T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT KAVAK

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ CAN KÖSE

ÇANAKKALE – 2021

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT KAVAK

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ CAN KÖSE

ÇANAKKALE – 2021

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Umut KAVAK tarafından Dr. Öğr. Üyesi Can KÖSE yönetiminde hazırlanan ve **31/08/2021** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan "İ**novasyon Sürecinde Liderin Rolü: Seramik Sektöründe Bir Araştırma**" başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmza**
Dr. Öğr. Üyesi Can KÖSE (Danışman)	……
Dr. Öğr.Üyesi Serkan ÖZDEMİR	……
Dr. Öğr. Üyesi Karahan KARA	…….

Tez No : ……..

Tez Savunma Tarihi : 31/08/2021

……

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Enstitü Müdürü

31/08/2021

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Umut KAVAK

31/08/2021

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Can KÖSE'ye gösterdiği özen ve sabırdan dolayı çok teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olup bana manevi anlamda destek veren canım eşim Ceren KAVAK ve kızım Beren KAVAK'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bana kapılarını açan seramik fabrikası yöneticilerine de minnettarım. Son olarak beni bu yolda bıkmadan usanmadan destekleyen Volkan HASIRCIOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Umut KAVAK

Çanakkale, AĞUSTOS 2021

ÖZET

İNOVASYON SÜRECİNDE LİDERİN ROLÜ: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Umut KAVAK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Can KÖSE
31/08/2021,66

Tezin amacı, inovasyon sürecini ve yönetimini, liderin işletmelerde hangi rolleri üstlendiği gibi konuları incelemek ve değerlendirmektir. Çalışmada, inovasyon yönetiminin ve bu yapının içerisinde liderliğin ve inovasyonun süreç yönetimi noktasında işletmeler açısından önemi incelenerek inovasyonla ilgili geleceğe ışık tutulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, inovasyon kavramı ve yenilik süreçlerinin önemine değinilmekte ve işletmelerde liderlik, yenilik, girişimcilik, arge ve inovasyon kavramlarının işleyen yapı içerisindeki etkileri ve etkinliği değerlendirilmektedir. İnovasyonla ilişkili kavramlardan bahsederken inovasyon sürecinde liderin rolünün neler olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Günümüzde işletmelerin gelişmesinin en önemli yolu yenilik süreclerini başarılı bir şekilde yürütmektir. Bu durum da ancak uygun bir liderlik anlayışı ile mümkün olabilecektir. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişileri bulundurarak inovasyonu ilerletmeye açık kişilerdir

Çalışmanın ikinci bölümünde, Türkiye'de seramik sektörü hakkında bilgi verilmiş olup, sektörün teknolojik altyapısı ile birlikte seramiğin dünyadaki geleceği ile ilgili olarak değerlendirmelerde bulunulmaktadır. Seramik sektörüne inovasyonun etkisine de bölümde yer verilmiştir. Yine çalışmada inovasyon ile ilgili uygulamalara dair değerlendirmeler yapılmaya çalışılmakta, liderliğin uygulamadaki çıktılarına dair incelemelerde bulunulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; inovasyon sürecinde liderin rolünün etkisini anlamak ve kavramak için bir seramik fabrikasında yönetici pozisyonunda çalışan

sekiz kişiyle gerçekleştirilen derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, inovasyon ve liderlik konularıyla ilgili sorular sorulmuş ve yapılan görüşmeler neticesinde konu detaylı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinden sonra seramik sektöründe çalışan yöneticilerin inovasyona karşı bakış açılarının olumlu olduğu gözlemlenmiştir. İnovatif süreçlere liderler tarafından destek verilmekte ve bu konunun üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında ise seramik sektöründeki uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Süreci, Liderlik.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE LEADER IN THE INNOVATION PROCESS: A RESEARCH IN THE CERAMICS INDUSTRY

Umut KAVAK

Çanakkale Onsekiz Mart University
School of Graduate Studies
Master of Science Thesis in Business Science
Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Can KÖSE
31/08/2021,66

The aim of the thesis is to examine and evaluate issues such as the innovation process and management, what roles the leader assumes in businesses. In the study, the importance of innovation management and leadership and innovation in this structure in terms of process management was examined and it was tried to shed light on the future of innovation. In the first part of the study, the concept of innovation and the importance of innovation processes are mentioned and the effects and effectiveness of the concepts of leadership, innovation, entrepreneurship, R&D and innovation in the operating structure are evaluated. While talking about the concepts related to innovation, the role of the leader in the innovation process has been tried to be explained. Today, the most important way for businesses to develop is to successfully carry out innovation processes. This will only be possible with an appropriate leadership approach. Leaders are people who are open to advancing innovation by having the right people at the right time, in the right place.

In the second part of the study, information about the ceramics industry in Turkey is given and evaluations are made regarding the technological infrastructure of the industry and the future of ceramics in the world. The effect of innovation on the ceramics industry is also included in the section. Again, in the study, evaluations on innovation-related practices are tried to be made, and the outputs of leadership in practice are examined. In the

third part of the study; In order to understand and comprehend the effect of the leader's role in the innovation process, in-depth interviews were conducted with eight people working in managerial positions in a ceramic factory, and questions about innovation and leadership were asked and the subject was tried to be discussed in detail as a result of the interviews.

After the in-depth interviews, it was observed that the managers working in the ceramics industry had a positive perspective on innovation. Innovative processes are supported by the leaders and this issue is emphasized. In the conclusion part of the study, suggestions are given for practitioners and researchers in the ceramics industry.

Keywords: Innovation, Innovation Process, Leadership.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY FORMU..... i

ETİK BEYAN ii

TEŞEKKÜR iii

ÖZET iv

ABSTRACT v

İÇİNDEKİLER vi

SİMGELER VE KISALTMALAR 11

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ 1

İNOVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK

1.1 İnovasyon Kavramı 2

1.1.1 İnovasyonla İlişkili Kavramlar 4

Yaratıcılık 4

Ar-Ge 6

Girişimcilik 7

Beyin Fırtınası 9

Rekabet ve Karlılık 10

1.1.2 İnovasyon Süreci 12

1.2. Liderlik 14

1.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 16

1.2.2 Liderlerin Özellikleri 19

Kişisel Özellikler 21

Genel Özellikler 22

1.2.3 İnovasyon Sürecinde Liderlik 22

1.2.4. İnovasyon Açısından Liderlik Modelleri 23
Vizyoner Liderlik 23
Stratejik Liderlik 24
Karizmatik Liderlik 24
Dönüşümcü Liderlik 25
Entelektüel Liderlik 25

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SERAMİK SEKTÖRÜ 27

2.1 Seramik Endüstrisi 27
2.1.1 Teknolojik Altyapı 29
2.1.2. Vitrifiye Seramik Ana Üretim Prosesleri 29
Hammadde Hazırlanması 29
Kalıp Üretim 30
Sırlama 32
Pişirme 33
Kalite Ayırma-Ambalaj-Depolama-Sevkiyat 34
2.2 Türk Seramik Sektörünün Geleceği 35
2.2.1 Seramik Sektörünün Dünya ile Rekabet Gücü 36
2.2.2 Seramik Sektörünün Ar-Ge Faaliyetleri 36
2.2.3 Seramik Sektöründe İnovasyon Süreçleri 37
2.2.4 Seramik Sektöründe Liderin Rolü 38
2.2.5 Seramik Sektöründe İhracat Ağı 38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 40

3.1 Literatür Araştırması 40
3.2. Araştırmanın Yöntemi 42
3.2.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı 42

3.2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 42
3.2.3 Veri Toplama Yöntemi 43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI 44
4.1. Derinlemesine Mülakat ve Değerlendirme 44
4.1.1. Soru 1 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 44
4.1.2. Soru 2 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 45
4.1.3. Soru 3 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 47
4.1.4. Soru 4 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 48
4.1.5. Soru 5 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 50
4.1.6. Soru 6 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 51
4.1.7. Soru 7 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 53
4.1.8. Soru 8 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 54
4.1.9. Soru 9 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 56
4.1.10. Soru 10 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 57
4.1.11. Soru 11 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 58
4.1.12. Soru 12 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 60
4.1.13. Soru 13 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 61
BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 64
KAYNAKÇA 67
ÖZGEÇMİŞ I

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
Böl.	: Bölüm
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör(ler)
Md.	: Madde
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
Vb.	: ve benzeri
SAM	:Seramik Araştırma Merkezi

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ
İNOVASYON KAVRAMI VE LİDERLİK

Tüm inovasyonlar yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Niçin inovasyon yapmalıyız ile başlayan sorular bizi inovasyonun derinliklerine indirecektir. Rekabet üstünlüklerini devam ettirmek için şirketler inovasyon yapma ihtiyacı içindedir. İnovasyon kelimesini duyduğunuzda aklınıza; internetten alışveriş ya da akıllı cep telefonları gibi çığır açan teknolojiye dayalı hizmetler gelebilir.

İnovasyon sürecinde liderin rolü denildiğinde, yenilik, girişimcilik, sosyal düşünme gücünü geliştirmiş kişiler akla gelmektedir. Lider vasıflı kişiler etrafında bulunan çalışma arkadaşlarını motive eder. Güçlü bir fikir, onu taşıma sorumluluğunu kimse üstlenmediği için bir şirket için yıllarca uykuda kalabilir. Bu fikirlerin ortaya çıkması için şirketin bütün çalışanlarının düşüncelerine kıymet verilmelidir. Sürekli olarak süreci iyileştirmek için kullanabilecek stratejiler üretmek, tüm çalışanların en iyi, en etkin performanslarının da ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Uluslararası ölçekte hızlı değişim gösteren yenilikler gösteren teknolojik, sosyal ve ekonomik koşullar, işletmelerin ve çalışanların çağa ayak uydurabilmeleri için en önemli zorunluluklardan biri haline gelmiş ve bu zorunluluklar işletmelerde yöneticilerin liderlerin davranışlarını etkilemiş geliştirmiştir. Bu değişimden dolayı, işletmelerin tüm alanlarında aynı hızda değişim, inovasyon, yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Günümüzde işletmelerin büyümesinin, gelişim göstermesinin en önemli yolu inovasyonu başarılı bir şekilde yönetmektir. Bu da ancak inovatif anlayışa yakın ve kabul görülebilir bir liderlik ile mümkün olabilecektir. Lider konumundaki yöneticiler zaman, yer ve kişileri bir arada bulunduran yeniliğe açık kişilerdir. Bu yöneticiler kişileri etkileyerek harekete geçiren ve onların verimli çalışmasını sağlayan, şirketleri amaç ve hedeflerine ulaştıran kişilerdir (Akyürek, 2020: 15).

Liderliğin vazgeçilmez ve büyük bir öneminin olduğu alanlardan biri, belki de en önemlisi yönetimsel alandır. Günümüzde özellikle iyi eğitim almış girişimci liderlerin, işletmelerdeki yenilikçi yönetim anlayışı ve tarzı, işletmenin geleceği açışından önemlidir (Taşkıran, 2006). Dünya üzerindeki pek çok ülke inovasyonun değerini anlamakla birlikte rekabet yapabilir seviyelerde kalmak için ulusal stratejilerini plan ve program dâhilinde kurgulamaktadır. Bilgi üretme ve bu bilgiyi işlenebilir ve kullanılabilir hale getirme uğraşı olarak tanımlayabileceğimiz inovasyon, yaratıcı düşünce yeteneğinin geliştirilmesini

gerektirir. Bir örgütte inovasyonun ortaya çıkması sadece belli bir birim veya bölümün çabalarıyla değil, bütün bir organizasyonda yenilikçi ve girişimci düşünme kültürüyle oluşturulabilir (Tunçbilek, 2017: 50).

1.1 İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı dendiğinde ilk akla gelen kişilerden olan ekonomi ve politika bilimci Joseph Schumpeter, inovasyon kavramını aşağıda yer aldığı şekilde ifade etmektedir. (Schumpeter, 1934: 66):

- Yeni üretilmiş malzemenin ya da mevcutta var olan malzemenin yenilenmiş versiyonunun piyasaya sürülmesi,
- Yeni üretilmiş bir malın, ekonomik anlamda daha önce yapılmamış bir metod ile üretilmesi
- Mevcut durumda henüz denenmemiş bir hammadde veya malzemeyi oluşturacak özelliğin piyasaya çıkarılması,
- Bir iş yerinde yeni bölümlerin ortaya çıkarılması

Schumpeter tanımından hareketle inovasyon kavramının somut bir malzeme ya da bir hizmet ya da çeşitli soyut kavram ve görünümde olmasının mümkün olduğunu söylemek mümkündür. İnovasyonun yalnızca teknik açıdan yenilikler ile sınırlı olmadığı, ekip çalışmasının ve devamlı gelişim süreçleri benzeri teknik olmayan süreç yeniliklerini de içinde barındırdığı ifade edilebilir (Akalın ve Bayraktaroğlu, 2010: 167).

Drucker'a göre inovasyon, girişimciler için önemli bir araçtır ve refah seviyesini arttıracak kaynakların sayısının artmasında rol oynayan bir faaliyettir (Drucker, 1985: 30). İnovasyon girişimci insanların tercih ettiği bir nevi özel bir araçtır, normalin dışında yapılacak bir işin ya da verilecek hizmetin olanaklarını tanımlamak anlamına gelir. İnovasyonu; disipline edilmişi sunmak, öğrenmek, uygulamak ve işlerin zamanında yapılması olarak da tanımlayabiliriz (Tidd ve Joe, 2018: 11). Buradan hareketle girişimcilik kavramının aslında inovatif faaliyetler tarafından güdülendiğini söylemek mümkündür. Drucker'ın bakış açısına göre inovasyon; büyüme ve karlılık yaratmak için önemli bir itici unsurdur (Thomson, 2006: 15) ve inovasyon en temelinde ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülen yenilikler olarak ifade edilir (Uzkurt, 2010: 37).

İnovasyon, arzu ve talepleri karşılamak için ortaya atılan yeni fikirler, ortaya atılan bu fikirlerin hayata geçmesi ve üretilmesi sürecidir (Ağca ve Büyükaslan, 2016: 203).

Başka bir deyişle inovasyon taleplere yönelik yeni buluşları hedeflemeyi, bu hedeflemeyi değerlendirme aşamasını, hedeflerin gerçekleşmesini ve yeni sonuçların kullanımını kapsar (Albeni ve Karagöz, 2003: 33).

İnovasyon, yaşadığımız yüzyılda, örgütler arası rekabetin yanı sıra ülkeler arası rekabet için de en kritik etkenlerdendir. Günümüz teknolojik çevresinde organizasyonlar, piyasada yer alan belirsiz durumlar, ani değişimler, kısa ürün yaşam süreleri ve globalleşme etmenlerinden etkilenmekte olan dinamik bir çerçeve içerisinde yer alır. Bu çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yaşamlarını ve rekabetlerini devam ettirebilmeleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmaları ve bulundukları pazarda lider konuma yükselmeleri için yaratıcılık ve yenilik açısından yüksek seviyede olmaları gerekir (Akyürek, 2020: 17). Yenilikçi ve inovatif yaklaşım sahibi olmanın günümüzde kazandırdıkları, yakın dönemde piyasada aktör olanların ve bilim dünyasındaki insanların da bu konulara olan merakını ortaya çıkarmıştır (Gümüşlüoğlu, 2009: 37).

İşletmenin piyasada yer alan rakipleriyle rekabet ortamını devam ettirebilmesi ve elde ettiği kar oranlarının daha yüksek seviyeye ulaşması için yardımcı olacak ana unsurlardan biri de inovasyondur. Uluslararası seviyedeki şirketlerin, işgücündeki yetersizlik, malzeme ve sermaye konusundaki eksikliklerden kendilerine rekabet avantajı yaratmaya çalıştıkları görülmektedir (Durna, 2002: 15). Günümüzde oldukça çabuk değişen ve globalleşen dünyamızda, firmalar arasında yer alan rekabet git gide artmakta ve teknolojinin gün geçtikçe gelişmesiyle birlikte mevcut durumda rekabette avantaja sahip olan firmalar yeniliğe uyum sağlayamadığında normal duruma nazaran çok daha kısa bir zaman diliminde temelde sahip olduğu yetkinlikleri kaybetme durumu ile karşı karşıya kalmak zorunda kalacaktır.

Buradan yola çıkarak günümüz dünyasında bilgi teknolojileri, yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecinde üreticinin ve tüketicinin iş birliği seviyesinin yükselmesine fırsat sunmakta ve bu teknolojilerin yardımıyla, tüketicilerin inovasyon sürecine dâhil olması mümkün olmaktadır (İlter, 2016: 36). İnovasyon hakkında yapılan bir çalışma; yeni üretilen ürünlerin yaklaşık %80'inin kullanıcılar aracılığıyla ortaya çıkarıldığını ifade etmektedir (Von Hippel, 1976: 28).

Geçtiğimiz 30 yıl içerisinde imalat tabanlı ekonomi, bilgi ve inovasyon tabanlı bir ekonomiye evirilmiştir. İnovasyon; global sorunların çözülmesinde yardımcı, üretimde yeni teknikler ortaya çıkaran, verimlilik anlamında artırıcı hizmetler geliştirmekte olan, yeni istihdam alanları yaratan, insan yaşamında refah seviyesini yükselten, yeni teknoloji

ve yeni üretilmiş ürünleri de beraberinde getiren ve bu özellikleri sayesinde ekonomi anlamında büyümeye oldukça ciddi katkı sağlayan önemli bir etkendir.

Bunun dışında inovasyonun; toplum ve bireyler için yaşam standartları ve sosyal refah konusunda da olumlu katkıları vardır (Uzkurt, 2008: 38). Yapılan araştırmalara göre, ülkelerin inovasyona yönelmeleri sonucu ekonomik ve toplumsal olarak kalkınma, refah ve gelişim için yeniliğin kritik role sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. İnovasyon, bilgi temelli ekonomiye geçiş için en önemli destekleyici ve bu yönüyle ülkeler arası rekabet yarışındaki belirleyici faktördür. Ayrıca gelişmiş ülkelerin inovasyon aracılığıyla eşitsizliğinde içinde bulunduğu toplumu ilgilendiren pek çok sorunun üstesinden gelmeyi başardıkları açık bir şekilde belirtilmektedir (Elçi, 2009: 79).

Markaların ve ülkelerin rekabette kendilerine avantaj sağlayabilecek farklılıkları ortaya koyabilmedeki en önemli araçlardan birinin inovasyon olduğunu söylemek yanlış olmaz. İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerin rakip firmaların ürünlerinden farklı olması, yerel ve dünya pazarında bu ürün ve hizmetlerin daha fazla tercih edilmesine olanak sağlamaktadır.

Yukarıda yaptığımız tanımlardan yola çıkarak; global ekonomik çevre içerisinde inovasyonun organizasyonlar ve ülkeler için sürdürülebilir kalkınma açısından en önemli belirleyici faktör olduğunu ifade etmek mümkündür (OECD, 2005: 43). Bu noktadan hareketle devletlerin ve hükümetlerin de ekonomik kalkınmak için yenilikçi ve girişimci faaliyetlerin neden olduğu olumlu etkiye odaklanmaları önemli bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1 İnovasyonla İlişkili Kavramlar

İnovasyon; zihinde bir fikrin oluşmasının ardından, bilimsel bilgi kullanılarak prototip modelin oluşturulmasına, tüketicinin kullanımına yönelik olarak prototip üzerinde değişiklikler yapılmasına ve nihayet pazara sürülebilecek bir ürün ya da hizmetin meydana getirilmesine kadar olan aşamalardan oluşan bir süreci ifade etmektedir (Köse, 2014: 46). İnovasyon kavramı yazarların üzerinde ortak bir tanımlama yapma konusunda sorunlar yaşadıkları bir kavramdır. Bunun nedenleri arasında kavramın çok yönlü bir yapısının olması gösterilebilir.

Yaratıcılık

Bilim insanlarına göre yaratıcılık bireylerin, grupların yeni ve faydalı fikir ve

düşünceler üretme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, çıkan problemleri çözüme kavuşturmada, kazancı artırmada, marka imajını iyileştirmede, sorumluluk almada kişilerin geliştirdikleri yeni fikirler ve farklı yollardır (Akdemir, 2008: 224). Yaratıcılık için yapılmış önemli bir başka tanım ise; yeni bir ürünün üretilmesi, eski olan ürünün ise tekrar tasarlanmasının gerek olduğunu ileri süren tanımdır.

Günümüze kadar gerçekleşen sanayi devrimlerinin temelinde; problemleri çözüme kavuşturmayı amaçlayan, eleştirici ve yaratıcı düşünce tarzı gibi beceriler yatmaktadır. Diğer bir deyişle yaratıcı düşünce tarzı Jules Verne'e Aya Yolculuk adlı kitabı yazdırmış, Astronot Neil Armstrong'a bu rüyayı gerçek kılma imkânı tanımıştır. 1969 yılında insanoğlu için devasa bir adım olan aya ayak basmanın, günümüzde uzay turizm sektörü adı altında faaliyetine başlamasıyla insanoğlu için normal bir aktivite haline bürünmesi düşünülmektedir (Keleşoğlu ve Kalaycı 2017: 70). Yaratıcılık testlerinden biri masada bir kalıp buzun durduğunu düşünmektir. Sonrasında ise buzun nasıl kullanabileceğini tasarlamaktır. İşte yaratıcı insan, bir kalıp buzun insanın susuzluğunu gidereceğini, bir insanın ağrısını azaltabileceğini ya da kaynatarak buhar elde edebileceğini görür (Akdemir, 2008: 225). Bu örnekten yola çıkarak kendimize yeni bir şey derken ne kastettiğimizi hatırlatmakta fayda vardır. Yeniliğin derecelerini, radikal yeni bir kavrayıştan, dünya için gerçekten yeni olan ilham veren parlamalardan başlayarak, zaten sahip olduğumuz birçok şeye çok daha temel gelişmeler eklemeyi hayal etmeliyiz (Tidd ve Joe, 2018: 125).

Yaratıcılık, kişisel bir efor iken, inovasyon ise ekip olarak çalışmaya odaklanmaktadır. Diğer yandan yaratıcılık, orijinal fikirler üretmede ve bu fikirlerin hayata geçmesinin önünde bulunan olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında inovasyon açısından kritik payı bulunmaktadır. Hem yaratıcılık hem inovasyon kavramları, bir talep sonrası doğan ihtiyaca karşılık oluşturulan arz olarak kendini gösterir. İnovasyonun kaynağı çoğunlukla müşterilerin beklentileri ve talepleridir, bu talepleri karşılamaya yönelik çözümlerin ortaya çıkartılması esnasında yaratıcılık çok önemli bir avantaj sağlayacaktır (Tanner, 1994: 5).

Yaratıcılık, duygusallık ve bilişsellik olarak karışık halde ve iç içe geçmiş bir yapıya sahiptir. Hem ekip çalışanının hem de liderinin, bu geçiş aşamasında sahip olduğu farkındalık ve bu tarz durumlarda gösterdiği yönetme becerisi, gösterilen yaratıcılık seviyesini etkiler.

Ar-Ge

Ar-Ge kavramı, araştırma ve geliştirme işlemlerini anlatmada kullanılır. Bu sebeple, Ar-Ge yalnızca teknoloji kullanarak yeni ürün üretmek değil, bununla birlikte birikime ve tecrübeye sahip olmaktır. Günden güne gelişmekte olan bu tecrübenin, ileride kullanılması planlanan teknoloji ve strateji altyapısının temel unsuru olması gerekmektedir.

Araştırma ve Geliştirme terimleri bugünlerde çok sık kullanılmakta ancak farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. Ar-Ge, firmalarda yeni malzeme ve üretim proseslerinin ortaya çıkarılması amacıyla sistem ve yaratıcılık çerçevesinde yapılan çalışmaların toplamı olarak da ifade edilebilir. Bu kapsamda Ar-Ge, bilimin ve teknolojinin gelişimini oluşturacak yeni bilgiler elde etmede ya da mevcut bilgiler ışığında yeni malzemeler, ürünler ve araçlar üretebilmede, yazılım ve imalatı da kapsayacak şekilde yeni düzenler, prosesler ve hizmet oluşturmada ya da mevcutta bulunanlar geliştirme amacıyla yapılan belli bir düzen içerisindeki çalışmalardır. Özet olarak Ar-Ge, ürünün ve süreç yeniliğinin ya da yükselen bilimsel bilgilere yönelik dizayn edilmiş çabalar topluluğudur. (Zerenler vd., 2007; Ünal ve Seçilmiş, 2013).

Ar-Ge, yeni bir ürünü geliştirmek ve tecrübe biriktirmenin yanında, tersine mühendislik, teknolojik çalışmalar, ürünün ve üretimin adaptasyonu gibi alt başlıkları da içinde barındırmaktadır (Gürsu, 2016: 326).

Firmaları Ar-Ge ile ilgili çalışmalar yapmaya yönelten sebepler içinde piyasadaki rekabette üstünlük ele geçirmenin yanında başka etkenler de mevcuttur. Genel çerçeveden bakıldığında bu etkenlerin aşağıdaki üç başlık altında toplanması mümkündür (Barutçugil, 2009: 25).

Pazar ile Alakalı Sebepler: Rakip firmaların gerçekleştirdikleri ilerlemelere yanıt verebilmek, ürünlerdeki değişimlere hazırlıklı olmak gibi sebeplerden dolayı firmalar Ar-Ge çalışmaları yürütürler.

Kurum ile Alakalı Sebepler: Ar-Ge merkezinde yapılan çalışmaların kurumlar ile alakalı nedenleri arasında firmaların yeniliğe açık işletme olarak bilinme isteğinin yanında, pazarda bulunan ürünlere ilave ürün yaratma yeteneğine sahip olma, yüksek kar amaçları gibi etkenler yer alır.

Sosyal Sebepler: Değişim beklentisi içerisinde olan tüketicilerin tatmin edilebilmesi, markanın toplum açısından faydalı olduğu noktaları ortaya çıkarabilmek,

potansiyel müşterilerin marka ile ilgili olumlu fikirlere sahip olmasını sağlayabilmek gibi amaçlar firmaları Ar-Ge merkezinde yapılan çalışmalara yöneltmektedir.

ARGE, bireyin ve toplumun kültür ve bilgi dağarcığının geliştirilmesi, bunun yanında yeni süreçlerin sistemlerin ve uygulamaların tasarlanması amacıyla kullanılması, çevre ile uyum içerisinde ürünün tasarımı yazılımı faaliyetlerinin bilim ve teknoloji aracılığıyla gelişiminin sağlanması ve bilim ve teknoloji açısından her türlü belirsizliğin ortadan kaldırılmayı hedefleyen faaliyetler olarak tanımlanabilir. Ar-Ge ve inovasyon ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu iki olgu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Demir, 2010: 211). İnovasyon stratejileriyle büyüyen birçok ülke, bu tarzdaki bir büyümeyi, yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucunda elde etmektedir. Bu süreçte devletin de belirli görevleri vardır. Bu görevleri şöyle sıralayabiliriz; yüksek kalitede eğitim sistemi oluşturmak Ar-Ge'ye yönelik üniversiteler kurmak ve inovasyonu destekleyici ve gelişimi arttırıcı tekno kentler inşa etmek şeklinde sıralanabilir (Kozlu, 2003: 73).

Girişimcilik

İnovasyon terimi ve girişimcilik kavramı birbirlerini tamamlamakta olan unsurlardır. İnovasyon ve girişimcilik arasında karşılıklı olarak birbirini destekleyen bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Girişimcilik faaliyeti inovasyonu fikrinin ortaya çıkmasına, inovasyonun gelişimine ve pazara sunulmasına olanak verir. Öte yandan bu inovasyonun neticesinde elde edilen gelir de girişimcinin motivasyonudur ve yeni girişimlerin kaynağını teşkil edebilir. Duruma özgü kararların alınması gerekse dahi; karar alıcı noktaların devam edip etmeme noktasında mutabık kalınmış kuralların belirlendiği yapılandırılmış geliştirme sistemlerinin daha etkin olduğu, deneyim ve araştırmalarda tavsiye edilmiştir. (Tidd ve Joe, 2018: 324).

Girişimcilik çoğunlukla; girişim etkeni, girişim işlevi, girişim inisiyatifi, girişim aksiyonu ve girişimci ruh gibi alt başlıklarla beraber incelenmektedir. Girişimci işlevi; avantajların tespit edilmesini, yorumlanmasını ve kullanımını belirtir. Bu işlev; yeni üretilmiş ürün, yeni üretim prosesleri, yeni strateji ve yeni piyasa anlamında düşünülmektedir. Girişimcilerin gördüğü ve değerlendirdiği fırsatlar genellikle, beklenmedik ve henüz değerlendirilmemiş ve maddi karlılık potansiyelini içinde barındıran fırsatlardır. Girişimcilik etkeni; toplumun ve iş dünyası için alışılagelmiş fikirlerden daha farklı ve yaratıcı bir üretim etkeni olarak düşünülmektedir. Girişimcilik

aksiyonu ve inisiyatifi; inovatif faaliyet, riskleri göğüsleme ve piyasada bulunan dengesizlikleri yok etmeyi amaçlayan girişim ve davranışları içermektedir. Girişim ruhu ise inovasyon için araştırma yapmayı, fırsatları değerlendirmeyi ve keşfetmeyi belirtir.

Ekonomik sistemde dönüşümlerin gerçekleşmesini sağlayan girişimcinin bizzat kendisidir ve girişimci, meydana getirdiği yeniliklerle bir yaratıcı yıkım sürecinin de nedeni olabilir. Bu süreç, halen var olan ürün, süreç, fikir, sistem ve işletmelerin zamanla yenilikleri ortaya çıkartan daha iyileriyle yer değiştirmesini ve ortaya çıkmış yeniliğin daha öncelerde bulunan bir unsuru tamamıyla piyasadan silmesi şeklinde belirtilebilir (Tunç, 2007: 31).

Girişimcilikte kültür hem kişilikle hem de sosyal ve kültürel yapıyla da ilgili olması bakımından ele alınır. Örneğin girişimci kültürler spesifik davranış işaretlerine açıktır ve kişisel bağımsızlık odaklı bir kavrayış gösterir (Baran ve Tanrısevdi, 2018: 43).

İnovasyon piyasanın ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek amacıyla var olur ve ticari anlamda başarıya ulaşmak için girişimci olmak gerekir. Bunun yanında pazarda yenilik getirecek girişimler ekonomik gelişime de katma değer yaratmaktadır. İnovatif faaliyet, girişimde bulunan firmalar için birer fırsat yaratır ve devamlı yapılmakta olan inovatif faaliyet, uzun süreli girişimde başarılı olmanın yoludur (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 29).

Girişimcilik birey ve işletmelerin elindeki fırsatları değerlendirip inovasyon yoluyla ürünün değerini artıran bir süreçtir. İnovatif faaliyeti benimseyen girişimci yaratıcı fikirleri hayata geçiren kişilerdir. Girişimci daha iyisini bulmak ve yapmak için yaratıcı düşünceleri uygulayıp büyük iş imkânlarını gören kişilerdir. İnovatif girişimciler pazara yeni ürünler getirip inovasyonun ticarileşmesini ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlarlar. İnovatif adım atan girişimci ekonomik gelişimin öncüsüdür ve problemleri yenilikçi yollarla çözüp yeni pazarlarda başarılı olmayı amaçlayan kişilerdir. İnovatif girişimciler modern pazarlar, ileri ürünler, yeni bilgi kaynakları ve kurumlar yaratarak yeni fırsatlar yaratabilir ve aynı zamanda toplumsal değişime sebep olabilirler (Keskin, 2018: 190).

Aslında üreten herkes bir girişimci olarak tanımlanabilir. Üreten bir kişi olarak girişimci ruhumuzdan gelen enerji ile bu gidişatı değiştirme, bu sebeple de inovatif faaliyet yapma kararı verdiğimiz zaman ürünümüze farklı özellikler kazandırmış oluruz. Bu özellikler ile üretilen ürün çeşitli kitlelere ulaşıp, farklı piyasalarda başarı gösterilebilir. Örnek vermek gerekirse, kırmızı biberler doğal ve organik şekilde

üretilerek; kişilerin sağlığı göz önünde bulundurularak kurutulur, doğal zeytinyağı ve aroma veren bitkiler ile karıştırarak üretip nihai alıcıya ilk görüşte albeni yaratan kaplarda sunulursa ekonomik olarak gelişmiş ülke piyasalarına giriş yapabilecektir. Bu şekilde yapılacak satışların, ürün için geniş piyasa opsiyonu barındıran çeşitli ülke dilleri ile yayınlanarak, nihai alıcıya güvenlik sorunu olmayacak şekilde online satış seçeneği içeren bir web site aracılığıyla gerçekleştirilmesi mümkündür. Nihai müşterilere, üretilen ürünün tanıtımı için oluşturulan web sitesine çeşitli farklı içerik ve özelliklerde ilave edilebilir. Yine bir örnek vermek gerekirse; kişilerin beslenme alışkanlıkları ve sağlık problemleri hakkında etkileşimde bulunduğu, bu kişilerin ve alanında uzmanlaşmış doktorların sorulan sorulara cevap verdiği bir bölüm web sitesine eklenebilir. Öncelikli amacı satış ve tanıtım olan böyle bir web sitesi alınan siparişlerin ve ürünlerin stok kontrolünün de sağlandığı bütüncül bir sistem şeklinde tasarlanabilir. Malzemeleri üretimi, pazarlaması ve satışına kadar geçen dönemlerin hepsinde çevreyi koruyucu önlemlerin alındığı belirtilir, bu durum nihai alıcılara kanıtlanır ve duyurusu yapılırsa bahsi geçen bu işlemler ile birlikte farklı inovasyon türleri de gerçekleştirmiş olacaktır.

Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası yöntemi, bireylerde düşünce becerilerinin ve yaratıcılığın gelişimini sağlayan bir metottur. Bu metot, kişilerin problemleri çözüme kavuşturma ve karşılaşılması muhtemel sorunlara karşı çözüm üretme yetilerini arttırmaktadır. Kişiler bu becerileri eğitim-öğrenim hayatlarında yalnız değil, birlikte çalışmalarda bulundukları takım arkadaşları ile takıma dâhil bireylerin düşünce ve fikirlerini dinleyerek, değerlendirerek ve devamında da bu fikirler ışığında, farklı düşünceler oluştururlar. Bu aksiyonlarda, beynin gelişime açık noktaları göz önünde bulundurulmalıdır (Rawlinson ve Broudy, 1976). Tabii böyle durumlarda da beyin fırtınası metodunun uygulanması esnasında bir takım zorlukların ortaya çıkması muhtemeldir. Hâlbuki beyin fırtınasının başarıya ulaşması için ilk olarak yaratıcılık içeren düşüncelerin önünde duran sorunların ortadan kaldırılması gerekir. Bahsi geçen sorunlar aşağıda yer aldığı şekilde sıralanabilir.

- Fazla hızlı değer biçmek
- Gülünç, çok kötü, aptal gibi gözükme korkusu
- Öğretmenlerin koyduğu davranış şemasına uyma zorunluluğu duygusu
- Net bir şekilde gözükenleri sorgulamama
- Şekil ya da tek bir geçerli sonuç bulma hissi,

- Öğrencilerin kişiliğinden kaynaklanan ve kendi kendilerine sorun yaratmaları,

Yukarıda bahsedilen problemleri kaldırabilmek, beyin fırtınası yapılmasını çok daha mümkün kılacaktır. Yukarıda bahsedilen zorlukların dışında başka sorunların da var olabileceğinden ve başka problem çözme yollarının da olduğundan bahseden çalışmalar bulmak olasıdır (Açıkgöz, 2003).

Etkin bir beyin fırtınası için mevcut düşünce ve düşünce tarzlarının geliştirilebilmesi, desteklenmesi ve yüksek miktarda yeni düşüncelerin üretilmesi hedeflenmelidir. Yapılan beyin fırtınaların da izlenen belli bir metot olmaz ise, süreç; katılımda bulunanların birbirlerine engel oldukları kaotik bir ortama dönüşebilir. Böyle bir durumun yaşanmaması adına, değişik dünyalara sahip bireyler, zıtlıkların ve diğer metotların da firmaların arzuladığı değişik bakış açılarıyla ve inovasyon temelli düşüncelerin ortaya çıkmasında etkili bir tavır takınmalıdır (Kumar, 2012: 67). Yeni ürünler, geçmişte edinilen tecrübeler ile yaratılan yeni kombinasyon çeşitleri oluşturulduğunda ortaya çıkar.

Beyin fırtınası esnasında takım, yapılacak işin unsurlara bölünmesini (dağıtım, ödeme, lojistik, finansman vb.) sağlar. Unsurların karşılaştığı sorunlar belirlenir. Her sorunun çözümü aşamasında bu sorunlarla karşı karşıya kalan değişik şirketler, kurumlar, düzenlemeler ve teknolojiler konu ile ilgili görüşlerini belirtebilir. Bu aşamadaki kritik noktalardan biri ise sorunun çözümü için ilham kaynağı olarak geçmiş dönemlerin incelenmesi olabilir (Higgins vd., 2014: 55).

Rekabet ve Karlılık

Markalarda yapılan inovasyon, kazancı arttırdığından, farklı piyasalara giriş yapmak ve mevcutta bulunan piyasada gelişme göstermek gibi firmanın rekabet gücünü arttıracak önemli sonuçlara yol açabilecektir. Kazancın bol olduğu, kârın ve rekabet gücünün yüksek olduğu markaların faaliyette olduğu ekonomiler yükselişe geçer, gelişimi artar ve global olarak rekabette üstünlüğü ele alır. Bu sebeple, ülkeler için inovatif faaliyetler, iş alanlarının artmasını sağlayan, devamlı büyüme içeren, toplumun refahını ve hayat kalitesinin garantörü en önemli faktördür.

Pazarda mevcutta bulunan markalar içinde rekabet ortamını etkilemekte olan 5 güç veya etken bulunur (Porter, 2000: 28). Aşağıda yer aldığı şekilde;

- Piyasadaki diğer markalar (benchmark),

- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Eşdeğer markalar (eşdeğer ürünlerin veya hizmetlerin piyasaya dâhil olma riski),
- Tedarik süreci (tedarikçi firmaların pazarlık gücü) ve
- Pazara dâhil olması muhtemel markaların tedirginlik yaratması.

5 ana rekabet gücü, piyasaya girişte, ikamesi muhtemel ürünlerin yarattığı risk, müşterilerin pazarlıkta sahip oldukları güç, tedarikçi firmaların pazarlıkta sahip oldukları güçler ve mevcutta rakiplerin arasında bulunan rekabet- sektörde bulunan rekabet ortamının, mevcutta bulunan paydaşların çok ötesinde bir seviyede olduğunu belirtir. Alıcının, tedarikçi firmaların, eşdeğer markaların ve piyasaya henüz dâhil olacak olanların tamamı, piyasadaki markalar için bir rakip olmaktadır. Özel şartlara bağlı olmak üzere, az veya fazla ön plana gelebilirler. Bahsi geçen 5 ana güç; piyasadaki rekabet ortamını, söz konusu güçlerin toplamda etkisi ise, piyasadaki en son kazancı ve rekabet düzeyini belirtir. Bahsedilen güçler fazla kazancın söz konusu olduğu piyasalarda düşük seviyede, kazancın düşük olduğu piyasalardaysa daha aktiftir. Rekabetin ana amacı, firmanın bu güçler karşısında kendi varlığını iyi bir şekilde gizlemek ya da bu güçleri kendisinin yararı doğrultusunda etkileyeceği bir ortam yaratmaktır. Rekabetin en yoğun şekilde sürdüğü yer; girişin serbest, var olan markaların tedarikçi firmalar ve alıcılara karşı pazarlık etme şanslarının olmadığı, birbirlerine benzeyen birden fazla marka ve ürün olan, yani kusursuz rekabet ortamının bahsedileceği pazarlardır (Aktan ve Vural, 2004: 99). Rekabet kavramını, mikro veya makro açılardan değerlendirmek istersek; marka, sektör ve ülke seviyesine göre çeşitli şekillerde tanımlayabiliriz.

Marka seviyesinde rekabetin gücünü; markaların yurtiçi ve yurtdışı piyasada rakibi olan markalara oranla daha az maliyet ve daha yüksek kaliteli malzeme sunması, sunduğu malzemenin ve ürünün etkileyiciliği gibi kendine rekabette avantaj getirecek özellikleri barındırması belirler (Ada, 2008: 55). Bu gücü, "nihai alıcıların markanın piyasaya çıkardığı ürün ve malları, alternatiflerinin olduğu piyasada tercih etmelerinin devamlılığını sağlayabilmesi yeteneği" şeklinde de tanımlamak mümkündür (TÜSİAD, 1997: 18). Sektör bazında rekabetin gücüyse; işletmenin rakipleri karşısında eşit miktarda ya da daha iyi seviyede verimliliğe erişmesi ve bu düzeyde kalıcı olma başarısı ya da rakipleri ile eşit seviyede ya da onlara oranla az maliyet içeren malzeme üretmesi ya da satması becerisi şeklinde tanımlanabilir. Yurtiçi ve yurtdışı düzeyinde rekabetin gücüyse; ülkenin bütün rekabet Pazar şartlarını yerine getirerek uzun sürelerde getiri seviyesinde gerçek anlamda

arttırabilmesi, bununla birlikte global piyasalarda rekabet edebilecek özellikleri barındıran mal ya da ürün üretme yetisine sahip olabilmektir (Ada, 2008: 55). Bununla birlikte markaların rekabet güçlerinin tespit edilmesinde çok daha fazla sayıda etkenin varlığından da bahsetmek mümkündür anacak bu etkenleri doğru şekilde belirlemek ve tespit etmek neredeyse imkânsızdır (Tavşancı, 2002: 41).

Markalar için inovatif faaliyetler, verimliliğin ve kârlılığın artmasına, yeni piyasalara girilmesinden ve mevcutta bulunan piyasadaki varlığın büyütülmesine yol açabilecek çok önemli unsurlardır. Verimi, kârı yüksek ve rekabetteki gücü fazla markaların çalışmaları ekonomileri kalkındırır, geliştirir ve global seviye rekabette avantaj kazandırır. Bu sebeple, ülkelerde yapılacak inovasyonlar, iş alanlarının fazlalaşmasını, devamlı gelişmeyi, toplum olarak zenginleşmeyi ve de hayat kalitesinin yükselmesini sağlayan en kritik etkenlerden birisidir.

1.1.2 İnovasyon Süreci

Yenilik süreçlerini destekleyen örgütsel kültürün oluşmasında üst yönetimin sergilediği tavır ve davranışların büyük bir önemi vardır. Yöneticiler, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve paylaşılmasını hedefleyen örgütsel yapıyı oluşturmak zorundadırlar. Örgütün mevcutta var olan vizyon, misyon ve hedefleri ile yenilik faaliyetleri arasındaki uyumun sağlanması durumunda inovasyon konusunda büyük bir adım atılmış olur. Örgütün yenilikçi girişimlere verdiği destek, vizyon, misyon ve hedeflerde de kendisini göstermelidir (Demirci, 2013: 11). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını etkileyen çok sayıda etkenin varlığından söz etmek mümkündür. Bu faktörlerin işletme içerisinde var olması örgüte daha yenilikçi bir kimlik kazandıracağı gibi yenilik yönetimi süreçlerinin de etkililiğini arttıracaktır (Demirci, 2013: 10). İnovasyonun yönetilebilmesi için, doğru şekilde planlanmış ve dört bir taraftan öngörülebilecek şekilde bir proses olmalıdır. İnovasyonun süreci, yeni bir bilgi oluşumu ile başlayıp, yeni ürün ve süreç keşfiyle süren ve bunlara maddi kazanımların ilavesi ile sona eren faaliyetlerin tamamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Toraman ve Abdioğlu, 2009).

İnovasyonun ilk adımı fikrin üretilmesi ve üretilen fikirlerden uygun olanının seçilmesidir. Bahsi geçen adımda örgüt, içeriden ve dışarıdan gelen çevresel etkenler üzerinde gerçekleştireceği araştırmalarında inovatif faaliyetler için farklı fikirleri biriktirir ve seçim yapar. Bu fikirleri, mevcutta bulunan teknoloji gelişmelerin etkisi veya piyasada oluşmuş ihtiyaç ile de şekillendirebilmektedir (Sattler, 2011: 12). Yeni bir fikrin ortaya

çıkması, inovasyon sürecini başlatan etken olması nedeniyle her firmanın ya da ülkenin elde etmek için amaç, hedef edindiği bir noktadır. Bu hedeflerin en önemlisi ise Ar-Ge için yapılan çalışmalardır. Firma ve ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yaparak yeni fikirleri ortaya çıkaracak olan teknolojik altyapıyı ellerinde bulundurmak istemektedirler (Köse, 2014: 49). Bir fikrin inovasyona dönüşebilmesi için pazarda belli bir seviyede başarıya ulaşmış olması gerekmektedir. İnovasyon süreci bu açıdan incelendiğinde fikir, icat gibi aşamaların neticesinde ortaya çıkan bir çıktı olarak görülebilir (Köse, 2014: 50). Örnek vermek gerekirse bir seramik kaplama malzemeleri firması yeni geliştirilen bir teknolojik ürüne yatırım yaparak bu teknoloji kullanımıyla yeni fikirleri ortaya çıkartabileceği gibi, nihai alıcıların ihtiyaçlarına karşılık verme fikriyle de farklı düşünceler üretilebileceklerdir (Endsley, 2010: 6).

Düşüncelerin teknolojik ve piyasa bakış açılı altyapı çalışmasının devamından sonraki adımda, fikirlerin teknolojik açıdan gerçekleştirilmesi ve hedeflenen piyasadaki muhtemel ekonomik başarısının yorumlanması yapılmaktadır (Sattler, 2011: 12). Bu adımda çeşitli bilgilerin bir arada toplanması söz konusudur. Teknoloji açısından yapılan altyapı çalışmasında, müşterilerin talepleri, rekabetçi davranışlar ve yasal sorumluluklardan doğan belirsiz durum yerini elde edilmiş bilgi birikimine teslim etmektedir. Teknoloji ve pazarın araştırılması inovatif faaliyetin teknoloji açısından üretilip üretilemeyeceği, üretilebilecekse barındıracağı özelliklerin neler olması gerektiği düşüncenin gerçeğe dönüştürme aşamasında kesinleştirilir (Tidd vd., 2005: 91). Proses inovasyonlarından teknolojik altyapıya sahip en güzel örnek, Toyota markasının 1950'li yıllarda geliştirdiği tam zamanlı üretim mekanizmasıdır. Bu mekanizma içerisinde yalnızca talep edilen malzemeler, ihtiyaç duyulduğunda ve istenilen miktarlarda üretim aşamasına geçmektedir. Mekanizma, stoklama seviyesini minimumda tutabilirken verimlilik miktarını arttırmayı başarır ve değişkenlerin hızlı şekilde yanıt verebilme imkânını doğurur (Elçi, 2006: 9).

Ticarileşme terimi yeni malzeme, ürün veya ürün/üretim yönteminin alıcıya arz edilmesi şeklinde ifade edilebilir. İnovatif faaliyet prosesinin bu en son adımı, yeninin üretilmesi, hedeflenen piyasanın tanıtılması ve sunumuyla alakalıdır. Bu adımda inovatif faaliyet aksiyonunun ticari bir formda olması söz konusudur (Sattler, 2011: 12). Bu doğrultuda müşteriye sunumu yapılan inovatif aksiyonun gidereceği problemlerin ya da karşılayacağı gereksinimlerin bilgilerinin verilmesi söz konusudur. İnovasyon girişimlerinin birçoğu ticarileşme adımında başarısızlık yaşamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde piyasa araştırması yapmış bazı kurumların verdiği bilgiye göre; piyasada

sunulmuş ürünlerden % 70 - % 75'inin başarısızlık ile sonuçlanmış olması dikkatleri çekmiştir.

İnovatif faaliyet süreci yalnızca profesyonellik ile yürütüldüğünde başarı elde edilebilir. İnovasyon sürecinin, birden fazla etkenden çeşitli şekillerde ve düzeyde etkilenmesi ihtimal dâhilindedir. Fikrin üretilmesi, gerçekleştirilmesi ve ticarileştirilmesi adımlarında farklı sorunlarla, zorluk ve engellerle karşılaşılması mümkündür. Bu açıdan yönetici ve liderlerin inovatif aksiyon sürecini yönetme stilleri, başarılmış çıktılar üstünde önemli bir etki sahibi olacaktır (Taşgit ve Torun, 2016: 127).

Eğer inovatif bir aksiyona veya sürece lider iseniz, yaptığınız çalışmaların önemli bir kısmı, teklif edilen çözümü işletme içerisinde veya dışarısında desteklemek ve ilgiyi yaratabilmek olmalıdır. Karşılaşabileceğimiz zorluklardan biri, bulmuş olduğumuz çözümü devamlı şekilde nasıl geliştirip ve iyileştireceğimiz ile ilgili düşünmek olacaktır. Başka zamanlarda karşılaşacağınız zorluk ise özen gösteren biri olmak ve yaratıcı olmak konusunda dengeli olmak olacaktır.

1.2. Liderlik

Genel olarak liderler bir organizasyonun başarı ve başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilirler (Tekin ve Zorba, 2001: 34). Liderlik, işletmelerin ve firmaların başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve onları yönetmek, dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygı göstermek ve ilişkilerde şeffaf olmak olarak tanımlanmıştır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409). Ayrıca liderliği, belirli amaç ve hedeflere yönelen insan gruplarının oluşması ve toplulukları harekete geçirmek olarak da tanımlamak mümkündür (Kul, 2010: 1).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerinin ele alındığını göstermektedir. Tanımlamalardan bir kısmı, liderliği, bir etkileme gücü olarak kabul etmektedir. İnsanlara liderlik etmek başlığı altında verilen tüm ilkelerin, liderlik rolü oynayacak kimselerin tamamının, bütün bu ilkeler bakımından, aynı ölçüde yetenekli olduğunu söylemek mümkün değildir. Zaten hiçbir kimsenin böyle olması söz konusu olamaz. Bu insan doğasına aykırıdır. O bakımdan burada, liderlerin tümünün bileşkesi bir liderlik modeli ortaya konmaktadır. İyi liderler, amaçlara ulaşmak için sürekli çabaya gösterirler, yaşları, bilgi ve deneyimleri arttıkça liderlik yeteneklerinin de gelişeceğini söylemek mümkündür (Gürsel, 2018: 19).

Liderler, karşısındaki kişileri kişilik ve karakter yönünden de etkilerler (Akdemir,

2018: 67). Bir liderin gerçek anlamda varlığının hissedilebilmesi için lideri takip eden liderle birlikte ilerleyen bir topluluğa ihtiyaç vardır ve bu topluluk liderin yaptıklarını daha değerli hale getirir. Eğer lider bu duruma olumlu bir karşılık verebilirse de lider konumunu çok uzun süre sürdürme ihtimalini elinde bulunduracaktır (Akdemir, 2018: 317). Bir liderin ekibiyle uyum içinde çalışabilmesi için, kesintisiz iletişime ihtiyaç vardır. Sorunlar ancak iletişim ile çözülebilir. Liderlik fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleşmesi için liderlerin ve gruptaki diğer kişilerin iletişim becerisine sahip olması ve bunu sergilemeleri gerekir (Kılıç; 2017: 236).

Buna göre temelde liderin sık ve düzenli olarak yerine getirdiği görevlere yer veren bazı kavramlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 7):

● Lider birisi, etrafındaki kişilerin içinde olduğu süreçleri yöneten çözen kişidir,

● Lider, sorun giderme yeteneğine sahip olan ve bu durumda toplumsal sorunların giderilmesinde öne çıkan kimsedir,

● Vizyon sahibi lider, kendisini arka planda kalmasını sağlar ve bireyleri ön plana çıkarıp, teşvik eder,

● Lider, dağılmış parçaları birleştiren, parçaların bir arada kalması için kararlı bir duruş sergileyen kimsedir,

● Lider, ilham verir, bu şekilde grupları kendisine inandırarak kendisi ile aynı yolda yürümeye ve kendisi ile aynı amaç hedef için mücadele etmeye yönlendirir,

● Lider, beşerî ilişkilerin yönetilmesi sürecinde nitelikli bilgi birikimine sahip olan ve bu şekilde de çevresini en iyi ve en olumlu iletişim şekli ile yöneten ve yönlendiren kimsedir.

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği değişen yönetim anlayışı, grupların kendini yenileyerek geleceğe yönelik liderlik bakış açısını bulmayı zorunlu hale getirmiştir. Çalışan insanların ödül ve ceza yöntemi ile, hiyerarşik bir yapı içerinde, demokratik olmayan, baskının yoğun olduğu şekilde çalıştırılması, örgütü bazı günlük hedeflere ulaştırsa da orta ve uzun vadede çok çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Uzun vadede başarıyı hedefleyen örgütler liderlik kavramının önemini kavramalı ve örgüt içerisindeki liderlerden

faydalanmalıdır. Çalışanlar üzerinde performanslarını yükseltmede etkili olan liderlik, onları baskıcı bir iş ortamından uzaklaştırıp yaptıkları işi sevmelerini sağlamakta ayrıca işi daha verimli sürdürmenin de yolunu açmaktadır. İyi bir grup çalışması, bireylerin motivasyonu artırırken verimliliğin de yükselmesini sağlayan bir etkiye sahiptir. Takım çalışması, çalışanların ve yöneticinin çalışma yöntemlerini geliştirmek için birlikte çalışmasıdır. Huzurlu bir iş ortamının içinde ortak hedeflerin paylaşılmasında en önemli süreçlerden birisi de iletişim kurma sürecidir. Örgütleri içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturmayı başaran liderler, iş arkadaşlarıyla birlikte başarının en önemli öğesini oluşturur. Bir grupta liderlik özelliğine sahip olan kişiler takım ile yönetimin arasındaki bağı kurar, üyeler için örnek davranışlar sergiler ve aynı zamanda onların adaletli ve güvenilir çalışma ortamında bulunmalarını sağlarsa etkili bir lider olabilir. Etkin bir lider, çalışanların bakış açılarını geniş tutmasını sağlayan bir davranış sergilemeli, örgütün amaç ve değerler ile çalışanların hedefleri arasındaki bağlantıyı doğru şekilde kurabilmelidir. Küreselleşen dünyada ve rekabet ortamının arttığı bu yüzyılda yeni kuşak liderler ileri derece ve iyi bir eğitim almış olup donanımını arttırmış olmalı, vizyonu belirleyen bireyler olarak ekip olabilme anlayışına inanarak gerekli durumlarda risk alabilmelidirler (Bennis, 2001: 229).

İşte liderlik birçok özelliği bir arada toplayan, önemli sorumluluklar ve özellikler getiren ciddi bir kavramdır. Liderliği sadece insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreci olarak düşünmemek gerekir (Ünal, 2012: 10). Günümüz organizasyonlarında bir liderin sadece teknik birikime sahip olması yeterli değildir, bu özelliklerin tamamının bir araya gelmesi aynı zamanda dürüst bir şekilde kişilere aktarılması yeteneğine de sahip olması önem taşımaktadır (Bayraktar, 2007: 98). Liderlik anlayışı, bu bilgi çağında, değişimin yakın olarak ilgilendiği ve amaçların bu değişim sürecine doğrudan yönlendirilmesidir (Ünal, 2012: 8).

1.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik terimleri birbirine karıştırılmakta olan, bazı zamanlarda aynı anlamlarda kullanılabilen, genellikle birbirlerine yakın ancak amaçları açısından farklılık gösteren terimlerdir. (Çırpan,1999: 1). Yönetici pozisyonuna sahip olanlar, yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, bununla birlikte biriminin malları ve hizmetlerinin üretimi esnasında kritik etken olan beşeri kaynakların ne şekilde daha yüksek verimde, olumlu ve etkili bir yol ile çalıştırabileceklerini sorgular ve uygulanacak olan

şeklin yönetimde de uygulanmasını sağlar ve beklentileri sağlayacak şekilde bir yönetim anlayışı oluşturmuş olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 1).

Yöneticinin; olaylara bakış açısı tarafsız olursa, insani ilişkilerde güven vermeyi başarırsa, yönetim iradesi yüksek, olaylar karşısında sorumluluk alabilen, çevresiyle uyumlu, düzenli, güler yüzlüyse, işlerde de birleştirici olmayı da sağlarsa işlerden pozitif dönüşler alır (Sarıtaş,1997: 21). Yine başarılı bir yöneticinin uluslararası işletmecilik için gerekli problemi bulan ve çözen, hayal gücü gelişmiş, ekip çalışması içinde iletişim kuran, olaylara bütünüyle bakmayı başarabilen ve liderlik gibi özelliklerini geliştirebilen yönetici olduğunu ifade edebiliriz (Akmut vd., 2003: 58).

Yöneticinin karmaşık olaylar ile başa çıkabilmesi gerekmektedir. Yöneticinin yaptığı başarılı bir yönetim, malzemelerin kalite ve kârlılığı gibi önemli noktalara belirlenmiş seviyede nizam ve tutarlılık sağlar. Bunun yanında, liderliğin değişim ile başa çıkabilmesi gerekmektedir (Engin, 2018: 9). Yöneticilik ve liderliğin yakın zamanda önemli hale gelmesinin nedenlerinden biri de, iş hayatının rekabetçilik ve hareketlilik seviyesinin yükselmesidir. Teknoloji değişimindeki yüksek hız, rekabetin uluslararası alanda normalin üstüne çıkması, piyasaların serbest hale getirilmesi, sermayenin sektörlerde kapasitesinin fazlasına ulaşması, değişen demografik özellikler gibi birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Buradan çıkacak sonuca göre, eskiden yapılmış olanın aynı şekilde yapılmaya devam edilmesinin veya %5 daha gelişmiş olarak yapılmasının bundan sonra başarı getirecek bir formül olmayacak olmasıdır. Yenilenmiş bu ortam içerisinde ayakta kalabilmek ve rekabeti devam ettirebilmek için git gide daha çok değişim gerekmektedir. Değişimin daha çok olması için ise her daim daha fazla liderlik gerekir. Basit bir askeri benzetme düşünün: Barış zamanındaki bir ordu genellikle, hiyerarşi boyunca iyi bir idarecilik ve yöneticilik ve bunun yanı sıra en üst düzeyde yoğunlaşan iyi bir liderlikle ayakta kalabilir. Oysa savaş zamanındaki bir ordu için bütün kademelerde yetkin liderlerin gerekliliği hayati seviyede önem taşır. Henüz hiç kimse savaş anında insanların nasıl yönetilmesi gerektiğini çözemedi; bu insanların yöneticiden ziyade lidere ihtiyacı vardır.

Karmaşıklıkla başa çıkmak ve değişimle başa çıkmak, yöneticilik ve liderliğin karakteristik faaliyetlerini biçimlendirir (Engin, 2018: 56). Her eylem sistemi, ne yapılması gerektiğine karar verilmesini, bir amacı gerçekleştirebilecek insan ağ ve ilişkilerinin yaratılmasını ve daha sonra bu insanların işlerini gerçekten yapmasını sağlamayı içerir. Ama her biri bu üç görevi farklı yollardan yerine getirir. Firmalar

karmaşık durumları öncelikle planlama ve bütçe organize ederek yönetmektedirler; gelecekleri için hedeflerini veya amaçlarını tespit eder, bu hedeflerin gerçekleşmesi için detaylı aksiyonlar oluştururlar ve sonrasında belirlenen planların gerçekleşmesi için kaynaklarını kullanırlar. Diğer taraftan, bir yapıya pozitif anlamda değişimi için liderlik yapmak, yönün tayin edilmesi ile başlar; gelecek için bir vizyon belirlenir ve bu vizyonun gerçekleşmesi amacıyla yapılması gereken değişimleri oluşturacak stratejiler belirlenir. Yöneticilik, firmanın planlarını hayata geçirme seviyesini örgütlenerek ve ekibini - oluşturarak geliştirir; planın gerekliliklerini sağlamak için örgütsel bir yapı ve iş grupları oluşturulur, nitelik sahibi bireyler ile bu işleri yapabilecek bir ekip kurulur, bu ekip üyelerine plandan bahsedilir, planın yürütülmesi sorumluluğunun dağıtımı yapılır ve yürütülmesini izleyebilmek amacıyla sistemler kurulur. Buna denk gelen liderlik eforu, insanları hızlandırabilmektir. Bahsi geçen vizyonun anlaşılabilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayacak koalisyonları oluşturacak kişiler için yeni yönün aktarımını sağlamak demektir. Son olarak yönetici, planın gerçekleştirilebilmesini, kontrolünü sağlayarak ve problemleri çözerek sağlar, oluşturulan plan ve sonuçları arasında bulunan farklar, resmi ve resmi olmayan şekilde, raporların, toplantıların ve diğer araçların vasıtasıyla, belirlenmiş bir detay düzeyi ile takip edilir kaç adet sapma gerçekleştiği tespit edilir ve devamında sorunları çözüme kavuşturmak amacıyla planlama ve örgütleme yapılır. Ancak liderliğin bakış açısından, oluşturulan vizyonun gerçekleşmesi için motivasyonun yaratılması gereklidir; insanların büyük oranda giderilmemiş olan temel ihtiyaçlarına, değer ve duygularına hitap ederek, onları, değişimlerin önünde yer alan ciddi problemler olmasına rağmen doğru yönlendirir (Engin, 2018: 56).

Liderlerin girişim yeteneği, düşünme yapısı, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği çalışma arkadaşlarından biraz önde olmalı ve etrafında olup bitenle yakından ilgilenmelidir (Tosun, 1990: 392). Liderler, futbolcu grubunun özel beceri ve yeteneklerini bilen, yöneten bir teknik adama benzetilebilir. Bunun yanı sıra liderin dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmesi, bir vizyon öngörüsüne sahip olması, dünya ve ülke durumlarıyla ilgili toplumu yönlendirmesi gerekip bütün bunları baskı altındaki bir ortamda yapması da gerekebilir (Aydemir, 1997: 102). Etkili bir lider hem kendi hem de birlikte çalıştıkları kişilerin isteklerini karşılıklı olarak gidermeyi başarmış, farklı becerilerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini uygulayan kişidir (Ertürk, 2000: 151).

Lider, sahip olduğu özellikleri ile ekip arkadaşlarını etkileyen, amacına dayalı

vizyonu ve misyonu ortaya koyan ve ekibinin ufkunu genişleten kişidir. Buna karşın yönetici ise, bir başkası aracılığıyla bulunduğu mevkiye getirilen, onların adına koyulmuş hedefleri gerçekleştirmek için efor sarf eden, işlerini planlayarak, uygulamakta ve denetlemekte olan kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 81).

Liderlerin ve yöneticilerin arasında bulunan farklar birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde belirtilmiş ve sınıflandırma yapılmıştır. Farklar hakkında genellikle vurgulanmakta olan durumlar şu şekildedir (Koçel, 2011: 573-574):

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise yaptıkları ile insanları etkileyebilmektir,
- Yöneticilik belli bir düzende yapı içerisinde gerçekleşirken, liderlikte böyle bir zorunluluk geçerli değildir.
- Yöneticilik tespit edilmiş amaçları gerçekleştirecek işlerin en etkin şekilde yapılması, liderlikse hedefin ve yapılacak uygulanmanın belirlenmesidir.
- Yöneticinin bireyleri etkileme yolu, getirildiği pozisyonun sahip olduğu yetkiler ve yaptırım haklarıdır, liderlerin ise bireyleri etkilemekte şahsi özellikleri, yaptığı hareketler, bireylere sağladığı vizyon önemlidir.
- Yönetici görevlerinin belirli bir tanımı mevcutken, lider görevlerinin tanımı mevcut değildir.
- Yöneticilik, yönetmeliklere, prosedürlere ve uygulamalara dayanmakta olan, bilim temelli bir iş iken, liderlikse bireyleri bir davranışa teşvik etme, insanların geleceğe bakarak ulaşma amacında oldukları hedeflere doğru yönlendirme diğer bir deyişler duygusal tarafı kuvvetli bir iştir.
- Yöneticilik belirtilene erişme, liderlikse değişimi ve farkındalığı yaratabilme işidir.
- Yöneticilik firmanın içindeki dinamiklere, liderlikse işletmelerin dış çevresinin yapısına ve dinamiklerine hakim olma işidir.
- Yönetici işlerin doğru yapılmasına uğraş veren ve ekibi yönlendirmekte olan kişiyken, liderse doğru işleri tespit eden kişidir. Yukarı da sıralanmış olan maddeler ile yöneticinin ve liderin birbirinden farklı yanları belirtilmiştir.

1.2.2 Liderlerin Özellikleri

Yöneticilik daha çok örgütsel alanlarda karşımıza çıkarken liderlik ifadesi ve kelimesi hayatın birçok alanında görülür. Tarihte liderlik vasfı taşıyan ve olumsuz imaj

yaratan bazı lider örnekleri vardır ancak genel olarak liderlik ulaşılmak istenen ve lideri izleyenlere olumlu izlenim bırakan bir olgu olarak görülmektedir. Nitekim lider, imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir (Uygur ve Göral, 2005: 126). Liderlik davranışları ile ilgili belirtilen yaklaşımlardan başka pek çok sınıflama yapılmıştır. Bunlardan en fazla üzerinde durulanları, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik anlayışıdır (Demir vd., 2010: 134-138). Liderlik yaklaşımları, liderin taşıdığı ya da taşıması gereken farklı nitelikler ve özellikler neticesinde değerlendirilmiştir.

Liderlik, tek bir çalışma tanımıyla ortaya çıkmanın zor olduğu birçok farklı şekilde tanımlanır. Liderlik, sadece yüksek bir konumda bulunan bir kişi veya grup değildir; Liderliği anlamak için, bir lider ve onun takipçileri arasındaki etkileşimleri anlamak çok önemlidir. Liderlik, yalnızca bir liderin yeteneği veya statik kapasitesi değildir. Lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin dinamik doğasına bakmaya ihtiyaç vardır. Bu toplumsal dinamiklerde, tüm taraflar hedeflerin peşinde birbirlerini etkilemeye devam ederler. Bu hedefler aynı olabilir. Sahip olduğunuz tek şey eğer bir çekiç ise etrafınızdaki her şey size çiviymiş gibi gözükebilir. İş için yanlış aleti kullanmak sadece etkisiz olmasının yanında potansiyel tehlikedir de. Doğru zamanda doğru elemanı kullanmadığınızda pek çok hasara neden olabilir ve işin yapılmasını da engelleyebilirsiniz. Bu verdiğimiz örnek bir lider için de eksiksiz ve katı bir gerçektir. Birçok idareci ve yönetici, kendi grup üyelerinden gördükleri moral, inisiyatif kullanma yaratıcılık veya bağlılık eksikleri karşısında hayal kırıklığına uğrar ve akılları karışır. Etkin liderlik doğru zamanda doğru yaklaşımı kullanmayı gerektirir. Liderlik özelliklerini geliştirmek için belirli stratejiler belirlemeden önce şöyle bir içinde bulunduğunuz zamanı en iyi şekilde kullanıp kullanmadığınızı belirlemeniz performansınızın artmasına yardımcı etkenlerden olabilir. Liderlik özelliklerinizin avantajını kullanmak için, doğal yeteneklerinizin neler olduğunu bilmeli, bu yetenekleri duruma göre kullanma yollarını bulmak gerekir. Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen unsurlardır. Bir başka ifadeyle bir kişinin lider olarak bir grubu yönetmesinin, yönlendirebilmesinin temelinde, kişinin özelikleri yatar. Bu teoriye göre lider, kişisel, fiziksel, zihinsel ve genel özellikleri açısından kişilerden farklıdır (Koçel, 2011: 576). Liderlik başarısının sadece liderin sahip olduğu kişisel özelliklere veya liderin tercih ettiği davranışlara göre şekillendiğini söylersek yanılmış oluruz. Liderlikte başarının oldukça farklı etkenlerin sebep olduğunu görebiliriz. (Çelik, 2011: 17).

Kişisel Özellikler

Liderler için öğrenme bir kişisel dönüşüm ve gelişim sürecidir. Öğrenim üst üste bilgi toplamak ve onlara hâkim olmak değil yeni bir kişi ve insan olmaktır. Öğrenmek sahip olmak değil, lider olmaya atılan adımlardan önemli unsurlardan sadece birisidir. Öğrenmenin iki önemli özelliği bilme ihtiyacı ile rol üstlenme duygusudur (Özel, 1998: 36). Dolayısıyla, öğrenme, kişilikle doğrudan bağlantılıdır. Yaratıcı, açık sözlü, dürüst ve ilkeli olmak gibi özelliklere sahip olan kişiler toplumun veya grubun içinden sıyrılıp farklılıklarıyla lider olurlar. Liderler tüm beklentilerin üzerinde, hatta ötesinde bir başarı elde etmeyi arzular. Bu onların tutkularından başarılı olma isteklerinden gelir. Artık şirketlerinde kendi insiyatif alan, kişisel gelişimlerini sahip çıkma hakkını kullanan bireyler üzerinde daha fazla durmaya başladığını da söyleyebiliriz. Kişiyi dikkate almak demek, liderin izleyicileri üzerinde saygının ve güvenin artmasına, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

Başarılı bir liderde değişen oranlarda onu popüler kılan renkli sosyal nitelikler veya insan doğasının kolayca anlamasını sağlayacak ince ve cömert bir sempati gibi başka karakteristik özelliklerinin de bulunması gerektiği bir gerçektir ama içlerinde en önemli ve kayıtsız şartsız en vazgeçilmez vasıf güvenirliliktir. Şimdi liderliğin ana sırrına geldiğimizi söyleyebiliriz (Doğancalı, 2009: 22). Hani lider doğmuş hatta lider olunmaz lider doğulur deyimini etrafımızda duyabiliriz. Acaba tam donanımlı bir lider olarak doğmuş olmak yeterli mi? Bu özellik sonradan kazanılamaz mı? İşte tam olarak burada Büyük İskender, Hun İmparatoru Atilla, Osmanlı Padişahı Fatih Sultan Mehmet'in hırs, cesaret, kararlılık, enerji, onur büyüleyicilik, serinkanlılık ve iç disiplin gibi liderlik yönleriyle ders materyali olarak öne sürülmeleri mümkündür. İnisiyatif faktörü, liderin istenen hedefle ilgili işin zamanında olması ve amaç belirlemesi, ekip arkadaşlarını organize ederek iletişimi güçlendirmesi ve iş ile ilgili süreleri belirlemede talimat verme yönündeki davranışlarını ifade eder.

Fiziksel Özellikler

Liderlikle ilgili olarak fiziksel özelliklerin belirlenmeye çalışıldığı listede; boy, kilo, güçlülük, yaş, enerjik olmak, faaliyetlerde aktif olmak, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılık gibi özellikler yer almaktadır.

Zihinsel Özellikler

Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, bilgi, yetenek, ileriyi görme, sorumluluk, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarma duygusu, hırs, zekâ, dikkat, iniyasitif, kararlılık gerçekçilik, ikna etme vb. özeliklerin tamamını zihinsel özellikler olarak söyleyebiliriz. Liderlerin fark yaratan önemli özelliklerinden birisi de proaktif olmalarıdır. Olaylar gerçekleşmeden bu olayların sonuçları hakkında tahminler yürütme ve sonuçlar hakkında önlem almak olarak tanımlanabilecek proaktif özelliği zihinsel bir yetenek olmasının yanı sıra liderin bilgi birikimi ve entelektüel gelişmişlik düzeyi ile de yakından ilişkilidir.

Genel Özellikler

Liderlik bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin tamamında çok iyi olmak ve karizmayla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir. Lider konumundaki kişi, takipçisi olduğu ve birlikte çalıştığı liderin yolunu izlerken, astlarının nasıl davranması gerektiği konusunda onlara örnek olur. Buradan da anlaşılacağı gibi liderler, her açıdan astları için örnek teşkil ederler. Grubundaki çalışanlara örnek olduğunun bilincinde olan lider, diğerlerine göre daha etkin ve etkili liderlik davranışı sergiler (Kılıç, 2017: 236).

1.2.3 İnovasyon Sürecinde Liderlik

İnovasyon faaliyetlerinin yönünü ve gücünü etkilediğinden dolayı bir firmanın veya birimin içinde bulunduğu inovasyon süreçleri büyük önem taşımaktadır. Liderler bu süreçte stratejik kararlar ve büyük maliyetli yatırımlar gerektiren girişimlerin medyada yer almasını da sağlayarak büyük çapta bir etki yapmayı başarabilir. Liderler zaman planlamasında yakın gelecek ile ilgilenir, gelecek iki yıldan on yıla kadar olan dönemdeki görevleri, kurumsal amaçları belirlemeye çalışır ve bu süreçte de inovatif faaliyetler ilgili olarak da ele geçen fırsatları elde etmeye çalışır.

Lider kendisinin de yönettiği organizasyonun faaliyette bulunduğu ortamda hayal eder ve inovasyon sürecine katkıda bulunmak için ekibiyle fikir alışverişinde bulunur. İnovasyon her zaman zor ve genelde yerleşik çıkarlar ve alışkanlıklar dolayısıyla sıkıntı verici bir süreçtir (Tidd ve Joe, 2018: 77). Bu nedenden dolayı yerel talepler tek başlarına inovasyonun oluşması için gerekli koşulları sağlamamaktadır. Gerek yapılan çalışmalar

gerekse istatistiki analizler, rekabet ortamının işletmelerin değişime ve inovasyon faaliyetlerine yatırım yapmalarında teşvik edici bir rol oynamaktadır. Liderlerin de bu süreçte işletmelere gerekli yatırımların yapılmaması durumunda kurumların varlıklarında sıkıntı çekebileceğini ön görmeleri gerekir. Örneğin; Japonya'nın elektronik ürünlerdeki ve otomobil sanayindeki gücü birkaç dev işletmeden çok teknoloji yönünden faal çok sayıda firmanın mevcudiyetinin bir neticesi olarak düşünebilir. İnovasyon küreselleşen dünyada çok önemli bir yer alacaktır, işte bu yüzden liderlerin inovasyon süreçlerine ciddi manada kafa yorması gerekmektedir.

1.2.4 İnovasyon Açısından Liderlik Modelleri

Güçlerin yapılandırılması, kaynakların tahsisi, yenilik yapılması, vizyonun belirlenmesi ve kurumun gelecek için hazırlanması için liderlere ihtiyaç vardır. Liderlerin organizasyon içindeki konuyu ele alış şekli, bakışı, kontrol yetkisi hangi liderlik modelinin benimsendiği hakkında bilgi verir. Buradan hareketle, liderlik modellerini beşe ayırarak inceleyebiliriz.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, etrafındaki kişileri etkileme ve harekete geçirebilmek vizyonu belirleme ve aktarabilme kabiliyetidir. Vizyoner lider, grubu hedefe ulaştıran yolda geleceğin fotoğrafını ekibiyle birlikte beraber oluşturan ve hareketleriyle onların motivasyonu artıran ve ilham yaratan kişidir. İlham verici olmak, vizyonerliği en pozitif şekilde destekleyen bir duygusal akıl yeterliliğidir. Vizyoner liderlik iş birliğine dayanan, açık, güvenilen ve öğrenen örgütlerin yaratılmasını sağlar. Ayrıca liderler, örgütsel bir kültür yaratmak istiyorsa kendileri de öğrenmek sürecinde diğerleri gibi yer almalı ve öğrenmeye daha fazla ilgi ve sorumluluk göstermelidir. İş birliği ve öğrenmeyi besleyen bir örgüt, süreç yönetimi uygulamasının tamamlanmasını kolaylaştırır. Vizyoner liderlik, üst yönetimin; şirketin gelişmesini sağlayacak uzun dönemli vizyonun tanımlanmasında, vizyonun iletilmesinde, faaliyet planının uygulanmasında, tanımlanan vizyonun yerine getirilmesi için tüm şirket çalışanlarını motive etmedeki rolünü ifade eder (Öztürk, 2013: 27).

Vizyoner liderler, geleceği düşünerek hedef koyan ve bu doğrultuda hareketlerini yapan kişilerdir. Vizyonu olan lider, eylemlerini gerçekleştirirken çıkan sorunları bulur, analiz eder, ekip arkadaşlarıyla birlikte iş birliği içerisinde bulunarak problemlere çözüm

yolları bulur ve doğru stratejiler belirleyerek etkili bir şekilde uygular. Vizyoner bir lider, örgüt üyelerinin fikirlerini alan ve önemseyen, onlarla beraber vizyon oluşturan, inovasyona ve değişimlerine yakından bakan, eğitimin gerekliliğine inanan, sürekli öğrenmeye çabalayan kişidir. Vizyon sahibi liderler, toplumlarının ve örgütlerinin geleceğini hayal eden, hedef koyan ve bu alanda doğrudan uygulamalar yapan bireylerdir (Erçetin, 2000: 92-93). Vizyoner liderler birçok özelliğe sahiptir. Vizyoner liderin özellikleri: vizyon sahibi olma ve vizyoner düşünen insan kaynaklarını etkili kullanabilen, etkili iletişimi olan, karar verme ve örgüt üyelerini motive etmeyi başarabilen yöneticidir.

Stratejik Liderlik

Üst düzey yetkili olan liderler, organizasyon şamasının en üst kademesinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. Stratejik liderler büyük organizasyonlardan sorumludur ve etki alanlarında binlerce, hatta yüz binlerce insan olabilir (Kılıç, 2017: 242).

Stratejik Lider, fikirlerinin ve kararlarının sonuçlarını görev süresi içinde göremeyebilir. Çünkü bunları planlamak, hazırlamak ve uygulamak yılları alabilir. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, lider ayrıldıktan sonra dahi başlamamış olabilir. Stratejik liderin iyi olanı bulma ve geliştirme becerisine sahip olması gerekir. Bu kapsamda alınacak kararlar, takipçiler üzerinde büyük bir etkiye neden olur. Kaynağı ne olursa olsun, atanmış yöneticiler veya liderler emrindeki insanları amaca yöneltmek için güç kullanabilir. Liderler tarafından kullanılan güç türleri ise yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçten bahsedilebilir.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, inanıp güvendiği değerleri için tutku, hırs, mücadele olarak nitelendirilebilen bir inanma içindedir. Karizmatik liderler ortaya çıktığı dönemde adeta kurtarıcı rolünü oynar. Liderin olaya gösterdiği inançtan dolayı diğer insanlar üzerinde bir etki yaratır ve onları da davaya inanan, amacı ve değerleri benimseyen bir kitleye dönüştürür. Ancak değişen koşullardan dolayı işlevlerini ve çekiciliklerini giderek yitirir ve ortadan kaybolurlar. Karizmatik liderin sahip olduğu üç temel özelliği belirtilebilir: yüksek özgüven, çevresindekileri etkileme ve baskılı bir karakter ihtiyacı ile kendi inançlarını savunmak ve inanmak (Celep, 2004: 33). Ayrıca karizmatik liderlik davranışları olarak aşağıdaki maddeleri de belirtebiliriz. Bunlar:

- Hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler geliştirdikleri vizyon izleyenleri heyecanlandırır ve izleyiciler açıklanan hedefler liderleri tarafından açıkça söylendiğinde daha istekli çalışırlar.

- Yüksek performans beklentisi: Karizmatik liderler kendini izleyenlerden yüksek anlamda performans bekler.

- Rol alma: Karizmatik liderler kendi hal ve davranışlarıyla izleyenlere model olur.

- Güdüleri canlandırma: Karizmatik olan lider görev alanlarında başarılı olmak ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için izleyiciyi güdüler. Başarı güdüsü izleyicilere iniyasif kullanmayı, risk almayı, kişisel sorumluluk üstlenmeyi aşılamayı gerektirirken güç güdüsü izleyicilerin rekabetçi, agresif ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ilgilidir. Bağlanma güdüsü ise izleyiciler arasında karşılıklı güven, iş birliği ve ekip ruhu ile ilgili görevleri kapsamaktadır (Gül, 2003: 33).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin sahip oldukları yetenek ve becerileri ortaya çıkararak, onlardan en üst derecede verim almak için onları motive olmasını sağlar. Dönüşümcü liderliğin organizasyona kısa vadede pozitif etkisi görülmeyebilir ama uzun vade de çalışanların sisteme katkı verdiği hale dönüşür. Dönüşümcü liderlik amaçlanan hedeflerin karşılığının uzun dönemde alınabildiği bir liderlik türüdür (Waziri, 2015: 124).

Dönüşümcü liderlerin hedefi çalışanlarına bir vizyon kazandırmak ve kafasında bir yeniliğe gerek olduğu fikrini vermeye çalışan özellikte kişidir. Çalışanların özgüvenlerini arttırıp onlardan maksimum seviyede verim almaya çalışır. Bu noktada çalışanlardan istenen bireyler hedefleri bir kenara bırakarak organizasyonun hedeflerini daha fazla önemsemeleridir.

Entelektüel Liderlik

İşletmede insanın, düşünce ve bilginin önemli bir sermaye haline geldiği fark

edildiğinde, liderliğinde boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçilmesiyle lider pozisyonun da bulunanlar, karizma ve otoritesi sarsılacak; yerine ise entelektüel özellikleri ön plana çıkan, düşünme gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültürü gelişmiş, eğitimi yüksek derecede tamamlayan entelektüel liderlere gereksinim duyulur. Entelektüel liderler sadece bilgi ve deneyimlere dayalı kalmayıp yönetimle ilgi bilgiye de sahip olmak isterler. Teknik yeteneği yüksek, yönetsel becerisi gelişmiş ve kültürel bilgisi olan, uyumlu, becerili ve dil bilen, kişisel zenginliği armış, uyum ve birlik yeteneği, görüşmelere açık, gelecek vizyoner bakış açısı gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptir.

Bilgi toplumunda malın üretimi yerine, bilginin yönetimi ve üretilmesi öne çıkmaktadır. Bu durum, yenilik, farklılık ve yaratıcılığı yönetenler için zorunlu yeterlilikler haline getirmektedir. Yeniliği, farklılığı ve yaratıcılığı yönetmek için ise entelektüel birikimi arttırmak gerekir (Akdemir, 2008: 132). Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konularında analitik düşünme kabiliyetine sahip, bilgiyi etkin ve etkili kullanan, değerlere önem veren, sorumluluk paylaşmayı benimsemiş, gruptaki üyelerin motive olmasını sağlayan bir ortam oluşturarak çalışanların kendi kendilerini yönetmesini sağlamayı başaran liderlerdir (Yılmaz, 2007: 43).

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE SERAMİK SEKTÖRÜ

2.1 Seramik Endüstrisi

Seramik, topraktan elde edilmesi ve geleneksellik hissinin ağır basması kaynaklı en ilkel yaşam tarzından en modern yaşam biçimine kadar iç içe yaşadığımız bir sanat dalıdır (Tezcan, 2007: 2). Bu klasik tanım, günümüzde gerçekleştirilen seramik üretim teknolojilerinden farklılık göstermektedir (Ertunç vd., 2011: 1). Seramik, insanoğlunun var olması ile başlayan ve kap, tas gibi gereksinimlerinin ortaya çıkması ile birlikte ortaya çıkan bir sanat dalıdır. Neolitik çağda keşfedilmiş toprak, su ve ateş insanlık tarihinin en önemli buluşlarından birkaçıdır. Neolitik çağ ile başlayan ve takip eden dönemde yerleşik düzende üretimi yapılan seramik, bugünlerde hala gelişimine devam etmektedir (Erman, 2012: 1).

Seramik teriminin Türkçe'ye dahil olması ve devamında pişmiş topraktan yapılan nesneleri ifade eden Çini'nin yerine geçmesi, ya da onun yanında kullanılması, Cumhuriyet döneminde gerçekleşir ve bu dönüşüm Akademi'nin seramik şubesi vasıtasıyla gerçekleşmiş gibi görünmektedir. Metalik olmayan inorganik maddelerin ısıya tabi tutulmasını içeren, hayli geniş kapsamlı bir malzemeler ve tekniğin bir araya gelmesidir. Seramik, daha sade bir anlatımla, yüksek sıcaklığa maruz kaldığında kalıcı bir mukavemete kavuşan tüm inorganik, metalik olmayan malzemelerin adıdır. En sade tanımlama da, çok yüksek sıcaklıkta pişmiş toprak mamulü, olarak tanımlanabilir. Seramik, insanoğlunun hayatında geçmişten bugüne kurulan köprü durumundadır. Yapılan arkeolojik kazılar sonucunda ortaya çıkarılan seramik kaplar, uzmanlar tarafından tarih ile günümüz arasında bağ oluşturduğu şeklinde yorumlanmaktadır. İnsanların günlük hayatında kullandığı çeşitli toprak kaplar genellikle seramik veya seramik ürünleri şeklinde isimlendirilir. Bu kaplar, biçim ve süslemeleriyle bir nevi sanat değeri taşıyabilir, bu sebeple de müzelerde ve önemli tarih araştırma konularında seçkin bir yere sahiptir (Ertunç vd., 2011: 1).

Seramik sektörü, sanayi alanında gerçekleştirdiği katma değer açısından ülkemizin önemli sektörleri içerisinde yer almaktadır. İhracat edilen ürünlerde doğal ve yerli kaynaklarımızdan en fazla faydalanan ve dışarıdan ithal edilen malzemelere bağımlı olma durumu en alt seviyede olan sektörlerden birisi olarak, Türkiye'nin ekonomisine oldukça önemli seviyede katkı sağlamaktadır. Seramik sektörü, sağlık gereçleri, kaplama

malzemeleri, ileri seramikler, harç ve tuğlalar ve porselen mutfak eşyaları alt başlıklarından oluşan ve inşaat sektörüne oldukça fazla kaynak sağlayan sanayi alanıdır. Sektör, Türkiye'nin geçmişi en uzun ve aynı zamanda da en hızlı gelişme kaydettiği alan olmakla birlikte ürün eşitliliği ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi açısından da her yıl önemli oranda aşama kaydetmektedir. Sanayi açısından 1950'li yıllarda üretimine başlayan Türkiye seramik sektörü, 30 yıllık bir dönemden sonra gelişimini hızlandırmış ve Dünyada tercih edilen yeni ve gelişmiş üretim teknolojileri ile modernize edilmiş seramik üretim fabrikaları ve hatları inşa edilmiştir.

Piyasadaki rekabet gücü, bulunduğumuz çağda uluslar için adeta hayati bir öneme sahiptir. Geçmişte yalnızca firmalar düzeyinde düşünülen bu olgu, son dönemlerde gün geçtikçe artan küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimleri sebebiyle günümüzde uluslararası anlamda öneme sahip olmuştur. Dünya ekonomisinin yaşadığı değişim ve dönüşüm süreci toplumları ve ülkeleri artan rekabet şartlarıyla baş başa bırakmaktadır. Ortaya çıkan bu ağır rekabet ortamı ülkelerin bu alanda rekabet içerisinde olan sektörlerini daha yoğun şekilde etkilemektedir. Rekabete açık sektörlerden biri de son yıllarda kullanım alanı bir hayli genişleyen ve büyüyen seramik sektörüdür (Çeştepe ve Ermiş, 2007: 128). Seramik sektörü, geleneksel imalat sanayii anlamında Türkiye'nin en önde gelen sektörlerinden biridir. Kullanılan hammaddelerin yerli olması ve birden fazla sanayi koluna girdi malzeme temin etmesi açısından Türkiye'nin mevcut ekonomisi için önem teşkil etmektedir. Türkiye'de geleneksel seramiğin endüstriyel bir boyut kazanması 20. yüzyılın ortalarına denk gelmektedir. Seramik sektörü özellikle 1990'lı yılların başından itibaren hızlı bir büyüme içerisine girmiş ve bir milyar dolara civarı bir ihracat hacmine erişerek, Türkiye'nin en hızlı büyüme gösteren sektörlerinden biri olmuştur. Seramik sektörü, Türkiye sanayisinin yurt dışında da rekabet etme hacmine sahip en kritik sektörlerinden biri olma özelliğini de taşımaktadır. Türkiye yapılan araştırmalara göre son 20 yıl içerisinde dünyanın en büyük seramik üreticileri ve ihracatçıları arasında yer almaktadır. (Anonim, 2007).

Dünyada tercih edilen yeni üretim teknolojileri ve modern seramik üretim hatları ülkemizde de yatırımlar vasıtasıyla zaman içerisinde kurulmuştur. Türkiye'de seramik kaplama malzemelerinin üretildiği iller Çanakkale, Bilecik, Eskişehir, Kütahya, Uşak, İzmir, Manisa, Aydın, Çankırı ve Yozgat'tır. Tesislerin %49,82'si Eskişehir – Bilecik – Kütahya bölgesinde yer almaktadır.

Seramik kaplama malzeme üreticilerinin bulundukları yörelere göre tesis dağılımı;

- %49,82’i Bilecik-Eskişehir-Kütahya bölgesi,
- %28,61’i İzmir-Manisa-Uşak-Aydın bölgesi,
- %14,61’i Çanakkale,
- %6,96’sı Çankırı-Yozgat şeklindedir.

Sektör genelinde ihtiyaç duyulan hammaddelerin %90’ı yurt içerisinden temin edilmektedir. Kullanılan hammadde ve ara maddelerin çok büyük bir kısmının yurt içinden karşılanması ve sektörün sahip olduğu nispeten büyük ihracat hacmi, sektör tarafından oluşturulan katma değere işaret etmektedir. Türkiye, seramik kaplama malzemeleri ve sağlık gereçleri üretimi ve ihracatı bakımından dünyada da önemli bir yere sahiptir.

2.1.1 Teknolojik Altyapı

Teknoloji; çeşitli mal ya da hizmetlerin üretimi, bunlara yönelik amaçların gerçekleştirilmesi ve bu hususta kullanılan teknikleri, işlemleri, beceri ve yöntemleri barındırır. Bunların derlenmesine veya yapılan bilimsel araştırmalara genel olarak teknoloji adı verilir. Her türlü teknik süreç, bilgi, makine, bilgisayar ve cihazlar gibi materyaller teknoloji ile ilişkilidir. İnsanların bilimden faydalanarak hayatlarını daha kolay hale getirmek için yapmış olduğu her türlü teknik işlem, genel anlamda teknoloji olarak açıklanabilir.

Seramik sektörü; sanayi anlamında ülkemizde yer alan en önemli sektörlerdendir. Seramik sektörünün, ihracatta en fazla yerli kaynak kullanan ve ithal edilen malzemelere en az ihtiyaç duyan sektör olması, ülkemizin ekonomik anlamda gelişmesine oldukça önemli katkıda bulunur. Seramik sektöründe her geçen gün teknoloji anlamında gerçekleştirilen yatırımlar artmakta ve fayda maliyet anlayışına göre teknolojik altyapıya yapılan yatırım seviyesi büyümektedir.

2.1.2. Vitrifiye Seramik Ana Üretim Prosesleri

Vitrifiye üretimi de seramik üretimi gibi hammaddeden başlar. Genellikle klasik döküm ve basınçlı döküm yöntemleriyle şekillendirilerek üretilmektedir. Genel hatları ile seramik üretimi; hammadde ve karışımların hazırlanması, şekillendirme, kurutma, sırlama ve pişirme adımlarından meydana gelmektedir.

Hammadde Hazırlanması

Seramikler mekanik özellik olarak oldukça sert ve kırılgandırlar, düşük tokluk ve

sünekliğe sahiptirler. Sertlikleri, sıcaklık dayanımları ve aşınma dirençleri ise yüksektir. İletim elektronları olmadığından yalıtkan malzemedirler ve ısıyı az geçirirler. Korozyona karşı dirençleri yüksek ve güçlü atom bağlarına sahip olması sebebiyle kararlı bir kimyasal yapıya sahiptirler. Ergime sıcaklıkları yüksektir. Seramik sektörünün kullandığı ürün çeşitlerine göre ayrılan hammaddeler ve bunun yanında yardımcı olarak faydalanılan malzemelerin tümüdür. Seramik sektöründe kullanılan başlıca hammaddeler: kil, kaolin, feldspat gibi inorganik malzemelerdir. Yardımcı malzemeler ise boya, sır, oksit ve benzeri ürünlerden oluşmaktadır (Çapraz, 2003: 41). Vitrifiye üretiminde kil, kaolen, feldspat ve kuvars kullanılmaktadır. Özlü ve özsüz hammaddeler öğütülerek tane boyutları düşürülür. Öğütme yöntemi ile meydana getirilen belli tane boyutları eleme metodu ile tozların standart ölçüde aralıkları olan eleklerle ayrılması sağlanır. Diskli elek gibi bir düzenek yardımıyla gerçekleştirilen sürekli eleme tane boyutu olarak büyük tozların ayrıştırılmasında kullanılır.

Kalıp Üretim

Seramik kaplama malzemeleri presleme metodu ile şekillendirilmektedir. Preslemenin amacı, ürünün şekillendirilmesi ve şekillendirilmiş ürünün optimum mikro yapıya sahip olmasını sağlamak, istenilen nihai boyuta yaklaşmasını sağlamaktadır. Presleme ile homojen tane paketlenmesi ile optimum gözenek boyut dağılımı elde edilir. Pres aşamaları:

- Kalıbın doldurulması

- Sıkıştırma

    - Granül akışı ve yeniden düzenlenme
    - Granül deformasyonu
    - Granüllerin yoğunlaşması

-Parçanın kalıptan çıkarılması

Presleme işlemi devamında ham malzemede boyutsal farklılıkların olmaması adına kalıbın masse ile doldurulması homojen olarak gerçekleştirilmelidir. Tek taraflı presleme esnasında silindirik yapıya sahip bir üründe farklı bölgelerde farklı basınç dağılımları meydana gelmektedir. Bu durumun önüne geçilebilmesi adına çift taraflı presleme işlemi yapılabilir. Yapılan kuru presleme işleminde preslemeyi kolaylaştırıcı ilaveler olarak yağlayıcılar, bağlayıcılar ve plastikleştiriciler kullanılmaktadır. Pres esnasında deforme

olmayan granüller sebebiyle ortaya çıkan boşluklar sinterleme ile yok edilemez. Bu sebeple granül özellikleri iyi ayarlanmalıdır.

Şekillendirme

İnce tozlardan ve uygun kıvama sahip bir sıvıdan meydana gelen çamur, mikro gözenekli bir kalıba dökülmektedir. Akışkan sıvı kalıptan kılcal olacak şekilde çekilir ve kısmen kurumuş kırılgan bir yapı ortaya çıkar. Gözeneklerin sıvıyla dolması ve oluşan kabuk kısmın kalınlaşması ile gövde geçirgenliği ve kuruma hızı azalır. Dolu parça üretiminde ise yine metal malzeme dökümüne benzer şekilde çamurun döküldüğü boşluk bir besleme kanalına bağlanır. Kabuk biçiminde olan kalıp, çamurun kurumasından sonra kalan sıvının boşaltılması ile meydana getirilir. Bir alçı kalıpta ortalama döküm süresi 80-100 döküm aralığında olarak kabul edilir.

Alçı kalıpta suyun emilimi, kapiler kuvvetlerle sağlanırken, basınçlı dökümde çamura basınç, kalıba da vakum uygulanarak sağlanır. Böylece kalınlık alma süresi azaltılmaya çalışılır. Döküm sonrası mevcut kalıba vakum uygulaması yapılması normal döküm süresini kısaltmaya yarar ve devamında çamura basınç uygulaması yapılması söz konusu süreyi daha da kısaltır. Kalıbın suyunu atmasını sağlamak için kurutma işlemi yerine basınçlı hava verme yöntemi ile enerji tasarrufu da sağlanmış olur. Alçı kalıpta emilen suyun belli bir miktarı dışarı atılabilirken burada ise emilen suyun tamamı dışarı atılabilmektedir. Yüksek basınçta gerçekleştirilen döküm üretim anlamında sürekliliği sağladığından prosesin her noktasında yakın kontrol ve takip ihtiyacı doğurmaktadır. Bu sistemde yer alan önemli avantajlar ise; gerçekleştirilen döküm işleminin tamamıyla otomatik olarak gerçekleştirilmesi, kalıp ömrünün oldukça uzun olması, kalıbın yüksek elastiklik özelliği sebebiyle mekanik aşınma ve deformasyona karşı büyük dayanım özelliği barındırması, üretim öncesi yapılan kalıp montaj işleminin daha kolay olması, döküm öncesinde yapılacak herhangi bir kalıp hazırlama işlemi bulunmaması, çok az bir miktarda rötuş gerekmekte olan yaş yarı mamulün yüzeyi, üretim kalıplarının kolay üretilmesi, henüz kullanım ömrü dolmamış üretim kalıplarının ileride yapılacak tekrar kullanımları için stoklanma ihtimali, hızlı ve devamlı döküm şansı, yüksek kalifiyede ve tecrübede eleman ihtiyacı olmaması, kalıp kuruma işlemi olmadığından enerji tüketiminin bulunmaması, küçük bir alanda yüksek üretim yapılabiliyor olması, kişi başına yüksek üretim ve randıman ile kaliteli ürünler ve düşük işçilik maliyeti getirmesidir.

Preslere gelen granül masse burada çeşit çeşit ebat ve desenlerde kalıplara basılır.

Presler karonun büyüklüğüne göre farklı özelliktedirler. Genel olarak seramik üretimlerinde ürüne göre 3 farklı pres kullanıldığı söylenebilir (Anon, 2002).

Birinci tip presler küçük ebatlı seramikler ve bordürler için kullanılan 500 ton altındaki preslerdir. İkinci tip presler standart olarak adlandırılan ve 40×40 cm ebatlarında olan karoların şekillendirilmesinde kullanılan 600-4000 ton'luk preslerdir. Bu presler 30×60 ve hatta 60×60 ebadındaki ürünlerde de kullanılmaktadır. Üçüncü tip presler ise büyük ebat karolarda 120×180 cm'ye kadar kullanılan ve 4000-7000 tonluk preslerdir. Bu preslerde uygulanan güç 400-650 kg/cm2 'dir.

Sırlama

Seramik malzemenin üzerinde parlak ve kaygan bir yüzey oluşturmak, çamura etki eden mekanik güçlere dayanma gücünü arttırmak, malzemeyi sıvı ve gazlardan korumak, seramik yüzeyine renk ve doku özellikleri getirerek estetik değerini artırmak gibi sebeplerden dolayı sırlama işlemi yapılır. Sır, seramik çamurunu ince bir tabaka şeklinde kaplayarak onun üzerinde eriyen cam veya camsı oluşumdur (Açıkgöz ve Topçu, 2019: 990).

Sırda bulunan hammaddeler, su, ergitici katkı maddeleri ile hazırlanmış reçete oranları ile bilyeli değirmenlerde çevrilerek öğütülme işlemi gerçekleştirilir. Öğütme işlemi esnasında karışım da homojen hale gelir.

Püskürtme yöntemi ile gerçekleştirilen sırlama işlemi, kuru veya yarı mamulün üzerine sulu sır karışımının püskürtme tabancası ile püskürtülerek, mamul üzerinde çok ince ve koruyucu bir sır tabakası oluşturması işlemidir. Manuel sırlama işlemi, mamul üzerine pistole adı verilen özel püskürtme tabancaları ile uygulanır. Püskürtme yöntemi ile sırlamayı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Pistolenin püskürtme ağız açıklığı
- Püskürtme basıncı
- Sırın kıvamı(yoğunluğu)
- Püskürtme mesafesi

Püskürtme yöntemi ile sırlama elle (manuel) veya otomatik (robot) olarak yapılabilir.

Mamullerin girintili yüzeyleri, daha doğru sırlanacağından dolayı genelde el ile manuel şekilde sırlanır. Bu yöntem daha çok tecrübeye dayanır. Pistole ile sırlama yapan kişi sırı mamul yüzeyinde, her yere aynı ve eşit olacak şekilde püskürtmelidir. Eşit dağılım

olmaması durumunda, fırın çıkışı pişirim sonrası renk tonu farklılıkları oluşur. Seramiğin üzerinde oluşacak desen için baskı elekleri hazırlanır ve üzerinde desen işlenmiş olan elekler uygulama şekline göre gerekli olan baskı makinelerine takılmak üzere sırlama bantlarına gönderilir. Seramik üzerine uygulanan desenler Tambur Elek Baskısı, Rotocolor Makineleri ile yapılan Baskı ve Dijital Baskı olarak çeşitli şekillerde yapılır. Yeni nesil baskı sistemi olarak bilinen Dijital baskıda mürekkep, diğer baskılarda Toz Seramik Boyaları kullanılmaktadır.

Sırlama bantları üzerinde gelen karo yüzeyine daha önceden hazırlanmış olan sırlar elekler vasıtasıyla uygulanır ve desen verme işlemi tamamlanmış olan bu karolar pişirilmesi için bantlarla fırınlara taşınır. Ürünün sır dolu kazana daldırma yöntemi ile sırlanamayacak büyüklükte olan ürünler, et kalınlığı diğer ürünlere kıyasla fazla olan kuru mamuller püskürtme metodu ile sırlanabilirler. Püskürtme metodu ile sırlamada, uygulanan sırın ürünün yüzeyinde, homojen bir dağılım göstermesi için dik ve yatay yüzeylerde sırlama, otomatik olarak çalışmakta olan pistoleler aracılığıyla yapılmaktadır. Gerçekleştirilen bu işlem esnasında kullanılacak pistolenin ağız açıklığı doğru ayarlanmalıdır. Kullanılan pistolenin ağız açıklığı standarttan fazla olursa, sır mamul yüzeyine normalden daha sıvı hâlde ulaşacağından ürün yüzeyinde sır akmaları gözlemlenebilir. Kullanılan pistolenin ayarlanan ağız açıklığı olması gerekenden daha az olursa da uygulanan sır mamül yüzeyine ulaşmaz. Uygulanan sır normalden daha fazla sulu olursa mamul üzerinde sır akmaları, sırda bulunan sıvı miktarı normalden az olursa ise, pistole ile püskürtme sırasında tıkanmalar meydana gelebilir

Pişirme

Seramik malzemeler, tanelerin eritilmeden bir araya getirilmesi yoğun kitlenin oluşturulması, partiküller arası birleşmenin sağlanması ve nihai ürünün elde edilmesi amacıyla yüksek sıcaklıkta pişirilmektedirler. Türkiye'de seramik karo üretimi yapan firmaların tamamında rulolu fırınlar kullanılmaktadır. Tercih edilen bu fırınlar eski sistem pişirme yöntemlerine göre daha hızlı ve daha yüksek kapasiteye sahip fırınlardır. Rulolu fırınlar tamamen elektronik sistemli olup, seramik karo üretiminde bulunan en kritik bileşenlerdendir. Seramikler, anorganik malzemelerin şekillendirilerek fırınlarda ısı yoluyla sertleştirilmesi ile elde edilen malzemelerdir. Seramik hangi cinsten olursa olsun seramik teknolojisinde bir pişirme işlemi yapmak zorundadır. Pişirme işlemi seramik mamullerin üretiminde en önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir (Kılınç ve

İskender, 2019: 242).

Kurutma sonrası sırlı yarı mamuller yaklaşık 1200-1250ºC arasındaki sıcaklıklarda pişirilir. Fırınlardan pişmiş olarak çıkarılan ürünler kalite kontrol personellerince göz ile kontrol edilir ve tamir gerektiren hatası bulunan ürünler tamir işlemi sonrası daha düşük sıcaklıklarda ikinci kez pişirilir. Pişirim sırasında sinterleme olayı meydana gelmektedir. Sinterleme, temas halinde olan tanelerin bulunduğu gözenekli bir yapının, sıcaklık verilerek yoğunluğunun arttırılması ve bu sebeple tane boyutlarında meydana gelen değişimlerdir. Sinterlemenin asıl amacı taneleri birbirine daha da yaklaştırarak yoğun kitle oluşturmaktır. Sinterleme, partiküller arasındaki birleşmeyi gerçekleştiren esas ısıl prosestir.

Pişirme derecesi, üründe tercih edilen sırın türüne ve baskının içerisinde bulunan demir oksit oranına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Genellikle 950°C ile 1100°C arasındaki sıcaklıklarda istenilen sonuçlar gözlemlenebilmektedir fakat kullanılan sırın erime sıcaklık derecesine göre de farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Baskının yüzeyde kalıcı halde bulunması için, sırın erimesi ve demir oksidin sır içine nüfuz edebilmesi veya sır tarafından emilebilmesi gerekmektedir. Pişirim derecesinin yetersiz olduğu durumlarda ise, demir oksit yüzeyde tutunamaz ve kalıcı olamaz. Pişirim derecesin istenilenden daha yüksek olduğu durumlarda ise, açık kahverengi veya sarı bir renk ortaya çıkabilir. Günümüzde her bilginin dijital ortamda saklanması ve sunulması, hemen her konuda ihtiyaç duyulan görsel içeriklere kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlamıştır. Sanatçıların seçmiş oldukları temaya ilişkin görseller internet ortamında bulunabildiği gibi, sanatçıların kendisi tarafından da üretilebilmektedir. Bu alanda dünyada ve ülkemizde bu teknikle çalışmalar yapan pek çok seramik sanatçısı göze çarpmaktadır.

Kalite Ayırma-Ambalaj-Depolama-Sevkiyat

Konveyör bantlar aracılığı ile taşınan karolar kalite gözlemcisinin kontrolünden geçer. Kontrol kumandası ile karonun hangi kalitede olacağı kararını verir. Karoda bulunan hataların oranı ve çeşidine göre birinci, ikinci ve hatta üçüncü kalite karo olarak ayırılabilir.

Karolar paketleme kısmına taşınmadan önce, deformasyon makinesinde kontrol edilerek; konkav veya konveks olma durumu kontrol edilir. Bu ölçümler yapıldıktan sonra karoların birbirine zarar vermemesi amacıyla, üstlerine tutkal uygulanıp paketleme işlemi gerçekleştirilir. Daha sonra ambalaj bölümüne getirilerek birinci, ikinci ve üçüncü kalite

olacak şekilde kodlanmış olan karolar istiflenir. Paketleme alanına taşınan karoların etiket barkodu yapıştırılır. Bu etiketlerin üzerinde; ürünün ismi, paketleme tarihi gibi bilgiler yer almaktadır. Bu işlem sonrasında ürünler robotlar yardımı ile düzenli bir alanda palet üstünde istiflemeye başlar. Dizme işleminde kullanılan robotlar ürünlerin kalite ayrımlarına göre çalışır. Paletler boyutlarına göre uygun ambalaj naylonları ile shrinkleme işlemi gerçekleştirilir. Son olarak paletlerin üzerinde palet etiketi yapıştırılır.

Bu kısımda karoların örnekleri alınıp üzerinde uygulanan kontroller sonucunda standartlara uygunluğu ölçülür. Yapılan ayarlar sonucunda çıkan değerler işletme standartlarıyla karşılaştırılır. Yapılan kontroller şunlardır:

- Dış görünüş kontrolü
- Eğilme dayanımı kontrolü
- Kimyasal maddelere direnç kontrolü
- Isı Şokuna Dayanıklılık Testi
- Deformasyon Kontrolü
- Lekelenmeye Karşı Direnç Kontrolü
- Aşınma (Yüzey Aşınma) Testi

2.2 Türk Seramik Sektörünün Geleceği

Seramik sektörü, katma değerli ürün üretiminde ülkemizde yer alan sektörlerin en başında gelenlerden bir tanesidir. Çok az ithal malzeme girdisi ile çok yüklü ihracat yapma kabiliyetine sahip olmasının yanı sıra, seramik malzeme sanayisi olarak hem ihracat yapabilmekte hem de yurtiçinde doğan ihtiyacın büyük bir bölümünü yine kendi üretimi ile karşılayabilmektedir. Seramik malzeme üretimi yıllar geçtikçe artarak devam etmektedir.

Türkiye, kurulu kapasitesi, üretim ve oluşan ihracat rakamlarından dolayı dünyanın da en önemli seramik üreticilerinden biri haline gelmiştir (Olcay, 2011: 115). Seramik sektörü özelinde bakıldığı zaman sektörün ihracat kapasitesinin, ithalat kapasitesinden daha fazla olduğu görülmektedir. Seramik sektörü ülkemizde ihracatta yerli kaynakların en çok kullanıldığı ve ithal ürünlere olan bağımlılığın en az olan sektörlerden birisidir. Aynı zamanda seramik sektörü diğer sektörlere göre rekabet gücü de yüksek ve gelişime açık olan bir sektördür (Tezcan, 2007: 17).

2.2.1 Seramik Sektörünün Dünya ile Rekabet Gücü

Seramik sektörünün günlük hayatımızda oldukça geniş bir kullanım yelpazesine sahip olması ve inşaat sektörüyle de oldukça yakın bir bağlantı içerisinde olması sebebiyle yoğun bir şekilde ticarete de konu olmaktadır (Çeştepe ve Ermiş, 2007: 131). Avrupa ülkelerine ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ilave olarak gelişme aşamasında olan ülkeler, hammaddeye yakın olma, ürünlerin taşınabilir olması ve teknoloji ulaşım imkânlarından faydalanarak kendi seramik endüstrilerini yaratmaya başlamışlardır. Kendi ülkelerindeki artan işçilik ve enerji maliyetleri sebebiyle, birçok gelişmiş ülke, yaptıkları üretimlerin bir kısmını daha düşük maliyetli ülkelere kaydırmış veya yapacakları yeni yatırımları bu ülkelere taşımışlardır. Bu sebeple Çin, Türkiye, Brezilya, Meksika gibi ülkeler sektörde ön plana çıkmıştır (Cizmeci, 2010: 54). Sektörün önde gelen diğer ülkeleri İngiltere, Almanya, ABD ise seramiğin kullanım alanlarını geliştirmeye ve inovasyona odaklandıkları için, teknik seramik alanında liderliklerini sürdürmektedirler (Güçgeldi, 2020: 72).

2.2.2 Seramik Sektörünün Ar-Ge Faaliyetleri

AR-GE programını; İşletmenin ihtiyaç ve taleplerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşamaların her biri şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi esnasında işletme kaynakları en verimli şekilde kullanılır. AR-GE programlarının oluşturulması esnasında belirli bir program takip edilmeli ve AR-GE bölümünün yaptığı çalışmalarda başarıyı devamlı hale getirebilmesi için, programlarını doğru hazırlamalı ve uygulamalıdır. İşletmeler çevrelerinde ortaya çıkan yenilikleri takip edebilmek, yeni ürünleri geliştirebilmek, ürünlerin mevcut maliyetlerini düşürebilmek, çevresinde yer alan işletmeler ile rekabet edebilmek amacıyla AR-GE çalışmalarına oldukça önem gösterirler. Günümüzde işletmelerde yapılan AR-GE ve yenilik çalışmalarının büyük öneme sahip olmasının temel nedenleri aşağıda yer alan dört başlık altında toplanabilir (Barutçugil, 2009: 25):

- Pazar ile Alakalı Nedenler: Bunlar pazarda avantaj getiren bir durum sağlamak ve bu durumu koruyabilmek, rakip işletmelerde yapılan teknik ilerlemelere karşı koyabilmek, tahmin edilen ve edilmeyen ürün değişikliklerine karşı bir güvence sağlamak ve pazarda bir bilginin tek uygulayıcısı olmak.

- Örgüt ile Alakalı Nedenler: Endüstride yenilikçi olarak isim yapabilmek ve bunu sürdürebilmek, aralarında seçim yapabilme imkânı sağlayan çeşitli ürünlere sahip olabilmek, daha çok yeniliğin yapılabileceği bir örgütsel ortam yaratabilmek.
- Sosyal Nedenler: Bunlar, değişiklik beklentisinde olan müşterileri tatmin edebilmek, kamu karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak, büyük işletmeler ile ilgili şüpheleri bulunan kamuoyunda pozitif bir izlenim bırakmaktır.
- İşgören ile Alakalı Nedenler: Yetenekli ve istekli araştırmacıların bulunmasını ve işletmenin içerisine dâhil edebilmesini sağlamak, örgütte yer alan tüm iş görenlere çalışma zevki ve anlam kazandırmak ve sorunları çözümüne katılmalarını sağlayarak iş görenlerin güdülerini ve örgütsel çabalarını arttırmaktır.

Ülkemiz sınırları içerisinde öncelikli olarak Ar-Ge hizmetleri verilmekte, ancak sektördeki bazı eksiklikleri tamamlamak amacıyla, proje sözleşmeleri kapsamında verilen Ar-Ge hizmetleri paralelinde test/analiz, eğitim ve teknik-teknolojik destek hizmetleri gibi hizmetler de sürdürülmektedir.

2.2.3 Seramik Sektöründe İnovasyon Süreçleri

Sektörel yenilenmelerin, süreçlerdeki gelişimlerin, yeni üretim metotlarının ve en önemlisi üründe yapılacak yenilenmelerin, işletmelerin üretimdeki işleyişini doğrudan etkileyebileceği söylenebilir. Yapılan inovasyonların organizasyon olarak öğrenme güdüsünü besleyeceği, işlerin yapılma hızı ve kalitesini artırdığı söylenebilir. Örnek vermek gerekirse; seramik sektöründe dahi, bilgi ve iletişim teknolojisi tabanlı araç gereçlerin kullanılması, ürün geliştirmede kullanılan uygulamalardaki verimi yükseltmektedir. Bir başka ifadeyle işletmedeki mühendis ya da yöneticilerin yüksek başlangıç maliyetlerinden muaf bir şekilde bir proje sonrası bir başka projeye geçebilmesine olanak sunduğundan organizasyon içerisinde esneklik kazandırmakta ve bu karşılıklı sağlanan ilişki öğrenme durumunu geliştirerek, inovatif fikir ve bu konudaki yaklaşımın hızlıca yayılmasına olanak vermektedir. İnovatif faaliyetler, ürünün mevcut kalitesinde iyileşme, üretim maliyetlerinde azalma ve üretimde esneklik opsiyonunun sağlanması gibi amaçlar için yapılmaktadır. Üretimdeki performansın yükseltilebilmesi

bakımından düşünüldüğündeyse, inovasyonların özellikle üretim süreçlerinin daha kısa zaman içerisinde, daha az maliyetli ve de daha iyi kaliteli olacak şekilde gerçekleştirilmesini sağlama amacıyla yapıldığı düşünülmektedir. Bundan dolayı inovasyonlar, getirdikleri katkılar ve de faydalar çerçevesinde üretimdeki performansı da artıracaklardır. Yeni ürünün geliştirilmesindeki süreçte, üretim aşamasının kritik bir nokta olduğu bilinse de, Ar-Ge katkıları ile inovasyon gerçekleştirilmesi durumunda yeni ya da daha gelişmiş ürünlerin geliştirileceği bilinmektedir. Yeni bir ürünün geliştirilmesindeki süreçte, Ar-Ge'nin faaliyetleri ile inovasyon sonucu doğan fikirlerin ve müşterinin beklentilerini karşılayabilecek ürünlerin araştırılmasıyla ve daha sonra da piyasa gereksinimlerinin göz önüne alınarak, geriye dönük bildirimlerin sonucunda üretimin yapılması önemli olmaktadır. Özetle, diğer sektörlerde olduğu gibi seramik üretiminde de ürünün mevcut performansını yükseltmeye yarayan inovasyonların, sektörün vazgeçilmez misyonlarından biri olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.4 Seramik Sektöründe Liderin Rolü

Seramik sektöründe liderin rolünü; firmaya olan fayda ve üretimin kendisine olan fayda olmak üzere iki alt başlık altında incelemek mümkündür. Liderin firma üzerinde; sermaye artırımı, doğal kaynaklardan faydalanılması, tüketicilerin taleplerine uygun ürünlerin belirlenmesi, belli bir ürün yelpazesine sahip olma vizyonu, üretici ve tüketici arasında oluşturulan bir etkileşim ve bağ neticesinde en uygun ürünü tespit etme ve ürüne uygun müşteri portföyünü bulabilme gibi faydaları mevcuttur. Liderin üretime olan etkisi ise; üretilecek ürünün zamanında ve belli bir plan içerisinde, ihtiyaç duyulan yardımcı malzemelerin eksiksiz temin edildiği, üretim planını aksatmayacak ve ürünlerin müşteri tarafından talep edilen şekil ve özelliklerde üretilmesi için izlenecek yolu belirlemek ve ekip arkadaşlarıyla da işleyişi kontrol altında tutmak ve sürekliliğin sağlanması gibi faydaları mevcuttur.

2.2.5 Seramik Sektöründe İhracat Ağı

Makine İmalat Sanayii Dernekleri Federasyonu verilerine göre: ''Dünya ekonomisi, mal ticareti ve inşaat sektöründe son iki yılda yaşanan bu genel koşullar küresel ölçekte seramik sektörü üzerinde sınırlayıcı etki yapmışlardır. Buna bağlı olarak toplam dünya seramik ihracatı 2012 yılında 22,56 milyar dolar iken 2015 yılında 28,02 milyar dolara yükselmiş, 2016 yılında ise 24,09 milyar dolara inmiştir. 2012-2016 arasındaki seramik

ihracatı artışı yüzde 6,8'de kalmıştır. Dünya seramik kaplama malzemeleri üretimi 2012 yılından sonra kademeli bir artış göstermiş ve 2012- 2016 arasında yüzde 16,3 büyüyerek 13,06 milyar metrekareye yükselmiştir. Dünya seramik kaplama malzemeleri tüketimi ise aynı dönemde yüzde 16,6 artarak 12,78 milyar metrekareye ulaşmıştır. Seramik kaplama malzemelerinde 2016 yılı itibariyle en büyük üreticiler Çin, Hindistan, Brezilya, İspanya ve Vietnam iken Türkiye 9. büyük üreticidir. 2016 yılında en büyük ihracatçılar ise Çin, İtalya, İspanya ve Hindistan olup beşinci sırada Türkiye yer almaktadır.''

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Literatür Araştırması

Literatürde hem liderlik hem de inovasyondan bahseden, çalışanların algılarını etkileyen, teknolojik gelişmelerden ve yenilikten bahseden birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Liderlik davranışlarını inceleyen çalışmaların çoğunda, lideri lider yapan teorileri konu olarak ele alan faktörlerin temel alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda ayrı ayrı ya da bir arada lider tercihlerini etkileyen sosyal zeka, sosyal beceri, empati motivasyon gibi faktörler ele alınmıştır. Yine Literatürü incelediğimizde inovasyon, girişimcilik, yenilik, beyin fırtınası, rekabet ve karlılık ilişkileri arasında tercihleri etkileyen pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkündür. Liderlik dediğimizde aklımıza liderlerin değerleri ve inançları gelir. Bunların örgütsel faaliyetlerde yansıtılmasını sağlamak lider bir kişi için ana hedeftir. Yapılan çalışmalarda inovasyon sürecinde lider özelliklere sahip olan ve günümüzdeki gelişmeleri yakından takip eden kişilerin yapılan işlerde ön plana çıkıp topluma veya gruplara yön verdiği de görülmüştür.

Araştırma için 2000- 2020 yıllarında yapılan araştırmalar incelenip, örnek makale ve tezler incelenmiş Çomü kütüphane veri tabanlarından faydalanılmıştır. Bunun yanında diğer bazı ulusal ve uluslararası çalışmalara ve Yök Tez, Google Scholar ve ULAKBİM veri tabanlarına erişilmiştir.

Günümüzde ülkeleri inovasyon performanslarındaki artış, ekonomik ve toplumsal kalkınma, refah ve gelişmenin artması için kilit bir rol oynamaktadır. Etkili inovasyon politikalarına ve sistemlerine sahip ülkeler gelişmişlik yarışın da hızla ilerleme kaydetmekte, inovasyon sayesinde eşitsizlikleri de en aza indirmek de mümkün hale gelmektedir. Büyüme ve kişi başına düşen GSMH teknolojik inovasyona yatırım yapan ülkelerde daha yüksek çıkmaktadır. Türkiye'de inovasyon konusu 1990'ların ortalarında konuşulmaya başlanmış, bu konuda yeni politika, amaç ve hedefler oluşturulmuştur. Oluşturulan hedeflere rağmen ilk etapta ki inovasyon performansı, belirlenen hedeflerin aşağısında kalmıştır (Gümüşlüoğlu, 2009: 31). Günümüzde yenilikçiliğin öneminin farkına varan ülkeler, ülkelerindeki firmalarının ve işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerini başarıyla yürütmelerini sağlamak için gereken yasal ve idari düzenlemelerin yanı sıra yenilikçiliğe ve girişimciliğe kaynak ayırıp, yapılan faaliyetleri teşvik etmektedir (Ersoy ve Şengül,

2008: 64).

Torun ve Taşgit, (2016), KOBİ yöneticilerinin inovasyon algılarının ve inovasyon sürecinde liderlik tarzlarının araştırmasını yaptığı çalışmasında inovasyon algıları ile inovasyon sürecindeki liderlik tarzları arasında ilişki olduğunu göz önünde bulundurmaları gerektiğini söylemiştir. İnovasyonun olumsuz algılarından olan ek maliyet ve köklü değişiklik algılarının işletmeye ilerleyen zamanlarda pozitif olarak geri döneceğini bilmeleri gerektiğini de detaylı olarak anlatılmıştır. İnovasyonun desteklenmesi, sürdürülebilmesi, başarılı hale gelmesi ve KOBİ yöneticilerinin de hedeflemiş oldukları düzeylere çıkabilmeleri için inovasyon faaliyetlerini rekabet avantajı olarak görmeleri gerektiğini vurgulamıştır. İnovasyonu bir kere yapılan bir gereklilik olarak kabul etmek yerine sürdürülebilir olduğu ve sürekli güncellenmesi gerektiğinin bilinmesi gerektiğini de yaptığı çalışmada belirtmiştir.

Kanber, (2010), Sanayi kuruluşlarında inovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi konulu çalışmasında işletmelerin inovasyon faaliyetlerindeki en önemli bilgi kaynağını işletmenin kendi içinde oluşturulduğunu belirtmiş yani en yüksek bilginin örgütün kendi birimlerinden geldiğini belirtmiştir. Bunu konferanslar, fuarlar, sergiler, yurtiçi ve yurtdışı eğitimlerin izlediğini ve en düşük bilgi kaynağının ise kamu ve özel araştırma merkezlerine ait olduğundan bahsetmiştir. İşletmelerin inovasyon sürecinde kendi birimlerinde çıkan problem, istek, talep ve sorunları çözme isteğinin inovasyon yapmaya katkı verdiği de belirmiştir. Bilimsel dergi ve yayınlar, mesleki ve ticari birlikler, ekipman, malzeme, yedek parça yada yazılım sağlayıcıların en çok tercih edilen bilgi kaynakları arasında yer aldığını ifade etmiştir. İşletmelerin inovasyon yapamama nedenleri arasında ise en çok inovasyon yapmanın pahalı olması, mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme ve aşırı risk algılaması şeklinde de sıralanmıştır.

Gayret, (2020), Çalışmasında inovasyon yönetim modeli çerçeve önerisi kullanılarak, Corning ve Şişecam şirketlerinin inovasyon süreçleri analiz edilmiştir. Model çerçevesi doğrultusunda yapılan karşılaştırmalarda, öncelikle firmaların inovasyon süreçleri değerlendirilmiş, bunun sonrasında ise inovasyon güçlerinin analizi modelin finansal ve finansal olmayan çıktıları kullanılarak yapılmıştır. İnovasyon, tek bir aşamadan oluşan faaliyet olmanın tam tersine, örgütün tümünün de elverişli koşulların oluşmasını sağlayan ve piyasa payını artırabilecek iç ve dış etkenlere de etki eden devamlı bir faaliyettir. Bundan dolayı yeniliği yönetip özendiren bir mekanizma oluşturan firmalar

daha üstün niteliklerde ürün ve hizmet geliştirebilme, üretebilme ve pazara sunma şansı yakalayabilirler. Ülke ekonomimizin gelişmiş ülke ekonomileri ile rekabet edebilmesi için, bilgi ve inovasyon kaynaklarından yararlanılarak gerçekleştirilmiş yüksek katma değerli ürünleri global pazarlardaki tüketicilerle buluşturabilmemiz gerektiğini çalışmasında vurgulamıştır. İncelemeleri sonucunda, Corning firmasının inovasyon gücünün daha yüksek olduğunu görmüştür.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde bir şirkette inovasyon sürecinde liderin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları anlatılmış, kullanılan yöntemle ile ilgili bilgiler verilerek araştırmaya geçilmiştir. Bölüm sonunda, veri toplama yöntemi de yer almaktadır.

3.2.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmada, inovasyon, yenilik, girişimcilik, liderlik, liderlik özellikleri ve inovasyon süreçlerinde liderin rollerini kapsayan literatür çalışması yapılmıştır, Bu çalışmanın amacı teorik olarak çıkarılan sonuçlar için uygulama alanlarının bulunmasıdır. Derinlemesine mülakat yöntemi ile bir seramik fabrikasında farklı konumlarda ve alanlarda çalışan sekiz farklı yöneticinin görüşleri sorulmuştur. Amaç, işletmede inovasyon sürecinde hangi liderlik modelinin uygun olacağına ilişkin görüşlerin alınması olup, inovasyon süreçlerinde de hangi liderlik özelliklerinden etkilendiğini belirlemeye çalışmaktır. İşletmede çalışan yöneticilerin inovasyona bakış açıları ve işletmelerde inovasyonun nasıl bir etkisi olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamını bir seramik fabrikasında yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin inovasyon süreçlerine bakış açısı ve liderlerin bu süreçteki etkin olan rolleri oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile seramik fabrikasında çalışan yöneticilerin çalıştığı işletmeye bakış açıları ve inovasyonun işletmeye olan katkısı yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu durumla birlikte, araştırma için seramik firmasının

kullanılması, çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

3.2.3 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada amaca ulaşabilmek için gerekli olan bilgiler nitel araştırma ile elde edilmiştir. Nitel araştırma, mülakat, gözlem gibi yöntemlerin kullanıldığı, doğal ortamda gerçekçi bir biçimde anlamayı amaçlayan ve bu bağlamda nitel bir sürecin olduğu bir yaklaşımı ifade eder (Yıldırım, 1999: 10). Nitel araştırmayı, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların samimi ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak amaca ulaşabilmek olarak da tanımlayabiliriz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Derinlemesine Mülakat ve Değerlendirme

Bir seramik fabrikasında farklı birimlerde yönetici pozisyonunda çalışan sekiz farklı kişiye işletmede gerçekleşen inovasyon süreçleri ve liderlikle ilgili olarak on üç tane farklı soru sorulmuştur. Yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinden elde edilen, bulgu ve değerlendirmeler bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak ayrı şekilde sunulmuştur.

4.1.1. Soru 1 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

1) Bölümünüzde ya da çevrenizde tanık olduğunuz en önemli inovatif faaliyet nedir? İnovasyon öncesi ve sonrası dönemi kısaca açıklayabilir misiniz?

A Yöneticisinin Görüşü: İnovatif faaliyet olarak ahşaplarda meydana gelen mantar(küf) oluşumunu engelleyici çözümler bulunmasını söyleyebilirim. Ahşap malzemelerde gerçekleşen küflenme nedeniyle Amerika-Kanada gibi ülkelere ihracat yapılamamaktaydı. Fakat ahşapların küflenmesini önleyici solüsyon kullanımı ile küflenme sorunu ortadan kaldırıldı ve yapılan inovasyon sonucu bu ülkelere yüksek miktarda satış gerçekleştirildi. Bu çalışma 2019 tamamlanmış olup Karadeniz Teknik Üniversitesi ile işbirliği yapılmış. Yapılan inovasyonun şirkete bugüne kadar olan katkısı 90 milyon lira civarında olduğunun da bilgisini vermiştir.

B Yöneticisinin Görüşü: Vitrifiye ürünlerinde karşılaşılan temizlik problemine istinaden antibakteriyel ürünler üretilmiş, temizlik ve hijyen konusunda önemli bir adım atılmıştır. Özellikle pandemi döneminde ekstra hassaslaştığımız temizlik konusunda büyük bir inovatif faaliyet gerçekleşmiş ve bu durum müşterilerin beğenisini kazanmıştır.

C Yöneticisinin Görüşü: Sinterflex karo üretimi en inovaktif faaliyet diyebilirim. Sinterflex üretimi olmadan kaplama malzemeleri daha kalın ve daha küçük boyutlarda üretimi gerçekleştiriliyordu ancak sinterflex üretimi ile 9-12 mm olan karo kalınlıkları 3mm'ye düşürüldü ve ebatlar 120x360cm ebatına kadar çıkarılarak hem döşeme kolaylığı hem de binalara düşen yükün azaltılması sayesinde çok büyük aşama kaydedildi.

D Yöneticisinin Görüşü: 3mm ve 5mm kalınlığında 120 cmx 360 cm boyutlarında üretilebilen ince ve esnek seramik karo olan, Seramik firması ürünü sinterflex'dir. Kaplama malzemeleri sektörü için esneklik kavramının oluşmasını sağlamıştır. Üretiminin tam olarak başarıya ulaşması yaklaşık 10 yıllık bir süreci kapsamıştır. Günümüzde en çok talep gören ürün gruplarının başında yer almaktadır.

E Yöneticisin Görüşü: Cep telefonları hayatımızın en önemli vazgeçilmezleri arasındadır. Cep telefonlarını her an yanımızda taşıma isteği nedeni ile üreticiler sık sık cep telefonları için inovasyon süreçlerine ihtiyaç duymaktadır. Cep telefonlarının bozulmasının en büyük nedeni su geçirmesiydi ancak üreticiler su geçirmez telefonlar ürettiği için bu sorun ortadan kaldırıldı

F Yöneticisinin Görüşü: Seramikteki en önemli inovasyonlardan biri dijital baskıdır. Bu sayede istenilen tüm görsel ve yüzeyler karoya aktarılabilmektedir.

G Yöneticisinin Görüşü: Dijital baskı makineleridir. Bu teknoloji öncesinde elek ve patates baskı yöntemleri ile desen karo üzerine aktarılıyordu. Şimdi ise pc yazıcıları mantığı ile dijital kafalar ile yapılmaktadır.

H Yöneticisinin Görüşü: İklimlendirmeli karo. Öncesinde görsellik hâkim iken inovasyon sonrası karonun işlevi önem kazanmıştır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Seramik sektöründe inovasyonun hızla gelişmeye devam ettiğini ve yapılan yeniliklerden üretim, tasarım ve ekonomik anlamda katkılar aldıkları belirtmiştir. İnovasyon alanında yapılan tüm çalışmalar, inovasyonu işletmeler için yadsınamaz bir gereklilik olarak değerlendirmektedir. Küreselleşen dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, işletme yapılarındaki zorunlu veya stratejik değişimler, bilgiyi herkesin kolay ulaşabilmesi, işletmelerin inovasyon yapması için itici bir güç olmaktadır.

4.1.2. Soru 2 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

2**)** Ar-Ge faaliyetlerinin biriminize ve ülkemize yaptığı katkıyı nasıl

değerlendiriyorsunuz?

A Yöneticisinin Görüşü: Ar-ge faaliyetlerinin mevcut sürecin geliştirilmesi ve ticari yapının büyümesi anlamında çok önemli olduğunu söylenmiştir.

B Yöneticisinin Görüşü. Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilen ürün ve yeni teknikler ile üretim aşamasına dâhil olması ile birlikte yerel anlamda üretimin güçlenmesine ve gelişmesine katkı sağladığını düşünüyorum.

C Yöneticisinin Görüşü: Ar-Ge faaliyetleri gerçek anlamda yapıldığında çok büyük katkıları olur ancak ülkemizde Ar-Ge ve Ür-Ge (Üretim Geliştirme) faaliyetleri karıştırılmakta bu ise Ür-Ge faaliyetlerinin sanki Ar-Ge faaliyetleri kapsamında değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bir malzemenin araştırılıp onun nasıl daha etkin olarak kullanılması gerektiği konusunda faaliyetlerin ve bununda ürün fiyatına ve kalitesine etki ederek dünya pazarında önemli bir pay alabileceğimizi düşünüyorum.

D Yöneticisinin Görüşü: Ar-Ge sürekli gelişim ve iyileştirme süreçlerini kapsamakta, ürünün kalitesini geliştirmekte ya da kaliteyi koruyup maliyetleri düşürmektedir. Ar-Ge sayesinde ülkemizin ithalat ihtiyacı düşmekte ihracatı artmaktadır.

E Yöneticisinin Görüşü: Ar-Ge faaliyetlerinin ülkemizi gelişmesi ve büyümesi açısından öneminin çok fazla olduğunu düşünüyorum.

F Yöneticisinin Görüşü: Ar-Ge faaliyetlerinin temel amacı düşük maliyet ile mal ve hizmet üretmek veya müşterinin bedelini ödemeye ikna olduğu katma değerli ürünler yaratmaktır. Bu sebeple hem fabrikalarımız hem de ülkemiz için oldukça önemlidir.

G Yöneticisinin Görüşü: Gerçekten amacı için yapılır ve üzerine gidilirse Ar-Ge seramik teknolojisi için olmazsa olmazdır.

H Yöneticisinin Görüşü: Ar-Ge faaliyetleri hem mikro ölçekte hem de maliyet avantajı sağlar iken ülkeye de yeni inovatif gelişmeler sağlamaktadır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Yöneticilerin hemen hemen hepsi, Ar-Ge faaliyetlerinin son yıllarda sektöre katkı verdiğini ve işletmelerinde buna göre faaliyetlerinin şekillendirdiğini belirttiler. Sektörde yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyet üzerine etkisi olduğunu, inovatif gelişmeler ve ürünler üretilebildiğini ve bu durumda piyasadaki rakiplere karşı güçlü duruma geçtiklerinden söylenmiştir. Bilimsel ve teknolojik alanlardaki belirsizlikleri gidermek ve bunları aydınlatmak amacıyla bilim, teknoloji ve ar ge faaliyetleri ülkemiz için olmazsa olmazdır.

4.1.3. Soru 3 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

3) Geleneksel seramik üretim sisteminde inovasyon yapılması gereken en önemli nokta ve sebebi nedir?

A Yöneticisinin Görüşü: Artan hammadde emtia tomruk, plastik, maden fiyatlarından dolayı maliyet düşürücü teknolojik gelişmeler ve maliyet düşürme çabalarıdır.

B Yöneticisinin Görüşü: Bence geleneksel seramik üretiminde inovasyon yapılması gereken en önemli nokta enerji ihtiyacını ve kullanımını minimize edecek bir teknoloji geliştirmek ve bu sayede baştan sona tüm üretim prosesini pozitif anlamda etkileyecek bir gelişim alanı yaratılmış olur.

C Yöneticisinin Görüşü: En önemli inovasyon yapılması gereken nokta hammadde ve girdi malzemelerinin kolay bir şekilde kontrol edilerek bunun kalite ve renk/ton üzerindeki etkilerini önceden tahmin edebilmek olur bu sayede stoklaşmayı ve gereğinden fazla üretim yapılarak şirket kaynaklarını israf etmemizi engeller.

D Yöneticisinin Görüşü: En önemli inovasyon ihtiyacı karoların döşenmesi konusundadır. Son kullanıcı ürüne ödediği bedelin üzerinde döşenmesi için ustalık ücreti ödemektedir. Gelecekte yapıştırıcının gerekmediği modüler ve kolay döşenebilen, belki kullanıcının kendisinin dahi döşeme işlemini yapabileceği bir inovasyon sektörde devrim niteliği taşıyacaktır.

E Yöneticisinin Görüşü: Teknik açıdan bakıldığında son yıllardaki en etkileyici inovasyonlardan biri kalite ve performanstan ödün vermeden önemli ölçüde ağırlık

azaltılarak çok büyük karolar üretmeye olanak sağlayan tekniktir. Daha yeni ürünlerden bahsetmek gerekirse karoların daha dirençli kendi kendini temizleyen ve antibakteriyel özelliklerden dolayı sağlıklı olmalarıdır.

F Yöneticisinin Görüşü: Geleneksel seramik üretim sisteminde gereken en önemli nokta dijitalleşme ve endüstri 4.0 uygulamalarının seramik üretimine entegre edilmesidir. Bu yapıldığında süreç anlık takip edilebilecek ve insan kaynaklı hataların önüne geçilecektir.

G Yöneticisinin Görüşü: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme olduğu söylenmiştir.

H Yöneticisinin Görüşü: Türkiye seramik sektöründe ileri seviyededir. Karo görselliğinden ziyade kullanışa yönelik inovasyon yapılmıştır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Yenilikçilik ve rekabetin ön plana çıktığı günümüzde pazarda ayakta kalabilmek için organizasyonlarında sürekli gelişim içinde olması gerektiğini yöneticilerin de verdiği örneklerden anlamak mümkün. Teknolojik yatırıma, dijitalleşmeye, etkin ve etkili yenilikler yapmaya şirketler zorunludur. Sektördeki diğer seramik üreticilerinden birkaç adım daha öne geçmek ve maliyetleri azaltıp ürün kalitesini artırmak yöneticilerin ana hedefi haline gelmelidir. Her sektör de rekabetin küresel bir boyutta olması ve sert bir şekilde yaşanması, inovasyonu gerekli kılmaktadır. Ayrıca günümüz iş dünyasında işletmeler, değişkenlinler gösteren pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ve artması karşısında, rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmeleri gerekir.

4.1.4. Soru 4 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

4) Seramik sektöründeki departman yöneticilerinin (üretim, ar-ge, pazarlama, insan kaynakları, mali işler vb.) inovasyona bakış açıları nasıldır? Ve katkıları nelerdir?

A Yöneticisinin Görüşü: Yöneticilerin inovasyona bakış açısı olumlu, bununla birlikte bireysel ve ekip olarak yapılan projelerde inovasyon desteklenmektedir.

B Yöneticisinin Görüşü: Sürekli gelişim ve iyileşme konusu şirketimizin ana

prensiplerinden biri olduğundan ilgili bölüm yöneticilerine de bu düşünce aşılanır ve bu yolu izlemeleri beklenir. Dolayısıyla ilgili bölüm yöneticileri inovasyon anlamında potansiyel gelişim noktalarını tespit eder ve iyileştirme için çaba sarfeder.

C Yöneticisinin Görüşü: Departman yöneticilerinin inovasyona karşı bakış açıları çoğunlukla olumludur ancak yaşlı yöneticilerin bazı dirençleri olmaktadır. Bunu çözmek için de inovaktif faaliyetlere dahil edilerek olumlu yönlerini anlatmaktan geçmektedir. Bu sayede hep beraber ekip olarak katkı sağlanabilmektedir.

D Yöneticisinin Görüşü: Yalnızca seramik sektörü değil her üretim süreci yeniliğe muhtaçtır. Hayatta kalabilmek için gelir ve kazancını koruyup arttırabilmek için yenilik her daim beklenmektedir. Dünyanın globalleştiği bu çağda rekabetçi pazarda yer alabilmek için her çalışanın inovasyon odaklı olması gerekmektedir.
Seramik fabrikası olarak her daim yeni fikir ve uygulamalara açık, çalışanlarının da bu konuda gelişmesi için hem eğitim olarak desteklemekte hem de grup içi yenilikçi projeleri maddi olarak ödüllenmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü: Seramik sektöründe çalışanların inovasyona bakış açısının son 5 yılda geliştiğini söyleyebilirim. Pazardan fazla pay almak ve rekabet içerisine girebilmek için inovasyon olmazsa olmaz konumdadır. Departman yöneticileri; işletme içinde yaşadığı sorunları, sıkıntıları çözmeye başladığında zaten inovasyonu başlatmış olmaktadırlar.

F Yöneticisinin Görüşü: Yeni fikirlerin nereden çıkacağı hiç belli olmamaktadır. Dolayısıyla en alt seviye birimden en üst kademeye kadar çalışanların düşüncelerine değer verilmekte ve başarılı uygulamalar ödüllendirilmektedir.

G Yöneticisinin Görüşü: Kişiden kişiye göre değişen bir yapıdadır. Son yıllarda inovasyonun önemi daha da anlaşıldığından dolayı bu yönde bir eğilim söz konusudur.

H Yöneticisinin Görüşü: Sürekli geliştirme ve kaizen felsefesini benimsemektedirler.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Zamanımızın öncüleri, fırsatlardan yararlanmak isteyen yöneticilerdir. İçinde bulundukları örgütlerde kaynak yetersizliğini

karşılamak, yeni gelişmelere karşı kapılarını ve algıları açık tutmak zorundadırlar. Benimsenen perspektif ne olursa olsun değişim ve inovasyon ihtiyacı kesindir. Gelişmiş ve özgün üretme yöntemlerinin ve alttan en üste kadar olan çalışanların fikirlerinin bu fabrikada değerli olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte, inovasyonun başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için bir süreç olarak algılanması ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Son dönemde konuya ilişkin yapılan araştırmaların odak noktasının, inovasyonu kavramsal olarak tartışmak yerine, inovasyon sürecini kimlerin yönetmesi ve sürecin nasıl yönetilmesi konularına kaydığı görülmüştür.

4.1.5. Soru 5 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

5**)** İnovasyon seramik sektöründe etkisi nelerdir ve sektör inovasyona neden ihtiyaç duyar? Seramik sektöründe inovasyonun yeri ve önemi nedir?

A Yöneticisinin Görüşü: İnovasyon, ürünün üretimi ve tasarımsal gelişiminde önem arz eder. Sürekli kendini yenilemeye ve geliştirmeye ihtiyaç duyar. Yapılan tasarımsal inovasyonun satış miktarına da önemli bir etkisi olmakla birlikte maaliyeti de düşürme avantajı vardır.

B Yöneticisinin Görüşü: Hemen hemen tüm sektörlerde olduğu gibi seramik sektöründe de inovasyonun önemi çok fazladır. Üretimin büyük ölçüde otomasyon sistemi ile yapıldığı bir sektörde küçük de olsa gelişim noktalarının tespit edilmesi ve bu konuda inovatif çalışmalar yapılması şirketi genel toplamda büyük bir karlılığa sevk edebileceği gibi hata payının düşmesine vesile olması durumunda müşteri noktasında da memnuniyeti arttırabilir.

C Yöneticisinin Görüşü: İnovasyonun seramik sektöründe değil her sektörde etkisi çok büyüktür. Şirketler maliyetlerini azaltarak ki bunda da inovatif faaliyetler ön plana çıkmaktadır ayrıca ürünlerde inovasyon yapılırsa bu da satışlarda ve satış fiyatlarına yansır ki bu da şirket karını etkiler. Kısacası şirketlerin ayakta kalması için inovasyon gereklidir.

D Yöneticisinin Görüşü: İnovasyon mevcut pazarın korunması, yeni pazarlara açılarak şirketin büyümesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca maliyet düşürücü inovatif projeler karlılığı arttırmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi seramik sektöründe rekabet yüksektir. Özellikle uzak doğu ülkelerinde işçilik ücretlerinin düşük olması ve hammadde kaynaklarına sahip olmaları maliyetlerini düşürmekte bu durum batıda üretim yapan ülkelerin yenilikçi projelerle rekabet şanslarını koruma ve geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

E Yöneticisinin Görüşü: Sektör ağır sanayi konumunda bulunmaktadır. Bu yüzden çalışan insan yükünü azaltmak ve işletmeyi daha ileri konuma taşımak için inovasyona ihtiyaç duyulur.

F Yöneticisinin Görüşü: Sadece seramik değil bütün sektörler inovasyona ihtiyaç duyar. Çünkü müşteri talepleri sürekli değişkenlik göstermektedir. Pazarda rekabet artmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirliği için inovatif ürünler ve uygulamalar yapması gerekmektedir.

G Yöneticisinin Görüşü: İnovasyon tüm hayat ve iş süreçleri için önemlidir. Bunun seramik içindeki etkisi çağa ayak uydurmak ve sektörde öncü bir marka olmakla eşdeğerdir.

H Yöneticisinin Görüşü: Müşterinin talep ve isteklerinden ortaya çıkar. Önemi ise bu inovatif hareketlerden geri kalması müşteri kaybına yol açar.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Seramik sektöründeki yöneticilerin inovasyona önem verdiğini ve işletmeyi daha iyi bir konuma getirmek için inovatif ürünler ve uygulamaların desteklendiğini ve yeni ürünlerin maliyeti düşürüp karlılığı arttırdığını söylenebilir. Yöneticiler genel olarak yeniliği kriz dönemlerinden çıkmak için bir fırsat olarak görmektedirler. Gerçekleştirilen inovasyonu, ürün kalitesini artıracak ve rekabet avantajı sağlayacak bir araç olarak görenlerde oldukça fazladır. Yöneticilerin bu düzeyde olumlu algılarının olması, inovasyon yapmaya oldukça eğilimli olduklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte rekabet avantajı algısının yöneticilerde daha belirgin bir düzeyde olması yöneticilerin, rakipleri karşısında avantajlı konuma geçmek için inovatif faaliyetlere önem verdiği kanaatini doğrulamıştır.

4.1.6. Soru 6 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

6) İşletmenizde inovasyon faaliyetleri, daha önce var olmayan yeni ürünlerin ve

hizmetlerin meydana getirilmesine mi yoksa mevcut ürün ve hizmetlerde gerçekleşecek küçük değişikleri mi odaklanmaktadır? Bu iki türün dağılımı nasıldır?

A Yöneticisinin Görüşü: Her ikisini de kapsamaktadır. %60 mevcut ürünün geliştirilmesi, %40 yeni ürün geliştirilmesi. Sebebi ise her yıl değişen trendler ve modalar ürünün geliştirilmesini etkilemektedir.

B Yöneticisinin Görüşü: İşletmemizde her iki noktada da gelişim alanı bulunmakta ve bu iki konuda da daima gelişim ve iyileşme süreçleri izlenmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu prensibi ile hareket edilmekte ve bu sayede hem yeni ürün ve hizmetler geliştirilmekte hem de mevcut ürünlerin iyileştirilmesine çalışılmaktadır.

C Yöneticisinin Görüşü: Genellikle mevcut ürünlerdeki küçük değişiklerde olmaktadır. Seramik sektöründe çok büyük değişikler seramik makina ekipman üreticileri tarafından olmakta ve bu ise çok fazla olmamaktadır. %90 nın üzerinde küçük çaplı değişikliklerle inovasyon yapılmaktadır.

D Yöneticisinin Görüşü: Ağırlıklı olarak mevcut ürün ve proseslerin geliştirilmesi odaklı projeler yapılmaktadır. Bu projeler daha sonuç odaklı ve kısa sürede tamamlanıp katkısı netice olarak alınan projelerdir.
Büyük değişim ve yeniliklerle ilgili projeler daha uzun soluklu projeler olup katkısı şirkete daha büyük olur. Kaleseramik özelinde her iki durum için de inovatif projeler geliştirilmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü: Bu konuda benim görüşüm her ikisinin de olması tarafındadır. Yeni ürünlerin ortaya çıkması ve mevcut ürünlerin iyileştirilmesi anlamında her ikisi de olmalıdır.

F Yöneticisinin Görüşü: Daha önce var olmayan yeni ürünler işletmelerin çok daha fazla kar elde etmesini sağlar. Fakat bunu yapmak çoğu zaman çok zordur. Mevcut ürünlere yapılacak küçük değişiklikler daha fazla görülmektedir.

G Yöneticisinin Görüşü: Şimdiki zamana inovasyonu entegre edemezseniz geleceğe bu

entelektüel bilinçaltını yansıtamazsınız.

H Yöneticisinin Görüşü: Bu konuda_ağırlıklı olarak odak noktası yeni ürün meydana getirmektir fakat majör değişiklikler kolay olmadığından içerisinde büyük risk barındırır. Dağılım %30 yeni üretim, %70 küçük değişiklikler yapılmaktadır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Teknik bilginin önemli olduğu kadar işletmeler açısından yaratıcılık da aynı şekilde ön plana çıkar. İşletmeler seçimlerinde bu hususa önem vermekle birlikte aslında sektörün asli isteği olan bir konu üzerinde de yoğunlaşmış olmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde yeni ürün üretilmesine önem verilir. Yeni ürün üretilmesinin yanında var olan ürünlere de belirli yenilikler katma değerler getirilebilir. Şirket her iki yenilik ve değişikliği önemsemektedir.
Yöneticilerin çoğunun inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkmada bir fırsat, diğer firmaların önüne geçmede ve rekabet avantajı için önemli bir araç, ürün kalitesini ve çeşitliğini arttırmak için bir amaç olarak algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte yönetilmesi zor bir süreç olduğu ve sürecin sonunda hedefe ulaşamama kaygısının ve ek bir maliyet oluşturduğuna dair çekincelerinin de bulunması oldukça dikkat çekicidir.

4.1.7. Soru 7 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

7**)** İşletmenizde yeni ürüne, hizmete ya da sürece yönelik yeni fikir önerilerinin teşvik edilmesindeki tutum ve uygulamalar nelerdir?

A Yöneticisinin Görüşü: Fikricin örnek olarak verilebilir. Çalışanını yeni fikir ve önerilere teşvik edici öneri sistemleri mevcuttur.

B Yöneticisinin Görüşü: Şirketimizde çalışanların beyaz yaka ya da mavi yaka olmasından bağımsız fikirlerine değer verilir ve gelişime müsait noktalardaki adımlar için ilgili fikirlerin birimler ile paylaşılması beklenir. Bu konudaki ciddiyetini göstermek ve fikirlerin fabrika için değerini gösterebilmek adına Fikricin adında bir sistem kurulmuş ve çalışanlardan fikirlerini bu sistem ile fabrika ilgilileri ile paylaşmaları istenmiştir.

C Yöneticisinin Görüşü: Daha önceden öneri sistemi vardı şimdi ise tekrar gündeme geldi ve uygulanmaya devam etmektedir. Öneri sisteminde yeni fikirler, geliştirilmesi gereken

noktalar, her türlü öneriler belirli formlarla kayıt altına alınmakta ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Teknik ekibin değerlendirmesi sonucu uygulanabilir olanlar faaliyete geçirilmekte ve öneri sahibine belli oranlarda maddi imkânlar sunulmaktadır.

D Yöneticisinin Görüşü: Yenilikçi projelere yönelik grup içinde ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır.
Yenilikçi proje ve fikirler bir havuzda toplanıp kurul tarafınca değerlendirilip her yıl fikir/proje sahipleri ödüllendirilmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü: Bu süreçte fabrikalarımızda çeşitli bölgelerde hem beyaz yaka hem mavi yaka çalışan arkadaşlarımızın önerilerini iletebileceği formlar vardır. Bu formla değerlendirilerek değerlendirme sonucu prim, ödül gibi teşvik edici sistemler uygulanmaktadır.

F Yöneticisinin Görüşü: İşletmede herkesin kolaylıkla ulaşabileceği bir öneri sistemi bulunmaktadır. Çalışanların önerileri belirli bir kurul tarafından değerlendirilir ve yaratacağı fayda oranında ödüllendirilir.

G Yöneticisinin Görüşü: İşletmemizde yeni fikir önerileri teşvik edilmekte ve bu konu ile ilgili yeni bir ürün gelişimi sağlanırsa ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.

H Yöneticisinin Görüşü: Ar-ge departmanının faaliyet göstermesini ve şirket bünyesinde kurulmasını destekleyen bir yönetim vardır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: İşletme yöneticilerinin yaklaşımlarına bakıldığında, yeni fikir önerilerini önemsedikleri görülmektedir. Birbirinden farklı düşünce ve fikirlere sahip, sorumluluk alma becerisine sahip bireylerin öneri, istek, taleplerini değerli bulan ve değerlendiren bir sistem bulunmaktadır. Bununla birlikte yönetilmesi zor bir süreç ve ek bir maliyet oluşturduğuna dair kaygıları da oldukça dikkat çekicidir.

4.1.8. Soru 8 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

8) İşletmenizde inovasyona yönelik kararların alınmasında müşterilerden alınan

bilgiler ne ölçüde etkilidir?

A Yöneticisinin Görüşü: İnovasyona yönelik kararların alınmasında müşteri talepleri büyük etkendir. Gerek fuarlardaki ürün gamının(çeşitliliğinin) seçiminde gerekse ürünün seçiminde inovatif bakış açısı gerekmektedir.

B Yöneticisinin Görüşü: Üretilen ürünün doğrudan muhatabı nihai müşteri olduğundan, müşterilerden alınan olumlu ya da olumsuz geri bildirimler sayesinde müşterilerin talep ve şikâyetleri göz önünde bulundurularak devamlı bir iyileşme döngüsü bulunmaktadır.

C Yöneticisinin Görüşü: Genellikle müşterilerle iletişimde olan satış ve pazarlama ekiplerinden bilgiler gelmektedir. Günümüzde işletmeler müşteri istek ve doğrultularında hareket etmekte olduğundan tabiki de etkili olmaktadır geri bildirimler ARGE ve ÜRGE bölümlerince değerlendirilmekte olup mümkün olduğunca isteklere cevap verilmektedir.

D Yöneticisinin Görüşü: Her yıl müşterilerimize anket uygulamakta ve alınan geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.
Hem çalışanın hem sektörün hem de müşterilerin fikirlerine değer verilerek şirketi/Prosesi/hizmeti iyileştirici projeler yapılmıştır.

E Yöneticisinin Görüşü: Müşterilerden gelen geri bildirimler ister olumlu ister olumsuz olsun incelenmektedir. Müşterilerin talepleri bizim için önem arz eder.

F Yöneticisinin Görüşü: Nihai üründe yapılacak gelişmeler müşterilerden alınan geri dönüşler ışığında yapılmaktadır. Geniş bilgi ağımız sayesinde müşteri ile temas halinde olan şirketimiz müşteri talebine inovatif ürünler yapmaya çalışır.

G Yöneticisinin Görüşü: Çok etkili olduğunu düşünmüyorum.

H Yöneticisinin Görüşü: Direkt etkilidir. Çünkü müşterinin talep ve ihtiyacına göre inovasyon yapılabilir.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Müşterilerden alınan talep ve

değerlendirmeler önemsenmekte ve müşterilere bu konularla ilgili geriye dönüş yapılmıştır.

4.1.9. Soru 9 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

9) İnovasyon için yöneticilerin ve çalışanların açık görüşlü olmaları, yeniliğe açık olmaları yeterli midir? Yeniliklere açık olmak dışında çalışanların ve yöneticiler ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?

A Yöneticisinin Görüşü: Çalışanların fikrini söyleyebilmesi çok önemlidir. Farklı fikirler ile inovasyonun desteklenmesi ve rahatça tartışılabilmesi aynı zamanda her bir fikrin de çok değerli olduğu inovatif bakış açısından önemlidir. Sinerji oluşturulmalı ve ekip çalışmasına uyumlu olunmalıdır.

B Yöneticisinin Görüşü: İnovasyon için yönetici ve çalışanların açık görüşlü olmaları ve yeniliğe açık olmalarının yanında araştırmacı bir ruha sahip olmaları, girişimci ve risk almaktan korkmayan bir karaktere sahip olmaları da kritik öneme sahiptir. Sürekli merak eden ve sorunları derinlemesine inceleyen biri başkalarının görmediği gelişim alanlarını tespit edebilir ve bu konuda yapılacak iyileştirmeler için gerekli kararları alabilir.

C Yöneticisinin Görüşü: Sadece yeniliğe açık olmak ve açık görüşlü olmak yeterli değildir. İnovasyonun ruhunda merak, bilgi ve hayal gücü yatmaktadır. Yapılan işleri eleştirip nasıl daha iyisini yaparız diye merak etmeyen, hayal kurmayan ve bilgisi olmayan birisi asla inovasyon yapamaz. Statükocu olmayacaksın gelişmelere açık olacaksın

D Yöneticisinin Görüşü: Çalışan ve yöneticilerin dışında işverenin de destekleyici olması gerekmektedir. Her fikre saygı duyulduğu ve uygulanmasına izin verildiği ortamda yenilikçi projeler yapılarak sonuç alınabilecektir. İşverenin yenilikçi proje ve fikirleri ödüllendirmesi çalışanları ekstra motive etmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü: Bence yeterlidir. Yeniliklere açık olmak dışında çalışanların araştırmacı ve rakip firmalardaki gelişmeleri ve iyileştirmeleri yakından takip etmelidir.

F Yöneticisinin Görüşü: Yöneticilerin çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendirmesi gerekmektedir. Onları bu konuda motive etmeli ve denemekten vazgeçmemelidir.

G Yöneticisinin Görüşü: Tüm birim çalışanlarının frekans farkındalıkları benzer düzeyde olmazsa ve kişisel öncelikler ön plana çıkarsa inovasyon işverene kendini gösterme amaçlı bir malzeme haline gelir.

H Yöneticisinin Görüşü: Yeterli olmadığını düşünüyorum. Bunun dışında yenilikleri destekleyen ekip ve yönetim olmalıdır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: İşletmede çalışan insanlar çözüm odaklı, yeniliklere açık ve açık görüşlü de olsa çalışanları yeni hizmet ve ürünleri bulmaya ikna etmenin kolay olmadığı özelikle de bazı sektörlerde bunun daha da bir güç olduğu görülmüştür. Böyle durumlarda üretilen ürün veya hizmete katma değerli özelliklerin katılmasının önemli olduğunu söylenebilir. En temel yaratıcı fikirlerin bile bazen kabul görmediği durumda bile eğer yöneticiler ekiplerini iyi kurmuş, sağlıklı bir network ağı kurmuşsa başarı kaçınılmazdır.
Yöneticilerden aldığım cevaplardan çalışanların düşünce ve görüşlerine önem verildiğini ve yeni ürünler ortaya çıkarmak içinde azim ve istekle çalıştıkları görülmüştür.

4.1.10. Soru 10 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

10) İşletmenizde inovasyon olarak nitelendirebileceğiniz yeni ürün, yeni süreç vb. hangi faaliyeti örnek gösterebilirsiniz?

A Yöneticisinin Görüşü: Küf çalışması örnek gösterilmiştir.

B Yöneticisinin Görüşü: Kendi bölümüm ile ilgili olarak şu örneği verebilirim. Ambalaj malzemelerinin mukavemetini ölçmede kullanılan BCT (Box Compression Test) test metodu göreve başladığımda bölümümüzde bulunmamaktaydı. Ürünlerin istenilen şartlarda olduğunu kontrol edebilmek ve garanti altına almak adına yaptığımız araştırmalar sonucu bu test yöntemini bulduk ve devreye aldık.

C Yöneticisinin Görüşü. Nem kontrollü karonun patenti alındı. Bulunduğu ortamdaki fazla

nemi almakta nem az ise bünyesindeki nemi ortama vermektedir. Pilot tesis kuruldu ancak seri üretime geçmedi.

D Yöneticisinin Görüşü: İthal ikame edilen ürünlerin yerlileştirilerek pazara katılması ülke için fayda ve yeniliktir. Bu durum tübitak tarafından da desteklenmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü. Kalite ayrım departmanında değişen iş akışları örnek gösterilebilir. (Soğuk tamir işlemlerinin taşlama sonrasına alınması gibi)

F Yöneticisinin Görüşü: Birçok ürün özelinde inovatif faaliyetler devam etmektedir. Pandemi dönemi göz önüne alındığında sensörlü ürünlerin devreye alınması güncel örnek olarak verilebilir. Özellikle armatür grubu ürünlerde, gömme rezervuarda el değmeden çalışan ürünler hijyen konusunda önemli katkı sağlamaktadır.

G Yöneticisinin Görüşü: Sinterflex üretimi ile normalde 9-12m olan karo kalınlığı 3mm seviyesine çekilmekle birlikte normal karo boyutundan çok daha büyük boyutlarda ürün üretimi yapılmıştır.

H Yöneticisinin Görüşü: İklimlendirmeli karo bu konuya örnek olarak verilebilir.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Farklı birimlerde çalışan yöneticiler alanlarına göre inovatif anlamda firmaya ciddi anlamda katkı veren örnekler verdiler. Ürünler üzerinde yapılan yeniliklerin şirketin ülke içinde ve ülke dışında ki pazarlarda güçlenmesini sağladığını söyleyebiliriz. İnovasyon ile ilgili olumlu algılar içerisinde kalitenin ve gelirin artışı algısı, yöneticilerin inovasyonla ilgili en önemli görüşünü ifade ederken olumsuz ifadelere ve durumlara bakıldığında ise ek maliyet algısı ve yeni üretilen ürünün piyasa da yer bulup bulamayacağının belirsiz olması algısının olmasıdır.

4.1.11. Soru 11 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

11) Liderlerin ilişkilerde şeffaf olması ve bilgiyi değerlendirme özelliğinin olmasının inovasyon sürecine katkısını yorumlar mısınız?

A Yöneticisinin Görüşü: İlişkilerde şeffaf olmama algısı gelecek fikirlerin önünü tıkar.

Çalışanların sahip oldukları özelliklere göre liderler çalışanlarını yönetir. Kimi nerede çalıştıracaklarını iyi bilirler. Örnek olarak futbol antrenörünü gösterebiliriz.

B Yöneticisinin Görüşü: Liderlerin şeffaf olması, olumlu ya da olumsuz herhangi bir durumda ekibinde bulunan çalışanlar ile ya da üst yöneticileri ile konuyu doğrudan açık bir şekilde konuşabilmesini sağlar ve bunun sayesinde ortaya çıkan beyin fırtınası ile belki de tekil olarak tespit edilemeyecek bir sorun ya da problem saptanabilir. Birlikte ortaya çıkarılan çözümlerden en uygun olanı tespit edilerek ilgili konuda yapılacak inovatif faaliyetin gerçekleşmesini sağlar.

C Yöneticisinin Görüşü: Liderlerin şeffaf olması inovasyon sürecinde olumlu katkıları olmaktadır çünkü inovasyon çalışmalarında bulunan kişilerin yöneticilerinden destek alması onlarda güven hissi oluşturmaktadır.

D Yöneticisinin Görüşü: Her fikrin değer görmesi ve fikirlerin bir kurul tarafından değerlendirilerek ödüllendirilmesi inovasyonun sürekliliğine sürekli iyileştirme ve yenilik fikrinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
E Yöneticisinin Görüşü: İlişkilerde şeffaf olunması iç iletişimi güçlendirir ve inovasyon süreç hızını kolaylaştırır.

F Yöneticisinin Görüşü: Liderin çalışanların güvenini kazanması gereklidir. Bu sebeple çalışanlar ile şeffaf bir ilişki kurmak zorundadır. Alınan bilgileri de SWOT analizi yaparak değerlendirmeli ve uygun gördüğü fikirleri uygulamaya almalıdır.

G Yöneticisinin Görüşü: Süreçte bir lider var ise, o süreci şeffaf yönetiyor ve herkesi dinliyor ise iş ortamındaki hava başka bir seviyede olur

H Yöneticisinin Görüşü: Şeffaf ve bilginin değerlendirilmesi özelliği problemlerinin çözümünde önemli rol oynar.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Yöneticilerin bu konuyla ilgili ortak fikri, lider pozisyonunda bulunan kişilerin ilişkilerde şeffaf olmasının gelecek fikirlerinin önünü açacağı ve lidere olan güvenin artacağı yönündedir. Bilgiyi değerlendirme özelliği bulunan

liderler inovasyon sürecinin başlamasını sağlayabilirler. Artık yöneticilik deyince hem bir yöneticinin bilimsel yönetim anlayışına hem de insani vasıflara sahip gerçek bir liderin yönetim anlayışına sahip olması beklenir. İşte modern çağın yöneticileri bu iki anlayışı benimsemiş bireylerden oluşmaktadır. Yeni yönetimler en temel üretim fonksiyonu olan insanı tanıyan liderlere ihtiyaç duymaktadır.

4.1.12. Soru 12 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

12) İşletmelerde inovasyon stratejilerinin uygulanmasında lidere yöneticiye düşen görevler nelerdir?

A Yöneticisinin Görüşü:

- Ekipman ve teknolojik açıdan desteklenmeli
- Diğer markalardan benchmark, ürün kıyası yapılabilir. Piyasada rekabet üstünlüğü olan kurumların gözlenmesi ve araştırılması
- Ekip çalışanları ile beyin fırtınasının yapılması
- Balık kılçığı yönteminin kullanılması, Fikir çatışması yaratılması
- Ekipte bulunan kişilerin gelişiminin desteklenmesi
- Beyin fırtınası yapıldığında lider en sonunda konuyla ilgili son kararı verebilir

B Yöneticisinin Görüşü:

- Bölümünde yer alan aksiyonların risk analizini iyi yapmalı
- Proseste yer alan gelişim noktalarının tespiti için devamlı bir süreç takibi yapılmalı
- Alt ve üst çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmalı ve onların fikirlerine değer verdiğini göstermeli

C Yöneticisinin Görüşü: Liderlere düşen en önemli görevler; güven vermek, personelinin arkasında durmak, desteklemek, motive etmek, çalışmalarını takip etmek ve gerektiğinde yönlendirmek ve sonucunda da takdir etmektir.

D Yöneticisinin Görüşü: Çalışan herkesin fikrine saygı duyulup uygulanması, hayata

geçmesi için yöneticin de katkı sağlaması gerekmektedir.

E Yöneticisinin Görüşü:

- Risk yönetimi yapılmalı
- Meraklı olunmalı
- Fırsatları iyi değerlendirmeli

F Yöneticisinin Görüşü: İnovatif lider öncelikle iyi bir risk yönetebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Her konuda meraklı olmalı ve araştırmalıdır. Çalışanlara önderlik etmeli ve oluşan fırsatları değerlendirmek için cesur olmalıdır.

G Yöneticisinin Görüşü: Donanımını göstermesi ve böylece saygı kazanması gerekir. İnovasyon stratejisinde bilim ışığından ayrılmadan güçlü bir karakter ortaya koymak ve böylece ortaya çıkacak projeye herkesi ikna etmek başlıca görevleridir.

H Yöneticisinin Görüşü: Motivasyonu sağlamak ve teşvik etmek bu konuda en önemli adımlardır.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Liderlerin etrafında olan her şeyi değerlendirme özelliğinin bulunması gerekir. Zaman zaman lider pozisyonun da bulunan kişilerin ekibin motivasyonunu artırıcı etkinlikler yapması ve onlara olan inançlarını tazelemesi gerekir. Liderler meraklı olmalı ve diğer rakiplerinin durumlarını yakından takip etmelidir. Yönetici algıları ve yönetme tarzları dikkate alınarak, yöneticilerin, yeniliklerin hayata geçirilmesinde birçok ek maliyete katlanılacağı varsayımıyla hareket etmelerinin, işletmelerin inovasyon performansının orta düzeyin üzerine çıkmamasının nedenlerinden bir tanesi olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin yöneticilerinin inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek için gerekli eğilimi gösterdikleri fakat bunun yeterli olmadığı sonucu çıkarılabilir.

4.1.13. Soru 13 Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

13) Liderlerin yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ile inovatif olmaları arasındaki ilşikiyi nasıl değerlendirişiniz?

A Yöneticisinin Görüşü: Liderlerin konuyu biraz daha tepeden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle liderlerin vizyon sahibi olması gerektiğini düşünüyorum. Ekibin tıkandığı konuları vizyon sahibi liderin çözümlemesi gerekmektedir.

B Yöneticisinin Görüşü: Bölüm yöneticileri, vizyon sahibi olmaları durumunda devamlı bir gelişim alanı aramaktadırlar ve böylece bulundukları bölümde ya da çevrelerinde inovasyona ihtiyaç duyan potansiyel noktaları tespit eder ve gerekli adımları atarlar.

C Yöneticisinin Görüşü: Liderlerin ve yöneticilerin vizyon sahibi olmak ile inoaktif olmaları arasında güçlü bir ilişki vardır. Vizyonunu belirleyen yöneticiler aslında bir nevi inovaktif çalışmaların yönünü de belirlemiş olmaktadır. Bu doğrultuda hareket eden alt çalışanların çalışmalarını kontrol edip yönlendiren yöneticiler inovasyon çalışmalarının ilk adımını atmış olurlar.

D Yöneticisinin Görüşü: İnovatif olmak yeni fikirleri bulmak, uygulama konusunda çaba harcamaktır. Vizyon sahibi liderler fikirlerin inovasyon süreci sonunda kendisi ve şirketine sağlayacağı katkıyı önceden tahmin edip uygulanması konusunda ekstra çaba sarfeder.

E Yöneticisinin Görüşü: Yöneticilerin vizyon sahibi kişiler olmaları sorumlu oldukları bölümlerde muhtemel inovasyon ihtiyacı olan noktaları önceden tespit eder ve gerekli iyileştirmelerin yapılması adına öncü olurlar.

F Yöneticisinin Görüşü: Vizyon sahibi kişi risk alır, hedefini bilir, öz eleştiri yapar, kendini ve çevresindekileri motive eder, kendini geliştirmeye devam eder ve liderlik özelliği taşır. Tüm bunlar inovatif kişilerin de ortak özelliğidir. Dolayısıyla vizyon sahibi kişiler aynı zamanda inovatif düşünceye sahip kişilerdir.

G Yöneticisinin Görüşü: Her iki terim arasında da bire bir ve ayrı düşünülemeyecek bir ilişki vardır. Biri olmadan diğerinin varlığını sürdürmesi çok zor ve nadir rastlanan bir durumdur.

Yöneticilerin Yanıtlarının Değerlendirilmesi: Yaptığım çalışmada vizyoner liderlikten bahsetmiştim. Vizyoner liderlik çalışanları harekete geçirebilecek ve topluca etkiyebilecek

vizyonları oluşturma ve iletebilme yeteneğidir. Yine vizyon dediğimizde ise; hayal edileni gerçekleştiren, risk alan, doğru stratejiler uygulamaya çalışan, yenilikçi düşünebilen, problem tanımlama ve çözebilme yeteneğine sahip olan ve çevresini de harekete geçirmeyi başaran kişiler aklımıza gelir. Liderler üst yönetimleri tarafından desteklenmeli ve vizyon odaklı olmalıdır. Vizyon sahibi liderler bu durumda inovasyona ve yeniliğe kapılarını her zaman açık tutan kimselerdir. Yöneticilerinde bu konudaki ortak fikri vizyon ve inovasyon arasında ciddi bir yöntem ve anlam birliği bulunduğu yönündedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada liderlikle inovasyon arasındaki ilişki incelenmiş olup seramik fabrikası yöneticilerinin liderlik ve inovasyona bakış açıları sorgulanmıştır. Çalışmanın temel bulgusu, girişimciliği teşvik eden, araştırma ve geliştirme için zaman harcayan, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, inovasyon odaklı, uygun ortam sağlayan, esnek, katılımcı, yetki ve sorumluluk alabilen zaman zaman da sorumluluk paylaşabilen bir liderlik anlayışının gerekli olduğudur.

Yöneticilerin çalışanlardan daha iyi verim elde etmesi için çalışanlara terfi, prim, ücret, izin gibi imkânlar sağlanabilir. Bununla beraber çalışanlara yönelik kurs ve eğitimler ile bilgi ve becerileri arttırılır ve inovasyon, yenilik yapma sürecini kolaylaştırır. Yöneticilerin üzerinde durması gereken bir diğer husus ise çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermektir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları karşılanmazsa, işe yönelik motivasyon ve performanslarında düşüş görülecek ve iş tatmin düzeyleri ve neticede örgüte olan bağlılıkları da azalacaktır. Aynı zamanda liderlerin çalışanlar arasında ayrım gözetilmeksizin adil bir yaklaşım göstermesi ve çalışanlara yöneticileri tarafından adil bir yaklaşım izlenildiği hissinin kendilerinde oluşturulması gerekmektedir. Liderler çalışanlarının fikirlerine değer vermeli ve onları önemsemelidir.

İnovasyon ya da yenilik için yaratıcı düşünmek gerekir. Liderde olması gereken genel nitelikler bilinmesine rağmen, liderliğin kesin net bir reçetesi bulunmamaktadır. Her lider, değişen koşullarda liderlik tarzını farklılaştırma becerisi gösteremeyebilir. Çünkü iş hayatında karşılaştığınız sorunların çeşitliliği fazladır. İşte bu nedenle liderlik tavır ve stratejilerinin de çeşitli olması gerekir. Ancak yapılmış olan araştırmalardan da yola çıkacak olursak liderlik ile ilgili söylenen ortak fikrin karşısındakini etkileme kavramı olduğu ifade edilebilir. Liderler, grup veya kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarını etkilerler. Liderliğin etki boyutu liderin diğer insanların hayatlarında sebep olduğu değişikliklerle ilişkilidir.

Birinci bölümde incelendiği gibi inovasyon işletmeler için git gide hayati bir zorunluluk haline dönüşmektedir. İnovasyonu, mecazen bir yolculuğa benzetebiliriz. Bu yolculukta inovasyon yapmak, bir plan hazırlamak ve bunu uygulamak için liderin sorumlulukları vardır. Özellikle yapılan yenilikler sayesinde yolculukta çıkabilecek

sorunları çözmek kolaylaşacaktır. Liderlik için karar alma süreçlerine alt kademelerin de katılımının sağlandığı ya da astların doğrudan kendi kararlarını alabilmelerine olanak sağlayan, sorunlara çözümlerin doğrudan alt birimlerin de katkı sağladığı, esnek ve katılımcı bir çalışma ortamı ya da kurumsal ortam gereklidir. İşte böyle bir yapının içinde, demokratik olan, katılıma önem veren, dolayısıyla dönüşümcü liderlik tarzları da yer alır. Liderler yenilikçilik konusunda rol modeli olabilmeli, girişimciliği ve yeniliği farklı ödüllendirme yöntemleri ile ödüllendirmeli ve böylece çalışanların motivasyonunu zinde tutmayı da başarmalıdır.

Seramik fabrikası yöneticileriyle yapılan mülakat sonrasında inovasyon sürecinde liderlerin önemli rollerinin olduğunu söylemek mümkündür. Fabrikada üretim süreçlerinde müşterilerin ürünün iyileştirilmesi veya farklılaştırılması taleplerinin değerlendirmeye alınması inovasyonun, yeniliğin hayatımızın bir parçası olmaya başladığının görülmesi açısından güzel bir örnektir. Bu durumda müşteri talepleri ile ürünün teknik özellikleri arasında güçlü bir bağ oluşur. İnovasyonun tam olarak uygulanmasının kilit noktası parçaların bir araya geldiğinden emin olmaktır; yani pratikte doğru insanların doğru zamanda bir araya gelip bir şeyleri gerçekleştirmek için yeterince bir arada kalmalarıdır. Sekiz farklı yöneticiyle yapılan derinlemesine mülakatta, yöneticilerin inovasyonu olmazsa olmaz görmeleri ve yeniliğin kapılarını zorlamaları gelecek adına da seramik sektörü için umut vericidir. İşletmeninde bu konuda çalışan ve lider pozisyonunda bulunan insanları cesaretlendirdiğini ve teşvik ettiğini söylemek mümkündür.

Ayrıca son araştırmalar ve uygulamalar göstermiştir ki, başarı için sadece inovasyonun hayata geçirilmesi, ürünlerin değiştirilmesi veya yenilenmesi, yeni süreçlerin oluşturulması yeterli görülmemektedir. İnovasyonu uygulamanın bir süreç olduğu ve profesyonel şekilde yönetilmesi gerektiği de yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Buradan hareketle son dönemde yapılan araştırmaların odak noktası, inovasyonu kavramsal olarak tartışmak yerine, inovasyon sürecini kimlerin yönetmesi ve sürecin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili olmuştur. Günümüzde yaşanan gelişmelere bakıldığında, özellikle teknoloji firmaları başta olmak üzere, tüm sektörlerde, yeniliklerin ve değişimin gerekli olduğu net bir şekilde görülmektedir. Değişime ayak uyduramayan ve rakiplerinin yapmış oldukları hamleler karşısında strateji geliştiremeyen işletmelerin, sektörlerinde sürekli pazar kaybına uğradıkları görülmektedir.

Sonuç olarak zeki örgütler, inovasyon sürecinde teknolojiyi kullandıkları gibi sahip oldukları fırsatları daha ileriye götürecek kaynakları da bulmaya çalışan örgütlerdir. Daha

geniş kaynaklara erişim sağlamak için de inovasyon sürecinde rol alan unsurların liderler tarafından daha etkin ve etkili kullanılması gerekmektedir. Bu araştırmada inovasyon performansının ölçülmesi, yöneticilerin inovasyon performansı açısından içinde bulundukları durumu yorumlaması yoluyla sağlanmıştır.

Bu konu ile alakalı farklı sektörlerde ve farklı illerde benzer çalışmaların yapılması, daha değişik ve kapsamlı sonuçların ortaya çıkması bakımından önem arz edecektir. Araştırmada inovasyon performansını etkileyen faktörlerden, liderlik tarzları kullanılmıştır. Bu faktörün yanı sıra inovasyon performansını etkileyen diğer faktörlerin araştırması önerilebilir. İnovasyon sürecindeki liderlik tarzları, yalnızca son dönemlerde araştırmalara konu olan liderlik tarzlarından yola çıkılarak belirlenmiştir. Gelecek araştırmalar için literatürde yer alan diğer liderlik tarzlarından yararlanılması önerilmektedir. Ayrıca inovasyon performansının ölçümünün finansal göstergeler ışığında kullanılarak yapılması diğer bir öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

Abdullahi Y. Waziri, Kherun N. Ali, Ghali U. Aliagha. (2015). "*The Influence of Leadership Style on ICT Adoption in the Nigererian Construction Industry*", Asian Social Science, Cilt 11, No.18, s. 124.

Adair, J. ve P. REED (2009). *Patronlar Değil, Liderler Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır*. (Çev. Gülay Doğancalı). Babıâli Kültür Yayıncılığı: İstanbul.

Açıkgöz, K. (2003). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. Eğitim Dünyası Yayınları: İzmir.

Ada E., Ventura K., Aracıoğlu B., Savaşçı . ve Kazançoğlu Y. (2008). *Kobi'lerin Rekabet Gücü Ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi*. Ege Akademik Bakış. 8(1):53-68

Ağca, V. Büyükaslan, D. (2016). *Aile işletmelerinde iç girişimciliğin sosyal girişimciliğe etkisi: Ağustos 2014*, 264-274.

Akalın, İ ve Bayraktaroğlu, G. (2010). *"Investigating The Innovative Behaviors And Evaluations Of Turkish Manufacturing Firms From Selected Sectors In The Aegean Region*", Proceedings Of International Workshop On Innovation&Entrepreneurship, Congress, November 11-12, İzmir University of Economics, ISBN: 978- 975-8789-41-2, 166-187.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa.

Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. Beta Basım: İstanbul.

Akın, Ö ve Reyhanoğlu, M. (2014). "*İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi*", Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308- 0911, 23-51.

Akmut, Özdemir., R. Aktaş., B. Aykaç, M. Doğanay, T. Durukan, T. Müftüoğlu ve Ö. Yüksel, (2003*). İşletme Yönetimi*. (Editör: Tülin Durukan).Gazi Kitabevi: Ankara.

Aktan, C.C. ve İstiklal, Y.V. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. TİSK Rekabet Dizisi, No:2, Ankara.

Akyürek, M. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: 'Kuram ve Uygulama*', Cilt 3, Sayı 1, 15-41.

Albeni, M. Karagöz, M. (2003). *Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi*. Süleyman *Demirel Üniversitesi*. İsparta.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık: Sakarya.

Anon.(2002). Applied Ceramic Technology, Volume II, Sacmi Imola, Editrice La Mandragora s.r. Imola Italy, s.57, 58, 68, 72, 91, 111-114, 185.

Anonim. (2007). *Seramik ve cam teknolojisi*, Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP Yayını: Ankara.

Aras, G., Tezcan N., Furtuna, Ö. Aybars, A. (2004). "*Firmaların AR-GE ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi"*, İTO Kobi Araştırmaları.

Arıkanlı Ahmet ve Bekir Ulubaş, (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, İndirme Tarihi:1.11.2020, http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf.

Aydemir, Şevket S.(1997). *Lider ve Demegog*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Bakan, İ, Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması "*KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84, ISSN: 1309-9132.

Barutçugil, İ. (2009). *Ar-Ge Yönetimi.* Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Bennis, W.G. (2001).*Bir Lider Olabilmek*, Çev: Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Celep, C. (2004). *Karizmatik önderlik, Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık: Ankara.

Cizmeci, H. (2010). Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Gücü, Yüksek Lisans Tezi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Uşak.

Çapraz, İ. (2003). *Seramik*. İstanbul Ticaret Odası, 1-46.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik* (5. bas.).PEGEM Akademi: Ankara.

Çeştepe, H., ve Ermiş, A. (2007). Türk seramik sektörünün rekabet gücü (1996-2002), *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (1), 127-143.

Çırpan, Hüseyin. (1999). "Lider mi, Yönetici mi?", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1-5.

Demir, Cengiz, M. Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen,(2010). " Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma ", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2:1, 129-152.

Demirci, Ahmet E. (2013). *Yenilik Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.* New York.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi.* 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Elbaz, J. Binkour, M ve Majdouline, I. (2013). "Innovation and entrepreneurship: An empirical study of Moroccan firms", 1- 23.

Elçi, Ş. (2009). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Technopolis.

Emir, H. (2010). *Ekonomik Büyüme Verimlilik ve Rekabet*, Etap Yayınevi: İstanbul.

Endsley, D. (2010). Scott; "*Putting Healthcare InnovationintoPractice*", A John Wiley & Sons Publication.

Engin, C. (2018). *Liderlik: HBR's 10 Must Reads*. Melis İNAN (çev.). Akçalı Ajans: İstanbul.

Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayınları: Ankara*

Ersöz, F. (2009). Avrupa inovasyon göstergeleri (EIS) ışığında Türkiye'nin konumu. *İTÜ Dergisi*, 1, 3-16.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı), Beta Yayınları: İzmir.

Erman, D.O. (2012). Türk Seramik Sanatının Gelişimi; Toprağın Ateş İle Dansı. *Actaturcica Çevrimiçi Tematik Teknoloji Dergisi*, 4;1.

Ertunç, C. Vd. (2011). *Seramiğin Öyküsü*. Özel Ege Lisesi.

Ertürk, Mümin,(2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları: İstanbul.

Gayret, A. (2020). Bilgi ve İnovasyon Yönetim Süreçlerinin Firma Düzeyindeki İnovasyon Gücüne Etkisi: Şişecam ve Corning Örneği, Doktora Tezi, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,* Kütahya.

Güçgeldi, B. (2020). Türkiye Seramik Sektörünün Rekabetçilik Düzeyinin Belirlenmesi, *Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 68-83.

Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Gebze.

Güleş, Hasan Kürşat. Hasan Bülbül. (2004). *Yenilikçilik – İşletmeler için Stratejik Rekabet*

Aracı, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Gümüşlüoğlu, L. ve Elçi, Ş. (2008). How to Address the Turkish Paradox of Innovation to Build a Competitive Economy. N. Philipson, & N. Aydogan (Eds.), "Innovation Policies, Business Creation and Economic Development New York: Springer.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi (Ekim).*

Gürsu, H. (2016). Tasarım/Ar-Ge ve İnovasyon Üçlemesi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik* 326.

Higgins, A. Hodgson, P. ve Travis, D. (2014). *Bright Ideas for User Experience Researchers,* London: Ebook. https://docplayer.biz.tr/4067945-Inovasyon-ve-liderlik.html sayfasından erişilmiştir.

Kanber, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.

Keleşoğlu, S. Kalaycı, N. (2017). Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi, Yaratıcı Drama Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 69-86.

Keskin, S. (2014). "Kadın Girişimci Tipleri", *Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, Y 6, Sayı 11, ISSN: 1309-081X, 116-123.

Kıngır, S. Sahin, M. (2005*). Örgütsel Davranıs Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*. Nobel Yayınları: Ankara.

Kılıç, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Gazi Kitapevi: Ankara.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım: İstanbul.

Kozlu, C. (2003). *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, İş Bankası

Kültür Yayınları: İstanbul.

Kumar, V. (2012). 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization, Chicago: Wiley.

Köse, C. (2014). Girişimcilik ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Bir Panel Veri Analizi, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale.

Makine İmalat Sanayii Dernekleri Federasyonu (2020). MAKFED, *Türkiye Makine Sektörü Dış Pazar Stratejisi.*

OECD, Oslo Kılavuzu (2005): *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*.

Olcay, M. (2011). Bilecik seramik sektörünün elmas modeli ile rekabet analizi, Yüksek Lisans Tezi, *Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bilecik.

Özmen, H.İ (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y, C.14, S.2 s.1-23.

Öztürk, A. (2013). Kalite Yönetimi ve Planlaması. Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa.

Porter, M.E.(2000). *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Rawlinson, J. G.; Brovdy, H. (1976). *The Arts Human Development and Education, eisner,* Elliot Company: Berkeley.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Basım, Yayım ve Dağıtım: Bursa.

Sarıtaş, Mustafa.(1997). "Yönetimde Kişilik Faktörü*", Eğitim Yönetimi Dergisi*. 527-548.

Sattler, Markus. (2011). "*Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on thePredictors of InnovationPerformance*", Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schumpeter, J. (1934*). Ekonomik gelişme teorisi*. Oxford University Press.

Tanner, D. (1994). Creativity and Innovation in R&D. R&D Innovator, 3- 7.

Taşgit, E.S. ve Torun. B. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.

Taşkıran E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Anatolia: *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.

Tavşancı, S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kâğıt Sanayi A.Ş. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.

Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, ss.28-36

Tezcan, M. (2007). Seramik Sektörün Rekabet Gücü Analizi; Bilecik İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bilecik.

Thomson, A. (2006). Entrepreneurship and Business Innovation, PhD Thesis, Business School, Murdoch University, https: //core. ac.uk/ download /pdf/ 11230992.pdf.

Tidd, Joe.; Bessant, John.; Pavitt, Keith. (2005). "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change", John Wiley&Sons Ltd., Üçüncü Baskı: İngiltere.

Tidd, Joe, Bessant, John, (2018). Innovation and Entrepreneurship: İnovasyon ve

Girişimcilik. A. Esra Aslan(çev.). Atlas Akademik Basın Yayım: Ankara.

Toraman, Cengiz, Abdioğlu, Hasan ve İşgüden, Burcu. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* C.XI, S I, ss.91-120.

Tosun, Kemal,(1990). Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fak. Yay. No:232, İşletme İktisadi Ens. Yay. No: 125, İstanbul.

Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Yönetimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

TÜBİTAK, (2005). *Oslo kılavuzu yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.

TÜSİAD, (1997). *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar*: Türk Elektronik Sektörü.

TÜSİAD, (1997). *Rekabet Stratejileri Dizisi:1*, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Uygur, Akyay ve Ramazan Göral. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın: Ankara.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. Beta: İstanbul.

Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı: Ankara.

Ünal, M. (2012). "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt XXXII, Sayı I, S.297-310.

Von hippel, E. (1976). *The Dominant Role of Users* in the Scientific Instrument Innovation Process.

Yıldırım, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Yılmaz, H., (2007). Akademik Yöneticilerin Entelektüel Düzeylerinin Ölçülmesi, Yayınlanmamış Doktora Tez, Kocaeli Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Kocaeli.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1.17, 653-667.