

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Khamroz ABDUKHOSHİMOV

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ:
TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Khamroz ABDUKHOSHİMOV

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ, YENİLİK VE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. A. Eren DURMUŞ ÖZDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Khamroz ABDUKHOSHİMOV'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Tuğba GURÇAYLILAR (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Eren DURMUŞ ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN (İmza)

Tez Başlığı: Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :08/02/2016

Mezuniyet Tarihi : 25/02/2016

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT

Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

1.1 Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı	4
1.1.1 Bilginin Bileşenleri	5
1.1.2 Bilgi Türleri	7
1.1.2.1 Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi	7
1.1.2.2 Niteliğine Göre Bilgi	8
1.1.2.3 İçeriğine Göre Bilgi	8
1.1.2.4 Kaynağına Göre Bilgi	9
1.1.3 Bilgi Yönetiminin Amacı	12
1.1.4 Bilgi Yönetiminin Önemi	15
1.1.5 Bilgi Yönetiminin Özellikleri	17
1.2 Bilgi Yönetim Süreci Kavramı	18
1.2.1 Bilginin Elde Edilmesi	19
1.2.2 Bilginin Paylaşılması	20
1.2.3 Bilginin Kullanılması	20
1.2.4 Bilginin Depolanması	21
1.3 Yenilik ve Yenilikle İlgili Kavramlar	21
1.3.1 Yeniliğin Önemi	28
1.3.2 Yeniliğin Türleri	31
1.3.2.1 Ürün Yeniliği	33
1.3.2.2 Süreç Yeniliği	35

1.3.2.3	Örgütsel Yenilik	37
1.3.2.4	Pazarlama Yeniliği	38
1.4	Bilgi Yönetimi ve Yenilik İlişkisi	41
1.5	Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı İlişkisi	45
1.6	Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi	47

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1	Telekomünikasyon Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler	52
2.2	Araştırmanın Amacı	56
2.3	Araştırmanın Kapsamı	56
2.4	Araştırmanın Yöntemi	58
2.4.1	Veri Toplama Araçları	59
2.4.2	Araştırmanın Örneklemi	61
2.4.3	Veri Analiz Teknikleri	61
2.5	Araştırmanın Güvenilirliği	61
2.5.1	Hatalı Veri Bulma Analizi	61
2.5.2	Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	62
2.6	Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	70
2.6.1	Nitel Bulgular	71
2.6.2	Nicel Bulgular	76
2.6.2.1	İşletme Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular	76
2.6.2.2	Yenilikçilik ile İlgili İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	79
2.6.2.3	Bilgi Yönetimi ile İlgili İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	81
2.6.2.4	Yenilik Performansı ile İlgili İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ..	83
2.6.2.5	İşletme Performansı ile İlgili İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ..	84
2.7	Korelasyon Analizi	84
2.8	Bilgi Yönetim Sürecinin Yenilikçilik Üzerine Etkisi	87
2.8.1	Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Ürün Yenilikçiliği Üzerine Etkisi	87
2.8.2	Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Süreç Yenilikçiliği Üzerine Etkisi	88

2.8.3	Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi	90
2.8.4	Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Pazarlama Yenilikçiliği Üzerine Etkisi .	91
2.9	Bilgi Yönetim Sürecinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi	93
2.10	Yenilikçilik Faktörlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi	94
2.11	Yenilikçilik Faktörlerinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi	96
2.12	Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi	97
2.13	Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerine Etkisi	99
SONUÇ		100
KAYNAKÇA		107
EK 1- Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Soru Formu		120
EK 2- Nicel Araştırmada Kullanılan Soru Formu		121
EK 3- Firma Destek Mektubu		125
ÖZGEÇMİŞ		126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Bilgi Hiyerarşisi	6
Şekil 1.2	Bilgi Yönetim Sistemi	14
Şekil 1.3	Bilgi Yönetim Süreci Evreleri	19
Şekil 1.4	Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar	26
Şekil 1.5	Yeniliğin Fonksiyonu Açısından Türleri	33
Şekil 2.1	Dünyada 100 Kişiyeye Düşen STH Sayısı, 2011.....	53
Şekil 2.2	Sabit Abone Sayısı ve Penetrasyonu	54
Şekil 2.3	Türk Telekom A.Ş. Hisse Senetlerinin Dağılımı	55
Şekil 2.4	İşletme Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	76
Şekil 2.5	İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı	77
Şekil 2.6	İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	77
Şekil 2.7	İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı	78
Şekil 2.8	İşletme Çalışanlarının İş Tecrübelerine Göre Dağılımı	78
Şekil 2.9	İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	79

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler	5
Tablo 1.2	Bilginin Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Türleri	8
Tablo 1.3	Niteliğine Göre Bilgi	8
Tablo 1.4	Bilgi Yaratma Modeli	10
Tablo 1.5	Açık ve Örtük Bilginin İçsel ve Dışsal Kaynakları	11
Tablo 1.6	Açık ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri	12
Tablo 1.7	Bilgi Yönetiminin Zorlukları	17
Tablo 1.8	Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde Yeniliğin Önemi	29
Tablo 1.9	Yeniliğin Türleri	31
Tablo 2.1	Hatalı Veri Bulma Çapraz Tablosu	62
Tablo 2.2	Yenilikçilik ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	62
Tablo 2.3	Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	64
Tablo 2.4	Faktör Analizi Sonucunda Yenilikçiliğin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	65
Tablo 2.5	Bilgi Yönetimi ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	65
Tablo 2.6	Bilgi Yönetim Süreci ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	67
Tablo 2.7	Faktör Analizi Yapıldıktan Sonraki Bilgi Yönetimi ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	68
Tablo 2.8	Yenilik Performansı ve İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	68
Tablo 2.9	Performans ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	69
Tablo 2.10	Faktör Analizi Yapıldıktan Sonraki Performans ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	70
Tablo 2.11	Yenilikçilik Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	79
Tablo 2.12	Bilgi Yönetim Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	81
Tablo 2.13	Yenilik Performansı Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	83
Tablo 2.14	İşletme Performansı Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	84
Tablo 2.15	Yenilikçilik, Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyonlar Matrisi	85

Tablo 2.16	Bilgi Yönetim Sürecinin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	87
Tablo 2.17	Bilgi Yönetim Sürecinin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	89
Tablo 2.18	Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	90
Tablo 2.19	Bilgi Yönetim Sürecinin Pazarlama Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	92
Tablo 2.20	Bilgi Yönetim Sürecinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	93
Tablo 2.21	Yenilikçilik Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	95
Tablo 2.22	Yenilikçilik Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	96
Tablo 2.23	Bilgi Yönetim Sürecinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	98
Tablo 2.24	Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	99

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABS	Anti-lock Braking System; (Kilitlenme Karşıtı Frenleme Sistemi)
AR-GE	Araştırma-Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirket
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
Bkz.	Bakınız
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
Çev.	Çeviren
DMP	Digital Media Player; (Dijital Medya Yürütücü)
DVD	Digital Versatile Disc; (Çok Amaçlı Sayısal Disk)
GPS	Global Positioning System; (Küresel Konumlama Sistemi)
GSM	Global System for Mobile Communications; (Mobil İletişim İçin Küresel Sistem)
KMO	Kaiser-Meyer Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MTH	Mobil Telefon Hizmeti
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development; (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
OTT	Over-The-Top (Zirvede yer alan)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences; (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
STH	Sabit Telefon Hizmetleri
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

ÖZET

Tez çalışmasının amacı, bilgi yönetim süreci ve alt boyutlarının (bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması) işletme yenilikçiliği (ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama) üzerindeki etkisi ile yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak incelemektir. Bu çalışma son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemi giderek artan bilgi ve iletişim teknolojileri alanında en hızlı gelişen sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektöründe yaşanmakta olan yapısal değişimin günümüz bilgi ekonomisi çağında öne çıkan bilgi yönetimi ve yenilik kavramları açısından değerlendirilmesine yöneliktir. Bu temel çerçevede saha çalışması Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü tarafından 2014 yılından itibaren kullanılmaya başlanan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı kapsamında yürütülmüştür.

Bilgi yönetim süreci kavramı son yıllarda akademik yazında ve ülkelerin ekonomik kalkınma planları içerisinde yer alan önemli bir konu haline gelmiştir. Bilgi yönetim sürecine olan bu artan ilginin arkasında yer alan faktörler, firmaların yenilikçilik ve rekabet güçleri üzerindeki olumlu etkileri ile ilgilidir. Konuyla ilgili çalışmalar, gerek firmalar arası gerekse firma içindeki bilgi yönetim sürecinin ekonomik büyümeyi ve yenilikçiliği tetiklediğini göstermektedir. Bu nedenle tez araştırması gerek konuyla ilgili mevcut kuramsal tartışmaların telekomünikasyon sektöründe sınanmasına, gerekse sektörün bölgesel değerlendirmesinin yapılabilmesine imkan vermektedir.

Bu tez çalışmasında özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun telekomünikasyon sektöründe daha önceden incelenmemiş olması ve kavramsal ilişkilerin tespit edilebilmesi için nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasını gerekli kılmıştır. Bu amaçla öncelikle telekomünikasyon sektöründe bilgi ve tecrübelerine güvenilen toplam 8 profesyonel yönetici ile derinlemesine ön görüşme gerçekleştirilmiş, sektör ile ilgili haber içerikli dokümanlar incelenmiş, belirli dönem aralıkları ile gözlemler yapılmış, gözlemler sonucu edinilen bilgiler de saha gözlem notları ile kayıt altına alınmıştır. Elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Görüşme, doküman incelemesi ve gözlem ile elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin telekomünikasyon sektörü bağlamında analizine katkıda bulunmuştur. Son olarak sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler nicel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan soru formunun pilot çalışması niteliğinde önemli bir bilgi kaynağı da olmuştur. Alan yazını ve nitel veri geliştirme

teknikleri ile oluşturulan soru formu ile Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü tarafından kullanılan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında yönetilen bilgi süreci, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Bu amaçla *Bilgi Yönetim Süreci Ölçeği*, *Yenilikçilik Ölçeği*, *Yenilik Performansı* ve *İşletme Performansı Ölçeği* olmak üzere dört bölümden oluşan soru formu kullanılmıştır.

Çalışmanın bulguları, bilgi yönetim sürecinin yenilikçilik alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu, özellikle bilgi kullanımındaki artışın en fazla ürün yenilikçiliğini ve süreç yenilikçiliğini arttırdığını göstermiştir. Analizler depolanan ve yeni edinilen bilgi yönetiminin işletme performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, özellikle bilgi yönetiminde yeni bilgi edinimi ve şirket içi paylaşımlara ait artışın işletme performansını arttırdığını göstermiştir. Çalışmanın diğer bir sonucu ise yenilikçilik faktörlerinden olan ürün, süreç ve pazarlama yenilikçiliğinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, örgütsel yenilikçiliğin ise işletme performansı üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğudur.

Yenilikçiliğin yenilik performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisi araştırıldığında ise yenilikçilik faktörlerinin tamamının yenilik performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, özellikle işletme performansı ve yenilik performansı üzerinde en fazla pazarlama yeniliğinin etkisi olduğu bulunmuştur. Bilgi yönetim süreci arasında ise yenilik performansını en fazla etkileyen değişkenlerin sırasıyla bilgi paylaşımı, bilgi edinimi, bilgi depolaması ve bilgi kullanımı olduğu görülmüştür. Son olarak yenilik performansının işletme performansı üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar bilgi yönetiminin yenilikçilik, yenilik performansı ve işletme performans üzerindeki, yenilikçiliğin ise yenilik performansı ve işletme performansı üzerindeki önemini ve etkisini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik, İşletme Performansı, Türk Telekomünikasyon Sektörü.

SUMMARY

**THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS,
INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE:
A RESEARCH IN TURKISH TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY**

The main objective of the study is to examine the detailed effects of knowledge management (KM) processes (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge usage and knowledge storage) on firm innovativeness (product, process, organizational and marketing innovation) and effects of firm innovativeness on firm performance. This study examines structural reforms concerning important factors of today's knowledge based economy: knowledge management and innovation in telecommunications industry which is one of the fastest growing industries in recent years both in the world and in Turkey. The research is conducted on the basis of IT supported knowledge management network of Turk Telekom Antalya Branch that has been in use since 2014.

The term of knowledge management process has become essential for academic research and economic development plans of states in recent years. The factors behind the interest to the knowledge management process are innovativeness of the firms and positive effects of KM on competitiveness of the firms. Earlier studies shows that KM supports economical growth and innovativeness among and within the firms. Therefore, the current thesis study contributes to analyze both existing theoretical discussions in telecommunications industry and regional assessment of the industry.

The use of original research question in the current study, the research question that has never been analyzed before in telecommunications industry and to find out the theoretical relations between variables required both qualitative and quantitative methods. For that purpose, firstly preliminary interviews conducted with 8 experienced top level executives from telecommunications industry, documents examined content of which contained news related to the industry, certain periods observed and the observation results recorded with research notes. Obtained data reedited in the format of the study and findings are classified based on research purposes. Data obtained through interview, document analysis and observation has been useful for both forming of the conceptual framework of the study and implementing this framework in telecommunications industry. Last but not least, the data obtained from experienced professionals and their assessment of the industry has been essential to create the questionnaire form to be used later in the quantitative method of a pilot study. The questionnaire form created based on literature review and findings of qualitative

research is used to analyze the relationship between innovativeness, firm performance and knowledge managed through IT supported knowledge management network at Turk Telekom Antalya Regional Office. For this purpose the questionnaire form divided into four subheadings namely, *Knowledge Management Process Scale*, *Innovation Scale*, *Innovation Performance Scale* and *Firm Performance Scale* is used.

According to the results, it is found that knowledge management process have significant positive effect on innovation types, in particular the increase in knowledge usage increased product and process innovation. Moreover it is observed that stored knowledge and acquired new knowledge management has positive and significant effect on firm performance, especially the increase in knowledge acquisition and sharing has increased the firm performance. Additionally, it is found that product, process and marketing innovation has positive and significant effect on firm performance, however the results showed insignificant relationship between organizational innovation and firm performance.

When the effects of innovativeness on innovation performance and firm performance is analyzed, findings showed the positive and significant effect of all innovation types on innovation performance, and in particular marketing innovation has the strongest effect on both firm performance and innovation performance. Among knowledge management processes the sequence of the strongest effect on innovation performance is formed as follows: knowledge sharing, knowledge acquisition, knowledge storage and knowledge usage. Finally, the results showed positive effect of innovation performance on firm performance. These results highlight the importance and the influence of the knowledge management on innovativeness, innovation performance and firm performance, also the influence of innovativeness on innovation performance along with firm performance.

Keywords: Knowledge Management Process, Innovation, Firm Performance, Turkish Telecommunications Industry.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Türk Telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan işletmenin bilgi yönetim, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelenmek istenmiştir.

Öncelikle tez konusunu belirlerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, çalışmam süresince beni yönlendirerek ilgi ve desteğini esirgemeyen ve her zaman iletişime hazır olan değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. A. Eren DURMUŞ ÖZDEMİR'e, tez çalışmamın planlanmasında değerli görüşleri ve örnekleri ile çalışmama katkı sağlayan Sayın Arş. Gör. Murat ATALAY'a, araştırmamın veri toplama bölümünde büyük payı olan ve engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Sayın Volkan ŞEN'e, araştırmamın teknik bölümünde değerli zamanını ve yardımını esirgemeyen hocam Sayın Doç. Dr. Serkan AKINCI'ya sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Özellikle bu zorlu ve uzun süreçte daima yanımda olan ve motivasyonumu yüksek tutan ve manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan sevgili arkadaşım İsmira MUSTAFAEVA'ya, araştırmamın teknik analiz kısmını yapabilmemde desteğini esirgemeyen arkadaşım Dmitri NEAGU'ya çok çok teşekkür ederim.

Khamroz ABDUKHOSHİMOV

Antalya, 2016

GİRİŞ

Rekabet işletmeleri piyasaya daha iyi, daha hızlı ve daha kaliteli ürün ve hizmet sunmaya motive etmiştir. Güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için işletmeler varlıklarından en verimli şekilde faydalanmaya çalışmaktadır ve bu varlıklardan biri, önemi gittikçe artan bilgidir. Bilginin yeni ekonomide önemli hale gelmesi nedeniyle bir takım bilgi merkezli faaliyetlerin bütünleşmesi bilgi yönetimini ortaya çıkarmıştır (Efiloğlu, 2006, s.72). Gloet ve Terziovski (2004, s.403) bilgi yönetimini üstün performansı etkinleştiren, yeniliği teşvik eden ve müşteri değerini daha da artıran deneyimleri, bilgiyi ve uzmanlığı oluşturmak ve ona erişim sağlamak olarak tanımlamıştır.

Bilgi temelli işletmelerde, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar vd., 2007, s.197). Bilgi ve bilgi yönetimini etkili bir biçimde kullanan işletmeler, kendi dış çevresinde doğabilecek fırsatları rakiplere göre daha önce görebilmekte ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedirler (Gümüştekin, 2004, s.202). Bilgi yönetimi yeniliği teşvik eden unsurlardan biriyken, yenilik de aynı zamanda işletme performansının değişiminde rol oynamaktadır. Van Auken vd. (2008, s.38) yeniliklerin, pazar payının büyümesine, üretim etkinliğinin artmasına, verimliliğin yükselmesine ve gelir artışına yol açtığını belirtmektedirler. Bu anlamda yeniliklerin işletme performansına etkisinin satışlardan, pazar payı ve üretim kârlılığına ve verimliliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede olabileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, bilgi yönetim süreci ve alt boyutlarının (bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması) işletme yenilikçiliği (ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama) üzerindeki etkisi ile yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak incelemektir. Bu çalışma son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemi giderek artan bilgi ve iletişim teknolojileri alanında en hızlı gelişen sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektöründe yaşanmakta olan yapısal değişimin günümüz bilgi ekonomisi çağında öne çıkan bilgi yönetimi ve yenilik kavramları açısından değerlendirmesine yöneliktir. Bilgi yönetim süreci kavramı son yıllarda akademik yazında ve ülkelerin ekonomik kalkınma planları içerisinde yer alan önemli bir konu haline gelmiştir. Bilgi yönetim sürecine olan bu artan ilginin arkasında yer alan faktörler, firmaların yenilikçilik ve rekabet güçleri üzerindeki olumlu etkileri ile ilgilidir. Telekom sektöründe rekabetin firmalar açısından nasıl bir bilgi yönetim süreci içinde yürütüldüğü, ne tür yenilikçilik uyguladıkları ve yenilik performansları ile işletme

performansının nasıl ilişkilendiğinin araştırılması çalışmanın sorunsalı olarak seçilmiştir. İlgili alan yazında ulusal ve uluslar arası temelde bilgi yönetim süreci ve yenilik ilişkisinin incelendiği kuramsal ve uygulamalı çalışmaların azlığı araştırmanın önemini artırmaktadır.

Son yıllarda tüm dünyada sahip oldukları özellikler ve hizmet olanakları açısından farklı müşteri kitlelerine hitap eden telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, spesifik tüketici gruplarının ihtiyaçlarına odaklanarak rekabeti farklı boyutlara taşımışlardır. Telekomünikasyon sektörü müşteri talep isteklerini karşılayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için sürekli yenilik yapmak zorundadır. Yenilik için bilgi yönetim sürecini başarı ile yürütmek ve böylece sonuç göstergesi olan performansı arttırmak işletme açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Türk Telekomünikasyon sektörü ise son on yılda müşteri sayısını 10 katına çıkartarak ekonomide hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Türk telekomünikasyon teknolojileri ve hizmetleri sektörü, sahip olduğu büyük pazarla Avrupa'da Almanya'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır (www.mesnal.com.tr/telekom). Dolayısıyla bu başarıda bilgi yönetiminin ve yeniliğin payının yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Tez çalışması kapsamında, katma değeri ve ülkenin sanayileşmesindeki önemi nedeniyle telekomünikasyon sektörü ele alınmış, sabit erişim hattı, ADSL hattı (toptan) ve bireysel ve kurumsal GSM aboneleri ve bünyesindeki grup şirketlerinin sayısı dikkate alındığında diğer işletici firmalar arasında en yüksek değerlere sahip olması nedeniyle Türk Telekom Grubu tercih edilmiştir. Alan yazında Türk telekomünikasyon sektörünün bilgi yönetim sürecinde yeniliğin önemine ilişkin detaylı araştırma ve analizlerin bulunmaması büyük eksiklik olarak görülmüştür. Araştırma raporu bu eksikliğin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır.

Çalışma iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde temel kavramlardan bilgi yönetim kavramı ve önemi, bilgi yönetim süreci, yenilik kavramı ve yeniliğin türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde bilgi yönetim süreci ve yenilik ilişkisi, bilgi yönetim süreci ve işletme performansı ilişkisi, yenilik ve işletme performansı ilişkisi ortaya konulmuş ve alan yazın incelenerek araştırma modelinin hipotezleri geliştirilmiştir.

Tez çalışmasının görgül kısmını oluşturan ikinci bölümünde bilgi yönetim süreci, yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisinin incelendiği alan araştırmasına yer verilmektedir. Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nün inisiyatifiyle uygulanan ve son bir senedir aktif kullanılmakta olan yeni "bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı" bu çalışmanın görgül temeline esas kaynağı olmuştur. Tez çalışmasında özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun telekomünikasyon sektöründe daha önceden incelenmemiş olması ve kavramsal ilişkilerin tespit edilebilmesi için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırma süresince telekomünikasyon sektöründe bilgi ve tecrübelerine güvenilen toplam 8 profesyonel yönetici ile derinlemesine ön görüşme gerçekleştirilmiş, sektör ile ilgili haber içerikli dokümanlar

incelenmiş, belirli dönem aralıkları ile gözlemler yapılmış, gözlemler sonucu edinilen bilgiler de saha gözlem notları ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme, doküman incelemesi ve gözlem ile elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin telekomünikasyon sektörü bağlamında analizine katkıda bulunmuştur. Son olarak sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler nicel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan soru formunun pilot çalışması niteliğinde önemli bir bilgi kaynağı da olmuştur. Alan yazını ve nitel veri geliştirme teknikleri ile oluşturulan soru formu ile Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü tarafından kullanılan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında yönetilen bilgi süreci, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Bu amaçla *Bilgi Yönetim Süreci Ölçeği, Yenilikçilik Ölçeği, Yenilik Performansı ve İşletme Performansı Ölçeği* olmak üzere dört bölümden oluşan soru formu kullanılmıştır.

Hazırlanan soru formu Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nde farklı pozisyonlarda çalışmakta olan ve bilgisayar destekli bilgi yönetim portalını aktif olarak kullanan ve firmanın operasyonlarına hâkim toplam 59 çalışana tez yazarının oluşturduğu internet tabanlı bir uygulama aracılığı ile uygulanmıştır. Görüşmelerin ve anketlerin tamamı katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ve görüşme notları ile kayıt altına alınmış ve elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sonuç bölümünde ise araştırma sonuçları genel olarak özetlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı

Hızla gelişen ve büyüyen pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilmek için rakiplere göre farklı özelliklere sahip olmak gereken günümüzde bilgi, karar verme, planlama, strateji oluşturma ve denetleme gibi süreçler olarak önem kazanmaya devam etmektedir. Bilgi kavramı üzerinde bugüne kadar çok sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde bilgi kavramı işletme yönetimi ve ekonomi alanında geniş bir yer almayı başarmıştır. Yazında bilgi kavramının farklı tanımlarının yapılmış olduğu göze çarpsa da aşağıdaki tanımların çalışmanın seyri açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Drucker'ın (1994) bilgi tanımlamasında bilginin, bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan veya bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren, enformasyonu bir kişi ya da bir nesneye aktaran şey olduğundan bahsedilmektedir (Aktaran: Celep ve Çetin; 2003, s.3). Nonaka (1994, s.15) bilgiyi, felsefe tarihinde, klasik Yunan dönemlerinden beri hiç bitmeyen bir araştırma konusu olarak günümüze intikal ettiğine vurgu yaparak “*ispatlanmış gerçek inanışlar*” olarak tanımlamıştır.

Bilgi, bilenlerin zihinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir (Davenport ve Prusak, 1998, s.4). Tiwana'da (2003, s.18) benzeri olarak bilgiyi, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek ve içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, yerleşik tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık ve sezginin akışkan bir karışımı olarak tanımlamıştır. Buckman için ise bilgi, yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç anlamına gelmiştir. Bilgi bireysel veya kuramsaldır ve kaydedilen, kullanılan ve değer yaratan herhangi bir enformasyon bilgiye dönüşür (Dinçmen, 2010, s.16). Bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 1.1'deki gibi açıklamak mümkündür.

Tablo 1.1 Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zaman ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu ve konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değiştiği kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
Eksiksizlik	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak, çoğunlukla bilginin doğruluğu bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenir.
Kısalık	Bilginin içeriği, olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Çünkü kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: Tekin vd., 2007, s.57

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere bilginin doğruluk, zamanlılık, kısalık gibi sahip olması gereken birçok nitelikleri vardır. Bu nitelikler bilgiyi onun bileşenleri olan veri, enformasyon ve akıldan farklı kılmaktadır. Bilginin bileşenleri tanımı ve nitelikleri sonraki alt bölümlerde yer almaktadır.

1.1.1. Bilginin Bileşenleri

Barutçugil’in (2002, s.60) bilgi hiyerarşisinde sürekli bir karışıklığa neden olan veri, enformasyon, bilgi ve akıl kavramlarının anlamlarını Şekil 1.1’deki gibi açıklamıştır.



Şekil 1.1 Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: Şekil tez yazarı tarafından Barutçugil, 2002, s.60'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere bilgi hiyerarşisi veri, enformasyon, bilgi ve akıl kavramlarından oluşmaktadır. Veri ve akıl arasındaki süreçte elde edilen veriler toplanarak, düzenlenerek, özetlenerek ve analiz edilerek bilgiye dönüştürülmektedir. Hiyerarşinin üzerinde yer alan akıl evresinde alınan kararlar ile çeşitli bilgiler bir araya getirilerek yeni bilgi ve/veya bilgiler oluşturulmaktadır.

Veri özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Günümüzde veri, teknolojik bilgi sistemlerinde saklanır ve çoğu kez kendi başına bir anlam taşımaz (Barutçugil, 2002, s.57). Veri olaylar hakkında ayrı, nesnel gerçeklerin bir kümesidir. Örgütsel bağlamda, veri en yararlı işlemlerin yapılandırılmış kayıtları olarak tarif edilmektedir. Veri, enformasyon yaratmak için vazgeçilmez bir hammadde olarak önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998, s.2).

Enformasyon düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenlemeyi başkaları yapar ve yalnızca ilgili kişiler için bir anlam taşır (Barutçugil, 2002, s.57). Award ve Ghaziri kendi çalışmalarında enformasyonu veriden farklı olarak anlamlı ve amaca sahip olan, belirli bir amaç için şekillenen şey olarak tanımlamışlardır (Güçlü vd., 2006, s.353). Veriye bir anlam eklendiğinde enformasyona dönüşür (Davenport ve Prusak, 1998, s.3) ve bu süreçte çeşitli

yöntemler kullanılmaktadır. Söz konusu yöntemlerden önemli olanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Amaca yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığını belirlemesidir.
- Sınıflandırma: Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu belirlemesidir.
- Hesaplama: Verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesidir.
- Düzeltme: Verilerin hatalardan arındırılmış olmasıdır.
- Özetleme: Verilerin kısa ve öz olarak ifade edilmesidir.

Bilginin birkaç bilim adamı tarafından yapılan tanımına yukarıda yer verilmiştir. Dikkat çeken nokta bilginin enformasyondan ve enformasyonun da veriden türemiş olduğu dikkat çekmektedir (Davenport ve Prusak, 1998, s.5) ve enformasyonun bilgiye dönüşüm süreci şu aşamalardan geçmektedir:

- Karşılaştırma: Bir duruma ilişkin enformasyonun diğer durumlara uygunluğu, benzerlik ve farklılıkları nelerdir?
- Sonuçlar: Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerinde nasıl etkileri vardır?
- Bağlantılar: Bir bilgi parçası ile diğerleri nasıl ilişkilendirilir?
- Konuşmalar: Bireyler bu enformasyon hakkında neler düşünüyor?

Akıl ise, aşağıdan yukarıya doğru dönüşen sürecin en üst noktasını oluşturmaktadır. Çeşitli bilgilerin bir araya getirilmesi ve yorumlanması ile yeni ve farklı bir bilgi oluşturulması tam bu evrede gerçekleşmektedir (Odabaş, 2005, s.3).

1.1.2. Bilgi Türleri

Bilginin üretilmesi, kullanılması, paylaşılması, kaynağı ve niteliğindeki farklılıklara göre bilgiyi belli kriterlere göre sınıflandırmalarına sonraki alt başlıklarda yer verilmiştir.

1.1.2.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi

Düzenlenme ve kullanma tarzına göre bilgi idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik olmak üzere 4 farklı bilgiye ayrılmaktadır. Tablo 1.2'de bu farklı bilgi türlerinin tanımları yer almaktadır.

Tablo 1.2 Bilginin Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Türleri

Bilgi türleri	Tanımı
İdealist bilgi	Bireylerin vizyon oluşturmasını, hedef belirlemesini, değer ve inançları yönlendirmesini ve karar vermesini sağlamaktadır. Kaynağı olarak okunanlar, yapılanlar ve tartışılanlar sayılabilir.
Sistemantik bilgi	Sorunları çözerken başvurulan genellemeler, modeller ve düzenlenmiş kılavuzlardır.
Pragmatik bilgi	İşi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır.
Otomatik bilgi	İçselleşmiş bilgi olup rutin davranışlar, düşünmeden gerçekleştirilen eylemlerdir.

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından Barutçugil, 2002, s.61'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bu bilgi türleri çalışma ortamında ve yaşamı sürdürmede sıkça başvurulan ve kullanılan bilgilerdir. Kullanma, algılama ve organize etme şekline bağlı olarak değişebilmektedir.

1.1.2.2. Niteliğine Göre Bilgi

İnsan, şirket yapısı ve müşteriyle ilgili değerler olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir. Barutçugil (2002) niteliğine göre bilgiyi aşağıda Tablo 1.3'de görüldüğü üzere tanımlamıştır.

Tablo 1.3 Niteliğine Göre Bilgi

Bilgi türleri	Tanımı
İnsan Kapitali	İnsan bilgisinin değeridir.
Yapısal Kapital	Özünlenmiş, içselleştirilmiş ve kurumun ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir.
Müşteri Kapitali	Müşterilerle ilgili istatistiklerin (sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, ne kadar süredir çalıştığı, işletmeyle yaptığı işin sıklığının ve yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin) bir değeridir.

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından Barutçugil, 2002, s.62'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Sermaye olarak adlandırılan bu bilgi türleri çalışanların ve kurumun sahip olduğu ve müşterilerle ilgili olan istatistiksel bilgileri kapsamaktadır.

1.1.2.3. İçeriğine Göre Bilgi

İçeriğine göre bilgiler bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Odabaş'a (2005) göre *bireysel bilgi* kurumsal bilginin gelişmesi için önemli olan kişisel bilgi, beceri ve

yeteneklerden oluşmaktadır. *Kurumsal bilgi* ise, kurum içinde bulunan veya üretilen, kuruma dışarıdan sağlanan kurumla ilgili gerek kayıtlı gerekse kayıtsız tüm bilgileri içermektedir.

1.1.2.4. Kaynağına Göre Bilgi

Bilginin erişilebilirliği veya kayıtlı olup olmadığına göre açık ve örtük bilgiye ayrılmaktadır.

Açık bilgi (*explicit, codified knowledge*) kodlanan bilgi anlamına gelmektedir (Celep ve Çetin, 2003, s.8). Sözcükler ve rakamsal veriler, biçimsel formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, patentler ve standart prosedürler ile (Beijerse, 2000, s.165) resmi ve sistematik bir dile aktarılabilme niteliğine sahiptir (Nonaka, 1994, s.16). Aydınlan'a (2006) göre açık bilgi bir işletmede birbirinden ayrı faaliyet ve fonksiyonların koordinasyonunu kolaylaştırır, öğrenilen bilgilerin kurallar haline dönüşmesini sağlar, bu bilginin sürekli kullanımıyla teknik yetenek ve prosedürel ussallık ön plana çıkar ve böylece işletmenin yeteneği, meşruluğu ve sorumluluğu açıkça gözlemlenebilir (Aktaran: Almaz, 2011, s.21). Ayrıca çeşitli araçlarla kaydedilmiş olarak işletmede tutulan bilgi bu bilgiyi yaratan ya da bu bilgiyi kaydeden kişi işletmeden ayrılabilir bile bilgi işletmenin içinde kalmaya devam edecektir. Açık bilgi kullanıma her zaman hazır, kolayca erişilebilir ve belli formattaki (metin, teknik resim, grafik, tablo, bilgisayar programı vs.) bilgidir (Dinçmen, 2010, s.17).

Örtük bilgi (*implicit, tacit knowledge*), ima olarak ifade edilen, anlaşılan ve belli bir anlam çıkarılabilen ama bir araya getirilerek ifade edilmeyen bilgidir (Durna ve Demirel, 2008, s.142). Bireysel olarak ifade edilebildiğinden, beyan edilebildiğinden ve belgelenebildiğinden çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj olmaktadır. Örtük bilgi çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri ve iş yaparken gözlenebilecek, davranışlarını belirleyen beyinlerindeki bilgi kümesidir (Dinçmen, 2010, s.17). Kişilerin deneyimlerinde şekil bulur ve kişisel inanış, bakış açısı ve değerleri içerir. İşletmeler için asıl önemli ve değerli olan örtülü bilgidir. Bu nedenle örtük bilginin açığa çıkarılması, kullanılması ve paylaşılması çok önemlidir (Sarıkaya, 2011, s.9). Tüm bu açıklamalar ışığında örtük bilginin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan, 2004, s.4):

- Dilbilim kurallarına ve matematiksel ifadelere kolayca yansıtılamamaktadır.
- Sembolleştirilemediği için taklit edilmesi ve aktarımı zordur.
- Tamamen bireye özgüdür.
- Faaliyet merkezlidir yani deneyimlere bağlı olarak gelişir. Bu nedenle “ne”yi bilme değil, “nasıl”ı bilme olarak tanımlanmaktadır.

- Örtük bilginin paylaşımına usta-çırak ilişkisi egemendir. Örtük bilginin edinilmesi için beceri ve davranışlarının gözlemlenebileceği, önerilerinin dinlenebileceği bir modele gereksinim vardır.
- Yenilik ve rekabet avantajına temel oluşturmaktadır.
- Kazanımının tersine kullanımıyla ortaya çıkan sonuçlar bilimsel analiz ve testlerle ölçülebilmekte ve kıyaslanabilmektedir.

Nonaka (1994, s.19) açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim veya dönüşüm olarak tanımlanabilecek bilgi paylaşımı ile bilginin yaratılacağını belirtmiş ve bilgi paylaşım sürecinin sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olmak üzere dört temel durumda ortaya çıktığını bir model ile Tablo 1.4'deki gibi açıklamıştır:

Tablo 1.4 Bilgi Yaratma Modeli

	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Örtük Bilgi	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Nonaka, 1994, s.19.

- Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye (Sosyalleştirme): Deneyimlerin paylaşımı ve böylece örtük bilginin zihinsel bir model ve teknik beceriler olarak paylaşımını sağlama sürecidir. Kişiler arası öğrenmeler sözlü ve yazılı talimatlarla değil taklit ve izlemeye dayalıdır (Özveren ve Gürsu, 2004, s.647). Burada paylaşılan bilgi başkaları ile etkileşime girildiğinde ve çoğu zaman bilinçaltı düzeyde; beden dili, duygular ve davranışlar vasıtası ile aktarılmaktadır (Barutçugil, 2002, s.64). Paylaşılan örtük bilgiler taraflarda yeni örtük bilgiler oluşturur (Dinçmen, 2010, s.18).
- Örtük Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma): Kişisel veya örtük bilginin modeller, prosedürler, talimatlar, hipotezler veya kavramlar (metaforlar, denenceler, analogiler ve modeller) ile açık hale getirilmesi aşamasıdır. Nonaka'nın (1994) anahtar süreç olarak tanımladığı dışsallaştırmada örtük bilgiden yeni ve açık bilgi doğmaktadır (Aktaran: Celep ve Çetin, 2003, s.18). Örtük bilgi açık bilgi haline dönüştüğünde berraklaşır, böylece diğer kişiler tarafından paylaşılmasına ve yeni bilgiler üretilmesine izin verilir (Özveren ve Gürsu, 2004, s.647).
- Açık Bilgiden Örtük Bilgiye (İçselleştirme): Deneyimlerden kazanılan açık bilginin kişilerde tekrar örtük bilgi haline dönüşmesi sürecidir (Özveren ve Gürsu, 2004, s.648). Burada açık bilgi kişinin beynindeki diğer bilgiler ile birleşerek yeni örtük

bilginin oluşmasına vesile olur (Dinçmen, 2010, s.18) ve bu süreç bilgi parçasının özümsemesi, değerlendirilmesi ve yansıtılması sonucunda gerçekleşir (Barutçugil, 2002, s.63).

- Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme): Var olan bilginin gereksiz kısmı atılarak yeniden yapılandırılması ve yeni bilgiler eklenmesi ile açık bilginin birleştirilmesi ve sınıflandırılmasıyla yeni bilginin oluşturulduğu süreçtir (Celep ve Çetin, 2003, s.18).

Tablo 1.5 ve Tablo 1.6’da açık ve örtük bilginin kaynakları ve kullanım yerleri verilmiştir.

Tablo 1.5 Açık ve Örtük Bilginin İçsel ve Dışsal Kaynakları

Bilgi türü	İçsel kaynaklar	Dışsal kaynaklar
Örtük bilgi	Firma deneyimleri Görüş ve sezgiler Organizasyon içi ilişkiler Yazılı olmayan kurallar Hikâyeler Uzmanlar/araştırmacılar Eğitim altyapısı Kültürel geçmiş	Endüstri uzmanları/danışmanlar Uygulamada en iyi endüstriler Organizasyon içi ilişkiler Müşteriler Akademik araştırmalar Diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar
Açık bilgi	Örgüt içi veri tabanları Bilişim sistemleri Dosya sistemleri Standart ve işlem ve prosedürler Raporlar Planlar ve modeller Ürün katalogları Sahip olunan patentler	Ticari yayınlar Dışsal veri tabanları Kıyaslama matrisleri Diğer firmaların patentleri Rakiplerin ürün ve katalogları Akademik araştırma ve makaleler Standartlar Spifikasyonlar ve planlar Kanun ve yönetmenlikler

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008, s.145

Tablo 1.5’de, İşletmelerin açık ve örtük bilgisini içsel ve dışsal olarak hangi kaynaklardan elde edebileceği görülmektedir. Örtük bilgi firma içi uzmanların deneyimlerinden, organizasyondaki çalışan ilişkilerinden, dışsal olarak ta müşterilerden ve diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar gibi benzeri kaynaklardan üretilmektedir veya ele geçirilmektedir. Açık bilgiye her zaman kullanıma uygun ve bulunması kolay olduğundan, bilişim ve dosya sistemleri, raporlar, diğer firmaların patentleri, kanun ve yönetmenlikler gibi pek çok aracılıklar vasıtasıyla ulaşılmaktadır.

Söz konusu açık ve örtük bilginin işletme bilgi yönetim sürecinde hangi kademelerde kullanıldığı Tablo 1.6'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.6 Açık ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

	Açık bilgi (Explicit information)	Örtük bilgi (Tacit information)
Süreç uygulama	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır. Doğrusal, tahmin edilebilir bir çevrede kodlanmış bilginin tekrar kullanımının söz konusu olduğu bir iş süreci vardır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen bir çevrede bireysel tecrübeyi yöneten ve bilgi yaratan bir iş uygulaması şeklindedir.
Öğrenme	İş yerinde denemeler ve özgün çalışmalar sayesinde yeni bilgiler edinilerek, örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması.	Ekip liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretme	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı olarak, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı veya dış kaynak olarak alınımı şeklindedir.	Bire bir, rehber veya danışman aracılığıyla stajyer veya çıraklık şeklinde iş başında öğretmedir. Beyin fırtınası yöntemi de kullanılabilir.
Düşünüş şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, ispatlanmış metotların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği söz konusudur.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünüş söz konusudur.
Bilgi paylaşımı	Bilginin tekrar kullanılması, kodlanması ve depolanması ile e-posta ya da elektronik tartışma aracılığıyla yapılması şeklindedir.	Ağ yapılı, yüz yüze görüşme, video konferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklindedir.
Motivasyon	Örgüt içinde belirlenen amaçları karşılamayı esas alan güdüleme söz konusudur.	Çalışanlarla sık sık görüşme, liderlik aracılığıyla ilham verme söz konusudur.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, iş yerinde rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüllendirme sistemi söz konusudur.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyonun doğrudan paylaşımı için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi söz konusudur.
İlişkiler	Üst yönetimden orta kademe ve alt kademeğe yukarıdan aşağı doğru şekilde bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır, informal ve arkadaşça bir ilişki söz konusudur.
Teknoloji	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran iletişim teknolojilerine büyük miktarda yatırım söz konusudur.	Çalışanlar arasında iletişimi geliştiren, karşılıklı konuşmayı kolaylaştıran, enformasyon akısına ve örtülü bilginin Değişimine imkan tanıyan makul Bilgi ve İletişim Teknolojisi yatırımı söz konusudur.
Değerlendirme	Bilgi yaratılması ve paylaşımı gerektirmeyen, somut iş başarıları değerlendirilir.	Performansa dayalı, kendiliğinden ve sürekli olan bir değerlendirme söz konusudur.

Kaynak: Smith, 2001, s.314

1.1.3. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi (*Knowledge management*) yazında sıkça karşılaşılan ve popüler olan bir disiplin haline gelmiştir. Bu disiplin “*bilgi temelli örgütlerin ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap verebilecek bir yaklaşım*” olarak kabul edilmektedir (Sharig, 1997, s.75). Bilgi yönetimi, katma değer yaratmak amacıyla işletme tarafından bilgi kaynaklarının belirlenmesi, bilginin elde edilmesi, sınıflandırılması, saklanması ve çalışanlar ile paylaşılmasına karşılık gelmektedir. Lueg’e (2001) göre, yeni ekonomide önemli hale gelmesi nedeniyle bilgi merkezli bu faaliyetlerin bütünleşmesi bilgi yönetimini ortaya çıkaran sebep olmuştur (Aktaran: Efiloğlu, 2006, s.72). Gloet ve Terziovski (2004, s.403) bilgi yönetimini yeni yetenekleri ortaya çıkaran, üstün performansı etkinleştiren, yeniliği teşvik eden ve müşteri değerini daha da artıran deneyimleri, bilgiyi ve uzmanlığı oluşturmak ve ona erişim sağlamak olarak tanımlamıştır.

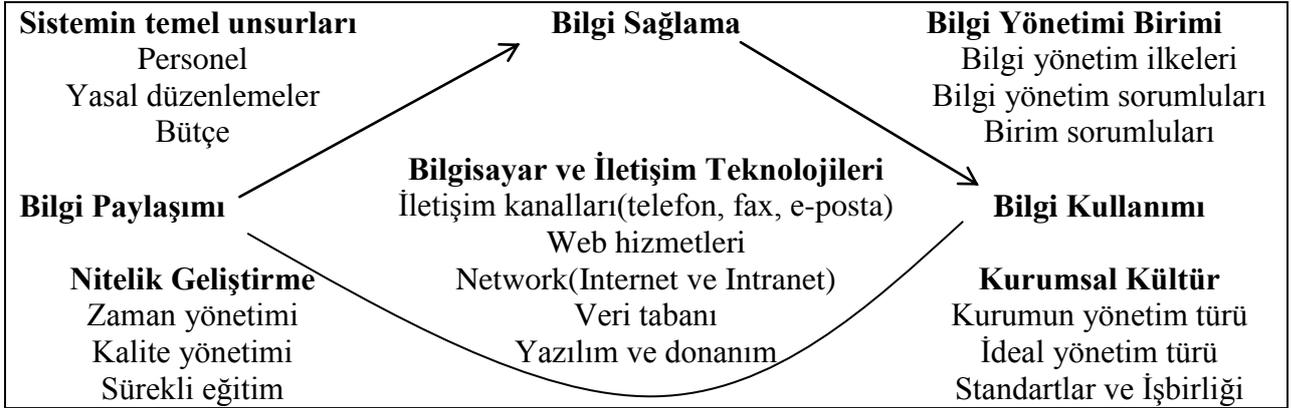
Her organizasyonun, ulaşmayı planladığı hedefleri, bu hedeflere ulaşabilecek nitelikte personeli, yerel ya da dünya çağında değerleri, az ya da yeterli miktarda sermayesi, kendine özgü yapısı, güçlü yanları ve çözemediği bir takım sorunları olabilir. Bilgi yönetimi, bilgi ile ilgili strateji, yapı, kültür ve sistemleri ve kapasiteleri ve insanların davranışlarını yönetmektir (Beijerse, 2000, s.4):

- Strateji: bu durumda organizasyonun ana planları ve gelecekte yapmak istediklerini belirler,
- Yapı: çalışanlara bilgilerini, enformasyonunu, kapasitelerini ve tutumlarını verimli yapmada yardımcı olmaktadır,
- Kültür: ilk olarak çalışanların bilgilerini verimli kılmaya ve sunulan sistemin kullanılmasını motive etmeye odaklanmaktadır,
- Sistem: Personelin günlük işlerini yaparken uymak zorunda olduğu kurallar, ilkeler ve araçlardır.

Bir diğer deyişle, bilgi yönetimi bilgi faktörünü verimli yaparak örgütün amaçlarına ulaşmasıdır ve bu amaçlara ulaşmak çalışanları kapasitelerini geliştirmeye motive ederek ve yardımcı olarak yapılmaktadır. Bunun dışında, bilgi yönetimi organizasyon içindeki bilgiyi yönetilebilen ve paylaşılabilen tüm bir sistemini de kapsamaktadır.

Bu sistem bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemi ifade etmektedir (Odabaş, 2005, s.7). Bu sistem nitelik geliştiren ilkeler ve kurumsal kültür gibi unsurlar göz ardı edilmeden, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sistemin temel unsurlarını oluşturan parçalar

denge bir şekilde, kurumsal verimliliğe katkıda bulunacak ve bilgi paylaşımını ön plana çıkaracak şekilde yönetilmelidir.



Şekil 1.2 Bilgi Yönetim Sistemi

Kaynak: Odabaş, 2005, s.7

Odabaş'ın (2005) geliştirdiği Şekil 1.2'den anlaşılabilirdiği üzere sistemin çalışması bilgi sağlanmasıyla başlamaktadır. İletişim kanalları, internet, web hizmetleri gibi kaynaklardan sağlanan bilgi kurum tarafından kullanılmaktadır. Bilgiyi kullanırken kurumun kendisine özel kültürü önemli rol oynamaktadır. Bilgi kullanılırken, kurum içinde sürekli bilgi paylaşımı süreci sürdürülmektedir. Bilgi paylaşımı neticesinde ise deneyimlerden ve tecrübelerden oluşan örtük bilgi açığa dönüştürülerek yeni bilgiler sağlanmaktadır. Alavi ve Dorothy'ye (2001) göre bilgi yönetimi sistemini uygulamak üzere yapılan çalışmaların birçoğu üç amaca ulaşmak üzere yapılmaktadır (Aktaran: Odabaş, 2005, s.6):

- Organizasyonun sahip olduğu bilgi kaynaklarının (dokümanlar, haritalar, dosyalar, planlar vs) görünür ve erişilebilir olmasını sağlamak,
- Bilgi paylaşımını geliştirmek üzere yapılan her türlü çalışmayı destekleyerek veya teşvik ederek bilgi yoğunluklu bir kültür ortamı oluşturmak,
- Yalnızca sistemlerin değil aynı zamanda insanların etkileşim ve işbirliği içinde olabilecekleri ortamları hazırlamak ve enformasyon teknolojileri aracılığıyla iletişim ortamı oluşturarak bir bilgi paylaşım platformu kurmak.

İşletme açısından bilgi yönetimi sadece temel bileşenleri (etkin maliyet, sorun çözümü, stratejik karar alma ve rekabet gücünü geliştirme ve yenilikçi olma) yerine getirmek ihtiyacıyla değil, organizasyonda dağılmış halde bulunan örgütün saklı bilgisini yakalamak, düzenlemek, korumak ve yaymak gereksinimiyle de ortaya çıkmıştır. Bilgi üreticisi insan olduğuna göre bilgi yönetiminin merkezine de insan yerleştirilmiştir (Gupta vd., 2000, s.20). Özgener'in (2006) çalışmasında bilgi yönetiminin temel amacı, işletme çalışanlarında bulunan bilginin işletmenin rekabet gücünü artırması ve pazarda sürekli bir üstünlüğe dönüştürülmesi için öğrenme eğrisini

hızlandırmak, daha hızlı bir gelişme sağlamak, bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak olarak belirlenmiştir (Aktaran: Öztürk, 2009, s.50). Çapar (2003, s.50) bilgi yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar vb.),
- Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme),
- Kurumun sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak ve geliştirmek,
- Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak.

Burada en çok önem taşıyan da özellikle bilginin üretimi ve paylaşımıdır. Bilgi yönetimini kodlanabilen, depolanabilen ve yayınlanabilen açık bilginin örgüt içi paylaşılmasının veya insanların yaşamları süresinde edindikleri deneyim, çalışma ve etkileşim ile sezgi gibi yollarla edinilen ve insandan insana değişen, insanların kafalarında bulunan örtük bilginin bir şekilde açık hale getirilmesi ve paylaşılmasının üzerinde önemle durulmaktadır (Özmen, 2002, s.2).

1.1.4. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetimi günümüzde işletme çevresinde yaşanan karmaşık ve yoğun rekabetten avantaj sağlamada işletmelerin stratejik yönetim çabalarını etkileyen bir uygulama olması nedeniyle önemlidir. İşletmeler yoğun olarak rekabet ortamında, rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak iş yapma yöntemlerini ve stratejilerini belirlemede bilgiden yararlanmaktadırlar. Beijerse'ye (1999) göre işletmeler açısından bilgi yönetimi, onlara bilgiye dayalı ekonominin karmaşıklıklarıyla mücadele etmelerinde yardımcı olmaktadır. İşletmeler çevrelerinde doğan ve rekabet avantajı sağlayan bilgiyi yöneterek pazar ortamında daha akıllıca hareket edebilmekte ve bu sayede pazar konumlarını iyileştirerek devamlılıklarını sağlayabilmektedirler (Taner vd., 2010, s.484). Kurt'a (2005) göre aynı zamanda etkin bir bilgi yönetimi sistemi içerisinde bilgi akışı daha hızlı ve nitelikli olmakta ve böylece işletme içinde daha etkili kararların alınması mümkün olmaktadır (Taner vd., 2010, s.484).

Nonaka (1999) bilgi yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir: *"kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğü için tek güvenilir kaynak bilgidir"*. Piyasalar değiştiğinde, yeni yenilikçi teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler hızla eskidiğinde başarıyı yakalayabilen işletmeler, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi kurum içinde her yere geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojileri ve ürünleri hızla uygulayabilen işletmelerdir (Yıldırım, 2012, s.40).

Dunford (2000) ise insanlar örgütten ayrılırken, gözlem, araştırma, deneme ve yaratmaya dayanan bu değerli bilginin de o insanlarla birlikte yok olması kaygısı, söz konusu bu bilginin çeşitli yöntemlerle açığa çıkarılmasının ve örgüte mal edilmesinin önemini gündeme getirdiğinden bahsetmektedir (Aktaran: Özmen, 2002, s.2). Örgütlerde toplanan örtük bilginin işletme lehine yarayacak bir şekilde açığa dönüştürülmesi ve stratejik bilgilerin depolanması işletme için stratejik rekabet avantajı sağlayabilir ve bunlar doğru yürütülen bilgi yönetiminin sağladığı yararlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin sağladığı yararları direkt olarak ona yüklemek zor bir iştir. Ancak bilgi sayesinde yapılan eğitim, öğretim veya deneyim kazanma gibi önemli bazı işlemler için yapılan harcamalar kalemi buna haklılık kazandırır. Bu harcamalar için somut bir neden gösterilmeyebilmektedir. Bilgi güncelleştirilemediği durumda değerini kaybetmektedir. Canbazoğlu (2000) bilgi yönetiminin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Aktaran: Iraz, 2005, s.249);

- *Bilgi kaybının önlenmesi:* Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar.
- *Daha iyi kararların alınabilmesi:* Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyon içinde daha alt düzeylerde alınabilir.
- *Uyarlanabilirlik ve esneklik:* Çalışanların işlerine daha hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve bu şekilde organizasyon içinde morallerinin yükselmesine olanak sağlar.
- *Rekabet avantajı:* Organizasyonun mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatların belirlenmesine yardımcı olur.
- *Varlık geliştirme:* Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için organizasyonun yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırlar doğru zamanda uygulanmayabilir. Bu ise daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülkiyet için daha az pazar değeri anlamına gelir.

- *Ürün iyileştirme:* Organizasyonun, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar. Böylece, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne eklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur.
- *Müşteri yönetimi:* Organizasyonun, hem müşterilerine hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile müşterilerden gelen sorgulara, isteklere ve şikayetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri sorunları ve çözümleri” veri tabanına erişim sayesinde benzer sorunlara daha kolay çözüm bulunabilir.

Bilgi yönetiminin yetersiz olduğu durumlarda ise ortaya çıkan dezavantajları Öztemel ve Arslankay (2004) aşağıdaki gibi sıralamıştır (Aktaran: Fırat, 2013, s.17):

- Verimlilik kaybı,
- Elverişli zaman kaybı,
- Aşırı bilgi yükleme,
- Bilgi erozyonu.

Kurumların varlıklarını sürdürmeleri, yeni teknolojiye ayak uydurmaları, rekabet avantajları sağlama hususunda son derece önemli olan bilgi yönetiminin uygulanmasında çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Her kurum kendi kültürüne has bilgi yönetimini oluşturmak ve sürekli teknikler geliştirmek durumundadır. Bilgi yönetiminin zorlukları Tablo 1.7’deki gibi sıralanabilir.

Tablo 1.7 Bilgi Yönetiminin Zorlukları

Organizasyon açısından engeller	Grup- birey açısından engeller
Bilgi tabanını oluşturmak zaman alıcı, çalışan yoğun ve maliyetlidir.	Bireysel çabaların ödüllendirilmesi sonucunda bilgi biriktirmenin artması.
Bireyler yoğundur ve bilgi yönetimi ek işler getirir.	Yönetim ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu.
Geçici proje takımlarını izlemenin zorluğu.	Diğer disiplinlere olan saygının olmaması.
Gereksiz ve aşırı enformasyon.	Bilgi paylaşımı isteksizliği.
Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmemesi.	Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işler gerektirmesini bireyin bir yük olarak görmesi.
Bilgi müdürünün varlığının yanlış mesajı vermesi.	Bilginin kaybedilmesinin bireyin değerini azaltacağı korkusu.
Bilgi yönetiminin bireyleri kontrol etmesi.	

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından Fırat, 2013, s.17’den faydalanılarak oluşturulmuştur.

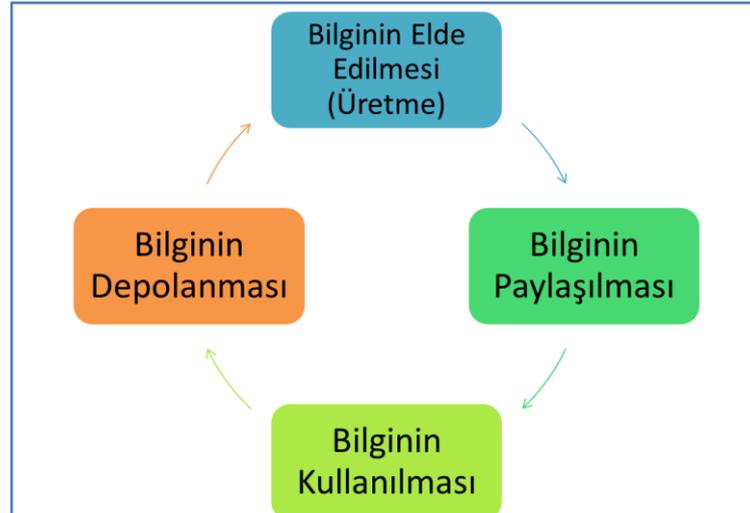
1.1.5. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı sağlamaları ve büyümeleri için zorunluluk haline gelen bilgi yönetiminin bazı temel özellikleri vardır. Bu temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çapar, 2003, s.3):

- Bilgi yönetiminin konusunu kuruma ait örtük, açık, dış ve iç bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Temel amacı bilgiyi üretken kılmaktır.
- Amacı kurum içindeki bilgi en verimli biçimde kullanabilecek doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Bilginin üretilmesi, depolanması, paylaşılması, erişilmesi ve kullanılması ile ilgilenmektedir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında birçok alandan (iletişim teknolojisi, iletişim, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji vb) yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir.
- Bilgi yönetimi için büyük bir önemi olan özelliği örgüt kültürüdür. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve paylaşılan yeni bilgileri kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlamaktadır.
- Bilgi yönetimi kuruluşa özel sürekli bir uygulamadır. Bilgi Yönetimi Sistemi her kuruluşun ve çalışanların özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulmaktadır ve gözden geçirilmektedir.
- Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, bilgi paylaşımı ve çalışma ortamında gereken örtük bilginin açığa çıkarılması, bilginin ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.
- Örtük bilginin açığa çıkarılmasını teşvik etmesine rağmen rekabet ve varlığını sürdürebilmesi açısından kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önlemektedir.

1.2. Bilgi Yönetim Süreci Kavramı

Odabaş'ın (2009, s.182) yaptığı tanımlamaya göre bilgi yönetimi süreci, gerekli bilginin farkında olunması evresinden başlayıp, sahip olunan bilgi kaynaklarının yapılan tüm faaliyetlere uyarlanması ve üretim verimliliğinin artırılması ya da "*bilinç düzeyinin yükseltilmesi*" sonucuna kadar yaşanan bütün bilgisel faaliyetleri ifade etmektedir. Bu sürecin herhangi bir evresinde yaşanacak eksiklik ya da aksaklıklar diğerlerini de etkileyeceğinden her bir evrenin düzenli olarak işletilmesi önemlidir (Odabaş, 2006, s.7). Söz konusu sürecin içerisinde yer alması gereken evreleri Şekil 1.3'de gösterilmiştir.



Şekil 1.3 Bilgi Yönetim Süreci Evreleri

Kaynak: Tez yazarı tarafından Yıldırım, 2012, s.57'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bilgi yönetim süreci evreleri bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanmasıdır. Bu süreçlerin ayrıntılı tanımlarına alt başlıklarda yer verilmiştir.

1.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi (knowledge acquisition), örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren biçimsel ve biçimsel olmayan bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi yapılarak, yeni bilgi oluşturulmasıdır. Çevrede oluşan gelişmeler dış kaynaklı bilgi olarak örgüte alınır ve değerlendirilmesi yapılarak örgüt için yararlı olabilecek kararların alımında kullanılır. Dış ve iç çevreden bilgi alabilmek için örgüt toplumsal yaşamda görünürlüğünü artırmalı, iletişim kanallarını açık tutmalı, örgütün tüm üyeleri ortak amaç için kenetlenmiş ve bir beyin gibi hareket etmelidir (Çınar, 2004, s.2).

Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde sıkça kullanılan üç yöntem; bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir. Bazen bilgi üretilmesi sadece yeni bilgi üretmeyi gerektirmemektedir. İşletmeler çoğu kez farklı kaynaklardan sağladıkları bilgiyi bünyelerine almayı tercih ederler. İşletmeler çevrelerinden aldıkları bilgiyi, tecrübeleri ve örgüt kültürleriyle analiz ederek, kendilerine yararlı bilgi haline dönüştürürler. Kurumlar çeşitli yollarla (taklit etme, satın alma, kıyaslama, keşfetme vb.) bilgi elde edebilirler (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009, s.138).

1.2.2. Bilginin Paylaşılması

Bilgi paylaşımı (knowledge sharing), bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetlerine denir. Bilgi yönetimi anlayışı içinde yer alan önemli bir konu da erişilebilir veya bilgi kanalı içinde paylaşımına hazır hale getirilmiş bilgilerin karşılıklı olarak bütün bir organizasyonda çalışanlar ve yöneticiler ya da departmanlar arasında paylaşılmasıdır. Doğru bilginin doğru kişiye uygun zamanda ulaştırılması da en önemli göstergelerden biridir. Bilgi paylaşımı gerçekte kurumun kültürel yapısına bağlı olarak işletilen bilgi akış sistemi ile gerçekleşir. Söz konusu paylaşım proje yaparak, talimatlar hazırlayarak, çalışanlar arasında rotasyona giderek veya yemek esnasında sohbet ederek sağlanabilir (Beijerse, 2000, s.6).

Örgüt içinde söz konusu bilgi aktif olarak kullananlara sürekli ve doğru zamanlamayla dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir. Bilgi paylaşımında bilginin belli bir kaynaktan çıkarak hedefine ulaşması önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden farklılık göstermektedir. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ancak bilginin hedefine ulaşıp ulaşmadığı test edilmemektedir. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek tarafın gönüllü olması gerekir. (Yeniçeri ve Demirel, 2007, s.11). Demirhan ve Bozkurt'a (2010) göre bireyin şirketteki rolü ne olursa olsun, herhangi bir bilgi paylaşımı sürecinin amacı, kaynaktan alıcıya bilginin transfer edilmesidir (Aktaran: Sarıkaya, 2011, s.19).

1.2.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin kullanılması (knowledge reuse) örgütlerde bilgi yönetimi sürecinin ulaşılması istenen merkez noktayı ifade etmektedir. Bilgini kullanma ve ondan yararlanmaya yönelik özel bir örnek getirmek zordur. Bilginin kullanımı büyük ölçüde kurumun bilgi yönetimi anlayışına ya da kültürüne bağlı olarak gelişmektedir. Çalışanlar bilgidен yararlanma konusunda özellikle yöneticiler tarafından teşvik ve motive edilmelidir (Beijerse, 2000, s.7).

Bilginin, rekabet avantajı sağlama konusunda etkisi olması isteniyorsa sorunların çözümünde ve yeni fikirlerin üretilmesinde kullanılması gerekir. Bilginin var olması yeterli değildir. Bilginin elde edilmesi (üretilmesi), geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması gibi faaliyetler önemli olsa bile bilgi ancak kullanıldığında ve değerlendirildiğinde fayda sağlar (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009, s.139). Değerlendirilen bilgiler daha sonra gerekli ve erişilebilir bilgi girdileri olarak yeniden kullanılabilir. Söz konusu değerlendirme büyük ölçüde süreklilik özelliği göstermelidir. Yararlanılan bilgiyi değerlendirme projeler, iç ve dış hesap kontrolleri, yürütülmekte olan müşteri tatmini çalışmalarının sonuçlarından yola çıkılarak elde edilebilir (Beijerse, 2000, s.7). Bilginin yönetilmesi ancak ileriki evrelerden geçen bilgi

organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009, s.139).

1.2.4. Bilginin Depolanması

Bilgiyi depolama (knowledge storage), örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve olası rakipler tarafından taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler iç ve dış çevrelerinden sağlanan bilgileri gerekli durumlarda kullanmak üzere koruma ihtiyacı duyarlar. Bilginin depolanması elde edilen bilgi ve onun değer kaybını önleyen bir süreçtir. Asıl olan bilgi deposu, çalışanlardır (Dağlı ve Uzunboylu, 2007, s.71). Bireyler ve örgütler bilgiyi saklamada belirli düzeydeki bellek sistemlerinden de yararlanmaktadırlar. Bunlara örnek olarak sabit diskler, kütüphaneler, arşivler ve veri ambarları gösterilebilir (Memişoğlu ve Özsarıkamış, 2009, s.139). Fakat bu bellek sistemlerinin çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır.

Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek için bilginin depolanması oldukça önemlidir. Fakat bilginin korunması zor bir iştir. Bu noktada teşvikler, çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla birlikte örgütte gizli bilgiye ulaşmayı engelleyen veya sınırlayan teknolojiler de geliştirilerek bilgiyi korumak için adımlar atılmaktadır (Çakar vd., 2010, s.77).

1.3. Yenilik ve Yenilikle İlgili Kavramlar

Yenilik, Latince “in” ve “novo” veya “novus” ve “innovatus” kelimesinden türemiş olan İngilizce “innovation” sözcüğünün Türkçe karşılığı olup, yenilemek, değiştirmek ve yeni bir şey yapmak anlamlarını taşımaktadır (Bozkurt vd., 2013, s.2; Atalay, 2012, s.21). Türk Dil Kurumu (2015) tarafından yenilik terimi yerine kullanılması önerilen bir terim de “yenileşim”dir. Türkçe yazında yenilik teriminin kullanımı konusunda bir fikir birliğine varılmış değildir. Uluslararası düzeyde kabul gören temel kaynaklardan biri olan TÜBİTAK tarafından Türkçe’ye çevirisi yapılan birçok yabancı dildeki çalışmalarda İngilizce karşılığı “innovation” olan terim için “yenilik” kelimesi kullanıldığından, bu çalışmada da terim olarak “yenilik” kelimesi tercih edilmiştir.

Yenilikçiliği en çok ele alan ilk iktisatçı Alman ekonomist ve politika bilim adamı Joseph Schumpeter'dir. 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında kalkınmanın itici gücü olarak tanımladığı yeniliği, pazardaki istemleri karşılayabilmek için yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması olarak açıklamıştır (Aktaran: Atalay, 2012, s.21). Bir başka yaklaşımda Mansfield (1963) yenilik ve taklit kavramları üzerinde durur. Yenilik, Mansfield’a göre yeni bir ürün, hizmet, süreç veya fikrin ilk kullanımudur. Yenilikle ilgili sonraki kullanımlar taklit

kapsamındadırlar. Bu doğrultuda yeniliğin farklı bilim adamları tarafından üç farklı grupta kavramsallaştırıldığını söylemek mümkündür: birinci grupta sonraki kullanımlar “*taklit*” olarak nitelendirildikleri için bir fikrin dünyada ilk kullanımı; sonraki grupta bir fikrin, ürün veya hizmetin benzer amaçlara sahip örgütler arasında ilk veya ilk sıralarda kullanımı; üçüncü grupta ise çevreyi dikkate almaksızın fikir, ürün, hizmet veya sürecin ilgili örgüt için yeni olması (Aktaran: Eryılmaz, 2005, s.81).

Yeniliğin tanımı hakkında iki temel farklı yaklaşım yazında yer alır. İlk yaklaşım bir “şey” (bir ürünün ilk defa bir piyasada veya bölgede tanınması); diğer yaklaşım ise bir “süreç” (ilk defa yeni bir ürün ortaya çıkarma veya keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır. Rogers (1983) yeniliği “bireyler ya da onu benimseyen diğer kurumlar tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelere” şeklinde tanımlamıştır.

Keith ve Theodore (1984) yenilik kavramını bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün veya hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Çalıpınar ve Baç, 2007, s.446–447). Drucker (1985) yeniliğin değişim yönetimi değil, bir firmanın yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Kardam, 2002, s.23-24). Yeniliğin girişimciliğe özgü bir araç olduğunu ifade eden Drucker (1985), yeniliği her türlü örgütün temel varoluş nedenlerinden biri olarak görür. Ona göre, bir işletmenin sadece iki işlevi vardır: yenilik yapmak ve yeniliği pazarlamak. Bu ikisi dışındaki bütün faaliyetleri maliyet getirici faktörler olarak kabul etmiştir. Drucker (1985) yeniliği her türlü girişimin temel faaliyet alanı olarak görmesinden dolayı “*girişimcinin yeni bir refah üreten kaynak yaratması ya da mevcut kaynağa geliştirilmiş potansiyel ekleyerek refah üretmesi*” olarak tanımlamaktadır:

Damanpour (1987, s.676) ise yeniliği, işletmenin çevreye uyum sürecini kolaylaştırması için çıktı, yapı ve süreçlerde yapılan değişiklikler olarak tanımlamıştır. Bu değişikliklere gidilmesinin sebebi işletme çevresinin sürekli değişmesi ve işletmenin yaptığı yeniliklerle bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi gerekliliğidir. Weiss (1987) yukarıda söylenenlere katılarak bugünün ve geleceğin işletmelerinin, psikolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda büyümelerinin en gerekli araçlarından birisinin yenilik olduğunu ifade etmektedir. Yenilikler insanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesinde, işletmelerin gelişip daha çok büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yenilik bu anlamda varolan ve yapılan işlerin, bilinenden farklı olarak yapılacak başka yeni yollarını bulmak, yeni biçimlerini yaratmak, ürün ve hizmetleri daha iyi kullanarak fayda sağlama yollarını bulmak, hizmetlerin ve sistemlerin daha etkili kullanımlarını kolaylaştırmak, zamandan, mekandan, malzemedan, enerjiden ve iş gücünden olduğu kadar azami derecede tasarruf sağlamaktır (Aktaran: Top, 2008, s.213).

Diğer taraftan Dosi (1988, s.222) yeniliği “yeni bir ürünü, örgütsel yapılanmayı veya yöntemi araştırmak, denemek, geliştirmek, keşfetmek (icat), ya da taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticaretleştirmek olarak” tanımlamaktadır. Burada yenilik kavramı birinci tanımlamada bir ürün, ikincisinde ise bir süreç olarak açıklanmaktadır. Schumpeter’a (1934) göre yenilik beş temel şekilde ortaya çıkabilmektedir (Aktaran: Oğuzturk, 2003, s.255):

- i. Yeni tüketim malları, ürünlerin yaratılması veya var olanlarının geliştirilmesi
- ii. Yeni üretim yöntemleri yaratılması
- iii. Yeni pazarların yaratılması
- iv. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni arz kaynakların bulunması
- v. Yeni endüstriyel örgütlenme şekilleri yaratılması

Schumpeter’in yenilik vizyonunun etkileri günümüzde de görülebilmektedir. Özellikle Avrupa Komisyonu’nun 1995 yılında yayınlamış olduğu Yeşil Kitap’taki tanımda bu etkiyi görmek mümkündür ve bu tanıma göre yenilik, mal ve hizmetlerin yenilenmesi, çeşitlerinin artması, son nokta olan müşterilere ulaştırmanın yeni yöntemlerinin oluşturulması, yönetimde, iş örgütünde ve işgücü yeteneklerinde değişikliklere gidilmesi olarak tanımlanmıştır.

Jones (2001) ise yenilik faaliyetlerinin sadece bir kez yapılan ürün ya da hizmet geliştirmesi ile sınırlı kalmasının, yenilikçiliğin sürdürülebilirliğini tehlikeye attığını öne sürmüştür. Araştırmacıya göre bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için, işletmede yenilikçiliği sürekli kılacak bir örgüt yapısı ve kurum kültürü oluşturulmalıdır (Aktaran Öğüt vd., 2007, s.165).

Bir firmanın yenilikçiliğinde yaratıcılığın önemli bir rol oynadığını ancak her iki kavramın birbirinden farklı olduğunu vurgulayan tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin, Decelle’ye (2004, s.2) göre yaratıcılık yeni düşüncelerin, yeni buluşların ve yaklaşımların üretilmesi anlamına gelirken, yenilik ise yeni ve yaratıcı fikirler ile buluşların uygulamaya konmasıdır. Carson vd. (2003, s.359) yeniliğin iktisadi öneme sahip yeni yaratıcılıkları ifade ettiğini ve bu niteliği ile yeniliğin bilim, teknoloji, öğrenme, üretim, politika ve talebi de kapsayan oldukça karmaşık bir geribildirim mekanizması olduğunu ileri sürmektedir. Harkama (2003) yeniliğin en önemli ve temel amacı toplumun sorunlarını çözebilecek yeni bilgileri üretmek olarak tanımlamıştır (Aktaran: Akram vd., 2011, s.123).

Gloet ve Terziovski (2004, s.404) yeniliği radikal ve artan yenilik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Artan yenilik, mevcut olan ürüne yeni birşeyler katarak ürünü geliştirmek veya daha da iyisini yaparsa, radikal yenilik ise genelde bilinenlerin ötesine geçerek yeni bir ürün veya hizmet üretmek olarak tanımlanmaktadır. Artan yenilik için faaliyet alanından çıkmak gerekmiyorsa, radikal yenilik bunun tam tersi olabilir ve yüksek risklidir. Çünkü müşteri ilgisini

çekmesi ve talep gören ürün haline gelmesi koşulu vardır. Her iki yenilik faaliyetini sürdüren işletmeler sadece bir yöntemi kullananlardan daha çok başarıyı elde etmiş olurlar.

Yeniliğin tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul görmüş kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzun'da (2005) yenilik, “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır (Aktaran: Yavuz, 2010, s.145).

Zerenler vd. (2007, s.659) günümüzde yenilik kavramının algılanma biçiminin eskiye göre değiştiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre önceki dönemlerde bir dâhinin bir buluş yapması ya da bir girişimcinin bir fikri alıp ticari bir faydaya dönüştürmesi sürecine yenilik denildiyse; artık bu algılama günümüzde “*bir defaya mahsus değil, tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir bir süreç*” olarak değerlendirilmektedir. Tutar vd. (2007, s.196) yeniliği yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesi olarak değerlendirmişlerdir. Plessis (2007, s.22) ise yeniliği pazara kabul edilebilir ürün ve hizmetler sunacak yeni bilgilerin oluşumu olarak tarif etmiştir. Yeloğlu'na (2007) göre ise alışılmışın dışında yeni ve yararlı fikirler üretmek anlamına gelen yaratıcılık ile iş stratejilerinde, işe ait problemlerin çözümünde ve iş sürecinde yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi daha da kolaylaşmaktadır (Aktaran: Erdem vd., 2013, s.79).

Genel geçerli olan yukarıdaki tanıma bakıldığında yenilik kavramının ürün veya süreç ile yeni pazarlama yöntemi ya da örgütsel değişime bağlandığı anlaşılmaktadır. Yenilik yeni bir şey yaratmak ve bu yeni şeyi piyasada başarıyla uygulamaktır (Brown ve Uljin, 2004, s.2; Nicolas ve Cerdan, 2011, s.504). Oxford sözlüğünde yenilik terimi, geleneksel çalışma ortamından çıkış ve yönün değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (www.oxforddictionaries.com, 2015). Akram vd. (2011, s.123) bu tanımlamalardan yola çıkarak yeniliği şu şekilde ifade etmiştir:

"...müşterilerin istek ve tercihlerini farklı yönde karşılayabilen ve teknolojiyi, süreci ve yapıyı daha sofistike hale getirerek biyerleri, gruplar ve tüm topluma refah getirebilecek kendine özgü ürün, hizmet ve süreçleri üreten yeni bilgi yaratma ve kullanma faaliyetleri ve işlemleridir."

Alan yazında yenilik kavramıyla hem bir süreç hem de bu süreç sonucunda ulaşılan sonuç tanımlanmaktadır (Atalay, 2012, s.22; Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011, s.408) ve birçok tanımda yenilik, “*yeni bir fikir ya da davranışın benimsenmesi*” olarak geçmektedir (Jimenez ve Sanz-Valle, 2011, s.408; Atalay, 2012, s.22). Uluslararası rekabet ortamında uzun vadeli iktisadi büyümeyi sürdürebilmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri ifade eden rekabetçilik, günümüzde yenilikten ciddi ölçüde etkilenen ve yenilikle birlikte kalkınmaya önemli katkı sağlayan bir role sahip olmuştur. Artık işletmeler sadece yenilik yaparak verimliliklerini artırabilmekte ve piyasa istemine yanıt verebilmekte ve böylelikle

ekonomiler sürdürülebilir kalkınmayı sağlayabilmektedir. Ayrıca yenilik, teknolojinin gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yayılımını da hızlandırmaktadır (Ünlükaplan, 2009, s.238).

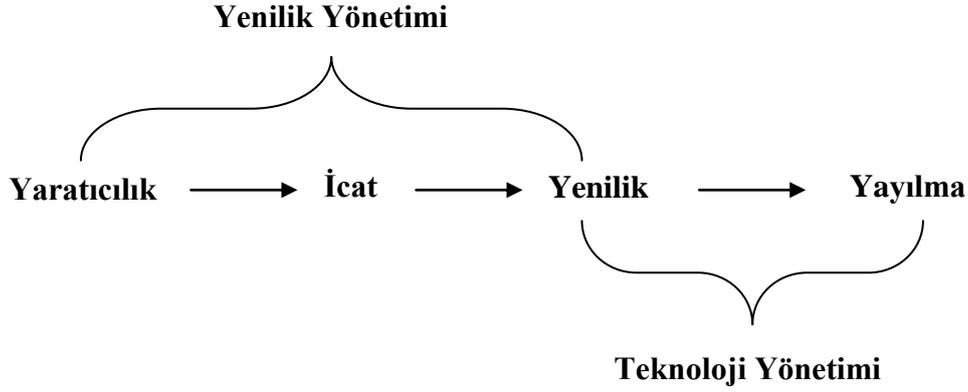
Her ne kadar alan yazında yenilik ve yenilikçilik terimleri birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da aralarında anlam farklılığı vardır. İşletmeler açısından yenilikçilik bir süreç olarak düşünülürse yenilik bu sürecin sonucunda elde edilen sonuçtur. Dolayısıyla yenilikçilik işletmenin sahip olduğu bir yeteneğini ifade ederken yenilik işletmenin elde ettiği bir sonuçtur (Kunz vd., 2011, s.817). Yenilikçilik bir işletmenin, yeni ürün (mal veya hizmet), yeni teknoloji, yeni süreç, yeni pazarlama ve örgütsel yöntemin geliştirilmesine yönelik isteğe ve yeteneğe sahip olmasıdır. Yenilikçilik süreci sonucunda işletmeler ürün(mal veya hizmet), süreç, pazarlama ve örgütsel alanlarda küçük gelişmeler ve iyileştirmeler yapabilecekleri gibi radikal iyileştirme ve değişiklikler de yapabilirler (Dibrell vd., 2011, s.469). Yenilikçilik aynı zamanda icatları yeniliklere dönüştürme yeteneği ve süreci olarak da tanımlanabilir.

Walsh vd. (2011, s.25) ise yeniliğin yaratıcılık, yeni fikirlere açık olma, yenilik arzusu, risk alma isteği ve yenilik kapasitesi gibi ortak boyutları olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlar yeniliği bir örgütte kültürel yatkınlık, kapasite, bağlılık, pazara cevap verebilirlik, niyet ve teknolojik kapasite gibi yenilik faaliyetlerini destekleyen unsurlar ile örgütü risk almaya iten, iş ortamında yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve uyumu hızlandıran, şirket performansını destekleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayan dinamik yeterlilikler olarak tanımlamaktadır. Tung (2012, s.85) ise yeniliğin pazarlanabilir ürün geliştirmeye yönelik yaratıcı fikirlerin uygulanmasından oluştuğunu öne sürmektedir.

Özetle yeniliğin alanda bulunan yazarlar tarafından dünya çapında farklı tanımlamaları bulunmakla birlikte yenilik, tek bir cümle ile tanımlanıp açıklanamayacak kadar geniş bir kavramdır. Yenilik içinde birçok faaliyeti içeren, toplumsal ve sosyal yönü olan ve sonu olmayan bir süreçtir. Bu çalışmada, uluslararası kabul gören en uygun kaynak olarak OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu (OECD ve Eurostat, 2005) tanımı temel alınacaktır. Alan yazında son yıllarda yenilik kavramı, kurumların ve işletmelerin gündeminde sıklıkla yer almaktadır. Ancak bazı kavramların zaman zaman yeniliğin yerine kullanıldığı veya yenilikle eş anlamda kullanıldıkları gözlenmektedir. Bu kavramları da açıklamak karışıklıkların önlenmesi adına önemlidir. Bu çerçevede yenilikle ilgili *icat* ve *AR-GE* kavramları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İcat (Invention), teknik özelliği ön planda olan ve ekonomik olmayan, keşfedilmemiş bir şeyi keşfetmektir. İcat, bilimsel ve teknik olarak bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır (Oğuztürk, 2003, s.256). Elçi'ye (2007, s.17) göre yenilik keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil, değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Yenilik için ticari başarı olmazsa olmazdır. Diğer

taftan ise bir icat yapmak, onun her zaman ticari başarılı olacağı anlamına gelmez. İcattan ticari değeri olan bir ürün çıkmadığı sürece de değer yaratılmamış olur.



Şekil 1.4 Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

Kaynak: Güleş ve Bülbül 2004, s.128.

Yenilik, icatların uygulanmasını ve ticarileştirilmesini sağlamaktadır. İcatların toplum ve bireyler için fayda yaratan bir değere dönüştürülüp, uygulanabilir ve kullanılabilir bir hal alarak ticarileştirilmesi, icadın yeniliğe dönüştürülmesi durumudur (Uzkurt, 2008, s.27). İcat keşfedilmemiş olanı keşfetmeyi ifade eder, yenilik ise kimi zaman icat etme yoluyla ortaya çıksa da, çoğu zaman mevcut bir ürün (mal veya hizmet) ya da sürece değer katma yoluyla kendini gösterir.

Başka bir ifadeyle icatlar, insanların hayatını kolaylaştıran teknik yeniliklerdir (Şahin, 2009, s.262). Yenilik ürünün ticari olarak satışa sunulmasını da kapsamaktadır. Çoğu icat yenilik aşamasına geçememektedir. Bir işletme daha önce başkaları tarafından ortaya konulmuş bir icadı ticari hale getirerek icat etmeden yenilik yapabilir. İcatlar bir anda ortaya çıkabilecekleri gibi genellikle araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmaktadırlar.

Sonuç olarak ne tüm icatlar bir yeniliktir ne de tüm yenilikler bir icat olarak kabul edilebilir. Dikiş makinesi ve elektrik süpürgesi örnekleri güzel örneklerdendir. Bu icatları yapan William H. Hoover ya da Isaac Singer değildir. Dikiş makinesi Elias Howe tarafından, elektrik süpürgesi ise J. Murray Spengler tarafından icat edilmiştir. Ancak Hoover ve Singer kendilerinden önce icat edilmiş olan bu aytıkları geliştirmiş ve ticari bir forma sokarak yenilikçiliği gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla ürünlerin patent haklarını elde edip kendi isimlerini tüm dünyaya duyurmuşlardır (Elçi, 2006, s.17).

Araştırma-Geliştirme (Research - Development) - genellikle bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla işletmelerin yürüttükleri bir dizi sistematik çabaları oluşturmaktadır. Yani mal ve hizmet üretilmesi, pazar ve pazarlama araştırmaları, üretim süreçlerinin düzenlenmesi, yeni gelişmelerin ve buluşların üretim süreçlerine yansıtılması,

finansal araştırmaların yapılması gibi işletmelerin birçok faaliyetinde Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) alışmalarından yararlanılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2000, s.160).

Ar-Ge, yeni bir ürünün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, düşük maliyetli ve yüksek standartlı olarak yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni bir teknolojinin yurt özel koşullarına uyumunun sağlanması, bilimsel esaslara uygun olarak yürütülen ve her aşaması belirlenmiş çalışmaları ve onların sonuçlarını kapsamaktadır (Ayhan, 2002, s.95). Ar-Ge insan, kültür ve toplum bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılmasını amaçlayan sistematik bir temelde yürütülen çalışmalardır (OECD, 2002, s.30; Özsağır, 2007, s.13). Ar-Ge kavramı, temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme olmak üzere üç ayrı faaliyeti kapsamaktadır.

Araştırma, geliştirme ve üretim, bir bütünlük teşkil etmesi lazım olan birbirine bağımlı faaliyetlerdir. Ar-Ge, sadece temel üretim sağlanması ile sonlanan bir süreç değildir. Sürekli biçimde yeni ürünün iyileştirilmesi de Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanmaktadır. Ayrıca Ar-Ge firmaların tedarik, pazarlama, finansman ve yönetim faaliyetlerini etkileyen, böylece firma sürekliliğini ve krlılığını belirleyen bir süreçtir (Freeman ve Soete, 2003, s.89).

İşletmeler tarafından finanse edilen veya gerçekleştirilen tüm Ar-Ge faaliyetleri, yenilik faaliyetleri içerisine dahil edilir (OECD ve Eurostat, 2005, s.96). Bu faaliyetler işletme içinde gerçekleştirilen dahili Ar-Ge faaliyetlerini ve kamu veya özel araştırma kurumlarından ya da diğer işletmelerden satın alınan Ar-Ge hizmeti olarak tanımlanan harici Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır.

Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacıyla yapılan düzenli çalışmalardır (Zerenler vd., 2007, s.656).

Ar-Ge faaliyetleri bir fikrin geliştirilmesi ile başlayıp sonrasında bu fikre ilişkin teknolojinin geliştirilmesi aşaması gelmektedir. Deney planları yapıldıktan sonra ayrıntılı çizim çalışmaları yapıp prototip ortaya çıkarılır. Sonrasında pilot tesis kurulur ve deneme üretimleri başlar. Eğer alışmalar hiç bir sorunsuz yürütülüyorsa prototip üretimi gerçekleştirilir (Baruugil, 2009, s.57).

Ar-Ge faaliyeti bir işletme için yeni bilgiler oluşturma, yenilik yapma, dış dünyayla tanışma ve rekabet edebilir duruma gelmesini sağlamaktır (Atay, 2013, s.163). Ar-Ge'ye artan tüketiciler, teknolojik ve bilimsel alandaki ilerlemeler ülke içi ve ülkeler arası rekabetin yoğunlaşması gibi çeşitli nedenler dolayısıyla işletmelerin sürekli yenilik yapmaları

gerekmektedir ve bu nedenle yeniliklerin ortaya çıkarılması, izlenilmesi, uygulanması için Ar-Ge faaliyetlerinin işletme bünyesi içerisinde yer alması söz konusu olmaktadır (Baş vd., 2015, s.78).

1.3.1. Yeniliğin Önemi

Bünyelerinde yaratıcı yıkımın farklı derecelerini barındıran yeniliklerin geçmişi insanlık tarihi kadar derinlere dayanmaktadır. Günümüzde ulaşım, iletişim, tıp, astronomi, kimya, iklimlendirme gibi tüm alanlarda ulaşılan gelişmişlik düzeylerinin yegane kaynağı yeniliktir. Dolayısıyla yeniliğin ne kadar önemli olduğunu anlamak için insan hayatını kolaylaştıran bu gelişmişlik düzeylerinin bir an için var olmadığını ve bunlarının yokluğunun hayatı nasıl etkileyebileceğini düşünmek yeterli olacaktır (Leonard-Barton, 1992, s.112).

Hiç şüphesiz yeniliğin örgütlerin rekabet üstünlüğünü arttırmadaki kilit rolünü vurgulayan çok sayıda bilimsel çalışma bulunmaktadır (Damanpour, 1991; Wolfe, 1994; Damanpour, 1996; Fiol, 1996; Tushman ve O'Reilly, 1996; Gopalaksihnan ve Damanpour, 1997; Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998; Dess ve Picken, 2000; Darroch ve McNaughton, 2002; Debruyne vd., 2002; Weerawardena, 2003; Mumford ve Licuanan, 2004; Tidd vd., 2005; Bell, 2005; Cho ve Pucik, 2005; Johannessen, 2008; Bartel ve Garud, 2009; Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Standing ve Kiniti, 2011).

Dyne vd. (1994, s.765) yeniliğin global rekabet ortamında uzun vadede örgütsel başarıyı artırarak değişen çevresel koşullara uyum, verimlilik ve esneklik gibi konularda önemli katkılarda bulunduğunu vurgulamaktadır. Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılı sonunda AB'nin yenilik kapasitesini artırmak için yayınladığı yenilik politikalarıyla ilgili dokümanında yeniliğin önemi bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamak olarak açıklanmıştır. Yenilik girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne olursa olsun belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Ayrıca bütün girişimlerin sürekli yenilenme sürecinde olmaları gerekmektedir. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, en kısa zaman içerisinde teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Durgut vd., 2003, s.22-23).

Kotler (2000, s.328) yenilik yapmayan işletmelerin kendilerini büyük bir riske attıklarını ileri sürmektedir. Yenilik yapmayan işletmelerin tüketicilere sunmuş olduğu ürünler, değişen ihtiyaç ve zevkler, yeni teknolojiler, kısalmış ürün yaşam döngüleri ve gittikçe artan küresel rekabet karşısında zayıf durumdadır.

Chen ve Ho (2002, s.47) kendi çalışmalarında Center for Business Innovation-CBI tarafından yapılan araştırma sonuçlarını ele almışlardır. Bu çalışmada yenilik birçok endüstride

değer yaratma açısından birinci ya da ikinci öncelikli unsur olarak tespit edilmiştir. CBI tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları Tablo 1.8’de görülmektedir.

Tablo 1.8 Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde Yeniliğin Önemi

B2B (Business to Business) 1. Yenilik 2. Müşteri 3. Marka 4. Globalleşme 5. Kalite	B2C (Business to Customer) 1. Yenilik 2. Marka 3. Müşteri 4. Kalite 5. Süreklilik yeteneği
Dayanıklı Mallar İmalat Sanayi 1. Yenilik 2. Yönetim 3. İşgören 4. Kalite 5. Çevre	Dayanıksız Mallar İmalat Sanayi 1. Yenilik 2. İşgören 3. Yönetim 4. İşbirliği 5. Kalite
Teknik Altyapı İşleri 1. Yönetim 2. Yenilik 3. Kalite 4. İşyeri 5. Çevre	Danışmanlık Hizmetleri 1. Kalite 2. Yenilik 3. İşgören 4. Teknoloji

Kaynak: Chen and Ho, 2002, s.47.

Tablo 1.8’deki bulgular incelendiğinde yeniliğin endüstriyel pazarlarda Business to Business (B2B) ve tüketiciler pazarında Business to Customer (B2C) müşteriler açısından değer yaratma kriterleri arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi ve sunumu sırasında yaratılan değere katkı noktasında yenilik birinci sırada bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre teknik altyapı işleri ve danışmanlık hizmetleri alanlarında yeniliğin oluşturulan değere katkısı ikinci sırada bulunmaktadır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde yeniliğin, ekonominin taraflarını oluşturan tüm unsurlar ya da çıkar grupları açısından önemli olduğu ve günümüz ekonomisine yön veren temel güç konumunda bulunduğu söylenebilir.

Tomala ve Senechal (2004, s.281) yenilik yapmayan işletmelerin yeni bir ürün (mal veya hizmet) geliştiremeyeceğini ve belli bir süre sonra yok olmaya mahkum olduklarını ileri sürmektedir. Yüksek düzeyde yenilik yapan işletmelerde ise aşağıdaki gelişmeler olacaktır:

- Müşteri gereksinim ve istemlerini karşılayacaktır.
- Geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip olacaklardır.
- Mevcut ürün ve hizmetlerin kalite ve güvenilirliğinde artış meydana gelecektir.
- Faaliyet gösterecekleri yeni pazarlarda başarılı olacaklardır.
- Çevreye daha az zarar vereceklerdir.
- Daha fazla esnek üretim imkanlarına sahip olacaklardır.
- Maliyetlerinde düşüş olacaktır (ücretler, hammadde, enerji maliyetleri)
- Çeşitli ürünleriyle bağlantılı hizmetlerinin performansı artacaktır.

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, yeniliğin herkes tarafından arzu edilen bir amaç olması şaşırtıcı bir durum değildir (Lipit, 2006, s.73). Yenilik, yönetsel ve işe ait yeni fikir ve uygulamalar geliştirdiğinden dolayı örgütte yapısal ve süreçsel değişimlerin gerçekleşmesine zemin hazırlar (Armbruster vd., 2008, s.645). Örneğin, kalite, esneklik, teslimat süresi, müşteri ilişkileri ve verimlilik gibi unsurlar üzerinde önemli iyileştirmeler sağlayarak örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkiler ve bu yolla rekabet avantajının kaynağı olur (Pocket, 2009). Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün işletmelerin yenilik yapması kaçınılmazdır (Elçi ve Karataylı, 2008, s.7). Örneğin, bir tekstil işletmesi yıkandığı zaman buruşmayan bir kumaş geliştirebilir ve bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve fatura sistemine geçebilir. Bir turizm acentesi web sitesi üzerinden rezervasyon ve bilgi servisleri ile müşterilerine daha iyi hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartlarını uygulamaya başlamak, tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek de birer yeniliktir. Bir işletme yenilikler sayesinde rekabet yarışında ayakta kalarak rakiplerine göre bir adım daha öne çıkabilir.

Sürekli olarak yenilik yapan işletmeler ve uluslar ise ekonomik olarak büyümeye katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla yüksek sayıda patent başvurusu yapan veya yoğun olarak Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştiği ülkeler (Japonya, ABD ve bazı Avrupa ülkeleri), ekonomik gelişmişlik merdiveninin üst basamaklarında yer almaktadırlar (Ahmed ve Shepherd, 2010, s.5). ABD’de bir imalat sanayi işletmesi yöneticisinin yenilikle ilgili görüşü “hiçbir şey yenilikten daha önemli değil, yenilik yapmayı durdurduğumuz anda biz de ölürüz” şeklinde olmuştur (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010, s.4).

Yenilik kelimesi tek başına ilerlemeyi, gelişmeyi ve yaratıcılığı ifade etmektedir. İsteklerin çok yönlü ve karmaşık olduğu iş dünyasında yöneticiler, üzerlerinde rekabet açısından

daha hızlı, daha ucuz ve daha iyisini yapmaları konusunda baskıya maruz kalmaktadır. Bu zorlu ve baskılı ortamda yenilik, işletmelerin pazar liderliğini ele geçirmelerini sağlayabilecek önemli bir olgudur (Atalay, 2012, s.27).

1.3.2. Yeniliğin Türleri

Yazında farklı yazarlar tarafından sınıflandırılmış birçok yenilik türü bulunmaktadır. Dewar ve Dutton (1986, s.1423) yeniliği büyüklük düzeyine göre yani derecesine göre arttırmısal ve radikal olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bunun yanı sıra yenilikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda yenilik beş türde incelenmiştir: yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzeme ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni örgüt biçimleridir. Fakat bu beşli sınıflandırmayı temel alarak yeniliği ürün ve süreç yenilikleri olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Brouwer, 1991, s.62). Ayrıca ürün ve süreç yeniliğine ek olarak alan yazında bazı farklı yenilik türlerinden de bahsedilmektedir. Bunlardan bazıları, yönetsel yenilik (Damanpour, 1991), pazarlama yeniliğidir (Higgins, 1995), örgütsel yenilik (Huiban ve Bouhsina, 1998) ve iş modeli yeniliği (Kırım, 2007a),

Yazında, yeniliğin türleri ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Bu sınıflandırmaların bazıları Tablo 1.9'da gösterilmektedir.

Tablo 1.9 Yeniliğin Türleri

Araştırmacı (lar)	Yenilik Türleri
Zaltman ve diğerleri (1973)	- Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler
Zmud (1982)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Tushman ve Nadler (1986)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Christensen (1995)	- Örgütsel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Güleş ve Bülbül (2004)	- Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri
Savaşçı ve Kazançoğlu (2004)	- Teknolojik ürün yenilikleri - Teknolojik süreç yenilikleri - Örgütsel yenilikler

Zerenler ve diğerleri (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Örgütsel ve pazarlama yeniliği
-------------------------------------	---

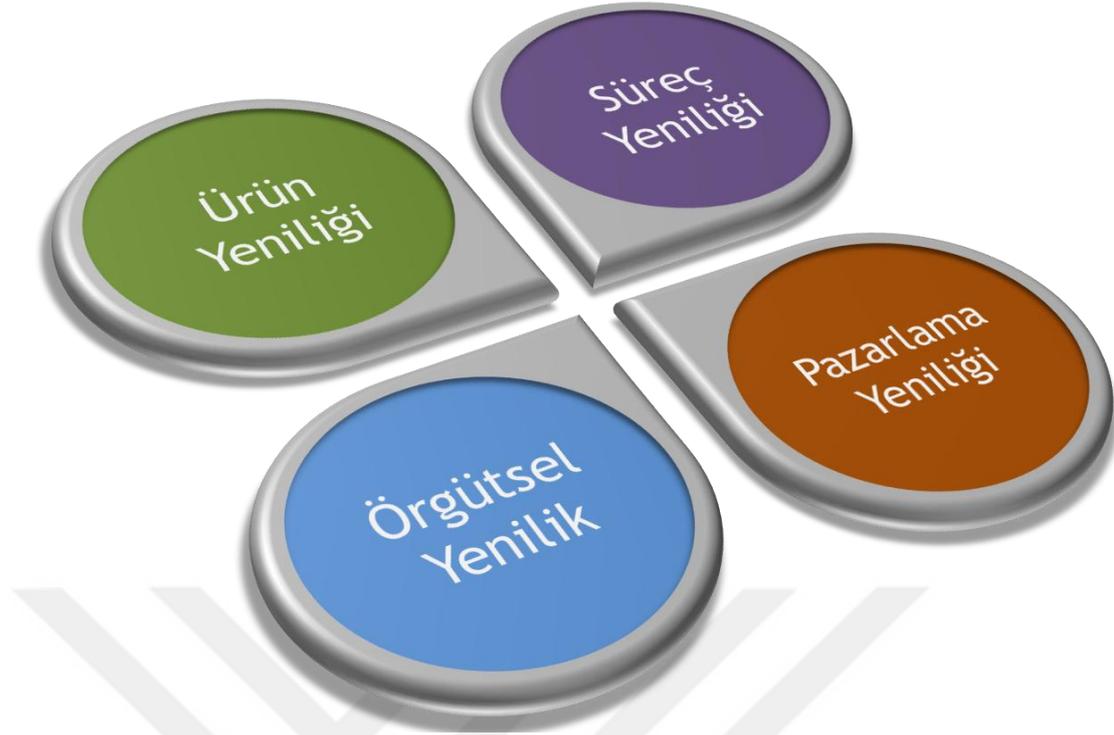
Kaynak: Camelo vd. 1999; Güleş ve Bülbül, 2004, s.116-117; Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004; Eryılmaz, 2005, s.81-82; Özdaşlı, 2006; Çalıpınar ve Baç, 2007, s.447; Zerenler vd., 2007, s.661-662'den derlenerek hazırlanmıştır.

Yenilik, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilmektedir. Ayrıca, yenilik yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak '*teknolojik yenilik*' ve '*teknolojik olmayan yenilik*' sınıflandırılmasına da gidilmektedir. Teknolojik yenilikler '*ürün yeniliği*' ve '*süreç yeniliği*'ni, teknolojik olmayan yenilikler ise '*örgütsel yenilik*' ve '*pazarlama yeniliği*'ni kapsamaktadır. Yeniliğin sadece ekonomik bir sistem olmadığı, aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle '*toplumsal yenilik*' kavramı da artık ön plandadır. Yenilik, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de '*radikal*', '*artımsal*' (Elçi, 2007, s.3) ve '*yıkıcı*' (Oslo el kitabı, 2005) olmak üzere üçe ayrılır.

OECD (2005) yukarıdaki türlerin yanı sıra yeniliği derecesine göre de sınıflandırmıştır:

- *Örgüt için yeni yenilikler:* Bir yenilik için en az giriş seviyesi örgüt için yeni olmasıdır. Başka örgütlerde uygulansa da o örgüt için yeni olan ürün, süreç, pazarlama veya örgütsel yöntemler bu gruba girer.
- *Pazar için yeni yenilikler:* Bir örgüt, yeniliği pazara ilk sunan ise yeniliğin pazar için yeni olmasından söz edilebilir.
- *Dünya için yeni yenilikler:* Bir örgütün sunduğu yeniliğin tüm yerel ve uluslararası pazarlar için yeni olması durumudur. Dünya için yeni olan yenilikler pazar için olanlardan yenilik derecesi bakımından daha yukarıdadır.

Yenilik türleri başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Bu çalışma için Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri (OECD, 2006, s.51) tarafından temel alınan Oslo el kitabında dört farklı başlık altında değerlendirilen, "*ürün yenilikleri*", "*süreç yenilikleri*", "*pazarlama yenilikleri*" ve "*örgütsel (organizasyonel) yenilikler*" sınıflandırılmaları esas alınmıştır. (Bkz. Şekil 1.5).



Şekil 1.5 Yeniliğin Fonksiyonu Açısından Türleri

Kaynak: Şekil tez yazarı tarafından OECD ve Eurostat 2005'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.3.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün yenilikleri (product innovation) daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Küresel pazarda başarılı olan işletmeler, pazardaki müşteri taleplerine zamanında yanıt veren, hızlı ve esnek ürün yenilikleri yapan işletmelerdir (Teece vd., 1997, s.515). Yüksek oranda mal ve hizmet yenilik yeteneğine sahip olan işletmeler, yenilik yapmayan işletmelere göre iki kat daha fazla kar elde etmektedirler (Lin vd., 2010, s.112).

Akova vd.'e (1998) göre ürün yeniliği teknolojik gelişmelere, değişen müşteri ihtiyaçlarına, kısalan ürün yaşam döngülerine ve dünyada artan rekabete bağlı olarak işleyen zor bir süreçtir. Ürün yeniliğinin piyasada başarılı olabilmesi için işletme, müşteriler ve tedarikçiler arasında güçlü bir etkileşim bulunmalıdır. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün artması ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir (Johne, 1999, s.6).

Ürün yenilikleri işletmelere büyüme ve yeni alanlarda faaliyet göstererek genişleme gibi büyük fırsatlar yaratmaktadır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001, s.357). Ürün yenilikleri işletmelere rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra pazara yeni giren işletmeler için pazar payı elde edebilmelerine yardımcı olmaktadır. Ürün yenilikleri, yeni ürün ve hizmet üretmekle ilgilidir. Üretilen bu yeni ürün ve hizmetler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişiklikler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını sağlamayı hedef almaktadır (Wan vd., 2005, s.262).

Ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem geliştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilavelerden oluşan bir ürün yeniliğine örnektir (OECD, 2006, s.52).

Hizmetlerde ürün yenilikleri ise, sağlanma biçimlerinde yapılan önemli geliştirmeleri (örneğin, verimlilik, hızlılık), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler eklemesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini kapsamaktadır. Buna örnek olarak, yüksek derecede artırılmış hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim ve evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler getirilebilir (OECD, 2006, s.52-53). Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu bir ürüne ait; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.

Ürün yeniliğine dair küresel marka olarak 3M örnek gösterilebilir. 3M'in 1902'den beri geliştirdiği, çıkartılırken acı vermeyen yara bantlarından, yakıt pillerine, Post-it™'ten dijital tanıma teknolojisine kadar 50 binden fazla ürünün hepsi birer yeniliktir. Müşterilerin basit ama önemli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilmiş olan bu ürünler 3M'ye küresel boyutta rekabet avantajı kazandırmıştır. Türkiye'deki ürün yeniliği örnekleri: Eroğlu Şirketler Grubu markası olan Colin's Jeans'in 2005 yılında piyasaya sunduğu, iki tarafı da giyilebilen ürünü 'Double Vision', Arçelik firması tarafından geliştirilen geleneksel Türk kahvesi makinesi "Telve", Vestel'in hem uydu alıcısı hem de DVD olarak kullanılan ürünü "2 Box" ve televizyonlarına eklediği DMP teknolojisi teknolojik ürün yeniliği örnekleridir. (Elçi, 2007, s.3-4). Kırım (2007b, s.19) ürün yenilikçiliğini mevcut bir ürünün bir üst düzeye çıkarılması olarak tanımlamıştır. Ürün yenilikçiliği konusunda odaklanma farklı alanlarda olabilir. Örneğin mevcut ürünün:

- Performansını arttırmak (Windows XP)
- Maliyetini düşürmek (HP'nin inkjet yazıcılarını pazara sürmesi)
- Kullanımı kolaylaştırmak (Palm el bilgisayarları) şeklinde olabilir.

Şahin'e (2009, s.264) göre mevcut ürünlerin teknik özelliklerinde yapılan teknik içerikli küçük değişiklikler de ürün yeniliği kapsamında değerlendirilmemektedir. Ürün yeniliği küçük değişikliklerden başlayıp radikal yeniliklere kadar olan farklı seçenekleri içermektedir. Yeni ürünün yenilik düzeyini açıklamak için çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Yazında yaygın olarak

kullanılan ürün yeniliğinin çeşitleri ve gerçekleşme oranlarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir (Griffin ve Page, 1996; Kotler, 2000; Mosey, 2005; Ahmed ve Shepherd, 2010).

- *Dünya için yeni ürün (%10)*: Büyük çabalar harcıyarak geliştirilen, kelimenin tam anlamıyla dünya için yeni ürünlerdir. Müşterilere tamamen yeni çözümler sunan bu tür ürün yenilikleri kendilerine yeni bir pazar oluştururlar. İlk cep telefonunun pazara sunulması ve Sony firmasının “Walkman” ürününü ilk kez pazara sunması örnek gösterilebilir.
- *Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün) –(%20)*: İşletme için yeni fakat pazarda mevcut olan ürünlerdir. Bu ürünler işletmenin yeni bir pazara girmesi için olanak sağlar.
- *Mevcut ürün hattında yeni ürün (%26)*: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak da değerlendirilebilir. İşletmeler için yeni ürün olmakla beraber mevcut ürünü pazarda daha fazla sayıda talep görmesini ve rakiplerine göre avantaj elde etmesini sağlayan ürünlerdir. Örneğin Hewlett-Packard (HP) firması renkli ink-jet yazıcılar mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde rakiplerinin önüne geçmiştir.
- *Mevcut ürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün (%26)*: Mevcut ürünlerde yapılan revizyon ve iyileştirmeler sonucunda ortaya çıkan ürün yenilikleridir. Bu tür ürün yenilikleri müşterilere eskiye göre iyileşmiş performans ya da daha fazla algılanan değer sunan yeniliklerdir. Günümüzde hemen hemen tüm teknolojik ürünlerin, ürün yaşam süreleri boyunca geliştirilmesi ve iyileştirilmesi buna örnektir.
- *Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması (%7)*: Mevcut ürünün yeni pazarlara veya pazar bölümlerine sunulmasını kapsamaktadır. Genelde mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar.
- *Maliyetin düşürülmesi (%11)*: Bu kategoride, işletme üründe fazla yeniliğe varmadan benzer özellikleri sunan yeni ürünler sunmakta ancak üretim maliyetlerini azaltarak süreç yeniliği yapmış olmaktadır.

1.3.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği (process innovation), ürün ya da hizmetin üretim aşamasındaki adımlarından herhangi birinde veya birkaçında yapılan değişikliklerdir. Süreç yenilikleri sayesinde işletmelerin üretim veya hizmetlerde yaratıcılığın ve verimliliğin etkilerinin artırılmasıyla birlikte müşteri değerleri ve kalite güvenilirlikleri de artmıştır (Gopalakrishnan

vd., 1999, s.148). Buna rağmen süreç yeniliklerinin her zaman somut bir çıktıyı göstermemeleri nedeniyle çoğunlukla müşteriler tarafından algılanmaları güçtür.

Hamdani (2001) kendi araştırmalarında süreç yeniliğine odaklanan işletmelerin pazar paylarını operasyonel verimliliklerini artırarak büyüttüklerini ve ürün yeniliğine odaklanan işletmelerin ise pazar paylarını pazara yeni ürünler sürerek büyüttüklerini belirtmiştir (Aktaran: Persaud, 2007, s.22). Süreç yeniliği tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilir yenilik türü olmasına karşın diğer yenilik türleri ile birlikte de ilişkilendirilmektedir. Süreç yeniliği, işletmelerin süreç ön görüşünü ortaya koyarak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak kabul edilebilir (Güleş ve Bülbül, 2003, s.43).

Süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere ön görülebilir (OECD, 2006, s.53). Örneğin, EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferlerine başlamış ve bölgedeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur.

Süreç yeniliği, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede yapılmakta olan işlerin tümünü tamamen yeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle işletmenin sistemindeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili yapılan tüm yenilikleri içermektedir (Kırım, 2007c, s.4). Yani işletme faaliyetlerinde atması gereken tüm süreç adımlarıyla genel anlamda tüm tedarik zincirinde yaratılacak olağanüstü çözümlerle maliyetleri olabilecek en düşük noktaya indirmek, ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmak ve hızı arttırmayı ifade eden bir kavramdır. Süreç yeniliğinin en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen tam zamanında üretim sistemidir (Elçi, 2007, s.9). Bu sistem işleyişi sadece ihtiyaç duyulan ürünlerin ve parçaların sadece ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmesidir. Sistem stok miktarını en azda tutarak maliyeti azaltmış, verimliliği artırmış ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliğini yaratmıştır.

Süreç yeniliğinde değişiklik yapılmak istenilen bir süreç tamamen değiştirilebilir ya da çeşitli yönleriyle iyileştirilebilir (Rabor vd., 2011, s.47). Cosh vd. (2012, s.317) süreç yeniliğinin kapsamını şu şekilde belirtmektedir:

- Kademeli süreç yenilikleri (kısa zaman aralıklarında yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler),
- Geliştirici süreç yenilikleri (süreç işleyişindeki değişiklikler),
- Radikal süreç yenilikleri (temel süreç değişiklikleri) ve

- Dönüştürücü süreç yenilikleri (sektörün yapısını ve kurallarını değiştiren süreç yenilikleri).

1.3.2.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel (organizasyonel) yeniliklerin (organizational innovation), idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik verimliliğini) yükseltmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da maliyetlerini düşürmek işlemiyle firma performansını artırması ön görülebilir. Teknolojik yenilikler olan ürün ve süreç yenilikleri işletmenin temel iş faaliyetleriyle doğrudan ilişkili oldukları için genelde işletmenin operasyon sistemlerindeki değişiklikleri içerir. Örgütsel yenilikler ise işletmenin temel iş faaliyetleriyle doğrudan bir ilişkide oldukları için daha çok işletmenin yönetim sistemlerindeki değişiklikleri kapsar (Damanpour ve Evan, 1984, s.393).

Bir işletmenin örgütsel yeniliğin diğerlerine kıyasla ayırt edici özellikleri, işletmede daha önce kullanılmamış ve yönetimin aldığı stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri örgütü veya dış ilişkilerde) olmasıdır. Oslo Kılavuzunda örgütsel yenilikle ilgili belirtilen bazı özellikler şunlardır (OECD ve Eurostat, 2005, s.54):

- Örgütsel yenilikler, yönetim, işlem ve araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işyeri memnuniyetini ve işletme performansını artırır.
- Bir işletmedeki diğer örgütsel değişikliklere kıyasla bir örgütsel yeniliğin ayırt edici özelliği, işletmede daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntemin (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır.
- Ticari uygulamalardaki örgütsel yenilikler, çalışma devamlılığını sağlayacak rutinlerin ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, işletme içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi geliştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk defa gerçekleştirilmesi buna bir örnektir. Diğer bir örnek de, tıpkı eğitim ve öğretim sistemleri gibi, işçi ayrılımlarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine yönelik uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer örnekler ise, arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden-yapılandırma, güvenilir üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez kullanılmaya başlanmasıdır.

- İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin işletme faaliyetleri içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari operasyonların entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini içermektedir. Buna örnek, işletme çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez yürürlüğe girmesidir.
- Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler; araştırma örgütleri ya da müşteriler ile yeni işbirliği çeşitlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, işe alım, tedarik, dağıtım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi diğer işletmeler ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Diğer işletmelerle birleşmek veya onları satın almak, işletme başka işletmelerle ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka işletmeleri satın almakta olsa bile örgütsel yenilik olarak değerlendirilmez. Ancak işletmenin birleşme veya satın alma sürecinde yeni örgütsel yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar örgütsel yenilikler olarak adlandırılabilir (OECD, 2005, s.55-56).

1990'lı yıllardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanan ve sonrasında diğer ülkelerde de yaygınlaşan “*sürekli iyileştirme*” (Kaizen) yaklaşımını örgütsel yeniliğe örnek olabilir (Elçi, 2007, s.11). Buna göre, işletmedeki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri geliştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Kaizen sayesinde Toyota, uzun zamandır dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisi olmuştur.

Örgütsel yenilikler bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesini ve kaynaklarını etkin olarak kullanmasını sağlayan, örgüt yapısı, yönetim sistemleri, yönetim işi için kullanılan bilgi ve yönetsel becerilerde (Damanpour vd., 2009, s.655), iş tasarımlarında ve ödüllendirme sistemlerinde (Mothe ve Nguyen, 2010, s.315) önemli derecede yapılan değişimleri kapsamaktadır.

1.3.2.4. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği (marketing innovation), işletmenin satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde karşılamayı, yeni pazarlar açmayı ya da bir ürünü (mal veya hizmeti) pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı kapsar. Pazarlama yeniliğine bir örnek olarak Hungry Jack markasının tüketicilere şişe içindeki şurubun içmek için hazır olduğunu

işaret eden, ısıya dayanıklı etiketi olan ve mikrodalga fırında ısıtılabilen şurup şişeleri getirilebilir (Andrews ve Smith, 1996, s.175). İşletme bu ısıya duyarlı etiketi olan yeni şurup şişelerini müşterilerine sunduktan sonra yıllık satışları yaklaşık % 4,5 artmıştır.

Wang ve Ahmed'e göre (2004, s.305) pazarlama yeniliği ürün yeniliğiyle yakından ilişkilidir. Ürün yeniliği ürün üzerinde yapılan bir yeniliğe odaklanırken, pazarlama yeniliği dolayısıyla pazar odaklı yaklaşımlara vurgu verir. Pazarlama yeniliği, pazarlama araştırmalarını, tanıtım faaliyetlerini kapsamanın yanı sıra yeni pazar fırsatlarının belirlenmesi ve yeni pazarlara giriş faaliyetlerini de içermektedir.

Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Örneğin, bir ürünün tasarımı veya paketlenmesinde, işletme tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan bir pazarlama konseptine dayanan değişiklik yapması bir pazarlama yeniliği değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafi pazar veya yeni bir pazar kesimi (örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir (OECD, 2005, s.55). Bu tür değişiklikler, pazarlama yeniliği olabilmesi için, işletme tarafından daha önce kullanılmamış yeni pazarlama yöntemlerini kapsamalıdır. Oslo kılavuzuna (2005) göre pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir ve bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- *Ürün tasarımında yenilik:* Yeni bir müşteri kitlesine ulaşmak amacıyla ürünü bu yeni kitlenin dikkatini çekecek veya ihtiyacını karşılayacak şekilde görünüşünde ya da biçiminde önemli değişikliklerin yapılmasıdır. Paketlemede pazarlama yeniliğine bir örnek, bir şampuanın yeni bir pazar kesimi için ürüne farklılaştırıcı bir görünüş ve cazibe katması ön görülen tümüyle yeni bir şişe tasarımının kullanılmasıdır.
- *Ürün yerleştirmesinde yenilik:* Yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları verimlilikle ilgili lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi) değil, müşterilere ürün (mal ve hizmet) satabilmek amacıyla kullanılan yöntemlerini ifade etmektedir. Ürün yerleştirmesinde pazarlama yeniliklerine örnek olarak ilk kez bir franchising sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisanslamasının ortaya konulması alınabilir. Ürün yerleştirmesinde yenilikler, ürünlerin sunumuna ilişkin yeni yöntemlerin kullanımını da kapsamaktadır. Buna bir örnek, müşterilerin ürünleri tümüyle dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulmasıdır.
- *Ürün tanıtımında yenilik:* Bir işletmenin mal veya hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin, sinema veya televizyon

programlarında ürün yerleştirilmesi ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir. Diğer bir örnek ise, işletmenin ürününü yeni bir pazara yerleştirmek ya da ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere ön görülen tamamen yeni bir marka sembolünün (markanın görünüşünde veya logosunda düzenli olarak yapılan güncellemelerden ayırt edilebilir özellikte) elde edilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemidir.

- *Fiyatlamada yenilik*: İşletmenin mal ve hizmetlerini daha fazla sayıdaki müşteriye satabilmek amacıyla yeni fiyatlamaya stratejilerinin kullanımını kapsar. Buna örnekler; bir mal veya hizmetin fiyatının diğer bir mal veya hizmetle beraber satın alındığında önemli seviyede müşterilere kazanç sağlaması ya da internet üzerinde yapılan alışverişlerde kargo bedelinin ürün fiyatına belli bir oranda katlanarak “ücretsiz” olarak satılması gibi yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesidir. Tek amacı fiyatları müşteri kesimlerine göre farklılaştırmak olan yeni fiyatlamaya politikaları yenilik olarak değerlendirilmemektedir.

Pazarlama yeniliği, müşteriyle temas süreçlerinin geliştirilmesini kapsar. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında (Yüzüklerin Efendisi filminin ağızdan ağıza pazarlaması) ve alışveriş etkinliği alanında (Amazon.com’un ya da e-Bay’ın işlem etkinlikleri) iyileştirilebilir. Diğer taraftan pazarlama yenilikleri (T-box örneğinde olduğu gibi) emtialaşmaya başlayan sektörlerde yeni bir dinamik yaratmak için de kullanılabilir (Kırım, 2007a, s.23).

Alan yazında teknolojik olmayan yenilikler kategorisinde değerlendirilen pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik en az teknolojik yenilik kadar önem taşımaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008, s.8). Teknolojik yenilik her ne kadar önemli olsa bile onun pazarda talep görmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlaması için pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik lazımdır. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonucu teknolojik yenilik yapan bir işletmenin pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünün sağladığı ticari fayda, pazarlama yeniliği yapması durumunda sağlayacağı ticari faydadan çok daha az olacaktır. Rekabet gücü açısından önemli olan imaj ve ün de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan yenilik yeni ve daha etkin iş yapma yöntemlerinin uygulanmasını (örgütsel yenilik) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri kesimine ulaşacak şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama yeniliği) gerektirdiğinden işletmelerin mevcut pazardaki paylarını artırmalarını ve ayrıca yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabet gücünü artırmaları açısından büyümelerine katkıda bulunur.

1.4. Bilgi Yönetimi ve Yenilik İlişkisi

Çalıştırdığı insan sermayesi bilgisini geliştirebilen ve teşvik edebilen işletmeler günümüzün hızla değişen bu ekonomisine uyum sağlayabilmekte ve yatırım yapılacak ve rakiplere göre avantaj elde edebilecek yenilikler yaratabilmektedirler (West, 1992; Harari, 1994; Nonaka, 1994;). İşletme yöneticileri insan kaynakları yetenekleri iyi değerlendirildiğinde ve motive edildiğinde yenilik yaratmak için yaratıcı teklifleri, farklı önerileri ve araştırma çabalarını mümkün kılacağını bilmelidirler.

Daha önce işletmeler için en önemli ve kısıtlı kaynak olarak sermaye kabul görmüştür ve çalışanların nitelikleri işletmenin bu yaptığı yatırımlarının geri dönmesinde kullanılmıştır. Günümüzde ise işletmeler değerini yeni anlamını anlamaya ve onu kullanmaya çalışıyor bulunmaktadır. Teknolojik yenilik ve yeni ürünler bazında bilgi geliştirmenin güçlü bir gerekçe olduğunun altını çizmek gerekir. Ayrıca, rakip işletmelerin elde ettiği bilgi ve yaptığı yeniliklere karşı gösterilen rekabet çabaları işletmenin başarı stratejisini kesinlikle etkileyecektir (Gatignon ve Robertson, 1993)

Bilginin depolanması, saklanması, erişimi, paylaşımı ve yaygınlaşmasında bilgi teknolojileri yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak teknoloji ile desteklenen örgüt içi bilgi paylaşımı yenilikçilik için temel bir gereklilik olmasına rağmen tek başına yeterli koşul değildir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, özellikle farklı bilgi ve deneyime sahip insanların sinerjilerinden yararlanma yenilikçiliğin temel gerekçelerinden biridir. Fakat yenilikçiliğin temel dinamiklerinden birisi de dış çevre olup, özellikle de müşterilerden bilgi elde etmek önemlidir (Stewart, 1997, s.121). Yenilikçiliğin temeli olan bilgi üretim sürecine müşterilerin dahil edilmesi pazar yönelimli yeni ürün ve hizmetlerin üretimine ivme kazandıracaktır. Böyle bir yapılanma bilgi harmanlamasının da anahtarıdır. Yeni bilginin kapasite yaratmada kullanımı bilginin sistemli olarak işlenmesini gerekli kılmaktadır (Drucker, 1998, s.160). Yenilik, bilgide barınır ve onun gelişimi için bilgi paylaşımının yoğunluk derecesi önemlidir. Bilgi paylaşım temelli bir yenilikçilik, mevcut bilgiden yepyeni ekonomik modeller tasarlama ve geliştirme eylemi ile sınırlı değildir. Bilgi temelli yenilikçi eylemin, o ana kadar bilinmeyenlerden yeni bir şeyler tasarlama ve geliştirmeye ne kadar yatkın olduğu da bir o kadar önemlidir (Drucker, 1998, s.172).

Bir işletmenin yenilikçi çabaları yeni örgütsel yapıları, yeni üretim süreçleri, yeni mal ve hizmetler ile yeni teknolojilerin bulunması ve kullanılmasına yönelik araştırma ve buluşları kapsamaktadır. Bu çabalar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bazen bilgi endüstrisinin girdileri (enformasyon) olarak kullanılabilir. Günümüzde modern yönetim yaklaşımları, enformasyonun bilgi evriminin bir sonucu olduğunu ve entelektüel çabalar ile teknolojik yenilikler arasındaki bir ağın arttığını kabul etmektedir. Ayrıca yenilikçi çabalar, örgütlerin bilgiye ve bilgi sahiplerine

yaptıkları yatırımların olumlu sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda bilgi yönetiminin yenilikçi araştırmalar sayesinde olumlu bir şekilde etkilenmesi halinde, yeni bilgi geliştirme için yapılan yatırımlar işletmeleri daha cazip pazarlarda yeni işlere yönlendirebilecektir (Carniero, 2000, s.92).

İşletmelerde ortaya konan yenilikçi çabalar ile daha iyi sonuçlara ulaşabilmeleri için, bu çabaların stratejik olarak rekabetçi bir yönlendirme ve bunun eylemleri ile bütünleştirilmesi gerekir. Bu bütünleştirme eylemi her şeyden önce işletmelerde hiyerarşinin en üst kademesinde sahip olunan bireysel bilgiyi ve bu bilginin teknolojik temellerine dayanmayı gerektirir. Bunu sağlayabilmek için bu gün birçok işletme entelektüel kaynakların yönetimine ilişkin yaklaşımı terk etmiş ve yeni yönetim yaklaşımları ve teknolojilerini kullanmaya başlamıştır.

Yüksek düzeyde performans sonuçları elde edebilmek için yenilikçi çabalar ve rekabet yönlü programlar ile onların sonuç hareketlerini stratejik birleştirmek gerekir. Bu birleşme de aynı zamanda yüksek bilgi seviyesine ve onun teknolojik altyapısına bağlıdır. Birçok işletme yeni teknolojilerin ve yönetim yaklaşımlarının entelektüel kaynakları yönetimin geleneksel bakış açısını değiştirdiğinin farkındadır. İşletme yöneticilerinin bugün artık, insan kaynaklarının yetenek ve motivasyon düzeylerinin geliştirilmesinin işletme adına yenilikler yaratacak yaratıcı düşünceler, farklı öneriler ve araştırma faaliyetlerini sağlayabileceklerini bilmeleri gerekir (Carniero, 2000, s.92). Bilgi yönetiminin yeni açıklamasına göre yaratıcı bir işçi farklı yaklaşım gerektiren sorunlara çözüm bulmada ve yenilikçi bir yaklaşım gerektiren durumlarda katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik, ya örgütsel davranışlarda, ya performans geliştirmede ya da müşteri değerlerinde artış yaratabilecek bir yapıya işlerlik kazandırma olarak değerlendirilebilir (McDonald, 2002, s.30).

Rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için ürünlerin, üretim ve yönetim süreçlerinin yenilenmesi gerekir. Yenilemeye ihtiyacı olduğunu fark etmeyen işletme zamanla yok olmaya mahkum kalabilecektir (Mesci, 2011, s.121). İşletmelerin küresel rekabet ortamının, sürekli değişen koşullarında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bilginin yenilikçi süreçlere uygulanabilmesi, onun etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir (Öğüt vd., 2007, s.164). Bu yeni düzende, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar vd., 2007, s.197). Son yıllarda yapılan bilgi yönetimi ve yenilik ilişkisini araştıran çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Esterhuizen vd. (2012) alan yazından bulunan diğer çalışmalardan yola çıkarak bilgi yaratmanın yenilikçilik üzerinde ne kadar etkili olduğunu bulmaya çalışmışlardır. 2007 yılında XYZ işletmesi (hayali) örneğinde çalışanların sürekli yeni bilgi yaratma sürecinde olmalarından

dolayı yenilikçi performansının yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak uzun vadeli dönemde işletmenin rakiplerine göre pazarda rekabet avantajı yakalayabilmesi ve zirvede kalabilmesi için sürekli olarak yeni bilgiler yaratmak zorunda olduğunu söylemişlerdir. Yeni bilgi ise yenilik demektir. Bilgi yaratmanın yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisinin var olduğu ispatlanmıştır.

Saenz vd. (2012) İspanya ve Kolombiya’da faaliyet gösteren en az 50 personele sahip 144 orta ve büyük boy ileri teknoloji firmaları üzerinde yaptıkları araştırmasında farklı bilgi paylaşım mekanizmalarının (BİT: bilgi ve iletişim teknolojileri bazlı – online bilgi kaynakları, intranetler, bloglar, ve online tartışma forumları; kişisel etkileşim bazlı – topluluklar veya deneyim, danışmanlık ve/ya antrenörlük ve personeller görev değişiklikleri; yönetim süreçleri kapsamındaki – strateji oluşturmak, organize etmek ve denetimini yapmak) yenilik kapasitesi (hem düşünce hem yenilik projeleri yönetimi) ve birinci derece yenilik kapasitelerinin her birinin işletme performansını etkileme derecesini araştırmışlardır. Sonuçlara göre hem İspanya hem de Kolombiya’daki işletmelerde kişisel etkileşim bazlı bilgi paylaşımı verimli proje yönetimini gerçekleştirmede çarpıcı rol oynadığı ve ek olarak yönetim süreçleri kapsamındaki bilgi paylaşımının da önemli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak BİT bazlı mekanizmaların bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak kanıtlanmamıştır. Ülkeler arasındaki farklılıklar birinci derece yenilik kapasitelerinin her birinin işletme performansı üzerindeki etki derecelerinde görülmüştür. İspanya firmalarında düşünce ve yenilik projeleri yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlıyken, Kolombiya orta ve büyük boy ileri teknoloji işletmelerinde sadece yenilik projeleri yönetiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kör ve Maden (2013, s.299) Türkiye’deki servis ve ileri teknoloji işletmelerinden 103 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada bilgi yönetim süreçlerinin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi edinimi, kullanımı ve paylaşımının teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi elde etme, kullanma ve paylaşmanın yenilikçilik için olumlu ve önemli etkisi olduğu bulunmuştur.

Leal-Rodriguez vd. (2013) İspanya’daki devlet ve özel hastane olmak üzere 139 hastanede yaptıkları araştırmada bilgi yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkide kültürel bariyerlerin rolünü bulmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak bilgi yönetim stratejilerinin (açık veya örtük, dışa veya işletmeye yönelik) bilgi tavanından önce geldiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca kültürel bariyerlerin bilgi – yenilik ilişkisini kolaylaştırdığı görülmüştür. Bilgi tavanı yenilik avantajları bireyler arası tartışmalar, motivasyon yetersizliği, değişime engeller gibi bazı kültürel tavırlara maruz kalmaktadır. Bu çalışma bilgi paylaşımını teşvik eden kültürlerde bilgi edinim ve kullanımının en önemli nokta olduğunu ileri sürmektedir. Sonuçta kültürel bariyerler bilgi –

yenilik arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Hastanelerin bilgi paylaşımı engellerini kaldırdıkları ve açık kültür ortamını oluşturdukları zaman bilgi tavanı ve yenilikçilik neticeleri arasındaki ilişkinin güçleneceği bulunmuştur.

Aslan (2014, s.82) kendi çalışmasında Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi arasında yer alan ve Gaziantep Sanayi Odası tarafından 2013 yılı yenilik ödülleri almış Gaziantep'in en büyük 25 farklı işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, bilgi paylaşımı, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda bilgi paylaşımının (açık ve örtük) yenilik hızı ve kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Nawaz vd. (2014, s.108) Pakistan Karachi borsasında kayıt yaptırmış olan 407 organize sanayi (tekstil, çimento, petrol, gübre, pestisitler, kimya, elektronik, ilaç ve diğer sektörlerde faaliyette bulunan) işletmeleri üzerinde bilgi yönetim sürecinin yenilik ve işletme performansı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma bilgi yönetiminin yenilikçilik için esas olduğunu, neticesi olarak işletme performansının iyileştiğini öne sürmüşlerdir. Bilgiyi daha verimli yöneten kuruluşlar fırtınalı rekabet ortamlarında üstünlük sağlayabileceklerdir. Çünkü verimli bilgi yönetimi işletmenin yenilikçi olmasına yardımcı olacaktır. Yenilik sayesinde işletme rekabet avantajı elde ederek performansını iyileştirebilmektedir. Yenilikçilik süreci bilgiye dayanmaktadır ve bilgi yönetimi işletme açısından yaşamını sürdürmede önemli faktör olmalıdır.

Sonuç olarak yenilik, bir dizi yatırım imkanlarını da içeren karmaşık bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu yatırım perspektifinde, bilgi bir tür sermaye olarak görülmelidir ve bilgi, yeni bir ürünün ortaya çıkmasına neden olabileceğinden bilgi geliştirme süreci yönetimin önemli bir konusu haline gelmektedir. Bilgi geliştirme, işletmelerin içsel koşullarında ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere verdiği bir cevaptır. Bilgi geliştirme, bir taraftan işletmenin hız ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen sorunların çözümünde diğer taraftan ise artık eskimiş ve talebi yok olmaya başlamış bir ürünün yerine yenisinin geliştirilmesinde kullanılan en önemli araç olarak da görülmektedir. Ayrıca, bilgi geliştirmenin ürün iyileştirme ve süreç yenileme işlemleriyle birleştirilmesi gerekmektedir. Buradaki temel amaç ise bilginin örgüt içinde yatay akışının iyileştirilmesidir. Zira bu bilgi akışı örgütün müşterileri ve rakipleri ile arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Carniero, 2000, s.94).

Özetle, bilginin işletmelerde yenilik yaratan ve rekabetçi kılan özelliklerinden yararlanmak için işletmeye katma değer yaratan stratejik bir araç olarak algılanması ve kullanılması gerekir. Bu araştırma kapsamında bilgi yönetimi sürecinden hangilerinin yenilik türleri üzerinde etkisi daha güçlü olduğu hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla test edilecektir.

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Bilgi edinimi, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Bilgi edinimi ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H1b: Bilgi edinimi süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H1c: Bilgi edinimi örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkilidir.

H1d: Bilgi edinimi pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H2: Bilgi paylaşımı, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Bilgi paylaşımı ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H2b: Bilgi paylaşımı süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H2c: Bilgi paylaşımı örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkilidir.

H2d: Bilgi paylaşımı pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H3: Bilgi kullanımı, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

H3a: Bilgi kullanımı ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H3b: Bilgi kullanımı süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H3c: Bilgi kullanımı örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkilidir.

H3d: Bilgi kullanımı pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H4: Bilgi depolaması, yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir.

H4a: Bilgi depolaması ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H4b: Bilgi depolaması süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

H4c: Bilgi depolaması örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkilidir.

H4d: Bilgi depolaması pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkilidir.

1.5. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı İlişkisi

Kaynak temelli bakış açısına göre ise işletme rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için sahip olduğu bilgileri tutabilmesi ve kurulan prosedürler, patentler, eğitim veya kuruluş rutinleri olarak yönetebilmesi lazım (Barney, 1991, s.104). Bilgi ve bilgi yönetimini etkili bir biçimde kullanan işletmeler, kendi dış çevresinde doğabilecek fırsatları rakiplere göre daha önce görebilme ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedirler (Gümüştekin, 2004, s.202).

Spicer vd.'e (2006) göre, örgütsel öğrenme teorisine bakıldığında zaman, bilginin verimli elde edinimi ve kullanımının esnekliğinin, uyumluluğun ve rekabet avantajının kaynağı olduğu görülmektedir (Aktaran: Arumugam vd., 2011, s.4) ve daha iyi bir işletme performansı ile ilişkilendirilmektedir. Küresel ve ulusal ekonomide bir işletmenin rekabet avantajı sağlamanın bilginin çok önemli bir değer haline gelmesi nedeniyle, bilgi yönetiminin artan önemini önemsemeyen işletmeler, rekabet gücünü kaybedebilmektedir. Bu durum, işletmenin toplumda olumsuz bir konuma düşmesine sebep olabilmektedir (Mesci, 2011, s.122). İşletmelerin sahip olduğu bilgiyi, ihtiyacına denk düşen bir değişim ve dönüşüme tabi tutarak, işletmenin birimlerine, sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarına, üretim sürecine uyarlaması açısından çok

önem taşımaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bilgi yönetimi, işletmelere rekabet üstünlüğü ve pazar değerini artırmaya katkı sağlamaktadır.

Yazında bilgi yönetim sürecinin iş performansını iyileştirerek, işletmenin temel yetkinliklerinden yararlanarak, pazara ulaşma zamanını hızlandırarak, ürün hazırlama sürelerini azaltarak ve ürün kalitesini geliştirerek işletme performansına katkıda bulunacağı kabul edilmektedir (Daut vd., 2010, s.138; Argote ve Ingram, 2000).

Bilgi edinme sürecinde işletme çalışanları bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar ve gereken bilgiyi aramaktadırlar, bilgiyi yaratarak ve üreterek sonunda onu ele geçirmektedirler ve bu bilgiyi kullanmak için çalışanlar birbirleriyle işbirliği yapmaktadırlar. Bilgi dönüşüm sürecinde, elde edilen bilgi gerek açık, gerekse örtük bilgi olmak üzere dağıtılarak, entegre edilerek, organize edilerek dönüştürülmektedir. Bilgi kullanımı sürecinde ise açık veya örtük bilgi uygulanarak işletmedeki diğer çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bu süreç sırasında bilgi gelecekte tekrar faydalanılmak üzere depolanmaktadır (Daut vd., 2010, s.141). Son yıllarda yapılan bilgi yönetimi ve işletme performansı ilişkisini araştıran çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Gomez ve Manzanares (2002, s.16) İspanya'nın Castilla-La Mancha eyaletinde faaliyette bulunan, yıllık satışları 2 milyon euroyu bulan 76 işletme üzerinde bilgi yönetim stratejileri, yenilik ve işletme performansı ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetim stratejilerine odaklanan işletmeler diğer işletmelere kıyasla satışlarda ve varlıkların geri dönüşünde büyük bir farklılık göstermiş olduğu tespit edilmiştir. Yatırımların geri dönüşü ve pazar payı kalemleri yeterli etki göstermemiştir.

Lopez-Nicolas vd. (2011) İspanya'da faaliyet yürüten 310 örgütte yaptığı araştırmasında bilgi yönetim stratejilerinin (kodlamak ve kişiselleştirmek) yenilik ve örgüt performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar ele alındığında bilgi yönetiminin yeniliği ve kurumsal işletme performansını geliştirmede önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetim stratejilerinin ise dolaylı (yenilikçi kapasitenin büyümesi) bir şekilde performansı etkilediği görülmüştür. Her iki bilgi yönetim stratejisinin (kodlama ve kişiselleştirme) de finansal sonuçlar üzerinde anlamlı olumlu etkisinin var olduğu bulunmuştur.

Theriou vd. (2011) Yunanistan'da faaliyette bulunan 109 tane orta ve küçük boy işletme üzerinde bilgi yönetimi verimliliğinin işletme performansını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda liderliğin ve kültürün bilgi yönetimini verimli kıldığı ve bu verimli bilgi yönetiminin işletme performansını güçlü yönde olumlu etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

Wang vd. (2012) Çin'in Jiangsu eyaletinde bulunan 89 yüksek teknoloji işletmelerinden elde ettiği veriler sayesinde bilgi paylaşım, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlara göre gerek örtük gerekse açık bilgi paylaşımının yenilik ve

performansı kolaylaştırdığı; açık bilgi paylaşımının daha çok yenilik hızı ve finansal performansı etkilediği, örtük bilgi paylaşımının ise yenilik kalitesi ve operasyonel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Li vd. (2014) Çin’de faaliyette bulunan 345 işletme üzerinde bilgi yönetimi stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkileyici faktör olup olmadığını araştırmışlardır. Sonuç olarak bilgi yönetim stratejilerinin birbirini tamamladığı ve dolayısıyla işletme performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yılmaz (2014) bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği teorilerden yola çıkarak bilgi liderinin rolünü araştırmıştır. Örgütte lider, çalışanları belirlenen ortak amaçlara ulaşmaları konusunda motive eden, onları bu hususta isteklendiren kişidir. Bilgi yönetimi liderine, bilgi yönetimi katılımcılarının bilgiyi verimli kullanma yeteneklerini geliştirmek ve kullanabilir hale getirmek, bilginin paylaşımı için örgüt içindeki iklimi, uygulamaları ve güdülerini desteklemek için ihtiyaç duyulur. Bilgi liderinin en önemli görevlerinden biri örgütün gelecekte başarısı için bilginin önemli olduğunun farkına varılmasını sağlamaktır. Çalışma sonucunda bilgi yönetiminin aktif uygulandığı örgütlerde liderler, bilginin üretimini, paylaşımını ve kullanımını teşvik ederek şiddetli rekabet koşullarında stratejik çevikliğe sahip bir işleyişi teşvik ettiği bulgusuna ulaşmıştır.

Cohen ve Olsen (2015) Güney Afrika’da faaliyet gösteren konaklama hizmetleri sunan işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmasında bilgi yönetiminin işletme performansını hangi yönde etkilediğini bulmaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda bilginin örtük bilgiden açığa dönüştürülmesi ve insan sermayesi ile işletmenin müşteri servisi sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve doğrudan etkilediğini bulmuşlardır.

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Bilgi yönetim süreci işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H5a: Bilgi edinimi işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H5b: Bilgi paylaşımı işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H5c: Bilgi kullanımı işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H5d: Bilgi depolaması işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

1.6. Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi

2000 yılından önce alan yazında yenilik ve işletme performansı arasındaki olumlu ilişkiden bahseden çalışmaların sayısı azken (Han vd., 1998; Mavondo, 1999; Vazquez vd., 2001), ondan sonrasında bu pozitif yönlü ilişkiyi inceleyen bilimsel araştırmalar çoğalmaya başlamıştır (Bkz. Li ve Calantone, 1998; Roberts, 1999; Calantone vd., 2002; Cho ve Pucik, 2005; Crossan ve Apaydin, 2010; Artz vd., 2010; Gunday vd., 2011). İşletmelerin yenilik

faaliyetleri yapmalarının en büyük sebebi veya amacı yeniliğin işletme performansını arttırmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005, s.101; Varis ve Littunen, 2010, s.138).

Yenilik genelde, rekabetçi bir ortamda başarılı bir şekilde varlığını sürdürmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler açısından kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Zahra ve George, 2002, s.195). Yenilik, yoğun rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği bir ortamda örgütün bir takım avantajlara rakiplerinden daha önce sahip olmasına neden olarak performansını artırıcı bir etki doğurur (Zehir ve Özşahin, 2006, s.153). Van Auken vd. (2008, s.38) yeniliklerin, pazar payının büyümesine, üretim etkinliğinin artmasına, verimliliğin yükselmesine ve gelir artışına yol açtığını belirtmektedirler. Bu anlamda yeniliklerin işletme performansına etkisinin satışlardan, pazar payı ve üretim kârlılığına ve verimliliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede olabileceği söylenebilir.

Başarılı olmak isteyen bir işletme hem pazar ihtiyaçları ile kapasitesi arasında bir uyum kurabilmeli, hem de rekabetçi ortamda değerli sunumlar gerçekleştirerek müşteri tatminini sağlayabilmelidir (Neira vd., 2009, s.216-217). Yenilik, işletmelerin böylesi sunumları gerçekleştirebilmeleri için kullanabilecekleri temel bir araçtır. Benzer şekilde Damanpour vd. (2009, s.655) yeniliğin işletme performansını olumlu yönde iki şekilde etkileyebildiğini vurgulamaktadırlar. Bunlardan ilki yenilikçi örgütler, kendilerini üst düzey performansa ulaştıracak olan birçok avantajı rakiplerine göre daha kısa sürede yakalayacaklardır. İkinci olarak, bir örgütün yerine getirebilecekleri ile yerine getirmiş olduğu arasındaki farklılık şeklinde ifade edilen performans açığı, yenilikleri gerçekleştirecek motivasyonu sağlayarak örgüt içerisinde bir değişim ihtiyacını doğuracaktır. Örgütler için bu ihtiyaç ve motivasyon, başarılı yenilikler gerçekleştirme noktasında sürükleyici güç olacaktır. Son yıllarda yapılan yenilik ve işletme performansı ilişkisini araştıran çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Mairesse ve Mohnen (2003, s.5) Almanya, Fransa, İngiltere ve İspanya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, ürün yeniliği ve verimlilik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, fakat süreç yeniliği ile verimlilik arasında herhangi bir etkileşimin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Jin vd. (2004, s.255-266) İrlanda'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 531 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel yenilik tipolojisine bağlı olarak örgütleri, yenilikçi olmayanlar, adapte olanlar, yaratıcılar ve çok yönlü (bütüncül) yenilikçiler olarak dört gruba ayırmışlardır. Yaptıkları analizler sonucunda yenilikçi örgütlerin yenilikçi olmayan örgütlere göre daha iyi performans sergiledikleri ve çok yönlü yenilikçi örgütlerin adapte olan örgütler ve yaratıcı örgütlerden daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

Matzler vd. (2008, s.139-152) Avusturya’da bulunan 300 küçük ve orta ölçekli işletme örneğinde yürüttükleri araştırmalarında, ürün yeniliğinin kârlılık ve büyüme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Eren vd. (2010, s.3102-3116) Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren 119 otomotiv firması örneğinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yeniliğın işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır.

Dunk (2011) Avustralya’da faaliyet gösteren sanayi işletmeleri örneğinde gerçekleştirdiği araştırmasında, ürün yeniliği ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kostopoulos vd. (2011) Yunanistan Araştırma ve Teknoloji Genel Sekreterliği bünyesinde oluşturulmuş olan İnovasyon Araştırma Topluluğu içerisinde belirledikleri 461 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada yenilik ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Avunduk (2012) Türkiye’de hayat ve emeklilik dışı alanda faaliyet gösteren 35 şirketin genel müdürlüklerindeki tüm yönetici ve çalışanları arasında yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Genel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç, pazarlama, teknik ve yönetsel yenilikçilik, pazar performansı ve finansal performans gibi değişkenleri ele alarak oluşturduğu hipotezler sonucunda yenilikçilik ve işletme kârlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu, teknik yenilikçiliğın finansal performansı olumlu yönde etkilediği, pazar performansı artanların süreç yeniliklerine; pazar performansı azalanların ise yeni ürünlerle yeni pazar arayışlarına ağırlık vermelerinin gerekli olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Atalay vd. (2013, s.226) Türkiye’deki otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet yürüten 113 işletmenin yöneticileri arasında yaptığı araştırmasında işletme performansı ile teknolojik yenilikler (ürün ve süreç yenilikleri) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, fakat teknolojik olmayan yenilikler (örgütsel ve pazarlama yenilikleri) arasında böyle bir pozitif ilişkinin söz konusu olmadığı bulgularına ulaşmışlardır.

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6: İşletme yenilikçiliği işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H6a: Ürün yenilikçiliği işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H6b: Süreç yenilikçiliği işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H6c: Örgütsel yenilikçilik işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H6d: Pazarlama yenilikçiliği işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

Alan yazında araştırmacılar bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Frenz ve Gillies, 2009; Mangiarotti, 2010). İşletmelerin küresel rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmeleri için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bunun için onu etkin bir biçimde yönetebilmesi gerekir (Öğüt vd., 2007, s.164). Bu yeni düzende, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak iyileştiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz önemli bir kısmı haline getiren işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar vd., 2007, s.197).

Uhlener vd. (2007, s.13) küçük işletmelerin performansında bilgi yönetiminin etkisini araştırmışlardır. Çalışan sayısı 100'ün altında olan 400 Hollanda işletmesinin satışlarının artışında bilgi yönetim stratejilerinin etkisini ele almışlardır. Bilgi girişi (*knowledge input*) - dış kaynaklardan bilgi edinme; bilgi hacmi (*knowledge throughput*) – işletme içinde bilgiyi paylaşmak, örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek bilgiyi kullanmak ve sonunda depolamak ve bilgi çıkışı (*knowledge output*)- yeni bilgi yaratılışi veya yazında yenilikçilik olarak geçen bu üç stratejiden hangilerinin işletme performansını etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre küçük işletmeler için dışarıdan (teedarikçilerden, müşterilerden, pazardan, rakiplerden vd.) bilgi girişinin performans etkileyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bilginin çalışanlar arasında paylaşılması ve depolanmasının ve yenilikçiliğin işletme satışlarını etkileyici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Price vd. (2013, s.10) küçük ve orta büyüklükteki 420 tane aile şirketi ve aile şirketi olmayan kurumlar üzerinde yaptığı araştırmada her iki şirket türü için yenilikçiliğin önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Ama sadece aile işletmelerinde bilgi ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Aslan (2014, s.82) kendi çalışmasında Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi arasında yer alan ve Gaziantep Sanayi Odası tarafından 2013 yılı yenilik ödülleri almış Gaziantep'in en büyük 25 farklı işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek bilgi paylaşımı, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda her üç değişken arasında kısmen ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma işletme yenilikçiliği boyutlarının yenilik performansı üzerindeki etkilerini de test etmeyi alt amaç olarak belirlemiştir. Atalay (2012) kendi çalışmasında yenilikçilik alt boyutlarının yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H7: İşletme yenilikçiliği yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H7a: Ürün yenilikçiliği yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H7b: Süreç yenilikçiliği yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H7c: Örgütsel yenilikçilik yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H7d: Pazarlama yenilikçiliği yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

Bilgi yönetim sürecinin işletme yenilikçiliğini pozitif yönde etkileyen çalışmalardan önceki alt başlıklar altında bahsedilmiştir. Bilgi yönetim süreci ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki söz konusuysen, dolayısıyla bilgi yönetim sürecinin yenilik performansı üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu teorisinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler çalışmada test edilecektir.

H8: Bilgi yönetim süreci yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H8a: Bilgi edinimi yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H8b: Bilgi paylaşımı yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H8c: Bilgi kullanımı yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

H8d: Bilgi depolaması yenilik performansı üzerinde pozitif etkilidir.

Ayrıca yenilik performansının işletme performansını pozitif yönde etkileyen çalışmalar var (Atalay, 2012; Gunday vd., 2011; Artz vd., 2010). Atalay (2012) kendi çalışmasını yenilik performansı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olduğundan bahsetmiştir. Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H9: Yenilik performansı işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin araştırma bölümü on iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde telekomünikasyon sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki tanımı, kapsamı, Antalya bölgesinde faaliyette bulunan Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nün durumu hakkında bilgiler yer almaktadır. Diğer bölümlerde ise Türk Telekom Antalya bölge müdürlüğünde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular, sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

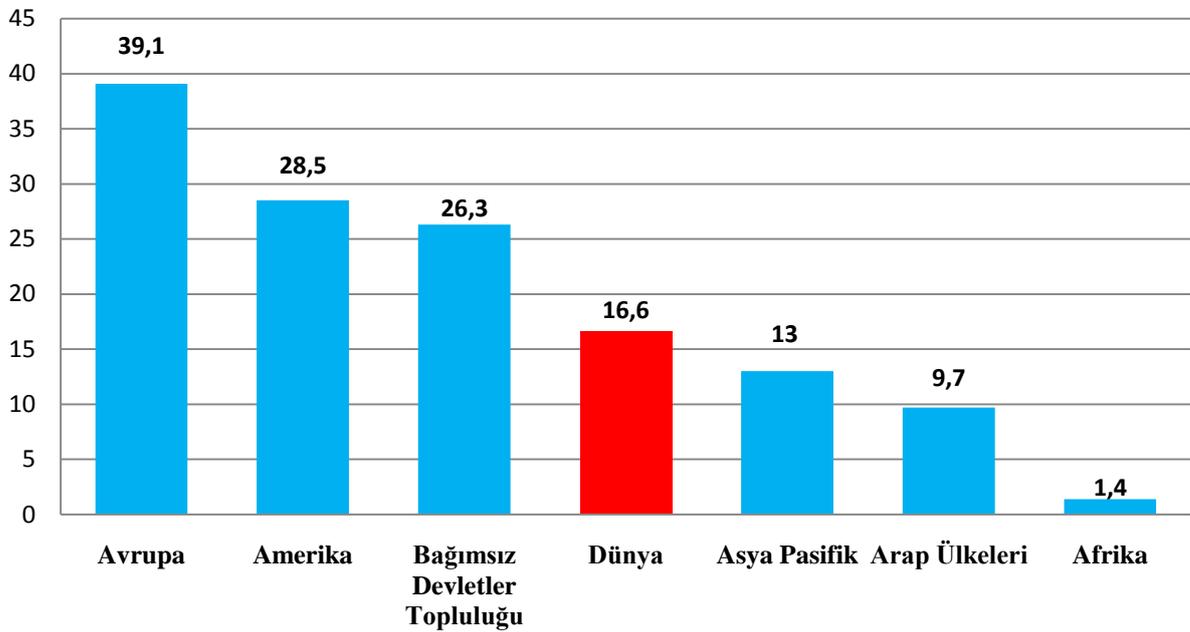
2.1. Telekomünikasyon Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler

Telekomünikasyon, dünya çapında yaklaşık 2 trilyon dolarlık hacmiyle en yüksek marka değerine sahip sektörlerden biridir. 19. yüzyıldan beri kullanılan telefon, geçirdiği evrim sayesinde günümüzde hala çok yaygın olarak kullanılan bir iletişim aracıdır. Günümüz telefonu, Graham Bell'in ilk telefonundan (1876) çok farklı işlev ve yeteneklere sahiptir. Dijital teknoloji kullanılarak sağlanan çeşitli çoğullama (multiplexing: bir hat ya da kanal üzerinden çok sayıda iletişim olanağı) yöntemleriyle hat kapasiteleri hızla artırılabilmiş, dijital santrallerle operatöre gerek duymadan yönlendirme sistemleri geliştirilmiştir (Ekodialog.com).

Telekomünikasyon sektörü, son on yılda tüm tarihi boyunca uğradığından daha fazla değişikliğe uğradı. 1999 yılında, dünya nüfusunun sadece yüzde 15'i bir telefona erişebiliyordu; 2009 yılında yaklaşık yüzde 70'i cep telefonu abonesi olmuştur. Son on yılda ayrıca, genel aktarmalı telefon şebekesi ses iletişimi gelirlerinde önemli ölçüde düşüş, zirvede yer alan (OTT-over-the-top) iletişim hizmetlerinde bir patlama, mobil iletişimde inanılmaz bir artış, küresel sektörde birleşme ve hatta ağlarının altyüklenicilere devredilmesi konusunda devrim niteliğinde kararlar görülmüştür (IBM, 2015, s.1). Ülkelerin en hızlı gelişen, Ar-Ge ve yeniliğe en çok yatırımın yapıldığı bu sektör, Türkiye ekonomisi için de kaldıraç olarak kabul edilmektedir (İş'te KOBİ, 2015). Türk telekomünikasyon sektörü, sahip olduğu büyük pazarla Avrupa ülkeleri arasında Almanya'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Sabit Telefon Hizmetleri (STH), işletmecilere ait her türlü telekomünikasyon şebekesi ve altyapısı üzerinden istediği teknolojiyi kullanarak abonelere, il içi, iller arası ve/veya uluslararası telefon hizmeti sunulmasını kapsamaktadır. Tüm dünyada sabit telefon pazarı sürekli olarak küçülmekte ve ağırlıklı olarak genişbanda kaymaktadır. Genişbant hizmetinin hızla büyümesi ve bunun için de çoklu paket hizmetlerin artması (bundle; ses, tv ve internet hizmetlerinin birlikte sunumu gibi) önümüzdeki yıllarda sabit telefon pazarının genişbandın altında alt bir kol olarak

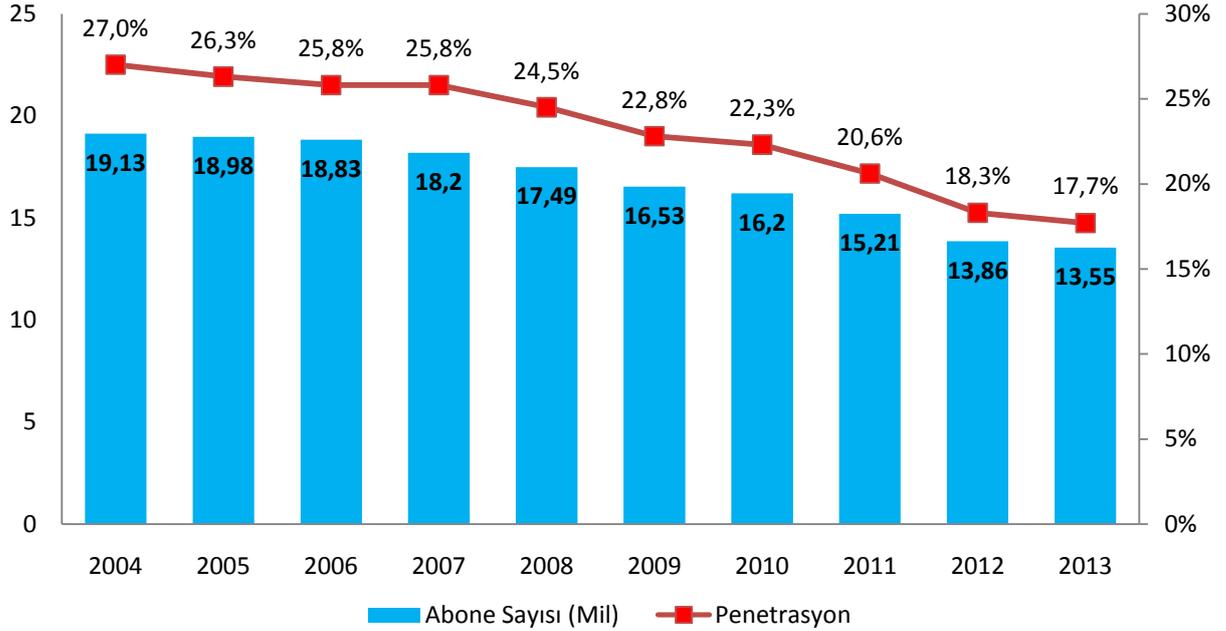
kalması beklenmektedir. Dünya genelinde sabit telefon penetrasyon oranlarına bakıldığında, 100 kişiye düşen sabit telefon sayısının dünya ortalamasının 17, Avrupa ortalamasının yaklaşık 39 ve Afrika kıtası ortalamasının ise 1,4 civarında olduğu Şekil 2.1’de görülmektedir. Türkiye’de 2011 yılında %20,6 olan sabit telefon penetrasyon oranı 2013 yılı itibariyle %17,7 seviyesine gerilemiştir. 2015 yılı ikinci çeyreği itibarıyla 11,9 milyon abonesi ile penetrasyon oranı %15,4 seviyesine düşmüştür. Ancak, ortalama hane halkı büyüklüğünün 3,60 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sabit telefon hizmetleri pazarında Türkiye’nin önemli bir kesimine ulaşıldığı anlaşılmaktadır. 27 Ağustos 2015 tarihi itibari ile, kullanım hakkı kapsamında piyasada 180 yetkilendirilmiş işletmeci bulunmaktadır, bu aynı zamanda rekabetin oldukça yoğun olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.1 Dünyada 100 Kişiye Düşen STH Sayısı, 2011

Kaynak: TASAV Ekonomik Araştırmalar Merkezi, Mart 2015

Bir önceki senenin sabit telefon gelirleri verilerine bakıldığında 2014 yılı ilk çeyreği itibarıyla sabit telefon gelirleri yaklaşık 916 milyon TL olarak gerçekleşerek, 2013 yılı ilk çeyreğine göre % 16,9 oranında azaldığı söz konusudur. Ülkede 2013 yılı itibarıyla sabit telefon abone sayısı 13.551.705 olurken penetrasyon oranı %17,7 seviyelerine düşmüştür. Şekil 2.2’de ise son yıllarda Türkiye’de sabit telefon abone sayısı ve penetrasyon oranı görülmektedir.



Şekil 2.2 Sabit Abone Sayısı ve Penetrasyonu

Kaynak: TASAV Ekonomik Araştırmalar Merkezi, Mart 2015

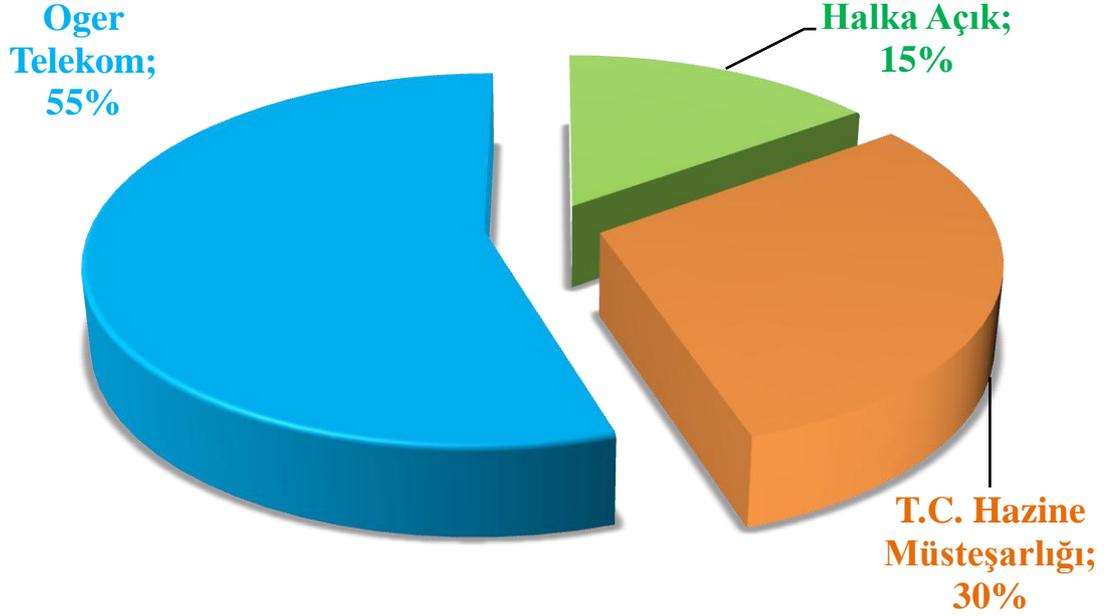
Mobil Telefon Hizmeti (MTH) dünyada ve Türkiye'de son on yıl yüksek bir hızla büyümüştür. Sabit telefon hizmeti yerini almaya başlayan mobil telefon hizmeti penetrasyonu AB ülkelerinde %100'ün üzerine çıkmıştır. Türkiye'deki mobil penetrasyon oranı 2013 son çeyreği itibarıyla %91'i oluşturmuştur. TASAV'a (2015, s.20) göre 2014 yılı sonunda dünya genelinde mobil aboneliklerin yaklaşık 7 milyara ulaşması tahmin edilmiştir. Mobil abone sayısındaki yükselmenin temel sebebi toplam mobil abone sayısının %78'ine tekabül eden gelişmekte olan ülkelerdeki aboneliklerin artışıdır. MTH'nin Türkiye'deki geçmişine bakıldığında 27 Nisan 1998 tarihinde, Ulaştırma Bakanlığı ile Turkcell ve Telsim şirketleri arasında 500'er milyon ABD doları karşılığında 25 yıllık GSM lisans imtiyaz sözleşmesi imzalanarak ülkede ilk defa telekomünikasyon alanında Türk Telekom dışında alternatif işletmeciler ticari olarak faaliyete geçmişlerdir (TürkTelekom, 2015).

Yapılan son istatistiksel verilere göre 2015 yılı ikinci çeyreğinde Türkiye'de toplam 72,2 milyon mobil abone bulunmaktadır. 2009 Temmuz ayında başlayan 3G servisi kullanıcılarının sayısı hızla artmış ve 2015 yılı ikinci çeyreğinde 61,1 milyona ulaşmıştır. Ayrıca, mobil cihazlar vasıtası ile internet hizmeti kullananlar sayısı 35,3 milyona artmıştır.

Telekomünikasyon sektörü STH ve Mobil Telefon hizmetleri dışında altyapı hizmetleri, kablolu yayın hizmetleri, uydu haberleşme hizmetleri, sabit ses hizmetleri, genişbant hizmetleri ve internet hizmetleri gibi hizmetleri içermektedir.

Türk Telekom A.Ş. nin kurulması Nisan 1995 tarihinde PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla başlamıştır. Kasım 2005 tarihinde özelleştirme

çalışmaları tamamlanarak Türk Telekom'un %55 hissesi Oger Ortak Girişim gurubuna devredilmiştir. Mayıs 2008 tarihinde Türk Telekom hisselerinin % 15'lik payı halka arz edilerek, Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır. Geriye kalan %30'luk hisse payı Türkiye Hazine Müsteşarlığı'na aittir.



Şekil 2.3 Türk Telekom A.Ş. Hisse Senetlerinin Dağılımı

Kaynak: Türk Telekom, 2015

Eylül 2006 tarihinde 500 milyon ABD doları karşılığında İş-TİM'in Avea'daki %40,56 oranındaki hisse senedini satın alarak Türk Telekom'un Avea'daki hisse oranını %81,12'ye yükselmiş ve mobil telefon hizmetleri pazarına girmiştir. Mart 2012 tarihinde Avea'daki hisse senedi oranını %89,99'a arttıran Türk Telekom 3 yıl sonra, Ağustos 2015 tarihinde Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. hisselerinin %100'üne sahip olmuştur.

Türk Telekom kendi bünyesinde 17 milyon mobil abonesi olan Avea, Türkiye'nin lider internet şirketi haline gelen TTNET, şirketlerin bilişim ihtiyaçlarına çözümler sunan İnnova, gelecek nesil telekomünikasyon çözümleri üreten Argela, Türkiye'deki eğitimin gelişmesine katkıda bulunan Sebit, Arnavutluk'un tüm kentsel alanlarında hizmet sunan en büyük yerleşik telefon operatörü olan ALBTelecom ve uluslararası toptan ses ve data altyapı satış ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu Türk Telekom International grup şirketlerini barındırmaktadır.

Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğünde 2013 yılında 4 bin 500 kilometreyi aşkın fiber alyapısı oluşturulmuştur. Türk Telekom Güney 1. Bölge Müdürü M. Serdar Korkusuz (Mayıs 2013, Haberler.com, 2015) 2013 yılı ilk çeyreğinde Antalya'nın % 60'ını kapsayan Türk Telekomun, 2014 yılı sonunda bölgenin tamamına hizmet sunmayı hedeflediğini belirtmiştir. Ayrıca Korkusuz Antalya'da 185 bini aşkın home pass'e (hizmet satın alan bir ev, aile, kişi vb.)

hizmet sunduklarını dile getirmiştir. Bu söylenenler ışığında Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nün bölgede büyük bir pazar payına sahip olduğunu ve dolayısıyla yoğun rekabet içinde ayakta kalabilmek için yeniliklere sürekli başvurduğunu tahmin etmek mümkündür.

2.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri alanında en hızlı gelişen sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektöründe (Türkiye Bilişim Derneği, 2013), günümüz bilgi ekonomisi çağında öne çıkan bir kavram olan bilgi yönetim süreci ve alt boyutlarının (bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması) işletme yenilikçiliği (ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama) üzerindeki etkisi ile yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak incelemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek üzere çalışmanın daha özgül hedefleri şunlardır:

- Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü tarafından kullanılan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında firma personelinin paylaştığı açık ve örtük bilgi niteliği taşıyan bilgi türlerini ve bu bilgilerin performansa ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek,
- Bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının, firmanın bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolama sürecinde performansa ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek,
- Bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının, firmanın yenilik yaratmada performansa ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek,
- Araştırma bulguları doğrultusunda Türk Telekomünikasyon sektörüne özgü öneriler geliştirmek.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

19. yüzyılın ortasından itibaren kurulmaya başlayan telekomünikasyon şebekeleri teknolojinin en geniş anlamda uygulama alanı bulduğu sektörlerden biri olmuş, bu altyapı üzerinden sağlanan telekomünikasyon hizmetleri de teknolojinin gelişmesine, ticari ilişkilere ve sosyal etkileşimlere büyük kolaylık sağlamış, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte etkin rol oynamıştır. Bilginin ve bilginin hızla yayılmasının ekonomik hayattaki yerinin artmasıyla paralel bir şekilde önem kazanan telekomünikasyon sektörü, çağımızda ekonomik gelişmeye ivme kazandırma etkisi en yüksek sektörlerden birisi haline gelmiştir. Sektör yüksek katma değere sahip, ülke ekonomisine döviz kazandıran, beraberinde yan sanayi de geliştiren, yabancı yatırımları çeken, teknoloji transferini cezbeden, ülke bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünü destekleyen ve geliştiren, tasarım ve Ar-Ge çalışmalarının hız kazandığı, diğer sektörlerle göre

yan sanayi ile birlikte yüksek oranda istihdam sağlayan, emek ve teknolojisi yoğun bir endüstri dalıdır (Arıöz, 2005). Ülkelerin en hızlı gelişen, yenilik alanında en çok yatırımın yapıldığı telekomünikasyon sektörü, Türkiye ekonomisi için de kaldıraç görevi görmektedir. Nitekim Türk telekomünikasyon teknolojileri ve hizmetleri sektörü, sahip olduğu büyük pazarla Avrupa'da Almanya'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Telekomünikasyon sektörü müşteri talep isteklerini karşılayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için sürekli yenilik yapmak zorundadır. Yenilik için bilgi yönetim sürecini başarı ile yürütmek ve böylece sonuç göstergesi olan performansı arttırmak işletme açısından oldukça önemlidir. Türk Telekomünikasyon sektörü son on yılda müşteri sayısını 10 katına çıkartarak ekonomide hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Dolayısıyla bu başarıda bilgi yönetiminin ve yeniliğin payının yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Tez çalışması kapsamında, katma değeri ve ülkenin sanayileşmesindeki önemi nedeniyle telekomünikasyon sektörü ele alınmış, sabit erişim hattı, ADSL hattı (toptan) ve bireysel ve kurumsal GSM aboneleri ve bünyesindeki grup şirketlerinin sayısı dikkate alındığında diğer işletici firmalar arasında en yüksek değerlere sahip olması nedeniyle Türk Telekom Grubu tercih edilmiştir. Ayrıca Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nün inisiyatifiyle uygulanan ve son bir senedir aktif kullanılmakta olan yeni "bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı" bu çalışmanın görgül temeline esin kaynağı olmuştur. Ancak işletme politikaları gereği bu çalışmada söz konusu bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı hakkında detaylı bilgiye yer verilmemiştir. Genel anlamda bu portalın amacını altyapı hizmeti projelerini yönetmede iştirak eden firma farklı departmanları arasında etkin bilgi yönetim sürecini gerçekleştirmek olarak açıklamak mümkündür. Türkiye'de 2013 yılında toplamda 101 yetkilendirmeye altyapı işletmeciliği hizmeti, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) Yetkilendirme Yönetmeliğine göre (2015); telefon hizmeti hariç olmak üzere, işletmecilere ve kullanıcılara elektronik haberleşme hizmetleri sunulmasına imkân sağlayan transmisyon altyapısının kurulması ve işletilmesidir. Bu çerçevede,

- İşletmeci, kablolu olarak transmisyon altyapısını kurma ve işletme hakkına,
- Diğer işletmecilerin Varlık Noktaları arasında bağlantı sağlama hakkına,
- Karasal ve/veya denizaltı transmisyon altyapısını ülke sınırları içerisindeki bir nokta ile ülke sınırları dışındaki bir nokta arasında kurma ve işletme hakkına,
- Kule, direk, kulübe, konteynır ve buna benzer tesisleri kurma ve işletme hakkına sahiptir.

Alan yazında Türk telekomünikasyon sektörünün bilgi yönetim sürecinde yeniliğin önemine ilişkin detaylı araştırma ve analizlerin bulunmaması büyük eksiklik olarak görülmüştür. Araştırma raporu bu eksikliğin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın yanıltıcı

grubunu ise firmanın izni doğrultusunda ve araştırmaya dâhil olmayı kabul eden firmanın operasyonlarına hâkim yönetici ve farklı pozisyonlarında bulunan çalışanları oluşturmuştur.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun telekomünikasyon sektöründe daha önceden incelenmemiş olması ve kavramsal ilişkilerin tespit edilebilmesi için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmasını gerekli kılmıştır. Çalışmanın başlangıç aşamasında yazın incelemesi detaylı olarak yapılmıştır. Tez yazarı bu süreçte uluslararası bilimsel çalışmaları ve sektör incelemeleri yapmak üzere bir akademik dönem ERASMUS+ Yükseköğretim programı kapsamında Almanya-Trier Üniversitesi İşletme Bölümü'nde eğitim ve araştırmalarını sürdürmüştür. Saha verileri yüz yüze görüşmeler ve web tabanlı soru formları ile toplanmış, ayrıca saha gözlemleri ve doküman incelemeleri ile daha zengin bir veri setinden yararlanılmıştır. Alan çalışması üç aşamada gerçekleştirilmiştir:

- Araştırmanın ilk aşamasında, araştırma kapsamının geçerliliğinin test edilmesi amacıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama kapsamında telekomünikasyon sektöründe bilgi ve tecrübelerine güvenilen 4 profesyonel yönetici ile derinlemesine ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen kişilerle ön görüşmeler ortalama 2-3 saat sürmüştür. Gerçekleştirilen görüşmelerde, araştırmanın nitel (görüşme formu) ve nicel (soru formu) ölçüm araçlarına temel oluşturacak fikirler ve bilgiler sağlanmıştır.
- Araştırmanın ikinci aşamasında firma operasyonlarına hakim dört üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler (Bkz. Ek 1) yapılmıştır. Bu görüşmeler ortalama 2-3 saat sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ve görüşme notları ile kayıt altına alınmış. Ayrıca görüşmeler esnasında, gözlemler sonucu edinilen bilgiler de saha gözlem notları ile kayıt altına alınmıştır. Elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Görüşme, doküman incelemesi ve gözlem ile elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin telekomünikasyon sektörü bağlamında analizine katkıda bulunmuştur. Son olarak sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler nicel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan soru formunun pilot çalışması niteliğinde önemli bir bilgi kaynağı da olmuştur. Bu araştırmada en önemli noktalardan biri, nitel veri geliştirme tekniklerinin kavramlar arası ilişkileri

incelerken uygulanacak soru formunun sektöre özgü biçimde oluşturulmasına sağladığı katkıdır.

- Araştırmanın üçüncü aşamasında örnekleme yer alan ve Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü'nde bilgisayar destekli bilgi portalını aktif olarak kullanan farklı pozisyonda çalışan personele geçerliliği test edilmiş bir soru formu (Bkz. Ek 2) uygulanmıştır. Tez yazarı bu soru formunu kendisinin oluşturduğu internet tabanlı bir uygulama aracılığı ile yöneticilere iletmiştir ve kendi çalışanlarıyla paylaşması istenmiştir. Soru formunun internet ortamında hazırlanmasının ardından tez danışmanı ve yazarı firmanın üst düzey yönetiminden, soru formunun kapsamını ve soru formunun uygulanmasında sakınca olmadığını içeren bir yasal izin belgesi (Bkz. Ek 3) talep etmişlerdir. Firmanın üst düzey yönetimi izin belgesini örnekleme yer alan tüm personele e-posta aracılığı ile iletmiş, böylece çalışanlar soru formu hakkında ilgili bilgiye sahip olmuştur. Nihai olarak geçerliliği test edilmiş soru formu her yöneticiye e-posta aracılığı ile internet tabanlı uygulama haline getirilerek ulaştırılmıştır. Saha çalışmasında firma yöneticileri araştırmacıya ve çalışmasına son derece duyarlı bir yaklaşım göstererek zaman ayırmışlar ve anket sorularını titizlikle, hassas bir yaklaşım içinde cevaplamışlardır. Bu hususta özellikle Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü araştırmaya çok duyarlı yaklaştıklarını vurgulamıştır. Aynı zamanda bölge müdürlüğü bu araştırmaya özel katkılar sağlayarak yardımcı olmuşlardır.

Aşağıda saha çalışmasının veri toplama araçları, örnekleme, araştırma modeli ve veri analiz teknikleri daha ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

2.4.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışma Türk Telekom firmasının firma operasyonlarına hakim dört üst düzey yöneticisi ile yürütülen derinlemesine görüşmeler ve Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü'nde bilgisayar destekli bilgi portalını aktif olarak kullanan personele uygulanan soru formu aracılığı ile toplanan veriler üzerinden sorgulamaktadır. Veri toplama sürecinin ilk ve ikinci aşamasında firmanın operasyonlarına hâkim yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yürütülerek firmanın ilk kez uyguladığı bilgisayar destekli bilgi portalının işletmenin bilgi yönetim sürecine, yenilikçilik uygulamalarına ve performansına katkısı sorgulanmıştır. Bu görüşmelerde portalın işleyişi, teknik alt yapısı, oluşum süreci, portalın bilgi paylaşımına katkısı vb. sorular ele alınmıştır. Ayrıca görüşmelerde toplanan veriler bilgi yönetim süreci, yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisinin değerlendirilmesi için geliştirilen soru formunun son haline getirilmesi için de kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu (Ek 2) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan farklı pozisyonlarda çalışan personele işletmenin yenilik kapasitelerini, ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama yenilik kapasitesi boyutlarıyla ölçen Lin vd.'nin (2010) ölçeğinden yararlanılarak, sektöre uygulanmış yeni ölçek kullanılmıştır. Lin vd.'nin kullandığı orjinal ölçek toplamda 24 maddeden oluşmaktayken, pilot çalışması sonucunda sektöre özel türetilmiş yeni ölçek toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Soru formunun 1, 2, 3, 4 ve 5. ifadeleri ürün yenilik kapasitesi boyutlarını; 6, 7, 8 ve 9. ifadeleri süreç yenilik kapasitesi boyutlarını; 10, 11, 12 v 13. ifadeleri organizasyon yenilik kapasitesi boyutlarını; 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. ifadeleri ise pazarlama yenilik kapasitesi boyutlarını temsil etmiştir. Derecelendirme yapılırken 5 noktalı Likert ölçeğinden (1:Kesinlikle katılıyorum – 5:Kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Soru formunun ikinci bölümünde ise tezin kuramsal yapısına uygun biçimde işletmenin bilgi yönetim süreciyle ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu amaçla bilgi yönetimini, bilgi edinimi, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması boyutlarıyla ölçen yazındaki farklı kaynak ölçeklerinden yararlanılarak tez yazarı tarafından oluşturulmuş soru formu uygulanmıştır. Soru formunun geçerliliği ve güvenilirliği pilot çalışması ile test edilmiş ve beklentileri karşılanması nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir. Bilgi yönetim süreci ölçekleri Nawaz vd. (2014), Yılmaz (2014), Kör vd. (2013), Wang vd.'nin (2012) araştırma ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Soru formunun 1, 2, 3 ve 4. ifadeleri yeni bilgi edinimi, 5, 6, 7 ve 8. ifadeleri bilgi paylaşımı, 9, 10, 11 ve 12. ifadeleri bilgi kullanımı ve 13, 14, 15 ve 16. İfadeleri bilgi depolaması boyutlarını temsil etmiştir.

Soru formunun üçüncü bölümünde, işletmenin son bir yıl içindeki yenilik performansını bir yıl önceki performansıyla karşılaştırarak ölçen Wu vd.'nin (2008) ölçeği kullanılmış ve işletmenin son bir yıl içindeki genel performansını ölçmek için ise Venkatraman'ın (1989) işletme performans soruları kullanılmıştır. İşletmenin yenilik performansı ve genel performans soruları için değerlendirme yapılırken, anketi dolduran işletme sorumlusundan işletmenin sektör ortalamaları ve en yakın rakibine göre bir değerlendirme yapması istenmiştir. Araştırmanın işletme performansı değişkeninin ölçümünde öznel verilerden faydalanılmıştır. Konuyla ilgili çalışmalarda nesnel performans göstergeleri ile öznel performans göstergeleri arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. İşletme performansını ölçmede öznel değerlendirmeler en uygun değerlendirme aracıdır. Araştırma kapsamındaki işletmeler için nesnel değerlendirmeye olanak sağlayacak verilerin bulunmaması göz önünde tutularak tez çalışmasında performans değerlendirmesi, yönetici ve çalışanların algılamaları üzerinden ölçülmüştür. Dördüncü ve son bölümde ise, araştırmaya katılan işletme personelinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 soruya yer verilmiştir.

2.4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğünde farklı pozisyonlarda çalışmakta olan ve bilgisayar destekli bilgi yönetim portalını aktif olarak kullanan yaklaşık 150 kişi oluşturmaktadır. Ana kütleyi temsil eden her departman müdürlerine ulaşılmaya çalışılmış ve web tabanlı soru formu bağlantısını kendi çalışanlarıyla paylaşmaları istenmiştir. Saha çalışması sonucunda 62 adet soru formu elde edilmiştir. Geri dönüş oranı %41'dir.

2.4.3. Veri Analiz Teknikleri

Yüz yüze görüşme sonucunda elde edilen bilgilerin önemi, bilgisayar destekli bilgi yönetim portalını yakından tanıma fırsatı, kullanıcılardan portalın avantaj ve dezavantajlarını, geliştirilmesi gereken noktaları öğrenmek vb. hususlardır.

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde yer alan işletme çalışanlarının demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Bilgi yönetim süreci ile yenilikçilik, yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkinin, yenilikçiliğin boyutları ile yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkinin ve son olarak yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Güvenilirliği

2.5.1. Hatalı Veri Bulma Analizi

Anket sorularının güvenilirliğini ölçmeden önce anketin cevaplayıcılar tarafından titizlikle ve hassas bir yaklaşımla doldurulduğunu test etmek amacıyla hatalı veri araştırılmıştır. Çapraz tablo analizi ile 62 adet soru formunun 3 tanesinde hatalı cevaplar tespit edilmiştir. “İş tecrübeniz” ve “Bu işletmedeki çalışma yılınız” sorularına ilişkin çapraz tablo analiz sonuçlarına göre üç katılımcı “iş tecrübesini 0-5 yıl arası” olarak göstermiş ancak “işletmedeki çalışma yılını 6-11 yıl” olarak belirtmiştir (Tablo 2.1). Böylece bu üç soru formu analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 2.1 Hatalı Veri Bulma Çapraz Tablosu

Çapraz tablo iş tecrübeniz * Bu işletmedeki çalışma yılınız						
Sayı		Bu işletmedeki çalışma yılınız				Toplam
		0-5 Yıl	6-11 Yıl	12-18 Yıl	19 Yıl ve Üstü	
İş tecrübeniz	0-5 Yıl	13	3	0	0	16
	6-11 Yıl	11	7	0	0	18
	12-18 Yıl	1	14	4	0	19
	19 Yıl ve Üstü	2	1	3	3	9
Toplam		27	25	7	3	62

2.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile yapı geçerlilikleri ise açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Cronbach Alfa, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olarak bilinir. Ölçek güvenilirliğinin 0,60'dan büyük olması ölçeğin daha güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998). Güvenilirlik analizi sonucunda Lin vd.'nin (2010) geliştirdiği Yenilikçilik ölçeğinin sektöre uygulanmış hali itibarıyla 19 maddeden (ifadeden) oluşan işletme yenilikçiliği ölçeğinin güvenilirlik Cronbach Alfa değeri 0,862'dir ve bu değer kabul edilebilir sınırın üzerinde (0,600) iyi bir düzeyde bulunmuştur (Tablo 2.2).

Tablo 2.2 Yenilikçilik ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Yenilikçiliğin Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
<i>Yenilikçilik (Genel)</i>	0,862	19
Ürün Yenilikçiliği	0,605	5
Süreç Yenilikçiliği	0,498*	4
Örgütsel Yenilikçilik	0,725	4
Pazarlama Yenilikçiliği	0,770	6

Tablo 2.2'de de görüldüğü gibi yenilikçilik ölçeğinin alt boyutlarından süreç yenilik boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,60'ın altında bir değer olarak hesaplanmıştır. Bu değer

yazında istenen değere yakın bir değer olup, araştırmanın önemli bir bulgusu olan bilgisayar destekli bilgi yönetimini değerlendiren soruları içermektedir. Bu nedenle analiz kapsamından çıkarılmamıştır.

Yenilikçilik ölçeğindeki 19 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kuramsal olarak yenilikçilik ölçeğinde, ürün yenilikçiliği (S1-5), süreç yenilikçiliği (S6-9), organizasyonel yenilikçilik (S10-13) ve pazarlama yenilikçiliği (S14-19) faktörleri bulunmaktadır. Tablo 2.3’de görülen yenilikçilik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda toplam dört faktör oluşmuş, ancak bazı ifadelerin hangi faktöre ait olduğunun belirsiz olduğu gözlenmiştir. Bu durum eldeki verilerin kuramı tam anlamıyla doğrulamadığını göstermektedir. Tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede bir tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Kuramsal olarak yenilikçilik ölçeğinde, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda uygulamada, 7, 9, 13, 14 ve 15 numaralı ifadeler çıkartılarak 4 boyut (faktör) elde edilmiştir. Ürün yeniliği boyutunun 2 ifadesi, süreç yeniliğinin altında ve 1 ifadesi de pazarlama yenilikçiliği altında faktör olarak yer almıştır (Bkz. Tablo 2.3). Analiz sonucunda oluşan 4 faktörün Yenilikçilik ölçeğine ilişkin toplam varyansı açıklama oranı %62,97’dir. Bu oran yazında belirtilen sınırın üzerinde (%60) iyi bir değerdir (Özdamar, 2002). Toplam varyans içinde en büyük paya sahip olan birinci faktör pazarlama yenilikçiliği alt boyutudur, daha sonra sırasıyla örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği gelmektedir.

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçen Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin ise 0,68 olduğu ve kabul edilen sınırın üzerinde (0,60) olduğu görülmüştür. Bu değer 1’e ne kadar yakınsa örneklem de faktör analizi için o derece uygun olmaktadır. Değişkenler arasındaki yeterli korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise 291,66’dır ve anlamlılık seviyesi $p=0,000$ ’dır, dolayısıyla anlamlıdır. Ortak varyansı gösteren komunalite değerleri ise, 0,39 ile 0,84 arasında ve faktör yükleri de 0,56 ile 0,90 arasında değişmektedir. Oluşan tüm göstergeler açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir (Lewis-Beck, 1994).

Tablo 2.3 Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Firmamız potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir	0,901			
Firmamız müşteri ilişkileri yönetiminde yenilikçi sistemler kullanır	0,766			
Yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri sonucunda firmamız yeni pazarlar geliştirir	0,643			
Firmamız fiyatlandırmada yenilikçi yöntemler kullanır	0,599			
Firmamız yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır		0,787		
Firmamız operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetlerini yürütür		0,765		
Firmamız yenilikçi iş tasarımları kullanır		0,601		
Firmamız ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını artırır			0,742	
Altyapı operasyonlarında kullanılan teknolojik donanım farklı hizmetlerin sunulmasına olanak verir			0,708	
Firmamız tanıtım sürecinde yenilikçi yöntemler kullanır			0,619	
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmetler sürer			0,563	
Firmamız patent/endüstriyel tasarım için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar				0,907
Firmamız pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürün ve hizmetler geliştirir ve sunar				0,633
Firmamız ileri bilgisayar destekli tasarım ve hizmet donanımları kullanır				0,614
Varyans açıklama oranı (%)	31,62	11,34	10,62	9,39
Kümülatif varyans açıklama oranı (%)	31,62	42,96	53,58	62,97
KMO	0,679			
Barlett Testi	291	$p=0,000$		

Faktör analizi sonucunda sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra elde edilen dört faktörle (pazarlama yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği) yeniden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.4’de görülmektedir.

Tablo 2.4 Faktör Analizi Sonucunda Yenilikçiliğin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Yenilikçiliğin Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
<i>Yenilikçilik (Genel)</i>	0,827	14
Pazarlama Yenilikçiliği	0,760	4
Örgütsel Yenilikçilik	0,704	3
Ürün Yenilikçiliği	0,670	4
Süreç Yenilikçiliği	0,665	3

Tablo 2.4’de gösterildiği üzere, elde edilen yeni yapının Yenilikçilik boyutlarının güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınır olan 0,60’ın üzerindedir ve bu da güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998, s.118).

Güvenilirlik analizi kapsamında, 16 sorudan oluşan Nawaz vd. (2014), Yılmaz (2014), Kör vd. (2013), Wang vd.’nin (2012), Bilgi yönetimi süreci, yenilik ve işletme performansı boyutlarını kapsayan araştırma ölçekleri kullanılarak tez yazarı tarafından oluşturulan Bilgi Yönetim Sürecine ait Cronbach Alfa değeri 0.798 olarak hesaplanmıştır (Tablo 2.5) ve dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır (Hair vd., 1998).

Tablo 2.5 Bilgi Yönetimi ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Bilgi Yönetiminin Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayıları
<i>Bilgi Yönetimi (Genel)</i>	0,798	16
Bilgi Edinimi	0,753	4
Bilgi Paylaşımı	0,745	4
Bilgi Kullanımı	0,724	4
Bilgi Depolama	0,792	4

Tablo 2.5’de görüldüğü gibi Bilgi Yönetim Süreci ölçeğinin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları 0.60 ve üzerinde bulunmuştur. Bu değerlerin iç tutarlılığının yüksek olduğu ve güvenilirliğin sağlandığı söylenebilir (Hair vd., 1998). Bilgi Yönetim Süreci ölçeğindeki 16 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 2.6). İlk yapılan faktör

analizi sonucunda toplam 4 faktör oluşmuş ancak bazı ifadelerin de hangi faktörlere ait olduklarının belirsiz olduğu gözlenmiştir. Tek başına bir faktör gibi görünen ve tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede bir tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Kuramsal olarak Bilgi yönetim süreci ölçeğinde, bilgi edinimi, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması faktörleri bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda uygulamada, 3, 7 ve 11 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra 4 boyut (faktör) elde edilmiştir (Bkz. Tablo 2.6). Yazında bilgi kullanımı alt boyutu adı altında yer alan 10 ve 12 numaralı ifadeler faktör analizi sonrası bilgi depolaması alt boyutu altında yer almaktadır. Yazında bilgi paylaşımı alt boyutuna ait 6 ve 8 numaralı ifadeler faktör analizi sonrasında bilgi kullanımı alt boyutu altında yer almaktadır. Bu iki ifade anlam olarak homojen olma ihtimali dikkate alınarak bilgi kullanım alt boyutuna adı altında yeni faktör olarak yer almaktadır. Yazında bilgi edinimi alt boyutu altında yer alan 1 numaralı ifade analiz sonrasında diğer 5 numaralı ifade ile bilgi paylaşımı alt boyutu altında yer almaktadır. Analiz sonucunda oluşan dört faktörün Bilgi yönetim süreci ölçeğine ilişkin toplam varyansı açıklama oranı %67,24'dür. Bu oran yazında belirtilen sınırın üzerinde (%60) iyi bir değerdir (Özdamar, 2002). Toplam varyans içinde en büyük paya sahip olan birinci faktör bilgi depolaması alt boyutudur. Daha sonra sırasıyla bilgi kullanımı, bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı gelmektedir.

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçen Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin ise 0,768 olduğu ve 1'e oldukça yakın olduğu görülmüştür. Bu değer 1'e ne kadar yakınsa örneklem de faktör analizi için o derece uygun olmaktadır. Değişkenler arasındaki yeterli korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise 289,88'dir ve anlamlılık seviyesi $p=0,000$ 'dır, dolayısıyla anlamlıdır. Ortak varyansı gösteren komunalite değerleri ise, 0,44 ile 0,84 arasında ve faktör yükleri de 0,52 ile 0,94 arasında değişmektedir. Oluşan tüm göstergeler açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir (Lewis-Beck, 1994).

Tablo 2.6 Bilgi Yönetim Süreci ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Firmamız danışmanlık şirketleri aracılığıyla yeni ürün ve hizmet üretir	0,830			
Firmamız çalışanlara yönelik uzun vadeli planlar yapar	0,825			
Firmamız yenilik yapmada geçmiş dönemlere ait bilgilerden yararlanır	0,747			
Firmamızda önemli bilgileri bir araya getiren çeşitli sistemler (sabit diskler, kütüphaneler, arşivler veya veri ambarları vb.) bulunmaktadır	0,600			
Firmamız geçmiş dönemlere ait bilgileri kullanarak rekabet avantajı elde eder	0,541			
İç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar	0,527			
Firmamızda tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı yeni ürün ve hizmet üretimini artırır		0,811		
Tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar		0,723		
Firmamız müşteri istek ve taleplerini sürekli takip ederek yeni ürün ve hizmet üretir		0,629		
İç kaynaklı (personel bilgisi, rapor, intranet vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir			0,939	
İç kaynaklı (personel bilgisi, rapor, intranet vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız rakiplere göre daha iyi performans sergiler			0,833	
Firmamızda çalışanların deneyim ve tecrübelerini paylaşması yeni ürün ve hizmet üretimini artırır				0,732
Dış kaynaklı (müşteriler, rakipler ve pazar vb) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir				0,704
Varyans açıklama oranı (%)	37,80	11,04	10,16	8,24
Kümülatif varyans açıklama oranı (%)	37,80	48,84	59,00	67,24
KMO	0,768			
Barlett Testi	289	$p=0,000$		

Faktör analizi sonucunda sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra elde edilen dört faktörle (bilgi depolama, bilgi kullanımı, bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı) yeniden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.7’de görülmektedir.

Tablo 2.7 Faktör Analizi Yapıldıktan Sonraki Bilgi Yönetimi ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Bilgi Yönetiminin Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayıları
Bilgi Yönetimi (Genel)	0,854	13
Bilgi Depolama	0,839	6
Bilgi Kullanımı	0,701	3
Bilgi Edinimi	0,769	2
Bilgi Paylaşımı	0,551*	2

Tablo 2.7’de gösterildiği üzere, elde edilen yeni yapının Bilgi yönetim süreci boyutlarından bilgi depolama, bilgi kullanımı ve bilgi ediniminin güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınır olan 0,60’ın üzerindedir ve bu da güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak ifade sayısının az olmasından kaynaklandığı düşünülen bilgi paylaşımı alt boyutunun Cronbach Alfa değeri kabul edilebilir sınıra yakın bir değerdir ve dolayısıyla araştırma analizlerine dahil edilmiştir (Hair vd., 1998, s.118).

Güvenilirlik analizi kapsamında, Wu vd.’nin (2008) geliştirdiği Yenilik Performansı ve Venkatraman’ın (1989) İşletme Performansı ölçeklerinin Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.8 Yenilik Performansı ve İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Performans Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
Yenilik Performansı	0,873	6
İşletme Performansı	0,914	10

Tablo 2.8’de görüldüğü gibi her iki ölçeğin Cronbach Alfa değerlerinin 0,60’ın üzerinde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 1998, s.118). Ayrıca her iki ölçek için toplamda 16 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör oluşmuş ancak bazı ifadelerin hangi faktörlere ait olduklarının belirsiz olduğu gözlenmiştir. Tek

başına bir faktör gibi görünen ve tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede bir tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Kuramsal olarak Performans ölçeğinde, yenilik performansı ve işletme performansı faktörleri bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda uygulamadan, 8 ve 10 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra 14 ifadeden oluşan 2 boyut (faktör) elde edilmiştir (Bkz. Tablo 2.9). Yazında yenilik performansı alt boyutu adı altında yer alan 5 numaralı ifade faktör analizi sonrası işletme performansı alt boyutu altında yer alırken, tam tersi işletme performansı boyutu altında yer alan 7 numaralı ifade faktör analizi sonrasında yenilik performansı alt boyutu altında yer almaktadır. Analiz sonucunda oluşan iki faktörün Performans ölçeğine ilişkin toplam varyansı açıklama oranı %63,81'dir. Bu oran yazında belirtilen sınırnın üzerinde (%60) iyi bir değerdir (Özdamar, 2002). Toplam varyans içinde en büyük paya sahip olan birinci faktör işletme performansı alt boyutudur. Onu yenilik performansı alt boyutu izlemektedir.

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçen Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin ise 0,865 olduğu ve 1'e oldukça yakın olduğu görülmüştür. Bu değer 1'e ne kadar yakınsa örneklem de faktör analizi için o derece uygun olmaktadır. Değişkenler arasındaki yeterli korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise 520,42'dir ve anlamlılık seviyesi $p=0,000$ 'dır, dolayısıyla anlamlıdır. Ortak varyansı gösteren komunalite değerleri ise, 0,38 ile 0,75 arasında ve faktör yükleri de 0,51 ile 0,92 arasında değişmektedir. Oluşan tüm göstergeler açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir (Lewis-Beck, 1994).

Tablo 2.9 Performans ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler	
	1	2
Tanıtım ve reklam hizmetiniz	0,924	
Müşteri ilişkileri yönetimi	0,922	
Müşteri memnuniyeti	0,869	
Genel olarak işletme performansı	0,776	
Yaygın müşteri hizmeti imkanları	0,692	
Toplam satış geliri	0,657	
Yatırımların geri dönüş hızı	0,537	
Marka ve kurumsal imaj geliştirme düzeyiniz	0,510	

Hizmet kalitesini iyileştirmek için yeni makineleri veya yöntemleri kullanma düzeyiniz		0,868
Hizmet kalitesini iyileştirmek için geliştirdiğiniz yeni teknoloji düzeyi		0,833
Yeni ürün veya hizmet geliştirme hızınız		0,824
Geliştirdiğiniz yeni ürün ya da hizmetlerin sayısı		0,764
Genel olarak yenilik gerçekleştirme düzeyiniz		0,611
Satışların artış oranı		0,529
Varyans açıklama oranı (%)	49,94	13,87
Kümülatif varyans açıklama oranı (%)	49,94	63,81
KMO		0,865
Barlett Testi	520	$p=0,000$

Tablo 2.9’da görüldüğü gibi faktör analizi sonucunda sorun yaratan ifadeler çıkarıldıktan sonra elde edilen 2 faktörle (işletme performansı ve yenilik performansı) yeniden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.10’da görülmektedir

Tablo 2.10 Faktör Analizi Yapıldıktan Sonraki Performans ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Performans Boyutları	Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
İşletme Performansı	0,902	8
Yenilik Performansı	0,877	6

Tablo 2.10’da gösterildiği üzere, elde edilen yeni yapının Performans boyutlarının güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınır olan 0,60’ın üzerindedir ve bu da güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998, s.118).

2.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu başlık altında Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü tarafından kullanılan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının bilgi yönetim süreci, yenilikçilik ve işletme performansına katkısını belirlemek üzere firma yöneticilerine ve farklı pozisyonda çalışan personele yöneltilen soru formu ve görüşme sorularından elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

2.6.1. Nitel Bulgular

Tez araştırmasının bu bölümünde araştırma süresince ziyaret edilen ve firma operasyonlarına hakim 8 yönetici ile yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler (Bkz. Ek 1) sonucunda toplanan nitel verilerin bulgularına yer verilecektir. Söz konusu bulgular, ziyaret süresince tez yazarı tarafından alınan gözlem notlarına, konuyla ilgili basılı ve dijital dokümanlara, internet üzerinden ulaşılan haberlere, sektörle ilgili raporlara ve görüşmelerin analizlerine dayandırılacaktır. Elde edilen veriler çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılarak aşağıda sunulmuştur.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalının Tasarım Süreci ve İşleyişi İle İlgili Bulgular:***

Görüşme formunun birinci ve ikinci sorusu bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının tasarım sürecini ve işleyişini tespit etmeye yöneliktir. Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü üst düzey yönetiminde görevli N.Ç. konuyla ilgili şu açıklamaları yapmıştır:

“...Türk Telekom genel müdürlüğünün 2014 yılında ortakları, grup şirketleri ve iştirakleri arasındaki bilgi yönetim sürecini hızlandırmak amacıyla şirket içi yönetim portalı uygulamasına başlamıştır. Şirket portal uygulamasının etkinliğini değerlendirmek amacıyla 12 bölge arasından en yüksek müşteri potansiyeline sahip Akdeniz bölgesini pilot bölge olarak seçmiştir. Aslında bölgemizin aktif başarısı yeni uygulamalar için de daima zemin hazırlamaktadır.”

Görüşme bulguları portal uygulamasının bölge açısından beklenen olumlu sonuçlar yarattığı ancak henüz uygulamanın 1 yıllık olması ve alt yapı yetersizliği nedeniyle Türkiye'nin diğer bölgelerinde kullanılmaya başlanmadığını göstermiştir. Konuyla ilgili operasyon teknik müdürü A.G. şu ifadelerde bulunmuştur:

“...Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü söz konusu portalın tasarım süreci ve işleyişi oldukça uzun süren çalışmaların neticesidir. Aslında şirketimiz bu tür yenilikleri asla gizli tutmaz ancak henüz pilot uygulama aşamasında olduğundan başarı konusunda kesin emin olmak istiyoruz. Başarılı olduğumuz çok fazla Ar-Ge projemiz var: WebTV, Akıllı Kişisel Asistan, Akıllı Enerji Asistanı, Akıllı Pişirme Asistanı bunlardan sadece birkaçı. Şirket içi bilgiyi hızlandırıp müşteriye daha hızlı ulaşabilmek için de bu projemizin de başarılı sonuçlar vermesini umuyoruz. Ancak tahmin edeceğimiz üzere bu projelerin işletmemize maliyetleri oldukça yüksek olabiliyor. Alt yapı yatırımı demek maliyet demek. Bu nedenle henüz çok genç bu projemizin 2015 yılı sonunda vereceği karne sonuçlarına göre bütün bölgelerimizde de altyapı çalışmalarımıza hız kazandıracaktır.”

Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü bilgi yönetim portalının işleyişi hakkında soruya tüm yöneticiler tez yazarı ile detaylı dokümanlar paylaşmış, ancak bu dokümanların işletme politikaları gereği tez araştırmasına yazılı olarak aktarılmamasını talep etmiştir. Antalya Türk Telekom Bölge Müdürü M.A. taleplerini şu şekilde dile getirmiştir:

“...Sizin yaptığınız bu araştırmayı gerçekten şirketim için oldukça faydalı buluyorum. Çünkü henüz başlamış bir uygulamanın nihai durumunu ve kullanıcı çalışanlarımızın bakış açılarını öğrenmek çok önemli. Elbette siz bir araştırmacı olarak bu portalın işleyişini akademik bir yazıya dökmek isteyeceksiniz. Haklısınız. Ancak henüz şirket göstergelerinde sonuç alamadığımız ve teknik bir alt yapısı bulunan ve rakiplerimizin dahi bilmediği bir ar-ge uygulamasının işleyişini sizinle yazılı hale gelecek biçimde paylaşmak işletme politikalarımıza oldukça ters. Yani görüşmelerimizde size aktardığımız dokümanları kullanmamanızı ve işleyiş ile ilgili size aktarılan bilgileri yazmamanızı rica edeceğiz. Ama siz bir araştırmacı olarak lütfen işin iç yüzünü öğreniniz. Size şimdi vereceğim bilgiler evet araştırmanız için çok değerli ama bunlar buz dağının sadece görünen kısmını oluşturacak. Bu nedenle üzgünüz.”

Araştırmacının görüşmelerden elde ettiği bulgular, bilgisayar yazılım uzmanları tarafından tasarlanmış ve henüz hiçbir rakip firmanın uygulamadığı bilgisayar destekli portalın şirket için oldukça önemli olduğunu, 2015 yılı sonunda elde edilecek performansla göre sırayla Türkiye'nin tüm bölgelerinde de uygulanacağını ortaya koymuştur. Son olarak portalın tasarım süreci ve işleyişi hakkında elde edilen bulguların şirkete özel teknik ve operasyon bilgi/bilgiler içermesi nedeniyle tezin amacına uygun olmadığı varsayılarak araştırma sonuçlarına yansıtılmamıştır.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında Paylaşılan Bilgi Türleri ve Şirket Performansı İle İlgili Bulgular:***

Görüşme formunun ilk bölümünün dördüncü ve ikinci bölümünün ilk sorusu portalda hangi bilgilerin, kimler tarafından paylaşıldığını tespit etmeye yöneliktir. Görüşme bulguları Antalya'da portal kapsamında en yoğun paylaşılan bilgilerin sırasıyla, personel bilgisi, müşteri talepleri/şikâyetleri bilgisi, rakip/ler bilgisi ve sektör bilgisi olduğunu göstermiştir. Bu bilgi türlerinden özellikle personel bilgisi ve müşteri talepleri/şikâyetleri bilgisinin örtük bilgi aktarımına uygun olduğu, rakip/ler bilgisi ve sektör bilgisinin ise açık bilgi niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Yeni bilgi ediniminde personel ve müşteri bilgisinin önemli olduğunu vurgulayan yöneticiler, bu bilgilerin yeni ürün ve hizmet üretimi ile ilgili yenilikleri yakından takip etmek açısından önemli bulmuşlardır. Bu konuda değişik yorumlar yapılmıştır. En yoğun paylaşım müşteri beklentileri ile ilgili olmaktadır. Konuyla ilgili Bölge Müdürlüğü'ne bağlı üst düzey yöneticisi V.Ş. şu açıklamayı yapmıştır:

“...Bu proje şirketimiz için değerli. Elbette bölgemizin uygulama sahası (pilot) olarak seçilmesi daha önemli. Çünkü bölgemiz müşteri hacmi olarak diğer bölgeler arasında yüksek bir orana sahip. Bu durum müşteri beklentilerini ya da şikâyetlerini hızlı algılamamız zorunluluğunu doğuruyor. Düşünsene: şikâyetini ilgili birime ileten bir müşterinin talebi 1 saat içinde çözümlenebiliyor. Bizim sektör için lüks bir durum. Ya da tam tersi müşteri talebini alakasız bir birime iletiyor ve bu talep ilgili birime aktarılıp en fazla 1 saatte gerçekleşebiliyor. Elbette müşteri istekleri çoğu zaman bizim göremediğimiz noktalara da işaret edebiliyor. Portal müşterilerimizin taleplerini ve isteklerini anlamak açısından rakiplerimize karşı iyi bir atak.”

Müşterilerin teknolojiye yönelik bilgi aktardıklarını veya daha önce karşılaştıkları sorunları paylaşarak iyileştirmeler yapılmasına katkıda bulduklarını ifade eden Saha Yöneticisi İ.M. ise, portal ile yeni bilgi ediniminin hız kazanacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“...İşletmemiz özellikle teknoloji, yeni ürün teknolojileri ve ürünleri konusunda oldukça hassas. Portalda bu konuda şirketimiz için artı değer olacak. Çünkü müşterilerin görüşleri ürün ve hizmetimizi bir adım öteye götürecek düzeyde. Daha önce yaşadığımız sıkıntıları müşteri talepleri doğrultusunda daha hızlı çözebileceğimize ve pazar hakkında yeni bilgileri bu sayede rakiplerimize oranla çok hızlı edineceğimize inanıyorum.”

Yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilen bulgular, firmada tüm çalışanların şirket içi paylaşımlarında rakipler, pazar ve internet tabanlı işletme uygulamaları ile ilgili bilgileri paylaştıklarını göstermiştir. Bu bilgilerin şirketin finansal ve yenilikle ilgili performansını da arttırdığı konusunda yorumlar da yer almaktadır. Antalya Bölge Müdürü M.A. şirket içi bilgi paylaşımlarının önemine şu şekilde değinmiştir:

“...Bu portalın getirdiği yararlarından biri bilgi akışının sistematik ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu sürece katılan her birim yani her çalışmamız portal üzerinden yeni bilgileri paylaşarak, bilgi edinerek, bu bilgileri kullanarak yatırımların doğru projelere mümkün olan en kısa sürede aktarılmasını sağlayacaktır. Nihai olarak yatırımın geri dönüşünü ve projeye ilgili diğer gelişmeleri de portal üzerinden takip ederek, şirket içi bilgi akışını verimli hale getirmeyi hedefliyoruz.”

Araştırma bulguları işin gerektiği şekilde ve sürede yürütülmesi ve tamamlanması konularını içeren kapsamlı portal uygulamasının bu dönüşüm sürecinde hem personel hem de müşteriler açısından önemli olduğunu göstermiştir. Portalın şirket içi bilgi paylaşımını hızlandırıp, şirket verimini artıracığı konusundaki görüşlerini Müşteri Yöneticisi M.Z.A. şöyle ifade etmiştir:

“...Portal uygulamaya geçmeden önceki dönemlerde aynı operasyon üzerinde birden fazla birimimiz devreye girebiliyordu. Böylece bilgi kirliliği ve zaman kaybı yaşanıyordu. Şimdi herhangi bir sorun karşısında önce konu gerekli birime neredeyse ışık hızıyla ulaşıyor. Daha sonra ilgili birim müşteriye sorunun hangi aşamada olduğunu, müşteri bekletiliyorsa hangi nedenlerden dolayı ve hangi birim tarafından bekletildiğini söyleyebiliyor. Bu durum hem müşterimizi hem de çalışmamızı mutlu ediyor. En azından sorun hangi noktada ve ne zaman çözülecek biliyor. Personelimiz açısından süreç daha tatminkâr çünkü çalışan sorunlarla ilgili gereken her türlü bilgiye daha hızlı ulaşabiliyor. Her şeyden öte bilgi aksaklıkları nedeniyle yaşanan birimler arası çatışmaların önüne geçebildiğimize inanıyoruz. Artık tüm operasyonları tek bir sistem üzerinden takip edebilmenin keyfini yaşıyoruz.”

Görüşme bulguları Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında paylaşılan bilgi türünün örtük bilgi olduğunu ve yeni bilgi ediniminde müşteri bilgisinin şirketin performansında etkin olduğunu göstermiştir. Şirket içi bilgi paylaşımında internet tabanlı yeni uygulamaların gerek personel motivasyonunu artırma açısından gerekse rekabette hızlı davranabilme açısından yenilik performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalının Yenilikçilik ve Yenilik Performansı İle İlgili Bulguları:***

Görüşmelerin ikinci bölümünün ikinci sorusu Antalya bölgesinde kullanılmakta olan bilgi yönetim portalının şirketin yenilikçilik ve yenilik performansına etkisini tespit etmeye yönelik olmuştur. Bulgular yöneticilerin tamamının şirketin yeni ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını arttırmak için yeni teknolojileri kullanmaktan kaçınmadıklarını göstermiştir. Görüşme yapılan yöneticilerden Antalya Bölge Müdürlüğü Saha Yöneticisi İ.M. rekabette yeniliğin oldukça önemli olduğunu şu cümlelerle ifade etmiştir:

“...Türkiye’de lider konumundayız. Ancak liderlik beraberinde yeniliklerin takibini de zorunlu kılmaktadır. Şirketimiz her yıl gerek bireysel gerekse kurumsal alanda Ar-Ge çalışmalarını hedef haline getirdi. Sektörde lider olabilmek için bu zorunluluk. Bu yüzden ürün ve hizmet çeşidinizi de arttırmak zorundasınız. Örneğin en son yeniliklerimizden birisi Görme engelli müşterilerimiz için fatura uygulaması gerçekleştirdik. Türkiye’de uygulayan ilk telekomünikasyon şirketiyiz. Başvuruda bulunan müşterilerimize braille alfabesi ile basılmış özel fatura gönderiyoruz. Aslında bu proje şirketimizin sosyal sorumluluk projesiydi. Yani, sosyal sorumluluk çalışmalarımızda dahi yenilik şart. Çünkü rekabet önü alnamayan yeniliklerle dolu bir sepet. Ayakta kalabilmek için sepetin ya içinde kalacaksınız ya da dışında.”

Yüzyüze görüşme bulguları bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının Türk Telekom şirketinin Grup Ar-Ge faaliyetlerinin hedeflerinden biri olduğunu göstermiştir. Son yıllarda Türk Telekom şirketi telekomünikasyon sektöründe üstlendiği lider rolünün gereği olarak, Araştırma ve Geliştirme çalışmalarına ivme kazandırmış, şirket içi bilgi akışını hızlandırmak amacıyla portal uygulamasına başlamıştır. Yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi hedefleyen şirket içi yöntemler arasında yer alacak olan portal uygulamasının başlatılması, gerek iştirakleri ile gerekse iş ortakları ve diğer akademik kuruluşlarla birlikte çalışarak farklı Ar-Ge projelerinin hayata geçirilmiş olması firmanın örgütsel ve sürece yönelik yenilikçi uygulamalarına önem verdiğini işaret etmektedir. Konuyla ilgili Antalya Bölge Müdürü M.A. şu açıklamaları yapmıştır:

“...Esasen firmamız genel itibari ile sektörde yenilikçi bir işletme. Sadece ürün ve hizmet sayısını arttırmaya yönelik yeniliklerden bahsetmiyoruz. Burada vurgulamam gerekiyor: Ürün ve hizmet sayısını arttırmaya yönelik yenilik demek sadece dış müşteriye önem vermektir. Oysa şirkete adım atan herkes bizim için potansiyel bir müşteri. Eğer müşteri memnuniyeti esas olursa ürün ve hizmetimizi satın alanda, firmamızdan ekme parası kazananda, grup şirket ortaklarımızda hatta iştiraklerimiz bile şirketimizin birer müşterisidir. Yani Türk Telekom adını ağzına alan herkesin mutlu bir cümle sarfetmesi gerekir. Bu nedenle son dönemde yaşadığımız satın alma sürecindeki sıkıntıları bertaraf edecek her türlü uygulama da dahil, şirketimizin politikaları arasında şu yer alıyor: müşteri memnuniyetine bağlı yenilikçi uygulamalar yapmak. Eğer firmamız ileri düzey teknolojilere, hali hazırda Antalya bölgemizde kullanılan portala yüksek maliyetli yatırımlar yapıyorsa bunun nedeni de müşteri memnuniyetine bağlı yenilikçi uygulamalar yapmaktır. Zaten lider olmamızın da adresi burada: personelimizin iş sürecini kolaylaştıracak her türlü

süreç yeniliği yapmak, rakiplerimizden bizi bir adım öteye götürecek örgütsel yenilikler yapmak ve nihai olarak portal ile işletme performansımızı arttırmak.”

Bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının firmanın yenilik yaratmada performansa ilişkin bulguları yöneticilerin beklentilerinin olumlu yönde olduğunu göstermiştir. Antalya bölge müdürlüğüne bağlı üst düzey yöneticisi V.Ş. beklentilerine ilişkin şu ifadelerde bulunmuştur:

“...Bölgemizde uygulanmaya başlanan bilgisayar destekli portal, bilgi yönetimini büyük ölçüde destekleyen yeni bir uygulamadır. Henüz rakiplerimizin bu yenilikten haberdar olduğunu zannetmiyoruz. Bu nedenle bir adım öndeyiz. Portal şirketimizin yenilikçilik ve genel performansını uzun vadede önemli ve pozitif yönde etkileyeceği inancındayız. Benzeri yeniliklerin ileride devamlı yapılacağı kanaatindeyim.”

Görüşme bulguları şirketin son yıllarda yaşanan satın alma ve birleşme operasyonlarının özellikle hizmet kalitesini düşürdüğü, bu nedenle yönetimin hizmet kalitesini yükseltmede yeniliğe daha fazla önem verdiklerini göstermiştir. Yöneticiler işletmenin yenilik performansında özellikle hizmet kalitesinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Müşteri Yöneticisi B.N. hizmet kalitesinin önemine şu şekilde değinmiştir:

“...Şirketimizin misyonu her zaman ve her yerde müşterilerimize hızlı, kaliteli, ekonomik hizmetler sunmaktır. Henüz bir satın alma operasyonu yaşadık. Elbette mevcut müşterilerimize yeni müşterilerimiz de eklendi. Elbette henüz tanımadığımız bir hedef kitlesine hizmet sunmamız gerekti ve elbette ilk başlarda yeni müşterilerimizin beklentilerini karşılayamadık. Hizmet kalitemiz bu noktada düştü. İşte portalın önemi burada daha fazla ortaya çıktı. Çünkü yeni müşterilerle birlikte yeni veri tabanı oluşturma ihtiyacı ortaya çıktı. Onlara yeni imkânlar sunmamız gerekti. Bu arada eski müşterilerimizi de elde tutmak için yeni ürün ve hizmetler sunmamız gerekti. Anlayacağınız müşteri odaklı uygulamalarımız daha önce önemli iken, yeni aile üyelerimiz ile hizmetin kalitesini çok daha fazla artırma ihtiyacımız ortaya çıktı. Şirketimiz için yüksek maliyet gerektirse bile hizmet kalitesi işimizin odak noktasını oluşturdu. Portal ile müşterilerimizin verileri güncellendi, yeni ürün ve hizmetler desteklendi, birimler arası bilgi daha hızlı paylaşıldı ve performansımızın arttığı inancındayız.”

Görüşme bulguları Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının yeni bilgi edinimi kapsamında ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını arttırmak için ürün yenilikçiliği niteliği taşıdığını, şirket içi paylaşım kapsamında yenilikçi yönetim teknikleri ve ileri teknolojiler kullanmak için pazarlama ve süreç yenilikçiliğe önem verdiğini göstermiştir. Son olarak portalın yenilik performansına bağlı hizmet kalitesinin artırılmasında büyük rol oynadığı tespit edilmiştir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalının İşletme Performansı İle İlgili Bulguları:***

Görüşme formunun ikinci bölümünün son sorusu Antalya bölgesinde kullanılmakta olan bilgi yönetim portalının işletme performansına katkısını tespit etmeye yönelik olmuştur. Araştırma bulguları yöneticilerin işletme performansından son 1 yılda genel olarak memnun olmadıklarını göstermiştir. Özellikle yatırımların geri dönüş oranının satın alma operasyonlarından dolayı oldukça düştüğünü belirten yöneticiler, bu değeri yükseltebilmek için

son bir senedir kullanmakta oldukları bilgisayar destekli bilgi yönetim portalından faydalandıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Antalya Bölge Müdürü M.A. şu açıklamaları yapmıştır:

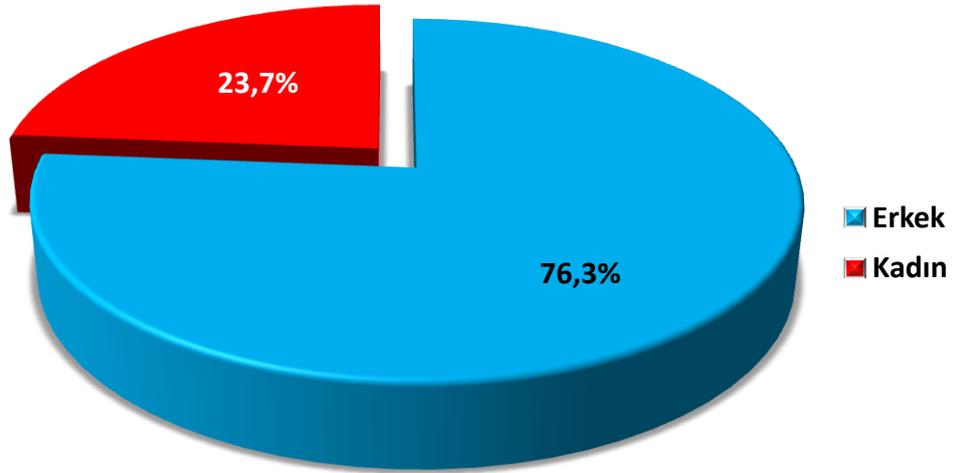
“...Şirketimiz için yatırımlar son 1 yılda özellikle büyümeye bağlı operasyonlardan dolayı bir hayli arttı. Bu nedenle dönüş oranında düşme yaşandı. Ancak bu oranı portalımız ile yükseltebileceğimize inanıyorum.”

Nitel araştırma bulguları şirketin müşteri memnuniyetinde azalış olduğunu da göstermektedir. Nitekim şirket içi memnuniyet raporlarında özellikle şirketin yaşadığı satın alma operasyonundan sonra belli oranda müşteri şikâyetlerinde artış olduğuna işaret etmektedir. Görüşmelerde şirket satın alma operasyonlarına bağlı olarak altyapı işlemlerinin uzun sürdüğünü ve bu nedenle müşteri memnuniyetinin düştüğünü ifade eden yöneticiler, ilgili performans kriterlerinin bilgi yönetim portalı ile önümüzdeki yıllarda daha fazla yükseltilebileceği yönünde beklentileri olduğunu vurgulamışlardır.

2.6.2. Nicel Bulgular

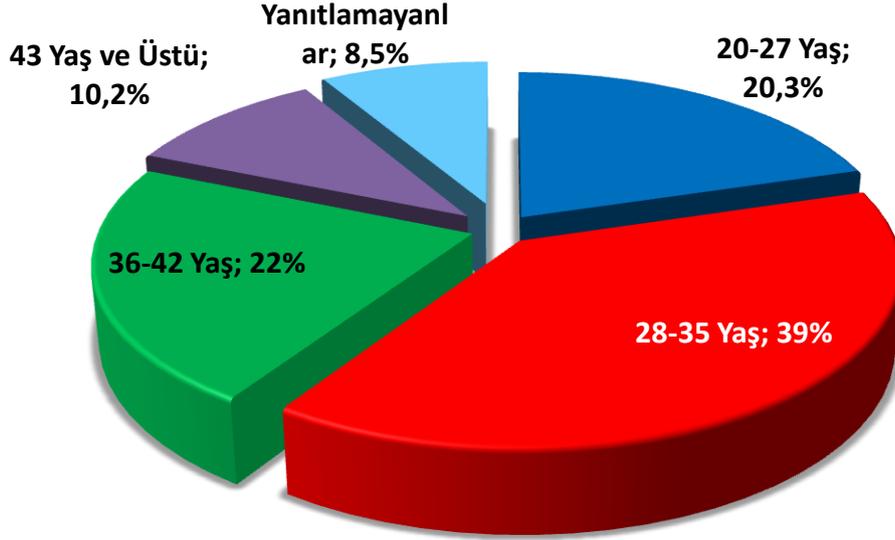
2.6.2.1. İşletme Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular

Şekil 2.4’de araştırmaya katılan işletme çalışanlarının %76,3’ünün erkek ve %23,7’sinin kadın olduğu belirtilmektedir.



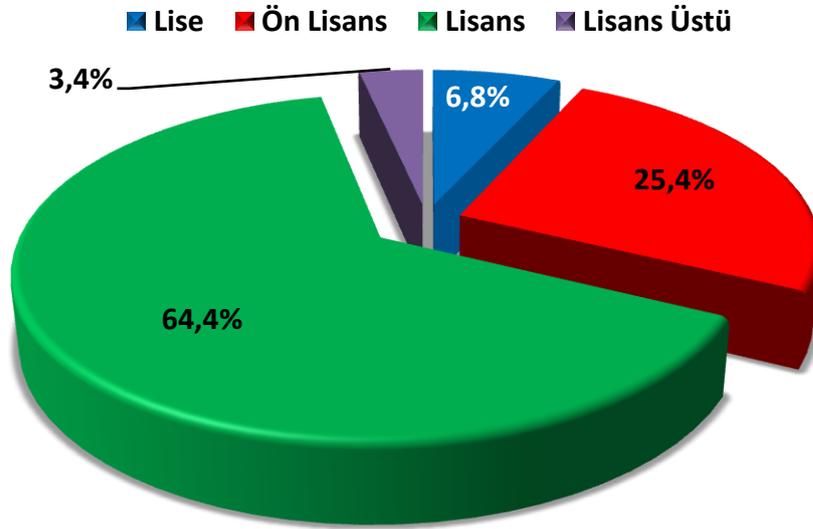
Şekil 2.4 İşletme Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 2.5’de araştırmaya katılan işletme çalışanların büyük bir çoğunluğu olan %59,3’ünün 20-35 yaş aralığında, %32’sinin ise 35 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.



Şekil 2.5 İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

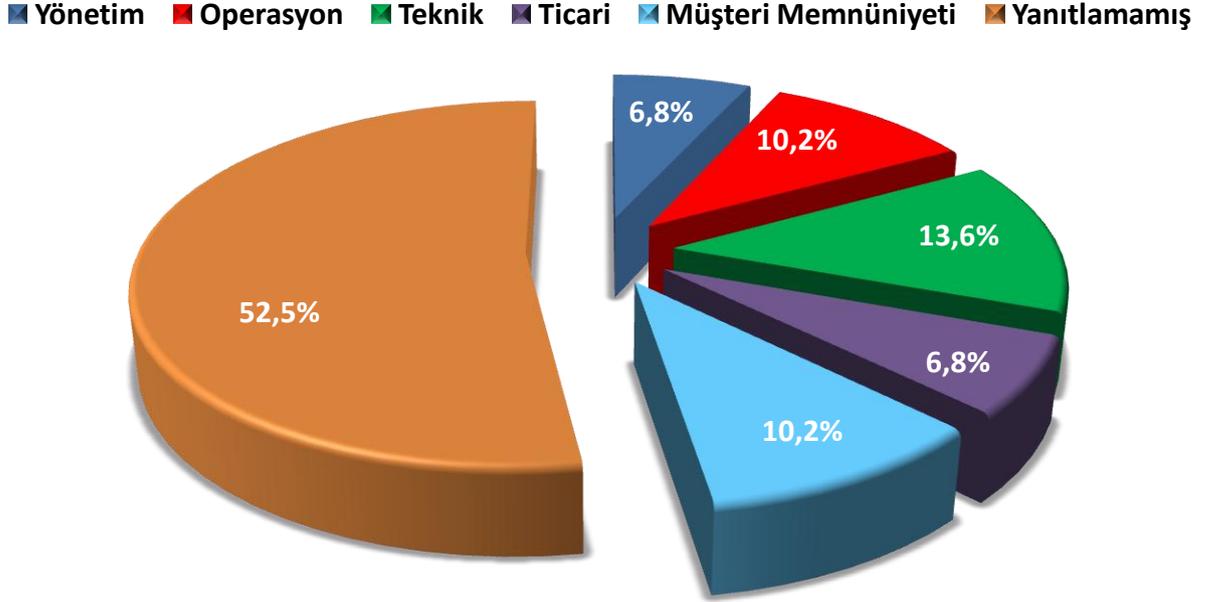
Şekil 2.6'ya göre araştırmaya katılarak anket formunu dolduran işletme çalışanlarının %89'unun ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nün istihdam politikalarında lisans eğitimi almış personeli istihdam ettikleri anlaşılmaktadır.



Şekil 2.6 İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

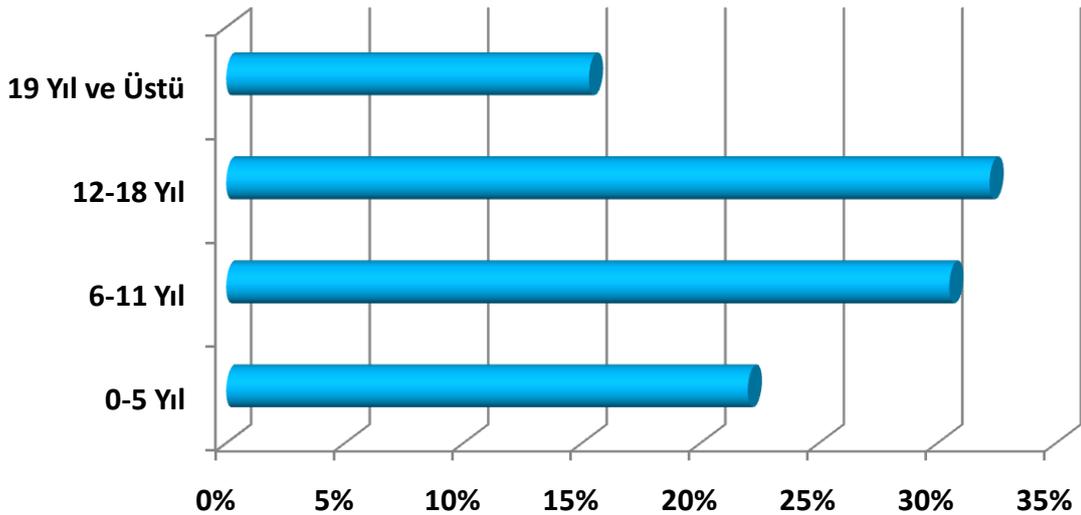
Şekil 2.7'de araştırma soru formunu yanıtlayan işletme çalışanlarının görev ve birimlerine göre dağılımları görülmektedir. Bu soruda araştırmaya katılanların yarısı (%52,5) görev ve birimlerinin saklı kalmasını istediklerinden yanıt vermemişlerdir. Geriye kalanlar

arasında ise teknik olarak gruplandırılan birim nispeten çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (%13,6).



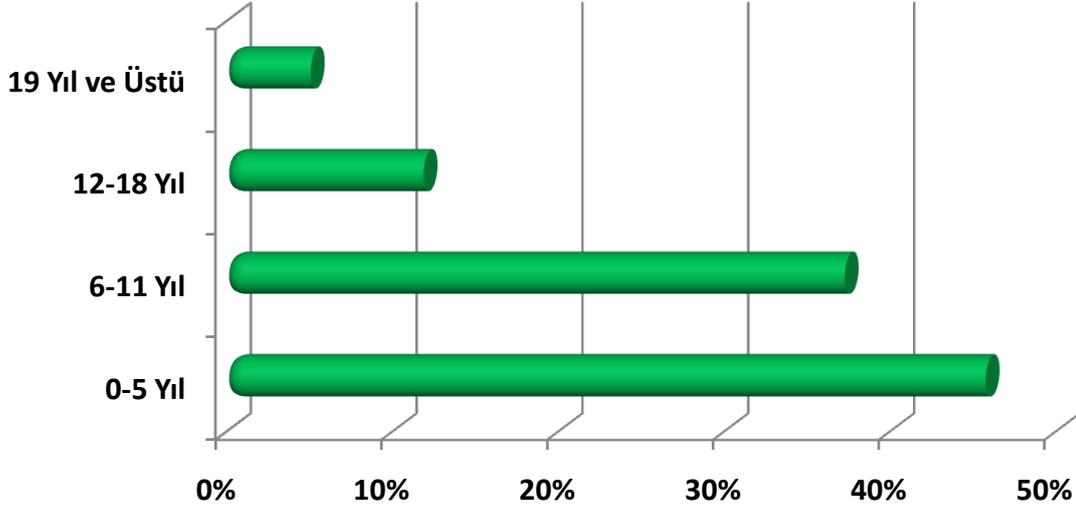
Şekil 2.7 İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

Soru formunu yanıtlayanların iş tecrübeleri sorgulandığında, çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%78) 6 yıl ve üstü çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Detaylı dağılımları Şekil 2.8’de görmek mümkündür.



Şekil 2.8 İşletme Çalışanlarının İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

Şekil 2.9'a göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının söz konusu işletmede kaç senedir görev yapmakta oldukları görülmektedir. Çalışanların nerdeyse yarısının (%45,8) işletmede 5 yıldan az ve diğer yarısının ise 5 yıldan çok çalışmakta olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 2.9 İşletme Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

2.6.2.2. Yenilikçilik ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yenilikçilik ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.11’de verilmiştir.

Tablo 2.11 Yenilikçilik Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Yenilikçilik ile İlgili Alt Boyutlar ve İfadeler	Ortalama	Standard Sapma
Pazarlama Yenilikçiliği Alt Boyutu	1,72	0,62
Yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri sonucunda firmamız yeni pazarlar geliştirir.	1,54	0,72
Firmamız fiyatlandırmada yenilikçi yöntemler kullanır.	1,81	0,86
Firmamız müşteri ilişkileri yönetiminde yenilikçi sistemler kullanır.	1,83	0,91
Firmamız potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	1,72	0,78
Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutu	1,66	0,57
Firmamız yenilikçi iş tasarımları kullanır.	1,66	0,63
Firmamız yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	1,57	0,72

Firmamız operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetlerini yürütür.	1,76	0,81
Ürün Yenilikçiliği Alt Boyutu	1,61	0,48
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmetler sunar.	1,51	0,54
Firmamız ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını artırır.	1,39	0,52
Altyapı operasyonlarında kullanılan teknolojik donanım farklı hizmetlerin sunulmasına olanak verir.	1,86	0,82
Firmamız tanıtım sürecinde yenilikçi yöntemler kullanır.	1,71	0,81
Süreç Yenilikçiliği Alt Boyutu	1,61	0,57
Firmamız patent/endüstriyel tasarım için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	1,62	0,80
Firmamız pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürün ve hizmetler geliştirir ve sunar.	1,55	0,62
Firmamız ileri bilgisayar destekli tasarım ve hizmet donanımları kullanır.	1,66	0,78

Tabloyu değerlendirmeden önce nicel araştırma için kullanılan anket soru formunda yer alan cevap şıkları için denk gelen sayılar hakkında bilgi vermek gerekir. Araştırmada 5’li Likert ölçekleri kullanılmış olup, Kesinlikle katılıyorum=1 (en yüksek değer) ve Kesinlikle katılmıyorum=5 (en düşük değer) olarak puanlandırılmıştır. Tablo 2.11 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı işletmedeki en yüksek ortalamaya sahip yenilikçilik boyutunun ürün yenilikçiliği ($\mu=1,61$) ve süreç yenilikçiliği ($\mu=1,61$) olduğu, ayrıca en düşük ortalamaya sahip yenilikçilik boyutun ise pazarlama yenilikçiliği ($\mu=1,72$) olduğu görülmüştür. Buna göre araştırma kapsamındaki telekomünikasyon şirketinde ürün ve süreç yenilikçiliğinin yüksek olduğu söylenebilir. İşletmede, ürün ve süreç yenilikçiliğini örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği sırasıyla takip ettiği görülmektedir. Yenilikçiliğin alt boyutu olan ürün yenilikçiliğinin en yüksek ortalamaya sahip ifadesi, “*firmamız ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını artırır*” ($\mu=1,39$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi, “*altyapı operasyonlarında kullanılan teknolojik donanım farklı hizmetlerin sunulmasına olanak verir*” ($\mu=1,86$) olmuştur. Süreç yenilikçiliğinin en yüksek ortalamaya sahip ifadesi, “*firmamız pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürün ve hizmetler geliştirir ve sunar*” ($\mu=1,55$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi ise “*firmamız ileri bilgisayar destekli tasarım ve hizmet donanımları kullanır*” ($\mu=1,66$) olmuştur. Örgütsel yenilikçiliğe ait en yüksek ortalamaya sahip ifade, “*firmamız yeni ürün ve*

hizmet geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır” ($\mu=1,57$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise *“firmamız operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetlerini yürütür”* ($\mu=1,76$) ifadesidir. Pazarlama yenilikçiliğinin en yüksek ortalamaya sahip ifadesi, *“yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri sonucunda firmamız yeni pazarlar geliştirir”* ($\mu=1,54$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi *“firmamız müşteri ilişkileri yönetiminde yenilikçi sistemler kullanır”* ($\mu=1,83$) olmuştur (Tablo 2.11). Tüm yenilikçilik boyutları ve ifadeleri değerlendirildiğinde tüm ortalamaların yüksek ve birbirine yakın olduğu görölmektedir. Ayrıca standart sapmaların da düşük olması soru formunu yanıtlayanların hemen hemen aynı fikirde olduklarının göstergesidir.

2.6.2.3. Bilgi Yönetimi ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bilgi Yönetimi ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.12’de verilmiştir.

Tablo 2.12 Bilgi Yönetim Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bilgi Yönetimi ile İlgili Alt Boyutlar ve İfadeler	Ortalama	Standard Sapma
Bilgi Depolaması Alt Boyutu	2,06	0,66
Firmamız danışmanlık şirketleri aracılığıyla yeni ürün ve hizmet üretir.	2,37	1,01
İç kaynaklardan elde edilen bilgiler firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar.	1,84	0,73
Firmamız geçmiş dönemlere ait bilgileri kullanarak rekabet avantajı elde eder.	1,79	0,78
Firmamız yenilik yapmada geçmiş dönemlere ait bilgilerden yararlanır.	1,93	0,80
Firmamız çalışanlara yönelik uzun vadeli planlar yapar.	2,44	1,13
Firmamızda önemli bilgileri bir araya getiren çeşitli sistemler (sabit diskler, kütüphaneler, arşivler veya veri ambarları vb.) bulunmaktadır.	2,01	0,80
Bilgi Kullanımı Alt Boyutu	1,76	0,54
Firmamızda tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı yeni ürün ve hizmet üretimini artırır.	1,77	0,64
Tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı firmamızın rakiplere göre daha iyi performans	1,71	0,67

göstermesini sağlar.

Firmamız müşteri istek ve taleplerini sürekli takip ederek yeni ürün ve hizmet üretir. **1,81** 0,73

Bilgi Edinimi Alt Boyutu **1,66** **0,63**

İç kaynaklı (personel bilgisi, müşteri isteği vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir. **1,64** 0,73

İç kaynaklı (personel bilgisi, müşteri isteği vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız rakiplere göre daha iyi performans sergiler. **1,67** 0,68

Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu **1,78** **0,62**

Dış kaynaklı (rakipler ve pazar vb) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir. **1,74** 0,68

Firmamızda çalışanların deneyim ve tecrübelerini paylaşması yeni ürün ve hizmet üretimini artırır. **1,83** 0,81

Tablo 2.12’de ortalamalar genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı işletmedeki en yüksek ortalamaya sahip bilgi yönetim süreci boyutunun bilgi edinimi ($\mu=1,66$) olduğu ve en düşük ortalamaya sahip bilgi yönetim süreci boyutunun ise bilgi depolaması ($\mu=2,06$) olduğu görülmüştür. Buna göre araştırma kapsamındaki telekomünikasyon işletmesinde bilgi ediniminin yüksek olduğu söylenebilir. İşletmede, bilgi edinimi boyutunu bilgi kullanımı, az bir farkla bilgi paylaşımı ve son olarak bilgi depolaması sırasıyla takip ettiği görülmektedir. Bilgi yönetim süreci alt boyutu olan bilgi ediniminin en yüksek ortalamaya sahip ifadesi “*iç kaynaklı yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir*” ($\mu=1,64$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi “*iç kaynaklı yeni bilgi sayesinde firmamız rakiplere göre daha iyi performans sergiler*” ($\mu=1,67$) olmuştur. İfadeler anlam olarak birbirine yakın olması nedeniyle ortalama değeri de yakın bulunmuştur. Bilgi kullanımının en yüksek ortalamaya sahip ifadesi, “*tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin paylaşımı firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar*” ($\mu=1,71$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi ise “*firmamız müşteri istek ve taleplerini sürekli takip ederek yeni ürün ve hizmet üretir*” ($\mu=1,81$) olmuştur. Bilgi paylaşımına ait en yüksek ortalamaya sahip ifade, “*dış kaynaklı yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir*” ($\mu=1,74$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “*firmamızda çalışanların deneyim ve tecrübelerini paylaşması yeni ürün ve hizmet üretimini artırır*” ($\mu=1,83$) olmuştur. Son olarak bilgi depolamasının en yüksek ortalamaya sahip ifadesi, “*firmamız geçmiş dönemlere ait bilgileri kullanarak rekabet avantajı elde eder*” ($\mu=1,79$) iken, en düşük ortalamaya sahip ifadesi “*Firmamız çalışanlara yönelik uzun vadeli planlar yapar*”

($\mu=1,83$) olmuştur (Tablo 2.11). Tüm bilgi yönetim süreci boyutları ve ifadeleri değerlendirildiğinde tüm ortalamaların yüksek ve birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca standart sapmaların da düşük olması soru formunu yanıtlayanların hemen hemen aynı fikirde olduklarının göstergesidir.

2.6.2.4. Yenilik Performansı ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yenilik Performansı ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2.13’de verilmiştir.

Tablo 2.13 Yenilik Performansı Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Yenilik Performansı ile İlgili İfadeler	Ortalama	Standard Sapma
Yenilik Performansı Boyutu	1,86	0,68
Geliştirdiğiniz yeni ürün ya da hizmetlerin sayısı.	1,81	0,75
Yeni ürün veya hizmet geliştirme hızınız.	1,93	0,92
Hizmet kalitesini iyileştirmek için geliştirdiğiniz yeni teknoloji düzeyi.	1,78	0,85
Hizmet kalitesini iyileştirmek için yeni makineleri veya yöntemleri kullanma düzeyiniz.	1,79	0,90
Genel olarak yenilik gerçekleştirme düzeyiniz.	1,88	0,81
Satışların artış oranı.	2,00	0,90

Tablo 2.13 incelendiğinde yenilik performansı değişkenlerinin ortalamalarının yüksek bir değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yenilik performansının en yüksek ortalamaya sahip ifadelerinin, “*hizmet kalitesini iyileştirmek için geliştirdiğiniz yeni teknoloji düzeyi*” ($\mu=1,78$) ve “*hizmet kalitesini iyileştirmek için yeni makineleri veya yöntemleri kullanma düzeyiniz*” ($\mu=1,79$) olduğu görülmüştür. Tüm ifadeler içinde en düşük ortalamaya sahip ifadenin “*satışların artış oranı*” ($\mu=2,00$) olduğu, ancak değerlerin genel ortalama seviyesinde çok düşük olmadığı görülmektedir. Burada vurgulanması gereken husus, işletmenin yenilik performansında özellikle hizmet kalitesine önem verdiğidir. Bahsi geçen şirketin son yıllarda yaşanan satın alma ve birleşme operasyonlarının özellikle hizmet kalitesini düşürdüğü, bu nedenle yönetimin hizmet kalitesini yükseltmede yeniliğe önem verdikleri söylenebilir. Nitekim yüz-yüze görüşme sonuçları şirketin yenilikçilik uygulamalarında hizmet kalitesine ağırlık verdiklerini göstermiştir.

2.6.2.5. İşletme Performansı ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

İşletme performansına ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2.14’de görülmektedir.

Tablo 2.14 İşletme Performansı Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

İşletme Performansı ile İlgili İfadeler	Ortalama	Standard Sapma
İşletme Performansı Boyutu	2,19	0,71
Marka ve kurumsal imaj geliştirme düzeyiniz.	2,27	1,01
Toplam satış gelirleri.	1,79	0,74
Yatırımların geri dönüş hızı.	2,49	0,90
Müşteri memnuniyeti.	2,44	1,09
Yaygın müşteri hizmeti imkânları.	2,08	0,93
Müşteri ilişkileri yönetimi.	2,00	0,85
Tanıtım ve reklam hizmetiniz.	2,29	1,08
Genel olarak işletme performansı.	2,15	0,71

Tablo 2.14’de görüldüğü gibi işletme performansı ifadelerinin ortalamaları işletme yenilikçilik performansı ifadelerine göre düşüktür. Nitekim genel işletme performans ortalamasının ($\mu=2.19$), genel yenilik performans ortalamasından düşük ($\mu=1,86$) olduğu görülmektedir. Bu durum işletme çalışanlarının yenilik uygulamadaki performanslarından daha fazla memnun olduğuna da işaret etmektedir. Tüm performans ifadeleri içinde en yüksek ortalama “*toplam satış geliri*” ($\mu=1,79$) iken, en düşük ortalamaya sahip iki ifade ise “*yatırımların geri dönüş hızı*” ($\mu=2,49$) ve “*müşteri memnuniyeti*” ($\mu=2,44$) dır. Araştırma kapsamında yapılan yüz-yüze görüşmelerde yöneticiler yatırımların geri dönüş hızına ait değerlerden memnun olmadıklarını, bu değeri yükseltebilmek için son bir senedir kullanmakta oldukları bilgisayar destekli bilgi yönetim portalından faydalandıklarını belirtmişlerdir. Ek olarak görüşmelerde şirket satın alma operasyonlarına bağlı olarak altyapı işlemlerinin uzun sürdüğünü ve bu nedenle müşteri memnuniyetinin düştüğünü ifade eden yöneticiler, ilgili performans kriterlerinin bilgi paylaşım portalı ile önümüzdeki yıllarda daha fazla yükseltilebileceği yönünde beklentileri olduğunu vurgulamışlardır.

2.7. Korelasyon Analizi

Yenilikçilik, bilgi yönetimi, yenilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyonlar matrisi Tablo 2.15’de verilmiştir.

Tablo 2.15. Yenilikçilik, Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyonlar Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Pazarlama yeniliği	1									
2 Örgütsel yenilik	0,368**	1								
3 Ürün yeniliği	0,476**	0,367**	1							
4 Süreç yeniliği	0,388**	0,266*	0,361**	1						
5 Bilgi depolaması	0,171	0,398**	0,177	0,211*	1					
6 Bilgi kullanımı	0,201*	0,424**	0,308*	0,549**	0,499**	1				
7 Bilgi edinimi	0,314*	0,195	0,152	0,054	0,357**	0,268*	1			
8 Bilgi paylaşımı	0,307*	0,191	0,176	0,274*	0,393**	0,389**	0,270*	1		
9 Yenilik performansı	0,501**	0,269*	0,181	0,364**	0,340**	0,315*	0,408**	0,533**	1	
10 İşletme performansı	0,464**	0,183	0,405**	0,374**	0,344**	0,279*	0,343**	0,255*	0,597**	1

Anlamlılık Düzeyi: ** p < 0,01, * p < 0,05

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir:

- Yenilikçilik faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ($r=0,476$) pazarlama yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği arasında iken, en zayıf ilişki ise ($r=0,266$) örgütsel yenilikçilik ile süreç yenilikçiliği arasındadır.
- Bilgi yönetim süreci faktörleri arasında en güçlü ilişki ($r=0,499$) bilgi depolaması ile bilgi kullanımı arasında iken, en zayıf ilişki ise ($r=0,268$) bilgi kullanımı ile bilgi edinimi arasındadır.
- Yenilikçilik faktörleri ile bilgi yönetim süreci faktörleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yenilikçilik ve bilgi yönetimi süreci faktörleri arasındaki en güçlü ilişki ($r=0,549$) süreç yenilikçiliği ve bilgi kullanımı arasında iken, en zayıf ilişkinin ise ($r=0,054$) süreç yenilikçiliği ile bilgi edinimi arasında olduğu görülmektedir.
- Yenilikçilik faktörleri ile yenilik performansı arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Değişkenler arası en güçlü ilişki ($r=0,501$), pazarlama yenilikçiliği ve yenilik performansı arasında ve en zayıf ilişki ($r=0,181$) ürün yenilikçiliği ile yenilik performansı arasındadır.
- Yenilikçilik faktörleri ile işletme performansı arasındaki en güçlü ilişki ($r=0,464$), pazarlama yenilikçiliği ve işletme performansı arasında ve en zayıf ilişki ($r=0,183$) örgütsel yenilikçilik ile işletme performansı arasındadır. Diğer yenilikçilik faktörleri ile işletme performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkidir söz edilebilir.
- Bilgi yönetimi faktörleri ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. En güçlü ilişki bilgi paylaşımı ve yenilik performansı arasında ($r=0,533$) iken, en zayıf ilişki bilgi kullanımı ve yenilik performansı arasında ($r=0,315$) olduğu bulunmuştur.
- Bilgi yönetimi faktörleri ile işletme performansı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. En güçlü ilişkinin bilgi depolaması ($r=0,344$) ve bilgi edinimi ($r=0,343$) ile yenilik performansı arasında iken, en zayıf ilişki bilgi paylaşımı ve yenilik performansı arasında ($r=0,255$) bulunmuştur.
- İşletme yenilik performansı ve işletme performansı arasında ($r=0,597$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, alan yazında bilgi yönetim süreci faktörleri ve yenilikçilik faktörleri arasındaki pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu vurgulayan çalışmaların bulguları (Aslan, 2014; Nawaz vd., 2014; Rodriguez vd., 2013; Kör ve

Maden, 2013; Lin, 2007; Gatignon ve Robertson, 1993), bilgi yönetim süreci faktörleri ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişkiden bahseden araştırmaların bulgularıyla (Yılmaz, 2014; Li vd., 2014; Wang vd., 2012; Theriou vd., 2011; Lopez-Nicolas vd., 2011;) ve yenilikçilik faktörleri ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu vurgulayan çalışmaların bulgularıyla (Avunduk, 2012; Gunday vd., 2011; Artz vd., 2010; Damanpour vd., 2009; Van Auken vd., 2008; Zehir ve Özşahin, 2006; Cho ve Pucik, 2005; Jin vd., 2004;) uyumludur.

2.8. Bilgi Yönetim Sürecinin Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Bilgi yönetim sürecinin pazarlama yenilikçiliğine olan etkisi önce basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler analize tek olarak eklenerek, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve açıklama yüzdesi elde edilmiş ve sonraki aşamada tüm bağımsız değişkenler aynı anda analize eklenerek hangilerinin bağımlı değişken üzerinde baskı yarattığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2.8.1. Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Ürün Yenilikçiliği Üzerine Etkisi

Bilgi yönetim süreci faktörlerinin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2.16'da gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi beş aşamadan oluşmakta ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonuncu aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.16 Bilgi Yönetim Sürecinin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Ürün Yenilikçiliği

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları	
Bilgi Depolaması	0,177	-0,003
Bilgi Kullanımı	0,308*	0,270*
Bilgi Edinimi	0,152	0,066
Bilgi Paylaşımı	0,176	0,054

R ²	0,031	0,095*	0,023	0,031	0,102*
F	1,840	5,962	1,346	1,823	1,538

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına ürün yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %3,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi depolamasının ürün yenilikçiliği üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,177$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bilgi kullanımı ürün yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %9,5'ini açıkladığı ve aralarında zayıf bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,308$). Sonraki aşamalarda bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı bağımsız değişkenlerinin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkileri test edilmiştir. Regresyon analiz sonucunda her iki bilgi yönetim sürecinin ürün yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci bağımsız değişken olarak eklenmiş ve ürün yenilikçiliğini açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin ürün yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %10,2'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi depolaması ($\beta= -0,003$), bilgi edinimi ($\beta=0,066$) ve bilgi paylaşımı ($\beta=0,054$) değişkenlerinin başka bir değişkenin dolaylı baskısı altında ürün yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu baskıyı kuran bağımsız değişkenin de bilgi kullanımı ($\beta=0,270$) olduğu ve ürün yenilikçiliği üzerinde güçlü yönde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi depolamasının ürün yenilikçiliği üzerinde etkisinin olmadığı, bilgi kullanımının ise ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca ürün yenilikçiliğini en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin de bilgi kullanımı olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın H3a hipotezi desteklenmekte, H1a, H2a ve H4a hipotezleri ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin ürün yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile kısmen de olsa tutarlılık göstermektedir. Analiz sonuçları yazındaki diğer bilgi yönetim süreci ve ürün yenilikçiliği ilişkisini araştıran çalışma bulgularıyla tutarlılık göstermediği mevcut çalışmada örneklem sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir.

2.8.2. Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Süreç Yenilikçiliği Üzerine Etkisi

Tablo 2.17'de bilgi yönetim süreci faktörlerinin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi beş aşamadan oluşmakta ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı

değişken arasındaki ilişki test edilmektedirken, sonuncu aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.17 Bilgi Yönetim Sürecinin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Süreç Yenilikçiliği

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Bilgi Depolaması	0,211*				-0,084
Bilgi Kullanımı		0,549**			0,574**
Bilgi Edinimi			0,054		-0,100
Bilgi Paylaşımı				0,274*	0,111
R ²	0,044*	0,301**	0,003	0,075*	0,322**
F	2,649	24,533	167	4,643	6,419

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına süreç yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %4,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi depolamasının süreç yenilikçiliği üzerinde çok zayıf bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,211$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bilgi kullanımı süreç yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %30,1'ini açıkladığı ve aralarında güçlü bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,549$). Sonraki aşamada bilgi edinimi analize bağımsız değişken olarak alınmıştır ve süreç yenilikçiliği üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta=0,054$). Bilgi paylaşımı analize tabii tutulan sonraki aşamada süreç yenilikçiliği üzerinde zayıf bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci analize bağımsız değişken olarak eklenmiş ve süreç yenilikçiliğini açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin süreç yenilikçiliği bağımlı değişkenine ilişkin toplam varyansın %32,2'sini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca bilgi depolaması ($\beta= -0,084$), bilgi edinimi ($\beta= -0,100$) ve bilgi paylaşımı ($\beta=0,111$) değişkenlerinin süreç yenilikçiliği üzerinde bilgi kullanımı değişkeni baskısı

altında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, bilgi kullanımının ise ($\beta=0,574$) süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bilgi ediniminin süreç yenilikçiliği üzerinde etkisinin olmadığı, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolamasının ise süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca süreç yenilikçiliğini en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin de bilgi kullanımı olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın H2b, H3b ve H4b hipotezleri desteklenmekte, H1b hipotezi ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin süreç yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile kısmen de olsa tutarlılık göstermektedir. Analiz sonuçları işletmede uygulanmakta olan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı gibi süreç yenilikleri için bilgi kullanımı faktörünün önemli etkisi olduğunun kanıtı olabilir.

2.8.3. Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Tablo 2.18’de bilgi yönetim süreci faktörlerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi beş aşamadan oluşmakta ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonuncu aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.18 Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Bilgi Depolaması	0,398**				0,247*
Bilgi Kullanımı		0,424**			0,304*
Bilgi Edinimi			0,195		0,034
Bilgi Paylaşımı				0,191	-0,033
R ²	0,158**	0,179**	0,038	0,037	0,227*
F	10,714	12,463	2,243	2,166	3,972

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına örgütsel yenilikçiliğe ilişkin toplam varyansın %15,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi depolamasının örgütsel yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,398$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bilgi kullanımı örgütsel yenilikçiliğe ilişkin toplam varyansın %17,9'unu açıkladığı ve aralarında güçlü bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,424$). Sonraki aşamalarda bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı bağımsız değişkenlerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri test edilmiştir. Regresyon analiz sonucunda her iki bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci bağımsız değişken olarak eklenmiş ve örgütsel yenilikçiliği açıklama oranları belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkenine ilişkin toplam varyansın %22,7'sini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca bilgi depolaması ($\beta=0,247$) ve bilgi kullanımı ($\beta=0,304$) değişkenleri baskısı altında bilgi edinimi ($\beta=0,034$) ve bilgi paylaşımı ($\beta= -0,033$) değişkenlerinin örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bilgi edinimi ve bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisinin olmadığı, bilgi kullanımı ve bilgi depolamasının ise örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel yenilikçiliğini en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin de bilgi kullanımı olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın H3c ve H4c hipotezleri desteklenmekte, H1c ve H2c hipotezleri ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile kısmen de olsa tutarlılık göstermektedir.

2.8.4. Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Pazarlama Yenilikçiliği Üzerine Etkisi

Bilgi yönetim süreci faktörlerinin pazarlama yenilikçiliği üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2.19'da gösterilmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi beş aşamadan oluşmakta ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonuncu aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırmak adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.19 Bilgi Yönetim Sürecinin Pazarlama Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Pazarlama Yenilikçiliği

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
	Bilgi Depolaması	0,171			
Bilgi Kullanımı		0,201*			0,065
Bilgi Edinimi			0,314*		0,249*
Bilgi Paylaşımı				0,307*	0,230*
R ²	0,029	0,040*	0,099*	0,094*	0,155*
F	1,711	2,400	6,247	5,930	2,479

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına pazarlama yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %2,9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi depolamasının pazarlama yenilikçiliği üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,171$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bilgi kullanımı pazarlama yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %4,0'ünü açıkladığı ve aralarında zayıf bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,201$). Sonraki aşamalarda bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı bağımsız değişkenlerinin pazarlama yenilikçiliği üzerindeki etkileri test edilmiştir. Regresyon analiz sonucunda her iki bilgi yönetim sürecinin pazarlama yenilikçiliği üzerinde zayıf bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci bağımsız değişken olarak eklenmiş ve pazarlama yenilikçiliğini açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin pazarlama yenilikçiliğine ilişkin toplam varyansın %15,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi edinimi ($\beta=0,249$) ve bilgi paylaşımı ($\beta=0,230$) değişkenleri baskısı altında bilgi depolaması ($\beta= -0,041$) ve bilgi kullanımı ($\beta=0,065$) değişkenlerinin pazarlama yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımının pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğu, bilgi depolamasının ise pazarlama yenilikçiliği üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca pazarlama yenilikçiliğini en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin bilgi edinimi olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla

araştırmanın H1d, H2d ve H3d hipotezleri desteklenmekte, H4d hipotezi ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile kısmen de olsa tutarlılık göstermektedir. Mevcut çalışmada sadece bilgi edinimi ve bilgi paylaşımının pazarlama yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması türk telekomünikasyon sektörü için pazarlama operasyonlarında edinilen yeni bilgilerin ve onların şirket içinde paylaşılmasının ön planda olmasından kaynaklanabilir.

2.9. Bilgi Yönetim Sürecinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 2.20’de bilgi yönetim sürecinin işletme performansı üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan her regresyon analizine bilgi yönetim sürecinden biri tek bağımsız değişken olarak eklenerek her bir değişkenin işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Son aşamada tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon analizine dahil edilerek işletme performansını diğer faktörler baskısı altında en çok etkileyen değişken belirlenmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.20 Bilgi Yönetim Sürecinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Bilgi Depolaması	0,344**				0,182
Bilgi Kullanımı		0,279*			0,094
Bilgi Edinimi			0,343**		0,230*
Bilgi Paylaşımı				0,255*	0,085
R ²	0,118**	0,078*	0,118**	0,065*	0,189*
F	7,645	4,809	7,597	3,954	3,149

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına işletme performansına ilişkin toplam varyansın %11,8’ini açıkladığı tespit

edilmiştir. Bilgi depolamasının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,344$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize tabii tutulmuştur. Analiz sonucuna göre bilgi kullanımı işletme performansına ilişkin toplam varyansın %7,8'ini açıkladığı ve aralarında zayıf bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,279$). Sonraki aşamalarda bilgi edinimi ($\beta=0,343$) ve bilgi paylaşımı ($\beta=0,255$) bağımsız değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir ve her ikisinin de işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Son aşamada basit doğrusal regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci bağımsız değişken olarak eklenmiş ve işletme performansını açıklama oranları belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin işletme performansına ilişkin toplam varyansın %18,9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi edinimi ($\beta=0,230$) değişkeni baskısı altında bilgi paylaşımı ($\beta=0,085$), bilgi kullanımı ($\beta=0,094$) ve bilgi depolaması ($\beta=0,182$) değişkenlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda tüm bilgi yönetim süreci değişkenlerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletme performansını en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin bilgi edinimi olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucunda araştırmamızın H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezleri desteklenmektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin işletme performansı üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Mevcut çalışmada Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğünde uygulamaya geçilen bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının işletme performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

2.10. Yenilikçilik Faktörlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 2.21'de ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliğinin işletme performansına olan etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi beş aşamadan oluşmaktadır ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonraki aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.21 Yenilikçilik Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Pazarlama Yeniliği	0,464**				0,311*
Örgütsel Yenilik		0,183			-0,060
Ürün Yeniliği			0,405**		0,209*
Süreç Yeniliği				0,374**	0,194
R ²	0,215**	0,034	0,164**	0,140**	0,291*
F	15,634	1,983	11,192	9,271	5,531

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada pazarlama yeniliği modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Pazarlama yeniliği tek başına işletme performansına ilişkin toplam varyansın %21,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Pazarlama yeniliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,464$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak örgütsel yenilik analize tabii tutulmuştur. Analiz sonucuna göre örgütsel yenilik işletme performansına ilişkin toplam varyansın %3,4'ünü açıkladığı ve aralarında anlamlı olmayan bir ilişkiden bahsedilebilir ($\beta=0,183$). Sonraki aşamalarda ürün ($\beta=0,405$) ve süreç yeniliği ($\beta=0,374$) tek bağımsız değişken olarak regresyon analizine dahil edilmiştir. Analiz bulguları her iki bağımsız değişkenin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Son aşamada basit doğrusal regresyon analizine tüm yenilikçilik alt boyutları bağımsız değişken olarak eklenmiş ve işletme performansını açıklama oranları belirlenmiştir. Ona göre yenilikçiliğin işletme performansına ilişkin toplam varyansın %29,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yenilik alt boyutları arasında pazarlama yeniliği ($\beta=0,311$) ve ürün yeniliği ($\beta=0,209$) değişkenleri baskısı altında süreç yeniliği ($\beta=0,194$) ve örgütsel yenilik ($\beta= -0,060$) değişkenlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel yenilik alt boyutu hariç tüm yenilikçilik alt boyutunun işletme performansı üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletme performansını en fazla etkileyen yenilikçiliğin pazarlama yenilikçiliği olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucunda araştırmamızın H6a, H6b ve H6d

hipotezleri desteklenmekte, H6c hipotezi ise desteklenmemektedir. Bu sonuçlar, alan yazında yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmaların (Avunduk, 2012; Gunday vd., 2011; Artz vd., 2010; Damanpour vd., 2009; Van Auken vd., 2008; Zehir ve Özşahin, 2006; Cho ve Pucik, 2005; Jin vd., 2004) bulgularıyla kısmen de olsa tutarlılık göstermektedir.

2.11. Yenilikçilik Faktörlerinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 2.22’de ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliğinin yenilik performansına olan etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi beş aşamadan oluşmakta ve ilk dört aşamada tek bağımsız ve tek bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmekteyken, sonuncu aşamada 4 bağımsız ve bir bağımlı değişken ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.22 Yenilikçilik Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Pazarlama Yeniliği	0,501**				0,451**
Örgütsel Yenilik		0,269*			0,100
Ürün Yeniliği			0,181		-0,148
Süreç Yeniliği				0,364**	0,217*
R ²	0,251**	0,072*	0,033	0,133**	0,305**
F	19,081	4,454	1,931	8,721	5,914

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada pazarlama yeniliği modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Pazarlama yeniliği tek başına yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %25,1’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Pazarlama yeniliğinin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,501$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak örgütsel yenilik analize tabii tutulmuştur. Analiz sonucuna göre örgütsel yenilik yenilik performansına ilişkin toplam

varyansın %7,2'sini açıkladığı ve aralarında anlamlı zayıf bir ilişkiden bahsedilebilir ($\beta=0,269$). Sonraki aşamada ürün yeniliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir ve ona göre ürün yeniliği yenilikçilik performansına ilişkin toplam varyansın % 3,3'ünü açıkladığı ve değişkenler arasında anlamlı olmayan bir ilişki ($\beta=0,181$) bulunmuştur. Süreç yeniliği bağımsız değişken olarak regresyon analizine eklenen dördüncü aşamada yenilik performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ($\beta=0,364$) olduğu gözlemlenmiştir. Son beşinci aşamada basit doğrusal regresyon analizine tüm yenilikçilik alt boyutları bağımsız değişken olarak eklenmiş ve yenilik performansını açıklama oranları belirlenmiştir. Ona göre yenilikçiliğin yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %30,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yenilik alt boyutları arasında pazarlama yeniliği ($\beta=0,451$) ve süreç yeniliği ($\beta=0,217$) değişkenleri baskısı altında ürün yeniliği ($\beta= -0,148$) ve örgütsel yenilik ($\beta=0,100$) değişkenlerinin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ürün yenilikçiliği alt boyutu hariç tüm yenilikçilik alt boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yenilik performansını en fazla etkileyen yenilikçiliğin pazarlama yenilikçiliği olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucunda araştırmanın H7b, H7c ve H7d hipotezleri desteklenmekte, H7a hipotezi ise desteklenmemektedir. Alan yazın incelemesinde, yenilikçilik ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen çalışmalarda değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Atalay, 2015; Gunday vd., 2011; Verhees ve Meulenbert, 2004; Erdil vd., 2003). Atalay (2015) otomotiv yan sanayi sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve pazarlama yenilikçiliğinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkili ve anlamlı olduğunu, örgütsel yenilikçiliğin ise yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını saptamıştır. Dolayısıyla mevcut araştırmanın bulgularının, alan yazındaki çalışmaların bulgularıyla kısmen de olsa tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

2.12. Bilgi Yönetim Süreci Faktörlerinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 2.23'de bilgi yönetim sürecinin yenilik performansı üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan her regresyon analizine bilgi yönetim sürecinden biri tek bağımsız değişken olarak eklenerek her bir değişkenin yenilik performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Son aşamada tüm bağımsız değişkenler aynı anda regresyon analizine dahil edilerek yenilik performansını diğer faktörler baskısı altında en çok etkileyen değişken belirlenmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırabilmek adına tek tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 2.23 Bilgi Yönetim Sürecinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları				
Bilgi Depolaması	0,340**				0,055
Bilgi Kullanımı		0,315*			0,054
Bilgi Edinimi			0,408**		0,260*
Bilgi Paylaşımı				0,533**	0,420**
R ²	0,116**	0,099*	0,167**	0,284**	0,366**
F	7,449	6,260	11,389	22,658	7,797

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

İlk aşamada bilgi depolaması modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bilgi depolaması tek başına yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %11,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi depolamasının yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,340$). İkinci aşamada bağımsız değişken olarak bilgi kullanımı analize tabii tutulmuştur. Analiz sonucuna göre bilgi kullanımı yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %9,9'unu açıkladığı ve aralarında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür ($\beta=0,315$). Sonraki aşamalarda bilgi edinimi ($\beta=0,408$) ve bilgi paylaşımı ($\beta=0,533$) bağımsız değişkenlerinin yenilik performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir ve her ikisinin de yenilik performansı üzerinde güçlü pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Son beşinci aşamada basit doğrusal regresyon analizine tüm bilgi yönetim süreci bağımsız değişken olarak eklenmiş ve yenilik performansını açıklama oranları belirlenmiştir. Ona göre bilgi yönetim sürecinin yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %36,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımı ($\beta=0,420$) ve bilgi edinimi ($\beta=0,260$) değişkenleri baskısı altında bilgi kullanımı ($\beta=0,054$) ve bilgi depolaması ($\beta=0,055$) değişkenlerinin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda tüm bilgi yönetim süreci değişkenlerinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yenilik performansını en fazla etkileyen bilgi yönetim sürecinin bilgi paylaşımı olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucunda araştırmamızın H8a, H8b, H8c ve H8d hipotezleri

desteklenmektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin yenilik performansı üzerinde pozitif etkili olduğunu saptayan (Nawaz vd., 2014; Kör vd., 2013; Rodriguez vd., 2013; Damanpour, 1991) çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Mevcut çalışmada Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğünde uygulamaya geçilen bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının yenilik performansı için önemli olduğu ve pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu portalda paylaşılan bilginin yenilik yaratmada önce olduğundan kaynaklanmış olabilir.

2.13. Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 2.24’de yenilik performansının işletme performansı üzerine olan etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İşletme performansı bağımlı değişken, yenilik performansı ise bağımsız değişken olarak analize tabii tutulmuştur.

Tablo 2.24 Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Bağımsız Değişkenler	Beta Katsayıları	P
Yenilik Performansı	0,597**	0,000**
R ²	0,356**	
F	31,547	

Anlamlılık Düzeyi: ** p <0,01, * p <0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda yenilik performansının işletme performansı toplam varyansının %35,6’sını açıkladığı görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda yenilik performansının işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=0,597$). Bu nedenle araştırmada H9 hipotezi desteklenmektedir. Elde edilen sonuç, işletme yenilik performansı ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptayan (Gunday vd., 2011; Artz vd., 2010; Damanpour vd., 2009; Van Auken vd., 2008) araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışmasında, bilgi yönetim süreci ve alt boyutlarının (bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve bilgi depolaması) işletme yenilikçiliği (ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama) ve işletme performansı arasındaki ilişkiler nitel ve nicel yöntemlerle irdelenmiştir.

Son yıllarda tüm dünyada sahip oldukları özellikler ve hizmet olanakları açısından farklı müşteri kitlelerine hitap eden telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, özellikli tüketici gruplarının ihtiyaçlarına odaklanarak rekabeti farklı boyutlara taşımışlardır. Telekomünikasyon sektörü müşteri talep isteklerini karşılayabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için sürekli yenilik yapmak zorunda kalmışlardır. Yenilik için bilgi yönetim sürecini başarı ile yürütmek ve böylece sonuç göstergesi olan performansı arttırmak işletme açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Bu çalışma son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemi giderek artan bilgi ve iletişim teknolojileri alanında en hızlı gelişen sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektöründe yaşanmakta olan yapısal değişimin günümüz bilgi ekonomisi çağında öne çıkan bilgi yönetimi ve yenilik kavramları açısından değerlendirmesine yöneliktir. Ülkelerin en hızlı gelişen, yenilik alanında en çok yatırım yapıldığı telekomünikasyon sektörü, Türkiye ekonomisi için de kaldıraç görevi görmektedir. Nitekim Türk telekomünikasyon teknolojileri ve hizmetleri sektörü, sahip olduğu büyük pazarla Avrupa’da Almanya’dan sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Türk Telekomünikasyon sektörü son on yılda müşteri sayısını 10 katına çıkartarak ekonomide hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Dolayısıyla bu başarıda bilgi yönetiminin ve yeniliğin payının yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Tez çalışması kapsamında, katma değeri ve ülkenin sanayileşmesindeki önemi nedeniyle telekomünikasyon sektörü ele alınmış, sabit erişim hattı, ADSL hattı (toptan) ve bireysel ve kurumsal GSM aboneliği ve bünyesindeki grup şirketlerinin sayısı dikkate alındığında diğer işletici firmalar arasında en yüksek değerlere sahip olması nedeniyle Türk Telekom Grubu tercih edilmiştir. Ayrıca Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü’nün inisiyatifiyle uygulanan ve son bir senedir aktif kullanılmakta olan yeni “bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı” bu çalışmanın görgül temeline esin kaynağı olmuştur. Burada vurgulanması gereken nokta, portalın tasarım süreci ve işleyişi hakkında elde edilen bulguların şirkete özel teknik ve operasyon bilgi/bilgiler içermesi nedeniyle tezin amacına uygun olmadığı varsayılarak araştırma sonuçlarına yansıtılmamasıdır.

Telekom sektöründe rekabetin firmalar açısından nasıl bir bilgi yönetim süreci içinde yürütüldüğü, ne tür yenilikçilik uyguladıkları ve yenilik performansları ile işletme performansının nasıl ilişkilendiğinin araştırılması çalışmanın sorunsalı olarak seçilmiştir. İlgili

alan yazında ulusal ve uluslararası temelde bilgi yönetim süreci ve yenilik ilişkisinin incelendiği kuramsal ve uygulamalı çalışmaların azlığı araştırmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca alan yazında Türk telekomünikasyon sektörünün bilgi yönetim sürecinde yeniliğin önemine ilişkin detaylı araştırma ve analizlerin bulunmaması büyük eksiklik olarak görülmüştür. Araştırma raporu bu eksikliğin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır.

Tez çalışmasında özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun telekomünikasyon sektöründe daha önceden incelenmemiş olması ve kavramsal ilişkilerin tespit edilebilmesi için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırma süresince telekomünikasyon sektöründe bilgi ve tecrübelerine güvenilen toplam 8 profesyonel yönetici ile derinlemesine ön görüşme gerçekleştirilmiş, sektör ile ilgili haber içerikli dokümanlar incelenmiş, belirli dönem aralıkları ile gözlemler yapılmış, gözlemler sonucu edinilen bilgiler de saha gözlem notları ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme, doküman incelemesi ve gözlem ile elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin telekomünikasyon sektörü bağlamında analizine katkıda bulunmuştur. Son olarak sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler nicel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan soru formunun pilot çalışması niteliğinde önemli bir bilgi kaynağı da olmuştur. Alan yazını ve nitel veri geliştirme teknikleri ile oluşturulan soru formu ile Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü tarafından kullanılan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında yönetilen bilgi süreci, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri irdelemiştir. Bu amaçla soru formu Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğünde farklı pozisyonlarda çalışmakta olan ve bilgisayar destekli bilgi yönetim portalını aktif olarak kullanan ve firmanın operasyonlarına hâkim farklı pozisyonlarında bulunan yönetici/çalışan ve toplam 59 çalışana tez yazarının oluşturduğu internet tabanlı bir uygulama aracılığı ile uygulanmıştır. Görüşmelerin ve anketlerin tamamı katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ve görüşme notları ile kayıt altına alınmış ve elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Tez çalışmasında yapılan analiz sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

➤ ***Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalının Tasarım Sürecinde Antalya Bölgesini Pilot Bölge Seçmiştir:***

Türk Telekom genel müdürlüğünün 2014 yılında ortakları, grup şirketleri ve iştirakleri arasındaki bilgi yönetim sürecini hızlandırmak amacıyla şirket içi yönetim portalı uygulamasına başlamıştır. Şirket portal uygulamasının etkinliğini değerlendirmek amacıyla 12 bölge arasından en yüksek müşteri potansiyeline sahip Akdeniz bölgesini pilot bölge olarak seçmiştir. Portal uygulaması bölge açısından beklenen olumlu sonuçlar yaratmaya başlamış ancak henüz

uygulanmanın 1 yıllık olması ve alt yapı yetersizliği nedeniyle Türkiye'nin diğer bölgelerinde kullanılmaya başlanmamıştır. 2015 yılı sonunda elde edilecek performansa göre sırayla Türkiye'nin tüm bölgelerinde uygulanmaya başlanacaktır.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalını En Fazla Üniversite Eğitimi Almış ve Yaş Ortalaması Düşük Personel Kullanmaktadır:***

2014 yılında faaliyete geçen bilgi yönetim portalını aktif olarak Antalya bölgesinde 150 personel kullanmaktadır. Analiz sonuçları araştırma örnekleminde yer alan 59 kişinin %89'unun üniversite eğitimi aldığını, %59'unun ise 20-35 yaş aralığında olduğunu göstermiştir. Her ne kadar araştırma kapsamında veriler, portalı aktif olarak kullanan sınırlı sayıda yönetici ve personelden toplanmış olsa da sektörün Ar-Ge ve müşteri ilişkileri yönetimi ağırlıklı olması bu sonuca olası bir açıklama olabilir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalı Telekomünikasyon Sektöründe Henüz Yeni Bir Uygulamadır:***

Portalın tasarım süreci ve işleyişi şirkete özel teknik ve operasyon bilgi/bilgiler içermesi ve henüz sektörde tanınmamış olması nedeniyle tezin amacına uygun olmadığı varsayılarak araştırma sonuçlarına yansıtılmamıştır.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Ürün Yeniliğine Ağırlık Vermektedir:***

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, yenilikçilik faktörlerinden en yüksek ortalamaya sahip faktörlerin (çok az bir farkla) sırasıyla ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği olduğunu göstermiştir. Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının, bilgi kullanımı kapsamında ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını arttırdığından ürün yenilikçiliği niteliği taşıdığı söylenebilir. Ayrıca şirket içi paylaşımlarda yeni bir uygulama olan portal yenilikçi yönetim tekniği ve ileri teknoloji düzeyi barındırdığından şirketin süreç ve örgütsel yenilikçiliğe önem verdiği ifade edilebilir. Bunun olası bir açıklaması araştırma kapsamındaki telekomünikasyon sektörünün yapısı gereği işletmelerin daha çok teknolojik olan yeniliğe, yani ürün ve süreç yeniliğine odaklanmaları gösterilebilir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında Bilgi Edinimi ve Bilgi Kullanımına Ağırlık Vermektedir:***

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, bilgi yönetim sürecinde en yüksek ortalamaya sahip faktörlerin sırasıyla (çok az bir farkla) bilgi edinimi, bilgi kullanımı, bilgi paylaşımı ve bilgi depolaması olduğunu göstermiştir. Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü bilgisayar destekli bilgi yönetim portalında edinilen bilgi türleri personel bilgisi, müşteri talep/şikayetleri olduğu, paylaşılan bilginin ise rakip/ler bilgisi, sektör bilgisi ve personel

deneyim ve tecrübeleri olduğu görülmüştür. Bu bilgi türlerinden özellikle personel bilgisi ve müşteri talepleri/şikâyetleri bilgisi örtük bilgi niteliği taşıdığı, rakip/ler bilgisi ve sektör bilgisinin ise açık bilgi niteliği taşıdığı, düşünülmektedir. Sonuçlar firmada tüm çalışanların şirket içi paylaşımlarında rakipler, sektör bilgisi için internet tabanlı işletme uygulamalarından faydalandıklarını ortaya çıkartmıştır. Yeni bilgi ediniminde personel ve müşteri bilgisinin yeni hizmet yaratmada ve onu pazarlamada yakından takip etmek açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Şirket içi bilgi paylaşımında internet tabanlı yeni uygulamaların gerek personel motivasyonunu artırma açısından gerekse rekabette hızlı davranabilme açısından yenilik performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Telekomünikasyon sektöründe özellikle uzun dönemli müşteri ilişkilerinin ve personel arasındaki hızlı bilgi akışının kritik öneme sahip olması bu bulgunun bir açıklaması niteliğindedir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında Yenilik Performansında Ağırlıkla Hizmet Kalitesine Ağırlık Vermektedir:***

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, yenilik performansında en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin *hizmet kalitesini iyileştirmek için geliştirdiğiniz yeni teknoloji düzeyi* ($\mu=1,78$) ve *hizmet kalitesini iyileştirmek için yeni makineleri veya yöntemleri kullanma düzeyi* ($\mu=1,79$) olmuştur. Görüşme bulguları da şirketin son yıllarda yaşanan satın alma ve birleşme operasyonlarının özellikle hizmet kalitesini düşürdüğü, bu nedenle yönetimin hizmet kalitesini yükseltmede yeniliğe daha fazla önem verdiklerini göstermiştir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Müşteri Memnuniyetindeki Azalış İşletme Performansını Düşürmüştür:***

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, işletme performansında en düşük ortalamanın yatırımların geri dönüş hızı ($\mu=2,49$) ve müşteri memnuniyeti ($\mu=2,44$) olduğunu göstermiştir. Doküman ve görüşme analiz sonuçları da özellikle şirketin yaşadığı son satın alma operasyonundan sonra belli oranda müşteri şikâyetlerinde artış olduğuna işaret etmektedir. Görüşmelerde şirket satın alma operasyonlarına bağlı olarak altyapı işlemlerinin uzun sürdüğü ve bu nedenle müşteri memnuniyetinin düştüğü tespit edilmiştir. İlgili performans kriterlerinin bilgi yönetim portalı ile önümüzdeki yıllarda daha fazla yükseltilebileceği yönünde beklentiler bulunmaktadır.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında Yeni Bilgi Kullanımı İle En Fazla Süreç ve Örgütsel Yenilik Artmaktadır:***

Tezin temel konusunu oluşturan bilgi yönetim süreci ve yenilik ilişkisinin incelenmesi sonucunda, bilgisayar destekli bilgi portalında bilgi kullanımındaki artışın en fazla süreç

yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçiliği arttırdığı bulunmuştur. Analizler portalda kullanılan her türlü bilginin ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama yeniliği üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bilgi depolaması süreci en fazla örgütsel yenilikçiliği etkilediği, ancak ürün ve pazarlama yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bilgi yönetim portalında paylaşılan bilginin en fazla pazarlama yenilikçiliğini etkilediği, ancak ürün ve örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Vurgulanması gereken diğer bir husus bilgi ediniminin sadece pazarlama yenilikçiliği üzerinde bir etkisinin olduğu ve diğer bilgi yönetim süreciyle kıyasla en fazla etkileyici faktör ($\beta=0,314$) olduğu sonucudur. Bunun olası bir açıklaması firmanın pazarlamaya yönelik uygulamalarında daha çok pazarlama birimlerinin elde ettiği yeni bilgilerin ürünü pazarda konumlandırmada önemli olduğu ve pazarlama yenilikçiliği yapmada personelin bilgi ve tecrübesinin esas alındığı söylenebilir. Gözlem ve görüşme bulguları da bu açıklamayı desteklemektedir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında Depolanan Bilgi ve Edinilen Yeni Bilgi İşletme Performansını Arttırmaktadır:***

Çalışmanın analiz sonuçları bilgi yönetim sürecinin işletme performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ağırlıklı olarak depolanan bilgi ve yeni edinilen bilginin işletme performansını güçlü yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca işletme performansı üzerinde baskısı fazla olan bilgi yönetim sürecinin bilgi edinimi olduğu bulunmuştur. Özellikle yeni bilgi ediniminde müşteri bilgisinin şirketin performansında etkin olduğu saptanmıştır. Yukarıda da bahsedildiği üzere sektörün yapısı gereği müşteri temelli uygulamalar işletme açısından önem arz etmektedir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında En Fazla Pazarlama Yeniliği İle İşletme Performansı ve Yenilik Performansı Artmaktadır:***

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, yenilikçilik faktörleri arasında ağırlıklı olarak en fazla pazarlama yeniliğindeki artışın işletme performansı ve yenilik performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ürün ve süreç yenilikçiliğinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, örgütsel yenilikçiliğin ise işletme performansı üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, süreç yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçilik yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken, ürün yeniliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisi anlamlı olmadığını tespit edilmiştir. Aynı zamanda yenilikçilik faktörlerinden pazarlama yenilikçiliğinin gerek işletme performansı gerekse yenilik performansı üzerinde baskı kurduğu bulunmuştur. Bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının firmanın pazarlama ve sürece ilişkin yenilik yaratmada performansı arttırdığı

görüşme bulguları ile de desteklenmektedir. Şirketin son dönemde yaşadığı satın alma operasyonunun şirket içindeki faaliyetleri hantallaştırdığı bu nedenle bilgi yönetim sürecinin portal ile daha fazla hızlanabileceği bu durumun olası bir açıklaması olabilir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Bilgisayar Destekli Bilgi Yönetim Portalında En Fazla Bilgi Paylaşımı İle Yenilik Performansı Artmaktadır:***

Analiz sonuçlarına göre tüm bilgi yönetim sürecinin yenilik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yenilik performansını en fazla etkileyen bilgi yönetim süreci sırasıyla bilgi paylaşımı, bilgi edinimi, bilgi depolaması ve bilgi kullanımı olduğu görülmüştür. Burada vurgulanması gereken bir diğer husus işletme yenilikçiliğinin yenilik performansına ilişkin toplam varyansın %30,5'ini oluştururken, bilgi yönetim sürecinin ise %36,6'sını oluşturduğu bulgusudur. Bu sonuçlar Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nde uygulanan bilgisayar destekli bilgi yönetim portalının yenilik performansı için önemli olduğuna işaret etmektedir.

➤ ***Antalya Türk Telekom Bölge Müdürlüğü Yenilik Performansındaki Artış İle İşletme Performansını Arttırmaktadır:***

Son olarak analiz sonuçları yenilik performansının işletme performansı üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta=0,597$). Bu sonuçlar bilgi yönetiminin yenilikçilik, yenilik performansı ve işletme performans üzerindeki, yenilikçiliğin ise yenilik performansı ve işletme performansı üzerindeki önemini ve etkisini de vurgulamaktadır.

➤ ***Araştırmanın kısıtları ve Türk Telekomünikasyon sektörüne özgü önerileri:***

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Öncelikle veriler sadece Antalya Bölge Müdürlüğü'nde çalışan ve bilgi yönetim portalını aktif olarak kullanan sınırlı sayıda yönetici ve personelden toplanmış, bu nedenle daha homojen ve yüksek sayıda bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemel olduğu düşünülmektedir. Nitekim araştırma sürecinde söz konusu bilgi yönetim portalının henüz kullanılmaya başlanması, portalın kullanıcılar ve şirket açısından istenilen amaca hizmet edip etmediğinin belirlenmesi açısından mümkün olmamaktadır. Ek olarak tez yazarının gözlem ve görüşme sonuçları, portalda bilgi yönetim sürecinin evrileceği yönünde ipuçları vermektedir. İlerleyen dönemlerde portalın farklı bölgelerde uygulanma sonuçlarının tez çalışma sonuçları ile karşılaştırılması, bilgi yönetim sürecinin bir işletmede evrimle sürecinin takip edilmesi ve yenilikçiliğe katkısının tespit edilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle tez sonuçlarının konuyla ilgili daha sonraki çalışmalara öncü olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada sektörel bir ayırma gidilmediği için bulguların sektörlere göre farklılık gösterebileceği söylenebilir. Bu durumda uygulanan bilgi yönetim çalışmalarının kapsamı ve uygulama süresine göre farklı sonuçlarla karşılaştırılabilir.

Tez çalışmasının alan araştırma sonuçları ile bir model önerisinde bulunulmamaktadır. Araştırmanın temel sorunsalı telekomünikasyon sektöründe bilgi yönetim sürecinin ve yenilikçi uygulamaların işletme performansına etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın alan araştırmasının arka planında nitel araştırma süreci yatmaktadır. Gözlem, görüşme ve doküman incelemelerinin araştırma sorusuna daha net yanıt vereceği aşikardır. Ancak henüz yeni bir uygulama (portal) ile ilgili derinlemesine veri toplama ve değerlendirme sürecinde hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması araştırma sonuçlarının doğrulanabilirliğini sağlamak açısından önemli görülmüştür. Bu nedenle alan araştırmasının nicel süreci nitel bulguları desteklemek ve ipuçları elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma sürecinde alan yazında bilgi yönetim sürecini bir araya getirerek inceleyen ve yenilik ile işletme performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların az olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yazında bilgi yönetim sürecinin tamamını değerlendiren ölçek bulunmaması tez yazarının görüşme sonuçlarından ve mevcut ölçeklerden yararlanarak yeni bir soru formu geliştirmesine sebep olmuştur. İlgili soru formunun ileriye dönük çalışmalarda öncü olacağı ve daha büyük örneklemeler kullanılarak geliştirilebileceği umud edilmektedir. Çalışmanın uygulayıcılar için olası bir anlamı, işletme performanslarını arttırabilmek adına, yenilikçilik faaliyetlerine yatırım yapmalarının yanı sıra bilgisayar destekli bilgi yönetim portalını daha yaygın biçimde kullanmaları olabilir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P.K. ve Shepherd, C.D. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Akova, B., Ulusoy, G., Payzın, E. ve Kaylan, A.R. (1998). "New Product Development Capabilities of the Turkish Electronics Industry". *5th International Product Development Management Conference*, Como, s. 863-876.
- Akram, K., Siddiqui, S.H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A.ve Cheema, A.K.H. (2011). "Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach". *Eurojournals*, s. 121-134.
- Almaz, F. (2011). *Antalya Serbest Bölgesi Yatırım Üretim Kümesinde Bilgi Paylaşım Süreçlerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Andrews, J. ve Smith, D.C. (1996). "In Search of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products". *Journal of Marketing Research*, 33(2), s.17-37.
- Arıöz, A. (2005). *Telekomünikasyon Sektöründe Serbestleşme Süreci*. Ankara.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. ve Lay, G. (2008). "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys". *Technovation*, 28, s.644-657.
- Artz, K.W., Norman, P.M., Hatfield, D.E. ve Cardinal, L.B. (2010). "A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance". *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), s.725-740.
- Arumugam, V.C. ve Mojtahedzadeh M. (2011). "A Structural Relationship Between Knowledge Management, Innovation, And Performance Of Iranian Industries: A Theoretical Approach". *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(3).
- Aslan, M.F. (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon Ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Atalay, M. (2012). *Entelektüel Sermaye, Yenilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.

- Atalay, M., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2013). "The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry". *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, No. 75, s.226-235.
- Atay, O. (2013). "Kobi'lerde Araştırma ve Gelistirmenin Verimliliğe Etkisi ve Bir Uygulama". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), s.161-170.
- Avunduk, Z.B. (2012). *Türkiye'de Sigorta Şirketlerinde Yenilikçilik ve İşletme Performansı: Hayat ve Emeklilik Dışı Sigorta Şirketlerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ayhan, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, No. 17, s.99-120.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, I. (2009). *Ar-Ge Yönetimi, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*. *Bursa Üniversitesi Yayınları*, Bursa.
- Bartel, C. ve Garud, R. (2009). "The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation". *Organization Science*, 20(1), s.107-117.
- Baş, F. ve Kahveci, M. (2015). "Üretim İşletmelerinde Ürün (Mamul) Geliştirmenin Ar-Ge Departmanında Teknik Aşamaları Ve Piyasa Analizi". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, No. 45, s.75-87.
- Beijerse, R.P. (2000). "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs". *Journal of Knowledge Management*, Kempston, 4(2), s.162-179.
- Bell, G.G. (2005). "Clusters, Networks, and Firma Innovativeness". *Strategic Management Journal*, No. 26, s.287-295.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. *Yetkilendirme Yönetim Sistemi*. <http://yetkilendirme.btk.gov.tr/Yetkilendirme/> (erişim tarihi: 20.12.2015)
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.1-14.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), s.515-524.
- Camelo, C., Martin, A. F., Romero, F. P. ve Vale, C.R. (1999). "Explanatory Factors of Product Innovation: The Spanish Context". <http://bit.ly/1DePfAC> (erişim tarihi: 31.07.2015)

- Carson, D., Taylor, A. ve Richards, F. (2003). "Delivering Business Intelligence for Regional Tourism in Australia: Analysis of the Decipher Technological Innovation". *Itira Conference*, s.357-367.
- Chen, E.L. ve Ho, K.K. (2002). "Demystifying Innovation". *Perspectives on Business Innovation*, No. 8, s.46-52.
- Cho, H. ve Pucik, V. (2005). "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value". *Strategic Management Journal*, 26(6), s.555-570.
- Cohen, J.F. ve Olsen, K. (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives". *Expert Systems with Applications*, 42(3/15), s.1178–1188.
- Cosh, A., Fu, X. ve Hughes, A. (2012). "Organization Structure and Innovation Performance in Different Environments". *Small Business Economics*, No. 39, s.301–317.
- Crossan, M. ve Apaydin, M. (2010). "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature". *Journal of Management Studies*, 47(6), s.1154-1191.
- Çalçıncı, H. ve Baç, U. (2007). "Kobilerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması". *Ege Akademik Bakış*, 7(2), s.445–458.
- Çapar, B. (2003). "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi". *Derbent-İzmit*. <http://bit.ly/1ioGnZV>. (erişim tarihi: 07.04.2014)
- Çınar, İ. (2004). "Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri: Malatya Örneği". *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, s.1-12.
- Damanpour, F. ve Evan, W.M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, No. 29, s.392–409.
- Damanpour, F. (1987). "The Adoption of Technological Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors". *Journal of Management*, 13(4), s.675-688.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *The Academy of Management Journal*, 34(3), s.555-590.
- Damanpour, F. (1996). "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models". *Management Science*, 42(5), s.693-716.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (1998). "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change". *Journal of Engineering and Technology Management*, No. 15, s.1-24.
- Damanpour, F., Walker, M. ve Avellaneda, N.C. (2009). "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations". *Journal of Management Studies*, 46(4), s.650-675.

- Danneels, E. ve Kleinschmidt, E.J. (2001). "Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Relations with Project Selection and Performance". *The Journal of Product Innovation Management*, 18(6), s.357-373.
- Darroch, J. ve McNaughton, R. (2002). "Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation". *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), s.210-222.
- Daut, S. ve Yusoff, W.F.W. (2010). "Knowledge Management And Firm Performance In SMEs: The Role Of Social Capital As A Mediating Variable". *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), s.135-155.
- Davenport, T.H. ve Prusak, L.G. (1998). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayınları, (Çev: Günay, 2000) Basım, İstanbul.
- Debruyne, M., Moenaert, R., Griffin, A., Hart, S., Hultink, E.J. ve Robben, H. (2002). "The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets". *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), s.159-170.
- Decelle, X. (2004). "A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism". *Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures duTourisme (Irest) Université Paris*, Sayı 1.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), s.107-122.
- Dess, G.G. ve Picken, J.C. (2000). "Changing Roles: Leadership in the 21st Century". *Organizational Dynamics*, No. 28, s.18-34.
- Dibrell, C., Craig, J. ve Hansen, E. (2011). "Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective". *Journal of Small Business Management*, 49(3), s.467-489.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçmen, M. (2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, H. (2004). "Bilgi Teknolojileri Örtülü Bilgi İçin Bir Fırsat mı, Tehdit mi?: Bilgi Teknolojilerinin Örtülü Bilgi Bağlımlı Kullanım Stratejileri". Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Dergisi*, No.1, s.97-107.
- Dosi, G. (1988). "The Nature of Innovative Process". *Technical Change and Economic Theory*, Editör: Dosi G. vd. Printer Publishers, London, s.222.
- Drucker, P.F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Dunk, A.S. (2011). "Product Innovation, Budgetary Control, and the Financial Performance of Firms". *The British Accounting Review*, s.102-111.

- Durgut, M., Arıkan, C., Akyos, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve: Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD/ 2003/10/362, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- Durna, U.ve Demirel, Y. (2008). “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No.30, s.130-156.
- Dyne, L.V., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”. *The Academy of Management Journal*, 37(4), s.765-802.
- Ekodialog.com, bit.ly/1mKSOqT (20.12.2015)
- Efiloğlu, Ö. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü Ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi , İstanbul.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Basın Yayın, Ankara.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Technopolis Group Türkiye, Ankara.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi”. *TÜSİAD*, Graphis Matbaa, İstanbul.
- Erdem, B., Gül, K.ve Gül, M. (2013). “Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 5(2), s.74-104.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). “The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance”. *The Journal of Global Business and Technology*, 1(1), s.1-11.
- Eren, M.S., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010) .“Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. *Journal of Yaşar University*, 18(5), s.3102-3116.
- Eryılmaz, M. (2005). “Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri”. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, No.9, s.79-92.
- Esterhuizen, D., Schutte, C.S.L. ve du Toit, A.S.A. (2012). “Knowledge creation processes as critical enablers for innovation”. *International Journal of Information Management*, 32(4), s.354-364.
- Fiol, C.M. (1996). “Squeezing Harder Doesn’t Always Work: Continuing the Search for Consistency in Innovation Research”. *Academy of Management Review*, 21(4), s.1012-1021.

- Fırat, G. (2013). *Kurumsal Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Freeman, C. ve Soete, L. (Çev: Türkcan, E., 2003) *Yenilik İktisadı "The Economics of Industrial Innovation"*. Tübitak Yayınları, Ankara.
- Frenz, M. ve Gillies, G.L. (2009). "The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey". *Research Policy*, No. 38, s.1125–1135.
- Gatignon, H. ve Robertson, T.S. (1993). "The Impact of Risk and Competition on Choice of Innovations". *Marketing Letters*, No. 4, s.191-204.
- Gloet, M.ve Terziovski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), s.402-409.
- Gomez, F.G. ve Manzanares, M.D. (2002). "*Knowledge Management Strategies, Innovation And Firm Performance - An Empirical Study*". University of Castilla-La Mancha, Spain.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). "A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management". *Omega*, 25(1), s.15-28.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P. ve Kessler, E.H. (1999). "A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View". *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1), s.147-166.
- Griffin, A. ve Page, A.L. (1996). "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure". *Journal of Production Innovation Management*, 13(6), s.478-496.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). "Effects of Innovation Types on Firm Performance". *International Journal of Production Economics*, 133(2), s.662-676.
- Gupta, B., Iyer, L.ve Earonson, J. (2000). "Knowledge Management: Practices and Challenges". *Industrial Management Data Systems*, 100(1), s.17-21.
- Güçlü, N.ve Sotirofski, K. (2006). "Bilgi yönetimi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), s.351-371.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2003). "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1).
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Nobel Yayın, Ankara, No. 328.
- Gümüştekin, E. (2004). "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi". *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3-4), s.201-212.

- Hair, J.F., Anderson, F.E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education, Fifth Edition, New Jersey.
- Harari, O. (1994). "The Brain-Based Organization". *Management Review*, 83(6), s.57-60.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?". *Journal of Marketing*, 62(10), s.30-45.
- İŞ'TE KOBİ, *Telekomünikasyon sektörüne bakış*. <http://bit.ly/1QUWDP4>. (erişim tarihi: 21.11.2015)
- IBM Institute for Business Value. (2015). "Telco 2015, Five telling years, four future scenarios".
- Iraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Jimenez, J.D. ve Sanz-Valle, R., (2011). "Innovation, Organizational Learning and Performance". *Journal of Business Research*, 64(4), s.408-417.
- Jin, Z, Hewitt-Dundas, N.ve Thompson, N.J. (2004). "Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors". *Journal of Strategic Marketing*, No.12, s.255-266.
- Johannessen, J.A. (2008). "Organisational Innovation as Part of Knowledge Management". *International Journal of Information Management*, 28(5), s.403-412.
- Johne, A. (1999). "Successfull Market Innovation". *European Journal of Innovation Management*, 2(1), Brussels.
- Kırım, A. (2007). *İş Modeli İnovasyonu*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırım, A. (2007). *Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnovasyonu: Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak*. Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. vd. (2011). "Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance". *Journal of Business Research*, 64(12), s.1335-1343
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Printice Hall International, (Çev. Muallimoğlu, N), İstanbul.
- Kör, M. ve Maden, C. (2013). "The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms". *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), s.293-304.
- Kunz, W., Schmitt, B. ve Meyer, A. (2011). "How Does Perceieved Firm Innovativeness Affect the Customer?". *Journal of Business Research*, No. 64, s.816-822.
- Leal-Rodriguez, A., Leal-Millan, A., Roldan-Salguiero, J.L. ve Ortega-Gutierrez, J. (2013). "Knowledge Management and the Effectiveness of Innovation Outcomes: The Role of Cultural Barriers". *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), s.62-71.

- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, No. 13, s.111-125.
- Lewis-Beck, M.S. (1994). *Factor Analysis and Related Techniques*. Sage Publications, Singapore.
- Li, T. ve Calantone, R.J. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, No. 62, s.13-29.
- Li, Y., Zhou, X., Zhou, N. ve You, J. (2014). "The Complementary Effect of Knowledge Management Strategies on Firm Performance". *21st International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, s. 649-653.
- Lin, H.F. (2007). "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), s.315–332.
- Lin, R.J., Chen, R. ve Shun, Chiu K. K. (2010). "Customer Relationship Management and Innovation Capability: An Empirical Study". *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), s.111-133.
- Lipit, M. (2006). "Patterns in Innovation: Goals and Organization Life Cycle". *Human Resource Planning Society Journal*, s.73-77.
- Lopez-Nicolas, C. ve Moreno-Cerdan, A.L. (2011). "Strategic knowledge management, innovation and performance". *International Journal of Information Management*, 31(6), s.502–509
- Mairesse, J.ve Mohnen, P. (2003). "R&D and Productivity: A Re-Examination in Light of the Innovation Survey". *DRUID's Summer 2003 Conference*. DRUID, Copenhagen.
- Mangiarotti, G. (2010). "Knowledge Management Strategies and Innovation: An Empirical Analysis for Luxembourg". *11th European Conference on Knowledge Management ECKM 2010*, s.653-662.
- Matzler, K., Schwarz, E, Deuringer, N. ve Harms, R. (2008). "The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), s.139-151.
- Mavondo, F.T. (1999). "Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance". *Journal of Strategic Marketing*, 7(4), s.237-250.
- Mcdonald, R.E. (2002). *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Connecticut.
- Memişoğlu, S.P. ve Özsarıkamış, S. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), s.133-151.

- Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Mesnal. <http://www.mesnal.com.tr/telekom%C3%BCnikasyon.aspx#> (erişim tarihi: 20.12.2015)
- Mosey, S. (2005). “Understanding New-to-Market Product Development in SMEs”, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), s.114-130.
- Mothe, C. ve Nguyen, T. (2010). “The Link Between Non-technological Innovations and Technological Innovation”. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), s.313-332.
- Mumford, D.M. ve Licuanan, B. (2004). “Leading for Innovation: Conclusions, Issues and Directions”. *The Leadership Quarterly*, 15(1), s.163-171.
- Nawaz, M.S., Hassan, M. ve Shaukat, S. (2014). “Impact of Knowledge Management Practices on Firm Performance: Testing the Mediation Role of Innovation in the Manufacturing Sector of Pakistan”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), s.99-111.
- Neira, C.O., Lindman, M.T. ve Fernandez, M.J. (2009). “Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study”. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), s.216-232.
- Nonaka, I. (1994). “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, 5(1), s.14-37.
- Odabaş, H. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. (Ed: Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y.), Çizgi Kitapevi, Konya.
- Odabaş, H. (2006). *Bilgi Yönetimi*. Referans Yayıncılık, Ankara.
- Odabaş, H. (2009). *Örgütlerde Enformasyon – Bilgi Yönetimi ve Süreci*. Pamuk Yayıncılık, İstanbul.
- OECD. (2006). *Avrupa Birliği; Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması veYorumlanması İçin İlkeler*. (Çev. TUBİTAK).
- OECD. (2005). *Frascati Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris.
- OECD ve Eurostat. (2005) *Oslo Manual-Third Edition: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris.
- Oğuztürk, B.S. (2003). “Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, s.253-273.
- Oxford Dictionaries. <http://bit.ly/1fnJAxf>. (erişim tarihi: 23.07.2015)

- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, s.163–172.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir.
- Özdaşlı, K. (2006). “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay”. Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabad, Kırgızistan, Sayı: 10.
- Özmen, F. (2002). “21.Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri”. *Uluslararası Katılımlı Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi. <http://bit.ly/1Jb77c8>. (erişim tarihi: 07.04.2014)
- Özsağır, A. (2007). *Bilgi Ekonomisi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Öztürk, İ.K. (2009). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması ile İlgili Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özveren, M. ve Gürsu, M. (2004). “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* (3), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Persaud, A.C.J. (2007). *Innovation and Performance: The Case of the Upstream Petroleum Sector*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Carleton University, Eric Sprott Scholl of Business, Ottawa.
- Plessis, M.D. (2007). “The Role Of Knowledge Management in Innovation”. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), s.20-29.
- Price, D.P., Stoica, M. ve Boncella, R.J. (2013). “The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs”. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(14), s.1-20.
- Rabor, F. M., Zafarian, R., Safari, H. ve Abdollahi, B. (2011). “Modeling Factors Affecting Innovation Performance of Firms Using the Integrated Cognitive Mapping Method and Bayesian Networks (A Case Study in the Iranian Insurance Industry)”. *European Journal of Social Sciences*, 23(1), s.19.
- Roberts, P.W. (1999). “Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry”. *Strategic Management Journal*, 20(7), s.655–670.

- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations*, Free Press: 11, New York.
- Saenz, J., Aramburu, N. ve Blanco, C.E. (2012). "Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms". *Journal Of Knowledge Management*, 16(6), s.919-933.
- Sarıkaya, B. (2011). *Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). "Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü". 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Sharig, Z. (1997). "Knowledge Management: An Emerging Discipline". *Journal of Knowledge Management*, 1(1), s.75-82.
- Smith, E.A. (2001). "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace". *Journal of Knowledge Management*, 5(4), s.311-321.
- Standing, C. ve Kiniti, S. (2011). "How can Organizations Use Wikis for Innovation?". *Technovation*, No. 31, s.287-295.
- Stewart, T.A. (1997). *Entellektüel Sermaye*. (Çev. Elhüseyni, N.) Kontent Kitap, İstanbul.
- Şahin, A. (2009). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), s.259-271.
- Taner, B., Tetik, D. ve Yılmaz, İ.A. (2010). "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), s.481-498.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), s.509-533.
- Tekin, M., Güleş, H. K.ve Öğüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Theriou, N., Maditinos, D. ve Theriou, G. (2011). "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms". *European Research Studies*, XIV(2), s.97-134.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, Chichester.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. (Çev. Özsayar, E., Ed: Ermet, M.) Dışbank Yayınları, 1. Basım, Ankara.
- Tomala, F.ve Senechal, O. (2004). "Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View". *International Journal of Project Management*, No. 22, s.281-287.

- Tung, J. (2012). "A study of product innovation on firm performance". *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), s.84-97.
- Turanlı, R. ve Saridoğan, E. (2010). *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change". *California Management Review*, No. 38, s.8-30.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Arıç, H. (2007). "Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s.195-203.
- Türk Akademisi Siyasi Sosyal Stratejik Araştırmalar Vakfı. (2015). "Dünya ve Türkiye'de Telekomünikasyon Sektörünün Bugünü ve Geleceği". Rapor 16, Raportör: Oruç E.
- Türkiye Bilişim Derneği. (2013). *Değerlendirme Raporu*. Ankara. <http://bit.ly/18W6QMf>. (erişim tarihi: 20.12.2015).
- Türk Telekom. (2015). *Türkiye Telekom Sektörü*. <http://bit.ly/1IVD2E8>. (erişim tarihi: 20.12.2015).
- Uhlener, L., Van Stel, A., Meijaard, J. ve Folkeringa, M. (2007). "The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs". *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Zoetermeer, s.1-26.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Basım, İstanbul.
- Ünlükaplan, İ. (2009). "Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İktisadi Kalkınma, Rekabetçilik ve İnovasyon İlişkilerinin Kanonik Korelasyon Analizi ile Belirlenmesi". *Maliye dergisi*, No.157, s.235-250.
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A. ve Garcia-Perez-de-Lema, D. (2008). "Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs". *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), s.36-56.
- Varis, M. ve Littunen, H. (2010). "Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs". *European Journal of Innovation Management*, 13(2), s.128-154.
- Vazquez, R., Santos, M.L. ve Alvarez, L.I. (2001). "Market Orientation, Innovation And Competitive Strategies In Industrial Firms". *Journal of Strategic Marketing*, No.9, s.69-90.
- Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement". *Management Science*, 35(8), s.942-962.
- Verhees, F.J. ve Meulenbergh, M.T. (2004). "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms". *Journal of Small Business Management*, 42(2), s.134-154.

- Walsh, M., Lynch, P. ve Harrington, D. (2011). "A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness". *Irish Journal of Management*, 31(1), s.21-41.
- Wang, C. ve Ahmed, P.K. (2004). "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis". *European Journal of Innovation Management*, 7(4), s.303-313.
- Wang, Z. Ve Wang, N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance". *Expert Systems with Applications*, No. 39, s.8899–8908.
- Wan, D., Ong, Ch.H.ve Lee, F. (2005). "Determinants of Firm Innovation in Singapore". *Technovation*, 25(3).
- Weerawardena, J. (2003). "The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy". *Journal of Strategic Marketing*, No.11, s.15-35.
- West, A. (1992). *Innovation Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Wolfe, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions". *Journal of Management Studies*, No.31, s.405-431.
- Wu, W.Y., Chang, M.L. ve Chen, C.W. (2008). "Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial Orientation". *R&D Management*, 38(3), s.265-277.
- Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma". *Girişimçilik ve Kalkınma Dergisi*, No.5, s.143-173.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). "İşletme Koşullarının Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimine Etkisi". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, No.7, s.9-21.
- Yıldırım, E. (2012). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi ve Teknoloji Desteği İle CRM Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2014). "Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi". *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1), s.51-68.
- Zahra, Sh.A. ve George, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". *Academy of Management Review*, 27(2), s.185-203.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), s.137-157.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No.17, s.653-667.

EK 1- YÜZ YÜZE GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORU FORMU

Sayın Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü Yetkilisi,

Bu soru formu "Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Yüz yüze soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

1. Bölüm

Teknik Sorular. Bu bölümde Bilgi Yönetim Portalının ortaya çıkışı, kullanımı ve işleyişi hakkındaki sorulara yer verilmiştir.

1. Portalın biçimsel yapısını/işleyişini anlatır mısınız?
2. Portalın oluşum sürecinden bahseder misiniz? (Portal fikri nasıl ortaya çıkmış, tasarlayan kişi/kurum kimler vb.)
3. Portal kullanmaya başladıktan sonra tekrar yenilenmiş midir?
4. Portalda bilgi kimler tarafından ve nasıl paylaşılmaktadır?

2. Bölüm

Bu bölümde bilgi yönetim portalının firma yenilik ve genel performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır.

1. Portalın Antalya Bölge Müdürlüğüne ve Türk Telekom diğer bölgelerinin bilgi yönetim sürecine katkısı nelerdir?
2. İşletme yenilik yapma hızı ve bu süreçte bilgi yönetim portalının rolü?

Katılımınızdan dolayı çok teşekkür ederiz!

EK 2- NİCEL ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Sayın Türk Telekom şirketi çalışanları,

Bu soru formu "Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç. Dr. A. Eren DURMUŞ ÖZDEMİR
e-mail: edurmus@akdeniz.edu.tr
Tel: 0 242 310 18 39
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü, 07058 Kampüs, Antalya

Yük.Lis.Öğr. Khamroz ABDUKHOSHIMOV
e-mail: hamroz.abduhoshimov@gmail.com
Tel: 0 531 788 64 04
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü, 07058 Kampüs, Antalya

1. Bölüm

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin işletmenizi ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum					
1. Firmamız pazara yeni ürün ve hizmetler sürer	1	2	3	4	5
2. Firmamız ürün ve hizmet çeşitlerinin sayısını artırır	1	2	3	4	5
3. Firmamız patent/endüstriyel tasarım için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	1	2	3	4	5
4. Yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri sonucunda firmamız yeni pazarlar geliştirir	1	2	3	4	5
5. Firmamız pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürün ve hizmetler geliştirir ve sunar	1	2	3	4	5
6. Firmamız ileri bilgisayar destekli tasarım ve hizmet donanımları kullanır	1	2	3	4	5
7. Hizmetin kalitesi merkezden kontrol sayesinde sağlanır.	1	2	3	4	5
8. Altyapı operasyonlarında kullanılan teknolojik donanım farklı hizmetlerin sunulmasına olanak verir.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda kullandığımız bilgisayar destekli bilgi yönetim portalı hizmet kalitesini arttırmada başarılıdır	1	2	3	4	5
10. Firmamız yenilikçi iş tasarımları kullanır.	1	2	3	4	5
11. Firmamız yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	1	2	3	4	5

12. Firmamız operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetlerini yürütür.	1	2	3	4	5
13. Firmamız çalışanları için yenilikçi ödüllendirme sistemleri kullanır.	1	2	3	4	5
14. Firmamız ürün tasarım sürecinde yeni yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
15. Firmamız dağıtım sürecinde yenilikçi yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
16. Firmamız tanıtım sürecinde yenilikçi yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
17. Firmamız fiyatlandırmada yenilikçi yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
18. Firmamız müşteri ilişkileri yönetiminde yenilikçi sistemler kullanır.	1	2	3	4	5
19. Firmamız potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	1	2	3	4	5

2. Bölüm

Aşağıda **bilgi yönetim sürecine** ait kriterler işletmenizi ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5’li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum					
1. Dış kaynaklı (rakipler ve pazar vb) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir.	1	2	3	4	5
2. İç kaynaklı (personel bilgisi, müşteri isteği vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız yeni ürün ve hizmet üretir	1	2	3	4	5
3. Dış kaynaklı (rakipler ve pazar vb) yeni bilgi sayesinde firmamız rakiplere göre daha iyi performans sergiler	1	2	3	4	5
4. İç kaynaklı (personel bilgisi, müşteri isteği vb.) yeni bilgi sayesinde firmamız rakiplere göre daha iyi performans sergiler.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda çalışanların deneyim ve tecrübelerini paylaşması yeni ürün ve hizmet üretimini artırır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı yeni ürün ve hizmet üretimini artırır.	1	2	3	4	5
7. Tüm çalışanların paylaştığı tecrübe ve deneyimler firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar.	1	2	3	4	5
8. Tüm çalışanların kolayca elde edebildiği bilginin (rapor, Intranet vb.) paylaşımı firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar	1	2	3	4	5
9. Firmamız müşteri istek ve taleplerini sürekli takip ederek yeni ürün ve hizmet üretir	1	2	3	4	5
10. Firmamız danışmanlık şirketleri aracılığıyla yeni ürün ve hizmet üretir.	1	2	3	4	5
11. Firmamız geçmiş dönemlere ait bilgileri kullanarak pazara yeni ürün ve hizmet sunar	1	2	3	4	5
12. İç kaynaklardan elde edilen bilgiler firmamızın rakiplere göre daha iyi performans göstermesini sağlar	1	2	3	4	5

13. Firmamız geçmiş dönemlere ait bilgileri kullanarak rekabet avantajı elde eder.	1	2	3	4	5
14. Firmamız yenilik yapmada geçmiş dönemlere ait bilgilerden yararlanır.	1	2	3	4	5
15. Firmamız çalışanlara yönelik uzun vadeli planlar yapar.	1	2	3	4	5
16. Firmamızda önemli bilgileri bir araya getiren çeşitli sistemler (sabit diskler, kütüphaneler, arşivler veya veri ambarları vb.) bulunmaktadır	1	2	3	4	5

3. Bölüm

İşletmenizin aşağıdaki kriterler açısından **son bir yıl içindeki** performansını **bir yıl önceki performansını göz önünde bulundurarak** işaretleyiniz. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

Firmanızın performansını bir yıl önceki performans ile karşılaştırarak işaretleyiniz	Yüksek		Orta		Düşük
1. Geliştirdiğiniz yeni ürün ya da hizmetlerin sayısı	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün veya hizmet geliştirme hızınız	1	2	3	4	5
3. Hizmet kalitesini iyileştirmek için geliştirdiğiniz yeni teknoloji düzeyi	1	2	3	4	5
4. Hizmet kalitesini iyileştirmek için yeni makineleri veya yöntemleri kullanma düzeyiniz	1	2	3	4	5
5. Marka ve kurumsal imaj geliştirme düzeyiniz	1	2	3	4	5
6. Genel olarak yenilik gerçekleştirme düzeyiniz	1	2	3	4	5
7. Satışların artış oranı	1	2	3	4	5
8. Kar marjı	1	2	3	4	5
9. Toplam satış gelirleri	1	2	3	4	5
10. Fiyat düzeyi	1	2	3	4	5
11. Yatırımların geri dönüş hızı	1	2	3	4	5
12. Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
13. Yaygın müşteri hizmeti imkânları	1	2	3	4	5
14. Müşteri ilişkileri yönetimi	1	2	3	4	5
15. Tanıtım ve reklam hizmetiniz	1	2	3	4	5
16. Genel olarak işletme performansı	1	2	3	4	5

4. Bölüm

Lütfen, aşağıdaki belirtilen demografik faktörlerden size uygun olanını işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-27	<input type="checkbox"/> 28-35	<input type="checkbox"/> 36-42	<input type="checkbox"/> 43 ve Üstü
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Firmadaki göreviniz veya biriminiz	<input type="checkbox"/> Yönetim	<input type="checkbox"/> Operasyon	<input type="checkbox"/> Teknik	<input type="checkbox"/> Ticari Görüşü <input type="checkbox"/> Müşteri Memnuniyeti
Mesleki İş tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-11 Yıl	<input type="checkbox"/> 12-18 Yıl	<input type="checkbox"/> 19 Yıl ve Üstü
Bu işletmedeki kaçınıcı yılınız	<input type="checkbox"/> 0-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-11 Yıl	<input type="checkbox"/> 12-18 Yıl	<input type="checkbox"/> 19 Yıl ve Üstü
Biriminizde çalışan personel sayısı	<input type="checkbox"/> 1-10 Kişi Üstü	<input type="checkbox"/> 11-20 Kişi	<input type="checkbox"/> 21-30 Kişi	<input type="checkbox"/> 31 ve Üstü
Bilgi yönetimi portalından memnuniyet dereceniz	<input type="checkbox"/> Yüksek	<input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> Düşük	

Katılımınızdan dolayı çok teşekkür ederiz!

EK 3- FİRMA DESTEK MEKTUBU

Sayın Yrd. Doç. Dr. Eren DURMUŞ ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Kampus- Antalya

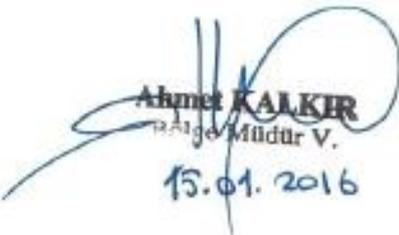
Konu: "Bilgi yönetim süreci, yenilik ve işletme performansı ilişkisi: Türk telekomünikasyon sektöründe bir araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD yüksek lisans programı çerçevesinde danışmanlığını yürüttüğünüz Yük. Lis.Öğr. Khamroz ABDUKHOSHIMOV ile Türk telekomünikasyon sektörünü ele alan bir yüksek lisans tez hazırlığı içinde olduğunuzu memnuniyetle öğrendik.

Yukarıdaki tez başlığından anlaşıldığı gibi Türk telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabette ayakta kalabilmesinde "bilgi yönetimi ve yenilik" sektör için önemli kavramlar haline gelmiştir. Bu nedenle ülkemiz açısından çok ümit vadeden bu sektörün ilgili kavramlar çerçevesinde detaylı bir incelemesinin yapılması hem sektörün genel rekabet yapısını ortaya koymak hem de yenilikçi çalışmaların kurumza kazandırdığı verimi göstermek açısından için faydalı bulunmuştur. İlgili araştırmanın Türk telekomünikasyon sektörünün yenilikçiliği ve rekabetçiliği üzerine önemli bir veri tabanı sağlayarak yüksek katma değerli bu sektörün potansiyelinin gelişmesine katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Dolayısıyla kurumumuzun etkili olduğu Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü itibariyle veri toplama sürecinde zorlukla karşılaşmaması için öğrenciniz Khamroz ABDUKHOSHIMOV'a her tür desteği sağlayacağımızı bildirmek istiyoruz. Bu nedenle araştırma kapsamına giren yöneticilerinden araştırmacıya kolaylık sağlamalarını diliyoruz.

Türk Telekom Antalya Bölge Müdürlüğü'nden talep edilecek bilgilerin veri gizliliği kuralı çerçevesinde korunması şartı ile bu yüksek lisans tez çalışmasını desteklediğimizi bilgilerinize sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.


Ahmet KALKIR
Bölge Müdürü V.
15.01.2016

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Khamroz ABDUKHOSHİMOV

Doğum Yeri/Tarihi : Samarkand, Özbekistan/ 05.01.1991

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Taşkent Sulama Lisesi (Özbekistan)

Lisans Diploması : Taşkent Finans Enstitüsü, Finans Fakültesi, Taşkent, 2012

Yüksek Lisans

Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : Bilgi Yönetim Süreci, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Rusça, Türkçe ve Almanca

Bilimsel Faaliyetler

İş Deneyimi

Stajlar : Amerika Birleşik Devletleri Büyükelçiliği, Eğitim Programları Asistanı, Taşkent, Özbekistan, (2012)

Projeler : International Media Ethics Day 2013, Center for International Media Ethics

Çalıştığı Kurumlar : Center for International Media Ethics, Sivil Toplum Kuruluşu, (2013-14)
İstiqbolli Avlod, Sivil Toplum Kuruluşu, Sosyal Uzman, (2011-12)

E-Posta : hamroz.abduhoshimov@gmail.com