



Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği¹

Guven MURAT* Halime GÖKTAŞ KULUALP**

Özet: İşletmeler küreselleşen rekabet ortamında değişen durumlara ayak uydurmak ve günümüzde etkisini baskın bir şekilde gösteren ekonomik krize karşı tedbirler almak adına yeniden yapılanmaya ve inovasyona yönelmek zorunda kalmıştır. Bu çalışmada yapılan literatür çalışmaları sonucunda inovasyonun yeniden yapılanma sürecinde etkili bir araç olabileceği kanısına varılmış ve yöneticilere uygulanan anketle yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısı “stratejik yönetimin rolü, inovasyon stratejisi, yeniden yapılanma başarı faktörleri, insan kaynakları yönetiminin rolü, inovatif örgüt kültürü ve öğrenen örgüt yapısı” açılarından analiz edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeniden Yapılanma, İnovasyon, Demir-Çelik Sektörü, Kardemir A.Ş.

Managers' Points of View About Innovation at the Restructuring Process: The Case of Kardemir

Abstract: Organizations are forced to run to restructure and innovation in order to adopt changing situations in global competition world and to take preventive measures against the global economic crisis that effects all organizations dominantly in nowadays. At the end of literature studies, innovation is believed to an effective tool for restructuring and with this survey is applied to managers, their point of views about innovation at the restructuring process are displayed in this study. In study, managers' point of views about innovation at the restructuring process is analyzed in terms of the role of strategic management, the strategy of innovation, performance factors of restructuring, the role of human resources, innovative organization culture and learning organization structure.

Keywords: Restructuring, Innovation, Iron and Steel Sector, Kardemir A.Ş.

GİRİŞ

İşletmelerin küreselleşen rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Çünkü sadece değişimi kabullenen ve örgüt yapılarının gelişimi için sürekli değişim uygulayan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmektedir. Artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleriyle etkili mücadele etmesi ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri ile mümkün olmaktadır. Küreselleşen rekabet tüm örgütlerin yönetim ve üretim anlayışlarında tamamıyla yeniden düşünmeyi gerektirmektedir.

İşletmelerde yapılacak yeniden yapılanma çalışmalarında örgütün bütünsel olarak değişime hazır olması ve çalışanların değişime uyumu büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, yeniden yapılanma sadece günlük süreçlerin geliştirilmesine odaklanmanın yanısıra çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde de durmalıdır. Yeniden yapılanma işlerin en uygun hangi şekillerde birleştirileceğini, eleneceğini, uygulanacağını ve yenileneceğini bulabilmektir. Bu kadar radikal bir değişim ancak yaratıcılık, inovasyon ve araştırmayla mümkün olacaktır.

Yeniden yapılanma sürecinde inovasyonun etkisini inceleyen bu çalışma, giriş ve sonuç bölümleri hariç iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yeniden yapılanma ve inovasyonun teorik arka planı incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde “Kardemir Yöneticilerinin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısını İnceleyen Uygulama Çalışması”nı anlatan ampirik çalışmaya yer verilmiştir.

¹ Bu çalışma “Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği”, ZKÜ, SBE İşletme Anabilim Dalı’nda yapılan Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

* Prof. Dr., Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

** Arş. Grv. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Yeniden Yapılanma

Konuya ilişkin kaynaklarda, yeniden organize etme, değişim mühendisliği, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, iş transformasyonu gibi değişik kavramlarla da ifade edilebilen yeniden yapılanma, iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedef almaktadır. Yeniden yapılanma, işletmelerin yönetsel-örgütsel yapılarında, iş ve iş süreçlerinde, çevresel boyuttaki ilişkiler bütününde baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturan; beraberinde kendine özgü kurallar ve yapılar getiren; en önemlisi, işletme literatürüne “süreç” kavramını tekrar ve çok daha farklı boyutlarla yeniden kazandıran bir yaklaşımdır (Seymen, 2000: 3).

Günümüzde işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamak üzere örgütlenmeleri ile ilgili birtakım değişikliklere girmeleri ve yönetim felsefelerini şu ana kadar alışlagelmişin dışında farklı doğrultulara oturtmaları; değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, küçülme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, küresel yapı, vb. kavramlarla ifade edilmektedir. Farklı kavramlarla anılmasına karşın tüm bu kavramlarda ortak olan husus; işletmede yeniden yapılanmanın temel nokta olarak seçilmiş olmasıdır (Çetin, 1996: 3).

Hammer ve Champy (1994: 28)’e göre, yeniden yapılanma, mevcut olanı onarmak ya da sadece küçük değişiklikler yaparak temel yapının korunması anlamına gelmemelidir. Yeniden yapılanma, uzun süre önce belirlenmiş iş yapma usullerini bırakarak işletmenin ürün ya da hizmetlerinin yeniden yaratılması ve müşterilere değer sunulması için gereken işlere en başından başlanması şeklinde “işletmeyi yeniden yapılandırmak”tır.

Bu çalışmada benimsenen “yeniden yapılanma” kavramı, işletmelerin gerek müşteri talepleri gerekse firmalararası rekabet yarışı gibi değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak amacıyla örgütsel süreçlerini müşterilerine iyi hizmet sunmak düşüncesiyle daha dinamik, esnek, yaratıcı ve inovatif bir örgüt anlayışı ile etkinlik, performans ve verimlilik artışı sağlayacak şekilde yeniden tasarımlarını ifade etmektedir.

İnovasyon

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiş; “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. İnovasyon “yeni ve farklı bir sonuç” olarak tanımlanmaktadır. Türkçe’de ‘yenilik’ ve ‘yenilikçilik’ gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcükler inovasyonun gerçek anlamını taşıyamamaktadır. (Elçi, 2006: 1).

İnovasyonun tanımı ile ilgili iki temel farklı yaklaşım literatürde yer edinmiştir. Kimi zaman bir “şey” (bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması) kimi zamanda bir “süreç” (ilk defa yeni bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır (Oğuztürk, 2003: 254). İnovasyon, yeni düşünme biçimleri, “şeyleri” yapmanın yeni yollarını yaratma, onları deneme, insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümü olarak tanımlanabilir (Fisher, 2001: 210).

Oslo Kılavuzu’nda tanımlandığı şekliyle; inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri örgütünde ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal ya da hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Bir inovasyon için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da örgütsel yöntemin işletme için yeni (ya da önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu yenilik, işletmelerin ilk defa geliştirdikleri ve diğer işletme ya da örgütlerinden uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2006: 50). Yeni ürün, işletmenin mevcut ürünlerinden önemli ölçüde farklılık gösteren özelliklere, tasarım ve kullanımlara sahip yeni bir üründür. Önemli derecede iyileştirilmiş ürün ise performansı fazlasıyla genişletilmiş ve artırılmış üründür (Townsend, 2004: 155).

İnovasyon, bilimsel araştırmadan buluş, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün ya da üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir. Bilimsel araştırma, belirli bir kullanım alanı düşünülmeden zihinde gelişen yeni bilgi; buluş, prototip model yapımı dahil belirli bir amaca ulaşmak için bilimsel bilginin uygulanması; geliştirme ise nihai ürün ya da sürece doğru, tüketici kullanımına sunulabilmesi için prototipi düzeltmektir. Örneğin; lazer teknolojisinin geliştirilmesi *bilimsel araştırma*, lazer teknolojisinin dışçilikte kullanımını sağlayacak lazer delgisinin yapılması

buluş, bu lazer delgisinin elle tutulabilir, dişçiler tarafından kullanılabilir hale getirilmesi *buluşun geliştirilmesi* ve bu yeni buluşun dişçilere pazarlanması ise *inovasyondur* (Yılmaz, 2003: 4).

Yaratıcılığın örgütte gün geçtikçe daha fazla önem kazanmasının nedenlerinin başında tüketicilerin istek ve beklentileri gelmektedir. Tüketiciler günlük yaşamlarında sürekli yeni problemlerle karşılaşmakta ve bunlara çözüm beklemektedir. Örgütlerde yaratıcılık ön plana çıkartılarak, birbirinden bağımsız düşünce ya da fikirler bir araya getirilebilir, yepyeni çözümlere ve fikirlere ulaşılabilir. Ayrıca rekabet gün geçtikçe zorlaşmakta, bilginin hızla yayılması sonucu yenilikler çabuk eskitilmekte ve hızla taklit edilebilmektedir. Müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayarak ve müşteriye yeni alternatifler sunarak talep yaratacak yaratıcı fikir ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Bakan, 2004: 8).

Temelden Yeniden Düşünme (İçsel Özümseme)

Yeniden yapılanmayı benimseyen bir işletmede yöneticiler, işletmeleri ve işleyiş tarzları ile ilgili “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Neden bu şekilde yapıyoruz?” gibi en temel soruları sormak durumundadır (Hammer ve Champy, 1994: 29). Bu temel soruların sorulması, yöneticileri, işlerini yürütme tarzlarının altında yatan, söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bu noktada, misyon belirleme büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koymaları ya da kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirlemeleri “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon açıklaması, işletmenin kendisini nasıl gördüğünü, hedef pazarını, ne üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, oluşturmak istediği imajı, büyüme ve karlılık konusundaki düşüncelerini ifade eden genel felsefesidir (Koçel, 1998: 74-75).

Öte yandan yeniden yapılanma çalışmalarına başlamadan önce, işletme yönetiminin vizyon geliştirmeye yönelik faaliyetleri de, temelden yeniden düşünmenin diğer bir önemli boyutunu oluşturmaktadır. İleriyi görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek olarak tanımlanabilen “vizyon geliştirme”, bu anlamda önemli bir adımdır (Göker, 1996: 107).

Dolayısıyla, misyonunu yeni baştan belirleyen ve bu doğrultuda yeni bir vizyon geliştiren bir işletme, yeniden yapılanma tanımlarında da belirtilmiş olduğu gibi, temel görev ve sorumlulukları ile işlevlerini yepyeni bir bakış açısı altında görebilmekte ve yeniden tasarlayabilmektedir (Altındağ, 2005: 5).

Stratejik Önem Taşıyan ve Değer Yaratan Süreçler

Süreç bir ya da birkaç girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak belirtilmektedir. Burada önemli olan nokta, sürecin dar anlamda örgüt içerisindeki görevlere bağlı kalmadan ve bölüm sınırları içerisinde sıkışmadan, gerektiğinde örgüt sınırlarının ötesine geçen bir kavram olduğudur. Yeniden yapılanma siparişin yerine getirilmesi, tedarik, kredi verme ve yeni ürün geliştirme gibi kavramları da kapsamaktadır (Hammer ve Champy, 1994: 32).

Yeniden yapılanmanın ana konusunu süreçler oluşturmakta ve işletmeler yeniden yapılanmada ağırlıklı olarak süreç odaklı bir örgüt yapısı oluşturmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle de geleneksel örgüt yapılarının geçerli olduğu yaklaşımlardan kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Yeniden yapılanmada sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmektedir. Uygulama süreçlerinde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılmaktadır (Hammer ve Champy, 1994: 48).

Yeniden Tasarlama

Yeniden yapılanma süreçlerinin pek çok çeşidi vardır ancak önemli olan hangi yeniden yapılanma çeşidinin hangi iş birimi ya da süreç üzerinde uygulanacağına dair doğru karar verilebilmesidir. Buradaki bir diğer özellik, yeniden yapılandırılacak işin örgüt sınırlarının ötesine geçirilmesidir (Hammer ve Champy, 1994:50). Bu geçiş, yeniden yapılanmanın odak konusu olan süreçlerin ve bu süreçlerin destekleyicisi olan sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, yeniden ve titizlikle tasarlanmasıyla gerçekleştirilir. “Sistemlerin yeniden tasarlanması” denildiğinde, bilgi işlem ve yönetim bilgi sistemlerinden, sosyal ve kültürel sistemlere kadar uzanan bir boyut düşünülmelidir. “Yeniden tasarlanması gereken politikalar” denildiğinde ise, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yürütme ve davranış kuralları ile yönetmelikleri belirleyen işlemler kastedilmektedir. Yeniden tasarlama sürecinde örgütsel yapıların, diğer bir ifadeyle işletme içindeki tüm birimlerin, çalışma gruplarının ve mevcut örgüt şemasına dayanak oluşturulan ilke ve kuralların yeniden tasarımı söz konusu olmaktadır (Seymen, 2000: 8).

İNOVASYON KÜLTÜRÜ

Son yıllarda yaşanan rekabetçi ortamın birçok firmayı ciddi biçimde risk altına soktuğu bilinmektedir. Lider olan işletmelerin dahi ciddi krizler yaşadığı bu ortamda, işletmelerin ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri varlıklarını devam ettirmeleri bakımından çok önemli hale gelmiştir. Gerek mikro, gerekse makro boyutta firmalar ve ülkeler için inovasyon üretme/inovatif olma rekabette başarılı olabilmenin temel unsurları haline gelmiştir. Fakat inovasyon yapabilmenin ve inovatif bir firma olabilmenin kolay bir konu olmadığı, özel şartlara ihtiyaç olduğu da hemen belirtilmesi gereken bir gerçektir. İnovasyonun başarılması son derece güç, her şeyden önce özel bir kültüre ihtiyaç duyulan bir konudur (Akdoğan, 2007: 95).

İnovasyon “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratması” (Pervaiz, 1998:30-31) şeklinde tanımlanmaktadır. İnovasyon bir anlamda, örgüt kültürünün öncüsü olarak algılanmalı, işletmenin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilir (Pervaiz, 1998:34).

Yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları aşağıda açıklamaları verilen strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır.

Strateji: İşletmenin misyon ve vizyon tanımlamalarına inovasyonun katılması ile inovasyon stratejisi uygulanmaya başlanmalıdır. İnovasyonu ve kaliteyi vurgulayan açık ve anlaşılır bir vizyon ve misyon tanımı ve bunu hayata geçirmek için olan isteklilik, işletmenin inovatifliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

Yapı: İnovatif kültürün en önemli parçası esnekliği, özgürlüğü ve takım çalışmasını temel alan bir yapının varlığıdır. Bir örgütte karar alırken insiyatif kullanabilme, güçlendirilmiş bir personel ve özerklik, özgürlüğün önemli göstergeleri arasındadır. Bu tür bir örgütte koordineli çalışan grup ve ekiplerin varlığı, çok disiplinli çalışmayı mümkün kılan, dolayısıyla işletmede inovasyonu etkileyen bir durumdur. Bu çerçevede, modern yönetimin vurguladığı yatay örgütler inovasyonu kolaylaştıran yapısal düzenlemelerdir (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

Destek Mekanizmaları: Bir işletmede inovasyon için uygun ortamın oluşturulması ile ilgili davranışlar ve mekanizmaların varlığı örgüt kültürü için çok önemlidir. Paraya, zamana, bilgi teknolojilerine ve yaratıcı insan gücüne sahip bir işletme, bu konuda başarılı olmaya adaydır. Ayrıca, bir işletmede fikirlerin desteklenmesi ve ödül sistemi, bu tür bir kültürün vazgeçilmez parçalarıdır (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

İnovasyonu Destekleyen Davranışlar: Bir işletmede yapılan hatalara karşı yönetimin tavrı, diğer bir ifadeyle “hata toleransı” inovasyon açısından çok önemlidir. Hataların hoşgörü ile karşılandığı ve hataya öğrenme fırsatı olarak bakılan ortamlarda kültür inovatiflik yolunda teşvik edici olmaktadır. Dengeli bir risk alma kültürü, işletmede bölümler arasında yaşanan rekabet, değişime karşı yönetim ve çalışanların olumlu tutumlarının olması, çatışmayı tolere edebilme ve çözüme alışkanlıkları, işletmede kültürü belirleyici boyutlardır (Akdoğan, 2007: 98)

İletişim: Örgüt kültürünün açık ve güvenle desteklenir olması yaratıcılık ve inovasyonu olumlu etkilemektedir. Birbirine güvenen, anlaşmazlığa düşmenin yadınanmadığı ve hatta teşvik edildiği çatışma ve açmazların kabul edildiği, daha da önemlisi personelin duygusal olarak kendini emniyette hissettiği bir işletmede açık iletişim var demektir (Akdoğan, 2007: 99).

Örgüt kültürünün yapısı, aynı zamanda işletmenin inovasyon anlayışını da belirleyebilmektedir (Pervaiz, 1998:34). Kültür bileşenleri dikkate alınarak, insan ilişkilerine önem veren, açık ve anlaşılır bir yöneticiye sahip olan, eleştiriye açık olan ve öz eleştiri de yapabilen, geçmişten ders çıkararak geleceğe odaklanan, risk almaktan korkmayan, eşitlikçi bir yapı gösteren, bireysel gelişime önem veren ve ekip çalışmasını da geliştiren bir örgütün inovasyonu bir kültür haline getirdiği ya da inovasyonu bir kültür olarak yaşadığı söylenebilir.

İnovasyon firmanın başarısı için anahtar bir faktördür ve değişimlerle baş etme konusunda ise firmanın inovasyon kültürünün önemli bir rolü vardır. Firmanın inovasyon kültürü elverişlilik gösteriyorsa değişimlere tepki verme zamanı kısa olacaktır ve böylece değişim sürecinden kazançlı çıkılacaktır. Tersine eğer bu zaman uzun olursa inovasyon sürecinin yararlılığından ve problem çözme sürecinin başarısından bahsetmek sözkonusu olmayacaktır.

Zamanında tepki gösterilememiş olması da beraberinde kaynak israfını getirecektir. İnovasyon kültürünün yaratılmasında tüm çalışan ve yönetimin birlikte yer alması firmanın tamamında inovasyonun yararlılığının hissedilmesini sağlayacaktır. Firma sorunlarını gizlemek yerine onları analiz edip tanımlıyorsa inovasyona uyumu o derece kolay olacaktır (Cannarella ve Piccioni, 2003).

İNOVASYON STRATEJİSİ

Bir firma için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı ve yükselen satış gelirleriyle portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir (Esim, 2009:133). Bu nedenle inovasyona kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır.

Shen ve diğerleri (2009), lojistik firmalardaki inovasyon yönetimini sistem perspektifi açısından incelemiştir. Lojistik firmalardaki inovasyon faaliyetlerini karmaşık bir yapı olmaktan kurtarmak için 6 unsurdan oluşan bir model geliştirmiştir. Bu elementlerin örgüt içine dağılımı örgüt gücünü etkilemekte bu durum ise inovasyon başarısını artırmaktadır. Oluşturulan modele göre, inovasyon sistemine giriş beşlisi, stratejik inovasyon etrafında toplanan örgütsel inovasyon, süreç inovasyonu, kültürel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve ürün inovasyonudur.

İnovasyona yönelme esasında sürekli değişen kurallara uyum sağlayabilmek ve rakipleri saf dışı bırakarak rekabet edebilmektir. Müşteri memnuniyet ve sadakatini sağlayan başarılı inovasyon sonuçları yerini tekrar satın alma, satın alınan ürünle ilgili yan hizmetleri de alma ve diğer müşterilere de tavsiye etme şekline dönüşmektedir (International Trade Forum, 2000: 23). İnovasyonun değişen şartlara uyum zorunluluğu getirmesi ise inovasyonun güçlü bir stratejik yönetim aracı olduğunun kanıtı olarak gösterilebilir.

İnovasyonun gücünden (Şekil 1) yararlanarak örgütlerine sürekli başarı getirmek isteyen işletmeler için tek yol inovasyon düşüncesini geliştirmek ve inovasyonu teşvik etmektir. Şekil 1’de görüldüğü üzere inovasyonun rekabete, insanlara, müşteriye ve işletmeye çok sayıda yararı bulunmaktadır. İşletmeler artan rekabete karşı direnmek, farklılık yaratarak müşterilerinin ilgisini çekmek ve yaratıcı çalışanlarla inovatif bir işletme olmak için inovasyon yapmak zorundadır.

Şekil 1: İnovasyonun Gücü

Rekabete Katkıları -Eşsiz rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü -Pazara rekabetçi girişleri engeller	İnsanlara Yararları -Artan iş fırsatları -Artan ortak, çalışan ve son kullanıcı tatmini -Enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı	Müşteriye Yararları -Müşteri ve son kullanıcıların ihtiyaç ve talepleri daha iyi karşılanır -Artan müşteri sadakat ve bağlılığı -Artan müşteri mutluluğu	İşletmeye Yararları -Sürdürülebilir büyüme aracı -Artan müşteri itibarı -Artan kar marjları -Artan gelirler -Çalışanların elde tutulmasında artış -Artan olumlu medya desteği
---	--	--	--

Kaynak: Hasan K. Güleş ve Hasan Bülbül (2004); “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, *G.Ü., İ.İ.B.F Dergisi*, 1/2004, s. 118.

Bir işletmenin var olabilmek için pazarda süregelen kıyasıya rekabet savaşını kazanması gerekmektedir. Bunun için sahip olunması gereken en önemli silah iyi hazırlanmış, özümsemiş ve başarıyla uygulanan bir stratejidir. Kurumsal bir strateji işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının ne olduğu, bu rekabet avantajını koruyabilmek için pazarda nasıl konumlanması gerektiği ve stratejik önceliklerinin neler olduğu sorularına cevap vermelidir. Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, işletmenin inovasyon stratejisinin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejisinin geliştirilebilmesi için;

- İşletmede çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iyi anlaşılması,
- İş yapılan pazarın tanınması,
- Paydaşlar ve onların beklentilerinin bilinmesi,
- Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçlarının bir vizyon etrafında birleştirilmesi,
- Belirlenen vizyonun herkes tarafından “paylaşılan” bir vizyon olmasının sağlanması,
- İşletmenin hedeflerinin, misyonunun ve stratejik planının hazırlanması gerekmektedir (Kobifinans, 2008).

Avşar (2006), çalışmasında stratejik açıdan yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki rolünü araştırmıştır. Bu amaçla 2001 yılında yeniden yapılanma kararı alarak birçok farklı gıda kategorisinde ürün pazara sunan Tukaş'ın 389 tüketicisine anket çalışması uygulanmıştır. Böylece Tukaş'ın yeni ürün geliştirme stratejilerinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Anket verilerinin analiz sonuçlarına göre Tukaş modern ve inovatif bir firma olarak değerlendirilmiş ve bu nedenle tüketiciler tarafından tercih edilmiştir. İşletmenin sürekli yeni ürünler çıkarması ve ürünlerinde yaptığı farklılaştırma ve yeniliklerle rakiplerine üstünlük sağlaması tüketicilerin tercih nedenlerinin önemli bir oranını oluşturmaktadır. Ürün çeşidinin fazla olması ve yenilikleri ilk uygulayan işletme olması göreceli olarak satınalma kararına daha az etkide bulunmaktadır.

Gökmen (2006), çalışmasında yeniden yapılanma ve küçülmeyi durumsallık yaklaşımının bir gereği olarak ele almıştır. İşletmelerin değişen rekabet koşullarında maliyetlerini düşürmeleri, uzmanlaşmaları, esnek bir yapıya ulaşmaları, karlılıklarını artırmaları ve güçlenmeleri gerekmektedir. Tüm bunlar için ise yeniden yapılanma ve küçülmeleri şarttır. Çalışma kapsamında mobilya ve inşaat olmak üzere iki temel faaliyet kolu bulunan Ankara merkezli Zirve Mobilya ve İnşaat Taahhüt AO'da yöneticilerle söyleşi niteliğinde işletmeyi yeniden yapılanma ve küçülmeye götüren ve yönetim inovasyonu yapmalarını gerektiren nedenler incelenmiştir. Bu nedenler içerisinde hantal hiyerarşik örgüt yapısı, gereksiz örgüt kademelerinin ve mevkilerin ayıklanması, sağlıksız büyüme sonucu kaynak israfının önlenmek istenmesi ve istenildiği kadar kar etmeyen işletme kollarının tasfiye edilmesi gibi nedenler yer almaktadır.

İnovasyon stratejisi, işletme stratejisinde açıkça anlatılmalıdır. İşletme stratejisinde işletmeyi diğer işletmelerden ayıran inovasyona dair farklılaşmış ve onu ön plana çıkaran yönlerine yer verilmelidir. İnovasyonu uygulamak bir ekip işidir. Bu nedenle, inovasyon stratejisi örgütün tüm birimleri arasında sinerji yaratacak şekilde tasarlanmalıdır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma özelleştirme sonrası Kardemir A.Ş.'inde yeniden yapılanma sürecinde yöneticilerin inovasyona bakış açısını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerin yöneticilerin inovasyona bakış açısını etkileme düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Kardemir A.Ş.'inde yönetici konumunda çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmedeki yönetici sayısı 169'dur. Çalışmanın örnekleme ise 107 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında yöneticilere uygulanmak üzere bırakılan anket formlarından 107'sinin geri dönüşü sağlanmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %82,30 olarak belirlenmiştir. 107 olarak belirlenen örneklemin ana kütleyle (169) oranı ise %63,3 olarak tespit edilmiştir.

Anket Sorularının Hazırlanması ve Anketin Uygulanması

Townsend (2004), çalışmasında inovasyonun varlık nedenini daha çok yönetim kavramları aracılığı ile açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmadan hareketle bu araştırmada da yeniden yapılanmada inovasyonu etkileyen faktörler kapalı uçlu sorular şeklinde ve yerli ve yabancı literatürden de edinilen bilgiler ışığında hazırlanan anket eşliğinde yönetsel kavramlar açısından incelenmiştir.

Değerlendirme ölçeği olarak metrik ölçek türlerinden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir. Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurum içi pozisyon, kurum içi hizmet süresi ve kurum içi yöneticilik görev süresinden oluşan demografik bilgilere de yer verilmiştir. Ayrıca, ankette yöneticilerin örgüt yapısına ilişkin özdeğerlendirmelerini içeren sorular da bulunmaktadır.

Anketin bağımsız değişken sorularının anlamlılık testine tabi tutulması sonucu Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,913 olarak belirlenmiştir. Anketin bağımlı değişken sorularının anlamlılık testine tabi tutulması sonucunda ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,859 olarak belirlenmiştir. Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir Alpha değerinin en az 0,7 olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2005: 116).

Araştırmanın Hipotezleri

Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını belirlemek üzere toplamda 6 adet hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler, yapılan literatür araştırması sonucunda inovasyonu etkilediği düşünülen ve yeniden yapılanma sürecine de yansıyan önemli sayılacak yönetim kalemlerinden oluşmaktadır. Hazırlanan anket formu aracılığıyla edinilen verilerin değerlendirilmesi regresyon analizi yapılarak test edilmiştir.

Hipotezler sırasıyla şu şekildedir:

H1: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “inovatif örgüt kültürü” faktörü olumlu etkilemektedir.

H2: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “öğrenen örgüt yapısı” faktörü olumlu etkilemektedir.

H3: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “insan kaynakları yönetiminin rolü” faktörü olumlu etkilemektedir.

H4: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “yeniden yapılanma başarı faktörleri” olumlu etkilemektedir.

H5: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “stratejik yönetimin rolü” olumlu etkilemektedir.

H6: Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını “inovasyon stratejisi” faktörü olumlu etkilemektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

İnovasyona yönelik bu çalışma demir çelik sektöründe faaliyet gösteren Kardemir A.Ş.’nde Aralık 2008 tarihi itibarıyla hizmet veren yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmanın genelde demir çelik sektöründe gerçekleştirilmesinin nedeni, küreselleşen dünya ortamında rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında bu sektörde stratejik işbirlikleri ve bütünleşme faaliyetlerinin artmasıyla birlikte tüm dünya firmalarının hızlı bir değişim ve yeniden yapılanma sürecine girmesidir. Özeldem Kardemir A.Ş.’nde gerçekleştirilmesinin nedeni ise, bu işletmenin Türkiye’ nin ilk büyük sanayi kuruluşlarından biri olması, ağır sanayinin gelişmesine ve demir çelik sektörünün gelişmesine öncülük etmesi, özelleştirme sonucunda çalışanları tarafından satın alınan zarar eden bir işletmenin kar elde eden bir işletme konumuna nasıl getirildiğini ve bu süreçte yeniden yapılanma ve inovasyon çalışmalarının etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Anketin yöneticilere uygulanma nedeni, inovasyonla gelen değişimleri gözlemleyerek inovasyonun yeniden yapılanma sürecinde etkili bir faktör olup olmadığına dair karar verme yetkilerine sahip olmasıdır.

Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler Araştırma ile ilgili veri toplamak için “anket tekniği” tercih edilmiştir. Araştırmanın istatistiksel analizi “faktör analizi” ve buna bağlı olarak yapılan “regresyon analizi”yle gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla belirlenen faktörler “regresyon analizi” ne tabi tutulmuştur. Faktör analizi olarak “temel eksen faktörü” seçilirken regresyon analizi olarak “doğrusal regresyon analizi” uygulanmıştır. Bu amaçla verilerin analizinde “SPSS 15.0 for Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır.

ÇALIŞMANIN BULGULARI

Örneklemin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre Dağılımı

Ankete katılan yöneticilerin %12,1’i bayan ve %87,9’u erkektir. Yöneticilerin yaş dağılımı incelendiğinde %49,5’lik bir oranla 31-40 yaş grubunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada %32,7 oranla 21-30 yaş grubu ve üçüncü sırada %5,6’lık oranla 51-60 yaş grubu yer almaktadır. Bu rakamlar Kardemir A.Ş.’nin genç bir yönetici yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan yöneticilerin %0,9'u lise/meslek lisesi, %92,5'i lisans, %5,6'sı yüksek lisans ve %0,9'u doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

Katılımcıların mezun olduğu fakülte durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin %89,7'sinin mühendislik, %2,8'inin iktisadi ve idari bilimler ve %1,9'unun ise diğer fakültelerden mezun olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %5,6'sı bu soruya yanıt vermediği için kayıp gözlem olarak kabul edilmiştir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğu olan %72'lik kısmını mühendis yöneticiler oluşturmaktadır. Bu dağılımı %12,1'lik oranla müdür/müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler takip etmektedir. Üst düzey yöneticilerin oranı %0,9, bölüm yöneticilerinin oranı %0,9 ve diğer konumdaki yöneticilerin oranı %3,7'dir. Ayrıca, kayıp gözlem oranı da %0,9'dur.

Katılımcıların kurum içi hizmet süresi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde ankete katılanların %43,9'unun 5 yıl ve altında, %28'inin 6-10 yıl, %19,6'ın 11-15 yıl, %1,9'unun 16-20 yıl ve %6,5'inin 21 yıl ve üzerinde Kardemir A.Ş.'de hizmet verdiği gözlenmektedir.

Katılımcıların %43'ü 5 yıl ve altı, %37,4'ü 6-10 yıl, %10,3'ü 11-15 yıl, %1,9'u 16-20 yıl ve yine %1,9'u 21 yıl ve üzerinde Kardemir A.Ş.'de yönetici olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin %5,6'sı bu soruya yanıt vermediği için kayıp gözlem olarak değerlendirilmiştir.

Demografik değişkenlerle faktör analizi sonrasında oluşturulan faktörlerin regresyon analizine tabi tutulması sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Demografik bilgilerden oluşan veri seti araştırma analizi kapsamına dahil edilmemiştir. Bu nedenle, çalışma içerisinde sadece demografik değişkenlere ait bilgiler verilmiştir.

Faktör Analizi Sonuçları

Veri setinin faktör analizi için uygunluğu korelasyon matrisi ile test edilmiş ve toplam değişken sayısının en az %20'si ile %30 korelasyona sahip olmayan (Murat ve Çevik, 2008: 10) değişkenler analiz dışında tutulmuştur. Korelasyon matrisinden sonra veri setinin faktör analizine uygunluğu Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılarak ölçülmüştür. KMO ve Barlett testleri sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Barlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testlerinin Sonuçları

Test	Değer	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,881	
Barlett	Ki-Kare İstatistiği	1374,514
	Anlamlılık Değeri	0,000

Tablo 1'e göre faktör analizine tabi tutulacak veri setinin anlamlılık değerinin %5'ten küçük olduğu saptanmış ve verilerin faktör analizine uygunluğu ispat edilmiştir.

KMO testine göre KMO değeri herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olmaktadır (Albayrak, 2006: 131). Bu nedenle KMO oranı 1'e ne kadar yakınsa hata payı o kadar düşmekte ve analizin uygunluğu o kadar yükselmektedir. Faktör analizine tabi tutulacak veri setinin KMO oranı Tablo 1'de görüldüğü üzere 0,881 çıkmıştır. Bu değer veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Faktör türetmede literatürde yaygın olarak kullanılan yöntem varyansa katılma yüzdesi 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınmasıdır. Bununla birlikte, türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin belirli bir yüzdesini açıklama yeteneğine sahip olması ve yorumlanabilirlik açısından uygun olması da gerekmektedir (Murat ve Çevik, 2008: 11). Tablo 2'deki sonuçlara göre varyansa katılma yüzdesi 1'den büyük olan altı tane faktör elde edilmiş ve bu altı faktörün toplam varyansın %64,41'ini açıklama yeteneğine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar Toplamı			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	9,873	37,972	37,972	9,452	36,353	36,353	3,191	12,272	12,272
2	2,035	7,827	45,799	1,652	6,353	42,707	2,453	9,433	21,705
3	1,312	5,045	50,844	,863	3,317	46,024	2,341	9,005	30,710
4	1,246	4,793	55,637	,743	2,857	48,881	2,319	8,918	39,627
5	1,205	4,634	60,270	,702	2,699	51,580	2,216	8,524	48,151
6	1,076	4,140	64,410	,630	2,421	54,001	1,521	5,850	54,001
7	,896	3,448	67,859						
8	,877	3,375	71,233						
9	,836	3,217	74,450						
10	,751	2,889	77,339						
11	,746	2,871	80,209						
12	,637	2,448	82,658						
13	,585	2,248	84,906						
.									
.									
.									
26	,128	0,494	100,000						

Faktör matrisi ile değişkenlerin, aynı anda birden fazla faktörle korelasyonunun olması nedeniyle faktörlerin isimlendirilmesi oldukça zorlaşmaktadır (Altunışık, 2005: 226). Bu nedenle, faktör isimleri faktör matrisinin döndürülmesi ya da rotasyonu yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmada faktör döndürme yöntemlerinden olan varimax tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Varimax tekniği sonucunda elde edilen döndürülmüş faktör matrisi Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Varimax Tekniğiyle Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
S20	,192	,223	-,010	,132	,793	,206
S21	,061	,057	,080	,192	,802	,266
S49	,105	,266	,178	-,018	,481	,037
S27	,504	,177	,294	,484	,230	,083
S29	,521	,206	,205	,119	,242	,059
S30	,604	,199	,280	,276	,080	,244
S31	,683	,067	,236	,367	,056	,333
S32	,571	,325	,155	,169	,051	,010
S36	,513	,409	,203	,028	,267	,153
S33	,225	,402	,080	,182	,111	,239
S34	,136	,534	,192	,422	,325	,073
S35	,298	,365	,213	,197	,149	-,074
S51	,235	,474	,118	,079	,220	,429
S52	,348	,531	,308	,068	,127	,364
S53	,149	,608	,058	,166	,191	,105
S37	,102	,217	,551	,341	,225	-,074
S39	,185	,202	,517	,265	,173	,366
S40	,189	,085	,513	,333	-,003	,055
S42	,400	,292	,597	,073	-,001	-,100
S23	,195	,015	,536	,027	,086	,198
S26	,459	,007	,288	,673	,132	,153
S28	,414	,266	,247	,531	,093	-,055
S43	-,063	-,191	-,058	-,466	-,075	-,203
S50	,240	,399	,283	,458	,063	,304
S24	,340	,162	,260	,043	,340	,478
S46	-,012	-,096	-7,59E-005	-,137	-,194	-,475

Döndürülmüş faktör matrisi esas alınarak aynı faktöre dahil olan en yüksek ağırlıklı değişkenler belirlenmiş ve faktörler oluşturulmaya başlanmıştır. Varimax tekniğiyle döndürülmüş faktör matrisine göre değişkenlerin isimlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4: Faktör İsimleri

Faktör	Faktör İçindeki Değişkenler						Faktör İsmi
1	S27	S29	S30	S31	S32	S36	İnovasyoncu Örgüt Kültürü
2	S33	S34	S35	S51	S52	S53	Öğrenen Örgüt Yapısı
3	S37	S39	S40	S42	S23		İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü
4	S26	S28	S43	S50			Yeniden Yapılanma Başarı Faktörleri
5	S20	S21	S49				Stratejik Yönetimin Rolü
6	S24	S46					İnovasyon Stratejisi
Faktörlerin İçerikleri							
Faktör							
1	S27.Dış çevredeki değişime uyum gösterme çalışmaları, S29.Çalışanların çalışma süreçlerinde risk alabilmesi, S30.Yenilik yapmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi desteğin sağlanması, S31.Çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmesi, S32.Değişimlerin çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenebilmesi, S36.Çalışanların firmanın yeni hedefleriyle ilgili olan yeni bilgileri özümseyebilmesi.						
2	S33.Hata yapan personelin iş süreçlerini gözlemlemesinin ve hatasını öğrenerek düzeltmesinin sağlanması, S34.Dışsal kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları gibi) sağlanan tecrübe ve fikirlerin, firmanın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmesi, S35.Personelin geçmişten gelen iş bilgi ve uygulamaları okuyarak öğrenmesini sağlayan bir arşivin varlığı, S51.Öğrenen bir örgüt olma adına bir bütün olarak köklü bir kurum kültürüne sahip olma, S52.İşletme yöneticilerinin güçlendirilmiş liderlik anlayışının öğrenen bir örgüt olmaya katkı sağlaması, S53.Çalışanların takım halinde çalışma ve öğrenme yeteneğine sahip olması.						
3	S37.Personelin yeni ürün üretimine uyum sürecini işletme içi kurs ve seminerlerle destekleme, S39.Çalışanların işletmenin kullanabileceği yeni fikirler, programlar veya faaliyetler hakkında yönetime sunacağı önerilerinin dinlenmesi, S40.Başarılı personelleri ödüllendirmek amacıyla (ücretlerin iyileştirilmesi, prim sistemi gibi) değişik yöntemler uygulanması, S42.İşletmenin yöneticilerini geliştirmek amacıyla onları her yıl yeterli sayıda bağlı oldukları alanla ilgili konferans, seminer, toplantı ve kurslara göndermesi, S23.Üst yöneticilerin yeni gelişmelerden haberdar olması, eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla onların ulusal veya uluslararası fuarlara katılımının sağlanması.						
4	S26.Çalışanlara yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkânlar verilmesi, S28.Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanması, S43.Yeni ürün tasarımı örgüt yapısının gelenekselliğinden kaynaklı engellerin ortadan kaldırılması, S50.Çalışanlarla etkin bir iletişim içerisinde olunması.						
5	S20.İnovasyonun, işletmenin iç ve dış çevresini tanıyarak çevresine uyum sağlamasına ve geleceğini daha iyi görmesine yardımcı olması, S21.İnovasyonun, işletmenin uzun dönemli temel amaçları arasında yer alması, S49.İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken müşteri odaklı düşünmeye özen göstermesi.						
6	S24.İşletmenin “yenilikçilik” kavramını misyon edinmek ve gelecekte de vizyonu haline getirme çabaları, S46.İnovasyonu sürekli olarak uygulayabilmek için çalışanların inovasyona gösterdikleri tepkiyi azaltıcı faaliyetler yürütmesi.						

Faktör yükü %30' dan büyük olan değişkenler ve bu değişkenlere verilen faktör isimleriyle değişkenlerin içerikleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Modele ilişkin hipotezlerin regresyon analizi yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla yöneticilerin inovasyona bakış açısı ortalama değer olarak hesaplanmış ve bu değerler bağımlı değişken olarak alınmıştır.¹ Faktör analizinden elde edilen sonuçlar ise bağımsız değişkenler olarak ele alınarak model kurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin (Tablo 5) bir bütün olarak anlamlı ($F=40,586$, $Sig<0,05$) ve faktörlerin yöneticilerin inovasyona bakış açısını açıklama gücünün %70 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinin başarısında inovasyona bakış açısındaki değişimin %70'i elde edilen altı faktör ile açıklanabilmektedir. Dolayısı ile bulgular H1, H2, H3, H4, H5 ve H6 olmak üzere kurulan 6 hipotezi de destekler niteliktedir.

Tablo 5: Faktörlerin Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı Üzerindeki Etkileri

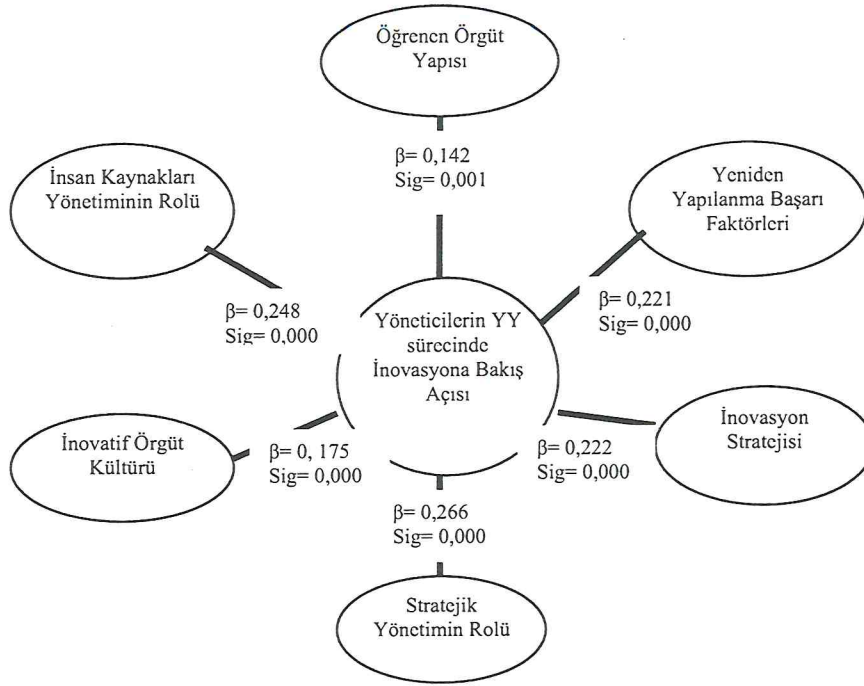
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	Anlamlılık Değeri	VIF
İnovatif Örgüt Kültürü	,175	,038	,000	1,033
Öğrenen Örgüt Yapısı	,142	,041	,001	1,036
İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	,248	,040	,000	1,046
Yeniden Yapılanma Başarı Faktörleri	,221	,038	,000	1,024
Stratejik Yönetimin Rolü	,266	,036	,000	1,048
İnovasyon Stratejisi	,222	,043	,000	1,038
Bağımlı Değişken: Yöneticilerin İnovasyona Bakış Açısı				
Düz $R^2=0,702$ F-ist.=40,586 D-W d-ist.=1,680 Anova Sig.=0,000				

Regresyon analizi sonucunda elde edilen tüm faktörlerin yöneticilerin inovasyona bakış açısı üzerindeki etkisinin pozitif ve %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2'de ise faktörlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ve anlamlılık derecelerini veren teorik model yer almaktadır. Bu şekle göre, "stratejik yönetimin rolü" bağımsız değişkeni 0,266'lık katsayı değeri ile bağımlı değişkeni açıklayıcılık şiddeti bakımından en yüksek dereceye sahip değişken olmuştur. "Öğrenen örgüt yapısı" bağımsız değişkeni ise 0,142'lik katsayı değeri ile bağımlı değişkeni açıklayıcılık şiddeti bakımından en düşük dereceye sahiptir.

¹ Yöneticilerin inovasyona bakış açısı anketinde yer alan bu amaçla yöneticilere yöneltilmiş 12 genel sorunun ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Şekil 2: Faktörlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerini ve Anlamlılık Derecelerini Veren Teorik Model



Özdeğerlendirme Sorularına Ait Bulgular

Anketin son kısmında yöneticilere örgüt yapılarının değişimi ile ilgili 4 adet özdeğerlendirme sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu sorulara katılım oranları aşağıda yer almaktadır.

“İşletmemizde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi gerekir” önermesine yöneticilerin %37,4’ü (40 yönetici) “katılıyorum” seçeneğini işaretlemekte iken %33,6’sı (36) yönetici “katılmıyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

“İşletmede yeni fikirlerin geliştirilip, yeni uygulamalara dönüştürülmesi için bir Ar-Ge Bölümü kurulmasına ihtiyacımız vardır” önermesine yöneticilerin %45,8’i (49 yönetici) “katılıyorum” derken %36,4’ü (39 yönetici) “kesinlikle katılıyorum” demektedir.

“İşletmemiz örgüt yapısının (dikey ve yatay görev gruplarının yakın iletişimine yer veren) daha yalın bir yapıya dönüşmesi gerekir” önermesine yöneticilerin %41,1’i (44 yönetici) “katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

“İşletmemizin performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık örgütsel çalışmaya uygun yönetsel sistemlere dönüşmesi gerekir” önermesine yöneticilerin %62,6’sı (67 yönetici) “katılıyorum” seçeneğini uygun görmüştür.

Kardemir A.Ş. yöneticileri örgütlerine yönelik özdeğerlendirme yapabileceğine sahiptir. Yöneticilerin bilgi teknolojilerinin kullanılması ile daha az kademedan oluşan ve daha yalın bir örgüt yapısı oluşturulması, performansı ve bilgiyi dikkate alan, yenilikleri benimseyebilen bir sistem kurulması ve yeni fikirlerin geliştirilip, yeni uygulamalara dönüştürülmesi için bir Ar-Ge Bölümü kurulmasına olan ihtiyaçlarını bildirmişlerdir.

SONUÇ

Analiz sonucunda elde edilen veriler araştırma için geliştirilen toplam 6 adet hipotezin tamamını destekler niteliktedir. Bir başka ifadeyle, oluşturulan faktörlerin tümü yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkileyen değişkenlerdir. Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açısını etkileyen faktörler; inovatif örgüt kültürü, öğrenen örgüt yapısı, insan kaynakları yönetiminin rolü, yeniden yapılanma başarı faktörleri, stratejik yönetimin rolü ve inovasyon stratejisi olmak üzere toplamda 6 adet değişken olarak tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada araştırmaya konu olan işletmede yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde inovasyona bakış açıları değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bakış açısı yeniden yapılanma sürecinde inovasyonu etkileyen faktörleri belirlemek suretiyle sonuçlandırılmıştır. Bu sonuca dayanarak yeniden yapılanmakta olan işletmelerin uygulayacağı inovasyonda öncelikli olarak hangi unsurları değiştirmeleri ya da geliştirmeleri gerektiği konusunda önerilerde bulunulmuştur.

İşletmelerin yeniden yapılanma ve inovasyon girişimlerinde başarı sağlayabilmeleri için çalışma sonucunda tespit edilen “stratejik yönetimin rolü, inovasyon stratejisi, yeniden yapılanma başarı faktörleri, insan kaynakları yönetiminin rolü, inovatif örgüt kültürü ve öğrenen örgüt yapısı” faktörlerine önem vermeleri ve öncelikle bu faktörleri geliştirmeyi amaç edinmeleri gerekmektedir. Yöneticiler tarafından yeni geliştirmekte olan yönetim teknikleri takip edilmeli ve değişimden korkmadan bu teknikler işletmenin tüm fonksiyonlarında uygulanmalıdır.

Bu çalışma ile genelde yöneticilerin dikkati “yeniden yapılanma” ve “inovasyon” faaliyetlerine odaklanmak istenirken, özelde demir çelik sektöründeki yöneticilerin inovasyona vermeleri gereken önem vurgulanmaya çalışılmıştır. Çalışma yeniden yapılanma sürecinde inovasyonun katkısını ortaya koyma anlamında yerli literatürde ilave bir katkı sağlamaya çaba göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmanın ileride yapılacak akademik çalışmalarda farklı sektörlere uygulanarak yöneticilerin yeni yönetim teknikleri ile ilgili farkındalıklarının ölçülmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. (2007). “Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü”, *Üniversitelerarası Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklikleri* (Ed: Rifat Yıldız ve Hayriye Atik), Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- ALBAYRAK, A. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1.Baskı, Ankara.
- ALTINDAĞ, E. (2005). “İşletmelerde Süreçlerin Yeniden Yapılanmasında Performans Ölçümünün Rolü”. Kadir Has Üniversitesi SBE YL Tezi.
- ALTUNIŞIK, R. COŞKUN, R. BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul.
- AVŞAR, Ö. (2006). “Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Ege Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, YL Tezi.
- BAKAN, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. Beta Basım A.Ş., 1. Bası, ISBN: 975-295-371-9, İstanbul.
- CANNARELLA, C. ve PICCIONI, V. (2003). “Innovation Transfer and Rural SMEs”, *Journal of Central European Agriculture (online)*, Volume:4, No:4, <http://www.georgikon.hu/jcea/issues/jcea4-4/pdf/jcea44-12.pdf> Erişim Tarihi: 16.09.2008.
- ÇETİN, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. Der Yayınları, Yayın No: 202, ISBN: 975-353-125-7, İstanbul.
- ELÇİ, Ş. (2006). *İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Yayınları.
- ESİM, S. (2009). “Uyuyan Dev Yazılım Sektöründe İnovasyon, Rekabet ve Kümelenme”. *Çerçeve Dergisi Rekabet ve Kümelenme Dosyası*. MÜSIAD Yayınları, ss. 132-137.
- FISHER, M. (2001). “Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation”, *The Annals of Regional Science*, 35: 210.
- GÖKMEN, A. (2006); “Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi”, Gazi Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, YL Tezi.

- GÜLEŞ, H. K. ve BÜLBÜL, H. (2004). "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", **G.Ü., İ.İ.B.F Dergisi**, 1/2004: 118.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). **Değişim Mühendisliği- İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto**. (Çev.: Sinem Gül). 1.Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul.
- INTERNATIONAL TRADE FORUM (2000). "Competitive Strategies Set the Stage for Successful Innovation", Issue 3, www.tradeforum.org.
- MARTINS, E.C. ve TERBLANCHE, F. (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", **European Journal of Innovation Management**, 6: 64-74.
- MURAT, G. ve ÇEVİK, E.İ. (2008). "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4: 1-18.
- OECD ve Eurostat. (2006). **Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, Şubat.
- OĞUZTÜRK, B. S. (2003). "Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8: 253-273.
- SEYMEYEN, O.A. (2000). **İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, ISBN: 975-486-858-7.
- SHEN, H. ve WANG, L. XU, Q. LI, Y. ve LIU, X. (2009). "Toward a Framework of Innovation Management in Logistics Firms: A Systems Perspective", **Systems Research and Behavioral Science**, 26: 297-309.
- TOWNSEND, W. (2004). "An Examination of the Validity of Metrics for Quantifying Innovation: A Contextually Bounded Framework and Comparison", Running Head: Quantifying Innovation, Maryland University College Yönetim Doktorası Tezi.
- YILMAZ, H. (2003). **Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Rekabet Kurumu, 1. Baskı, Ankara. <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>, Erişim Tarihi: 01.08.2008.
- http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020602/10938, "Yeniden Yapılanmanın Sekiz Adımı", Erişim Tarihi: 30.03.2008.

Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı:
Kardemir Örneği

Güven MURAT
Halime GÖKTAŞ KULUALP