

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KÜLTÜRLERARASI
DEĞİŞİM YÖNETİMİ: HAIER EUROPE ÖRNEK OLAY
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ ÖZDEMİR

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR

EYLÜL 2024

ÖNSÖZ

Öncelikle, bu çalışmanın tüm aşamalarında yakın ilgisi ve yönlendirici önerileri ile katkıda bulunan tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Belgin Bahar'a, araştırmaya katkıda bulunan tüm yöneticilerime, arkadaşlarıma ve son olarak hayatımın her anında olduğu gibi yüksek lisans sürecinde de desteklerini esirgemeyen aileme ve dedeme sonsuz teşekkürlerimi sunar, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	x
ÖZET	xii
1. BÖLÜM GİRİŞ	1
1.1 Arka Plan ve Gerekçe	2
1.2 Çalışmanın Önemi	4
BÖLÜM 2: LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1. Değişim ve Değişim Yönetimi Kavramlarının Tanımı	7
2.2. Değişimin Amaçları	8
2.2.1. Etkinliği Arttırmak.....	9
2.2.2. Verimliliği Arttırmak.....	11
2.2.3. Büyümek ve Gelişmek.....	12
2.2.4. Yenilik Sağlamak.....	13
2.3. Değişime Neden Olan Faktörler.....	14
2.3.1. Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri.....	15
2.3.1.1. Çevresel Faktörler	17
2.3.1.2. Ekonomik Faktörler.....	18
2.3.1.3. Sosya-Kültürel Faktörler.....	19
2.3.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler.....	20
2.3.1.5. Teknolojik Faktörler.....	21
2.3.2. Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri.....	21
2.3.2.1. Büyüme	22

2.3.2.2. Tepe Yönetimin Değişimi	23
2.3.2.3. İşletme Evlilikleri.....	23
2.3.2.4. Örgütsel Eksiklikler	24
2.4. Örgütsel Değişim Alanları.....	25
2.4.1. Stratejik Değişim	25
2.4.2. Önceden Yapılandırılmış Strateji	26
2.4.3. Aşama Aşama Değişim Stratejisi	27
2.4.4. Aciliyet Stratejisi.....	28
2.4.5. Karmaşıklık Stratejisi.....	28
2.4.6. Teknolojik Değişim	29
2.4.7. Yapısal Değişim	30
2.4.8. Kültürel Değişim	31
2.5. Örgütsel Değişim ile Ortaya Çıkan Sorunlar ve Engeller.....	31
2.5.1. Örgütsel Değişimde Direnç.....	32
2.5.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri.....	33
2.5.2.1. Psikolojik Nedenler	34
2.5.2.2. Sosyolojik Nedenler.....	35
2.5.2.3. Ekonomik Nedenler	35
2.5.2.4. Teknik Nedenler	36
2.6. Değişime Direncin Önlenmesi.....	37
2.6.1. Sosyal Etkileşimle Motive Etme.....	38
2.6.2. Eğitim	38
2.6.3. Destekleme	39
2.6.4. Pazarlık ve Anlaşma	40
2.6.5. Taviz Verme	41
2.6.6. Zor Kullanma.....	41
2.6.7. Ödüllendirme	42
2.6.8. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	43
2.7 Değişim Yönetimi Teori ve Modelleri.....	44
2.7.1. Değişim Yönetimi Teorileri	44
2.7.1.1. Lewin'in Üç Adımlı Değişim Modeli.....	44
2.7.1.2. Kotter'in Sekiz Adımlı Modeli	46
2.7.1.3. ADKAR Modeli	48

2.8 Kültürlerarası Yönetim Teorileri	50
2.8.1. Kültürlerarası Yönetim Teorileri	50
2.8.1.1 Hofstede'in Kültürel Boyutları	50
2.8.1.2. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları	52
2.9 Çok Uluslu Şirketlerde Kültürlerarası Değişim Yönetimi Üzerine Önceki Araştırmalar.....	54
2.10 Beyaz Eşya Sektörü ve Organizasyonel Değişim	54
2.11 Literatürün Haier Europe Konteksine Entegrasyonu	56
2.11.1 Kotter'in 8 Adımlı Değişim Yönetimi Modeli'nin Haier Europe'a Uyarlanması	56
2.11.2 Haier Europe'da Reaktif Evrimsel Değişimin Entegrasyonu.....	60
BÖLÜM 3: ÖRNEK VAKA ANALİZİ	63
3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.2. İncelenecek Sektörün Seçimi	66
3.3. Araştırma Yöntemi	70
3.4. Araştırma Modeli	71
3.5. Katılımcıların Seçimi	74
3.6. Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yöntemi	78
BÖLÜM 4: BULGULAR	82
BÖLÜM 5: SONUÇ (ADKAR MODELİ PERSPEKTİFİNDEN).....	89
BÖLÜM 6: SONUÇ VE GENEL ÇIKARIMLAR	94
6.1. Genel Çıkarımlar.....	94
6.2. Çok Uluslu Şirketlerin Değişim Yönetimi Stratejileri	98
KAYNAKÇA.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	Error! Bookmark not defined.

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 : Lewin'in 3 adimli değisim modeli.....	45

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1 Araştırma kapsamında görüşülen katılımcı detayları	77
Tablo 4.1 Arastirma verilerinin atlas.ti uygulaması yardımıyla analizi.....	88

RÉSUMÉ

Cette thèse examine en profondeur la manière dont les entreprises multinationales gèrent le changement interculturel à l'ère de la mondialisation et les défis auxquels elles sont confrontées dans ce processus. Elle se concentre en particulier sur le processus de changement vécu par Haier, l'un des principaux acteurs de l'industrie des produits blancs, à la suite de son acquisition de Candy Group. Dans le monde d'aujourd'hui, où l'intégration économique mondiale s'accélère, la capacité des entreprises à gérer la diversité culturelle est essentielle à leur succès international. Dans ce contexte, la thèse vise à analyser la dynamique du processus de changement induit par l'acquisition de Candy Group par Haier et les défis rencontrés dans ce processus.

Dans la première phase de l'étude, une analyse documentaire complète des fondements théoriques de la gestion du changement interculturel et de ses applications dans les organisations multinationales a été réalisée. Cette analyse documentaire comprend les théories de la gestion du changement et de la gestion interculturelle, ainsi que les résultats de recherches antérieures. Les travaux d'universitaires tels que Hofstede (1980), Trompenaars (1997) et Schein (2010) fournissent des indications importantes sur la manière dont les différences culturelles affectent le changement organisationnel. En outre, les processus par lesquels les multinationales gèrent les changements interculturels, tels que l'expansion de Nestlé en Chine (2020) et l'entrée d'IKEA en Chine (1998), ont également été analysés. Ce cadre théorique est utilisé pour mieux comprendre le processus de changement consécutif à l'acquisition de Candy Group par Haier.

La recherche analyse l'histoire de Haier, la transformation structurelle et la diversité culturelle à la suite de la fusion avec Candy Group, et examine en profondeur les défis uniques auxquels l'entreprise est confrontée. En tant qu'entreprise internationale, la capacité de Haier à interagir avec des cultures différentes, à comprendre leurs méthodes de travail et à s'y adapter est soulignée. À la suite de l'acquisition de Candy Group, les changements dans la structure organisationnelle de Haier et les interactions entre la dynamique culturelle de l'entreprise et ses méthodes de travail sont détaillés. Dans ce

contexte, l'accent est mis sur la manière dont les processus de changement ont été gérés, sur les stratégies mises en œuvre et sur l'efficacité de ces stratégies.

En utilisant la méthodologie de l'étude de cas, cette recherche analyse en détail les principaux défis auxquels Haier a été confronté après son acquisition de Candy Group et les stratégies qu'il a mises en œuvre pour surmonter ces défis. Ces défis comprennent les différences culturelles, les obstacles à la communication, la résistance des employés et les inadéquations organisationnelles. En particulier, les défis liés à la gestion des différences culturelles, au rapprochement de différentes cultures d'entreprise et à l'intégration de cette diversité culturelle dans les processus d'entreprise sont analysés en détail. La thèse évalue l'efficacité des stratégies visant à surmonter ces défis et explore le rôle du style de leadership de Haier dans ces processus. L'accent est mis sur la manière dont les styles de leadership façonnent les efforts de changement interculturel et sur les facteurs qui contribuent à la mise en œuvre réussie de ces processus.

Tout en analysant les effets des styles de leadership de Haier sur la dynamique culturelle, la thèse se concentre également sur les succès et les défis rencontrés au cours des processus de changement. La conclusion est que le leadership joue un rôle critique dans la gestion efficace des processus de changement et est un facteur important dans l'intégration de la diversité culturelle dans les processus d'entreprise. En outre, la fusion de Haier avec Candy Group offre des leçons et des stratégies potentielles pour d'autres entreprises multinationales en matière de gestion du changement interculturel. Dans ce contexte, il est conclu que les leçons tirées de l'expérience de Haier sont instructives pour d'autres entreprises soumises à des processus de changement culturel et organisationnel similaires.

En conclusion, cette étude fournit des informations importantes sur la gestion du changement interculturel en analysant de manière exhaustive le processus de transformation culturelle et organisationnelle de Haier à la suite de son acquisition de Candy Group. La thèse fournit des indications précieuses pour comprendre les approches des entreprises multinationales en matière de gestion de la diversité culturelle et d'identification des stratégies de gestion du changement réussies. Il est souligné que les expériences de Haier dans ce processus fournissent des recommandations stratégiques et pratiques pour d'autres entreprises multinationales. La recherche démontre une fois de plus l'importance de la diversité culturelle et de la gestion du changement dans le monde des affaires et apporte d'importantes contributions à la littérature sur ce sujet.

ABSTRACT

This thesis examines in depth how multinational companies handle cross-cultural change management in the era of globalization and the challenges they face in this process. In this respect, it analyses on the transformation process of Haier, one of the leading players in the white goods industry, following its acquisition of Candy Group. In today's world of accelerating global economic integration, the ability of companies to manage cultural diversity is critical to their international success. In this context, the thesis aims to analyze the dynamics of the change process brought about by Haier's acquisition of Candy Group and the challenges faced in this process.

In the first phase of the study, a comprehensive literature review was conducted on the theoretical foundations of cross-cultural change management and its applications in multinational companies. This literature review includes the theories of change management and cross-cultural management as well as the results of previous research. The work of scholars such as Hofstede (1980), Trompenaars (1997) and Schein (2010) provides important insights into how cultural differences affect organizational change. The processes by which multinational corporations manage cross-cultural change, such as Nestlé's expansion in China (2020) and IKEA's entry into China (1998), have also been examined. This theoretical framework is used to provide a better understanding of the change process following Haier's acquisition of Candy Group.

The research examines in depth the history of Haier, the structural transformation and cultural diversity following the merger with Candy Group, and the unique challenges faced by the company. As an international company, Haier's ability to interact with different cultures and understand and adapt to their ways of doing business is emphasized. Following the acquisition of Candy Group, changes in Haier's organizational structure and the interactions between the company's cultural dynamics and ways of doing business are detailed. In this context, the focus is on how change processes were managed, which strategies were implemented and the effectiveness of these strategies.

Using a case study methodology, this research provides a comprehensive overview of the main challenges Haier faced after acquiring Candy Group and the strategies it implemented to overcome these challenges. These challenges include cultural differences, communication barriers, employee resistance and organizational misalignments. In particular, the challenges of managing cultural differences, bringing together different business cultures and integrating this cultural diversity into business processes are examined in detail. The thesis evaluates the effectiveness of strategies to overcome these challenges and explores the role of Haier's leadership style in these processes. It focuses on how leadership styles shape cross-cultural change efforts and the factors that contribute to the successful implementation of these processes.

While analyzing the effects of Haier's leadership styles on cultural dynamics, the thesis also focuses on the successes and challenges encountered during the change processes. It is concluded that leadership plays a critical role in the effective management of change processes and is an important factor in the integration of cultural diversity into business processes. Furthermore, Haier's merger with Candy Group offers potential lessons and strategies for other multinational companies in managing cross-cultural change. In this context, it is concluded that the lessons learned from Haier's experience are instructive for other companies undergoing similar cultural and organizational change processes.

In conclusion, this study provides important insights on cross-cultural change management by comprehensively analyzing Haier's cultural and organizational transformation process following its acquisition of Candy Group. The thesis provides valuable insights for understanding multinational companies' approaches to managing cultural diversity and identifying successful change management strategies. It is emphasized that Haier's experiences in this process provide strategic and practical recommendations for other multinational companies. The research once again demonstrates the importance of cultural diversity and change management in the business world and makes important contributions to the literature on this subject.

ÖZET

Bu tez, küreselleşme çağında çok uluslu şirketlerin kültürler arası değişim yönetimini nasıl ele aldıklarını ve bu süreçte karşılaştıkları zorlukları derinlemesine incelemektedir. Bu doğrultuda, beyaz eşya sektörünün önde gelen oyuncularından biri olan Haier'in, Candy Group'u satın almasının ardından yaşadığı değişim sürecini ele almıştır. Küresel ekonomik entegrasyonun hız kazandığı günümüzde, şirketlerin kültürel çeşitlilikleri yönetme becerisi, uluslararası başarıları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, tez, Haier'in Candy Group'u satın almasının getirdiği değişim sürecinin dinamiklerini ve bu süreçte karşılaşılan zorlukları analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk aşamasında, kültürler arası değişim yönetiminin teorik temelleri ve çok uluslu şirketlerdeki uygulamalarıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür taraması, değişim yönetimi ve kültürler arası yönetim teorilerinin yanı sıra, önceki araştırmaların sonuçlarını da içermektedir. Hofstede (1980), Trompenaars (1997) ve Schein (2010) gibi akademisyenlerin çalışmaları, kültürel farklılıkların kurumsal değişimi nasıl etkilediğine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Ayrıca, Nestlé'nin Çin'deki genişlemesi (2020) ve IKEA'nın Çin'e girişi (1998) gibi çok uluslu şirketlerin kültürler arası değişimi yönetme süreçleri de incelenmiştir. Bu teorik çerçeve, Haier'in Candy Group'u satın almasının ardından yaşanan değişim sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullanılmıştır.

Araştırma, Haier'in tarihçesi, Candy Group ile birleşmesi sonrası yaşanan yapısal dönüşüm ve kültürel çeşitliliği ele alarak, şirketin karşılaştığı özgün zorlukları derinlemesine incelemektedir. Haier'in, uluslararası bir şirket olarak, farklı kültürlerle etkileşimde bulunma ve bu kültürlerin iş yapma biçimlerini anlayarak uyum sağlama yeteneği üzerinde durulmuştur. Candy Group'un satın alınmasının ardından, Haier'in organizasyonel yapısında meydana gelen değişiklikler, şirketin kültürel dinamikleri ve iş yapma yöntemleri arasındaki etkileşimler detaylandırılmıştır. Bu bağlamda, değişim süreçlerinin nasıl yönetildiği, hangi stratejilerin uygulandığı ve bu stratejilerin etkinliği üzerine odaklanılmıştır.

Vaka çalışması metodolojisi kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırma, Haier'in Candy Group'u satın aldıktan sonra karşılaştığı başlıca zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkmak için uyguladığı stratejileri kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu zorluklar arasında, kültürel farklılıklar, iletişim engelleri, çalışan direnci ve organizasyonel uyumsuzluklar yer almaktadır. Özellikle, kültürel farklılıkların yönetilmesi, farklı iş kültürlerinin bir araya gelmesi ve bu kültürel çeşitliliğin iş süreçlerine entegrasyonu konularında yaşanan zorluklar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tez, bu zorlukların üstesinden gelmek için uygulanan stratejilerin etkinliğini değerlendirirken, Haier'in liderlik tarzının bu süreçlerdeki rolünü de araştırmaktadır. Liderlik tarzlarının, kültürler arası değişim çabalarını nasıl şekillendirdiği ve bu süreçlerin başarıyla uygulanmasına katkıda bulunan etmenler üzerinde durulmuştur.

Tez, Haier'in liderlik tarzlarının kültürel dinamikler üzerindeki etkilerini analiz ederken, değişim süreçleri sırasında karşılaşılan başarılar ve zorluklar üzerine de odaklanmıştır. Liderliğin, değişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynadığı ve kültürel çeşitliliğin iş süreçlerine entegrasyonunda önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Haier'in Candy Group ile yaşadığı birleşme sürecinin, diğer çok uluslu şirketler için kültürler arası değişim yönetimi konusunda potansiyel dersler ve stratejiler sunduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Haier'in deneyimlerinden elde edilen derslerin, benzer kültürel ve organizasyonel değişim süreçlerinde olan diğer şirketler için öğretici nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, Haier'in Candy Group'u satın almasının ardından yaşadığı kültürel ve organizasyonel dönüşüm sürecini kapsamlı bir şekilde analiz ederek, kültürler arası değişim yönetimi konusunda önemli içgörüler sunmaktadır. Tez, çok uluslu şirketlerin kültürel çeşitliliği yönetme yaklaşımlarını anlamak ve başarılı değişim yönetimi stratejilerini belirlemek açısından değerli bilgiler sağlamaktadır. Haier'in bu süreçteki deneyimlerinin, diğer çok uluslu şirketler için stratejik öneriler ve uygulama tavsiyeleri sunduğu vurgulanmıştır. Araştırma, kültürel çeşitliliğin ve değişim yönetiminin iş dünyasındaki önemini bir kez daha gözler önüne sererken, bu konudaki literatüre önemli katkılarda bulunmaktadır.

1. BÖLÜM GİRİŞ

Çevresel belirsizliklerin artışı ve küresel pazarlardaki rekabet prensiplerindeki değişimler, firmaların rekabetçi kalabilmesi için sürekli olarak büyüme potansiyelini ve pazardaki değişimleri gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu zorluklara yanıt olarak, firmaların büyüme stratejilerini belirlemek, yüksek derecede risk içeren kritik bir karar haline gelmiştir. Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu şirketler için, birleşme ve satın almalar, bu stratejik hedeflere ulaşmak için yaygın olarak kullanılan dışsal büyüme araçlarıdır. Bu araçlar, firmaların hızlı bir şekilde büyümelerini, yeni pazarlara girmelerini, ürün ve hizmet çeşitliliği sağlamalarını ve riskleri azaltmalarını mümkün kılmaktadır.

Özellikle 1980'lerden itibaren, dünya genelinde beyaz eşya sektöründe büyük birleşme ve satın alma işlemleri gerçekleştirilmiştir. Çin merkezli Haier'in 2018 yılında İtalyan merkezli Candy'yi satın alması, sektörde önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. Bu tür stratejik birleşmeler, sektörün daha büyük, daha çeşitlendirilmiş ve daha geniş coğrafyalarda faaliyet gösteren oyuncular tarafından domine edilmesine yol açmıştır.

Birleşme ve satın almalar, firmalara organik büyümeye kıyasla hızlı bir genişleme, yeni pazarlara erişim, yeni müşteri tabanları oluşturma, AR-GE ve ticari sırlar edinme, vergi avantajlarından yararlanma ve maliyet avantajları sağlama gibi birçok fırsat sunmaktadır. Bu stratejik avantajların yanı sıra, birleşme ve satın almalar finans, ekonomi,

stratejik yönetim ve örgütsel davranış gibi çeşitli yönetim disiplinlerinin ilgisini çekmektedir.

Ancak, bu alandaki araştırmalar genellikle birleşme ve satın almaların nedenlerine, finansal ve operasyonel performans üzerindeki etkilerine ve verimlilik değişimlerine odaklanmaktadır. Daha az sayıda çalışma, birleşme ve satın alma sonrası oluşan değişimle baş edebilmek için uygulanan bütünlüşme mekanizmalarına dikkat çekmektedir. Bu bütünlüşme mekanizmaları, birleşme ve satın almaların başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Özellikle sınır ötesi birleşme ve satın almalarda, sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle uyum sorunları daha belirgin hale gelmektedir. Sosyo-kültürel bütünlüşme süreçlerinin kalitesi, birleşme ve satın almaların başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, birleşme ve satın almaların başarısını artıracak bütünlüşme mekanizmalarının daha yakından incelenmesi gerekmektedir.

Bu tez, beyaz eşya sektöründeki bir sınır ötesi satın alma örneği üzerinden, birleşme ve satın almalar sonrası örgüt yapısı, işleyişi ve kültürünün uyum süreçlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çin merkezli Haier'in, 2018 yılında İtalyan merkezli Candy'yi satın alması örneği üzerinden, satın alma sonrası uyum mekanizmaları, uygulama süreçleri ve örgütsel değişim boyutları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1 Arka Plan ve Gerekçe

Haier Europe, son yıllarda Avrupa'nın en hızlı büyüyen şirketlerinden biri olarak öne çıkmakta ve bu başarısını ürünler ve marka liderliği açısından sürekli olarak

artırmaktadır¹. Şirket, hızla değişen ve son derece rekabetçi olan beyaz eşya sektöründe, hem mevcut pazar dinamiklerine uyum sağlama hem de yenilikçi stratejiler geliştirme konularında önemli bir performans sergilemektedir. Ancak, bu tür dinamik sektörlerde başarılı olmak, yalnızca yenilikçiliğe değil, aynı zamanda değişim yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasına da bağlıdır².

Değişim süreçlerinin yönetimi, özellikle kültürel sınırlar aşıldığında daha da karmaşık hale gelmektedir. Kültürlerarası etkileşimler ve organizasyonel değişimlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların adaptasyon yeteneklerini ve stratejik esnekliklerini doğrudan etkileyebilir³. Lewin'in değişim modeli ve Hofstede'in kültürel boyutlar teorisi, kültürel farklılıkların organizasyonel değişim süreçlerindeki rolünü anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçleri, organizasyonların kültürel uyum ve stratejik entegrasyon konularında karşılaştıkları zorlukları anlamak için değerli bir örnek teşkil etmektedir.

Haier'in Candy satın alması, sadece bir satın alma işlemi değil, aynı zamanda iki farklı kültürün birleşimi ve stratejik hedeflerin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Bu birleşme, Haier'in Avrupa pazarındaki konumunu güçlendirmek ve genişletmek için stratejik bir adım olarak görülmektedir. Ancak, kültürel entegrasyonun zorlukları, organizasyonel değişimin karmaşıklığını artırabilir ve bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir⁴. Haier'in bu bağlamda yaşadığı deneyimler, kültürel ve organizasyonel değişimlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair kapsamlı bir analiz sunarak, benzer süreçleri yaşayan diğer çok uluslu şirketler için de öğretici olabilir.

¹ Yannick Fierling, **Haier Europe: Leading in Product and Brand Performance**, Journal of European Business, 2022.

² Michael L. Tushman, & Charles A. O'Reilly, **Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change**, Organization Science, 1996, 7(6), 660-679.

³ Fons Trompenaars, & Charles Hampden-Turner, **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, Nicholas Brealey Publishing, 2012.

⁴ Pankaj Ghemawat, **"Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion"** Harvard Business Review, 2001, 79(8), 137-147.

Bu çalışmanın odak noktası olarak Haier Avrupa'nın seçilmesinin nedeni, şirketin beyaz eşya sektöründeki stratejik rolü ve kültürlerarası değişim yönetimindeki karmaşıklığıdır. Haier Avrupa, çok uluslu şirketlerin karşılaştığı zorlukların bir mikrokozmosu olarak değerlendirilebilir. Şirketin Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçleri, özellikle kültürel entegrasyon, organizasyonel yapı değişiklikleri ve çalışan motivasyonu açısından önemli dersler sunmaktadır.

Vaka çalışması yaklaşımı, Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçlerini derinlemesine inceleyerek, belirli zorlukların, stratejilerin ve sonuçların kapsamlı bir analizini yapma imkanı sunmaktadır. Bu tür bir analiz, organizasyonel değişim süreçlerinde karşılaşılan engelleri ve başarı faktörlerini anlamak için kritik bir bilgi kaynağı olabilir. Ayrıca, Haier'in deneyimleri, diğer benzer çok uluslu organizasyonlar için değişim süreçlerinin yönetimi konusunda uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, organizasyonların kültürel entegrasyonu ve stratejik uyum konularında karşılaştıkları zorlukları anlamak için önemli bir fırsat sunmaktadır.

1.2 Çalışmanın Önemi

Bu araştırmanın bulguları, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır. Akademik açıdan, bu çalışma kültürel faktörlerin kurumsal değişim girişimlerinin başarısını veya başarısızlığını nasıl etkilediğine dair derinlemesine bir anlayış sağlayarak kültürler arası değişim yönetimi literatürüne önemli katkılarda bulunmaktadır. Kültürel entegrasyonun, organizasyonel değişim süreçlerindeki

etkilerini anlamak, mevcut teorik çerçeveleri genişletmekte ve değişim yönetimi alanında daha kapsamlı bir bilgi birikimi oluşturmaktadır⁵. Özellikle, Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim sürecinin detaylı bir şekilde incelenmesi, kültürler arası etkileşimlerin organizasyonel performans üzerindeki etkilerini ve bu süreçteki zorlukları anlamak için değerli bir vaka sunmaktadır. Bu tür bir vaka analizi, kültürel faktörlerin organizasyonel değişim süreçlerindeki rolünü daha iyi kavrayabilmemize olanak tanırken, teorik tartışmaları zenginleştirmekte ve kültürel entegrasyonun başarılı ve başarısız öykülerine dair daha geniş bir perspektif sağlamaktadır.

Pratik açıdan, bu çalışma, benzer zorluklarla karşılaşan çok uluslu şirketler için stratejik tavsiyeler ve değerli dersler sunmaktadır. Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçlerinden elde edilen içgörüler, diğer çok uluslu şirketlerin kültürel entegrasyon ve değişim yönetimi konusundaki stratejilerini yeniden değerlendirmelerine yardımcı olabilir. Şirketlerin değişim süreçlerinde karşılaştıkları engelleri aşmalarına yönelik öneriler ve stratejiler, uygulayıcılara pratik çözümler sunmakta ve değişim karşısında uyum ve esneklik kültürünü teşvik etmektedir⁶. Özellikle, Haier'in deneyimleri, çok uluslu organizasyonların kültürel entegrasyon süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları nasıl aşabilecekleri konusunda yol gösterici olabilir.

Haier Europe'da kültürler arası değişim yönetimi sürecinde karşılaşılan karmaşıklıkların anlaşılması ve çözülmesi, organizasyonel yapının ve çok kültürlü ortamlardaki değişim süreçlerinin daha geniş bir bağlamda nasıl yönetilebileceğine dair anlamlı içgörüler sunmaktadır. Bu çalışma, Haier'in Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçleri üzerine yapılan derinlemesine görüşmelerle, çok kültürlü ortamlarda değişimi yönetmenin stratejik ve operasyonel boyutlarına dair önemli bilgiler sağlamaktadır. Haier'in bu süreçte karşılaştığı zorluklar ve geliştirdiği stratejiler, benzer süreçleri geçirecek diğer organizasyonlar için kapsamlı bir referans kaynağı oluşturmakta

⁵ A.g.e

⁶ Achilles A.Armenakis, & Stanley G. Harris, & Kevin W. Mossholder, "Creating Readiness for Organizational Change" Human Relations, 1999, 52(4), 481-504.

ve kültürel entegrasyon ile organizasyonel değişim yönetimi konusundaki bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, bu araştırmanın bulguları, politika üreticiler için de önemli sonuçlar doğurabilir. Kültürel değişim ve organizasyonel entegrasyon süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ve başarı faktörlerini anlamak, politika üreticilerin uluslararası iş yapma stratejilerini ve çok uluslu şirketlerin desteklenmesine yönelik politikaları şekillendirmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, çalışma, şirketlerin uluslararası genişleme stratejilerinde karşılaşılabilecekleri kültürel engelleri aşmalarına yardımcı olabilecek politikalar geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

BÖLÜM 2: LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Değişim ve Değişim Yönetimi Kavramlarının Tanımı

Değişim, bir kuruluş veya sistem içindeki uygulamalar, yapılar, süreçler veya davranışlardaki değişiklikleri kapsayan bir durum, koşul veya durumdan diğerine geçiş sürecini ifade eder. Hem stratejik kararlar gibi iç faktörlerden hem de pazar eğilimleri gibi dış faktörlerden kaynaklanabilir. Hem bireyler hem de kuruluşlar için fırsatlar ve zorluklar sunar.

Ne sebeple olursa olsun değişim gerçekleşen yerde denge bozulması yaşanır. Yani insanların, organizasyonların ve çevrenin birbiri ile olan ilişkileri bozulur. Taraflar bozulan dengeyi tekrar inşa edebilmek için birbirleriyle ilişki geliştirerek yeni duruma ayak uydurmaya çalışırlar. Dengenin sağlanması değişimin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir⁷. Bu dengenin sağlanamaması durumunu Çağlar “Değişmeyen insan, grup, örgüt ve toplumlar olayların ve gelişmelerin arkasında kalırlar. Bu da unsurların kendisine ve içinde yaşadığı topluma yabancılaşmasına neden olur” şeklinde açıklamıştır⁸.

⁷ Keith Davis, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, McGraw-Hill, 1988.

⁸ İrfan Çağlar, **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde: Değişim ve Değişim Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2015.

Değişim yönetimi ise bir kurum içinde değişimi etkin bir şekilde planlamayı, uygulamayı ve yönetmeyi amaçlayan sistematik yaklaşım ve uygulamalar bütünüdür. Direnç ve aksaklıkları en aza indirirken istenen sonuçları elde etmek için bireylere, ekiplere ve bir bütün olarak kuruma değişim süreci boyunca rehberlik etmeyi içerir. Değişim yönetimi, değişim ihtiyacının değerlendirilmesi, hedeflerin tanımlanması, paydaşlarla iletişim kurulması, engellerin ele alınması, destek sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsar ve psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, proje yönetimi ve liderlik alanlarındaki ilke ve metodolojilerden yararlanır⁹.

2.2. Değişimin Amaçları

Değişim, kuruluşlar içinde çeşitli temel amaçlara hizmet eder ve organizasyonel başarının sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. İlk olarak, dış çevredeki piyasa koşullarındaki değişiklikler, teknolojik yenilikler, düzenleyici değişiklikler ve rekabet baskıları gibi faktörlere uyum sağlamak amacıyla değişim gerçekleştirilir. Bu uyum, kuruluşların kurumsal uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini sağlamada temel bir unsurdur. Bu şekilde, kuruluşlar çevresel değişimlere etkin bir şekilde yanıt verebilir ve uzun vadeli başarının temellerini atabilirler¹⁰.

İkinci olarak, değişim süreçleri, mevcut kaynakların ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması yoluyla performansın optimize edilmesini sağlar. Bu süreç, operasyonel verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlamak için kritik bir fırsat sunar. Performans iyileştirme, organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur¹¹.

⁹ A.g.e.

¹⁰ Jay R. Galbraith, **The Star Model: Aligning Organizational Strategy, Structure, Processes, Rewards, and People**. *Organizational Dynamics*, 2014, 43(3), 223-234.

¹¹ Peter F. Drucker, **Management Challenges for the 21st Century**. HarperBusiness, 1999.

Değişim, aynı zamanda yenilikçiliği teşvik ederek ve yeni fikirlerin, ürünlerin ve pazarların keşfedilmesini destekleyerek büyümeyi destekler. Yenilikçi yaklaşımlar, kuruluşların piyasada farklılaşmasına ve rekabet gücünü artırmasına olanak tanır. Bu bağlamda, değişim süreçleri, kuruluşların yenilikçi çözümler geliştirmelerine ve dinamik pazar koşullarında başarılı olmalarına yardımcı olur.

Bunun yanı sıra, değişim, kurum içindeki ihtiyaçları karşılamak ve stratejik hedeflerle uyumlu hale gelmek amacıyla gerçekleştirilir. Organizasyonel yapılar ve iş süreçleri, içsel hedefler ve stratejik vizyonlarla uyumlu hale getirilerek, değişim süreci sırasında organizasyonel entegrasyon sağlanır. Ayrıca, riskleri yönetmek ve paydaş memnuniyetini artırmak, değişimin diğer önemli amaçları arasında yer alır. Bu kapsamda, değişim süreçleri, olası riskleri minimize etmeye ve tüm paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejiler geliştirilmesini içerir¹².

Genel olarak değişim, kuruluşların belirsizliklerin üstesinden gelmelerine, yeni fırsatları değerlendirmelerine ve sürekli gelişim ve evrimi desteklemelerine yardımcı olan stratejik bir araçtır. Bu stratejik yönelimin bir parçası olarak, kuruluşlar değişim süreçlerini etkin bir şekilde yöneterek, hem içsel hem de dışsal faktörlerden kaynaklanan zorluklarla başa çıkabilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilirler¹³.

2.2.1. Etkinliği Arttırmak

Etkinliği arttırmak değişimin en önemli amaçlarından birisidir. Etkinlik yaklaşımı benimsenerek söz konusu kavram; işletmenin belirli amaçları başarmak için mevcut

¹² A.g.e.

¹³ Malcolm Higgs, & Deborah Rowland, **Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence**. Journal of Change Management, 2000, 1(1), 116-132.

kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması ve bu kaynakları sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir.¹⁴

Etkinlik, yapılan işi daha etkin kılmak için, işin gerekleri ile işi yapanın özelliklerinin bütünleştirilmesidir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı, değişme gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir.¹⁵ Günümüz rekabet dünyasında bir işletme hayatta kalma ve başarılı olmak için etkin olmak ve dış çevrenin belirli bir takım gereklerini yerine getirmek durumundadır.¹⁶

Etkinliği artırmak, aynı zamanda iş süreçlerinin sürekli olarak değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini de gerektirir. İşletmeler, süreçlerini analiz ederek ve performans göstergelerini izleyerek hangi alanlarda iyileştirmeler yapabileceklerini belirlemelidir. Bu tür süreç iyileştirmeleri, kaynak kullanımını optimize eder ve işletmenin operasyonel verimliliğini artırır¹⁷. Ayrıca, sürekli iyileştirme kültürü, işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve rekabet avantajlarını sürdürebilmelerini sağlar.

Bir diğer önemli nokta ise, etkinliği artırma çabalarının teknoloji ve inovasyon ile desteklenmesidir. Teknolojik yenilikler ve otomasyon, iş süreçlerini daha verimli hale getirerek maliyetleri azaltabilir ve üretkenliği artırabilir. Özellikle bilgi teknolojilerinin entegrasyonu, veri analitiği ve yapay zeka uygulamaları, işletmelerin karar alma süreçlerini iyileştirebilir ve etkinliklerini önemli ölçüde artırabilir¹⁸. Bu nedenle,

¹⁴ Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior, 4th Edition**, New York: Harper Collins Publishers, 1991, s.302.

¹⁵ Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985, s.123.

¹⁶ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **işletme Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.315.

¹⁷ Michael Hammer, & Steven A. Stanton, **The Reengineering Revolution: A Handbook**, HarperBusiness, 1999.

¹⁸ Erik Brynjolfsson, & Andrew McAfee, K., **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**, W. W. Norton & Company, 2016.

teknolojik yatırımlar ve inovasyon stratejileri, etkinliği artırmak isteyen işletmeler için kritik öneme sahiptir.

2.2.2. Verimliliği Arttırmak

Değişimin diğer bir temel amacı da verimliliği artırmaktır. Verimlilik, genel anlamda, belirli bir çıktının elde edilmesi için kullanılan girdilerin ne derece etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını ölçen bir göstergedir. Bu, hem üretim sürecinin hem de iş gücünün ne kadar üretken olduğunu ortaya koyan bir kriterdir. Verimlilik, organizasyonların hem maliyetleri düşürmelerine hem de kaynakları en iyi şekilde kullanmalarına yardımcı olarak, genel performanslarını iyileştirmelerini sağlar.

Verimliliği artırma çabası, değişim yönetiminin kritik bir parçasıdır ve bu çabanın çeşitli boyutları vardır. Öncelikle, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve iyileştirilmesi, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesini sağlar. Bu, işlem süresinin kısaltılması, hataların azaltılması ve genel süreç optimizasyonu gibi unsurları içerir. İkinci olarak, teknoloji ve otomasyon araçlarının entegrasyonu, iş süreçlerinde verimliliği artırabilir. Modern teknolojiler, üretim süreçlerini hızlandırarak ve insan hatalarını en aza indirerek iş gücünün etkinliğini artırır.

Ayrıca, çalışanların eğitim ve gelişim programları aracılığıyla becerilerinin artırılması, verimliliğin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynar. Yeterli eğitim ve yetkinlikler, çalışanların daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlar, bu da dolaylı yoldan genel iş performansına katkıda bulunur¹⁹. Çalışan motivasyonu ve iş tatmini de verimliliği etkileyen önemli faktörlerdir. Yüksek motivasyonlu ve tatmin olmuş çalışanlar, işlerini daha dikkatli ve verimli bir şekilde yapma eğilimindedir²⁰.

¹⁹ Roymand A. Noe, **Employee Training and Development**. McGraw-Hill Education, 2017.

²⁰ Locke, E. A., & Latham, G. P., **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey**. American Psychologist, 2002, 57(9), 705-717.

Sonuç olarak, değişim süreçleri, verimliliği artırma amacını taşıdığında, organizasyonların iş süreçlerini, teknolojik altyapısını ve insan kaynaklarını yeniden değerlendirip optimize etmelerini gerektirir. Bu, hem maliyet avantajları sağlamada hem de rekabetçiliklerini artırmada önemli bir strateji olarak öne çıkar. Verimliliğin artırılması, sürdürülebilir bir başarı ve uzun vadeli büyüme hedeflerine ulaşmada kritik bir faktördür.

2.2.3. Büyüme ve Gelişme

Değişim, kuruluşların büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmalarında önemli bir araç olarak işlev görür. Büyüme, bir organizasyonun kapasitesinin, pazar payının veya gelirlerinin artırılması anlamına gelirken, gelişme ise organizasyonun yeteneklerini, yetkinliklerini ve stratejik vizyonunu genişletmesini ifade eder.

Kuruluşların büyüme hedefleri genellikle pazar genişlemesi, yeni ürün veya hizmet geliştirme ve stratejik birleşmeler gibi stratejiler aracılığıyla gerçekleştirilir. Değişim süreci, bu stratejilerin uygulanmasına olanak tanır, böylece organizasyonlar yeni pazarlara girebilir, yeni müşteri segmentlerine hitap edebilir ve rekabet avantajlarını artırabilir²¹. Örneğin, bir şirketin yeni bir coğrafi bölgede faaliyet göstermeye başlaması veya yeni bir ürün hattı sunması, pazar payını genişletmeye ve gelirlerini artırmaya yardımcı olabilir²².

Gelişme ise, kuruluşun iç kapasitesini ve stratejik becerilerini artırmayı içerir. Bu, organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi, yenilikçi süreçlerin benimsenmesi ve sürekli iyileştirme çabalarıyla sağlanır. Gelişme süreci, çalışanların yeteneklerini artırmak, yeni teknolojilere uyum sağlamak ve organizasyonel süreçleri optimize etmek gibi alanlarda

²¹ Philip Kotler, & Kevin Lane Keller, **Marketing Management**. Pearson Education, 2016.

²² Charles William Leslie Hill, & Gareth Jones, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**. Cengage Learning, 2012.

stratejik adımlar atılmasını gerektirir. Bu çabalar, organizasyonun sektördeki değişen taleplere uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Büyüme ve gelişme aynı zamanda stratejik planlamayı ve kaynak yönetimini de içerir. Organizasyonlar, büyüme stratejilerini uygularken, mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalı ve yeni kaynaklar elde etmelidir. Ayrıca, değişim sürecinin yönetilmesi ve bu sürecin organizasyonun genel stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi de önemlidir.²³. Bu, büyüme hedeflerine ulaşırken organizasyonel dengesizliğin önlenmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanması açısından kritik bir faktördür.

Sonuç olarak, değişim süreçleri, kuruluşların büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynar. Bu süreç, organizasyonların stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerine, rekabet avantajlarını artırmalarına ve piyasa koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olur. Büyüme ve gelişme hedeflerinin gerçekleştirilmesi, sürekli değişim ve adaptasyon gerektiren dinamik bir süreçtir ve bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların uzun vadeli başarısı için hayati önem taşır.

2.2.4. Yenilik Sağlamak

Yenilik, daha önce var olmayanı yaratma, bir değer ortaya koyma olarak tanımlanabilir. Önemli olan işletmelerin, geleceklere yatırım yapmalarını ve katma değer yaratarak ayakta kalmalarını sağlayan önemli unsurlardan biri olan yenilik yapmayı göz ardı etmemeleridir.²⁴

²³ Robert S. Kaplan, & Norton D. P., **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business Review Press, 2001.

²⁴ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004, s.206.

İşletmelerin inovasyon süreçlerinde teknolojiye yatırım yapmaları da büyük önem taşır. Dijitalleşme ve teknolojik yenilikler, işletmelerin iş yapış biçimlerini dönüştürerek daha verimli ve esnek hale gelmelerine katkıda bulunur. Teknoloji kullanımının yenilik süreçlerinde etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin operasyonel maliyetlerini azaltarak daha rekabetçi olmalarını sağlar²⁵. Bu nedenle, teknolojiye dayalı yenilikler, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynar.

Son olarak, yenilik süreçlerinde işletme kültürünün ve liderliğin etkisi de göz ardı edilmemelidir. Liderlerin yeniliğe açık bir kültür oluşturması, çalışanların yeni fikirler geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder. Bu bağlamda, işletme kültürü ve liderlik, yenilikçilik performansını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer alır²⁶. Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler, yalnızca mevcut pazarda değil, aynı zamanda yeni pazarlarda da büyüme potansiyeli gösterirler.

2.3. Değişime Neden Olan Faktörler

İşletmeler de bireyler gibi günlük etkinlikleri esnasında büyüklü küçüklü birçok değişim örneği yaşarlar, hiçbir zaman durağan kalmazlar. İşletme, büyüyüp geliştikçe ve çalışma koşulları değiştikçe örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir. İşletmelerin devamlılıkları, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle birer teknik, ekonomik, toplumsal, tüzel ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi olanaksızdır. İşletme iç ve dış çevrenin çeşitli faktörleri etkisi altında bulunduğundan bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçek olmaktadır.²⁷

²⁵ Melissa A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, McGraw-Hill Education, 2013.

²⁶ Michael Tushman, & C. O'Reilly, **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, Harvard Business Review Press, 1997.

²⁷ Bülent M. Tokat, , **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İİBF Yayını, 1996, s.72.

İşletmelerde değişimi zorunlu kılan faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler şeklinde ikiye ayrılabilir. İçsel faktörler arasında işletmenin büyümesi, çalışanların beklentileri ve yönetim yapısındaki değişiklikler yer alır. İçsel değişim, genellikle işletme stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi gibi unsurları içerir. Örneğin, çalışanların gelişim ihtiyaçları, organizasyonel yapının yenilenmesini gerektirebilir²⁸. Ayrıca, içsel inovasyon çabaları, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesi için önemli bir rol oynar. Bu tür içsel faktörler, işletmenin organizasyonel yapısındaki değişimi kaçınılmaz hale getirebilir.

Dışsal faktörler ise işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevreden kaynaklanır ve genellikle işletmelerin kontrolü dışında gelişir. Ekonomik dalgalanmalar, teknolojik yenilikler, yasal düzenlemeler ve toplumsal değişimler bu faktörler arasında yer alır. Özellikle teknolojik yenilikler, işletmeleri sürekli olarak yeni stratejiler geliştirmeye zorlar. Dijitalleşme, iş yapış biçimlerini dönüştürerek rekabet koşullarını değiştirir ve bu durum, işletmelerin çevresel faktörlere uyum sağlamasını zorunlu kılar²⁹. Bu tür dışsal baskılar, işletmelerin değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesi için stratejik kararlar almasını gerektirir. Bir sonraki kısımda içsel ve dışsal faktörler daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.3.1. Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin değişmesine neden olan başlıca dış çevre faktörleri;

- Küreselleşme,
- Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı,

²⁸ Stephen P. Robbins, & Timothy Judge, **Organizational Behavior**, 17th ed., Pearson, 2017

²⁹ Bernard Burnes, **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, 4th ed., Pearson Education, 2004.

- Kalite anlayışının gelişimi,
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi,
- Piyasa Ekonomisinin küresel hâkimiyet kazanması,
- Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi,
- Bilgi patlaması,
- Konjonktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı,
- Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler,
- Kültürel ve sosyal bilinçlenme,
- Ekolojik bilinçlenme,
- Teknolojik gelişmeler,
- Tüketici ve müşteri odaklı geçiş,
- İletişimin medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması şeklinde özetlenebilir.

Yukarıda bahsedilen değişimin dışsal nedenlerini daha detaylı açıklamak gerekirse; çevresel, ekonomik, soysa-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik faktörler başlıkları altında incelenebilir.

Çevresel faktörler, özellikle ekolojik bilinçlenme ve sürdürülebilirlik gibi konulara odaklanır. İşletmeler, çevre dostu uygulamaları benimsemek zorunda kalırken, çevre düzenlemeleri ve sürdürülebilirlik standartları değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu tür çevresel baskılar, işletmelerin kaynak kullanımı ve atık yönetimi gibi süreçlerini yeniden yapılandırmalarını gerektirir³⁰. Ayrıca, küresel iklim değişikliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi konular, işletmeleri çevreye duyarlı teknolojilere yatırım yapmaya zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerinin merkezinde yer alır.

³⁰ Stuart L. Hart, **A Natural-Resource-Based View of the Firm**, Academy of Management Review, 20(4), 986-1014, 1995.

Ekonomik ve politik faktörler ise işletmelerin karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen diğer dışsal faktörlerdir. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon, döviz kurları ve ticaret politikaları gibi unsurlar, işletmelerin stratejik planlamalarını etkileyebilir. Özellikle küresel piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, farklı ülkelerdeki ekonomik ve politik değişimlere karşı esnek olmak zorundadır³¹. Politik istikrarsızlıklar, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve vergilendirme politikaları gibi unsurlar da işletmelerin operasyonel süreçlerini etkileyen önemli dış faktörler arasında yer alır. Bu nedenle işletmeler, sürekli değişen ekonomik ve politik ortama uyum sağlamak için dinamik ve proaktif stratejiler geliştirmelidir.

2.3.1.1. Çevresel Faktörler

Genel olarak çevre bireyin, işletmenin ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır. İşletmeyi değişim yönünden etkileyen çevresel öğeler endüstri, hammadde, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet ve kültür bu öğeler arasında yer almaktadır.³²

Bu çevresel öğelerden özellikle teknoloji ve pazar faktörleri, işletmelerin stratejik planlamasında önemli bir yer tutar. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin üretim süreçlerini modernize etmelerini ve yeni ürün geliştirmelerini zorunlu hale getirir. Aynı zamanda pazar koşullarındaki değişimler, tüketici davranışlarının farklılaşmasına ve yeni rekabet dinamiklerinin ortaya çıkmasına yol açar. Bu bağlamda, işletmelerin teknolojik yeniliklere ve pazar trendlerine uyum sağlamaları, rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için kritik öneme sahiptir³³. Örneğin, dijital dönüşüm süreçleri, işletmelerin müşteri ilişkilerini ve

³¹ Jay B. Barney, & William S. Hesterly, **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, 5th ed., Pearson Education, 2015.

³² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1992, s.59.

³³ Melissa Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, McGraw-Hill Education, 2013

tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmalarını gerektiren önemli bir çevresel baskı oluşturur.

Ayrıca, çevresel faktörler arasında yer alan hükümet ve ekonomik koşullar da işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkiler. Hükümetlerin uyguladığı yasal düzenlemeler, vergi politikaları ve teşvikler, işletmelerin operasyonel kararlarını şekillendirir. Ekonomik koşullar ise, makroekonomik göstergeler ve finansal piyasalar üzerinden işletmelerin mali yapısını etkileyebilir. Örneğin, ekonomik durgunluk dönemlerinde işletmeler, maliyet azaltıcı stratejilere yönelirken; ekonomik büyüme dönemlerinde ise genişleme stratejilerini benimseyebilirler³⁴. Bu nedenle işletmeler, çevresel koşullardaki değişimlere duyarlı kalarak, stratejik esnekliklerini artırmalıdır.

2.3.1.2. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabetçiliğini koruyabilmesi için, hem iç hem de dış çevrede meydana gelen ekonomik değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Ekonomik faktörler, işletmelerin stratejik kararlarını doğrudan etkileyen önemli dış çevre unsurlarıdır. Bunlar arasında en belirgin olanı, küreselleşme sürecidir. Küreselleşme, basitçe ifade edilecek olursa, dünya genelindeki ekonomik, ticari ve kültürel etkileşimlerin artmasıyla ülkeler, şirketler ve bireyler arasında daha yoğun bir bağ kurulmasıdır³⁵. Küreselleşme, piyasaların entegre olmasını sağlayarak uluslararası ticaretin ve yatırım akımlarının artmasına yol açmaktadır. Bu durum, işletmelerin sadece yerel değil, küresel ölçekte rekabet etmelerini ve stratejilerini buna göre uyarlamalarını zorunlu kılmaktadır³⁶.

Küreselleşmenin yanı sıra ekonomik dalgalanmalar ve krizler de işletmeler için önemli dış çevre faktörleridir. Ekonomik krizler, piyasa koşullarını, tüketici talebini ve işletmelerin finansal durumunu doğrudan etkiler. Örneğin, 2008 küresel finansal krizi,

³⁴ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 9th ed., Wiley, 2016.

³⁵ Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux, 2005.

³⁶ Pankaj Ghemawat, *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*. Harvard Business Review, 2001, 79(8), 137-147.

birçok işletmenin mali yapısını sarstı ve bu durum, şirketlerin kriz yönetimi ve risk stratejilerini gözden geçirmelerine neden oldu. Bu tür ekonomik dalgalanmalar, işletmelerin esneklik ve adaptasyon yeteneklerini test eder, onları daha dayanıklı ve krizlere karşı hazırlıklı olmaya yönlendirir. Ayrıca, değişen ekonomik koşullar, işletmelerin mali stratejilerinde ve kaynak yönetiminde yenilikler yapmalarını gerektirir .

Sonuç olarak, ekonomik faktörler işletmelerin stratejik kararlarını, operasyonel süreçlerini ve uzun vadeli planlarını doğrudan etkileyen kritik unsurlardır. Küreselleşme ve ekonomik dalgalanmalar gibi dış çevre faktörleri, işletmeleri sürekli olarak değişen ekonomik ortamlarla uyumlu hale gelmeleri için teşvik eder. Bu bağlamda, işletmelerin küresel ekonomik koşulları izlemeleri, piyasa trendlerine uygun stratejiler geliştirmeleri ve ekonomik krizlere karşı etkili yönetim stratejileri oluşturmaları önemlidir (Kotler & Keller, 2016; Friedman, 2005). Ekonomik faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmelerini sağlar.

2.3.1.3. Sosya-Kültürel Faktörler

Toplumsal çevrelerdeki sosya-kültürel değişimler mal ve hizmet üreten işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Kuruluş yeri seçimi, nüfusun dağılımı ve kültür düzeyi gibi faktörler bu etkilenmede rol oynayan faktörlerdir.³⁷ Sosyal ve kültürel yapıdaki değişiklikler, işletmelerin ürün ve hizmet stratejilerini doğrudan etkileyebilir. Özellikle, demografik değişiklikler ve kültürel normlardaki değişimler, tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini yeniden şekillendirir. Örneğin, artan eğitim seviyeleri ve bilgiye erişimin kolaylaşması, tüketicilerin daha bilinçli ve seçici hale gelmesine neden olabilir³⁸. Ayrıca, farklı kültürel değerler ve yaşam tarzları, yerel pazarların dinamiklerini belirleyerek, işletmelerin ürün geliştirme ve pazarlama stratejilerini adapte etmelerini gerektirir.

³⁷ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s.68.

³⁸ Philip Kotler, & Kevin Lane Keller, **Marketing Management**. Pearson Education, 2016.

Kültürel değerler ve sosyal eğilimler, şirketlerin pazara giriş stratejilerini ve müşteri ilişkilerini şekillendirir. Özellikle, sosyal medyanın yaygınlaşması ve dijital iletişim araçlarının artması, kültürel etkilerin hızla yayılmasına ve bu etkilerin işletmelerin stratejilerini doğrudan etkilemesine yol açmaktadır. Toplumsal değişimler, işletmelerin sosyal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik stratejilerini de etkilemektedir. Tüketiciler, çevreye duyarlı ve etik işletme uygulamalarını tercih etmekte, bu da işletmelerin toplumsal değerlere uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Sonuç olarak, sosyal ve kültürel faktörlerin işletmeler üzerindeki etkilerini anlamak, şirketlerin stratejik kararlarında bu faktörleri dikkate alarak başarılı bir şekilde adaptasyon sağlamalarına yardımcı olur.

2.3.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

İşletmeler belirli bir hukuki düzen içinde faaliyetlerini sürdürürler ve bu düzenin gereklerini yerine getirirler. İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken bu hukuki düzenle tanışır. Hukuki çevre ve düzenlenen kanunlar, işletmelerin yapılarını büyük ölçüde etkiler. Bu işletmelerin hukuki örgütlerini düzenleyen kanunların, zorunlu kıldıkları organlar ve şartların yapı üzerinde etkileri kaçınılmaz olacak ve böylece hukuki şekil, işletmelerin yapısında kendiliğinden ortaya çıkacaktır.³⁹

Hukuki düzenlemeler, işletmelerin günlük operasyonlarından uzun vadeli stratejik kararlarına kadar geniş bir yelpazede etkili olur. Bu düzenlemeler, hem iç yönetim yapısını hem de dış paydaşlarla olan ilişkileri düzenler. Örneğin, ticaret hukuku, iş sözleşmeleri ve fikri mülkiyet hakları gibi konular, işletmelerin nasıl yapılandığını ve faaliyet gösterdiğini belirler. Ayrıca, bu düzenlemeler, işletmelerin uyum sağlama süreçlerini etkileyerek, mali ve operasyonel riskleri yönetmelerini sağlar⁴⁰. Sonuç olarak, hukuki çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi, hem yasal uyum hem de stratejik planlama açısından kritik öneme sahiptir ve işletmelerin sürdürülebilirliklerini güvence altına alır.

³⁹ Hayri Ülgen, **İşletme Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1993, s.258.

⁴⁰ Harris, R. I. D., & Adams, R. J., **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. Palgrave Macmillan, 2013.

2.3.1.5. Teknolojik Faktörler

Günümüzde işletmelerin içinde yaşadığı çevre ve yapılan bilimsel çalışmalar, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunması teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Oluşan bu gelişme çalışanın bilgi birikimini arttırırken, bir yandan organizasyonların üretim teknolojisini etkilemekte, bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir.

Bu teknolojik dönüşümler, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve küresel pazarda sürdürülebilir bir yer edinmek için kritik bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme ve otomasyon gibi yenilikçi teknolojiler, süreçleri hızlandırırken maliyetleri azaltmakta ve üretim kalitesini yükseltmektedir. Ayrıca, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin uluslararası işbirliklerini ve tedarik zinciri yönetimlerini daha verimli hale getirerek sınırları ortadan kaldırmaktadır. Böylece, teknoloji, işletmelerin hem iç operasyonlarını hem de dış pazarlardaki varlıklarını güçlendiren bir kaldıraç haline gelmektedir.

2.3.2. Değişime Neden Olan İç Çevre Faktörleri

Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, işletmelerde sürekli değişim yönetimini gerektirmektedir, kimi zaman da bu ihtiyaç bir istek olarak işletme içi etmelerden dolayı ortaya çıkar. Bu durum, işletmelerin içyapılarında sürekli ve köklü iç değişiklikler yapmayı gerektirmektedir.⁴¹

İç çevre faktörleri arasında en önemli etkenlerden biri, işletme içi yönetim ve liderlik yapısıdır. Liderlik stilleri ve yönetim stratejileri, işletmelerin değişime karşı olan

⁴¹ Arie de Geus, **Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür**, Ahmet Ünver (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, s.48.

tutumlarını ve içsel dönüşüm süreçlerini doğrudan etkiler. Örneğin, otoriter bir liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesini sınırlayabilirken; daha katılımcı ve demokratik bir liderlik yaklaşımı, değişim süreçlerini teşvik edebilir⁴². Bu nedenle, liderlerin değişim yönetimi konusundaki becerileri, işletme içi değişimlerin başarılı bir şekilde uygulanmasında kritik bir rol oynar.

Bunun yanı sıra, işletme kültürü ve çalışanların değişime olan direnci de iç çevre faktörleri arasında önemli bir yer tutar. İşletme kültürü, çalışanların davranışlarını, değerlerini ve işletme içindeki genel atmosferi şekillendirir. Değişime direnç, genellikle işletme kültürü ve çalışanların değişim süreçlerine olan güven eksikliği ile bağlantılıdır⁴³. Bu nedenle, işletmelerin değişim yönetiminde başarılı olabilmeleri için güçlü bir değişim kültürü oluşturmaları ve çalışanların değişime olan adaptasyonunu desteklemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme programları, çalışanların değişim süreçlerine katılımını artırarak içsel direnci azaltabilir.

2.3.2.1. Büyüme

Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerçeklerden biri de büyümedir. Organik bir yapıya sahip olan işletmeler kurulduktan ve belli bir aşamaya geldikten sonra büyüme ihtiyacı duyarlar. İşletmeleri büyümeye ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, müşteri talebinin artması, rekabet ortamı gibi koşullar iter. İşletmeler ancak sürekli bir değişim ve gelişim içinde oldukları zaman faaliyetlerinde aşama kaydederler ve başarı kazanırlar.

Büyüme süreci, işletmelerin organizasyon yapısını yeniden şekillendirmesini ve kaynaklarını daha etkin kullanmasını gerektirir. Bu süreç, yalnızca fiziksel bir genişleme değil, aynı zamanda iş süreçlerinin, yönetim modellerinin ve insan kaynaklarının da yeniden düzenlenmesini içerir. Büyüyen işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik planlamanın yanı sıra, risk yönetimi ve esnek organizasyonel yapılar

⁴² Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, 8th ed., Pearson Education, 2013

⁴³ A.g.e.

oluşturulması büyük önem taşır. Ayrıca, büyüme sürecinde karşılaşılan zorluklar, işletmenin çevresel değişikliklere ne kadar hızlı uyum sağlayabildiğine bağlı olarak yönetilmelidir. Böylece, büyüme ile gelen değişim süreci, işletmenin hem içsel dinamiklerini hem de dış pazar ilişkilerini etkileyen karmaşık bir yapıdadır.

2.3.2.2. Tepe Yönetimin Değişimi

Tepe yöneticisinin değişmesi de, işletme de değişimi gerekli kılan sebeplerden birisidir. Tepe yöneticilerinin herhangi bir nedenle işletmeden ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesi durumunda, yönetimin işletmenin daha iyiye götürülmesi konusunda yapılacak değişiklikleri yürütme yeteneğine sahip olması gerekir, fakat olmaması durumunda işletmenin işleyişi kesintiye uğrayabilir.⁴⁴

Bunun yanı sıra, yeni tepe yöneticileri genellikle kendi vizyon ve stratejilerini işletmeye entegre etmeye çalışırlar. Bu durum, hem kısa vadede hem de uzun vadede işletme kültüründe ve süreçlerinde önemli değişimlere yol açabilir. Bu değişimler, işletme çalışanlarının uyum yeteneğini test ederken, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilirliğini de doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, tepe yönetici değişikliklerinde, değişim yönetiminin dikkatlice planlanması ve yürütülmesi büyük önem taşır.

2.3.2.3. İşletme Evlilikleri

İşletmeler arası birleşmeler ya da işletmelerin alım satımı da işletmelerde değişim ihtiyacını doğuran iç çevre faktörlerdendir. Birleşmenin satın alma yoluyla gerçekleşmesi durumunda işletmede değişimin gerekliliği daha da artacaktır. Satın alınan işletmelerin ana kuruluşa bir şube olarak bağlanarak, kendi yönetim organlarını koruması işletme alım satımlarında izlenen bir yöntem olmakla beraber genellikle bu yöntem çalışanların

⁴⁴ Yelda Özkan, "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, Cilt.6, No.1.

yenilenmesini de gerektirdiğinden, ana kuruluşla birleşmeye gitmek ekonomik açıdan daha mantıklı olacaktır. Bu durumda satın alma işletme ve ana işletmenin birleşmesi yeniden örgütlenmeyi gerekli kılacaktır.

Ayrıca, bu tür birleşme ve satın alma süreçleri, kültürel entegrasyon ve operasyonel uyum açısından da zorluklar yaratabilir. Özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi durumunda, yerel yasal düzenlemeler, iş yapma biçimleri ve çalışma kültürleri arasında köprü kurulması gerekir. Bu nedenle, başarılı bir birleşme süreci için stratejik planlama ve etkili değişim yönetimi kaçınılmazdır.

2.3.2.4. Örgütsel Eksiklikler

İşletmelerde gözlemlenen örgütsel eksiklikler ciddi boyutlara ulaştığında, bu eksiklikler de değişimi tetikleyen iç çevre faktörleri arasında yer alır. İşletmelerde değişim ihtiyacına neden olabilecek ve işletmelerin çoğunda ortak olan sorunlar; karar verme sürecinin yavaşlaması ve karar verme sürecinde artan hatalar, sağlıksız iletişim süreci, aşırı merkezileşme, birimler arasında koordinasyon eksikliği, işletme amaçlarının açık olmaması ve çalışanlar tarafından net olarak bilinmemesi, işletmenin çevresel değişimlere cevap vermede yetersiz kalması, işletme içinde olumsuz iklim ve çalışanların morallerinin azalması vb. gibi sorunlar sayılabilir.⁴⁵

Bu sorunların çözülmemesi, işletmenin rekabet gücünü zayıflatabileceği gibi, uzun vadede sürdürülebilirliğini de tehlikeye atabilir. Dolayısıyla, bu tür örgütsel eksikliklerin fark edilip giderilmesi, işletmenin performansını artırmak ve pazar koşullarına daha hızlı yanıt verebilmek adına kritik bir adım olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışan memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması, verimliliği yükseltmek için hayati önem taşır ve bu da etkin bir değişim süreciyle sağlanabilir.

⁴⁵ Sema Özçelik, "Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama", 2002, s.21.

2.4. Örgütsel Değişim Alanları

Örgütsel değişim, bir organizasyonun içsel ve dışsal etkenlere uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği köklü dönüşümleri ifade eder. Bu değişim, organizasyonların çevresel değişikliklere ve rekabet baskılarına yanıt vermek için stratejilerini, süreçlerini ve yapısını yeniden şekillendirmelerini içerir. Örgütsel değişim alanları, genellikle stratejik değişim, yapısal değişim, teknolojik değişim ve kültürel değişim gibi temel kategoriler altında incelenir. Bu değişim alanları, organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak ve piyasa koşullarına uyum göstermek için kritik öneme sahiptir.

Her bir değişim alanı, farklı yönetim stratejileri ve yaklaşımlar gerektirir. Örneğin, stratejik değişim genellikle organizasyonun genel yönelimlerini belirlerken, yapısal değişim organizasyonun iç işleyişini ve hiyerarşik yapısını etkiler. Teknolojik değişim, bilgi teknolojileri ve otomasyon gibi yenilikleri entegre ederken, kültürel değişim organizasyonun değerlerini ve inançlarını yeniden şekillendirir. Bu alanların her biri, organizasyonel değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için ayrı bir strateji ve yaklaşım gerektirir⁴⁶.

2.4.1. Stratejik Değişim

Stratejik değişim, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini ve genel yönelimlerini yeniden belirlemeyi içerir. Bu tür bir değişim, organizasyonun mevcut stratejilerinin etkinliğini değerlendirmeyi ve gerektiğinde yeni stratejik planlar geliştirmeyi kapsar. Stratejik değişim, organizasyonun çevresel değişikliklere, piyasa koşullarına ve rekabet koşullarına uyum sağlamak için kritik öneme sahiptir⁴⁷. Bu tür değişiklikler, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajını korumasını sağlar.

⁴⁶ Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 12th ed., Cengage Learning, 2016.

⁴⁷ Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, 1985.

Stratejik değişim süreci genellikle organizasyonun vizyon ve misyonunu gözden geçirmeyi içerir. Mevcut stratejilerin piyasa koşulları ve organizasyonel performans üzerindeki etkisi analiz edilir ve gerekirse stratejik yön değişiklikleri yapılır. Bu süreç, organizasyonun dışsal ve içsel faktörlere uyum sağlamasına yardımcı olur ve gelecekteki fırsatları yakalamak için temel bir yol haritası sunar⁴⁸. Stratejik değişim, organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlamada önemli bir rol oynar.

Son olarak, stratejik değişim uygulamalarında liderlik ve yönetim becerileri kritik öneme sahiptir. Liderlerin değişim sürecinde açık iletişim kurması, değişim vizyonunu net bir şekilde belirlemesi ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmesi gereklidir. Bu yaklaşım, değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur⁴⁹.

2.4.2. Önceden Yapılandırılmış Strateji

Önceden yapılandırılmış strateji, organizasyonların değişim süreçlerini belirli bir plan ve yapı doğrultusunda yürütmelerini ifade eder. Bu strateji, değişimlerin sistematik bir şekilde ve önceden belirlenmiş aşamalara göre uygulanmasını sağlar. Önceden yapılandırılmış stratejiler, değişim sürecinin daha öngörülebilir ve kontrollü bir biçimde gerçekleştirilmesini mümkün kılar. Bu yaklaşım, organizasyonların değişim sürecinde belirsizlikleri azaltarak daha planlı ve etkili bir yönetim sağlar⁵⁰.

Bu strateji, organizasyonların değişim süreçlerini aşamalı olarak ele almasını ve her aşamanın başarılı bir şekilde tamamlanmasını gerektirir. Her aşama, belirli hedefler ve performans kriterleri ile desteklenir, böylece değişim sürecinin ilerleyişi izlenebilir ve değerlendirilebilir. Bu sistematik yaklaşım, organizasyonun değişim sürecinde karşılaşılabileceği zorlukları daha iyi yönetmesine ve gereken düzeltmeleri yapmasına olanak tanır⁵¹.

⁴⁸ A.g.e.

⁴⁹ A.g.e

⁵⁰ A.g.e.

⁵¹ A.g.e.

Önceden yapılandırılmış strateji uygulamaları genellikle detaylı planlama, risk analizi ve kaynak yönetimi gerektirir. Organizasyonlar, değişim sürecinin her aşamasında gerekli kaynakları ve destekleri sağlamalı, ayrıca süreç boyunca ilerlemeyi düzenli olarak değerlendirmelidir. Bu strateji, değişim sürecinin başarıyla tamamlanmasını sağlayarak, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve değişim yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirmesini destekler⁵².

2.4.3. Aşama Aşama Değişim Stratejisi

Aşama aşama değişim stratejisi, büyük ölçekli değişim projelerinin küçük ve yönetilebilir aşamalara bölünerek uygulanmasını ifade eder. Bu yaklaşım, değişim sürecinin her aşamasında detaylı bir şekilde değerlendirme ve iyileştirme yapmayı sağlar. Aşama aşama strateji, değişim süreçlerinin daha yönetilebilir ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün kılar. Bu yöntem, organizasyonların değişim sürecinde karşılaştıkları zorlukları adım adım aşmalarına olanak tanır⁵³.

Bu strateji, her aşamanın belirli hedefler ve performans kriterleri ile desteklenmesini öngörür. Her aşamanın sonunda yapılan değerlendirmeler, sürecin genel başarısını ölçer ve gerekli düzeltmeleri yapma fırsatı sunar. Aşama aşama değişim stratejisi, organizasyonların değişim sürecinde esneklik kazanmalarını ve değişimlerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar⁵⁴.

Aşama aşama değişim stratejisi, aynı zamanda çalışanların değişim sürecine uyum sağlamalarını ve süreç boyunca karşılaşılan zorluklarla başa çıkmalarını kolaylaştırır. Bu yaklaşım, değişim sürecinde çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırarak, değişim hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur. Ayrıca, bu strateji, değişim sürecinin başarısını artırarak, organizasyonun genel performansını iyileştirebilir⁵⁵.

⁵² A.g.e.

⁵³ A.g.e.

⁵⁴ Bernard Burnes, *Managing Change*, 4th ed., Pearson Education, 2004.

⁵⁵ A.g.e.

2.4.4. Aciliyet Stratejisi

Aciliyet stratejisi, organizasyonların kriz durumlarında veya acil değişim gereksinimlerinde hızlı bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Bu strateji, değişim süreçlerinin acil durumlarda hızla uygulamaya konulmasını ve gerekli önlemlerin alınmasını öngörür. Aciliyet stratejileri, organizasyonların ani piyasa değişikliklerine veya beklenmedik olaylara hızlı bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanır⁵⁶. Bu tür bir strateji, kriz yönetiminde etkinlik sağlar.

Bu strateji, genellikle acil durum planları, kriz yönetimi ve hızlı müdahale yöntemleri ile desteklenir. Organizasyonlar, aciliyet stratejisi kapsamında değişim süreçlerini hızlandırmak için gerekli kaynakları ve destekleri sağlamalıdır. Bu yaklaşım, organizasyonların acil durumlarda etkin bir şekilde yanıt vermelerini ve riskleri minimize etmelerini sağlar⁵⁷.

Aciliyet stratejisi uygulamaları, organizasyonların değişim sürecinde karşılaştıkları ani değişikliklere ve krizlere hızlı bir şekilde adapte olmalarını gerektirir. Bu strateji, organizasyonların değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlara zamanında yanıt vererek, olumsuz etkileri azaltmalarına yardımcı olur. Ayrıca, bu strateji, organizasyonların krize yanıt verme yeteneklerini geliştirerek, uzun vadeli başarılarını destekler⁵⁸.

2.4.5. Karmaşıklık Stratejisi

Karmaşıklık stratejisi, çok sayıda değişkenin ve faktörün bir arada yönetilmesini ve koordine edilmesini gerektirir. Bu strateji, genellikle büyük ölçekli değişim projelerinde veya çok uluslu organizasyonlarda uygulanır. Karmaşıklık stratejisi, çeşitli iç

⁵⁶ Kathleen M. Eisenhardt, & Behnam N. Tabrizi, **Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry**, *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110, 1995.

⁵⁷ A.g.e.

⁵⁸ A.g.e.

ve dış faktörlerin etkisini dikkate alarak, değişim süreçlerinin yönetilmesini sağlar. Bu yaklaşım, organizasyonların değişim süreçlerinde karşılaşılan karmaşık sorunları etkili bir şekilde çözmelerine yardımcı olur⁵⁹.

Karmaşıklık stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, organizasyonlar genellikle çok disiplinli ekipler ve gelişmiş proje yönetim yöntemleri kullanır. Bu strateji, değişim süreçlerinin çeşitli faktörlerin etkisi altında koordine edilmesini ve yönetilmesini sağlar. Ayrıca, bu yaklaşım, değişim sürecindeki karmaşıklığı azaltarak, organizasyonun genel performansını iyileştirmeye yardımcı olur⁶⁰.

Karmaşıklık stratejisi, organizasyonların değişim süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları yönetmek ve belirsizlikleri azaltmak için kapsamlı bir planlama ve analiz süreci gerektirir. Organizasyonlar, değişim sürecinin her aşamasında detaylı bir değerlendirme yaparak, karmaşık sorunlara etkili çözümler geliştirebilir. Bu strateji, organizasyonların değişim sürecinde karşılaştıkları karmaşıklığı yönetmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur⁶¹.

2.4.6. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, organizasyonların bilgi teknolojileri, otomasyon ve diğer teknolojik yenilikleri süreçlerine entegre etmelerini ifade eder. Bu tür değişiklikler, organizasyonların operasyonel verimliliğini artırabilir, maliyetleri azaltabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Teknolojik değişim, ayrıca organizasyonların iş yapış şekillerini modernize ederek, daha hızlı ve etkili hizmet sunmalarını sağlar. Bu tür değişiklikler, organizasyonun yenilikçi ve rekabetçi kalmasına yardımcı olur.

Teknolojik değişim süreci, genellikle yeni teknolojilerin benimsenmesi, mevcut sistemlerin güncellenmesi ve çalışanların bu teknolojilere uyum sağlaması aşamalarını

⁵⁹ A.g.e.

⁶⁰ A.g.e.

⁶¹ A.g.e.

içerir. Bu süreç, organizasyonun teknolojik altyapısının güçlendirilmesini ve süreçlerin daha verimli hale getirilmesini sağlar. Ayrıca, teknolojik değişim, organizasyonların rekabetçi avantajlarını artırmalarına ve piyasa taleplerine daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olur⁶².

Teknolojik değişimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, organizasyonlar genellikle teknoloji yatırımları, eğitim programları ve değişim yönetimi stratejileri geliştirir. Bu stratejiler, teknolojik yeniliklerin etkili bir şekilde entegre edilmesini ve organizasyonun genel performansının artırılmasını sağlar. Ayrıca, bu süreç, teknolojik değişim sürecinde karşılaşılan zorlukların yönetilmesine ve başarıyla üstesinden gelinmesine yardımcı olur.

2.4.7. Yapısal Değişim

Yapısal değişim, organizasyonun hiyerarşik yapısını, görev tanımlarını ve yönetim sistemlerini yeniden yapılandırmayı içerir. Bu tür değişiklikler, organizasyonel verimliliği artırabilir ve daha esnek bir yapı sağlayabilir. Yapısal değişim, organizasyonun iç işleyişini optimize ederek, karar alma süreçlerini hızlandırabilir ve departmanlar arası koordinasyonu güçlendirebilir. Bu süreç, organizasyonun daha etkili bir şekilde yönetilmesini ve çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlamasını sağlar.

Yapısal değişim süreci genellikle organizasyonun mevcut yapısının analiz edilmesi ve iyileştirme gerektiren alanların belirlenmesini içerir. Bu süreçte, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekleyecek yeni yapılandırmalar ve yönetim sistemleri geliştirilir. Ayrıca, bu değişiklikler, organizasyonun verimliliğini artırarak, iç süreçlerin daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Yapısal değişim uygulamalarında liderlik ve çalışan katılımı önemli bir rol oynar. Değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için liderlerin vizyon belirlemesi ve çalışanların değişime uyum sağlamasını desteklemesi gereklidir. Ayrıca, yapılandırma

⁶² A.g.e.

sürecinde karşılaşılan zorlukların yönetilmesi ve gereken düzenlemelerin yapılması, organizasyonun başarısını artırır.

2.4.8. Kültürel Değişim

Kültürel değişim, organizasyonun değerlerini, inançlarını ve davranış biçimlerini değiştirmeyi ifade eder. Bu tür değişim, genellikle liderlik yaklaşımlarında ve çalışan motivasyonunda köklü dönüşümleri gerektirir. Kültürel değişim süreci, organizasyon içindeki mevcut kültürel normlardan yeni normlara geçişi zorlaştırabilir ve zaman alabilir. Ancak başarılı bir kültürel dönüşüm, organizasyonun daha uyumlu ve güçlü bir yapıya kavuşmasını sağlar⁶³.

Kültürel değişim sürecinde, organizasyonun mevcut kültürel değerleri ve normları değerlendirilir ve yeni değerlerin benimsenmesi için stratejiler geliştirilir. Bu süreç, çalışanların yeni kültürel normlara uyum sağlamasını ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunmasını sağlar. Ayrıca, kültürel değişim, organizasyonun genel performansını ve iç uyumunu artırabilir.

Kültürel değişim uygulamaları, genellikle liderlik desteği, iletişim stratejileri ve eğitim programları ile desteklenir. Bu stratejiler, kültürel değişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve organizasyon içindeki değişimlere uyum sağlanmasını destekler. Ayrıca, kültürel değişim sürecinde çalışanların motivasyonunu artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli adımlar atılır⁶⁴.

2.5. Örgütsel Değişim ile Ortaya Çıkan Sorunlar ve Engeller

Örgütsel değişim, birçok fırsat ve yenilik sunarken, aynı zamanda çeşitli sorunlar ve engellerle de karşılaşılabilir. Değişim süreçleri genellikle çalışanlar, yöneticiler ve

⁶³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, 2010.

⁶⁴ A.g.e.

organizasyonun genel yapısı üzerinde önemli etkiler yaratır. Bu etkiler, değişime karşı direnci, uyum sürecindeki zorlukları ve organizasyonel dinamiklerdeki değişimleri içerir.

Örgütsel değişimin getirdiği sorunlar ve engeller, başarılı bir değişim yönetimi stratejisi ile minimize edilmelidir. Bu stratejiler, değişim sürecindeki dirençleri ve engelleri anlamak ve bu sorunları ele almak için gereklidir.

Örgütsel değişim süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar ve engeller, genellikle değişime karşı direnç ve değişime karşı direncin nedenleri olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Bu başlıklar, organizasyonların değişim süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların sebeplerini anlamaya yönelik bir temel sağlar. Her iki başlık da değişim yönetiminin etkinliğini artırmak ve değişim sürecini daha başarılı bir şekilde yürütmek için kritik öneme sahiptir⁶⁵.

2.5.1. Örgütsel Değişimde Direnç

Örgütsel değişim sürecinde en yaygın karşılaşılan sorunlardan biri, çalışanların ve yöneticilerin değişime karşı gösterdiği dirençtir. Direnç, değişim sürecinin başarıyla tamamlanmasını engelleyebilir ve organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyebilir. Direncin temel sebepleri arasında belirsizlik, korku ve değişimin getireceği kişisel kayıplar yer alır. Çalışanlar, değişimin işlerini, rollerini ve kariyerlerini nasıl etkileyeceğinden endişe duyabilirler⁶⁶.

Direnci yönetmek için, organizasyonların açık iletişim stratejileri geliştirmesi, çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi ve liderlik desteği sağlaması gerekir. Çalışanların değişim sürecine aktif katılımını teşvik etmek, direnci azaltabilir ve

⁶⁵ A.g.e.

⁶⁶ A.g.e.

değişimin daha sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Ayrıca, değişimin nedenlerini ve faydalarını net bir şekilde açıklamak, çalışanların endişelerini gidermeye yardımcı olabilir.

Direncin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonun değişim sürecindeki başarısını artırabilir. Değişim sürecinde liderlerin, çalışanların endişelerini dinlemesi ve geri bildirimlere göre stratejiler geliştirmesi önemlidir. Bu yaklaşımlar, değişime karşı dirençle başa çıkılmasını ve sürecin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar⁶⁷.

2.5.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişime karşı direnç, organizasyonlarda sıkça karşılaşılan bir olgudur ve genellikle çeşitli nedenlerden kaynaklanır. Bu nedenler, çalışanların değişim sürecine karşı olumsuz tutum geliştirmesine ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini zorlaştırmasına neden olabilir. Direncin anlaşılması, etkili bir değişim yönetimi stratejisinin geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, değişim sürecinde karşılaştıkları belirsizlikler, korkular ve potansiyel kayıplar nedeniyle direnç gösterebilirler.

Psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve teknik nedenler, değişime karşı direncin başlıca sebepleridir. Bu faktörler, organizasyon içindeki bireylerin ve grupların değişim süreçlerine nasıl yaklaştığını ve bu süreçlerde karşılaşılan zorlukları anlamak için önemlidir. Psikolojik nedenler, bireylerin kişisel korku ve kaygılarından kaynaklanırken, sosyolojik nedenler sosyal yapı ve grup dinamikleri ile ilgilidir. Ekonomik nedenler, mali kaygılardan kaynaklanırken, teknik nedenler ise teknolojik ve bilgi eksiklikleri ile ilişkilidir.

⁶⁷ A.g.e.

Bu nedenlerin her biri, değişim sürecinin farklı yönlerini etkileyebilir ve organizasyonların başarılı bir değişim yönetimi stratejisi geliştirmesi için bu nedenleri anlaması önemlidir. Etkili bir değişim yönetimi, direnci minimize edebilir ve değişim sürecinin daha başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir. Bu bağlamda, liderlerin ve yöneticilerin, değişime karşı dirençle başa çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir⁶⁸.

2.5.2.1. Psikolojik Nedenler

Psikolojik nedenler, değişime karşı direncin önemli bir boyutunu oluşturur. İnsanlar genellikle belirsizlikten ve bilinmeyenden korkarlar, bu da değişim sürecinde psikolojik engellere neden olabilir. Çalışanlar, değişimin getireceği kişisel kayıplardan veya iş güvencelerinin azalmasından endişe duyabilirler. Psikolojik direnç, bireylerin değişim sürecine uyum sağlamasını zorlaştırabilir ve değişim sürecinin başarısını olumsuz etkileyebilir.

Psikolojik direnci yönetmek için, organizasyonlar çalışanlarına değişim sürecinin getireceği değişiklikler hakkında açık bilgi sunmalıdır. Ayrıca, değişim sürecinde çalışanların endişelerini anlamak ve bu endişelere yönelik çözümler geliştirmek önemlidir. Psikolojik destek ve güvence sağlamak, çalışanların değişime daha açık hale gelmesine yardımcı olabilir.

Psikolojik nedenlerin yönetilmesi, değişim sürecinin daha sorunsuz ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Liderlerin, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, değişim sürecine uyumlarını desteklemesi gerekmektedir. Bu,

⁶⁸ A.g.e

değişim sürecinin başarısını artırabilir ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilir.

2.5.2.2. Sosyolojik Nedenler

Sosyolojik nedenler, organizasyon içindeki sosyal yapı ve ilişkilerle ilgili direnci ifade eder. Değişim süreci, mevcut sosyal normları ve grup dinamiklerini etkileyebilir, bu da çalışanlar arasında direnç oluşturan sosyal uyumsuzluklara yol açabilir. Sosyolojik direnç, organizasyon içindeki grup ilişkilerinin ve sosyal yapının değişmesiyle bağlantılıdır.

Sosyolojik direnci azaltmak için, organizasyonların sosyal ilişkileri ve grup dinamiklerini dikkate alarak değişim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında açık iletişim ve destekleyici sosyal etkileşimler teşvik edilmelidir. Sosyolojik uyumun sağlanması, değişim sürecinin daha uyumlu bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir⁶⁹.

Sosyolojik nedenlerin yönetilmesi, organizasyon içindeki sosyal yapının dengede kalmasını ve grup dinamiklerinin korunmasını sağlar. Sosyal ilişkilerin desteklenmesi ve mevcut normlara uyum sağlanması, değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunur.

2.5.2.3. Ekonomik Nedenler

Ekonomik nedenler, değişime karşı direncin mali kaygılardan kaynaklanan bir boyutudur. Değişim süreci, genellikle maliyetler, kaynak dağılımı ve finansal risklerle

⁶⁹ A.g.e.

ilgili endişeleri beraberinde getirir. Çalışanlar, değişimin iş güvencelerini, maaşlarını veya mevcut finansal durumlarını olumsuz etkileyebileceğinden endişe duyabilirler. Bu ekonomik kaygılar, değişime karşı direnç oluşturabilir.

Ekonomik direnci yönetmek için, organizasyonların mali şeffaflık sağlaması ve değişim sürecinde finansal güvence sunması gerekmektedir. Çalışanlara değişimin ekonomik etkileri hakkında net bilgi vermek ve finansal destek mekanizmaları oluşturmak, direnci azaltabilir. Ayrıca, ekonomik risklerin minimize edilmesi, değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir.

Ekonomik nedenlerin yönetilmesi, değişim sürecinde karşılaşılan mali kaygıları azaltarak, çalışanların değişime daha açık hale gelmesini sağlar. Finansal güvence ve destek, değişim sürecinin daha sorunsuz bir şekilde yürütülmesine ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunur.

2.5.2.4. Teknik Nedenler

Teknik nedenler, değişim sürecinde karşılaşılan teknik bilgi eksiklikleri ve altyapı yetersizlikleri ile ilgilidir. Yeni teknolojilerin benimsenmesi veya süreçlerin değiştirilmesi gerektiğinde, teknik sorunlar ve yetersizlikler ortaya çıkabilir. Çalışanlar, yeni teknolojilere veya sistemlere uyum sağlamakta zorlanabilir ve bu durum, teknik direnç oluşturarak değişim sürecini zorlaştırabilir.

Teknik direnci azaltmak için, organizasyonlar genellikle teknik destek ve kapsamlı eğitim programları sağlar. Çalışanlara yeni teknolojiler ve süreçler hakkında bilgi vermek, teknik engelleri aşmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, teknik altyapının güçlendirilmesi ve

gerekli kaynakların sağlanması, değişim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesini destekler⁷⁰.

Teknik nedenlerin yönetilmesi, değişim sürecinde karşılaşılan teknik sorunları minimize eder ve çalışanların yeni sistemlere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Bu, değişim sürecinin daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine ve organizasyonun genel performansının artırılmasına katkıda bulunur.

2.6. Değişime Direncin Önlenmesi

Değişime direncin önlenmesi, organizasyonların değişim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur. Direncin önlenmesi için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu stratejiler, değişim sürecinde ortaya çıkan dirençleri azaltarak, sürecin daha sorunsuz ve başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlar. Değişime karşı direnci azaltmak, hem çalışanların hem de organizasyonun genel performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Direnci önlemek için kullanılan stratejiler arasında açık ve kapalı zor kullanma, eğitim, destekleme, pazarlık ve anlaşma gibi yöntemler bulunur. Bu yöntemler, değişim sürecinde karşılaşılan zorlukları aşmak ve çalışanların değişime uyumlarını artırmak için tasarlanmıştır. Her bir strateji, değişim sürecinin farklı yönlerini ele alarak, direnci etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlar⁷¹.

Değişime direncin önlenmesi, organizasyonel değişimlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması, değişim sürecindeki

⁷⁰ A.g.e.

⁷¹ A.g.e.

engellerin aşılmasını ve organizasyonun değişim hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir. Aşağıda, değişime direncin önlenmesinde kullanılan çeşitli stratejiler detaylandırılacaktır.

2.6.1. Sosyal Etkileşimle Motive Etme

Sosyal etkileşimle motive etme, değişim sürecinde çalışanların değişime uyum sağlamalarını teşvik etmek amacıyla kullanılan bir stratejidir. Bu yöntem, genellikle liderlerin ve yöneticilerin çalışanlar üzerinde sosyal baskı oluşturarak, onları değişim sürecine dahil etmeye yönelik çabaları içerir. Sosyal etkileşimle motive etme, çalışanların değişime karşı daha açık hale gelmelerini ve sürece daha aktif katılmalarını sağlayabilir.

Bu stratejinin etkili olabilmesi için, yöneticilerin ve liderlerin çalışanlar arasında güçlü bir sosyal bağ kurmaları gerekmektedir. Çalışanlar, değişim sürecinde liderlerinin ve yöneticilerinin desteğini hissettiklerinde, değişime karşı daha az direnç gösterirler. Sosyal etkileşimle motive etme, sosyal etkileşim ve grup dinamiklerini kullanarak değişim sürecini destekler.

Sosyal etkileşimle motive etme uygulanması, değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu stratejinin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir, çünkü aşırı sosyal baskı, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve direnci artırabilir.

2.6.2. Eğitim

Eğitim, değişime karşı direnci azaltmanın önemli bir yoludur. Eğitim programları, çalışanlara değişim sürecinde gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırır ve bu süreçte karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olur. Eğitim, aynı zamanda

çalışanların değişim sürecini daha iyi anlamalarını sağlar ve bu sayede değişime karşı dirençlerini azaltır⁷².

Eğitim programlarının etkili olabilmesi için, organizasyonların çalışanlara değişimin nedenlerini, sürecini ve beklenen sonuçlarını net bir şekilde açıklamaları gerekir. Eğitimler, değişim sürecindeki teknik, süreç ve uygulama bilgilerini kapsamlı bir şekilde sunmalıdır. Ayrıca, eğitimlerin interaktif ve uygulamalı olması, çalışanların öğrenmelerini ve değişime uyumlarını artırabilir.

Eğitimin başarısı, değişim sürecinde karşılaşılan teknik ve bilgi eksikliklerini gidermeye yardımcı olabilir. Eğitim programları, değişim sürecinde karşılaşılabilecek zorlukları azaltarak, çalışanların değişime daha uyumlu hale gelmelerini sağlar.

2.6.3. Destekleme

Destekleme, değişim sürecinde çalışanların moralini ve motivasyonunu artırmak için kullanılan bir stratejidir. Destekleme, liderlerin ve yöneticilerin çalışanlara değişim sürecinde ihtiyaç duydukları yardım ve destekleri sunmalarını içerir. Bu strateji, çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırır ve direnci azaltır.

Destekleme, genellikle mentorluk, geri bildirim ve bireysel destek gibi yöntemleri içerir. Çalışanlara değişim sürecinde rehberlik etmek ve onların sorularına yanıt vermek, destekleme stratejisinin temel unsurlarındandır. Bu yaklaşım, çalışanların değişim sürecinde kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar ve motivasyonlarını artırır.

⁷² A.g.e.

Destekleme stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması, değişim sürecinin daha başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Çalışanlara sağlanan destek, değişim sürecindeki zorlukların aşılmasını kolaylaştırır ve organizasyonun genel performansını olumlu yönde etkiler.

2.6.4. Pazarlık ve Anlaşma

Pazarlık ve anlaşma, değişim sürecinde çalışanların endişelerini gidermek ve onları değişim sürecine dahil etmek amacıyla kullanılan bir stratejidir. Bu yöntem, çalışanlarla yapılan müzakereler ve anlaşmalar yoluyla değişim sürecinin daha uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar. Pazarlık ve anlaşma, değişimin getireceği olumsuz etkileri azaltmayı amaçlar⁷³.

Bu strateji, genellikle değişim sürecinde çalışanların taleplerini ve endişelerini dinlemeyi ve bu taleplere uygun çözümler geliştirmeyi içerir. Çalışanlarla yapılan anlaşmalar, değişim sürecinde karşılaşılabilecek direnci azaltabilir ve sürecin daha kabul edilebilir hale gelmesini sağlayabilir.

Pazarlık ve anlaşma, değişim sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Çalışanların değişim sürecinde daha fazla katılım göstermeleri ve sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi, bu stratejinin doğru bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

⁷³ A.g.e.

2.6.5. Taviz Verme

Taviz verme, değişim sürecinde çalışanların direncini azaltmak için kullanılan bir stratejidir. Bu yaklaşım, organizasyonların çalışanların endişelerini gidermek ve değişime uyum sağlamalarını teşvik etmek amacıyla belirli tavizler ve ödüller sunmasını içerir. Taviz verme, değişim sürecinde karşılaşılan zorlukları aşmayı amaçlar⁷⁴.

Taviz verme stratejisi, çalışanlara değişim sürecinde ek avantajlar veya iyileştirmeler sunarak onların değişime uyumlarını artırabilir. Bu, genellikle iş koşullarında iyileştirmeler, ek destekler veya mali teşvikler şeklinde olabilir. Tavizler, çalışanların değişime karşı olan dirençlerini azaltabilir ve sürecin daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

Taviz verme, değişim sürecinin daha olumlu bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir. Ancak, tavizlerin dikkatli bir şekilde sunulması ve adil bir şekilde yönetilmesi önemlidir, çünkü aşırı taviz verme, organizasyonun genel hedeflerine zarar verebilir.

2.6.6. Zor Kullanma

Açık veya kapalı biçimde zor kullanma, değişim sürecinde çalışanların uyumlarını sağlamak için kullanılan bir stratejidir. Açık zor kullanma, doğrudan bir şekilde uygulanan baskı ve zorlama yöntemlerini içerirken, kapalı zor kullanma daha dolaylı ve ince stratejileri içerir. Bu yöntemler, değişim sürecindeki direnci yönetmeyi amaçlar.

Açık zor kullanma, genellikle değişim sürecinde çalışanlara yönelik doğrudan baskılar ve talimatları içerir. Kapalı zor kullanma ise, daha gizli veya dolaylı yollarla

⁷⁴ A.g.e.

Çalışanların değişime uyum sağlamalarını teşvik eder. Her iki yöntem de değişim sürecinde dirençle başa çıkmak için kullanılabilir, ancak bu stratejilerin dikkatli bir Şekilde yönetilmesi gerekmektedir⁷⁵.

Açık ve kapalı zor kullanma stratejilerinin etkinliği, değişim sürecinin nasıl yönetildiğine ve çalışanların bu stratejilere nasıl tepki verdiğine bağlıdır. Bu yöntemlerin dikkatli ve etik bir Şekilde uygulanması, değişim sürecinin başarısını artırabilir ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir.

2.6.7. Ödüllendirme

Ödüllendirme, değişim sürecinde çalışanları teşvik etmek ve motive etmek için kullanılan bir stratejidir. Bu yaklaşım, çalışanların değişim sürecine uyum sağlamalarını ve bu süreçte aktif rol oynamalarını sağlamak amacıyla ödüller ve teşvikler sunar. Ödüllendirme, değişime karşı direnci azaltmak ve sürecin başarılı bir Şekilde yürütülmesini desteklemek için etkili bir yöntem olabilir.

Ödüllendirme stratejisinin başarılı olabilmesi için, ödüllerin adil, Şeffaf ve motivasyon artırıcı olması gerekir. Çalışanlara değişim sürecindeki başarıları ve katkıları için ödüller sunmak, onların motivasyonunu ve değişime uyumlarını artırabilir. Bu yaklaşım, değişim sürecinin daha etkili bir Şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir.

Ödüllendirme, değişim sürecindeki dirençleri azaltabilir ve çalışanların sürece olan bağlılıklarını artırabilir. Ancak, ödüllerin doğru bir Şekilde yönetilmesi ve adil bir

⁷⁵ A.g.e.

şekilde dağıtılması önemlidir, çünkü yanlış yönetilen ödüller, çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratabilir⁷⁶.

2.6.8. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon ve kooptasyon, değişim sürecinde çalışanları etkileyerek değişime uyumlarını sağlamak amacıyla kullanılan stratejilerdir. Manipülasyon, çalışanları değişim sürecinde belirli bir şekilde davranmaları için yönlendirmek ve bilgilendirmek olarak tanımlanırken, kooptasyon ise çalışanları değişim sürecine dahil ederek, onların görüşlerini ve katkılarını almak anlamına gelir.

Manipülasyon ve kooptasyon stratejileri, değişim sürecinde çalışanların direncini azaltmayı ve onların değişime daha açık hale gelmelerini sağlamayı amaçlar. Manipülasyon, çalışanları değişime uyum sağlamaya teşvik ederken, kooptasyon, çalışanları değişim sürecinde daha aktif bir rol almaya yönlendirir. Her iki strateji de, değişim sürecinin daha uyumlu ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir.

Manipülasyon ve kooptasyon stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması, değişim sürecinin daha sorunsuz bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu stratejilerin etik bir şekilde uygulanması önemlidir, çünkü yanlış uygulamalar çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir⁷⁷.

⁷⁶ A.g.e.

⁷⁷ A.g.e.

2.7 Değişim Yönetimi Teori ve Modelleri

Değişim yönetimi, örgütsel çalışmalarda büyük ilgi gören çok yönlü bir disiplindir. "Lewin'in Üç Adımlı Değişim Modeli, örgütsel değişimi anlamak ve uygulamak için temel bir çerçevedir. Kotter'in Sekiz Adımlı Modeli başarılı bir değişim için liderliğin önemini vurgular ve ADKAR modeli bireysel değişime odaklanır." Bu modeller, başarılı kurumsal geçişlerin kolaylaştırılmasında etkili iletişim, liderlik ve çalışan katılımının önemini vurgulamaktadır.

2.7.1. Değişim Yönetimi Teorileri

2.7.1.1. Lewin'in Üç Adımlı Değişim Modeli

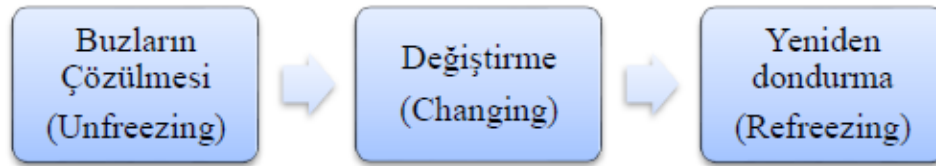
Lewin'in modeli, örgütsel değişimi anlamak ve uygulamak için temel çerçeve olarak hizmet eder. Lewin'e (1951) göre, çözme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamaları, değişimi yönetmek için sistematik bir yaklaşım sağlar. Bu teori, Haier Europe'un kurumsal yapısı içerisinde değişimi nasıl başlattığını, uyguladığını ve pekiştirdiğini analiz etmek için uygulanacaktır.

Lewin'in 3 adımlı değişim modeli ayrıntılı özeti aşağıdaki gibidir:

Çözülme: Lewin'in modelindeki ilk adım, mevcut durumdan ayrılmak için bir hazırlık yaratarak kuruluşu değişime hazırlamayı içerir. Bu aşamada, kurum liderleri değişim ihtiyacını iletmeli, aciliyet duygusu oluşturmalı ve paydaşları yaklaşan dönüşümü benimsemeleri için motive etmelidir. Çözülme, mevcut durumun eksikliklerini ve önerilen değişimin faydalarını vurgulayarak mevcut zihniyetleri, rutinleri ve değişime karşı direnci kırmayı içerir. Bu, endişeleri ele almayı, eğitim ve öğretim sağlamayı ve çalışanların görüşlerini ve endişelerini ifade etmeleri için destekleyici bir ortam yaratmayı içerebilir.

Değişim: İkinci adım, kurum içinde istenen değişikliklerin uygulanmasına odaklanır. Kurum bir kez dondurulduğunda, mevcut durumdan arzu edilen gelecekteki duruma geçmeye hazırdır. Bu aşama, değişim sürecini kolaylaştırmak için belirli eylemlerin, girişimlerin ve müdahalelerin belirlenmesini ve planlanmasını içerir. Liderler, değişim boyunca çalışanlara rehberlik etme ve onları destekleme, kaynak sağlama, engelleri ortadan kaldırma ve işbirliği ve iletişimi teşvik etme konularında kritik bir rol oynar. Sorunsuz bir geçiş sağlamak için ilerlemeyi izlemek, stratejileri gerektiği gibi ayarlamak ve ortaya çıkan zorlukları ele almak çok önemlidir.

Yeniden Dondurma: Son adım, değişikliklerin istikrara kavuşturulmasını ve kurum kültürüne ve uygulamalarına yerleştirilmesini içerir. Yeniden dondurma, değişim sürecinde ortaya konan yeni davranışları, süreçleri ve yapıları sağlamlaştırmayı ve bunları kurum içinde yeni norm haline getirmeyi amaçlar. Bu aşama, tanıma, ödüllendirme ve başarıların kutlanması yoluyla değişimin pekiştirilmesinin yanı sıra değişikliklerin politikalara, prosedürlere ve sistemlere entegre edilmesini içerir. Ayrıca, değişim ivmesini sürdürmek ve eski iş yapış şekillerine geri dönülmesini önlemek için sürekli destek, eğitim ve koçluk sağlamayı da içerir. Nihayetinde, yeniden dondurmanın amacı değişiklikleri kurumsallaştırmak ve kurum içinde uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaktır.



“Sekil 2.1 Lewin’in 3 adımlı değişim modeli”⁷⁸

⁷⁸ Kurt Lewin’in Değişim Modeli (Lewin’den aktaran D’ortenzo, 2012: 32)

2.7.1.2. Kotter'in Sekiz Adımlı Modeli

Kotter'in modeli başarılı bir değişim için liderliğin önemini vurgulamaktadır. Kotter'in (1996) ortaya koyduğu gibi, aciliyet duygusunun oluşturulmasından değişimin kurum kültürüne sabitlenmesine kadar sekiz adım, Haier Avrupa'da kültürler arası değişimin yönlendirilmesinde liderliğin rolünün incelenmesine rehberlik edecektir.

Kotter'in 8 adımlı değişim modelinin ayrıntılı özeti aşağıdaki gibidir:

- **Aciliyet Duygusu Yaratın:** İlk adım, paydaşlar arasında bir aciliyet duygusu oluşturarak değişim için zorlayıcı bir neden yaratmayı içerir. Liderler değişim ihtiyacını ve statükoyu korumanın olası sonuçlarını iletmelidir. Bu, pazar eğilimlerini, rekabet tehditlerini, müşteri geri bildirimlerini veya değişimi gerektiren iç sorunları vurgulamayı içerir. Liderler aciliyet duygusunu teşvik ederek değişim girişimi için destek ve bağlılığı harekete geçirebilirler.
- **Güçlü Bir Koalisyon Oluşturun:** İkinci adım, değişim çabasını destekleyecek etkili liderler ve paydaşlardan oluşan bir koalisyon kurmaya odaklanır. Bu koalisyon, kurum içinde farklı uzmanlık, yetki ve güvenilirliğe sahip kişileri içermelidir. Liderler güçlü bir koalisyon oluşturarak değişim gündemini yönlendirmek, direncin üstesinden gelmek ve kurumun farklı bölümlerinden destek toplamak için kolektif etkilerini kullanabilirler.
- **Değişim İçin Bir Vizyon Oluşturun:** Üçüncü adım, kurumun gelecekteki arzu edilen durumunu özetleyen açık ve ikna edici bir vizyon geliştirmeyi içerir. Vizyon, değişim girişiminin amacını, hedeflerini ve faydalarını paydaşlar arasında yankı uyandıracak bir şekilde ifade etmelidir. Vizyon, değişim süreci boyunca

karar alma ve eylem için yol gösterici bir çerçeve sağlayarak çalışanlara ilham vermeli ve onları motive etmelidir.

- **Vizyonu İletin:** Dördüncü adım, değişim vizyonunun tüm paydaşlara etkili bir şekilde iletilmesine odaklanır. Liderler vizyonu iletmek için birden fazla kanal ve yöntem kullanmalı ve vizyonun kurumun her seviyesindeki çalışanlara ulaşmasını sağlamalıdır. İletişim açık, tutarlı ve şeffaf olmalı, değişim girişimini çevreleyen soruları, endişeleri ve belirsizlikleri ele almalıdır. Liderler açık ve dürüst iletişimi teşvik ederek güven, inandırıcılık ve vizyona katılım sağlayabilirler.
- **Geniş Tabanlı Eylemi Güçlendirin:** Beşinci adım, çalışanların değişim vizyonunu gerçekleştirme yönünde harekete geçmeleri için güçlendirilmelerini içerir. Liderler, çalışanların değişim çabasına katkıda bulunmalarını sağlamak için engelleri kaldırmalı, kaynak sağlamalı ve yetki devretmelidir. Bu, süreçlerin yeniden tasarlanmasını, eğitim ve gelişim fırsatlarının sağlanmasını ve yenilikçilik, işbirliği ve hesap verebilirlik kültürünün teşvik edilmesini içerebilir. Geniş tabanlı eylemi güçlendirmek, sahiplenmeyi ve katılımı teşvik ederek değişim hedeflerine ulaşma yolunda ivme ve ilerleme sağlar.
- **Kısa Vadeli Kazanımlar Yaratın:** Altıncı adım, değişim girişimiyle ilgili erken başarıların ve kazanımların kutlanmasına ve sergilenmesine odaklanır. Liderler kısa vadeli kazanımlar üreterek ilerlemeyi gösterir ve ivme yaratarak paydaşları değişim çabasını desteklemeye devam etmeleri için motive eder ve enerji verir. Başarıların kutlanması, değişim vizyonunun inandırıcılığını pekiştirir ve değişim sürecine olan bağlılığı ve güveni güçlendirir.
- **Kazanımları Birleştirin ve Daha Fazla Değişim Üretin:** Yedinci adım, değişimi kurumsallaştırarak ve daha fazla iyileştirme üreterek kazanımları pekiştirmeyi içerir. Liderler değişimi kurum içindeki politikalara, süreçlere ve sistemlere

entegre ederek pekiştirmelidir. Bu, değişim vizyonu ve hedefleriyle uyumu sağlamak için yapıların, uygulamaların ve davranışların yeniden gözden geçirilmesini içerebilir. Liderler ilk başarıların üzerine yenilerini ekleyerek ve daha fazla değişim üreterek arzu edilen gelecekteki duruma ulaşma yolunda ivme ve ivmeyi sürdürürler.

- **Yeni Yaklaşımların Kültüre Yerleştirilmesi:** Son adım, değişim sürecinde ortaya konan yeni yaklaşımların, davranışların ve değerlerin kurum kültürüne yerleştirilmesine odaklanır. Liderler, değişimi kurumun DNA'sına yerleştirmek için çalışmalı, insanların düşünme, hareket etme ve etkileşim kurma biçimlerine yerleşmesini sağlamalıdır. Bu, istenen davranışları güçlendirmeyi, değişime bağlılığı tanımayı ve ödüllendirmeyi ve devam eden direnç veya engelleri ele almayı içerir. Liderler, yeni yaklaşımları kültüre sabitleyerek değişim girişiminin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve başarısını garanti altına alır.

2.7.1.3. ADKAR Modeli

ADKAR modeli (Farkındalık, İstek, Bilgi, Yetenek, Güçlendirme) bireysel değişime odaklanır ve özellikle kültürler arası bağlamda önemlidir. Hiatt ve Creasey'e (2003) göre, bu çerçeve Haier Europe'un organizasyon içindeki farklı kültürel seviyelerde değişimin bireysel ve kolektif yönlerini nasıl ele aldığını değerlendirmek için kullanılacaktır.

ADKAR modelinin ayrıntılı özeti aşağıdaki gibidir;

- **Farkındalık (Awareness):** ADKAR modelindeki ilk adım, değişim ihtiyacı konusunda bireyler arasında farkındalık yaratmayı içerir. Bu, değişimin neden gerekli olduğunu, arkasındaki nedenleri ve bireyler ve bir bütün olarak kuruluş

üzerinde yaratacağı potansiyel etkiyi anlamayı içerir. Farkındalık, bireylerin değişimin aciliyetini ve uygunluğunu fark etmelerine yardımcı olarak onları değişim sürecine katılmaya motive eder.

- **Arzu (Desire):** İkinci adım, bireyler arasında değişime katılma ve değişimi destekleme arzusu veya motivasyonu geliştirmeye odaklanır. Arzu, değişimin faydalarını göstererek, bireysel değerler ve hedeflerle uyumlu hale getirerek ve her türlü endişe veya direnci ele alarak değişime kişisel bir bağlılık yaratmayı içerir. Liderler paydaşların ilgisini çekmeli, değişimin değer önerisini iletmeli ve değişimin neden arzu edildiğine dair ikna edici bir durum yaratmalıdır.
- **Bilgi (Knowledge):** Üçüncü adım, bireylere değişimi başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli bilgi ve becerilerin sağlanmasını içerir. Bilgi, neyin değişmesi gerektiğini, bunun nasıl uygulanacağını ve bireylerin değişim sürecinde nasıl bir rol oynadığını anlamayı kapsar. Bu, eğitim, öğretim, koçluk ve bireylerin yeni rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli kaynaklara ve bilgilere erişim sağlamayı içerebilir.
- **Yetenek (Ability):** Dördüncü adım, bireylerin değişimi etkili bir şekilde yürütme becerisi veya kabiliyetinin geliştirilmesine odaklanır. Yetenek, bilginin eyleme dönüştürülmesini ve değişimi uygulamak için gerekli yetkinliklerin, becerilerin ve davranışların geliştirilmesini içerir. Bu, bireylerin engellerin üstesinden gelmelerine ve yeni görevleri yetkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için uygulama, geri bildirim, mentorluk ve sürekli desteği içerebilir.
- **Güçlendirme (Reinforcement):** ADKAR modelindeki son adım, zaman içinde sürdürülebilirliğini sağlamak için değişimin pekiştirilmesini içerir. Pekiştirme, değişimin benimsenmesi ve sürdürülmesi için olumlu geri bildirim, takdir ve ödüller sağlamayı içerir. Aynı zamanda engellerin kaldırılmasını, direncin ele

alınmasını ve kurum içindeki politikalar, süreçler ve sistemler aracılığıyla yeni davranışların ve normların pekiştirilmesini de içerir. Pekiştirme, değişimin kurum kültürüne yerleştirilmesine yardımcı olur ve uzun vadeli başarısını sağlar.

2.8 Kültürlerarası Yönetim Teorileri

Kültürler arası yönetim ve değişim yönetiminin kesişimi, kurumsal dinamiklere bir karmaşıklık katmanı getirmektedir. Kültürel boyutlar Hofstede, Trompenaars ve diğerleri tarafından önerildiği gibi, iletişim tarzlarını, lider yaklaşımlarını ve çalışan davranışlarını etkilemektedir. Literatür, farklı kültürel bağlamlarda değişimin yönetilmesinde kültürel duyarlılık ve uyarlanabilirlik ihtiyacını vurgulamaktadır.

"Hofstede'in Güç Mesafesi, Bireyciliğe Karşı Toplumculuk, Maskuliniteye Karşı Femenlilik, Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeye Yönelim gibi kültürel boyutlar teorisi (Hofstede, 1980), kültürel farklılıkların değişim süreçlerini nasıl etkilediğini anlamının ayrılmaz bir parçasıdır. Trompenaars'ın Evrenselciliğe karşı Tikencilik, Bireyciliğe karşı Toplumculuk ve Başarıya karşı Atfetme gibi boyutları Hofstede'in çerçevesini tamamlamaktadır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)."

2.8.1. Kültürlerarası Yönetim Teorileri

2.8.1.1 Hofstede'in Kültürel Boyutları

Hofstede'e (1980) göre, "Kültürel boyutlar, kültürler arası dinamiklerin inceliklerini ve bunların örgütsel değişim üzerindeki etkilerini analiz edebileceğimiz bir merceğe sağlar." Her bir boyut, değişim yönetiminde ortaya çıkan zorluklarla ilişkili olarak incelenecektir. Hofstede'in Güç Mesafesi, Bireyciliğe Karşı Toplumculuk, Maskuliniteye Karşı Femenlilik, Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeye Yönelimi

kapsayan kültürel boyutlar teorisi, kültürel farklılıkların Haier Avrupa'daki değişim süreçlerini nasıl etkilediğini anlamının ayrılmaz bir parçası olacaktır. Hofstede'in kültürel boyutlar teorisinin ayrıntılı özeti aşağıdaki gibidir;

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, bir toplumun veya kuruluşun daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını ne ölçüde kabul ettiklerini ve beklemediklerini ifade eder. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde hiyerarşi, otorite ve üstlere itaat üzerinde güçlü bir vurgu vardır ve güç ve statüde önemli eşitsizlikler söz konusudur. Buna karşılık, düşük güç mesafeli kültürler eşitliğe, katılımcı karar almaya ve açık iletişime değer verme eğilimindedir ve hiyerarşik yapılara daha az vurgu yapar.
- **Bireycilik vs Toplumculuk:** Bu boyut, bireylerin grup hedefleri yerine kişisel hedef ve çıkarlarına öncelik verme (bireycilik) ya da grup veya topluluğun hedefleriyle özdeşleşme ve bunlara öncelik verme (kolektivizm) derecesini yansıtır. Bireyci kültürlerde bağımsızlık, kişisel başarı ve özerkliğe güçlü bir vurgu vardır ve bireyler kendi eylem ve kararlarının sorumluluğunu üstlenirler. Kolektivist kültürlerde ise uyum, işbirliği ve gruba sadakate daha fazla vurgu yapılmakta, bireyler kolektifin ihtiyaç ve hedeflerini kendi ihtiyaç ve hedeflerinin önünde tutmaktadır.
- **Masküiniteye vs Femenilik:** Bu boyut, bir toplumdaki geleneksel eril ve dişil niteliklerle ilişkili rollerin, değerlerin ve davranışların dağılımını tanımlar. Eril kültürler, maddi başarı ve hırsla güçlü bir vurgu yaparak atılganlık, rekabetçilik ve başarı gibi özelliklere öncelik verir. Öte yandan dişil kültürler, iş-yaşam dengesi, ilişkiler ve sosyal refaha daha fazla vurgu yaparak besleyicilik, işbirliği ve yaşam kalitesi gibi niteliklere öncelik verir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin belirsizlik, muğlaklık ve öngörülemezlikten ne ölçüde rahatsızlık duyduklarını ve

kurallar, düzenlemeler ve yapılandırılmış ortamlar yoluyla bu durumları en aza indirmeye veya bunlardan kaçınmaya çalıştıklarını yansıtır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, belirsizliği azaltmak için kurallara, ritüellere ve yerleşik normlara güvenerek istikrar, öngörülebilirlik ve uygunluk için güçlü bir tercih vardır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde ise belirsizliğe, risk almaya ve deneyselliğe daha fazla tolerans gösterilir, değişimi kabul etme ve yeni durumlara uyum sağlama isteği vardır.

- **Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim:** Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin azim, tasarruf ve uyum sağlama gibi uzun vadeli hedef ve değerlere (uzun vadeli yönelim) veya gelenek, anlık tatmin ve istikrar gibi kısa vadeli hedef ve değerlere (kısa vadeli yönelim) ne ölçüde öncelik verdiğini açıklar. Uzun vadeli yönelime sahip kültürler, uzun vadeli planlama, yatırım ve sürdürülebilirliğe odaklanarak azim, tutumluluk ve uyumluluğa değer verme eğilimindedir. Öte yandan kısa vadeli yönelime sahip kültürler, acil ihtiyaçların karşılanmasına ve mevcut sosyal yapıların korunmasına odaklanarak geleneğe, anlık hazlara ve istikrara öncelik verir.

2.8.1.2. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Trompenaars'ın boyutları, özellikle Evrenselciliğe karşı Tikelcilik, Bireyciliğe karşı Toplulukçuluk ve Başarıya karşı Atıf, Hofstede'nin çerçevesini tamamlayacaktır. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1997) belirttiği gibi, "Kültürel boyutları anlamak, küreselleşmiş bir dünyada kültürler arası etkileşimlerin karmaşıklığını aşmak için elzemdir. Bu boyutlar birlikte, Haier Avrupa'daki kültürel manzaranın ve bunun kültürler arası değişim üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir görünümünü sağlayacaktır.

- **Evrenselciliğe karşı Tikelcilik:** Evrenselcilik, kuralların, yasaların ve standartların farklı durum ve bağlamlarda evrensel ve tutarlı bir şekilde uygulanma

derecesini ifade eder. Evrenselci kültürlerde, bireysel koşullar veya ilişkilerden bağımsız olarak kurallara, ilkelere ve standartlara bağlılığa güçlü bir vurgu vardır. Buna karşılık, tikelci kültürler esnekliğe, uyumluluğa ve kural ve standartları uygularken benzersiz koşul ve ilişkilerin dikkate alınmasına öncelik verir.

- **Bireycilik ve Toplumculuk:** Bu boyut, bireylerin grup hedefleri yerine kişisel hedef ve çıkarlarına öncelik verme (bireycilik) ya da grup veya toplumun hedefleriyle özdeşleşme ve bunlara öncelik verme (toplulukçuluk) derecesini yansıtır. Bireyci kültürlerde bağımsızlık, kişisel başarı ve özerkliğe güçlü bir vurgu vardır ve bireyler kendi eylem ve kararlarının sorumluluğunu üstlenirler. Toplulukçu kültürlerde ise uyum, işbirliği ve gruba sadakate daha fazla vurgu yapılmakta, bireyler kolektifin ihtiyaç ve hedeflerini kendi ihtiyaç ve hedeflerine göre önceliklendirmektedir.
- **Nötr ve Duygusal:** Bu boyut, bir toplumdaki duyguların ifadesini ve düzenlenmesini tanımlar. Nötr kültürlerde duyguların kısıtlanması, kontrol edilmesi ve ılımlı hale getirilmesi tercih edilir ve bireyler sosyal etkileşimlerde sakin ve soğukkanlı bir tavır sergiler. Bunun aksine, duygusal kültürler duyguların açıkça ve spontane bir şekilde ifade edilmesine daha fazla önem verir ve bireyler sosyal etkileşimlerde geniş bir duygu yelpazesi sergiler.
- **Spesifik ve Dağınık:** Spesifiklik, bireylerin kişisel ve profesyonel yaşamlarını ve ilişkilerini ne ölçüde ayırdıklarını ifade ederken (spesifik), dağınıklık kişisel ve profesyonel sınırların ve ilişkilerin harmanlanmasını ifade eder (dağınık). Belirli kültürlerde, kişisel ve profesyonel alanlar arasında net bir ayrım vardır ve bireyler her bir alandaki belirli görev ve rollere odaklanır. Yaygın kültürlerde ise kişisel ve mesleki sınırlar daha akışkan ve birbirine bağlıdır; ilişkiler iş yerinin ötesine geçerek özel hayata uzanır ve bunun tersi de geçerlidir.

- **Başarı ve Atfetme:** Bu boyut, bir toplumdaki statü, başarı ve başarıyı belirlemek için kullanılan kriterleri tanımlar. Başarı odaklı kültürlerde, statü ve başarı öncelikle bireysel liyakat, performans ve başarılarla dayanır; beceriler, nitelikler ve başarılarla odaklanılır. Atfetme odaklı kültürlerde statü ve başarı yaş, cinsiyet, aile geçmişi veya sosyal bağlantılar gibi faktörlere göre belirlenir, bireysel başarıya daha az vurgu yapılır ve daha çok kalıtsal veya atanmış niteliklere odaklanılır.

2.9 Çok Uluslu Şirketlerde Kültürlerarası Değişim Yönetimi Üzerine Önceki Araştırmalar

Çok uluslu şirketlerde kültürler arası değişim yönetimine ilişkin mevcut çalışmalar incelendiğinde, karşılaşılan zorluklar ve en iyi uygulamalara ilişkin zengin bir tablo ortaya çıkmaktadır. "Hofstede (1980), Trompenaars (1997) ve Schein (2010) gibi akademisyenlerin çalışmaları, kültürel farklılıkların kurumsal değişimi nasıl etkilediğine dair içgörü sağlamaktadır. Nestlé'nin Çin'deki genişlemesi (2020) ve IKEA'nın Çin'e girişi (1998), Arcelik-Whirpool birleşmesi(2024) gibi kültürler arası değişimi yöneten çok uluslu şirketlerin vaka çalışmaları, analiz için değerli dersler ve ölçütler sunmaktadır."

2.10 Beyaz Eşya Sektörü ve Organizasyonel Değişim

Beyaz eşya sektörü, teknolojik inovasyonların hızla değiştiği, tüketici beklentilerinin sürekli evrildiği ve çevresel sürdürülebilirlik baskılarının arttığı rekabetçi bir pazar olarak tanımlanmaktadır. Sektörün bu rekabetçi doğası, şirketlerin sürekli olarak değişim ve yenilik ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Enerji verimliliği, dijitalleşme ve akıllı ev teknolojilerindeki ilerlemeler, tüketicilerin ürün beklentilerini yeniden şekillendirirken, bu gelişmeler şirketlerin operasyonel stratejilerini güncellemelerini zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, COVID-19 pandemisi sonrası tedarik zinciri sorunları ve küresel ticaretteki belirsizlikler, sektördeki oyuncuların iş modellerini hızla

uyarlamalarını gerektirmiştir. Bu durum, Haier Europe gibi büyük şirketlerin değişime hızlı yanıt verme kapasitesini önemli bir rekabet avantajı haline getirmiştir.

Bunun yanı sıra, beyaz eşya sektöründe büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için inovasyona ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımların önemi giderek artmaktadır. Şirketler, tüketici taleplerine cevap verebilmek için yeni ürün geliştirme süreçlerinde çevik yöntemler benimsemekte ve dijital teknolojilere entegre çözümler üretmektedir. Bu noktada, Haier Europe'un inovasyon stratejileri ve teknolojik altyapısı, sektördeki değişimlere nasıl başarılı bir şekilde adapte olunabileceğine dair önemli bir örnek teşkil etmektedir. Haier'in Candy gibi markaları satın alarak gerçekleştirdiği genişleme stratejisi, sadece piyasa payını artırmakla kalmamış, aynı zamanda bu yeni iş birimlerinin entegrasyonu sürecinde organizasyonel değişim ve kültürel uyum açısından da şirketin esneklik ve uyum yeteneğini test etmiştir.

Bu bağlamda, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin değişim yönetimi, yalnızca operasyonel esneklikle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda farklı kültürel yapılara sahip iş birimlerinin entegrasyonu gibi karmaşık süreçleri de içermektedir. Haier Europe'un, özellikle Candy satın alması sonrasında, çok uluslu yapısındaki kültürler arası entegrasyon süreci, sektördeki organizasyonel değişimlerin yönetimine dair derinlemesine bir analiz sunmaktadır. Bu entegrasyon süreci, yalnızca organizasyonel yapıların uyumlaştırılması değil, aynı zamanda farklı kültürlerin ve iş yapma biçimlerinin harmanlanmasını gerektirmiştir. Haier'in bu süreçteki deneyimleri, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren diğer şirketlere de değişim yönetimi açısından değerli dersler sunmakta ve bu tür birleşmelerin sektördeki stratejik önemini vurgulamaktadır.

2.11 Literatürün Haier Europe Konteksine Entegrasyonu

Genel değişim yönetimi literatürü ile Haier Europe'un özel bağlamı arasında köprü kuran bu bölüm, kültürel boyutların ve değişim yönetimi teorilerinin beyaz eşya sektörüne nasıl uygulandığını araştırmaktadır. Literatür, başarılı kültürler arası değişim girişimlerinin kurum kültürünün derinlemesine anlaşılmasını, etkili liderliği ve özel iletişim stratejilerini gerektirdiğini göstermektedir.

2.11.1 Kotter'in 8 Adımlı Değişim Yönetimi Modeli'nin Haier Europe'a Uyarlanması

Kotter'in "Sekiz Adımlı Değişim Yönetimi Modeli"ni Haier'in değişim yönetimine uyarlamak için, Haier'in merkezi olmayan karar alma, girişimci ruh ve müşteri merkezli bir kültürü vurgulayan benzersiz yaklaşımını dikkate almamız gerekir. Her bir adımın Haier'in mevcut uygulamalarını yansıtacak şekilde nasıl uyarlanabileceğini aşağıda açıklanmıştır:

Aciliyet Duygusu Yaratın:

- Haier pazar algılama yeteneklerini ve müşteri geri bildirim sistemlerini, ortaya çıkan eğilimleri ve acil dikkat gerektiren müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için kullanır.
- Tüm seviyelerdeki çalışanları, kendi sorumluluk alanlarındaki sorunları veya fırsatları proaktif olarak belirlemeye ve ele almaya teşvik eder.
- Değişimin gelişen pazar dinamiklerine ve müşteri tercihlerine doğal bir yanıt olarak görüldüğü sürekli iyileştirme ve yenilik kültürünü teşvik eder.

Güçlü Bir Koalisyon Oluşturun:

- Kolektif uzmanlık ve kaynaklardan yararlanmak için Haier'in kendi kendini yöneten mikro işletmeleri ve platformları arasında işbirliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır.
- Mikro İşletme liderlerini, karmaşık zorlukları ele almak ve yeniliği teşvik etmek için kurum içinde ve dışında çapraz işlevli ekipler ve ortaklıklar kurmaya teşvik eder.
- Çalışanları, Haier'in girişimcilik ekosistemi aracılığıyla değişim girişimlerini sahiplenir ve karar alma süreçlerini etkilemeleri için güçlendirir.

Değişim için Bir Vizyon Oluşturun:

- Değişim vizyonunu Haier'in girişimciliği ve birlikte değer yaratmayı mümkün kılan “platform odaklı” bir kuruluş olma hedefiyle uyumlu hale getirir.
- Haier kesintisiz ve kişiselleştirilmiş bir kullanıcı deneyimi yaratma vizyonuna ulaşmada müşteri odaklılık, çeviklik ve dijital dönüşümün önemini vurgular.
- Çalışanlar, Haier dijital platformları ve inovasyon ağları aracılığıyla fikir, içgörü ve geri bildirimde bulunmaya teşvik edilerek değişim vizyonunu birlikte yaratmaya dahil eder.

Vizyonu İletin:

- Değişim vizyonunu yaymak ve çalışanlar arasında diyalog ve işbirliğini teşvik etmek için Haier COSMOPlat ve Haier Brain gibi dijital platformlarını kullanır.
- Mikro İşletme liderlerini vizyonu açık, ikna edici ve özgün bir şekilde iletmeye teşvik eder ve her bir çalışanın kurumsal değişim ve büyümeyi sağlamadaki rolünü vurgular.
- Haier merkezi olmayan modelinin pazardaki değişikliklere yanıt olarak nasıl çeviklik, yenilikçilik ve müşteri odaklılık sağladığını göstermek için hikaye anlatımından ve gerçek hayattan örneklerden yararlanır.

Geniş Tabanlı Eylemi Güçlendirin:

- Mikro İşletmelere müşteri sorunlarına yenilikçi çözümler denemek, yinelemek ve uygulamak için ihtiyaç duydukları özerkliği, kaynakları ve desteği sağlar.
- Çalışanların statükoya meydan okuma ve yeni fırsatlar peşinde koşma konusunda kendilerini güçlü hissettikleri bir güven, hesap verebilirlik ve risk alma kültürünü teşvik eder.
- Öğrenmeyi hızlandırmak ve başarılı inovasyonları kurum genelinde ölçeklendirmek için Mikro İşletmeler ve platformlar arasında fikirlerin ve en iyi uygulamaların çapraz gelişmesini teşvik eder.

Kısa Vadeli Kazanımlar Yaratın:

- Yeni ürün lansmanları, hizmet inovasyonları veya süreç iyileştirmeleri gibi müşterilere somut değer sağlayan Mikro İşletmeler tarafından yürütülen başarılı girişimleri ve projeleri kutlar ve sergiler.
- İşlerinde girişimci davranış, yaratıcılık ve müşteri odaklılık sergileyen çalışanları tanır ve ödüllendirir.
- Değişimi benimsemeleri ve yeni fırsatların peşinden gitmeleri için diğerlerine ilham vermek ve onları motive etmek amacıyla başarı öykülerini ve çıkarılan dersleri kurum genelinde paylaşır.

Kazanımları pekiştirin ve Daha Fazla Değişim Üretin:

- Başarılı uygulamaları ve davranışları Haier, işletme modeline ve performans yönetim sistemlerine entegre ederek kurumsallaştırır.
- Haier “0+1” modeli aracılığıyla sürekli deneme ve öğrenmeyi teşvik eder; burada Mikro İşletmeler başarılı girişimleri tekrarlarlarken bunları yerel bağlamlara göre yenilemeye ve uyarlamaya teşvik eder.
- Çalışanların değişimi bir sabit olarak benimsediği ve aktif olarak iyileştirme ve gelişme fırsatları aradığı bir uyarlanabilirlik ve esneklik kültürünü teşvik eder.

Yeni Yaklaşımları Kültüre Yerleştirin:

- Liderlik rol modelliği, eğitim ve hikaye anlatımı yoluyla girişimcilik değerlerini, müşteri odaklılığı ve çevikliği Haier'in kültürel DNA'sına yerleştirir.
- Aidiyet duygusunu ve kolektif kimliği geliştirmek için Mikro İşletmeler ve platformlar arasında açık iletişimi, işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik eder.
- Çalışanlara Haier'in girişimcilik ekosistemi içinde kişisel ve profesyonel gelişim, deneyim ve kendini ifade etme fırsatları sunarak onları değişimin temsilcileri olmaları için güçlendirir

Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Yönetimi Modelini Haier'in şu anda değişimi nasıl uyguladığına uyarlayarak, kuruluşun giderek daha dinamik ve rekabetçi hale gelen bir pazar ortamında sürdürülebilir büyüme, yenilikçilik ve müşteri değeri yaratma için benzersiz güçlü yönlerini ve yeteneklerini görüyoruz.

2.11.2 Haier Europe'da Reaktif Evrimsel Değişimin Entegrasyonu

Haier'in birleşmeleri bağlamında reaktif evrimsel değişimin entegrasyonunun nasıl vurgulanabileceğini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Birleşmeler Yoluyla Pazar Değişimlerine Uyum Sağlama: Haier, değişen pazar dinamiklerine uyum sağlama becerisini yalnızca şirket içi girişimler yoluyla değil, aynı zamanda stratejik birleşme ve satın almalar yoluyla da göstermiştir. Haier, diğer şirketleri

satın alırken, uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyum sağlamak için pazar eğilimlerini ve tüketici tercihlerini dikkatle değerlendirmektedir. Örneğin, Haier'in 2016 yılında GE Appliances'ı satın alması, şirketin Kuzey Amerika pazarındaki varlığını genişletmesine ve küresel tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için ürün portföyünü çeşitlendirmesine olanak sağlamıştır.

Birleşen Şirketlerde Artan İnovasyon: Birleşmelerin ardından Haier, sürekli iyileştirme sağlamak ve rekabet gücünü artırmak için yeni satın alınan kuruluşlarda aşamalı inovasyonu teşvik etmektedir. Haier, radikal değişiklikler dayatmak yerine, farklı organizasyonel geçmişlere sahip ekipler arasında bir işbirliği ve bilgi paylaşımı kültürünü teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, birleşen kuruluşların birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanmalarını, en iyi uygulamaları paylaşmalarını ve büyüme ve yenilik için yeni fırsatları keşfetmelerini sağlar.

Birleşen Kuruluşlarda Aşağıdan Yukarıya İnisiyatif: Haier'in değişime yönelik aşağıdan yukarıya yaklaşımı, hem Haier'den hem de satın alınan şirketlerden çalışanların fikirlere katkıda bulunma ve değişim girişimlerini yürütme konusunda yetkilendirildiği birleşmelerinde özellikle belirgindir. Haier, işlevler arası işbirliğini teşvik ederek ve ön saflardaki çalışanları değişim süreçlerini sahiplenmeleri için güçlendirerek, birleşen kuruluşların yeni zorluklara hızla uyum sağlamasını ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını sağlar.

Birleşen Kuruluşlarda Öğrenme Odaklılık: Haier, birleşmeler bağlamında öğrenme ve bilgi aktarımının önemini farkındadır. Haier Üniversitesi ve kültürler arası eğitim programları gibi girişimler aracılığıyla Haier, birleşen kuruluşlardaki çalışanlara yeni kurumsal kültürlere, süreçlere ve sistemlere uyum sağlamaları için ihtiyaç duydukları kaynakları ve desteği sağlar. Sürekli öğrenme ve gelişime odaklanmak, Haier'in farklı işgücünün kolektif uzmanlığından yararlanmasını ve birleşen kuruluşlar genelinde inovasyonu teşvik etmesini sağlar.

Birleşen Operasyonlarda Müşteri Merkezli Odaklanma: Haier'in birleşmeleri, nihai hedefin dünya çapındaki tüketicilere değer ve olağanüstü deneyimler sunmak olduğu güçlü bir müşteri merkezli odak tarafından yönlendirilmektedir. Şirket, birleşen kuruluşların operasyonlarını Haier'in müşteri odaklı felsefesiyle uyumlu hale getirerek, ürün ve hizmetlerinin küresel müşterilerin değişen ihtiyaç ve tercihlerini karşılamaya devam etmesini sağlar. Bu müşteri odaklı yaklaşım, Haier'i küresel ev aletleri pazarında lider olarak konumlandırarak, birleşen kuruluşlar içinde sürekli gelişimi ve büyümeyi teşvik etmektedir.

Özetle, Haier'in birleşmeler bağlamında reaktif evrimsel değişimi entegre etmesi, pazar değişimlerine uyum sağlama, artan inovasyonu teşvik etme, çalışanları güçlendirme, öğrenen bir kültürü teşvik etme ve birleşen kuruluşlar arasında güçlü bir müşteri odaklı odağı sürdürme taahhüdünü vurgulamaktadır. Haier, bu ilkelerden yararlanarak birleşmelerin yarattığı sinerjileri ve fırsatları en üst düzeye çıkarmakta, küresel pazarda sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

BÖLÜM 3: ÖRNEK VAKA ANALİZİ

Küreselleşmenin ve kültürel çeşitliliğin arttığı günümüzde, çok uluslu şirketler için kültürlerarası değişim yönetimi kritik bir öneme sahiptir. Şirketlerin kültürel entegrasyon süreci, organizasyonel başarıları ve global rekabetçilikleri üzerinde büyük bir etki yaratabilir. Bu bölümde, Haier Europe'un kültürel değişim yönetimi sürecini inceleyerek, çok uluslu şirketlerin karşılaştığı zorlukları anlamak amacıyla derinlemesine bir analiz yapılacaktır. Haier Europe'un 2018 yılında Candy ile gerçekleştirdiği birleşme süreci, kültürel entegrasyon, organizasyonel yapı değişiklikleri ve çalışan motivasyonu açısından önemli dersler sunmaktadır.

Bu çalışmanın odak noktası olarak Haier Europe'un seçilmesinin nedeni, şirketin beyaz eşya sektöründeki stratejik rolü ve kültürlerarası değişim yönetimindeki karmaşıklığıdır. Haier Europe, çok uluslu şirketlerin karşılaştığı zorlukların bir mikrokozmosu olarak değerlendirilebilir. Şirketin Candy satın almasının ardından yaşadığı değişim süreçleri, özellikle kültürel entegrasyon, organizasyonel yapı değişiklikleri ve çalışan motivasyonu açısından önemli dersler sunmaktadır. Bu bölümde, Haier Europe'un kültürel değişim yönetimini ve birleşme sonrası yaşanan süreçleri ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, kültürel uyumun nasıl sağlandığını, karşılaşılan zorlukları ve bu zorlukların nasıl aşıldığını inceleyeceğiz.

1984 yılında Çin’de kurulan Haier Group, dünya genelinde yenilikçi ve kullanıcı odaklı çözümler sunan bir beyaz eşya üreticisidir. Haier, bu alandaki liderliğini, geniş bir ürün yelpazesi ve küresel bir marka portföyü ile sürdürmektedir. Şirket, borsada işlem gören üç şirketi bünyesinde bulundurmaktadır: Haier Smart Home, Haier Biomedical ve INKON Life. Ayrıca, Haier’in yedi küresel premium markası bulunmaktadır: Haier, Casarte, Leader, GE Appliances, Fisher & Paykel, AQUA ve Candy. Şirket, endüstriyel internet platformu olarak bilinen COSMOPlat’ı da kurmuş ve bu alanda önemli bir yenilik gerçekleştirmiştir.

Haier, kullanıcı deneyimine verdiği önemi dünya çapında kanıtlamış bir markadır. Şirket, dört yıl üst üste BrandZ En Değerli 100 Küresel Marka listesinde yer almış ve Euromonitor International tarafından yapılan Küresel Büyük Ev Aletleri Marka Sıralamasında 14 yıl üst üste zirvede bulunmuştur. Haier, 70.000'den fazla çalışanıyla sektörde önemli bir oyuncu olarak bilinir ve cesareti, çevikliği ve yenilikçiliğiyle tanınır.

Haier’in başarısında büyük bir rol oynayan "RenDanHeYi" modeli, şirketin geleneksel yönetim yaklaşımlarından radikal bir ayrılığı temsil eder. Bu model, mikro işletmelerin girişimci bir şevkle faaliyet göstermesini ve müşteri ihtiyaçlarına yakın uyum sağlamasını esas alır. Model, geçmişin komut ve kontrol çerçevelerine meydan okuyarak yenilikçiliği, yanıt verebilirliği ve doğrudan değer yaratmayı savunur. "Ren" her bir çalışanı, "Dan" her bir kullanıcının ihtiyaçlarını, "HeYi" ise çalışanlar ve kullanıcı ihtiyaçları arasındaki bağlantıyı ifade eder.

2018 yılında Haier, İtalyan beyaz eşya üreticisi Candy ile birleşme gerçekleştirmiştir. Bu birleşme, Haier Europe’un Avrupa pazarındaki varlığını ve etkisini önemli ölçüde artırmış, aynı zamanda kültürel uyum ve entegrasyon konularında çeşitli zorluklar ve fırsatlar yaratmıştır. Candy'nin Avrupa pazarındaki köklü varlığı ve kültürel dinamikleri, birleşme sürecinde kültürel entegrasyonu kritik bir konu haline getirmiştir.

Haier Europe, bu süreci yönetirken, Candy'nin mevcut iş yapış biçimlerini ve kültürel özelliklerini Haier'in küresel vizyonu ile uyumlu hale getirmeyi hedeflemiştir.

Bu bağlamda, Haier Europe'un kültürel değişim yönetimi stratejileri ve birleşme sonrası yaşanan değişim süreçleri, organizasyonel yapı değişiklikleri ve çalışan motivasyonu konularındaki yaklaşımları bu bölümde detaylı bir şekilde analiz edilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada örgüt birleşmeleri ve satın almalarının, örgüt kuramları ve örgütsel değişim bakış açılarından incelenmesi, satın alım sonrasında örgüt yapısında, işleyişinde ve kültüründe meydana gelen değişimlerin açıklanması amaçlanmaktadır. İnceleme konusu örgütün satın alma sonrasında yapısında, işlevlerinde ve kültüründe ne gibi değişimlerin yaşandığı, bu değişimlerin hangi boyutlarda ne yoğunlukta gerçekleştiğinin açıklanması, bununla birlikte bu süreçte uygulanan satın alım sonrası uyum mekanizmalarının örgütsel değişimi nasıl yönlendirdiği gibi konuların açıklanarak yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Küresel anlamda birleşme ve satın alma işlemleri içerisinde beyaz eşya sektörü önemli bir payı oluşturmaktadır. Bu nedenle, tez çalışmasının Beyaz Eşya Sektörü üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır. Tez çalışması kapsamında, bir İtalyan beyaz eşya firmasının çok uluslu bir örgüt tarafından satın alınması ve sonraki dönemde örgütün (satın alınan beyaz eşya firmasının) geçirdiği değişim süreci incelenmektedir.

3.2. İncelenecek Sektörün Seçimi

Beyaz eşya sektörü, modern ev yaşamının temel taşlarını oluşturan ürünlerin üretildiği ve tüketicilerin günlük yaşam kalitesini doğrudan etkileyen bir endüstridir. Bu sektör, küresel ekonomik dinamikler ve teknolojik yenilikler ile şekillenen, büyük bir rekabetin ve sürekli bir dönüşümün yaşandığı bir alandır. Beyaz eşya sektörünü inceleme nedenlerim şu şekilde gerekçelendirilebilir:

Tüketici Hayatına Etkisi

Beyaz eşya ürünleri, günlük yaşamın vazgeçilmez unsurlarıdır. Buzdolapları, çamaşır makineleri, bulaşık makineleri ve klimalar gibi ürünler, tüketicilerin yaşam standartlarını yükseltmekte ve günlük iş yüklerini hafifletmektedir. Bu nedenle, bu sektördeki gelişmeler doğrudan tüketici memnuniyetini ve yaşam kalitesini etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, beyaz eşya kullanımının ev içi verimliliği ve yaşam kalitesini önemli ölçüde artırdığı belirtilmektedir.

Teknolojik Yenilikler

Beyaz eşya sektörü, teknolojik yeniliklerin hızla uygulamaya konduğu bir alandır. Akıllı ev teknolojilerinin ve enerji verimli ürünlerin geliştirilmesi, bu sektörü diğerlerinden ayıran önemli bir faktördür. Şirketler, rekabet avantajı elde edebilmek için sürekli olarak Ar-Ge yatırımları yapmakta ve yenilikçi ürünler piyasaya sürmektedir (Johnson & Wilson, 2018).

Küresel Ekonomik Etkiler

Beyaz eşya sektörü, küresel ekonomik faaliyetlerin ve ticaretin önemli bir parçasıdır. Dünya genelinde büyük beyaz eşya üreticileri, birçok ülkeye ihracat yapmakta ve yerel ekonomilere katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, sektördeki birleşme ve satın almalar, şirketlerin küresel pazarda rekabet avantajı elde etmeleri ve pazar paylarını artırmaları açısından kritik öneme sahiptir. Whirlpool'un Maytag'i satın alması, şirketin küresel pazar payını önemli ölçüde artırmıştır (Whirlpool Annual Report, 2006).

Konsolidasyon ve Rekabet

Beyaz eşya sektöründe gerçekleşen birleşme ve satın almalar, sektördeki konsolidasyonun ve rekabetin doğrudan bir göstergesidir. Şirketler, stratejik olarak birleşmeler ve satın almalar gerçekleştirerek ürün yelpazelerini genişletmekte, maliyet avantajları sağlamakta ve yeni pazarlara girmektedir. Bu durum, sektördeki dinamikleri ve rekabet ortamını anlamak açısından önemlidir (Porter, 1985). Electrolux'ün Zanussi'yi satın alması, şirketin Avrupa'daki rekabet gücünü artıran önemli bir adımdır (Electrolux Annual Report, 1984).

Kronolojik Olarak Şirket Birleşmeleri

1960'lar ve 1970'ler, beyaz eşya sektöründe konsolidasyonun arttığı bir dönem olmuştur. Şirketler, ürün yelpazelerini genişletmek ve pazarda daha güçlü bir konum elde etmek için stratejik birleşmeler ve satın almalar gerçekleştirmiştir.

Whirlpool Corporation, 1955 yılında Seeger Buzdolabı Şirketi ve RCA'nın klima ve soğutma işlerini satın alarak önemli bir genişleme gerçekleştirmiştir (Whirlpool History, 1970).

Electrolux, 1984 yılında İtalyan beyaz eşya üreticisi Zanussi'yi satın alarak Avrupa'daki konumunu güçlendirmiştir (Electrolux Annual Report, 1984).

Electrolux, Frigidaire gibi markalara sahip büyük bir Amerikan beyaz eşya üreticisi olan White Consolidated Industries'i satın alarak ABD pazarında da önemli bir yer edinmiştir (Electrolux Annual Report, 1986).

Whirlpool, 1986 yılında KitchenAid markasını satın alarak ürün portföyünü genişletmiştir (Whirlpool Annual Report, 1986).

1990'lar, beyaz eşya sektöründe küresel genişlemenin sürdüğü bir dönem olmuştur. Whirlpool, 1991 yılında Philips'in Avrupa beyaz eşya operasyonlarını satın almış ve Slovakya'da Tatramat ile ortak girişim kurmuştur (Whirlpool Annual Report, 1991).

2000'ler, büyük birleşme ve satın almaların gerçekleştiği bir dönemdir. Whirlpool, 1.7 milyar dolara Maytag Corporation'ı satın alarak ABD pazarındaki konumunu pekiştirmiştir (Whirlpool Annual Report, 2006).

Çinli beyaz eşya üreticisi Haier, küresel varlığını genişletmek için çeşitli şirketleri satın almıştır. Bu kapsamda Haier, 2011 yılında Sanyo'nun Japonya, Endonezya, Malezya, Filipinler ve Vietnam'daki beyaz eşya işini satın almıştır (Haier Annual Report, 2011).

2010'lar, büyük satın almaların ve bazı başarısız birleşme girişimlerinin yaşandığı bir dönemdir. Electrolux, 3.3 milyar dolara GE Appliances'ı satın almaya çalışmış, ancak bu anlaşma ABD antitröst düzenleyicileri tarafından engellenmiştir (Electrolux Annual Report, 2014).

Haier, GE Appliances'ı 5.6 milyar dolara satın alarak bir Çinli şirketin ABD pazarına önemli bir giriş yapmasını sağlamıştır (Haier Annual Report, 2016).

Whirlpool, İtalyan beyaz eşya üreticisi Indesit'in %60 hissesini 1 milyar dolara satın almıştır (Whirlpool Annual Report, 2014).

Çinli beyaz eşya devi Midea, Toshiba'nın ev aletleri işini 473 milyon dolara satın alarak küresel pazar payını artırmıştır (Midea Annual Report, 2016).

Haier, İtalyan beyaz eşya üreticisi Candy Hoover Group'u 475 milyon Euro'ya satın alarak Avrupa pazarındaki varlığını önemli ölçüde artırmıştır (Haier Annual Report, 2018).

2020'ler, beyaz eşya sektöründe akıllı ev teknolojilerine yapılan yatırımların arttığı bir dönemdir. Electrolux, 2017'de yatırım yaptığı ABD merkezli akıllı mutfak aletleri şirketi Anova'nın kalan hisselerini satın almıştır (Electrolux Annual Report, 2020).

2024 yılında Beko'nun Whirlpool'u satın alması, küresel pazarda rekabet gücünü artırma ve ürün yelpazesini genişleterek tüketici tabanını büyütme stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirilmiştir.

Beyaz eşya sektörü, sürekli değişen pazar dinamiklerine ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamak amacıyla önemli birleşme ve satın almalara sahne olmuştur. Bu faaliyetler, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve küresel pazar paylarını artırmalarına olanak tanımıştır.

Yukarıda bahsedilen birleşme ve satın almaların sıklıkla gerçekleşiyor olması ve bir çok örneğin erişilebilirliği sektör seçiminde tercih nedeni olmuştur.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren CANDY/HOOVER ve Haier gibi iki önemli örgüt arasındaki birleşme ve satın alma sürecinin ardından yaşanan uyum sürecine odaklanılmaktadır. Araştırma kapsamında, satın alan ve satın alınan örgütlerin benzer yönleri ve farklılıkları incelenecek, bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve başarı faktörleri belirlenecektir.

CANDY/HOOVER ve Haier, beyaz eşya sektöründe faaliyet göstermekte ve benzer müşteri segmentlerini hedeflemektedir. Organizasyonel yapıları temelde benzerlik göstermektedir. Her iki örgüt de uzun yıllardır sektörde varlığını sürdürmektedir ve teknolojiye ve insan kaynaklarına önemli yatırımlar yapmaktadır.

Satın alma sürecinin ardından, CANDY/HOOVER ve Haier arasındaki uyum süreci, yapı, işleyiş ve kültürel boyutlarda gerçekleştirilen çalışmalarla sağlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte yaşanan zorluklar ve başarı faktörleri detaylı bir şekilde incelenecek, stratejik kararların alınma süreci ve uygulanması ele alınacaktır.

Vaka araştırması yöntemi, CANDY/HOOVER ve Haier arasındaki birleşme ve satın alma sürecinin detaylı olarak incelenmesi için kullanılacaktır. Vaka araştırması, araştırmacının 'neden' ve 'nasıl' sorularına cevap aradığı, ancak olaylar üzerinde tam kontrolün olmadığı zaman veya araştırabileceği olayı gerçek zamanlı araştırma imkânı bulduğunda başvurulmuş bir yöntemdir. Eisenhardt ve Graebner'in (2007) belirttiği gibi, vaka araştırması, özellikle olay ve içerik arasındaki bağın tam olarak ayırışmadığı durumlarda etkili bir araştırma stratejisidir.

Bu yöntem, CANDY/HOOVER ve Haier arasındaki birleşme ve satın alma sürecini derinlemesine anlamamıza ve uyum sağlama sürecinin başarı faktörlerini belirlememize olanak sağlayacaktır. Araştırma yöntemimizde müdür ve üstü pozisyonlarda çalışan 12 kişi ile 8 sorudan oluşan soru listesi baz alınarak birebir derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler Atlas.ti uygulaması yardımı ile analiz edilmiştir. Analiz çıktıları ve sorularına sonraki bölümlerde yer verilecektir.

3.4. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında incelenen vakada, CANDY/Hoover ve Haier birleşmesi örneğinde, Haspeslagh ve Jemison'un (1991) vurguladığı gibi, satın alma işlemi sadece başlangıçtır ve gerçek değer yaratımı satın alma sonrası süreçte gerçekleşecektir. Bu nedenle, Haier, CANDY/Hoover'u satın alarak yeni pazarlara giriş stratejisi doğrultusunda büyüme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelmiştir. Ancak, bu süreçte uyum sağlama ve entegrasyon zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Haier, satın aldığı şirketi kendi işleyişine ve kültürüne uyumlu hale getirerek başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu uyum sürecinde yapısal, işlevsel ve kültürel değişimlerin yaşanması ve uyum mekanizmalarının devreye sokulması gerekmektedir. Bu bağlamda, Haspeslagh ve Jemison'un vurguladığı gibi, satın almanın gerçek değerinin sağlanması için uyum sağlama süreci kritik bir öneme sahiptir.

Bu uyum sürecinin sağlanması amacıyla atılacak adımlar, satın alınan organizasyonda çeşitli değişikliklere yol açacaktır. Bu değişiklikler sonucunda, satın alınan organizasyonun, kendisini satın alan kuruluşa uyum sağlaması ve ona yakınlaşması beklenmektedir. Bu temel bilgiler ve çıkarımlar doğrultusunda geliştirilen araştırma modelinin birinci aşaması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Satın alma ile başlayan bu süreç, örgütün ana ortağı haline gelen kuruluşla uyum sağlama gerekliliği ve beraberinde değişim ihtiyacını getirecektir. Yeni bir paydaşın bünyeye katılması sonucunda, satın alınan örgüt hem yapısal hem de işleyiş açısından satın alan kuruluşa bağımlı hale gelecektir. Bu bağımlılığı yöneterek ana kuruluşla uyumu sağlamak ve böylece başarılı olmak, satın alınan örgütten beklenen bir hedef olacaktır.

Kaynak Bağımlılığı kuramında, örgütlerin bir yandan değişen çevreye uyum sağlarken bir yandan da bu çevre içerisindeki diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını artırma ve hatta çevreyi etkileme yönünde stratejik hamleler yapabilecekleri belirtilmektedir. Candy Hoover ve Haier birleşmesiyle başlayan bu süreçte, Candy Hoover'ın ana ortağı haline gelen Haier'e uyum sağlama gerekliliği, değişim ihtiyacını da beraberinde getirecektir. Hisselerinin bir kısmı Haier tarafından satın alınan Candy Hoover'ın çevresindeki temel değişimlerden biri, paydaş değişimidir.

Satın alım ile birlikte, Candy Hoover'dan beklentileri önceki döneme göre farklı olabilecek, farklı yapı, süreçler ve kültüre sahip Haier ana paydaş konumuna gelmiş, bunun yanında Haier'in çevresi de Candy Hoover için yeni ve belirleyici bir çevre haline gelmiştir. Dolayısıyla önceden uyum sağlanmış bir çevre değişmiş ve yeniden uyum sağlanması gereken bir uyumsuzluk durumu oluşmuştur. Bu yeni çevreye uyum sağlanması, kaçınılmaz olarak Candy Hoover'ın hedefi haline gelecektir.

Uyum sağlama sürecinde örgütsel değişimi tetikleyecek unsurların başında Haier ve bu kuruluşun çevresi ile aradaki farklılıkların yönetilmesi gelmektedir. Bu noktada hangi alanlarda ne kadar değişimin gerekli olduğunun belirlenmesi de gerekecektir.

Yeni bir paydaşın çevresine katılması sonucunda kendisini satın alan Haier'e hem yapısal hem de işleyiş olarak bağımlı hale gelen Candy Hoover'ın, bu bağımlılıklarını yöneterek ana kuruluş nezdinde uyumu sağlamaya ve böylece başarılı olmaya çalışması beklenmektedir. Satın alınan Candy Hoover'ın kaynak bağımlılıklarını yönetme ve uyum sağlama yolunda yapısal, işlevsel (fonksiyonel) ve kültürel anlamda uyum sağlanması gerekecektir. Bu uyumun sağlanması için de Haier tarafından bir dizi uyum mekanizması uygulanması kaçınılmazdır.

Bu değişim ve uyum mekanizmaları, bu araştırma kapsamında insan kaynakları ve görev bütünleşmesi bağlamında incelenmektedir. İnsan kaynakları bütünleşmesi, birleşen örgütlerin çalışanları arasında ortak değerler oluşturularak bütünleşmeye karşı olumlu bir tutum yaratılmasını hedefler . Görev bütünleşmesi ise, birleşen veya satın alınan örgütün operasyonlarının daha etkin işlenmesini amaçlayan aktiviteleri içerir. İnsan kaynakları bütünleşmesi ve görev bütünleşmesinin her birinin uygulanışı ile birlikte Candy Hoover düzeyinde bir dizi yapısal, işlevsel ve kültürel değişim gerçekleşmesi, bu değişimler sonucunda da Candy Hoover'ın Haier'e yapı, işleyiş ve kültür bakımından yakınsaması, başka bir deyişle örgütsel uyumu sağlaması beklenmektedir.

Bununla birlikte, örgütsel uyum Candy Hoover seviyesinde tüm alanlarda aynı derecede gerçekleşmeyebilir. Bazı alanlarda daha derinlemesine bir uyum sağlanması gerekebilirken, bazı alanlarda veya yapılarda görece daha sınırlı bir uyum sağlanması, bazı alanların ise değişime uğramaması muhtemeldir. Hatta, Candy Hoover'ın belirli alanlarda Haier'i de etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma modelinin evrildiği ikinci evreye aşağıdaki şekilde değinilmiştir.

Bu araştırma kapsamında, açıklanmaya çalışılan temel öge “değişim”dir. Bu bağlamda, bağımlı değişken olarak değişimin kendisi ele alınmaktadır. Değişim Candy Hoover düzeyinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla analiz düzeyi Candy Hoover seviyesindedir. Birçok araştırma, satın alma sonrası entegrasyonu anlama eksikliğinin, satın alınan şirketlerden zengin veri elde etmedeki zorluklardan kaynaklanabileceğine işaret ettiğinden, bu çalışmada satın alınan firmaya odaklanan daha önceki çalışmalar temel alınmıştır. Ayrıca, satın almaların başarılı olabilmesi için, Candy Hoover çalışanlarının satın alımın gerçekleşmesine proaktif olarak dahil olmaları ve entegrasyon sürecinde iş birliği yapmalarının önemi büyüktür ve bunu incelemek için satın alınan firmaya odaklanmak gereklidir.

Elbette, bu süreçte görüşme, gözlem ve ikincil verilerden elde edilen bilgiler, Haier düzeyinde ve hatta Candy Hoover'ın çalışanları düzeyinde de çeşitli değişimlerin yaşandığını göstermektedir. Bu bilgiler, bütüncül olarak değişimin açıklanmasında kullanılacaktır. Çalışma kapsamında değişimi tetikleyen unsurlar, değişimin gerçekleştiği boyutlar ve değişimin seviyesi incelenmektedir. Araştırma verilerinden elde edilen bilgiler, ileriki kısımlarda açıklanacağı üzere, değişimin Candy Hoover'ın tüm yapısında gerçekleşmediği gibi, gerçekleştiği tüm boyutlarda da aynı düzeyde olmadığını göstermektedir. Bazı alanlarda daha yoğun bir değişim ve uyum gerçekleşirken, bazı alanlarda değişimin sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca, Candy Hoover'ın da belirli bazı alanlarda Haier'i etkileyebileceği, ufak da olsa onda değişimler yaratabileceği gözlemlenmektedir.

3.5. Katılımcıların Seçimi

Bu çalışmada, Haier birleşmesinin ardından gerçekleşen değişim yönetimi süreçlerini derinlemesine incelemek amacıyla, katılımcıların seçiminde dikkatli ve stratejik bir yöntem izlenmiştir. Araştırmanın çok uluslu yapısı gereği, birleşme sürecinde aktif rol almış ve bu süreçten doğrudan etkilenen yöneticilerden veri toplanmıştır. Katılımcılar, Türkiye, İtalya, Çin ve Rusya'daki farklı birimlerde üst düzey pozisyonlarda

çalışan ve değişim yönetiminde rol oynamış olan profesyonellerden seçilmiştir. Bu yaklaşım, değişim yönetiminin farklı kültürel ve bölgesel bağlamlarda nasıl gerçekleştiğini anlamak açısından önem taşımaktadır⁷⁹.

Katılımcılar arasında satın alma, finans ve kalite birimlerinden yöneticiler yer almaktadır. Bu birimlerin seçilmesinin nedeni, birleşme süreçlerinde bu alanların genellikle en kritik fonksiyonlar arasında yer almasıdır. Satın alma birimi, birleşme sürecinin operasyonel entegrasyon kısmında kilit rol oynarken; finans birimi, mali yapıların entegrasyonu ve stratejik kararların alınmasında büyük sorumluluk üstlenir. Kalite birimi ise, ürün ve hizmet standardizasyonunun sağlanması ve sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasında kritik bir fonksiyona sahiptir⁸⁰. Bu nedenle, araştırmanın amacına uygun olarak, bu stratejik birimlerden gelen katılımcıların deneyimlerinden yararlanılmıştır.

Seçilen 12 katılımcı, sadece departmanlar arası değil, aynı zamanda coğrafi ve kültürel çeşitliliğe de sahip olacak şekilde belirlenmiştir. Türkiye, İtalya, Çin ve Rusya gibi farklı ekonomik ve kültürel yapılara sahip ülkelerden katılımcıların dahil edilmesi, araştırmanın küresel bir perspektiften ele alınmasına imkan tanımıştır. Farklı ülkelerden katılımcıların dahil edilmesi, birleşme sürecinin yalnızca bir ülkenin değil, çok uluslu bir yapının parçası olarak nasıl yönetildiğini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Bu seçim, aynı zamanda araştırmanın bulgularının genellenebilirliğini artırmayı hedeflemiştir⁸¹.

Katılımcıların seçiminde temel olarak aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır:

⁷⁹ John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. SAGE Publications, 2013.

⁸⁰ Robert K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods** (5th ed.). SAGE Publications, 2014.

⁸¹ Catherine Marshall, & Gretchen B. Rossman, **Designing Qualitative Research**. SAGE Publications, 2016.

1. Değişim Yönetimi Sürecinde Aktif Rol Alma: Katılımcıların, birleşme sonrası değişim yönetimi sürecinde önemli roller üstlenmiş olmaları temel seçim kriteri olarak belirlenmiştir. Bu, özellikle stratejik karar alma süreçlerine dahil olmuş ve uygulama aşamalarını yönetmiş kişiler üzerinde yoğunlaşılmasını sağlamıştır.
2. En Az Beş Yıllık Tecrübe: Katılımcıların mevcut pozisyonlarında veya genel olarak sektörde en az beş yıllık tecrübeye sahip olmaları, bilgi birikimi ve deneyim açısından önemli bir kriter olarak ele alınmıştır. Bu, daha derinlemesine ve bilgiye dayalı yanıtlar alınmasına katkıda bulunmuştur.
3. Fonksiyonel ve Coğrafi Çeşitlilik: Araştırmanın çok yönlü bir perspektife sahip olması için farklı fonksiyonel alanlardan (satın alma, finans, kalite) ve farklı coğrafi bölgelerden (Türkiye, İtalya, Çin, Rusya) yöneticilerle görüşülmüştür. Bu çeşitlilik, birleşme sürecinin farklı bağlamlarda nasıl deneyimlendiğine dair zengin bir veri seti elde edilmesini sağlamıştır⁸².

Bu çok boyutlu ve çeşitliliği gözetilen katılımcı seçimi, araştırmanın güvenilirliğini artırmış ve bulguların daha geniş bir bağlamda geçerli olmasını sağlamıştır. Ayrıca, amaçlı örnekleme stratejisi kullanılarak, birleşme ve değişim yönetimi konularında derinlemesine bilgi sahibi kişilerin seçilmesine özen gösterilmiştir⁸³.

⁸² Matthew B. Miles, & A. Michael Huberman, **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook** 2nd ed, SAGE Publications, 1994.

⁸³ Michael Quinn Patton, **Qualitative Research & Evaluation Methods** 3rd ed, SAGE Publications, 2002.

Aşağıdaki tablo, araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların görev tanımlarını, görev yerlerini ve demografik bilgilerini sunmaktadır:

“Tablo 3.1 Araştırma kapsamında görüşülen katılımcı detayları”

Katılımcı	Uyruk	Cinsiyet	Yaş	Görev Tanımı	Görev Yeri
1	İtalyan	Erkek	54	Yıkayıcı Grubu Satınalma Direktörü	Türkiye
2	İtalyan	Erkek	33	Satınalma Süreç İyileştirme Müdürü	İtalya
3	İtalyan	Erkek	48	Piştirici Grubu Satınalma Direktörü	İtalya
4	İtalyan	Kadın	51	Küresel Satınalma Direktörü	İtalya
5	Türk	Erkek	54	İnsan Kaynakları Direktörü	Türkiye
6	İtalyan	Erkek	52	Yıkayıcı Grubu Proje Satınalma Müdürü	İtalya
7	İtalyan	Erkek	51	Tedarikçi Kalite Direktörü	İtalya
8	İtalyan	Erkek	38	Endirekt Satınalma Müdürü	İtalya
9	İtalyan	Erkek	45	Proje Yönetim Müdürü	İtalya
10	Çinli	Kadın	41	Tedarikçi Kalite Müdürü	Çin
11	İtalyan	Kadın	47	Satınalma ve Lojistik Finans Direktörü	İtalya
12	Rus	Erkek	38	Rusya Satınalma Müdürü	Rusya

Bu tablo, katılımcıların demografik özelliklerini ve görev dağılımlarını açıkça göstermektedir. Katılımcılar, yaşları 33 ile 54 arasında değişen, farklı cinsiyetlerden ve

ülkelerden yöneticilerden oluşmaktadır. Bu çeşitlilik, araştırmaya çok yönlü bir bakış açısı kazandırmış ve farklı kültürel bağlamlarda değişim yönetimi süreçlerinin nasıl işlediğini anlamamıza yardımcı olmuştur.

3.6. Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, Haier birleşmesi sonrası gerçekleşen değişim yönetimi süreçlerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Veri toplama süreci, Türkiye, İtalya, Çin ve Rusya'dan, satın alma, finans ve kalite birimlerinde görev yapan 12 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yoluyla yürütülmüştür. Bu yaklaşım, değişim yönetimi süreçlerine dair zengin, detaylı ve bağlama özgü veriler elde edilmesini sağlamıştır⁸⁴.

Görüşmelerde kullanılan sorular, birleşme sonrası değişim yönetimi süreçlerini anlamak, çalışanların bu süreçlere verdiği tepkileri incelemek ve değişim yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Aşağıda, bu araştırmada kullanılan temel sorular ve bunların veri toplama sürecine katkıları detaylandırılmaktadır:

1. Şirketinizin başka bir şirket tarafından satın alınması sonrasında şirketinizde ne gibi değişimler gerçekleşmiştir?
 - o Bu soru, katılımcıların birleşme süreci sonrasında şirkette gerçekleşen organizasyonel ve yapısal değişiklikleri tanımlamalarını amaçlamaktadır. Katılımcılar, bu değişikliklerin nasıl yönetildiğini ve şirketin bu süreçlere nasıl adapte olduğunu açıklamışlardır⁸⁵. Bu, değişim yönetimi sürecinde kritik öneme sahip olan organizasyonel yeniden yapılandırmayı anlamaya yönelik bir sorudur.

⁸⁴ John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. SAGE Publications, 2013.

⁸⁵ John P. Kotter, **Leading Change**, Harvard Business Review Press, 1996.

2. Birleşme süreci boyunca değişimin yönetilmesi için hangi yöntemler ve teknikler kullanılmıştır?
 - Bu soruyla, birleşme sürecinde hangi değişim yönetimi stratejilerinin ve yöntemlerinin uygulandığı araştırılmıştır. Bu bilgiler, literatürde tanımlanan değişim yönetimi modelleri ve yaklaşımlarıyla (örneğin, Kotter'in 8 adımlı değişim modeli) karşılaştırılarak analiz edilmiştir⁸⁶.
3. Çalışanların birleşme sürecindeki tepkileri nelerdi? Bu tepkilerin performansa ve iş verimliliğine etkisi oldu mu?
 - Çalışanların birleşme sürecine verdikleri tepkiler ve bu tepkilerin iş süreçlerine etkileri, özellikle birleşmelerde ortaya çıkan psikolojik ve sosyal dinamiklerin anlaşılmasına yardımcı olur⁸⁷. Bu soru, çalışanların değişime nasıl yanıt verdiğini ve bu yanıtların iş performansını nasıl etkilediğini keşfetmek amacıyla sorulmuştur.
4. İki farklı kurum kültürünün bir araya gelmesiyle ortaya çıkan zorluklar nelerdi? Bu zorlukların üstesinden nasıl gelindi?
 - Birleşmelerde, kurum kültürlerinin entegrasyonu sıklıkla karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir. Katılımcılara, farklı kültürlerin bir araya gelmesinden kaynaklanan zorluklar ve bu zorluklarla başa çıkma stratejileri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar, birleşme süreçlerinde kültürel entegrasyonun nasıl yönetildiği konusunda önemli içgörüler sunmuştur⁸⁸.

⁸⁶ Bernard Burnes, **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, Pearson Education, 2004.

⁸⁷ Mitchell Lee Marks, & Philips H. Mirvis, **Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances**. Jossey-Bass, 2011.

⁸⁸ Kim S. Cameron, & Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Jossey-Bass, 2011.

5. Değişim sürecinde iletişim nasıl yönetildi?

- Etkili iletişim, başarılı değişim yönetimi süreçlerinde kilit rol oynar⁸⁹. Bu soru, birleşme sürecinde iletişim stratejilerinin nasıl uygulandığını ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla yöneltilmiştir.

6. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığının korunması için neler yapıldı?

- Birleşme süreçlerinde çalışan motivasyonu ve bağlılığını korumak, organizasyonun uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu soruyla, çalışan motivasyonunun ve bağlılığının nasıl sürdürüldüğü ve artırıldığı araştırılmıştır⁹⁰.

7. Değişim yönetimi stratejilerinin başarısı ve etkinliği nasıl ölçüldü?

- Bu soru, değişim yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçüm yöntemlerini ortaya çıkarmak için sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlar, değişim yönetimi stratejilerinin başarı kriterlerini ve bu kriterlerin nasıl takip edildiğini anlamamıza yardımcı olmuştur⁹¹.

8. Birleşme sonrası oluşan yeni organizasyon yapısının ve kültürün sürdürülebilirliği ve gelişimi için hangi adımlar atılmakta?

⁸⁹ Philip G. Clappitt, Robert J. DeKoch, & Thomas Cashman, **A Strategy for Communicating About Uncertainty. Academy of Management Perspectives**, 2000,14(4), 41-57.

⁹⁰ James M. Kouzes, & Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. Jossey-Bass, 2007.

⁹¹ Toddy D. Jick, **Managing Change: Cases and Concepts**, Irwin, 1991.

- Birleşme sonrası dönemde sürdürülebilirlik ve sürekli gelişim odaklı adımların neler olduğu bu soru ile araştırılmıştır. Katılımcılar, yeni yapı ve kültürün sürdürülebilirliği konusunda attıkları stratejik adımları açıklamıştır⁹².

Bu sorular, katılımcıların deneyimlerini anlamak ve değişim yönetimi sürecinin dinamiklerini ortaya koymak için temel oluşturmuştur. Görüşmeler sırasında elde edilen veriler, nitel veri analizi teknikleri kullanılarak kodlanmış ve tematik analiz yoluyla incelenmiştir⁹³. Elde edilen bulgular, birleşme sonrası değişim yönetimi süreçlerini ve bu süreçlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde açıklamayı amaçlamaktadır.

⁹² Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, 2010.

⁹³ Matthew B. Miles, & A. Michael Huberman, **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook** (2nd ed.). SAGE Publications, 1994.

BÖLÜM 4: BULGULAR

Bu araştırma, Haier birleşmesi sonrası ortaya çıkan değişim yönetimi süreçlerine dair yönetici görüşmelerinden elde edilen verilerin Atlas.ti yazılımı kullanılarak detaylı bir şekilde analiz edilmesini içermektedir. Görüşmelerden elde edilen veriler, kapsamlı bir kodlama sürecinden geçirilmiş ve belirli temalar altında gruplanarak değerlendirilmiştir. Aşağıda, bu temaların detayları ve her bir temanın altındaki kodlamalar sunulmuştur.

1. Çalışan Tepkileri ve Uyum

Birleşme sonrası süreçte, çalışanların tepkileri ve uyum süreçleri organizasyonel değişimlerin başarısını etkilemiştir. Çalışan tepkileri ve uyumu teması altında, değişime direnç (14 kez kodlama) ve motivasyon düşüşü (12 kez kodlama) öne çıkmıştır. Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar, direnç ve motivasyon kaybına yol açmıştır. Ayrıca, psikolojik etki ve adaptasyon süreci gibi faktörler, çalışanların bu süreçteki deneyimlerini önemli ölçüde etkilemiştir.

2 numaralı konuşmacının belirttiği gibi, çalışanların değişime direnç göstermelerinin temel nedenlerinden biri, alışkın oldukları yöntemlerden uzaklaşmak istememeleridir: "*Çalışanlar, yaptıkları şeye alışkındı. Bilmedikleri bir şeyi yapmak istemediler.*" Bu durum, belirsizlik ve bilinmeyen süreçlere karşı duyulan korkuyla

bağlantılıdır. İnsanlar genellikle mevcut durumlarında kendilerini güvende hissederler ve yeni bir şey denemek, başarısızlık ya da uyum sağlama konusunda endişelere yol açabilir. Bu tür dirençlerin üstesinden gelmek için, işletmelerin açık iletişim, eğitim ve destek yoluyla çalışanları değişime hazırlamaları önemlidir.

2. Değişim Yönetimi Stratejileri

Birleşme sürecinde kullanılan değişim yönetimi stratejileri, organizasyonel uyumun sağlanmasında kritik bir rol oynamıştır. Bu bağlamda, stratejik planlama (11 kez kodlama) ve yeniden yapılanma süreçleri (11 kez kodlama) en çok vurgulanan stratejiler arasında yer almıştır. Ayrıca, eğitim ve geliştirme programları (8 kez kodlama) ve iletişim stratejileri (9 kez kodlama) değişim yönetiminde önemli bir rol oynamıştır.

Konuşmacı 3, "Çalışan motivasyonu ve bağlılığını sürdürmek için neler yapıldı?" sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: *"Başlangıçta İngilizce eğitimleriyle başladık. Daha sonra ek eğitimlerle devam ettik. Bazı 'rendanhai' programları düzenledik. Temel olarak, en çok kullanılan eğitim İngilizce eğitimi oldu ve buna ek olarak bazı ek eğitimler de verildi."* Bu açıklamayla, işletmede çalışanların gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli eğitim ve geliştirme programlarının uygulandığına dikkat çekilmiştir. Özellikle İngilizce eğitimi, bu süreçte en çok önem verilen ve kullanılan eğitim olarak öne çıkmıştır. Ek olarak, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik farklı programlar ve eğitimlerle onların motivasyon ve bağlılığını artırmak hedeflenmiştir.

3. İletişim ve Bilgilendirme

İletişim ve bilgilendirme süreçleri, birleşme sonrası adaptasyonun sağlanmasında merkezi bir rol oynamıştır. Bilgi akışı (19 kez kodlama) ve iletişim eksiklikleri (16 kez kodlama) en sık rastlanan konular olmuştur. İletişim eksiklikleri, çalışanlarda belirsizlik

yaratarak motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiler oluşturmuştur. Ayrıca, üst yönetimden gelen iletişim ve şeffaflık, çalışanların güvenini kazanmak için kritik unsurlar olarak belirlenmiştir.

8 numaralı konuşmacının, "Değişim sürecinde iletişim nasıl yönetildi?" sorusuna, "*Değişim süreci için bir iletişimimiz yoktu,*" şeklinde verdiği cevap, işletmede yaşanan iletişim eksikliğini açıkça ortaya koymaktadır. Değişim süreçlerinde etkin iletişim, çalışanların sürece adapte olabilmesi ve direncin minimuma indirilebilmesi açısından kritik bir rol oynar. Ancak bu örnekte, iletişim eksikliğinin çalışanlar arasında belirsizlik yaratarak, değişime karşı direnci artırdığı düşünülebilir. İletişimin yetersiz olması, çalışanların değişim sürecini anlamakta zorlanmalarına ve sürece dahil olamamaktan dolayı motivasyon kaybı yaşamalarına neden olabilir. Bu durum, değişimin başarıyla uygulanmasını olumsuz yönde etkileyebilir.

4. İnovasyon ve Teknolojik Uyarlamalar

Birleşme sürecinde dijital dönüşüm süreçleri (12 kez kodlama) önemli bir rol oynamıştır. Süreç iyileştirmeleri (5 kez kodlama) ve ürün geliştirme (3 kez kodlama) gibi konular, teknolojik adaptasyonun iş süreçlerine entegrasyonunda öne çıkan başlıklar arasında yer almıştır. Katılımcılar, teknolojik yeniliklerin başarılı bir şekilde benimsenmesinin verimlilik ve performans artışı sağladığını vurgulamışlardır.

9 numaralı konuşmacının, "Şirketinizin başka bir şirket tarafından satın alınmasından sonra ne gibi değişiklikler oldu?" sorusuna verdiği "*Bu aynı zamanda, sınırlı yeteneklere sahip özelleştirilmiş bir sistem yerine SAP tarafından yönetilen MRP sisteminin tanıtıldığı dönemdi*" cevabı, şirketin satın alım sonrasında dijitalleştiğini ve inovasyon odaklı teknolojik uyarlamaların gerçekleştiğini göstermektedir. SAP gibi gelişmiş bir kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemine geçiş, şirketin operasyonel

verimliliğini artırmak, süreçleri iyileştirmek ve daha sürdürülebilir bir yönetim yapısı oluşturmak için attığı önemli bir adımdır. Bu geçiş, şirketin teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanarak, dijital dönüşüm sürecine adım attığının ve inovasyona verdiği önemin bir göstergesidir.

5. Kültürel Uyum

Birleşme sonrası iki farklı kültürün entegrasyonu önemli zorluklar doğurmuştur. Kültürel entegrasyon (12 kez kodlama) ve kültürel farklılıkların yönetimi (11 kez kodlama) öne çıkan konulardandır. Farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlar arasındaki uyum sorunları, birleşme sürecini karmaşıklaştırmıştır. Ayrıca, şirket değerlerine adaptasyon ve yeni kültürel normlar da önemli zorluklar arasında yer almaktadır.

1 numaralı konuşmacının, "İki farklı organizasyon kültürünün birleşmesinden kaynaklanan zorluklar nelerdi? Bu zorluklar nasıl aşıldı?" sorusuna verdiği, *"Bunun tamamlanmış bir süreç olduğunu söyleyemeyiz. Bu, devam eden bir süreç, ancak elbette daha önce var olmayan bir kültür yaratmanız gerekiyor. Yani, bu çok uzun vadeli bir plan."* cevabı, şirketin satın alım sonrasında kültürel entegrasyon süreci içerisinde olduğunu açıkça göstermektedir. Bu cevap, kültürel entegrasyonun yalnızca başlangıçta ele alınan bir mesele olmadığını, aksine uzun vadeli bir planlama ve süreklilik gerektiren bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Farklı kurumsal kültürlerin bir araya getirilmesi zaman alıcı ve karmaşık bir süreçtir, bu nedenle şirketin hala bu entegrasyon üzerinde çalışıyor olması, sürecin devamlılığını ve bu alandaki zorlukların aşılmasının zamanla mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır.

6. Liderlik ve Yönetim

Liderlik ve yönetim teması, liderlik tarzı (7 kez kodlama) ve yeni liderlik yaklaşımları (10 kez kodlama) ile dikkat çekmiştir. Birleşme sürecinde liderlerin yaklaşımları, çalışanların uyum sağlama süreçlerini etkilemiştir. Ayrıca, yönetsel değişiklikler ve yönetici desteği, çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkilemiştir.

Konuşmacı 4'ün, "Birleşme sürecinde çalışanların tepkileri nelerdi? Bu tepkiler performans ve iş verimliliğini etkiledi mi?" sorusuna verdiği, "*Candy yaklaşımı çok sert ve derindi, bazen bu tür bir yaklaşım yönetici ile çalışan arasında mesafe yaratıyordu.*" cevabından, Haier'in Candy'i satın alması sonrasında liderlik yaklaşımlarında belirgin bir değişiklik olduğunu açıkça görmekteyiz. Bu durum, kültürel entegrasyon ve liderlik tarzlarındaki değişimlerin birleşme süreçlerinde iş verimliliği ve çalışan bağlılığı üzerinde nasıl kritik bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımla birlikte, çalışanlarla daha az mesafe koyulması ve çalışanların daha proaktif olmaları amaçlanmıştır. Haier'in, bu liderlik yaklaşımları sayesinde daha başarılı olunabileceğini düşündüğünü görmekteyiz

7. Organizasyonel Yapı ve Süreçler

Birleşme sonrası organizasyonel yapı ve süreçlerde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Departmanların yeniden yapılandırılması (13 kez kodlama) ve karar alma süreçleri (14 kez kodlama) bu tema altında öne çıkan konulardır. Ayrıca, iş süreçlerindeki değişiklikler (9 kodlama) ve yeni roller ve sorumluluklar (7 kez kodlama) gibi başlıklar, organizasyonel yapıdaki değişikliklerin iş süreçleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

6 numaralı konuşmacının, "Birleşme sürecinde değişimi yönetmek için hangi yöntemler ve teknikler kullanıldı?" sorusuna verdiği *"Bazı diğer departmanlar tanıtıldı."* cevabı, organizasyonel yapı ve süreçlerde değişiklikler yapıldığını belirtmektedir. Bu açıklama, birleşme sürecinde organizasyonun yapısal olarak yeniden şekillendirildiğini ve mevcut süreçlerin bazı yeni departmanlarla genişletildiğini göstermektedir. Bu tür değişiklikler, organizasyonun birleşme sonrası daha etkili ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yapılan stratejik düzenlemelerdir.

8. Performans ve Verimlilik

Performans ve verimlilik konuları, birleşme sürecinin sonuçlarını değerlendirmede önemli bir rol oynamıştır. Performans iyileştirme planları (13 kez kodlama) ve performans değerlendirme sistemleri (8 kez kodlama) bu tema altında öne çıkmıştır. Ayrıca, operasyonel verimlilik (7 kez kodlama) ve hedeflerin gerçekleşmesi (4 kez kodlama) gibi faktörler, performans yönetiminin etkinliğini ve verimliliğin artışı etkilemiştir.

11 numaralı konuşmacının, "Değişim yönetimi stratejilerinin başarısı ve etkinliği nasıl ölçüldü?" sorusuna verdiği, *"Başarı, son yıllarda büyük bir büyüme ile değerlendirildi. Çok geliştik ve hala geliyoruz. Daha fazla kar elde etmeye çalışıyoruz. Şu ana kadar bu öncelikli bir hedef değildi. Odak noktamız büyümektir. Şimdi kârlılık üzerine yoğunlaşıyoruz."* cevabı, Haier'in performans iyileştirme planlarının olduğunu açıkça göstermektedir. Bu yanıt, şirketin önceki stratejik hedeflerinin büyüme odaklı olduğunu, ancak artık kârlılığın öncelikli hedef haline geldiğini ortaya koymaktadır. Haier, değişim sürecinde sağlanan büyümeyi başarı olarak değerlendirirken, şu anda odak noktasını kârlılığı artırmaya kaydırarak, uzun vadeli performans iyileştirme hedeflerine yöneldiğini vurgulamaktadır. Bu stratejik değişim, şirketin gelecekteki başarısı için önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

“Tablo 4.1 Araştırma verilerinin Atlas.ti uygulaması yardımıyla analizi”

Alt Tema	Ana Tema	Tekrar Sayısı
Adaptasyon süreci	Çalışan tepkileri ve uyumu	7
Çalışan katılımı	Çalışan tepkileri ve uyumu	4
Değişime direnç	Çalışan tepkileri ve uyumu	14
Motivasyon düşüşü	Çalışan tepkileri ve uyumu	12
motivasyon yükselmesi	Çalışan tepkileri ve uyumu	3
Psikolojik etki	Çalışan tepkileri ve uyumu	12
Eğitim ve geliştirme programları	Değişim yönetimi stratejileri	8
İletişim stratejileri	Değişim yönetimi stratejileri	9
Liderlik değişiklikleri	Değişim yönetimi stratejileri	3
Stratejik planlama	Değişim yönetimi stratejileri	11
Yeniden yapılanma süreçleri	Değişim yönetimi stratejileri	11
Bilgi akışı	İletişim ve bilgilendirme	19
Bilgilendirme toplantıları	İletişim ve bilgilendirme	7
İletişim eksiklikleri	İletişim ve bilgilendirme	16
Şeffaflık	İletişim ve bilgilendirme	5
Üst yönetimden gelen iletişim	İletişim ve bilgilendirme	8
Dijital dönüşüm süreçleri	İnovasyon ve teknolojik uyarlamalar	12
Süreç iyileştirmeleri	İnovasyon ve teknolojik uyarlamalar	5
Ürün geliştirme	İnovasyon ve teknolojik uyarlamalar	3
Yenilikçi yaklaşımlar	İnovasyon ve teknolojik uyarlamalar	2
Yeni teknolojilerin benimsenmesi	İnovasyon ve teknolojik uyarlamalar	4
Kültürel çatışmalar	Kültürel uyum	7
kültürel entegrasyon	Kültürel uyum	12
Kültürel farklılıkların yönetimi	Kültürel uyum	11
Şirket değerlerine adaptasyon	Kültürel uyum	5
Yeni kültürel normlar	Kültürel uyum	6
Karar süreçleri	Liderlik ve yönetim	2
Liderlik tarzı	Liderlik ve yönetim	7
Yeni liderlik yaklaşımları	Liderlik ve yönetim	10
Yönetici desteği	Liderlik ve yönetim	3
Yönetimsel değişiklikler	Liderlik ve yönetim	5
Departmanların yeniden yapılandırılması	Organizasyonel yapı ve süreçler	13
İş süreçlerindeki değişiklikler	Organizasyonel yapı ve süreçler	9
Karar alma süreçleri	Organizasyonel yapı ve süreçler	14
Performans yönetimi	Organizasyonel yapı ve süreçler	3
Yeni roller ve sorumluluklar	Organizasyonel yapı ve süreçler	7
Hedeflerin gerçekleşmesi	Performans ve verimlilik	4
Operasyonel verimlilik	Performans ve verimlilik	7
Performans değerlendirme sistemleri	Performans ve verimlilik	8
Performans iyileştirme planları	Performans ve verimlilik	13
Üretkenlik değişimleri	Performans ve verimlilik	2

BÖLÜM 5: SONUÇ (ADKAR MODELİ PERSPEKTİFİNDEN)

Bu araştırma, Haier birleşmesinin ardından yaşanan değişim süreçlerinin kapsamlı bir analizini sağlayarak, organizasyonel performansı ve çalışan uyumunu etkileyen önemli unsurları ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, ADKAR modelinin beş aşaması temelinde ele alınarak Haier'in gelecekteki stratejik yönelimlerini belirlemeye yardımcı olacak öneriler sunmaktadır. Bu bağlamda, Haier'in birleşme sürecindeki değişimleri daha etkin bir şekilde yönetebilmesi için aşağıdaki stratejik adımlar önerilmektedir.

1. Bilinç (Awareness): Değişimin Gerekliliğini Anlamak

Birleşme sürecinde değişime direnç ve motivasyon düşüşü gibi sorunlar yaşanmıştır. Bu durum, çalışanların değişimin gerekliliği hakkında yeterli bilinç ve farkındalığa sahip olmadığını göstermektedir. Haier, bu bağlamda aşağıdaki adımları atmalıdır:

- **Değişimin Sebeplerini ve Faydalarını Açıkça İletmek:** Çalışanlara değişimin neden gerekli olduğu ve nasıl faydalar sağlayacağı konusunda net ve sürekli bilgilendirme yapılmalıdır⁹⁴. Bu, çalışanların değişimi anlamalarına ve kabul etmelerine yardımcı olacaktır.

⁹⁴ John P. Kotter, **Leading change**. Harvard Business Review Press, 1996.

- **Bilinçlendirme Kampanyaları:** Değişimin gerekliliği hakkında farkındalığı artırmak için düzenli bilinçlendirme kampanyaları ve iletişim stratejileri uygulanmalıdır⁹⁵.

2. Arzu (Desire): Değişimi İstemek

Çalışanların değişime direnç göstermeleri, değişimin arzu edilmediğini ve çalışanların bu sürece istekli olmadığını göstermektedir⁹⁶. Haier, çalışanların değişimi istemelerini teşvik etmek için şu adımları izlemelidir:

- **Katılım ve Destek Sağlamak:** Çalışanların değişim sürecine aktif katılımını sağlamak için teşvik edici programlar ve ödüller sunulmalıdır. Çalışanların değişimin bir parçası olmalarını sağlamak, bu sürece duyulan isteği artırabilir.
- **Destekleyici Liderlik:** Liderlerin ve yöneticilerin, değişimin olumlu yönlerini vurgulayan ve çalışanları motive eden destekleyici bir tutum sergilemeleri gerekmektedir.

3. Bilgi (Knowledge): Değişimin Nasıl Gerçekleşeceğini Bilmek

Birleşme sürecinde iletişim eksiklikleri ve bilgi akışındaki sorunlar, çalışanların değişim sürecinin nasıl yürütüleceği hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını

⁹⁵ Jeff Hiatt, **ADKAR: A model for change in business, government and our community**. Prosci Research, 2006.

⁹⁶ Achilles A. Armenakis, & Stanley G. Harris, S. G., & Kevin W. Mossholder, **Creating readiness for organizational change**. Human Relations, 1999, 52(4), 481-504.

göstermektedir⁹⁷. Haier, çalışanlara gerekli bilgiyi sağlamak için aşağıdaki adımları uygulamalıdır:

- **Eğitim ve Bilgilendirme Programları:** Çalışanlara değişim süreçlerinin detaylarını ve bu süreçte nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlatan eğitimler düzenlenmelidir⁹⁸. Bu eğitimler, değişimin her aşamasını kapsamalı ve çalışanlara gerekli bilgiler sunmalıdır.
- **Bilgi Paylaşım Kanalları Oluşturmak:** Etkili bilgi paylaşımı için düzenli bilgilendirme toplantıları ve dijital platformlar kullanılmalıdır. Çalışanların sorularına hızlı ve doğru yanıtlar verilmelidir.

4. Yetenek (Ability): Değişimi Başarıyla Uygulamak

Performans iyileştirme planları ve yeni roller ve sorumluluklar gibi konular, çalışanların değişimi uygulama yeteneklerinin gelişmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Haier, çalışanların değişimi başarıyla uygulayabilmesi için aşağıdaki adımları atmalıdır:

- **Uygulama Yeteneklerini Geliştirmek:** Çalışanlara, değişimin nasıl uygulanacağı konusunda pratik beceriler kazandıracak uygulamalı eğitimler ve rehberlik sağlanmalıdır⁹⁹. Ayrıca, yeni iş rollerine ve sorumluluklarına adapte olabilmeleri için destekleyici araçlar sunulmalıdır.

⁹⁷ Donald R. Brown, & Don Harvey, **An experiential approach to organizational development**, Pearson Education, 2006.

⁹⁸ Prosci, **Prosci change management methodology**, Prosci Research, 2015.

⁹⁹ A.g.e.

- **Koçluk ve Mentorluk:** Yöneticiler ve deneyimli çalışanlar tarafından sağlanacak koçluk ve mentorluk programları, çalışanların değişimi daha etkili bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir.

5. Pekiştirme (Reinforcement): Değişimi Kalıcı Hale Getirmek

Kültürel uyum ve organizasyonel yapı değişiklikleri, değişimin kalıcı hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir. Haier, değişimin sürdürülebilirliğini sağlamak için aşağıdaki adımları uygulamalıdır:

- **Başarıların Kutlanması ve Geribildirim:** Değişim sürecinde elde edilen başarılar düzenli olarak kutlanmalı ve çalışanlara bu başarıların önemini anlatan geribildirimler sağlanmalıdır. Başarıların ödüllendirilmesi, değişimin kalıcı hale gelmesine yardımcı olabilir.
- **Sürekli İyileştirme ve Destek:** Değişim sürecinin ardından sürekli iyileştirme faaliyetleri ve destek mekanizmaları sağlanmalıdır¹⁰⁰. Çalışanların geri bildirimleri dikkate alınmalı ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, çok uluslu bir şirket olan Haier'in birleşme sonrası süreçleri ADKAR modelinin beş aşamasına göre ele alınmalı ve stratejik adımlar bu çerçevede planlanmalıdır. Değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, bilinçlendirme, arzu yaratma, bilgi sağlama, yetenek geliştirme ve pekiştirme aşamalarında yapılacak iyileştirmelerle sağlanabilir. Haier, bu adımları etkili bir şekilde uygulayarak hem kısa vadede hem de uzun vadede sürdürülebilir başarı elde edebilir. Bu süreçlerin başarıyla

¹⁰⁰ John P. Kotter, **Leading change**, Harvard Business Review Press, 2012

yönetilmesi, organizasyonun global pazardaki rekabet gücünü artıracak ve uzun vadeli performansını güvence altına alacaktır.



BÖLÜM 6: SONUÇ VE GENEL ÇIKARIMLAR

Bu tez, Haier'in Candy ile gerçekleştirdiği birleşmenin ardından yaşanan değişim süreçlerini detaylı bir şekilde analiz ederek, organizasyonel performans ve çalışan uyumu üzerindeki etkileri derinlemesine incelemiştir. Araştırmanın bulguları, ADKAR modelinin beş aşamasına dayalı olarak Haier'in değişim süreçlerinin yönetimi hakkında önemli öneriler sunmuştur. Bu bağlamda, elde edilen bulguların genel çıkarımları ve çok uluslu şirketlerin değişim yönetimi stratejileri üzerine yapılan değerlendirmeler aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

6.1. Genel Çıkarımlar

1) Değişim Yönetiminin Temel Unsurları

Haier'in birleşme sürecinde yaşanan değişim yönetimi sorunları, değişim sürecinin beş temel aşamasının etkin bir şekilde uygulanmasının önemini ortaya koymuştur. ADKAR modelinin her bir aşamasının başarısı, değişimin genel etkinliği ve çalışanların uyumuyla doğrudan ilişkilidir:

- **Bilinç (Awareness):** Haier'in birleşme sürecinde değişimin gerekliliğine dair yeterli farkındalığın sağlanamaması, çalışanların değişim sürecine direnç göstermelerine yol açmıştır. Bu durum, değişimin neden gerekli olduğunu ve organizasyonel faydalarını net bir şekilde iletmenin önemini vurgular. İyi bir

bilinçlendirme, çalışanların değişimi anlama ve kabul etme süreçlerini hızlandırabilir.

- **Arzu (Desire):** Çalışanların değişimi istememe ve direnç gösterme eğilimleri, değişimin arzu edilmediğini ve bu sürece olan isteklerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu aşamada, çalışanların değişim sürecine duydukları isteği artırmak için motivasyon stratejilerinin uygulanması önemlidir.
- **Bilgi (Knowledge):** İletişim eksiklikleri ve bilgi akışındaki problemler, çalışanların değişimin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu aşamada, bilgi akışının sağlanması ve gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.
- **Yetenek (Ability):** Çalışanların yeni süreçlere ve iş rollerine adapte olabilme yetenekleri, değişim sürecinin etkinliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Uygulama yeteneklerini geliştirmek için pratik eğitimler ve koçluk programlarının uygulanması, bu sürecin başarılı olmasını sağlayabilir.
- **Pekiştirme (Reinforcement):** Değişimin kalıcı hale gelmesi için, başarıların kutlanması ve sürekli iyileştirme mekanizmalarının uygulanması gerekmektedir. Bu aşamada, değişimin sürdürülebilirliğini sağlamak için düzenli olarak geri bildirim almak ve bu geri bildirimler doğrultusunda iyileştirmeler yapmak önemlidir.

2) Kültürel Uyumun Önemi

Haier'in Avrupa'daki birleşme süreci, kültürel uyumun değişim yönetimindeki kritik rolünü açıkça ortaya koymuştur. Farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanlar arasındaki uyum, organizasyonel başarının önemli bir parçasıdır. Kültürel entegrasyon sürecinde dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır:

- **Kültürel Duyarlılık:** Farklı kültürel değerleri ve iş yapış biçimlerini anlamak, değişim sürecinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlar. Çalışanların kültürel duyarlılığını artırmak ve bu farkındalığı teşvik etmek, kültürel çatışmaları minimize edebilir.
- **Entegrasyon Stratejileri:** Kültürel entegrasyonu destekleyen stratejiler geliştirmek, organizasyonun genel uyumunu artırır. Bu stratejiler, yerel iş yapış biçimlerine uyum sağlamayı ve kültürel farklılıkları yönetmeyi hedeflemelidir.

3) İletişim ve Eğitim

İletişim eksiklikleri ve bilgi akışındaki sorunlar, çalışanların değişim süreci hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarına neden olmuştur. Etkili iletişim ve eğitim stratejileri aşağıdaki şekilde uygulanmalıdır:

- **Şeffaf İletişim:** Değişim sürecinin her aşamasında açık ve sürekli iletişim, çalışanların sürecin gerekliliğini ve hedeflerini anlamalarına yardımcı olur. İletişim kanalları, hem fiziksel hem de dijital platformlarda etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

- **Eğitim Programları:** alışanlara değişim süreçlerinin detaylarını ve bu süreçlerde nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlatan kapsamlı eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimler, değişim sürecinin her aşamasını kapsamalı ve çalışanların gerekli bilgiye sahip olmalarını sağlamalıdır.

4) Liderlik ve Destekleyici Yönetim

Değişim sürecinde liderlerin rolü, çalışanların değişime olan motivasyonunu ve bağlılıklarını doğrudan etkiler. Etkili liderlik stratejileri şunları içermelidir:

- **Destekleyici Liderlik:** Liderlerin değişimin olumlu yönlerini vurgulayan ve çalışanları motive eden destekleyici bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Destekleyici liderlik, çalışanların değişim sürecine daha açık ve istekli olmalarını sağlayabilir.
- **Motivasyon Stratejileri:** alışanların değişim sürecinde motivasyonlarını artırmak için teşvik edici programlar ve ödüller sunulmalıdır. Bu stratejiler, değişimin benimsenmesini ve süreçte aktif katılımı teşvik edebilir.

5) Sürekli İyileştirme ve Pekiştirme

Değişim sürecinin kalıcı hale gelmesi için başarıların düzenli olarak kutlanması ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir:

- **Başarıların Kutlanması:** Değişim sürecinde elde edilen başarılar düzenli olarak kutlanmalı ve bu başarıların çalışanlara önemini anlatan geribildirimler

sağlanmalıdır. Başarıların ödüllendirilmesi, değişimin kalıcı hale gelmesine katkıda bulunabilir.

- **Sürekli İyileştirme:** Değişim sürecinin ardından sürekli iyileştirme faaliyetleri ve destek mekanizmaları sağlanmalıdır. Çalışanların geri bildirimleri dikkate alınarak süreçler düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

6.2. Çok Uluslu Şirketlerin Değişim Yönetimi Stratejileri

Çok uluslu şirketler, global pazarlarda başarılı bir değişim yönetimi için aşağıdaki stratejilere odaklanmalıdır:

- **Kültürel Duyarlılık ve Uyum:** Kültürel çeşitliliği yönetmek, organizasyonel başarının anahtarlarından biridir. Çalışanların farklı kültürel arka planlarını anlamak ve bu çeşitliliği yönetmek, değişim süreçlerinin etkinliğini artırabilir. Kültürel uyum stratejileri, yerel iş yapış biçimlerine ve kültürel normlara uyum sağlamayı hedeflemelidir.
- **Açık İletişim:** Değişim süreçlerinde şeffaf ve sürekli iletişim, tüm paydaşların sürecin gerekliliğini ve hedeflerini anlamalarını sağlar. Etkili iletişim stratejileri, hem yerel hem de global düzeyde uygulanmalıdır. Bu, değişim süreçlerinin daha anlaşılır ve yönetilebilir olmasını sağlar.
- **Eğitim ve Bilgilendirme:** Çalışanların değişim süreçlerini anlamaları ve uygulamalarını sağlamak için kapsamlı eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitimler, hem teorik hem de pratik bilgi sağlamalıdır. Ayrıca, düzenli bilgilendirme oturumları ve güncellemelerle bilgi akışı desteklenmelidir.

- **Katılım ve Destek:** Çalışanların değişim sürecine aktif katılımını sağlamak, sürecin daha başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlar. Katılım teşvikleri, ödüller ve destekleyici liderlik, değişim sürecinin başarısını artırabilir. Çalışanların sürece dahil olmaları, değişimin benimsenmesini kolaylaştırır.
- **Koçluk ve Mentorluk:** Koçluk ve mentorluk programları, çalışanların yeni rollerine ve sorumluluklarına adapte olmalarını destekler. Bu tür destekler, değişim sürecinin daha etkili bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabilir. Mentorluk, deneyimli çalışanların bilgilerini yeni çalışanlarla paylaşmalarını sağlar.
- **Pekiştirme ve Sürekli İyileştirme:** Değişimin kalıcı hale gelmesi için başarıların düzenli olarak kutlanması ve sürekli iyileştirme mekanizmalarının uygulanması gerekmektedir. Çalışan geri bildirimleri dikkate alınarak süreçler düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, Haier'in birleşme süreci ve çok uluslu şirketlerin genel değişim yönetimi stratejileri, değişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için kapsamlı ve çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu stratejiler, organizasyonların global pazardaki rekabet gücünü artırabilir ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilir. Çok uluslu şirketlerin değişim yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, hem organizasyonel performansı artırır hem de çalışanların değişim sürecine olan uyumunu güçlendirir. Bu bağlamda, Haier'in deneyimleri ve öneriler, diğer çok uluslu şirketler için de önemli bir referans noktası olabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.
- Arie de Geus Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür, Ahmet Ünver (çev.). Rota Yayınları, 2024.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S., Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 5th ed., Pearson Education, 2015.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K., The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton & Company, 2016.
- Burnes, B. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics. Pearson Education, 2004.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, 2011.
- Çağlar İrfan, Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde: Değişim ve Değişim Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 2015..
- Daft, R. L., Organization Theory and Design, 12th ed., Cengage Learning, 2016.
- Davis, K. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw-Hill, 1988.
- Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, 1999.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N., Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry, Administrative Science Quarterly, 40(1), 84-110, 1995.
- Eren, E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Galbraith, J. R. The Star Model: Aligning Organizational Strategy, Structure, Processes, Rewards, and People. *Organizational Dynamics*, 2014.
- Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis, 9th ed., Wiley, 2016.

- Hammer, M., & Stanton, S. A., *The Reengineering Revolution: A Handbook*, HarperBusiness, 1999.
- Hiatt, J. M. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Research, 2006.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning, 2012.
- Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson Education, 2016.
- Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass, 2007.
- Michael Tushman, & O'Reilly, C., *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Review Press, 1997.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 17th ed., Pearson, 2017.
- Şadi Can Saruhan & Ayla Öncer Özdemir Değer Hedefli İşletmecilik. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2010.
- Schilling, M. A., *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill Education, 2013.
- Ülgen, H. *İşletme Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1993.
- Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications, 2014.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 8th ed., Pearson Education, 2013.

Makaleler

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. "Creating Readiness for Organizational Change," *Human Relations*, 1999, 52(4), 481-504.
- Brown, D. R., & Harvey, D. "An Experiential Approach to Organizational Development," *Pearson Education*, 2006.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. "A Strategy for Communicating About Uncertainty," *Academy of Management Perspectives*, 2000, 14(4), 41-57.
- Fierling, Y. "Haier Europe: Leading in Product and Brand Performance," *Journal of European Business*, 2022.

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

Higgs, M. J., & Rowland, D. "Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence," *Journal of Change Management*, 2000, 1(1), 116-132.

Kotter, J. P. "Leading Change," *Harvard Business Review Press*, 1996.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)," *SAGE Publications*, 1994.

Romford, J. "Trompenaars' Cultural Dimensions," *AgilityPortal Blog*, May 2022, Retrieved from <https://agilityportal.io/blog/trompenaars-cultural-dimensions>.

Sema Özçelik "Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama," *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE*, 2002.

Yelda Özkan "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi," *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, 6(1).

Elektronik Kaynaklar

Ghemawat, P. "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, 2001, 79(8), 137-147.

Malik, P. "Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview," *Whatfix Blog*, January 2022, Retrieved from <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/>.

Mondaikaiketsu "Overview of Change Management," December 2022, Retrieved from <https://mondaikaiketsu.net/en/overview-change-management/>.

Martinez, E. "Embracing Transformation with the Spirit of the Dragon: The Haier Journey," *LinkedIn Post*, February 2024, Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-transformation-spirit-dragon-haier-journey-ester-martinez-07wre/>.



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Ali Özdemir
Tez Başlığı : ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KÜLTÜRLERARASI DEĞİŞİM
YÖNETİMİ: HAIER EUROPE ÖRNEK OLAY ANALİZİ
Savunma Tarihi : 12 / 09 / 2024
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR

JÜRİ ÜYELERİ:

Doç. Dr. CANER DİNCER

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Çiçek

İmza

Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR

İmza

Prof. Dr. Ulun AKTURAN

Enstitü Müdürü