

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK
(İNOVASYON) YETENEKLERİNİN KURUMSAL
PERFORMANSA ETKİSİ**

Tayfun AKGÜN

2501090802

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Muhteşem BARAN

İSTANBUL – 2019

TEZ ONAY SAYFASI



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : TAYFUN AKGÜN Numarası : 2501090802
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 09.07.2019 Saati : 14.00
Tez Başlığı
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK (İNOVASYON) YETENEKLERİNİN
KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ ESİN ERTEMSİR		kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.MALİK VOLKAN TÜRKER		

ÖZ

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK (İNOVASYON) YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

Tayfun AKGÜN

5G teknolojilerinin hayata geçirilme çalışmalarının sürdüğü, tüketicilerin veri kullanım yoğunluğunun ve veriye ulaşma süresinin büyük önem kazandığı, veriyi güvende tutmanın işletmelerin en önemli gündemlerinden biri haline geldiği, birbiri ile iletişim halinde olan cihaz sayısının hızla arttığı günümüzde Telekomünikasyon sektörü şirketleri arasında yoğun bir rekabet gözlemlenmektedir. Pazar payını ve gelirlerini, müşteri memnuniyeti ve sadakatini, verimlilik ve etkinliğini artırmak isteyen sektör firmaları, faaliyetlerinde, süreçlerinde, ürün veya hizmetlerinde yenilik çalışmalarını öne çıkarmak durumundadır.

Bu araştırmanın amacı yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa olan etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 203 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında veri toplanması, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçülmesi için kullanılan sorular önceki bilimsel araştırmalarda güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmiş ölçeklerin Telekomünikasyon sektörüne uyarlanması ile elde edilmiştir.

Teknolojik yenilik yetenekleri ve kurumsal performans kavramları birçok perspektife sahiptir. Araştırmada bu alt boyutlar bazındaki ilişkiler incelenmiş olup, elde edilen verilerin analizi ışığında bazılarında anlamlı etkiler tespit edilirken, bazılarında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, İnovasyon Yetenekleri, Kurumsal Performans, Telekomünikasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF INNOVATION CAPABILITIES ON FIRM PERFORMANCE IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR

Tayfun AKGÜN

There is intense competition among the telecommunications companies in today's world where 5G technologies continue to be implemented, data usage intensity and time to reach data gains importance, keeping data safe becomes one of the most important agendas of enterprises, and the number of devices in communication with each other is rapidly increasing, Sector companies that want to increase their market share and revenues, customer satisfaction and loyalty, efficiency and effectiveness have to highlight innovation activities in their activities, processes, products or services.

The aim of this research is to investigate the impact of innovation capabilities on corporate performance. In this context, data were collected from 203 people working in companies operating in telecommunication sector by survey method. SPSS package program was used for data analysis.

The questions used to collect data and measure dependent and independent variables were obtained by adapting the scales that were tested for reliability and consistency in previous scientific researches to the telecommunication sector.

The concepts of technological innovation capabilities and firm performance have many perspectives. In this research, the relations based on these sub-dimensions were examined. In the light of the analysis of the data obtained, some of them had significant effects, and some of them had no significant relationship.

Keywords: Innovation, Innovation Capabilities, Firm Performance, Telecommunications

ÖNSÖZ

Türkiye telekomünikasyon sektörü, rekabetin yoğun yaşandığı pazarlardan biridir. Telekomünikasyon sektöründe inovasyon, rekabet ile başa çıkmada hayati bir öneme sahiptir. Sektörde pazara sunulan yeni ürün veya hizmetler, sektördeki senaryoları sürekli olarak yeniden tanımlamaktadır.

Araştırmanın amacı teknolojik inovasyon yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin telekomünikasyon şirketlerinden temin edilecek veriler ile tespit edilmesidir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, benimle tecrübelerini paylaşan, bana rehberlik eden, kıymetli görüşlerini ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yazım aşamasında beni sürekli teşvik eden ve destek olan eşim Zuhal AKGÜN'e, oynadıkları oyunlara katılmadığım zamanlarda gösterdikleri sabır için kızım Ayşe ve oğlum Balkan'a teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2019

Tayfun AKGÜN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

1.1. İnovasyonun Kapsamı	3
1.2. İnovasyonla İlişkili Temel Kavramlar	5
1.2.1. Yaratıcılık.....	5
1.2.2. Değişim	6
1.2.3. Buluş	8
1.2.4. İcat.....	9
1.2.5. Teknoloji	10
1.2.6. Girişimcilik	11
1.2.7. Patent	12
1.2.8. Araştırma - Geliştirme.....	13
1.3. İnovasyon Uygulamaları.....	15
1.4. İnovasyonun Özellikleri.....	16

1.5. İnovasyonun Türleri	18
1.5.1. Ürün İnovasyonu	18
1.5.2. Süreç İnovasyonu.....	21
1.5.3. Pazarlama İnovasyonu.....	23
1.5.4. Organizasyonel İnovasyon.....	26
1.5.5. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon	29
1.6. İnovasyon Kaynakları	30
1.6.1. İşletme İçi Kaynaklar	31
1.6.2. İşletme Dışı Kaynaklar	34
1.7. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri	36
1.7.1. Öğrenme Yeteneği.....	42
1.7.2. Araştırma- Geliştirme Yeteneği.....	43
1.7.3. Kaynak Dağıtma Yeteneği	43
1.7.4. Üretim Yeteneği	44
1.7.5. Pazarlama Yeteneği.....	45
1.7.6. Organizasyon Yeteneği.....	46
1.7.7. Stratejik Planlama Yeteneği	47

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performansın Tanımı	48
2.2. Performans Ölçümü	49
2.3. Kurumsal Performans Yönetimi	53
2.4. Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi.....	56
2.5. Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri	59

2.5.1. Motivasyon Performansı.....	67
2.5.2. Pazarlama Performansı.....	67
2.5.3. Sosyal Performans	68
2.5.4. Verimlilik Performansı	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK (İNOVASYON) YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Telekomünikasyon Sektörü	69
3.1.1. Dünyada Telekomünikasyon Sektörü	69
3.1.2. Türkiye Telekomünikasyon Sektörü	73
3.1.2.1. Sabit Pazar	76
3.1.2.2. Genişbant Pazarı.....	77
3.1.2.3. Mobil Pazar	77
3.1.2.4. Diğer Hizmetler.....	79
3.1.3. Türkiye Telekomünikasyon Sektörü Şirketleri.....	79
3.1.3.1. Türk Telekom.....	79
3.1.3.2. Turkcell	83
3.1.3.3. Vodafone.....	85
3.1.4. Türkiye Telekomünikasyon Sektöründe İnovasyon.....	86
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	88
3.3. Araştırmanın Kapsamı	88
3.4. Araştırmanın Değişkenlerinin Boyutları ve Ölçeği.....	89
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	96
3.6. Araştırmanın Bulguları	99
3.6.1. Demografik Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	100

3.6.1.1. Örneklemin Yaş Aralığı	100
3.6.1.2. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	101
3.6.1.3. Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı.....	102
3.6.1.4. Örneklemin Çalıştığı Telekomünikasyon Şirketleri Dağılımı	103
3.6.1.5. Örneklemin Deneyim Süresi Dağılımı	104
3.6.1.6. Örneklemin Pozisyon/Unvan Dağılımı.....	105
3.6.1.7. Örneklemin Çalıştığı Departman Dağılımı.....	106
3.6.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	108
3.6.2.1. Öğrenme Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi ..	110
3.6.2.2. Araştırma-Geliştirme Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	111
3.6.2.3. Kaynak Dağıtım Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	114
3.6.2.4. Üretim Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	115
3.6.2.5. Pazarlama Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	116
3.6.2.6. Organizasyon Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	118
3.6.2.7. Stratejik Planlama Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	119
3.6.2.8. Motivasyon Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	120
3.6.2.9. Pazarlama Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	121
3.6.2.10. Sosyal Performans Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	122
3.6.2.11. Verimlilik Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi	123
3.6.2.12. Araştırma Modelindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi Özetleri	124

3.6.3. Korelasyon Analizi	125
3.6.4. Regresyon Analizi	128
3.6.4.1. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Motivasyon Performansı Üzerindeki Etkisi	128
3.6.4.2. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi	129
3.6.4.3. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Sosyal Performans Üzerindeki Etkisi	131
3.6.4.4. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Verimlilik Performansı Üzerindeki Etkisi	132
3.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizine Göre Sonuçları	134
3.6.6. Cinsiyet Değişkeni için Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	137
3.6.7. Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	139
3.6.7.1. Eğitim Seviyesinin Modeldeki Kavramlar Üzerindeki Etkisi	139
3.6.7.2. Deneyim Süresinin Modeldeki Kavramlar Üzerindeki Etkisi	142
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	149
EK: ANKET FORMU	161

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Teknolojik inovasyon yetenekleri araştırmaları	41
Tablo 2: Kurumsal performans ölçütleri araştırmaları	65
Tablo 3: Dünya genelinde dijitalleşme oranları (2019).....	70
Tablo 4: Dünya geneli ortalama sabit internet hızı (2019).....	71
Tablo 5: Dünya geneli ortalama mobil internet hızı (2019).....	72
Tablo 6: Dünya genelinde sosyal medya penetrasyonu (2019)	73
Tablo 7: Türkiye Telekomünikasyon sektörü özet verileri	74
Tablo 8: İşletmecilerin yıllık net satış gelirleri.....	75
Tablo 9: Toplam gelirin işletmeciler arasında dağılımı (2018).....	75
Tablo 10: İşletmecilerin toplam yıllık yatırımı (₺).....	76
Tablo 11: Mobil Pazar abone, gelir ve trafik dağılımları (%).....	78
Tablo 12: Turkcell Türkiye operasyonel göstergeler	84
Tablo 13: Araştırmada kullanılan ölçekler ve değişkenler	90
Tablo 14: Örneklemin yaş aralığı dağılımı	100
Tablo 15: Örneklemin cinsiyet dağılımı.....	101
Tablo 16: Örneklemin eğitim durumu dağılımı	102
Tablo 17: Örneklemin çalıştığı şirket dağılımı	103
Tablo 18: Örneklemin deneyim süresi dağılımı.....	104
Tablo 19: Örneklemin pozisyon/unvan dağılımı	106
Tablo 20: Örneklemin bağlı olduğu departman dağılımı	107
Tablo 21: Öğrenme Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi	111
Tablo 22: Araştırma-Geliştirme Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	113
Tablo 23: Kaynak Dağıtma Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi..	115
Tablo 24: Üretim Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi	116

Tablo 25: Pazarlama Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi	117
Tablo 26: Organizasyon Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi	118
Tablo 27: Stratejik Planlama Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	120
Tablo 28: Motivasyon Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	121
Tablo 29: Pazarlama Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	122
Tablo 30: Sosyal Performans Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	123
Tablo 31: Verimlilik Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi	124
Tablo 32: Boyutların Güvenilirlik Skorları.....	125
Tablo 33: Boyutların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normal Dağılım Ölçütleri	126
Tablo 34: Pearson Korelasyon Katsayıları	127
Tablo 35: Motivasyon Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ..	129
Tablo 36: Pazarlama Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ..	130
Tablo 37: Sosyal Performans için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	132
Tablo 38: Verimlilik Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	133
Tablo 39: Araştırma Hipotezlerinin Özeti	135
Tablo 40: Araştırma Hipotezlerinin Özeti (devam)	136
Tablo 41: Cinsiyet Kategorilerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi.....	137
Tablo 42: Eğitim Seviyesi için Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)	140
Tablo 43: Eğitim Seviyesi için Varyans Analizi Testi (ANOVA)	141
Tablo 44: Eğitim Seviyesinin Organizasyon Yeteneği Üzerindeki Etkisi için Tukey Testi.....	142
Tablo 45: Eğitim Seviyesinin Motivasyon Performansı Üzerindeki Etkisi için Brown-Fortsythe ve Welch Testleri	142
Tablo 46: Deneyim Süresi için Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi) ...	143
Tablo 47: Deneyim Süresi için Varyans Analizi Testi (ANOVA).....	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmeler için inovasyonun faydaları	4
Şekil 2: Türk Telekom toplam abone sayısı	80
Şekil 3: Türk Telekom 2018 yılı konsolide gelir kırılımı	81
Şekil 4: Türk Telekom sermaye yapısı.....	82
Şekil 5: Türk Telekom satış gelirleri, FAVÖK ve net kar.	83
Şekil 6: Turkcell finansal göstergeler	84
Şekil 7: Araştırmanın modeli.	96
Şekil 8: Yaş aralığı dağılımı.....	101
Şekil 9: Cinsiyet dağılımı.....	102
Şekil 10: Eğitim durumu dağılımı.....	103
Şekil 11: Çalıştığı şirket dağılımı.	104
Şekil 12: Deneyim süresi dağılımı.	105
Şekil 13: Pozisyon/unvan dağılımı.....	106
Şekil 14: Bağlı olduğu departman dağılımı	108
Şekil 15: Motivasyon Performansı için çoklu doğrusal regresyon	129
Şekil 16: Pazarlama Performansı için çoklu doğrusal regresyon	131
Şekil 17: Sosyal Performans için çoklu doğrusal regresyon.....	132
Şekil 18: Verimlilik Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon	134

KISALTMALAR LİSTESİ

4G/5G	: 4th Generation/5th Generation
ARPU	: Average revenue per user
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
DSL	: Digital Subscriber Line
FTTP/B	: Fiber to the Premise & Building
GSM	: Global System for Mobile Communications
IaaS	: Infrastructure as a Service
IoT	: Internet Of Things
IPTV	: Internet Protocol Television
LTE	: Long Term Evolution
M2M	: Machine to Machine
Mbps	: Megabit per second
MoU	: Minutes of Usage
NFV	: Network Functions Virtualization
OTT	: Over The Top
PSTN	: Public Switched Telephone Network
SaaS	: Software as a Service
SDN	: Software Defined Networking
STH	: Sabit Telefon Hizmeti
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
VLC	: Visible Light Communication
VOD	: Video on Demand

GİRİŞ

Sürekli gelişen ve değişime uğrayan piyasa koşullarında işletmeler yetenek ve yetkinliklerini, ayrıca kıt kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek için yeni fikirler, yeni süreçler, yeni iş yapış yöntemlerinden faydalanırlar. İnovasyon bu noktada önemini ortaya koymaktadır. Rekabet yoğun bir iş çevresinde avantaj sağlamanın anahtarı inovasyondur. İşletmelerin gelişmesi için büyük bir itici güçtür.

Telekomünikasyon sektörü teknolojik yenilikleri en yakından takip etmesi ve yenilikler üretmesi gereken sektörlerin başında gelmektedir. Sektör oyuncuları olan Telekom operatörleri ortaya koydukları inovasyonlar ile sadece kendi sektörlerini değil servis sağlayıcısı oldukları diğer sektörlerin de gelişimine ve büyümesine katkı sağlamaktadırlar. Tarım sektöründe ürünlerin uzaktan izlenebilmesine ve iklimlendirme koşullarının kontrolünde, İnşaat sektöründe akıllı bina çözümlerinin mobil cihazlar ile kontrolünde ve dolayısı ile ısıtma, soğutma, aydınlatma gibi sistemlerin optimum kullanımında, Lojistik sektöründe araç takip sistemleri ile verimlilik sağlanmasında, Enerji sektöründe otomatik sayaç okuma sistemleri ile manuel yapılan işlemin maliyetinde tasarruf sağlanmasında, Sağlık sektöründe hastaların uzaktan gerçek zamanlı olarak takibinde ve bu sayede acil durumlarda müdahale şansına sahip olunmasında, ilaç, organ ve benzerlerinin transferinde uygun ortam koşullarının sağlandığından emin olunmasında, Kamu sektöründe akıllı şehir çözümleri ile şehirleri insanlar için daha yaşanabilir hale getirilmesinde ve benzeri birçok sektöre sundukları inovatif çözümler ile Telekom sektörü yol gösterici olmaktadır.

Sektörün en önemli işlevlerinden birisi de müşterilerinin bilgiye erişimi için en etkin iletişim çözümlerini sağlamaktır. Bu kapsamda hizmet veren sektörde üç büyük firma öne çıkmaktadır. Bunlar, kuvvetli bir altyapı ve 178 yıllık bir geçmişe sahip köklü bir operatör olan Türk Telekom, 1994 yılında Türkiye’de GSM tabanlı mobil iletişimi hayata geçiren ve yurtdışı yatırımları ile global bir firma olma yolunda ilerleyen Turkcell ve dünyanın en büyük Telekomünikasyon şirketlerinden biri olarak ülkemize 21 Milyarı TL’yi aşan doğrudan yatırımı ile uluslararası tecrübesini getiren Vodafone’ dur. Bu bağlamda farklı ve yoğun tecrübeleri, yetenekleri ve yetkinlikleri bulunan şirketlerden oluşan pazarın hem

zenginliğinden hem de yoğun rekabetinden söz edilebilir. Bu sebeple şirketlerin rekabet avantajı sağlamak adına kurumsal performanslarını artırmaları çok önemli hale gelmektedir.

Bu araştırmada Telekomünikasyon sektöründe şirketlerin sahip oldukları inovasyon yetenekleri olan öğrenme yeteneği, Ar-Ge yeteneği, kaynak dağıtma yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği, organizasyon yeteneği ve stratejik planlama yeteneğinin, farklı kurumsal performans boyutlarına olan etkilerinin incelenmesine çalışılmıştır.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, inovasyon kavramının kapsamı, ilişkili olduğu temel kavramlar, inovasyonun özellikleri, inovasyon türleri ve teknolojik inovasyon yetenekleri konuları ele alınmış ve literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde kurumsal performans, ölçümü, yönetimi ve ölçütleri ile ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın ilk iki bölümünde yer alan bilgilerin ışığında araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilerek araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bunların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

1.1. İnovasyonun Kapsamı

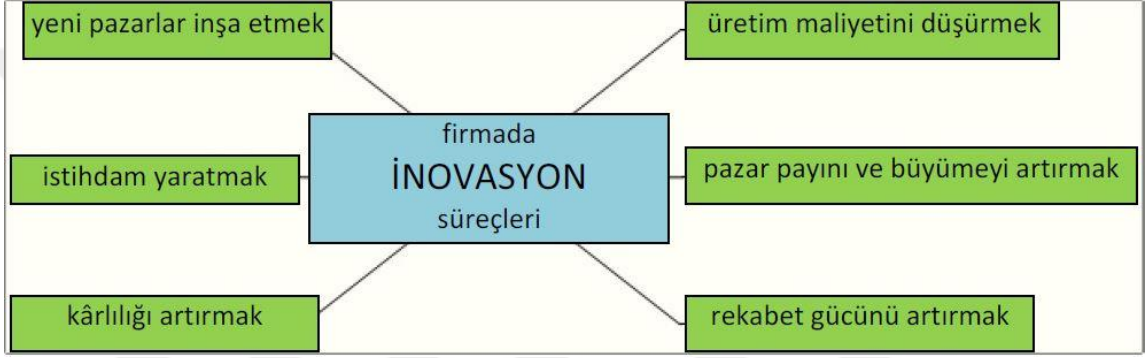
Latince innovatus sözcüğünden türetilen inovasyon kavramı sosyal, kültürel ve idari alanda yeni yöntemlerin keşfedilip kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Türkçede yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle tanımlamaya gidilse de, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını yansıtamamaktadır. OSLO kılavuzunda inovasyon, örgütsel yapı içindeki faaliyetlerde, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da yeni bir yapısal yöntemin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. İnovasyon kavramının genel algısı, sıfırdan yaratılan özgün şeyleri çağrıştırmaktadır. Ancak bu algının aksine inovasyon çoklukla halihazırda var olan öğelerin veya bilgi donanımının değişik yöntemlerle kombine edilmesi neticesinde ortaya çıkan yenilikler olmaktadır (Gök, 2012, s. 6).

Tarihsel süreç içinde inovasyona bakıldığında kavramın, özellikle 19. yüzyılda ortaya çıktığı; yeni buluş ve icatlarda var olma şeklinde algılandığı ve teknik olarak anlamlandırılmada kullanılan bir kavram olduğu görülmektedir. İnovasyon kelimesini ilk kez 1911'de Avusturyalı ekonomi bilimci ve siyaset bilimci Joseph Schumpeter, yazdığı bir kitapta kullanmış ve kalkınmanın itici gücü şeklinde bir tanımlamaya gitmiştir. Ayrıca inovasyonu geliştirdiği teorinin temel işleyişi olarak ve yeniliğin ekonomik disiplini için bir başlangıç noktası olarak kabul eden Schumpeter kavramı mevcut kaynakların yeni bileşimler olarak sunulması biçiminde de ifade etmektedir (Tuncel, 2011, s. 69).

İnovasyon, ülkeler, örgütler ve kamu kurumlarının gelişimi açısından tüm dünyanın önem sırasında en üstte yerini bulmuş olan bir kavramdır. İnovasyon ülkelerin toplumsal ve sosyal refahlarını birinci dereceden etki altına alarak istihdam artışı ve ulusal rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise; maliyetlerin düşmesi ve buna bağlı olarak verimlilik ve karlılığı arttırarak hizmet kalitesini yükseltmektedir. Öte yandan

kamusal alandaki etkisi ele alındığında, daha az kaynak ile daha fazla kazanç elde etme ve geniş kitlelere hizmet sunmada fayda sağladığı görülmektedir (Mengeaslan, 2016, s. 4).

Küreselleşme ile birlikte firmalar inovatif yaklaşımlardan ve süreçlerden bağımsız kalamamış ve zamanla bu durum avantajlı bir yapılanmayı da beraberinde getirmiştir. Aşağıdaki şekilde firma içinde gerçekleşen inovasyon süreçleri ve bu sürecin faydaları gösterilmektedir;



Şekil 1: İşletmeler için inovasyonun faydaları.

Kaynak: (InnoSupport, 2015, s. 5).

İnovasyon kavramı günlük yaşantımıza ve teknik dilimize son dönemlerde intikal etmiş olsa da insanlık tarihinin var olduğundan itibaren bu kavramın yaşamımızda yer aldığını söylemek mümkündür. Çünkü toplumlar her daim bir şeyleri yeni ve farklı metotlarla en etkin biçimde nasıl ortaya çıkarabileceklerini düşünmüşlerdir. Yenilik insanoğlunun aradığı, ihtiyaç duyduğu bir şeydir ve çoğunlukla yenilik yaratmak ya da yaratılan yeniliklere uyum sağlamaktan kaçamamıştır. 21.yüzyılın temel dinamiğini oluşturan bilgi çağı anlayışıyla bu gelişim geçmiş dönemlere göre daha seri bir şekilde oluşmuştur (Ayyıldız, 2012, s. 20).

Başarılı bir inovasyon ekonomik istikrar ve performansla yakından bağlantılıdır. İnovasyon, ekonomik büyümenin en temel faktörlerinden birisi olmakta ve sosyal yapıya geniş çaplı avantajlar sağlamaktadır. Fikirler ve icatlar yaşam kalitesini iyileştirmektedir.

İnovasyon, daha yüksek güvenlik standartları, daha iyi sağlık hizmetleri, daha kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasında etkin bir işleyişe sahip olmaktadır. Ayrıca toplumsal yaratıcılığı önceki kuşaklardan çok daha ileriye transfer etmekte, yaşam standartlarını ve köklü bir şekilde değiştirmektedir. İnovasyon ve eğitim bir bilgi ekonomisinde global başarının temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır (Anon. 2015, s.4).

Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005, s. 50).

1.2. İnovasyonla İlişkili Temel Kavramlar

İnovasyonun temel olarak ilişkili olduğu kavramlar; yaratıcılık, değişim, buluş, icat, teknoloji, girişimcilik, patent ve araştırma geliştirme olarak nitelendirilmektedir.

1.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramı sözlük tanımıyla; var etmek, oluşturmak, ortaya çıkarmak, sebep olmak, üretmek olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle ise yaratıcılık, yeni ilişkileri ve bağları görme, bağlantıları kurma, ayırık kaynakları bir araya getirme ve bütünleştirme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Yaratıcılık, herkesin gördüğünü görmekle birlikte farklı bir bakış açısıyla ilintileri yorumlama, bağları kurma ve insanların yaşamında kolaylıklar getirecek bilimsel, toplumsal, estetik ve teknik değeri olan süreçler oluşturma yeteneği olarak belirtilmektedir (Ortatepe, 2001, s. 5).

Örgütsel yapılanma içerisinde gelişen küresel dinamikleri sağlayabilmek adına işletmeler varlıklarını koruyup devam ettirebilmek için yenilenme sürecine girmektedir. Bu yenilenme gerek üründe gerekse yönetim sisteminde yaratıcı fikirler ışığında oluşturulan değişiklikler ve yeniliklerdir. Ancak yaratıcı çözümler bulan ve bunları ürünlerinde, süreçlerinde uygulamaya geçiren işletmeler rekabet üstünlüğü yakalayabilmektedir (Gök, 2012, s. 10).

Yaratıcılık, inovasyon kavramından bağımsız düşünülemez ve bu noktada önemi yadsınamayacak bir kavram olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık; yeni ve farklı düşünce sistemlerinin bilimsel buluşları gerçekleştirmek amacıyla kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yaratıcılık ekonomik yapıdaki yeniliklere kaynaklık ederek kalkınma ve gelişmeyi de sağlamaktadır. Yaratıcılık, inovasyon sürecinin sonunda ortaya çıkan ürünün niteliğini doğrudan belirlemektedir (Şen, 2017, s. 6).

Çoğunlukla yaratıcılık ve inovasyon kavramının eş anlam taşıdıkları düşünülmektedir. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. İnovasyonun başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekmektedir. Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, inovasyon anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye çevrilebilmektedir (Gürler, 2009, s. 7).

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın öncelikli olarak bireysel bir eylemi ifade ettiği görülmektedir. Ancak süreç içerisinde yaratıcılık işletmelerin değişim ve dönüşümü için de bir yetenek olduğu kabul edilmiş ve farklı tanımlama ve açıklamalara gidilmiştir. İşletmelerdeki yaratıcılığın idaresi, örgütlerde yönetsel görevleri yeniden yapılandırarak üstün bir yetenek ve performans ile yönetme sürecini kapsamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi için, örgüt çalışanlarında öncelikli olarak, yaratıcılığın oluşması ve gelişmesinde önemli bir yere sahip olan; yüksek bir entelektüel birikim, motivasyon, cesaret, sebatkarlık, hoşgörü, özgür ve bütüncül düşünebilme, vizyon sahibi olmak, tutum ve davranış bütünlüğüne sahip olmak gerekmektedir (Çavuş & Akgemci, 2008, s. 233).

1.2.2. Değişim

Belirli bir süreç içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgütsel yapılanmalarda meydana gelen farklılaşmalar ve dönüşümler değişim olarak ifade edilmektedir. Değişim

her yapının en temel faktörünü oluşturmaktadır. Değişim, toplumsal ve kültürel olan her şeyin yaratılışında bulunmaktadır. Bu durum toplumsal ve kültürel olguların daima dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Değişimi en iyi biçimde Dünyada değişim dışında hiçbir şey sabit değildir sözüyle Herakleitos ifade etmiştir. Değişim mevcut durum açısından farklılıkları ve çeşitliliği ortaya koyduğunda; değişime uğrayan şeyler ya da nesnelere önceden var olan tarzların bir dönüşümünü ve birlikteliğini temsil etmektedir (Güneş, 2010, s. 11).

Değişim, örgütsel yapılanma içinde ele alındığında; planlı veya plansız bir şekilde bir işleyişin, bir süreç ya da ortamın, mevcut durumdan farklı bir duruma geçmesini kapsamaktadır. İnovasyon aşamasında gerçekleştirilen yenilikler değişimi oluşturabilmekte ancak her değişim inovasyon olarak algılanmamaktadır. Değişimin inovasyon olarak kabul edilebilmesi için daha önce hiç ortaya çıkmamış olması gerekmektedir. İşletmelerin gelişim gösterebilmeleri için inovasyon uygulamalarından faydalanmaları ve değişime direnç göstermemeleri gerekmektedir. Değişim ve inovasyon birbirinden bağımsız düşünülmeyle birlikte ele alındığında işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olmaktadır. Değişim var olan yeniliklerin aktif bir şekilde kullanabilmesi ile mümkün olmaktadır (Gök, 2012, s. 11).

Yenilikle birlikte oluşan bir değişim özgün bir değişimdir dolayısıyla o zamana kadar bu tarzda bir değişim gerçekleşmemiştir. Söz konusu değişim ortaya çıktığı sistemin amaçlarını daha etkin ve ekonomik şekilde gerçekleştirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişim olmaktadır. Buradan hareketle işletmelerde değişimin ilerleme kaydedip varlıklarını sürdürebilmek için kaçınılmaz bir gerçek olduğu sonucuna ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu sistemin içinde var olan her şey değişime uyum sağlamak ve bu süreçten olumlu yönde fayda elde durumunda kalmaktadır. Bir diğer ifadeyle yenilikler, değişimin kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca değişim ile birlikte farklı yeniliklerin de ortaya çıkması mümkün olmaktadır. Bu yönüyle yenilik ve değişim birbirinden beslenerek devam eden ve sonu olmayan bir süreci kapsamaktadır (Güneş, 2010, s. 11).

1.2.3. Buluş

Yaşamsal olarak bireyin tek bir amacı bulunmaktadır; yaşamını devam ettirmek. Bu sebeple davranış yöneliminin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bunlar:

- Yaşanan çevrede organizması için gerekli olan dayanakları bulmak,
- Yaşamını idame ettirmesinde uym sağlayamadığı süreçlerden korunmak.

Buradan hareketle insanlık tarihinde ilk buluşların canlıların varlıklarını süredürebilmek üzere kurulu olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Buluş bir kişinin ya da grubu uzmanların onaylayacağı bilimsel, estetik, toplumsal ve teknik değeri olan yeni ve özgün fikirlerle iş veya sosyal hayatta kolaylıklar sağlayacak ürünler geliştirmesidir. Buluş hayali sürecin bir yansıması olarak belirli çalışmalar ve deneyler neticesinde oluşan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Buluş yenilikten önce gelmekte ve insanlar tarafından kullanılan bir ürüne dönüştüğünde ise yenilik adını almaktadır. Başarılı kabul edilen buluşlar bir gereksinimi karşılamalı ve teknik açıdan uygulanabilirliği olan buluşlar olması gerekmektedir (Ortatepe, 2001, s. 97).

Gelişen dinamikler ve küreselleşme ile birlikte buluşun ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmasının haricinde organizasyonların karlıklarını arttırmak, pazar payını büyütmek, lider olmak, piyasada ilk sırada yer almak gibi stratejilere de öncülük ettiği görülmektedir.

Bir işletme yeni bir ürün, hizmet ortaya koyduğunda ya da yeni bir yöntem, girdi kullandığında, bu işletme teknik yönde bir değişime uğramış olmaktadır. Bu teknik değişimin oluşmasında ilk girişimde bulunan kişi mucit ve mucidin ortaya çıkardığı ürün ise buluş olarak kavramlaştırılmaktadır. Buluş; ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin icat edilmesi şeklinde ifade etmek mümkündür. Buluşun gerçekleştiği aşama, yeni ya da gelişmiş bir ürünün ya da sürecin fikir ya da anlayış düzeyini ifade etmekte ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlanması ile yeniliğe dönüşmektedir. Yenilik yeni bir ürün, süreç ya da hizmetin pazara sunulması iken buluş, yeni, gelişmiş bir ürün ya da sürecin fikir ya da anlayış düzeyini ifade etmektedir. Buluş yaratıcı bir olayı, yenilik ise yaratıcı bir süreci oluşturmaktadır (Gök, 2012, s. 12).

Her buluş yenilik özelliğine sahip olmamakla birlikte inovasyon ile buluş arasındaki en temel farklılık yeniliğin geniş kitlelerce kabul edilmiş, üretilmiş ve sunulmuş olmasıdır. Buluşun sosyal ve ticari fayda üretme potansiyeline sahip olması gerekmektedir çünkü Dünya’da yeniliğe dönüşmemiş olan çok fazla buluş var olmaktadır. Dolayısıyla inovasyon sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için buluştan farklı olarak mutlaka önceden var olmayanı ortaya çıkarma özelliğinden kaynaklı bir değer oluşturma yollarının bulunması gerekmektedir. Buluş ticarileştirilebilir bir forma büründürülmediği sürece bir değer üretimi gerçekleştirilmiş kabul edilmemektedir. Keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer oluşturulmamış olmaktadır (Alkan, 2014, s. 23).

1.2.4. İcat

İnovasyon ve icat birbirinden bağımsız kavramlar olarak düşünülmektedir. İcat, yenilik algısıyla yaklaşılan bir fikrin veya ürünün sürece dönüştürülmesidir. İcat, başarıyla taçlandırılmadığı sürece toplumsal ve ekonomik fayda yaratamamakta dolayısıyla inovasyon olarak da nitelendirilmemektedir. İnovasyonun gerçekleşebilmesi için icatın varlığından söz etmek gerekmektedir. İcatta amaç yenilik süreci sebebiyle ortada olan durumda bir iyileştirme oluşturmaktır. Öte yandan bütün icatların insanlığa fayda sağlaması diye bir gereklilik de söz konusu olmamaktadır. Atom bombası ya da hidrojen bombası gibi icatların insanlığa yarar sağladığını söylemek mümkün değildir. İcadın, inovasyon ile ilişkisi buluşta da ifade edildiği üzere yeniliklere ortam hazırlamasının nedeni yeniliğin sebep olmasından gelmektedir. Yeni bir fikrin, buluşun, ortaya çıkması ile icadın, bir başka ifadeyle yeni bir ürünün oluşum süreci başlamaktadır (Gök, 2012, s. 12).

Ekonomik anlamda icatla ilgili bir değerlendirilmeye gidildiğinde, ortaya konulan her icatın maliyeti ve risk yönetimi bakımından yenilik olarak ifade edilemediğini görülmektedir. Yapılan icadın veya ortaya konulan bir şeyin yenilik olarak adlandırılabilmesi için uygulanabilirliğinin bulunması, pratik hayata geçirilmesi gerekmektedir.

1.2.5. Teknoloji

Teknoloji genel anlamda işletmelerde ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkin hale getiren fiziksel ve bilişsel süreçleri ifade etmektedir. Ürünün pazarda yerini alması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olmaktadır. Teknoloji zamandan bağımsız düşünülmemeyen sürekli değişim arz eden bir süreci kapsamaktadır. Teknoloji inovasyonun başat faktörü olarak düşünülse de bu süreci sadece teknoloji ile açıklamamak gerekmektedir. Her türlü yaklaşım, her türlü süreç ve teknolojik gelişim inovasyon içermektedir (Gök, 2012, s. 13).

Teknolojik yenilik ve süreçlerle ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Schumpeter, inovasyon sürecindeki oluşumların dalgalanmalar sonucunda meydana geldiğini ve sistemin farklı teknolojiler, örgüt yapıları, yaklaşımlar ve davranış kuralları olan firmalara bağlı olarak oluştuğunu ifade etmektedir. Tüm bu etkenler teknolojik üstünlük ile rekabet ortamında firmalara üstünlük sağlarken bu etkenlere sahip olamayan firmaları zorlamaktadır. Öte yanan Schumpeter inovasyon sürecinde etkin olamayan şirketlerin ve ekonomik yapılanmaların sistemde süreç içinde pozisyonlarını kaybedeceklerini belirtmiş bu süreci de yaratıcı yıkım şeklinde ifade etmiştir (Ayyıldız, 2012, s. 19).

Teknoloji, makine, araç-gerecin çok daha ötesinde sahip olunan, yeni keşfedilmiş ya da halihazırda var olan bir bilgiyi kapsayan bir oluşumu ifade etmektedir. Her teknoloji yenilik getirmemekle birlikte inovasyon kapsamında düşünüldüğünde, hem yeniliğin kaynağı hem de yeniliğin sonucu olabilmektedir. Bu sebeple yenilik ve teknolojiyi birbirinden bağımsız düşünmemek gerekmektedir (Güneş, 2010, s. 9).

Teknolojide oluşan her türlü değişim ve yenilik bireysel çevrelere, bireyin kendisine, topluma ve örgüte yansımaktadır. Bir şeyler oluşturma veya biçimlendirme anlamını taşıyan teknoloji, kişisel talep ve gereksinimlerin giderilmesi ve endüstriyel, ticari gayeleri yerine getirmek için faydalanılan araştırma, araç-gereçler ve bilgi faaliyetlerini de içermektedir. Günümüz koşulları daimi bir şekilde yeni üretim yöntemleri, farklı nitelikte tasarımlar, yeni organizasyon, pazarlama ve yönetim tekniklerine sahip olmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ile birlikte firmalar çok daha fazla tüketiciye ulaşabilmektedir. Bu durum avantajlı ve dezavantajlı koşullar da beraberinde

getirmektedir. Çünkü firmaların müşterilerine da yeni üreticiler teklifler götürmekte ve alıcılara alternatif yaratmaktadır (Değirmencioğlu, 2006, s. 30).

Teknoloji inovasyon etkisi üzerinden değerdendirildiğinde yeniliklerin çoğunlukla teknolojik materyaller aracılığıyla geręekleřtirildiđi grlmektedir. Fikir sürecinde olan bilginin, yeni düşüncenin teknoloji vasıtasıyla yeni bir biğime dönüştürülmesi inovasyon olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda teknoloji ve inovasyonun birbirinden bağımsız düşünülemeyen iki sreğ olduğunu söylemek mümkündür (Alkan, 2014, s. 27).

1.2.6. Girişimcilik

Girişimcilik kavramı, uygulamada bulunan pazar ya da pazar dışında geręekleřen bir durum ya da konuyla ilgili fırsatları yakalamak amacıyla değer yaratma teşebbüsünde bulunmayı ifade etmektedir. Girişimcilikten bahsedebilmek için avantajlara ulaşmaya yönelik alınacak risklerin idaresinin ve bir projeyi hayata geçirebilmek için var olan tüm beşeri, ekonomik ve diğer malzeme kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Girişimcilikte gerek yönetimsel gerekse iletişimsel becerilerin aktif bir şekilde kullanımı önem kazanmaktadır. Girişimcilerin en temel fonksiyonu, bir icat geręekleřtirmesi veya bir ürün ortaya çıkarmak için daha önce tecrübe edilmemiş metodu keşfetmesidir. Ayrıca bir diğer fonksiyonu da malzeme elde etmek için daha önce görülmemiş bir kaynak ya da ürünler için yeni pazarlar açarak, ya da endüstrileri yeniden düzenleyerek üretim yöntemlerinde reform yapmak ya da devrim yaratmak olduğunu belirtmektedir (Alkan, 2014, s. 3).

Girişimcilik, en basit anlamda işletme içindeki faaliyetleri kapsamaktadır. Başarılı girişimcilik teşebbüsleri, yeniliklerin gelişeceği bir evre oluşturmaktadır. Girişimci niteliğine ve düşüncelerine sahip çalışanlar, ortaya çıkan girişim olanaklarını işletmede değerlendirdiklerinde girişimci olmaktadır. Bu sebeple girişimciliğin inovasyon ve yaratıcılık ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (İslamoğlu, 2007, s. 25).

İnovasyon girişimcilik ruhunu beslemekte ve her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik atılan adımlar neticesinde doğmaktadır. Diğer bir ifadeyle tüm girişimlerin rekabet glerinde süreklilik sağlamaları için daima yenilenmelerini gerekmektedir. Bu durum

Ülkelerin gelişimi için de geçerli olmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyine ulaşabilmek, rekabet ve istihdam olanaklarını devam ettirebilmek için yeni fikirleri hızlıca teknik başarıya dönüştürmeleri gerekmektedir (Gök, 2012, s. 15).

Girişimciliğin inovasyonun en önemli parçalarından birisi olduğunu kanıtlayan faktörlerin başında girişimcilik yönelimi gelmektedir. Girişimcilik yönelimi; yeni fırsatların belirlenmesi ve oluşturulmasında yöneticilerin içinde buldukları yöntem geliştirme süreçlerini ve faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu yönelim, işletme çalışanlarının karar verme süreçlerinde direkt aktif olan; bağımsız olma, yenilikçi olma, öngörüde bulunabilme, rekabetçilikte aktif olma ve risk yönetimi yapabilme olarak dört boyut üzerine inşa edilmiştir. Girişim olanaklarını keşfetmek isteyen işletmeler, inovasyon sürecinde görev alan takım üyelerinin keşfetme sürecine engel olabilecek tüm stratejik kurallardan ve örgütsel geleneklerden bağımsız hareket edebildiği iş koşullarını yaratması gerekmektedir. Proaktif olma, işletmenin araştırma girişimlerine katkıda bulunabilecek gelecek odaklı ve fırsatları değerlendirmeyi önemseyen bir bakış açısını içermektedir. Girişimcilik yöneliminin diğer iki boyutu olan risk alma ve rekabet koşullarına ayak uydurma yani aktif olma etkenlerine ise inovasyon olanaklarının işletilmesi görevi verilmiştir (Işık, Işık, & Kılınç, 2015, s. 68).

1.2.7. Patent

Globalleşen ekonomide taklit döneminin sona ermesiyle işletmeler rekabette fark yaratmak için inovasyon konusuna ağırlık vermeye başlamıştır. Gerçek olan şudur ki; bilgi üretmeden inovasyon olmaz bu sebeple de bütün toplumun buna kaynak ayırarak, bilgi üretmesi gerekmektedir. Dünyadaki birçok ülke gibi Türkiye’de de yeni fikirler ve yeni buluşlar konusunda çeşitli atılımlar yapılmaktadır. Patentler, bilgi, buluş ve yeniliğin ticarileştirilmesinde dolayısıyla da bir piyasa ürününe dönüştürülmesinde en önemli araç olmaktadır (Gök, 2012, s. 14).

Patent, tamamen insan zihninin yarattığı, teknik terimlerle belirtilen buluşların muhafaza edilmesini kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle patent, icat sahibinin yaratıcı fikrinin zamansal olarak sınırlandırılması ve hukuki yaptırımlar çerçevesinde koruma altına alınması şeklinde belirtilmektedir. Patent kavramı başlangıçta yalnızca buluşu

belgeleyen bir unsur olarak düşünölmüş ancak zamanla hem buluş üzerindeki tekel kullanma yetkisi sağlayan mutlak hakkı, hem de bu hakkı kanıtlayan belgeyi ifade eden bugünkü anlamıyla ifade edilmeye başlanmıştır (Tunç, 2008, s. 68).

Patent ve inovasyonun çoğunlukla aynı anlamı taşıdığı düşünölse de patent yeniliğin yasalara uygunluğunun tespit ettirilmesini kapsamaktadır. Diğer taraftan patent hakkının alınmasına yönelik adımlar bir ölkedeki üretilen ve faydalanılan bilginin yenilik başarısının ve Ar-Ge uygulamalarının yoğunluk seviyesini ölçen bir gösterge olarak da ifade edilmektedir. Bu nedenle harici etkenlerin fonksiyonelliği, bilginin yayılımı ve yeniliğin büyüme derecesini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda patent verilerinden faydalanılmaktadır. Buradan hareketle Ar-Ge uygulamaları ile patent sayıları arasında doğrudan bir ilişkienden ziyade güçlü bir pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir (Saygılı, 2003, s. 89).

Yeniliğe odaklanan firmalar elde ettiği yeniliğin patentini alarak taklitlerin önüne geçmeye ve hedeflediği kazancı elde etmeye çalışmaktadır. Bu konuyu açıklamaya yönelik çalışmalardan Malerco ve Orsenigo'nun yaptıkları çalışmada, patent zamanının esnek ve uzun olmasının piyasa yapısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Patent süresinin artması ile birlikte piyasada işletme sayılarında da azalma meydana gelmektedir. Ayrıca patent süresinin sona ermesiyle ürünü taklit eden işletmelerin sayısında da yenilikçi işletmelerin sayısına oranla bir düşüş yaşanmaktadır (Tunç, 2008, s. 69).

1.2.8. Araştırma - Geliştirme

Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) kelimesi son dönemlerde birçok pazarda ve sistemde çokça kullanılmakla birlikte çok farklı şekilde de ifade edilmektedir. Kimi yaklaşımlara göre Ar-Ge, yeni bir ürün oluşturmak iken, kimi yaklaşımlara göre ise salt bilimsel çalışmalar yapmak olarak betimlenmektedir. Kavramsal olarak ifadesine bakıldığında ise Ar-Ge, bilim ve teknik olarak donanımı arttırmak için, sistemli bir şekilde işleyen, yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Ar-Ge, endüstriyel alan içerisinde yeni ürünler oluşturmaya eski ürünleri revize ederek formlarını geliştirmeye yönelik, birbirinin tamamlayıcı olan iki süreci kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle yeni

gereçler, ürünler ya da süreçler yaratmak için, sahada doğrudan gerçekleştirilen araştırma verilerinin sistematik bir biçimde kullanılması ya da değerlendirilmesi Ar-Ge olarak ifade edilmektedir (Bilen, 2010, s. 38).

Araştırma geliştirme uygulamalarındaki en temel öge işletmelerin uluslararası düzeyde bilim üretebilme yetilerini kullanabilen, teorik ve pratik bilgi donanımına sahip olan bireylere sahip olmasıdır. Yaratıcılık mikro düzeyde ele alınmayan dolayısıyla sadece Ar-Ge bölümünü değil tüm işletme departmanlarının işleyişini içine alan bir süreci kapsamaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge departmanının tüm uygulamalarına işletmenin tüm birimlerinin iştiraki sağlanmalı ve firma çalışanlarının bakış açılarından bağımsız bir sürece dahil olunmaması gerekmektedir (Ortatepe, 2001, s. 75).

İnovasyon ve Ar-Ge kavramları etkileşim halinde olsa da bu iki kavramı bağımsız olarak ele almak gerekmektedir. Her inovasyon için Ar-Ge çalışması bir ön koşul olmadığı gibi her Ar-Ge çalışmasının da inovasyon alanında başarılı bir performans sergileyeceğini düşünmemek gerekmektedir. Avrupa'da ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede inovasyonun önemini vurgulayan ve bu amaçla 'İnovatif Bir Avrupa Yaratmak' adlı raporu oluşturan uzmanlar grubunun lideri eski Finlandiya Başbakanı Esko Aho, Ar-Ge ve inovasyon arasındaki farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir; Ar-Ge, finans kaynağını bilgiye dönüştürmektir, inovasyon ise bilgiyi yeniden finans kaynağına dönüştürmektir (Gök, 2012, s. 19).

Ar-Ge yeni bilgiler, malzemeler, ürünler veya hizmetler üretmekte ve bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. İnovasyon ise bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci oluşturmadaki tüm uygulamaları kapsamaktadır. Kavrakoğlu'na göre Ar-Ge belli yatırımları gerektirmekte ve risk almayı kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca oto lastiğindeki kaçağı bulma yöntemini uçak gövdesindeki çatlakı tespit etmekte kullanmak gibi, yeni bilgi elde etmeden de mevcut bilgi ile inovasyonlar yapılabileceğini de belirtmiştir (Kanber, 2010, s. 6).

1.3. İnovasyon Uygulamaları

Bilim ve teknik alandaki uygulamaların işleyişinin kontrollü ve elverişli bir şekilde gerçekleşmesinde; devlet, özel sektör ve kamuoyu desteği büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikalarının yürütülmesi sürecinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK), Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK) ve Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) gibi kurumlar liderlik ve rehberlik görevini yürütmektedir (Gök, 2012, s. 17).

İnovasyon faaliyetlerinin yürütülmesinde TÜBİTAK, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı (TEKNOGİRİŞİM) birlikte görev almıştır. Bu program ile girişimcilik uygulamalarının teknoloji ve yenilik odaklı işletmelere doğru yönünü çevirmesi ve lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde öğrenci ve mezunların araştırmalarının ticari ve katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesini teşvik etmek hedeflenmiştir. Öte yandan artı değeri fazla olan girişimlerin gerçekleştirilmesi için kurgulanmış TEKNOGİRİŞİM programının da inovasyonu dolaylı yoldan desteklediği ifade edilmektedir (Ozan, 2009, s. 76).

Türkiye; modern sanayi, ticaret ve geleneksel tarım sektörlerinin birleşiminden dinamik bir ekonomik gerçekliğe sahiptir. Ülkedeki en büyük endüstriyel sektörü tekstil ve giyim alanı oluşturmakta ve söz konusu sektörler endüstriyel istihdamın üçte birini oluşturmaktadır. Otomotiv ve elektronik sanayisi son dönemlerde büyük bir ivme kazanmış ve Türkiye’nin ihracatında tekstili geride bırakmıştır. Bu paralellikte Türkiye’nin bilim ve inovasyon değerlerinin diğer OECD ülkelerinden geride kalsa da son yıllarda büyük bir gelişme gösterdiği görülmektedir (Anon 2011, s.25).

Türkiye’de Ar-Ge araştırmaları çoğunlukla üniversitelerde ve TÜBİTAK’a bağlı araştırma enstitülerinde yapılmaktadır. Tekstil piyasasında gerçekleştirilen değerlendirmelerde Türkiye’de Ar-Ge imkanlarının çok kısıtlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan TÜBİTAK bünyesinde çok kısıtlı sayıda üniversitede eğitim ve araştırma gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de bu alandaki çalışmaların yeterli olmadığı ve bu

bağlamda üniversiteler başta olmak üzere akademik ve teknik çalışmaların fazlaştırılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sektörde yeni ürünler, yeni teknolojiler geliştirmeye olan gereksinim arttıkça Ar-Ge' ye olan gereksinim de artmaktadır (Temiroğlu, 2007, s. 128).

İnovasyon uygulamalarında temel etken tedarikçilerle de işbirliği içerisinde uygulamaları yürütmektir. Tedarikçi değerlendirme sürecinde, tedarikçinin ekonomik statüsü ve değerlendirmeleri büyük önem taşımaktadır. Tedarikçinin bir uygulamayı gerçekleştirmede yalnızca deneyim ve yeteneğe sahip olması yeterli olmamakta aynı zamanda firmanın amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de kavrayabilmesi gerekmektedir. Bu özelliklerin yanında tedarikçinin, teknolojik yenilikleri, müşteri memnuniyeti ve ürün niteliğini geliştirmeye destek olacak taahhütlerde bulunması, başarılarını kanıtlamak için müşteri değerlendirmelerini de sunması gerekmektedir. Bir tedarikçiyi, ortalama diğer bir tedarikçiden ayırıştıran temel etken tedarikçinin eşsiz hizmet yeteneğine sahip olması olarak kabul edilmektedir (Seki, 2008, s. 198).

Diğer taraftan inovasyon stratejisi faaliyetlerinin sadece rekabetin fazlaca yaşandığı durumlarda gerekli olacağı varsayımı da tehlike yaratmaktadır. Bir organizasyon yeni ürün oluşturma sürecinde herhangi bir rakip firmaya gereksinim duymadan da strateji geliştirebileceği gibi rakip firmayla işbirliğine girebilmektedir. Örneğin, otomotiv sektöründeki bazı firmaların teknoloji konularında işbirliği içerisinde olmaları stratejik olarak doğru adımlar olarak kabul edilebilmektedir. Ayrıca Türkiye'de seramik, otomotiv ve tekstil alanlarında örnekleri görülmeye başlanılan rekabet öncesi işbirlikleri zamanla artış göstermektedir. Bu şirketlerin teknoloji alanında işbirliği yapıyor olmaları, ürün geliştirme veya pazarlama alanında sürdürdükleri rekabet ortamını zarara sokmamaktadır (Gök, 2012, s. 22).

1.4. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyonun en temel özelliğinin başında geriye dönmezlik özelliği gelmektedir. İnovasyon firmayı maliyet ve performans konusunda avantajlı pozisyona ulaştırdığı için piyasaya yeni bir ürün sürüldüğünde eski ürün piyasada yeniden görülmemektedir. İnovasyon birikmiş bir yapıyla ilerlemektedir. Geliştirilen bir inovasyon daha önceki

yenilikler ya da bilimsel temeller çerçevesinde kurulduğu gibi aynı zamanda başka yeniliklerin ortaya çıkarılmasında da kaynak görevi üstlenmektedir. İnovasyon süreci ve tabiatı gereği riskli bir yapılanmaya sahiptir dolayısıyla bu süreçte değişiklikler, tesadüfler, belirsizlikler ve şans önemli bir paya sahip olmaktadır (Gök, 2012, s. 22).

Yeniliğin genel bir özelliği, gerçekleştirilmiş olması gerektiğidir. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, piyasaya sürüldüğünde gerçekleştirilmiş olur. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da organizasyonel yöntemler firmanın faaliyetlerinde gerçek kullanıma girdikleri zaman gerçekleştirilmiş olurlar (OECD, 2005, s. 51).

İnovasyon özellikleri maddeler halinde şu şekilde ifade edilmektedir (Uzkurt, 2008, s. 19-26);

- İnovasyon yayılcı bir özelliğe sahip olmakta ve bu yayılcı özellik yeniliklerin toplumsal ve ekonomik konjonktürdeki etkisini arttırmaktadır.
- İnovasyon toplumların refah düzeyini arttıran bir araç görevi üstlenmekte ve bu doğrultuda toplumun talep ve gereksinimlerini karşılarken eskisinden daha rahat bir sisteme geçilmesini hedeflemektedir.
- İnovasyon bir süreci ve sürekliliği kapsamaktadır. Organizasyonun iç ve dış işleyişinde etken olan birden çok faktörün birbiri ile etkileşimi ve bu etkileşimin idaresi neticesinde oluşmaktadır.
- İnovasyon hizmete sunulduğu kitlede değişim yaratan bir araç olma özelliği taşımaktadır.
- İnovasyon tüketici gereksinimlerini maksimum fayda sağlayan bir süreçte gerçekleştirmeyi ve alışkanlıklarında değişiklikler oluşturmayı hedefleyen bir süreci kapsamaktadır.
- İnovasyon rekabet ortamını oluşturmakta ve özel, kamu sektörü ve ulusal ekonomi alanında rekabet için avantajlı ortamı oluşturmaktadır.
- İnovasyon buluşun ötesinde toplumsal fayda sağlayan ve buluşun ticaretleştirilebildiği bir değer olarak hizmet sunmaktadır.

- İnovasyon tüm örgütsel fonksiyonların bütünleşmesi sonucu oluşan firmaların tüm departmanlarını ve tüm çalışanlarını kapsayan bütüncül bir uygulamayı içermektedir.
- İnovasyon çevresel adaptasyonu sağlamaktadır. Bu yönüyle firmaların çevreye uyum sağlama, tüketicilere, rakiplere, tedarikçi ve aracılara kolay ulaşmasını sağlamaktadır.
- İnovasyon desteklendiği ve onay aldığı kültürde gerçekleşebilmektedir. Değişim ve dinamizmden beslenen kültürel ortamda inovasyon ve yaratıcı bakış açıları kabul görmekte, olumlu yönde gelişimi pekiştirilmekte ve yenilik konusunda avantajlı konuma sahip olmaktadır.
- İnovasyon yaratıcı problem çözme süreci olarak kabul görmekte ve problem çözme yetileri gelişmiş olan işletmelerde inovasyon kaçınılmaz olmaktadır.

1.5. İnovasyonun Türleri

Bir inovasyon için minimum şart, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin firma için yeni (veya büyük ölçüde iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, şirketlerin ilk defa geliştirdikleri veya diğer şirket veya organizasyonlardan adapte ettikleri ürünler, süreçler ve metotları kapsar (OECD, 2005, s. 51).

1.5.1. Ürün İnovasyonu

Bir ürün inovasyonu, mevcut nitelikleri veya öngörülen kullanım alanlarına göre yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin yaratılmasıdır. Bu; teknik niteliklerde, unsurlarında ve malzemelerde, konsolide edilmiş yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve birtakım fonksiyonel niteliklerinde büyük ölçüde iyileştirmeleri kapsamaktadır (OECD, 2005, s. 52).

Ürün inovasyonları, yeni bilgi veya teknolojilerden faydalanabilir veya mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanım alanlarına ya da bunların bir konsolidasyonuna dayanabilir (OECD, 2005, s. 52).

Ürün inovasyonu, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayacak yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi ve arzını içermektedir. Ürün yeniliği, mal ve hizmet yeniliği şeklinde ikiye ayrılır. Mal ve hizmet yeniliği arasındaki ayrımın en önemli nedeni yeniliğe konu öğelerin maddi veya maddi olmamalarıdır. Nesnel malları içeren ürünler somut nitelikler iken, hizmetler soyut niteliklerdir (Biçkes, 2011, s. 107).

Global piyasalar da git gide daralan pazar bölümleri, hızlı teknolojik gelişmeler ve benzeri etkenlerin oluşturduğu günümüzdeki rekabet koşullarında ürün yenilikleri, şirketler tarafından gittikçe ilgilenilen konular olmuştur. Bu gelişmelerle şirketlerin yenilik çalışmalarına daha çok kaynak tahsis ettikleri gözlenmektedir (Alegre & Chiva, 2008, s. 315-326).

Piyasaya sunulan, alım satımı yapılan ve tüketicideki paranın firmaya akışını sağlayan yeniliklerdir. Pazara hakim olmak ve örgütün birimleri arasındaki işbirliği başarılı ürün yeniliğinin iki ana menşeidir (Rice & Veryzer, 2000).

Ürün yeniliği, şirketlerin teknoloji ve müşteriler ile ilgili yeterliliklere sahip olmasını gerektirir. Şirketler yeni teknolojilere hakim olmadan ürün inovasyonları gerçekleştirmede yetersiz kalırlar. Aynı zamanda gelişen müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve bu doğrultuda ürünler geliştirerek pazara sunmak zorundadırlar.

Ürün yeniliği iki değişik şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki, daha önce bulunmayan bir ürünün tasarlanarak pazara çıkarılmasıdır. Bu tarz yeni ürünler, daha önce bulunmayan yani baştan sona yeni bir ürün olabileceği gibi sadece ilgili piyasa veya işkolu için yeni bir ürün olması da mümkündür. İkinci tür ürün yeniliği ise mevcut mal ve hizmetlerde farklı seviyelerde modifikasyonlar yapılarak oluşturulur. Bu değişiklikler bir yandan mal ve hizmetlerin kullanım alanlarını farklılaştırarak ürünlerin kıymetini artıracak, bir taraftan da şirket için yeni piyasalar yaratarak rakip şirketlere göre avantaj sağlayabilecektir (Biçkes, 2011, s. 107).

Ürün yeniliğinin asıl hedefi müşterilere yeni bazı ürün ve hizmetler sunmaktır. Meydana getirilen bu yeni ürünler, yeni müşterilerin ve pazarların elde edilmesini, mevcut

durumdan farklı değişiklikler ortaya çıkararak müşteri memnuniyetini artırmayı da amaçlamaktadır (Wan, Ong, & Lee, 2005, s. 261-268).

Ürünün müşteriye takdim edilen bir meta olması dikkate alınırsa ürün yeniliklerinin direk müşteri ihtiyaçları ile alakalı yenilikler olduğunu söyleyebiliriz. Büyük btceli yatırımlar yapılması ve risk alınmasına rağmen radikal ürün inovasyonları, Şirketlerin rekabet avantajı sağlamasında ve organizasyonun büyümesine ve krlılığına büyük lde katkı sunmaktadır. Bu tarz ürün yenilikleri genellikle önemli yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını veya uygulamalarını kapsamaktadır. Yeni teknolojiyi temel alan ve ürün kategorisi ile tamamen farklı, bilinmedik bir pazarı hedefleyen radikal ürün inovasyonlarının birçoğu, yeni bir sektör ortaya çıkarmaktadır. Bu tarz ürünler, yüksek seviyede teknolojik olmaları ve pazar belirsizliği benzeri handikaplar ve tehditlerin etkisine maruz bulunmalarından ötürü st seviyede geliştirme ve ticarileştirme kabiliyetine ihtiyaç duymaktadırlar (Enginoğlu, 2015, s. 18).

İnovasyonun bu türü genellikle müşteri ihtiyaçları ile irtibatlı çalışmaları ifade eder. Dolayısıyla rn yeniliğini, bir düşünceyi pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün, metot ya da hizmete dönüştürme, üretim esnasında kullanılan yeni teknolojiler ya da teknolojilerin bileşimi Şeklinde tarif etmek mümkündür (Akgemci & Güleş, 2010, s. 139).

rn yeniliği, Şirketin yeni ürün seçimi ve gelişiminin karışımından yapılan iyileştirmeleri ifade eder. rn yeniliği genellikle teknoloji odaklı Şirketlerde yapılır ve Şirketlerin rekabet edebilmelerine yardımcı olur, sadece radikal olarak değiştirilmiş ürünlerde değil, sunumların farklılaştırılmasında da pazardaki varlığını korur (Otero-Neira, Lindman, & Fernandez, 2009, s. 218).

rn yeniliği, kurumsal yenilenmenin en temel araçlarından biri olarak kabul edilir. Pazara inovatif ürünlerin sunmak, günümüzde hızla değişen iş ortamında Şirketlerin hayatta kalabilmelerini sağlamak için çok önemli olduğu aşıktır.

rn yeniliği çalışmalarında başarılı olan Şirketlerin rekabet etmekte, pazardaki payını yükseltmekte ve dolayısıyla karlılığı yakalamakta kayda değer bir üstünlük sağladıkları yadsınamaz bir gerçektir (Sönmez, 2016, s. 88).

Bir inovasyonun ürün inovasyonu olarak adlandırılması için kesinlikle tamamı ile değişik bir ürün olması elzem değildir. Mevcut ürünlerin niteliklerinde bir değişiklik yapılması da ürün inovasyonu tanımı içinde yer alır. Bazen sadece dış görünüşünde bir değişiklik sağlamak sureti ile pazarda ilgi çeken ve bu değişimden dolayı inovatif özellikler gösteren birçok ürün mevcuttur (Keskin, 2012, s. 19).

Ürün yeniliği, yeni bir ürünü pazara sürmek ya da mevcut ürünleri iyileştirerek yeni işlevler kazandırmaktır. Burada yer alan yeni mefhumu, şirket, müşteri, kullanıcı, üretici, dağıtımçı ve ürün teknolojisinde ve bunların kombinasyonunda yeniliği anlatır. Başarılı bir ürün yeniliği dört farklı ögeyi kapsar. Bunlar, (1) pazarın gereksinimleri ile teknolojik potansiyeli bir araya getirmek (2) problemlere getirilen kreatif çözümleri sürece katmak (3) süreci iyi idare etmek ve (4) bu konuda gayret göstermekte kararlı olmaktır (Dougherty, 1999, s. 177).

1.5.2. Süreç İnovasyonu

Bir süreç inovasyonu yeni ya da önemli seviyede geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım sürecinin ortaya konulmasıdır. Bu yenilik, teknikler, araç gereç veya yazılımlarda kayda değer değişiklikleri kapsamaktadır (OECD, 2005, s. 53).

Süreç inovasyonları, birim üretim veya dağıtım maliyetlerini düşürmek, kaliteyi yükseltmek veya yeni ya da kayda değer seviyede iyileştirilmiş ürünler ortaya çıkarmak veya teslimatı üzere öngörülebilir (OECD, 2005, s. 53).

Süreç yeniliği, mevcut ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle ortaya çıkarmayı sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi veya bir sanayi, örgüt veya bölüm için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmekte kullanılan teknolojilerdeki araç, cihaz ve bilgiler olarak tanımlanabilir (Oke, Burke, & Myers, 2007, s. 738).

Süreç yeniliği üretim endüstrisinde, birbiri ile ters düşmüş gibi görünen kalite, maliyet ve zaman gibi öğelerde senkron olarak gelişmeler ortaya çıkarır (Cumming, 1998, s. 29).

Süreç inovasyonlarında makine parkurlarından, üretim modellerine, iş yapış tekniklerinden, kullanılan teknolojilere değin yapılan köklü değışiklikler veya anlamlı iyileştirmeler öne çıkmaktadır.

Süreç yeniliği, bir ürünün oluşturulması ya da hizmetin arz edilme sürecinde meydana getirilen değışikliklerdir. Süreç yeniliği, yeni üretim ve dağıtım kanallarının ortaya çıkarılması ve üretim metotlarında kayda değer değışimleri kapsar. Eldeki ürün ya da hizmeti daha randımanlı ve tesirli şekilde pazara sunma yöntemleri ortaya koyarak, verimliliği arttırma, maliyetleri düşürme, hızlı ve doğru dağıtım hususlarında süreçlerin geliştirilmesini içermektedir. Süreç yeniliği organizasyonun tamamını kapsar. Süreç yeniliğindeki başarı, uzun sürelerde oluşan büyük atılımlardan ve çarpıcı radikal inovasyonlardan değil, kararlı ve kademeli değışimlerden meydana gelmektedir. Süreç yenilikleri, patent korumasından doğan pürüzlerin çözülmesini, yeterli kapasitede iş gücünün ve farklı kalite ve türdeki malzemelerin kullanılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, kalitenin yükselmesini ve rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Hobikoğlu, 2009, s. 129).

Süreç yeniliği ile alakalı çalışmaları organizasyonlarda kullanılan teknoloji ve üretim yöntemleri ile yakın ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü süreç yeniliğinden bahsederken, teknoloji, ürün hattı, pazarlama, satış ve dağıtım yetenekleri bakımından inovasyon kastedilmektedir. Süreç yeniliği, teknolojik yenilik ve teknoloji maliyetleri benzeri konuları da içermektedir (Garcia & Calantone, 2002, s. 110-132).

Süreç yeniliği, mevcut ürün ya da hizmeti daha az masrafla ve daha iyi üretim ve dağıtım yöntemleri ile etkili ve karlı şekilde pazara arz etme yöntemleri ortaya çıkararak, maliyeti düşürme, performansı yükseltme, seri ve düzgün teslimat hususlarında süreçlerin rehabilite edilmesini içerir. Buradaki asıl hedef organizasyonun verimliliğini ve etkililiğini yükseltmek yoluyla pastadan daha büyük bir pay elde etmesini temin etmektir (Sönmez, 2016, s. 91).

Süreç inovasyonlarında bir başka öne çıkan husus ürünün imalatından sonraki aşamada, tüketicinin kullanımına sunulana kadar pazarlama faaliyetlerinde, satış kanallarında,

dağıtım ağında gerçekleştirilen verimliliği veya müşteriye sağlanan faydayı artıran çalışmalardır.

Süreç yeniliğinin hedeflerini şu şekilde açıklamak mümkündür; bunlar kaliteyi yükseltmek, maliyetleri düşürmek, yeni ve kayda değer seviyede geliştirilmiş ürünler imal etmek ya da dağıtmaktır. Dolayısıyla süreç yeniliğinin amacı; organizasyonun karlılığına, kısa ve uzun dönemdeki hedeflerine varmasında fayda sağlamaktır (Sönmez, 2016, s. 91).

Süreç yeniliği, temelde şirketlerin bir şeyler imal etme ve piyasaya arz etme kabiliyetinin yenilenmesi veya iyileştirilmesi ile alakalıdır. Bu kabiliyet, piyasaya daha fazla alternatif sunulması veya daha ucuz, daha nitelikli ve daha hızlı olması şeklinde gelişmesi sağlanabilir (Sow, 2016, s. 32).

Süreç yeniliği, ürün yeniliğinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Ürün yeniliği, ona paralelde yürüyen bir süreç yeniliği olmadan başarısızdır. Bazen ürün yeniliği çıktıları itibari ile süreç yeniliği ile nihayetlenir. Süreç yeniliği de ürün yeniliğini daha verimli hale getirir (Durna, 2002, s. 70).

Şirketler için mühim olan bir rekabet avantajı da diğer şirketlerin sağlayamadığı ve sunamadığı ürün ve hizmetleri temin etmek kadar, bu ürün ve hizmetleri diğer şirketlerden daha iyi usul ve uygulamalarla üretmek ve sunmaktır. Hızla gelişen rekabet şartlarında ürünlerin daha verimli sunulabilmesi için süreçlerin maksimum düzeyde düzenlenmesi elzemdir. Genelde daha iyisine erişmek için süreçler sürekli bir gelişim içindedir. Tüm şirketlerin temel amaçlarından biri süreçlerini kusursuzlaştırmaya çalışmaktır. Çünkü asıl amaç maliyetleri düşürmek ya da tüketiciye daha çok fayda sağlayarak tercih edilmeyi ve karı yükseltmektir (Şahin, 2009, s. 259-271).

1.5.3. Pazarlama İnovasyonu

Bir pazarlama inovasyonu, ürün dizaynı ya da paketlenmesi, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı ya da fiyatlandırmasında anlamlı değişimleri içeren yeni bir pazarlama usulüdür (OECD, 2005, s. 53).

Pazarlama inovasyonları, şirketin satış adetlerini artırmak maksadıyla, tüketici gereksinimlerine daha kusursuz olarak cevap vermeyi, yeni piyasalara açılmayı ya da şirketin ürününü pazarda daha farklı bir şekilde pozisyonlamayı amaçlamaktadır (OECD, 2005, s. 53).

Pazarlama yeniliğinde firmalar farklı bir sektörde uygulanan bir pazarlama yöntemini mevcut pazardaki ürünlerine uyarlayabilir. Teknolojinin ve iletişim araçlarının hızla gelişiyor olması farklı sektörler arası kıyaslama yapabilmeyi kolaylaştırmakta, müşteriye temas noktalarını çeşitlendirmektedir.

Pazarlama inovasyonunun, bir şirketin pazarlama vasıtalarındaki diğer değişikliklere göre fark yaratan niteliği, şirket tarafından daha önce yapılmamış bir pazarlama yönteminin hayata geçirilmesidir. Bu, şirketin mevcut pazarlama usullerinden önemli bir farkı temsil eden yeni bir pazarlama mefhumunun veya stratejisinin parçası olarak konumlanmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi şirket tarafından geliştirilebilir ya da diğer şirket ya da örgütlerden adapte edilebilir. Yeni pazarlama usulleri hem yeni hem de mevcuttaki ürünler için hayata geçirilebilir (OECD, 2005, s. 54).

Bir organizasyonun rekabet gücünün artırılması, yeni pazarlama usullerinin ortaya konulması ve adapte edilerek kullanılması şeklinde tanımlanan pazarlama yeniliği, seçilen piyasalara en iyi biçimde nasıl hizmet verilebileceği ve hedef piyasa unsurlarının geliştirilmesi ile alakalıdır (Johne, 1999, s. 7).

Özellikle son yıllarda değişik bilim dallarındaki araştırmacıların aşırı ilgi gösterdiği yenilik kavramının pazarlama alanında git gide öne çıkmasında bilgi, telekomünikasyon teknolojileri ve pazara odaklanan bir şirket kültürü ile tüketicilerin işletme stratejilerinin odağına konumlanması etkili hale gelmiştir. Şirketlerde başarı unsurlarını tetkik eden araştırmalarda, iyi yönetilen pazarlama ve yenilik ortaya çıkarma gayretlerinin şirketlerde anahtar öneme sahip başarı faktörleri olduğu ileri sürülmektedir. Çeşitli araştırmacılar yenilik gayretlerinin değer yaratma sürecinin ana unsuru olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte yenilik çabalarıyla hedeflenen, yeni veya geliştirilmiş ürünlerle verimliliğin yükseltilmesi olduğundan pazarlama araştırmacıları yeniliği anlama ve idare etme bakımından yoğun gayret göstermektedir. Pazarlama alanında inovasyon ile alakalı

çalışmalar, müşterilerin ve piyasaların inovasyonlarına bakış açılarının belirlenmesinden, şirketlerde inovasyon gayretlerine etki eden organizasyonel etmenlerin tespit edilmesine, yeni ürün geliştirme sürecinden inovasyon gayretlerinin çıktılarını inceleyen çalışmalara kadar geniş bir spektrumu içermektedir (Kılıçer, 2011, s. 72).

Farklı bir demografik müşteri kitlesine ulaşmak için mevcut ürünün ebat ve niteliklerinde yapılabilecek değişiklikler, ürünün konumlandırılmasını farklılaştırmak adına satış platformlarını çeşitlendirmek, ürün tanıtımları için geleneksel medya veya sosyal medya kanallarını farklılaştırmak, şirketlerin ürün veya hizmetlerini pazarlamak için fiyatlandırma stratejilerini kullanmaları bu kapsamda yer almaktadır.

Pazarlama yeniliği çalışmalarında öne çıkan konulardan biri de pazarların tanımlanmasıdır. Tanımlama doğru yapılan pazar segmentasyonu ile ortaya çıkmaktadır. Daha sonraki evrelerde pazar segmentasyonu potansiyel pazarı daha idare edilebilir kısımlara bölmektir. Pazar segmentasyonu organizasyonun karlılığını en üst düzeye taşıma hedefinin olması durumunda ciddi önem taşımaktadır (Sönmez, 2016, s. 96).

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün dizaynındaki anlamlı değişimleri kapsar. Burada kullanılan ürün dizaynı değişimleri, ürünün fonksiyonel ya da tüketici niteliklerini değiştirmeyen, ürün şeklindeki ve görüntüsündeki değişimleri açıklar. Bunlarla birlikte, ambalajın ürünün görünümündeki ana karakteristik unsur olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin paketlemesindeki değişimleri de içermektedir (Adıgüzel, 2012, s. 36).

Pazarlama enstrümanlarındaki dönemsel, devamlı veya diğer olağan değişiklikler genelde pazarlama yenilikleri değildir. Bu tarz değişikliklerin, pazarlama yeniliği olabilmesi için, şirket tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama usullerini içermelidir. Mesela, ürünün dizaynı veya paketlemesinde, şirket tarafından diğer ürünler için hali hazırda kullanılan bir pazarlama tarzına dayanan anlamlı bir değişiklik bir pazarlama yeniliği olarak adlandırılmıyorken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafi pazar veya yeni bir pazar kesimi hedeflemek için kullanımı da pazarlama yeniliği sayılmaz (Sow, 2016, s. 33).

Pazarlama yeniliğinin hedefleri şunlardır; pazarlama üsluplarındaki standartlaşmanın doğurduğu tıkanıklığın üstesinden gelmek, pazarlamada yenilik yöntemi ile farklılık yaratmak, yeni pazarlama stratejilerinin oluşturulmasıyla şirkete üstünlük sağlamak, ürün dizaynında, ürün konumlandırılmasında, ürün promosyonunda veya fiyatlandırmasında anlamlı değişimler ve yenilikler meydana getirmek (Sow, 2016, s. 34).

1.5.4. Organizasyonel İnovasyon

Bir organizasyonel inovasyon, şirketin ticari yöntemlerinde, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem tatbik etmesidir (OECD, 2005, s. 55).

Organizasyonel inovasyonların, yönetimsel maliyetlerini ve operasyonel maliyetlerini minimize etmek, işyeri tatminini ve dolaylı olarak işçilik verimliliğini iyileştirmek, organize edilmemiş dış bilgiler benzeri ticari olmayan erişim elde etmek veya ekipman maliyetlerini düşürmek suretiyle şirket performansının yükseltilmesi öngörülebilir (OECD, 2005, s. 55).

Bir şirketteki diğer örgütsel değişimlere nazaran bir organizasyonel inovasyonun özgün özellikleri, şirkette daha önce denenmemiş ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir neticesi olan bir organizasyonel usul (ticari yöntemler, işyeri organizasyonu ya da dış ilişkilerde) olmasıdır (OECD, 2005, s. 55).

Örgütsel yenilik, çalışanların yükümlülüklerini, görevlendirilmesini, denetlenmesini ve koordinasyonunu temin için yeni metotları içerir (Vatan, 2010, s. 52).

Esnek çalışma saatleri gibi mesai saatlerindeki önemli değişiklikler, departman bazında ve yapılan işe göre uygulanacak çalışma usullerinde yapılacak reformlar, organizasyon şemalarındaki hiyerarşik değişiklikler veya şirket fonksiyonlarındaki birleşmeler örgütsel yeniliğe örnek olabilir.

Çevre, yeniliğe etki eden en mühim bağlamsal etkenlerden biridir ve çevredeki değişiklikler çoğunlukla organizasyonel yenilik için bir itici güç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda yapılan geçmiş çalışmalarda, çevre şartları durağan ve hareketli olmak üzere ayrılmış ve bu çevre şartlarıyla alakalı mekanik ve organik şeklinde iki farklı örgüt yapısı tanımlanmıştır (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998, s. 2).

Bir firma kendini yeniyi yaratmaya adanmalıdır. Yönetim üç uygulamaya odaklanmalıdır. Birincisi, Japonların kaizen olarak adlandırdığı, organizasyonun yaptığı her şeyin devamlı iyileştirilmesi sürecidir. Kaizen'in hedefi bir ürün ya da hizmeti iki veya üç sene içinde tamamı ile farklı bir ürün veya hizmet haline gelecek şekilde sürekli iyileştirmektir. İkincisi, bir şirket bilgisini değerlendirmeyi, yani kendi başarılarının ikinci kuşak uygulamalarını iyileştirmeyi öğrenmek zorundadır. Son olarak, bir organizasyon yeniliği sistemli bir süreç haline getirmeyi, yeniliği örgütlemeyi öğrenmek zorundadır. Eğer bunları gerçekleştirmezse, bilgiye dayanan bir şirket kısa vadede, kendisinin önemsizleştiğini, performans kabiliyetini ve bununla birlikte performansına temel teşkil eden yetenekli ve bilgili çalışanları kendine çekme ve elde tutma becerisini kaybettiğini görecektir (Drucker, 2000, s. 81).

Örgütler sadece ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak yenilik yapmazlar. Bir örgütün rekabet avantajı sağlayıp bunu muhafaza edebilmesinin yöntemlerinden biri de, iş süreçlerini ve tekniklerini iyileştirmesi, yenilemesi ve farklılaştırması eylemleridir. Organizasyonel yenilikte işçiler de kapsanacak şekilde bir şirketteki tüm çalışanlar, yaptıkları iş ile alakalı süreçleri iyileştirme hususunda söz sahibi olmalı ve sürekli bu iyileştirme fikirlerini ilerletme gayreti içinde olmalıdırlar (Sönmez, 2016, s. 92).

İşletmeler verimliliklerini artırmak, rekabet koşullarına daha iyi ayak uydurabilmek, dış uyarılara daha hızlı tepkiler verebilmek adına katı organizasyonel hiyerarşilerden uzak durmaya çalışmaktadırlar. Fonksiyonlar arası sürekli koordinasyonun artırılması, bürokratik eylemlerin düşürülmesi gittikçe önem kazanmaktadır.

Rekabet avantajı sağlamak maksadıyla işgörenlerin, yönetim kademesinin şirketin yapısındaki iyileştirmeleri meydana getiren örgütsel yenilik, işyeri organizasyonunda, şirketin iş yapış modellerinde ya da dış ilişkilerinde yeni bir organizasyon sürecinin uygulanmasıdır. Kurum içi bilgi paylaşımının sağlanması maksadıyla, kurum içi eğitimlerin bir veri tabanında bir araya getirilerek herkese açılması, çalışanlar arası bilgi düzeyi farkının düşürülmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenmesi, yeni yöntemlerin geliştirilmesi gibi çalışmalar organizasyonel yeniliğe örnek olabilir (Sönmez, 2016, s. 92).

Şirket içinde paylaşılan bireysel bilgiler zamanla örgütsel bilgi olmakta ve bu da organizasyonel yeniliğin menşeiini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra organizasyonel yeniliği kabullenmede yöneticiler, kaynak ayırma gibi hususlarda kilit rol üstlenmektedir (Chen & Lin, 2009, s. 1380-1390).

Literatürde örgütsel yenilik üç değişik perspektif ile araştırılmıştır. Bunlar, (1) işletmelerin üretim ve teknik süreçlere etki eden yapısal karakteri, (2) organizasyonel değişim ve gelişim, (3) organizasyonel inovasyonun işletme içinde nasıl ortaya çıkıp geliştirildiği üzerinedir (Armbruster, Bikfalvi, Kinkela, & Lay, 2008, s. 644–657).

Örgütsel yenilik işletme içindeki departmanlar arası inovasyon ve işletmeler arası inovasyon olmaz üzere farklı boyutlarda araştırılabileceği gibi yapısal inovasyon ve süreç inovasyonu boyutlarıyla da araştırılabilir. Yapısal inovasyon; yükümlülüklerin, kontrol hattının, bilgi akışının, hiyerarşik düzenin yenilenmesi ve iyileştirilmesidir. Süreç inovasyonu ise; işletme içerisindeki rutinelere, yöntemlere ve uygulamalara etki eder. Bu sayede, simultane mühendislik ve sıfır hata benzeri şirket içindeki usul ve süreçleri değiştirerek yeniler (Sow, 2016, s. 36).

Bir şirketteki organizasyonel yeniliğin en önemli niteliği, şirkette daha önce kesinlikle kullanılmamış olması ve üst yönetim tarafından alınan bir kararın neticesi olmasıdır. Organizasyonel yenilik uygulamaları, çalışmaların icrası için yeni yöntem ve ayarlamaların hayata geçirilmesini kapsamaktadır (Kaya S. , 2017, s. 12).

Pazarlama, süreç, ürün veya hizmet haricinde şirketlerin mühim süreç veya fonksiyonlarında gerçekleştirilen yenilik çeşididir. Şirketler, pazarda konumlarını güçlendirmek ve rekabette öne geçmek adına çaba sarf etmektedir ve bu yüzden organizasyonel değişim ve yenilikleri uygulayabilmektedir. Burada çoğunlukla araştırma geliştirme departmanları devreye girer ve ilerisi ile alakalı planları da düzenleyip, örgütsel yenilikleri tanımlayarak hayata geçirmektedir (Mutlu, 2017, s. 35).

Örgüt yapısının kayda değer şekilde dönüştürülmesi, ileri seviye yönetim yöntemlerinin hayata geçirilmesi, yeni ya da kayda değer seviyede değiştirilmiş stratejilerin uygulanması eylemlerinden bir tanesi olarak tarif edilmektedir. Yeni iş yapış usullerinin

geliştirilmesi, kullanılan yöntemlerin şirket şartlarına adapte edilerek kullanılması ve ilgili organizasyonel yapıların meydana getirilmesi yaklaşımıdır (Esendemir, 2017, s. 17).

1.5.5. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon

Radikal inovasyon, radikal düşünceler neticesinde öncesinde uygulanmamış ürün, hizmet veya metodların geliştirilmesi şeklinde tanımlanırken, aşama aşama uygulanan, bazı yenileme ve geliştirme yöntemleri neticesinde meydana gelen inovasyon ise kademeli inovasyon olarak tanımlanır. Radikal yenilik kapsamında, müşterilerin hareket tarzlarında kayda değer denilebilecek değişimlere sebep olan büyük ölçüde değişmiş ürün veya tam manası ile yeni ürün, hizmet ve metodların ortaya çıkarılması ve ekonomik faydaya çevrilmesi söz konusudur. Bunun haricinde kalan inovasyon yöntemleri kademeli inovasyon kapsamında yer almaktadır (Kaya S. , 2017, s. 12).

Radikal yenilikler, genelde yeni pazarlara giriş için gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş yapış yöntemleri ortaya koyan yeniliklerdir. Radikal yenilikler, uygulandığı sanayilerde kayda değer büyüme dalgaları oluşturmakta ve genelde pazarın lider şirketlerini şaşırtmaktadır. Bu tarz yenilikler, devrim ölçüsünde değişiklikler oluşturmakta ve mevcut iş yapış yöntemlerinden büyük ölçüde farklılaşan ve onları hükümsüz hale getiren rekabet oyununun yeni kurallarını ortaya koymaktadırlar. Bir yeniliğin radikal olarak adlandırılabilmesi için, laboratuvarlarda bilim ve mühendisliğe dayalı olacak şekilde üretilen ve icat olarak kabullenilen, pazardaki ürün ve sürece dayanmayan iyileştirmelerin, pazara arz edilerek ticarileştirilmesi ve yayılımı gerekmektedir (İraz, 2010, s. 91).

Radikal yenilik firmaların ve ekonomilerin büyümesinde kritik seviyede önemlidir. Radikal yenilik bazı pazarları birleştirir, bazen yeni pazarlar oluşturur ve eski olanları yok eder (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009).

Artımsal inovasyon, mevcut teknolojileri, biçimleri ve ürünleri kullanarak, mevcut bir şeyi değiştirerek, iyileştirerek ya da yeniden yapılandırılarak inovasyon yaratma durumudur. Artımsal yenilik mefhumu genellikle mevcut teknolojiden faydalanarak bunların yeni ve

iyileştirilmiş ürün ve hizmetlere dönüşümü sürecidir. Artımsal yenilik daha kısa zamanda ve daha az riske ederek yapılır (Hobikoğlu, 2009, s. 125).

Artımsal yenilik ana rekabet kaidelerinin değiştirilmesinden daha çok var olan pazar şartlarında normların iyileştirilmesi ile alakalıdır. Bununla beraber, radikal yenilik bazı şirketler tarafından rekabet şartlarını kendi faydaları doğrultusunda geliştirmek ve rakiplerinin önüne geçmek için kullanılır. Yeni kaidelere dayanan bu agresif strateji, hem firmanın iç süreçlerin kuvvetlendirilmesi hem de dış çevredeki rekabet şartlarına müdahale edebilmesi adına fırsatlar yaratmaktadır (Enginoğlu, 2015, s. 17).

1.6. İnovasyon Kaynakları

Açık bir sistem olmaları sebebiyle organizasyonların aktivitelerinde iç ve dış faktörler senkron olarak etki ederler. Yenilik, organizasyonun en önemli kabiliyeti olan bir çok faktörün kesiştiği ve birbirine destek olduğu bir iş ortamı ile çevresel faktörlerin etkileri sonucunda ortaya konan bir olgudur (Gundling, 2002, s. 17).

Organizasyonlar, rekabet baskısı, düzenlemelerin azaltılması, serbestleşme, izomorfizm, sermaye eksikliği ve tüketici talepleri ve benzeri dış sebeplerden ve temel yetenekler elde etmek, hedeflerin ötesine varmak ve hizmet seviyesini yükseltmek ve benzeri iç sebeplerden ötürü inovatif hareket etmek mecburiyetindedirler (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009, s. 652).

Konu üzerindeki en kapsamlı araştırma Drucker tarafından yapılmış olup, yenilik kaynaklarını yedi başlık altında toplamış ve bu başlıkları içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. İçsel kaynaklar, organizasyon içerisinde meydana gelen, dışsal kaynaklar ise, organizasyonun dışarısında veya faaliyet gösterilen pazar dışında meydana gelmektedir.

Bahse konu kaynaklar aşağıdaki şekilde sırlanabilir (Drucker, 2002):

- İçsel yenilik kaynakları
 - Beklenmedik oluşumlar,
 - Uyumsuzluklar,

- Süreç ihtiyaçları,
- Endüstri ve pazardaki değişimler.
- Dışsal yenilik kaynakları
 - Demografik değişimler,
 - Algılama değişiklikleri,
 - Yeni bilgi.

1.6.1. İşletme İçi Kaynaklar

İşletme içi kaynaklar olarak yenilikçi bir organizasyon kültürü, şirketin vizyonu, deneyimleri, insan kaynakları yatırımları, araştırma geliştirme faaliyetlerinden bahsedilebilir (Şeker, 2016, s. 52).

Özellikle organizasyonların süreçlerinde karşılarına çıkan gereksinimler, yenilik adına hem kaynak hem de fırsat oluşturur. Organizasyonlarda yenilikçi ve girişimci projelerin ve stratejilerin hayata geçirilmesi oldukça önemlidir. Organizasyonlarda işgörenlerle yönetim arasında sağlanacak ortak görüş de öne çıkan etmenlerdendir. Kısaca şirketler teknolojilerden fayda sağlamak, mevcut yapısını muhafaza edebilmek ya da iyileştirebilmek, yeni ürünler, süreçler, pazarlama yöntemleri oluşturmayı talep etmekte ve bu içsel faktörler şirketleri inovasyon yapmaya mecbur bırakmaktadır (Kurt, 2010, s. 63).

Beklenmedik bir başarı, başarısızlık veya beklenmedik bir dış etken benzersiz bir fırsatın habercisi olması mümkündür. Mühim olan bu fırsatın gerektiği gibi anlaşılıp, hayata geçirilmesidir. Beklenmedik başarı kadar, mükemmel inovasyonlar için daha verimli fırsatlar sunan olayların sayısı çok azdır. Beklenmedik başarıda inovasyon fırsatlarının daha az risk taşıdığı ve hayata geçirilmesinin daha kolay olduğu gözlemlenmektedir (Drucker, 1985, s. 37).

Beklenmedik başarılar genelde çok basit olmalarından dolayı, gözden kaçabilir, kimsenin ilgisini çekmeyebilirler. Fakat vizyon ve bilgi sahibi çalışanlar, ayrıntılara odaklananlar ve başkalarının da önemli fikirleri olabileceğini kabullenenler farkına varabilirler (Acaray, 2007, s. 36).

Beklenmedik başarı çeşidi, az risk barındıran ve fazla efor gerektirmeyen yenilik çeşidi olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat genelde şirketler beklenmedik başarıyı küçümserler, çünkü beklenmedik başarının kabul görmesi yöneticilerin azimli olmalarını ve elle tutulur önlemler almalarını gerektirir (Belyalova, 2010, s. 29).

Başarılardan farklı olarak başarısızlıkların, reddedilmesi mümkün değildir ve seyrek olarak gözden kaçır. Ama seyrek olarak bir fırsat emaresi şeklinde görülür. Başarısızlıkların birçoğu, ihtiras, ahmaklık, düşüncesizlik, tasarım ve yönetimde kifayetsizlik benzeri sebeplerden ötürü meydana gelen hatalardan başka bir şey olmamaktadır. Mühim olan, başarısızlıklar karşısında ruhsal atmosferini değiştirmeyen organizasyonlar, hiç beklenmedik fırsatlarla karşı karşıya kalabilirler (Drucker, 1985, s. 46).

Beklenmedik oluşumların inovasyon kaynağı olarak hayata geçirilmesinde mühim olan emarelerin iyi fark edilmesi, benimsenmesi ve ortaya çıkması olası fırsatların tespit edilmesidir (Gökcek, 2007, s. 23).

Uyumsuzluklar, ne olduğu ile ne olması gerektiği, ya da olduğu zannedilen gerçeklikle hakiki gerçeklik arasında bulunan fark ya da aykırılıktır. Bunun sebebini kavrayamayabilir, genellikle bunu dikkate almayabiliriz. Uyumsuzluk bir inovasyon fırsatı emaresidir ve bir sürece mühim ölçüde tesir eden hatalar neticesinde inovasyon adına bir fırsat doğurur. Süreçte meydana gelen uyumsuzlukların neticesinde ortaya çıkan belirsizlikler ya da değişkenlikler içerisinde minik müdahaleler beklenmedik kazanımlara sebep olabilir (Drucker, 1985, s. 57).

Uyumsuzluk durumu oldukça zor farkına varılan hatta ara sıra hiç fark edilemeyen bir durumdur. Bunun yanı sıra çalışanların fikirlerindeki veya iktisadi koşullar arasındaki uygunsuzluklar, beklentilerin arasında bulunan uygunsuzluklar da inovasyon için bir kaynak meydana getirebilir. Ayriyeten yeni bir ürünün maliyeti ve kârı arasında bulunan uygunsuzluklar nedeni ile, ikame bir ürün pazar için bir inovasyon olarak adlandırılabilir (İraz, 2010, s. 93).

Uyumsuzluklar bir değişiklik gerektiğinin göstergeleridir. Bunlar hayata geçmiş değişiklikler olabileceği gibi hayata geçmesi olası değişiklikler de olabilir. Genelde plan ve uygulama arasında bulunan uyumsuzluklar çalışanların dikkatini çekmeyebilir. Fakat sektör içerisindeki faaliyetlere odaklanan insanların dikkati ile bunlar fark edilebilir (Gökcek, 2007, s. 25).

Pazara sunulması düşünülen ürün ile pazarda talep fonksiyonunu üstlenenler arasında bulunan farklılıklar uyumsuzlukların meydana gelemesine neden olmaktadır. Aslında şirketler bu uyumsuzlukları bir başarısızlık göstergesi olarak tanımlamamalıdır. Yenilik bakış açısından yeni fırsatlar için pozitif bir katkı olarak grlemleri yararlı olacaktır (Aslan, 2018, s. 31).

Süreçler, işletme içerisinde daha önceden tanımlanmıştır. Ortaya çıkaracakları nettir ve nihai sonuçları önceden belirlenebilir. Elle tutulur yapıda oldukları için örgüt içerisindeki iş alanlarını meydana getirmektedirler.

Süreç içinde ortaya çıkan gereksinimler, şirketlerin inovasyon yapabilmeleri adına esasen bir şanstır. Bu inovasyonlarda beklenmedik oluşumlardan, uyumsuzluklardan veya demografik yapının farklılığından da faydalanılabilir. Diğer inovasyon kaynaklarından ayrı olarak süreç ihtiyaçları, i ya da dış çevrede oluşan bir olay ile ortaya çıkmaz. Süreç ihtiyaçları, meydana getirilen bir iş ile başlar ve duruma fokuslanmaktan ziyade göreve fokuslanır. Süreç ihtiyaçları mevcut bir süreci iyileştirir, süreçte verimsiz olan bir bağlantının yerini alır ve yeni bilgiler doğrultusunda eski sürecin tasarımını yeniler. Süreç ihtiyaçlarına temel teşkil eden inovasyonlarda, orhanizasyondaki her birey her zaman ihtiyaın varlığının bilincinde olmalıdır (Drucker, 1985, s. 57).

Endüstri ve pazar yapısında meydana gelen bir değişim, sektör dışından olanlara gayet net ve öngörülebilir benzersiz fırsatlar sağlar. Ancak sektörün içindekiler bu değişimleri tehlike olarak görebilirler. İnovasyon fırsatlarını destekleyen dinamik gler devamlı olarak stabil piyasalara ve şirketlere baskı uygulamaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularında bulunan değişimler ve teknolojik değişimler inovasyon adına kayda değer fırsatları meydana çıkarabilir (Drucker, 1985, s. 81).

Pazar ve endüstri yapıları dinamiktir. Bazı pazarlarda bu dönüşümler gayet hızlı oluşabilirken bazılarında bu süreç daha uzun zamanlara yayılabilir. Bazı şartlardaysa meydana gelen kayda değer bir gelişme neticesinde sektördeki yapı radikal değişimlere maruz kalabilir. Genelde bu değişimler sektör dışındakiler için fırsat olarak belirlenip pazara giriş için cesaretlendirici faktörü oluşturur (Gökcek, 2007, s. 27).

1.6.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletme dışı kaynaklar, piyasa ile alakalı ve toplumsal sebepler olarak ikiye ayrılabilir. Piyasa ile alakalı sebepler pazarda öncü olma arzusu, rakiplere karşı avantaj sağlama arzusu, bir üründe monopol olma arzusu olabilir. Toplumsal sebeplere gelince, değişiklik talep eden müşterileri memnun etme, toplumda saygın bir konuma sahip olma sayılabilir. Şirketlerin yenilik yapma sebepleriyle alakalı olarak çevresel unsurları ise rekabet, teknolojik değişiklikler, sosyo-kültürel ilerlemeler olarak sayılabilir (Kurt, 2010, s. 63).

Dış kaynaklar günümüz dünyasında global ekonominin ve azalan operasyon ve iletişim maliyetlerinin tesiri ile farklı çevrelerdeki şirketler arasında network ilişkiler meydana gelmiştir. Ekonomik mecrada meydana gelen bu network oluşumlar teknolojik ilerlemeye ve ekonomik rekabete destek olmaktadır. Devlet yönetimleri ve üniversitelerin inovasyon alanındaki destekleri de bu dış kaynaklar arasında gösterilebilir (Kılıç, 2018, s. 20).

Demografik değişimler, hangi malın satın alınacağını, kimin tarafından satın alınacağını, nasıl ve hangi büyüklükte satın alınacağını belirleme konularında mühim tesirleri vardır. Demografik değişimlerden geleceğin pazarlarının ana talep ve gereksinimlerinin özellikleri ve büyüklüğü tespit edilebilir. Bu kapsamda, demografik eğilimleri iyi anlayan şirketler geleceğin öne çıkan şirketleri olacaktır (Acaray, 2007, s. 40).

Gelecek hakkında öngörülerin yapılmasında ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında demografik bilgiler bir hayli yararlıdır. Nüfusun geçerli durumuna bakılarak gelecekte ne gibi değişimlerin olabileceği öngörülebilmektedir. Bu bilgiler sektörlerin gelecekte hangi seviyeye gelebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında şirketler gelecekteki eylemlerini tasarlayabilir ve bu doğrultuda stratejiler belirleyebilirler. Belirsizlik gibi bir unsurun bütünüyle sıfıra indirilemese de minimize edilmesine sebep olan bu unsur

şirketlere katma değer sağlar. Fakat nüfusa ilişkin bu yönelimlerin iyi algılanması, incelenmesi ve idrak edilmesi elzemdir (Gökcek, 2007, s. 28).

Bir topluluğun genel kabulleri, hareket tarzları, inanışları değişiklik göstermeye başladığında inovasyon olasılıkları da ortaya çıkmaktadır. Şimdiki zamanlarda müzik, spor ve televizyonun bireylerin algılamaları üstünde mühim tesirleri bulunmaktadır. Bunlar bireylerin hayat stilini radikal olarak değiştirmektedir. Şirketlerin tutundurma eylemlerinde ve reklamlarında bu eğilimlerden faydalanmaları kaçınılmaz olmaya başlamıştır (Durna, 2002, s. 57).

Müşteri davranışına ilişkin bireysel algılamalardaki mühim değişimler inovasyon fırsatlarının meydana gelmesine katkı sağlayabilir. Algılama ve tutumlardaki değişimler, davranış etmenlerinden, fikir önderlerinin kanaatlerinden ya da istikrarlı ve efektif promosyonlardan mühim seviyede etkilenir (Acaray, 2007, s. 41).

Şirketlerde rekabet üstünlüğü için yeni kaynaklar ortaya koyan bu anlayış, örgütlerin hedeflerini, değerlerini, ürünlerini ve imalat sistemlerini dönüştürmesi benzeri örgütün kendisini, çevresini ve iş yöntemlerini de dönüştürmüştür. Bu yüzden çevresel duyarlılık merkezindeki anlayışlar algılamadaki değişimler bağlamında şirketler bakımından bütün etkinlik alanlarında mühim bir yenilik kaynağı oluşturdukları barizdir (Aslan, 2018, s. 34).

Bilgiye dayanan inovasyonlar diğer inovasyon çeşitlerinden ayrı bir yapıya sahiptir. Zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve girişimciye yüklediği yükümlülükler benzeri ana bir takım kıstaslarda bilgiye dayanan inovasyonlar farklılık arz etmektedir. Bilgiye dayanan inovasyonların bir takım ayırdedici nitelikleri bulunur. Bilgiye dayanan inovasyonların daha uzun yaşam döngüleri olması bunlardan biridir. Bilginin meydana gelmesi ile teknolojik uygulamasının arzı arasında geçen süre bir hayli uzundur. Teknolojik uygulamasından sonra, geliştirilen teknolojinin ürünlere, süreçlere ya da hizmetlere dönüşmesi de ayrı ve uzun bir zaman dilimini gerektirecektir (Acaray, 2007, s. 41).

Genelde inovasyon dendiğinde akla gelen örneklerin kaynağını yeni bilgi oluşturur. Bunun benzeri bilinirliği yüksek inovasyonları hayata geçiren şirketlerin tanınmasında,

ticari başarı elde etmesinde ve buna yolla büyük kazançlar sağlarnasında mühim bir rol oynamaktadır. Yeni bilgi ile tanımlanan mefhumun ilmi ya da teknik olması elzem değildir (Gökcek, 2007, s. 29).

İnsanlar sahibi oldukları örtülü bilgileri diğer insanlarla paylaşmak suretiyle açık bilgi şekline dönüştürdüklerinde, yenilik sürecinin tetikleyicisi olan yeni bir fikrin ortaya çıkmasına sebep olabilirler (Biçkes, 2011, s. 95).

1.7. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri

Teknolojik inovasyon, örgütsel ve popüler literatürde en çok bahsedilen ve araştırılan kavramlardan biridir. Teknolojik inovasyon yeteneği uzun vadede, önemli bir rekabet avantajı kaynağı oluşturur. Teknolojik yenilik, oldukça karmaşık, çok boyutlu ve doğrudan ölçülmesi imkansız olan bir kavramdır. Teknolojik yenilik, birçok farklı kaynağın etkileşimini içeren bir süreçtir. Başarılı teknolojik yenilik sadece teknolojik yeterliliğe değil, aynı zamanda üretim, pazarlama, organizasyon, strateji planlama, öğrenme ve kaynak tahsisi alanlarında diğer kritik yeteneklere de bağlıdır. Bu nedenle, bir firmanın teknolojik yenilik kabiliyeti, herhangi bir tek boyutlu ölçekle ölçülemeyen çeşitli göstergeler tarafından yansıtılmaktadır (Zhang & Zhou, 2007, s. 328-332).

Sürekli değişen ortamlarla karşı karşıya kalan firmalar, rekabet gücünü korumak için sürekli teknolojik yenilik yapmaları ve değişen ortamlara yönetimsel müdahalelerde bulunmaları gerektirmektedir. Bu tür bir müdahale, bir firmanın dış varlıklarla uyum sağlamak için organizasyonel varlıklarını yeniden düzenlemelerini gerektirir. Sonuç olarak, şirketler kurumsal hayatta kalmak için kurumsal kaynakları ve teknolojik inovasyonu bütünleştirmelidir. Teknolojik inovasyon yetenekleri, çok sayıda organizasyon fonksiyonunu ve çeşitli bölümler arasında kaynak entegrasyonunu içeren çok boyutlu zorluklara neden olmaktadır. Bir firmanın teknolojik yenilikçilik yetenekleri nadiren belirlenmiştir. Bir firmanın teknolojik inovasyon ile ilgili faaliyetleri, doğası gereği belirsiz olduğundan, inovasyon süreçleri belirsiz ve öngörülemezdir ve doğru bir şekilde değerlendirilmeleri zordur (Wang, Lu, & Chen, 2008, s. 349).

Teknolojik inovasyon yetenekleri dış çevredeki yeni teknolojilerden faydalanma ve örgüt içerisinde yeni teknoloji üretebilme için kaynaklarını doğru bir şekilde idare edebilme ve kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Türkcan, 2016, s. 13).

Teknolojik inovasyon yetenekleri, teknolojik yenilik stratejilerini kolaylaştıran ve destekleyen bir kuruluşun kapsamlı bir dizi özelliğidir. Teknolojik inovasyon yetenekleri, teknoloji, ürün, süreç, bilgi, deneyim ve organizasyonu içeren bir tür özel varlık veya kaynaktır. Teknolojik yenilik yeteneklerini geliştirmek bir firma için faydalı olabilir ve rekabet gücünün artmasına neden olabilir. Örneğin, başarılı yeni ürün tanıtımları, firmalara piyasa pozisyonu kazanma ve mümkün olandan daha uzun vadeli getiri elde etme potansiyeli sağlayabilir. Ar-Ge faaliyetleri, firmaların teknolojik yenilik faaliyetlerinin merkezi bir bileşeni ve en önemli maddi olmayan yenilik harcaması olarak görülmektedir. Bir firmanın heterojen kaynak portföyleri (insan, sermaye ve teknoloji kaynakları dahil) finansal getirilerinde gözlenen değişkenlikten sorumludur. Bunlar, bir firmanın satış büyümesine ve rekabet avantajına büyük ölçüde katkıda bulunan özel yetkinlikleridir. Bir firmanın kaynakları ile performans arasında nedensel bir bağlantı olması gerekir. Firmaların yüksek performanslı kaynakları taklit etmeye ya da benzer yararlar yaratacak alternatif kaynaklar geliştirmeye çalışmaları gerektiği savunulmaktadır. (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1125).

Geçmişten günümüze teknolojik inovasyon yetenekleri farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında incelenmiştir.

Lall yaptığı araştırmada teknolojik inovasyon yeteneklerini aşağıdaki maddeler altında incelemiştir (Lall, 1992);

- Yatırım yetenekleri
- Üretim yetenekleri
- Bağlantı yetenekleri

Christensen yaptığı çalışmada dört farklı boyuttan bahsetmektedir (Christensen, 1995);

- Bilimsel araştırma varlığı

- Ürün yeniliği uygulaması varlığı
- Süreç yeniliği varlığı
- Estetik dizayn varlığı

Chiesa ve diğerleri, teknolojik yenilik yeteneklerini aşağıdaki boyutlarda incelemiştir (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996);

- Kavram üretme yeteneği
- Süreç yeniliği yeteneği
- Ürün geliştirme yeteneği
- Teknoloji edinme yeteneği
- Liderlik yeteneği
- Kaynak dağıtım yeteneği
- Sistem ve araçları etkin kullanma yeteneği

Panda ve Ramanathan'a göre teknolojik inovasyon yetenekleri aşağıdaki gibidir (Panda & Ramanathan, 1996);

- Stratejik teknolojik yetenekler (Yaratma, Dizayn ve Mühendislik, Yapım yeteneği)
- Taktik yetenekler (Üretim, Pazarlama ve Satış, Servis yeteneği)
- Tamamlayıcı teknolojik yetenekler (Tedarik, Destekleyici yetenek)
- Yönlendirme yetenekleri

Guan ve Ma, teknolojik yenilik yeteneklerini aşağıdaki kategorilerde incelemiştir (Guan & Ma, 2003);

- Öğrenme yeteneği
- Ar-Ge yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Kaynak kullanım yeteneği
- Örgütsel yetenek
- Stratejik yetenek

Yam ve diğeri, teknolojik yenilik yeteneklerinin aly boyutlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004);

- Öğrenme yeteneği
- Araştırma geliştirme yeteneği
- Kaynak dağıtım yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Organizasyon yeteneği
- Stratejik planlama yeteneği

Guan ve diğeri, teknolojik yenilik yeteneklerini yedi başlık altında sınıflandırmışlardır (Guan, Yam, Mok, & Ma, 2006);

- Öğrenme yeteneği
- Ar-Ge yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Kaynak kullanma yeteneği
- Organizasyonel yetenek
- Stratejik yetenek

Zhang ve Zhou, yaptıkları araştırmada teknolojik yenilik yeteneklerini sınıflandırmada dört başlık kullanmışlardır (Zhang & Zhou, 2007);

- Kaynak bulma yeteneği
- Ar-Ge yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği

Deng ve Wang, çalışmalarında teknolojik yenilik yeteneklerini aşağıdaki boyutlarda incelemişlerdir (Deng & Wang, 2007);

- Girdi yeteneği
- Ar-Ge yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Çıktı yeteneği
- Yönetimsel yenilik yeteneği

Wang ve diğerleri, araştırmalarında teknolojik yenilik yeteneklerini altı farklı başlık altında toplamışlardır (Wang, Lu, & Chen, 2008);

- Ar-Ge yeteneği
- Yenilik kararları yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Üretim yeteneği
- Sermaye yeteneği

Yam ve diğerleri, teknolojik yenilik yeteneklerini yedi alt boyut üzerinden incelemişlerdir (Yam, Lo, Tang, & Lau, 2010);

- Öğrenme yeteneği
- Ar-Ge yeteneği
- Kaynak dağıtım yeteneği
- Üretim yeteneği
- Pazarlama yeteneği
- Organizasyon yeteneği
- Stratejik planlama yeteneği

Shan ve Jolly, yaptıkları araştırmada teknolojik yenilik yeteneklerini üç ana başlık altında incelemişlerdir (Shan & Jolly, 2010);

- Yatırım Yeteneği
- Üretim Yeteneği
- Bağlantı Yeteneği

Tablo 1: Teknolojik inovasyon yetenekleri araştırmaları

	Lall, 1992	Christensen, 1995	Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996	Panda & Ramanathan, 1996	Guan & Ma, 2003	Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004	Guan, Yam, Mok, & Ma, 2006	Zhang & Zhou, 2007	Deng & Wang, 2007	Wang, Lu, & Chen, 2008	Yam, Lo, Tang, & Lau, 2010	Shan & Jolly, 2010
Yatırım yeteneği	X											X
Üretim yeteneği*	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bağlantı yeteneği	X											X
Bilimsel araştırma varlığı		X										
Ürün yeniliği uygulaması varlığı		X	X									
Süreç yeniliği varlığı		X	X									
Estetik dizayn varlığı		X										
Kavram üretme yeteneği			X									
Teknoloji edinme yeteneği			X									
Liderlik yeteneği			X									
Kaynak dağıtım yeteneği*			X		X	X	X	X			X	
Sistem/araçları etkin kullanma			X									
Yaratma yeteneği				X								
Dizayn ve Mühendislik yeteneği				X								
Yapım yeteneği				X								
Pazarlama yeteneği*				X	X	X		X	X	X	X	
Servis yeteneği				X								
Tedarik yeteneği				X								
Destekleyici yetenek				X								
Yönlendirme yeteneği				X								
Öğrenme yeteneği*					X	X	X				X	
Ar-Ge yeteneği*					X	X	X	X	X	X	X	
Organizasyon yeteneği*					X	X	X				X	
Stratejik planlama yeteneği*					X	X	X				X	
Girdi yeteneği									X			
Çıktı yeteneği									X			
Yönetimsel yenilik yeteneği									X			
Yenilik kararları yeteneği										X		
Sermaye yeteneği										X		

Yapılan çalışmalarda en sık kullanılan teknolojik inovasyon yetenekleri Yam ve diğerlerinin çalışması ile örtüşmektedir.

1.7.1. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, bir firmanın rekabet başarısı için gerekli olan yeni bilgileri belirleme, özümseme ve kullanma becerisidir (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Öğrenme yeteneği, bir firmanın çevreden gelen bilgileri tanımlama, sindirme ve kullanma kabiliyetidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Öğrenme yeteneği ile ilgili önemli husular; Teknoloji geliştirme eğilimlerinin sistematik olarak izlenmesi, dış teknolojilere girş yaparken firmanın uzun gelişim stratejisini ve çekirdek teknoloji seviyesini göz önünde bulundurmak, yeniden yapılanma yeteneği, asimilasyon ve absorbe etme yeteneği, kendi ülke kullanımına dayalı olarak uluslararası pazar ile karşı karşıya kalındığında yeniden inovasyon yeteneği, geçmiş deneyimler ve başarısızlıklardan öğrenme, içerden ve dışardan öğrenilen bilgiyi Ar-Ge kılavuzuna dönüştürmek, öğrenme bilincini geliştirmek ve öğrenmeye yatırım yapmak, örtülü bilgiye önem vermek (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Öğrenme kabiliyeti, çoklu sınırlar arasında ve belirli yönetim girişimleri yoluyla etkili fikirler üretme kapasitesi ve bir kuruluşun deneyimlerinden ders alması ve bu dersleri sınırlar ve zaman boyunca ilerletme yeteneği olarak tanımlanabilir. İnovasyon kırılğan ve savunmasız bir faaliyettir ve bazı kuruluşlar uzun vadede inovasyonu sürdürmemekten muzdariptir. İnovasyonu sürdürme kapasitesi organizasyon öğrenmesiyle ilişkilendirilmiştir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Global piyasalarda öğrenme tüm şirketlerde ciddi bir öneme sahiptir. Öğrenen organizasyonlarda ortaya konan inovasyonlar fark oluşturmakta, sahip olunan bilgi nedeniyle halihazırdaki süreçlerinin ilerlemesi sağlanır. Bu nedenle öğrenmeye vurgu yapan, buna yatırım yapan ve özendiren şirketler rakiplerinden bir adım önde olmaktadır (Türkcan, 2016, s. 17).

1.7.2. Araştırma- Geliştirme Yeteneği

Ar-Ge yeteneği, yeni teknolojik varlıklar geliştirirken firmanın birçok yeni teknolojiyi ve yaklaşımı benimsemesine yardımcı olur (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Ar-Ge yeteneği, bir firmanın Ar-Ge stratejisini, proje uygulamasını, proje portföyü yönetimini ve Ar-Ge harcamalarını entegre etme yeteneğini ifade eder (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Ar-Ge yeteneği, kaynağı ve geliştirmeyi yeni ürün veya teknolojiyi bütönlöştirme kabiliyetidir (Zhang & Zhou, 2007, s. 329).

Ar-Ge yeteneği ile ilgili öne çıkan hususlar; çeşitli inovasyon fikirleri toplamak için özel kişiler seçmek, Ar-Ge planını kurumsal plan ve teknoloji yeterliliğine bağlamak, yeni Ar-Ge proje planının çapraz fonksiyonel taraması, proje hedeflerinin belirlenmesi, standardın aşamaları ve proje yönetimi düzenlemeleri, çapraz fonksiyonel proje çalışması, ekip çalışmasının lideri yeterli yeteneğe sahip olmalı, Ar-Ge personeli arasında iletişimi kolaylaştırmak, gelişmiş tasarım yöntemleri, Ar-Ge departmanı ile pazarlama departmanı arasındaki iletişim, üretimden tasarım ve mühendisliğe hızlı geri bildirim, ürün yeniliğini ve süreç yeniliğini uyumlu hale getirmek, temel araştırma, geliştirme ve ticarileştirmenin uyumlu hale gelmesi, pazara göre yeni ürün geliştirme planı veya artımlı plan oluşturulması (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Ar-Ge yetenekleri, bir firmanın mevcut teknolojilerini genişletmesine ve yeni teknolojiler oluşturmasına veya Ar-Ge işlevini geliştirmesine yardımcı olur. Ar-Ge yetenekleri öncelikle araştırma geliştirme departmanında çalışanların genel çalışanlara oranını oluşturmaktadır (Wang, Lu, & Chen, 2008, s. 353).

1.7.3. Kaynak Dağıtma Yeteneği

Kaynak dağıtma yeteneği, firmanın teknolojik, insan ve finansal kaynaklarını seferber etme ve genişletme kabiliyetini temsil eder (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Kaynak dağıtma yeteneği, bir firmanın inovasyon sürecinde sermaye, uzmanlık ve teknolojiyi edinme ve uygun şekilde tahsis etme yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Kaynak dağıtma yeteneğindeki önemli noktaları sıralamak gerekirse; İnsan kaynağına önem vermek, insan kaynağını aşamalarla programlama, her fonksiyonel departmandaki kilit personeli seçme, inovasyon faaliyetinde sürekli sermaye desteği, inovasyon maliyetini düşürmek için işbirliği inovasyonu, dış teknolojilerin tamamen kullanılması, rakiplerin çekirdek teknoloji yetkinliğini anlama, yeni teknoloji trendlerini tahmin etmek (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Kaynak yönetimi, firmanın kaynak portföyünü yapılandırmak, yetenekleri geliştirmek için kaynakları birleştirmek ve müşteriler ve sahipler için değer yaratmak ve korumak amacıyla bu yeteneklerden yararlanmak için kapsamlı bir süreçtir. Kaynak portföyünün yapılandırılması, firmanın paketleme ve kaldıraç amacıyla kullanacağı kaynakları elde etmek için işlemlerin (yani, toplama, biriktirme ve elden çıkarma) kullanılmasını içerir (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007, s. 273).

Özellikle sermaye temin etme, en elverişli dağıtımı gerçekleştirme ve girdinin güçlü olmasını sağlama kabiliyetlerini içeren kaynak dağıtım yeteneği, işletmenin teknolojik yeteneğini ilerletebilmesi için gerekli şartların meydana gelmesini sağlar (Eren, 2010, s. 26).

1.7.4. Üretim Yeteneği

Üretim yeteneği, Ar-Ge sonuçlarını tasarım talebine uygun olarak pazar ihtiyaçlarını karşılayan ve aynı zamanda gruplar halinde de üretilebilecek ürünlere dönüştürme kabiliyetini ifade eder (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Üretim kabiliyeti, bir firmanın Ar-Ge sonuçlarını pazar ihtiyaçlarını karşılayan, tasarım talebine uygun ve üretilebilen ürünlere dönüştürme kabiliyetini ifade eder (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Üretim yeteneği, Ar-Ge sonuçlarını pazar ihtiyaçlarını ve tasarım gerekliliklerini karşılayabilecek ürünlere dönüştürme yeteneğini ifade eder (Zhang & Zhou, 2007, s. 329).

Üretim yeteneğinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar; Yeni ürün geliştirmenin ilk aşamasına dahil olmak, Ar-Ge süreci tasarlama ihtiyacına göre üretim sürecinin ayarlanması, üretim ekipmanının teknolojik seviyesi, gelişmiş üretim teknolojisi, personelin ekipman kullanma becerisi, üretim düzenlemeleri ve sistemi, toplam kalite yönetimi, hakim ürünlerin üretim maliyeti (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Üretim yetenekleri, bir firmanın Ar-Ge sonuçlarını ürün tekniklerine ve ürün kalitesindeki iyileştirmelere dönüştürme yeteneğini gösterir. Gelişmiş üretim teknolojisi, ürün kalitesi seviyesi, ticarileştirme başarı oranı, üretim personeli kalite seviyesi ve ürün çevrim süresi, üretim yetenekleridir (Wang, Lu, & Chen, 2008, s. 353).

Üretim yetenekleri, kalite kontrol, işletme ve bakım gibi temel becerilerden adaptasyon, iyileştirme veya ekipman bakımı gibi daha gelişmiş olanlara, tasarımın en zorlu olanlarına ve inovasyona kadar uzanmaktadır. Hem süreçleri hem de ürün teknolojilerini kapsarlar. İlgili beceriler sadece tespit edilmekle kalmaz, aynı zamanda kurum içi çalışmaların nasıl yapıldığını da belirler (Lall, 1992, s. 168).

1.7.5. Pazarlama Yeteneği

Pazarlama yeteneği, tüketicilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını, müşterilerin erişim yaklaşımlarını ve rakiplerin bilgilerini anlama temelinde ürünleri tanıtım ve satma kapasitesini gösterir (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Pazarlama yeteneği, bir firmanın tüketici ihtiyaçlarını, rekabet ortamını, maliyetleri ve faydaları ve yeniliğin kabulünü anlama temelinde ürünleri tanıtım ve satma yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Pazarlama kabiliyeti, tüketici ihtiyaçlarını anlama, rekabet pozisyonu, maliyet ve fayda ve yeniliğin kabulü temelinde ürünlerin tanıtım ve satışını ifade eder (Zhang & Zhou, 2007, s. 329).

Pazarlama yeteneğinde bulunan önemli konular; Farklı müşteri gereksinimlerini anlamak için uzun vadeli müşteri ilişkileri, alt bölümlere ayrılmış piyasayı anlamak, pazarın durumunu izlemek, yenilikçi fikirler, ürün kavramları, ürün prototipleri ve müşteri tercihlerini müşteri gereksinimlerine ve rekabet hedeflerine göre seçme ve test etme, dağıtım ağını kontrol etmek ve yönetmek, satış sonrası servis ve teknolojik yardım, güvenilir teslim süresi, marka ve firma itibarının iyileştirilmesi, deneme üretiminden ticarileştirmeye kadar geçen sürenin kısaltılması (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Pazarlama yetenekleri, bir firmanın, öncelikle pazar payı, yeni ürün rekabetçiliği derecesi, piyasa güçlerini izleme, özel pazarlama birimi ve ihracat yüzdesinden etkilenen müşteri talebini anlama temelinde ürünleri tanıma ve satma kabiliyetini ifade eder (Wang, Lu, & Chen, 2008, s. 353).

1.7.6. Organizasyon Yeteneği

Organizasyonel yetenek, sağlam bir örgütsel yapı oluşturma, tüm faaliyetlerin çalışmalarını ortak hedeflere koordine etme ve gelişim projeleri için oluşturduğu altyapı ile inovasyon süreçlerinin hızını etkileme kapasitesidir (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Örgüt yeteneği, bir firmanın örgütsel mekanizma ve uyumu sağlama, örgüt kültürünü geliştirme ve iyi yönetim uygulamalarını benimseme yeteneğini ifade eder (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Organizasyon yeteneği kavramında öne çıkan hususlar; Yeni inovasyon projelerine göre organizasyon yapısını esnek bir şekilde ayarlamak, kaynakları hızlı bir şekilde yenilik faaliyetinde merkezileştirmek, Ar-Ge, pazarlama ve üretim fonksiyonları arasında örtüşme, çoklu ürün geliştirme işlevlerini koordine etmek, teşvik ve ceza sistemi, alt düzey yöneticilerin özerkliği, dış ortama uyum sağlama ve karşılık verme, farklı fonksiyon departmanları arasında bilgi akışı ve ara bağlantı, hakim müşteriler ve tedarikçilerle iletişim, kapı bekçisinin rolü, kıyaslama sistemi, borç kontrol sistemi (Guan & Ma, 2003, s. 745).

Daha rekabetçi pazarlar, daha fazla talepkar hissedarlar ve daha zorlu işgücü ile karşı karşıya kalan şirketler, organizasyon yapılarını yeniden düzenleme ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumsal yeniden yapılanma son zamanlarda yönetim hayatının temelini oluşturuyor. Çok sayıda firma bölümlerini yeniden düzenliyor, operasyonlarını düzenliyor ve yeni bölümler açıyor. Çoğu stratejik kararda olduğu gibi, ortak itici güç, bu tür eylemlerin şirket performansını arttırdığı varsayımı olmuştur (Bowman, Singh, Useem, & Bhadury, 1999, s. 33).

1.7.7. Stratejik Planlama Yeteneği

Stratejik planlama yeteneği, yüksek rekabet ortamındaki uyarılma için çevre değişikliklerine uyum sağlayabilecek farklı türlerde stratejileri benimseme kapasitesidir (Guan & Ma, 2003, s. 740).

Stratejik planlama yeteneği, bir firmanın içsel güçlü ve zayıf yönlerini ve dış fırsatları ve tehditleri belirleme, kurumsal vizyon ve misyonlara uygun planları formüle etme ve uygulama planlarını ayarlama yeteneğidir (Yam, Guan, Pun, & Tang, 2004, s. 1126).

Stratejik planlama yeteneğinde öne çıkan hususlar; Üst yönetimden destek, üst yönetimin teknolojik amaçlarını ve temel yetkinliğini anlama, teknolojik strateji ile iş stratejisi arasındaki bağlantı, gelişmiş karar sistemi, girişimci ruhu ve yoğun inovasyon ortamı, riskin kalıcı olması ve yapbozun kabul edilmesi, rekabet pozisyonunu kavrama, endüstrinin teknolojik gelişme eğilimini bilmek, yabancı rakiplerin anlaşılması, inovasyon stratejisini gereğince ayarlamak, dış faktörlerin çeşitli etkilerini anlama, bilginin değerini vurgulamak (Guan & Ma, 2003, s. 746).

Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönem hayatını sürdürmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik tüm veri toplama, analiz etme, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanır. Planlama ise firmanın amaçlarını ortaya koyarak, bu amaçları elde edebilmek için izlemesi gereken yolu belirlemesidir ve yönetimin fonksiyonlarından biridir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 25).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performansın Tanımı

Performans, belirli bir hedefin, görevin veya işlemin icra edilmesiyle veya gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Bir program, örgüt veya faaliyet birimi açısından program veya faaliyet yapısının ana öğeleri, kullanılan kaynaklar (girdiler), yapılanlar (süreçler), üretilenler (çıktılar) ve gerçekleştirilen etkiler (sonuçlar)'dir (Kaya & Aral, 2000, s. 5).

Başka bir ifade ile performans, bir faaliyet neticesinde kazanılanı nicel/nitel olarak tanımlayan bir olgudur. Görevin gereği olarak daha önceden tespit edilen kıstasları karşılayacak şekilde görevin ifa edilmesi, hedefin gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanan performans olgusu sade görüntüsü ardında değerlendirme kavramı ile birleştiğinde işletme yazınında çok önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır (Turunç, 2006, s. 120).

Şirketlerin misyon ve stratejilerine ölçüsünde değişiklik arz eden performans kavramında mühim olan, ortaya konan hedefler doğrultusunda, şirketin stratejilerine uygun olarak belirlenmesidir. Performans, hedeflere ulaşmada çıktıların ve çıktıların imal edilmesinde kullanılan kaynakların ölçülmesi; tanımlanan bir hedefe ulaşma seviyesi, hedefli bir aktivitenin verimliliği, etkinliği olarak ifade edilmektedir. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, iş hayatının kalitesi, tüketici memnuniyeti esneklik, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans ölçütleri arasında bulunan karşılıklı ve kompleks ilişkilerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Ağca & Tunçer, 2006).

Performans kelimesi dilimize Fransızcadan geçmiş olup, öz Türkçesi başarıml kelimesidir. Başarıml kelimesi elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarıma isteği ve gücü, olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu).

Türkçeye Fransızcadan aktarılmış olan performans kelimesi işletme literatüründe genellikle İngilizce kaynaklardan alıntı yapılmaktadır. İngilizce performance sözcüğünün sözlük tanımlaması ise; bir fiilin gerçekleşmesi, bir olgunun başarımlması, bir taahhüt, sav

veya talebin yerine getirilmesidir. Performans sözcüğünün İngilizce tanımında bulunan fakat Türkçeye çevrilmesinde atlanan ana unsur kavramın sadece her hangi bir işin yapılmasını değil, aynı anda bu işin yapılış şeklinin ve neticesinin amaçlar ile olan alakasıdır. Dolayısıyla performans sadece bir eylemin ifa edilmesini değil bu eylemin ne derece verimli ve etkin olduğunu da kapsamaktadır (Yılmaz, 2013, s. 3).

Performans, çeşitli disiplinlerde kullanılan bir terimdir. Örneğin, sporcuların en yükseğe zıplamaları veya en hızlı koşmaları bir performans göstergesidir. Diğer spor disiplinlerinde, örneğin takım sporlarında veya jimnastikte, performans değerlendirmesi biraz daha karmaşık hale gelir. Bu spor disiplinlerinde, sporcular veya takımlar genellikle teknik zorluk, özgünlük veya yaratıcılık kriteri gibi birleşik performans önlemleri ile değerlendirilir. Jürinin kişisel deneyimi ve sezgisi, derecelendirmelerinde önemli bir rol oynar. Darwin, biyoloji alanında karmaşık ve belirsiz bir ortamda hayatta kalmak için taktik olarak varyasyon, uzmanlık ve işbirliği fikirlerini ortaya koydu. Çevrelerine uyum sağlamayı başaran türler sonunda hayatta kalır. Uyum sağlama yeteneği ve uyumun hızı ve yöntemi, performansın bir biçimi olarak görülebilir (Verweire & Van den Berghe , 2004, s. 5).

Performans, iş görenlerin işi yerine getirmelerinin bir neticesidir. Bir bireyin yeteneğiyle alakalı olarak kendi iş sahasında olan sorumluluğunu istenen seviyede ifa etmesi olarak tanımlanır. Şirketlerde personellerin nicel ve nitel iştirakleriyle uygulanarak birim hedefleriyle şirket hedeflerindeki başarının bir kriteri olarak tanımlanır. Dolayısıyla, görevin bitirilmesi aşamasında görevi yerine getiren bireyin ya da grubun çalışmalarının performansı doğrultusunda amaçlarına erişip erişmediklerini gösteren miktar ve kalite şartlarını ifade eden bir olgudur. Şirket performansından bahsedebilmek için önce bireysel performanstan bahsedilmelidir. İş görenlerin performansının yükselmesi, örgüt performansını etkileyeceği katidir. Örgüt performansının artırılması ise yöneticilerin yükümlülüğüdür (Murat, 2018, s. 25).

2.2. Performans Ölçümü

Dünyanın her yerindeki kamu ve özel sektördeki kuruluşlar, performans ölçüm sistemleriyle mücadele ediyor. Özellikle, istenmeyen olumsuz sonuçlara yol açmadan

performans iyileştirme sağlayan, maliyet etkin, anlamlı önlemler geliştirmenin zor olduğunu düşünüyorlar. Tüm bu karışıklık göz önüne alındığında, net bir performans ölçümü tanımı yöneticilerin doğru yöne gitmelerine ve gerçekte neyin önemli olduğuna odaklanmalarına yardımcı olabilir (Moullin, 2007, s. 181).

Alışılmış performans değerlendirme sistemlerinin günümüzde rekabet şartları gereksinimlerine uygun performans şartlarını tanımlayamaması sebebiyle yöneticiler modern anlayışlar içine girmiş, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlardan da faydalanarak çok boyutlu, şirketlere göre özel, kapsamı geniş değerlendirme sistemleri dizayn edilmeye çalışılmış ve hepsinden önemli olarak performans yönetimi kavramı oluşmuş ve artık bir süreç olarak algılanan performans değerlendirme kavramı yönetilmesi icap eden sürekli bir faaliyet olarak tespit edilmiştir. Şirket yöneticileri performans değerlendirme sayesinde performans ölçülebilir – değerlendirilebilir bir örgüt meydana getirerek aşağıdaki imkanları elde edeceklerine inanmışlardır (Turunç, 2006, s. 132);

Performansı ölçülebilir örgütün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sürekli inceleme yapar,
- Gerçekçi raporlar üretir,
- Etki gücüyle planlama yapar,
- Rakamların arkasındaki gerçeği bulur,
- Doğru beklentiler içindedir,
- İstenildiği anda bilgiye erişim mümkündür,
- Kesin kararlar ile uygular,
- Sürekli değişim ve gelişime odaklanır,
- Hatalardan öğrenir ve zamanında düzeltir.

Performans ölçümü, toplanacak, analiz edilecek, raporlanacak ve sonuçta doğru iş kararları almak için kullanılacak verileri sağlamalıdır. Bu nedenle, performans ölçümü, birisinin veya bir şeyin ne kadar iyi yaptığını izleme ve raporlama sürecidir. Teoride, insanlar, işler, durumlar, etkinlikler ve organizasyonlar için geçerli olan geniş bir kavramdır. Stratejik performans ölçümü, yöneticilerin hedeflerine ulaşma derecesini ölçen ölçüm ve raporlama sistemi olarak tanımlanmaktadır (Verweire & Van den Berghe , 2004, s. 7).

Günümüzde işletmeler tarafından en çok kabul gören ve rağbet edilen performans ölçüm sistemi Dengeli Skort Karttır. Dengeli Skor Kartı ilk olarak Dr. Robert Kaplan ve Dr. David Norton tarafından tanıtıldı. Bir işletmenin çeşitli iç süreçlerini ve bunların sonuçta ortaya çıkan dışsal çıktılarını tanımlamak ve geliştirmek için stratejik yönetimde kullanılan bir performans ölçütüdür. İşletmelerde ölçmek ve geri bildirim sağlamak için kullanılır. Toplanan bilgiler yöneticiler tarafından yorumlandığı ve kurum için daha iyi kararlar almak için kullanıldığı için, veri toplama nicel sonuçlar sağlamak için çok önemlidir.

Dengeli Skor Kartı, yöneticilerin işletmeye dört önemli açıdan bakmalarını sağlar. Dört temel soruya cevap verir (Kaplan & Norton, 1992, s. 72):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (müşteri perspektifi)
- Nerede üstün olmalıyız? (içsel süreçler perspektifi)
- Değer yaratmayı ve gelişmeyi sürdürebilir miyiz? (yenilik ve öğrenme perspektifi)
- Hissedarlar bizi nasıl görüyor? (finansal perspektif)

Günümüzde pek çok şirketin müşteriye odaklanan kurumsal bir misyonu vardır. Müşterilere değer sağlamada bir numara olmak, tipik bir görev tanımıdır. Bir şirketin müşterilerinin bakış açısıyla nasıl performans gösterdiği, bu nedenle üst yönetimler için öncelik haline geldi. Dengeli Skor Kartı, yöneticilerin, müşteri hizmetleri konusundaki genel misyon beyanlarını müşterileri için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtan spesifik önlemlere çevirmelerini talep eder (Kaplan & Norton, 1992, s. 73).

Müşteri perspektifinde ürün veya hizmetlerin kalite, fiyat ve ulaşılabilirliğindeki müşteri memnuniyetini ölçülür. Müşteriler, mevcut ürünlerden memnuniyetleri hakkında geri bildirimlerde bulunur.

Dengeli Skort Kartı için içsel süreçler, müşteri memnuniyetini en fazla etkileyen iş süreçlerinden (örneğin döngü süresini, kaliteyi, çalışan becerilerini ve verimliliği etkileyen faktörler) kaynaklanmalıdır. Şirketler ayrıca, pazar liderliğini sürdürmek için gereken kritik teknolojiler olan şirketlerinin temel yetkinliklerini belirlemeye ve ölçmeye çalışmalıdır. Şirketler, hangi süreçleri ve yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiğine karar vermeli ve her biri için önlemler belirlemelidir (Kaplan & Norton, 1992, s. 75).

Yoğun küresel rekabet, şirketlerin mevcut ürün ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmasını ve genişletilmiş yeteneklere sahip olan tamamen yeni ürünler sunma yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Bir şirketin yenilik yapma, gelişme ve öğrenme yeteneği şirketin değeri ile doğrudan bağlıdır. Diğer bir deyişle, piyasaya yeni ürünler sürmek, müşteriler için daha fazla değer yaratmak ve düzenli olarak işletme verimliliğini artırmak, bir şirketin sürekli yeni pazarlara girip gelir ve kar marjlarını artırmalarını sağlar (Kaplan & Norton, 1992, s. 75).

Finansal perspektifi ortaya koymak için satışlar, gelir ve giderler gibi finansal veriler kullanılır. Bu finansal ölçütler parasal büyüklükleri, finansal oranları, bütçe farklılıklarını veya gelir hedeflerini içerebilir.

Şirketlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için üretim süreçlerini değerlendirmek, kontrol etmek ve iyileştirmek için performans ölçümü kullanılır. Performans ölçümü ayrıca farklı kuruluşların, tesislerin, bölümlerin, ekiplerin ve kişilerin performansını karşılaştırmak ve çalışanları değerlendirmek için kullanılır (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63).

Açık bir sosyal organizma olan şirketlerde performansın ölçümü bir hayli güçtür. Her ne kadar belli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi kıstaslarla; belli bir iş sürecinin performansı, hata düzeyi, zamanında teslim edilen ürünlerin toplam ürünlere oranı gibi kıstaslarla ölçülebilse de, bu ölçülebilen performans indekslerine her çalışanın

ne düzeyde katkı sağladığının tamı tamına tespit edilmesi neredeyse olanaksızdır (Kılınç & Akkavuk, 2001, s. 106).

Bir performans ölçüm sistemi geliştirildikten sonra uygulanması gerekir. Bu, performans ölçüm sisteminin daha geniş bir çevre ile etkileşime girmesi gerektiği anlamına gelir. Bu çevrenin iki temel boyutu vardır. Birincisi içsel boyuttur, ki bu da organizasyonun kendisi demektir. İkincisi, dışsal boyuttur, bu da organizasyonun rekabet ettiği pazardır (Neely, Gregory, & Platts, 2005, s. 1248).

Yönetimin kontrol görevinde ilk olarak hedefler tespit edilir, sonra bu hedeflere uygun normlar meydana getirilir ve hedefler ile ortaya çıkan performans kıyaslanır. Nihai performans ile hedeflerin kıyaslanması neticesinde, performansın yeterli olduğu düşünülürse bir sonraki periyotta da aynı performansın muhafaza edilerek devamı ve ilerletilmesi için çaba sarf edilir. Eğer performansın yeterli olduğu düşünülmezse, problemin nedeni araştırılır ve problem giderilerek performansın yükseltilmesine çaba sarf edilir (Gençay, 2010, s. 9).

Sıralanan bu süreçte saptanan hedeflere uygun normların meydana getirilmesi, performans standartlarının, yani performans ölçütlerinin meydana getirilmesini ifade etmektedir. Meydana getirilen bu ölçütlerle, nihai performans seviyesinin tespit edilmesi, kıyaslanması süreci de performans ölçümü sürecini meydana getirmektedir. Meydana getirilen performans ölçütleri ile ortaya konan performans ölçümleri neticesinde elde edilen bilgilerin yönetsel kararlara yol gösterecek şekilde yorumlanması, değerlendirilmesi de performans değerlendirme sürecini meydana getirmektedir (Gençay, 2010, s. 10).

2.3. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumsal performans, stratejik yönetim ve muhasebe disiplinlerinin merkezindedir. Teorik ve ampirik araştırmalarda geniş çapta kullanılmasına rağmen, kurumsal performans kavramı genel olarak açıklanamayan bir durumdur ve performansın yaygın olarak kullanılan operasyonelleştirilmesine başvurulmaktadır. Hangi tanımların en iyi olduğu ve tanımları değerlendirmek için hangi kriterlerin kullanılması gerektiği konusunda

nispeten az bir uzlaşma vardır. Ayrıca, birçok tanım, performans kavramını yalnızca kısmen yansıtmaktadır. Kurumsal performansın tanımlanmasının bu kadar zor olmasının nedeni, performans kavramının çok boyutlu olmasıdır. Örneğin, performans piyasa değeri, karlılık, katma değer gibi finansal terimlerle tanımlanabilir. Ancak genellikle verimlilik, etkinlik, çıktı sayısı, üretim zamanı, ürün veya hizmet kalitesi gibi operasyonel, veya müşteri memnuniyeti, belirli bir süre boyunca tutulan müşteri sayısı gibi pazarlama vb. başka alanlarda kullanılır (Verweire & Van den Berghe , 2004, s. 6).

Kurumsal performans yönetimi, işletmeye has strateji ve planların meydana getirilmesinden iş çıktılarına dönüştürülmesine kadar geçen bütün süreçleri içeren ve bunları teknolojik bir altyapı ile irtibatlandıran bir performans şemsiyesi olarak kabul edilebilir (KalDer, 2006, s. 11).

Kurumsal performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını geliştirerek kurumsal performansı iyileştirmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Planlanan hedefler, standartlar ve yetkinlik gereklilikleri konusunda kararlaştırılan bir çerçevede performansı anlayarak ve yöneterek organizasyondan, ekiplerden ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir yoludur. Neyin başarılacağı hakkında ortak bir anlayış oluşturmak ve insanları kısa ve uzun vadede ulaşma ihtimalini artıracak şekilde yönetmek ve geliştirmek için süreçler bulunur. Yönetim tarafından sahiplenilir ve yönlendirilir (Armstrong, 2006, s. 2).

Genel olarak, kurumsal performans kavramı, bir organizasyonun, ortak bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü birliği olduğu fikrine dayanır (Carton, 2004, s. 3).

Şirketler kurumsal performans gelişimi süreçlerini yönetmek için iki unsurdan yararlanmaktadır. Bunların birincisi öz kaynaklarından yararlanma, diğeri ise dışsal kaynaklardan yararlanmadır. Şirket performans değerlemesiyle meşgul olan birtakım uzman firmalar olduğu gibi destek hizmeti veren firmalar ve yazılımlar da bulunmaktadır. Şirketler gerek kendi personelini, gerek uzman firmaları kullanarak geliştirilmiş yazılımlardan yararlanma sayesinde kurumsal performanslarını düzenli değerlendirme imkanına sahiptirler (Turunç, 2006, s. 135).

Kurumsal performans yönetimi, sadece yazılıma dayanan bir olgu değildir. Kurumsal performans yönetimi, bir şirketin iş performansını gözleme ve idare etmede kullanılan metodolojileri, metrikleri ve sistemleri oluşturmak için kullanılır (Cihangir, 2009, s. 8).

Kurumsal performans yönetiminin etkili bir düzeyde hayata geçirilebilmesi için şirketlerin iyi bir planlama ortaya koymaları ve stratejileri doğrultusunda doğru performans ölçütlerini tespit etmeleri son derece önemlidir. Bunun için şirketin stratejileri, bütçeleri, raporları ve öngörülerini değerlendirilerek belirlenen kriterlerin ölçümleri halinde kurumsal performansa bir değer katıp katmadıkları sorgulanmalıdır (Cihangir, 2009, s. 9).

Kurumsal performans yönetiminin genel amacı, bireylerin ve ekiplerin, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve etkin liderlik tarafından sağlanan bir çerçevede dahilinde kendi becerileri ve katkıları için sorumluluk aldığı yüksek performanslı bir kültür oluşturmaktır. Temel amacı, hedef netliğini sağlayarak insanları doğru şeyleri yapmaya odaklamaktır (Armstrong, 2006, s. 2).

Performans olgusu yakın tarihe kadar, temelde birey bazında incelenmekteydi. Performans ölçme, performans değerlendirme ve performans yönetimi gibi yönetsel işlemler bireysel performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile aynı manada algılanmakta ve performans ölçme ve değerlendirme bireysel bazda ifa edilmekteydi. Birey bazında performans değerlemenin temelinde bulunan varsayım ise, bireylerin performanslarının toplamının, içinde bulunduğu takımın ve işletmenin performansını meydana getirdiği varsayımıydı. Fakat geçmişten farklı nitelikler taşıyan günümüz gereksinimlerine uyma zorunluluğunda bulunan ve geçmişe göre hedefleri, yapıları, faaliyetleri, yükümlülükleri değişen ve komplike hale gelen işletmelerin başarı düzeylerinin, sadece bireysel performansa bağlı olmadığı aşikardır. Artık günümüz işletmelerinde, bireysel performanstan daha fazla farklı boyutları olan kurumsal performansın, ölçülmesi ve değerlendirilmesinin, daha komplike bir kavram olduğu ve kurumsal performansın çok boyutlu bir yaklaşım ile incelenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesinin gerektiği idrak edilmiştir (Gençay, 2010, s. 19).

Kurumsal performans yönetimi kapsamında ortaya konan performans ölçümü, şirket sahibi, yöneticiler, sermayedarlar ve kredi verenler gibi şirket içinden ve dışından birçok

odağın, şirket ile alakalı aldıkları kararlara etki etmektedir. Bu sebeple, ister tamamen sistematik bir tarzda, isterse geçici bir dönem ya da belirlenmiş bir hedef için olsun, her şirket performans ölçümü yapar. Yönetimin mühim fonksiyonlarından kontrolün bir bileşeni olan, performans ölçümü ile alakalı olarak şirketler, son zamanlarda vuku bulan teknolojik ilerlemeler ve yönetim tekniklerinde oluşan ilerlemeler istikametinde, kullanmış oldukları performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde yeni ayarlamalar yapma gereksinimi duymaktadır (Gençay, 2010, s. 34).

Çoğu tanım, öncelikle organizasyonel veya kurumsal düzeyde, amaç, hedef ve stratejileri formüle etmenin önemini vurgulamaktadır. Ardından, performans yönetiminin amacı örgütsel etkinliği sağlamak ve daha iyi sonuçlar almaktır. Performans yönetiminin önemli yönleri, performans hedeflerini belirlemek, stratejiler geliştirmek ve bunları eylem için somut kılavuzlara dönüştürmektir, yani stratejileri çalışır hale getirmektir. Performans yönetimi ayrıca önerilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için taahhüt ve motivasyon yaratma ile ilgilidir. İletişim bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Tüm bunlar, performans yönetiminin sadece performansı ölçmekten çok daha fazlası olduğu anlamına gelmektedir (Verweire & Van den Berghe , 2004, s. 7).

2.4. Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi

Yirmi birinci yüzyılda işletme anlayışında değişen ve ilerleyen global değişim ve rekabet alanında var olmada en mühim kriterler değişim ve sürdürülebilir gelişimin önemli bir kısmını da performans değerlendirme meydana getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin kurumlara sağladığı imkanlar sayesinde bireysel performansın en nesnel, en hızlı ve en yapıcı biçimde değerlendirilmesi kurumsal performansın gelişmesine doğrudan etki edeceği inkar edilemez bir gerçektir. Bu sebeple şirketler, modern metotları kullanarak çalışan performansını devamlı değerlendirmektedirler (Turunç, 2006, s. 130).

Performans değerlendirme ile ilgili literatür iki ana aşamaya sahiptir. İlk aşama 1880'lerin sonunda başladı ve 1980'lere kadar devam etti. Bu aşamada odak, kar, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal önlemlere verildi. İkinci aşama 1980'lerin sonunda dünya pazarındaki değişikliklerin bir sonucu olarak başladı. Şirketler daha düşük maliyetle ve daha çeşitli girdilerle daha kaliteli ürünler sunabilen denizaşırı rakiplere pazar

payını kaybetmeye başladı. Rekabet üstünlüğünü yeniden kazanmak için şirketler, stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, kısa teslim süresine ve güvenilir teslimata kaydırmakla kalmadı, aynı zamanda üretim yönetimi felsefeleri ve yeni teknolojiler uyguladılar. Bu değişikliklerin uygulanması, geleneksel performans ölçütlerinin birçok kısıtlılığa sahip olduğunu ve başarı için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğunu ortaya koydu (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63).

Kurumsal temelde performans değerlendirme örgüt başarılarının saptanmış standart veya karşılaştırma ile değerlendirilmesidir. Global rekabetin şiddetli bir şekilde yükseldiği, bilgi teknolojileri kapsamında kökten fırsatların ve önemli bariyerlerin bulunduğu günümüzdeki işletme hayatında kurumsal performansın değerlendirilmesi başarının devamlılığını sağlamakta mühim bir çerçeveyi meydana getirmektedir (Turunç, 2006, s. 121).

Bir performans ölçüm sisteminin tasarımı temel olarak bilişsel bir uygulamadır; müşteri ve diğer paydaş ihtiyaçlarının görüşlerini iş hedeflerine ve uygun performans ölçütlerine çevirir (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000, s. 767).

Performans değerlendirme olgusu önceden bireysel performans odaklı kullanılıp, genelde bireysel performans ölçümü kapsamında kullanılırken artık performans değerlemenin ikinci mühim boyutu olan kurumsal performans değerlendirme olgusu önem kazanmaya başladı (Turunç, 2006, s. 130).

Bireysel performansın ölçülüp değerlemesinde başlıca amaçlardan bir tanesi olan kurumsal başarının sadece bireysel performansa bağlı olmadığı, bireysel performanstan ziyade çok fazla boyutları olan kurumsal performans ölçmenin ve değerlemenin daha komplike bir kavram olduğu ve daha detaylı ve çok boyutlu bir çalışma ile ele alınması gerektiği idrak edilmiştir. Bu sebeple kurumsal performans değerlendirme hususunda çalışmalar ortaya konmuş olmasına rağmen literatürde tatmin edici araştırmalar henüz yapılmamıştır (Turunç, 2006, s. 130).

Performans değerlemenin kullanımı iki ana alt bölüme ayrılmıştır. İlk olarak, değerlendirme stratejiden türetildiği için, ilk uygulanması gereken bu stratejinin uygulanmasının

başarısını ölçmektir. İkincisi, değerlemeden elde edilen bilgi ve geri bildirimler varsayımlara meydan okumak ve stratejinin geçerliliğini test etmek için kullanılmalıdır. Aslında, otoriteler her iki amaç için kullanılması gerektiğini savunurlar. Bu nedenle, stratejinin uygulanmasını değerlendirmek ve stratejik varsayımlara meydan okumak, performans ölçütlerinin kullanımının iki ana alt bölümüdür (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000, s. 758).

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin üç ana aşamaya ayrılacağı öngörülmektedir. Bunlar, performans ölçütlerinin tasarımı, performans ölçütlerinin uygulanması, performans ölçütlerinin kullanılmasıdır (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000, s. 757).

Ortaya konan incelemelerde, çok sayıda kurumsal performans değişkenleri kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bunlar, nitel indikatörler ve nicel indikatörler olabilir. Nitel performans, işletmenin parasal ve finansal olmayan değer ve niteliklerine ait indikatörlere işaret eder. Nicel performans ise, işletmenin parasal ve finansal değer ve niteliklerine ait indikatörlere işaret eder. Kurumsal performans ile alakalı incelemelerde genellikle faydalanan performans değişkeni finansal performans ölçütleridir. Finansal performans değişkeni olarak genellikle işletmenin kârlılığı ya da büyümesi temel alınır. Ayrıca, finansal performans, satışlardaki yükseliş, yatırımın geri dönüşü, öz sermayenin geri dönüşünü de içerir (Gökuç, 2011, s. 66).

Fakat, günümüz rekabetçi ortamında ve gelişen çevre şartlarında işletme performansını değerlendirmek için finansal ölçütler yeterli gelmemektedir. İşletme performansını değerlendirmek için finansal performansına direkt olarak etki eden, işletmenin başarı ve başarısızlığına sebep olan finansal olmayan boyutların da ölçülmesi gerekir (Gökuç, 2011, s. 66).

Performans ölçümleri, değerlendirme amacıyla belirlenen çıktıların özellikleri olarak tanımlanabilir, ayrıca gerçek sonuçları önceden belirlenmiş bir hedefle karşılaştırmak için ve herhangi bir sapmanın derecesini ölçmek için bir araç olarak tanımlanabilir. Ayrıca performans ölçütlerinin her ekibin veya sürecin işletmenin hedefine katkısını yansıttığı da söylenebilir (Pervaiz, Kwang, & Zairi, 1999, s. 306).

İyi performans değerlendirme bir dizi hiyerarşik seviyeye sahip olmalıdır; kurumsal, iş ve fonksiyonel olarak kabul edilebilir ve çıktılar ile müşterilere bağlıdır. Hat yöneticisi, süreç yöneticisi, genel müdür, müşteri ve hissedarların her birinin farklı gereklilikleri vardır ve entegre bir performans değerlendirme bu faktörleri dikkate almalıdır. Bireysel düzeyde performans ölçütleri, yönetsel ve çalışan davranışlarıyla ilgili önemli nedensel faktörlerdir. Bu nedenle, performans ölçütleri, bir faaliyetin iç veya dış müşterilerin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını belirlemeli ve her ekibin veya sürecin kuruluşların hedeflerine katkısını yansıtmalıdır (Pervaiz, Kwang, & Zairi, 1999, s. 306).

Performans ölçümü, bir kuruluşun nasıl yönetildiğinin bir parçası olduğu için, müşterilere ve diğer paydaşlara da değer vermesi gerekir. Performans ölçümü, son yıllarda bir endüstri haline geldi. Birçok kuruluş çok fazla para harcar ve sayısız ölçüm sağlayarak yöneticilerin gerçekten önemli olanları seçmesini zorlaştırır (Moullin, 2007, s. 181).

2.5. Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri

Performans ölçütleri, performansın bazı boyutlarının direkt olarak, kesin ve mükemmel bir şekilde sayısal olarak ifadesidir. Hedeflere göz önünde bulundurularak hizmetlerin ne seviyede iyi yönetildiğini ortaya koyan sayısal ifadelerdir (Gençay, 2010, s. 22).

Kompleks yapıya sahip, farklı unsurların ve bağlantıların bulunduğu örgütlerde performans ölçümü kolay değildir ve her örgütün farklı stratejik hedefleri ve amaçları olması sebebiyle ölçüm sistemlerinin genel ve tüm örgütler tarafından uygulanabilir bir yapıda olması da olası değildir. Bu tarz durumlarda örgütler tüm sistem ve alt sistemler arasında uyum sağlayacak şekilde ve kendi gereksinimlerini karşılayacak yönde ölçüm sistemlerini meydana getirmeli ve doğru performans göstergeleri ve ölçütleri tespit etmelidirler (Gençay, 2010, s. 24).

Kuruluşu belirli hedeflere ulaşmak için gönüllü bir şekilde bir araya gelmiş kaynaklardan meydana gelen bir yapı olarak tanımladığımızda, kuruluşun faaliyetlerinin de bu hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetler olması zaruridir. Fakat faaliyetlerin neticelerinin dikkatle takip edilmesi gerekir. Faaliyetler ile sağlanacak neticeler kuruluşun başarısını, hedeflerine ulaşma seviyesi yani performansını ifade eder. Kuruluşlar performanslarını

ölçerek hedeflerine ulaşma seviyesi hususunda bilgi sahibi olarak etkin stratejik ve taktik kararlar alarak hedeflere ulaşma seviyesini ve yönetsel etkinliği ideal seviyeye çıkarabilir (Yılmaz, 2013, s. 16).

Kurumsal bağlamda faaliyetlerin verimlilik ve etkinliği, faaliyetlerin kurumun paydaş beklentilerini yerine getirmede (değer sağlamada) verimlilik ve etkinliğini anlatır. Bu durumda bir kuruma ait performans ölçüm sisteminin kurum faaliyetlerinin tümünü içerecek seviyede öngörülmesi ve tasarlanması gerekir. Bu kapsamda ele alındığında kurumların performansını ölçmeye odaklı çok sayıda ölçütler bulunması kaçınılmazdır. Bu ölçütleri, ana işletme fonksiyonları kapsamında tasnifi mümkündür. Böylece kurumların finansal performansı, iş süreçleri ile alakalı süreç performansı, pazarlama faaliyetleri ile alakalı pazar performansı, stratejik performansı gibi farklı performans ölçüt sınıflamaları meydana getirilebilir (Yılmaz, 2013, s. 19).

Kurumsal performans ölçütleri farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelenmiştir. Bunlardan önde gelenleri sıralamak gerekirse;

Rolstadas'ın yaptığı araştırmada kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur (Rolstadas, 1998);

- Etkililik
- Verimlilik
- Kalite
- Üretkenlik
- İş hayatının kalitesi
- İnovasyon
- Karlılık/Bütçeleme yeteneği

Croteau ve Bergeron tarafından ortaya konan çalışmada kurumsal performans ölçütleri aşağıdaki boyutlarda incelenmiştir (Croteau & Bergeron, 2001);

- Satış Büyümesi
- Karlılık

Hudson ve diğçerleri, kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki şekilde ele almışlardır (Hudson, Smart, & Bourne, 2001);

- Kalite
- Zaman
- Esneklik
- Finans
- Müşteri memnuniyeti
- İnsan kaynakları

De Toni ve Tonchia tarafından ortaya konan incelemede kurumsal performans ölçütleri aşağıda yer alan boyutlarda ile incelenmiştir (De Toni & Tonchia, 2001);

- Maliyetler/üretkenlik
- Zaman
- Esneklik
- Kalite

Cragg ve diğçerleri, çalışmalarında kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki boyutlarda ele almışlardır (Cragg, King, & Hussin, 2002);

- Satış büyümesi
- İmaj ve müşteri sadakati
- Uzun vade karlılığı
- Finansal kaynaklar

Short ve Palmer yaptığı araştırmada kurumsal performans aşağıdaki maddelerin altında incelemiştir (Short & Palmer, 2003);

- Kurumsal kimlik
- Kurumsal imaj

Lee ve Choi tarafından ortaya konan araştırmada kurumsal performans ölçütleri aşağıdaki boyutlar altında incelemişlerdir (Lee & Choi, 2003);

- Finansal ölçütler
- Entelektüel sermaye
- Maddi ve maddi olmayan yararlar
- Dengeli skor kartı

Schmitz ve Platts tarafından yapılan incelemede kurumsal performans ölçütlerini aşağıda yer alan maddeler ile ilişkilendirmişlerdir (Schmitz & Platts, 2004);

- Lojistik
- Toplam kalite yönetimi
- Satınalma

Gilley ve diğerleri, araştırmalarında kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki gibi tespit etmişlerdir (Gilley, Greer, & Rasheed, 2004);

- Varlıkların geri dönüşü
- Satışın geri dönüşü
- Genel finansal performans
- Ar-Ge harcamaları
- Süreç inovasyonları
- Ürün inovasyonları
- İstihdam artışı/istikrar
- Çalışan morali
- Müşteri ilişkileri
- Tedarikçi ilişkileri

Robinson ve diğerleri, araştırmalarında kurumsal performans ölçütlerini finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki farklı grupta incelemişlerdir (Robinson, Anumba, Carrillo, & Al Ghassani, 2005);

- Kullanılan sermayenin geri dönüşü (Finansal)
- Satışlar (Finansal)
- Yatırımın geri dönüşü (Finansal)
- Yeni müşteri sayısı (Finansal)
- Pazar payı (Finansal)
- Müşteriler (Finansal olmayan)
- Süreçler (Finansal olmayan)
- Çalışanlar (Finansal olmayan)
- Ürünler (Finansal olmayan)
- Toplum (Finansal olmayan)

Kannan ve Tan tarafından yapılan araştırmada kurumsal performans ölçütleri aşağıda yer alan boyutlarda ele alınmıştır (Kannan & Tan, 2005);

- Pazar payı
- Varlıkların geri dönüşü
- Genel ürün kalitesi
- Genel rekabet durumu
- Toplam müşteri hizmetleri seviyeleri

Bosilj Vuksic ve diğerleri, çalışmalarında kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki başlıklar altında incelemiştir (Bosilj Vuksic, Milanovic, Skrinjar, & Indihar Stemberger, 2008);

Finansal performans;

- Gelir artışı
- Net kar
- Varlıkların geri dönüşü

Müşteriler ile ilgili performans;

- Müşteri memnuniyeti

- Müşteri odaklı çözümler
- Pazar oryantasyonu, gelişimi ve büyümesi

İç iş süreçleri ile ilgili performans;

- Verimli ve etkili iş süreçleri
- Üretim maliyeti
- İç çıktıların kalitesi

Öğrenme ve büyüme ile ilgili performans;

- Memnun çalışanlar
- Bilgi düzeyi
- Ar-Ge ve inovasyona yatırım

Fairoz ve diğerleri, kurumsal performans ölçütlerini aşağıdaki boyutlar ile tanımlamışlardır (Fairoz, Hirobumi, & Tanaka, 2010);

- Satışların artışı
- Kar
- İstihdamın artışı
- Pazar payı büyümesi
- Şirket sahibi/yönetici memnuniyeti
- Genel iş performansı

Lai ve Cheng ise 2005 yılında yaptıkları araştırmada kurumsal performans ölçütlerini dört boyutta ele almışlardır (Lai & Cheng, 2005);

- Motivasyon performansı
- Pazarlama performansı
- Verimlilik performansı
- Sosyal performans

Tablo 2: Kurumsal performans ölçütleri araştırmaları

	Rolstadas, 1998	Croteau & Bergeron, 2001	Hudson, Smart, & Bourne, 2001	De Toni & Tonchia, 2001	Cragg, King, & Hussin, 2002	Short & Palmer, 2003	Lee & Choi, 2003	Schmitz & Platts, 2004	Gilley, Greer, & Rasheed, 2004	Robinson, Anumba, Carrillo, & Al Ghassani, 2005	Kannan & Tan, 2005	Bosij Vuksic, Milanovic, Skrinjar, & Indihar Stemberger, 2008	Fairoz, Hirobumi, & Tanaka, 2010	Lai & Cheng, 2005
Etkililik	X													
Verimlilik	X											X		X
Kalite*	X		X	X							X	X	X	
Üretkenlik	X			X										X
İş hayatının kalitesi	X													
İnovasyon	X								X			X		
Karlılık/Bütçeleme	X	X			X							X		
Satış Büyümesi*		X			X				X	X		X	X	
Zaman			X	X										
Esneklik			X	X										
Finans*			X		X		X		X					
Müşteri memnuniyeti*			X						X	X	X	X		X
İnsan kaynakları*			X						X	X			X	X
İmaj ve müşteri sadakati					X	X								X
Kurumsal kimlik						X								
Entelektüel sermaye							X							
Maddi/maddi olmayan yararlar							X							
Dengeli skor kartı							X							
Lojistik								X						

Toplam kalite yönetimi								X						
Satınalma								X	X					
Varlıkların geri dönüşü									X	X	X	X		
Ar-Ge harcamaları									X			X		
Çalışan morali									X			X		X
Yeni müşteri sayısı										X				
Pazar payı*										X	X	X	X	X
Süreçler										X		X		
Ürünler										X				
Toplum										X				X
Genel rekabet durumu											X			
Bilgi düzeyi												X		
Şirket sahibi/yönetici memnuniyeti													X	
Genel iş performansı													X	

2.5.1. Motivasyon Performansı

Motive olmuş bir işgücü, bir işletmenin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için son derece önemlidir.

İşletmelerin çalışanlara sunduğu ücretler, terfi imkanları, yan haklar, eğitimler, güvenli bir iş ortamı, karar alma süreçlerine katılım gibi olanaklar çalışanlar üzerinde motivasyon düzeyini artıran bir rol oynar.

Şirketin çalışanları ile ilgili boyutta, çalışanların iş tatmini düzeyi şirketin kaliteli çalışanları şirkette çekme yeteneği, şirketin kaliteli çalışanları şirkette tutma yeteneği, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların birbiri arasındaki ilişkiler, çalışanların verimliliği ise işe olan devami, işgücü devir oranı ve çalışanların şirket bağlılığı gibi kriterler ile ele alınabilir (Gökuç, 2011, s. 72).

Kurumsal çevrenin hızla değiştiği günümüzde kurumların bu değişime adapte olmak ve zorlu rekabet şartlarında başarıya ulaşmak için temel desteği sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu kapsamda kaliteli insan kaynağı işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edilmelidir. Başka bir ifade ile çalışanların sahip oldukları potansiyeli kurumsal hedefler doğrultusunda kullanmaları için çalışanların maddî ve manevî motivasyon araçları ile desteklenmesi elzemdir. Yönetimin başarısı büyük oranda motivasyon araçlarını efektif bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli yönetilmezse kurumsal başarı sağlanamaz. Motivasyonun amacı ise; çalışanların performanslarını geliştirerek, kurumsal hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır (Tunçer, 2013, s. 93).

2.5.2. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı şirketlerin rakip şirketlere kıyasla müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinin ilerletilmesi ve iyileştirilmesi, ayrıca pazar payı gibi kriterlerle değerlendirilebilir (Gökuç, 2011, s. 72).

Şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak adına pazara yeni ürün veya hizmet sunmaları, ürün veya hizmetlerinin fiyatlarını rekabetçi seviyelerde tutmaları, müşteri memnuniyetini artırma faaliyetleri pazarlama performansı kapsamında yer alır.

2.5.3. Sosyal Performans

Sosyal performans şirketlerde tüketici haklarına verilen önem, şirketteki çevre korumanın öneminin farkındalık seviyesi, şirketlerin pazardaki genişleme oranı, şirket tarafından sağlanan istihdam olanaklarının artması gibi kavramlar ile incelenebilir.

Kurumsal sosyal performans; şirketlerin çalışanlarına, hissedarlarına ve genel olarak topluma karşı olan yükümlülüklerini öne çıkaran bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Gökuç, 2011, s. 73).

2.5.4. Verimlilik Performansı

Şirketlerde verimlilik en temel performans göstergelerinden biri olarak yer almaktadır. Şirketlerde ortaya çıkan toplam ürün veya hizmetin, toplam hammadde girdisine oranı, ortaya çıkan toplam ürün veya hizmetin, toplam iş gücü girdisine oranı, ortaya çıkan toplam ürün veya hizmetin, toplam sermaye girdisine oranı, verimlilik performansını tanımlamada öne çıkan kavramlardır. Şirket kaynaklarının belirlenmiş zaman dilimlerinde nasıl harcandığının göstergesi verimliliktir. Emek, sermaye veya diğer herhangi bir kaynak için birim girdinin çıktıya olan oranını ölçer.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK (İNOVASYON) YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Telekomünikasyon Sektörü

3.1.1. Dünyada Telekomünikasyon Sektörü

Dünya genelindeki bütün sektörlerin teknoloji altyapılarını ilerletmeleri ve müşteri deneyimini mükemmel hale getirebilmeleri, rekabet edebilmenin en önemli koşulu olarak gözükmüyor. Telekomünikasyon sektörü için teknoloji ise, var olmanın tek koşulu. Teknolojik altyapı ve hizmet kalitesi, telekomünikasyon sektörünün her zaman önceliği olarak ana başlığı oluşturmaktadır (KPMG Türkiye, 2018, s. 3).

Kaliteli bir bağlantı altyapısı, hayatın kesinti olamadan ve güvenli devam etmesini sağlayacak ana faktör. Git gide yükselen ağ trafiği ve birbirine bağlı cihaz sayısındaki artış, telekomünikasyon sektörünün tüm sektörlerin önünde yer almasını gerektirir. Talep edilen hızı ve bant genişliğini sağlamak, altyapısını 5G teknolojisine çevirmek, bu yatırımlarla aynı anda müşteri sayılarını muhafaza etmek ve en iyi müşteri deneyimini sağlamak telekomünikasyon sektörünün önceliklerindedir. Yatırımlar müşteri deneyimini, müşteri deneyimi de pazar payını direkt etkiliyor (KPMG Türkiye, 2018, s. 3).

Dünya genelinde 104 ülkede, genç nüfusun % 80'inden fazlası çevrimiçi durumda. Gelişmiş ülkelerde 15-24 yaş arası gençlerin % 94'ü, gelişmekte olan ülkelerde % 67'si, en az gelişmiş ülkelerde ise sadece % 30'u internet kullanıyor. İnternet kullanan 15-24 yaş arası gençlerin oranı (% 71), internet kullanan toplam nüfusun oranından (% 48) anlamlı derecede yüksektir (International Telecommunication Union, 2017, s. 2).

Gelişmiş ülkelerde, evde internet erişimi olan hane halkı oranı, gelişmekte olan ülkelere göre iki kat daha yüksektir. Az gelişmiş ülkelerde bulunan hanelerin sadece % 15'i evde internet erişimine sahiptir. Bu ülkelerde, birçok internet kullanıcısı internete işten,

okullardan ve üniversitelerden veya ev dışındaki diğer ortak halk bağlantılarından erişmektedir (International Telecommunication Union, 2017, s. 2).

Tablo 3: Dünya genelinde dijitalleşme oranları (2019)

	BÜYÜKLÜK (Milyar)	PARAMETRE	YÜZDE
Toplam Nüfus	7.676	Şehirleşme	56%
Tekil Mobil Kullanıcıları	5.112	Penetrasyon	67%
İnternet Kullanıcıları	4.388	Penetrasyon	57%
Aktif Mobil İnternet Kullanıcıları	3.986	Penetrasyon	52%
Aktif Sosyal Medya Kullanıcıları	3.484	Penetrasyon	45%
Mobil Sosyal Medya Kullanıcıları	3.256	Penetrasyon	42%

Kaynak: (Global Digital Report, 2019)

Mobil genişbant abonelikleri son beş yılda yıllık % 20'den fazla büyümüştür ve 2017 sonuna kadar küresel olarak 4,3 milyar seviyesine ulaşmıştır. Gelişmekte olan ülkelerdeki ve az gelişmiş ülkelerdeki yüksek büyüme oranlarına rağmen, gelişmiş ülkelerde 100 kişi başına mobil genişbant aboneliği geliştirmekte olan ülkelere iki kat fazla ve az gelişmiş ülkelere dört kat daha fazladır (International Telecommunication Union, 2017, s. 4).

Mobil ve sabit altyapıda yükselen data kullanımı ile yeni nesil sabit genişbant erişim servislerinin yaygınlaşması gelecek zamanlarda küresel telekom pazarının perakende gelir büyümesinin ana kaynaklarından birini meydana getirecektir. Analysys Mason'ın Global Telekom Pazarı raporuna doğrultusunda, 2022'de perakende mobil geliri, toplam gelirin %60'ını meydana getireceği düşünülmektedir. Yükselen akıllı cihaz penetrasyonu, genişleyen 4G/LTE kapsama alanı ve mobilde medya içeriği tüketimine olan yüksek ihtiyacın, data kullanımının ve mobil data planlarının dünya genelinde gelirlerdeki artışı etkileyecek en mühim etkenler olması öngörülmektedir. Öbür yandan, dünyanın değişik bölgeleri arasında, şebeke kapsamındaki, servis kullanımındaki ve servis ücretlendirmelerindeki farkın devam edeceği düşünülmektedir (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 65).

Küresel sabit genişbant aboneliği son beş yılda yıllık % 9 oranında artmış ve 330 milyon yeni sabit genişbant aboneliği eklenmiştir. Gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeler arasındaki

ayrımı azaltmak için daha yüksek bir büyümeye ihtiyaç olacaktır. Gelişmiş ülkelerde sabit genişbant aboneliği %31 iken, gelişmekte olan ülkelerde %9, az gelişmiş ülkelerde %1 ile sınırlı kalmaktadır. Yüksek hızlı sabit genişbant aboneliklerinde dünya çapındaki artışa rağmen, gelişmiş ülkelerde % 24 ile karşılaştırıldığında, gelişmekte olan ülkelerde, % 6'lık penetrasyon oranı ile yüksek hızda bağlantı eksikliği devam etmektedir (International Telecommunication Union, 2017, s. 6).

Tablo 4: Dünya geneli ortalama sabit internet hızı (2019)

ÜLKE	ORTALAMA HIZ (Mbps)
Singapur (En Yüksek)	190,9
Dünya Ortalaması	54,3
Türkiye	19,3
Mısır (En Düşük)	6,7

Kaynak: (Global Digital Report, 2019)

Gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkeler, doğrudan fiber altyapısını kullanıyorlar, ayrıca kablo ve DSL'i destekliyorlar. Bununla birlikte, gelişmiş ülkelerde 100 kişi başına düşen fiber genişbant abonelikleri oranı, gelişmekte olan ülkelere iki kat daha fazla ve az gelişmiş ülkelere on kat daha yüksektir. Fiberin toplam sabit genişbant abonelikleri içindeki payı BDT, Asya ve Pasifik'te en yüksektir (International Telecommunication Union, 2017, s. 6).

Uluslararası internet bant genişliği 2015 ve 2016 yılları arasında dünya genelinde yüzde 32 oranında büyüdü. Afrika'da görülen yüzde 72'lik bir artış ise oldukça dikkat çekti. Küresel telekomünikasyon gelirleri ise, 2014-2015 yılları arasında yüzde 4 oranında düşerek 1,9 trilyon dolar düzeyinde gerçekleşti. Gelişmekte olan ülkeler telekomünikasyon gelirlerinde 2007-2015 döneminde yıllık yüzde 6,6'lık yıllık büyüme oranı gerçekleştirirken, gelişmiş ülkelerde aynı dönemde yüzde 0,8'lik bir daralma yaşandığı görüldü. Özellikle mobil cihazlar üzerinden internet vasıtasıyla erişilebilen içerikler yani over-the-top (OTT) servisler, tüketici davranışlarını değiştirerek konuşma sürelerinde kısalmaya neden oluyor. Öte yandan gelişmekte olan ülkeler küresel nüfusun yüzde 83'ünü oluşturuyor olmasına rağmen dünya telekomünikasyon gelirlerinin henüz

sadece yüzde 39'unu gerçekleştiriyor (International Telecommunication Union, 2017, s. 7).

Tablo 5: Dünya geneli ortalama mobil internet hızı (2019)

ÜLKE	ORTALAMA HIZ (Mbps)
Kanada (En Yüksek)	63,1
Türkiye	34,1
Dünya Ortalaması	25,1
Gana (En Düşük)	8,8

Kaynak: (Global Digital Report, 2019)

Sabit genişbant penetrasyon artış oranları global düzeyde yükselmektedir. Gelir seviyesinin yüksek olduğu ve yüksek hız sağlayan yeni nesil erişim şebekelerinin yaygın olarak kullanıldığı gelişmiş ülkelerde en yüksek genişbant hane penetrasyonu bulunmaktadır. Hong Kong, Singapur ve Güney Kore'nin %100'un üstünde sabit genişbant hane penetrasyonu bulunmaktadır. Avrupa Birliği Dijital Ajandası'na göre 2020'de genişbantta nüfusun %100'ünün en az 30 Mbps, %50'sinin en az 100 Mbps hıza ulaşacaktır. Avrupa'da telekom operatörlerinin yeni nesil erişim yatırımları devlet stratejileri ve Avrupa Birliği fonları ile teşvik edilmektedir. Orta ve Doğu Avrupa ile Asya Pasifik bölgelerinde FTTP/B (Fiber to the Premise & Building)'nin en çok kullanılan teknoloji olacağı öngörülmektedir. Batı Avrupa'da bilhassa Almanya ve İngiltere'de ise DSL şebeke yenilemelerinde en çok kullanılan G-fast ve VDSL teknolojilerinin, Amerika'da ise kablo genişbant teknolojilerinin daha fazla kullanılacağı öngörülmüyor (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 65).

Uydu ve kablo erişim teknolojileri, Ödemeli TV hizmetleri arasın en yaygınıdır. 2022'ye kadar IPTV ve OTT Video hizmetlerinin Ödemeli TV pazarında en önemli gelişim alanı olacaktır. OTT Video hizmeti gelirlerindeki artış başta Video Abonelik Servis'lerinden (Subscription Video on Demand- SVoD) kaynaklanacaktır (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 66).

Tablo 6: Dünya genelinde sosyal medya penetrasyonu (2019)

ÜLKE	YÜZDE
Birleşik Arap Emirlikleri (En Yüksek)	99%
Türkiye	63%
Dünya Ortalaması	45%
Nijerya (En Düşük)	12%

Kaynak: (Global Digital Report, 2019)

Küresel pazarda Telekom operatörlerinin ana hizmetlerinden kurumsal data gelirleri çok fazla bir artış sergilemezken diğer kurumsal hizmetlerin (ortak yerleşim, barındırma, bulut, güvenlik, SaaS, IaaS) gelirlerinde büyük bir artış öngörülmektedir. Büyük operatörlerin kurumsal hizmetlerini bulut servislere aktaracağı ve Kobi segmentindeki müşterilerinin kullanımına daha çok sunması öngörülmektedir (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 67).

Otomotiv ve akıllı binalara yönelik çözümlerin nesnelere interneti (IoT) gelirlerinde en büyük payı alması öngörülmektedir. Global düzeyde operatörler birçok IoT çözümüne yatırım yapıyor. 2022'ye kadar bağlantılı otomobiller, filo yönetimi, akıllı binalar ve sağlık gibi alanlarda en büyük gelirlerin elde edilmesi öngörülmektedir (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 67).

3.1.2. Türkiye Telekomünikasyon Sektörü

Sektörde bulunan operatörlerin 2018 yılının dördüncü çeyreğinde net satış gelirleri toplamı yaklaşık 15,2 milyar lira olurken 2018'in bütününde sağlanan net satış gelirleri toplamı yaklaşık 59 milyar lira olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 7).

Tablo 7: Türkiye Telekomünikasyon sektörü özet verileri

	2018	2017	Değişim (%)
Elektronik haberleşme sektörü gelirleri (₺)	59.030.372.453	51.147.072.312	15,4
Elektronik haberleşme sektörü yatırımları (₺)	9.404.070.039	8.154.243.170	15,3
Elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren işletmeci sayısı (adet)	448	451	-0,7
Sabit abone sayısı	11.633.461	11.308.444	2,9
Toplam mobil abone sayısı	80.117.999	77.800.170	3
• M2M abone sayısı	5.209.371	4.495.436	15,9
• Mobil bilgisayardan internet abone sayısı	655.999	828.369	-20,8
• Mobil abone (kişi) sayısı	74.252.629	72.476.365	2,5
Toplam sabit ses trafiği (milyar dk)	6,7	7,6	-11,8
Toplam mobil ses trafiği (milyar dk)	267,6	256,7	4,2
Sabit MoU (dk/ay) (4. Çeyrek verileri)	104	115	-9,6
Mobil MoU (dk/ay) (4. Çeyrek verileri)	444	442	0,5
Türk Telekom ARPU (₺/ay) (4. Çeyrek verileri)	27,7	25,05	10,6
Mobil ARPU (₺/ay) (4. Çeyrek verileri)	32,2	29,9	7,7
Toplam genişbant internet abone sayısı	74.500.089	68.869.578	8,2
• Mobil bilgisayardan internet	655.999	828.369	-20,8
• Mobil cepten internet	60.436.864	56.116.304	7,7
• xDSL	9.491.634	8.656.181	9,7
• Fiber	2.800.557	2.336.687	19,9
• Kablo	932.121	826.734	12,7
• Diğer	182.914	105.303	73,7
Toplam genişbant internet data trafiği (Tbyte)	17.102.631	12.861.622	33
• Mobil	3.168.066	2.017.823	57
• Sabit	13.934.565	10.885.266	28
Genişbant internette abone başına aylık data trafiği (GByte/ay)			
• Mobil	4,4	3,1	41,9
• Sabit	92,5	81,84	13

Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 11)

Fiber altyapı tarafına bakıldığında, 2017 yılı dördüncü çeyreğinde 324.667 km olan fiber uzunluğu, 2018 yılı dördüncü çeyreğinde 355.028 km'ye erişmiş ve %9'luk bir büyüme yakalamıştır. Türk Telekom haricindeki işletmecilerin 2017 yılında 68.193 km olan fiber uzunluğu 2018 yılında % 7,1 yükselerek 73.006 km'ye erişmiştir. Türk Telekom'un ise, 2017 yılında 256.474 km olan fiber uzunluğu 2018 yılında %10 yükselerek 282.022 km'ye erişmiştir (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 12).

Tablo 8: İşletmecilerin yıllık net satış gelirleri

Net Satış (₺)	2014	2015	2016	2017	2018
Türk Telekom	7.698.705.632	7.935.891.670	8.970.047.591	9.667.090.166	10.369.769.362
Turkcell	9.371.204.954	10.060.441.508	10.583.662.879	12.176.754.583	14.188.307.033
Vodafone	6.747.411.285	8.427.327.284	10.015.336.567	10.963.199.653	12.908.523.375
TT Mobil	4.312.489.175	4.966.653.570	5.766.290.784	6.645.526.224	7.567.699.295
Toplam	28.129.811.046	31.390.314.032	35.335.337.821	39.452.570.625	45.034.299.065

Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 25)

Sektördeki üç büyük işletmecinin net satış gelirleri 2017 yılına göre %14,1 oranında yükselişle 2018 yılında 45 milyar lira olmuştur. Diğer işletmecilerin net satış gelirleri 2017 yılına göre %19,7 oranında yükselişle 2018 yılında 14 milyar lira olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 12).

Tablo 9: Toplam gelirin işletmeciler arasında dağılımı (2018)

Net Satış (₺)	Milyar (₺)	Yüzde (%)
Türk Telekom	10,4	17,6%
Turkcell	14,2	24,0%
Vodafone	12,9	21,9%
TT Mobil	7,6	12,8%
Diğer İşletmeciler	14,0	23,7%

Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 25)

Sektördeki üç büyük işletmecinin toplam yatırım miktarı 2017 yılına göre %14,5 oranında yükselişle 2018 yılında 6,72 milyar lira olmuştur. Diğer işletmecilerin 2017 yılına göre

yatırım miktarı 2018 yılında %17,6 oranında yükselişle 2,7 milyar lira olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 12).

Tablo 10: İşletmecilerin toplam yıllık yatırımı (₺)

	2014	2015	2016	2017	2018
Türk Telekom	1.012.532.009	1.219.033.242	1.439.668.995	1.827.515.219	1.929.095.053
Turkcell	1.360.000.236	6.772.281.657	1.876.971.946	2.072.239.104	2.391.654.631
Vodafone	942.973.136	3.853.415.613	1.170.575.054	984.173.712	1.106.670.033
TT Mobil	782.085.603	4.112.035.110	1.236.550.438	986.850.087	1.292.428.576
Toplam	4.097.590.985	15.956.765.623	5.723.766.433	5.870.778.122	6.719.848.292
Diğer İşletmeciler	1.572.643.140	1.318.208.361	1.703.826.153	2.283.465.048	2.684.221.747

Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 28)

3.1.2.1. Sabit Pazar

2018 yılı dördüncü çeyrek sonu sayılarına bakıldığında 11.633.461 sabit telefon müşterisi mevcut olan Türkiye’de, penetrasyon oranı %14,2 düzeyindedir. 2018 yılının dördüncü çeyreğinde Türk Telekom’un PSTN geliri toplam gelirin %22,7’sine tekabül ederken erişim geliri toplam gelirin %58,3’üne tekabül eder. Türk Telekom’un sabit telefon geliri 743 milyon lira olmuşken 2017 yılı dördüncü çeyreğine göre %7,7 oranında, 2018 yılı üçüncü çeyreğine göre ise %2,4 oranında yükselmiştir. 5,3 milyon müşteri, sabit telefon hizmetlerini alternatif işletmecilerden temin etmekte olup bu işletmecilerin 2018 yılı dördüncü çeyreği için tüm STH hizmetlerinden sağladıkları gelirler 415 milyon lira olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 16).

2017 yılı dördüncü çeyrekte 1,2 milyar dakika olan Türk Telekom’un sabit ses trafiği, 2018 yılı dördüncü çeyrekte 1 milyar dakika olmuştur. 2018 yılı dördüncü çeyrekte 104 dakika olan sabit MoU, 2017 yılı dördüncü çeyreğine göre %9,9 düşerken, 2018 yılı üçüncü çeyreğine göre ise %1 oranında düşmüştür. 2018 yılı dördüncü çeyrekte Türk Telekom’un müşteri başına aylık geliri 27,7 lira olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 16).

3.1.2.2. Genişbant Pazarı

2008 yılında 6 milyon olan Genişbant internet müşterisi, 2018 yılı dördüncü çeyreğinde 74,5 milyona (13,4 milyonu sabit Genişbant müşterisi, 61,1 milyonu mobil Genişbant müşterisi) erişmiştir. 2018 yılı dördüncü çeyreğinde üçüncü çeyreğe göre %1 yükseliş olmuş (fiber, xDSL ve kablo internet) olup yükseliş eğilimi sürmektedir. Toplam internet müşterisi sayısı yıllık oranda ise %8,2 (en büyük yükseliş %44,5 ile Eve Kadar Fiber müşterilerinde, akabinde %12,7 ile Kablo İnternet müşterilerinde) yükselmiştir. 2018 yılı dördüncü çeyreğinde xDSL müşterisi 9,5 milyona, fiber müşterisi 2,8 milyona, kablo internet müşterisi 932 bine ulaşmıştır. Bu dönemde internet servis sağlayıcılığına ait toplam gelir 2,1 milyar liraya ulaşmıştır (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 18).

2018 yılı dördüncü çeyreğinde sabit Genişbant internet müşterilerinin aylık ortalama kullanımı 97,5 GByte, mobil genişbant internet müşterilerinin 4,8 GByte, 4.5G müşterilerinin ise 7,2 GByte olmuştur. Nüfusa oranla sabit Genişbant penetrasyonu %16,3, mobil Genişbant penetrasyonu %74,5 olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 18).

Alternatif operatörlerin sabit genişbant tarafındaki pazar payı %18,2 olurken bu dönemde TNet'in sabit genişbant tarafındaki pazar payı (xDSL) düşmeyi sürdürerek %52,6 olmuştur. Sabit genişbant tarafında kablo internet servisi sağlayan işletmecinin pazar payı %7, fiberin pazar payı %20,9 olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 19).

3.1.2.3. Mobil Pazar

2018 sonu sayılarına bakıldığında Türkiye'de %99 penetrasyon oranında, makineler arası iletişim (M2M) müşterileri de ilave edildiğinde, toplam 80.117.999 mobil müşteri vardır. Makineler arası iletişim (M2M) ve 0-9 yaş aralığı çıkarıldığında mobil penetrasyonu %111,9 olmuştur. 3G müşterisi 6.641.597'ye inerken, 1 Nisan 2016'da Türkiye'de faaliyete giren 4.5G servisinin müşterisi 71.348.727'ye çıkmıştır (cihaz veya SIM kart uyumsuzluğu nedeni ile aktif kullanım 40,2 milyon). 3G ve 4.5G servisi ile mobil

Genişbant mşşterisi 61.092.863'e çıkmıştır. 2018 yılı dördüncü çeyreğinde toplam mobil internet kullanımı 864.370 TByte'a çıkmıştır (Bilgi Teknolojileri ve İletifim Kurumu, 2019, s. 20).

2018 yılı dördüncü çeyreğinde M2M mşşterisi 5,2 milyon olmuştur. Bu dönemde mşşterilerin %42,9'u n ödemeli, %57,1'i faturalı mşşterilerden oluşmaktadır. Bu dönemde mobil numara taşıma sayısı önceki eyreğ'e oranla %3,89 yükselmiş ve 2.817.652 olmuştur. 14 şubat 2018 tarihi sayılarıyla 123.194.542 mobil numara taşıma yapılmıştır (Bilgi Teknolojileri ve İletifim Kurumu, 2019, s. 20).

2018 yılı dördüncü çeyreğinde mşşteri sayılarına göre Turkcell %42,1, Vodafone %31 ve TT Mobil %26,9 pazar payına sahiptir. Mobil mşşterilerin %87,9'u bireysel, %12,1'i kurumsal mşşterilerdir. Toplam mobil trafik 67,1 milyar dakika olmuştur. İşletmecilere bakıldığında önceki döneme göre Turkcell'in trafiğ'i %6, Vodafone'un trafiğ'i %1,5 dşmşş olup, TT Mobil'in trafiğ'i %0,2 yükselmiştir (Bilgi Teknolojileri ve İletifim Kurumu, 2019, s. 20).

2018 yılı dördüncü çeyreğinde toplam atılan SMS sayısı 18,852 milyon, atılan MMS sayısı ise 12,3 milyon olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletifim Kurumu, 2019, s. 21).

Tablo 11: Mobil Pazar abone, gelir ve trafik dağılımları (%)

Pazar Yüzdeleri	2018			2017		
	TT Mobil	Vodafone	Turkcell	TT Mobil	Vodafone	Turkcell
Toplam abone sayısı	26,9	31	42,1	25,2	31,1	43,7
Toplam gelirler	22	35,6	42,4	21,6	37,9	40,5
Abonelerden elde edilen gelirler	25,2	30,8	44	23,9	31,4	44,7
Ses trafiğ'i	28,6	35,1	36,4	27,4	35	37,6
SMS trafiğ'i	33,8	36,5	29,7	34,2	38,9	26,9
MMS trafiğ'i	56,6	6,8	36,6	54	7	39

Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletifim Kurumu, 2019, s. 13)

2018 yılı dördüncü çeyreği sonunda gelire göre pazara bakıldığında Turkcell'in pazar payı %42,4, Vodafone'un pazar payı %35,6 ve TT Mobil'in pazar payı %22 olmuştur. Müşteri başına aylık gelir Turkcell'de 33,9 lira, Vodafone'da 32,1 lira, TT Mobil'de 30,5 liradır. MoU değerlerine bakıldığında ise Turkcell 375 dakika, Vodafone 485 dakika ve TT Mobil 485 dakika olmuştur. Bu dönemde 444 dakika ortalama aylık mobil kullanımı ile Türkiye, Avrupa'da mobil telefonla en çok görüşen ülke olarak ilk sıradadır (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 21).

3.1.2.4. Diğer Hizmetler

Türksat'ın 2018 yılı dördüncü çeyreğinde kablo TV müşterisi 1.248.240 olup, Teledünya markası ile sunduğu dijital kablo TV müşterisi 1.083.023 olmuştur. Kablo telefon servisinden faydalanan 427.517 Türksat müşterisi vardır (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 22).

Uydu Haberleşme Hizmetleri hususunda yetki verilmiş operatörlerin 2018 yılı dördüncü çeyreğinde 10.904 müşteriye hizmet verirken bu hizmetten sağlanan toplam gelir ise 193 milyon lira düzeyinde olmuştur (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2019, s. 22).

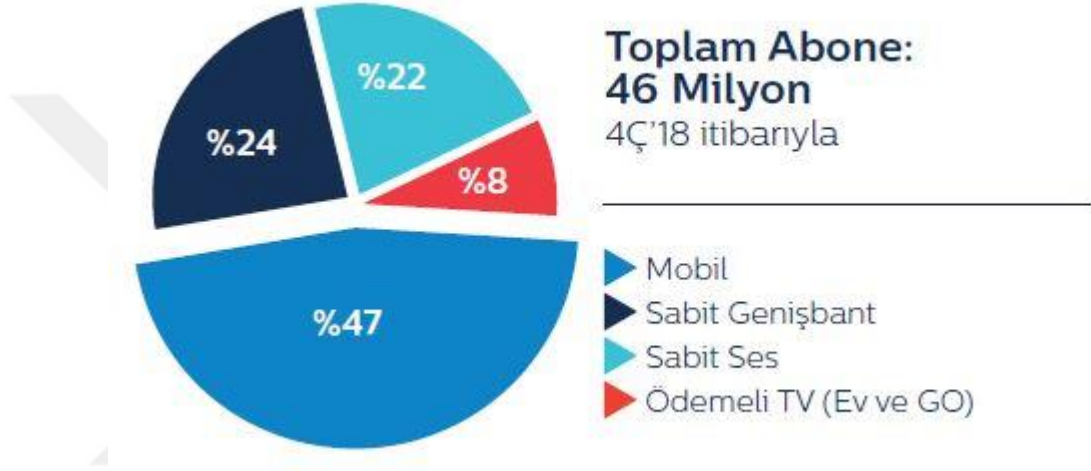
3.1.3. Türkiye Telekomünikasyon Sektörü Şirketleri

3.1.3.1. Türk Telekom

178 yıllık tecrübesi bulunan ve Türkiye'deki internet altyapısının kurucusu ve 282 bin km fiber ağı ile ana tedarikçisi olan Türk Telekom, genişbant, mobil, sabit telefon ve TV hizmetlerini 46 milyon müşterisine bir arada sağlayan Türkiye'nin ilk entegre Telekom operatörü olmuştur (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 1).

Öne çıkan rakamları incelemek istediğimizde; 10 yıl üst üste en değerli Telekom markası, LTE nüfusu kapsama seviyesi %91, 282 bin km fiber omurgası 18,6 milyon fiber hane kapsama, 46 milyon müşteri, %50 fiber ile bağlı LTE baz istasyonu, ödemeli TV pazarında ikincilik konumu, 81 şehirde 33.417 çalışan sayıları ile karşılaşıyoruz.

2015 yılında Türk Telekomünikasyon A.Ş., TT Mobil İletişim Hizmetleri A.Ş. ve TTNET A.Ş. tüzel kişiliklerini mevcut hali ile koruyarak ve bağlı oldukları mevzuat ve regülasyonlara uymak suretiyle entegre bir yapıya geçiş sağlamıştır. Türk Telekom, 2018 yılsonu sayıları ile 14,4 milyon sabit erişim hattı, 10,9 milyon genişbant, 3,6 milyon TV ve 21,5 milyon mobil müşterisi bulunmaktadır (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 4).



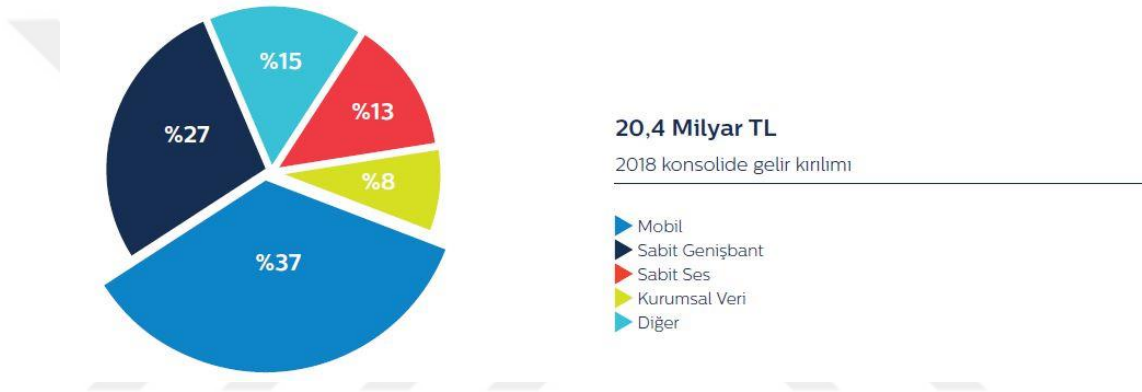
Şekil 2: Türk Telekom toplam abone sayısı.

Kaynak: (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 4)

Türk Telekom Grubu şirketleri;

- Türk Telekomünikasyon A.Ş. PSTN ve toptan Genişbant servisleri,
- TT Mobil İletişim Hizmetleri A.Ş. mobil servisler,
- TTNET A.Ş. perakende internet sevisi, IPTV, Uydu TV, Web TV, Mobile TV, Smart TV servisleri,
- Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri A.Ş. yakınsama hizmetleri,
- İnnova Bilişim Çözümleri A.Ş. bilgi teknolojileri çözümleri,
- SEBİT Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş. çevrimiçi eğitim yazılımları,
- AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. iletişim merkezi çözümleri,

- TT Ventures Proje Geliştirme A.Ş. proje geliştirme ve kurumsal risk sermayesi hizmetleri,
- TTES Elektrik Tedarik Satış A.Ş. elektrik tedariki ve satışı hizmetleri,
- Türk Telekom International toptan veri ve kapasite servisleri,
- Net Ekran televizyon yayıncılığı ile isteğe bağlı yayıncılık (VOD) servisleri,
- TT Satış ve Dağıtım Hizmetleri A.Ş. cihaz satış hizmetleri,
- TT Ödeme Hizmetleri A.Ş. ödeme hizmetleri,
- 11818 Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. rehberlik hizmetleri.

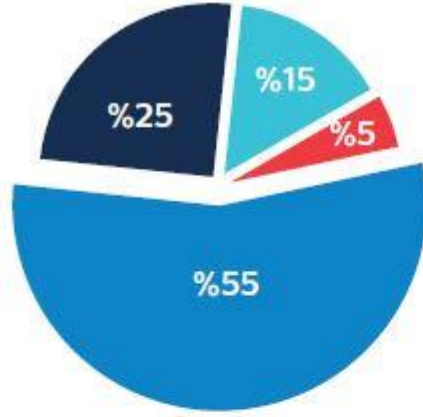


Şekil 3: Türk Telekom 2018 yılı konsolide gelir kırılımı.

Kaynak: (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 5)

2018 yılı içinde Türkiye'nin en büyük Siber Güvenlik Merkezi ve Şebeke Yönetim Merkezi (SMC), Mükemmeliyet Merkezi ve Kriz Merkezi'nin de bulunduğu Türk Telekom'un yeni genel müdürlük binası Ankara'da ve Türkiye'nin ve bölgenin en büyük veri merkezi İstanbul Esenyurt'ta açıldı. Türk Telekom veri merkezlerinin sayısı 7'ye çıktı (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 11).

Avea'nın unvanı, tek marka algısına hizmet etmesi açısından Haziran ayında TT Mobil İletişim olarak değiştirildi. Şirket hissedarlarından Ojer Telekomünikasyon A.Ş.'nin (OTAŞ), Türk Telekomünikasyon A.Ş. 'deki %55 hissesi, OTAŞ 'a kredi veren bankaların paydaş olduğu özel amaçlı şirket olan Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş. 'ye (LYY) 21 Aralık 2018'de devri gerçekleşti (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 11).



- LYY*
- Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı
- Halka Açık
- Türkiye Varlık Fonu

*Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş.

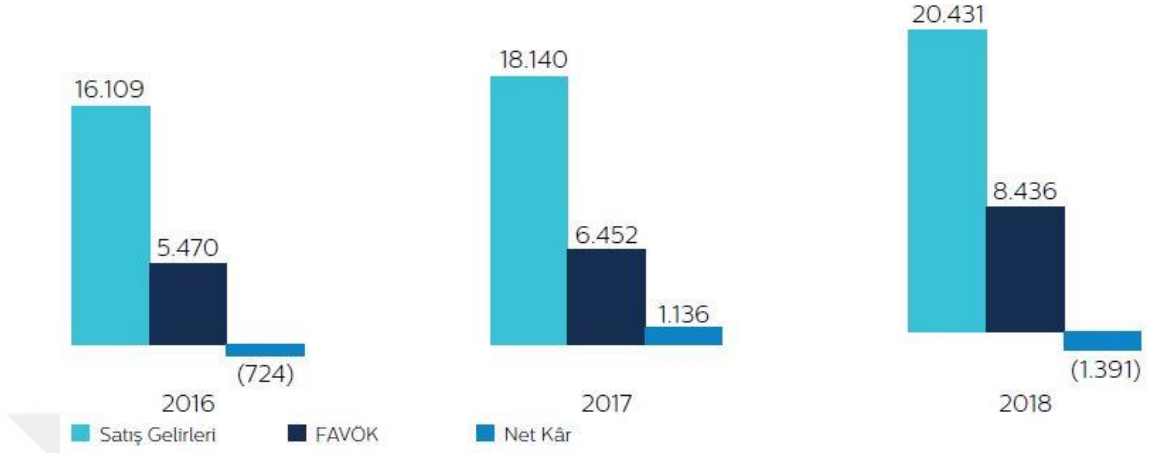
Not: 5 Şubat 2017 tarihinde yayınlanan Resmi Gazete'ye göre, Bakanlar Kurulu'nca Şirketin Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Mali Bakanlığına ait %6,68 (%5 B Grubu, %1,68 D Grubu) oranındaki hisselerinin Türkiye Varlık Fonu'na aktarılmasına karar verilmiştir.

Şekil 4: Türk Telekom sermaye yapısı

Kaynak: (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 61)

Konsolide gelirler halka arzdan bu zamana kadar en yüksek yıllık büyüme oranı olan 12,6% yükselişle 20,4 milyar lira oldu. UFRYK 12 gelirleri hariç tutulduğunda, toplam büyüme %12,8 oldu. Halka arz olunmasından bu zamana kadar en yüksek yıllık büyüme oranı olan %30,7 yükselişle 8,4 milyar lira FAVÖK açıklandı. Gelir büyümesi ve faaliyet giderlerine ilişkin alınan önlemler ile FAVÖK marjı %41,3 oldu. UFRS 15 etkisi hariç tutulduğunda, FAVÖK marjı 2017 yılına göre 2,6 puan yükselişle %38,1 oldu (Türk Telekom Özet Bilgi Dokümanı 2018 YS, 2019, s. 1).

Satış Gelirleri, FAVÖK ve Net Kâr (Milyon TL)



Şekil 5: Türk Telekom satış gelirleri, FAVÖK ve net kar.

Kaynak: (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019)

3.1.3.2. Turkcell

Turkcell, mobil ve sabit altyapılar üstünden müşterilerine dijital servisler, ses, mesajlaşma, data ve IPTV ürünlerini sağlayan Türkiye’de yerleşik bir dijital operatör olarak hizmet vermektedir. 1 Nisan 2016 tarihinde LTE servisinin tanıtımını gerçekleştiren Turkcell, LTE-Advanced ve 3 taşıyıcı birleştirme teknolojisinden faydalanarak Türkiye genelinde 81 şehirde hizmet sağlamaktadır. Turkcell, haneye kadar 10 Gbps’e ulaşan hızlar ile fiber data erişimi sunmaktadır. 2018 yıl sonu verileri ile Turkcell’in 2018 geliri 21,3 milyar lira ve aktif büyüklüğü 42,8 milyar lira olarak gerçekleşmiştir (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 1).

Öne çıkan rakamları incelemek istediğimizde; 21,3 milyar lira gelir (2 yıllık kümülatif bazda %49 yükseliş), %41,3 FAVÖK marjı, 49 milyon grup müşteri sayısı, 86 milyon dijital müşteri, %15 mobil ARPU büyümesi (M2M hariç), 8,8 milyar lira 2 yıllık kümülatif bazda %90 artışla gelen FAVÖK, 8 GB 4.5G ile müşteri bazında ortalama data tüketimi, dijital servislerin indirildiği ülke adeti 192, dijital servislerin indirilme adeti 169 milyon, 5 milyon Paycell müşterisi, 4,2 milyar lira Financell kredi portföyü sayıları ile karşılaşıyoruz.



Şekil 6: Turkcell finansal göstergeler.

Kaynak: (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019)

2018 yılı itibariyle toplam müşteri sayısı, 36,7 milyonu Türkiye’de bulunan toplam 48,9 milyon olarak gerçekleşti. Mobil pazarda, yıl bazında 347 bin faturalı net müşteri artışıyla 2018 sonunda mobil faturalı müşteri sayısı 18,8 milyon olarak gerçekleşti. Fiber müşteri sayısı yıl bazında 181 bin artışla 1,4 milyon olarak gerçekleşti. IPTV müşteri sayısı, yıl bazında 108 bin net müşteri kazanımı ile 613 bini geçti (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 35).

Tablo 12: Turkcell Türkiye operasyonel göstergeler

	2017	2018	Değişim (%)
Abone Sayısı (milyon)	36,7	36,7	-
Mobil Faturalı (milyon)	18,5	18,8	1,60%
Mobil Ön Ödemeli (milyon)	15,6	14,9	-4,50%
Fiber (bin)	1.204,30	1.385,60	15,10%
ADSL (bin)	921,4	905,6	-1,70%
IPTV aboneleri (bin)	505,9	613,4	21,20%

Kaynak: (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 35)

Turkcell topluma hizmet etmek maksadı ile sosyal sorumluluk faaliyetlerine yıl bazında gelirinin %1’ini ayırıyor. Bu faaliyetlerini bir çatı altında bir araya getirmek ve projeleri daha efektif bir düzeye çıkarmak için Turkcell Vakfı kuruldu (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 13).

Turkcell Grup şirketleri 5 ülkede faaliyet gösteriyor;

- Türkiye – Turkcell (Mobil müşteri 33,8 milyon, Sabit müşteri 2,3 milyon, IPTV müşterisi 613 bin, gelir 18,3 milyar lira)
- KKTC – KUZEY KIBRIS TURKCELL (Mobil müşteri 0,5 milyon, gelir 180 milyon lira)
- UKRAYNA – lifecell (Mobil müşteri 9,9 milyon, gelir 924 milyon lira)
- BELARUS – BeST (Mobil müşteri 1,6 milyon, gelir 293 milyon lira)
- ALMANYA – TURKCELL EUROPE (Mobil müşteri 0,2 milyon)

3.1.3.3. Vodafone

Vodafone 20 milyar lirayı aşan yatırım ile Türkiye'nin en büyük uluslararası yatırımcılarından biridir. 2017/2018 mali yılında organik servis gelirleri, geçen mali yıla oranla %14,3 artışla 9,2 milyar liraya ulaşmıştır. Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr'ı (FAVÖK) %22,6 artışla 2,8 milyar liraya ulaşmış ve bu dönemde Operasyonel Serbest Nakit Akışı 1,4 milyar lira olmuştur (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 6).

Öne çıkan rakamları incelemek istediğimizde; 3172 çalışan, 1189 mağaza, 23,3 milyon mobil müşteri, 13 milyon 4,5G müşterisi, 697 bin sabit genişbant müşterisi, %74,7 akıllı telefon penetrasyonu, 726 petabyte müşteri veri tüketimi, 9,2 milyar lira organik servis geliri, 4,35 milyar lira sosyal yatırım, 1,3 milyar lira yatırım sayıları ile karşılaşıyoruz.

Vodafone Türkiye'nin 3.172 doğrudan istihdamı mevcut olup Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerindeki faaliyetleri ile yerelde ekonomik büyümeye destek sağlıyor. Dolaylı olarak sunduğu istihdam desteği ile beraber toplam 40 bin çalışana iş imkanı sağlıyor. İstanbul, Ankara, İzmir, Samsun, Konya, Şanlıurfa, Afyon, Malatya, Elazığ ve Adana şehirlerindeki çağrı merkezleri ile 4.066 çalışana iş imkanı sağlıyor (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 6).

Türkiye Vodafone Vakfı toplumsal taleplere cevap vermek ve yeni fırsatlar oluşturmak için projeleriyle bugüne değin 37 milyar liradan fazla sosyal yatırım sağladı ve 4 milyon kişiye ulaştı (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 10).

3.1.4. Türkiye Telekomünikasyon Sektöründe İnovasyon

Türk Telekom, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleriyle yeni nesil teknolojileri araştırmak, geliştirmek ve ticarileştirmek suretiyle müşterileri için yenilikçi ürünler sağlamayı hedeflemiştir. Türk Telekom, Türkiye'deki bilgi rezervini mümkün mertebe en yüksek düzeyde kullanmak için, üniversitelerin, Ar-Ge faaliyeti yoğun KOBİ'lerin ve uluslararası Ar-Ge partnerlerinin de bulunduğu kuvvetli bir ekosistem meydana getirmiştir. Türk Telekom, aşağıda bulunan teknolojik stratejik kapsamlarda Ar-Ge faaliyetleri sürdürmektedir (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 120):

- Büyük Veri (Big Data) teknolojileri: Veri görselleme, veri analizi, veri madenciliği, makine öğrenmesi teknolojileri ve yapay zeka kullanımları, mahremiyet ve anonimleştirme
- Deneyimlenen şebeke ve servis kalitesi yönetimi: Müşteri deneyimi ve servis yönetimine ilişkin inovatif kullanımlar, sanallaştırma odaklı teknolojiler (SDN, NFV), 4G, 5G ve sonrası teknolojiler, Cloud RAN, görünür ışık ile iletişim (VLC/LiFi)
- Akıllı platformlar ve hizmetler: Bulut tabanlı hizmetler, Nesnelerin İnterneti tabanlı hizmetler (Internet of Things - IoT), akıllı ev/şehir/yaşam uygulamaları

Türk Telekom Teknoloji İnovasyon Merkezi, 2018 yılında Kasım ayında açıldı. Türk Telekom şebekesinin simülasyonunun sunulduğu Merkez, telekomünikasyon şebeke ve servislerini en yüksek düzeyde tasarlama, iyileştirme ve test etme olanağını, sürdürülebilir ve tekrar edilebilir kalite yaklaşımı ile sağlamaktadır (Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 125).

Turkcell kendini şu şekilde anlatıyor; Biz DNA'sında inovasyon bulunan bir şirketiz. Dijital servislerimizi ve bu alandaki tecrübemizi lifecell Ventures şirketimiz ile tüm dünyaya ihraç etmeye başladık. Bu sayede Türkiye'nin dünyanın en büyük on ekonomisinden biri olma amacına katkı sağlıyor, Türkiye'nin dünya genelinde teknoloji sağlayan bir ülke olarak bilinmesi için çalışıyoruz (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 11).

Turkcell inovatif ürünleri arasına Dronecell ürününü ekledi. Türkiye'nin ilk uçan baz istasyonu Dronecell ile kapsama sorunu yaşayan lokasyonlara 4.5G mobil şebeke hizmeti sunuyor (Turkcell 2018 Faaliyet Raporu, 2019, s. 42).

Vodafone Türkiye grubunda 2000 yılında kurulmuş olan, Vodafone Grubu global inovasyon şirketlerinden biri olan OKSİJEN ile lokal iş gücü sağladığı, 250 kişiden oluşan mühendis ekibi ile Ar-Ge kapsamında Türkiye'ye mühim bir istihdam imkanı sunmayı, kurumsal ve bireysel müşterilerine inovatif ürün ve hizmetler geliştirerek sunmaya devam ediyor. OKSİJEN inovasyon tecrübesiyle Vodafone Türkiye'nin dijital transformasyonuna ivme sağlıyor. OKSİJEN ile sağladığı hizmetler ile inovasyon alanında pek çok ilki gerçekleştirdi. 2017/2018 döneminde 31 model ürünün ve hizmetin 25'ini uygulanır duruma getirdi, 60 patent başvurusu sağladı ve 4 patent aldı. Ar-Ge yaptığı temel alanlar içinde lokasyon tabanlı servisler, yapay zeka, makine öğrenmesi, doğal dil işleme, nesnelerin interneti ve kampanya yönetimi bulunmaktadır (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 19).

Vodafone Türkiye enerji inovasyonu alanında nesnelerin interneti (IoT) teknolojilerinin sunduğu imkanlar ve sektördeki dijital transformasyon aracılığı ile yenilikçi uygulamalar ile müşterilerinin çevresel etkilerini iyileştirmesine destek oluyor. Akıllı araç hizmetlerinden enerji yönetimi hizmetlerine, tarım, sağlık ve şehircilik alanlarında sunduğu çözümler ile birçok sektöre çözümler sunuyor. Şirketler bağlantılı nesnelere, makineler ve cihazları gözleyebiliyor, iş yöntemlerini daha efektif yönetebiliyor (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 37).

Vodafone Türkiye bireysel müşterileri için akıllı çocuk saati ve eşya, evcil hayvan, araç takip cihazı gibi hizmetlerle kullanımı kolay, entegre bir IoT platformu sağlamayı amaçlıyor. Otomatik sayaç okuma ürünü ile elektrik, doğalgaz ve su sayaçları uzaktan, gerçek zamanlı takip edilebiliyor. Vodafone Kronik Hastalık Takibi hizmeti ile hastaların uzaktan takibi hizmetini sunuyor ve acil durumlarda sağlık ekipleri hastaya ulaşabiliyor. Akıllı bina çözümleriyle konut ve işyerlerinde entegre çalışan sistemler gerçekleştiriyor. Akıllı şehir çözümleri alanında otobüslerden otomatlara, asansörlerden bina sistemlerine, belediyecilik hizmetlerinden, güvenlik çözümlerine birçok IoT çözümleri sağlamaktadır (Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018, 2019, s. 38).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Global pazardaki önemli ülkelerin telekomünikasyon sektörleri ile kıyaslanabilecek seviyede bir büyüklüğe sahip Türkiye telekomünikasyon sektörü, rekabetin yoğun yaşandığı pazarlardan biridir. Telekomünikasyon sektöründe inovasyon, rekabet ile başa çıkmada hayati bir öneme sahiptir. Sektörde pazara sunulan yeni ürün veya hizmetler, sektördeki senaryoları sürekli olarak yeniden tanımlamaktadır.

Araştırmanın amacı daha önceki bölümlerde aktarılmış olan teknolojik inovasyon yeteneklerinin kurumsal performansa etkisinin telekomünikasyon şirketlerinden temin edilecek veriler ile tespit edilmesidir.

Türkiye’de telekomünikasyon sektörü teknolojiyi en yakından takip eden sektörlerin başında gelmektedir. Bu doğrultuda sektördeki işletmelerin araştırma geliştirme ve inovasyona ilgileri de yüksek seviyede olmaktadır.

Araştırmanın önemi, teknolojik inovasyon yeteneklerinin kurumsal performansı ilişkilendirmiş çok sayıda araştırma olmasına rağmen, telekomünikasyon sektöründe benzeri bir çalışma ortaya çıkarmaya odaklanmasıdır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmada, belirlenen örneklere erişilebilirliğin kolay olması sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi seçildi ve uygulandı. Çalışma Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketleri kapsamaktadır. Araştırma ilgili şirketlerde istihdam edilen 203 personel ile yapılmıştır. Araştırmaya üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, yönetici, uzman, uzman yardımcısı, teknik personel ve diğer seviyelerde personeller katılım sağlamıştır.

Araştırma verisi için sorular SurveyMonkey uygulamasına yüklenerek toplanmıştır. Anketin bağlantısı elektronik posta, Whatsapp ve LinkedIn aracılığı ile katılımcılara gönderilmiştir. Ankete 203 kişi katılım sağlamıştır. Veri toplama süreci Nisan 2019 ve Mayıs 2019 tarihleri arasında yaklaşık iki ay devam ettirilmiştir. Elde edilen veriler gerekli analiz ve değerlendirme için SPSS 25.0 programına yüklenmiştir. Sağlıklı sonuçlar elde

etmek adına uygulama üzerinden katılımcıların her soruyu doldurmaları zorunlu kılınmıştır. Uygulama, anketin her katılımcı tarafından yalnızca bir kez yanıtlanabilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Değişkenlerinin Boyutları ve Ölçeği

Çalışmada veri toplamak için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket formunda 88 soru yer almaktadır. Araştırmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmış olup cevap maddelerinde “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri kullanılmıştır.

Araştırma modeline dayanarak, anket üç konuda bilgi toplamaya çalıştı. İlk bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı telekomünikasyon şirketi, çalışma yılı, şirketteki pozisyonu, şirketteki çalıştığı departman ile alakalı demografik ve şirket bilgileri hakkında bilgi toplanmıştır. İkinci bölümde şirketlerin teknolojik inovasyon yeteneklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise şirketlerin kurumsal performansını ölçmeye yönelik değişkenlere yer verilmiştir.

Literatür taraması sonucunda, araştırma kapsamında veri toplanması, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçülmesi için kullanılan sorular önceki bilimsel araştırmalarda güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmiş ölçeklerin Telekomünikasyon sektörüne uyarlanması ile elde edilmiştir. Araştırma boyutunda yer alan teknolojik inovasyon yeteneklerini ölçen 66 soru (8-73 arası sorular) Yam ve diğerlerinin 2004 yılında yaptığı çalışmadan alınmıştır. Bu bölümde öğrenme yeteneği (8-16 arası sorular), araştırma-geliştirme yeteneği (17-33 arası sorular), kaynak dağıtma yeteneği (34-42 arası sorular), üretim yeteneği (43-51 arası sorular), pazarlama yeteneği (52-60 arası sorular), organizasyon yeteneği (61-67 arası sorular), stratejik planlama yeteneği (68-73 arası sorular) olmak üzere 7 alt boyut incelenmiştir.

Araştırmada yer alan kurumsal performansı ölçen 15 soru (74-88 arası sorular) Lai ve Cheng tarafından 2005 yılında yapılan çalışmadan alınmıştır. Bu bölümde motivasyon performansı (74-78 arası sorular), pazarlama performansı (79-81 arası sorular), verimlilik

performansı (82-84 arası sorular), sosyal performans (85-88 arası sorular) olmak üzere 4 alt boyut incelenmiştir.

Tablo 13: Araştırmada kullanılan ölçekler ve değişkenler

Kavram	Sorgulanan Öğeler	Kısaltma	Kaynak
Öğrenme Yeteneği (ÖY)	Şirketimiz teknoloji geliştirme trendlerini sistematik olarak izler.	ÖY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimiz iş stratejimizle ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir.	ÖY2	
	Şirketimizde gelişim için fırsatları tespit etme konusunda teşvik edilen ekipler vardır.	ÖY3	
	Şirketimizde edinilen yeni bilgiler özümsemektedir.	ÖY4	
	Şirketimizin temel yetenekleri anlaşılırdır ve teknolojik yetenekleri pazarın ihtiyaçlarına göre eşleştirir.	ÖY5	
	Şirketimizde önceki deneyimlerden dersler çıkarılır.	ÖY6	
	Şirketimizde koşullar ve zamanın oluşturduğu geçmişten alınan dersler benimsenmektedir.	ÖY7	
	Şirketimizde öğrenme bilincinin geliştirilmesine çalışılır ve öğrenmeye yatırım yapılır.	ÖY8	
	Şirketimizde örtülü (deneyimle öğrenilen) bilgiye önem verilir.	ÖY9	
Araştırma Geliştirme Yeteneği (AGY)	Şirketimizde yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar mevcuttur.	AGY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizde Araştırma-Geliştirme planları kurumsal planla uyumlu olarak hazırlanır.	AGY2	
	Şirketimizde, konsept geliştirme sürecine çeşitli departmanlar katılır.	AGY3	

	Şirketimizde açık proje hedefleri, proje aşamaları standartları ve proje yönetimi yönetmelikleri bulunur.	AGY4	
	Şirketimizde karşılıklı-fonksiyonel (görevler arası) takım çalışması mevcuttur.	AGY5	
	Şirketimizde yeni ürün/hizmet geliştiren çalışanlara rahat ulaşılabilir.	AGY6	
	Şirketimizde Ar-Ge personelinin iletişimi etkindir.	AGY7	
	Şirketimizde yeniden yapılanma (reengineering) gibi ileri tasarım yöntemleri uygulanır.	AGY8	
	Şirketimizde yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar arasındaki entegrasyon düzeyi yüksektir.	AGY9	
	Şirketimizde tasarım/pazarlama ve mühendislik birimlerine, üretim/teknoloji birimlerinden gelen geri besleme hızlı ve kalitelidir.	AGY10	
	Şirketimizde teknolojiyi araştırma safhasından geliştirme safhasına aktaran etkin mekanizmalar bulunur.	AGY11	
	Şirketimizde üretim için tasarım, müşteri kullanımı için tasarım gibi belirlenmiş protokoller bulunur.	AGY12	
	Şirketimizin yenilik süreci, pazarın ve müşterilerin geri bildirimlerini de kapsar.	AGY13	
	Şirketimizde yeni ürünlere Ar-Ge yatırımı seviyesi yüksektir.	AGY14	
	Şirketimizde yeni süreçlere Ar-Ge yatırımı seviyesi yüksektir.	AGY15	

	Şirketimizde yıllık ortalama hayata geçirilen proje sayısı yüksektir.	AGY16	
	Şirketimizin toplam istihdamının içinde Ar-Ge personeli yüzdesi yüksektir.	AGY17	
Kaynak Dağıtma Yeteneği (KDY)	Şirketimizde insan kaynağına önem verilir.	KDY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizde insan kaynakları aşamalı olarak planlanır.	KDY2	
	Şirketimizde her fonksiyonel departmanda kilit personel belirlenir.	KDY3	
	Şirketimizde yenilik faaliyetlerinde sürekli sermaye desteği sağlanır.	KDY4	
	Şirketimizde sermaye kaynaklarının esnekliği ve çeşitliliği yüksektir.	KDY5	
	Şirketimizde yenilik maliyetlerini azaltmak için işbirliği uygulanır.	KDY6	
	Şirketimizde dışarıdan gelen teknolojiler tam anlamıyla kullanılır.	KDY7	
	Şirketimizde rakiplerin çekirdek teknoloji yetenekleri anlamaya çalışılır.	KDY8	
Şirketimizde dış çevredeki değişikliklere göre, kendi teknoloji seviyemiz uyarlanmaya çalışılır.	KDY9		
Üretim Yeteneği (ÜY)	Şirketimizde yenilik sürecinin ilk aşamasından itibaren üretim/pazarlama departmanı katkı sağlar.	ÜY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizde Ar-Ge departmanının taleplerini karşılama yeteneği yüksektir.	ÜY2	
	Şirketimizde kullandığımız ekipmanların genel teknik yeterliliği yüksektir.	ÜY3	
	Şirketimizde son teknoloji üretim/operasyon yöntemlerinin uygulanmasının etkinliği yüksektir.	ÜY4	

	Şirketimizde üretim/pazarlama personelinin yetkinliği yüksektir.	ÜY5	
	Şirketimizde üretim/pazarlama sisteminde sürekli iyileştirme yapılmaya çalışılır.	ÜY6	
	Şirketimizde genel kalite kontrolüne verilen önem düzeyi yüksektir.	ÜY7	
	Şirketimizde üretim maliyeti avantajı seviyesi değerlendirilir.	ÜY8	
	Şirketimizde son üç yılın ortalama satış yüzdesine göre üretime/teknolojiye yatırım yapılır.	ÜY9	
Pazarlama Yeteneği (PY)	Şirketimizde büyük müşterilerle ilişki yönetimi sağlanmaktadır.	PY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizde farklı pazar segmentleri bilgisi mevcuttur.	PY2	
	Şirketimizde pazarlama zekası sistemlerinin etkinliği yüksektir.	PY3	
	Şirketimizde pazarlama bilgilerinin yayılımı yüksektir.	PY4	
	Şirketimizin ürünlerinin/hizmetlerinin dağıtım verimliliği yüksektir.	PY5	
	Şirketimizin satış gücü etkinliği yüksektir.	PY6	
	Şirketimizde satış sonrası servislerin performansı yüksektir.	PY7	
	Şirketimizce müşteri memnuniyeti seviyesi takip edilir.	PY8	
	Şirketimizce marka imajı ve kurumsal imaj korunmaya çalışılır.	PY9	
Organizasyon Yeteneği (OY)	Şirketimizde organizasyon yapısının düzenlenmesi esnek bir yapıdadır.	OY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizin alt birimleri özerk/kendini yönetebilen bir yapıdadır.	OY2	

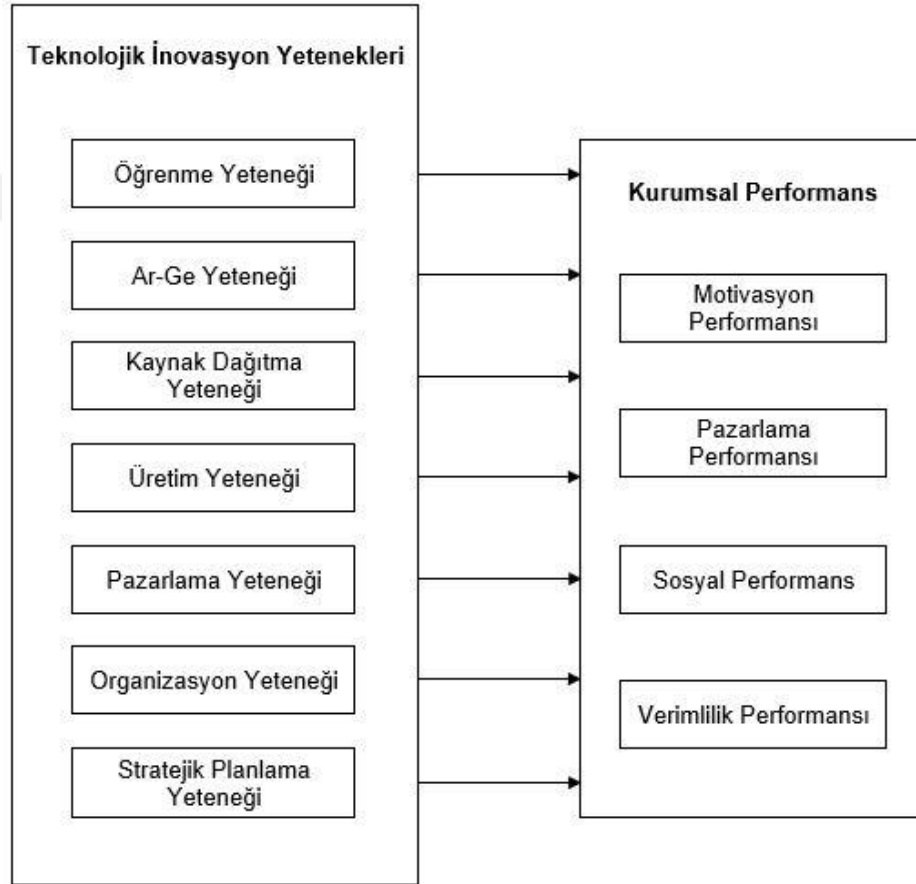
	Şirketimizde aynı anda birçok yenilik projesi yürütebilir.	OY3	
	Şirketimizde Ar-Ge, pazarlama ve üretim/operasyon birimlerinin koordinasyonu ve işbirliği yüksektir.	OY4	
	Şirketimizde tedarikçiler, firma ve büyük müşteriler arasındaki iletişim kuvvetlidir.	OY5	
	Şirketimizin ana fonksiyonlarının üst düzeyde entegrasyonu ve kontrolü sağlanır.	OY6	
	Şirketimizde yenilik projelerinin ilerlemesini izlemek için mekanizmalar bulunur.	OY7	
Stratejik Planlama Yeteneği (SPY)	Şirketimizin durumsal olarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir.	SPY1	Yam ve diğerleri (2004)
	Şirketimizde sahip olduğumuz kuvvetli ve zayıf yönlerimizi tanımlayabilme yeteneğimiz yüksektir.	SPY2	
	Şirketimizde dışarıdan gelen fırsatları ve tehditleri tanımlayabilme yeteneğimiz yüksektir.	SPY3	
	Şirketimizde hedeflerimiz net olarak belirlenir.	SPY4	
	Şirketimizde ölçülebilir kilometre taşlarına sahip bir yol haritamız ve net bir planımız mevcuttur.	SPY5	
	Şirketimizin dış çevreye duyarlılığı ve uyum sağlama yeteneği yüksektir.	SPY6	
Motivasyon Performansı (MP)	Şirketimizin çalışanlarına sunduğu ücret, promosyonlar, yan haklar son 3 yıl içerisinde düzenli olarak yükseltilmiştir.	MP1	Lai ve Cheng (2005)
	Şirketimizin çalışanlara gerekli mesleki bilgilerini ve iş becerilerini edinmeleri için sağlanan eğitimler son 3 yılda sürekli olarak gelişmektedir.	MP2	

	Şirketimizde çalışanların iş tatmini düzeyi son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.	MP3	
	Şirketimizde çalışanların iş güvencesi kapsamı son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.	MP4	
	Şirketimizde işi etkileyen çevresel faktörler (örneğin iş ortamının güvenliği) son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.	MP5	
Pazarlama Performansı (PP)	Şirketimizin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni veya değiştirilmiş ürünler/hizmetler sunmadaki başarısı, son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.	PP1	Lai ve Cheng (2005)
	Şirketimizin ürün/hizmetlerinin fiyatları, son 3 yıl içerisinde rakiplerin fiyat eğilimlerine karşı göreceli daha rekabetçi olmuştur.	PP2	
	Şirketimizin müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti son 3 yılda sürekli olarak iyileşmiştir (örneğin müşteri şikayetlerinde azalma, ürün iadeleri).	PP3	
Verimlilik Performansı (VP)	Şirketimizin malzeme kullanımının verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin malzeme girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.	VP1	Lai ve Cheng (2005)
	Şirketimizin iş gücü verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin emek girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.	VP2	
	Şirketimizde sermaye kullanımının verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin sermaye girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.	VP3	
Sosyal Performans (SP)	Şirketimizde tüketici haklarının seviyesi son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.	SP1	Lai ve Cheng (2005)
	Şirketimizde çevreyi koruma ihtiyacının farkındalığı son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.	SP2	

	Şirketimizin ürün/pazarındaki genişlemesi son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.	SP3	
	Şirketimiz tarafından sağlanan istihdam olanakları son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.	SP4	

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 7’de gösterilen çalışmanın kavramsal modeli, Türkiye telekomünikasyon sektöründe işletmelerin sahip oldukları teknolojik inovasyon yeteneklerinin işletmelerin kurumsal performansına nasıl etki ettiğini ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere kurgulanmıştır. Çalışmanın hipotezleri bu modele odaklanarak geliştirilmiştir.



Şekil 7: Araştırmanın modeli.

Çalışmanın modeli doğrultusunda araştırma için oluşturulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1.1: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H1.2: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H1.3: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H1.4: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H2.1: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H2.2: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H2.3: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H2.4: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H3.1: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H3.2: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H3.3: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H3.4: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4.1: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4.2: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4.3: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4.4: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H5.1: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H5.2: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H5.3: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H5.4: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H6.1: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H6.2: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H6.3: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H6.4: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H7.1: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H7.2: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H7.3: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H7.4: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen tanımsal ve çıkarımsal istatistik bilgileri yer almaktadır. Araştırma bulgularını dört aşamada sınıflandırmak

mümkündür. Bunlar, katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı ilk kısım, araştırma modelinde yer alan soruların keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarının bulunduğu ikinci kısım, elde edilen kavramların aralarındaki ilişkilerin regresyon analizi ile test edildiği üçüncü kısım ve son olarak da katılımcıların demografik özelliklerine göre davranış farklılıklarının yer aldığı bağımsız gruplar t-testi ve varyans analizidir.

3.6.1. Demografik Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, anketi yanıtlamak suretiyle araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri de sorulmuştur. Katılımcıların yaş aralıkları, cinsiyetleri, eğitim durumları, çalıştıkları telekomünikasyon şirketi, deneyimleri, çalıştıkları departman ve pozisyonlarından oluşan bu demografik bilgilere ait frekans ve yüzdeleri incelenmiştir.

3.6.1.1. Örneklemin Yaş Aralığı

Katılımcıların büyük çoğunluğunu 100 kişi (%49,3) ile 26-35 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu yaş grubunu 85 kişi (%41,9) ile 36-45 yaş grubu takip etmektedir. Geriye kalan katılımcıların 13 kişi (%6,4) ile 46-55 yaş grubuna, 5'i ise (%2,5) 18-25 yaş grubuna dahil olduğu saptanmıştır.

Tablo 14: Örneklemin yaş aralığı dağılımı

Yaş Aralığı	N	Yüzde (%)
18-25	5	2,5
26-35	100	49,3
36-45	85	41,9
46-55	13	6,4
Toplam	203	100



Şekil 8: Yaş aralığı dağılımı.

3.6.1.2. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan 203 kişinin 55'i (%27,1) kadın, büyük çoğunluğunun ise 148 kişi ile (%72,9) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Örneklemin cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Kadın	55	27.1
Erkek	148	72.9
Toplam	203	100



Şekil 9: Cinsiyet dağılımı.

3.6.1.3. Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim durumuna ait bulgular ışığında araştırma örnekleminin yüksek eğitimli kişilerden oluştuğu söylenebilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 93 kişi (%45,8) ile üniversite mezunu olduğu, bu grubu 71 kişi (%35,0) ile yüksek lisans mezunlarının takip ettiği, 36 kişinin (%17,7) ön lisans ve altı seviyede olduğu görülmektedir. Doktora derecesine sahip olan 3 kişi ise toplam örneklemin %1,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 16: Örneklemin eğitim durumu dağılımı

Eğitim Durumu	N	Yüzde (%)
Önlisans ve altı	36	17,7
Lisans	93	45,8
Yüksek Lisans	71	35,0
Doktora	3	1,5
Toplam	203	100



Şekil 10: Eğitim durumu dağılımı.

3.6.1.4. Örneklemin Çalıştığı Telekomünikasyon Şirketleri Dağılımı

Katılımcıların oldukça büyük bir kısmını oluşturan 165 kişi (%81,3) Türk Telekom şirketinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunu 17'şer kişi ile Turkcell ve Vodafone takip etmekle birlikte, bu üç telekomünikasyon şirketi dışında çalışan 4 kişi (%2,0) olduğu saptanmıştır.

Tablo 17: Örneklemin çalıştığı şirket dağılımı

Şirket	N	Yüzde (%)
Türk Telekom	165	81,3
Turkcell	17	8,4
Vodafone	17	8,4
Diğer	4	2,0
Toplam	203	100



Şekil 11: Çalıştığı şirket dağılımı.

3.6.1.5. Örneklemin Deneyim Süresi Dağılımı

Katılımcılardan 86'sının (%42,4) şuan buldukları şirkette 10 yıl ve daha uzun süreden beri çalıştığı, 69'unun (%34,0) 6-9 yıl arasında, 26'sının (%12,8) 4-5 yıl arasında ve 16'sının (%7,9) 1-3 yıl arasında çalıştıkları gözlemlenmiştir. Toplam örneklem içinde oldukça az bir paya sahip olan 6 kişi ise 1 yıldan az süredir buldukları şirkette çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan çalışanların bu sektörde deneyimli oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 18: Örneklemin deneyim süresi dağılımı

Deneyim Süresi	N	Yüzde (%)
1 yıldan az	6	3,0
1-3 yıl	16	7,9
4-5 yıl	26	12,8
6-9 yıl	69	34,0
10 ve üzeri	86	42,4
Toplam	203	100



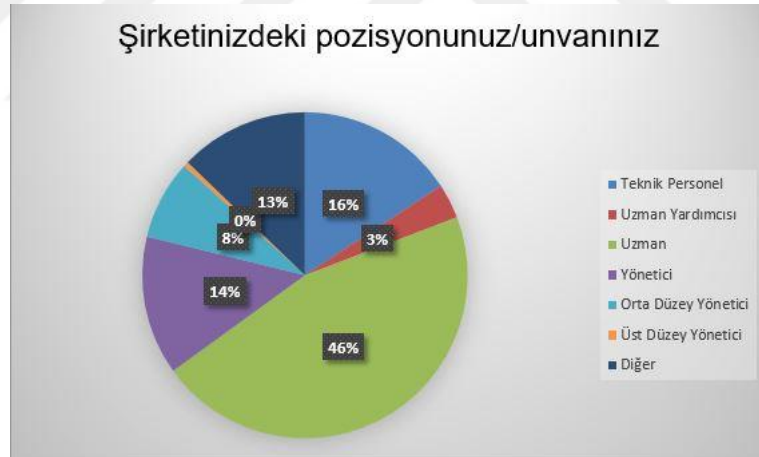
Şekil 12: Deneyim süresi dağılımı.

3.6.1.6. Örneklemin Pozisyon/Unvan Dağılımı

Katılımcılardan 93'ü (%45,8) buldukları şirkette uzman pozisyonunda görev yapmaktayken, bu pozisyonu 32 kişi (%15,8) teknik personel pozisyonu ve sonrasında ise 28 kişi (%13,8) ile yönetici pozisyonu izlemektedir. Geriye kalan yaklaşık %25'lik kısım ise uzman yardımcısı, orta ve üst düzey yönetici ve diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.

Tablo 19: Örneklemin pozisyon/unvan dağılımı

Pozisyon/Unvan	N	Yüzde (%)
Teknik Personel	32	15,8
Uzman Yardımcısı	7	3,4
Uzman	93	45,8
Yönetici	28	13,8
Orta Düzey Yönetici	16	7,9
Üst Düzey Yönetici	1	0,5
Diğer	26	12,8
Toplam	203	100



Şekil 13: Pozisyon/unvan dağılımı.

3.6.1.7. Örneklemin Çalıştığı Departman Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin birçok farklı departmanda görev yaptıkları gözlenmiştir. Bunlar arasında katılımcılar 88 kişi (%43,3) ile en çok satış departmanında, 52 kişi (%25,6) ile operasyon/teknoloji/mühendislik departmanında, 36 kişi (%17,7) ile de müşteri ilişkileri/hizmetleri departmanında görev yapmaktadırlar. Bahsedilen bu

departmanlar dışında çalışanların sayısı görece az olup bunlar pazarlama, finans/muhasebe, insan kaynakları, hukuk, satınalma ve diğer olarak gözlemlenmiştir. Buradan elde edilen bilgiler ile araştırmaya katılan çalışanların telekomünikasyon şirketlerinde yer alan birçok departmanda görev yaptığı sonucuna varılabilir.

Tablo 20: Örneklemin bağlı olduğu departman dağılımı

Deneyim Süresi	N	Yüzde (%)
Satış	88	43,3
Pazarlama	5	2,5
Müşteri İlişkileri/Hizmetleri	36	17,7
Finans/Muhasebe	4	2,0
İnsan Kaynakları	3	1,5
Operasyon/Teknoloji/Mühendislik	52	25,6
Hukuk	2	1,0
Satınalma	3	1,5
Diğer	10	4,9
Toplam	203	100



Şekil 14: Bağlı olduğu departman dağılımı.

3.6.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak veri setindeki gizli yapıyı ortaya koyan ve literatürde de sıklıkla kullanılan bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi ile hem veri setinde gizli yapı ortaya çıkarılabilir, hem de değişkenleri faktör adı verilen üst boyutlarda gruplayarak boyut indirgeme sağlamaktadır. Bu sebepten ötürü faktör analizi uygulayabilmek adına, analize giren değişkenler arasında bir miktar ilişkinin olması gerekmektedir ki birbirinden bağımsız gruplar/faktörler türetilsinsin.

Hair ve diğerleri (2006, s. 102)'e göre faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır; birincisi değişkenleri faktörler içinde gruplayarak boyut indirgenmesi, ikincisi ise faktörlerin ortaya çıkarılması sırasında dikey döndürme kullanılarak birbirlerinden bağımsız, ilişkili olmayan faktörlerin oluşturulması. Bu sayede faktör içinde yer alan değişkenler birbirleri ile ilişkili olurken, elde edilen faktörler birbirlerinden bağımsız olmaktadır.

Bu yöntem literatürde, Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. DFA teori temelli bir teknik olup, eldeki mevcut verinin teori ile ne derecede örtüştüğünü ortaya koymaktadır. KFA ise veri temelli bir teknik olmakla birlikte, verinin gizli yapısını ortaya çıkarmaktadır.

Bu sebeple çalışmada katılımcıların ölçekleri, orijinali ile kıyasla benzer olarak algılayıp algılamadıklarını ve ölçeklerin ölçmek istediği boyutları ne derecede kavradıklarını ortaya çıkarmak için KFA kullanılmıştır.

Durmuş ve diğerleri (2018, s. 80)'e göre veri setinin KFA'ya uygun olduğunun onaylanması ve KFA'nın uygulanıp sonuçlarının yorumlanabilmesi için üç ön koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, Kaiser-Meiyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği ölçütüdür. KMO ölçütü veri setinin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir. Bu ölçüt 0 ile 1 arasında değerler almakta ve 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbirlerini çok iyi derecede tahmin edeceğini belirtmektedir. Literatürde, KFA uygulanabilmesi için KMO değerinin en az 0,50 olması gerektiği söylenmektedir.

Bir diğer ön şart ise Bartlett Küresellik Testi'dir. Bu test, değişkenlere ait korelasyon matrisinin birim matris olduğunun iddia edildiği hipotezi sınamaktadır. Bir başka ifade ile bu testin hipotezinin reddedilmesi ve değişkenlerin arasında KFA için yeterli miktarda ilişki olduğu sonucuna varılması gerekmektedir. Bartlett Küresellik Test'inin *p değerinin*, Sosyal Bilimler'de genel kabul görmüş olan 0,05 anlamlılık derecesinden küçük olması gerekmektedir. Aksi durumda, değişkenlerin faktör analizi yapmak için uygun olmadığı sonucuna varılır.

Bahsedilen bu iki önkoşul değişkenlerin tamamı göz önünde bulundurularak bir sonuç vermekteyken, üçüncü ve son ön koşul her bir değişkenin uygunluğunu tek tek sınamaktadır. Değişkenlere ait Anti-Image Korelasyon Matrisinin köşegen değerlerinin her birinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir. Bu koşulu sağlamayan değişken olması durumunda o değişken analizden çıkarılıp kalan değişkenler ile faktör analizi uygulanmaktadır.

Çalışmada KFA uygulanırken, Asal Bileşenler Yöntemi ve ortogonal döndürme yöntemlerinden olan Varimax döndürmesi kullanılmıştır.

Nunnally (1978, s. 245)'e göre Faktörlerin elde edilmesinden sonraki aşama ise oluşan her bir faktörün tutarlılıklarının test edilmesidir. Güvenilirlik Analizi (GA) ile her faktörün

ayrı ayrı Cronbach's Alpha ölçütü hesaplanarak tutarlılıklar incelenmektedir. Bir faktörün tutarlı olarak nitelendirilebilmesi adına bu ölçüt en az 0.70 olmalıdır.

Bu çalışmada literatürden elde edilen Öğrenme Yeteneği, Araştırma-Geliştirme Yeteneği, Kaynak Dağıtma Yeteneği, Üretim Yeteneği, Pazarlama Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Stratejik Planlama Yeteneği, Motivasyon Performansı, Pazarlama Performansı, Verimlilik Performansı ve Sosyal Performans boyutlarına ait sorulara Keşfedici Faktör Analizi uygulanmış, ardından da her bir boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmıştır.

3.6.2.1. Öğrenme Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 21.'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,886 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 1161,919, sd = 36, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, dokuz sorunun Öğrenme Yeteneği boyutunun varyansını %60,07 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,914 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Öğrenme Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 21: Öğrenme Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Öğrenme Yeteneği (ÖY)	ÖY3	0,821	60,069	0,914
	ÖY6	0,818		
	ÖY8	0,814		
	ÖY4	0,809		
	ÖY7	0,808		
	ÖY2	0,797		
	ÖY5	0,795		
	ÖY9	0,684		
	ÖY1	0,599		
Bartlett	$\chi^2 = 1161,919$	$p = 0,000$	$KMO = 0,886$	
Küresellik Testi	$sd = 36$			

3.6.2.2. Araştırma-Geliştirme Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 22.'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,948 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 2980,282, sd = 136, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, 17 sorunun Araştırma-Geliştirme Yeteneği boyutunun varyansını %62,80 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış Cronbach's Alpha ölçütü 0,962 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Araştırma-Geliştirme Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.



Tablo 22: Araştırma-Geliştirme Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Araştırma-Geliştirme Yeteneği (AGY)	AGY14	0,848	62,797	0,962
	AGY10	0,842		
	AGY15	0,826		
	AGY12	0,824		
	AGY2	0,815		
	AGY9	0,815		
	AGY7	0,809		
	AGY17	0,803		
	AGY8	0,803		
	AGY11	0,798		
	AGY6	0,796		
	AGY5	0,792		
	AGY16	0,777		
	AGY4	0,759		
	AGY3	0,748		
	AGY13	0,714		
AGY1	0,683			
Bartlett	$\chi^2 = 2980,282$	$p = 0,000$	$KMO = 0,948$	
Küresellik Testi	$sd = 136$			

3.6.2.3. Kaynak Dağıtma Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 23.'te yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,931 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 1457,253, sd = 36, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, dokuz sorunun Kaynak Dağıtma Yeteneği boyutunun varyansını %69,40 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,944 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Kaynak Dağıtma Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 23: Kaynak Dağıtma Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Kaynak Dağıtma Yeteneği (KDY)	KDY4	0,875	69,400	0,944
	KDY5	0,860		
	KDY2	0,851		
	KDY6	0,848		
	KDY1	0,842		
	KDY7	0,817		
	KDY9	0,811		
	KDY8	0,808		
	KDY3	0,780		
Bartlett	$\chi^2 = 1457,253$	$p = 0,000$	$KMO = 0,931$	
Küresellik Testi	$sd = 36$			

3.6.2.4. Üretim Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 24.'te yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,943 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 1385,506, sd = 36, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, dokuz sorunun Üretim Yeteneği boyutunun varyansını %68,57 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,942 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Üretim Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 24: Üretim Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Üretim Yeteneği (ÜY)	ÜY2	0,877	68,571	0,942
	ÜY7	0,863		
	ÜY1	0,855		
	ÜY6	0,855		
	ÜY4	0,819		
	ÜY5	0,815		
	ÜY9	0,796		
	ÜY8	0,792		
	ÜY3	0,773		
Bartlett	$\chi^2 = 1385,506$	$p = 0,000$	$KMO = 0,943$	
Küresellik Testi	$sd = 36$			

3.6.2.5. Pazarlama Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 25.'te yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,901 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 1280,741, sd = 36, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, dokuz sorunun Pazarlama Yeteneği boyutunun varyansını %62,77 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,925 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Pazarlama Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 25: Pazarlama Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Pazarlama Yeteneği (PY)	PY5	0,868	62,765	0,925
	PY4	0,858		
	PY3	0,848		
	PY6	0,798		
	PY9	0,785		
	PY7	0,784		
	PY8	0,75		
	PY2	0,744		
	PY1	0,677		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 1280,741$ $sd = 36$	$p = 0,000$	$KMO = 0,901$	

3.6.2.6. Organizasyon Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 26.'da yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,912 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 900,058, sd = 21, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, yedi sorunun Organizasyon Yeteneği boyutunun varyansını %66,46 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,912 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Organizasyon Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 26: Organizasyon Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Organizasyon Yeteneği (OY)	OY4	0,864	66,464	0,912
	OY6	0,861		
	OY5	0,838		
	OY7	0,832		
	OY3	0,818		
	OY1	0,758		
	OY2	0,726		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 900,058$ $sd = 21$	$p = 0,000$	$KMO = 0,912$	

3.6.2.7. Stratejik Planlama Yeteneği Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 27.'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,886 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmış. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 980,402$, $sd = 15$, $p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğuna sonucuna varılmış. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, altı sorunun Stratejik Planlama Yeteneği boyutunun varyansını %74,75 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,932 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Stratejik Planlama Yeteneği boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 27: Stratejik Planlama Yeteneği Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Stratejik Planlama Yeteneği (SPY)	SPY4	0,878	74,746	0,932
	SPY3	0,875		
	SPY2	0,867		
	SPY5	0,863		
	SPY1	0,856		
	SPY6	0,848		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 980,402$ $sd = 15$	$p = 0,000$	$KMO = 0,886$	

3.6.2.8. Motivasyon Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 28.'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,852 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 763,327, sd = 10, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, beş sorunun Motivasyon Performansı boyutunun varyansını %75,45 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,918 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Motivasyon Performansı boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 28: Motivasyon Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Motivasyon Performansı (MP)	MP4	0,910	75,453	0,918
	MP3	0,906		
	MP2	0,884		
	MP1	0,834		
	MP5	0,804		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 763,327$ $sd = 10$	$p = 0,000$	$KMO = 0,852$	

3.6.2.9. Pazarlama Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 29.'da yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,724 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 233,338, sd = 3, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, üç sorunun Pazarlama Performansı boyutunun varyansını %75,15 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,834 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Pazarlama Performansı boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 29: Pazarlama Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Pazarlama Performansı (PP)	PP3	0,876	75,149	0,834
	PP1	0,869		
	PP2	0,855		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 233,338$ $sd = 3$	$p = 0,000$	$KMO = 0,724$	

3.6.2.10. Sosyal Performans Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 30.'da yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,825 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 434,228, sd = 6, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, dört sorunun Sosyal Performans boyutunun varyansını %73,86 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,876 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Sosyal Performans boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 30: Sosyal Performans Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Sosyal Performans (SP)	SP3	0,886	73,862	0,876
	SP1	0,877		
	SP2	0,873		
	SP4	0,799		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 434,228$ $sd = 6$	$p = 0,000$	$KMO = 0,825$	

3.6.2.11. Verimlilik Performansı Boyutu için Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax döndürmesi ile KFA uygulanmış, veri setinin KFA'ya uygunluğunun test edilmesi için KMO ölçütü ve Bartlett Testi hesaplanmış ve Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegeni incelenmiştir.

Tablo 31.'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,757 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği koşulu sağlanmıştır. Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2 = 411,677, sd = 3, p = 0.000$) anlamlı olduğundan veri setinin KFA'ya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Anti-Image Korelasyon matrisinin köşegenindeki tüm değerler de 0,50'den büyük olarak bulunmuş ve hiçbir soru analizden çıkarılmamıştır.

Analiz sonunda tek bir boyut elde edilmiş, üç sorunun Verimlilik Performansı boyutunun varyansını %85,02 oranında açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen boyutun tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik Analizi yapılmış, Cronbach's Alpha ölçütü 0,910 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Verimlilik Performansı boyutuna ait sorular tutarlı olarak bulunmuştur.

Tablo 31: Verimlilik Performansı Boyutu Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Sorusu	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Verimlilik Performansı (VP)	VP2	0,929	85,019	0,910
	VP3	0,920		
	VP1	0,917		
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2 = 411,677$ $sd = 3$	$p = 0,000$	$KMO = 0,757$	

3.6.2.12. Araştırma Modelindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi Özetleri

Güvenilirlikleri Cronbach's Alpha ile ölçülen Teknolojik İnovasyon Yetenekleri ölçeğinin alt boyutları olan Öğrenme Yeteneği, Araştırma-Geliştirme Yeteneği, Kaynak Dağıtma Yeteneği, Üretim Yeteneği, Pazarlama Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Stratejik Planlama Yeteneği ile Kurumsal Performans ölçeğinin alt boyutları olan Motivasyon Performansı, Pazarlama Performansı, Verimlilik Performansı ve Sosyal Performans boyutları Tablo 32.'de özet olarak yer almaktadır.

Tablo 32: Boyutların Güvenilirlik Skorları

Boyut	Kısaltma	Soru Sayısı	Güvenilirlik
Öğrenme Yeteneği	ÖY	9	0,914
Araştırma-Geliştirme Yeteneği	AGY	17	0,962
Kaynak Dağıtma Yeteneği	KDY	9	0,944
Üretim Yeteneği	ÜY	9	0,942
Pazarlama Yeteneği	PY	9	0,925
Organizasyon Yeteneği	OY	7	0,912
Stratejik Planlama Yeteneği	SPY	6	0,932
Motivasyon Performansı	MP	5	0,918
Pazarlama Performansı	PP	3	0,834
Verimlilik Performansı	VP	3	0,910
Sosyal Performans	SP	4	0,876

KFA ve GA sonucunda elde edilen boyutların Cronbach's Alpha değerleri 0,834 ile 0,962 arasında değişmekte ve hepsi de 0,70'ten oldukça yüksek değerler oldukları için ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu sonucuna varılır. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında araştırma modelindeki hipotezlerde yer alan ilişkilerin analizleri ve fark testleri için her boyutun içindeki maddelerin ortalaması (average scale) alınarak Tablo 32'deki isimleri ile yeni değerkenler türetilmiştir.

3.6.3. Korelasyon Analizi

Durmuş ve diğerleri (2018, s. 145)'e göre korelasyon analizi ilgilenilen değerkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren en yaygın parametrik testler arasında yer almaktadır. Değerkenler arasındaki bu ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı ile ölçülmekle

birlikte, bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Katsayının işareti ilişkinin yönünü belirlerken, 1'e yaklaşması çok güçlü ilişki olduğunun göstergesidir. Pearson korelasyon analizinin yorumlanması aşağıdaki gibi yapılmaktadır:

$|r| < 0,50$ ise, değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu,

$0,5 < |r| < 0,70$ ise, değişkenler arasındaki ilişkinin orta derecede olduğu,

$|r| > 0,70$ ise, değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğu söylenmektedir.

Pearson korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için değişkenlerin normal dağılımı koşulunun sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple tüm boyutların Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) ölçütleri hesaplanmıştır.

Tablo 33: Boyutların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normal Dağılım Ölçütleri

Boyut	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık (Skewness)	Çarpıklık (Kurtosis)
Öğrenme Yeteneği	3,542	0,784	-0,302	0,019
Araştırma-Geliştirme Yeteneği	3,337	0,826	-0,083	-0,435
Kaynak Dağıtma Yeteneği	3,262	0,914	-0,306	-0,303
Üretim Yeteneği	3,388	0,864	-0,228	-0,355
Pazarlama Yeteneği	3,632	0,793	-0,489	0,349
Organizasyon Yeteneği	3,398	0,876	-0,406	-0,031
Stratejik Planlama Yeteneği	3,396	0,957	-0,396	-0,354
Motivasyon Performansı	3,078	1,078	-0,176	-0,856
Pazarlama Performansı	3,335	0,944	-0,355	-0,381
Verimlilik Performansı	3,480	0,907	-0,401	-0,027
Sosyal Performans	3,402	0,917	-0,456	0,087

Huck (2012, s. 88)'e göre çarpıklık ve basıklık ölçülerinin -1 ile +1 arasında olması, normal dağılım gösterdiklerini ifade etmektedir. Buradan hareketle, Tablo 33.'te yer alan

boyutlara ait çarpıklık ve basıklık ölçütleri incelendiğinde tüm boyutların normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Boyutların normal dağılım koşulunu sağlamasından dolayı korelasyon katsayılarının hesaplanması yapılabilmektedir. Tablo 34 incelendiğinde boyutların arasındaki ilişkiler 99% güvenilirlik düzeyinde anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 34: Pearson Korelasyon Katsayıları

	ÖY	AGY	KDY	ÜY	PY	OY	SPY	MP	PP	SP	VP
ÖY	1										
AGY	0,798**	1									
KDY	0,771**	0,849**	1								
ÜY	0,759**	0,876**	0,882**	1							
PY	0,739**	0,791**	0,775**	0,846**	1						
OY	0,736**	0,819**	0,819**	0,856**	0,830**	1					
SPY	0,778**	0,825**	0,844**	0,873**	0,824**	0,875**	1				
MP	0,635**	0,701**	0,739**	0,777**	0,694**	0,741**	0,754**	1			
PP	0,688**	0,748**	0,752**	0,768**	0,749**	0,770**	0,782**	0,724**	1		
SP	0,706**	0,736**	0,764**	0,821**	0,789**	0,754**	0,788**	0,722**	0,778**	1	
VP	0,724**	0,769**	0,740**	0,820**	0,773**	0,761**	0,781**	0,725**	0,791**	0,814**	1

** Korelasyon Katsayıları $p=0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

3.6.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi ölçmede literatürde sıklıkla kullanılan, güvenilir bir istatistik yöntemidir. Regresyon analizi sayesinde araştırma konusunda ilgilenilen değişken üzerinde hangi değişkenlerin ne derecede etkisinin olduğu saptanabilmektedir.

Bağımsız değişken sayısının birden fazla olduğu ilişki analizlerinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmaktadır. Bu çalışmanın araştırma modeli göz önünde bulundurulduğunda Teknolojik İnovasyon Yetenekleri ölçeğinin boyutlarının sırasıyla Motivasyon Performansı, Pazarlama Performansı, Verimlilik Performansı ve son olarak da Sosyal Performans'ın üzerindeki etkisinin incelendiği dört ayrı Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

3.6.4.1. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Motivasyon Performansı Üzerindeki Etkisi

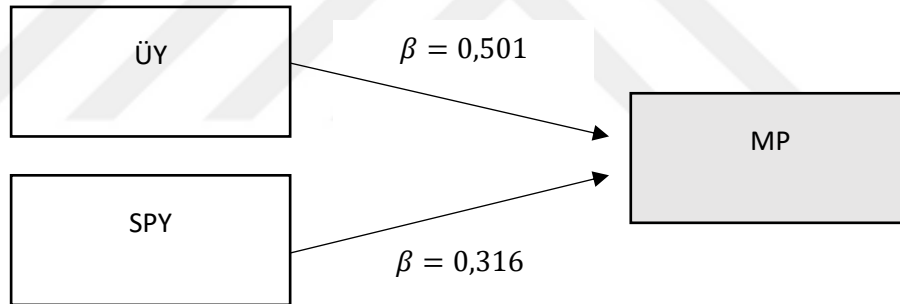
Teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutlarının (bağımsızlar) motivasyon performansı (bağımlı) üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla, Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken Stepwise yöntemi tercih edilmiş olup, anlamlı etkisi olmayan bağımlı değişkenler modelde yer almamıştır. Durmuş ve diğerleri (2018, s. 156)'nin yaptığı çalışma doğrultusunda, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını kontrol etmek için varyans artış faktörü (variance inflation factor – VIF) değerleri de incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan büyük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantıdan şüphelenilmektedir. Bu durumda modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

Motivasyon performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan, sadece üretim yeteneği ve stratejik planlama yeteneğinin %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Bahsedilen bu iki bağımsız değişkenin motivasyon performansı açıklayıcılık gücü %62,8 olarak bulunmuştur. ($R = 0,792, R^2 = 0,628, F = 168,757, p = 0,000$).

Tablo 35: Motivasyon Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Motivasyon Performansı (MP)				
Bağımsız Değişkenler	β	t değeri	p değeri	VIF
Üretim Yeteneği (ÜY)	0,501	5,673	0,000	4,199
Stratejik Planlama Yeteneği (SPY)	0,316	3,576	0,000	4,199

Tablo 35.'e göre, Motivasyon Performansı üzerinde anlamlı etkisi olan iki bağımsız değişkenden Üretim Yeteneğinin ($\beta = 0,501$) pozitif yönlü orta derecede etkisi tespit edilmişken, Stratejik Planlama Yeteneğinin ($\beta = 0,316$) yine pozitif yönlü zayıf etkisi görülmektedir.



Şekil 15: Motivasyon Performansı için çoklu doğrusal regresyon

Öğrenme Yeteneği, Araştırma-Geliştirme Yeteneği, Kaynak Dağıtma Yeteneği, Pazarlama Yeteneği ve Organizasyon Yeteneği alt boyutlarının Motivasyon Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

3.6.4.2. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi

Teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutlarının pazarlama performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla, yine Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken Stepwise yöntemi tercih edilmiş olup, anlamlı etkisi olmayan bağımlı

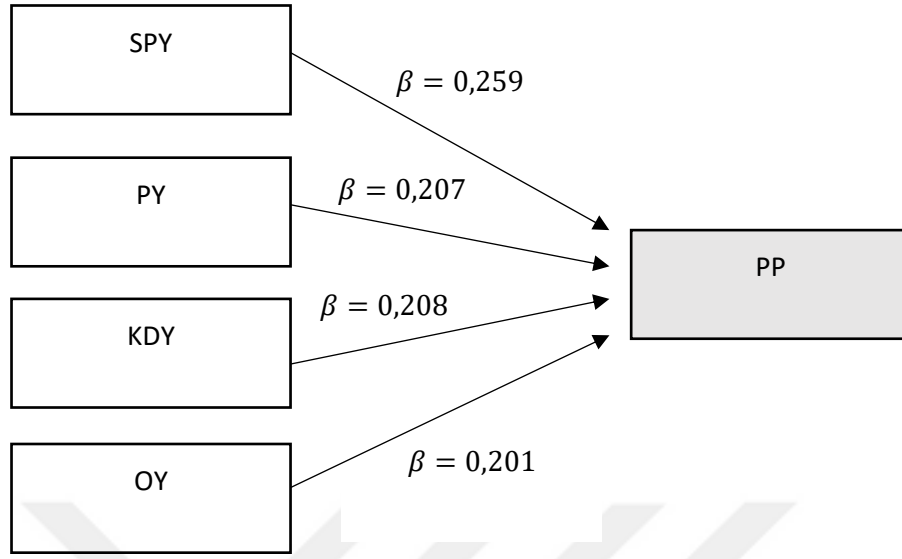
değişkenler modelde yer almamıştır. VIF değerlerinin tümü 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı söylenilebilir.

Pazarlama performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; stratejik planlama yeteneği, pazarlama yeteneği, kaynak dağıtım yeteneği ve organizasyon yeteneği olmak üzere dört tanesinin %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Bahsedilen bu dört bağımsız değişkenin pazarlama performansını açıklayıcılık gücü %66,9 olarak bulunmuştur. ($R = 0,818, R^2 = 0,669, F = 100,182, p = 0,000$).

Tablo 36: Pazarlama Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Pazarlama Performansı (PP)				
Bağımsız Değişkenler	β	t değeri	p değeri	VIF
Stratejik Planlama Yeteneği (SPY)	0,259	2,627	0,009	5,826
Pazarlama Yeteneği (PY)	0,207	2,599	0,010	3,797
Kaynak Dağıtım Yeteneği (KDY)	0,208	2,566	0,011	3,950
Organizasyon Yeteneği (OY)	0,201	2,124	0,035	5,368

Tablo 36.'ya göre, Pazarlama Performansı üzerinde anlamlı etkisi olan dört bağımsız değişkenin hepsinin pozitif yönlü zayıf etkisinden bahsedilmekle birlikte; kıyaslama yapılacak olursa Stratejik Planlama Yeteneğinin ($\beta = 0,259$) etkisi diğer boyutlara göre biraz daha fazla olduğu gözlenmektedir.



Şekil 16: Pazarlama Performansı için çoklu doğrusal regresyon

Öğrenme Yeteneği, Araştırma-Geliştirme Yeteneği ve Üretim Yeteneği alt boyutlarının Pazarlama Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

3.6.4.3. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Sosyal Performans Üzerindeki Etkisi

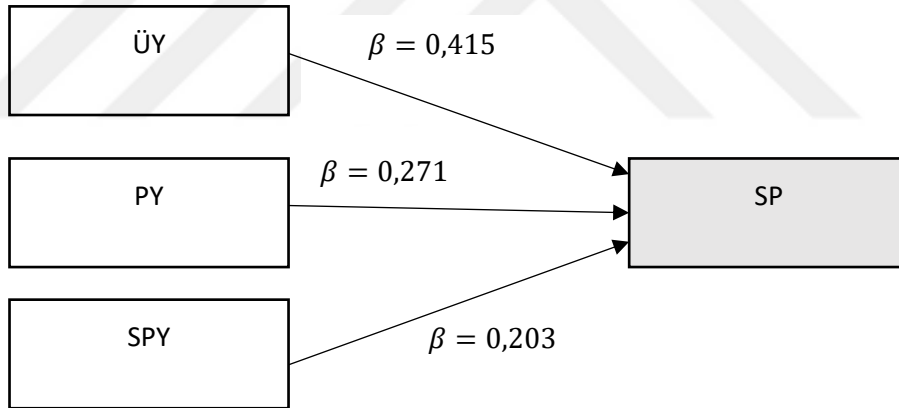
Teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutlarının sosyal performans üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla, yine Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken Stepwise yöntemi tercih edilmiş olup, anlamlı etkisi olmayan bağımlı değişkenler modelde yer almamıştır. VIF değerlerinin tümü 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı söylenilebilir.

Sosyal performansa etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve stratejik planlama yeteneği olmak üzere üç tanesinin %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Bahsedilen bu üç bağımsız değişkenin sosyal performansı açıklayıcılık gücü %71,3 olarak bulunmuştur. ($R = 0,845, R^2 = 0,713, F = 165,175, p = 0,000$).

Tablo 37: Sosyal Performans için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sosyal Performansı (SP)				
Bağımsız Değişkenler	β	t değeri	p değeri	VIF
Üretim Yeteneği (ÜY)	0,415	4,740	0,000	5,314
Pazarlama Yeteneği (PY)	0,271	3,594	0,000	3,946
Stratejik Planlama Yeteneği (SPY)	0,203	2,460	0,015	4,711

Tablo 37.'ye göre, Sosyal Performans üzerinde anlamlı etkisi olan üç bağımsız değişkenin hepsinin pozitif yönlü zayıf etkisinden bahsedilmekle birlikte; Üretim Yeteneğinin ($\beta = 0,415$) etkisinin Pazarlama Yeteneği ($\beta = 0,271$) ve Stratejik Planlama Yeteneğinin ($\beta = 0,203$) etkisinden daha fazla olduğu gözlenmektedir.



Şekil 17: Sosyal Performans için çoklu doğrusal regresyon

Öğrenme Yeteneği, Araştırma-Geliştirme Yeteneği, Organizasyon Yeteneği ve Kaynak Dağıtma Yeteneği alt boyutlarının Sosyal Performans üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

3.6.4.4. Teknolojik İnovasyon Yetenekleri Alt Boyutlarının Verimlilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutlarının verimlilik performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla, yine Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

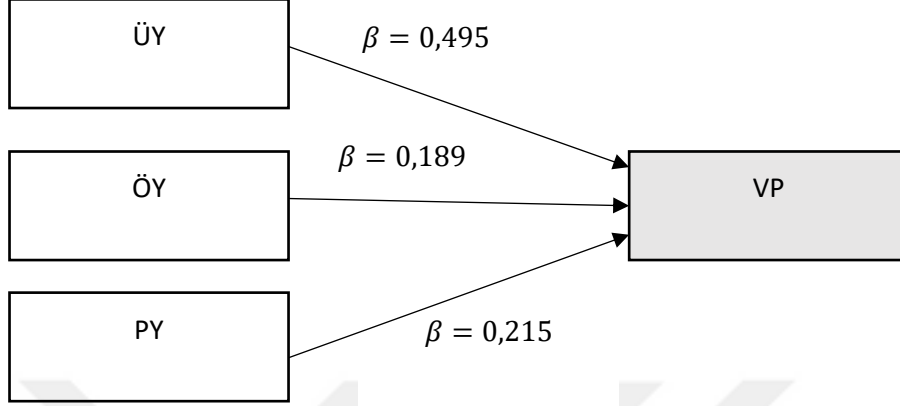
Analiz yapılırken Stepwise yöntemi tercih edilmiş olup, anlamlı etkisi olmayan bağımlı değişkenler modelde yer almamıştır. VIF değerlerinin tümü 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı söylenilebilir.

Verimlilik performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; üretim yeteneği, öğrenme yeteneği ve pazarlama yeteneği olmak üzere üç tanesinin %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Bahsedilen bu üç bağımsız değişkenin verimlilik performansını açıklayıcılık gücü %70,9 olarak bulunmuştur. ($R = 0,842, R^2 = 0,709, F = 161,663, p = 0,000$).

Tablo 38: Verimlilik Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Verimlilik Performansı (VP)				
Bağımsız Değişkenler	β	t değeri	p değeri	VIF
Üretim Yeteneği (ÜY)	0,495	6,398	0,000	4,091
Öğrenme Yeteneği (ÖY)	0,189	3,087	0,002	2,559
Pazarlama Yeteneği (PY)	0,215	2,885	0,004	3,810

Tablo 38.'e göre, Verimlilik performansı üzerinde anlamlı etkisi olan üç bağımsız değişkenin hepsinin pozitif yönlü zayıf etkisinden bahsedilmekle birlikte; Üretim Yeteneğinin ($\beta = 0,495$) etkisinin Öğrenme Yeteneği ($\beta = 0,189$) ve Pazarlama Yeteneğinin ($\beta = 0,215$) etkisinden daha fazla olduğu gözlenmektedir.



Şekil 18: Verimlilik Performansı için Çoklu Doğrusal Regresyon

Araştırma-Geliştirme Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Stratejik Planlama Yeteneği ve Kaynak Dağıtma Yeteneği alt boyutlarının Verimlilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

3.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizine Göre Sonuçları

Tablo 39. ve Tablo 40. uygulanan çoklu regresyon analizleri sonucunda desteklenen ve desteklenmeyen araştırma hipotezlerini göstermektedir.

Tablo 39: Araştırma Hipotezlerinin Özeti

Hipotezler	Sonuç
H1.1: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1.2: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1.3: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1.4: Telekomünikasyon şirketlerinde öğrenme yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2.1: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2.2: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2.3: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2.4: Telekomünikasyon şirketlerinde Ar-Ge yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3.1: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3.2: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3.3: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3.4: Telekomünikasyon şirketlerinde kaynak dağıtma yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi

Tablo 40: Araştırma Hipotezlerinin Özeti (devam)

Hipotezler	Sonuç
H4.1: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H4.2: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4.3: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H4.4: Telekomünikasyon şirketlerinde üretim yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H5.1: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5.2: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H5.3: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H5.4: Telekomünikasyon şirketlerinde pazarlama yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H6.1: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6.2: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H6.3: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6.4: Telekomünikasyon şirketlerinde organizasyon yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H7.1: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin motivasyon performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H7.2: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin pazarlama performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H7.3: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin sosyal performansa pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H7.4: Telekomünikasyon şirketlerinde stratejik planlama yeteneğinin verimlilik performansına pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi

3.6.6. Cinsiyet Değişkeni için Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Modelde yer alan boyutlara ilişkin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar olup olmadığının araştırılması için bağımsız gruplar t testi analizi yapılmıştır. Bu yöntem iki kategoriye sahip değişkenlerde kategoriler arasında anlamlı farkların tespitinde kullanılmaktadır. Ankette yer alan demografik sorulardan sadece cinsiyet değişkeni için bu analiz uygulanmıştır.

Tablo 41: Cinsiyet Kategorilerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi

Boyut	Kategori	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Öğrenme Yeteneği	Kadın	55	3,257	0,807	-3,239	0,001*
	Erkek	148	3,649	0,751		
Araştırma Geliştirme Yeteneği	Kadın	55	3,171	0,834	-1,753	0,081
	Erkek	148	3,399	0,818		
Kaynak Dağıtma Yeteneği	Kadın	55	3,014	0,960	-2,385	0,018*
	Erkek	148	3,354	0,881		
Üretim Yeteneği	Kadın	55	3,240	0,843	-1,489	0,138
	Erkek	148	3,443	0,868		
Pazarlama Yeteneği	Kadın	55	3,398	0,810	-2,603	0,010*
	Erkek	148	3,719	0,771		
Organizasyon Yeteneği	Kadın	55	3,161	0,842	-2,380	0,018*
	Erkek	148	3,487	0,875		
Stratejik Planlama Yeteneği	Kadın	55	3,218	0,930	-1,618	0,107
	Erkek	148	3,462	0,962		
Motivasyon Performansı	Kadın	55	2,818	1,122	-2,110	0,036*
	Erkek	148	3,174	1,049		
Pazarlama Performansı	Kadın	55	3,085	0,978	-2,327	0,021*
	Erkek	148	3,428	0,917		
Sosyal Performans	Kadın	55	3,318	0,886	-1,557	0,121
	Erkek	148	3,541	0,911		
Verimlilik Performansı	Kadın	55	3,279	0,902	-1,171	0,243
	Erkek	148	3,448	0,921		

Tablo 41 modeldeki boyutlar açısından kadın ve erkek katılımcıların farklılıklarını göstermektedir. Cinsiyet kategorilerinde gruplar arası varyansların tüm boyutlar için eşit olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları şirketlere ait Öğrenme Yeteneği, Kaynak Dağıtma Yeteneği, Pazarlama Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Motivasyon

Performansı ve Pazarlama Performansı algılarında bağımsız gruplar t testi sonuçları $p < 0,05$ olduğundan cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda bahsedilen bu boyutlar için kadın ve erkek katılımcıların anlamlı olarak farklı algılara sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

%99 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,001$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,649$) kadınlara ($\bar{x} = 3,257$) göre şirketlerinin öğrenme yeteneğinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

%95 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,018$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,354$) kadınlara ($\bar{x} = 3,014$) göre şirketlerinin kaynak dağıtma yeteneğinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

%99 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,010$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,719$) kadınlara ($\bar{x} = 3,398$) göre şirketlerinin pazarlama yeteneğinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

%95 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,018$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,487$) kadınlara ($\bar{x} = 3,161$) göre şirketlerinin organizasyon yeteneğinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

%95 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,036$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,174$) kadınlara ($\bar{x} = 2,818$) göre şirketlerinin motivasyon performansının anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

%95 güvenilirlik seviyesinde ($p = 0,021$), erkek çalışanlar ($\bar{x} = 3,428$) kadınlara ($\bar{x} = 3,085$) göre şirketlerinin pazarlama performansının anlamlı olarak daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

İstatistiksel olarak farklılık gözlenen tüm boyutlarda erkek çalışanların algıları kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu boyutlar dışında modelde bulunan Araştırma Geliştirme Yeteneği, Üretim Yeteneği, Stratejik Planlama Yeteneği, Sosyal Performans ve Verimlilik Performansı boyutları için cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

3.6.7. Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda kategoriler arasındaki farklılıkların saptanmasında bağımsız grupla t testi yerine tek yönlü varyans analizi uygulanmaktadır. Tek yönlü varyans analizinin uygulanabilmesi için iki ön koşul bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; farklılıkların incelenmek istediği değişkenin her kategorisinin en az 30 örneklem sayısına sahip olmasıdır. İkincisi ise, kategoriler için gruplar arası varyansların homojen ya da eşit olması durumudur.

Birden fazla kategoriye sahip demografik değişkenlerden; yaş aralığı, eğitim durumu, çalışılan telekomünikasyon şirketi, deneyim süresi, pozisyon/unvan ve çalışanları bağlı oldukları departman değişkenleri bu koşula uymakta ve her biri ikiden fazla kategoriye sahip görülmektedir. Ancak bu değişkenlerin frekansları incelendiğinde hiçbirinin tüm kategorilerdeki örneklemelerinin 30'dan büyük olduğu söylenememektedir. Bu durumda varyans analizinin ön koşulu sağlanmadığından gruplar arası fark incelenemez. Ancak bazı demografik değişkenlerde grupların birleştirilmesi ile bu ön koşul sağlanmakta ve yeni elde edilmiş gruplar ile varyans analizi yapılabilmektedir.

Bu bilgiler ışığında Eğitim Durumu ve Deneyim Süresi değişkenleri yeniden düzenlenmiştir.

Eğitim durumu değişkeninde Doktora mezunu (n=3) olan çalışanlar, Yüksek Lisans (n=71) mezunları ile birleştirilerek, 74 adet örnekleme sahip yeni bir "Lisansüstü" kategorisi elde edilmiştir.

Deneyim süresi ise beş ayrı kategori ile sorulmuş olup, deneyimi 1 yıldan az (n=6), 1-3 yıl arasında (n=16) ve 4-5 yıl arasında (n=26) olan çalışanlar tek bir kategori altında birleştirilmiş, deneyim süresi olarak yeni bir "5 yıl ve altı" kategorisi elde edilmiştir.

3.6.7.1. Eğitim Seviyesinin Modeldeki Kavramlar Üzerindeki Etkisi

Ön Lisans ve altı, Lisans ve Lisansüstü kategorilerinden oluşan eğitim durumunun ayrı ayrı modeldeki boyutlar üzerindeki etkisini tespit etmek için ANOVA uygulanmıştır.

ANOVA'nın ön koşullarından olan gruplar arası varyans homojenliğini test etmek için öncelikle Levene Testi uygulanmış ve Tablo 42.'de görüleceği üzere, Motivasyon Performansı ($p = 0,009$) dışındaki tüm boyutların gruplar arası varyansları homojen olarak bulunmuştur.

Tablo 42: Eğitim Seviyesi için Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

Boyut	Levene İstatistiği	p-değeri
Öğrenme Yeteneği	0,556	0,574
Araştırma Geliştirme Yeteneği	0,866	0,422
Kaynak Dağıtma Yeteneği	2,390	0,094
Üretim Yeteneği	1,976	0,141
Pazarlama Yeteneği	0,428	0,653
Organizasyon Yeteneği	0,788	0,456
Stratejik Planlama Yeteneği	0,243	0,785
Motivasyon Performansı	4,845	0,009*
Pazarlama Performansı	0,779	0,460
Sosyal Performans	1,547	0,215
Verimlilik Performansı	2,439	0,090

Bu sebeple, Motivasyon Performansı için eğitim durumunun etkisinin ölçülmesinde Brown-Fortsthye ve Welch testleri, diğer tüm boyutlar için ise ANOVA uygulanmıştır.

Tablo 43.'te eğitim durumunun bahsedilen boyutlar üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığı, başka ifade ile çalışanların eğitim seviyesinin bu boyutlar üzerinde anlamlı bir farka sahip olup olmadığına dair sonuçlar yer almaktadır. Burada, %95 güvenirlilik düzeyinde ($p < 0,05$) sadece Organizasyon Yeteneği boyutu için eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilebilir. Diğer tüm boyutlar için eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi olmamış ve eğitim seviyesi kategorileri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 43: Eğitim Seviyesi için Varyans Analizi Testi (ANOVA)

Boyut	F Testi	p-değeri
Öğrenme Yeteneği	0,623	0,537
Araştırma Geliştirme Yeteneği	1,366	0,257
Kaynak Dağıtma Yeteneği	0,728	0,484
Üretim Yeteneği	2,257	0,107
Pazarlama Yeteneği	2,896	0,058
Organizasyon Yeteneği	3,532	0,031*
Stratejik Planlama Yeteneği	2,036	0,133
Pazarlama Performansı	2,837	0,061
Sosyal Performans	1,726	0,181
Verimlilik Performansı	2,064	0,130

Varyans analizinin sınıdığı hipotez tüm kategorilere ait ortalamaların eşit olduğunu ifade etmektedir. Yani, bu hipotezin reddedilmesi durumunda en az bir kategorinin diğerlerinden farklı olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak, hangi kategorilerin birbirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ANOVA ile ölçümlenemez, anlamlı farklılıkların hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı Post-Hoc testleri ile belirlenmektedir. Bu çalışmada literatürde Sosyal Bilimler alanında sıklıkla kullanılan Tukey Testi tercih edilmiştir.

Tablo 44.'te Tukey ikili karşılaştırmalar testine ait sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, eğitim seviyesinin şirketin organizasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi ön lisans ve altı ile lisansüstü kategorilerin farkından kaynaklanmaktadır. %95 güvenilirlik seviyesinde, lisansüstü mezunu olan çalışanlar ($\bar{x} = 3,193$), mezuniyet derecesi ön lisans ve altı olan çalışanlara ($\bar{x} = 3,603$) göre şirketlerinin organizasyon yeteneğinin anlamlı olarak daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 44: Eğitim Seviyesinin Organizasyon Yeteneği Üzerindeki Etkisi için Tukey Testi

Eğitim Seviyesi (I)	Eğitim Seviyesi (J)	Fark (I-J)	p-değeri
Ön lisans ve altı	Lisans	0,121	0,757
	Lisansüstü	0,410	0,043*
Lisans	Ön lisans ve altı	-0,121	0,757
	Lisansüstü	0,289	0,083
Lisansüstü	Ön lisans ve altı	-0,410	0,043*
	Lisans	-0,289	0,083

Levene testi sonucunda gruplar arası varyansı homojen olmayan Motivasyon Performansı boyutu ($p = 0,009$) için Brown-Fortsythe ve Welch testleri uygulanmıştır.

Tablo 45: Eğitim Seviyesinin Motivasyon Performansı Üzerindeki Etkisi için Brown-Fortsythe ve Welch Testleri

Test	Test İstatistiği	p-değeri
Welch	2,200	0,116
Brown-Forsythe	1,928	0,149

Tablo 45.'de görüleceği üzere her iki testin sonuçları da birbirlerini desteklemekte, ve $p > 0,05$ olduğu için %95 güvenilirlik seviyesinde eğitim seviyesinin motivasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

3.6.7.2. Deneyim Süresinin Modeldeki Kavramlar Üzerindeki Etkisi

5 yıl ve altı, 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri kategorilerinden oluşan deneyim süresinin ayrı ayrı modeldeki boyutlar üzerindeki etkisini tespit etmek için varyans analizi uygulanmıştır.

ANOVA'nın ön koşullarından olan gruplar arası varyans homojenliğini test etmek için öncelikle Levene Testi uygulanmış ve Tablo 46.'da görüleceği üzere, tüm boyutların gruplar arası varyansları homojen olarak bulunmuştur. Bu sebeple modeldeki tüm boyutlar için deneyim süresi kategorilerindeki farklılıkları gözlemlemek adına ANOVA uygulanmıştır.

Tablo 46: Deneyim Süresi için Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

Boyut	Levene İstatistiği	p-değeri
Öğrenme Yeteneği	1,329	0,267
Araştırma Geliştirme Yeteneği	0,973	0,380
Kaynak Dağıtma Yeteneği	0,402	0,670
Üretim Yeteneği	0,074	0,929
Pazarlama Yeteneği	0,179	0,836
Organizasyon Yeteneği	0,660	0,518
Stratejik Planlama Yeteneği	0,465	0,629
Motivasyon Performansı	0,526	0,592
Pazarlama Performansı	0,111	0,895
Sosyal Performans	0,565	0,569
Verimlilik Performansı	0,449	0,639

Tablo 47.'de deneyim süresinin boyutlar üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığı, başka ifade ile çalışanların şirkette çalıştıkları sürenin bu boyutlar üzerinde anlamlı bir farka sahip olup olmadığına dair sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 47: Deneyim Süresi için Varyans Analizi Testi (ANOVA)

Boyut	F Testi	p-değeri
Öğrenme Yeteneği	1,104	0,333
Araştırma Geliştirme Yeteneği	0,505	0,604
Kaynak Dağıtma Yeteneği	0,798	0,452
Üretim Yeteneği	0,011	0,989
Pazarlama Yeteneği	0,005	0,995
Organizasyon Yeteneği	0,659	0,518
Stratejik Planlama Yeteneği	0,279	0,756
Motivasyon Performansı	0,823	0,441
Pazarlama Performansı	0,479	0,620
Sosyal Performans	0,293	0,746
Verimlilik Performansı	1,232	0,294

Tablo 47'den anlaşıldığı gibi, %95 güvenilirlik düzeyinde tüm boyutlar üzerinde deneyim seviyesinin anlamlı bir etkisi olmamış ve deneyim seviyesi kategorileri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların şirketlerine ait teknolojik inovasyon yetenekleri algısının ve kurumsal performans algısının, şirketlerinde çalıştıkları sürelerden bağımsız olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Türkiye Telekomünikasyon sektöründe şirketlerin sahip oldukları teknolojik inovasyon yeteneklerinin, farklı kurumsal performans boyutları üzerindeki etkilerinin incelenmesine çalışılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasında elde edilen verilerin analizi ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Ankete 203 kişi katılım sağlamıştır.

Çalışmaya dahil olan katılımcıların demografik bilgileri kapsamında örneklemin yaş aralığı incelendiğinde katılım sağlayanların hemen hemen yarısının 26-35 yaş arasındaki çalışanlardan oluştuğu görölmektedir. Örneklemin yaş aralığı dağılımına göre çalışanların %93,6 ile büyük çoğunluğunun 45 yaş altında olduğu tespit edilmiştir.

Örneklemin cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların yaklaşık 4'te 1'inin kadın çalışanlardan, 4'te 3'ünün ise erkek çalışanlardan oluştuğu görölmektedir. Ek olarak örneklemin yaşi büyüdükçe kadın katılımcı sayısının düştüğü gözlemlenmiştir. 26-35 yaş aralığında kadın çalışan oranı %36, 36-45 yaş aralığında kadın çalışan oranı %21, 46-55 yaş aralığında ise hiç kadın çalışan bulunmamaktadır.

Örneklemin eğitim durumuna bakıldığında anket katılımcılarının yüksek eğitimli çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Yaklaşık olarak %46'sının lisans derecesi ve %35'inin ise yüksek lisans derecesine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Ek olarak kadın katılımcıların eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu, yaklaşık %42'sinin yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim aldığı, erkeklerde ise bu oranın %34'te kaldığı görölmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları şirket dağılımı incelendiğinde çalışanların büyük bir kısmının Türk Telekom şirketinde çalıştığı saptanmıştır.

Örneklemin deneyim süreleri incelendiğinde yaklaşık %42'sinin şu an buldukları şirkette 10 yıl ve daha uzun süreden beri, %34'ünün ise 6-9 yıl arasında çalışıyor oldukları gözlemlendi. Bu veriler ile katılımcıların şirketlerinde oldukça deneyim sahibi olduğunu söyleyebiliriz. Ek olarak şirketinde 6 yıl ve üzeri çalışan daha deneyimli katılımcı sayısının oranının en yüksek olduğu şirket yaklaşık %81 ile Türk Telekom ve onu da sırasıyla yaklaşık %71 ile Turkcell ve %41 ile Vodafone takip etmektedir.

Katılımcıların pozisyon/unvan dağılımı incelendiğinde çalışanların yaklaşık %22'sinin yönetim seviyesinde görev aldığı ortaya çıkmaktadır. Ek olarak katılımcıların pozisyon/unvan dağılımı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde eğitim düzeyinin yükseldikçe yönetim seviyesinde görev alma oranının da yükseldiğini gözlemliyoruz. Doktoralı çalışanların %33'ü, yüksek lisans mezunu çalışanların %30'u, lisans mezunu çalışanların %24'ü yönetim seviyesinde görev almaktadır. Cinsiyet dağılımı ile pozisyon/unvan dağılımı ilişkisi incelendiğinde kadın ve erkek çalışanlar arasında önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. Erkek katılımcıların yönetim seviyesinde görev alma oranı yaklaşık %26 olurken, kadın katılımcılarda bu oran yaklaşık %11'de kalmaktadır.

Örneklemin çalıştığı departman dağılımı incelendiğinde katılımcıların birçok farklı departmanda görev aldıkları tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların yaklaşık %78'i müşteri ilişkileri/hizmetleri ve satış departmanlarında çalışırken, aynı departmanlarda çalışan erkek katılımcı sayısı yaklaşık %55'tir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, motivasyon performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan, sadece üretim yeteneği ve stratejik planlama yeteneğinin istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Öğrenme yeteneği, araştırma-geliştirme yeteneği, kaynak dağıtma yeteneği, pazarlama yeteneği ve organizasyon yeteneği alt boyutlarının Motivasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, pazarlama performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; stratejik planlama yeteneği, pazarlama yeteneği, kaynak dağıtım yeteneği ve organizasyon yeteneği olmak üzere dört tanesinin istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Öğrenme yeteneği, araştırma-geliştirme yeteneği ve üretim yeteneği alt boyutlarının pazarlama performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, sosyal performansa etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve stratejik planlama yeteneği olmak üzere üç tanesinin istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Öğrenme yeteneği, araştırma-geliştirme yeteneği, organizasyon yeteneği ve kaynak dağıtma yeteneği alt boyutlarının sosyal performans üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, verimlilik performansına etkisi olduğu düşünülen yedi ayrı teknolojik inovasyon yetenekleri alt boyutundan; üretim yeteneği, öğrenme yeteneği ve pazarlama yeteneği olmak üzere üç tanesinin istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Araştırma-geliştirme yeteneği, organizasyon yeteneği, stratejik planlama yeteneği ve kaynak dağıtma yeteneği alt boyutlarının verimlilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Cinsiyet kategorilerine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak farklılık gözlenen tüm boyutlar olan öğrenme yeteneği, kaynak dağıtma yeteneği, pazarlama yeteneği, organizasyon yeteneği, motivasyon performansı ve pazarlama performansında erkek çalışanların algıları kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu boyutlar dışında modelde bulunan araştırma geliştirme yeteneği, üretim yeteneği, stratejik planlama yeteneği, sosyal performans ve verimlilik performansı boyutları için cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde sadece organizasyon yeteneği boyutu için eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilebilir. Diğer tüm boyutlar için eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi olmamış ve eğitim seviyesi kategorileri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Buna göre lisansüstü mezunu olan çalışanlar, mezuniyet derecesi ön lisans ve altı olan çalışanlara göre şirketlerinin organizasyon yeteneğinin anlamlı olarak daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde tüm boyutlar üzerinde deneyim seviyesinin anlamlı bir etkisi olmamış ve deneyim seviyesi kategorileri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların şirketlerine ait teknolojik inovasyon yetenekleri algısının ve kurumsal performans algısının, şirketlerinde çalıştıkları sürelerden bağımsız olduğu görülmüştür.

Teknolojik yenilik yeteneklerinin şirketlerin kurumsal performansına olan etkilerini inceleyen bu araştırmanın neticeleri, araştırmacılar ve şirketler için önemli veriler sunmaktadır. Çalışmanın çıktılarının kurumsal performansı artırmak için takip edilecek yöntemlerin ve oluşturulacak stratejilerin belirlenmesinde şirketlere yön göstereceği öngörülmektedir.

Kurumsal performansa en çok etki eden teknolojik yenilik yetenekleri sırasıyla üretim yeteneği, stratejik planlama yeteneği ve pazarlama yeteneğidir. Telekomünikasyon sektörü özelinde teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek operasyonel süreçlerinin iyileştirilmesine, çalışanların yetkinliklerinin yükseltilmesi için gerekli çalışmaların yerine getirilmesine, satış gelirleri baz alınarak teknoloji ve altyapı yatırımları yapılmasına önem verilmelidir.

Şirketler sahip oldukları güçlü ve zayıf yanların farkındalığını artırarak dış çevreye uyum sağlama yeteneği yüksek ve buradan gelebilecek her türlü fırsat ve tehdit için hazırlıklı olmalıdır. Hedeflerini net olarak belirleyerek bu hedeflere ulaşma yolunda net yol haritaları çizmelidir.

Şirketler satış ekiplerinin yetkinliğini yükselterek önemli müşterileri ile ilişki yönetimini kuvvetlendirmelidir. Sundukları hizmetlerin pazara dağıtım verimliliğini artırarak satış sonrası servislerinin performansını yükseltmelidir. Müşteri memnuniyeti skorlarını düzenli ölçümleyerek bu skorları artırmaya çalışmalıdır.

Kurumsal performansa görece daha az etkisi olan teknolojik yenilik yetenekleri ise kaynak dağıtma yeteneği, organizasyon yeteneği ve öğrenme yeteneğidir. Telekomünikasyon sektörü özelinde şirketler insan kaynaklarına verdikleri önemi artırmalıdır. Aynı zamanda sermaye kaynaklarının esnekliğini ve çeşitliliğini yükseltmelidirler. Dış çevredeki değişikliklere ve rakiplere göre teknoloji seviyeleri uyarlanmaya çalışılmalıdır.

Şirketler, çözüm ortakları ve büyük müşterileri ile iletişimini kuvvetli tutmalı, aynı zamanda benzeri bir koordinasyon ve işbirliğini şirket içi fonksiyonları için de sağlamalıdır. Organizasyon yapılarını esnek tutarak alt birimlere kendi kendilerini yönetebilecekleri imkanı sunmalıdırlar.

Şirketler özellikle teknoloji alanındaki fırsatlar ve yeni trendler ile ilgili edinilen bilgileri özümsemelidir. Geçmişten gelen deneyimlerinden dersler çıkartılıp benimsenmelidir. Aynı zamanda öğrenmeye yatırım yapılarak öğrenme bilincinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007) Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adıgüzel, B. (2012) İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006) Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 173-193.
- Akgemci, T., & Güleş, H. K. (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008) Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. Technovation 28.
- Alkan, M. (2014) Girişimcilerin Girişimlilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye. (2011) GE-KA. Mart 01, 2018 tarihinde <http://geka.gov.tr> adresinden alındı
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkela, S., & Lay, G. (2008) Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys. Technovation 28, 644–657.
- Armstrong, M. (2006) Performance Management: Key Strategies and Guidelines. Kogan Page.
- Aslan, Y. (2018) İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayyıldız, C. (2012) Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu.

İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Belyalova, G. (2010) Kazakistan'da 1991-2008 Yıllarında İnovasyon ve Teknolojik Gelişme. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçkes, D. M. (2011) Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilen, İ. E. (2010) Araştırma ve Geliştirme ve Ekonomik Büyüme: Seçilmiş Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. (2019) Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü / Üç Aylık Pazar Verileri Raporu. <https://www.btk.gov.tr/>: <https://www.btk.gov.tr/raporlar> adresinden alındı
- Bosilj Vuksic, V., Milanovic, L., Skrinjar, R., & Indihar Stemberger, M. (2008) Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement Guideline. Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation, 94-99.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000) Designing Implementing And Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 7, 754-771.
- Bowman, E. H., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999) When Does Restructuring Improve Economic Performance? California Management Review, Vol.41, No.2, 33-54.
- Carton, R. B. (2004) Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study. Athens, Georgia, USA: The University of Georgia.
- Chen, H.-J., & Lin, T.-C. (2009) Exploring Source of The Variety in Organizational Innovation Adoption Issues – An Empirical Study of Managers' Label on Knowledge Management Project Issues in Taiwan. Expert Systems with Applications, 36, 1380-1390.

- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996) Development of a Technical Innovation Audit. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Issue 2, 105-136.
- Christensen, J. F. (1995) Asset Profiles for Technological Innovation. *Research Policy* 24, 727-745.
- Cihangir, E. (2009) Kurumsal Performans Yönetimi ve JCI Belgeli Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cragg, P., King, M., & Hussin, H. (2002) IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Strategic Information Systems* 11, 109-132.
- Croteau, A. M., & Bergeron, F. (2001) An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment And Organizational Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 77-99.
- Cumming, B. S. (1998) Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1.
- Çalık, M., Altunışık, R., & Sütütemiz, N. (2013) Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008) İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*(20), 229-244.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998) Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009) Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46:4, 650-675.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2001) Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, 46-70.

- Değirmenciöğlu, Ç. (2006) Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deng, P., & Wang, R. (2007) Study on Evaluation System of Innovation Capabilities in Manufacturing Firms. International Conference on Management Science and Engineering, 302-306.
- Dougherty, D. (1999) Organizing for Innovation in Managing Organizations: Current Issues. Londra: SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1985) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2000) 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. Epsilon Yayınları.
- Drucker, P. F. (2002) The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, Vol.80.
- Durna, U. (2002) Yenilik Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Enginoğlu, D. (2015) İnovasyon Sürecinde Bilgi Yönetimi ve Ar-Ge Kullanımına İlişkin Bir Model Önerisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, S. (2010) Teknolojik Yenilik Performansının Rekabet Gücüne Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esendemir, N. (2017) İnovasyon Türleri ve Performans İlişkinde Teknoloji Yeteneği ve Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fairoz, F. M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010) Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. Asian Social Science, Vol.6, No.3, 34-46.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002) A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. The Journal of Product Innovation Management 19.

- Gençay, İ. C. (2010) Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi. Tokat: Gaizosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996) The Changing Basis of Performance Measurement. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 Iss 8, 63 - 80.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004) Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. Journal of Business Research 57, 232-240.
- Global Digital Report. (2019) We Are Social. <https://wearesocial.com:https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> adresinden alındı
- Gök, C. Ş. (2012) Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökcek, O. (2007) Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökuç, Y. T. (2011) Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Guan, J. C., Yam, R. C., Mok, C. K., & Ma, N. (2006) A Study of the Relationship Between Competitiveness and Technological Innovation Capability Based on DEA Models. European Journal of Operational Research 170, 971-986.
- Guan, J., & Ma, N. (2003) Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. Technovation 23, 737-747.
- Gundling, E. (2002) Yeniliğin 3M Yolu. Elma Yayınevi.
- Güneş, S. (2010) Yenilik Yayılımı: Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürler, U. (2009) Bireysel Bankacılıkta Yenileşim(İnovasyon) ve Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hobikoğlu, E. H. (2009) Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001) Theory and Practice in SME Performance Measurement System. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 8, 1096-1115.
- InnoSupport. (2015, Ağustos) Kobi'lerde İnovasyonu Desteklemek. Mart 18, 2018 tarihinde http://www.innosupport.net/uploads/media/1_%C4%B0novasyon_Giri%C5%9F_01.pdf adresinden alındı
- International Telecommunication Union. (2017) ICT Facts and Figures 2017. www.itu.int: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> adresinden alındı
- İraz, R. (2010) Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler. Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. E. (2007) Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, N., Işık, H., & Kılınç, E. C. (2015) Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme. JEBPİR, 1(2), 57-90.
- Johne, A. (1999) Successful Market Innovation. European Journal of Innovation Management, 6-11.
- KalDer. (2006) Kurumsal Performans Yönetimi Kıyaslama Projesi Raporu. KalDer.
- Kanber, S. (2010) İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2005) Just in Time, Total Quality Management, and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance. *Omega*, 33, 153-162.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaya, S. (2017) İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyon Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesi Hazır Tekstil Üreticileri Kapsamında Bir Uygulama. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, S., & Aral, C. S. (2000) Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri.
- Keskin, S. (2012) İnovasyon Nasıl Yapılır? Yenilikçi Fikir ve Ürün Arayanlara Pratik Modeller. İstanbul: Mavi Yayın.
- Kılıç, F. (2018) Açık İnovasyon Kavramı ve Etkileri Üzerine Bir Uygulama. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçer, T. (2011) Kobi'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, T., & Akkavuk, E. (2001) Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2), 103-120.
- KPMG Türkiye. (2018) Telekomünikasyon Sektörel Bakış. KPMG Türkiye: <https://home.kpmg.com/tr/tr/home.html> adresinden alındı
- Kurt, T. (2010) Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lai, K.-h., & Cheng, E. T. (2005) Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance. *Journal of Business Research* 58, 446-456.
- Lall, S. (1992) Technological Capabilities and Industrialization. *World Development*, Vol. 20, No. 2, 165-186.

- Lee, H., & Choi, B. (2003) Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, 179-228.
- Mengeaslan, R. (2016) Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi. İstanbul: İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi.
- Moullin, M. (2007) Performance Measurement Definitions. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20 No. 3, 181-183.
- Murat, G. (2018) Tepe Yönetici İtibarı ve Kurumsal Performans İlişkisi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, B. (2017) Kobi'lerde İnovasyon Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi: İstanbul İli Örneği. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005) Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 1228-1263.
- OECD. (2005) Oslo Kılavuzu, 3. Baskı. Ankara: Tübitak Yayınları.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007) Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27.
- Ortatepe, A. (2001) Yaratıcılık ve Buluş Yönetimi Banka Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T., & Fernandez, M. (2009) Innovation and Performance in SME Furniture Industries. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.27.
- Ozan, Ö. (2009) İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panda, H., & Ramanathan, K. (1996) Technological Capability Assessment of A Firm in The Electricity Sector. *Technovation*, 16(10), 561-588.

- Pervaiz, A. K., Kwang, L. K., & Zairi, M. (1999) Measurement Practice for Knowledge Management. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11 Issue: 8, 304-311.
- Rice, M., & Veryzer, R. (2000) *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al Ghassani, A. M. (2005) Business Performance Measurement Practices in Construction Engineering Organisations. *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, 13-22.
- Rolstadas, A. (1998) Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 No. 9/10, 989-999.
- Saygılı, Ş. (2003) *Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu*. Ankara: DPT Yayınları.
- Schmitz, J., & Platts, K. W. (2004) Supplier Logistics Performance Measurement: Indications From A Study In The Automotive Industry. *International Journal of Production Economics*, 89, 231–243.
- Seki, E. (2008) *Hazır Giyim Sektöründeki Stratejik Lojistik Uygulamaların Sektör İçi Rekabete Katkıları ve Geleceğe Bir Bakış*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shan, J., & Jolly, D. R. (2010) Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms: A Quantitative Study. *IAMOT 2010*.
- Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003) Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, 209–224.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007) Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 273-292.

- Sow, M. S. (2016) Süt İşletmelerinde İnovasyon Kullanımı: Erzurum (Türkiye) ve Dakar (Senegal) Kıyaslaması. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, R. V. (2016) Örgüt Kültürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2009) Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10, 259-271.
- Şeker, H. Ş. (2016) Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, N. (2017) İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon İle İlgili Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009) Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. Journal of Marketing, Vol. 73, 3-23.
- Temiroğlu, A. (2007) Hazır Giyim ve Teknoloji Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncel, C. O. (2011) İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunç, H. (2008) Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013) Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi.
- Turkcell 2018 Faaliyet Raporu. (2019) Turkcell. Turkcell Hakkımızda: <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu> adresinden alındı

- Turunç, Ö. (2006) Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok) <http://sozluk.gov.tr> , adresinden alındı
- Türk Telekom 2018 Faaliyet Raporu. (2019) Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri. <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr>: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr> adresinden alındı
- Türk Telekom Özet Bilgi Dokümanı 2018 YS. (2019) Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri. www.ttyatirimciiliskileri.com.tr: www.ttyatirimciiliskileri.com.tr adresinden alındı
- Türkcan, H. (2016) Teknolojik Yenilik Yetenekleri ve Özümleme Kapasitesinin Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzkurt, C. (2008) Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (1. Baskı b.). İstanbul: Bata Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2014) İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vatan, A. (2010) Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004) Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation. Sage Publications.
- Vodafone Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu 2018. (2019) Vodafone Hakkında. www.vodafone.com.tr: <https://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkında/surdurulebilirlik/> adresinden alındı
- Wan, D., Ong, C. H., & Lee, F. (2005) Determinants of Firm Innovation in Singapore. Technovation 25.
- Wang, C.-h., Lu, I.-y., & Chen, C.-b. (2008) Evaluating Firm Technological Innovation Capability Under Uncertainty. Technovation 28, 349-363.

- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. (2004) An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy* 33, 1123-1140.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2010) Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol:4, No:6, 1056-1064.
- Yılmaz, S. (2013) İkinci Basamak Kamu Sağlık Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçütlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, H., & Zhou, B. (2007) The Research on Evaluation of Technological Innovation Capability Based on ANP. College of Management, Henan University of Technology.

EK: ANKET FORMU

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE YENİLİK (İNOVASYON) YETENEKLERİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ ANKET ÇALIŞMASI

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

2. Yaş aralığınız:

- 18-25 26-35 36-45 46-55 55 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz:

- İlköğretim Ortaöğretim Lise Önlisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Hangi Telekomünikasyon operatöründe çalışmaktasınız:

- Türk Telekom Turkcell Vodafone Diğer

5. Şirketinizde kaç yıldır çalışmaktasınız:

- 1 yıldan az 1-3 4-5 6-9 10 yıl ve üzeri

6. Şirketinizdeki pozisyonunuz/unvanınız:

- Teknik Personel Uzman Yardımcısı Uzman
 Yönetici Orta Düzey Yönetici
 Üst Düzey Yönetici Diğer

7. Şirketinizde hangi departmanda çalışmaktasınız:

- Satış Pazarlama Müşteri İlişkileri/Hizmetleri
 Finans/Muhasebe İnsan Kaynakları
 Operasyon/Teknoloji/Mühendislik Hukuk Satınalma Diğer

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Öğrenme Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

8. Şirketimiz teknoloji geliştirme trendlerini sistematik olarak izler.

- Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

9. Şirketimiz iş stratejimizle ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

10. Şirketimizde gelişim için fırsatları tespit etme konusunda teşvik edilen ekipler vardır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

11. Şirketimizde edinilen yeni bilgiler özümsemektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

12. Şirketimizin temel yetenekleri anlaşılabilir ve teknolojik yetenekleri pazarın ihtiyaçlarına göre eşleştirir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

13. Şirketimizde önceki deneyimlerden dersler çıkarılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

14. Şirketimizde koşullar ve zamanın oluşturduğu geçmişten alınan dersler benimsenmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

15. Şirketimizde öğrenme bilincinin geliştirilmesine çalışılır ve öğrenmeye yatırım yapılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

16. Şirketimizde örtülü (deneyimle öğrenilen) bilgiye önem verilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Araştırma-Geliştirme Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

17. Şirketimizde yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

18. Şirketimizde Araştırma-Geliştirme planları kurumsal planla uyumlu olarak hazırlanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

19. Şirketimizde, konsept geliştirme sürecine çeşitli departmanlar katılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

20. Şirketimizde açık proje hedefleri, proje aşamaları standartları ve proje yönetimi yönetmelikleri bulunur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

21. Şirketimizde karşılıklı-fonksiyonel (görevler arası) takım çalışması mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

22. Şirketimizde yeni ürün/hizmet geliştiren çalışanlara rahat ulaşılabilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

23. Şirketimizde Ar-Ge personelinin iletişimi etkindir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

24. Şirketimizde yeniden yapılanma (reengineering) gibi ileri tasarım yöntemleri uygulanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

25. Şirketimizde yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar arasındaki entegrasyon düzeyi yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

26. Şirketimizde tasarım/pazarlama ve mühendislik birimlerine, üretim/teknoloji birimlerinden gelen geri besleme hızlı ve kalitelidir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

27. Şirketimizde teknolojiyi araştırma safhasından geliştirme safhasına aktaran etkin mekanizmalar bulunur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

28. Şirketimizde üretim için tasarım, müşteri kullanımı için tasarım gibi belirlenmiş protokoller bulunur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

29. Şirketimizin yenilik süreci, pazarın ve müşterilerin geri bildirimlerini de kapsar.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

30. Şirketimizde yeni ürünlere Ar-Ge yatırımı seviyesi yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

31. Şirketimizde yeni süreçlere Ar-Ge yatırımı seviyesi yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

32. Şirketimizde yıllık ortalama hayata geçirilen proje sayısı yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

33. Şirketimizin toplam istihdamının içinde Ar-Ge personeli yüzdesi yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Kaynak Dağıtma Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

34. Şirketimizde insan kaynağına önem verilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

35. Şirketimizde insan kaynakları aşamalı olarak planlanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

36. Şirketimizde her fonksiyonel departmanda kilit personel belirlenir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

37. Şirketimizde yenilik faaliyetlerinde sürekli sermaye desteği sağlanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

38. Şirketimizde sermaye kaynaklarının esnekliği ve çeşitliliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

39. Şirketimizde yenilik maliyetlerini azaltmak için işbirliği uygulanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

40. Şirketimizde dışarıdan gelen teknolojiler tam anlamıyla kullanılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

41. Şirketimizde rakiplerin çekirdek teknoloji yetenekleri anlamaya çalışılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

42. Şirketimizde dış çevredeki değişikliklere göre, kendi teknoloji seviyemiz uyarlanmaya çalışılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Üretim Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

43. Şirketimizde yenilik sürecinin ilk aşamasından itibaren üretim/pazarlama departmanı katkı sağlar.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

44. Şirketimizde Ar-Ge departmanının taleplerini karşılama yeteneği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

45. Şirketimizde kullandığımız ekipmanların genel teknik yeterliliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

46. Şirketimizde son teknoloji üretim/operasyon yöntemlerinin uygulanmasının etkinliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

47. Şirketimizde üretim/pazarlama personelinin yetkinliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

48. Şirketimizde üretim/pazarlama sisteminde sürekli iyileştirme yapılmaya çalışılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

49. Şirketimizde genel kalite kontrolüne verilen önem düzeyi yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

50. Şirketimizde üretim maliyeti avantajı seviyesi değerlendirilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

51. Şirketimizde son üç yılın ortalama satış yüzdesine göre üretime/teknolojiye yatırım yapılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Pazarlama Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

52. Şirketimizde büyük müşterilerle ilişki yönetimi sağlanmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

53. Şirketimizde farklı pazar segmentleri bilgisi mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

54. Şirketimizde pazarlama zekası sistemlerinin etkinliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

55. Şirketimizde pazarlama bilgilerinin yayılımı yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

56. Şirketimizin ürünlerinin/hizmetlerinin dağıtım verimliliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

57. Şirketimizin satış gücü etkinliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

58. Şirketimizde satış sonrası servislerin performansı yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

59. Şirketimizce müşteri memnuniyeti seviyesi takip edilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

60. Şirketimizce marka imajı ve kurumsal imaj korunmaya çalışılır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Organizasyon Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

61. Şirketimizde organizasyon yapısının düzenlenmesi esnek bir yapıdadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

62. Şirketimizin alt birimleri özerk/kendini yönetebilen bir yapıdadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

63. Şirketimizde aynı anda birçok yenilik projesi yürütebilir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

64. Şirketimizde Ar-Ge, pazarlama ve üretim/operasyon birimlerinin koordinasyonu ve işbirliği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

65. Şirketimizde tedarikçiler, firma ve büyük müşteriler arasındaki iletişim kuvvetlidir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

66. Şirketimizin ana fonksiyonlarının üst düzeyde entegrasyonu ve kontrolü sağlanır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

67. Şirketimizde yenilik projelerinin ilerlemesini izlemek için mekanizmalar bulunur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Stratejik Planlama Yeteneğini" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

68. Şirketimizin durumsal olarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

69. Şirketimizde sahip olduğumuz kuvvetli ve zayıf yönlerimizi tanımlayabilme yeteneğimiz yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

70. Şirketimizde dışarıdan gelen fırsatları ve tehditleri tanımlayabilme yeteneğimiz yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

71. Şirketimizde hedeflerimiz net olarak belirlenir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

72. Şirketimizde ölçülebilir kilometre taşlarına sahip bir yol haritamız ve net bir planımız mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

73. Şirketimizin dış çevreye duyarlılığı ve uyum sağlama yeteneği yüksektir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Motivasyon Performansını" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

74. Şirketimizin çalışanlarına sunduğu ücret, promosyonlar, yan haklar son 3 yıl içerisinde düzenli olarak yükseltilmiştir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

75. Şirketimizin çalışanlara gerekli mesleki bilgilerini ve iş becerilerini edinmeleri için sağlanan eğitimler son 3 yılda sürekli olarak gelişmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

76. Şirketimizde çalışanların iş tatmini düzeyi son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

77. Şirketimizde çalışanların iş güvencesi kapsamı son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

78. Şirketimizde işi etkileyen çevresel faktörler (örneğin iş ortamının güvenliği) son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Pazarlama Performansını" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

79. Şirketimizin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni veya değiştirilmiş ürünler/hizmetler sunmadaki başarısı, son 3 yılda sürekli olarak iyileşmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

80. Şirketimizin ürün/hizmetlerinin fiyatları, son 3 yıl içerisinde rakiplerin fiyat eğilimlerine karşı göreceli daha rekabetçi olmuştur.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

81. Şirketimizin müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti son 3 yılda sürekli olarak iyileşmiştir (örneğin müşteri şikayetlerinde azalma, ürün iadeleri).

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Verimlilik Performansını" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

82. Şirketimizin malzeme kullanımının verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin malzeme girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

83. Şirketimizin iş gücü verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin emek girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

84. Şirketimizde sermaye kullanımının verimliliği (örneğin toplam çıkan ürünün/hizmetin sermaye girdisine oranı) son 3 yılda sürekli olarak artmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Bu bölümde yer alan ifadeler şirketinizin "Sosyal Performansını" belirlemeye yönelik olup, lütfen şirketinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

85. Şirketimizde tüketici haklarının seviyesi son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

86. Şirketimizde çevreyi koruma ihtiyacının farkındalığı son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

87. Şirketimizin ürün/pazarındaki genişlemesi son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

88. Şirketimiz tarafından sağlanan istihdam olanakları son 3 yılda sürekli olarak artmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum