri olması ve farklı bakış açılarına sahip, farklı gruplardaki dünya tüketicilerine hitap etmesi açısından bu araştırmanın, stratejik liderlik uygulamalarından verimli sonuçlar alınmasıyla, inovasyon yönetimi alanında sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak;

1. Otomotiv sektöründe araştırmaya dahil olan yöneticilerin inovasyon yönetimine karşı olumlu yönde tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.
2. Stratejik liderlik uygulamalarından yöneticilerin olumlu yönde etkilendikleri tespit edilmiştir.
3. Sektörde stratejik liderliğin uygulanabilirliği ortaya konulmuştur.
4. Otomotiv sektöründen araştırmaya dahil olan işletmelerde uygulanan inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin üst düzey yöneticilerin görüşleri belirlenmiş ve olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.
5. Otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticilerinin yürüttükleri faaliyetlerin, inovasyon yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarıyla örtüştüğü tespit edilmiştir.
6. Yöneticilerin inovasyon yönetimi anlayışlarının stratejik liderlik uygulamalarından etkilendiği ve inovasyon yönetim süreci ile stratejik liderlik uygulamaları arasında olumlu bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

Elde edilen veriler ve analiz sonucunda ulaşılan bulgulara göre;

1. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarının inovasyon sürecinin başarıyla yönetilmesinde olumlu etkisinin olduğu,
2. Teorideki stratejik liderlik uygulamaları ile araştırmaya dahil olan yöneticilerin liderlik özelliklerinin benzerlik gösterdiği,
3. Teorideki inovasyon yönetim süreci ile araştırmaya dahil olan işletmelerin inovasyon yönetim sürecinin örtüştüğü,
4. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin yürüttükleri faaliyetlerin, inovasyon yönetim süreci ve stratejik liderlik uygulamalarıyla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Bu araştırma otomotiv sektöründe stratejik liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır ve bu iki kavram arasında olumlu bir ilişki olduğu vasayımı kanıtlanmıştır. Sektörde, temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili veya insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili bir araştırma yapılabilir.

Araştırmanın iletilmesi, farklı örneklemeler üzerinde uygulanması araştırmanın bir bütün olarak güvenirliliğini ve geçerliliğini artırabilir. Dolayısıyla diğer sektörlerde de araştırma konusu ile ilgili uygulama alanı bulunabilir.

İnovasyon stratejileri ile verimlilik, etkinlik ve rekabet arasındaki ilişkiler nicel yöntemler kullanılarak araştırılabilir. Stratejik liderlik uygulamaları ile üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler yine nicel yöntemler kullanılarak araştırılması önerilebilir.

Toplam kalite yönetimi ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişki nitel yöntemlerle araştırılması önerilebilir. Ayrıca işletmelerin örgütsel yapılarını etkileyen unsurlar ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Diğer tüm sektörlerde de geçerli olmak kaydıyla, otomotiv sektöründe işletmelerin, üst yönetimle işbirliği içinde çalışan strateji planlama biriminin ve inovasyon kurulunun oluşturulması önerilebilir. Ayrıca insan kaynaklarının işletmelerde inovasyon kültürü oluşturma yönünde çalışmalar yapması önerilebilir.

Google CEO'su Eric Schmidt'e göre;

“İnovasyonun hikayesi hep aynı. Bir grup insan yeni bir fikirle gelirler ve bu fikir çevrelerince ve yöneticilerince anlaşılmazdır. Çoğu şirket ve üst kademede ki insanlar yıllar boyunca nasıl Google'ın hep inovatif olduğunu merak ettiler”. Eric Schmidt'in buna cevabı ise şudur;

“ Bu bir kültürdür, bu kültüre sahip olmalısınız.”

İşletmelerde bir çok yeni fikir ortaya atılabilir. Fakat bu fikirler değer yarattığı zaman inovasyon gerçekleşmiş olmaktadır. Uygulanmadıkları sürece yeni ve iyi fikirlerin bir değeri olmamaktadır. Bu doğrultuda önemli olan, mevcut olanın ötesinde düşünebilmek, yeni bir konsept ortaya atabilmektir.

Sonuç olarak, bilgi çağında sürekli değişen küresel ortamda rekabet üstünlüğü ve stratejik avantaj elde edebilmenin yolu, değişimin izleyicileri olmak yerine liderleri olmaktan geçer ve örgütlerin değişimin liderleri olabilmesinin tek yolu inovasyondur, ifadesi yanlış olmayacaktır.



VI. BÖLÜM

6. KAYNAKÇA

- Adair, J. (2013). **Etkili Stratejik Liderlik** (3. Basım). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Acaray, A. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A. ve diğ., (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **International Journal of Social Science**, (32), 139-157.
- Ağraş, S. (2007). Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Akdemir, A. (1992). **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Altıntaş, L. (2001). Bilgi Yönetimi ve Değişim. **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, sayı: 7.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım, E. (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (8. Basım). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and İnnovation in Organizations. **Harvard Business Review**, January.

- Argüden, Y. (2007). İnsan Sermayesi İle Zenginleşmek. **Dünya Gazetesi**, Haziran,1.
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12 (19), 73-84.
- Balcı, A. (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma** (11. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). **Liderlik** (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2013). **Stratejik Yönetim** (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B.M. (2007). Executive and Strategic Leadership. **International Journal of Business**, 12 (1), 34–52.
- Besler, S. (2004). **İşletmelerde Stratejik Liderlik** (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bilgin, D. G. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Liderlik: Uluslararası Operasyonlar Yürüten Türk Yardım Dernekleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Bilgin, N. (2014). **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar** (3. Basım). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Birol, Y. (2017). En Etkili Rekabet Aracı İnovasyon, web.deu.edu.tr. (Erişim Tarihi: 20 Haziran 2017).
- Boal, B.K. ve Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving On. **Leadership Quarterly**, Cilt: 11, Sayı:4, 2001, ss: 515–549.

- Bontis, N. (2000). Assessing Knowledge Assets: A Review Of The Models Used To Measure İntellektual Capital, www.business.queensu.ca/kbe April.
- Bozkurt, Ö. (2016). Girişimcilik Kùltürü (2. Bölüm). **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bozkurt ve Taşçıoğlu, (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örneklere Üzerine Bir İnceleme. **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, (11), 1-12.
- Böke, K. (2017). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (5. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Broadie, S. (1991). **Ethics With Aristotle**. Oxford Üniwersity Press, USA. ss. 480.
- Büyüköztürk, ř., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (11. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2008). **Etiğe Giriş** (2. Basım). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Çerçioğlu, H. (2015). Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi. **Gazi Üniwersitesi Bilişim Enstitüsü Yön. Bil. Sist. Prog.**, 5451308.
- Çetin, A. (2005). Entellektüel Sermaye ve Ölçülmesi. **Marmara Üniwersitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 20 (1), 359-378.
- Çıkgel, D.R. (2015). İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniwersitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (6. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, N. (2007). İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniwersitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğan, N. (2007). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (42), 170-200.
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of İnnovation. **Harvard Business Review On**, Nobember- December 1998, 149-157.
- Drucker, P. F. (2017). **İnovasyon ve Girişimcilik** (1. Basım). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Durna, U. (2000). Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Durna, U. (2002). **Yenilik Yönetimi** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ekiz, D. (2004). Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4 (2), 415-439.
- Elçi, ř. (2006). **İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Elenkov, D.S., Judge, W. ve Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive İnnovation İnnfluence: An İnternational Multi-Cluster Comparative Study. **StrategicManagement Journal**, (26), 665–682.
- Elenkov, D.S. (2008). Effects Of Leadership At Strategic Level and İts Moderators On İnnovation: An İnternational Empirical Study. **International Journal of Business Strategy**, 8 (2), 37–47.
- Eren, E. (2009). **Yönetim ve Organizasyon** (9. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (9. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ercan, T. (2016). Yapım Firmalarında İnovasyon Alanlarının Örgüt Performansına Etkisinin İrdelenmesi. **MEGARON, Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E-Dergisi**, 11 (2), 300-308.

- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon** (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (29), 129-213.
- Ergen, T. (2011). Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü: Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erkek, D. (2011). Ar-Ge İnovasyon ve Türkiye. **GEKA(Güney Ege Kalkınma Ajansı)**, 1-33.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. **Oxford University Press Finalist, Academy of Management**.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2013). **Ters İnovasyon**. (çev: H. Can Utku). İstanbul: Modus Kitap.
- Govindarajan, V. ve Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation Emerging Markets and Global Strategy. **Global Strategy Journal**, (1), 191-205.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Göktaş, H. (2009). Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Göktepe, O.A. (2004). Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Gurbetoğlu, A. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. **İstanbul Ticaret Üniversitesi**: İstanbul.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (1).
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 6 (1), 115-129.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güllüpnar, F. (2012). **Uluslararası İşletmecilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gümüş, S. (2014). **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gümüşoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik. **Savunma Sanayi Gündemi**, 37-42.
- Güney, S. ve Çetin, A. (2003). Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, **Hacettepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi**, 21 (1), 189-210.
- Güven, M. ve Göktaş Kurualp, H. (2010). Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (28), 49-65.
- Hamel ve Prahalad, C.K. (1996). **Geleceği Kazanmak** (1. Basım). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Hofstede, G. (1996). Defining Culture and Its Four Dimension, European Management Development: Cross Cultural Management, 94 (1), 4.
- Howell, J.P. ve Costley, D.L. (2006). **Understanding Behaviors For Effective Leadership**. (2. Basım). Newjersey: Pearson Prentice Hall.

- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21.st. Century: The Role Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 19 (4), 63-74.
- İslamoğlu, A.H. ve Alnaçık, Ü. (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (5.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Johne, A. (1999). Successfull Market İnnovation. **European Journal of İnnovation Management**, 2 (1).
- Kanber, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kantos, E.Z. (2011). Örgüt Meteforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. **EBAD Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1 (1), s.137.
- Karaman, A. (2005). **Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?** (2. Basım). İstanbul: IQ Yayıncılık
- Karataş, Z. ve Yavuzer, Y. (2015). **Bireyi Tanımda Test Dışı Teknikler** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (5), 101-111.
- Karsavuran, S. (2013). Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı. **Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi**, 16 (2), 69-89.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü. **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 6 (10), 23-38.
- Kılınç, İ. ve Ünal, A. (2016). İnovasyon Yönetimi (5. Bölüm). **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Koçel, T. (2015). **İşletme Yöneticiliği** (16. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, Ş.G. (2016). Açık İnovasyon ve Örneklerle Açık İnovasyonun Kullanımı. **İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi**, 14-24.
- Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Lipit, M. (2006). Patterns in Innovation: Goals and Organization Life Cycle. **Human Resource Planning Society Journal**, June, 73-77.
- March, J. ve Simon, H. (1975). **Örgütler**. Çev. Oguz Onaran ve Ömer Bozkurt. Ankara: TODAİ Enstitü Yayınevi.
- Norburn, D. (1989). The Chief Executive: A Breed Apart. **Strategic Management Journal**, (10), 1-15.
- OECD ve Eurostat (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (3.Basım), s.s. 164.
- Özalp, İ. (1995). **Uluslararası İşletmecilik**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özbağ, G.K. (2017). Kaynak Tabanlı Yönetim Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı Rolü. **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Haziran 6 (1), 1-26.
- Özdemir, M. (2014). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsal Üzerine Bir Çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (1), 323-343.
- Öztürk, İ. (2012). İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Paksoy, H.M. ve Özbezek, B.D. (2013). Örgütsel değişimde beşeri sermayenin rolü. **Akademik Bakış**, 6(12), 293-331.
- Papadakis, V. ve Bourantas, D. (1998). The Chief Executive Officer As Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Investigation. **Technology Analysis and Strategic Management**, 10 (1), 89–110.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2015). **Strategic Management** (12. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pekşen, Y. (2011). Etik. **On Dokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Sosyal Antropoloji**, Ünite (21), 1-7.
- Porter, M. (2010). **Rekabet Stratejisi** (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rowe, W.G. (2001). Creating Wealth İn Organisations: The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 15 (1), 81–94.
- Rowe, W.G. ve Nejad, M.H. (2009). Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long- Term Viability. **Ivey Business Journal**, 73 (5), 6–11.
- Salı, J.B. (2013). Verilerin Toplanması. (Ed. Ali Şimşek). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (6. Ünite). Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 2653.
- Satı, E. Z. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (2), 538-559.
- Satı, E.Z. (2013). **İnovasyonu Yönetmede Kesitler** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sattler, M. (2011). **Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance**. (1. Basım). Germany: Gabler Verlag.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.

- Schumpeter, Joseph (1934), **The Theory of Economic Development**, with a new introduction by John E.Elliot, MA:Harvard University Press,Tenth printing, 2004.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S.A. (1989). Strategic Leadership Partners, **Strategic Management journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership**, (10), 51-66.
- Songür, N. (2013). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama. (Ed. Eyüp G. İspir). **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (3. Ünite). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sosik, J.J., Berson, Y., Jung, I. D., ve Jaussi, K.S. (2005). The Strategic Leadership of Top Executives İn High-Tech Organisations. **Organisational Dynamics**, 34 (1), 47–61.
- Sullivan, G.R. ve Harper, M.V. (1997). **Umut Bir Yöntem Olamaz** (1. Basım). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Şamiloğlu, F. (2002). **Entellektüel Sermaye**. (1. Basım). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2015). **Yönetim ve Organizasyon** (17. Basım). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar** (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(3), 268-279.
- Taşgit, Y.E. ve Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 14 (28), 121-156.

- Tekin, Y. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tokmak, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tokmak, İ. ve Polat, M. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü, www.researchgate.net. (Erişim Tarihi: 5 Temmuz 2017).
- Tozkoparan, G. (2010). **Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar: Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik**. Editörler: Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Doç. Dr. Pınar Süral Özer, Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz Eriş. Ankara: Detay Yayıncılık, 129-158.
- TUSİAD (2003). Türkiye’de Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri.
- TUSİAD (2013). Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri.
- Uğuroğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12 (2), 121-156.
- Uzkurt, C. (2008). **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü** (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? **Ankara Sanayi Odası Yayını**, Ankara.
- Uzkurt, C. (2013). İşletmelerde Yeniliği Belirleyen Faktörler ve Uygulamalar. (Ed. Cevahir Uzkurt ve A. Emre Demirci). **Yenilik Yönetimi** (5. Ünite). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Uzkurt, C. (2016). **Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü: Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım** (2. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzun, E., Çınar, Ö., Yeşil, S., (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, 5 (2), 81-100.
- Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (7. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, M. (2012). **Stratejik Yönetim ve Liderlik** (1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, A. ve Kılınç, İ. (2016). **İnovasyon yönetimi**. (Editör: Kahraman Çatı). Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 99-134.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (1995). **Strategic Management and Business Policy**. (5. Basım). USA: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Wheeler, S., McFarland, W. ve Kleiner, A. (2007). A Blueprint For Strategic Leadership. **Strategy and Business**, (49), 1–13.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2007). Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi, (12. Bölüm). **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler** (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yayar, R. ve Yılmaz, E. (2016). Dünya ve Türkiye otomotiv sanayi üzerine genel bir değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 71-85.
- Yıldırım, H.H. (2016). AR-GE Reform Paketinin Düşündürdükleri: Sosyal İnovasyon, Sosyal Girişimcilik ve Sosyoteknokentler. **Sağlık ve İnsan Dergisi**, www.hhyildirim.com (Erişim Tarihi: 20 Haziran 2017).

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (9. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmada Niteliği Artırma. **İlköğretim Online**, 9 (1), 79-92.
- Yılmaz, N.A. (2016). Girişimcilik Küreselleşme İlişkisi ve AB Uygulamaları (14. Bölüm). **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi** (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, A. ve Çevik, H. (2011). Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (2), s.161.
- Yüksel, C.(2005). Kamu Yönetiminde Etik: Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar. **TUSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi**, 1 (1), 19-327.
- Zerenler, M. ve diğ., (2007). Küresel Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (17), 653-667. www.innocentrum.com (Erişim Tarihi: 5 Temmuz 2017).
- Zhang, Y. ve Wildemuth, B.M. (2009). Qualitative Analysis of Content. www.researchgate.net January, 1-12.

VII. BÖLÜM

7. EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticilerinin Stratejik Liderlik uygulamalarının İnovasyon Yönetimi üzerine etkisini ortaya koymaktır.

GİRİŞ

Merhaba, benim adım Berna Tankişi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi A.B.D. yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmam üzerinde çalışıyorum. Veri toplamak amacıyla, otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştiriyorum. Araştırmamızın amacı; otomotiv sektöründe lider konumda olan otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticilerinin Stratejik Liderlik uygulamalarının İnovasyon Yönetimi üzerine etkisini ortaya koymak. Araştırma sonucunda, sektördeki stratejik liderlik ve inovasyon yönetimi uygulamaları üzerine önemli bulgular elde edeceğimizi ümit ediyoruz. Bu sebeple yaklaşık olarak 1 saat sürecek bir görüşme gerçekleştirmek istiyorum.

- Görüşme sırasında veri kaybı olmaması açısından izin verirseniz ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum,

- Görüşmede kayıt ettiklerim, Word dokümanına çevrildikten sonra görüşünüzü almak üzere size e-posta yolu ile gönderilecektir,
- Görüşme sırasında konuştuklarımız gizli tutulacak ve araştırmacılar haricinde kimse görmeyecektir.
- Kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacak ve araştırma raporuna yansıtılmayacaktır. İsmiğiniz yerine kod adı kullanılacaktır.

Bu konuştuklarımız hakkında söylemek istediğiniz birşey var mı? İzin verirseniz görüşmeye başlamak istiyorum.

SORULAR

1) Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

2) İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim?

- İnovasyon rekabet üstünlüğü elde etmek için gerekli midir?
- İnovasyon riskli midir?

3) İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor?

Alternatif soru: İşletmenizde yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor?

- Çalışanların rolü?
- Sizin rolünüz?
- Sektördeki gelişmeler?
- Sektör dışı gelişmeler?

4) Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz?

- Hangi süreçlerden geçiyor?
- Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?
- Bu süreçlerin gerçekleşmesinde sizin rolünüz nedir?

- Süreç işlerken meydana gelen öngörülen sapmalar ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

5) İşletmenizin vizyonun belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz?

- Yazılı bir vizyonunuz var mı?
- Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz?
- Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

6) Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Bu süreçten bahsedebilir misiniz?

- Strateji belirlenirken kimlere danışırsınız?
- Strateji belirlerken faydalandığınız yöntemler nelerdir?
- Son sözü siz mi söylersiniz?
- Yeni bir strateji geliştirmenize sebep olan faktörler nelerdir?
- Çalışanların bu sürece katkısı oluyor mu?

7) Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahseder misiniz?

- Çalışanların stratejilerin benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Motivasyon, eğitimler, bilgilendirme toplantıları vs.
- İnsan kaynaklarının bu durumda rolü nedir?
- Stratejilerin uygulanması sürecini nasıl kontrol ediyorsunuz? Faydalandığınız yöntemler var mı?
- Çalışanların bu süreçte rolü nedir? Geri bildirim alıyor musunuz?

8) Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz?

- Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı?
- Astlarımızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz?
- Hiyerarşiye önem verir misiniz?
- Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz?
- Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

9) İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor?

- Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz?
- Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz?
- Bu konuda destek alıyor musunuz?
- Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

10) İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim?

- Etik kodlarınız var mı?
- Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz?
- Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi?
- Çalışanları davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir mi?

11) Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz?

- Hırslı?
- Öngörülerini kuvvetli?
- Yeniliklere açık?
- Muhafazakar?
- Eleştiriye, önerilere açık?
- Analitik düşünebilen?
- Bu özelliklerinizin yöneticilik becerileriniz üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

12) Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Ek 2. Görüşülen Kişilerin Unvanları

K1: Strateji Planlama ve Pazarlama Birim Yöneticisi

K2: Şubeler Grup Müdürü

K3: Toptan Yedek Parça Operasyon Servis ve Pazarlama Müdürü

K4: Satış ve Pazarlama Müdürü

K5: Yönetim Kurulu Üyesi

K6: Satış Pazarlama ve Satış Sonrası Hizmetler Müdürü

K7: Satış Müdürü

K8: Satış Sonrası Hizmetler Müdürü

K9: Yurichi Satış Pazarlama ve Satış Sonrası Hizmetler Genel Müdürü

K10: Genel Müdür

K11: Satış Sonrası Hizmetler Müdürü

K12: Satış Müdürü

K13: Genel Müdür Yardımcısı

Ek 3. K1 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K1: Genel itibari ile şimdi şunu söylemek istiyorum, strateji dendiği zaman şirket özelinde, kurumun en gizli ve en özel odalarından bir tanesi. Size vereceğimiz cevaplar bizim genel yaklaşımlarımızla ilintili olacak. Bir olay, bir durum karşısında nasıl hareket ediyoruz, nasıl davranıyoruzla ilgili olacak. Burada böyle stratejilerimizin detaylarına, rakiplerimizin analizlerine çok fazla giremiyoruz ne yazık ki. Bunlar dediğim gibi çok özel konular. Şunu söylemek istiyorum, öncelikle biz otomotiv sektörünü hem yan sanayi hem otomotiv ana sanayi olarak inceliyoruz. Onlarla alakalı bir takım pazar araştırmaları yapıyoruz ve rakiplerimize baktığımızda da aslında bizim birimimiz gibi bir birim onlarda çok fazla yok. Özellikle yan sanayilerde strateji ve pazarlama birimleri çok fazla bulunmuyor ve hatta neredeyse bulunmuyor. Strateji kısmını daha çok üst yönetim gerçekleştirirken, pazarlama kısmını satış birimleri ve AR-GE gerçekleştiriyor. Bu anlamda işletmemizin farklı bir örnek olduğunu ifade edebilirim. Rekabet üstünlüğü sağlamak için otomotiv sektöründe aslında en önemli konu müşteriye anlıyor olabilmek ve anladıktan sonra da hızlı tepkime gösteriyor olabilmek. Bu iki kriter çok önemli. Yani müşterinizin ne istediğini tam olarak anlamak ve gerek ürün gerek hizmet olsun bunu ona göre, ona has, ona özgü üretiyor olmak. Ayrıca dar zamanlar olduğu için bu dar zamanlarda müşteriye hızlı geribildirim veriyor olmak. Bence rekabet üstünlüğü sağlamak için en önemli. Ben bunu biraz genelleştirerek söylüyorum dediğim gibi stratejilere çok fazla girmiyorum ama sektörde gerek biz gerekse diğer rakipler bu iki konuya önem veriyorlar. Müşterinin istediği hizmet veya ürünü ona spesifik oluşturmak, nasıl istiyorsa yani turuncu koltuklu bir arabada isteyebilir, direksiyonu kare bir arabada isteyebilir anlatabiliyor muyum yani tamamen burada sizi farklılaştıran iki şey müşteriye anlamak ve ona en uygun hizmeti ya da ürünü sağlıyor olmak ve geri dönüşünde optimize etmek yani hızlı bir şekilde tepki verme süresi oluşturmak. Response time diyorlar buna gerçekten otomotivde bu çok önemli. Response time mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Özellikle şunu da söylemek istiyorum, otomotivde proje süreleri yani müşteriyle çalışmaya başladığınız zaman

proje akşam anlaşılıp çözümlenip sabah üretime başlıyorsunuz şeklinde gelişmiyor. Öncelikle müşterinin onaylı tedarikçisi olmanız gerekiyor. Bu bir takım denetimleri karşınıza getiriyor. Bu denetimlerde de yine rekabet üstünlüğü göstermemiz gerekiyor. Arkasından denetimleri geçtiniz onlar bir takım tekliflendirme sürecini başlatıyor. Tekliflendirme süreçleri üç beş tane tedarikçiyle aynı anda gerçekleşiyor. Mesela yan sanayi olarak bizimle beraber diğer şirketlere de teklif sunuyorlar ve teklif istiyorlar. Daha doğrusu bu teklifte de rekabet üstünlüğü göstermek gerekiyor. Bu tekliflerdeki fiyat, ürün veya hizmetin kalitesi, müşteriye yakınlık rekabet üstünlüğü sağlayan bir nokta oluyor. Daha sonrasında aldığınız projeyi yöneteceksiniz. Bunun bir buçuk yıllık bir proje süreci oluyor. Üretime başlamadan proje yönetimi yapmak durumundayız. Hangi alt parçalar, hangi kalıplar var, hangi tedarikçilerle çalışılıyor, hangi üretim modelleri kullanılacak, hangi makineler, teçhizatlar kullanılacak bunların ön çalışmalarını yapıyorsunuz. Bunlar tesisinizde varsa kapasitesinizi değerlendiriyorsunuz yoksa dışarıdan temin ediyorsunuz. Dolayısıyla yine burada üstünlük, farklılık, rekabet yaratmanız lazım. Nedir? Belli bir teknik kabiliyetinizin olması lazım. Mesela o proje içerisinde farklı bir ürün olabilir, şu ana kadar hiç üretilmemiş bir ürün olabilir. Bu ürünü üretebiliyor olmanız lazım. En azından bu kapasiteye sahip olmanız lazım vs. Projeyi aldıktan sonra bunlar sürekli devam etmelidir. Dediğim gibi çok fazla ayrıntılara giremiyorum rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı farklı konu başlıklarını ön plana getirebiliriz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K1: Bizim gibi ön departmanları bulunan ana sanayi- yan sanayide bir şirket daha duymadım, bu aslında şunu gösteriyor bizim birimlerimiz daha çok hizmet veren birim. Yani ben herhangi bir para/nakit girişi sağlamıyorum, aksine daha çok para harcıyorum. Neden? Gidiyorum bir Pazar araştırması yapıyorum, gidiyorum AR-GE ye yönelik bir takım yatırımlar yapıyorum, farklı farklı mecralarda ilanlar, haberler veriyorum ya da bir takım çalıştaylar düzenliyorum. Mesela geçtiğimiz dönemlerde inovasyon çalıştayları düzenlendi. İçerde bir inovasyon kurulu var. Yönetim tamamen strateji çalıştaylarını full takip ediyor, içerisinde yer alıyor, yönlendiriyor, liderlik ediyor. Dolayısıyla çıkan araştırma

bulgularına göre de bir takım stratejiler, yönler belirliyoruz. İşletmemizde yaklaşık aslında son üç yıldır döndürdüğümüz bir strateji planlama döngüsü, bir çevrim var. Bu çevrimde biz birim olarak bir çalışma yaptıktan sonra üst yönetimle kararlar alınır ve stratejilerin hayata geçmesi, hedeflenmesi, tüm bunların uyumlu takibi ile gerçekleşir. Dolayısıyla inovasyona bakış açımızla ilgili olarak inovasyon ve değişime uyum sağlamak bu doğrultuda da teknolojiyi yakın takibe almak, teknolojiye yatırım yapmak kaçınılmazdır diyebilirim. Riskli midir? Evet. Fakat risk hayatın her alanında var ve risk almak durumundasınız. Korku ve kaygı ile hareket edemezsiniz. Benim felsefeme göre risk=kazançtır aslında. Açıkcası, tabi ki riskleri var fakat inovasyonsuz bir gelecek düşünülemediği için çünkü ben inovasyonu sadece üretim ve teknoloji olarak düşünmüyorum. Süreçlere de bakıyorum, organizasyona da bakıyorum her açıdan inovasyon yani inovasyonu sadece eskiden üretilmiyordu yeni bir ürün şeklinde düşünmüyorum. Dolayısıyla süreçlerde inovasyon, organizasyonda inovasyon, pazarlama faaliyetlerinde inovasyon vs. düşünüyorum. Genel olarak bakıldığında tabi ki riski vardır fakat planlı olarak yapıldığında, bir takım fizibiliteler yapıldıktan sonra hayata geçirilen inovasyon çalışmalarının riskin aksine daha büyük bir atlama taşı olarak hatta rakiplerin önüne geçecek bir konu olarak görüyorum.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmemizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K1: Genel olarak işletmemizde bu konuda özellikle bir ekip şeklinde geleceği hazırlama yönünde bir takım aktiviteler yapıyoruz, inovasyon çalışmaları yapıyoruz. İçerde bir öneri değerlendirme sistemi ve benzeri bir takım çalışmalar da var. Yani aslında kurumun genelini böyle bir hedefe doğru yönlendirecek bir takım çalışmalar var. Dediğiniz gibi burada tabi ki bu işin lideri üst yönetim fakat kuşkusuz ki bu stratejilerin hayata geçmesi için herkesin beraberce çalışıyor olması, beraberce bir hedefe yönlenecek olması lazım. Bunlarla ilgili her türlü çalışmaları planlıyor ve hayata geçiriyoruz. Çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir yönetim sistemimiz var zaten. İçerde bir öneri sistemimiz var ve

herkes önerilerini bu sistem üzerinden giriyor. Az önce söylediğim gibi sektördeki ve sektör dışı gelişmeleri takip ediyor ona göre hareket ediyoruz.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngöründen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K1: Yeni bir fikrin ticari değere dönüşme süreci ile ilgili olarak dediğim gibi bir takım araştırmalar ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi, öneri sisteminin değerlendirilmesi ile birlikte yönetim olarak kararlar alır, hedefler doğrultusunda performans değerlendirmeleri ile süreci kontrol ediyoruz. Yapılacak olan yenilik ortaya çıkmadan önce hatalara müdahale ediliyor.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K1: Yazılı bir vizyon ve misyonumuz var. Hatta bu strateji planlama döngüsü kapsamında biz her yıl misyonu ve vizyonu gözden geçiriyoruz. Neden? Çünkü hedefler değişiyor, dış dünya değişiyor, rakipler değişiyor, müşteriler değişiyor. Dolayısıyla her yıl vizyon ve misyon gözden geçiriliyor. Üst yönetimle yapılan strateji planlama toplantısı içerisinde bir başlıktır. Gözden geçirildikten sonra eğer değişme durumu varsa ona göre değişiklikler sağlanır. Şimdi burada bazı noktalarda misyon ve vizyonla alakalı konularda aslında çalışanların fikrine çok fazla başvuramıyoruz. Biz daha çok kurumsal değerler noktasında çalışanlarımızla ilerliyoruz. Kurumun değerlerini belirlerken çünkü en önemli kişinin ilk önce kendi değerleri ile kurumun değerlerinin uyması konusu. Fakat vizyon ve misyonda yönetsel bir takım kararlar hedeflere göre şekilleniyor. Mesela işletmemizin yurtiçinde lider, dünyada küresel bir firma olma vizyonu vardır ve misyonunda, hangi ürün grubunda, hangi sektörde bu birinciliği veya konumu sağlayacağı net bir şekilde bellidir. Vizyon açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır ve her yerde asılıdır. Bizim bir takım iletişim kanallarımız var. Söylediğim gibi o iletişim kanallarında sürekli gösterilmektedir. Yapılmış olan bazı toplantılarda da misyon ve vizyondan

sürekli olarak yaptığımız sunumlar içerisinde bahsedilir. Ayrıca sürekli olarak çalışanlarımızın bu misyon ve vizyonu benimsemeleri, içselleştirmeleri sağlanıyor.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K1: Şimdi normalde kurumun bir organizasyon şeması var. Belli bir hiyerarşik yapıya dayanıyor. Fakat bu hiyerarşik yapının bürokrasiyi engellemesi için birçok faaliyette bulunuluyor. Çünkü evet hiyerarşi belli bir noktada pozitifdir. Fakat bürokrasi işin içine girildiği zaman bu organizasyon patlayabilir. Daha doğrusu bir takım darboğazlar oluşabilir. Dolayısıyla biz şöyle bir şey yapıyoruz. Mümkün olabildiğince standart şemalar var. Burada bir ast- üst durumu vardır, şemalar üzerinde. Fakat organizasyonlar genelde hep karşılıklı fikir bildirimini ile gerçekleşir. Yani daha çok karşılıklı fikir alınarak daha mantıklı daha optimum süreç nasıl oluşturulur bunun telaşesi, endişesi ile bunun stili ile daha çok bu konulara yaklaşılar. Bir çok birimde de bunlarla ilgili gerekli toplantılar yapılır. Dolayısıyla hani burada birazcık daha katılımcı bir organizasyon yapısı, yönetim şeklinden bahsedebiliriz. Burada mümkün olabildiğince aşağıdaki ekipler biraraya gelerek, toplantılar düzenleyerek bir yukarıya bir takım kararlar sunarlar. Bu kararlara içerisinden de optimum seçilenler genel müdüre kadar sunulur. Şöyle kısaca özetleyebiliriz. Kurum hedeflerinden dolayı aşağı doğru bir görev silsilesi var. Yıl sonunda bu hedeflerin başarılması gerekir. Bizde bu arada balanced scor card uygulamasında yapılıyor. Dolayısıyla hedefler aşağıya indirildikten sonra da bu hedeflerin gerçekleşmesi için bir takım proje planları oluşturulur. Bu proje planları kapsamında görevler tamamlandıkça yukarıya bildirimler çıkar. Aslında hem yukardan aşağıya hem aşağıdan yukarıya doğru katılımcı bir örgüt kültürümüz var diyebilirim. Yani sadece karar budur ve uygulanır şeklinde değil, karşılıklı bir etkileşim ve hareket var diyebilirim.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu

konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K1: Daha önce de söylediğim gibi bir öneri sistemimiz var. Herkes önerilerini, fikirlerini beyan ediyor. Ödüllendirmeler gerçekleşiyor. Ödüllendirmeyi sadece para olarak düşünmeyin. Bizim şirket içerisinde farklı mecralarımız var. İletişim kanallarında çıkıyor arkadaşlarımız. Yani öneri birincisi, ikincisi, üçüncüsü şeklinde gösteriliyorlar. İşte saha ekipleri içinde lider seçiliyorlar. Yani böyle birazcık daha maddi açıdan değil, onların gururunu, motivasyonunu, aidiyet duygularını okşayacak şekilde sürece dahil oluyorlar. Değişim, yenilenme kaçınılmazdır, ayakta kalmanın tek şartıdır bana göre.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarımız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K1: Yazılı etik kodlarımız var evet. Holding bünyesinde hazırlanan kodlar ve bu konuyla ilgili bir takım çalışmalar var. Dolayısıyla her bir grup şirketinde, bizim işletmemizde de bu konuyla alakalı seçilmiş kişiler var. Bunlar bir ekip oluşturuyorlar. Bu kişilerin belli bir telefon hatları var. İş etiği ile ilgili herhangi bir durum yaşandığında gerek holding, gerekse şirkette belli kişilere bildirimler yapılıyor. Bu konuda içeride konuşlanmış olgun yapılar var. Basılı bir kitapçığımız var. Hatta bilseydim yanımda getirirdim örnek için. Bu konu ile alakalı eğitimler, dönem dönem bilgilendirmeler, iletişim kanallarından bir takım yayınlar paylaşılıyor. Bu sürekli olarak gündemde tutulan şu an çalışan bir sistem. Yani burada bir takım silsileler var ve hatta yöneticiler aşılarak direk ekip kurulla iletişime geçilebiliyor, holding CEO'suna kadar çıkılabiliyor ve burada bu konuda herkes bilgilidir.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık?

Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K1: Böyle bir yapı içerisinde diğer yönetici arkadaşlarımda dahil bende çok muhafazakar olduğumuz söylenemez. Dozunda hırslı bir yapıya sahibim. Hırs için iyi yada kötü bir özellik diyemeyiz çünkü. Öngörülerim oldukça kuvvetli. Tabi ki eleştiriye ve öneriye açık biriyim. Diğer yönetici arkadaşlarım için de bunu söyleyebilirim. Analitik düşünebilmek zorundasınız zaten çünkü sürekli gelişen, sürekli yenilenen özellikle otomotiv sektörü gerçekten hani ben 10 yıldır otomotiv sektöründeyim, çok hızlı gelişen, müşterinin bir talebinin bir başka talebini tutmayan bir sektörün içindeyiz. Şimdi başa dönmek gerekirse böyle bir sektörde zaten sürekli inovasyon yapmak zorundasınız. Sürekli eleştiriye açık olmak zorundasınız. Örnek veriyorum, eğer güvenlik konusunda bir sıkıntınız varsa bunu aşmak zorundasınız. Estetik konusunda bir sıkıntınız varsa bunu aşmalısınız. Dolayısıyla işletmemizin gerek uzman çalışanları gerekse de üst yönetim ekibi aslında mümkün olabildiğince azimkar bir yapıda. Yani ben başta da dediğim gibi hırsı daha pozitifleştirerek azimkar yapıda olduğumuzu söylemem daha doğru olacaktır. Yani mümkün olduğunca işin ucundan tutan, herkesin birbirini desteklediği, hep gözünün amaçta olduğu bir yapıdan bahsediyorum aslında. Çünkü ekip olarak çalışmazsanız mesela tedarik zincirine bakıyorum şuan tek bir tedarik zinciri yapısı. Baktığınızda tedarik zinciri içerisinde olmayan bir birimiz yok öyle söyleyeyim size. Bir anda atıyorum bir sıkıntı yaşanabiliyor ve bütün birimler biraraya gelebiliyor. Bu gecede olabiliyor çünkü 3 vardiya çalışıyoruz. Onun için azimkar olmak, sürekli azmetmek, sabretmek, sürekli direnmek ve hedefe doğru koşma konusu işletmemizin genel yapısında var özellikle söyleyebiliriz. Biz birçok projeyi aynı anda ilerletmeye çalışıyoruz. Onun için buradaki bu azimkar kelimesi çok önemli. Sabrediyorsunuz, o projeyi bitirmek yani sadece bitirmek değil başarıyla bitirmek, işte belli bir maliyetle, belli bir zamanda, belli bir kaynakla bitirmek çok önemli. Onun için en önemli özellik azimkar ve sabırlı olmak, en önemli yetenek ise takım çalışmasına uyum sağlamak ve başarıya, hedefe odaklanmak diyebilirim. Tabiki öngörüler çok önemli çünkü otomotiv sektörü sürekli değişim ve gelişim içerisinde. Dolayısıyla hatalardan ders çıkarmak anlamında kartlar vardır. Somut bir karttan bahsetmiyorum ama bunlar sürekli çalışanlarımızın kullandığı şeylerdir. Hatayı telefı edicek zamanımız yok

çünkü. Dolayısıyla bunlara uyulur, bunlar hep takip edilir. Strateji planlama ve pazarlama gibi bir birimi de kendi içimizde buldurmamız aslında öngörülerimizin olduğunu, yeniliklere açık olduğumuz ve analitik düşünebildiğimizin göstergesidir.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K1: 12 yıldır yöneticilik yapıyorum.



Ek 4. K2 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K2: Rekabet üstünlüğü sağlamak için birçok firma farklı stratejiler uyguluyor. Yani bunu iki kollu düşünmek gerekirse birincisi satış, ikincisi satış sonrası olarak diyebiliriz. Satışta fiyat politikaları, fiyat indirimleri veya işte kredi oranlarını düşürmek, sıfır faizli kredilerle yürümek vb. stratejiler yapabiliyor. Biz fiyat politikasından ziyade, hizmetimizle ön plana çıkmaya çalışıyoruz ve hizmetimizle de yani satış sonrası hizmetlerimizle ön plana çıkarak bu işi yürütüyoruz. Bu konuda da neler yapıyoruz. Müşteri memnuniyetini çok iyi ölçümlüyoruz. Yani müşteri memnuniyetini ölçümlerken de müşterimizin satış sonrasındaki karşılaşılabileceği sıkıntıları çözmek amaçlı gerçekten ekibimiz çok iyi bu anlamda ve her müşterimize tanımlı bir müşteri temsilcimiz var. 7/24 müşterimiz yolda da kalsa, kaza da yapsa, herhangi bir arıza da yaşasa, bir soru sormak da istese mutlaka o temsilcisine ulaşır. Bunların dışında tedarikçilerimizi, tedarikçi ağıımızı geniş tutmaya çalışıyoruz ki bu Edirne'den Van'a tüm yetkili servislerle mutlaka anlaşmamız var ve bu servisleri de her sene mutlaka bir kere ziyaret ederiz. Gider tedarikçilerimizle görüşürüz bir problem var mı, bizden kaynaklanan bir sıkıntıları var mı diye. Daha iyi nasıl yaparız ölçümlüyoruz. Bu da müşterimize servis ziyaretlerinde üstünlük sağlıyor. Bir şeyi telefonla yaparak veya işte telefonla tanışıp telefonla iş çözmektense sıcak temas kurmayı çok fazla istiyoruz biz ve sıcak temas kurmaya başladığımızda da rakiplerimize göre araçlarımıza daha iyi hizmet verildiğini ölçümler hale geldik ve bu titizlik bize rekabet üstünlüğü sağlıyor diyebilirim. Şu anda Türkiye' 1100 servisle çalışıyoruz ve bunların hepsi yetkili servis. Bide rakiplerimize göre şunu da yapıyoruz biz. Rakiplerimizi ölçümlendiğimizde her ilde tek servisle çalışıyorlar. Ben her ilde tek servisle çalışmak yerine o markanın kaç tane servisi varsa hepsi ile anlaşma yapıyorum. Müşterim hangisinden memnunsa ona göre gitmesini sağlıyorum. Yani müşterimize dikta etmiyoruz biz. Örnek vermek gerekirse Konya'da iki tane Ford servisi var biri ile anlaşma yapıpta müşterimi ısrarla oraya gideceksin diye yönlendirmiyorum. İkisiylede anlaşma yapıyorum, müşterim hangisinden memnunsa ona gitmesini

sağlıyorum. Bu da müşteri memnuniyetine neden oluyor. Onun dışında çok farklı bir uygulamamız yok rakiplerimizle. Hizmetlerimizi anında almalarını sağlıyoruz ve verdiğimiz hizmetleri de ilave bir ücret karşılığı yapmıyoruz, fiyatlarımızın içindedir. O yüzden fiyatlarımızı aşağı çekmiyoruz. Müşterimizi kazanmak adına fiyat kırma politikası yapmıyoruz. Çünkü fiyatı kırdığımızda bizden aldığı hizmeti düşürmek zorunda kalıyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K2: İnovasyona bakış açısı aslında yaptığımız inovasyona göre değişiyor. Bizim inovasyona bakış açımız söylemek gerekirse yönetim kurulu başkanımızdan, en alt kademe çalışanımıza kadar herkes bir inovasyon geliştirme çabası içindedir. Yani biz bunu kaizen mantığı ile yürütüyoruz aslında. Herkes yaptığı işte, işimi daha iyi nasıl yaparım ve kendi işini hafifletirken de müşteriye daha iyi hizmeti nasıl sağlarıza bakıyoruz. Mutlaka bununla ilgili de belli dönemlerle bölge yöneticisi arkadaşlarımızla, çalışanlarımızla fikir alışverişinde bulunuyoruz. (İşletmenizde yaptığınız yeniliklerin size ticari değer olarak döndüğünü söyleyebilir miyiz?) Kesinlikle evet ve zaten otomotiv sektöründe iseniz özellikle bu sektör için her anlamda inovasyon kaçınılmazdır. (Riskli midir?) Evet her alanda, yaptığımız her işte olduğu gibi risklidir. Fakat riskleri göze almak zorundayız hedeflerimize ulaşmak ve kazanç için.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K2: Yeni fikirlerin ortaya çıkması biraz önce de söylediğim gibi, tüm yönetici arkadaşlarımla belli periyotlarda toplantılar yapıyoruz. İşlemlerimizi daha iyi nasıl yaparız, daha fazla nasıl kar ederiz. Çünkü çok yoğun çalışan bir sektör otomotiv sektörü, özellikle hizmet tarafı çok daha yoğun. Satış tarafında evet arabayı satıyorsunuz, sahiplendiriyorsunuz bitiyor. Sahiplendirdikten sonraki süreçte bizim insanımızın yapısında malı değerlidir çünkü. Ona daha iyi hizmeti verebilmek, onun aldığı ürüne iyi baktığınızı hissettirmek için birçok şey yapıyorsunuz. Bu doğrultuda

da departman yöneticisi arkadaşlarımızla biz aylık toplantılar yaparak, bu aylık toplantılarda fikirlerimiz ortaya koyarız. Bu fikirleri ortaya koyduktan sonra da çalışmalarımızı mutlaka değerlendiriyoruz. İşte mutlaka çalışan temsilcimiz vardır. Çalışan temsilcisi arkadaşlarımızla bunlar görüşülür. Daha sonra bu işi fiilen uygulayan arkadaşlara birebir anlatılır ve bunun hakkındaki geri dönüşler alınır. Kesinlikle bizde şöyle bir şey olmaz, ben yönetici olarak bunu söylüyorum bunu yapacaksınız diye bir uygulamamız hiçbir zaman olmadı. Herkes fikrini ortaya koyar. Özellikle bu işi fiilen yapan arkadaşların uygulamadaki geri dönüşleri mutlaka alınır. Belli bir iş planı dahilinde bunu uygulamaya koyuyoruz. Burada aslında en alttaki çalışanla en tepedeki yönetici de aynı şekilde birebir o fikirlerin içinde oluyor ve o fikirleri geliştirmeye çalışıyorlar. Biz de yeni bir fikrin ortaya çıkmasında, alt kademe çalışanla, üst kademe çalışanların rolleri eşdeğerdir. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler ayrıca daha önce de dediğim gibi inovasyonu kaçınılmaz kılıyor.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K2: Bu soruda şuna cevap verelim. Süreçlerde hataların olması tabiki olumsuz etkiler yaratır. Bu hataların olmaması adına çalışmalar, kontroller sağlıyoruz, hataların olması halinde bir daha olmaması adına önlemler alıyoruz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K2: Yazılı bir vizyonumuz var ve tüm çalışanlarımıza bunu nasıl aktarıyoruz. Bir kere her altı ayda bir ISO denetlemesinden geçiyoruz. Dolayısıyla bu ISO denetlemesindeki en büyük avantajımız şu, yönetimden en alt kademeye kadar birebir herkes tek tek denetlenir. Yani dışardaki baktığımız birçok firma aslında bunu böyle yapıyor demek istemiyorum yanlış olur belki ama dışarıya göre çok sıkı denetleniyoruz. Bütün süreçler birebir denetlenir ve mutlaka vizyonumuz ve misyonumuz her çalışanımız tarafından okunur, bilinir ve her çalışanımızın bilgisayarında mutlaka vardır. Ayrıca tüm personelin görebileceği noktalara asıyoruz

biz bunları ve özümsemelerini sağlıyoruz. Bunun dışında performans hedeflerimizle tüm arkadaşlarımıza bunları aktarıyoruz. Yıllık olarak belirlediğimiz performans hedeflerimiz ölçülebilir hedefler veriyoruz ve şurada da göreceğiniz üzere (döküman gösteriyor) her arkadaşımızın hedefleri yazılıdır ve bunlar mutlaka kendi kişisel dosyalarında var olmasının yanında kendi ellerinde de vardır. Bunlarda üçer aylık periyodlarla nerde olduklarını görmeleri için raporlanır kendilerine. Yani hedeflerinde nereye ulaştılar, nereye ulaşmaları gerekiyor bunlar mutlaka kendilerine raporlanır. Bu şekilde de arkadaşların hem kendi hedeflerini görmeleri ve hedeflere ulaşmaları anlamında bir çalışma sağlarken, hem de işin aksayan yönlerini de yakalamış oluyoruz. Ayrıca belli hedeflere ulaşan arkadaşlarımıza da biz özellikle birebir teknisyen kadrosunda şunu yapıyoruz. Belli ölçümlerimiz var. Birinci, ikinci ve üçüncüye belli bir miktar prim ödüyoruz ve kendi içlerinde de yarışmalarını sağlıyoruz. Bu prime esas konu yaptıkları işin kalitesi, zamanı ve geri dönüş oranları ile müşteri memnuniyeti oranlarına bakılıyor ve hepsi ölçümlenip o ay sonunda mutlaka herkesin görebileceği şekilde tablolara asılır. Birinci, ikinci ve üçüncünün fotoğrafları konur. Bu özellikle kaporta, boya ve mekanik için sıra ile hepsi için ayrı ayrı yapılır.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığınız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K2: Stratejilerimizi genelde rakiplerimize göre belirliyoruz. Rakiplerimize göre belirlerken de ekonomik şartlara da, ülkenin ekonomik şartlarına göre de belirliyoruz. Dolayısıyla ekonomi bizi birçok noktada etkiliyor. Döviz kurlarının artışı, vergiler, rakiplerimizin hareketleri hepsi analizler sonucunda belirleniyor ve bunlar belirlendikten sonra da belli bir strateji belirliyoruz. Bunlar biraz özele giriyor o yüzden çok detay veremeyeceğim. Stratejileri belirlerken faydalandığımız yöntemlerde mutlaka müşteri geri dönüşlerini alıyoruz. Müşteri geri dönüşleri burada etki ediyor. Dediğim gibi bunun dışında rakiplerimizin hareketlerine dikkat ediyoruz. Yani servislerde tedarikçilerimizde servis ziyaretlerinde rakiplerimizin nasıl onay verdiği, müşterilere nasıl yaklaştığı konuları bizim için önemli. Yeni bir strateji geliştirmemize neden olan faktörler için

ekonomik şartlar ve rekabet diyebiliriz. Çalışanlarımızın daha önce de belirttiğim gibi kesinlikle bu süreçlere katkıları oluyor.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K2: Stratejilerin uygulamasında, nasıl anlatayım, mutlaka personel eğitimlerimiz var. Personel eğitimlerimiz içerisinde eğitimlere gelmeden önce şöyle söyleyeyim yıllık belirlenen stratejilerimizde yönetim kurulu ile her yönetici birebir toplantı yapar. Bıraktığı yıl, geçirdiği yıl ve önündeki yıllla ilgili hedeflerini belirler. Her yönetici arkadaşım kendi departmanında dolayısıyla bunlarla ilgili almış oldukları kararları da kendi çalışma arkadaşlarına ya eğitimlerle, ya da aylık toplantı sohbetlerinde birebir anlatılır. Biraz önce söylediğim gibi performanslarında da bunlar zaten yazılıdır. O yılki performanslarında raporlanarak neredeyiz, nereye geldik, stratejimizi bu süreçte böyle belirlemiştik ama bundan sonraki süreçte böyle gidecek mi gitmeyecek mi, mutlaka sahayı da analiz ederek yorumlamaya çalışıyoruz. Çalışanlarımızdan geri bildirim alıyoruz bu nokta da belki de en iyi olduğumuz noktadır bu bizim. Türkiye'de 7 noktada şubemiz var ve şubelerde şube müdürlerimiz var. Şube müdürlerimizin dışında satış ekibimiz var. Mutlaka sahadan onların geri dönüşleri toplanır. Aldığımız geri dönüşlerle de yönetim olarak mutlaka stratejimizi yeni bir yola sevk edemekmiyiz, yoksa üzerine bir şey koymak zorundamıyız, yoksa aynı şekilde mi devam etmeliyiz şeklinde analizler yapılıyor.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K2: Örgüt kültürümüzde hani çok katı bir hiyerarşik sistem yok bizde. Yani en başta söylediğim gibi herkes katılımcıdır ama herkes birbirine saygı çerçevesinde, sınırları kırmızı çizgi ile çekilmemiştir ama o sınırı kimse aşmaz. Dolayısıyla her yöneticinin astıyla ilişkisi çok verimlidir. Herkes birbiri ile sohbet

edebilir. Bizim şirketimizin en güzel yanı da budur. Bizim yönetim kurulu başkanımızın odası hiçbir zaman kapanmaz, yani en alttaki güvenlik personeli dahi yönetim kurulu başkanına gidip görüşebilir, isteklerini anlatabilir, izahatlar de bulunabilir. Hatta bizim servisler ve satış direktörümüzün odası da aşağıda camekandır ve servisin içindedir. Görev tanımı da orada kapısında yazar. Herkes oraya girip her istediğini dile getirebilir. Herkesle konuşulur. Altını çiziyorum herkes dinlenilir. Yani sen bir üst yöneticine git o gelsin bana gibi bir hiyerarşimiz yoktur. Sert kalın bir hiyerarşi sistemimiz yoktur. Mekanik bir örgüt kültürü yok, çünkü bu neyi sağlıyor bizde onu gördük. İnsanların çalıştığı şirketi benimsemesini ve kendini ait hissetmesini sağlıyor ve bu nedendir ki şirketimizde personel sirkülasyonu çok düşüktür. Çalışanlarımızın en yenisi baktığımızda beş yıllık, altı yıllık ve bu arkadaşlarda sürecimiz, işimiz büyüdükçe yeni kattığımız arkadaşlardır. Ayrıca süreç büyüdükçe yeni arkadaşlar devreye aldığımızda da bu süreci onların oryantasyonunu o arkadaşların içerisinde yönetiyoruz ki o sürece dahil olabilsinler. Çalışanlarımızda aidiyet hissi çok fazla. Yemekhanede dahi belli bir oturma düzenimiz yoktur bizim, herkes herkesle oturabilir. Keza yönetici olarak illa gidip bir yönetici arkadaşımın yanına oturmam ben kendi adıma özellikle dikkat ettiğim bir konudur. Önemsiz gibi görünebilir ama çok önemli emin olun. Tüm çalışanların adını bilirim bu da ayrıca önemli bir konu personeli kazanmak adına. Personeli kazanmak bir organizasyon için çok önemli çünkü.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K2: Bu soruya şimdiye kadar cevap verdiğimi düşünüyorum.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K2: Evet, etik kodlarımız var ve herkesin görebileceği şekilde asılıdır. Bu konu ile alakalı bir kitapçığımız var. Dediğim gibi şirketimizde iletişim çok güçlü ve kaliteli, geliştirmekle ilgili en iyi yolumuz da budur. Çalışanlarımızda aidiyet hissi çok yüksek olduğunu zaten belirtmiştim. Bu nedenle de değerlerimizi benimsiyorlar ve kesinlikle bunun bilincindedirler.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K2: Ya aslında ben hırslı değilim ama öğrenmeye açık biriyim bu doğrultuda da bilgiyi nerde, nasıl elde edeceğimi çok iyi araştırırım ve bilgiyi almak isterken de çok açığımdır. Babam hep bize onu söylemiştir. Yani insanları okuduğu okulla değil, hayat tecrübesi ile aslında değerlendirmemiz gerektiğini ve evet aslında bugün okuduğumuz okullar çok büyük etki bilgi almakta ama ben babamın o sözüne çok itimat ederek de çok ta doğru bilgiler edindim. Bugün okur yazar olan insanın hayat tecrübesinden de öğrendiğim çok fazla şeyler var. Özellikle insan ilişkilerinde, baktığımızda kültürümüzde bu çok önemli. Hırslı olmak demeyeceğim özellikle öğrenmeye açık biri olarak söyleyeceğim kendimi. Öngörülerim evet kuvvetlidir diyebilirim kendime göre çünkü çok okurum sektörle ilgili, çok takip ederim. Kendi yaptığım işle ilgili hem ekonomik şartları hem sektörel durumları, kendi sektörümüzle ilgili yayınlanan raporları mutlaka okur, takip ederim. Bununla da kendime göre bir öngörü çizip oluşup, oluşmadığını mutlaka takip ediyorum. Eleştiriye fazlasıyla açık biriyim. Bu personel yönetiminde de bize çok fayda sağlıyor. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi mekanik bir hiyerarşik düzende değiliz. Yani ben söyledim oldu değil, ortak karar alarak bir işi yapıyor olmak çok önemli. Ortak aldığımız kararlarda herkesin hemfikir olduğu bir nokta da iş çok daha doğru gidiyor ve bir yanlışım varsa da mutlaka tüm personelim yanında bir hata yaptıysam tüm personelim yanında özür dilerim herkesten. Bir hatam olduğunda da yada herhangi sunduğum bir projede bir sapma olduğunda mutlaka eleştirilmeyi istiyorum. Bunu tüm çalışma arkadaşlarıma da söylerim. Çünkü eleştirilmek benim fikrime göre doğruya götüren, doğru yolu bulduran bir harekettir. Ayrıca iş

körlüğünü, yönetici körlüğünü ortadan kaldırıyor. Analitik düşünebilen miyim? Çok fazla analitik düşünüyorum evet, çünkü çok fazla analiz yapmaya çalışıyorum. İşimin gereği de budur. Hep aynı noktayı söylüyorum ama ekonomik şartlar belli, bu ekonomik şartlarda çok fazla analiz edip, çok fazla analitik hareket ederek parayı olabildiğince veya işte varlığı olabildiğince yani daha doğrusu elinizdeki kaynakları faydalı kullanmak durumundasınız. O yüzden fazlaca bir analitik yapım var. Bu özelliklerin yönetici becerileri üzerinde oldukça büyük, önemli ve olumlu etkileri olduğunu ve insanı geliştirdiğini düşünüyorum. Öğrenmeye açık olup, yeniliklere ve yeni fikirlere açık olduğunuz sürece ve mekanik bir yapıdan kurtulup, sürekli analiz edebilme yeteneğine sahipseniz başarılı oluyorsunuz.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K2: 10 yıldır üst düzey yöneticilik yapıyorum. Muhafazakar mıyım? (gülme) hayır muhafazakar değilim onu söyleyebilirim.

Ek 5. K3 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığımız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K3: Evet rekabet üstünlüğü sağlamak için tabiki uyguladığımız bir takım stratejiler var. Fakat fazla detaylara girmeden en genel haliyle bir kaç uygulamadan bahsedeceğim. Öncelikle pazarda satılan ürünlerin marka ve fiyatlarını araştırıyoruz ve bu ürünlerin yurtdışından tedarik edilip edilemeyeceğini, ayrıca aynı kalitede alternatif olabilecek ürün var mı araştırıyoruz. Bize para kazandıran, var olma nedenimiz müşterilerimizdir ilkesi ile müşterilerimizin ihtiyacını ve isteklerini analiz edip değerlendiriyoruz. Rakiplerimizin hareketleri de çok önemli tabi ki, onların müşteriye sunduğu kolaylıkları, ayrıca vade, sevkiyat, nakliye bedelleri, reklam bütçeleri, promosyon faaliyetleri gibi araştırmalarımız, yakın takiplerimiz oluyor. Ve bunları öğrenip bir aksiyon planı oluşturuyoruz. Alım gücü yüksek müşterilerde rakiplerin farklı uygulamaları olup olmadığını araştırıp müşteri odaklı karşı aksiyon planları hazırlayıp sunuyoruz. Ayrıca satın alma yaparken en düşük fiyatlara ürün tedariki yapmak için farklı ülkelerden fiyatlar alıyoruz. Aynı ülkeden birkaç fiyat alıp pazarlık gücümüzü daha fazla artırmaya çalışıyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K3: Bir şirketin gelişmesi, yeni fırsatlar yaratıp kazanç sağlaması, oluşan problemlerin çözülmesi, pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi açısından mutlak surette dikkate alınması, geliştirilmesi gereken bir konudur, her alanda yapılması ki zaten sadece üretim süreçlerinde inovasyon diye birşey yok zorunludur. Günümüz şartlarında kaçınılmazdır. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, satış ve pazarlama açısından daha rekabetçi, daha fazla satış ve karlılık elde etmek açısından mutlak surette uygulanmalıdır. Bana göre, her sektörde, tüm iş hayatında, yapılan ve yapılacak olan her işte risk vardır ve bunu göze almak gereklidir. Fakat doğru AR-GE ve geliştirilecek doğru projeler olduğu sürece inovasyon minimum risk taşır. Geliştirilecek olan projenin gerçekten doğru bir yatırım olduğunun teyidi, analizler, raporlar ve araştırmalar ile ispatlanması gereklidir.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K3: Sene başında yıllık gelir bütçesi yapılır. Tüm satışlar hergün raporlar ile ölçülüp ay sonunda gerçekleşecek olan tahmini ciro ve performanslar değerlendirilip, gerekiyorsa satışlar kampanyalar ile desteklenir. Her ay sonunda satış ve performans raporlarını alıp çalışanlarla toplantılar yapıp değerlendirmeler yapılır. Hedef gerçekleştirme performansı personel ve müşteri bazında değerlendirilir. Genel performans ve bireysel performansların geliştirilmesi tartışılır. Toplantı sırasında alınan kararlar bir an evvel uygulamaya alınır. Alınan aksiyonların sonuçları bir sonraki ay sonunda tekrar raporlanıp sonuçları değerlendirilir. Haftalık yapılan düzenli toplantılarda saha ekibindeki arkadaşlardan pazar hakkında bilgiler alınır. Ay içerisinde bizzat yapılan ziyaretlerde pazar, rakipler ve ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetler hakkında not alınır ve analizler yapılır buna göre yeni fikirler ortaya çıkar. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler özellikle ekonominin büyük etkisi var.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K3: Çalışma arkadaşlarımızla mutlak surette fikir alış verişini içerisindeyiz öncelikle. Yönetim olarak yeni fikirlere her zaman açığız. Yapmış olduğumuz toplantılarda alınan kararlar uygulanmaya başlanır. Eğer yeni ürünler getirilecek ise bu konu hakkında gerekli alım için yurtdışından firmalar ile temasa geçilir. Tahmini olarak alım, satış ve karlılık bütçesi yapılır. Alınan fiyatların pazarda rekabetçi fiyatlarla satılıp satılmayacağını analizleri yapılır. Ürünler getirilip satış ve kampanyalar ile desteklenir. Her gün otomatik alınan satış raporları ile yeni ürünlerin satışları ve karlılıkları izlenir. Yapılan tüm işlerde herhangi bir sapma varsa nedenleri saha ekibi, operasyon ve diğer departmanlarda çalışan arkadaşlarımızla tartışılıp revize edilmesi gereken bir durum varsa yeniden aksiyonlar alınır. Süreçte oluşan sapma ve hatalar satış ve ciro anlamında yapılan

bütçenin altında kalınmasına, ürün stoklarının artmasına ve atıl stok oluşumuna neden olur.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K3: Şirketimizin kurulduğu günden bu yana bir vizyon ve misyonu vardır. Biz her çalışmamıza vizyonumuz hakkında bilgi vererek bu yönde çalışmalarını konusunda eğitim ve destek veriyoruz.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K3: Satış ve pazarlama stratejilerini pazar analizleri, genel performans, müşteri bazında yaptığımız hedefler doğrultusunda yapıyoruz. Satış kayıpları varsa bunun nedenleri konusunda saha ekibinden raporlar alınır. Rakiplerin sahada yapmış oldukları pazarlama faaliyetleri ve fiyat rekabeti konusunda gerekli istihbaratlar yapıp değerlendirilir. Yapılması gereken stratejiler değerlendirilip olası sonuçları tartışılıp üst yönetimle birlikte kararlar alınıp derhal uygulamaya konulur.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyor sunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K3: Sahadan alınan bilgilerle yapılan toplantılarda saha ekibinin de fikirleri alınıp aksiyon planı hazırlanır. Bunun oluşabilecek sonuçları tahmini olarak hesaplanır. Ekipteki tüm arkadaşlara hareket planı, hedefleri hakkında bilgiler verilir. Bizim şirkette tüm raporlar anlık olarak sistemde olduğu için süreç takibini yapmak kolay oluyor. Anlık satışlar ay sonu outlook rakamlarını görebiliyoruz. Bir sorun varsa hemen durumun tespiti yapıp müdahale edebiliyoruz.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve

uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K3: Yönetim şeklimiz tamamıyla sisteme dayalıdır. Tüm performanslar anlık olarak raporlandığı için sürekli yapılan düzenli toplantılarda durum değerlendirmesi yapılır. Saha ekibindeki arkadaşlar da bu konuda eğitimli olduğu için değerlendirme konusunda sürekli sahada satış ve pazarlama faaliyetleri dışında, rakipler ve müşteriler konusunda istihbarat yaparlar. Astlarımız ile sürekli görüşerek onlardan bilgiler alıyoruz şirkette bir yönetim ve organizasyon yapısı vardır. Tüm personel kendilerine verilen görevleri, amirleri ve birbiri ile nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibidir. Şirketin kuruluş aşamasından itibaren aldığımız her personeli bu konuda bilgilendirip, onlarında oluşturulmuş sisteme ayak uydurması sağlanır.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K3: Değişim konusunda bizi buna pazardaki durum, değişen müşteri talepleri, ekonomik şartlar yönlendiriyor. Ancak her değişime ayak uydurmuyor, her değişimi uygulamıyoruz. Bu değişimlerin, yenileşme süreçlerinin ne kadar gerekli olduğu, sebepleri ve sonuçlarını değerlendiriyoruz. Biz daha iyisini yapabiliyor muyuz, yapabilecek miyiz ona bakıyoruz. Gerekli olan değişikliklerin, inovasyonların uygulanabilir olup olmadığını öğrenmek için mutlak surette analizler yapılır, bu konularla ilgili çok sıkı çalışmalar söz konusudur. Çalışma arkadaşlarımızla fikir alış verişi yaparız. Saha ekibindeki arkadaşlarımızda gerekli olan değişiklikler konusunda bilgi aldıktan sonra gerekli çalışmalara başlarlar. Biz de bu değişiklik ve yenilikleri sistemden an ve an takip ederek süreci yönetiyoruz.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarımız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi?

Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K3: Bu noktada yazılı etik kodlarımız mevcut tabi ki. Etik kodların oluşturulması sürecinde, şirketimizin yönetim ilkeleri, misyon, vizyon ve değerlerden yola çıkılmıştır. Bu kodları, şirketimizin alt yapısına, pazar koşullarına göre uyumlu olan bir takım kurallara göre oluşturduk. Kurallarımız, doğruluk, dürüstlük, karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde sorumluluklar ve alanları belirlenerek oluşturulmuştur. Çalışanlarımıza bu konuda bilgiler verir, onların üstüne düşen görev ve sorumluluklar bildirilir. Bu etik kurallarımız doğrultusunda tüm çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirler. Yaptığımız işte şirketin müşterilere verdiği kaliteli hizmetler, güven, doğruluk ve dürüstlük ilkesi ile iş yapması çok önemlidir. Tüm çalışan arkadaşlar hizmet kalitesini en iyi şekilde yapma konusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde mutlak surette müşterilerden gelen olumlu tepkiler direk olarak satış ve karlılığa etki eder.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K3: Tüm hayatım boyunca işimi en iyi şekilde yapmayı istemişimdir. Hırslı olmakla beraber sağduyulu davranmak durumundayız. Aşırı hırsların şirketlere verdiği zararları görüp, duyduğumuz için temkinli olmalıyız. Sürekli şirket için yenilikler yapmak, iş geliştirmek, satış ve karlılığı artırmak için çalışmalar yapmaktayım. Önsezilerime güvenirim. Ancak karar vermeden önce gerekli araştırmaları yapmadan asla bir işe başlamam. Eleştirilere ve önerilere açık birisiyim. Analitik çalışmaların mutlak surette olması gerektiği düşüncesindeyim ve bu konuda öncülük yapabilirim. Bu özelliklerim sayesinde yaptığım işlerde ve görevlerde hep başarılı olmuşumdur. Yönetici olarak bu bilgi, beceri ve özelliklerimin her zaman bana bir şeyler kattığını ayrıca çalışma arkadaşlarımda da doğru bir şekilde yetişip, kendilerini yetiştirmelerinde büyük faydası olduğunu düşünüyorum çünkü aksi halde çalışma arkadaşlarımdan bu kadar sevilen ve sayılan biri olmazdım herhalde (gülme).

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K3: 16 yıldır farklı şirketlerde yöneticilik yapıyorum.



Ek 6. K4 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığımız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K4: Piyasada sürekli denenmiş yöntemlerle değil, teknoloji ve karlılıkta süreklilik sağlayacak yöntemler araştırılarak uygulamaya alınmaktadır. Otomotivde yeni trend sosyal medya üzerinde yayılan eğitici, bilgilendirici, müşteriye etkileyecek yeni yöntemlerin anlatıldığı videolar, kampanya bannerları ve instagram satışları denenmektedir.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K4: İnovasyon rekabet üstünlüğü için kesinlikle gereklidir. Yenilenmez ve değişimlere direnirseniz olduğunuz yerde sayarsınız. Çünkü değişim ve yenilikler teknolojik ilerlemeler ve müşteri talepleri doğrultusunda gelişir. Tüm bu gelişmelere hangi sektör olursa olsun uyum sağlamak zorundadır. Bizde de yapılan tüm iş süreçlerinde yeni yöntemler araştırılıp, analizler sonucunda kesinlikle denenmelidir. Tüm yeni yöntemlerin denenmesi, yani yeni bir fikrin, işletmeye fayda getirecek bir yeniliğin uygulanmaya konulması gereklidir ve bir o kadar da risklidir. Ancak risk almadan kazançta olmaz.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K4: Aslına bakarsanız yeni nesil çalışanların, ekip çalışmalarında ürettikleri fikirler ile diyebilirim. Bu nedenle de ekip çalışmalarına oldukça önem veriyoruz. Çalışanlarımızın rolü büyük diyebilirim. Ben ve diğer yönetici arkadaşlarım bizler karar mekanizmasıyız. Sektördeki gelişmeler elbette ki bu konuda çalışan, araştırmalar yapan, analizler yapan ekibimize ışık tutan bilgilerdir. Sektör dışı gelişmeler ise bu ekibin hakim olması gereken konulardır. Örneğin, ekonomik gelişmeler, yasal bir takım zorunluluklar inanın özellikle otomotiv sektörünü fazlaca etkiliyor. Çünkü büyük yatırımlar söz konusu.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngöründen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K4: Yönetim olarak toplantılar yapıyoruz. Daha sonra alınan ve alınacak kararlar hakkında astlarımızla toplantılar yapıyoruz. Başta da dediğim gibi teknolojiyi yakından takip etmek ve müşteri ihtiyacına cevap verebilmek hedef olmalıdır. Tüm çalışma arkadaşlarımız ticari gelir getirecek fikirler ve kampanyalar üzerinde sistemli çalışmalar yaparlar. Fayda- değer ilişki raporları günlük olarak tarafımdan kontrol edilmektedir. Bu süreçlerin gerçekleşmesinde ekibimi sonuca daha kolay ulaşması için motive eder, riski aza indirmek için tecrübelerimi ve öngörülerimi paylaşıyorum. Süreçteki sapmalar ve hatalar tabii ki işletmemizi olumsuz etkileyecektir. Fakat bu durumlarda bir sonraki ayda aynı sapmalar ve hatalar olmaması adına önlem maddeleri oluşturuluyor.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K4: Yazılı bir vizyonumuz var. Bu herkesin görebileceği şekilde asılıdır. Sözlü olarak da toplantılarda anlatılmaktadır. Şirket vizyonumuzu benimsemeyen çalışma arkadaşlarımız ile yola çok uzun devam etmeyiz.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K4: Stratejilerimizi belirlerken otomotiv markamızın distribütörüne danışırız. Rakipler ve TÜİK araştırma raporları, ayrıca OYDER pazar raporu yakından takip edilir. Söz konusu ekibin tamamına aittir. Satış kanallarımızın tıkanması ve en önemli olan ekonomik göstergeler ayrıca müşteri ihtiyaç ve talepleri yeni stratejiler geliştirmemize neden olan faktörlerdir. Tüm birimlerin bu sürece katkısı olur.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K4: Çalışma arkadaşlarımızın stratejilerimizi benimsemeleri konusunda eğitimler ve bilgilendirme toplantıları yapıyoruz. Bu eğitimler sayesinde motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışıyoruz. Kendilerini işin bir parçası olarak hissettiklerinde mevcut ve yeni stratejileri benimsemeleri daha kolay oluyor. Bizde genellikle tüm süreçler departman müdürleri tarafından takip edilir. Çalışanlarımızdan kesinlikle geri bildirim alıyoruz. Bu geri bildirimlerle mevcut ve olması gereken durumlarla ilgili olarak analizler yapılır. Swot analizleri yapıyoruz ayrıca çalışan motivasyonu ile ilgili olarak motivasyon ölçme anketleri yapıyoruz.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K4: Her işletmenin kendine has davranış kuralları, kendine has özellikleri vardır. Başta da dediğim gibi benimsemeyen arkadaşlarla yola devam etmeyiz. Evet, katılımcı bir yönetim şekli var bizde. Katı bir hiyerarşik sisteme karşıyım ancak biz burada ast üst ilişkilerinin saygı çerçevesinde olması ve çalışan davranışlarının mobbing içermemesi konusunda hassasiyet gösteriyoruz. Y kuşağının yönetilmesinin ne denli zor olduğunun bilinci ile kendimi geliştirerek astlarımla ilişkilerime dikkat ediyorum. İşletme kültürümüzü açıklayıcı, eğitici toplantılar düzenliyoruz. Profesyonel çalışanlar olarak değişimlere kısa sürede uyum sağlayabilmeliyiz.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K4: Dediğim gibi değişime kısa sürede uyum sağlamak zorundasınız özellikle otomotiv sektöründe. Etkin liderlikle çalışma arkadaşlarının da uyum sağlayabilmeleri için elimden geleni yapıyorum. Üniversitelerin liderlik konulu tüm seminerlerine katılıyorum. Edindiğim bilgileri, öğrendiğim tüm yeni yöntem ve önerileri ekibimle paylaşıyorum.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K4: İş etiği bir işletmede olmazsa olmazdır. Evet yazılı etik kodlarımız var kesinlikle. Disiplin için düzenli ve doğru çalışma için, dürüst bir çalışma ortamı için kesinlikle gereklidir. Esasen etik kodlar zamanla gelişir, vaka bazında birikim gerekir. Sadece organizasyon için değil, hayata dair tüm etik değerleri öğretmek gerekiyor y kuşağına. Çalışma arkadaşlarımızın etik değerlerimizi benimsemeleri, etik davranışlarda bulunmaları ileriye dönük kalıcılık ve sürdürülebilir başarı sağlar.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K4: Evet hırslı biriyimdir iyi anlamda (gülme). Öngörülerim oldukça kuvvetlidir. Yeniliklere açık biriyim. Muhafazakar değilim. Eleştiriye, önerilere açığım. Gerçekçi bir temele oturtulan her eleştiriye açığım. Eleştiren kişinin konuya hakimiyeti önemli, yoksa dinlemem. Analitik düşünebilen biri olduğumu söyleyebilirim. Bizim sektörde bu çok önemli zaten. Bir yöneticinin bu yetenek ve özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K4: 25 yıldır otomotiv sektöründeyim. Son 12 yıldır da satış ve pazarlama müdürlüğü yapıyorum.



Ek 7. K5 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K5: Evet (gülümseme) bu soruya şu şekilde cevap vermek mümkün. Otomotiv sektöründe muhakkak ki her markanın ve bu markaların Türkiye distribütörlerinin farklı farklı stratejileri oluyor. Rekabet önemli bir olgudur, bir dürtüdür. Aslına bakarsanız gücünüzü rekabetten alırsınız. Dünya değişirken her şey değişiyor. Değişime hızlı ayak uyduramazsanız, yeni trendleri, değişimleri, teknolojiyi, talepleri, ilgileri gözlemlemediğiniz sürece ayakta kalamazsınız. Öyleki otomotiv sektörü, her geçen gün artan rekabet şartlarına bağlı olarak, sürekli azalan kar marjları nedeniyle en çok karın edilebileceği işlere yatırım yapmak, birçok strateji geliştirip uygulamaya koymak zorundadır. Ayrıca artık müşterilerimize sadece istedikleri aracı satmak ya da servise geldiklerinde istedikleri bakım hizmetini vermek yeterli değil. Müşteri beklentilerine uygun olarak ayrıca ekonomik göstergeleri de göz önünde bulundurduğumuzda üretim, hizmet ve fiyat süreçlerinde gelişmeler ve yenilikler kaçınılmazdır. Günümüz şartlarında fırsatları yakalayabilmek, oluşabilecek riskleri fırsata çevirebilmek gerçek anlamda bir yetenektir. Bizler bu yeteneğe sahip olduğumuzu düşünüyoruz. Ayrıca başta da söylediğim gibi ekonomik göstergeler önemli çünkü otomotiv sektörünün ekonomiye katkısı büyüktür. Teknolojiye büyük yatırımlar yapan ancak teknolojinin de gelişmesini zorlayan bir sektördür. Rekabet üstünlüğü sağlamak için bir takım politikalarımız var. Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği, sosyal sorumluluk projelerimiz, insan kaynakları politikamız tüm bunlar bizim rekabet üstünlüğü elde etme stratejilerimize etki eden faktörlerdir. Vizyonumuz doğrultusunda müşteri beklentilerini karşılamak, ürün güvenliğini öncelikli tutmak, ek yatırımlar yapmak, sürekli gelişme ve yenileşmeyi hedef haline getirmek ve organizasyon içerisinde herkesin, tüm çalışma arkadaşlarımızın aynı hedefe doğru yönelmesini sağlamak. Ayrıca bizim bir çok distribütörlük anlaşmalarımız var ve stratejik iş ortaklıkları geliştiriyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K5: İlk sorunuzda da anlatmaya çalıştım. Gelişme ve yenileşme kaçınılmazdır. X olarak attığımız her imza bizi hedeflerimize yaklaştırırken bir Türk markası olarak ürünlerimizi dünya arenasında sergilemek, ihraç etmek ve bilinirliğimizi artırmak için büyük bir özveriyle çalışıyoruz ve yeni hedeflere doğru yol alacağız. Otomotiv sektöründe uluslararası çok ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. Geleceğe yatırım yapmazsanız rekabette başarı sağlayamazsınız. Dolayısıyla müşteri tercihleri doğrultusunda ürün geliştirme, marka ve model yaratabilme gibi unsurlar ve ar-ge yatırımları büyük önem taşır. Tüm bunların haricinde nitelikli iş gücünün sürekliliği büyük önem taşımaktadır. Beklentilerin ötesinde üretimler yapabilmek dolayısıyla geleceğe yatırım yapmak tabii ki risklidir. Riski göze almazsanız tek bir adım atamazsınız. Ekonomik dengeler, piyasanın toplam arz ve talebi, Pazar payları, kurum maliyetleri, rakip analizleri, yatırımın risk oranları tüm bunları dikkate almak durumunsanız. Ayrıca ana sanayinin kendini dış pazarlarda daha güçlü ve rekabete hazır hissetmesi, yan sanayinin güçlendirilmesine bağlıdır.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K5: İnovasyonlar, üretim, satış, satış sonrası hizmet, müşteri memnuniyeti araştırmaları gibi feedback sürecinde üretim ve ar-ge, satış ve pazarlama, finans gibi tüm ilgili teknik, idari ve mali birimlerin aylık ve kümülatif raporlamaları sonucu yapılan durum değerlendirmeleri sonucunda üst düzey karar mekanizmalarının onayı ile doğuyor. Tüm bu süreç iç mekanizma da çift yönlü bilgi akışı, bilginin değerlendirilmesi ve karar verme süreci olarak devam ediyor. Otomotiv sektöründe bu çalışmalar küresel gelişmeler ve üretim yapılan segmentteki diğer rakiplerin durumu ele alınarak yapılır. En basit şekilde mevcut müşteri ihtiyaçları değerlendiriliyor. Bir sonraki yıl için yapılacak makro planlar ve yıl içinde yapılacak mikro makyaj diyebileceğimiz basit ara üretim değişiklikleri planlanıyor ve uygulanıyor. Proje yönetimi ile ilgili uzman bir kadromuz var. Çalışanlarımızın rolü çok büyük. Tüm birimlerin planlama ve üretim sürecine dahil olduğu bir süreç söz konusu. Özellikle ar-ge bu konuda destekleniyor. 30.000 adetlik dar bir pazar yapısı söz konusu. Ayrıca toplu taşıma araçlarının ve metro- metrobüs gibi alternatif

ulaşım araçları pazarı daraltıyor ve rekabeti artırıyor. Bu anlamda inovasyon devreye giriyor. Yeni fikirler ve müşteri beklentileri bu gelişmeleri etkiliyor. Sektör dışı gelişmeleri sürekli takip ediyoruz. Politik gelişmeler, ekonomik veriler ve bölgesel gelişmeler risk yönetimi için çok önemli.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K5: Yeni fikirler, öneriler her zaman değerlendirilir ve söylediğim gibi ar-ge bu konuda sürekli destekleniyor. Aylık ve üç aylık toplantılar yapılıyor, ilgili birimlerce üst düzey karar mekanizmalarına sunuluyor. Alınan kararları uygulamaya koyuyoruz. Toplu taşımacılık segmentinde ar-ge den üretime, pazarlamadan satı ve satı sonrası faaliyetlere kadar otomotiv değer zincirinin tamamını yönetiyoruz. Yerinde kalite sistemini uygulayarak, hatalara geçit vermeyen, verimliliği yüksek üretimi gerçekleştirmeye çalışıyoruz. İlk seferinde doğru yapmak, yapılanı standart hale getirmek ve standartlara uygun iş yapıldığını konfirme ediyoruz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K5: Evet tabiki yazılı bir vizyon ve misyonumuz var biz kurumsal bir firmayız. Vizyonumuz, global pazarlarda öncelikle tercih edilerek, ülkemizde sınıftaki en değerli şirket olmak ve bu her yerde yazılı ve asılıdır. Bizim misyonumuz, dünyada kara ulaşımı pazarında müşteri ihtiyaçlarına yaratıcı sürdürülebilir çözüm ve öneriler sunmaktır. Şirket içi yapılan sürekli ve düzenli eğitimler, ilan ve yayınlarla, iç iletişim toplantılarında ve şirket özel davetlerinde gerekli aktarımlar yapılıyor. Çalışanların memnuniyeti çok önemli bizim için. İşlerini sevmeleri, iş yerinde mutlu olmaları, kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri kurumun ileriye dönük hedefleri için önemli bir faktör.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K5: Bu konuyu çoktan konuştuk (gülme). Tekrar etmek gerekirse, ekonomik veriler, pazar, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, teknolojik gelişmeler, vizyonumuz, misyonumuz, kurum değerlerimiz, insan kaynağımız. Tüm bu konuların hepsi strateji belirlerken dikkate alınan konulardır. Fazla detaya girmeyelim (gülme).

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K5: Çalışanlarımızın mevcut ve uygulanacak olan stratejileri benimsemeleri yapılan bilgilendirme toplantıları ile mümkün olabiliyor. Çalışmalarımızı gerçekleştirirken büyük bir aile olduğumuzun bilinci ile hareket ederiz. Sadakat duygumuzla çalışır ve paydaşlarımıza istikrarlı yapımızla güven veririz. Faaliyet alanlarımızda güncel çalışma metotlarını ve en son teknolojileri kullanarak en iyisi olmaya çalışırız. Sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda verilere dayalı çalışmayı esas alırız.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarımızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K5: Markamızın arkasında kendi insanımız, büyük ailemiz var. Çalışma arkadaşlarımız ve tüm paydaşlarımızla ilişkilerimizi insana ve insan onuruna verdiğimiz değer belirler. Her birimiz profesyonellikle, sorumluluk alarak, kendi uzmanlığımızı ve işimizi geliştirerek, güncel teknoloji ve çalışma yöntemlerini kullanarak ve aynı zamanda davranışlarımızla ilham vererek çalışırız. Katılımcı bir yönetim şeklimiz var. Örgüt şeması hiyerarşik bir yapıda olsa da, astlarımızla iletişime açık adaletli ve değer verildiğini hissettiren yaklaşımla ilişkilerimiz sürer.

Fakat karar mekanizmaları mecburen bu hiyerarşik yapıya uygun çalışmalı. Her kurumun kendine özgü süregelen bir örgüt kültürü vardır. Kurallar ve davranışlar bütünü olarak tüm bireyler tarafından kavranır. Yeni personel ve kurulan yeni birimler için ise bir oryantasyon süreci ile yayılması sağlanır. Bizler kurum içinde adaletli ve personele önem veren bir yaklaşım ile katkıda bulunuyoruz. Çevresel etkilerden kaynaklanan değişimlere ise daha önce bahsettiğim üzere esnek bir yapıya sahip değilseniz kırılmaya mahkumsunuz. İç ve dış çevre faktörleri sürekli izlenip denetlenmekte ve değerlendirilmektedir. Hele ki uluslararası rekabet söz konusu ise özellikle küresel gelişmeleri, ekonomiyi, teknolojiyi ve rakiplerin davranışlarını sürekli takip ediyor ve değerlendiriyoruz. Bir kurumun geleceğinin en önemli kriterlerinden birisi de her alanda esnek olmaktır. Örneğin, esnek üretim, çabuk uyum sağlama ve inovasyon ile sürdürülebilir bir yapı mümkündür.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K5: Teknolojik bazı eklemeler dışında sektörde üretim yapılan kalemlerde oransal olarak yüksek bir değişim söz konusu değil. Ürün çeşitlerinde kendi içinde mikro değişiklikler ve alternatif kapasite artırımı gibi bahsettiğimiz makyaj çalışmaları mevcut. Çalışanların uyum sağlama sürecini ise sürekli eğitimler ile sağlıyoruz. Bilgiyi çok iyi işlemek ve değerlendirmek durumundasınız. Tüm birimlerin uyumu için zaten gerekli oryantasyon ve rotasyon süreçleri mevcut. Gelişmelere ve inovasyon içeriğine göre zaman zaman destek alıyoruz. Yönetim süreçlerinden biri olan risk yönetimi ile iç ve dış gelişmeler doğrultusunda özellikle mali ve idari olarak tüm süreçleri izliyor ve denetliyor ve değerlendiriyoruz.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K5: Genel ahlaki kurallar ve kuruma has oluşmuş kültür çerçevesinde, tüm birimler tarafından benimsenen daha doğrusu benimsenmesi gereken ast üst ilişkilerini, diğer sosyal davranışları, iş süreçlerindeki tüm kuralları içeren belirli etik kodları mevcuttur her kurumun dolayısıyla bizimde bir kitapçığımız var. Şirket içi eğitim ve oryantasyon süreçlerinden bahsetmişim. İtibarımız arkasında kalite odağımız, müşterilere yaklaşımımız ve hepimizin her gün gerçekleştirdiği yüzlerce davranış var. Ahlaki değerlerimizden, sözlerimizde davranışlarımızda tutarlılık, güvenilirlik, şeffaflık ve dürüstlükten asla vazgeçmeyiz. Ortak kültür ve davranış her zaman aynı yöne bakmayı ve birliği sağlar.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K5: Biraz hırslı, yeniliklere açık, eleştiriye ve önerilere açık ve analitik düşünebilen biri olduğumu söyleyebilirim. Yöneticiyseniz mutlaka analitik düşünebilme özelliğiniz olmalı bir kere. Özellikle hızlı karar aşamasında tüm seçenekleri bir arada ve eş zamanlı değerlendirebilmek açısından bu çok önemli. Eleştiriye ve önerilere açık olmalısınız, çünkü göremediğiniz tüm açılırları görme fırsatını yakalarsınız. Yeniliklere açık olmak zaten gelişim için en önemli faktör.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K5: 10 yıldır üst düzey yöneticilik yapıyorum.

Ek 8. K6 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığımız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K6: Piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek için elbette ki bizimde rakiplerimiz gibi birçok stratejimiz var. Marka değerini artırmaya yönelik faaliyetleri olan ve son 7 yıldır da dünyanın en değerli markaları arasında gösterilen bir markanın satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerini sunuyoruz. Bu bizim için zaten bir artıdır böyle düşünüyorum. Bayi olarak daha fazla satışı ve bilinirliği artırmanın yollarını tabi ki her zaman arıyoruz. Satışı artırmak için yaptığımız kampanyalar bunlar bizim açımızdan ek yatırımlar oluyor. Müşteriyi kazanmak ve elde tutmak ve zarar etmemek için doğru yatırımları yapmak durumundayız. Yatırımın doğru olup olmadığı ise piyasa araştırmaları ve müşteri talepleri doğrultusunda anlaşılabilir.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K6: İnovasyon özellikle günümüzde çok önemli bir olgudur. Çünkü eskiden lüks dediğimiz birçok ihtiyaç ve istekler günümüzde zaruri hale geldi. Rekabet için gerekli midir, evet kesinlikle. Mesela X markamız, Tüketici Derneği tarafından verilen “CES 2018 En İyi İnovasyon” ödülünü kazandı. Zengin bir ürün yelpazesine sahip bir marka ayrıca. Riskli midir inovasyon, evet çünkü bir fikir sunmakla gelişmiyor, hadi inovasyon yapalım demekle olmuyor, etkin bir liderlik gerektiriyor. Böyle iken ciddi bir yönetim gerektiriyor. Bu olgunun bilincinde olmak, ciddi araştırmalar yapmak, analizlerle doğrulamak gerekiyor. Ha deyince bir projeye imza atamazsınız. Büyük ar-ge yatırımları söz konusu, özellikle üretimde. Diğer alanlarda risk, üretimde olduğu kadar büyük değildir muhakkak ki fakat yine de vardır. Ancak risk var diye ileriye dönük yatırımlar yapmazsanız kaybedersiniz.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K6: Biz X bayisiyiz. Dolayısıyla satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler için bir takım aksiyon planlarımız oluyor. Burada tüm çalışanlarımızın rolü büyük. Fikirler, öneriler bizlere iletilir yaptığımız toplantılarda bizler değerlendirir, uygulanabilirliği varsa uygulamaya koyarız. Dediğim gibi ama bunu hizmet inovasyonu olarak düşünün. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler bizi yeniliklere ve dolayısıyla sürekli olarak Pazar araştırmalarına itiyor ve bu süreklilik isteyen bir süreç.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngöründen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K6: Ben, diğer yönetici ve teknisyen arkadaşlarım sürekli olarak eğitim programlarına katılırız. En iyi hizmeti nasıl gerçekleştirebiliriz, satış rakamlarını nasıl artırabiliriz vb. konularda fikir alış verişi içerisindeyiz. Yaptığımız ya da yapacağımız bir yatırımın bize getirisinin ne olacağı konularında toplantılar gerçekleştiriyoruz. Her zaman doğru olanı yapamayabiliyorsunuz, tutturamayabiliyor ve zarar edebiliyorsunuz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K6: Evet yazılı bir misyon ve vizyonumuz var. Kurumun hedeflerine göre oluşturduğumuz vizyonumuzu da her yıl gözden geçiririz. Şirketimizde herkesin göreceği şekilde asılıdır. Çalışanlarımızın vizyonumuzu benimsediğini düşünüyorum. Aksi takdirde hedeflerimize ulaşabiliyor olmazdık.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K6: Stratejilerimizi hedeflerimize göre belirliyoruz. Tüm çalışma arkadaşlarımızın katılımı bizim için önemli. Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz bu konuda kurumdaki herkesin fikirlerine açığız. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler yaptığımız stratejilerde önemli faktörlerdir.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K6: Aylık toplantılarımız mevcuttur. Bu toplantılarda bilgilendirmeler yapılır ve geri bildirimler alınır. İnsan kaynakları yenilikçi ve “biz” kültürü yaratma konusunda önemli rol oynuyor.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K6: Az öncede söylediğim gibi “biz” olmaya özen gösteriyoruz. Aynı amaç, hedef ve değerler etrafında birleşmeye özen gösteriyoruz. Katılımcı bir yönetim şeklimiz var. Kimse burada bir diğerine sen bilmezsin havasında değil, olamazda uyarı alır. Hiyerarşik yapılara karşı biriyim. Ast üst ilişkisinde iki tarafında karşılıklı birbirine saygılı olması gerekir. Biz burada bunu sağlıyoruz.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K6: Ekonomi, teknoloji, müşteri beklentileri, yaşam koşulları sürekli değişim ve gelişim içerisinde. Bizler bu değişimlere hızla uyum sağlamak zorundayız. Rakiplerimizden önce davranmak durumundayız. İnovasyon deneme yanılma yoluyla gerçekleşir. Doğru adımları atamazsak, fikirlerin doğruluğunu ispatlayamaz ve doğru yatırımları yapamazsak pahalıya patlar. Neyi, nerede araştırmanız gerektiğini bileceksiniz bir kere. Analizleriniz sağlam temellere oturmalı. İyi bir gözlemci olmak zorundasınız.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini

benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K6: Tüm iş süreçlerimizde ve ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlük öncelikli değerlerimizdir. Çalışanlarla ortaklarımızla ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlikle hareket ederiz. Etik kodlarımız, bir kitapçığımız var. Çalışanlarımızın değerlerimizi benimsediğini düşünüyorum, çıkar çatışmasından uzak duran ilişkilerimiz vardır burada. Ayrıca herkes gizlilik politikalarına karşı hassasiyet gösterir. Yasal sorumluluklarımız, müşterilerimize, çalışanlarımıza, ortaklarımıza karşı ve hatta rakiplerimize karşı sorumluluklarımızın bilincindeyiz. Tüm bunlarla ilgili toplantılarımız, özel sohbetlerimiz olur burada.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K6: Hırslı ve muhafazakar değilim. Sabırlı ve sakin biriyim. Yeniliklere açığım, bir fikre, öneriye her zaman kulak kabartırım. Eleştiri olumlu bir eylemdir. Eleştirdiğim gibi eleştiriye de açığım. Önsözlerime güvenirim. Bu özelliklere sahip değilseniz iyi bir yönetici değilsiniz demektir.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K6: 17 yıldır yöneticilik yapıyorum.

Ek 9. K7 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K7: Şimdi tam olarak stratejilerimizden bahsetmem mümkün değil, ama şunu belirtebilirim. Müşteri beklenti ve değerlerinde üstünlüğü sağlayabilmek önemli kriterlerden biri rekabet konusunda. Müşteri bağlılığında süreklilik sağlamak ki bunu X ailesi olarak başardığımızı ve rekabette üstünlük sağladığımızı düşünüyorum. Tüm bunlarla ilgili olarak sıkı çalışan ekiplerimiz var. Kısacası farklılık ve farkındalık yaratan bir markayız. Ayrıca ister yurtiçi ister yurtdışı nereden alınmış olursa olsun X markasını taşıyan her ürüne ve o ürünün sahibine o ürünü satın almakla zaten hak etmiş olduğu en kaliteli, en hızlı, en doğru satış sonrası hizmetlerini kendi tesislerimizde, bunun dışında 24 saat acil hizmet veren birimlerimiz vasıtasıyla veriyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K7: X Grup olarak, sürdürülebilir gelişmeyi esas alarak hizmet veriyoruz. Yüksek teknolojiyle, büyük yatırımlarıyla, farklılık ve farkındalık yaratarak sektörde lider konumda olan bir markadan söz ediyoruz. Benim şahsi fikrime gelecek olursak, pazardaki ve müşteri değerlerindeki değişimleri bilmek, kabullenmek ve bu değişimlere uyum sağlamak zorundayız. Değişimlere uyum sağlamak yeniliklere açık olmaktan geçer. Ekonomik getirisi olan her yenilik rekabet için gereklidir. Otomotiv sektöründe inovasyonda yetkinlik kazanmak önemli bir kriterdir. Ayrıca inovasyon yaşam şartlarında kaliteyi artırır. Elbette ki büyük riskleri vardır. Değişimi kabullenebilmekten bahsetmişim, işin psikolojik boyutu da var. Yani sadece parasal olarak, zarar etme olarak bir risk söz konusu değil.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K7: Çalışanlarımızı sürekli olarak eğitime tabi tutuyoruz. Yurtdışına eğitime gidiyoruz. Yurtdışından teknik ekipler geliyor eğitim için ve bu eğitimlerle donanımlı, bilinçli personelle verimliliği ve kaliteyi en üst seviyede tutmaya çalışıyoruz. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler tabi ki yakından takip ediliyor. Durum analizleri yapılıyor.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K7: Markanın üretimi için ar-ge merkezlerinde yapılan yenilikçi çalışmalarla. Çünkü ar-ge merkezleri bilgiyi teknolojiye dönüştüren, teknolojiyi de üretime dönüştüren en önemli faktördür. Hizmet açısından ise az önce dediğim gibi yurtiçi ve yurtdışı donanımlı eğitim ve seminerlerle destekleniyoruz. Zaten bir markası olan X, üretimde kaliteyi, verimliliği, markalaşmayı başarmış bir şirkettir. Bu markanın çatısı altında hataya yer yok.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K7: X Grup olarak yazılı bir vizyon ve misyonumuz var. Vizyonumuz, sektörde faaliyet sahama giren tüm çalışmalarda en başarılı şirket olmak. Misyonumuz ise, tecrübelerimiz, yenilikleri takip etmemiz ve verimli çalışmalarımızla memnun müşteri kitlesi yaratmak. Yaptığı işten ve şirketinden memnun çalışanlara sahip olmak ve topluma sürekli değer katmak. Yine eğitim ve seminerlerle çalışma arkadaşlarımızın vizyonumuzu benimsemelerini sağlıyoruz.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K7: Strateji belirlemede, arz- talep, ekonomi, yasal süreçler, müşteri bağlılığı vb. faktörler etkendir.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K7: Stratejilerin benimsenmesi konusunda az önce belirttiğim gibi eğitimler, seminerler ve evet bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının rolü büyük. Şöyle ki bünyemizde çalışan tüm elemanlarımızın şirket başarısı açısından öneminin bilincindeyiz. Nitelikli, kendini sürekli yenileyebilen, geliştiren, iletişimde başarılı ve liderlik vasıflarına sahip elemanlara iş imkanı sunuyoruz. Böylece en iyi çalışma ve üretme olanaklarını sağlayabiliyoruz. Standartları en üst düzeyde tutmaya ve verimlilik sınırlarını yükseltmeye çalışıyoruz.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarımızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K7: Sürekli olarak hizmetlerimizin ve çalışmalarımızın kalitesini geliştirme ve doğruluk, adalet, saygı, sorumluluk, dürüstlük ve sağlıklı iş kararları gibi değerlerle adımızı duyurmaya çalışıyoruz. Kısa vadeli çıkarlar için ilkelerimizden asla ödün vermeyiz. Hiyerarşik bir sistem söz konusu görünürde fakat bu katılımcı bir yönetim şekline engel değil. Astlarımızla ilişkilerimizi karşılıklı saygı çerçevesinde yürütüyoruz. Tekrar ediyorum eğitimler ve toplantılar ayrıca güçlü iletişimde önemli bir etken.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K7: Genel olarak öncelikle değişimlere ayak uydurabilmek zorundayız ayrıca bu bir yetenek. Tüm çalışanlar olarak bizim şirketimizde bunu başardığımızı inanıyoruz. Tabi bu yeteneği durum analizleri ile ön plana çıkarıyoruz.

İnovasyon ve evet öngörülemeyen gelişmeler için iç ve dış merkezlerimizden her zaman destek alıyoruz.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K7: Elbetteki iş etiğine önem veriyoruz. Etik ve ahlak dışı çalışmak bir kurum için yıkıcı bir unsurdur. Dünyada örnekleri var. Holding bünyesinde hazırlanmış olan etik kodlar var zaten ve bunlara kayıtsız şartsız uyulur. Örneğin, şirketin idarecileri, müdürleri, çalışanları hiçbir zaman kişisel menfaatlerinin, şirketin menfaatleriyle çatışmasına veya çatışıyor gibi gözükmesine izin vermemelidir. Örneğin, gizlilik politikasına kayıtsız şartsız uyulmalıdır. Tüm çalışanlarımız değerlerimizin bilincindeler çünkü bu konuda gerçek anlamda bir hassasiyet söz konusu ayrıca sürekli olarak eğitimlere tabi tutulurlar. Etik kuralların ihlali disiplin cezası ve işten çıkarmalarla sonuçlanır. Etik kurallara uygun çalışmak şirket yararına ve prensip gereğidir.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K7: Hırslı biriyim ama hırslarıma yenilmedim. Muhafazakar asla değilim, üstelik bu özelliğin bir yöneticide, bir liderde olmaması gerekir. Yeniliklere, önerilere, yeni fikirlere, eleştiriye saygılı ve açık biriyim.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K7: 16 yıldır yöneticilik yapıyorum.

Ek 10. K8 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığımız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K8: Şirketin başarısında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en büyük pay çalışanlarımızdır. Müşteri memnuniyetine gerçek anlamda sadık kalarak başarı sürekliliğimizi sağlıyoruz. Yaptığımız işi her zaman daha iyi yapmaya çalışıyor ve aynı zamanda piyasa koşullarına göre hareket ediyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K8: İnovasyon rekabet üstünlüğü için gereklidir evet tabi ki riski de vardır.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K8: Her konu hakkında her türlü yeniliği kabul etmek gerekir. Yeni bir uygulama, yeni bir yöntem eskisinden daha fazla fayda getirecek, değer yaratacak ise mutlaka denenmelidir. Denemeden hangisinin daha iyi olduğunu bilemezsiniz. Bu konuda çalışanlarımızın rolü büyük. Yaratıcı fikir ve değer yaratacak önerilerle gelen bir çok çalışanımızın fikir ve önerileri değerlendirmeye alınmış, hatta uygulanmıştır. Sektördeki ve sektör dışı gelişmeler elbette bu konudaki stratejileri, kararları etkiliyor.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngöründen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K8: Personel eğitim düzeyi en yüksek bayilerden biriyiz. Markanın kaizen felsefesi ışığında sürekli olarak daha iyiye ulaşmak için kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Markamızın ilkeleri ve felsefesi doğrultusunda, koşulsuz müşteri memnuniyeti için yüksek kalite, ileri teknoloji ve güvenilirlik prensipleri

ışığında çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sapmalar ve hatalar elbetteki olumsuz yönde etkiler. Ancak buna mahal vermemek adına daha özverili, dikkatli ve disiplinli çalışıyoruz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K8: Yazılı bir vizyonumuz var. Markanın global vizyonu, misyonu, amaç ve değerleri doğrultusunda oluşturduğumuz vizyonumuz çalışanlarımız tarafından benimsenmektedir. Aslında bu konu hedeflerden biridir ve şirket içi eğitim faaliyetleriyle motivasyonlarını yüksek tutarak başarılı olabiliyoruz. İşe yeni başlayan arkadaşlar, başladıkları gün şirketin tarihçesi, organizasyonu, bölümleri, ürünleri, markanın değerleri ve iş yapış biçimleri, vizyon, misyon, değerler konularıyla ilgili olarak hazırlanmış e-oryantasyonu tamamlarlar.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K8: Müşteri memnuniyeti ana ilkemiz ve rekabet gücümüzü devam ettirebilmek için bir takım çalışmalar yapıyor, stratejiler belirleniyor ve kararlar alınıyor. Mevcut stratejilerin yetersiz kaldığı durumlarda, gelişmelerde yeni stratejik kararlar almak durumundayız. Kararlar grup halinde alınır ve herkes tarafından desteklenir. Katılımcı bir yönetim sistemimiz var. İnanın alt kademe çalışanların fikirleri çok daha yaratıcı.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K8: Uygulama süreci meşakkatli bir süreç. Bu süreçte birim yöneticileri üst yönetimle toplantılar yapar. Her birim yöneticisi kendi birimindeki çalışanlarla toplantılar yapar ve bilgilendirir. İnsan kaynakları, çalışanlarımızın kendilerini yaptıkları işlerde geliştirmelerine, onların şirket politikalarını benimsemelerine ve işbirliği içinde çalışmalarına katkıda bulunur. Çalışanlarımızdan

kesinlikle geri bildirim alıyoruz. Ve stratejik kararlardan etkilenecek herkesin de görüşü kesinlikle alınır.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K8: Markanın ünlü yönetim felsefesi X ışığında bir şirket kültürümüz var. Nedir X, sürekli gelişim ve insana saygı, mücadele, inovasyon ve gelişim için sürekli çabalamak, doğru kararlar için fikir birliği yapmak, sorumluluk almak ve takım çalışmasına önem vermek gibi prensipler ve değerler. Bizlere eğitimlerde en önemli stratejik silahımızın X yönetim felsefesi, ilke ve prensipleri ile çalışmak olduğu anlatılır. Bu felsefe iş yapış şeklimizi ve davranış standartlarımızı oluşturuyor. Kesinlikle katılımcı bir yönetim şeklimiz var. Çünkü alınan bir karar iyi gibi görünebilir fakat uygulamada başarılı olamayabilir. Bunun tam tersi de olabilir. Bu nedenle herkesin fikrine, öngörüsüne değer verilir, değerlendirilir. Böylece çalışanların kendilerini geliştirmelerini, işbirliği içinde olmalarını, yaratıcı olmalarını, kendilerini buranın bir parçası olarak görmelerini sağlıyoruz. Çalışanlar tarafından sevilen ve istenilen bir şirket olmak da hedeflerimizden biridir.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K8: Değişime uyum sağlayabilecek esnek bir yapıda olmak zorundayız. Aldığımız eğitimlerde, ben bu arada üniversitelerde verilen liderlik, algı yönetimi gibi bazı eğitimlere katılıyorum diğer yönetici arkadaşlarımla birlikte şurada göreceğiniz gibi (sertifika gösteriyor) ve verdiğimiz eğitimlerde çevresel bir değişim söz konusu ise özellikle teknolojik bir gelişme, bunu tehdit olarak değil, fırsat olarak algılamamız gerektiğini savunuyoruz. Ama tabii bir değişimi algılama, bir yeniliği algılama, riskleri değerlendirme kişiden kişiye değişebiliyor. Dediğim

gibi eğitimlerle uzmanlardan destek alıyoruz. Sonuçlara odaklanırken süreçlere de en az sonuçlar kadar önem veriyoruz. Aslında süreçlere çok daha fazla önem verdiğimiz söyleyebilirim çünkü sonuçların başarısı ya da başarısızlığı süreçlerle ilgili bir durum. Ayrıca olası hatalara zamanında müdahale etmek hayat kurtarır.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K8: İş hayatında varlığı devam ettirebilmenin önemli koşullarından biride doğruluk ve dürüstlikle hareket etmektir. Etik kodlarımız var elbette. Önceki sorularınızda da bahsettiğim gibi X felsefesi, ilke ve prensiplerine ve ihtiyaca uygun olarak geliştirilmiştir ve şekillendirilmiştir. Evet tüm X çalışanları değerlerin bilincindeler. Bu konuda ne gibi yöntem ve çalışmalar yaptığımızdan bahsetmiştim. Tüm çalışanlarımızın değerlerimizden, ilkelerimizden ödün vermemesi, etik olarak doğruluk ve dürüstlikle çalışmalarını başarıyı ve sürdürülebilirliği daim kılar.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K8: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Görüşmeci: 20 yıldır otomotiv sektöründeyim. 13 yıldır yöneticilik yapıyorum.

Ek 11. K9 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K9: Şirketimiz X Holding bünyesinde bulunan bir grup şirkettir. 90'lı yıllardan itibaren X markasının Türkiye distribütörüdür. Üst seviyede bir üretim kapasitesine sahibiz. Ek yatırımlarla kapasitemizi artırıyoruz. Ayrıca yan sanayiye yatırımlarımız var. Bu yatırımlarla da ek istihdam yarattık. X Türkiye'deki tüm araçları için seçmeli üretici firma garantisi sunan ilk ve tek marka özelliğini taşıyor. Kalitemize ve ürünlerimize güveniyoruz. Müşteri memnuniyeti ve çevrenin korunması öncelikli ilkelerimizdir. Ekonomiye katkı sağlamaya devam ederek otomotiv endüstrisinde önemli bir yer edindik ve bunu sürdürmek istiyoruz. Üstün kalite ve teknoloji ile tüketici beklentilerini karşılayan bir markayız. Ürün uygunluğumuzu ve müşteri memnuniyetini artırma yeteneğimizi etkileyen riskleri ve fırsatları değerlendiriyoruz. Kalite yönetim sistemimizin etkinliğini ve performansını sürekli iyileştirmeye çalışıyoruz. Ayrıca ar-ge ve yatırım gücümüzü kullanarak rekabetçiliğimizi sürdürmekteyiz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K9: Rekabet edebilir bir yapıya kavuşmak için özellikle uluslararası düzeyde inovasyon kaçınılmazdır. Araştırma ve geliştirme yoluyla teknolojik bilgi üretmek, üründe hizmette ve süreçlerde yenilik yapmak ve teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, rekabet için, ekonomiyi güçlendirmek için, sektörde üstünlük elde etmek için amaç olmalıdır. Riskler konusunda ise, risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Risklerden doğan yeni fırsatları ortaya çıkarabilir, olumsuzlukları bertaraf edebilir ve başarı olasılığını artırabilirsiniz.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K9: Fırsat değerlendirmeleri yapıyoruz. Tüketici beklentilerini, çalışanlarımızın fikirlerini, ar-ge çalışmalarını, rakip hareketlerini, teknolojik bilgi ve yasal süreçleri dikkate alıyoruz.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı: Çalışanlarımızın yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, fikirlerini dile getirebilecekleri etkin bir iletişim ve motivasyon ortamı sağlıyoruz. Performans değerlendirmesi yaparak, en iyi performans gösteren çalışanlarımızı ödüllendiriyoruz ve teşvik ediyoruz. Ürün, hizmet ya da süreçlerde bir değer yaratacaksak az önce belirttiğim tüm faktörleri dikkate alarak ar-ge sonuçlarına göre de tasarlanacak ürün, hizmet ya da süreçler için kararlar alınır. Tasarım gerçekleşirse doğrulaması ve bazı test aşamaları var. Ayrıca ürün tasarım çalışmalarının her aşamasında bilgisayarla analiz çözümleri kullanılarak tasarımın teknik doğruluğu kontrol edilmektedir. Yasal gereklilik testlerinin bir çoğu dijital ortamda gerçekleştirilir.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K9: Evet yazılı vizyonumuz var. Hedeflerimiz doğrultusunda oluşturulan ve geliştirilen. Holding bünyesinde de vizyon geliştirme ile ilgili her yıl çalışmalar yapılır. Bizler sürekli olarak bilgilendiriliriz. Çalışanlarımızın yıllık bireysel hedeflerinin yönetildiği ve yetkinliklerinin değerlendirilerek gelişim planlarının oluşturulduğu performans yönetim sistemimiz mevcut.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K9: Stratejilerimizi çevre koşulları, dediğim gibi yasal süreçler, ekonomi, hedefler, ilkeler, amaç ve şirket değerlerimize göre belirliyoruz. Mevcut stratejilerin yeterli olmadığı durumlarda üstün rekabete ve sürdürülebilirliğe sahip olmak adına. Ve bu sürece çalışanlarımızın katkıları büyüktür.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K9: Alınan kararların uygulama aşaması zorlu bir süreç. Ancak iç iletişim platformlarıyla çalışanların gelişmelerden haberdar olmasını sağlıyoruz. Her yıl orta kademe ve üst kademe yöneticilerin katıldığı yönetim toplantısı, tüm çalışanların intranet üzerinden ulaşabildiği bir sayfamız, düzenli olarak hem e-mail ortamında hem basılı olarak hazırlanan haber ve farklı araçlarla çalışanlarımızla iletişim halindeyiz. Ayrıca farklı sosyal aktiviteler ve etkinliklerle çalışanların bir araya gelmesini sağlıyoruz. Etkin bir geri bildirimle değerlendirmeler yapıyor. Sahip olduğumuz başarıya çalışanlarımızın gücü ve desteğiyle ulaştığımızı ve en önemli değerimizin insan kaynağı olduğuna inanıyoruz. Bir İK vizyonumuz var. (hatta şuradan net olarak söyleyeyim size) Firma değerleri ile uyumlu global bakış açısına sahip, bağlılığı yüksek, sahip olduğu yaratıcılık ve yüksek performans ile değer katan iş gücü tarafından tercih edilen ve çalışılmak istenen bir şirket olmak. İnsan kaynaklarının bu vizyon doğrultusunda yenilikçi İK uygulamalarını hayata geçirerek süreçlerdeki katkısı çok büyük.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekirse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K9: Birlikte değer üretmeyi benimseyen ve bunu tüm çalışma gruplarının oluşumunda, gelişiminde birinci koşul sayan bir kurumuz. Katılımcı bir yönetim şeklimiz var. Kibar holding yönetim şekli budur. Bütün grup şirketlerinde yönetim şekli ve kurum kültürü değişmez. Bürokratik bir yönetim şeklimiz yok. Etkin ve verimli bir iletişim ortamımız var.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu

konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K9: İstesek de istemesek de koşullar değişir. Çevre ve ortam değişir, ilişkiler değişebilir, konumunuz değişebilir, ihtiyaçlar değişebilir. Değişen koşullara, yeniliklere uyum göstermek zorunludur. Direnenler kaybederler. Koşullar değiştikçe güç dengeleri de değişir. Ancak erken fark edip, yönetilebilir. Önceki sorunuzda da söylediğim gibi etkin bir iletişim ortamımız var.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindedir mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K9: X holdingin faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde ve lokasyonlarda ilişkide bulunulan kişiler, tüm çalışanlar tarafından uygulanmak üzere belirlediği etik kurallar var. Kibar grubunun etiğe bakış açısı ve uygulamaları açıkça gösterilmiştir. Tüm çalışanlar öncelikle etik kuralları okuduklarını ve hükümlere uymayı kabul ettiklerini bildiren bir onay formu doldurmak zorundadır. Yönetici arkadaşlarımızın kuralların uygulanması ile ilgili sorumlulukları çok fazladır. Davranışlarımızla astlarımıza örnek olmamız gerekir.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K9: Hırslı değilim, idealist biriyim. Dolayısıyla yeniliklere açık, eleştiriye ve önerilere açık biriyim. Analitik düşünebilmek, bilgiyi değerlendirebilmek, karmaşık durumlarda hızlı ve pratik çözümler üretebilmek ciddi bir yetenektir ve yönetim kademesinde bulunanlardan beklenen bir yetenektir. Muhafazakar değilim.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K9: 22 yıl boyunca X'in önemli kademelerinde yöneticilik yaptım, servis mühendisi, satış sonrası hizmetler, satış müdürü ve genel müdür yardımcısı olarak. 2013 yılından itibaren yurtiçi satış pazarlama ve satış sonrası genel müdürü olarak görevime başladım.



Ek 12. K10 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K10: Otomotiv sektörü Türkiye'nin taşıyıcı sektörlerinden biri. Önümüzdeki 5 yıl için pazarın büyümesi ve üretimin artması öngörüsü devam ediyor. Ancak sanayinin istenen seviyelere gelebilmesi için pazarında büyümesi şart. Sektörün büyümesi içinde aşılması gereken önemli önemli engeller var. Sanayi ve iç pazar dengesi iyi bir şekilde oturtulursa Türkiye otomotiv sektörünün önü açık görünüyor. Hal böyle olunca yeni stratejiler ve eylem planları üzerinde ciddi manada durulması gerekiyor. Ar-ge ve teknoloji yatırımları büyük önem taşıyor. Üretimdeki katma değeri artırmak için ciddi manada stratejik yatırımlar gerekli. Yeni yatırımcıların Türkiye'ye çekilmesi veya yeni teknolojilere yatırım olabilir. Yeni yatırımlar içinde yatırım ortamının iyileştirilmesi ve iç pazarın büyümesi, kurumsallaşma ve şeffaf yönetim biçiminin geliştirilmesi önemli koşullar arasında ilk sıralarda. Giderek artan üretim maliyetlerinin düşürülmesi ciddi manada önem arz ediyor. Gelecekte yeni fırsatları kaçırmamak için sanayicimizin ve nihai tüketicinin üzerindeki yüklerin hafifletilmesi gerekiyor. Rekabette üstünlüğü sağlayabilmek için, fiyatlandırma ve satış teşvikleri, finansal hizmetler, satış sonrası hizmetler, yeni ürün ve hizmet geliştirme, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazarlama faaliyetleri gibi başarı etkenlerine dolayısıyla müşteri memnuniyetine ve bağlılığına odaklanmamız gerekiyor. Müşteri memnuniyetinin yolu da müşterinin ihtiyaçlarına özel satış, servis ve yan hizmetlerden geçiyor. Ayrıca rekabetin yoğun olarak yaşandığı otomotiv sektöründe, regülasyonlara uygun, müşteri beklentilerine göre şekillenmiş motor teknolojilerinin geliştirilmesi ancak teknolojinin rekabetçi maliyetlerle sunulması ile mümkündür.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K10: 1966'dan bu yana otomotiv sektöründeyiz. Edindiğimiz tecrübe ve başarıları inovatif çalışmalara borçluyuz. Ciddi manada gelişim, değişimle başlar. Rekabet sektörü inovatif çalışmalara iten güçtür aslında. Kısacası rekabet

üstünlüğü için inovasyon gerekli ve kaçınılmazdır. Hem üretim, hem pazarlama faaliyetlerinde, hem organizasyonda ciddi manada önem arz ediyor. İnovatif çalışmalarla Türkiye’de otomotiv sektörünün gideceği istikameti de çizmiş oluyorsunuz. Hedef tutturma oranları, daha geniş kitlelere araba satabilmek, farklı bakış açılarına sahip nihai tüketiciye hitap edebilmek, toplumsal sorumluluklar, ekonomik nedenler gibi nedenlerden ötürü risk büyük. Özellikle üretimde yeni araç tasarlama ve üretmenin maliyetinin fahiş olması göz önüne alındığında. Burada önemli bir nokta da toplumun arabaları arzu edilen bir ürün olarak görmekten vazgeçip, bir hizmet olarak görmesidir. Bizim gençliğimizde otomobil sahipliği ciddi manada bir tutkuydu. Bir otomobil sahibi olmak aslına bakarsanız bir aile kurmanın temel şartı gibi, bizlerin tutkusuydu. Benim yaş grubuma bakıyorum, tahlil ettiğimde bizim tutkularımızdı ve o tutkularımızın biz hala peşinden gidiyoruz. Ama şu anda gerçekten y ve x kuşağı diye tabir ettiğimiz bir kuşak var, bu kuşağında açıkçası araçla ilgili bizler gibi bir tutku bağı oluşmuyor. Burada yeni gelen nesil, aracı bir intikal aracı olarak görüyor, bir lojistik aracı. Burada yeni nesil sanki daha çok kiralama eğiliminde. Çünkü üç ay mı kullanır, altı ay mı kullanır, dokuz ay mı kullanır, arabadan sıkılır, rengini değiştir. Yani bugün cep telefonlarımızı senede bir değiştiriyoruz yeni nesle baktığımızda çok kullandığı eşyayla bağ kurmaktan yana değil. Eğer x, y, z kuşağı diye ele alacaksak kiralamaya giden bir durum sanki söz konusu. Ayrıca da bilgi teknolojileri değiştikçe risk artıyor.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K10: Burada aslında ciddi manada müşteri geri bildirimleri önem arz ediyor. Buda yeni bir uygulama aslına bakarsan. Müşteriyi süreçlere ortak etmekten bahsediyorum. Yani bu da bir inovatif çalışma. Çalışanlarımıza gelince, aynı amaç ve hedeflerin, aynı kalitenin peşinden giden farklı, güçlü, özel, yetenekli ve uyum içinde olan takımlar ve takım çalışmaları var. Bizler tecrübe ve birikimlerimizle, öngörülerimizle önderlik etmeye çalışıyoruz. Sektör ve sektördışı gelişmelere gelince, otomotiv sektörü lokomotif sektör. Yan sanayisinden tutunda, cam filmi kaplamasına, modifiyesine, lastik, cant, aksesuar, rot balans, sigorta gibi

çok fazla sektöre destek oluyor. Türkiye’de otomobil pazarı bizim yıllardır söylediğimiz şekilde aslında hak ettiği nokta 1.500.000 ve üzeri. Hak ettiği noktalara ulaşacağı öngörüsündeyiz. Son yıllardaki ekonomik nedenler veya yaşanan krizlere rağmen Türkiye ekonomisini yöneten ekonomi kurmaylarının almış oldukları ciddi tedbirlerle birlikte aslında sektöre ciddi manada fayda sağlandı, kurulu sermaye, plaza yatırımı, insan kaynağımız bunlara baktığımızda.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K10: Müşteri ve çalışan geri bildirimleri ile öngörülerimize dayanarak fikirler ortaya konur, değerlendirilir, ar-ge ile desteklenir. Trafik sigortaları ile ilgili olarak şöyle bir girişimimiz var mesela. Otomotiv yetkili satıcıları derneği acaba senede bir milyon fatura kesen bir teşkilat kendi sigorta şirketini acaba organize edebilir mi diye. Brainstorming aşamasında olan bir eylemdeyiz, olabilir mi diye bir swot analizi yapıyoruz şuanda. Hatalar ve öngörülerden sapmalar olumsuz etki eder ama otomotiv sektöründe iç denetim gitgide önem kazanıyor. Şirketlerin standartlarını, mali trafiğini ve yıl bazında sektörde hangi konumda olduklarını bilmeleri açısından oldukça önemli bir kontrol mekanizması. Faaliyetlerimizi geliştirmek ve değer katmak üzere üçüncü göz vazifesini üstlenir. Ayrıca risk yönetimi ile hedeflerimize ulaşmada olumsuz etkenlerin ortaya çıkarılmasını, risklerin tehlikelerin tespit edilmesini ve alınacak tedbirlerin ortaya konmasını sağlıyoruz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K10: Bilinen o ki vizyon geliştirme, araştırma ve analizlerle, kurum değerleri ve hedeflerle, varlık sebebiyle desteklenen bir süreçtir. Değişen koşullar, amaçlar ve hedefler doğrultusunda da sürekli olarak gözden geçirilmeli. X otomotiv olarak müşteri odaklı ve büyümeye yönelik vizyonumuz ile sektörde liderliğe koşmayı hedefliyoruz. Çalışanlarımızın bireysel amaç ve hedeflerini

gerçekleştirebilmelerine olanak vererek çalışan bağlılığını artırmaya yönelik faaliyetlerle kendi amaç ve hedeflerimizi çalışanlarımıza benimsetmeye çalışıyoruz. (bak bu da bir strateji). Her yıl gerçekleştirilen çalışan bağlılığı değerlendirme anketi ile çalışanların memnuniyeti, bağlılığı ölçülmekte ve geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilerek iyileştirici önlemler alınmaktadır.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışsınız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K10: Stratejilerin neye göre belirlendiğini, sebep olan faktörleri, bu radikal kararların neler olabileceğini başta konuştuk. Çalışanların bu süreçte katkısına gelince, stratejik kararlara çalışan katkısı olmaz ise uygulamada başarı sağlamak ciddi manada olanaksız. Çünkü bu tür kararlar çalışan herkesi etkiler.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K10: Yani şimdi bu soruya şu şekilde cevap verelim. Çalışanlarımız gücümüzün kaynağıdır. Takım çalışması iş yapış biçimlerimizde temel prensibimizdir. Onların kararlara katılımını sağladığımızı göre geri bildirim de alıyoruz bundan önceki sorularında söylemiştim. Şirket stratejisi doğrultusunda fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen İK uygulamaları mevcuttur. Dolayısıyla İK bu konuda ciddi manada katkı sağlıyor.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K10: Katılımcı bir yönetim şeklimiz var, bu da çalışan bağlılığını mümkün kılıyor. Belli bir ölçüde hiyerarşiye önem veriyorum. Katı bir hiyerarşi söz konusu değil. Kültürümüzün yayılmasını nasıl sağlıyoruz gelince de, davranış

şekillerimiz, konuşma hitap şekillerimizle öncü oluyoruz. Etkinliklerimiz oluyor bununla beraber kaynaşmalar oluyor tabi. Mesela ödül törenlerimiz oluyor. Her yıl gece düzenleriz. Bizim bayram yemeklerimiz olur mesela. Ve bunlara benzer etkinliklerle çalışanlar arasında yakınlık ve işe karşı motivasyonları sağlıyor.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K10: İnovasyon ve değişimle ilgili görüşlerimi dile getirdim. Değişimlere ve çalışanların buna uyum sağlama sürecinde mutlak surette destek alıyoruz. Şöyle ki özellikle yetkili servislerdeki hizmet veren arkadaşlarımız hem yetkili serviste eğitimlerini tamamlıyorlar, bu yani hem işe girmekle başlayan ve sürekli yaşayan bir eğitim süreci. Bizlerin bağlı olduğu distribütör firmalarında ciddi manada bu işi takip eden mühendis ekipleri var. Orada bizim personellerimiz yani mavi yaka diye tabir ettiğimiz arkadaşlarımızın hepsi bizimle birlikte o yaşayan süreçte sürekli eğitimlerine zaten devam ediyorlar. Bu eğitimlere bizde devam ediyoruz. Yani bizler işin sahibi olarak bu eğitimleri bir kenara bırakmış şekilde davranmıyoruz, davranma lüksüne de sahip değiliz. İşimizin bir parçası. Biz distribütör firmanın anlaşmış olduğu bütün eğitimlere de devam ediyoruz ve personelimizin de devam ve aidiyetini sağlamaya gayret ediyoruz.

Görüşme: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K10: Şirketimizin tüm iş ve işlemlerinde dürüst yöntemlerle topluma olumlu katkılarda bulunarak çevremizin saygınlığını kazanmaya gayret ediyoruz. Kapılarımız etnik köken ve kişisel inanç ayrımı yapılmaksızın kadın erkek herkese açıktır. İş ilişkisi içerisinde bulunduğumuz her kuruluşla karşılıklı yarar fayda sağlamak prensibimizdir. Etik kurallarımız var tabi ki. Doğruluk, dürüstlük,

sadakat ve adalet ve dayanışma başta olmak üzere bir çok ortak değerlerden oluşan etik kurallarımız şirkette çalışan bütün personele dağıtılmış ve kabul ettiklerine dair beyan alınmıştır. Ayrıca yılda bir kez bütün çalışanlara bu konuda hatırlatmada bulunmakta ve kabul beyanları yenilenmektedir. Temel değerlerimiz hedeflerimize ulaşmak için yaptığımız ve yapacağımız tüm faaliyetlere yön verir.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K10: Hırslı biriyim ben ama duygularıyla değil mantığımla hareket ederim. Objektif bakarım olaylara. Ayrıca ben başarı için ileriye dönük hedeflere ulaşabilmek adına hırslı gerekli olduğuna inanıyorum. Biraz hırslı yap tabirini kullanırız hatta, çocuklarıma çok kullanırım (gülme). Öngörülerim oldukça kuvvetli. Yeniliklere açık biriyim. Muhafazakar değilim. Eleştiriye dozunda olduğu sürece (gülme), önerilere tamamen açık biriyim. Evet analitik düşünüyorum. Analiz yapabilme yeteneğine fazlaca sahibim kendimi övmek gibi olmasın (gülme). Bir kuruma ya da kurumlara, kişilere önderlik yapıyorsan bunlar gerekli özellikler ve ciddi manada gerekli yetenekler.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K10: Ticarete 15 yaşında Erzurum'da başladım. Okul ve meslek hayatımı birlikte yürüttüm. Yüksek öğrenim için İngiltere'ye gittim. Döndüğümde yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevini üstlendim. Ayrıca X Otomotivin genel müdürlüğünü yürütüyorum. 15 yıldır üst düzey yöneticilik yapıyorum.

Ek 13. K11 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığımız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K11: X otomotiv x marka yetkili servisi olarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyet sıralamasında Türkiye birincisi seçildik. Bu çok mutluluk verici ve onure edici. Bu başarıyı güçlü kurumsal iş kültürümüzle elde ettiğimize inanıyoruz. Müşterilerimizin ve pazarın ihtiyacını anlamaya ve ona yönelik yaratıcı, farklı ve ekonomik çözümler geliştirme yolunda ilerliyoruz. Hızlı ve esnek aksiyon geliştirme becerileriyle faaliyetlerimizi yürütüyoruz. Odağımız samimiyet, güven ve hızlı servis hizmetleridir. Ne mutlu bize ki sektöre yön veren, lokomotif bir markanın çatısı altındayız. Müşterilerimizle birebir iletişim kurmaya çok önem veriyoruz. Rekabette, hızlı karar alma ve uygulama çok önemli bir faktör. Bunu başardığımızı inanıyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K11: İnovasyon, sürdürülebilir iş kaynağı oluşturmak için baş döndürücü bir şekilde değişen teknolojik şartlar karşısında kaçınılmazdır. İnovasyon gerçekleştirilmeyen ve bu inovasyona uygun stratejiler belirlemeyen şirketlerin devamlılığı uzun vadede çok zor gözüküyor. İnovasyon rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir iş yoğunluğu ve hacmi için zorunluluk halini almıştır. Her yenilikçi uygulamada olduğu gibi inovasyonda da riskler vardır. Önemli olan muhtemel risklerin sonuçlarını ölçümlenebilir seviyeye getirmektir. Sonuçlarını kestiremediğiniz risklerde her zaman kurumsal süreçlere bağlı kalmak gerektiğini düşünüyorum.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K11: İnovasyon neticede günümüz şartlarında iş yoğunluğu ve hacmi için zorunluluk olduğunu belirttim. Her alanda olduğu gibi inovasyon,

ihtiyaçlar sonucu ve fark yaratarak üstün rekabet şartları oluşturma isteği ile doğuyor. Sonuçta büyüme stratejisinin bir parçası. Her yeni uygulamada X ar-ge'nin desteğini alıyoruz. Eğitimlerimiz var ve edindiğimiz bilgi birikimlerimizden ve edindiğimiz tecrübelerimizden her zaman optimum fayda sağlamayı amaçlıyoruz. Sektör ve sektördışı gelişmeler elbette ki etken faktörler.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörüden sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K11: Ha deyince yeni bir fikir ticari değere dönüşmez ama yeni fikirler her zaman değerlendirilir. Uygulanabilirliği ölçümlenir, muhtemel riskler göz önüne alınır. Ne ölçüde fayda sağlayacağı sorgulanır. İhtiyaca cevap verebilecek mi, fark yaratacak mı, kazanç sağlayacak mı değerlendirmeler yapılır.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K11: Vizyonumuz, misyon ve değerlerimize, amaç ve hedeflerimize göre oluşturulmuştur. Müşterilerimize, çalışanlarımıza ve sektörümüze değer yaratmak, sürdürülebilir başarılarımıza imza atarak büyüme. Misyonumuz, müşteri memnuniyeti odaklı hizmet anlayışımızla yüksek kalite ve etik standartlarda hizmet vermektir. Kısacası misyonumuz ve değerlerimizle hareket edersek vizyonumuz belli. Burada tüm çalışanlar bunun bilincindedir. Sürekli olarak da düzenlediğimiz ve devam ettiğimiz eğitimlerimiz var.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırız? Faydalandığımız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K11: Sanki cevap vermiş olduk sorunuza (gülme), ama şöyle söyleyelim, mevcut stratejilerimiz yetersiz olmaya başladıysa, yeni stratejiler geliştirmeye gidiyoruz. Eğitimlerde herkesle paylaşılır. Fikirler alınır, alınacak kararlar konusunda herkes bilgilendirilir. Alanında uzman kişilerden destek alınır. Ekip çalışması ile proje, müşteri, müşteri beklentisi, riskler, hedefler belirlenir.

Sürece ve müşteri beklentilerine yönelik detaylı ölçümler yapılır, mevcut durum veriler yardımıyla ortaya konur. Böylece süreçle ilgili sıkıntılı alanları ve hedefi net bir şekilde belirlemiş oluruz. Bu noktada da önemli olan hayata geçirilecek olan yeni sürecin sürekliliğini sağlayabilmemizdir. Bunun için de proje hayata geçti ise bir yıl boyunca takip edilir. Zaten proje hayata geçmeden önce ekip tarafından pazar araştırması yapılır. Riskler belirlenir. Müşteri beklentilerini anlamak adına ziyaretler, anket çalışmaları ve kıyaslama çalışmaları yapılır.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K11: Çalışanlarımızı gerek iş süreçleri gerekse işleyişle ilgili sürekli güncel tutuyor, bilgilendirme toplantıları yapıyor, buldukları departmandaki görevleri ile ilgili eğitimleri tamamlamalarını sağlıyoruz. Motivasyonlarını artırmaya yönelik prim sistemi ve birlikte gerçekleştirdiğimiz etkinliklerle ilgili çalışmalar yapıyoruz. Özel günleri takip ediyor, ayrıca, bire bir sohbetlerle onları dinliyor, sorunlarına çözümler bulmaya çalışıyoruz. Stratejilerin uygulanmasıyla ilgili olarak danışmanlık firmamız aracılığıyla gerçekleştirdiğimiz anket çalışmalarıyla analiz yapıyor ve haftada bir gerçekleştirdiğimiz toplantılarla bir araya gelerek yıllık hedeflerimizle ilgili nasıl yol aldığımızı, karşılaştığımız sorunların üstesinden nasıl geleceğimizi ve çalışmalarımızda nasıl bir strateji izlememiz gerektiğini konuşuyor, fikirleri alıyor, sürekli geliştirme ve iyileştirme ile yolumuza devam ediyoruz. Çalışanlarımız tüm sürecin içerisinde yer almaktadır. Gerek toplantılarda herkesin görüşünü alarak, gerekse bire bir görüşmelerle sürekli geri bildirim alıyoruz.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K11: Örgüt kültürümüz katılımcıdır. Her fikre değer verir ve dinleriz. Fikirlerin hem belirtilmesine hem de uygulama da bize yön göstermesi önceliğimizdir. Astlarımızla kurumsal kültürümüze uygun olarak, saygı ve sevgi çerçevesinde açık, şeffaf bir ilişkimiz var. Hiyerarşiye önem veriyoruz. Çalışanlarımız sorunlarını buldukları departmanın yöneticileriyle çözümleyemezse bize gelir, hep birlikte çözüme varırız. Örgüt kültürünün benimsenmesi ve uygulanmasında iletişim bizim için önemli. Her çalışmamızın işletmenin içerisinde nasıl davranması gerektiğine yönelik görev ve davranışlarının tanımlamaları bulunmaktadır. Ortak değerlerimiz, vizyonumuz ve misyonumuzun bilinçli bir şekilde uygulanmasına yönelik sürekli bilgilendirme yapılmaktadır. Her çalışmamız davranışsal değerlerin bilincindedir. Otomotiv sektörü çevresel etkilere açık bir sektör. Gerek ekonomik, gerekse çevresel faktörlerdeki değişimlere ayak uydurmak için planlı ve etkin kriz yönetimini hayata geçiriyoruz.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K11: Değişen rekabet şartları çerçevesinde inovasyon otomotiv sektöründe de rekabet gücü yaratmak için önemli bir faktör. X olarak sektörümüzde ilklere imza atan ve sektörümüzü inovasyon çalışmalarımız ile domine eden bir yapıya sahibiz. Çalışanlarımız işe ilk girdikleri an itibarıyla sürekli değişim ve inovasyon kültürünün bilinci ile hareket etmeyi biliyor ve uyguluyor. Çalışanların inovasyona uyum sağlama sürecinde tanımlamayı doğru yapmak bizim için önemli. Buldukları departmanda değişime nasıl ayak uyduracaklarına yönelik eğitim programı belirliyor ve uyguluyoruz. Bu konuda profesyonel danışmanlık şirketinden de destek alıyoruz. Öngörülemeyen gelişmelerde ortak değerlerimizin ve inançlarımızın güçlü yanlarından faydalanıyor ve çabuk adapte oluyoruz.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindedir mi?

Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K11: İş etiği kodlarımız var. Öncelikle dürüstlük, işletmemizin müşterilerinin, çalışanlarının, yönetimin ve üçüncü taraflara ait bilgilerin gizliliği ve korunması, çalışanlarımıza, müşterilerimize, X Otomotiv ve iş yaptığımız tedarikçilerimize karşı sorumluluklarımız toplumsal sorumluluklarımız ile çalışanlarımız ve rakiplerimiz nezdinde rekabet etiğimiz bulunmaktadır. İş etiği kodlarımız gerek yönetsel gerekse bağlı olduğumuz X Otomotiv Grubu tarafından güncellenir. Tüm çalışanlarımız örgüt değerlerimizin bilincindedir. İşe girişte gerçekleştirdiğimiz oryantasyon programı ve eğitimler ile bunu destekliyoruz. Çalışanlarımızın değerlerimizi benimsemesi, işletmemizin işleyişinin aksaksız olarak devamını sağlıyor. Ayrıca katılımcı ve inovasyona önem veren iş anlayışımızla çalışanlarımızın gelişimlerine katkıda bulunuyoruz.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K11: Yapı olarak işimle ilgili her detaya ve yeniliğe vakıf olmak için sürekli okuyan ve yenilikleri takip eden bir karaktere sahibim. İşimin gerekliliklerini en iyi şekilde icra etmek ve ekibe örnek rol model olmak için gerek davranışsal, gerekse iş etiği kurallarına hassasiyet gösteren, gözlemleyen, analiz eden ve insani ilişkilere önem veren bir karakterim var. Teknik üniversite mezunu olduğum için analitik düşünme yeteneği aldığım eğitimin bir uzantısı. Ancak sadece analitik değil, sosyal ve duygusal düşünce yapısına önem veriyorum.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K11: 5 yıldır üst düzey yöneticilik yapıyorum.

Ek 14. K12 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K12: Teknolojik yenilikleri takip ederek ve teknolojiye sürekli yatırım yaparak, müşteri memnuniyetini ön planda tutarak en ekonomik ve hızlı çözümler sunarak üstünlük elde etmeye çalışıyoruz. Gelişmiş servis teknolojilerini kullanıyoruz. Otomobil, motosiklet, aksesuar, satış, servis, yedek parça, kaporta, boya, operasyonel kiralama, ikinci el ve sigortacılık hizmetlerinin hepsini buradan tek bir noktadan yürütüyoruz. Türkiye'nin değil, Avrupa'nın da en büyük X satış ve servis kuruluşu olduğumuzu kanıtlamış durumdayız. Ayrıca X Otomotiv olarak markanın resmi aksesuar ve modifiye markası olan X ile distribütörlük anlaşmamız var. Uzman insan kaynağına sahibiz. Hizmet kalitemizi artırarak ve yatırımlarımıza devam etmeyi sürdürerek rekabette başarı sağlamayı amaçlıyoruz.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K12: Fayda ve kazanç sağlayacak yeni ürün veya hizmetlerin, yeni organizasyon yöntemlerinin tasarlanması olarak tanımlayabilirim. Eğitimlerde vakıf oluyoruz bu konulara. Ürünlerin, hizmetlerin, yöntemlerin daha kaliteli, daha ihtiyaca uygun kullanılabilir, daha ekonomik, daha fazla performans sağlayacak şekilde ortaya konması bakımından inovasyon gereklidir. Yeniliğe açık olmaya kurumların bu bireyler içinde geçerli ticari tarih olmaları muhtemeldir. Neticede çağın ihtiyaçlarına cevap vermek daha doğrusu verebilmek risklidir.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K12: Nihai tüketici, tedarikçi ya da iş ortaklarının talepleri doğrultusunda, gelişim alanları öngörülerini doğrultusunda istişareli olarak çalışmalar yapıyoruz. İşin daha kaliteli ve sürecin daha verimli olması bakımından çalışanların rolü önemli. Burada bana ve diğer yönetici arkadaşlarıma düşen görev planlama ve

organizasyon. Sektördeki gelişmeler için her an takip edilerek muhtemel talep takipleri yapılıyor. Sektör dışı gelişmeler için söyleyebileceğim şudur. Yöneticisi olduğunuz yerin geleceğini kurgulamak üzere tüm siyasi, ekonomik ve coğrafi, demografik gelişmeleri ve olası riskleri göz önüne alarak plan ve stratejiler üzerinde çalışmalar yapmak durumundasınız genel olarak.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngörülen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K12: Piyasa araştırması, fizibilite, istişare, organizasyonu sağlamak, pilot çalışma ve uygulama gibi süreçler söz konusu. Bunun başka bir yolu da yok zaten. Araştırma yapmadan fizibilite çalışmaları yapmadan bir fikri sonuca götüremezsiniz. Süreç kontrolleri iş akış şemaları, istatistiki veriler, kalite kontrol ve faaliyet raporlarının hazırlanma aşasında sağlanıyor. Bizlere düşen görev süreçlere önderlik etmek. Her yeni uygulama ve yöntemde mutlaka hatalar ve sapmalar olabiliyor, yavaşlama söz konusu olabiliyor. Ancak bu sapmalar, sonraki süreç ve kaliteye fırsat olarak değerlendiriliyor, önlemler alınıyor.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K12: Markanın felsefesi ve değerlerimiz üzerine yapılandırılmış, tescil belgelerindeki süreç gereği de mevcut bir vizyonumuz var. Markamızın felsefesi, global bakış açısıyla, tüm dünyada müşteri memnuniyetini sağlamak için en iyi kalitede ve kabul edilebilir fiyatlarla ürün sunmak. Buna göre vizyonumuz, rekabet gücümüzün sürekliliğini sağlamak, sektörümüzde lider firma olmak. Tüm çalışma arkadaşlarımızın bu felsefeyi ve vizyonumuzu benimsediğini düşünüyorum çünkü eğitim süreçleri ile yazılı ve sözlü olarak kendilerine aktarılır.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığınız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K12: Mevcut durumun yetersiz kalması hedef tutturma oranlarımızın düşmesi, karlılığın düşmesi, rekabette geri düşmek ve çağın ihtiyaçlarına göre, sektör oyuncuları takip edilerek, ilgili otoritelere danışılarak yeni stratejiler belirleme yoluna gidilir. İstişareler ve pilot çalışmalar yapılır. Piyasaya uyum konusunda yapılacak inovasyon çalışmalarında ve strateji belirleme çalışmalarında süreç içindeki partnerlerle ortak görüş ve kararlar alınır. Bu işi bu şekilde yapıyoruz. Operasyon süreçleri ile ilgili toplantılar yapılıyor.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K12: Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışıyoruz. Ayrıca sürekli eğitimlerimiz var. Bizim işimizde eğitim sürekliliği önemli bir koşuldur. Çalışanlarımızın kişisel ve mesleki olarak gelişebilmeleri için en uygun çalışma ortamını hazırlamak, yetkinlik ve hedef performans değerlendirmeleri yapmak, verimlilik bağlılık ve müşteri memnuniyeti gibi değerlerimize katkıda bulunmak ve nitelikli çalışanları bünyemize kazandırmak adına insan kaynakları departmanımıza büyük görev düşüyor. Demem o ki bu zorlu sürece dahil. Kesinlikle geri bildirim alıyoruz süreci olumsuz etkileyen konular büyük oranda bu geri bildirimler sayesinde çözümleniyor.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K12: Katılımcı bir yönetim şeklini benimsiyoruz. Astlarımızla iletişimimiz güçlü ve verimli. Karşılıklı etkileşim ve fikir alış verişi içerisindeyiz. Çalışanlarımızın aidiyet hissinin kuvvetlendirilmesi gerektiğinin bilincindeyiz. İşten ayrılmalara sebebiyet vermemeye çalışırız. Kurum kültürümüzü, değerlerimizi tüm çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Her zaman geri bildirim için açık ve süreç odaklı çalışırız.

Hiyerarşinin bulunduğu bir iş yerinde katılımcı ve demokratik bir yönetimden, başarıdan, şeffaflık ve çalışan memnuniyetinden bahsedilemez kanaatindeyim.

Görüşmeci: İnovasyon örgütün işleyişini nasıl etkiliyor? Değişime nasıl ayak uyduruyorsunuz? Çalışanların buna uyum sağlama sürecini nasıl yönetiyorsunuz? Bu konuda destek alıyor musunuz? Bu süreçte öngörülemeyen gelişmeleri nasıl yönetiyorsunuz?

Katılımcı K12: Günümüzün ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda önce kendimizi yenileyerek ayak uydurmaya çalışıyoruz. Bu süreci dediğim gibi eğitimlerle, sürekli bilgilendirmelerle yönetiyoruz. Zaman zaman ilgili otoritelerden destek alıyoruz. Öngörülemeyen gelişmeleri de sürecin önünü açabilecek önlemlerle yönetiyoruz.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K12: Yasalara, ulusal ve uluslararası standartlara uyumlu çalışmak, buradaki düzeni, disiplini sağlamak, doğruyu yanlış ayırt edebilmek adına oluşturulmuş etik kurallarımız tabii ki var. Daha sorunsuz bir şekilde yol almak ve güvenilir bir firma olmak adına tüm çalışanlar olarak kurum değerlerinin bilincindeyiz.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K12: Öngörülerim kuvvetli ve yeniliklere açık, analitik düşünebilen ki işim gereği tanımlıyorum kendimi. Bu özelliklerin sadece yönetim becerileri üzerinde değil, iş hayatındaki herkesi olumlu yönde etkileyeceği kanaatindeyim. Sizce de öyle değil mi?

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K12: 11 yıldır yöneticilik yapıyorum.



Ek 15. K13 Görüşme Metni

Görüşmeci: Piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak için uyguladığınız stratejilerden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K13: X Otomotiv olarak, A, B, C parça, ikinci el, araç kiralamada ise D, E ve F ve sigorta hizmetlerinde A sigorta markalarıyla faaliyet göstermekteyiz. X markasıyla, G ve H, Y markasıyla da I, İ, J ve K markalarının satış ve satış sonrası hizmet faaliyetlerini sürdürüyoruz. Müşteri memnuniyetini sağlamak ve kaliteli hizmet sunabilmek için her alanda kendimizi yeniliyor ve geliştiriyoruz. Rekabette avantaj elde etmek için sürdürülebilir karlılık yaratarak şirket değerini artırmak, çalışanlarımıza yatırım yapıp onların gelişimini sağlamak, müşterilerimize yenilikçi ve kişiye özel hizmetler sunmak, sektörün gelişimine ve ülke ekonomisine katkıda bulunmak gibi adımlar atıyoruz. Stratejilerimizi de bu adımlara göre belirliyoruz. Şimdi burada çalışan bağlılığı bizim için önemli bir nokta fakat çalışan bağlılığı kadar müşteri bağlılığını kazanma çalışmaları üzerinde önemle duruyoruz. Müşteri bağlılığını kazanmanın rekabette önemli bir adım olduğu görüşümdedir her zaman. Ayrıca aracı satarsınız fakat servis kaliteniz düşükse müşteri memnuniyeti sağlayıp bağlılığını kazanmak mümkün değil. Bu anlamda servis kalitesine çok önem veriyoruz. Ciddi bir eğitim programımız var.

Görüşmeci: İnovasyona bakış açınızı öğrenebilir miyim? Rekabet üstünlüğü için gerekli midir? Riskli midir?

Katılımcı K13: Değişen koşullara uyum sağlamak için, rekabet edebilmek için yenilikler yapmak zorunda kalırsınız. Günümüz koşulları, değişen ve artan ihtiyaçlar talepler karşısında yeni sistemler, yeni yöntemler geliştirip, yeni teknolojilere yatırım yapmak zorunda kalırsınız. Kısacası hayatta kalmak istiyorsanız bir zorunluluktur. Risklidir. Öngörülen risklerin yönetilmesi, gerekli kontrol mekanizmalarının sistematik bir şekilde kurulması ve işlenmesini sağlamak önemlidir.

Görüşmeci: İnovasyonlar işletmenizde nasıl doğuyor? Yeni bir fikrin ortaya çıkması nasıl gerçekleşiyor? Çalışanların ve sizin rolünüz? Sektör ve Sektör dışı gelişmelerin etkisinden bahsedebilir misiniz?

Katılımcı K13: Şimdi eğer bir değişikliğe, bir yeniliğe ihtiyaç varsa, mevcut durumda yetersizlikler söz konusu ise ki şirketimizde her markamız için süreç bazında aylık yıllık veya dönemsel olarak farklı bir çok araştırma yapılır. Bu konuda faaliyette bulunan ekiplerimizin özellikle müşteri deneyimi araştırmaları ile yaptıkları pazar araştırmaları ile hizmet tasarımının geliştirilmesine ve tüm pazarlama ve iletişim planlarımızın oluşturulmasına katkıları var. Bizler yapılacak olan tüm işlemlerde destek veriyoruz.

Görüşmeci: Yeni bir fikrin, ticari gelir getiren bir çıktıya dönüşme sürecinden bahsedebilir misiniz? Hangi süreçlerden geçiyor? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz? Meydana gelen öngöründen sapma ve hatalar gidişatı nasıl etkiliyor?

Katılımcı K13: Süreçlerin kontrolü risk yönetimi ile sağlanıyor. Şirket, pazar, genel ekonomik durum ve şirketin mali yapısını etkileyebilecek unsurları haftalık değerlendirme toplantıları ve şirket koordinasyon toplantıları ile izliyor, hedefler ve fiili gerçekleştirmeler ve ortaya çıkan sapmalar irdelenerek gerekli tedbirlerin ivedilikle alınması yönünde adımlar atıyoruz.

Görüşmeci: İşletmenizin vizyon belirlenme sürecinden bahsedebilir misiniz? Yazılı bir vizyonunuz var mı? Vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlarınıza nasıl aktarıyorsunuz? Çalışanların vizyonu benimsediğini düşünüyor musunuz?

Katılımcı K13: Varlık sebebimiz, amaçlarımız, şirketimizin değerleri, değer yargıları, Pazar koşulları vizyon oluşturma sürecinde belirleyici unsurlar olmakta. Yazılı bir vizyonumuz var. Ulaşım çözümleri sunan yenilikçi, küresel yol arkadaşımız olmak. Şimdi bu yazılı vizyon bir cümleden ibaret değildir. Bu tek cümle amaçları, hedefleri varlık sebebini anlatır aslında. Bu yüzden sürekli olarak sorgulanması ve üzerinde durulması gerekir. Az önce dediğim gibi gerçekten ciddi bir eğitim programımız var. Performans değerlendirme sistemi ile de çalışanlarımızın hedeflere odaklanmalarını sağlıyoruz.

Görüşmeci: Stratejileri neye göre belirliyorsunuz? Kimlere danışırsınız? Faydalandığınız yöntemler? Sebep olan faktörler? Çalışanların katkısı oluyor mu?

Katılımcı K13: Bu konudan bahsettik bir diğer sorunuza geçelim.

Görüşmeci: Geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinden bahsedebilir misiniz? Çalışanların stratejileri benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? İK'nın bu durumda rolü nedir? Süreci nasıl kontrol ediyorsunuz?

Katılımcı K13: Amaçların, hedeflerin ve bunlara istinaden oluşturulan stratejilerin benimsenmesi için öncelikle eğitimlerimiz var. Bir ikincisi performans değerlendirme ve ödüllendirmelerle motivasyonlarını sağlıyoruz. Çalışanlarımızın hedeflerimizi, çalışma şeklimizi, stratejilerimizi içselleştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Geri bildirimler süreç kontrolleri için çok önemli. Bu konuya ayrıca önem veriyoruz. İnsan kaynakları, performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi aslında tüm süreçlerimizin temelini oluşturan sistemlerle katkı sağlıyor. Çalışan kalitesini artırmak da önemli bir şey. Bunu geliştirme, yetiştirme yoluyla başarabilirsiniz. İyi personeli seçebilirsiniz fakat üzerinde durmazsanız iyi performans elde etmeniz imkansız. Bu sebeple şirketimiz kazandıkça çalışanlarımızın da kazandığı bir alt yapı oluşturduk.

Görüşmeci: Örgüt kültürünüzden bahsedebilir misiniz? Yönetim şekliniz geleneksel mi yoksa katılımcı mı? Astlarınızla ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz? Hiyerarşiye önem verir misiniz? Örgüt kültürünün benimsenmesine ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunuyorsunuz? Çevresel etkilerden kaynaklanan bir değişim gerekliyse bu duruma nasıl adapte oluyorsunuz?

Katılımcı K13: Katılımcı bir yönetim şeklimiz var. Çalışmalarımızdan verim elde etmek için ekip çalışmasının gerekliliğine inanıyoruz. Bir organizasyon şemamız var ama etkin çözümlerin ortak alınan kararlarla gerçekleştiği tecrübelerle sabittir. Çalışanlarımızın fikir ve önerilerine saygı duyarak, onların yaratıcılıklarını destekliyoruz. Farklı bakış açılarının değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ahlaki değerlere önem veririz. Dürüst çalışmak, şeffaf, açık ve net olmak isteriz. Çalışma arkadaşlarımızda da bunu bekleriz. Şirket içi sağlıklı bir iletişim ve eğitimle, değişen koşullar ve ihtiyaçlardan, değişen düşünce tarzlarından kaynaklanan değişimlere adaptasyonu sağlamak mümkün.

Görüşmeci: İş etiği ile ilgili görüşlerinizi öğrenebilir miyim? Etik kodlarınız var mı? Bu kodları nasıl geliştiriyorsunuz? Çalışanların örgüt değerlerini

benimsemesi konusunda neler yapıyorsunuz? Değerlerin bilincindeler mi? Çalışanların davranışlarının etiğe uygun olması, benimsemeleri ve uygulamaları işletmeye ne gibi faydalar sağlayabilir?

Katılımcı K13: Kurumsal bir firmayız. Etik kurallarımızı ve temel değerlerimizi net bir şekilde ifade ederiz. Yazılı olarak da mevcuttur. Değerlerimizin bilincinde olarak işlerimizi yürütüyoruz. Ahlaki değerlere, etik kurallara aykırı iş yapmanın işletmelere olumsuz etkileri geçmiş tecrübelerle sabittir.

Görüşmeci: Kendinizi nasıl bir insan olarak tanımlıyorsunuz? Hırslı? Öngörülerini kuvvetli? Yeniliklere açık? Muhafazakar? Eleştiriye, önerilere açık? Analitik düşünebilen? Bu özelliklerin yöneticilik beceri üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Katılımcı K13: Aşırı hırslı değilim ama hedeflerime odaklanırım. Öngörülerimin kuvvetli olduğunu söyleyebilirim. Muhafazakar olduğumu söyleyemem. Yeniliklere, eleştirilere ve önerilere açık biriyim. Sorumlu olduğunuz insanlara liderlik edebilmek için bu özelliklere sahip olunması gerektiğini söyleyebilirim.

Görüşmeci: Ne kadar zamandır üst düzey yöneticilik yapıyorsunuz?

Katılımcı K13: İş hayatıma satış danışmanı olarak başladım ve iş hayatımın tamamını X grubunda geçirdim. İstanbul içi ve İstanbul dışı bir çok şubede yönetici olarak görev yaptım. X holding bünyesinde üst düzey yönetici geliştirme ve liderlikle ilgili bir çok eğitim programına katıldım. 2014 yılı başlarında X Otomotiv çatısı altında B markasında genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaya başladım.