

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMASI FAALİYETLERİNİN
FİRMALARIN İNOVASYON KAPASİTESİ
ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMEL DEMİRAĞLAR

**DANIŞMAN
YARD. DOÇ. DR. DİNÇER YARKIN**

İZMİR-2015

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMASI FAALİYETLERİNİN
FİRMALARIN İNOVASYON KAPASİTESİ
ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMEL DEMİRAĞLAR

**Jüri Üyeleri
Prof. Dr. Hatice Funda YERCAN
Doç. Dr. Erhan DEMİRELİ
Yard. Doç. Dr. Dinçer YARKIN**

İZMİR-2015

TEZ KABUL VE ONAY

Emel..DEMİRAGLAR tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak sunulan
"Ulularca...Pazar...Arastırma...Faliyetleri...Fonksiyon...Inovasyon...Kapasiteleri...Üzerine Etleri"
başlıklı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Gediz
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri
uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 29.7.2015 tarihinde
yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

Ünvanı Adı SOYADI Yrd. Doç. Dr. Dürer YARKIN
Ünvanı Adı SOYADI Prof. Dr. Hatice Funda YERCAN
Ünvanı Adı SOYADI Doç. Dr. İbrahim DEMİRELİ

İmza

.....
.....
.....

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Uluslararası Pazar Araştırma Faaliyetlerinin Firmaların İnovasyon Kapasitesi Üzerine Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2015

Emel DEMİRAĞLAR

ÖZET

Bu çalışmada; uluslar arası pazar araştırmaları ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, örgütlerin inovasyona açık, rekabette başarılı ve inovatif kültür oluşturmalarında, bilgiyi nasıl edindikleri ve inovasyon sürecinde kullanmalarının önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bilgi ve bilgi türleri, inovasyon kavramı ve kapsamı, inovasyon ve bilgi ilişkisi, inovatif kültür oluşturmanın gereği ve önemi, rekabette bilgi temelli inovasyonun rolü üzerine literatür incelemesi yapılarak uluslararası pazar araştırması sonucu edinilen bilgi ile inovasyon kapasitesi arasındaki ilişkiye kavramsal bir boyut kazandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, uluslararası pazar araştırması, inovasyon, inovasyon kapasitesi,

ABSTRACT

In this research the correlation between international market research and innovation is analyzed. The importance of and how to use information acquired in the process of innovation, in the organization open to innovation, success in competition and in creating innovative culture is emphasized in this research. Review of the literature on information and types of information, the concept of innovation and scope, the relationship between innovation and knowledge, the need to create an innovative culture and its importance, the role of innovation in knowledge-based competition as a result of international market research made a conceptual dimension to the relationship between acquired knowledge and innovation capacity was achieved.

Key words: Information, international marketing research, innovation, innovation capacity.

ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMASI FAALİYETLERİNİN FİRMALARIN İNOVASYON KAPASİTESİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMA SÜRECİ

1.1. PAZAR KAVRAMI	4
1.1.1. Ulusal Pazar	4
1.1.2. Uluslararası Pazar	4
1.1.3. Çok Uluslu Pazar	5
1.1.4. Küresel Pazar	5
1.2. KÜRESELLEŞME KAVRAMI	5
1.2.1. Küreselleşmenin Temel Özellikleri	5
1.2.2. Küreselleşmenin Nedenleri	6
1.2.2.1. Bölgesel Ekonomik Anlaşmalar	7
1.2.2.2. Ortak Pazar İhtiyaç ve İstekleri	7
1.2.2.3. Teknoloji	7
1.2.2.4. Ulaşım ve İletişimle İlgili Değişimler ve Yeni Dağıtım Kanalları	8
1.2.2.5. Ürün Geliştirme Maliyeti	8

1.2.2.6. Kalite	8
1.2.2.7. Ekonomik Trendler	8
1.2.2.8. Artan Ölçek Ekonomisi, Maliyet Baskısı ve Kaldıraç Etkisi	9
1.2.2.9. Hükümet Politikalarının Rolü	9
1.2.2.10. Dünya Genelindeki Faktör Maliyetlerindeki Değişim	10
1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ	10
1.3.1. Uluslararası İşletmecilik	11
1.3.2. Uluslararası Pazarlama Kavramının Tanımı ve Önemi	11
1.3.3. Uluslararası Pazarlama Stratejisinin Kuramsal Çerçevesi	16
1.3.4. Pazarlama Araştırma Sistemi	18
1.3.4.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi	18
1.3.4.2. Pazarlama Araştırmalarının Tanımı ve Önemi	21
1.3.4.3. Pazar Araştırması Türleri	24
1.3.4.4. Pazarlama Stratejileri	25
1.3.5. Uluslararası Pazarlama Araştırması Süreci	26
1.3.5.1. Problemin ve Araştırma Amaçlarının Tanımlanması	27
1.3.5.2. Araştırma Planının Geliştirilmesi	27
1.3.5.3. Verilerin Toplanması	29
1.3.5.3.1. Birincil Veri Kaynakları	30
1.3.5.3.1.1. Gözlem Yöntemi	30
1.3.5.3.1.2. Sorgulama Yöntemi	30
1.3.5.3.1.3. Birincil Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar	33
1.3.5.3.2. İkincil Veri Kaynakları	33
1.3.5.3.2.1. Firma İçi Kaynaklar	34
1.3.5.3.2.2. Türkiye'deki Kuruluşlar	34
1.3.5.3.2.3. Uluslararası Kuruluşlar	35
1.3.5.3.2.4. İkincil Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar	36
1.3.5.4. Verilerin Tasnifi ve Analizi	36
1.3.5.4.1. Masa Başı Araştırması	36

1.3.5.4.2. Piyasa Araştırması	37
1.3.5.4.2.1. Perakende Ziyareti	38
1.3.5.4.2.2. Dükkândan Eve	38
1.3.5.4.2.3. Toptancılarda	38
1.3.5.4.2.4. Pazar Ölçümü Araştırmaları: Paneller	38
1.3.5.4.2.5. Kişisel Görüşmeler	39
1.3.5.4.3. Tüketici Araştırmaları	40
1.3.5.4.3.1. Ürün Testi	40
1.3.5.4.3.2. Deneme Pazarlaması	40
1.3.5.4.3.3. Ticaret Fuarları ve Sergiler	40
1.3.5.4.4. Diğer Araştırma Yöntemleri	42
1.3.5.5. Pazar Değerlendirme Süreci	43
1.3.5.6. Araştırma Raporunun Hazırlanması	43

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI	44
2.1.1. İnovasyon Kaynakları	46
2.1.1.1. İçsel İnovasyon Kaynakları	47
2.1.1.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları	47
2.2. İNOVASYONUN NEDENLERİ, AMAÇLARI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	48
2.3. İNOVASYONUN SÜREÇLERİ	51
2.3.1. Fikir Oluşturma Süreci	55
2.3.2. Uygulanabilirlik Süreci	56
2.3.3. Ticarileştirme Süreci	57
2.4. İNOVASYON FAALİYETLERİNİN TÜRLERİ	58
2.4.1. Alan ve Fonksiyonları açısından İnovasyonlar	58
2.4.1.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu	59
2.4.1.2. Süreç İnovasyonu	62
2.4.1.3. Pazarlama İnovasyonu	66

2.4.1.4 Organizasyonel İnovasyon	67
2.4.1.5.İş Modeli İnovasyonu	70
2.4.1.6.Yönetim İnovasyonu	71
2.4.2. Teknolojinin Kullanımı Açısından İnovasyonlar: Geleneksel İnovasyon, Deneyim İnovasyonu	72
2.4.3. Etki Alanı Bakımından İnovasyonlar: Küresel İnovasyonlar ve Mekânsal İnovasyonlar	74
2.4.4.Teknolojik Özellikler İçerip İçermemesi Açısından İnovasyonlar: Teknolojik İnovasyonlar ve Teknolojik Olmayan İnovasyonlar	74
2.4.4.1.Teknolojik İnovasyonlar	74
2.4.4.2.Teknolojik Olmayan İnovasyonlar	75
2.4.5. Neden olduğu Değişim ve Farklılıklara Göre inovasyonlar:	
Yıkıcı ve Destekleyici, Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri	75
2.4.5.1.Yıkıcı (Düzen Bozucu, Saldırgan) İnovasyon Stratejisi	75
2.4.5.2.Destekleyici (Sürdürülebilir, Savunmacı, Artırımsal) İnovasyon Stratejisi	77
2.4.5.3.Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	79
2.4.6. Yeniliğin Firma İçinde Geliştirilmesi ya da Dışından Transfer Edilmesine Göre İnovasyon Türleri: Kapalı İnovasyonlar ve Açık İnovasyonlar	80
2.5.İNOVASYONUN REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİSİ	82
2.6. İNOVASYON FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	90
2.6.1.İşletmeler İle Yerel Paydaşlar Arasında İşbirliği ve Bilgi Akım Mekanizmaları	95
2.6.1.1.Firmalar Arası Etkileşimler	96
2.6.1.2.Firmalar ile Bilim Sektörü Arasındaki Etkileşimler	97
2.6.2.Teknoloji Difüzyonu	99
2.6.3.Personel Hareketi	100
2.6.4.Ağbağ (Network) İlişkisi	100
2.6.5.İnovasyon-Pazar İlişkisi	104

2.7. KÜRESEL FAALİYETLER VE İNOVASYON	
OLGULARI İLİŞKİLERİ	109
2.7.1.Küresel İşletmelerin Ar-Ge Yatırımları	110
2.7.1.1. Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi	111
2.7.2.Pazar Araştırma Süreci ve İnovasyon	113
2.7.2.1.İnovasyon Sürecindeki Bağlantılar Hakkında Veri	
Toplama	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMASI FAALİYETLERİNİN FİRMALARIN İNOVASYON KAPASİTELERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	116
3.2. VERİ ÇÖZÜMLEMEDE ÇOKLUK (MULTİPLİCİYT) VE ÇEŞİTLİLİK (TRIANGULATION)	117
3.3. GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK	117
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	118
3.5. ARAŞTIRMA KISITLARI	119
3.6. DEĞERLENDİRME	120
3.6.1. Veri Analizlerinin Değerlendirilmesi	161
SONUÇ VE ÖNERİLER	167
KAYNAKÇA	170

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Karşılaştırması	s. 12
Tablo 2: Değişim Yaratıcı Dört İtici Pazar Gücü	s. 16
Tablo 3: Bilginin sahip olması Gereken Nitelikler	s. 19
Tablo 4: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar	s. 21
Tablo 5: Bilgi ve Teknoloji Transferi İçin Kaynaklar	s. 23
Tablo 6: Geleneksel Bilgi Sistemleri ile Stratejik Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklılıklar	s. 26
Tablo 7: İnovasyon Kaynakları	s. 46
Tablo 8: Süreç inovasyonu Uygulama Alanları	s. 65
Tablo 9: Geleneksel İnovasyon ve Deneyim İnovasyonu Karşılaştırması	s. 73
Tablo 10: Radikal ve Artımsal İnovasyon Karşılaştırılması	s. 78
Tablo 11: İnovasyon Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler	s. 94
Tablo 12: Görüşülen Firmaların Demografik Özellikleri	s.119
Tablo 13: Birinci Firma Görüşme Sonuçları	s.122
Tablo 14: İkinci Firma Görüşme Sonuçları	s.125
Tablo 15: Üçüncü Firma Görüşme Sonuçları	s.128
Tablo 16: Dördüncü Firma Görüşme Sonuçları	s.131
Tablo 17: Beşinci Firma Görüşme Sonuçları	s.134
Tablo 18: Altıncı Firma Görüşme Sonuçları	s.137
Tablo 19: Yedinci Firma Görüşme Sonuçları	s.140
Tablo 20: Sekizinci Firma Görüşme Sonuçları	s.143
Tablo 21: Dokuzuncu Firma Görüşme Sonuçları	s.146
Tablo 22: Onuncu Firma Görüşme Sonuçları	s.149
Tablo 23: Onbirinci Firma Görüşme Sonuçları	s.152
Tablo 24: Onikinci Firma Görüşme Sonuçları	s.155
Tablo 25: Onüçüncü Firma Görüşme Sonuçları	s.158
Tablo 26: Ondördüncü Firma Görüşme Sonuçları	s.161
Tablo 27: Genel Görüşme Sonuçları	s.167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararası Pazarlama Yönetimi	s. 15
Şekil 2: Uluslararası Pazarlama Stratejisi	s. 17
Şekil 3: Pazarlama Araştırma Süreci	s. 26
Şekil 4: Pazarlama Araştırma Projesinin Aşamaları	s. 28
Şekil 5: Veri Kaynakları	s. 29
Şekil 6: Bütünleştirilmiş İnovasyon Süreç Modeli	s. 52
Şekil 7: Yeni Ürün Geliştirme Süreci	s. 53
Şekil 8: İnovasyon Süreci	s. 55
Şekil 9: İnovasyon Ana ve Destek Süreçleri	s. 58
Şekil 10: İnovasyon ve Uygulama Zamanı	s. 87

GİRİŞ

Piyasalarda talep gören ürünlerde oluşan değişim ve farklılaşma; ürünleri üretimden tüketiciyle buluşmasına kadar geçirdiği süreçlerde oldukça yoğun gelişmelere neden olarak, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde yaşamlarını sürdürebilmek için farklılaşmaya açık yapılara dönüşmelerine neden olmaktadır. Küresel rekabetin hüküm sürdüğü günümüzün şartlarında varlıklarını sürdürebilmeyi başaran, büyüyüp kendini geliştirebilen işletmelerin çoğunlukla araştırma ve geliştirmeye önem veren, inovatif işletmeler olduğu bilinmektedir. Araştırma-geliştirmeye önem verilmesinin faaliyette bulunulan pazarın nitelikleriyle, işletmenin örgütsel yapı ve kültürüyle yarattığı sosyal fayda ve istihdam ettiği personelle ilişkili birçok nedenlerinin olduğu; inovasyon kültürünün küresel ölçekte gittikçe daha çok önem kazandığı görülmektedir.

Çağımız ekonomilerinde inovasyonun öneminin giderek artması ve var olma/ ilerlemenin yegâne şartı olması, işletmeleri ve ekonomilerin hedeflerini yenilikçiliğe yöneltmiştir. Artık klasik üretim faktörleri olan hammadde, sermaye ve emeğe, bilim ve teknolojinin yanında bilgi de eklenmiş, bilim ve teknolojiadaki küresel ilerlemeler bilgi toplumunun doğmasını sağlamıştır. Bilgiyi üretmekle kalmayıp, girdi olarak içselleştiren ekonomiler küresel piyasaların hakim gücü olarak söz sahibi olmayı başaramışlardır. İşte bu yüzden bilgi stratejik bir kaynak olarak kullanılabilir hale gelmiştir.

Günümüz rekabet ortamında işletmeler, toplumlar ve ekonomiler için güç ve başarının yolu bilgiyi piyasada talep açığı olan, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayarak fark yaratacak inovatif ürün ve hizmetlere dönüştürebilmekten geçer. İlk olarak kendi işletmesini objektif bir şekilde değerlendirebilen, ürün ve hizmetleriyle fark yaratabilen, fırsat ve tehditleri hızlı bir şekilde kendi lehine çevirebilen, faaliyet gösterdiği sektörde rekabet ortamını doğru şekilde analiz edebilen ve bu analizleri etkin şekilde değerlendirebilen işletmeler başarıya ulaşarak, pazarda kalıcı da olabilmektedirler. Rakiplerini doğru analiz edebilen organizasyonlar, piyasada kalıcılığını garanti altına alamasa da, başarılı olma fırsatını elde etmektedirler. Eğer işletme elde edilen bilgiyi başarılı bir şekilde kullanmaz ve bilginin önemini anlayamaz veya özümseyemez ise, elde edilen bilginin sorunları çözmesi ya da fayda

sağlama olanağı da azalmaktadır (Shuen ve Ming, 2007, Aktaran: Demirel ve Kubba, 2014, s.138)

En rekabetçi işletmeler en inovatif olanlardır. Bu işletmeler edindikleri bilgileri en etkin şekilde kullanarak işletmenin tüm birimlerinin öğrenmesini sağlarlar. Küreselleşmeyle beraber artış gösteren mal hareketliliği, özellikle üretim sektöründe işletmeleri güçlü bir rekabetle karşı karşıya getirmektedir. Günümüzün değişen rekabet ortamında başarıyı elde edebilmek yıkıcı fiyat rekabetinden çok müşteri memnuniyetini maksimuma çıkarmayı hedefleyerek yeni, farklı ürün ve hizmetler geliştirmek veya var olan ürün ve hizmetleri daha ucuza mal edebilecek yeni süreçler geliştirmek ya da farklı pazarlama yöntemleri kullanarak müşterinin algısını yönetebilmek ile mümkün olabilmektedir. İnovasyon olarak tanımlanan bu gelişim ve değişimi bünyelerine adapte edebilmek günümüzde başarı ve kalıcılığın anahtarını elde tutabilmenin tek yolu olarak görülmektedir.

Bilgi eksikliği, edinilen bilginin verimli bir şekilde kullanılamaması işletmelerin dış pazarlara açılabilmesi, uluslararası pazarlarda tutunabilmesi, inovatif girişimlerde bulunması ve firmanın devamlılığını sağlayabilmesi karşısındaki en önemli engellerden biridir. İşletmelerin çeşitli şekillerde ulaştıkları bilgiler ancak doğru bir şekilde analiz edilir ve sonrasında da kullanılırsa değerlidir. Bilgiye ulaşma da en önemli araç pazar araştırmasıdır. Hangi müşteriye ne, ne zaman, ne kadar ve nasıl sorularının cevaplarını bilmeden yola çıkmak nasıl mümkün değilse, pazar araştırması yapmadan bu bilgileri elde etmekte bir o kadar imkânsızdır. Özellikle küresel piyasalarda yapılan pazar araştırmaları sonucu elde edilen bilgiler işletmelerin her yönden ufkunun genişletmekte fakat en önemlisi de inovasyon kapasitelerinde ciddi boyutlarda artışa neden olmaktadır (Akyol, Tanyeri, 2011, s.36).

Bu çalışmanın amacı firmaların uluslararası pazar araştırmalarının inovasyon kapasiteleri üzerine etki düzeylerinin belirlenmesidir. Bu nedenle uluslararası pazar araştırma şekilleri belirlenmiş ve bu araştırmalar sonucu elde edilen bilgilerin inovasyon kapasitesine olan etkilerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatür bilgisi küreselleşme, uluslararası pazar araştırmalarını ve inovasyon konularını içermektedir. Daha sonra uygulama çalışmasının içeriği ve sonuçları açıklanmıştır. Sonuçlar, katılımcı firmaların uluslararası pazar araştırma

faaliyetleri sonucu inovasyon kapasitelerinde artış yaşadığını ve bu araştırmalara daha fazla önem vermeye başladıklarını göstermektedir. Çalışma, uluslararası pazar araştırması sonucu elde edilen hangi bilgilerin firmaya inovasyon olarak geri döndüğünü ve hangi tür araştırmaların daha değerli olduğu konusunda literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMA SÜRECİ

1.1. PAZAR KAVRAMI

Pazar, ürün ve hizmetlerin arz ve talebinin gerçekleşmesi amacıyla alıcı ve satıcıların ticari işlem yaptıkları yerlerdir. Pazarlar yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası ve küresel olabilir.

Teorik olarak pazar kavramı için çeşitli tanımlara ulaşmak mümkündür. Genel olarak tanımlamalarda “arz ve talebin bulunduğu ve aynı ürünler için fiyatların eşitlendiği yer” unsurları ortak olarak belirtilmektedir.

1.1.1. Ulusal Pazar

Ulusal pazar, pazarlama faaliyetlerinin ve araştırmalarının işletmenin içinde bulunduğu ülke sınırları içindeki pazarı ifade etmektedir. Dış pazara yönelik olarak pazarlama faaliyetleri gösterecek firmaların gelişme aşamalarında ilk olarak ulusal pazarı iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Nihai amaç dış pazara yönelik olarak belirse bile firmanın iç pazar faaliyetleri onun örgütlenmesi ve gelecekte dış pazarın taleplerini istenen konularda yanıt verebilecek alt ve üst yapıyı geliştirmesi konusunda yaşamsal önem taşımaktadır (Erden, 2010, s.66).

1.1.2. Uluslararası Pazar

Uluslararası pazar kavramı ülke sınırları dışındaki tüm pazarları kapsamaktadır. Kimi işletmeler sadece iç pazarda pazarlama eylemlerinde bulunurlar, dış pazarlara girmezler. Uluslararası pazarlara giren işletmeler, ulusal pazarda karşılaştıkları sorunlardan çok değişik sorunlarla karşılaşılır. Doğal koşullar, yaşam biçimi ve tüketici davranışları her ülkede birbirinden farklıdır (Cemalcılar, 2000, s.35).

1.1.3. Çok Uluslu Pazar

Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin değişik ülkeler arasındaki pazarlarda koordine edilmesi çok uluslu pazarları oluşturmuştur. Çok uluslu pazarda; her yabancı pazar için bağımsız stratejiler hazırlanmaktadır ve bu pazar içinde kendilerine bağlı özerk olarak çalışan yan şirketler bulunmaktadır. Çok uluslu pazarda, çok uluslu şirketlerin merkezleri finansal kontrol ve pazarlamayı koordine etme işlevini üstlenirken, her bir yan şirket, merkezileştirilmemiş strateji ve faaliyetleri ile birer kar merkezi görünümündedir (Erden, 2010, s.66).

1.1.4. Küresel Pazar

Firma üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin kıtalararası düzeyde koordine edildiği pazar olarak belirtilen küresel pazar, rekabetçi küresel pazarlar olarak da belirtilmektedir. Küresel pazarda, bir işletmenin kaynak ve amaçları dünya üzerinde ortaya çıkan tüm pazar fırsatlarına odaklanarak çalışmalar yapılır (Erden, 2010,s.66).

1.2.KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme, gelişmiş teknolojilerin, rekabetçi pazar yapılarının, para piyasalarının ve en önemlisi bilgi yönetiminin yönlendirdiği, ülkelerin birbirinden farklı birikim tecrübe ve etkinlikleriyle, yeni dengeler kurmaya çalıştığı dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte uluslararası ekonomiler, giderek artan bir etkinlikle birbirleriyle ilişki içine girerek, küreselleşmeyi ekonomik bir olgu konumundan çıkarıp, kültürel hatta siyasi, sosyal, hukuki ve uluslararası boyutları olan bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. (Küçükarslan Ekmekçi, 2011, s.9)

1.2.1. Küreselleşmenin Temel Özellikleri

Küreselleşme her yönüyle dünya ekonomisindeki tüm unsurları değişik şekillerde etkilemektedir. Parker, (1999:7. Aktaran: S. Yeşil, 2010) küreselleşmenin

temel özellikleri ile ilgili olarak, hızlı değişim oranı, artan oranda katılımcıların sayıları ve farklılıkları, artan karmaşıklık ve belirsizlik gibi etkenlerden bahsetmiştir. Küreselleşmeyle birlikte değişen ekonomik değerler Özgen ve diğerleri, (2004:75. Aktaran:S.Yeşil, 2010) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Tüketici davranışları zamanla daha dinamik bir sürece girmiş ve bununla birlikte daha homojen bir yapı oluşmuştur,
- Üretim faktörleri artık dünya ölçeğinde değerlendirilerek küresel piyasaya sunulmuştur,
- Ticari faaliyetler artık dünya ölçeğinde yeni ve çeşitli kural ve standartlarla revize edilmiştir,
- Küreselleşme sürecinin en önemli unsurlarından biri olan işletmeler arası ilişkiler gelişmiştir,
- Dünyada mal ve hizmet üretimine ilişkin olarak üretim faaliyetleri coğrafik olarak dağılmıştır,
- Doğrudan yabancı sermaye yatırımları hızla gelişmiştir,
- İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik sektörlerde uluslar üstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmek zorunda kalınmıştır,
- Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya çapında bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğü oluşmuştur,
- İşletmeler ve devletler arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkmıştır,
- İşletmeler organizasyon yapılarını gelişmeler paralelinde yeniden yapılandırmıştır,
- İşletme yönetim anlayışı, organizasyon yapısı ve yönetici profili değişmiştir.(Yeşil,2010).

1.2.2.Küreselleşmenin Nedenleri

Küresel işletmeler gerek doğal kaynaklar gerekse yüksek teknolojiden kaynaklanan üretim üstünlüklerini kullanarak iç piyasadaki rekabetten kaçmakta, dış pazarlarda daha az vergi ödemekte ve kendi ülkelerinde modası geçmiş mal ve

hizmetlerini dış ülkelere pazarlayıp, ürün yaşam süresini uzatarak, iç pazarda faaliyet gösteren işletmelere oranla daha yüksek karlılığa ulaşmaktadırlar. Küreselleşmeyi ortaya çıkaran nedenler özet olarak on başlık altında toplanabilir (Keegan ve Gren, 2000. Aktaran:Yağcı, 2002).

1.2.2.1. Bölgesel Ekonomik Anlaşmalar

II. Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanan ticari ve finansal liberalleşme, bölgesel işbirliği anlaşmalarından doğan AB ve NAFTA gibi oluşumları artırmıştır. OECD, GATT ve Dünya Ticaret Örgütü gibi dünya ticaretinin serbestleşmesine yönelik uluslararası ve uluslar üstü kuruluşların girişimleri sonucu dış ticaret ve sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların ve kontrollerin kaldırılması küreselleşmeyi tetikleyen başlıca etken olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2.2. Ortak Pazar İhtiyaç ve İstekleri

Dünya genelinde farklı, yeni ürünlerin ve hizmetlerin keşfi aynı zamanda gelir düzeyindeki artış yeni pazarların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu talep artışı, birçok endüstriyi sanayi yapısında değişiklik yapmak yönünde doğrudan veya dolaylı olarak zorunlu kılmıştır. Bazı endüstrilerde talebin küreselleşmesi, insanların arzu ettikleri mal ve hizmetlerin talep düzeyinin daha fazla oranda homojenleşmesini ifade etmektedir. Talebin homojenleşmesi demek, müşterilerin fiziksel olarak bir yerde bulunmalarına gerek kalmadan, olası tüketicilerin bazı benzer özellikleriyle belirli türdeki mal ve hizmeti talep etmesidir. Bunu anlamı tüketicilerin belirli endüstrilerde artan bir şekilde benzeşmesidir. Hem üretim hem de ürün talebi boyutunda oluşan benzeşme nedeniyle, dünyadaki farklı pazarlar için birbirine çok benzeyen ürünlerin arzı mümkün olabilmektedir.

1.2.2.3. Teknoloji

Teknolojide yaşanan hızlı ve baş döndürücü gelişim ve bunun tüm dünya üzerinde hızlı bir şekilde yayılımı dünyayı küçülterek ülkeleri ticari olarak hızla

birbirine yaklaştırarak, tüketicileri ayırıştıran zaman ve mekân farklılıkları yok olmuş böylece küresel pazarlar şeffaflığa kavuşmuştur.

1.2.2.4. Ulaşım ve İletişimle İlgili Değişimler ve Yeni Dağıtım Kanalları

Ulaşımındaki gelişmelerden dolayı ticari malların dağıtımı kolaylaşmıştır. Uydu yayınları, internet ve mobil telefonun yaygınlaşması da tüketici tercihlerindeki değişimleri ve karşılıklı etkileşimleri hızlandırmıştır. Tüketici tercihleri giderek birbirine benzemeye başlamıştır. Dünya üzerindeki tüm tüketiciler küresel işletmelerin piyasaya sürdüğü düşük fiyatlı aynı zamanda kaliteli ürün ve hizmet çeşitlerini daha yakından tanıma, karşılaştırma olanağı sunmuştur.

1.2.2.5. Ürün Geliştirme Maliyeti

Özellikle teknolojik ürünlerin ve ilaçların geliştirilmesi oldukça büyük harcamaları gerektirmektedir. Bu ürünlerin tek bir ülke pazarında maliyetleri kurtarmaları mümkün olamamaktadır. Ayrıca bu ürünlerin rakip firmalar tarafından taklit edilmelerinden dolayı şirketler geliştirdikleri yeni ürünleri tüm dünya pazarına hızla sunarak harcamış oldukları maliyetleri geri kazanmak istemektedirler. Böylece ulusal pazarlarda önemini yitiren mal ve hizmetler ihracatla dış pazarlarda önem kazanabilmektedir.

1.2.2.6. Kalite

Küresel rekabet, şirketleri ürün kalitesini arttırmaya zorlamıştır. Ayrıca maliyeti düşürmek ve ürünlerde standardı yakalayabilmek amacıyla şirket stratejilerinde değişmeler meydana gelmiştir.

1.2.2.7. Ekonomik Trendler

Gelişen ülke gelişen pazar demektir. Son otuz yılda dünya ekonomisinde görülen değişimlerle Doğu ve Güneydoğu Asya'daki yeni endüstrileşen ulusların

küresel piyasalarda boy göstermeye başlaması, Latin Amerika ülkelerinde başlayan endüstrileşme hareketleri, soğuk savaşın son bulmasıyla, eski doğu bloğu ülkelerinin batı ile ekonomik ilişkilerde bulunması, özelleştirme ile birlikte serbest piyasa ekonomisini benimsemeye başlaması da küreselleşmeye hız kazandıran önemli etkenlerdendir.

1.2.2.8. Artan Ölçek Ekonomisi, Maliyet Baskısı ve Kaldıraç Etkisi

Küreselleşmeyle birlikte artık birçok endüstride imalat aşamasında ölçek ekonomisi standardının artış gösterdiği görülmektedir. Minimum verimlilik ölçeği yüksek olan endüstrilerde tam verimliliği gerçekleştirecek faaliyetleri yapmak bir zorunluluktur. Üretimdeki yüksek ölçek ekonomisi, küresel piyasalara girmeye zorlamakta, bu nedenle endüstrilerin küreselleşmesi zorunlu olarak hız kazanmaktadır.

Küresel faaliyetleri olan bir şirketin kendisi için bir kaldıraç etkisi yaratması söz konusudur. Kaldıraç etkisi şirkete maliyet ve zaman tasarrufu sağlar. Kaldıraç etkisinin görüldüğü noktalar; deneyim transferi, ölçek ekonomisi, kaynak kullanımı ve küresel strateji uygulamasıdır. Küresel şirketler bir ülkede elde ettikleri deneyimi başka ülkelerde kullanabilirler, daha büyük ölçeklerde üretim yaparak maliyetleri düşürebilirler, kaynaklarını en uygun yerlerde kullanabilirler ve küresel fırsatları değerlendirebilecek stratejileri geliştirip uygulayabilirler. Küresel pazarda genişlemek, yurt içindeki rekabetten kaçışın en etkin yoludur.

1.2.2.9 Hükümet Politikalarının Rolü

Çoğu ülke ihracatı teşvik etmek amacıyla dışa açılan işletmelere vergi avantajı sağlamaktadır. Bu şekilde küresel pazarda büyük miktarlarda kazanç elde edilebilmesi durumunda bile düşük oranlı vergi alınmaktadır. Hükümet politikaları zaman zaman bazı endüstrilerdeki küreselleşme eğilimini artırabilir. Devlet destekleri, avantajlı vergi uygulamaları ve diğer destek ve yardımlar gibi hükümet politikaları ile uygulanabilecek birçok ayrıcalık ile ülke ekonomisi bakımından önem arz eden endüstrilerin küreselleşme anlamında önü açılabilir.

1.2.2.10. Dünya Genelindeki Faktör Maliyetlerindeki Değişim

Değişik endüstrilerde küreselleşmeye hız kazandıran önemli nedenlerden biri de, dünyanın farklı bölgelerindeki hammadde kaynakları ile iş gücündeki maliyetin düşük olabilmesidir. Düşük hammadde maliyeti ve düşük işgücü maliyeti yabancı yatırımcılar için cazip gelebilmektedir. Bu durum o işletmelerin nihai ürünlerini rekabetçi bir fiyat ile piyasaya sunmasına olanak sağlar.

Karşılaştırmalı üstünlük avantajından yararlanmak isteyen ülkeler ve işletmeler, küresel ticaret sayesinde kaynaklarını en iyi üretebildikleri malların üretiminde ve satışında değerlendirmekte, karşılığında ise kendilerinin yüksek maliyetle ürettikleri malları satın almaktadırlar. Kaynaklar ülkeler arasında farklı oranlarda dağılmış olup, bu farklılık maliyetleri de etkiler. Bu nedenle bir ülkede üretim maliyeti yüksek, diğer bir ülkede ise düşük olabilir (Keegan ve Gren,2000. Aktaran: Yağcı, sayı 2, 2002. Tağraf, 2002. s.39-45, Durukan, 2005, 280, 281). Böylece işletmeler maliyetten kaynaklı kar elde edebilir.

1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler öncelikle pazarlama konusu olan ürün veya hizmetten elde edebileceği maksimum kar beklentisine uygun pazarı belirlemek durumundadır. Bunun için işletmenin öncelikle yapması gereken hâlihazırda var olan bilgilere ulaşarak pazar seçeneklerini değerlendirmektir. Belirlenen pazarlar için daha kapsamlı bilgilere ulaşmak için çoğu zaman işletme bu bilgileri kendisi elde etme yoluna gitmektedir.

Yapılacak bir uluslararası pazarlama araştırmasının kapsamı, işletmenin o dış pazara giriş şekline, ticaret sonucu elde edeceği fayda ve dolayısıyla bu faydaya karşılık üstlendiği iş riskine bağlıdır. Günümüzde dünyanın ve tüketici taleplerinin süratle değiştiği göz önüne alınırsa, bir malın pazarlaması ile ilgili riskleri azaltmak için pazarlama araştırmasından yararlanmak gerekli olmaktadır (Özcan, 2010, s.65).

Pazarlama araştırması pazar araştırmasından daha kapsamlı bir kavram olmakla beraber pazar araştırmasını da içermektedir. Pazarlama araştırması aynı

zamanda mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karması elemanları yanında örgüt sorunları ve pazarlama çevresiyle ilgili sorunların çözümünde de yararlanılan bir araştırma faaliyetidir.

Pazarlama istihbaratı ise başka bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Satış elemanlarından, distribütörlerden, devlet kurumlarından ve benzeri kaynaklardan bir takım bilgiler elde edilir ve bu bilgiler analiz edilerek gelecek için strateji oluşturulur. Bunlar politik ve yasal konular, iklim, ekonomik şartlar ve rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgilerdir. Pazarlama istihbaratında süreklilik söz konusudur.

İç raporlama, zaman içinde faaliyetleri sonucu işletmenin bünyesinde oluşan bilgilerin bir sistem dâhilinde muhafaza edilip gereken zamanda, gerekli kişilerin kullanmasını sağlamak için muhafaza edilmesidir.

İşletmenin pazarlama bilgi sistemi ise (PBS) pazarlama araştırması, pazarlama istihbaratı ve iç raporlamadan oluşan bir bütündür. Pazarlama bilgi sistemi pazar fırsatlarını belirlemede, potansiyel sorunların farkına varmada ve pazarlama planlarını gerçekleştirmede yönetime yardımcı olur. Pazarlama bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin bir parçasıdır (Özcan, 2010, s.77)

1.3.1. Uluslararası İşletmecilik

Günümüzde bilim adamları, değişen dünyada ulusal ürün veya teknoloji, ulusal hiçbir işletmenin ve ulusal sanayinin kalmayacağını, ulusal sektörlerin küresel ekonomiden farklı bir şekilde varlıklarını sürdüremeyeceklerini, ulusal sınırlar için sadece o ulusu oluşturan insanların kalacağını ileri sürmektedir.

Arvind V. Phatak, uluslararası işletmecilik kavramını, “özel ya da kamu girişimlerinin çeşitli ülke sınırları içinde kaynak, ürün, hizmet vb. hareketlerini gerektiren bir işletme faaliyeti” olarak tanımlamaktadır (Phatak, 1990, s.2-3).

1.3.2. Uluslararası Pazarlama Kavramının Tanımı ve Önemi

Uluslararası pazarlama, işletmelerin iletişim ve üretim teknolojisindeki gelişmelerden yararlanarak pazar payını artırma amacıyla ulusal pazarların ötesinde iş görme durumundan dolayı ortaya çıkmıştır. Pazarlama sözcüğünün başına gelen

uluslararası niteliği, pazarlamanın temel ilkelerinden ayrılmayı ifade etmekte, daha çok pazarlama ilkelerinin uluslararası pazarların koşullarına uygun bir biçimde yerel ölçekteki etkilerin de göz önüne alınması ile uygulanmasına işaret etmektedir. Yerel piyasada faaliyet gösteren pazarlamacı ile uluslararası piyasaları hedefleyen pazarlamacının amacı ve ana işlevleri farklı değildir. Farklılıkları çalışma ortamlarından kaynaklanmaktadır. Uluslararası pazarlamayı hedef alan pazarlamacının müşterileri faaliyette bulunduğu kendi ülkesinden farklı bir ülkede veya birden fazla ülkelerdedir. Bu saptamanın gösterdiği gibi ulusal pazarlama ile uluslararası pazarlama uygulamalarının süreç ve yöntemleri arasında çok büyük farklılıklar yoktur (Saran, 2002, s.294).

Tablo 1: Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Karşılaştırması

<u>Ulusal Pazarlama Planlaması</u>	<u>Uluslararası Pazarlama Planlaması</u>
1. Sadece tek bir dil ve millet	1. Birçok dil, birçok millet, değişik sosyal kültür etki faktörüdür
2. Nispeten homojen pazar yasası	2. Parçalı ve çok çeşitli pazar yasası
3. Ulaşılabilir veriler, kesin ve basit veri toplama kaynağı	3. Veri toplamak son derece zor, yüksek oranda personel ve maliyet yükü taşımakta
4. Siyasal etki faktörleri önemsiz	4. Çok sayıda ve hayati önem taşıyan siyasal etki faktörü
5. Hükümet etkisinden nispeten bağımsız	5. Ulusal ekonomi planlamasını ve hükümet etkilerini kapsayan işletme kararları
6. Bireysel işletmenin çevreye etkisi	6. Büyük işletme yüzünden yüksek oranda şekil değişikliğine uğrayan çevre
7. Şovenizm yardımcı bir unsur	7. Şovenlik engelleyici bir unsur
8. Nispeten durağan bir işletme çevresi	8. Birçoğu halen son derece hareketli olan ancak aynı zamanda yüksek kazanç olanağı tanıyan çok seyrek çevresel durum
9. Homojen bir finans iklimi	9. Muhafazakâr özellikten enflasyonist özelliğe kadar çok çeşitli finans iklimleri
10. Tek bir para birimi	10. Denge ve satın alma gücü açısından farklı para birimleri
11. Oyunun kuralları net ve anlaşılır	11. Oyunun kuralları farklı, değişken ve kesin değil
12. Yönetim sorumluluk almaya ve finansal kontrol yöntemlerini uygulamaya alışkın	12. Yönetim çoğu zaman özerk bütçesi ve diğer kontrol araçları konusunda yeterli bilgiye sahip değil

Kaynak: SARAN Mine. “Uluslararası Pazarlama Karması İçinde Halkla İlişkilerin Rolü” 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 2002, s.295, 296

İşletmelerin dünya çapında pazarlamayı düşünmesine ve global pazarlama yaklaşımı uygulamasına neden olan başlıca etkenler, dünya çapında gelişen piyasalar, teknolojiye ileri adımlar, hammadde kaynakları ile yetenekli insan

gücünden yararlanmak, dünya çapında rekabet edebilmek ve sonuçta daha geniş bir müşteri kesimine hizmet vermek olarak sıralanabilir (Taşkın, 2009, s.290).

Uluslararası pazarlamada pazarlanan ürün veya hizmet en azından bir devletlerarası sınırı geçmek zorundadır. Sınırı geçmek demek değişik para birimiyle, gümrük mevzuatlarıyla, yasalarla, bankacılık sistemleriyle, dil ve kültürlerle, ekonomik ve politik sistemlerle karşılaşmak demektir. Eğer amaç yurt dışındaki pazarların ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanırsa, yeni pazarlar bulunabilir, yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma çalışmalarıyla dış pazarlarda kalıcı olarak yerleşilebilir (Kozlu, 2007, s.9-10).

Bir ülkede uygulanmış başarılı bir pazarlama faaliyetinin diğer bir ülkede başarılı olacağı garanti edilemez. İşte bu nedenle; uluslararası pazarlamanın en önemli işlevi, pazarlama plan ve programlarının dünya çapında ne ölçüde yaygınlaştırılabileceğini ve ne ölçüde uyumlaştırılabileceğini bilmektir (Keegan ve Green, 1997, Aktaran: Durukan, 2005, s.274,275).

Uluslararası pazarlama için önemli olan, uluslararası piyasalar önündeki engeller ve ya kısıtlamalardır. Stratejik olarak uluslararası piyasalara girebilmek için pazarlama karmasının 4 P'sine ek olarak 2 P'ye daha ihtiyaç vardır. Bu yeni P'ler güç (power) ve halkla ilişkiler (public relations)dir. Philip Kotler bu stratejik düşünceyi "megamarketing" olarak isimlendirmektedir. Pazarlamada hedef müşterilerin taleplerini karşılarken onlara karlı tekliflerin sunulmasını ve ek yararların yaratılmasını gerektirir. Bu nedenle, mega pazarlama, daha komplike bir kavram olarak stratejik piyasalara girmek ve bu piyasalarda tutunabilmek için gereken nitelik ve kaynaklara daha geniş bir açıyla bakılmasını gerektirir. Piyasaya girişte karşılaşılan zorlukları ve bu zorlukları ortaya çıkaran nedenleri bertaraf edebilmek ve bu piyasada talepte bulunanlara aynı zamanda bulunacağı tahmin edilen potansiyel müşterilere tatminkâr teklifler sunmak gerekir. Bu etkenlerden yola çıkarsak mega pazarlama, hedeflenen müşterilere ulaşmak ve bu alıcıların bulunduğu piyasalarda tutunabilmek için stratejik olarak uyumlaştırılmış, ekonomik, politik, örgütsel, psikolojik ve halkla ilişkilerle ilgili bir çok becerinin edinilmesini gerektirir. Mega pazarlama, hem iç, hem de uluslararası durumlarda karşılaşılabilecek her türlü engelle başa çıkabilme ve hazırlıklı olma yeteneğinin kazanılmasıdır (Kotler, 1986, s.117-118).

Levitt'in 1983 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan "Pazarların Küreselleşmesi" adlı makalesinde, dünyanın her yerinde tüketici tercih ve gereksinimlerinin zamanla daha çok birbiriyle örtüştüğünü, bu yüzden "homojen bir küresel köy" ile karşı karşıya olduklarını ifade etmiş; işletmelere üretim ve pazarlama faaliyetlerinde standartlaşmayla kalitesi yüksek ürünleri ve hizmetleriyle sadece ulusal pazarlarda değil, uluslararası pazarlarda da var olmalarını tavsiye etmiştir.

Küresel uyumlaştırma kavramı, işletmelerin ve pazarlamacının küresel düşünüp, yerel hareket edebilecek yetenek, bilgi ve donanımına ulaşarak, dünya pazarlarındaki benzerliklere ve farklılıklara vakit kaybetmeden uyum sağlayabilecek şekilde hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir (Reid 1995 s.74).

Başarılı işletmelerin uluslararası pazarlama stratejileri aşağıdaki özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir:

- Marka,
- Ürün veya sistem tasarımı,
- Ürünün konumlandırılması,
- Ambalaj,
- Dağıtım,
- Tüketici hizmeti,
- Kaynak.

İşletmeler açısından ana ülkeler arasındaki pazarları çekici kılan iki neden vardır. Bunlardan ilki; iç pazardaki iş hacminin daralması ve işletmenin mal ve hizmetlerine olan talebin azalması veya yetersiz kalmasıdır. İkinci neden; işletmenin mal ve hizmetleri açısından dış pazarların yeni fırsatlar ve cazip satış koşulları yaratabilecek olmasıdır. Bilgi çağının, tüm ülkeleri uluslararası etkileşime daha duyarlı kılması nedeniyle, işletmeler de dış pazarların sunduğu yeni fırsatlardan yararlanıp, daha fazla kar elde etmek üzere dışa açılmaktadırlar (Durukan, 2005, s.275, 276).

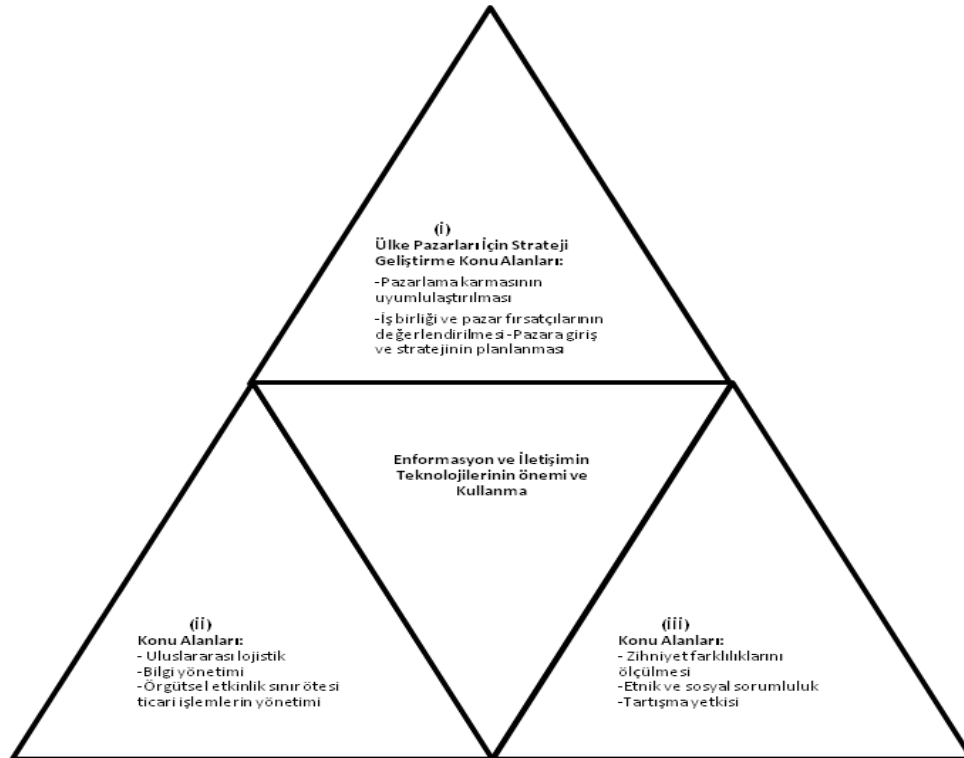
İşletmelerin tek bir pazarda yaşamını sürdürmesi olumsuz gelişmelere sebebiyet verebilir. Bunun en büyük örneği Türkiye'deki işletmeler Kasım 2000 ve Şubat 2001'de meydana gelen ekonomik krizlerden sonra yaşanmıştır. Sadece iç pazarda faaliyet gösteren işletmelerin birçoğu krizle birlikte piyasadaki talebin

gerilemesi nedeniyle kapanırken, birçoğu iflasın eşiğine kadar sürüklenmiş, kapasitelerini azaltmak zorunda kalmışlardır. Buna karşılık uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler iç pazarların daralması ile meydana gelen gerilemeyi dış pazarlarda telafi edebilmektedir. Uluslararası pazarlama, işletmelerin kuruluş amaçlarından olan devamlılığı sağlamada kilit bir öneme sahiptir.

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin yerine getirmeleri gereken bazı şartlar vardır. Bu zorunluluklar şunlardır (Cemalcılar, 2000, s.312):

1. Uluslararası pazarlamanın çevre faktörleri incelenmelidir,
2. İnceleme sonucunda uluslararası pazarlara girip girmeme kararı verilmelidir,
3. Hangi pazara ya da hangi pazarlara girileceği kararı verilmelidir,
4. Pazara nasıl girileceği belirlenmelidir,
5. Uygun bir pazarlama karması ya da karmaları geliştirilmelidir,
6. Pazarlama örgütü oluşturulmalıdır.

Şekil 1: Uluslararası Pazarlama Yönetimi



Kaynak: SARAN Mine, “Uluslararası Pazarlama Karması İçinde Halkla İlişkilerin Rolü”
6.Ulusal Pazarlama Kongresi, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 2002, s.296

İşletmeleri uluslararası pazarlamaya iten belirli faktörler bulunmaktadır. Stumpf ve Mullen'a göre pazarlarda mevcut bulunan dört itici güç işletmeleri değişime sevk etmekte ve bu girişimin sonuçlarından biri de uluslararasılaşmadır.

Aşağıdaki tablo 2'de görüldüğü gibi söz konusu dört faktör uluslararasılaşma, deregülasyon, tüketicilerin bilinçlenmesi ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak şeklinde sıralanabilir (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.6).

Tablo 2: Değişim Yaratın Dört İtici Pazar Gücü

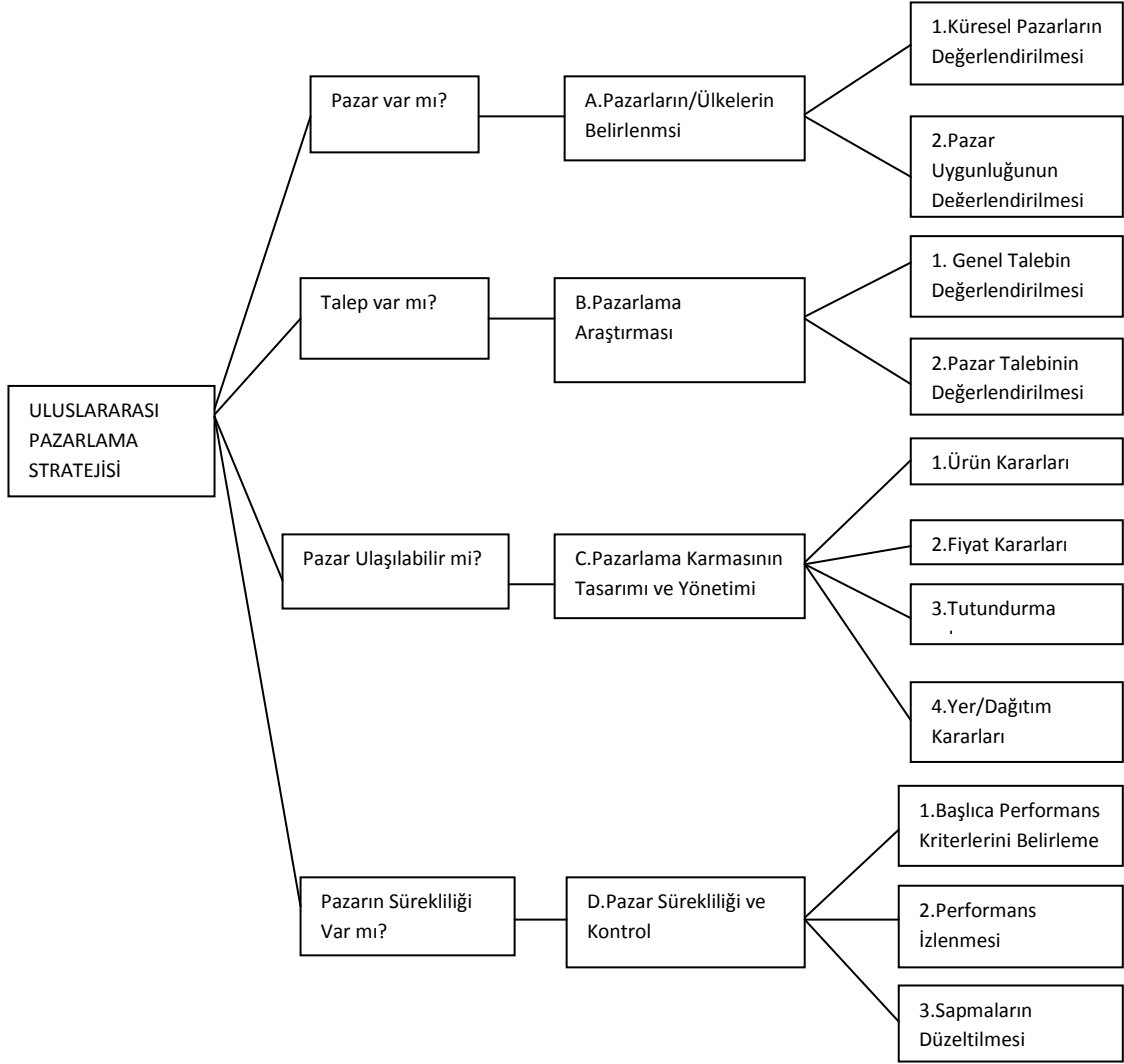
Pazar	Değişim Dinamiği	Sonuç
Uluslararasılaşma	Global fabrika ve global Pazar	-Artan dalgalanma -Artan belirsizlik -Artan kargaşa
Deregülasyon	Giriş engellerinin azalması	-Artan kur değişimi -Artan belirsizlik
Tüketicilerin Bilinçlenmesi	Bilinçli ve zeki tüketiciler	-Yapılanmalarda, pazarlarda ve iş gücünde azalan istekler
Teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak	Özellikli teknolojilere erişim	-Kural ve yöntemlerin azalan kullanımı gelecekteki olayları tahmin etmek için tarihin azalan kullanımı

Kaynak: CENGİZ, E.A. GEGEZ, F. ARSLAN, S. PİRTİNİ ve M. TIĞLI, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları no:335, İstanbul, 2003, s.7

1.3.3. Uluslararası Pazarlama Stratejisinin Kuramsal Çerçevesi

Uluslararası pazarlamanın ilk aşaması, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin dış pazarlarda pazarlamak istemesinden kaynaklanır ve bu aşama iki ayrı bilgiyi edinmeyi gerektirir. İlk olarak, işletmenin pazarlamayı planladığı mal ve hizmetler için dış pazarın sayısal boyutlarını saptamak, ikincisi ise bu pazarların niteliksel özellikleri değerlendirilerek belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Dış pazarlara ait veriler genellikle, bir ürünün ihracat miktarına odaklanarak ve Birleşmiş Milletlerin, OECD'nin vb. kuruluşların dünya ithalat ve ihracat verilerine bakarak elde edilirler.

Şekil 2: Uluslararası Pazarlama Stratejisi



Kaynak: Kefalas 1990: s.390'dan uyarlanmıştır.

Çok uluslu bir işletme için, yönetimin karar verme aşamasında girilmek istenen pazarın içinde bulunduğu ülkenin risk analizi, politik risk analizi ve çevresel gözlemleri gibi bilgilere ihtiyaç vardır. Bu analizlerin yapılmasında amaç bu pazarın işletmenin beklentilerini karşılayıp karşılamayacağını saptamaktır. İlk değerlendirmelerde cazip görülen pazar, bu analizler sonucunda uygun bulunmayabilir. (Kefalas, 1990, s.391).

Daha kapsamlı olarak yapılması zorunlu olan pazarlama araştırması aşamasının amacı ise, girilmesi planlanan pazarın toplam potansiyel talebini ve işletmenin potansiyel pazar payını belirlemektir. Bu aşamada öncelikle bilinmesi

gereken, genel talep ile pazar talebinin miktarının ne olduğudur. Bu ilk tespitin bilinmesi, pazarın potansiyel ölçüsü ve işletmenin mal ve hizmetlerinin pazarlanmasıyla ilgili diğer faktörler hakkında bilgi sahibi olabilmektir. Bu aşamada pazarlama araştırmaları ile ulusal işletmeler ve pazarlama çevresi ile ilgili ikinci el verileri, işletmenin geçmişteki satışları ve performansı ile ilgili işletme içi verileri ve pazar potansiyeli ve geleceğe yönelik satış tahminleri bilinebilir (Douglas ve Craig, 1995, s.29). İkinci adımda, birincil verilerin değerlendirmeye alınması gerekmele beraber bu araştırmalar işletme için yüksek maliyetlere neden olduğundan elde edilecek fayda ile maliyet unsurları karşılaştırılarak adım atılması gerekmektedir.

1.3.4.Pazarlama Araştırma Sistemi

Pazar araştırma sistemini açıklarken, bazı kavramların birbirinden ayırdedilebilmesi gerekmektedir.

1.3.4.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Uygulamada karıştırılan üç kavram; veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge)dir. Veri; tek başına anlam ifade etmeyen ya da kullanılmayan, ancak enformasyon ve bilgi için temel oluşturan ilişkilendirmeye, gruplandırılmaya, yorumlamaya, anlamlandırılmaya ve analiz edilmeye gereksinim duyulan ham bilgidir (Yılmaz, 2009, s.98). Bilgi yönetimi, bilgiyi elde etme, anlama ve yorumlama, kullanma ve sonucunda değer yaratmak için uygulanan sistematik bir yaklaşımdır. Başka bir ifadeyle “işletme çalışanlarının yeterliliklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir” (Celep ve Çetin, 2003, s.25-26)

Bilgi yönetimi, olduğundan daha iyi bir performansa ulaşmak için ilgili birimlerin, bilgiyi sistematik bir şekilde elde ederek, örgüt içinde bunu başkalarıyla

paylaşarak bir öğrenen örgüt kültürünün oluşturulmasıyla gerçekleşir (Robbins ve Coulter, 2003, Aktaran: Durna ve Demirel, 2007, s.131).

Bilgi ancak işletmelerin amaçlarına hizmet ettiği sürece bir anlam ifade edeceği düşünülürse, bireysel ve/veya örgütsel karar verme sürecinde yararlanılacak bilginin belirli nitelikleri taşıması beklenir. Tekin ve arkadaşları, bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 3'deki gibi açıklamışlardır.

Tablo 3: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

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

Kaynak: M. Tekin, H.K.Güleş ve T.Burgess(2000). Aktaran: Durna ve Demirel, 2007, s.135).

Bilgiyi değerlendirirken içeriğindeki tartışmalara, yorumlara, deneyimlere, algılamalara yer vererek ve onlara ilaveler yaparak ele almak ve mutlaka sebep-sonuç ilişkisi temeline dayandırmak gereklidir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesinde, enformasyonun geçerliliği, meşruluğu, kaynağı, aktarılan kanalın

yeterliliği ve tekrar biçimlendirilmesi önemlidir. Yani bize ulaşan her enformasyon, bilgiye dönüşmeyebilir.

Pazarlama yazınında iki tür veri söz konusudur. Bunlar birincil veriler ve ikincil verilerdir. Birincil veriler belirli bir proje amacıyla özel olarak veya belirli bir amaca yönelik spesifik olarak toplanmış verilerdir. İkincil veriler ise belirli bir proje bağlamında toplanmış olmayıp, daha önce başka projeler veya araştırmalar çerçevesinde toplanmış ve çoğunlukla da dergi, istatistik tabanları veya çeşitli yayın organlarıncaya yayınlanmış olan verilerdir. Örneğin, pazara yeni sürülecek olan ürüne karşı tüketicilerin olası tepkilerini ölçmeye yönelik yürütölen bir pazar araştırması birincil veri iken, tüketici davranışlarına ilişkin bir dergi veya kitapta yayınlanan bilgiler ikincil verileri temsil etmektedir. (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2007, s.34-35).

Enformasyon, ham verilerin bilimsel formüller, bilgisayar dosyaları ve dokümanlar şeklinde sistematikleştirilmesini ifade etmektedir. Enformasyon veriyi işleyen ve yorumlayanın algısına bağlı olarak değişebileceği gibi, bazı durumlarda kasıtlı olarak manipölasyon aracı olarak da kullanılabilir (Çapar, 2005, s.49).

Enformasyon genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak karşımıza çıkar. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yapmaktır. Enformasyon alıcısı, söz konusu bu enformasyonu biçimlendirmek zorundadır. Bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Örneğin bir ürün hakkında müşteriye aktarılan bir enformasyon, müşterinin tutum ve davranışlarında önemli bir değişiklik yapmalıdır. Enformasyon fark yaratan bir veridir. Alınan bir mesajın gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşıyamamasına karar verecek alıcıdır. Mesajı gönderecek olanın bir anlam vererek mesajı göndermesi gerekir. Enformasyon bir amaç veya ilgiye ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001, Aktaran: Durna, Demirel, 2007, s.133)

Bilgi ise sistematik hale getirilen verileri bir amaç-araç ve nedensellik ilişkisi içinde yorumlamayı ifade eder. Bilgi, veri ve enformasyonların bilişsel ve zihinsel süreçlerden geçirilerek kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlölükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan

gelen yeteneklerle birleştirilerek karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin etme, tanı, iş uygulamaları ve süreçleri vb. gibi eylemlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir. Bizim konumuza göre firmaların rekabet avantajı (üstünlük) sağlamak amacıyla tüm bunları içselleştirerek, stratejik olarak kullanabilme becerisini ifade eder. İşletmeler büyük miktardaki veriyi çeşitli amaçlar için kullanmak üzere pazarlama veri tabanlarında saklamaktadırlar (Çapar, 2005, s.49).

Tablo 4: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep-sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmıştır.
Nitel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünlüştürülmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılr ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: Stenmark, 2002. Aktaran: Durna ve Demirel, 2007, s.137

1.3.4.2. Pazarlama Araştırmalarının Tanımı ve Önemi

Pazar araştırması hedef alınan pazar, muhtemel müşteriler ve rakipler hakkında soru sorma, bilgi toplama ve sonuçları çözümlenme sürecidir. Firma yeni bir ihracat pazarına girmeden veya ihracat yaptığı ülkede yeni bir ürünü pazarlamaya başlamadan önce en azından şu soruların cevabını araştırmak zorundadır:

a) Ürünü nasıl bir tüketici alabilir?

- b) Tüketicinin alabileceği ürünü biz üretebilir miyiz?
- c) Saptanan üretici tipinden yeterli sayıda var mı?
- d) Onlara malımızı ve ürün tanıtımı için gerekli mesajı nasıl ulaştırabiliriz?
- e) Şu anda sistemi bizden daha iyi karşılayacak rakipler var mı?
- f) Hedef pazara ihracat mümkün mü? Karlı mı?

İhracata yönelik bir ürün geliştirmeye karar veren firma, nasıl bir ürünün yabancı pazarlarda beğenilip kabul edileceğini araştırmak zorundadır. Ayrıca bu ürünün karşılaşacağı iklim koşulları, düşünülen piyasanın bilinmesi gereken önemli kültürel özellikleri, uyulması gereken standartlar da araştırma konusu olacaktır. İhracat kararı alma, yeni bir dış pazara girme veya faaliyette bulunulan dış piyasaya yeni bir ürün sürme kararları sıklıkla ürünün farklılaştırılmasını ve geliştirilmesini gerektirir. Bu durum da pazar araştırmasını zorunlu kılmaktadır (Kozlu, 2007, s.51,52).

Küreselleşen pazar yapılarında işletmeler arasında artan rekabet ve müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerindeki devamlı değişiklik, işletmelerin her türlü bilgiye istediği zamanda ve doğru bir şekilde ulaşmasını zorunlu kılmaktadır. Rakiplerin stratejilerinden, alıcıların şikâyet ve önerilerine, memnuniyet duygularından geleceğe dönük beklentilerine kadar, bilgiye ulaşmak da günümüzde teknolojideki gelişmeler sayesinde kolaylaşmıştır. Bilgiyi yönetebilen işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir. Aksi durumda ise piyasada kalabilme şansları olmamaktadır.

Pazarlamayla ilgili araştırmaları üç ana bölüme ayırabiliriz (Kozlu, 2007, s.52,53):

1. Elde etmek istediğimiz bilgilerin önceden başkaları tarafından araştırılıp araştırılmadığının incelenmesi, eğer araştırılmışsa sonuçların mevcut ikinci derece kaynaklardan elde edilmesi mümkündür. Sonuçlar doyurucu değil ise aşağıdaki birinci derecedeki kaynaklar dolaysız olarak araştırılabilir.
2. Pazar ölçümleri piyasalarla ve iletişim kanallarıyla ilgili bilgileri kapsar. Değişik markaların pazar payları, stok seviyeleri, dağıtım oranları ile medya kapsamaları, medya payları gibi bilgiler bu kategoriye girer.
3. Tüketicilerin başta ürün, marka ve promosyonlarla ilgili olan her türlü düşünce, davranış ve alışkanlıkları tüketici araştırmasının kapsamına girer

İşletmelerin bilgi edinebileceği belli başlı üç kaynağı vardır. Aşağıda verilen tabloda bu kaynaklar gösterilmekte ve her kaynağın ne için anlam taşıdığı belirtilmektedir. Tablo; iç kaynakları, diğer teşebbüsleri, kamu ve kar amacı gütmeyen araştırma kurumlarını ve bir dizi genel bilgi kaynağını içermektedir.

Tablo 5: Bilgi ve Teknoloji Transferi İçin Kaynaklar

Açık Bilgi Kaynakları	Bilgi ve Teknoloji Satınahımı İçin Kaynaklar	İşbirliği Ortakları	Kamu ve Kar Amacı Gütmeyen Araştırma Kurumları
Teşebbüs içindeki iç kaynaklar	*		
Ar-Ge	*		
Üretim	*		
Pazarlama	*		
Dağıtım	*		
Teşebbüs grubu içerisindeki diğer teşebbüsler	*	*	*
Dış pazar ve ticari kaynaklar			
Rakipler	*	*	*
Endüstrideki diğer teşebbüsler	*	*	*
Müşteriler ve hizmet verilenler	*	*	
Danışmanlar/danışmanlık firmaları	*	*	
Teçhizat, malzeme, parça, yazılım ve hizmet tedarikçileri	*	*	*
Ticari laboratuvarlar	*	*	*
Kamu sektörü kaynakları:			
Üniversiteler ve diğer yüksek eğitim kurumları	*	*	*
Devlet/kamu araştırma kurumları	*	*	*
Kar amacı gütmeyen özel araştırma enstitüleri	*	*	*
Uzmanlaşmış kamu/yarı kamu yenilik destek hizmetleri	*	*	*
Genel bilgi kaynakları			
Patent açıklamaları	*		
Mesleki konferans, toplantılar, branş literatür ve gazeteler	*		
Fuar ve sergiler	*		
Mesleki konferanslar, toplantılar, branş literatürü ve gazeteler	*		
Fuar ve sergiler	*		
Mesleki birlikler, ticari birlikler	*		
Diğer yerel birlikler	*		
Gayri resmi irtibat ve ağlar	*		
Standartlar veya standardizasyon örgütleri	*		
Kamu düzenlemeleri (yani, çevre, güvenlik)	*		

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005

1.3.4.3. Pazar Araştırması Türleri

Pazarla ilgili araştırmalar niceliksel (kantitatif) veya niteliksel (kalitatif) olur. Niceliksel araştırmaların sonuçları rakamsal olarak ifade edilebilir. Niteliksel pazar araştırmalarında ise insanların duygu, düşünce ve algılarının değerlendirilmesini hedefler. Niceliksel araştırmalar grafik ve tablolarla ifade edilebildikleri için genel bir tablo çizmek, pazarın kuşbakışı bir görüntüsünü çıkarmak için kullanılır. Niteliksel araştırmaların istatistiksel değeri yoktur, hedeflenen tüketici, kitlenin duygu, güdü ve davranışları hakkında ipuçları verir.

Demografi branşı, insan kitlelerinin istatistiksel özelliklerini inceler. Nüfus gruplarını yaş, cinsiyet, ırk, din, gelir, eğitim düzeyi gibi özelliklere göre sınıflandırır, boyutlarını ölçer.

Fizyografi (psikografi) branşı ise insan gruplarının duygularını, değerlerini, ilgi alanlarını, kısacası davranış biçimi ve yaşam şekillerini inceler. Fizyografik (psikografik) bilgiler genellikle demografik verilerle desteklenir. Bunlara ek olarak hedef, müşteri gruplarıyla yapılacak görüşmeler ve onların yaşamlarıyla ilgili izlenimlerle tamamlanır. Pazarlama, medya planlama ve pazarlama araştırmalarında çok sık kullanılan en temel tanımlama ise Sosyoekonomik Statü (SES) tanımlamasıdır.

Her ülkeye göre uyarlanması ve zaman zaman güncellenmesi gereken SES ölçeği, esas olarak nüfusu eğitim ve meslek eksenlerinde tabakalandırır, ek tüketim ve davranış alışkanlığı bilgileriyle daha doğru bir hedef kitle tanımlanmasına yardımcı olur (Kozlu, 2000, s.73).

Bir araştırma probleminin kullanımında hangi metodun uygun olacağı, problemin doğasına ve mevcut bilgi düzeyine bağlıdır. Herhangi bir araştırma sorusuna cevap vermede kullanılacak iki tür metodoloji mevcuttur. Bunlar deneysel ve deneysel olmayan araştırmalardır. Bu iki araştırma metodu arasındaki temel fark ise, değişkenlerin kontrol edilebilmesi ve araştırmacının değişkenlere müdahale edip edememesidir.

Sonuç olarak problemi net olarak ortaya koymak araştırmacıyı buna uygun bir araştırma metodu geliştirmeye yöneltmektedir. Problem deneysel yolla çözülebilecek bir konu ise bu araştırmacı açısından çok da zor bir işlem

olmayacaktır. Ancak işletmeler açısından problemlerin çok büyük bir çoğunluğu deneysel yolla çözülemeyecek derecede zor ve kompleks konulardır. İşletmeler tüketici tercihlerine ve dolayısıyla kendi kararlarına etki edecek çok sayıda değişkenin yer aldığı bir çevre içerisinde varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda ne deneysel yolla yapılan araştırmalar ne de ikincil kaynaklar işletmeler için her zaman yeterli olabilmektedir. Özetle işletmeler birincil kaynaklara sık sık başvurma gereği hissetmektedir (Doğan, 2005, s.54,55,56)

1.3.4.4. Pazarlama Stratejileri

İşletmelerde bilgi sistemlerinin geliştirilmesi sürecindeki en önemli aşamalardan birisi olan stratejik bilgi sistemleri planlamasında işletmenin stratejisi, hedefleri, misyonu ve amaçları dikkate alınarak bilgi sisteminin stratejik parametreleri belirlenmektedir. Stratejik bilgi sistemleri planlamasında öncelikle sistemin yapısı ve ne amaçla çalışacağı tanımlanır. Ayrıca kullanılacak bilgi teknolojisine göre bir sınıflandırma yapılmaktadır (Soyluer, 2000; s.93. Aktaran: Demirhan, s.119). Stratejik bilgi sistemleri planlaması aşaması, işletmenin o anki ve gelecekteki ihtiyaçlarına en iyi şekilde hizmet edecek bilgi sistemi uygulamalarının seçilmesini içermektedir (Lederer, 1998 s.23. Aktaran: Demirhan, s.119). Stratejik bilgi sistemleri işletmeye aşağıdaki soruların cevaplarını verebilmelidir:

- a) Mevcut müşterilerin veya hedef kitlenin yaşam ve davranışları nasıl değişiyor?
- b) Pazarı bölümlere ayırmak mümkün mü? Hangi bölümler hızla büyüyor, hangileri küçülüyor?
- c) Gelecekte talebi doğacak yeni ürün ve hizmetler nelerdir?
- d) Rakiplerin ürün geliştirme, satış ve reklam gibi alanlarda uyguladıkları stratejilerin özellikleri nelerdir?

Stratejik plan pazarın ve ürünün niye seçildiğini, niteliksel ve niceliksel hedefleri, ürünün pazarda nasıl konuşlanacağını, şirketin seçilen pazar ve ürünüyle ilgili vizyonunu, verilecek mesaj ve izlenecek iletişim stratejilerini, yatırım ve üretim programını, yetki ve sorumluluklarla zamanlama konularını bir belgede toplar.

Belirlenen sürelerin sonunda elde edilen sonuçlar stratejik planla karşılaştırılıp gerekli revizyonlar yapılır (Kozlu, 2007, s.69-70).

Aşağıdaki tabloda geleneksel bilgi sistemleri ile stratejik bilgi sistemleri arasındaki farklılıklar gösterilmiştir;

Tablo 6: Geleneksel Bilgi Sistemleri ile Stratejik Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklılıklar

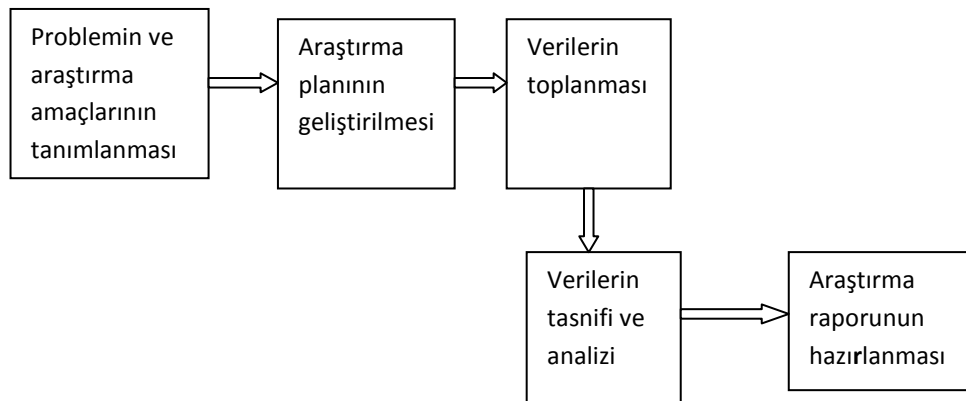
Stratejik Bilgi Sistemleri	Geleneksel Bilgi Sistemleri
Daha çok müşteriler ve tedarikçiler gibi işletme dışı unsurlara odaklıdır.	İşletme içi süreçlere odaklıdır.
Daha iyi ürün ve hizmetlerle değer yaratmaya katkıda bulunmaktadır.	Daha çok maliyetlerin azaltılmasına yönelik katkıda bulunmaktadır.
Faydaları işletmeyle, müşterilerle, tedarikçilerle ve hatta stratejik ortaklıklar yoluyla rakiplerle paylaşabilmektedir.	Lokal faydalar sağlamaktadır, paylaşım söz konusu değildir.
Müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, problemlere çözüm getirebilmektedir.	İşletme içindeki problemlerle ilgilenmektedir.
Yenilikler iş kolunun gerekleri dikkate alınarak ortaya çıkartılmaktadır.	Sadece teknoloji odaklı gelişme vardır.

Kaynak: Peppard, 1993, s.15. Aktaran: Demirhan, s.118

1.3.5. Uluslararası Pazarlama Araştırması Süreci

Uluslararası pazarlama süreci genel bir yaklaşımla beş aşamalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 3: Pazarlama Araştırma Süreci



Kaynak: Kotler, Armstrong, 2008, s.101. Aktaran:Korkmaz, 2009, s.259

1.3.5.1. Problemin ve Araştırma Amaçlarının Tanımlanması

İşletmelerin küresel pazarlarda karşılaştıkları problemler, genel olarak beş gruba ayrılarak incelenebilir (Akat, 2003, s.36).

1. Kriz anında ortaya çıkan problemler,
2. Geçmiş yılların birikiminden ortaya çıkan problemler,
3. Geçmişte farkedilmeyen fırsatların yarattığı problemler,
4. Mevcut durumun ve fırsatların değerlendirilememesinden dolayı ortaya çıkan problemler,
5. Vizyon eksikliğinden kaynaklanan yakın gelecekteki değişimleri öngörememekten doğan problemler.

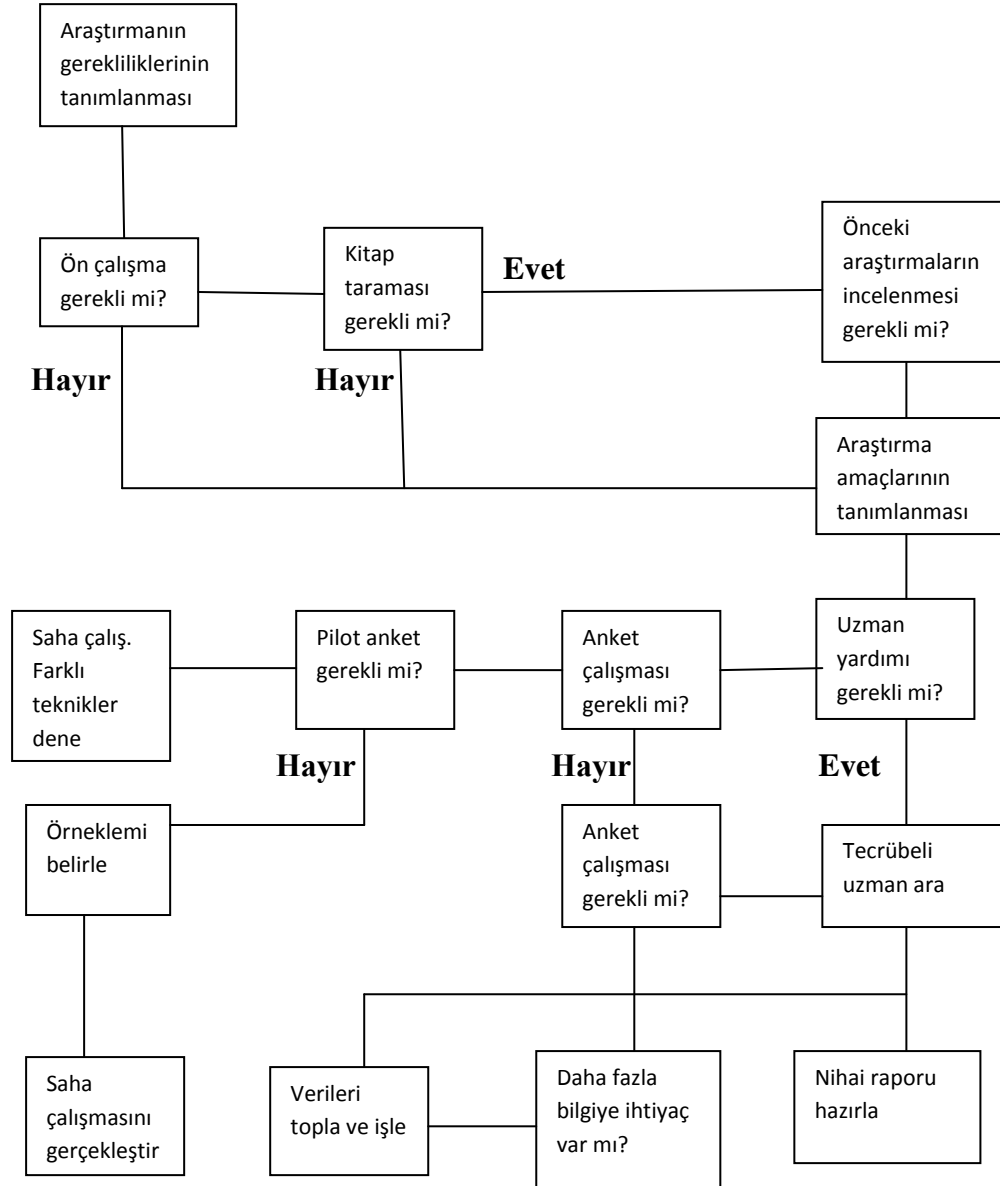
Uluslararası pazarlarda problemlere yönelik yapılacak olan araştırmanın üç amacı olabilir. Bunlar; keşifsel veya buluşsal amaç, tanımlayıcı veya betimsel amaç ve nedensellik amacıdır. Keşifsel araştırmalarda amaç, hipotez hakkında öneri sunmak ve problemi tanımlamaya yardımcı olabilecek ön hazırlık bilgilerini toplamaktır. Keşifsel araştırmalar, genellikle tanımlayıcı araştırma modelinden önce araştırma probleminin kaynağını oluşturan değişken ve değişken gruplarının belirlenmesinde kullanılan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımlayıcı araştırmalarda amaç, ürünü satın alan tüketici davranışları ve demografik değişkenlerle, ürünün pazar potansiyelini tanımlamayı amaçlamaktadır. Keşfedici araştırma ile ortaya konan değişken ve değişken grupları, tanımlayıcı araştırma modeli ile pazardaki ağırlıkları, içerikleri, birbirleri arasındaki ikili veya çoklu ilgileri tanımlayarak araştırma probleminin çözümünde kullanılmaktadır. Nedensel araştırmaların amacı ise, sebep sonuç ilişkisi arasındaki hipotezi test etmektir. Bu tür araştırma modelinde, bir değişkendeki birim değişikliği, o değişkenle ilgili diğer bir değişkenle etkisi, bu etkinin yönü ve şiddeti anlamlı bir şekilde açıklanmaya çalışılır (Kotler, Armstrong, 2008, s.101).

1.3.5.2. Araştırma Planının Geliştirilmesi

Bir araştırma planı, araştırma çalışmasının tasarlanması, yürütülmesi ve izlenmesi için bir taslaktır (Proctor, 2003, s.49). Araştırma planında, var olan

bilgilerin kaynakları ve spesifik araştırma yaklaşımları, örnekleme planları, veri toplama yöntemleri ve araştırmacının yeni bilgilere ulaşmalarını sağlayacak araştırma araçları konuları üzerinde durulmalıdır.

Şekil 4: Pazarlama Araştırma Projesinin Aşamaları



Kaynak: Proctor. 2003, s. 50

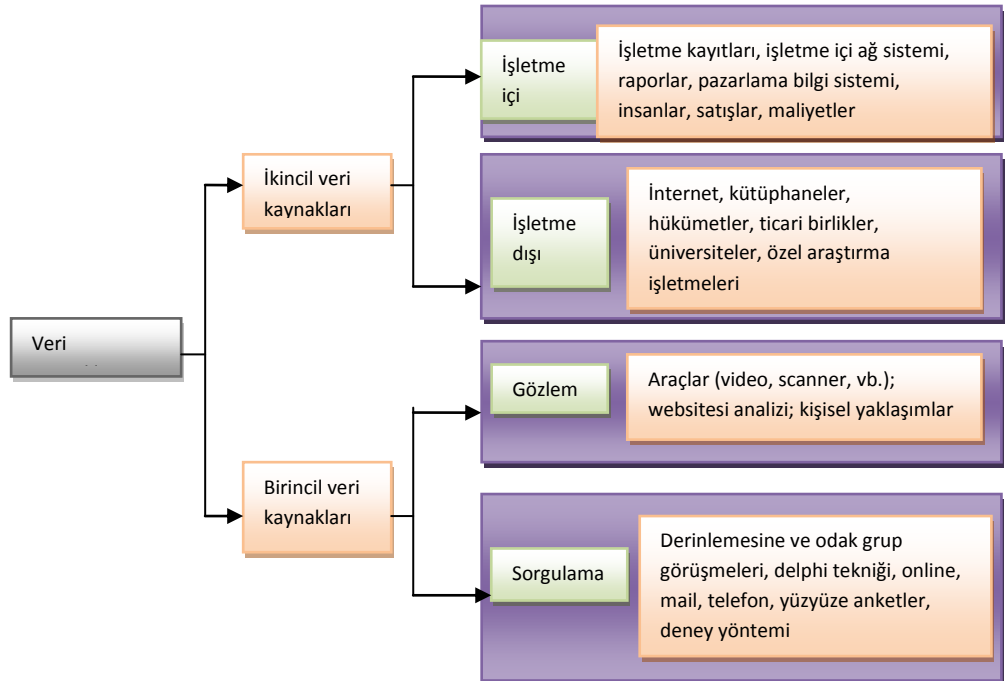
1.3.5.3. Verilerin Toplanması

Pazarlama araştırma sürecinde, olan bilgiler çok çeşitli olmakla birlikte, amaç ve kaynakları itibarı ile şöyle sınıflandırılabilirler:

Öncelikle “hedef pazar seçiminde kullanılan bilgiler” ve “ hedef pazarlarda kullanılacak olan pazarlama bileşimleri ile ilgili bilgiler” şeklinde sınıflandırabiliriz. Hedef pazar ve pazar bölümleri saptandıktan sonra, bu pazarlarda uygulanacak olan mal, fiyat, tutundurma, dağıtım ve diğer pazarlama kararları içinse, ikinci grupta yer alan bilgilere ihtiyaç vardır.

Bilgiler ilgili oldukları pazarlama karar alanları itibarı ile yani mali fiyat, dağıtım, tutundurma kararları şeklinde de gruplandırılabilirler. Diğer yandan bilgiler, uzun, orta ve kısa vadeli bir pazarlama planlaması içindeki yerlerine göre, pazarlama politikaları, stratejileri ve taktikleri ile ilgili bilgiler şeklinde de sınıflandırılması mümkündür. Nihayet bilgiler kaynakları itibarı ile birincil kaynak verileri ve ikincil kaynak verileri şeklinde de gruplandırılabilirler (Karafakioğlu, 2010, s.318-319).

Şekil 5:Veri Kaynakları



Kaynak: Perreault Cannon, Mccarthy, 2009. Aktaran: Korkmaz, 2009, s.264

1.3.5.3.1. Birincil Veri Kaynakları

Uluslararası pazarlama araştırma sürecinde birincil veri toplama sürecinde kullanılan farklı metotlar mevcuttur. Araştırma sürecinde hangi metodun kullanılacağı konusu araştırma probleminin doğasına, araştırma için ayrılacak olan zamana ve para kaynağına bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Araştırma yapılacak olan hedef gruptan birincil el veri temel olarak gözlem ve sorgulama yöntemi kullanılarak yapılır (Korkmaz, 2009, s.267).

1.3.5.3.1.1. Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi, pazarlama problemlerini çözmeye yönelik olarak insanlar veya olayların iletişim kurmaksızın gözlemlenmesi veya elektronik araçla izlenmesi ve kaydedilmesini içeren sistematik bir süreçtir. Ön fikirler ve düşünceler elde etmek, karar problemini tespit etmek ve model kurmak için kullanılabilir. Ayrıca davranışsal veriye ihtiyaç duyulduğunda ve tüm gözlemlenebilir olgular için de bu yöntemin kullanılması mümkündür (Korkmaz, 2009, s.267).

Bu yöntemin esasını herhangi bir soru sormadan ya da müdahalede bulunmadan birey ya da olayları olduğu gibi gözlemek suretiyle veri toplamak oluşturur. Birey ya da olaylara müdahale edilmediğinden son derece objektif bir yöntemdir. Ancak bu yöntemle toplanabilecek bilgi miktarı da sınırlıdır. Nitekim bu yöntemle fiziksel olaylar ve bireylerin davranışları hakkında bilgiler toplanabilirken, özellikle birey davranışlarının altında yatan güdüsel nedenlere, psikolojik ya da alışkanlıklara ulaşamamaktadır (Akat, 2003, s.67). İşletme yönetimlerine, odak gruplar üzerinde uygulanan geleneksel araştırma anketlerinin sonucunda ortaya konamayan detaylı bilgilere de ulaşma fırsatını sağlar.

1.3.5.3.1.2. Sorgulama Yöntemi

Birincil kaynaklardan veri toplamada kullanılacak tekniklerin bir diğeri sorgulama yöntemidir. Bu yöntemi uygulamanın çeşitli metotları mevcuttur. Aşağıda kısaca bu metotlar tanıtılmıştır.

- **Odak Grup Görüşmesi:** Bireylerin düşüncelerini serbestçe söyleyebileceği bir ortamda dikkatlice planlanmış bir tartışma olan odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemlerin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir. Bu anlamda odak grup görüşmeleri, grupların, alt grupların, bilinçli, yarı bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptıkları davranışlar, psikolojik ve sosyokültürel özellikleri hakkında bilgi almayı, davranışlarının altındaki nedenleri öğrenmeyi amaçlayan nitel bir yöntemdir (Akşit, 1992; Kroll, Barbour ve Haris, 2007. Aktaran: Yılmaz, Oğuz, Çokluk, 2011 s.97)

Odak grup görüşmeleri sosyal ortamda gerçekleştirildiğinden katılımcılar doğal hareket edebilmekte ve birbirlerinden etkilenerek değişik fikirler üretebilmektedirler. Bu da araştırmacının grup dinamiğinden faydalanmasını sağlamaktadır. Ayrıca konular esnek bir şekilde ele alındığından önemli konular hakkında derinlemesine bilgiler elde edilebilmektedir. Yüz yüze yapıldığından ve anında test edilebildiğinden ve verilerin analizi kolay olduğundan dolayı geçerliliği yüksek olan bir yöntemdir. Bütün bu avantajlarına karşın grubun, bireylere göre daha zor kontrol edilebilmesi, elde edilen verilerin grubun sosyal yapısı içerisinde yorumlanmasının her zaman kolay olmaması, belli özellikteki kişileri bir araya getirerek, ortak düşüncelerini sağlamanın güçlüğü ve konuşmacılar arasında denge kurmanın zor olması gibi sakıncaları da mevcuttur (Korkmaz, 2009, s.269).

-**Derinlemesine Görüşme:** Bir nitel araştırma tekniği olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimi olarak tanımlanabilir (Cohen ve Manion, 1994. Aktaran: Türnüklü, 2000). Araştırmacı araştırdığı konu ile ilgili öncesinde hazırladığı soruların kılavuzluğunda veya görüşme esnasında görüşmeyi derinleştirmek için, amaçlı sorular yönelterek görüşmecinin öznel yargılarını, duygu ve düşüncelerini öğrenmeyi amaç edinmektedir. Araştırmacı, hipotezi test etmek yerine farklı kişilerin deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışır (Türnüklü, 2000).

Yeni bir ürünün mevcut veya yeni uluslararası pazar dilimine sunumunda, hedef tüketici konumunda olan cevaplayıcılarla bireysel ve nispeten uzun süreli

yapılan görüşmeleri içeren, odak gruplar gibi yapılandırılmamış doğrudan bilgi alma ve veri toplama yöntemine derinlemesine görüşme denilmektedir. Bu yöntemde temel amaç, kantitatif araştırmaların yapısı gereği elde edilemeyecek hassasiyetteki görüşülen kişinin ilgili konu hakkındaki gizli olan duygu, düşünce ve tutumunu ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Böylelikle kişilerin belirli marka veya reklam stratejisine karşı olan tutumlarının ve satın alma davranışlarının belirlenmesinde ve güdü araştırmalarında derinlemesine görüşme tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. (Korkmaz, 2009, s.267)

-Delphi Tekniği: Delphi tekniği benzer durumlara ilişkin görüş farklılıklarının olduğu ortamlarda uzlaşma sağlama aracı olarak, o görüş farklılıklarına dair uzman görüşlerinin sistematik bir şekilde elde edildiği tekniktir. Bir problem oluştuğunda farklı değerlendirmeler yapan kişilerin ve grupların bir araya gelmeden uzlaşmaları hedeflenmektedir. Bu teknik kullanılarak katılımcıların farklı bakış açılarıyla beraber yaratıcılıklarından da faydalanılması hedeflenmektedir. Bu teknik, uluslararası pazarlama sürecinde, uluslararası çevrenin geleceğe yönelik gelişimi ve değişimi ile ilgili veya yeni bir ürünün uluslararası pazara sunumu ile ilgili uzun vadeli öngörülerin yapılması sürecinde kullanılabilir (Korkmaz, 2009, s.270; Şahin, 2001, s.215).

-Anket Yöntemi: Anket sistematik birincil veri toplama tekniğidir. Veriler önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edilir. Anket yönteminde çok farklı türde veri toplamak mümkündür. İnsan davranışları, iş performansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri tatmininin ölçümü, organizasyonun güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi, iyileştirmeye açık alanların tespiti, yeni ya da var olmayan politikaların/programların etkinliklerinin ölçümü vb. bunlardan sadece birkaçıdır. (Houston, 9, 13) Anket yoluyla elde edilen verilerdeki değişkenliğin veri toplama aracındaki bir faktörden dolayı değil de hedef kitle özelliklerinden kaynaklanması gerekmektedir. Uygulama şekli itibari ile dört farklı anket türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; yüz yüze görüşme türü anket, posta ile anket, telefonla anket ve internet aracılığıyla ankettir (Altunışık, 2008, s.3).

-Deney Yöntemi: Deneysel araştırmalar, seçilmiş subjektif ve birbirleriyle bağlantısı olmayan faktörlerin kontrolünü ve her bir gözlem grubundaki tepkilerin

farklılıklarının incelenmesini içerir. Bu yöntemle sebep-sonuç ilişkisi açıklanmaya çalışılır. Pazarlama alanında reklam testleri, ambalaj testleri, yeni mamulün pazar testleri ve fiyat testleri de kullanılabilir (Korkmaz, 2009, s.270).

1.3.5.3.1.3. Birincil Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar

-Örnekleme Sorunları: Araştırma sonuçları belli sınırlar içinde örneğin alındığı evrenin özelliklerini yansıtmalıdır. Bu da örneğin tesadüfi örnekleme yöntemi ile oluşturulmasını gerektirir. Ancak çeşitli nedenlerle araştırmacılar tesadüfi yürüme yöntemine başvurmuşlardır. Örneğin birçok ülkede seçmen kütükleri ya bulunmaz ya da bulunsun bile bunların pazarlama araştırmacılarınca kullanılmasına izin verilmez. Böyle bir araştırmada kullanılması gerekli sokak haritaları ya bulunmaz ya da eskidir. Dahası evlerin numarası olmayabilir ya da evde birden çok aile yaşıyor olabilir. Benzer şekilde birçok ülkede telefon rehberi bulunmaz, posta sistemi yetersizdir, sabit telefon sayısı yetersizdir, ulaşım yetersiz olduğu için kırsal kesimlere erişim çok zordur. Bunlar gibi daha pek çok nedenden dolayı gelişmekte olan ülkelerde sağlıklı bir tesadüfi örnek elde etmek çok zordur.

-Tercüme Sorunları: Birçok ülkede farklı bölgelerde farklı diller konuşulmaktadır. Bundan dolayı, anket sorularını aynı ülkede farklı dillerde hazırlama zorunluluğu doğmaktadır. Anket sorularını bir dilden diğerine çevirmek ise pek kolay olmamaktadır. Tercüme sürecinde pek çok nokta kaybedilmektedir.

-Yanıt Alamama Sorunları: Bazen görüşme yapılacak kişilere ulaşılabilecek bile, bunlardan bazıları görüşmeyi kabul etmeyebilir (Özcan, 2010, s.72-73).

1.3.5.3.2. İkincil Veri Kaynakları

Araştırmacılar genellikle araştırmalarına ikincil verileri toplayarak başlarlar. İkincil veri, daha önce başka bir amaç için toplanmış hazır bilgilerden ibarettir. İkincil veriler, bu bilgileri tedarik eden diğer işletmelerden de satın alınabilir.

Uluslararası pazar araştırmalarında önemli bir yere sahip olan ikincil kaynak veriler, birincil kaynak verilere göre genelde daha kolay ve daha ucuz bir şekilde elde edilebilir. Aynı zamanda ikincil kaynaklar bir işletmenin normalde kendi başına

elde edilemeyeceği mevcut halde bulunamayan ya da elde edilmesi çok pahalı olan verilere de ulaşmasını sağlar. Buna karşın ikincil veriler çeşitli problemlere de neden olabilir. Ulaşılmak istenen veriler mevcut olmayabilir, doğruluk, güvenilirlikleri ve güncellikleri tartışılabilir veya bu verilerin toplanması işletme yönetimi için maliyetli olabilir (Korkmaz, 2009, s.264).

1.3.5.3.2.1. Firma İçi Kaynaklar

İşletmenin kendi dâhilinde bulunan veri tabanları, ikincil veriler için iyi bir başlangıç noktasıdır. Özellikle pazarlama bilgi sistemi içinde de oluşturulabilen çeşitli kayıtlar, raporlar, yayınlar vb. veri kaynaklarıdır. Örneğin, satış bilgileri itibariyle sürekli kaydedilen satış gelir ve gider tutarları, mamullere ilişkin siparişler, muhasebe kayıtlarında yer alan pazarlama maliyet giderleri ve bu giderlerin çeşitli kriterlere göre ayrımları işletme içi ikincil kaynaklara bir kaç örnektir (Yükselen, 2009, s.43). Bunlar; yönetici dosyaları ve firma kayıtları olarak sınıflandırılabilir.

1.3.5.3.2.2. Türkiye’deki Kuruluşlar

-Veri Tabanları (elektronik ortamda hizmet sunan devlet, bakanlık, belediye, kültür kurumları ve özel kuruluşların veri tabanları, kütüphaneler, ULAKBİM; TUBİTAK gibi kuruluşlar).

-Kamu kuruluşları, (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), İhracatı Geliştirme Merkezi (İGME), Dış İşleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve Müsteşarlıkları, Ticari Ateşeler, Konsolosluklar, çeşitli İhracatçı Birlikleri, vb.)

-Özel kuruluşlar, (İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Ticaret ve Sanayi Odaları’nın, Odalar Birliği’nin yayınları, bankaların, özel kuruluşların, meslek/sektör kuruluşlarının yayınları ve özel raporlar.)

-Yabancı ülke temsilcilikleri (ticaret ataşeliği, konsolosluklar, elçilikler.)

-Türkiye’nin dış temsilcilikleri

1.3.5.3.2.3. Uluslararası Kuruluşlar

ITC: International Trade Center (Uluslararası Ticaret Merkezi)

Cenevre'deki bu kuruluş belli mamuller için piyasa araştırmaları, genel ÷lke profilleri, iki aylık b÷ltenler (International Trade Forum) yayınlamakta ve ihracatla ilgili özel bilgi isteklerini cevaplamaktadır.

UN: United Nations (Birleşmiş Milletler)

Ticaret, sanayi ve çeşitli ekonomik konularda istatistik serileri ve piyasa gelişmesiyle ilgili özel raporlar yayınlamaktadır. Ayrıca UN Economic Commissions (Birleşmiş Milletler Ekonomik Komisyonları) ilgilendikleri coğrafi bölgelerle ilgili istatistik ve özel araştırmalar hazırlamaktadır.

FAO: Food and Agriculture Organization (Gıda ve Tarım Organizasyonu)

Birleşmiş Milletler'in Roma merkezli bu yabancı kuruluşu tarımla ilgili istatistik verileri ve gıda mamulleri için pazar raporları yayınlamaktadır.

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü)

Türkiye'nin de üyesi olduğu bu kuruluş dış ticaret, sanayi, bilim ve teknoloji, gıda, taşımacılık gibi alanlarda ÷lke ekonomik araştırmaları, istatistik b÷ltenleri ve raporlar hazırlamaktadır.

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)

Bu konferansın yayınları arasında uluslararası ticaret, ticaret engelleri, ticaret tercihleri gibi konular yer almaktadır.

IMF: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)

Yayınları arasında ÷lke ve uluslararası döviz mevduatı, ticaret engelleri, dış ticaret engelleri, ticaret tercihleri gibi konular yer almaktadır.

WHO: Dünya Sağlık Örgütü,

IBRD: Uluslararası Kalkınma ve İmar Bankası

Bu uluslararası örgütlerin çoğu yayınlarının liste ve kataloğunu hazırlamaktadır. Ancak ellerindeki birçok araştırma ve bilgiler hiç yayınlanmamakta ve bu listelerde yer almamaktadır. Ancak doğrudan ilişki kurulup yayınlanmamış çalışmalara ulaşılabilir.

Diğer Kaynaklar: Hem ülke içinde hem de dışarıda yayınlanan ticaret ve sanayi katalogları, iletişim, telefon rehberlerinin meslek kısımları, çeşitli ülkelerdeki araştırma örgütleri, uluslararası bankalar, yabancı firmaların yıllık faaliyet raporları, mamul ve katalogları, fiyat ve bayi listeleri de bilgi kaynakları arasındadır (Kozlu, 2000, s.76-78).

1.3.5.3.2.4. İkincil Araştırmada Karşılaşılan Sorunlar

-Veri yokluğu: Veri toplamanın maliyeti yüksek olduğundan, kaynakları sınırlı olan gelişmekte olan ülkeler araştırmaya gereken önemi vermemektedirler. Bundan dolayı gelişmekte olan ülkelerde mal ya da mal grupları hakkında ikincil veri sağlamak çoğu kere mümkün olmaz. Ayrıca veriler sağlanabilse bile çoğu eski olduğundan kullanılamaz.

-Verilerin güvenilirliği: Pazarlama ile ilgili ikincil verilerin önemli bir kaynağı devlettir. Ancak devletler veri toplama konusunda pazarlama araştırmacısı kadar objektif yaklaşmazlar. Birçok ülkede, milli gurur, istatistiksel doğruluktan daha önemli olmaktadır. Sonuç olarak da bir ülkenin kat ettiği sosyo-ekonomik gelişmeler aşırı abartılı bir şekilde gösterilebilmektedir. Devletlerin yanında vatandaşlar da sorulara bilinçli olarak yanlış cevap verebilir. Verilerin güvenilirliği, kullanılan veri toplama yöntemlerinden de etkilenmektedir.

-Verilerin Sınıflandırılması: Oldukça sık rastlanan önemli bir sorun da verilerin çok geniş sınıflar halinde toplanmalarından kaynaklanmaktadır (Özcan, 2010, s.67-68).

1.3.5.4.Verilerin Tasnifi ve Analizi

1.3.5.4.1.Masa Başı Araştırması

Araştırılmak istenen ürün, piyasa veya sektör hakkında neler yazılmış araştırılabilir, mevcut kaynaklar ve referanslar incelenip, telefonla, internetle bazı ön bilgiler elde edilip durum analizi yapılabilir.

Başarılı masa başı araştırmasının anahtarı ikinci derecedeki bilgi kaynaklarının neler olduklarını bilmek ve onları etkili şekilde kullanabilmektir. (Kozlu, 2000, s.74).

Kaynakların değerlendirilmesinde şu kriterler aranmalıdır:

- Kapsam:** Kaynak yeterli ayrıntıyı içeriyor mu?
- Seviye:** Anlaşılır ve bilimsel verilere dayanıyor mu?
- Vurgulama:** Önemli konuları vurguluyor mu?
- Geçerlilik, güncellik:** Veriler güncel mi? Geçerliliğini koruyor mu?
- Kullanışlılık:** Hemen, kolayca ve imkânlar dâhilinde yararlanmak mümkün mü?
- Doğruluk:** Birinci derece kaynaklardan doğrudan mı elde edilmiş?, Kim, nasıl toplamış ve değerlendirmiş?, Tarafsız mı?

Özetlersek masa başı araştırmasının iki temel avantajı zaman ve para tasarrufudur. Firmanın yetkilileri tarafından kısa sürede tamamlanabilir. Uzman personel, saha çalışması, yaygın bilgisayar kullanımı gerektirmediğinden maliyeti düşüktür. Genellikle hedeflenen ihraç pazarı hakkında geniş perspektifli bir manzarayı ortaya çıkarabilir. Ancak, ayrıntılı ve kullanışlı bilgi üretmeyebilir. Bazen de üretilen bilginin güvenilirliği tereddüt doğurabilir ve ya eskimiş olabilir. Böyle durumlarda piyasa araştırması veya benzeri saha araştırmalarına yönelmek gerekir (Kozlu, 2000, s.80).

1.3.5.4.2. Piyasa Araştırması

İyi bir piyasa araştırması için öncelikle girilecek pazarda faaliyet gösteren rakipleri iyi tanımak gereklidir. Bunun için iyi bir pazarlama haber alma sistemi oluşturulmalıdır. Pazarlama haber alma sistemi, sonuçları yorumlamak, yeni sorun ve fırsatlardan haberdar olmak zorunda olan yöneticilere, yeni oluşumlar hakkında bilgi verir. Bu nedenle pazarlama haber alma sistemi, işletme yöneticilerinin makro ve mikro çevrelerinde değişen koşullar ve yeni oluşumlar konusunda günü gününe bilgi sahibi olmalarını sağlayan bir düzen olarak tanımlanabilir.

İyi bir pazarlama haber alma sistemi için, satış gücünün çok iyi yönetilmesi ve satış gücünün haberleşme konusunda eğitilmesi gerekir.

Pazarlamacı, ürünün gireceği dış pazarı, ürün piyasaya girmeden ve girdikten sonra son piyasa gelişmelerini, ürünün gerçek durumunu görmek, ürün ve ambalaj sorunlarını, dağıtımın etkinliğini, satış teşvik çalışmalarının sonuçlarını izlemek durumundadır. Bu bilgilere, aşağıdaki şekillerde ulaşabilir:

1.3.5.4.2.1. Perakende Ziyareti

Firma pazarın durumunu kendi gözlemlemek istiyorsa, pazarlamacı bizzat kendi sahaya çıkarak, pazara dönük ön gözlem yapabilir. Ön gözleme başlamadan önce araştırmanın amacı saptanmalı (dağıtım ve satış sorunları, perakendecilerin/toptancıların sektöre ilişkin firma değerlendirmeleri gibi) ve ziyaret sırasında sorulacak sorular seçilmiş konu üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Ancak yeni ürünler, rakiplerin yeni satış teşvik faaliyetleri gibi beklenmedik gelişmeleri de kaçırmamak için dikkatli ve bunları da araştırabilecek şekilde esnek olunmalıdır.

1.3.5.4.2.2. Dükkândan Eve

Dükkân kontrollerine ek olarak ev kontrolleri de gerçekleştirildiğinde elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde elde edilen veriler aynı yönde ise sorun yokken, çelişki söz konusuysa satış paylarını güvenilir şekilde saptayabilmek için hem dükkân, hem de ev ziyaretlerinin sayısı arttırılmalıdır.

1.3.5.4.2.3. Toptancılarda

Toptancı ziyaretlerinde fiyat dağıtımını ve satış yüzdelerine ek olarak stoklar da kontrol edilmelidir. Önemli olan stokların mutlak seviyeleri değil, stok seviyelerinde iki kontrol arasında meydana gelen değişimlerdir.

1.3.5.4.2.4. Pazar Ölçümü Araştırmaları: Paneller

Paneller birçok kullanıcının alımına açık ve düzenli yapılan ölçümler olması nedeniyle, hem düşük maliyetli, hem de pazar gelişimini gösteren en önemli bilgi

kaynaklarıdır. Rakiplerin performansı, fiyat-dağıtım-promosyon etkisi gibi dış etkiler ancak perakende satış kanallarındaki hareketin sağlıklı olarak takip edilmesiyle mümkündür. Bu çalışmayla büyüme ve daralma oranları, alt sektörlerin gelişimi yanında, sektörün genel olarak gelişimi takip edilebildiği gibi pazarda hangi markalar mevcut? Rakip markaların dağıtım ve fiyat seviyeleri nasıl? Rakibin güçlü olduğu bölgeler ve güçlü olma nedenleri ve ürün pazara çıktıktan sonra büyüyen-küçülen pazardaki gelişimi, hangi markanın daha iyi performans gösterdiği, yapılan promosyon-fiyat aksiyonunun etkilerini de aylık, yıllık, dönemlik karşılaştırmalı olarak elde etmek mümkündür. Bu şekilde ihraç edeceğimiz ürünün hangi pazarda oynayacağını önceden görüp, fiyat, dağıtım gibi konularda da gerçek pazarı yansıtan ön bilgi elde edilebilir. Ürün pazara çıktıktan sonra ise pazar performansı, rakipleriyle birlikte izlenebilir, sorunlu alanlarından da (dağıtım, fiyat, promosyon gibi) bu raporlar sayesinde üzerine gidilebilir.

Bu raporlarda şu bilgiler bulunmaktadır:

- Satış miktarı ve payı (miktar ve değer bazında)
- Sayısal ve ağırlıklı dağıtım
- Satış fiyatı (miktar ve birim bazında)
- Stok miktarı ve yeterliliği (miktar bazında)
- Sayısal ve ağırlıklı stoksuzluk
- Ortalama stok
- Perakende satış fiyatı

Panel raporları, ülkeyi temsil edebilecek büyüklükteki örneklerle üzerinden çalışıldığı için, sonuçları daha gerçekçi ve kullanıcılara daha fazla yol gösterici olmaktadır.

1.3.5.4.2.5. Kişisel Görüşmeler

Dükkânlarda yapılacak piyasa araştırmasına ek olarak önemli ithalatçı, bayi ve toptancılarla, sanayi ürünleri için bazı muhtemel müşterilerle, ülkenin oradaki ticaret ataşeliği ile o ülkenin ticaret bakanlığı, sanayi ve ticaret odaları temsilcileriyle, bankacılarla ve önemli reklam ajanslarıyla yapılacak görüşmeler de

piyasa araştırmasının bir parçasıdır. Bu yöntemle piyasanın önemli kesitleri süratle taranabilir, sağlıklı ve güncel bilgiler elde edilebilir (Kozlu, 2000, s.84-87).

1.3.5.4.3. Tüketici Araştırmaları

1.3.5.4.3.1. Ürün Testi

Ürünün tat, renk, koku, ambalaj, biçim, performans, isim gibi ayrıntılarının, hedef alınan tüketici kitlesi tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamak için çeşitli tip ürün testleri yapılabilir. Ürün testlerinin amacı ürünün beğenilen, beğenilmeyen özelliklerinin test edilmesi, yeni bir ürüne karşı tüketicilerin davranışlarını ölçmek ya da var olan bir ürünü, yeni lanse edilecek ürünle & rakipleriyle karşılaştırıp performansını ölçmek olabilir (Kozlu, 2000, s.90).

1.3.5.4.3.2. Deneme Pazarlaması

İhracı planlanan ürün için yatırımlara girişmeden önce onun başarılı olup olmayacağını öğrenmek için dış pazardaki sınırlı bir bölgede bir deneme pazarlamasına girişilebilir ve saptanacak süre sonunda satış raporları, dükkan kontrolleri ve sayımı, tüketici kullanım ve davranış araştırmasının da yardımıyla bir değerlendirme yapılabilir (Kozlu, 2000, s.95).

1.3.5.4.3.3. Ticaret Fuarları ve Sergiler

Ticaret fuarları ve sergiler; belli ve önceden tespit edilmiş bir zaman zarfında mal ve hizmetlerin ticari amaçla sergilendiği, satıcılarla potansiyel alıcıların karşı karşıya geldiği ve yeni iş bağlantılarının kurulduğu fiziksel mekânlardır.

Fuarlar ve sergiler; bir araya getirme, ürün sunumu, alıcıların tepkisinin ölçümü, potansiyel müşterilerin tespiti, rekabeti izleme, yeni dağıtım kanalları bulma gibi fonksiyonları ile çok önemli promosyon araçlarıdır. Uluslararası fuar ve sergiler ana hatlarıyla (Çolakoğlu, 2002, s.299):

- Her türlü mal ve hizmetin sergilenebildiği “Genel Ticaret Fuarları”;

- Daha ziyade tüketicinin ilgisini çekmeye yönelik olan ve tüketim mallarının sergilendiği “Tüketici Fuarları”,
- Sadece belli bir ürün veya ürün grubunun sergilenebildiği “İhtisas Fuarları”,
- Çeşitli ekonomik konularda ulusal ve uluslararası başarıların sergilendiği “İhtisas Fuarları”,
- Genel nitelikli veya belirli bir ürün veya ürün grubuna yönelik ve bir ülkenin tek başına katıldığı, başka katılımcıların olmadığı “Solo Fuarlar”dır.

Fuar ve sergilerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmalara sağladığı en büyük fayda onlara çok sayıda müşteri ile karşılaşmak olanağını vererek, kısa sürede önemli miktarlara ulaşan satış bağlantıları gerçekleştirebilmeleridir. Ayrıca bu organizasyonlarda herhangi bir dış pazara girmeden önce mal denenmiş olacaktır. Fuar ve sergilerin bir diğer yararı da değişik tür ve nitelikte araçlarla ilişki kurmak imkânı vermeleri, bunlar arasında seçim yapmayı kolaylaştırmalarıdır (Karafakioğlu, 2010, s.280).

Uluslararası sanayi ve hizmet fuarları sayesinde birçok ürünle birlikte muhtemel kullanıcı ve rakibi bir çatı altında incelemek, ürün özellikleri, piyasa standartları, fiyatlar, reklam malzemeleri hakkında bilgi hatta örnekler temin etmek, yetkililerle görüşmek mümkün olabilir. Böylece kullanıcıların ihtiyaçlarını, rakiplerin temel stratejini, genel eğilimlerini, teknolojilerin gelişmelerini kısa bir sürede ve az masrafla öğrenmek, daha ayrıntılı pazar araştırmalarının genel yöntem ve çerçevesini belirlemek olasıdır. Fuar ortamında araştırmaya başlamadan önce incelenecek kimseleri en az şu gruplara ayırmak gerekir:

- Mevcut ve muhtemel kullanıcılar,
- Rakipler,
- İthalatçı ve bayiler,
- Sektörel araştırmacı ve uzmanlar,
- Medya uzmanları.

Ticaret merkezleri de uluslararası ve ulusal fuar ve sergiler gibi yerli ve yabancı alıcı ve satıcıları bir araya getiren ortamlardır. Birçok ülkede hükümetler veya meslek kuruluşları firmaların yurt dışı pazarlama faaliyetlerine destek olmak amacı ile kendi ülkelerinde veya bazı önemli yurt dışı merkezlerde sürekli ticaret merkezleri açmaktadırlar (Kozlu, 2000, s.96).

1.3.5.4.4. Diğer Araştırma Yöntemleri

Araştırma yelpazesinin bir ucunda tüketicinin bilinçaltı güdülerini anlamaya yönelik motivasyon araştırmaları, diğer ucunda da matematiksel araştırma teknikleri bulunmaktadır.

Tüketicinin anketlere verdikleri cevaplar çoğu kez davranışlarının nedenlerini aksettirmemektedir. Bu nedenle tüketicinin bilinç üstü cevaplarına ek olarak bilinçaltı tepkileri de araştırılabilir. Bu tür motivasyon araştırmaları arasında derinlemesine kişisel veya grup görüşmeleri, serbest kelime çağrışım analizleri ve çeşitli klinik teknikleri vardır.

Psikolojik çözümlemenin karşı ucunda Baysian yaklaşımı, dinamik programlama, duyarlılık analizi gibi matematiksel teknikler yer almaktadır.

Tüm bu bahsedilenlere ek olarak satış promosyonları, ürünle verilecek armağan, marka konumlaması, kullanım alışkanlıkları, fiyatlama ve reklam gibi konularda da araştırmalar yapılarak stratejik kararlar verilirken bu araştırmalardan da yararlanılabilir.

İşe yarar araştırma sonuçları elde edilmesinin kestirme bir yolu, sonuçların kullanılmasından başlayıp, geriye gitmektir. Süreci şöyle özetlenebilir (Kozlu, 2000, s.97-99):

- Araştırma sonuçlarının nasıl kullanılacağı saptanır,
- Kullanımın etkin olması için raporun kapsam ve bölümleri tasarlanır,
- Boşlukları doldurmak yani soruları cevaplandırmak için gerekli analizler belirlenir,
- Bu analizleri yapmak için gerekli bilgiler tanımlanır,
- Bu bilgileri elde edebilmek için ikincil kaynaklar taranır,
- İkinci kaynaklar yeterli değilse, gerekli bilgilerin amaca hizmet edip etmeyeceği sorgulanır,
- Analiz tamamlanır ve araştırma raporu hazırlanır.

1.3.5.5. Pazar Değerlendirme Süreci

Pazar değerlendirme süreci, işletmenin stratejik hedeflerini destekleyen ve işletmenin rekabet avantajlarıyla uyumlu ilave pazar fırsatlarının belirlenmesi, analizi ve seçimini ve işletmenin pazarlama amaç ve stratejilerinin geliştirilmesi, pazarlama taktiklerinin planlanması ve pazarlama gayretlerinin uygulamaya konulması ve kontrolü konusunda bilgi sağlamayı kapsayan bir süreçtir.

Bu değerlendirme işletmenin uluslararası pazarla arasındaki rekabet yapısı, politik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki farklılıkları belirleyerek dış pazarlara açılmadan önce karar vermekte belirleyici rol oynamaktadır (Altunışık, 2012, s.29,30,31,36,37,38).

1.3.5.6. Araştırma Raporunun Hazırlanması

Araştırma sürecinin semeresi araştırma raporudur. Raporlarda yapılan her şeyin sonuçlara, yorum ve önerilere dâhil edilerek açık, doğru ve samimi olarak ifade edilmesi gerekir. Okuyucu açısından raporlarda kritik öneme sahip olan iki önemli unsur; raporun anlaşılır olması ve gereken hassasiyet ve ciddiyetle hazırlanmış olmasıdır. Bir pazar araştırma raporunda, önemli olan unsur onun uygunluğu, görüntüsü veya pedagojik tekniklerden çok, okuyucunun mevcut bilgi durumunu değiştirecek potansiyele sahip olmayan gereksiz bilgilere yer vermemesidir (Doğan, 2005, s.60).

Kaynağı ne olursa olsun, uluslararası pazarlama problemlerinin çözümünde kullanılacak olan bir bilginin iki temel özelliğe sahip olması gerekir. Bunlardan birincisi toplanmış olan bilginin “kalitesi”, ikincisi ise, problemin çözümüne gerçek bir katkıda bulunabilmesi, yani “faydası”dır. Öte yandan şüphesiz, bu fayda kendisi için katlanılan maliyetten büyük olmalıdır (Karafakioğlu, 2010, s.325).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

“İnovasyon, fikirlerin yeni ürünler, hizmetler, süreçler, sistem ve sosyal etkileşimlere uygulamalı dönüşümüdür.” Paydaları tatmin edici ve sürdürülebilir büyümeyi harekete geçiren yeni değer akımları yaratır, yaşam kalitesini artırır ve sürdürülebilir toplumu destekler. İnovasyon sadece ileri teknolojiyle sınırlı değildir. Ekonominin ve toplumun bütün boyutlarıyla gelişir (Bozkurt, 2012, s.92).

İnovasyon bir şirketin, iş yerinin ya da ekonominin en küçük teknik birimi olan işletmelerin, ekonomik ve sosyal etkinliklerinde bilinçli değişim yaratma çabasıdır. Yöneticiler değişimi yaratabilmek için inovasyonun başlangıç noktasının iyi fikirler olduğunu bilirler. İyi fikir öncelikle örgütün iç birimlerinden gelen kıvılcımların birleşmesiyle güç kazanır. Birimler arasında işbirliği yapılan ve beyin fırtınalarına açık şirketler fikirlere kaynaklık eder. İyi fikir, kirlilikten arındırılmış yeterli bilgiyi ve sezgileri de katarak bilgileri anlamaya dönüştürmeyi de gerektirir. Bir sonraki adım ilginin fırsat alanlarını yakalayarak, onları bir değere ve yarara dönüştürmektir (Bozkurt, 2012, s.92).

Amerikan Ulusal Bilim Kurumu tarafından 2001 yılında yapılan tanıma göre, “İnovasyon bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir”. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir işgücü ve alt yapıdır (TÜSİAD, 2003, s.24).

21. yüzyılın başında; siyasi, ekonomik ve toplumsal etkileri açısından yüzyıl önceki sanayi devrimi ile eş tutulan ve kimilerince yeni-değişim “yenileşim”, kimilerince de yeni bir çağa geçiş süreci olarak nitelenen bir başka bilimsel düşünce gelişimi, devrimi inovasyon olarak nitelendirilmekte ve bu kavram; bilginin farklı şekillerde özümsemesi, çoğaltılması ve yeniden ilişkilendirilmesine dayalı araştırma faaliyetlerindeki buluntuların hızla ürünleşerek, yeni ve sürdürülebilir bir ekonomik modele taşınması olarak karşımıza çıkmaktadır (Harvard Business Review Türkiye, 2013, s.105, 106).

İnovasyon kavram olarak, olmazsa olmaz üç temel alt bileşenin bir araya geldiği aktif eylem tabanlı bir yeni oluşumdur. Bu bileşenlerin ilişkileri incelendiğinde ise; “fayda” sağlayacak yeni bir “fikrin”, “girişimci” marifeti ile katma değer yaratması eylemidir (Harvard Business Review Türkiye, 2013, s.105,106).

Salt Ar-Ge sürecinin, inovasyon becerisi için tek başına yeterli olmadığı bilincinin gelişmesi sonucu; Avrupa Birliği, 2006 yılında tasarım kavramını bu sürece dâhil ederek, sürecin mutlaka ama mutlaka ürünleşmesine ve katma değer yaratma beklentisinin önemine bir kez daha vurgu yapmıştır. 2005 yılında OECD’nin de benzer şekilde eski inovasyon tanımını ürün tasarımını da kapsayacak şekilde genişlettiği bu çerçevede, yeni bir vizyoner açılıma geçildiği en büyük göstergeleridir. Günümüzde pek çok teknolojik ürün artık benzer ara mamul veya yan sanayi ürünleri kullanılarak üretilmektedir. Ürünler arasındaki rekabeti keskinleştiren en belirgin fark, markaların sunduğu temel fiziksel ve fonksiyonel farklar düzleminde ortaya çıkmaktadır. Bu da ürünün tasarım değerinin “niteliği” ve kalitesini, markanın sürdürülebilir rekabet çizgisi için çok stratejik kılmaktadır (Harvard Business Review Türkiye, 2013, s.105, 106)

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir ve bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Yani inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürünü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Kavak, ss.1,2)

İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle “toplumsal inovasyon” kavramı da artık ön plandadır. Günümüzün inovasyona dayalı şirketlerinde ekonomik sorumluluk kavramından toplumsal sorumluluk kavramına doğru bir geçiş süreci yaşanmaktadır. Amaç, hem şirketler hem de toplum için getirisi yüksek ve sürdürülebilir bir değişim ortaklığı oluşturmaktır. Özel sektörün bu yöneliminin arkasında yatan ana nedenlerin başında ekonomik sorunların toplumsal sorunlardan

kaynaklığının farkına varılmış olması gelmektedir. Dolayısıyla toplumla işbirliği halinde, toplum yararına yürütülecek inovasyon faaliyetleri kısa bir süre sonra şirketlere ekonomik getiriler olarak geri dönmektedir (Elçi, 2006. S.3,19,21,55,67).

Avrupa Komisyonu Rekabetçilik Kuruluna göre inovasyonun belli özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ulusoy ve diğerleri, 2008, s.25):

- İnovasyon artan bir hızla yayılmaktadır. Çok gelişmiş bilgi ve iletişim ağı ve artan ekonomik, kültürel ve politik ilişkiler bu yayılma hızının çeşitli sebeplerindedir.
- İnovasyon gittikçe daha evrensel olmaktadır. Dünyanın farklı yerlerinde aynı inovasyon benimsenebilmektedir. Örneğin Toyota'nın 1970'lerde başlayan Tam Zamanında Üretim (JİT) imalat modeli, oldukça kısa zamanda ABD otomotiv sanayisi tarafından benimsenmiş ve ardından dünya çapındaki ilgili tüm diğer firmalar bu modeli kabul etmişlerdir.
- İnovasyon zamanla daha çok yaratıcılık gerektirir. İnovasyonun hep daha çok yaratıcılık gerektirmesinin asıl sebebi inovasyonun aynı alanlarda farklı işletmelerce sürekli geliştirilmesi ve inovasyonların küresel piyasalara sunum zamanlarının kısılmasıdır. Bu bulgular daha inovatif olabilmek için üretici ve tüketiciler arasındaki işbirliği ve iletişimin ve önemini artırmaktadır.

2.1.1.İnovasyon Kaynakları

İşletmelerde inovasyon yapılmasının nedenleri araştırıldığında iç ve dış kaynakların etkileri görülmektedir .

Tablo 7: İnovasyon Kaynakları

İçsel inovasyon Kaynakları	Dışsal İnovasyon Kaynakları
Beklenmeyen Gelişmeler	Demografik Değişimler
Uyumsuzluklar	Algısal Değişmeler
Süreç gereği	Yeni Bilgi
Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişmeler	

Kaynak: Drucker, 1985, Aktaran: Sabuncu, 2014, s.105

2.1.1.1. İçsel İnovasyon Kaynakları

İçsel inovasyon kaynakları firmanın kendi bünyesinde ya da faaliyette bulunduğu pazarda karşılaşılabileceği kaynaklardır. Öngörülemeyen gelişmeler, hazırlıksız yakalanılan başarı ya da başarısızlık bir fırsat yaratabilir. Burada önemli olan şey bu fırsatın doğru olarak anlaşılıp değerlendirilebilmesidir. Beklenmedik firma dışı gelişmeler, güçlü firmalarda düşük bir risk göze alınarak, büyük fırsatlar yakalamaya ve inovatif bir etki yaratmaya neden olabilir. Büyük, güçlü ve kurumsallaşmış firmaların gerçekleştirecekleri inovatif atılımlar için zemin oluşturan bir çerçeve oluşturabilir.

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunar. Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak algılayabilirler. İnovasyon fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişme ya da büyüme periyotları, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişmeler ve teknolojik değişmeler inovasyon için büyük fırsatları ortaya çıkarabilir (Sabuncu, 2014, s.106).

2.1.1.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları

Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.) en belirgin olan değişimlerdir. Ayrıca demografik değişimlerin sonuçları da büyük ölçüde öngörülebilmektedir. Tüketici davranışına bağlı olan kişisel algılamalardaki önemli değişimler inovasyon fırsatlarının oluşmasına katkıda bulunabilir. Algılama ve tutumlardaki değişimler, davranış faktörlerinden, fikir liderlerinin görüşlerinden veya tutarlı ve etkin promosyonlardan önemli ölçüde etkilenir. İnsanlarda sağlık bilincinin artması pek çok yeni ürün ve hizmet inovasyonuna neden olmuştur.

Bilgiye dayanan inovasyonlar, diğer inovasyon türlerine göre daha uzun zaman gerektirir. Yeni bilginin oluşmasıyla teknolojiye uygulanması arasında uzun bir zaman vardır. Daha sonra yeniliğin pazarda; ürün, süreç ve hizmetlere dönüşmesinden önce uzun bir zaman periyodu gerekir. Bilgiye dayalı yeniliklerin ayırt edici bir diğer özelliği de, bilgiye dayanan yeniliğin sosyal, ekonomik ve bilimsel bazı faktörlerin analizini gerektirmesidir. Analiz girişimciye, gözden kaçan

faktörleri bulabilmesi için şu anda uygun olmayan faktörleri belirleme ve uygulanabilir olmaması durumunda inovasyonu erteleyebilme olanağı vermektedir (Drucker, 1985, Aktaran: Sabuncu, 2014, s.106).

Teknolojik değişim sürecinde kavramsal olarak üç aşama vardır: “buluş, yenilik, yayılma” Buluş, ekonomide uygulanma potansiyeli olan yeni bir düşüncenin oluşturulmasıdır. Buluşların sıklığının bilimsel bilgi birikimi tarafından belirlendiği, buluşların zaman içinde adeta tesadüfi bir şekilde dağıldığı varsayılır. İkinci aşama, yenilik, buluşun ilk ticari uygulama aşamasıdır. Yeniliklerin geliştirilmesi büyük ölçüde inovasyon yapan işletmenin içinde bulunduğu teknolojik ve ekonomik koşullar tarafından belirlenir. İnovasyonlar belirli dönemlerde ve sektörlerde yoğunlaşabilir çünkü köklü bir yeniliğin tüm teknolojik potansiyelinin kullanılabilmesi için genellikle pek çok tamamlayıcı yeniliklere ihtiyaç duyulur. Bir başka deyişle başarılı bir köklü yenilikten sonra teknolojik değişim “teknolojik yörünge” olarak tanımlanan belirli bir yol izler. Teknolojik değişim sürecinde üçüncü aşama, inovasyonun diğer işletme ve sektörlerle yayılmasıdır. Teknolojik yeniliğin ekonomik etkisi, yeni teknoloji pek çok işletme tarafından kullanılmaya başladığı için bu aşamada ortaya çıkar (Taymaz, 1998, s.3-4).

2.2. İNOVASYONUN NEDENLERİ, AMAÇLARI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İnovasyon, firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin birim üretim, satınalma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak (ya da rekabetçiliği korumak) yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar. (Oslo kılavuzu, s.37).

İşletme içi inovasyon yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar

oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörenlerle ilgili sebepler de olabilir (Taşkiran, 1997, s.15).

İşletme dışı inovasyon yapma nedenleri, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Pazarla ilgili nedenler; öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük kazanmak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır. Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır.

İşletmelerin inovasyon yapma nedenleriyle ilgili olarak çevresel faktörleri düşündüğümüzde ise karşımıza şu faktörler çıkmaktadır (Budak, 1998, s.27):

- Rekabet
- Çok uluslu şirketler
- Teknolojik değişim
- Sosyo-kültürel değişim

İşletmelerin inovasyon yapma nedenlerinden biri de sosyo-kültürel nedenlerdir. Toplumsal değişme en basit ifadeyle, toplumun kültürünün, yapısının ve toplumsal davranışlarının zaman içinde farklılaşmasıdır. Hiç bir toplum değişimin önüne geçemez. Özellikle küreselleşmeyle toplumların ihtiyaçları, istekleri de benzer hale gelmiştir. Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürlerin birbirlerinden etkilenmelerine neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini, daha yenisini, daha gelişmişini istemeye başlamışlardır. Bu anlamda işletmeler için inovasyon zorunlu hale gelmiştir (Özkalp, 1998, s.133).

İşletmeler için inovasyon, verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. İşletmelerde inovasyonu desteklemek ve gerekli zemini hazırlamak için bazı noktalar göz önüne alınmalıdır (Kiper, 2008);

- Güçlü bir liderlik vizyonu,

- Ar-Ge ve inovasyon süreçlerine ve faaliyetlerine öncelik ve önem (proje yönetim ilke ve esaslarına uyumlu çalışma),
- Kaliteli insan kaynağı,
- Uzun vadeli ve kararlı uygulama,
- Müşteri, pazar ve rekabete odaklı ve bilinçli çalışma (ürün zamanlamasını doğru yapma),
- Bilgi ve tecrübeyi kurumsallaştırmak,
- İşbirliğine açık ve istekli olmak,
- Destek mekanizmalarını organik büyüme için bir araç olarak görme,
- Müşterilere öngörülen değeri açık olarak sunma.

Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonlarına uygun biçimde adapte etmesi, ya da yenilikleri bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yenilikler sunan ve yenilikleri uygulayan işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada önemli fırsatlar elde etmektedir (Tekin vd., 2003, s.41-65).

İşletmeler, yeni rekabetçi avantajlar aramak olduğu kadar mevcut rekabetçi konumlarını savunmak için de inovasyon yapar. Bir işletme, inovatif bir rakip karşısında pazar payı kaybından sakınmak amacıyla tepkisel bir yaklaşım alabilir ve yenilik yapabilir. Ya da örneğin ürettiği ürünlere ilişkin daha yüksek teknik standartlar geliştirmek ve ardından bunların uygulanmasına çalışmak yoluyla rakiplerine kıyasla stratejik bir pazar konumu kazanmak amacıyla proaktif yaklaşımı benimseyebilir (Oslo Kılavuzu, s.15).

Inovasyon, işletme problemlerine çözüm getirmeyi amaçlar. Kongar (1995; s.73-77)'a göre inovasyonun üç temel amacı vardır.

- ***İşletmenin varlığını sürdürebilmesi:*** Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı yüzünden yenilik ve değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.
- ***İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:*** Lider olabilmek için teknolojiadaki pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet

koşullarını tek başına belirleme imkânı bulabilmektedir. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır”.

- **Karın arttırılması:** Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta karlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla karlılığı arttırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak karın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Taylan, 1996; s.5-6).

2.3. İNOVASYONUN SÜREÇLERİ

Firmalar, sahip oldukları süreç ve sistem işleyişlerinin içine inovasyonu harmanlayarak, girişimlerini pazar başarısına dönüştürebildiklerinden, inovasyon süreçlerinin merkezindedirler. İnovasyon, organizasyonların kendi bünyesindeki güçlü bilgi akışının, işbirliği ve çalışmanın bir ürünüdür. İnovasyonun gerçekleştirilmesinde genellikle Ar-Ge, üretim ve pazarlama birimlerinin etkisi büyük olsa da işletmenin tamamının inovatif bir kimlik sahibi olması önemli bir unsurdur. Organizasyonun tüm birimleri arasındaki iletişim, ilişki ve koordinasyon, inovasyon için gerekli olan beceri, yetenek, bilgi ve kaynakların elde edilmesi için hayati önem taşımaktadır (Ulusoy vd., 2008, s.29-30).

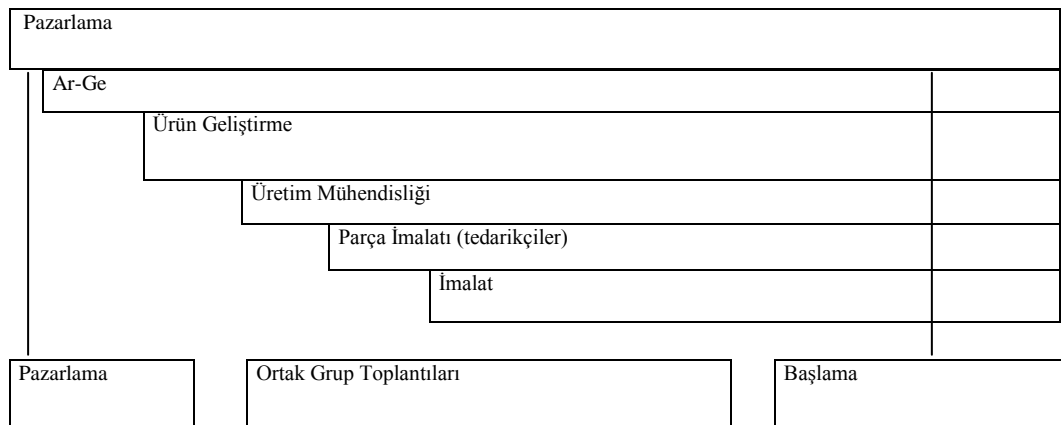
İnovasyonun işletme bazında gerçekleştirilebilmesi için bazı ilkelere uymak gereklidir. Bu ilkeler kısaca şöyle özetlenebilir (İraz, 2005, Aktaran, Ekmekçi, 2011, s.97):

- Amaçlı ve sistemli inovasyon için yeni fırsatlar sağlayan kaynakların sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir.
- İnovasyonun hem kavramsal hem de algısal boyutu vardır. Bu nedenle yenilikçilerin aynı zamanda faktörler ile ilgilenerek, algılamaları, sormaları ve dinlemeleri gerekmektedir. Ayrıca söz konusu inovasyonun nasıl bir şey olması gerektiğini analitik olarak araştırmaları, müşterilerin beklentilerini, değer ve ihtiyaçlarını inceleyip gözlemlemeleri gerekmektedir.

- İnovasyonun etkin olabilmesi için basit ve amaca odaklanmış olması gerekir. Aksi takdirde çalışanlar konuya yeterince odaklanamazlar.
- Etkili yenilikler ilk başlarda küçük ve görkemli olmayabilir. Ancak sonuçlar mütevazı olsa bile inovasyonun başarılı olarak nitelendirilmesi için daha baştan standart belirleyen, yeni bir teknolojinin yolunu çizen ya da rakipleri önünde olmayı sağlayan bir sonucu amaçlamalıdır.

Günümüzde işletmenin hemen bütün birimlerinin (kaynaklarının ve yeteneklerinin) pazardan başlayıp pazarda biten bir süreç içinde yer aldıkları “yenilikçi ürün geliştirme” faaliyetlerinin bütünselliğini yansıtan tipik bir model Şekil 6’da verilmiştir.

Şekil 6: Bütünleştirilmiş İnovasyon Süreç Modeli

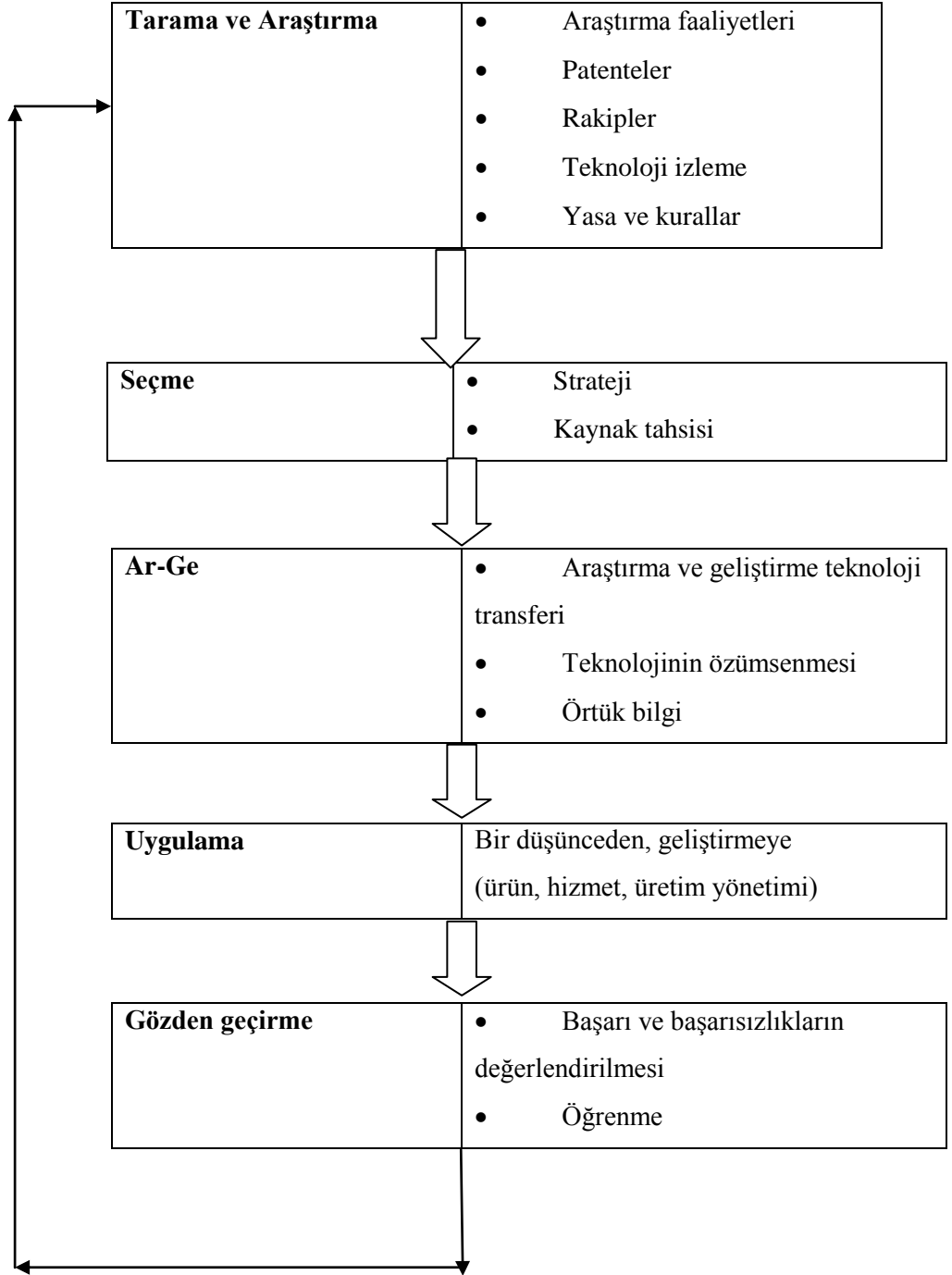


Kaynak: Neely, A. ve J. Hii,1998, Aktaran: Akyos 2005,s.4

İnovasyon süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanacak otomatik bir süreç değildir. Bu nedenle inovatif faaliyetleri başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önemlidir. Hızla değişen koşullarla birlikte başarılı inovatif faaliyetlerin geliştirilmesi amacıyla inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden, sofistike uygulamalara doğru geliştiği görülmektedir (Güleş, Bülbül, 2004, s.183). İnovasyon süreci, işletmenin tüm fonksiyonlarının fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen karmaşık süreçlerden oluşan faaliyettir. Bu süreçleri başarıyla yöneten işletmeler ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir (Elçi, 2006, s.159).

Kavram geliştirmeden başlayıp, Ar-Ge faaliyetleri sonucu prototip oluşturulmasını ve ürünün pazara çıkması sonucu elde edilecek geri bildirimlerle iyileştirilmesini ve bütün bu faaliyetlerin değerlendirilerek firmanın öğrenmesinin de sağlandığı süreç, Şekil 7’de özetlenmiştir.

Şekil 7: Yeni Ürün Geliştirme Süreci



Kaynak: Elçi, 2006, s.159

İşletmeler inovasyon stratejilerine uygun olan bir inovasyon sürecini takip ederler. İnovasyon stratejileri işletmeler için, örgüt amaçlarına ulaşmaya yardım edecek inovatif faaliyetleri belirlemede ve bu inovatif faaliyetleri geliştirmede yol gösterici bir niteliğe sahiptir. İşletmenin farklılaştırılmasını sağlayan inovasyon stratejilerinin, işletmede etkin bir biçimde geliştirilebilmesi için (Elçi, 2006, s.163):

- İşletmede çalışanların gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması,
- Girilmesi planlanan ve girilmiş olan pazarın tanınması,
- İşletmenin sahip ve ortaklarının kimler olduğunun ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi,
- Bu vizyonun herkes tarafından paylaşılmasının ve sahiplenilmesinin sağlanması,
- İşletmenin inovasyonla bütünleşik misyon ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Bu misyon, vizyon ve hedeflerle ifade edilen gereksinimler doğrultusunda inovasyon fırsatlarının yorumlanarak inovasyon stratejisinin oluşturulması gerekir.

İnovasyon; Ar-Ge, dönüşüm, üretim ve piyasaya arz aşamalarından oluşmaktadır. Teknoloji temin edilmesi ve laboratuvar oluşturma çabalarını içeren Ar-Ge aşamasıyla başlayan süreç, dönüşüm aşaması olan üretim için adaptasyonla ilgili faaliyetleri ve bir üretimdeki öncü yetenekleri, oluşturmakla devam etmektedir. Bir sonraki aşama ise; üretim aşaması olan üretim kapasitesinin oluşturulması ve yapısı ile ilgili düzenlemelerin yapılmasıdır. Son aşama ise; yeni ürün veya işlemi pazarlamak için gerekli altyapının hazırlığını içermektedir. Bu şekilde piyasaya arz aşamasıyla süreç son bulmaktadır (Barışık, 2001, s.47).

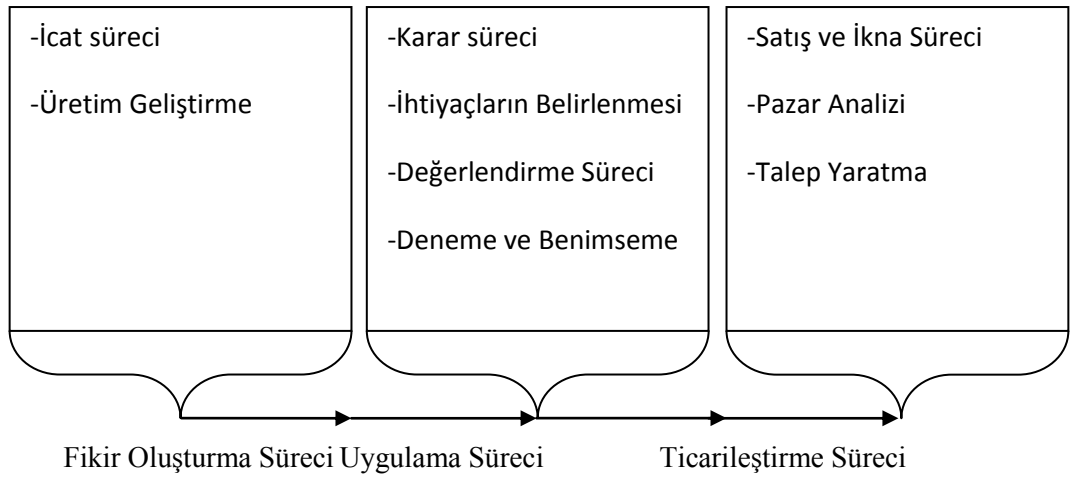
İnovasyon süreci, bir ya da bir kaç faaliyetin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin en iyi şekilde yapılmasının yanında bunların birbirleri ile uyumunun sağlanması da kritik öneme sahiptir. İnovasyon sürecinin bazı bileşenleri şunlardır (Gökcek, 2007, s.46)

- İcat süreci,
- Ürün geliştirme süreci,
- Karar süreci,
- İhtiyaçların belirlenmesi süreci,
- Değerlendirme süreci,
- Deneme ve benimseme süreci,

- Satış ve ikna süreci,
- Pazar analiz süreci,
- Talep yaratma süreci.

İnovasyon süreci, listelenen bu bileşenlerin çeşitli karışımını içermektedir. Bunların bir araya ve birbirine uyumlu hale getirilmesi, fikir üretmekten, uygulanmaya ve ticarileştirmeye kadar farklı aşamaları içeren bir süreç olan inovasyon sürecini oluşturmaktadır.

Şekil 8: İnovasyon Süreci



Kaynak: Akıncı, 2011, s.61

İnovasyon sürecinin temel aşamaları üç temel faaliyet çerçevesinde incelenecektir. Bu temel aşamalar fikir oluşturma süreci, uygulanabilirlik süreci ve ticarileştirme sürecidir.

2.3.1. Fikir Oluşturma Süreci

İşletmelerde inovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Bu aşamada inovasyon takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilere göre inovasyon tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır (Aygen, 2006, s.53)

Uygulamada yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi fikrinin kaynağı genellikle müşteriler, rakipler, bilim insanları, üst yönetim, pazarlama elemanları ve çalışanlardır (Tek, 1990, s.407). Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin içsel yargı ve öngörülerine göre bilgilerin toplanması ve değişik açılardan durum analizinin yapılması, yeni fırsatların ve problemlerin algılanması, sorgulanması ve hayal etmesiyle ilgilidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, 65)

Toplanan inovatif fikirler içsel ve dışsal değerlendirmeye tabi tutularak uygun olmayan fikirler elenir, uygun olan fikirler ise önem derecesine göre sıralanır. İçsel değerlendirmede, inovatif fikirlerin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı belirlenir. Dışsal değerlendirmede ise inovatif fikirlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, yeniliğin kimler tarafından kullanılabileceği gibi sorulara cevap aranarak inovatif fikirlerin netleşmesi sağlanır (Güleş ve Bülbül, 2004, s.184).

Fikir eleme aşamasından geçen yeni ürün ve hizmet fikirlerinin test edilebilir ürün ya da hizmet kavramı haline dönüştürülmesi gerekir. Kavram geliştirme yeni ürün veya hizmet fikirlerinin genişletilip, şekillendirilip, tüketici terimleri ile anlamlı bir şekilde tanımlandığı aşamadır. Kavram testi ise, ürün kavramı ya da hizmet kavramının test edilmesi için küçük tüketici gruplarına sunulması ve onların tepkilerinin öğrenilmesidir. Burada yeni ürün ya da hizmet kavramı sembolik veya fiziksel olarak tüketicilere sunulur ve sunulduktan sonra sorular ile tüketicinin tepkileri ölçülür. Tüketicilerin verdikleri tepkiler ve cevaplar işletmenin en iyi kavramı seçmesine yardımcı olur (Serdava, 2006, s.25)

2.3.2.Uygulanabilirlik Süreci

Öne çıkan inovatif fikirlerin, özelliklerinin ve pazarlama stratejilerinin belirlendiği ve gerekli finansal planların yapıldığı aşamadır. Bu aşama, ekonomik yönden inovatif fikrin Ar-Ge, üretim ve pazarlama maliyetlerinin değerlendirilebilmesi, muhtemel getirilerinin tahmin edilebilmesi, yani maliyet ve satış analizleri ile inovatif fikrin yeterli karı getirip getirmeyeceğinin değerlendirildiği bir aşamadır. Maliyet ve satış analizlerini geçen inovatif fikir, fiziksel bir ürün veya hizmete dönüştürülmek için Ar-Ge ya da mühendislik

uygulamalarına ilerler ve bu aşamaya kadar soyut halde bulunan fikir bu aşamada somut hale dönüşür (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 185)

Bu aşamada prototip ürün geliştirilerek yeni ürünle ilgili pazar testi yapılır. Yeni ürün daha önce belirlenmiş konseptine uygun olarak geliştirilerek benzeri olan bir prototipi ile pazarda sınanır. Buradaki amaç ürün veya hizmetler pazara tamamen sürülmeden, karşılaşılabilecek muhtemel tüm eksiklikleri gidermektir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.67)

2.3.3.Ticarileştirme Süreci

İnovasyon sürecinin son aşaması olan ticarileştirme sürecinde, ürün ve hizmet kavramının geliştirilmesi ve test edilmesinden sonra, varlığını sürdürebilen yeni ürün ve hizmet fikirleri ile ilgili olarak, talep, fiyat, satışlar ve karlılık konularında tahmin ve hesapların yapıldığı, ticari analiz aşamasına geçilir. Bu çerçevede ilk olarak fiyatlar ve satış gelirleri tahmin edilir ve karşılaştırılır (Kızılyazı, 2006, s.47-48). Bu aşamalardan geçildikten sonra ürün ve hizmetler pazara sunulmaya hazır hale gelmektedir.

Pazara sunuş aşamasında büyük miktarda işletme kaynakları riske atılır çünkü bu aşama çok daha masraflıdır. İşletme yeni ürün veya hizmeti piyasaya sunduktan sonra tanıtım harcamaları yapacak, üretim ve dağıtım için bağlantılar kuracaktır. Başarının en önemli noktalarından biri de alıcının ürünün veya hizmetin varlığından haberdar edilmesidir (Cemalcılar, 1998, s.94).

Ticarileştirme sürecinde ürün ve hizmetin sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilir. Markalama çalışmaları ürün ve hizmet için; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları, ürün ve hizmetin tanıtımının yapılacağı mecralar, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar ve etkin pazar konumlanması gerçekleştirilir (Kulaklı, 2005, s.108).

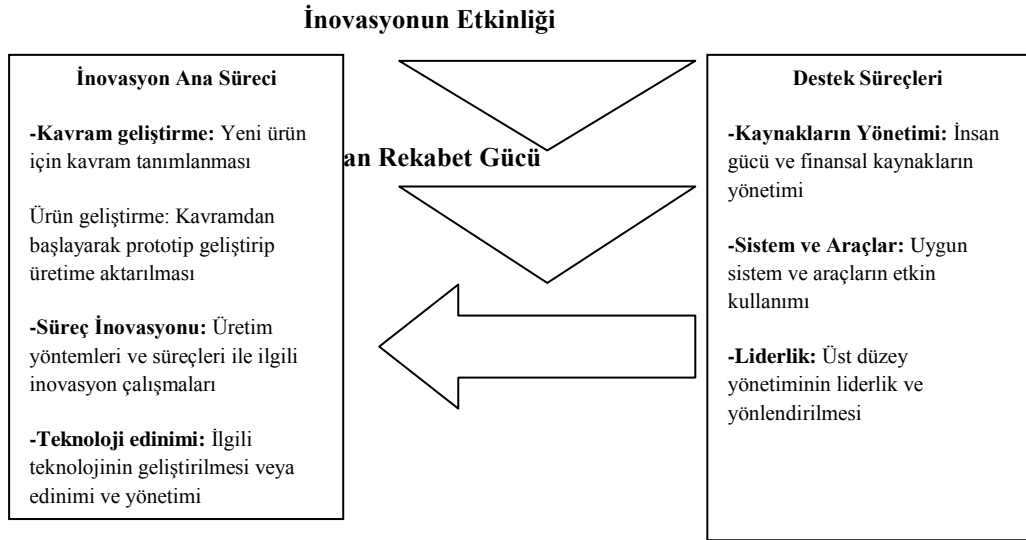
Ticarileştirme süreci, Ar-Ge sonucunda elde edilen ürünlerin, deneme aşamasından geçtikten sonra tüketicilerin kullanımına sunulması olup, şu aşamalardan oluşmaktadır (Sungur, 2009, s.943):

- Yeni geliştirilen ürün, süreç ve patentin alınması,

- Yeni ürün/hizmet markasının tescillenmesi,
- Ürün, süreç ya da hizmetin pazar stratejisinin belirlenmesi,
- Ürünün faydalarının potansiyel müşterilere öğretilerek tanıtımının yapılması,
- Ürünün pazara sunulması ve satış sonrası teknik hizmetlerin örgütlenmesi.

İnovasyon ana süreçlerinin yönetilmesi yani yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi için başta insan kaynağı olmak üzere finansal ve fiziksel kaynakların tahsisi ve etkin bir biçimde yönetimi ve yazılım donanımı vb. uygun araçların temini ile sürecin etkinliği ve firmanın bir bütün olarak yenilikçiliğe “adanması” için bilinçli bir başka deyişle “destek süreçleri”nin de yönetimine gerek vardır. Yenilikçilik ana ve destek süreçleri şekil 9’de özetlenmiştir:

Şekil 9: İnovasyon Ana ve Destek Süreçleri



Kaynak: Akyos, 2005, s.5

2.4. İNOVASYON FAALİYETLERİNİN TÜRLERİ

2.4.1. Alan ve Fonksiyonları Açısından İnovasyonlar

İnovasyonun değişim alanına göre sınıflandırılmasına bakıldığında, yeni ürünlerin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde beş farklı sınıflandırma da yapılabilir. Oslo Manual kılavuzunda ise (2005),

ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dörtlü bir sınıflandırma yapılmıştır (Yavuz, s.146). Biz bu çalışma da ek olarak iş modeli ve yönetim inovasyonunu da inceleyeceğiz.

2.4.1.1.Ürün ve Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımında, kullanıcıya sağladığı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkartılmasıdır (OECD ve Avrupa Birliği, 2005, s.52). Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya var olan bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarında kullanımı temeline dayanabilir. Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması “ürün inovasyonu” olarak adlandırılır (Elçi, 2006, s.3).

Ürün inovasyonu eğer iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüzde çok fazla sayıda ürün ve çeşit mevcuttur. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile emsalleri arasında yeterli ilgiyi çekmeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliğe para ödemeye değer görecekları de şüphelidir (Kırım, 2006, s.26)

Ürün inovasyonu firmanın, pazar payını korumaya ve geliştirmeye yardım eder. Bu durum işletmelerin pazardaki karlılığını artırır. Ürün hayat seyirlerinin kısılması, eskisine nazaran daha üstün versiyonların pazara sunulması önemini artırmaktadır. Ayrıca zamanla rekabet etmek, firmalar üzerindeki yeni ürün sunma baskısının tek baskı olmadığını, ayrıca bu yeni ürünleri rakiplere kıyasla daha kısa zamanda pazara sunma baskısını firmalara hissettirmektedir (Vıdır, 2007, s.11)

İşletmelerin ürün inovasyonu yapmaları için yeni bir ürün üretmelerinin yanı sıra var olan ürünlerini değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu gerçekleştirmiş olurlar (Atasoy, 2007,s.31). Otomobillerde ABS frenleme, GPS

(küresel konumlandırma sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilaveler de ürün inovasyona örnektir (OECD, 2005, s.52).

İşletmeyi büyütme, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler ortaya çıkarılmalıdır. Günümüzün başarılı inovatif firmaları, yeni ürün çıkarma konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performansını böyle değerlendirmektedir. Frito-Lay'in tepe yöneticisi Steve Reinemund'a göre Frito-Lay'in büyümesinin %50 si yeni ürünlerden kaynaklanmıştır. Reinemund'a göre, firma eski ürünlerle büyüme sağlayamazdı ve bu nedenle şirket yeni ürünler geliştirmenin zorunluluğuna inandı. Bu nedenle cips pazarında "Texas Grill" isimli ürün geliştirildi. Bu ürünün yeniliği bir mısır cipsi olması ve benzerlerinden çok daha az yağ içermesiydi. Bu nedenle büyük başarı kazanan Frito-Lay farklı aromalarda ve yağ miktarlarına sahip yeni ürünler üretmeye başladı ve ABD pazarının %50'sini ele geçirdi. 3M şirketi ise, satış gelirlerinin en az %15'ini beş yıldan önce pazara sürülmüş ürünlerden elde etmektedir. Amerikan şirketi 3M, ürün yeniliğini A,B ve C tipi yenilik olarak üçe ayırmaktadır. A tipi yenilik en radikal olanıdır. Bu yenilikte 12 yeni iş alanı ve sektör yaratılır. Esas özelliği, dile getirilmemiş ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Yeni tüketiciler veya pazarlar bulmak için yapılır. B tipi yenilik, tüketicinin istediği bilinen bir ürünle ilgili yeniliktir. Bu yenilik, rekabet tabanını değiştirir ve yeni uygulama alanları bulur. C tipi yenilik ise, alanı genişletmektedir ve dile getirilen tüketici ihtiyaçlarıyla ilgilidir. B ve C tipi yeniliklerde tüketicinin istediği bellidir ve bu isteğe nasıl cevap verebiliriz sorusuna yanıt aranır (Taşkıran, 1997, s.36).

Ürün inovasyonu çabaları, baştan sona kadar organizasyon tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü ürün inovasyonları, karşılığını verme garantisi olmaksızın işletmenin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojiadaki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler, rakiplerin faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD'de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya'da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu göstermektedir. İşte böylesi bir ortamda müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak yeni ürün başarısında başlıca etkidir.

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir (Elçi, 2006, s.7).

Hizmet inovasyonu, hizmetlerin sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içermektedir. Yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim, evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi hizmetler hizmet inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir (OCD, 2005, s.52).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir (Oslo kılavuzu,2005). Hizmet dağıtım süreçlerinin müşteri beklentilerini uygun şekilde karşılayıp karşılamadığı hizmet inovasyonunda öncelikli olarak kontrol edilmelidir. İşletmenin kıyaslama yoluyla rakiplerin neler yaptığını takip etmesi gerekmektedir. Hizmet inovasyonu sürekli müşteri temelini sürdürmek için müşteri problemlerini çözme odaklı olmalıdır. Hizmet inovasyonları pazar trendlerinin gerisinde kalırsa müşteri kaybı kaçınılmazdır (Göktaş, 2009, s.71).

Hizmetlerde ürün inovasyonuna en iyi örnek, Pepsi tarafından madeni para ile çalışan satış makineleri kullanım kararıydı. Bu şekilde dağıtım kanalı üzerinde fazla durmayan Coca Cola'ya karşı önemli bir avantaj elde etti. Hizmet yeniliğine diğer bir örnekte Domino's Pizza'dan verilebilir. Bu firma müşterilerine siparişleri için, bilgisayar esaslı sipariş sistemini sunmuştur. Sipariş için düzenlenen bir bilgisayar yazılımı sayesinde müşteriye çok hızlı cevap verilmiş, müşterilerin bekleme süresi azaltılmış, kayıp siparişler yok edilmiştir. Bu hizmet yeniliği karlılığı da oldukça artırmıştır. Hizmet inovasyonu, personelin uzmanlığı artırıldıkça

başarılabilir. Yenilikçi ve rekabetçi, hizmet politikalarının oluşturulması ve korunması müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişki gerektirir (Akıncı, 2011, s.48)

Hizmet inovasyonuna, marketlerden internetle alışveriş imkânı ve ürünü eve teslim etmeleri, internet bankacılığı, hastanelerde randevu sisteminin kullanılmaya başlanması, e-devlet uygulaması gibi yeni hizmet türlerinin geliştirilmesi ya da mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi şeklinde nihai tüketicilere sağlanan kolaylıklar örnek olarak sıralanabilir.

2.4.1.2.Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içeren, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim ya da teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Avrupa Birliği, 2005:53). Ürün kalitesini artırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek, üretim ya da teslimat maliyetlerini azaltan nitelikte olan süreç inovasyonu, mal ve hizmet üretim teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, faaliyetlerde yapılan küçük değişiklikler olmayıp, firma faaliyetleri kapsamındaki bütün süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yaparak firmanın pazardaki imajını, ürününü ve hizmetlerini yeniden yaratmasıdır (İraz, 2010, s.95-96).

Bir firmada eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalitede ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç inovasyonundan söz edilir (Tunç, 2008, s.17)

Süreç inovasyonu, tedarik, depolama, yeni ürün geliştirme, satın alma, teslimat, stok yönetimi gibi işletmenin tüm faaliyetlerinde yeni yöntemler kullanarak, maliyetleri sistemin dışına çıkarıp verimliliği artırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir (Kırım, 2007, s.14). Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulaması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumu da bir süreç inovasyonudur (OECD, 2005, s.53). Geleneksel üretim tesislerinde üretilmeyen, halen üretilmekte olan veya yeni ürünlerin yeni tekniklerle üretilmesinde kullanılan bir yöntem teknolojik açıdan yeni bir üretim yönetimi sayılmasına rağmen, küçük

çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, zaten kullanımda bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri ilavesi aracılığıyla üretim veya hizmet kapasitelerinde bir artış süreç inovasyonu değildir (Payzın vd., 2009, s.9).

Örneğin Japonlar üretim süreçlerinin eşsizliği sayesinde otomobil, motosiklet, gemi yapımı, elektronik gibi pek çok sektörde hâkim pozisyona geçmişlerdir. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki üretim sürecini daha etkin hale getiren değişimlerin tümü birer süreç yeniliği örneğidir.

Üretim süreç inovasyonları, işletmenin finans, muhasebe, satın alma, ve bakım-onarım gibi departmanların yardımcı destek faaliyetlerinde, teknoloji destekli ürün geliştirme, ürün kalite kontrolü için teknolojik ekipmanlar kullanma vb. gibi bilgisayarın ve yeni teknolojinin üretimde ve üretime yardımcı destek faaliyetlerinde kullanılmasıyla beraber sağlanan maliyet avantajlarıdır. Süreç inovasyonunun firmalar için önem arz etmesinin en önemli nedeni, maliyetlerde sağlanan düşüşün yanında genel olarak verimlilik üzerinde pozitif yönde bir etkiye neden olmasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak firmaya fiyat indirimi konusunda esneklik sağlayarak pazarda rekabet üstünlüğü imkânı elde etmesi yönünde fayda sağlamasıdır (Batmaz, 2008, s.47).

Öncelikle işletmeler, üretim departmanında inovatif yapıyı güçlendirerek teknolojinin kullanımıyla üretim sürecini hızlandırarak rekabet üstünlüğü elde edebilir. Örneğin, İngiltere’de paket deterjana olan talepte artış yaşanırken, Levers firması üretim esnasında deterjan kutularının manuel doldurulması yerine otomatik doldurmasını sağlayacak şekilde süreç inovasyonu gerçekleştirerek, artan talebi rakiplerinden önce karşılayarak ciddi bir rekabet avantajına imza attı. Süreç teknolojisine uygulanan yenilik üretime esneklik sağlayabilmektedir. İşletme, üretim sürecinde uyguladığı inovasyon ile bir ürünün üretiminden diğer bir ürünün üretimine kolayca geçiş yapabilme olanağı elde edebilir.

Ayrıca süreç yeniliği, işletmenin ürettiği ürünün kalitesinden ödün vermeden maliyette yaşanan avantajla daha ucuza mal ederek üretim sürecini farklılaştırabilir. Zamanında Henry Ford otomobil motoru üretim hattında gerçekleştirdiği süreç inovasyonu sayesinde elde ettiği maliyet avantajıyla rakiplerine fark atarak önemli bir Pazar avantajı yakalamış oldu.

Süreç inovasyonu üretim aşamasında hammaddenin nihai ürüne dönüşme esnasında geçen süreyi oldukça kısaltmaktadır. Örneğin, Toyota yeni bir otomobili 3 yılda geliştirirken, rakiplerinin süresi 5 yılı bulabilmekte, Toyota bayii müşterilerinin taleplerine 1 günde karşılık verirken, rakiplerinin süresi 5 güne kadar çıkabilmektedir (Taşkırın, 1997, s.38). Süreç inovasyonu alanında en kayda değer örnek yine Toyota'nın 1967-74 yılları arasında geliştirilip uyguladığı J.I.T (Just-in-time) yani stoksuz üretim sistemi sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sıfır stoklu üretim sistemi diye de adlandırılan bu inovasyon firmanın verimliliğini artırarak, değişikliklere hızlı cevap verme esnekliği sağlamış (Atasoy, 2007, s.32), Toyota'nın dünyanın en başarılı otomotiv firması haline gelmesinin yanında, tüm dünyada üretim sürecini değiştirmiştir (Kavrakoğlu, 2006 s.199). Tektaş ve arkadaşlarına göre (2012), süreç inovasyonu uygulamaları işletmelerin temel faaliyet alanları olan pazarlama, üretim, finans ve yönetim olarak dört alt gruba ayrılmıştır.

Tablo 8: Süreç İnovasyonu Uygulama Alanları

Pazaralama	Üretim	Finans	Yönetim
Sistemli pazar araştırması	Bilgisayarlı üretim	Yıllık bütçe planlama	SWOT Analizi
Fuarlara katılım	Satış planlaması	Aylık bütçe kontrol	Yönetim performansı
Müşteri talep tahmini	Personel yedeklemesi	Maliyet-kar analizi	Çalışan performansının değerlendirilmesi
Periyodik müşteri memnuniyet ölçümü	İstatistiksel süreç kontrolü	Ar-Ge ve inovasyona yönelik kredi kullanımı	Bilgi yönetim sistemi
Satış sonrası destek hizmetleri	Atık kontrolü	Ar-Ge ve inovasyona yönelik yatırım	Eğitim ve geliştirme uygulamaları
Tasarım ve ambalajda değişiklikler	Başabaş noktası analizi		
İyileştirilmiş satış ve dağıtım yöntemleri	Teknolojik Ar-Ge		
AR-GE ve inovasyona yönelik yeni ihracat	Malzeme ihtiyaç planlaması		
	Yeni lojistik/dağıtım yöntemleri		
	Üretim verimliliğinin ölçülmesi		
	Firenin ölçülmesi		

Kaynak: Tektaş, Günay, Karataş, Kuyucu, 2012,s.5.

Pazarlama alanında yapılan inovasyon girişimleri, pazarlama sürecinde işletmelerin yeni pazar arayışı, yeni pazarlama sistemleri araştırma ve uygulamaları, ürünün müşteriyle buluşturulmasının öncesi ve sonrasını, bu konularda ne kadar sistematik davranabildiklerini içermektedir. Üretim inovasyonu ise üretim esnasında kullanılan teknolojinin, planlama, kalite kontrol ve dağıtım yöntemlerine entegre edilme düzeyini içermektedir. Bütçe planlama ve kontrole yönelik faaliyetler finansal inovasyon altında yer alırken, işletmelerin strateji, performans, insan kaynaklarına

yönelik faaliyetleri yönetim inovasyonu olarak tanımlanmıştır. (Tektaş, Günay, Karataş, Kuyucu,2012,5).

2.4.1.3.Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürünün pazarlama aşamasında, ürünün tasarımı, ambalajlanması, sunumu, ürün tanıtımı ya da fiyatlandırılması gibi faaliyetlerde yapılan yenilikleri içeren, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ya da hali hazırda uygulanan yöntemlerin iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (OECD ve Avrupa Birliği, 2005, s.53). Ürünün satışını artırabilmek adına, piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerde farklı ve yeni ambalajların ya da ürün tasarımlarının ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması “pazarlama inovasyonu” olarak açıklanır. Pazarlama inovasyonu, firmanın daha fazla müşteri çekebilmek için, müşterilerin istek ve tercihlerini daha iyi, verimli ve başarılı bir şekilde karşılayabilmeyi, yeni pazarlara girebilmeyi veya bir işletmenin ürünün ya da hizmetini faaliyette bulunduğu endüstride yeniden konumlandırmayı amaçlar (BTSO Etud ve Ar-ge, 2007, s.12).

Pazarlama inovasyonunun bir işletmenin pazarlama enstrümanlarında yapılan diğer değişikliklerle arasındaki fark, işletme için yeni ve daha önce uygulanmamış bir pazarlama yönteminin kullanılmasıdır. Bu yöntem, işletmenin uyguladığı mevcut pazarlama strateji ve yöntemlerinden önemli bir farkı temsil eden daha önce uygulanmamış bir pazarlama konseptini veya stratejisini içermelidir. Yeni pazarlama yöntemi, işletme içerisinde geliştirilebileceği gibi işletme dışı firma ve organizasyonlardan uyarlanabilir, aynı zamanda, hem mevcut ürünler, hem de yeni ürünler için uygulanabilir.

Pazarlama yönetiminde işletmenin pazarlamaya ilişkin yeteneklerini geliştirilmesinde önemli olan bilginin entegrasyonudur. Bundan dolayı pazarlama yetenekleri ile, bilgi temelli ve diğer kaynakların işletme için değerli çıktılar elde etmek amacıyla harmanlandığı birleştirici süreçler olarak tanımlanabilir.

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Bunlar, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri

ifade etmektedir. Aynı zamanda ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlanmasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımındaki yenilikler, yeni bir müşteri kesimini hedeflemek amacıyla, bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir.

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak Vitra'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" ürünleri gösterilebilir. Özellikle anaokulu ve kreşleri hedef alan bu ürünler, çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmış, farklı renk ve seçeneklerinin yanında standart formdaki ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri, çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları, firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesini sağlamıştır (Elçi, 2006, s.14)

Ürünün işlevsel özelliklerini değiştirmeden, ürün biçimindeki ve görünümündeki değişiklikleri ifade eden pazarlama inovasyonları, firmanın satışlarını artırmaya yönelik, her türlü pazarlama yenilikleridir. İnternette yemek siparişi, bilet ve takip paketi satın alınması, televizyon dizilerinde ürün yerleştirme pazarlama inovasyonuna örnek verilebilir (Sakaryalı, 2014, s.188). Ürün lisanslamanın ilk kez kullanılması, bir mal veya hizmetin fiyatının o mal veya hizmete yönelik talebe göre değiştirilmesine ilişkin bir yöntemin ilk kez kullanılması vb. pazarlama yenilikleri kapsamında verilebilecek örneklerdir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010, s.3).

2.4.1.4 Organizasyonel İnovasyon

Rekabet koşullarının yenilikçi olmayı, yeni fikir ve görüşleri öne sürmeyi, ya da farklı ürün \ hizmetleri olabildiğince hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi zorunlu kıldığı bir ortamda örgütler, rekabet üstü olabilmek için sadece maddi varlıkları ile değil, daha kuvvetli bir şekilde fiziki olmayan soyut, entelektüel varlıkları ile yarışmalıdır. Bu anlamda hakiki değerlerini ölçebilmek için kaliteli ürün ya da hizmet, müşteri memnuniyeti, örgütsel gelişim, çalışanların işe olan bağlılığı ya da işten ayrılma oranının düşüklüğü, esnek süreçler gibi varlıklarını göz ardı etmemesi

gerekir. Bu durumda sürdürülebilir bir rekabetten bahsedilebilir (Büyük, 2010, Aktaran:Zerenler, Celep ,2011, s.183).

Organizasyonel inovasyonun firmaların iş performansına etkisine odaklanan birçok araştırmanın bulguları, organizasyonel inovasyonun uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamada çok kritik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Caroli ve Van Reenen 2001; Damanpour ve diğerleri, 1989; Grenan, 2003, Aktaran: Burmaoğlu, Şeşen, 2011, s.3) Organizasyonel inovasyon, rekabet üstünlüğü sağlamada iki temel rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi, organizasyonel inovasyonun teknik düzeydeki ürün ve süreç inovasyonları için bir ön şart ya da kolaylaştırıcı olmasıdır. Nihayetinde organizasyonel inovasyonu sağlayamayan bir firmanın, sürdürülebilir bir ürün inovasyonu yaratması da olanaksızdır. İkinci olarak, organizasyonel inovasyonun kendisinin de bir rekabet üstünlüğü aracı olmasıdır (Hammer ve Champy, 1993; Womack ve diğerleri 1990, Aktaran, : Burmaoğlu, Şeşen, 2011 s.3). Temel olarak uzun dönemli rekabetin elde edilebilmesi için firmaların kendilerine özgü yeteneklerini kullanma ve geliştirme (Barney, 1986; 1991; Prahalad ve Hamel, 1990; Wernerfelt,1995; Aktaran: Burmaoğlu, Şeşen, 2011, s.3) fikrine dayanan stratejik yönetimin kaynak temelli görüş düşüncesinden hareketle organizasyonel inovasyon, taklit edilemeyen, organizasyona özgü ve değerli bir özyeterkinliktir ve bu haliyle, firma için uzun dönemde bir rekabet unsuru olmaktadır.

Organizasyonel inovasyon, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve işçilik üretkenliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firmaların performansını artırabilir (BTSO Etud ve Ar-ge, 2007, s.12).

Firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin kullanılması anlamına gelen organizasyonel inovasyonda diğer inovasyon türleri gibi bilginin üretilmesi ve elde edilmesi sonucunda oluşmaktadır (Atik, 2005, s.7). Organizasyonlar inovasyon faaliyetleri için gerekli olan bilgiyi üç yoldan elde edebilir (TÜSİAD, 2003, s.28):

- Firma ve/veya ortaklarının (üniversite, araştırma kurumları, diğer firmalar gibi) gerekli olan bilgiyi kendisinin üretmesi,
- Firmanın gerekli olan bilgiyi patent, patente bağlanmamış buluş, lisans vb. şekilde satın alması,

- Firmanın gerekli olan bilgiyi makineye içerilmiş olarak almasıdır. Yani firma makineye bağlı sabit sermaye yatırımlarını yenileyerek kendisi için yeni olan bu ürünün üretimine geçebilmektedir.

Organizasyonel inovasyonun diğer inovasyon türlerinden farkı; firmada daha önce kullanılmış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır. Ticari uygulamadaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veri tabanlarının kurulması gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir (Göztepe, 2009, s.36).

Organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması olabilmektedir. Bu yenilik çıktı olarak verimliliğin veya satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bir firmanın Japonlar tarafından 1990’larda geliştirilen “sürekli iyileştirme” (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur.

Bu yönetime göre, işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar (BTSO Etud ve Ar-ge, 2007, s.12).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri ve organizasyonel birimler içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin

gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni iş birliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerindeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini içerir (OECD, 2005, 56).

2.4.1.5. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu, sadece ürün, hizmet veya teknolojinin ötesinde, iş modelinin iki veya daha fazla unsurunun farklı bir şekilde değer yaratmak amacıyla yenilenmesidir. İş modeli inovasyonu, bir işletme temel varlıklarını ticarileştirmede özgün bir yaklaşım benimsediğinde ortaya çıkar (Gambardella ve McGahan, Aktaran, Yavaş,3). İşletmeler, belirli bir iş modeli ile şekillendirilmiş bir girişim aracılığı ile teknolojiyi pazara taşırlar. Teknolojinin barındırdığı değer bir şekilde ticarileştirilene kadar gizli kalır. Teknoloji pazar fırsatlarıyla örtüşmediğinde teknolojinin sağlayacağı değeri yakalamak için teknoloji yöneticileri bakış açılarını genişleterek doğru iş modelini veya “gelir mimarisini” bulmalıdır (Chesbrough ve Rosenbloom, Aktaran: Yavaş, s.4).

Hamel’e göre artık ürün ya da teknoloji inovasyonunun devri kapanmakta, bunun yerini “iş buluşçuluğu” almaktadır. Geleneksel stratejiler, işletmelerin rekabet stratejilerinde farklılığa dönüşecek çıkış noktalarını köreltmektedirler. “İş buluşçuluğu” kavramı ise, işletmelerin sadece ürünlerini değil, tüm iş yapma süreçlerinin ve stratejilerinin çevre ve rakiplerle olan bağlamsallıklar boyutunda farklılıkları öne çıkaran yenilikçi bir yapının oluşturulmasını ve harekete geçirilmesini amaçlar (Hamel, 2000, s.89-91).

Yeni fırsatlar aranmadan önce, sınırlarını anlamak için mevcut iş modelinin tanımlanması önemlidir. İş modelinin her unsuru tek tek ele alınarak işletmenin seçimlerinin endüstri trendlerini, gelişen tüketici tercihlerini karşılayıp karşılamadığı ve rakiplere karşı avantaj ve dezavantajları analiz edilmelidir.

Başarılı iş modeli inovatörlerinin yeni modellerin yaratıcısı olması gerekmez; genellikle başkaları tarafından yaratılan fikirleri başarılı bir şekilde uygulamaya

koydukları görülmektedir. Dolayısı ile iş modeli inovasyonunda en kritik basamak ölçeklendirmektir. İş modeli inovasyonu süreci, kabiliyeti ve deney portföyünü sistemli bir şekilde yönetebilmek için alt yapı oluşturmak gereklidir. Yeni iş modellerinin çoğu doğası gereği yıkıcıdır ve belirgin bir iç dirence yol açabilir. İşletmenin kısa döneme odaklanmasını aşabilmek ve iş modeli inovasyonunun sağlayacağı avantajı koruyabilmek için farklı süreç ve kabiliyet kümelerine ihtiyaç duyulur (Yavaş, s.8).

2.4.1.6.Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten; yöneticilerin ne yaptığını da değiştiren yönetim ilkeleri ve süreçleridir (Hamel, Capital, 2007, s.9-12). Yönetim inovasyonu, aynı zamanda örgütsel yapı ve rollerde değer yaratıcı değişimleri de kapsamaktadır. Yönetim inovasyonu, işletmenin çevresini oluşturan tüm paydaşlarla kendisi arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi, sürekliliğin sağlanması noktasında önemli bir katalizör işlevi görecektir bir yaklaşım biçimidir (Lynch, 2007, Aktaran: Soylu, Gül, 2010, s.120).

Her yönetim inovasyonu rekabet avantajı yaratmamakta, bir kısmı sınırlı etki yaratıp, bir bölümü ise yanlış yere götürebilmekte, belki birçoğu da tam karşılığını ödememektedir. Ancak bu durum diğer inovasyon türleri için de geçerlidir. Bu koşullarda önemli olan çok sayıda inovasyon oluşturarak en iyilerini yakalayabilmektir (dearlove, 2006, Aktaran: Soylu, Gül, 2010, s.121). Yönetim inovasyonu, özellikle; uzun zamandır var olan geleneklere meydan okuyan yönetim ilkelerine dayanıyorsa, sistemsel bir yapıya sahipse ve sürekli yenilik çabalarının bir parçası ise rekabet avantajı yaratabilir (Bernhut, 2001, Soylu, Gül, 2010, s.121).

Yönetim inovasyonunun bileşenleri aşağıdaki gibidir (Hamel 2007, Hamel & Bren, 2007, Soylu, Gül, 2010, s.121-122):

- Yönetim inovasyonunun temelinde öncelikle cesaretli ve tutkulu olmak vardır. Çünkü yönetim inovasyonu, büyük meydan okumalara karşı cesaretle, azimle, tutkuyla karşı çıkabilmeyi zorunlu kılmaktadır,

- İnovasyonu herkesin işi haline getirebilmek,
- Yönetim sistemlerini çalışanların tüm yeteneklerini her gün işlerinde kullanmayı isteklendirecek şekilde yeniden yaratmak ve böylece herkesin en iyiyi verdiği bir şirket oluşturabilmek,
- Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayan yönetim dogmalarını ortadan kaldıran bir süreç oluşturmak,
- Yeni yaklaşımlar ortaya çıkarabilecek yeni yönetim ilkeleri oluşturmak, alışılmadık ama etkin yönetim uygulamaları olan kuruluşların deneyimlerinden yararlanmak,
- Sürekli inovasyon odaklı çalışan sistematik bir inovasyon yaklaşımına sahip bir örgüt yapısı oluşturmak
- Yönetim inovasyonunun diğer inovasyon türleri ile karşılaştırıldığında, rekabet avantajında çarpıcı ve kalıcı değişiklikler yaratmada benzersiz bir güce sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki ortaya koyulan yeniliklerin rakiplerin algılayabilmesi ve tepki verebilmesi bir kaç on yılı bulabilmektedir. Çünkü özellikle çok sayıda yönetim sürecinde yayılan inovasyonlar ağını kapsayan sistemsel avantajları kopyalamak rakipler için oldukça zordur (Hamel & Bren, 2007, Soylu, Gül, 2010, s.122)
- Yönetim inovasyonuna örnek olarak Google gösterilebilir. Google bu gün dünyanın en büyük arama motoru şirketidir. Dünyanın internet aramalarının üçte ikisini yönetmektedir. 1996 yılında iki doktora öğrencisinin kurduğu bu şirket 10,6 milyar dolar gelir sağlayan ve piyasa değeri 140 milyar dolar olan bir şirket konumundadır. Bu başarının altında ise neredeyse yok denecek bir hiyerarşi, yoğun bir yanal iletişim ağı, olağan dışı fikirler üretene olağan dışı ödüller verme politikası, ürün geliştirmeye ekip odaklı bir yaklaşım ve her çalışanın kullanıcıları birincil planı koymaya zorlayan bir şirket kültürü vardır (Soylu, Gül, 2010, s.124)

2.4.2.Teknolojinin Kullanımı Açısından İnovasyonlar: Geleneksel İnovasyon, Deneyim İnovasyonu

Teknolojinin gelişmesiyle yeni müşteri deneyimleri yaratılabilmektedir. Örneğin, Telmatik İletişim teknolojisinin bir özelliği; mobil bilgi ve hizmetlerini,

otomobil sürücülerine ve yolculara iletmektedir. 2000 yılında General Motors, müşterilerinin güvenliğini ve acil ihtiyaçlarını sağlamak için “OnStar” hizmetini lanse etmiştir. Uydu verilerinin yönlendirdiği OnStar hizmeti, araca entegre edildiği için tüm iç sensörlere erişimi vardır ve araç fonksiyonlarını gözleyip yardım sağlayabilmektedir. Kilitli bir aracı uzaktan açabilir, hava yastıkları açıldığı zaman sadece kazayı farketmez, şiddetini de tayin edebilir. Çalınan araçla ilgili polis takibinde yardımcı olabilir, bir üye kaza yaptığında, OnStar hizmet sorumlusu acil servisle iletişim kurup bir polis arabası veya ambulans yönlendirebilir. GM şirketi, güvenlik ve emniyetin ötesinde bu hizmeti daha eğlenceli, bilgilendirici ve uygun bir sürüş deneyimi sağlayacak şekilde geliştirmiştir. Aracın bulunduğu yeri tam olarak belirleyebilen bu sistemle sürücü, örneğin bulunduğu yere en yakın restoranda rezervasyon yapabilmektedir (Prahald and Ramaswamy; Aktaran: Dirsehan, s.211);

Sürekli gelişen teknoloji, inovasyonların da farklılaşmasını getirmektedir. Geleneksel inovasyon ile deneyim inovasyonu arasındaki fark Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9: Geleneksel İnovasyon ve Deneyim İnovasyonu Karşılaştırması

	Geleneksel inovasyon	Deneyim İnovasyonu
İnovasyon Odağı	Ürünler ve süreçler	Deneyim çevreleri
Değer Temeli	Ürünler ve hizmetler	Deneyimlerin ortaklaşa yaratılması
Değer Yaratma Görünümü	-İşletmenin değer yaratması -Ürün ve hizmetleri tedarik zinciri merkezli tamamlama -İşletmenin sundukları için arz itme ve talep çekme	-Değerlerin ortaklaşa yaratılması -Bağlamsal talep üzerine deneyimlerin ortaklaşa yaratılmasına yönelik bireyler için deneyim çevreleri -Değerin birey odaklı ortaklaşa yaratılması
Teknoloji Görünümü	-Özelliklerin ve işlevlerin kolaylaştırıcısı -Teknolojilerin ve sistemlerin bütünleşmesi	Deneyimlerin kolaylaştırıcısı
Tedarik Zincirine Odak	Ürün ve hizmetlerin tamamlanmasına destek	-Deneyim bütünleşmesi -Deneyim ağı, kişisel deneyimlerin ortak oluşturulmasına destek

Kaynak:Source. Prahald, C.K. and V. Ramaswamy. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. MIT Sloan Management Review. Summer, 12-18, p.17 Aktaran: Dirsehan,s.211

2.4.3. Etki Alanı Bakımından İnovasyonlar: Küresel İnovasyonlar ve Mekânsal İnovasyonlar

Küresel inovasyonlar dünyada ilk defa yapılan yenilikleri ifade etmektedir. Daha önce dünyanın hiçbir yerinde mevcut olmayan bir ürünün ilk defa ortaya çıkması küresel inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Küresel inovasyonlara verilebilecek örnekler oldukça fazla olmakla birlikte; televizyon, bilgisayar, internet gibi inovasyonlar en bilinen örnekler olarak gösterilebilir.

Mekânsal inovasyonlar ise dünyada var olan, ancak bir ülkede/bölgede ilk defa arz edilen yenilikleri ifade etmektedir. Bir yeniliğin mekânsal yenilik olarak sayılması için, o yeniliğin o mekânda icat edilmiş olması gerekmez. Bir başka mekândan transfer edilen ve o mekânda ilk defa ortaya çıkan yenilik de, mekânsal inovasyon olarak sayılabilmektedir. Bununla birlikte; mekânsal inovasyon göreceli bir kavramdır. Bir başka deyişle, bir mekânda yenilik olarak kabul edilen bir ürün/süreç, bir başka mekânda zaten kullanılıyor olabilir, dolayısıyla da o mekânda bir yenilik olarak sayılmayabilir (Albeni, Karagöz, 2003, s.30)

2.4.4. Teknolojik Özellikler İçerip İçermemesi Açısından İnovasyonlar: Teknolojik İnovasyonlar ve Teknolojik Olmayan İnovasyonlar

Literatürde, yönetsel ve teknik inovasyon ayrımına da gidilmiştir. İnovasyon, içerdikleri teknolojik yoğunluğa ve teknolojiye bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonlar olarak iki gruba ayrılır.

2.4.4.1. Teknolojik İnovasyonlar

Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlar iken yeni bir teknolojinin uygulanması ya da mevcut teknolojinin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir. Ürün inovasyonu gibi, yeni bir ürünün üretimini ya da pazarlamasını kolaylaştıracak ve firmanın rekabet gücünü artıran yeniliklerdir.

Dolayısıyla teknolojik inovasyon ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile radikal ve artımsal inovasyonları kapsar (Sakaryalı, 2014, s.191).

2.4.4.2.Teknolojik Olmayan İnovasyonlar

Gerek kullanımında ve gerekse ortaya çıkışında herhangi bir tekniğe bağlı olmayan organizasyonel inovasyon ile pazarlama inovasyonunu kapsar. Firmanın rekabet gücünü artırmada teknolojik olmayan inovasyon, teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Zira teknolojik inovasyonu yakalayan bir firma bu yeniliğini teknolojik olmayan inovasyonlarla destekleyemezse piyasada hak ettiği başarıyı sağlayamaz (Elçi, 2010. Aktaran: Sakaryalı, 2014, s.191). Dolayısıyla teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonlar birlikte gerçekleştirildiğinde firmaya yarattığı katma değer artacaktır.

2.4.5. Neden olduğu Değişim ve Farklılıklara Göre inovasyonlar: Yıkıcı ve Destekleyici, Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri

İnovasyon stratejileri, faaliyette bulunduğu piyasa üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerine göre yıkıcı inovasyonlar, destekleyici inovasyonlar, taklitçi ve bağımlı inovasyonlar olarak üç gruba ayrılır:

2.4.5.1.Yıkıcı (Düzen Bozucu, Saldırgan) İnovasyon Stratejisi

Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur (Yavuz s.146). Radikal inovasyon işletmenin rekabet avantajı sağlamasında ve sürdürebilmesinde önemli rol oynamaktadır. Küresel rekabetin bir gereği olarak yeni müşteri değeri oluşturmada radikal yeniliklerin yapılması ve benimsenmesi, müşterilerin rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelmesini engellemenin bir yolu olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla radikal yenilikler temel olarak hem yeni bir teknoloji tabanına hem de müşteri yararlarına dayanmaktadır (Öztürk, Mesci, Kılınç, 2013, s.100).

Radikal inovasyon, genelde yoğun Ar-Ge süreci sonucunda ortaya çıkan, tüketici veya endüstri için tamamıyla yeni bir ürün ortaya çıkmasını sağlayan inovasyondur (Tekin vd. 2005, s.28). Başka bir deyişle, radikal inovasyon temelinde laboratuvarlarda bilim ve mühendisliğe bağlı yapılan ve icat olarak kabul gören, pazardaki ürün veya sürece dayanmayan gelişmelerin, pazara sunulması ve ticarileşmesi ve yayılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004, s.131). Radikal inovasyonların en büyük özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça yüksek oranda riskli olmaları ve büyük araştırma maliyetleri içermeleridir (Durna, 2002, s.71).

Radikal inovasyonla birlikte toplumda yeni ürünü kullanmaya başlayanların yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümler ortaya çıkar. Radikal ürün inovasyonuna televizyon (icad 1923, ilk görüntü 1926, evlerden seyredilmesi 1936) ve cep telefonu (1973); radikal hizmet inovasyonuna kredi kartı (ABD’de Diners Club kartı 1950, Türkiye’de 1968) ve ATM’ler (İngiltere’de 1967, Türkiye’de 1982); radikal süreç inovasyonuna Henry Ford’un üretim bandı (1914) örnek oluşturmaktadır (Sakaryalı, 2014, s.189).

Ayrıca radikal inovasyonda, daha önce var olmayan ve olması beklenmeyen bir ürün inovasyonu sonucu, söz konusu ürünün, pazardaki diğer firmaların kullandıkları teknolojileri geçersiz hale getirerek, rekabet ortamını kendi lehine değiştirmesi söz konusudur.

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma, geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003, Aktaran: Örucü, Kılıç, Savaş, 2011, s.63).

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran özelliklerden en önemlisi işletmelerin inovatif bir kimliğe sahip olmalarıdır. Sürekli değişen dış çevreye uyum sürecini fazla zorlamadan ve kısa bir zaman ufkuna yayararak atlatmak, işletmelerin inovasyon yapma kapasitelerinin performansına bağlıdır. İnovasyon inisiyatifini kendileri başlatan işletmeler genellikle piyasaları önceden ele geçirdikleri için rakiplerini geride bırakarak önemli avantajlara ulaşabilmektedirler. Bu tür işletmeler “saldırgan

yenilikçiler” olarak adlandırılırken “taklitçi” ya da “savunmacı” yenilikçiler olarak adlandırılan diğer işletmeler de kendi inisiyatifleri dışında da olsa ister istemez inovasyon yarışına sürüklenmektedirler (Wheelen ve Hunger, 2004, Aktaran, Ekmekçi, 2011, ss.79).

Harvard Business School profesörü Clayton Christensen’in ilk defa 1997 yılında yayınlanan “The Innovator’s Dilemma” adlı eserinde söz ettiği yıkıcı inovasyona örnek olarak, 1987’de piyasaya çıkan gramofon ve plakların 1960’larda kasetçaların piyasaya sürülmesiyle piyasadan çekilmesi, kasetçaların ve de kasetlerin CD’lerin piyasaya sürülmesiyle yerini CD çalara ve CD’lere bırakması örnek oluşturmaktadır. Yıkıcı inovasyonla geliştirilen ürün ya da hizmetin pazara girişiyle birlikte tüketicilerin ufku genişler, alışkanlıkların geri dönmeyecek biçimde değişmesine neden olur.

2.4.5.2. Destekleyici (Sürdürülebilir, Savunmacı, Artırımsal) İnovasyon Stratejisi

Artırımsal inovasyonlar, adım adım yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkar (Yavuz,.146). Başka bir ifadeyle, artırımsal yenilikler tüketicinin daha çok tatmin ve daha az yardımla kolay kullanacağı son ürün/süreç için olan küçük iyileşme ve değişimleri kapsamaktadır. Bu nedenle artırımsal yenilikler işletmelerin pazar payına büyük bir katkıda bulunmakta ve işletmelerin uzun süre ayakta kalabilme sürecine fırsat sağlamaktadır. Diğer taraftan işletmelerin pazar payını ve pazar liderliğini pekiştirme imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, pazar ve ürün genişletme stratejileri sayesinde yeni riskli fırsatlardan vazgeçmektedir (Öztürk, Mesci, Kılınç, 2013, s.100).

Artırımsal inovasyonlar, kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi aracılığıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu açıdan bu tür inovasyonlar işletme içerisinde meydana gelen ve işletmenin devamlılığında gerekli olan ve nispeten olağan ürün ve süreç gelişmeleridir (Akıncı, 2011, s.53).

Cep telefonunun icadı ve piyasaya çıkışı, hem radikal hem de ürün inovasyonuna örnek oluşturmaktadır. Zira cep telefonu yeni bilgi ya da teknoloji

sonucu üretimi yapılan yeni bir üründür. 1973 yılında icat edilen ilk cep telefonu 850 gram ağırlığındaydı. 1973'ten günümüze, teknolojinin hızlı gelişmesiyle beraber cep telefonlarının nitelikleri sürekli iyileştirildi. Önce cep telefonuna radyo, el feneri gibi bir kaç ek özellik eklendi. Bunu iyileştirmelere bluetooth, renkli ekran, ses kayıt özelliği, kamera ve internet ile devam edildi. Hafıza genişletildi, wi-fi eklendi, dokunmatik ekranlar çıktı ve günümüzde iPhone aşamasına geçildi. Bu şekilde cep telefonu niteliklerinin, mevcut bilgi ve teknolojilerin geliştirilmesiyle sürekli iyileştirilmesi, artırımsal inovasyona ve yine ürün inovasyonuna örnektir.

Yeni tasarımın artırımsal inovasyon olabilmesi için, söz konusu ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmesi gerekir. Konfeksiyon modelleri gibi düzenli mevsimsel değişiklikler ya da tek bir müşteri için yapılan uygulamalar gibi, bir ürünün işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri artırımsal inovasyon değildir (Sakaryalı, 2014, s.189).

Radikal inovasyon ile kademeli inovasyon arasındaki bazı temel farklılıklar aşağıda tablo 10'un yardımıyla gösterilmektedir.

Tablo 10: Radikal ve Artımsal İnovasyon Karşılaştırılması

Radikal İnovasyon	Artımsal İnovasyon
Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.	Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir
Bir endüstriyi değiştirir ya da meydana getirir.	Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar.
Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler.	Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler.
Nadir olarak gerçekleşirler.	Nispeten olağan gelişmelerdir.
Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunarlar.	Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

Kaynak: Güleş, Bülbül, 2004, s. 132

Artımsal inovasyon, sektördeki firmalar arasındaki rekabeti körükleyerek, firmaları inovasyon yapmaya yöneltir (Yorgancılar, 2011,s.401). Bu tür inovasyonlar, pazardaki ürünlerin performanslarını artırır ve radikal nitelikli olabileceği gibi

artımsal nitelikli de olabilirler. Pazardaki temel müşteri grupları tarafından kullanılan hali hazırdaki ürün ve hizmetlerin yeni gereksinimleri karşılayacak şekilde iyileştirilmesini sağlamaya yönelik yenilikler diyebileceğimiz destekleyici inovasyona, cep telefonlarında yıllar itibariyle gerçekleştirilen iyileştirmeler örnek oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yıkıcı ve destekleyici inovasyon arasındaki ilişki ile radikal ve artımsal inovasyon arasındaki ilişkiler arasında paralellik vardır (Demirci vd. 2012, s.20)

Savunmaya yönelik inovatörler, ilk olmanın ağır riskinden kaçınırken, sektörde öncü olan inovatörlerin açtıkları pazardan yarar sağlarlar. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır (Durna, 2002, s.134)

2.4.5.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin bir sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür işletmeler için de gereklidir (Gökçek, 2007 s.74). Bağımlı işletmeler ise genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek ve büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler zayıf

pazarlık gücüne sahip olmalarına karşın düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kar sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981 s.38,39).

2.4.6. Yeniliğin Firma İçinde Geliştirilmesi ya da Dışından Transfer Edilmesine Göre İnovasyon Türleri: Kapalı İnovasyonlar ve Açık İnovasyonlar

İnovasyon, işletmelerin kendi bünyelerindeki elemanlar tarafından ve ya diğer kişiler ve şirketler tarafından geliştirilip geliştirilmediğine bakılarak kapalı inovasyon ve açık inovasyon olmak üzere ikiye ayrılır.

Önceleri, ürün inovasyonu, teknolojik inovasyon ve teknolojik olmayan inovasyon başta olmak üzere buraya kadar açıklanan tüm inovasyonlar, firmaların kendi olanaklarıyla ve iç kaynaklarıyla büyük Ar-Ge harcamaları yapılarak geliştiriliyor ve gerçekleştirilen teknik inovasyonlar patentlerle korunuyordu. Kapalı inovasyon dönemi olarak nitelendirilen bu dönemde büyük firmalar inovasyon çalışmalarını gizli olarak yürütüyor, gerçekleştirdikleri inovasyonları sır olarak saklıyor ve kendi Ar-Ge laboratuvarları dışında üretilen bilgilerle de ilgilenmiyorlardı. Uzun yıllar boyunca bu kapalı inovasyon çabaları, firmalarca en doğru yol olarak değerlendirilmişti (Kaynak, Maden, 2012, s.32).

Küreselleşmeyle birlikte artan iletişim ve teknolojik imkânlar zaman içinde firmaların içinde buldukları rekabetin düzeyini de arttırarak onları farklılaşmaya yönlendirmiş, bu durum sonucunda ise Ar-Ge maliyetlerinde önemli bir artış gözlenmiştir. Gelişim için gerekli olan bilginin işletme içerisinde üretilmesinin maliyetlerde oluşturacağı artış; dışarıdan bilgi akışını gerekli kılmaktadır. İnovasyonda geleneksel işbirliğinden öteye geçilerek iç ve dış kaynaklardan bilgi sağlanması firmanın inovatif kapasitesinin arttırılmasında önemli role sahiptir (Linton, Walsh, 2004, s.518. Aktaran: Kaynak, Maden, 2012, s.33). Bilgi ihtiyacıyla birlikte pazardaki belirsizlik ve değişkenliğin artış göstermekte olması, donanımlı çalışanların sayısının ve hareketliliğinin artması, girişim sermaye piyasasının büyümesi, kullanılmamış fikirler konusunda işletme dışında da seçeneklerin

olmasının fark edilmesi, dış tedarikçilerin yeterliliklerinin artması işletmeleri inovasyon kavramının ötesine geçmeye zorlamış, işletme içi Ar-Ge faaliyetlerini yetersiz kılarak açık inovasyon kavramının oluşması sonucunu doğurmuştur. Açık inovasyon; değerli bilgilerin, içsel inovasyonu hızlandırmak amacıyla işletmeye giriş ve çıkışının sağlanması ve pazarların inovasyonun dışsal olarak kullanıldığı hale gelmesidir (Chesbrough, 2006, s.2. Aktaran: Kaynak, Maden, 2012, s.34).

Açık inovasyon; firmalara ürün geliştirme ve süreç iyileştirme maliyetlerinin düşürülmesi, pazara sunulacak yeni ürünlerde zaman kazancı, ürün kalitesinde iyileştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde iyileşme gibi konularda katkı sağlar (Walin, Krogh, 2010, s.145. Aktaran: Kaynak, Maden, 2012, s.34).

Açık inovasyon kavramı ilk kez 2003 yılında Chesbrough tarafından ortaya atılmıştır. Chesbrough; alışılmış inovasyon kavramını “kapalı inovasyon” olarak adlandırmış, açık inovasyonun uygulanması için izlenmesi gereken başlıca yöntemleri firma içi süreçlerde değişikliğe gidilmesi, stratejik bilgilerin paylaşımı, bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, örgüt kültürünün uyumlu hale getirilmesi ve açık kaynakların oluşturulmasıyla katılımın sağlanması olarak sıralamıştır. Lichtenthaler ve Ernst (2009. s.39) açık inovasyon kavramının teknoloji transferleriyle ortaya çıktığını belirtmişler, firmalarda ağırlıklı olarak teknolojik unsurlarla ilgili olarak açık inovasyonun uygulandığını ortaya koymuşlar, teknolojik bilgiye verilen önemin firmaları açık inovasyona yönlendirdiğini belirterek “teknolojik agresiflik” tanımını geliştirmişlerdir.(Kaynak, Maden, 2012, s.34)

Kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş için aşağıdaki aşamalar takip edilebilir (Chesbrough, Garman, 2009, 70 Aktaran: Kaynak, Maden, 2012, 36):

- Mevcut süreçler veya uygulamalar müşteri ya da tedarikçi bakış açısından değerlendirilmelidir, eksik ya da hatalı kısımlar böylece daha rahat farkedilecektir.
- Paydaşların firmaların stratejik olmayan girişim ve uygulamalarını keşfetmesine izin verilmesiyle, firma dışı bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Direkt olarak gelire dönüşmeyen, ancak dolaylı kazanç sağlanan patent, lisans gibi fikri haklar sürekli geliştirilip fayda sağlamıyorsa, paydaşlarla paylaşarak ve birlikte geliştirilerek sürekli değere dönüşmesi sağlanmalıdır.

- Firma kendisi gelişim sağlayamıyor ya da gelişimi sınırlı kalıyor olsa bile, çevresel koşullarını geliştirmelidir. Stratejik paydaş sayısını artırmak suretiyle çevresel koşullar firma lehine geliştirilebilecektir.
- Maliyetlerin düşürülmesi ve katılımın artırılması için açık alanlar oluşturulmalıdır (Kaynak, Maden, 2012, s.36).

2.5. İNOVASYONUN REKABET AVANTAJI ÜZERİNE ETKİSİ

Rekabet konseptinin, ilgili aktör ve ajanlarının davranışlarına dayanan bir süreç olduğu göz önüne alındığında; rekabetin salt geleneksel stratejilere dayandırılmayacağı ve bunlarla kısıtlanamayacağı (Ottati, 1994. Aktaran: Koç, Yavuz, 2010, s.66) daha açık olarak anlaşılacaktır. Rekabet inovasyon ilişkisinin, bu iki unsurun birbirini tetiklemesine dayalı olarak kurulup geliştiği ileri sürülebilir. Dosi'nin de (1998. Aktaran: Koç, Yavuz, 2010, s.66) belirttiği üzere, yeni bir ürün veya ürüne ilişkin süreç geliştirmede başarı elde eden organizasyonların rekabetçilikleri artmaktadır. Nihayet geliştirilen inovasyonlar, ekonomik sistem içindeki bütün sektörleri etkilemekte, sektörel evrilmelerin bir parçası haline gelmekte ve ekonomik dünyaya düzen ve istikrar getirebilmektedir.

Rekabet ile farklı ve etkin bir rekabet aracı olarak inovasyon arasındaki ilişkinin; tüketicilerin dikkat ve ilgisini çekebilecek ve satın alma arzusu yaratabilecek çıktıların piyasaya sürülmesi ekseninde geliştiği ifade edilebilir. Organizasyonların temel olarak ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel anlamda geliştirecekleri organizasyonların (OECD, 2005; Schumpeter, 1934; Trott, 2005. Aktaran: Koç, Yavuz, 2010, s.67) ana güdüleyicisinin, rakiplere göre farklılaşma, rekabet edilebilirliği artırma, pazar payını koruma ve geliştirme, daha ileride büyüme olduğu ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmaya odaklandığı ileri sürülebilir.

Rekabetçi baskının örgütleri, tembelliği ve gevşekliği önlemeye dönük sert önlemler olarak içsel etkinliği sağlamaya zorladığını ve inovasyona yönelmeyi gerektiren rekabetin, üretimde etkinlik elde etmek açısından da temel bir kaynak olduğu bilinmektedir. Bunlardan hareketle organizasyonların rekabete hazırlıklı olmaları, yani rekabet deneyimleri ile inovasyonculukları ve başarılı ve sürdürülebilir

olmaları arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülebilir. (Vickers 1995, Barnett ve Hansen 1996, Aktaran: Koç ve Yavuz, 2010, s.67)

Günümüz küresel piyasalarında rekabetin değişen koşullarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Hemel & Bren, 2007, s.9)

- Değişimin hızı arttıkça giderek daha fazla şirket oyundan düşmektedir. Son araştırmalar sektör liderliğinin daha sık el değiştirdiğini ve rekabet avantajının hiç olmadığı kadar süratle aşıldığını göstermektedir.
- Kamu etkisinin azalması ve teknolojinin ölçeksizleştirici etkileri pazara giriş engellerini çarpıcı biçimde azaltmakta ve sonuçta oligopoller bölünerek rekabetçi “anarşi” yükselmektedir.
- Şirketler kendilerini giderek daha çok, kısmen kontrol edebildikleri “değer şebekelerinin” ve “ekosistemlerinin” ortasında bulmaktadırlar. Neticede rekabete dayanan sonuçlar pazardaki güçten çok ustalık isteyen müzakerelerin ürünü haline gelmekte, bu durum şirketlerin kontrol düzeyini giderek azaltmaktadır.
- Yere çakılı olmayan her şeyin dijitalleştirilmesi, varlığını fikri mülkiyete borçlu şirketleri tehdit etmektedir. İlaç firmaları, film stüdyoları, yayımcılar ve moda tasarımcıları enformasyonu ve fikirlerin özgür olmak istediği bir dünyaya uyum sağlamak için mücadele etmektedirler.
- İnternet pazarlık gücünü hızla üreticilerden tüketicilere kaydırmaktadır. Bu gün müşteriler hiç olmadığı kadar kontrol sahibidir ve vasat ürün/hizmetlere giderek daha az yer kalmaktadır.
- Stratejilerin yaşam süreleri giderek azalmakta, yeni ürünler hızla demode olmaktadır. Bugünün başarı parabolü çoğu kez kısa ve keskin bir sivridir.
- İletişim maliyetlerinin hızla düşmesi ve küreselleşme, sektörleri aşırı düşük maliyetli rakiplerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Tüm bu meydan okuyan gelişmeler yeni örgütsel ve yönetsel yetenekleri gerektirmektedir. Giderek daha yıkıcı hale gelen dünyada ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için şirketler faaliyetler bakımından verimli ve stratejik açıdan da uyarlanabilir duruma gelmelidir. Kar marjlarını koruyabilmek için kural yıkıcı inovasyonlar yapabilmelidir. Karşılarındaki rakipleri yaratıcılık ve düşüncede geride bırakmak için, çalışanlarını nasıl esinlendireceklerini bilmeleri gerekir (Soylu, Gül, 2010, s.120-121)

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için bilim insanları, araştırmacılar ve uygulayıcılar inovasyonun gerekliliği ve önemi üzerinde durmaktadırlar. İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedür üzerinde odaklanmaktadırlar. İşletmelerin ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir (Erarslan vd., 2008, s.9-11)

Rekabette inovasyonun iki kilit rolü olduğu savunulmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004, s.157). Bunlar;

- **Rekabet Üstünlüğünün Korunması:** İnovasyon, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlamada işletmeye güvence vermektedir. Rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı konumu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. İnovasyon, işletmede büyümeyi hızlandıracak, kar marjını artıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olmaktadır.

- **İşletme Sahip veya Ortaklarının, Çalışanların ve Müşterilerin Tatmini:** İnovasyon işletme içindeki kilit unsurların tatmin düzeyini artırmada araçlar sağlar. Bu sayede iç unsurlardan elde edilecek yararlılığı en yüksek seviyeye çıkaracaktır.

Küreselleşme ile birlikte, günümüz dünyası eskiden çok daha rekabetçi bir yapıya bürünmüştür. Sınırlar ortadan kalkmış ve emek, sermaye, mallar ve hizmetler kolaylıkla ülkeden ülkeye transfer edilebilir hale gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde de rekabet kaynağının unsuru sürekli değişmiştir. Sınırların önemini yitirdiği rekabet ortamında rekabetçi olabilmenin tek kaynağı işletmelerin inovatif faaliyetler yaratabilme yetenekleridir (Sungur, 2009, s. 940).

Günümüzde iş dünyasında yaşanan en büyük değişim ve farklılık iş ortamlarının ve yapılan işlerin artık eskisine oranla çok daha fazla bilgiye dayalı olmasıdır. Günümüz dünyasında ve ekonomik koşullarında işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, ihtiyaç duydukları bilginin ne olduğunu fark edebilmeleri, bu bilgiye mümkün olduğunca çabuk ulaşabilmeleri ve bilgiyi yönetebilmeleridir. Bir işletmenin ihtiyacı olan bilgiye ulaşması, o bilgiyi örgüt içine taşıması ve tüm örgüt elemanları ile paylaşarak işe yansıtabilmesi “öğrenen örgüt” kavramı ile açıklanabilir. Öğrenen bir örgüt, insanların yeni ve farklı şekillerde

düşünebildiği, birbirine karşı açık oldukları, örgütün nasıl işlediğini çok iyi bildikleri, herkesin üzerinde mutabık kaldığı bir vizyonu olan ve bu vizyona ulaşmak için birlikte çaba sarf ederek birlikte hareket ettikleri yapıdır (Dumaine, 1994, ss.147-157 Aktaran, Ekmekçi, 2011, s.209).

Dolayısı ile inovatif bir yapının öğrenen örgüt ilkeleri ile çalışması ve bu olguları sürekli besleyecek bilgilerin hem örgüt dışından elde edilmesi hem de örgütün kendi içinde üretilmesi sağlanmalıdır. Bu tür bir bilgi toplama ve bilgi üretme sistemi kurulmazsa, inovatif bir yapının ana hammaddesi olan bilgi ve buna bağlı gelişmeler örgütün uzağında kalacaktır (Ekmekçi, 2011, s.209).

Mihael Porter ‘Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü’ adlı çalışmasında rekabetçi üstünlüğü aşağıdaki faktörlerin belirlediğini ifade etmektedir (Sarıhan, 1998, s.58);

- Geliştirme, yenilik yapma ve değişme,
- Bütün değer sistemini ihtiva etmek, yani bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanılmasında devreye giren bütün bir faaliyet zinciri,
- Amansız bir ilerleme ve geliştirmeyi sürdürmek,
- Küresel bir strateji yaklaşımı.

Günümüzde şirketlere rekabette üstünlük kazandıran en önemli faktör yenilik üretebilmektir. Şirketler rekabet edebilmek ve pazar paylarını büyütme için farklı teknolojik yenilik ve Ar- Ge stratejisi izlemektedirler.

İşletmelerde içeriden veya dışarıdan sağlanan yenilikler ile bunların getirdiği yetenek ve yetkinlikler; bunların bir üst düzeyde yeniden üretilmesi öğrenilecek ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek, yani inovatif bir yapı yaratılarak kalıcılaştırılabilir. İnovatif firmaların ortak gereksinimleri, “üst yönetimin adanmışlığı”, “yenilikçilik ve iş stratejisinin bütünselliği” , “firmanın ayırt edici yetenekleri konusunda açık görüş”, “yapıcı fikirlere açıklık ve bu fikirlere çalışanların katılımı”, “değişim ve fırsatları izleme ve bunlara yanıt vermede yapısal yaklaşım” olarak sıralanabilir (Arıkan ve diğerleri, 2003. Aktaran, Ekmekçi, 2011,s.79).

Küreselleşme süreci yenilik için de sağlam bir itici güçtür. Uluslararası rekabet, firmaları yenilikleri artırmaya ve yeni ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Küreselleşme aynı zamanda ekonomileri yeni endüstriler benimseme ve bu yeni

endüstrilerin kurumsal çevrelerine uyum sağlama yönünde zorlayarak, ekonomilerin endüstriyel yapısını değiştirebilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

İşletmeler açısından rekabet olgusu, kaçınılmaz bir durumdur ve rekabetin sınırları, elde edilecek avantajlarla belirlenmektedir. Genellikle bu rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen işletmeler, öncelikle faaliyetlerini ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmeye çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı yaratmak için verimlilik önemli bir faktördür fakat yeterli değildir (Samur, 2009, s.19). Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır (Tekin ve Çiçek, 2005, s.63).

Strateji bağlayıcı kararlar vermektir. Teknolojik kararlar işletmeler için çok büyük önem taşır, işletme stratejisi ile güçlü bir ilişki ve uyum içinde olmalıdır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörde bir iniş oluyorsa veya bir ürünün pazarında düşüş varsa veya yeni bir imalat teknolojisi pazara çıkmak üzereyse veya yeni politika ve standartlar gelmişse, işletme kendi stratejik planını yapar.

Teknoloji stratejisi organizasyonunun stratejik avantaj sağlamak için teknolojiyi nasıl seçtiği ve kullandığı ile ilgilidir. Teknoloji stratejisi oluştururken “ne olduğumuz”, “nereye gitmek istediğimiz” ve “nasıl gideceğimiz” sorularına yanıt bulunmaya çalışılır. Teknoloji stratejisi oluşturmak “Takipçi mi, öncü mü olunmalı?”, “Firmanın rekabetçi yanı nasıl geliştirilir?”, “Ne zaman ve nasıl inovasyon yapmalı?” gibi sorulara yanıt sağlar (Bayhan, 2004, s. 285-286).

İnovasyon stratejileri bir işletmeye üç şekilde yardım eder (Bowonder et al; Aktaran: Dirsehan, 208);

- Yeni ürünler veya deneyimler sağlayarak müşteriyi hareketlendirme,
- Pazardaki rekabetin önünde yer alma,
- Yeni pazar bölümlerine girme veya yeni iş alanları yaratma.

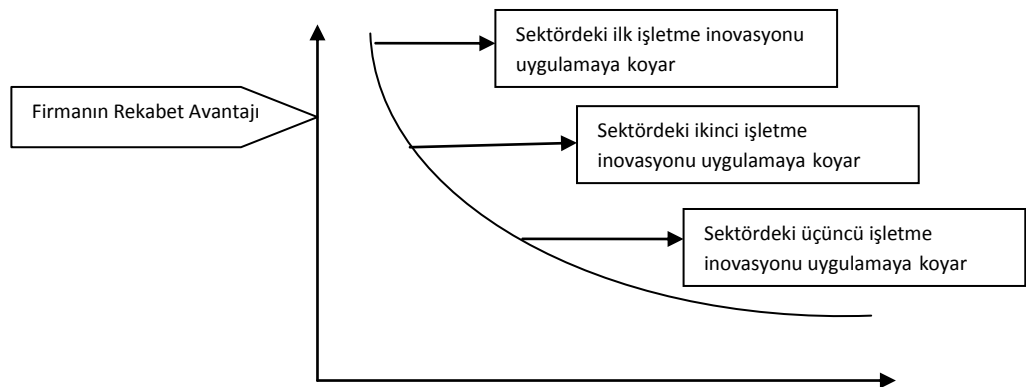
İnovatif faaliyetler gerek ülkeler arası, gerekse işletmeler arası rekabette bir ürünü müşteri isteklerine göre üretme ve sunma, bu üretimi ve sunuşu ekonomik bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra, yeni ürün üretip pazara sürmek de işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnovasyon, verimliliği ve karlılığı artırdığında, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır (Elçi, 2009, s.63). Günümüzde rekabetçi üstünlük elde

edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani rakiplerinden farklı olabilme yeteneğine sahip olması gerekir (Aktan ve Vural, 2004, s.118).

İnovasyon rekabet şekillerini de etkileyebilmektedir. Üretim süreçleriyle ilgili inovasyonlar maliyetleri aşağı çekerek, özellikle fiyat esnekliği yüksek olan alanlarda fiyat rekabetinin ön plana çıkmasında önemli bir rol oynar. Ürün kalitesini iyileştiren inovasyon imkânlarının yoğun olduğu alanlarda da kalite rekabeti ön plana çıkmaktadır. İşletmeler ürün gamını genişletmeye yönelik inovasyonlarla piyasadaki yerlerini kuvvetlendirmeye çalışırken, piyasaya yeni girecek işletmeler ise sektörde bulunan işletmelerin sahip oldukları rekabet üstünlüğünü yok edecek yeni bir teknoloji geliştirmeye önem verme eğiliminde olmaktadır (Türkkan, 2009).

Bir sektörde başarılı bir inovasyon uygulayan ilk işletme, belirgin bir rekabet avantajı kazanır. Bu stratejiyi uygulayan ikinci işletme de bundan bir miktar avantaj elde eder. Sektörde üçüncü işletme stratejiyi izlemeye başlar ise, yeni bir yaklaşım genellikle en iyi deneyim olma yolundadır. Bunu uygulayamayan bir işletme büyük olasılıkla rekabet dezavantajı yaşayacaktır. İnovasyon olarak başlayan şey sonunda bir yükümlülük haline gelmektedir. Şekil 10'da işletmenin rekabet avantajı elde etmesiyle inovasyonu uygulama zamanı arasındaki ilişki gösterilmiştir (Akıncı, 2011, s.68).

Şekil 10: İnovasyon ve Uygulama Zamanı



Kaynak: Chappell, 2008. Aktaran: Akıncı, 2011, s.68

Erkan'a (1985) göre, rekabet sürecinin kesintisiz olarak devam etmesinde ve rekabet gücünün sürdürülebilmesinde, yeniliklere sahip olarak patent alan işletmelerin dışında kalan rakiplerin bu yenilikleri taklit etme becerisi ve hızı da son derece önemli olmaktadır. Rekabet avantajının uzun bir zaman aynı kalması, sektöre ve işletmelere durağanlık getirerek, işletmelerin bakış açısını körleştirecektir. Bu durumda işletmeler hiç hazırlıksız olarak rakiplerinin saldırılarına maruz kalarak yıkıma uğrayabileceklerdir. Bundan kaçınmanın yolu olarak da, işletmelerin kendi kendilerine bu yıkım sürecini başlatmaları ve sürekli yeniliklere yönelerek eski üstünlüklerini yok etmeleri gereği öne sürülmektedir (Erkan, 1985. Aktaran: Ekmekçi, 2011, s.52).

Yayıma sürecinin ana elementleri yeniliğin kendisi, potansiyel dengeleyicilerin sayısı, onların karar alma süreci ve yenilikçilikle ilgili bilginin imalatçılar arasında yayılmasıdır. Mevcut değerler, tecrübeler ve yenilikçiliğin uygunluğu gibi ekonomik olmayan değerler yayılma oranına etki edecektir (OECD, 1997. Aktaran: Oğuztürk, Türkoğlu, 2004, s.16).

Yapılan inovasyonların yükümlülüğe dönüştüğünü gösteren çok sayıda örnek mevcuttur. Örneğin, self-servis check-in kiosklarını kuran ilk havayolu şirketi belirgin bir rekabet avantajı kazanmıştır. Self-servis check-in kiosklarını ikinci olarak kuran havayolu şirketi de bir miktar avantaj kazanmıştır. Ancak günümüzde, kiosk her havayolu şirketinin iş yapma maliyetleri arasındadır; kiosk sahibi olmamak rekabet dezavantajı yaratacaktır. Benzer şekilde, FedEx müşterilerine paketlerini doğrudan internet üzerinden takip etme imkânı sunduğunda, bu inovasyon güçlü bir rekabet avantajı olarak öne çıkmıştı. Günümüzde ise tüm kargo şirketleri bu hizmeti vermektedir (Chappell, 2008. Aktaran: Akıncı, 2011, s.68)

Değişim olgusu her şeyi değiştirdiği gibi rekabetçi üstünlükleri ve bu üstünlüklerin sahiplerini de sürekli değiştirmektedir. Bu durumda günümüzde rekabet sürecinde en önemli kilit unsur olarak rekabetin sürdürülebilir olup olmadığı ileri sürülebilmektedir. Rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilen işletmelere bakıldığında ortaya çıkan tablo da, sürekli yeniliklere açık, araştırma bütçelerine sahip, esnek politikalarla içsel ve dışsal koşullara en kısa sürede uyumlaşabilen ve yoğun bir kültürel dokuya sahip işletmeler yer almaktadır (İnal ve Durna, 2001, s.29).

İşletmelerin rekabetçi yapılarını sürdürmeleri birçok alanda sahip oldukları temel özellikler ile yakından ilgilidir. Bu nedenle genel olarak işletmeler rekabet edebilmek için birçok alanda kendilerini geliştirme eğiliminde olurlar. Bu noktada işletmelerin etkin faaliyet gerçekleştirmelerinin altında yatan temel faktör daha çok “dinamik yetkinliklerinin” geliştirilmesidir (Lopez, 2005, Aktaran: Ekmekçi, 2011, s.46). Bu yetenek işletmelerde bilgi tabanlı değerlerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Bu çerçevede işletmelerin değişen ve gelişen rekabetçi koşullara uyum sağlamalarında etkili olan unsurların neler olduğunun ortaya konması gerekmektedir. Burada temel değerlerden biri olarak bilgi karşımıza çıkmaktadır. Ancak bilgi bu sürecin yönetilmesi için tek ve yeterli bir unsur değildir. Bu çerçevede işletmelerin “dinamik yeterlilikleri” çevreye uyum sağlamaları, entegre olmaları, gelişmeler çerçevesinde içsel ve dışsal yapının yeniden yapılanmasının sağlanması, fonksiyonel yetkinliklerinin çevresel faktörlere göre gelişmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Lopez, 2005. Aktaran: Ekmekçi, 2011, s.46).

Kim ve Mauborgne (2005, s.2-5), rekabet sürecini ve kurallarını bütünüyle değiştiren stratejiyi “Mavi Okyanus Stratejisi” olarak adlandırmaktadırlar. Kim ve Mauborgne, aynı endüstri sınırları içinde, aynı müşterilere geleneksel rekabet stratejileriyle yönelerek pazardan daha fazla pay kapmaya çalışan işletmelerin mücadele sahasını “Kızıl Okyanuslar” olarak tanımlamışlardır. Burada gerçekleşen yoğun rekabetlerin işletmeleri büyük bir başarısızlığa uğratma ihtimaline karşın, “Mavi Okyanuslar” olarak tanımladıkları yenilikçiliğin büyük öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, geleneksel rekabet yarışının dışında gelişen ve bilinmeyen pazarları ya da bilinen pazarların sınırlarını genişletmeye dayanan rekabet alanında mücadele eden işletmelerin sahip oldukları yenilikçi kimliklerinin başarılı olmalarında kaldıraç rolü oynayacağını öngörmektedirler (Kim ve Mauborgne, 2005, s.4-5).

Firmaların yenilikçi olabilmeleri için sadece firma içi departmanlar arası işbirliğini ve etkileşimini sağlamak yetmemektedir. Bunun yanında bilginin diğer kaynakları olan diğer firmalar, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kullanıcılar ve girdi sağlayanlar ile de sağlam bağlantılar kurulmalıdır. Bu kavrama yenilik ağları (şebekeleri) denilmektedir. Freeman yenilik ağlarını şu şekilde tanımlamaktadır: “Gelebilecek olan dinamik ve statik tüm büyük belirsizliklerin azaltılması amacıyla,

firmanın, bulunduğu alanda faaliyet gösteren bir grup tamamlayıcı güçlerle açık bağlantılar kurmasıdır.” (Freeman) Ancak gayri resmi ve örtük ağlarda açık bağlantılar gibi önemsenmektedir (Neely and Hii: 13-14, Aktaran: Oğuztürk, Türkoğlu, 2004, s.18).

Yenilikçilik süreci bugün ağ örgüsüne benzemektedir. Bu birkaç anahtar eğilimin sonucudur. Bunlar; uluslararası alanda artan stratejik birleşmelerin sayısı ve birlikte yürütülen AR-GE çalışmaları, yönetim zincirindeki esnekleşmenin giderek farkında olma ve büyük firmalarla küçük firmalar arasındaki ağ örgüsü şeklindeki ilişkileri olarak sıralanabilir. (Neely and Hii: 13-14)

Belirsizliğin ve kaosun şekillendirdiği iş dünyasında değişimleri yönetmek en önemli rekabet stratejisi haline gelmiştir. Böyle bir rekabet stratejisinin başarısı, işletmenin bir taraftan pazar yapısında, müşteri ve rakip profilinde meydana gelen değişimleri iyi anlamasına diğer taraftanda işbirliği içerisinde olduğu grupları iyi tanımasına bağlıdır. İnsanların iyi bildikleri ve hâkim oldukları konulara ve faaliyetlere odaklanma eğiliminde olmaları kişileri tepkisiz hale getirerek değişimin sinyallerini algılayamamalarına yol açmaktadır. Oysa değişimin risklerle olduğu kadar fırsatlarla da örülü olduğunu keşfeden işletmeler değişimi yenilenmek, dinamizm kazanmak ve farklılaşmak için bir kaldıraç olarak görmektedirler.

2.6. İNOVASYON FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmeler, gereklilikten ötürü kendi faaliyetlerinde daha uzmanlaşmış özelliktedir. Bu durum, Ar-Ge, bilgi alış veriş ve potansiyel olarak, ticarileşme ve pazarlama faaliyetleri için diğer firmalar ve kamu araştırma kurumları ile verimli etkileşimin önemini artırmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). KOBİ’lerin her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışmaları; onların tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirerek üretim mekanizmalarında gerekli değişiklikleri yapmalarını ve değişen pazar şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama kabiliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle, ortamdaki değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ’leri inovasyona daha yatkın kılmaktadır. Böylece KOBİ’ler gittikçe artan bir şekilde yeni fikir ve buluşların

kaynağı olmakta, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (İmamoğlu, 2002, s.84).

KOBİ'ler büyük yatırımlar ve teknoloji gerektirmeden yeni yatırımlar yapabilmektedirler. Bu durum KOBİ'lere yatırımlarda yeni düşünceleri uygulama şansı vermektedir. Çünkü KOBİ'lerin sahip oldukları üretim araçlarını çok yönlü kullanabilmesi ve uyum kolaylığı önemli bir avantajdır. KOBİ'ler yeni fikirlerin oluşmasını sağlayan ideal ortamlardır ve değişik şekillerde oluşan krizler yeni düşünceleri deneme riskini göze almayı gerektirir (İraz, 2005, s.233)

Büyük işletmelerin genellikle belirli bir ürünü geliştirmek için küçük bir işletmeden 3 ila 10 kat fazla harcama yapmak zorunda kalmaları, buna karşılık küçük işletmelerin inovasyon yapmak için, yaptıkları her harcama birimi karşılığında daha fazla sonuç elde etmeleri KOBİ'lerin inovasyon açısından önemini artırmaktadır. Örneğin, küçük işletmeler çalışan başına büyük işletmelerden 2,5 kat daha fazla inovasyon üretebilmektedirler (İmamoğlu, 2002, s.85).

Küçük ve orta ölçekli bir işletme, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle büyük işletmelerle rekabet edebilmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişikliklerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkânına sahiptir. Böylece, KOBİ'ler inovasyonlara, giderek kendilerine daha geniş bir hareket alanı geliştirmiş olmaktadır. İnovasyona ilişkin bu strateji eğilimi, günümüzde özellikle KOBİ'lerde giderek gelişmeye başlayan bilgisayar alanında belirgin bir biçimde görülmektedir. Bu noktada, inovasyonlar köklü olabileceği gibi çok küçük ve kimi zaman yapay yenilikler de olabilmektedir. Önemli olan inovasyonun teknik niteliğinden çok piyasa değeridir. Bu değer ise inovasyonun ulaştığı müşteri sayısı ve işletmeye sağladığı getiri ile ifade edilmektedir. Bu açıdan KOBİ'ler incelendiğinde genelde pazarın ve talebin özelde ise üretim ve yönetimin değişen koşullarına uyum bakımından daha inovatif olduğu söylenebilmektedir (İraz, 2005, s.233).

İnovasyon uygulamaya konulduğunda çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. İlk olarak yapılması gerekenlerden birisi inovasyon engellerinin saptanmasıdır. Yapılan bir araştırmada KOBİ'lerin yapılarına göre farklı engellerin farklı önemler taşıdığı

ortaya çıkmıştır. Girişimciler ve KOBİ sahiplerinin stratejik perspektiflerini belirlerken eğitim ve kalifikasyondan (iş becerisi) yoksun olmalarının inovasyon üzerinde baskın bir role sahip olduğundan söz edilmektedir. Ayrıca araştırmada stratejik yoksunluk ve örgütsel zayıflığın KOBİ'lerin inovasyon yapmadaki sorununu oluşturduğu belirtilmiştir (Günay, 2007, s.30).

Aşağıda işletmelerde yeniliğe engel olan temel bazı faktörlerden bahsedilecektir (Aygören vd. 2009, Aktaran: Yeşil vd. 2010, s.85);

- **Değişmekten korkmak:** Katı hiyerarşiye sahip işletmeler değişime direnç gösterirler. Değişimin kendi yararlarına olacağını anlamazlar ve riskli unsurlarından dolayı yeniliğin uzağında kalırlar.
- **Finansal sorunlar:** Muhteşem fikirler ve bu fikirlerin ürünlere ya da hizmetlere dönüştürülmesi süreci tabii ki işletmelere bazı maliyetler çıkarır. Bu maliyetlerin doğru projelere, doğru teknolojilere yönlendirilmesi için stratejik kararlar verilmesi gerekir. Bu yetenek yoksa danışmanlık almak gerekmektedir.
- **Bilgi eksikliği:** Çoğu işletme yöneticisi vizyoner ve değişime açıktır. Ama sorun nereden başlanacağını bilmemektir. İşletme yöneticileri personel transferi ya da danışman desteği ile bu sorunun üstesinden gelebilir.
- **Bürokrasi:** Toplantılar, raporlar, dokümantasyon gibi birçok bürokratik öge yenilikçiliğe engel olabilmektedir. Büyük işletmeler gibi tıpkı yeni başlayan küçük şirketler gibi esnek ve daha az bürokratik olmalıdırlar.
- **Liderlik sorunu:** Yeniliği işletmeye taşımak, yönetmek, yöneticilere, personele örnek olmak, liderinin yeteneklerine oldukça bağımlıdır. İyi bir lider, yenilikçiliği de kurum kültürü haline getirebilen bir liderdir.
- **Bilginin paylaşılması:** Özellikle yıllanmış çalışanlar, statüsünün kendi bilgisine bağlı olduğuna kendini ikna etmiş personel ve samimiyetsizlik gibi birçok unsur işletmede bilgi paylaşımını zedeleyen unsurlardır. İşbirliği ve beraber çalışma desteklenip, sistemli hale getirilerek bu sorunlar çözülebilir.
- **Destek sistemlerinin eksikliği:** Çalışanlar ödüllendirilmek, fark edilmek ve isimlerini duyurmak isterler. Kendilerini bu konularda desteklemek her iki tarafa da kazandırır.

- ***Değişime en aşağıdan başlamamak:*** Önce nereye varılmak istendiğine karar vermek, ardından oraya ulaşmak ve uygulamak için gereken stratejileri ortaya koymak gerekmektedir.
- ***Çalışanlara özgürlük tanımamak:*** Çalışanlara iş dışı konular için de zaman tanımak önemlidir. Google'ın 80/20 (çalışma zamanının %80'ini iş için, %20'sini de iş dışı konulara ayırması) kuralı gibi bir sistemle, iş dışı zamanlarının işletmeye yeni fikirler, ürün ve hizmetler olarak dönmesi sağlanabilir.
- ***Müşteri fikirlerini göz ardı etmek:*** Tercihleri, beklentileri konusunda işletmelere sürekli sinyaller gönderen müşterilerin fikirleri her zaman dikkate alınmalıdır.

Türkiye İstatistik Kurumunun (2004-2006) yaptığı yenilik araştırmasına göre, çalışmaya katılan işletmeler, yenilik maliyetlerinin çok yüksek olmasını (%69,2), parasal kaynak yetersizliğini (%65,3) ve nitelikli personel yetersizliğini (%65,7) yenilik faaliyetlerinin önündeki en büyük engeller olarak ifade etmişlerdir (Aygören vd. 2009, Aktaran: Yeşil vd. 2010, s.85). Diğer taraftan araştırmacılar yenilik eksikliği noktasında bu işletmelerin proje konularında zayıflıkları, işbirliği ağlarının zayıflığı ve bu ağlara girilmemesi ve işletmecilik kapasitelerinin zayıflıklarının da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. (Yeşil vd. 2010, s.85). Günay (2007,s.30) ise, İnovasyonun yüksek risk içermesi, teknolojik olarak know-how eksikliği, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji, kalifiye personel eksikliği, inovasyona yeterli zaman ayıramama, inovasyona gerek duymamak, inovasyonu pazarlayamamak ya da ticarete dökmemek, dış talep baskısı (müşteriler), müşteri ihtiyaçlarının gizliliği inovasyonun önündeki engeller olarak sıralamıştır.

Tablo 11'de inovasyonun önünde engel olarak durabilecek faktörler ile her engel ile ilişkili inovasyon türlerini de göstermektedir.

Tablo 11: İnovasyon Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler

	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	Pazarlama İnovasyonu
Maliyet Faktörleri				
Aşırı risk algılanması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Teşebbüs dışı kaynaklardan Finansman eksikliği				
Girişim sermayesi	*	*	*	*
Kamu Fonlama Kaynakları	*	*	*	*
Bilgi Faktörleri				
İnovasyon potansiyeli (Ar-Ge, tasarım, vb.) yetersizliği	*	*	*	
Vasıflı personel eksikliği				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki Kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
Teşebbüs içi organizasyonel katılımlar:				
Personelin inovasyona yönelik tavrı	*	*	*	*
Yöneticilerin inovasyona yönelik tavrı	*	*	*	*
Teşebbüsün yönetsel yapısı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü Personelin İnovasyon faaliyetlerine yönlendirilme İmkânsızlığı	*	*		
Pazar Faktörleri				
İnovatif mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel Pazar	*	*		
Kurumsal faktörler				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		
Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme	*	*	*	
İnovasyon yapmamaya ilişkin diğer sebepler:				
Önceki inovasyonlardan ötürü inovasyon Yapma ihtiyacının duyulmaması	*	*	*	*
İnovasyonlara yönelik talep eksikliğinden Ötürü ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005

2.6.1. İşletmeler İle Yerel Paydaşlar Arasında İşbirliği ve Bilgi Akım Mekanizmaları

İnovasyonun ve bilginin yayılmasında kurumlar oldukça büyük önem arz etmektedir. Politika yapıcılar, etkin bir inovasyon için bu kurumların tamamından yararlanmaya ve bu kurumların birbirleriyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduklarını anlamaya çalışmaktadır. Kurumlar arası etkileşimlerin ve bilgi yayılma mekanizmalarının anlaşılması ve tekinliğinin sağlanması, yenilik sistemlerinin etkinliği açısından oldukça önemlidir.

OECD'ye göre; firmalar arasındaki etkileşime ek olarak, inovasyon sistemlerinin etkinliğini artıran başka etkileşimler de söz konusudur. OECD'ye göre (Sungur, 2007, s. 94-95);

- Birinci ve en önemli etkileşim; firmalar ve bilgi yaratan kurumlar gibi, sistemin yapıtaşını oluşturan kurumlar arasındaki etkileşimdir. İnovasyon performansı, firmaların ve kurumların karşılıklı etkileşimlerine ve bilgi paylaşma istek ve yeteneklerine bağlıdır.
- İkincisi; farklı piyasalar (emek, sermaye ve mal piyasaları) arasındaki etkileşim ve karşılıklı bağımlılıktır. Piyasalar arası bu etkileşim, bilgi yayılımını etkilemekte ve inovasyon ve büyüme için güçlü bir destek sağlamaktadır. Bir başka deyişle, yenilik performansı, farklı piyasaların birbirleriyle etkileşimine de bağlı olmaktadır.
- Üçüncüsü, piyasa ve piyasa dışı mekanizmalar arasındaki etkileşimdir. Bunun tipik örnekleri, kümeler ve Ar-Ge faaliyetlerinde görülen ortaklıklardır.

Yenilik sistemlerinde yer alan üniversiteler, teknik ve mesleki eğitim kuruluşları, Ar-ge enstitüleri, teknoloji transfer merkezleri, teknoparklar gibi bilgi üreten ve yayan kuruluşlar ile bilgiyi kullanan firmalar arasında sürekli bir işbirliği bulunmaktadır. İnovasyon sistemlerinin başarısı da bilgi üreten ve kullanan taraflar arasında kurulan sistematik bağlantılara göre değişmektedir. Başarılı bir yenilik sistemi, taraflar arası etkin iletişim ve işbirliği sayesinde mümkün olmaktadır.

Bilim sektörü ve firmalar arasında etkin bir işbirliği için bazı kurumsal ve kültürel engeller bulunabilmektedir. Hükümetlerin yenilik sistemi içindeki rolü bu noktada oldukça önemlidir. Hükümetler, bilim sistemi ve firmalar arasında etkin

işbirliğini engelleyen unsurları ortadan kaldırmalı ve bilgi yayılımına hız kazandırmalıdır (Sungur, 2007, s. 94-95).

Bilginin kurumlar arası transferi ve yayılımı, inovasyon sistemlerinin etkinliğini ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Bilgi akımı, yenilik sistemlerinin yaşamasını sağlayan “kan” olarak değerlendirilebilir. Bilginin yaratılması ve bu bilginin sistem içerisindeki yayılımı, mevcut bilgi stokundan daha fazla bilgi yaratabilmesinin sağlaması açısından önemlidir (Sungur, 2007, s. 94-95). OECD’ye göre inovasyon sistemlerindeki taraflar arasında ortaya çıkan etkileşimler ve temel bilgi akımı mekanizmaları 4 başlık altında ele alınmaktadır.

2.6.1.1.Firmalar Arası Etkileşimler

Firmalar, yenilik sürecinin kilit unsurlarıdır. Firmalar yenilik sürecinde oldukça nadiren tek başlarına hareket etmektedirler. Firmaların yenilikçi kapasiteleri, kısmen kendi içsel kapasitelerine, kısmen de başkaları tarafından üretilen bilgiyi elde etme, adapte etme ve uygulama yeteneklerine bağlı olmaktadır. İnovasyon sürecinde artan karmaşıklık, maliyetler ve riskler, işbirliği ve ağbağlaşmanın önemini artırmaktadır (Sungur, 2007, s.95-96). Firmalar, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar Ar-Ge masrafları arttıkça zamanla bu masrafların altından kalkamaz hale gelmekte, ihtiyaç duydukları bilgiyi ve uzman personeli kendi bünyelerinde bulamaz hale gelmekte ve Ar-Ge için stratejik ittifak kurma yoluna gitmektedirler (DPT, s.9). Günümüzde firmalar arası şebekeleşme ve işbirliği, piyasadaki mevcut rekabetçi konumun korunmasında ve güçlendirilmesinde kritik bir öneme sahip olabilmektedir (Sungur, 2007, s. 97).

İnovasyon sistemlerindeki en önemli bilgi akım mekanizması, firmalar arası etkileşimdir. Ağlar üzerine toplulaşmış (şebekeleşmiş) firmalar ile bilgi tabanlı organizasyonlar arasındaki etkileşim, inovasyon sürecinin temel kaynağı haline gelmiştir (DPT, s.9). Firmalar arası etkileşim temel olarak ortak araştırma faaliyetleri ve teknik işbirliği gibi formal bağlantılar şeklinde olabileceği gibi, informal bağlantılar da söz konusu olabilmektedir. Firmalar arası Ar-Ge işbirlikleri birçok ülkede hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Bu işbirlikleri, Ar-Ge faaliyetlerinin oldukça yüksek olduğu biyoteknoloji ve enformasyon teknolojileri gibi sektörlerde

daha yaygın olarak görülmektedir OECD, National Innovation Systems, Aktaran: Sungur, 2007, s. 94-95).

OECD inovatif firmalar arasındaki iletişimi üç temel kısımda ele almaktadır. Bunlar (OECD, Dynamising National Innovation Systems, Aktaran: Sungur, 2007, s. 98);

- **Rekabet:** aktörlerin birbirlerine rakip olmaları, yenilik için bir dürtü yaratmaktadır. Bu da firmaların yenilik yapmalarını hızlandıran bir süreç olmaktadır.
- **Ticaret:** Mal ve hizmetlerin ekonomik aktörler arasındaki ticareti, aynı zamanda kapalı bilgi ve içerilmiş (embodied) teknolojinin de iletimini sağlamaktadır.
- **Ağbağlaşma:** firmalar arasındaki işbirliği, ortak çalışma gibi faaliyetler bilginin transferini ve yayımını sağlamaktadır.

İşbirliği içerisinde olan firmalar, yenilik konusunda diğer firmalara göre daha başarılı olmaktadır. Çünkü firmalar arası işbirliği, daha iyi teknolojilerin, daha iyi yönetsel deneyimlerin ve bilginin aktarılmasında en önemli mekanizma olmaktadır (LI ve Yeung, 1999, Aktaran: (Sungur, 2007, s. 98). OECD tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, işbirliği ile inovasyon arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Buna göre; inovasyon yapan firmalar aynı zamanda güçlü bir işbirliği eğilimi içerisindedirler.

2.6.1.2. Firmalar ile Bilim Sektörü Arasındaki Etkileşimler

Firmalar kendi içsel kaynaklarıyla bilgi üretebilecekleri gibi, üniversiteler, Ar-Ge kuruluşları, tedarikçiler ve teknik ortaklar gibi dışsal birimlerle işbirliği yaparak da bilgi üretebilmektedirler. Bu nedenle, inovasyon sistemlerindeki diğer önemli etkileşim türü ve bilgi akım mekanizması; kamu araştırma kuruluşları ve firmalar arasındaki bağlantılardır. Bağlantının bir tarafında bilimsel bilgi ve Ar-Ge talep eden firmalar yer alırken, diğer tarafta bilimsel bilginin kaynağı olan üniversiteler ve Ar-Ge enstitüleri yer almaktadır. Bilimsel bilgi açısından oldukça önemli birer aktör olan üniversitelerin en önemli rolü, firmalara bilimsel bilgi sağlamak olarak görülmektedir. Yapılan pek çok çalışmada, üniversite araştırma harcamaları ve firmaların inovatif çıktıları arasında ilişki olduğu bulunmuştur (Audretsch ve Feldman, Aktaran: Sungur, 2007, s. 99). Bilim sektörünün çıktıları, firmalar için önemli bir girdi olmaktadır.

Kamu araştırma kuruluşlarının yapısı ve bunların sanayi ile olan bağlantıları, inovasyon performansının artırılmasında ve inovasyon sistemlerinin etkinliğinde en önemli unsurlardan birisini teşkil etmektedir. Nitekim firmaların, ihtiyaç duydukları tüm teknolojiyi ve bilgiyi tek başlarına üretmeleri mümkün olmadığı gibi, teknoloji ve bilgi üreten kurumların da ürettikleri teknolojiye ve bilgiye tek başlarına sahip olmaları/kullanmaları da mantıklı değildir (Taymaz, 2001, s.28).

Bilim sanayi ilişkisinin yoğunluğu, şu nedenlerden dolayı inovasyon sistemlerinin etkinliğinin belirlenmesinde gittikçe artan bir öneme kavuşmaktadır (OECD, Dynamising National Innovation Systems, Aktaran: Sungur, 2007, s. 100):

- İnovasyonun doğrudan bilime dayalı olduğu alanlarda (biyoteknoloji, enformasyon ve iletişim teknolojileri gibi) teknik ilerleme ve piyasa genişlemesi artan bir şekilde hızlanmaktadır.
- Yeni enformasyon teknolojileri, bilginin araştırmacılar arasında kolay ve ucuz değişimini mümkün kılmaktadır.
- Yenilik gittikçe daha çok dışsal ve çok disiplinli bilgi gerektirdiğinden sanayinin, bilim ile bağlantı kurma talebi giderek artmaktadır.

Ar-Ge işbirliğinin önemi, büyümede yaşanan zorluklar, riskler ve yenilik maliyetlerinin bir sonucu olarak hızla artmaktadır. Ortak Ar-Ge'nin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Birçok farklı ve gereksiz harcamaların oluşmasına neden olan tekrar edilen Ar-Ge faaliyetlerinin önüne geçilmesi,
- Belirsizliklerin azalması,
- Maliyet azaltıcı uygulamalar,
- Ölçek ekonomilerinin ve fırsatların farkına varılması,
- Gelişim sürecinin kısalması.

Firmaların yenilik faaliyetlerinde başarılı Ar-Ge işbirliklerinin teorik olarak beklenen etkileri üçe ayrılmaktadır:

1. Bu tarz işbirlikleri ile dışsal kaynaklara adaptasyon, yeni ve nitelikli ürünlerin geliştirilmesi için firmanın teknolojik yeteneklerinin genişlemesine öncülük etmektedir.

2. Ar-Ge anlaşmaları ile transfer edilen varlık, kaynak ve bilgiler firmaların araştırma etkinliğini artırmaktadır. Bu etkiler firmaların inovasyon girdi ve çıktılarını olumlu etkileyen Ar-Ge geri dönüşlerinin yüksek olmasıyla gözlenebilir.

3. Birbirleri arasında etkin bir işbirliği içerisinde olan firmaların yeni ürün geliştirme çabalarını pozitif etkilemesidir.

Özellikle üniversite ile sanayi arasında yaygın şekilde gözlenen ve literatürde “üniversite-sanayi işbirliği” olarak tanımlanan işbirliği faaliyetleri, informal teknoloji danışmanlıklarından sözleşmeye dayalı Ar-Ge uygulamalarına kadar pek çok biçimde yürütülebilir. İnovasyon için, teknolojik ve bilimsel bilginin en iyi şekilde kullanımını sağlamak amacıyla üniversite ve sanayi arasında çok etkili bir işbirliğine gerek vardır. Taraflar açısından sunduğu avantajlara bakıldığında firmalar, üniversite ile işbirliği sayesinde;

- ✓ Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarına erişebilir,
- ✓ Ekonomik açıdan ilgili bilimsel ve teknolojik bilgiye erişebilir,
- ✓ Prototipleri (ilk örnekleri) geliştirebilir ve test edebilir,
- ✓ Orta veya uzun dönem perspektifler kazanabilir,
- ✓ Spesifik problemlerin ve yeni ürünlerin özelliklerini çözmede destek alabilir,
- ✓ Pek çok kaliteli insan kaynağına ulaşabilir.

2.6.2. Teknoloji Difüzyonu

İnovasyon sistemlerinde bilgi yayılımını sağlayan en geleneksel yöntem yeni bir makine- teçhizat satın alarak teknolojinin yayılmasıdır. Firmaların inovatif performansları, başkaları tarafından geliştirilen yeni teknolojilerin içselleştirilerek ve adaptasyonu sağlanarak kullanılma yeteneklerine bağlı olarak değişmektedir. Mal ve hizmet üretiminin giderek daha çok bilgi yoğun olmasından dolayı, artık teknoloji difüzyonu yalnızca makine-teçhizat satın alınmasından daha fazlasını gerektirmektedir (OECD, Managing National Innovation Systems. Aktaran: Sungur, 2007, s. 103). Makine- teçhizat satın alınmasının yanı sıra, iç şartlara uygun bir şekilde bu makine-teçhizatın adaptasyonunun sağlanması ve bunu başarabilecek beşeri sermayeye ve kalifiye elemana da ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknoloji difüzyonu, özellikle kendi Ar-Ge uygulayıcıları ve Ar-Ge kapasiteleri bulunmayan geleneksel imalat sektörlerinde oldukça önemli olmaktadır. Birçok çalışma, teknoloji difüzyonunun ekonomideki üretkenlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Teknolojinin difüzyonu, birçok nedenden dolayı Ar-ge harcamaları kadar önemlidir. Örneğin yapılan bir çalışmada, 1970-93 yılları arasında Japonya'nın üretkenlik artışında teknoloji difüzyonunun, doğrudan Ar-Ge harcamalarından daha büyük bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (OECD, National Innovation Systems. Aktaran:Sungur, 2007, s. 104).

2.6.3. Personel Hareketi

Deneyimli personel pek çok endüstride başarılı yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Mohnen ve Roller, Aktaran: Sungur, 2007, s.104). Bu personelin üniversiteler/araştırma enstitüleri ve sanayi kuruluşları arasındaki hareketi de firmalar ve araştırma kuruluşları arasındaki ağbağlaşmaya ve yenilik sistemlerinin etkinliğinin artmasına yardım etmektedir (OECD, Dynamising National Innovation Systems, Aktaran: Sungur, 2007, s.104). İnsanların hareketi ve onlarla birlikte taşınan bilgi (bir başka deyişle kapalı bilgi) inovasyon sistemlerindeki temel bilgi akım mekanizmalarından birisidir.

2.6.4. Ağbağ (Network) İlişkisi

Literatürde ağbağ çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yeung'a göre; "Firma içinde, dışında ve firmalar arasında oluşan sürekli ekonomik ve ekonomik olmayan ilişkiler bütünü."; Gay ve Dousset'e göre, "Firmaları ve firmalar arası etkileşimi temsil eden, işbirliği ile birbirine bağlanmış firmalar topluluğu." ve Jackson'a göre; "Uzmanlaşmış bilginin üretildiği ve işbirliği aracılığıyla transfer edildiği yer" olarak tanımlanmıştır (Sungur, 2007, s.107).

Ağbağlar, firmalar arası sistematik ilişkileri temsil eden bağlantılar bütünüdür ve sergiledikleri karakter itibariyle kümelerden farklıdır. O'Doherty, ağbağlar ve kümeler arasındaki farkları şu şekilde tanımlamaktadır:

- Ağbağlar genellikle belirli amaçlar dâhilinde kurulan ve sınırlı üyeliğe sahip iken kümeler hem amaçlar hem de üyeler için açıktır.
- Ağbağlar sıklıkla formal sözleşmelere dayalı düzenlemeleri kapsarken, kümeler bunları kapsamaz.
- Kümeler genellikle coğrafik ve sektörel iken ağbağlar yerele ve sektöre bağlı değildir. (Aktaran: Sungur, 2007, s.108-109).

Belirsizliğin büyüklüğüne bağlı olarak firmalar, kendi içinde organize edilen teknolojik öğrenme kadar firmaların kendi aralarında veya çevrelerindeki bilgi üreticisi kurumlarla kurdukları işbirliği ağları yoluyla da inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu işbirliğiyle hem üretim maliyetleri azaltılacak, hem de bilginin ve yeteneklerin ele geçirilmesi sağlanarak, etkili ve etkin yollardan başarılı inovasyon yapılabilecektir (Çavuşgil, 2003, Aktaran: Tunç, 2008, s.8).

Ağbağlar, sabit yapılar değildir, aksine sürekli olarak değişen, büyüyen ve gelişen yapılardır. Bu değişim ve gelişim, ağbağ topolojisinin şekillenmesinde rol oynar (Innovation Expenditure Bulletin, 2004, Sungur, 2007, s.109). Gelişen ağbağlar, büyüme esnasında firmalar arası bağlantıların gelişmesi sonucu ortaya çıkan karışıklıklar nedeniyle, yüksek derecede kompleks olma özellikleri sergilemektedir (Gay ve Dousset, Sungur, 2007, s.109).

Firmalar arası ağbağların, başlangıçta firmalar arasında gelişmiş bilgi bağlantılarının yaratılması için bir yol olarak dikkate alınması, ardından firmalar ve bilgi üreten kurumlar arasındaki bilgi akışlarının geliştirilmesi için dikkate alınması gerekmektedir (Sungur, 2007, s.109).

Bölgesel yenilik sistemleri üzerine yapılan çalışmalarda iki tip yenilik ağ yapısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar (Durgut ve Akyos, 2001, s.8):

- **Endüstriyel Bölgeler:** Endojen yenilikçi ağ yapıları niteliğinde olup, daha önce var olan bölgesel/yerel olarak tanımlanmış KOBİ kümesi tabanlı olan endüstriyel bölgeler, geleneksel işbirliğinin yarattığı rekabetçiliğe sahip ağ yapılarıdır
- **Teknoparklar ve Bilim Parkları:** Büyük firmaların üretim süreçlerinin ayrıştırılarak, Ar-Ge faaliyetlerinin özel mevkilere taşınması veya üniversite-KOBİ işbirliğini destekleyen ağ yapıları planlanması sonucunda ortaya çıkan eksojen yenilikçi ağ yapılarıdır.

Ağbağlar, karışık, hızlı değişen küresel dünyada firmaların performansının artırılmasında stratejik öneme sahiptir; örgütler ve kişiler arasındaki bağlantı portföyünden daha fazlasını, bir yapı ve sinerjiyi ifade etmektedir. Diğer örgütlerle ortaklıklar kurulması bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır ve kaynak paylaşımı için firmalara fırsat sağlamaktadır. Firmaların yerel sosyal ağbağlarda gömülü olan dışsal bilgiden yararlanma yeteneği, yenilik sürecinin başarılı olabilmesi için önemlidir (Bougram ve Haudeville, 2002. Aktaran:Sungur, 2007, s.111).

Ağbağlar, birçok yeniliğin desteklenmesinde anahtar rol oynamaktadır. İnovasyon konusunda yapılan çalışmalarda, pek çok yeniliğin bireysel hareketten ziyade kompleks ilişkiler ağı sonucunda ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Innovation Expendition Bulletin, Aktaran: Sungur, 2007, s.112). Nonaka ve Takeuchi, firmaların, müşterilerle ve tedarikçilerle etkileşerek ve yeni ortaklıklar yaratarak, yeni bilgiyi yaygınlaştırabileceğini ve içselleştirebileceğini belirtmektedir. Firma becerileri, içsel ve dışsal ağbağlara katılmak suretiyle firmanın elde edeceği kapalı bilgiyi kendisine absorbe etme ve kullanabilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Numprasertchai ve Igel, aktaran: Sungur, 2007, s.112).

Ağbağların firmalara sağladığı faydalar şunlardır (Innovation Networks, The national Policy and Advisory Board for Enterprise, Trade, Science, technology and Innovation, 2004, Aktaran: Sungur, 2007, s.112):

- **Artan ölçek ve Faaliyet Alanı:** İşbirliğinin sonuçları bütün ortakların pazarına uygulanabilir, böylece bireysel firmaların müşteri kitlesi genişleyebilir. Eğer bir firma bir ağbağın parçası ise, performans düzeyi, firmaların farklı teknolojik yetenekleri arasındaki sinerji aracılığıyla dikkate değer bir şekilde büyüyebilir.
- **Paylaşılan maliyetler ve Riskler:** Ar-Ge faaliyetlerinin artan karmaşıklığı nedeniyle, inovasyon maliyetleri her geçen gün hızlı bir şekilde yükselmekte, firmaların bu maliyetlerin altından kalkabilmesi giderek zorlaşmaktadır, yüksek maliyetler ve riskler paylaşılabilir.
- **Karmaşıklığın üstesinden gelebilme kabiliyetini geliştirme:** Birçok teknolojik gelişme oldukça karmaşıktır ve geniş ölçüde bilimsel ve ticari bilgi ile oluşur. Teknolojinin bu özelliği, farklı alanlardan katılımcıların, teknolojinin karmaşıklığının üstesinden gelebilmek için yakın stratejik ve teknolojik

entegrasyonunu ve işbirliği ihtiyacını artırmaktadır. Ağbağa dâhil olan firmalar, tamamlayıcı kaynaklara ve bilgiye ulaşmak suretiyle teknolojik değişimlerini hızlandırabilirler.

- **Artan Öğrenme Etkileri:** Devamlı ve hızlı piyasa ve teknoloji değişimi, firmalar üzerinde öğrenme kapasitelerini geliştirme baskısı yapmaktadır. İşbirliği ve ağbağlar sadece yeni teknolojilerin öğrenilmesini değil, mevcut firmaları etkileyebilecek ileri teknolojileri yaratma metotlarının öğrenilmesini de sağlar.
- **Pozitif Refah Etkisi:** Ar-ge ile pozitif dışsallıkların içselleştirilmesi, Ar-Ge etkinliğinin ve toplam Ar-Ge etkinliğinin ve toplam Ar-Ge harcamasının artması sonucunu doğurur.
- **Verimlilik:** Ağbağlarının verimliliği artırma etkisi teknolojik bilginin spesifik doğasıyla ilgilidir. Bilginin çoğu kapalıdır ve firmaya özgüdür. Bu yüzden bilginin piyasa mekanizması içerisinde kolaylıkla ve hızlı bir şekilde transfer edilmesi zordur. İşbirliği, taraflar arasında kurulan güven aracılığıyla kapalı bilgi transferi için bir mekanizma sağlar.

Bölgesel yenilik sistemlerinin başarısında, firmalar arası ağbağlaşmanın önemli bir payı bulunmaktadır. Çünkü ağlar, bilgi değişiminin temel yoludur. Firmalar, ağlar sayesinde dışsallıklardan yararlanabilmektedirler (Armatlı ve Köroğlu, 2005, s.694). Yapılan birçok çalışmada inovasyon yeteneği ile ağbağlaşma arasında önemli bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Örneğin; İngiltere’de 1000 KOBİ üzerinde yapılan bir araştırmada, KOBİ’lerin inovasyon yeteneklerinin buldukları bölgeye bağlı olarak değiştiği ve işbirliği ağlarının yenilikçi yetenek üzerinde büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Keeble, 1997, Akataran: Sungur, 2007, s.113).

Şebekeleşme yaklaşımının özünde, sistematik ve etkileşimli ilişkiler yumağı bulunmaktadır. Şebekeleşme ve ağbağlaşma; basit alım-satım ilişkilerinden çok daha fazlasını içermekte ve daha uzun soluklu ve bilinçli ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Firmalar, temel olarak Ar-Ge maliyetlerinin yüksek olması ve tamamlayıcı bilgilerin dış kaynaklardan elde edilebilmesi gibi nedenlerle ağbağlaşma yoluna gidebilmektedirler (Albeni ve Karaöz, 2003, s.40).

2.6.5. İnovasyon-Pazar İlişkisi

Pazarlama yazınında pazar yönelimine ilişkin iki temel tanımlama yer almaktadır. Birinci tanımlamada pazar yönelimi, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayıp bunları olabilecek en iyi şekilde karşılamak için firmada yapılan faaliyetler bütünü olarak incelenmektedir (Slater&Narver, 1993, Aktaran: Sürer, Mutlu, s.29). Bu anlamıyla pazar yönelimi, yönetimin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı biçimde cevap verecek stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve bu stratejilerin firmanın tüm üyeleri tarafından benimsenmesi ile ilgilidir. İkinci tanımlama Kohli&Jaworski (1990, Aktaran, Sürer, Mutlu, s.29) tarafından yapılmış ve firmanın kültürel bakış açısını yansıtmaktadır. Firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen firma davranışı ve müşteri istek ve ihtiyaçları ile ilgili gerekli eylemlerde bulunmaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Bulut vd.,2009:517).

Bir işletmenin sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için, o işletmenin müşterilerine sürekli yeni ürünler ve hizmetler sunabilmesi gerekmektedir (Marangoz vd., 2007, s.178). Ancak Erdil ve arkadaşlarına göre (2013, Akaran: Erdem ve Gül, 2013, s.81) bir işletmenin bu hedefleri gerçekleştirebilmesi o işletmenin inovasyon kapasitesine bağlıdır. Zerenler ve arkadaşlarına (2006, s.659) göre de işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde yeniliğin güçlü bir silah olması ve pazar yönlülüğün de işletmelerin yenilik yapma gücü ile ilişkili olması nedeniyle (Oflazoğlu ve Koçak, 112, s.133) işletmelerin uzun dönemli performansı açısından yenilikler oldukça önemlidir.

Müşteri yönlülük, eşgüdümsel pazarlama ve karlılık olmak üzere üçayağı bulunan pazar yönlülük olgusu; örgütsel düzeyde var olan ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgilerinin oluşturulması, bu bilgilerin bölümler arasında yayılması ve bu bilgilere karşılık verilmesi olarak tanımlanır (Kohli ve Jaworski, 1990, Aktaran: Erdem, Gül, 2013, s.76).

Pazar yönelimi belirli aralıklarla ya da dönemlerle benimsenen bir firma davranışından ziyade süreklilik isteyen ve sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesine yönelik değil aynı zamanda örgüt içinde bir pazarlama felsefesi ve

pazarlama bilinci oluşturmaya yönelik bir firma kültürü olarak düşünülmesi gerekmektedir (Sürer, Mutlu,29).

Pazar yönlülük kavramı üç temel boyut üzerine oturtulmuştur: Birinci boyut, bilginin oluşumudur. Bu boyut vergiler, makro çevre değişkenlikleri ve müşterilerin tercihlerini değiştiren rekabet şartları gibi müşteri gereksinimlerinin gelişimini etkileyen bilgilerin toplanmasını ifade etmektedir. İkincisi, bilginin yayılmasıdır. Pazara ilişkin toplanan bilgilerin bölümlere iletilerek bilgi alışverişinin sağlanması ve böylece müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması anlamına gelmektedir. Üçüncü boyut olan bilgilere tepki verilmesi ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tam olarak özümsemesi ile pazar gereksinimlerine, istenilen zamanda ve rakiplere göre daha hızlı cevap verebilmeyi içermektedir (Songur, 2009, s.26-28).

Bazı yazarlar ise, pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve birbirleriyle eşgüdümlü işletme işlevleri olmak üzere üç davranışsal unsur ile uzun süreli odaklanma ve kar amacı olmak üzere iki karar verme kriterlerinden oluştuğunu ileri sürerek, “müşterilere değer yaratmak için en etkili davranışları yaratan ve bu yolla işletme performansını artıran örgüt kültürü” olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990, Aktaran: Erdem ve Gül, 2013, s.76). Bu tanımdan Narver ve Slater’in de pazar yönlülük çalışmalarını üç boyut üzerine kurdukları görülmektedir. Müşteri yönlülük, müşteriler için üstün değer yaratacak ürün ve hizmetleri üretebilmek için onlar hakkında yeterli düzeyde bilgi toplanması gerektiğini; rakip yönlülük, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin güçlü ve zayıf noktalarını ve stratejilerini anlamayı gerektirdiğini ve fonksiyonlar arası eşgüdüm ise, işletme kaynaklarının müşteriye en iyi değeri yaratabilmek için eşgüdümlü bir biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Hamşioğlu, 2011, s.92).

Shapiro’ya göre bir işletmeyi pazara yönlendiren üç özellik vardır. Bu özelliklerden birincisi, müşteri ve pazarı anlayabilmek için bütüncül bir bilgi edinilmesi; ikincisi, stratejik ve taktik kararların açık ve dürüst bir iletişimle fonksiyonlar ve bölümler arasında alınması; üçüncüsü ise, bölüm ve fonksiyonların fikirleri paylaşarak ve alternatif çözümler üreterek koordineli şekilde karar alması ve uygulamasıdır (Naktiyok, 2003, Aktaran, Erdem ve Gül, 2013, s. 77). Hou (2008) ise pazar yönlülüğün müşteri odaklılık, bilgi toplama, bilginin paylaşımı, örgütsel

öğrenme, fonksiyonlar arası eşgüdüme dayalı bütünleşme olmak üzere beş ana unsuru olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Erdem ve Gül, 2013, s.77).

Bir işletmenin rekabet gücü açısından pazar yönlülük ile örgütsel öğrenme birlikte sinerji oluşturmaktadır. Bu nedenle pazar yönlülüğün bir bütün olarak benimsenmesi ve böylece firma performansını etkileyen diğer faktörlerin de performansı artıracak şekilde değiştirilmesi amaçlanmalıdır (İnal ve Biçkes, 2006, Aktaran: Erdem ve Gül, 2013, s.77).

Firmaların pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ya pazar faktörüne odaklanması, ya da kaynaklarını ve yeterliliklerini iyi yönetmeye odaklanması gerekmektedir. Üstün yani az bulunan, taklit edilemeyen ve yerine konamayan kaynakları olan firmalar, pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak konusunda sıkıntı yaşamazlar. Diğer bir deyişle, örgütün iç kaynakları ve yeterlilikleri, firmanın stratejisinin ve performansının güçlü belirleyicileridir. Buna paralel olarak, üstün benzersiz ve yeni bir ürün yaratan bir firmanın pazarda rekabet üstünlüğüne ve dolayısıyla ticari başarıya ulaşması beklenmelidir (Friar, 1995, Gatignon ve Xuereb, 1997. Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.4). Firma, mevcut ve olası stratejileri ile rekabetçi eylemlerini dışsal faktörlere göre belirleyerek stratejisi ve organizasyon yapısının dış çevreye uyumu üstün performansı ortaya çıkarır.

Mohr ve Sarin(2009, Akaran: Erdem ve Gül, 2013, s.81), Peter Drucker'in çalışmalarına atıf yaparak, her işletmenin pazarlama ve inovasyon olmak üzere sadece iki temel işlevinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu temel iki işlevi de müşteri yaratma amacının yönlendirildiğini ve bu süreçte pazar oluşturma, yeni müşteri yaratma ve işletme sosyal sorumluluğunun inovasyonu etkilediğini vurgulamaktadır.

Yeni ürün geliştirmede üst yönetimin desteği, teknoloji ve bilgi yönetimi başlıca faktörlerdir. Dolayısıyla işletmelerde pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasında pozitif bir ilişkiden söz edilebilir (Cengiz vd. ,2005, s.133-137).

Firmanın faaliyet gösterdiği çevrelerdeki pazar ya da teknoloji dalgalanmaları, müşteri\rakip yönelimlerini ve örgütsel yapıyı etkiler. Pazar odaklılık, ürünlerin ve yeni yöntemlerin gelişimini harekete geçirir. Bu etki doğrudan olduğu gibi, organizasyon yapısı aracılığıyla dolaylı da olabilir. Böylece örgütsel yapı, yeni ürün inovasyonu ve performansı üzerindeki müşteri ve rakip

yönelimlerinin etkisine aracılık eder. Bir firmayı diğerlerinden farklılaştıran yetkinliği, daha fazla kaynağa sahip olmasından değil, kaynaklarını daha iyi kullanmasından ileri gelir (Penrose 1959, Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.4)

Erdil ve arkadaşları (2013, s.7) da yaptıkları araştırmada pazar ile ilgili bilgilerin toplanmasının ve kullanılmasının, pazar yönlü stratejilerin geliştirilmesinin ve uygulamaya konmasının, işletmenin yenilikçiliğini ve inovasyon performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu değişkenler arası ilişkide işletmenin inovasyon performansının işletmenin yenilikçiliğinden biraz yüksek olduğu, en güçlü ilişkinin de pazar ile ilgili bilgilerin toplanması ve kullanımı ile işletme yenilikçiliği arasında gerçekleştiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Dalgalı pazarlar; belirsizlik, ilerinin öngörülemez olması, rekabet üstünlüğü edinmenin sürekli olarak geçici olması ve pazara giriş ve çıkış için düşük bariyerlerin olması olarak tanımlanır (Atuahene-Gima, 1995; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Calantone vd. 1997; Caloantone vd. 2003; Covin ve Slevin, 1988; Miller ve Friesen, 1978; Ozsomer vd. 1997, Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.5). Bu tür dinamik şartlar bir yandan doğru ve güncel bilgi edinmeyi zorlaştırabilir ve firmanın bilgi edinme ve değerlendirme sistemini işe yaramaz kılabilir, bir yandan da yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayabilir (Calantone vd. 1997, Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.6). Dolayısıyla çevresel dalgalanma, hem inovatif projelerin hem de inovatif şirket duruşunun devreye girmesine neden olur.

Pazar dinamikleri, şirketin rekabete yönelik hareketlerini ve aynı zamanda firmanın önündeki strateji seçeneklerini belirlemektedir (Porter, 1980, 1985, Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.6) Dalgalı pazarlarda rakipler, bir firmanın ürün bazlı üstünlüklerini taklit ederek ya da geliştirerek- hızla sarsabilirler (Ramani ve Kumar, 2008. Aktaran: Harmancıoğlu; 2012,s.6). Bu tür pazarlarda ayakta kalabilmek ve rekabetin önünde olabilmek için firmalar müşteri ve rekabet bilgisi toplamak ve yeni teknolojiler nedeniyle ortaya çıkan fırsatları kullanmak için çevik olmak zorunda kalmaktadır (Li ve Calantone, 1998. Aktaran: Harmancıoğlu: 2012, s.7).

Pazar dalgalanması ve teknoloji dalgalanması ile ürün inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca yeni ürün inovasyonları firmaları pazar odaklı olmaları için teşvik eder. “Odaklılık”, değişen şartları öngörmeyi sağlayan bir

yetkinlik ve pazarın taleplerine yanıt ve ifade edilmiş müşteri ihtiyaçlarını ve rakip hareketlerini anlayarak inovasyona olanak sağlamak olarak görülür. Pazar odaklı işletmeler müşteriler için üstün değeri en etkili şekilde yaratırlar ve rekabet üstünlüğü elde ederler (Han,1998, Narver, Slater vd. 1998, Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.7).

Pazar odaklı olmak iki tip yönelimi kapsar: (1) Müşteri odaklılığıyla ilişkilendirilen davranışlar (üstün müşteri değeri yaratmak için görünen ve görünmeyen ihtiyaçların anlaşılması) ve (2) Rakip odaklılık (mevcut ve potansiyel rakiplerin sürekli gözlemlenmesi). Lukas ve Ferrell'in (2000) bulgularına göre müşteri ve rakip odaklılığın bir arada olması, dünya için radikal ürünlerin sunulmasını artırır, oysa tek başına rakip odaklılık, benzer (çoğu zaman taklitçi) ürünlerin sunumunu artırır. Gatignon ve Xuereb (1997) bu yönelimler sayesinde, firmaların daha radikal, daha düşük maliyetli ve böylelikle daha yüksek performans gösteren inovasyonları geliştirdiğini bulmuştur. Ancak, Han vd.'nın (1998) sonuçları, rakip odaklılık ile inovasyon arasında değil, müşteri odaklılık ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Aktaran: Harmancıoğlu, 2012, s.7). Rakipleri geride bırakmak için firmalar, benzersiz ve büyük ölçüde farklı ürünler geliştirmekte ve süreç inovasyonlarında da daha düşük maliyetlere ve daha etkin bilgi paylaşımına ulaşmaktadır. Diğer taraftan, müşteri odaklılık inovasyonu azaltabilir çünkü müşteri odağı yeni ürün geliştirme ekiplerinin artımsal ürünlere, karşılığı hemen alınan düşük riskli projelere odaklanmalarına neden olabilir (Harmancıoğlu: 2012, s.7).

Pazar yönlülüğün işletmelere en büyük katkısı, gelecekteki rakipleri ve müşterileri hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri kullanarak üstün müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bunun yanında pazar yönlülüğün; satış gücü performansını, işletme karlılığını ve hizmet kalitesini artırmak, müşterilerin ve çalışanların memnuniyetini sağlama, birlik ruhunu geliştirme ve yeni ürün geliştirme gibi yararları da bulunmaktadır (Karahan ve Özçiftçi, 2008, s.481).

Nikoomaram ve Maatoofi (2011, Akaran: Erdem ve Gül, 2013, s.77) pazar yönlü şirketlerin müşterilerini daha değerli gördüğünü ve bu yolla, pazar yönlü firmaların daha yüksek rekabet üstünlüğüne ve örgütsel performansa ulaştıklarını ifade etmektedir. Suliyanto ve Rahab (2012, Akaran: Erdem ve Gül, 2013, s.77) ise, pazar yönlülüğün firma performansını değiştirmede ilk adım olduğunu ve örgütsel

bilgi kullanma yeteneği olmaksızın pazar yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilemeyeceğini belirtmektedir.

Liyun ve arkadaşlarına göre (2008, Akaran: Erdem ve Gül, 2013, s.78) pazar yönlülük firma performansı üzerinde doğrudan değil, müşteri ilişkileri ve müşteri bilgi yöntemi yoluyla etkiye sahiptir. Müşteri bilgi yönetimi; yeni ürünlerin bulunmasına ve yönetimin müşteri bilgilerine odaklanmasına yardımcı olmakta ve böylece firma performansının artmasına olanak sağlamaktadır.

2.7. KÜRESEL FAALİYETLER VE İNOVASYON OLGULARI İLİŞKİLERİ

Günümüzde, dış dünyaya tamamen kapalı ve yalnızca kendi kaynaklarına dayanan hemen hemen hiç bir ülke kalmamıştır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için, işletmelerin, rakiplerin ne yaptıklarını bilmeleri ve rakiplerin ürünlerinin benzerlerini-hatta daha da geliştirip-üreterek onlarla rekabet etmeleri çok önemlidir (Satterwhite, 2001. Aktaran: İnal, 2009, s.171)

Küresel rekabet işletmeleri daha sert durumlara karşı güçlü hale getirmektedir. Küresel rekabette kazanabilmenin yolu, müşterilerin işletmelerce kazanılmasından geçmektedir. İşletmeler için bunu sağlamanın bir yolu, rekabet edici farklılaştırmadır. Farklılaştırma, işletmelerin bazı yönlerini rakiplerinden farklı kılmaları durumunda ortaya çıkmaktadır.

Küresel çevrede faaliyet göstermek, teknoloji transferinde üstünlük kazanmak, küresel tedarik kaynaklarını yönetmek ve küresel dağıtım kanalları geliştirerek rakipler karşısında güçlü hale gelmekle mümkün olabilecektir. Küresel çevredeki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek, bunların rakipler tarafından nasıl karşılandığı ve küresel işletme tarafından nasıl karşılanabileceğini anlamayı gerektirmektedir (Zairi, 1996. Aktaran: İnal, 2009, s.172).

Hız, esneklik, satış sonrası servis ağı, bireye özel üretim ve pazarlama, müşteri odaklılık gibi noktalarda sağlanacak rekabet gücü, hizmet boyutunda elde edilecek olan küresel rekabet avantajlarının temelini oluşturmaktadır. İnovatif yapıya sahip olmak da önemli bir rekabet gücü ögesidir (Yalçınkaya ve Çakır, 2004).

2.7.1.Küresel İşletmelerin Ar-Ge Yatırımları

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), yeni bir ürün üretilmesi, mevcut ürün kalitesi ve/veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürmeyi sağlayacak yeni yöntemlerin uygulanması, üretimle ilgili olarak piyasada uygulanabilecek türde yeni bir teknoloji geliştirilmesi ve bunların sonuçlarının faydalı araç, gereç, malzeme, ürün, yöntem, sistem ve üretim tekniklerine dönüştürülmesi veya mevcut teknoloji ile iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerdir (Öner, 2006, s.343)

Diğer bir tanımda ise Ar-Ge, kullanılmakta olan teknoloji ve /veya ürünü daha ileri düzeyde geliştirmek veya yeni bir teknoloji/ürün üretmek, mevcut bilimsel teknik bilgiyi artırmak ve elde edilen bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımını sağlamak amacıyla belli bir sistem dâhilinde yürütülen çalışmalardır (Büyükdığan, 2006, s. 5).

Ar-ge faaliyetleri ile yeni ürünler elde edilebildiği gibi, mevcut ürünleri daha düşük bir maliyetle, daha kaliteli üretme imkânı da doğmaktadır. Ayrıca Ar-Ge ile hazır bilgilere ulaşılabilen veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğretilmesi de mümkün olabilmektedir (Yücel, 1997). Böylece teknolojik gelişmelerdeki ilerleme hızlanmakta ülkelerin ekonomisine ve sanayi yapısına etki etmektedir. Bu sebeple bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler küreselleşen teknolojiye sahip olabilmek ve inovasyon yapabilmek için Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vermektedirler (Güleç, 1998, s.6)

Yeni teknoloji alanları, teknolojideki baş döndürücü ilerleme, giderek serbestleşen ve artan yerel ve küresel rekabet koşulları, yeni kalite ve standart uygulamaları, yeni sınai ve fikri mülkiyet hakları, çevre dostu üretim anlayışı, müşterinin değişen ihtiyaç ve zevkleri, dolayısıyla kısalan ürün yaşamları, ülkeleri, her zamankinden daha çok araştırma yapmaya ve bilgi üretmeye, bunları da hızlı bir şekilde ürün ve hizmete dönüştürmeye itmiştir. (Erdil, İmamoğlu, Keskin, 2003, s. 23). Bütün bu gelişmeler, bilim ve teknoloji politikalarını ön plana çıkarmakta Ar-Ge'ye verilmesi gereken önemi artırmakta ve Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılmasını, bunun için de gerekli alt yapının oluşturulmasını gerektirmektedir (Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, s.25).

Uluslararası pazarda rekabet üstünlüğünü sürekli hale getirmenin yolu yeni teknolojilere sahip olmaktan ve onları etkin bir şekilde kullanmaktan geçer. Yeni teknoloji elde etmek ve ona hâkim olmakta sürekli Ar-Ge yapmayı gerektirir. Ar-Ge faaliyeti ise; nitelikli araştırmacı personel, finansal kaynak ve iyi bir organizasyon ile birlikte hedefe ulaşmak için yoğun ve sistemli bir çalışmayı ve kararlılığı gerektirmektedir (Yücel, s.16).

2.7.1.1. Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi

Ar-ge, inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, pek çok farklı faaliyet alanlarında yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyon”u değil, “organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu”nu da kapsar (Zerenler, Türker, Şahin, s.662)

Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamalar hem risklidir hem de yatırım niteliğindedir. Ar-Ge işine girerken bu alanda yapılacak yatırımın gelecekteki getirisi ve maliyeti iyi hesaplanmalı, Ar-Ge projelerinin teknik başarısı hakkında geleceğe yönelik tutarlı tahminlerde bulunulmalıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda elde edilecek teknolojik bilginin sanayiye uygulanması ile üründe sağlanacak değer artışı firmaya rekabet üstünlüğü ve büyüme kazandıracaktır. Elde edilecek kar, Ar-Ge'ye yapılan yatırımdan çok yüksek olacağı için Ar-Ge alanındaki yapılacak yatırımın stratejik yönü de vardır (Yücel, 1997,s.10).

Türkiye’de özel sektörde teknoloji ihtiyacının genellikle ithal teknolojiler ile çözülmesi, Ar-Ge'ye yapılacak yatırımları olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak, son zamanlarda inovasyonun ve buna bağlı olarak Ar-Ge'nin rekabette çok önemli bir faktör haline gelmesi, yurt dışından alınan lisanslarda sıkıntılar çıkması ve pahalılaşması, işletmeyi kendi Ar-Ge departmanını kurmaya, üniversite ile işbirliği yapmaya itmiştir. Devlet de son yıllarda Ar-Ge yatırımları konusunda verdiği teşvikleri artırmıştır (Şimşek, Akın, 2003, s.186).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) aşaması, inovasyon sürecinin ilk aşaması olup, teknoloji temin edilmesi ve laboratuvar oluşturulması faaliyetlerini

içermektedir (Savaşçı, Kazançoğlu, s.519). Birçok araştırmacı, Ar-Ge aşamasını yeniliğin kaynağı olarak görmektedir.

Ar-Ge, firmaların günümüz tüketicilerinin sorunlarını ya da ihtiyaçlarını iyi belirleyerek bu doğrultuda araştırmalar yapıp uygun yeni ürün ya da hizmetin elde edilmesini hedef almaktadır. Ar-Ge ile daha önce benzeri olmayan bir ürün/hizmet ya da benzer işi yapan bir ürün/hizmetin geliştirilmiş hali ortaya çıkacaktır. Bu yeni ürün/hizmet piyasaya sunulacak, yarattığı farklılık ile tüketicinin ilgisini çekecek; ithalat ve ihracatları gerçekleştirecek, kar sağlayacak, istihdam sağlayacak ve küresel piyasada firmanın rekabet gücünü yükseltecektir (Erkek, 2011, Aktaran: Doğan, Yıldız). Araştırmalar Ar-Ge harcamalarının firmaların verimliliği, büyümesi ve uzun vadede performansı üzerinde etkili olduğu göstermektedir.

İnovasyon yoğun rekabet ortamında kalıcı bir yer edinebilmek ve elde edilen avantajı koruyabilmek açısından yeter şart olarak görülmektedir. Rekabet gücünü belirleyen temel faktör Ar-Ge ve inovasyon kaynaklı yüksek sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ve ürün süreçlerindeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir (Zerenler vd., 2007, s. 656). İnovasyon geleceği şekillendirmekte ve bu işlevi yaparken geçtiği her adımda, etkilediği her süreçte faydayı, etkinliği, verimliliği ve hatta yeni yapılanmaları da beraberinde getirmektedir. Bu iyileştirmeler işletmeler için rekabet edebilme, karlılık, verimlilik, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti ve işletmenin sektörde adından söz ettirme gibi anlamlara gelmektedir. Yeni üretim ve hizmet teknikleri uygulayan işletmeler lider konuma yükselmekte, rekabet ortamında üstünlük elde etmektedirler (Dinçer, 2009, s.15).

2.7.2. Pazar Araştırma Süreci ve İnovasyon

İşletmelerin sürekli değişen yerel ve küresel sosyo-ekonomik koşulları takip ederek değerlendirebilmesi için faaliyette bulunduğu bütün ülkelerin ekonomilerini ve ekonomilerindeki trendleri iyi takip etmesi gerekmektedir. Ekonomileri biçimlendiren ve işletmelerin takip etmesi gereken başlıca makroekonomik değişkenler şunlardır (Eren,1997, s.116-117):

- Ülkesel bazda toplam milli gelirin miktarı ve yıllık artış trendleri,

- Milli gelirden sosyal sınıfların aldığı payın dağılımı,
- Kamu ve özel sektör yatırımlarının dağılımı,
- Yatırım/tasarruf oranı ve yatırımların sektörel dağılımı,
- Hammadde kaynaklarının dağılımı ve iş gücü maliyetleri,
- Ülkedeki para ve maliye politikaları ve fiyat istikrarı,
- Ülkedeki siyasi istikrar,
- Vergi politikaları,
- Ekonominin içinde bulunduğu konjonktürel devreler (kriz, canlanma, refah ve gerileme) (Ülgen ve Mirze, 2004, s.85-86),
- Dış ödemeler bilançosu (ülkenin döviz cinsinden gelir ve giderleri)
- Teşvik politikaları.

Özel mal ve hizmetlerden farklı olarak, bilginin kamusal mallara benzer iki temel özelliği vardır, rakip olmama ve dışlayamama. Rakip olmama ve dışlayamama özelliğinden dolayı herhangi bir bilgi parçası aynı anda ve başka kişiler tarafından farklı üretimlerde ve herhangi bir bedel ödemededen kullanılabilir.

Bir kere üretildikten sonra herhangi bir bilgi parçasının ilave bir kullanıcıya veya kullanıcılara arzının marjinal maliyeti sıfırdır. Yani piyasada bilginin kira bedeli sıfır olabilmektedir. Bu nedenle özel sektör kar amacıyla bilgi üretmeye kalktığında ya marjinal maliyetten daha yüksek bir fiyatla satarak kullanıcının refah kaybına, üreticinin kar kaybına, dolayısıyla da ekonominin rekabet, Ar-Ge yatırımları, yeni bilgi üreterek ekonomideki bilgi birikiminin ve bilgi stokunun kaybına yol açacaktır ya da ekonominin rekabet gücünü artıracak miktarda üretemeyecektir (Tunç, 2008, 40).

Çoğu bilgi düzenlenmiş olup, kaynakla doğrudan etkileşim olmaksızın erişilebilir ve kullanılabilir durumdadır. Düzenlenmiş bilgi aktarımı teknoloji yayılmasının büyük bir kısmını oluşturmaktadır olup, bilginin düzenlenmesinin teşvik edilmesine yönelik çabalar, üretkenlik, büyüme ve yenilik üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Buna bir örnek, teknoloji standartlarının tesisi konusundaki çalışmadır.

Açık olarak kullanıma sunulmuş bilgiler için bile, söz konusu bilgiye erişim, yeni bilgi aramanın çok maliyetli olabilmesinden ötürü çok zorlu olabilir. Bu sebeple, organizasyonlar içerisinde ve arasında iletişimin kolaylığı ve etkin bilgi ve beceri iletim kanalları yayılma için büyük önem taşımaktadır (Oslo kılavuzu, 36).

Bilginin üretimi, inovasyon için ön koşuldur. İnovasyon bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir işletmede, inovasyonun sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o işletmede bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir (Kermally, 2004, Aktaran: Durna ve Demirel, 2007, s.141). Dosi vd. (2005), (Aktaran: Durna ve Demirel, 2007, s.141) bilginin tanımlanmasında inovasyon sürecinin etkili olduğu ve teknolojik bilginin üretilmesi sonucu inovasyonun gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır.

İnovasyon, enformasyonla dışarıdan sağlanabilirken bilgi belli araştırma sürecinden geçilerek elde edilir. Bilgiyi bizzat işin içinde olanlar üretebilir ve yorumlayabilir. Yenilik, dışarıdan sağlanabileceği gibi kurum ve kuruluşların kendi iç süreçlerinde kolektif çalışma ve öğrenme süreciyle de sağlanabilir. Fakat yeniliğin gerçekleşebilmesi için de teknik bilgi gerekmektedir. Diğer taraftan da yeni bilginin üretilmesi için de mutlaka yeniliğe ihtiyaç vardır.

İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir. Yeni bilgi, yenilik yaratan firma tarafından inovasyon faaliyetleri sırasında üretilebilir (yani firma içi Ar-Ge yoluyla) veya çeşitli kanallar yoluyla dışarıdan kazanılabilir (Örnek, yeni teknoloji satın alımı). Yeni bilgi kullanımı veya mevcut bilginin kombinasyonu, standart rutinlerden ayırt edilebilen inovatif çabalar gerektirir (Oslo kılavuzu, 39)..

İnovasyon hakkında veri toplanmasına yönelik iki ana yaklaşım bulunmaktadır:

1. “Konu” yaklaşımı, firmanın bir bütün olarak yenilikçi davranış ve faaliyetlerinden başlamaktadır. Buradaki fikir, firmanın yenilikçi davranışını etkileyen faktörleri (stratejiler, teşvikler ve yeniliğin çıktılarını ve etkilerini incelemektir. Bu taramalar, sonuçların detaylandırılabilmesi ve endüstriler arasında karşılaştırmalar yapılabilmesi amacıyla tüm endüstrileri temsil edecek şekilde tasarlanmaktadır.
2. “Hedef” yaklaşımı, belirli yenilikler hakkında veri toplanmasını kapsamaktadır (genellikle belli bir türdeki “önemli bir yenilik” veya bir firmanın temel yeniliği). Bu yaklaşım, belli bir yenilik hakkında bir takım tanımlayıcı, nicel ve nitel veri toplanmasını ve aynı zamanda firma hakkında veri aranmasını içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

2.7.2.1. İnovasyon Sürecindeki Bağlantılar Hakkında Veri Toplama

İnovasyon taramalarında kullanım için gerekli bağlantı türleri aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

- **Açık Bilgi Kaynakları:** Teknoloji veya entelektüel mülkiyet hakları satın alınmasını ya da kaynak ile etkileşimi gerektirmeyen açık şekilde kullanılabilir bilgilerdir.
- **Bilgi ve Teknoloji Edinimi:** Kaynakla etkileşimi gerektirmeyen, sermaye malları (makinelere, teçhizat, yazılım) ve hizmetlerde içerilmiş bilgi ve teknoloji ve /veya dış bilgilerin satın alınmasıdır.
- **Yenilik İşbirliği:** İnovasyon faaliyetleri için, diğer teşebbüsler veya kamu araştırma kurumları ile aktif işbirliğidir (bilgi ve teknoloji satın alınmalarını içerebilir).

İşletme ve işletme yönetimi bazında rekabetçi üstünlük, işletmeleri rakiplerinin önüne geçiren uygulamaları, piyasayı şekillendirmeye öncü olma becerilerini, esneklik ve uyum kapasiteleri, inovasyon ve yaratıcılığa dayanan bir özelliğe sahip olmayı ve girişimci özellikleri içinde bulundurmaya kapsamaktadır. (Ekmekçi,2011,ss.49). İç ve dış pazarların, iç ve dış faktörlerin tutarlı bir şekilde analiz edilebilmesi, tutarlı rekabet stratejilerine dönüştürülmesinde birincil öncelik olması karşısında bu analize veri sağlamak ve bu temin işlemini en kısa sürede gerçekleştirmek için “Pazarlama Bilgi Sistemi” işletme yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Yeşilada, Akça ve Tanyeri, 2003, ss.301, 302. Aktaran: Ekmekçi, 2011, ss.49)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZAR ARAŞTIRMASI FAALİYETLERİNİN FİRMALARIN İNOVASYON KAPASİTELERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel yöntemler bireysel yürütülen çalışmalar için daha uygun olmaktadır. Bunun nedeni ise, araştırılan problemin bir yönünün derinlemesine ve daha kısa sürede çalışılmasına imkân sağlamasından kaynaklanmaktadır. Kişiler ile daha yakından görüşme fırsatı sağlamakta ve geri dönüşü daha çabuk olmaktadır. Bu yöntemin en önemli avantajı ise araştırmacıya da önemli bir problemin özel durumu üzerine yoğunlaşma fırsatı vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu yoğunlaşmadan dolayı daha güvenilir ve daha net sonuçlar çıkmaktadır. Kişileri doğru yönde yönlendirmemiz ve isteklerine hemen cevap verebilmemiz kişi üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır.

Bu çerçevede diğer yöntemlere göre farklı nitelikte ve derinlikte veri sağlayacak bir araştırma tekniği olarak “görüşme” tercih edilmiştir. Bir araştırma tekniği olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir (Cohen ve Manion, 1994. Aktaran: Türnüklü, A, 2000). Araştırmacı, araştırmakta olduğu konu hakkında önceden hazırlamış olduğu soruların kılavuzluğunda ya da o anda amaçlı sorular yönelterek hedef kişilerin düşüncelerini ve duygularını sistematik olarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, hedef kişiye araştırma konusuyla ilgili sorular yönelterek kişinin öznel düşünce ve duygularını sistemli olarak öğrenmek, anlamak ve tanımlamaktır (Türnüklü, A, 2000).

Nitel araştırma denildiği zaman herhangi bir şekilde istatistiksel prosedürler veya başka bir sayısal araç olmadan bulguların üretildiği araştırma anlaşılmaktadır (Altunışık vd., 2004).

3.2. VERİ ÇÖZÜMLEMEDE ÇOKLUK (MULTİPLİCİYT) VE ÇEŞİTLİLİK (TRIANGULATION):

Verilerdeki çokluk ve çeşitlilikten yararlanarak ve verilerin tamamını dikkate alarak, ayrıntıları önemseyerek çözümlene yapmaktır geçerlik ve güvenilirliği artırmaktadır. Veri toplamada olduğu gibi veri çözümlenmede de çeşitlilik önemlidir. Birden çok analiz yöntemi kullanmak değişik yorumlara ve dolayısıyla daha derin irdelemelere, daha çeşitli kıyaslamalara yol açacağı için analizi zenginleştirir ve geçerliliğini artırmaktadır (Ger, 2009).

Nitel analizden farklı olarak, nitel analizin, verilerin hepsi toplandıktan sonra değil, tam tersine, araştırma başlar başlamaz, ilk görüşme ya da ilk gözlem yapıldıktan sonra başlaması gerekmektedir. Çünkü ilk analizler sonucu farklı işletmelerden farklı çeşit veriler toplama gereği ortaya çıkabilir ve daha önce akla gelmeyen unsurlar su yüzüne çıkabilmektedir, ilk tahminlerden farklı bir saha çalışması yapmak gerekebilir, çoğu zaman da gerekmektedir. Bu özellik, daha önce bahsedilen, nitel yöntem tasarımının, esnek olarak ve gelişerek oluşması gerekliliğini de doğrulamaktadır (Ger, 2009).

3.3. GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK

Görüşme tekniğinin ait olduğu nitel araştırma yöntemlerinde geçerlik ve güvenilirlik kavramı, daha çok nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan farklı içerik ve anlamda kullanılmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinde geçerlik ve güvenilirlik kavramları veri toplama için kullanılan ölçme aracına ilişkin olarak tanımlanmakta ve kullanılmaktadır. Buna karşın nitel araştırma yöntemlerinde ise veri toplamak için bir ölçme aracı yerine araştırmacı kullanıldığı için geçerlik ve güvenilirlik kavramı araştırmacıya ilişkin olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda her iki kavramda bir nitel araştırma tekniği olarak görüşmenin kullanıldığı araştırmalarda farklı kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Görüşme tekniğinin araştırmaya sunmuş olduğu nitel verilerin en temel özelliği sözel oluşlarıdır. Elde edilen veriler sözel olduğu için nicel araştırma yöntem ve teknikleriyle elde edilen verilerle yapılan analizlerden oldukça farklı yöntemlerin kullanılmasına gereksinim vardır. Tüm veriler, sözel olduğu için analizler de rakamlar yerine sözcükler, cümleler ve paragraflar ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle elde edilen sözel verilerin analizinde farklı parametreler referans alınmaktadır.

Görüşme tekniğinin kullanıldığı eğitim bilim çalışmalarında temel olarak dört basamaktan söz edilebilir. Bu dört basamak her an araştırma boyunca birlikte ele alınmak zorundadır. Her bir basamak birbirini etkileyen bir süreç içindedir (Türnüklü, 2000)

1. Araştırmanın deseni
2. Verilerin toplanması
3. Verilerin analizi
4. Bulguların özetlenmesi

Belli bir olayı, durumu veya olguyu, kendi bütünlüğü içinde ve doğal ortamında, tümüyle en ince ayrıntısına kadar ve en somut biçimde kavrayabilmeyi sağladığından bir nitel araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme tekniği bu çalışma için seçilen araştırma yöntemini oluşturmaktadır. Daha esnek olduğu için somut sonuçların elde edilme ihtimali yüksek olmakta, cevaplayıcıya ne kadar çok zaman ayrılırsa ondan o kadar fazla bilgiler elde edilmektedir. Kişilerden daha fazla bilgi elde etmemizi sağlamaktadır ve geri dönüşü de daha çabuk olmaktadır.

Bu çalışmaya dâhil edilen işletmeler İzmir’de bulunan ihracat yapan firmalardan kolayda örnekleme yolu ile seçim yapılarak ve aşağıdaki 14 firma yöneticisi ile yüzyüze ve telefon ile görüşme sağlanmıştır. Bu firmalarla görüşmeler sonucunda elde edilen bilgi ve belgeler çalışmanın kapsamına girmektedir. Tümevarım yöntemi kullanılarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Yapılan görüşmelere katılan ihracatçı firmaların sayısı on dördür. Bu on dört firmadan dördünde üst düzey yönetici ile, dördünde orta düzey yönetici ile, altısında ise beyaz yaka memur ile görüşme imkanı bulunmuştur. İki firma 0-3 yıldır faaliyet

gösterirken, bir firma 4-7 yıl, bir firma 8-11 yıl, diğer on firma ise on bir yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunmaktadır. Dört firmada 0-10 arasında kişi çalışırken, üç firmada 11-50 arasında, iki firmada 51- 250 arasında, beş firmada ise 250 kişiden fazla kişi istihdam edilmektedir. Görüşmeye katılan firmaların müşteri grupları incelendiğinde ikisi büyük ölçekli sanayi kuruluşları, yedisi küçük ve orta ölçekli işletmeler ve beşi ise özel müşterilerden oluşmaktadır. Üç firmanın yıllık cirosu 0-1 milyon TL arasında iken, bir firma 1-8 milyon TL, dört firma 8-40 milyon TL ve altı firma 40 milyon TL olarak belirlenmiştir. Üç firma %0-%1, beş firma %1-%2, altı firma ise %3 üzerinde yıllık bütçelerinden ar-ge faaliyetlerine pay ayırmaktadır.

Tablo 12: Görüşülen Firmaların Demografik Özellikleri

Firma	Görüşülen Kişinin Pozisyonu	Firma Yaşı (yıl)	Çalışan Sayısı	Müşteri Grubu	Yıllık Ciro (Milyon TL)	Yıllık Ar-Ge Payı
1	Üst düzey	0-3	0-10	KOBİ	0-1	%3 <
2	Üst düzey	11<	11-50	KOBİ	8,01-40	%3 <
3	Üst düzey	8-11	51-250	Özel müşteri	40<	%1,1-%2
4	Orta düzey	11<	0-10	Özel müşteri	0-1	%0-%1
5	Orta düzey	11<	250<	KOBİ	40<	%1,1-%2
6	Beyaz yaka	11<	250<	Sanayi	8,01-40	%3 <
7	Orta düzey	11<	11-50	KOBİ	8,01-40	%1,1-%2
8	Beyaz yaka	11<	250<	Özel müşteri	40<	%3 <
9	Beyaz yaka	11<	0-10	KOBİ	0-1	%0-%1
10	Orta düzey	11<	11-50	KOBİ	8,01-40	%1,1-%2
11	Beyaz yaka	11<	250<	Özel müşteri	40<	%3 <
12	Beyaz yaka	11<	250<	Özel müşteri	40<	%3 <
13	Beyaz yaka	0-3	0-10	KOBİ	1,01-8	%1,1-%2
14	Üst düzey	4-7	51-250	Sanayi	40<	%0-%1

3.5. ARAŞTIRMA KISITLARI

Az sayıda ihracatçı ile görüşüp, bütün ihracatçılar için genelleme yapmak doğru değildir, daha pahalıdır, ilgisiz kişilerle görüşme ihtimali olduğundan, başarısız görüşmelerin meydana gelme ihtimali olmaktadır. Görüşmecinin yoğun olmasından dolayı çok yorulması ve görüşmelerin verimsiz geçmesi mümkün olabilmektedir. Bu yöntem zaman alıcıdır, hayali görüşmeler yapılmaktadır. Görüşmecinin vasfı, eğitimi ve denetimi zor olmaktadır. Her yöne çekilebilme, farklı yorumlara ve yankış anlaşılmalara maruz kalılabilmektedir.

3.6. DEĞERLENDİRME

Birinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: 1.İşletme üst düzey yöneticisiyle yapılan görüşmede, firmasının uluslararası pazar araştırma faaliyetlerini yürütürken; ülke raporlarını, uluslararası örgütlerin yayınlarını, daha önceki müşteri kayıtlarını incelediğini, yeni pazarlar hakkında bilgi almak için danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, yeni müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kısmen kullandıklarını, müşteri bulma sürecinde ticaret müşavirliklerinden destek aldıklarını belirtmiştir. Elde ettiği bu ikincil derece veriler sayesinde pazardaki potansiyel müşteri ve arz/talep miktarı hakkında bilgi sahibi olarak firma stratejilerini buna göre belirlediklerini belirtmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katıldıklarını, bu sayede pazardaki rakiplerini tanıma fırsatı bulduklarını, pazara yeni giren ürünleri inceleme, kendi ürünleri ile karşılaştırıp eksiklikleri ve yapılması gereken iyileştirmeleri belirleme fırsatı bulduklarını ve yeni müşterilerle tanışıp müşteri portföyünü genişletme imkânı yakaladıklarını belirtmiştir. Ayrıca kendi sektörleri ile alakalı teknolojik gelişmeleri yakından inceleyip firmaya adaptasyonu için gereklilikleri belirleme konusunda ön bilgi edindiklerini belirtmiştir. Potansiyel müşterileri aktif hale getirmek için yerinde ziyaretler yaptıklarını, elektronik pazaryerlerine üye olduklarını ve bu platformlarda alım satım ilanı verdiklerini belirtmektedir. Bu sayede müşteri talep ve beklentilerini öğrenerek diğer firmalarla rekabet edebilmek ve pazarda yer edinebilmek için ürünlerini, süreçlerini ve organizasyonlarını devamlı gözden geçirerek geliştirmekte ve yenilemekte olduklarını belirtmiştir. Özellikle yerinde ziyaretlerin önemi hakkında vurgulama yaparak, ürün inovasyonu konusundaki fikirlerin büyük bölümünün müşteri geri dönüşlerinden elde ettiklerini söylemiştir.

Firmasının üretim yöntemleri ve politikaları ile ilgili olarak, firmasının girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, ürünlerinin mevcut fonksiyonlarında çok fazla değişiklik yapmadıklarını, firmasının yeni ürün tasarımı yapmadığını, yeni ürünü pazara ilk defa sunan firmalar arasında yer almadıklarını, sadece müşteri talebi olduğunda ürünlerde değişiklik yapabildiklerini ve bunu da hızlı biçimde gerçekleştirebildiklerini, rakiplerin yeni ürünlerine karşılık vermeye

çalıştıklarını, üretim teknolojileri kullanımında diğer firmaların gerisinde kalmamalarının rekabet güçlerini arttırdığını, bu yüzden üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil ettiklerini, bu konuda oldukça hızlı hareket edebildiklerini, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, yeni üretim süreçleri denemekten çekinmediklerini, süreç kontrol sistemleri olduğunu belirtmektedir. Bu bilgileri elde ederken en çok tedarikçilerden bilgi aldıklarını, ikinci olarak ise pazarlama departmanının firmaya aktardığı bilgilerden yararlandıklarını belirtmiştir. Pazar araştırması ile firmalarının yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürdüklerini, firmalarının yeni üretim yöntemlerini denemesine katkıda bulunduğunu ve firmaya adaptasyonu hem ürün geliştirmede hem de maliyetlerin azaltılması konusunda büyük fayda elde ettiklerinden bahsetmiştir.

Firmasının pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısıyla ilgili olarak, bilgi teknolojilerini kullandıklarını, iletişim teknolojilerini kullandıklarını, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettiklerini, güncel pazarlama yöntemlerini kullandıklarını, bütçelerinden her yıl pazarlama faaliyetleri için belli oranda pay ayırdıklarını, pazarlama konusuna oldukça önem verdiklerini, geri dönüşlerin titizlikle ele alınıp gerekli değişikliklerin hızlı bir şekilde uygulandığını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık olduğunu, farklı örgütlenmelere açık olduklarını, organizasyonda herkesin fikirlerini açıkça ifade ettiğini, böylece her konuda var olan aksaklıkları kolayca fark edip müdahale etme şansı bulduklarını, organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini, çalışanlara yönelik eğitimlerin kısmen yapıldığını ama yeterli olup olmadığı konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisiyle ilgili olarak, firmalarının yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmalarının organizasyon yapısındaki aksaklıklarının fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunduğunu, firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, firmasının yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturmasını sağladığını, firmasının ürünlerinin dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkânı sağlamadaki etkisini ölçemediğini, firmasının uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve etkin

şekilde piyasaya sürdüğü konusunda kararsız olduğunu, süreç iyileştirme konusunda hızlı davranmadıklarını belirtmiştir. Firmasının uluslararası pazar araştırmaları sonucunda yeni iş modelleri yaratabildiğini, uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış gözlemlendiğini belirtmektedir.

Tablo 13: Birinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır		X	
Ticaret müşavirlerinden destek alır	X		
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar		X	
Firmamız yeni ürün tasarlar			X
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır			X
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır		X	
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar		X	
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar		X	
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

İkinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: 2. İşletme üst düzey yöneticisiyle yapılan görüşmede, firmasının uluslararası pazar araştırma faaliyetlerini yürütürken; ülke raporlarını, uluslararası örgütlerin yayınlarını incelemediklerini ancak daha önceki müşteri kayıtlarını incelediğini, yeni pazarlar hakkında bilgi almak için danışmanlık firmalarından destek almadıklarını, yeni müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kısmen kullandıklarını, müşteri bulma sürecinde ticaret müşavirliklerinden destek aldıklarını belirtmiştir. Ülke raporları, uluslararası örgütlerin yayınları incelemenin kendileri için gereksiz olduğu, yaptıkları araştırmayı daha mikro düzeyde pazara yönelik bilgileri elde etmek amacıyla yönelik olduğunu aktarmıştır. Danışmanlık firmalarıyla çalışmaya gerek duymadıklarını, kendi araştırmalarının yeterli olduğu konusunda ticaret müşavirliklerinin daha faydalı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Firma stratejilerini belirlerken ikincil verileri kullandıklarını, böylece pazar analizi yapabildiklerinden bahsetmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katıldıklarını, bu sayede pazardaki rakiplerini gözlemleyerek kendi firmalarını analiz edebildiklerini, pazara yeni giren ürünleri inceleyerek, yeni ürün geliştirme gerekliliğini belirleme, kendi ürünleri ile karşılaştırıp eksiklikleri ve iyileştirmeleri saptayarak ürün inovasyonu yapabilmek için fırsat yakaladıklarını söylemiştir. Yeni müşterilerle tanışarak Pazar paylarını artırabildiklerini, yeni anlaşmalara imza attıklarını belirtmiştir. Ayrıca kendi sektörleri ile alakalı teknolojik gelişmeleri saptayarak firmanın yenilenmesine katkıda bulduklarını belirtmiştir. Potansiyel müşterileri aktif hale getirmek için yerinde ziyaretler yaptıklarını, bu sayede müşteri geri dönüşlerini inceleyerek diğer firmalarla rekabet edebilmek ve pazarda kalıcı olabilmek için ürünlerini, süreçlerini ve organizasyonlarını devamlı gözden geçirerek geliştirmekte ve yenilemekte olduklarını belirtmiştir. Elektronik pazaryerlerine üye olduklarını fakat bu platformlarda alım satım ilanı vermediklerini belirtmektedir. Elektronik Pazar yerlerini daha çok bilgi edinme, yenilik ve değişiklikleri takip edebilme amacıyla kullandıklarını, çünkü üretimlerini özel sipariş üzerine gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir.

Firmasının üretim yöntemleri ve politikaları ile ilgili olarak, firmasının girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemeleri her zaman kullandığını, ürünlerinin mevcut fonksiyonlarında değişiklik yaparak ürünlerini iyileştirme konusunda hızlı olduklarını ve yeni ürün tasarımı konusunda sıkıntı yaşanmadığını, yeni ürünü pazara

ilk defa sunan ve böylece rekabet avantajı elde ederek rakip firmaların önünde yer alabildiklerini, müşteri talebi olduğunda ürünlerde değişikliği hızlıca yapabildiklerini, rakiplerin yeni ürünlerine karşılık verme konusunda oldukça hızlı, hatta bu konuda öncü olduklarını, üretim teknolojileri kullanımında dünyadaki gelişmeleri yakından takip ederek diğer firmaların önüne geçme konusunda iyi olduklarını ve bu durumun rekabet güçlerini arttırdığını, bu yüzden üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil ettiklerini, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gitmekten çekinmediklerini, süreç kontrol sistemlerinin iyi çalıştığını belirtmiştir

Firmasının pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısıyla ilgili olarak, bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullandıklarını, doğal olarak iletişim teknolojilerini kullandıklarını, yeni pazarlama yöntemlerini titizlikle takip ederek uygun olanlarını kullanmaktan çekinmediklerini, bütçelerinden her yıl pazarlama faaliyetleri için gerekli oranda pay ayırmaktan çekinmediklerini, pazarlama konusunda sürekli kendilerini geliştirdiklerini belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime ve farklı örgütlenmelere açık olduklarını, organizasyonda herkesin fikirlerini açıkça ifade edebildiğini, bu sayede sorunları hızlıca belirleyip çözüme konusunda sıkıntı yaşanmadığını, organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini, çalışanlara yönelik eğitimlerin kısmen yapıldığını ama bu konuda daha titiz davranmaları gerektiğinin farkında olduklarını belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisiyle ilgili olarak, firmalarının yeni pazarlama yöntemleri konusunda katkıda bulunduğunu, firmalarının organizasyon yapısında yapılması gereken değişiklikleri belirleme konusunda fayda sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunduğunu, firmalarının değişik pazarlar için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, firmasının yeni ürünler ile tanışarak iç piyasa bu ürünlerle tanıştırma fırsatı sağladığını, firmasının ürünlerinin dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün geliştirme imkânı sağlayabildiğini, firmasının uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve etkin şekilde piyasaya sürdüğünü, süreç iyileştirme konusunda hızlı davrandıklarını belirtmiştir. Firmasının uluslararası pazar araştırmaları sonucunda yeni iş modelleri

yaratabildiğini, uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış gözlemlendiğini belirtmektedir.

Tablo 14: İkinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler			X
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler			X
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır			X
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır	X		
Ticaret müşavirlerinden destek alır	X		
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır		X	
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder		X	
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır			X
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder		X	
Örgütsel öğrenme desteklenir		X	
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

Üçüncü İşletme Görüşme Değerlendirmesi: 3.İşletme üst düzey yöneticisiyle yapılan görüşmede, firmasının uluslararası pazar araştırma faaliyetlerini yürütürken; ülke raporlarını, uluslararası örgütlerin bazı yayınlarını ve daha önceki

müşteri kayıtlarını incelediğini ancak yeni pazarlar hakkında bilgi almak için danışmanlık firmalarından destek almadıklarını, buna gerek duymadıklarını, yeni müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kullanmadıklarını, sarı sayfalardan yeterli bilgiyi sağlayamadıklarını belirtmiştir. Müşteri bulma sürecinde ticaret müşavirliklerinden arada sırada destek aldıklarını, her zaman bu bilgilere ihtiyaçları olmadığını belirtmiştir. Bu ön pazara araştırma sürecinde elde ettiği ikincil derece veriler, pazar hakkında bilgi sahibi olmasına kısmen katkıda bulunduğu, daha çok müşteri yapısı hakkında bilgi edindikleri ve planlamayı yaparken önemli bilgiler edindiklerini ancak bu bilgilerin pazara giriş için yeterli olmadığı konusunda beyanda bulunmuştur. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara mutlaka katıldıklarını, bu sayede Pazar hakkında önemli bilgiler edindiklerini, rakiplerini analiz edebildiklerini, ürün inovasyonu konusunda oldukça önemli adımlar atmalarında fuarlara katılmanın etkisinin büyük olduğunu belirtmiştir. Pazara yeni giren ürünleri inceleme, kendi müşterilerinin taleplerini değerlendirerek ürün farklılaştırma ve geliştirme konusunda gerekli bilgilere ulaşmakta önemli bir fayda sağladığını anlatmıştır Ayrıca kendi ürünlerinin tanıtımını yaparak müşteri portföyünü genişletme imkânı yakaladıklarını belirtmiştir. Sektörleri ile ilgili teknolojik gelişmeleri yakından inceleyip üretim ve süreç inovasyonu için fayda sağlayabildiklerini belirtmiştir.

Ürünlerini pazarlama aşamasında müşterileri portföyünü genişletebilmek adına yerinde ziyaret konusunun oldukça önemli olduğunu, elektronik pazaryerlerine üye olduklarını ve bu platformlarda alım satım ilanı verdiklerini belirtmektedir. Böylece müşteri talep ve beklentilerini öğrenerek diğer firmalarla rekabet gücünü artırarak ve pazarda kalıcılığını sağlamak için ürün, süreç ve organizasyonlarını geliştirmekte ve yenilemekte olduklarını belirtmiştir. Pazarlama konusunun oldukça önemli ve hassas olduğunu belirterek, ürün inovasyonu konusundaki fikirlerin büyük bölümünün pazarlama departmanı çalışmaları sonucu müşteri geri dönüşlerinden elde ettiklerini söylemiştir.

Firmasının üretim yöntemleri ve politikaları ile ilgili olarak, firmasının girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, ürünlerinin mevcut fonksiyonlarında müşterilerden talep gelmediği sürece çok fazla değişiklik yapmadıklarını, firmasının yeni ürün tasarımı yaptığını, yeni ürünü pazara ilk defa sunan firmalar arasında yer alıp almadıkları hakkında karasız olduğunu, müşteri

talebi olduğunda ürünlerde değişiklik yapabildiklerini ve bunu da hızlı biçimde gerçekleştirebildiklerini, rakiplerin yeni ürünlerine karşılık verip vermedikleri konusunda kısmen başarılı olduklarını, üretim teknolojileri kullanımında rekabet güçleri olup olmadığı ve üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil edip etmedikleri konularında kararsız olduğu, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, yeni üretim süreçleri denemekten çekindiklerini, süreç kontrol sistemleri olduğunu belirtmektedir. Pazar araştırması ile firmalarının yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürdüklerini, firmalarının yeni üretim yöntemlerini denemesine katkıda bulunduğunu ve firmaya adaptasyonu ile hem ürün geliştirmede hem de maliyetlerin azaltılması konusunda büyük fayda elde ettiklerinden bahsetmiştir.

Firmasının pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısıyla ilgili olarak, bilgi teknolojilerini kullandıklarını, iletişim teknolojilerini kullandıklarını, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettiklerini, güncel pazarlama yöntemlerini kullandıklarını, bütçelerinden her yıl pazarlama faaliyetleri için belli oranda pay ayırdıklarını, pazarlama konusuna oldukça önem verdiklerini, geri dönüşlerin titizlikle ele alınıp gerekli değişikliklerin hızlı bir şekilde uygulandığını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık olduğunu, farklı örgütlenmelere açık olduklarını, organizasyonda herkesin fikirlerini açıkça ifade ettiğini, böylece her konuda var olan aksaklıkları kolayca fark edip müdahale etme şansı bulduklarını ancak organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi destekleme konusunda kendisini geliştirmesi gerektiğini, çalışanlara yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisiyle ilgili olarak, firmalarının yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmalarının organizasyon yapısında iyileştirmeye katkıda bulunup bulunmadığı konusunda kararsız olduğu, firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, firmasının yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturmasını sağladığını, firmasının ürünlerinin dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkânı sağlamadaki etkisini olduğunu, firmasının uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve etkin şekilde piyasaya sürdüğü konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Firmasının uluslararası

pazar araştırmaları sonucunda yeni iş modelleri yaratamadığını, uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketicilerle ilgili davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış gözlenmediğini belirtmektedir.

Tablo 15: Üçüncü Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler		X	
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır			X
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır		X	
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır		X	
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür		X	
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.		X	
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir		X	
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır		X	
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır			X

Dördüncü İşletme Görüşme Değerlendirmesi: 4.İşletme orta düzey yöneticisiyle yapılan görüşmede, firmasının uluslararası pazar araştırma faaliyetlerini

yürütürken; ülke raporlarını, uluslararası örgütlerin yayınlarını ve daha önceki müşteri kayıtlarını incelediğini, yeni pazarlar hakkında bilgi almak için danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, ancak yeni müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kullanmaya gerek duymadıklarını, müşteri bulma sürecinde ticaret müşavirliklerinden destek almadıklarını belirtmiştir. Böylece, ikincil derece verileri kullanarak pazardaki potansiyel müşteri ve arz/talep miktarını analiz ederek, firma stratejilerini kısmen belirlediklerini söylemiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katıldıklarını, bu katılımlar sonucunda rakipleri hakkında bilgi edinebildiklerini, pazara yeni giren ürünleri inceleyerek, kendi ürünleri ile karşılaştırma fırsatı bulduklarını ve müşteri portföyünü genişleterek yeni anlaşmalara imza attıklarını belirtmiştir. Ayrıca kendi sektörleri ile alakalı teknolojik gelişmeleri yakından inceleyip firmaya yararlı olup olmayacağını değerlendirebildiklerini belirtmiştir. Potansiyel müşterileri aktif hale getirmek için yerinde ziyaretleri kısmen yaptıklarını, elektronik pazaryerlerine üye olduklarını ve bu platformlarda alım satım ilanı verdiklerini belirtmektedir.

Firmasının üretim yöntemleri ve politikaları ile ilgili olarak, firmasının girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, böylece üretim inovasyonu yaratabildiklerini, ürünlerinin mevcut fonksiyonlarında müşteri talep etmediği sürece çok fazla değişiklik yapmadıklarını, ancak firmasının yeni ürün tasarımı yaptığını, yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullandıklarını, pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında yer aldıklarından bahsederek rekabet avantajı sağladıklarını, fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebildiklerini, yeni fikirleri değerlendirmek konusunda açık olduklarını, müşteri talebi dâhilinde ürünlerde hızlı değişiklikler yapabildiklerini, rakiplerin yeni ürünlerine karşılık verme konusunda iyi olduklarını aktarmıştır. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda yer aldıklarını, bu yüzden üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil ettiklerini, böylece maliyet avantajı yakalayabildiklerini fakat bu konuda hızlı hareket etmek konusunda bir fikri olmadığını, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, yeni üretim süreçleri denemekten çekinmediklerini, süreç kontrol sistemleri olduğunu belirtmektedir. Bu konularda her türlü fikir ve talebin değerlendirildiğini belirtmiştir. Pazar araştırması ile firmalarının yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini

düşürdüklerini, firmalarının yeni üretim yöntemlerini denemesine katkıda bulunduğunu ve firmaya adaptasyonuyla hem ürün geliştirmede hem de maliyetlerin azaltılması konusunda büyük fayda elde ettiklerinden bahsetmiştir.

Firmasının pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısıyla ilgili olarak, bilgi teknolojilerini ve iletişim teknolojilerini kullandıklarını, yeni pazarlama sistemlerini uygulayabildiklerini, bütçelerinden her yıl pazarlama faaliyetleri için belli oranda pay ayırdıklarını, pazarlama konusuna oldukça önem verdiklerini, geri dönüşlerin titizlikle ele alınıp gerekli değişikliklerin hızlı bir şekilde uygulandığını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık olduğunu, farklı örgütlenmelere açık olduklarını, organizasyonda herkesin fikirlerini açıkça ifade ettiğini, böylece her konuda var olan aksaklıkları kolayca fark edip müdahale etme şansı bulduklarını, organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini, çalışanlara yönelik eğitimlerin kısmen yapıldığını ama yeterli olup olmadığı konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisiyle ilgili olarak, firmalarının yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmalarının organizasyon yapısındaki aksaklıklarının fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunduğunu, firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, firmasının yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturmasını sağladığını, fakat, firmasının ürünlerinin dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkanı sağlamadaki etkisini ölçemediğini, firmasının uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve etkin şekilde piyasaya sürdüğü konusunda kararsız olduğunu, süreç iyileştirme konusunda hızlı davranmadıklarını belirtmiştir. Firmasının uluslararası pazar araştırmaları sonucunda yeni iş modelleri yaratmadığını, yeni iş modelleri ile şimdilik ilgilenmediklerini, buna ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış olmadığını belirtmektedir.

Tablo 16: Dördüncü Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar		X	
Elektronik pazar yerlerine üyedir			X
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır			X
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar		X	
Firmamamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir		X	
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir		X	
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar		X	
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

Beşinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Yapılan beşinci görüşmede, firma orta düzey yöneticisi, firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetleriyle ilgili yöneltilen sorularda; firmanın pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını, uluslararası örgüt yayınlarını incelediğini, bu bilginin özellikle finans planlaması yaparken çok gerekli olduğunu belirtmiştir. Daha önceki müşteri kayıtlarını inceleyerek pazarlama departmanının yol haritasında kısmen katkıda bulunduğunu, ancak uluslararası

fuarlara katılıma özellikle önem verdiklerini söyleyerek fuarların firmalarına olan katkılarından bahsetmiştir. Hem yeni teknolojilerle tanışmak, hem, yeni bağlantılar kurarak müşteri potansiyelini artırmak, hem de rakip firmaları inceleyerek kendi firmalarını analiz etmek fırsatını yakaladıklarını, böylece sektörleriyle ilgili gelişme ve değişimleri takip edebildiklerini belirtmiştir. Danışmanlık firmaları ile zaman zaman çalıştıklarını, çok gerekli olmadıkça bu yola başvurmadıklarını anlatmıştır. Müşteri ziyaretlerinin önemini vurgulayarak firmanın genel olarak stratejisinin büyük kısmını bu ziyaretler sonucu elde edilen bilgiler sonucu yapılan değerlendirmelerle oluşturulduğunu, yapılan ürün, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarında müşteri ziyaretlerinin firmaya kazandırdıklarından bahsetmiştir. Elektronik pazar yerlerine üyelik ve alım satım ilanları konusunda zaman zaman çalışmalar yaptıklarını, sarı sayfalar ve ticaret müşavirliklerinden destek alma konusunun ise pazarlama stratejileri incelendiğinde az bir yere sahip olduğunu açıklamıştır.

Firmanın üretim yöntem ve politikalarına dair yöneltilen sorulara verdiği yanıtlarda, üretim esnasında kullanılan girdilerde yeni malzeme ve ekipmanlara her zaman açık olduklarını, ancak ürünlerin mevcut fonksiyonlarına kısmen ek yapabildiklerini, ancak yeni ürün tasarımı konusunda iyi olduklarını, yeni ürün geliştirme aşamasında son teknolojileri kullanmaktan çekinmediklerini söyleyerek ürün inovasyonu konusunda iddialı olduklarından bahsetmiştir. Ancak buna rağmen pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olup olmadıklarını, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verip veremediklerini ve fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürme konusunu değerlendirmesini istediğimde bu konuda fikir beyan edemeyeceğini, değerlendirmenin zor olduğunu ancak bu konuya risk teşkil ettiği için temkinli yaklaştıklarını söylemiştir. Müşteri taleplerinin firma için önemini bir kez daha vurgulayarak, talep gelirse ürünlerinde hızlıca değişiklik yapabildiklerini, böylece müşteri memnuniyetini maksimum düzeyde tutmayı başarabildiklerini belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil edebildiklerini, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, süreç kontrol sistemleri sayesinde üretim maliyetlerini minimum düzeyde tutabildiklerini belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair yaptığımız konuşmada bilgi teknolojilerini, iletişim teknolojilerini ve güncel pazarlama yöntemlerini kullandıklarını ve takip ettiklerini belirtmiştir. Her yıl bütçelerinden belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıklarını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime ve farklı örgütlenmelere açık olduğunu, çalışan herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, böylece çalışan memnuniyetini üst düzeyde tutmaya çalışarak, çalışanların firmaya olan katkılarını artırmayı hedeflediklerini söylemiştir. Zaman zaman yeni ve orijinal fikirlerin çalışanlar tarafından üretildiğini, bu durumun firmanın inovasyon kapasitesine ciddi katkıda bulunduğunu anlatmıştır. Organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi yeteri kadar destekleyemediğini aslında bu konuda daha iyi olunabileceğini, belki daha profesyonel bir yardımla daha iyi sonuçlar alınabileceğini, buna rağmen firmanın çalışanlarına yönelik eğitimlerini düzenli olarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisine dair yaptığımız söyleşide; firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesini sağladığını, yeni üretim yöntemlerini denemesine ve yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunması konusunda kararsız olduğunu, uluslararası pazar araştırması sırasında bu tür bir faydayı kısmen yakalayabildiklerini belirtmiştir. Firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını fakat yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturması konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Firma uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, yeni iş modelleri yaratabildiğini ve global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 17: Beşinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır		X	
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir		X	
Sarı sayfaları kullanır		X	
Ticaret müşavirlerinden destek alır		X	
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar		X	
Firmamamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır		X	
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür		X	
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır		X	

Altıncı İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Altıncı firmada beyaz yaka memur ile görüşme imkânı bulunmuş ve yapılan görüşmede, işletmenin demografik bilgileri hakkında kısaca bilgi alındıktan sonra, uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine dair bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bu konuda yöneltilen sorular sonucunda, firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını ve uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini böylece pazar hakkında ön bilgi edinerek risk

değerlendirmesi için gerekli bazı bilgilere ulaşabildiklerini belirtmiştir. Daha önceki müşteri kayıtlarının pazar araştırması sürecinde önemli bir yer teşkil ettiğini, hitap edilen müşteri portföyü değerlendirme sürecinde hem pazarlama yönetimi, hem ürün değerlendirme, hem de strateji planlaması için önemli bilgilere bu sayede ulaştıklarını belirtmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara yeni müşteri bulmak, sektörel gelişmeleri takip edebilmek ve sektörde kendi firmalarının yerini analiz edebilmek için katıldıklarını belirtmiştir. Bu sayede zaman zaman inovasyon konusunda firmaya ciddi katkılarda bulduklarını, bu yüzden fuarlara katılımı aksatmamaya özen gösterdiklerini anlatmıştır. Danışmanlık firmalarından destek almaya gerek duymadıklarını, elektronik pazaryerlerine üye olmadıklarını, sarı sayfaları kullanmadıklarını, ticaret müşavirliklerinden destek almadıklarını belirtmişlerdir. Tüm bunların nedenini ise firmanın müşteri portföyünün özel müşterilerden oluşmasıyla açıklamıştır. Bu yüzden, potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretlerin kendileri için oldukça önemli olduğunu, pazarlama sistemlerinin temelini yerinde ziyaretler üzerine kurulduğunu belirtmiştir.

Firmanızın üretim yöntemleri ve politikaları hakkında bilgi alabilmek adına yöneltilen sorular sonucunda; firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu ancak ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapmak konusunda temkinli davrandıklarını, yeni ürün tasarımları yaptıklarını ve bu esnada son teknolojileri kullandıklarını belirtmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olmak konusunda iddialı olmadıklarını, onlar için önemli olan var olan ürünler konusunda profesyonelleşerek sektördeki sıralamada ilk sıralarda yer almak olduğunu belirtmiştir. Bu yüzden fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek konusunda çok iddialı olmalarının sebebini de açıklamış olmaktadır. Ancak müşteri talebi dâhilinde ürünlerde, hızlı değişiklikler yapabildiklerini, onlar için müşterinin ürünle ilgili memnuniyet derecesini üst seviyede tutmanın önemini vurgulamıştır. Rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle cevap verebileceklerini fakat aynı sebepten hedefleri arasında ilk sıralarda bu konunun yer almadığını belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil ettiklerini ve bu konuda hızlı olduklarını, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebildiklerini söylemiştir. Bu sebepten yeni üretim süreçlerini denemekten

çekinmediklerini, süreç kontrol sistemleri sayesinde her türlü aksaklık ihtimalini öngörebildiklerini belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair sorulan sorular sonucunda, bilgi teknolojilerinden faydalandıkları, iletişim teknolojilerini kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri, güncel pazarlama yöntemleri kullandıkları öğrenilmiştir. Bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırmak konusunda yöneltilen soru karşısında ilgili görüşmeci kararsız olduğunu belirterek, yine özel müşteriler ile çalışmanın pazarlama faaliyetleri üzerine olan etkisini anlatmıştır. Organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık olma konusunda da kararsız olduğunu belirten görüşmeci, bu durumdan şikâyetçi olsa da nedenleri konusunda bilgi vermekten çekilmiştir. Organizasyonlarında herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, firmanın örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ve çalışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını anlatarak organizasyonu güçlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçladıklarını belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaları inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yaptığımız söyleşide, uluslararası pazar araştırmalarının önemini vurgulayarak, firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesindeki katkıları, yeni üretim yöntemleri ile tanışarak maliyetlerde yaşadıkları avantajları hakkında kısaca bilgiler verilmiştir. Yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunduğunu, firmanın değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturmasını sağladığını böylece zaman zaman sektör lideri olarak işletmenin büyümesinin ve gelişmesinin tetiklendiğini, firmanın ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkânı sağladığını belirterek işletmenin inovasyon kapasitesine ciddi katkılarda bulduklarını belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşandığını ancak yeni iş modelleri konusunda çok da etkili olmadığını belirtmiştir.

Tablo 18: Altıncı Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır			X
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir			X
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır			X
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar		X	
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır		X	
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır		X	
Organizasyon değişime açıktır		X	
Farklı örgütlenmelere açıktır		X	
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar		X	
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

Yedinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaların inovasyon kapasitesi üzerine etkilerinin saptanması için yapılan araştırma için yedinci firma ile yapılan görüşmede firmada çalışan orta düzey yönetici ile görüşme sağlanmıştır. İlgili yöneticiye öncelikle firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine dair sorular yöneltilmiştir. Bu konuda yönetici firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını incelediğini, uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini belirtmiş, bu kısmın araştırmanın başlangıç aşamasını

oluşturduğundan bahsetmiştir. Devamında ise daha önceki müşteri kayıtları pazar araştırması sürecinde önemli olduğunu vurgulayarak, müşteriler hakkında edindikleri bilgilerin öneminden bahsetmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara yeni müşteri bulmak adına katıldıklarını, yeni pazarlar hakkında bilgi için danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretler yaptıklarını, elektronik pazaryerlerine üyelikleri bulunduğunu ve alım satım ilanı verdiklerini, bu ve bunun gibi pazarlama faaliyetlerini firmanın titizlikle yönettiğini anlatmıştır. Müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kullanıp kullanmadıkları ve ticaret müşavirliklerinden destek almadıkları konularında bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Firmanın üretim yöntemleri ve politikalarına dair edinilen bilgilere göre, firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık, mevcut fonksiyonlarına ek yapabilen aynı zamanda yeni ürün tasarımları yapan, yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanan, bu sayede pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında bulunan, fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilen, müşteri talebi dâhilinde ürünlerde, hızlı değişiklikler yapabilen, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verebilen, üretim teknolojileri kullanımında kendilerini rekabetçi konumda gören, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil edebilen ve bu noktada hızlı olduklarını düşünen, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilen, yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmeyen, son olarak da süreç kontrol sistemlerine güvenen bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu konuşmanın sonucunda firmanın ürün ve süreç inovasyonu konularında hayli iddialı olduğu anlaşılmıştır.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair bilgi almak için yöneltilen sorulara ilgili kişi, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri, güncel pazarlama yöntemlerini kullandıkları ve bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıkları şeklinde cevaplar vermiştir. Organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık bir yapıya sahip olduğunu belirten görüşmeci, organizasyonda herkesin serbestçe fikrini beyan ettiğini, örgütsel öğrenmenin desteklendiğini belirtmiştir. Bunun için çalışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını vurgulamıştır. Böylece

firmanın pazarlama ve örgütsel inovasyon konularına açık bir yapıya sahip olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yöneltilen sorular sonucunda, firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesini sağladığı, yeni üretim yöntemlerini denemesine, yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğu, firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak gerekli çalışmalar sonucu iyileştirmeye yönelttiği belirtilmiştir. Firmanın değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığı, yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturabildiği, ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkanı sağladığı, uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğu, yeni iş modelleri yaratarak karlılığını ve faaliyet yelpazesini genişlettiğini, son olarak da uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıkları şeklinde özetlemiştir.

Tablo 19: Yedinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır		X	
Ticaret müşavirlerinden destek alır		X	
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

Sekizinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Yapılan sekizinci görüşmede, beyaz yaka, memur ile görüşme imkânı bulunmuş, görüşme esnasında firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetleriyle ilgili yöneltilen sorularda; firmanın pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını incelediği, bu bilginin özellikle finans planlaması yaparken çok yararlı olduğunu belirtmiştir. Fakat uluslararası örgüt yayınlarını inceleyip incelemediği hakkında bir fikri bulunmadığı, daha önceki müşteri kayıtlarını inceleyerek elde edilen bilgilerin pazarlama departmanının

planlamasında kullanıldığı, ancak uluslararası fuarlara katılıma firmanın özellikle önem verdiğini söyleyerek gerek ulusal gerekse uluslararası fuarların katkılarının çok önemsendiğini belirtmiştir. Rakip firmaları gözlemleyerek kendi firmalarını analiz etmek, yeni bağlantılar kurarak müşteri potansiyelini artırmak, yeni teknolojilerle hakkında bilgi almak gibi fırsatları bu fuarlarda yakaladıklarını, böylece sektörleriyle ilgili gelişme ve değişimleri takip edebildiklerini belirtmiştir. Danışmanlık firmaları ile zaman zaman çalıştıklarını, çok gerekli olmadıkça bu yola başvurmadıklarını anlatmıştır. Müşteri ziyaretlerinin önemini vurgulayarak firmanın genel olarak ürün farklılaştırma stratejisinin büyük kısmını bu ziyaretler sonucu elde edilen bilgiler sayesinde oluşturulduğunu, yapılan ürün, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarında müşteri ziyaretlerinin firmaya büyük katkısı olduğundan bahsetmiştir. Elektronik pazar yerlerine üyelik ve alım satım ilanları konusunda çalışmalar yapmadıklarını, sarı sayfalar ve ticaret müşavirliklerinden destek almaya gerek duymadıklarını belirtmiştir.

Firmanın üretim yöntem ve politikalarına dair yöneltilen sorulara verdiği yanıtlarda, üretim esnasında kullanılan girdilerde yeni malzeme ve ekipmanlara her zaman açık olduklarını, ürünlerin mevcut fonksiyonlarına gerektiğinde ek yapabildiklerini, yeni ürün tasarımı konusunda iyi olduklarını, yeni ürün geliştirme aşamasında son teknolojileri kullanmaktan çekinmediklerini söyleyerek ürün inovasyonu konusunda iyi ve ilgili olduklarından bahsetmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olduklarını, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verip veremedikleri konusunda bir fikri olmadığını ve fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürme konusunu değerlendirmesi istendiğinde bu konuda fikir beyan edemeyeceğini, değerlendirmenin zor olduğunu söylemiştir. Müşteri taleplerinin firma için önemli olduğunu, talep geldiği taktirde ürünlerinde hızlıca değişiklik yapabildiklerini, böylece rakiplerin önüne geçebildiklerini belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olmadıklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil edebildiklerini, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, süreç kontrol sistemleri sayesinde yaşanabilecek aksaklıkları büyük oranda önleyebildiklerini belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair yapılan konuşmada bilgi teknolojilerini ve iletişim teknolojilerini takip ettiklerini, fakat güncel pazarlama yöntemlerini takip edip etmedikleri hakkında bir fikri olmadığını belirtmiştir. Her yıl bütçelerinden belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıklarını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık olduğunu fakat farklı örgütlenmelere açık olup olmadığı hakkında kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışan herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, böylece çalışan memnuniyetini üst düzeyde tutmaya çalışarak, çalışanların firmaya olan bağlılıklarını artırmayı amaçladıklarını söylemiştir. Organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi yeteri kadar desteklediğini, firmanın çalışanlarına yönelik eğitimlerini düzenli olarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisine dair yapılan söyleşide; firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini iyileştirdiğini, yeni üretim yöntemlerini denemesine ve yeni pazarlama yöntemleriyle tanışıp uygulamasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Firmanın organizasyon yapısındaki sorunların çözülerek işletmeye katkıda bulunması konusunda kararsız olduğunu, uluslararası pazar araştırması sırasında bu tür bir faydayı yakalayıp yakalayamadıklarını bilmediğini belirtmiştir. Firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını fakat yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturması konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, yeni iş modelleri yaratması, global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşayıp yaşamadıkları konularında yorum yapamayacağını belirterek görüşme sonlandırılmıştır.

Tablo 20: Sekizinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler		X	
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır		X	
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir			X
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır			X
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür			X
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.			X
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder		X	
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır		X	
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir		X	
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar		X	
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar		X	
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır		X	

Dokuzuncu İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Dokuzuncu firmada beyaz yaka memur ile görüşme imkânı bulunmuş ve yapılan görüşmede, işletmenin demografik bilgileri hakkında kısaca bilgi alındıktan sonra, uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine dair sorular yöneltilmiştir. Bu konuda yöneltilen sorular sonucunda, firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını ve uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini böylece pazar hakkında ön bilgi edinerek risk

değerlendirmesi için gerekli bazı bilgilere ulaşabildiklerini ve bu bilgileri finansal planlama aşamasında da kullandıkları belirlenmiştir. Daha önceki müşteri kayıtlarının pazar araştırması sürecinde önemine vurgu yapılarak, hedeflenen müşteri kesimi, pazar değerlendirmesi sürecinde pazarlama yönetimi, ürün değerlendirmesi ve strateji planlaması için önemli bilgiler edindiklerini belirtmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılıma büyük özen gösterdiklerini müşteri potansiyelini artırmak, sektördeki değişimleri ve gelişimleri takip edebilmek ve kendi firmalarının durumu hakkında fikir sahibi olabilmek için katıldıklarını belirtmiştir. Bu sayede çoğu zaman katıldıkları fuarlar sonrasında inovasyon konusunda firmanın ciddi atılımlar yaptığını, bu yüzden fuarlara katılımın önemli olduğunu ifade etmiştir. Danışmanlık firmalarıyla çalıştıklarını, elektronik pazaryerlerine üye olarak ticaret yaptıklarını, sarı sayfaları kullandıklarını, ticaret müşavirliklerinden gerek duyulduğu zaman destek aldıklarını belirtmişlerdir. Pazar araştırmasına büyük önem verdiklerini, bu yüzden bilgiye ulaşmak amacıyla her türlü girişimden mümkün olduğunca yararlanmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretlerin kendileri için oldukça önemli olduğunu, pazarlama sistemlerinin içinde yerinde ziyaretlerin oldukça önemli olduğundan bahsetmiştir.

Firmanın üretim yöntemleri ve politikaları hakkında bilgi alabilmek adına yöneltilen sorular sonucunda; firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapmak konusunda sıkıntı yaşamadıklarını, yeni ürün tasarımları yaptıklarını ve bu esnada son teknolojileri kullandıklarını belirtmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olmak konusunda yöneltilen soru hakkında bir fikri olmadığını, fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek konusunda gayet iyi olduklarını, müşteri talep ettiği takdirde ürünlerde, hızlı değişiklikler yapabildiklerini, onlar için müşterinin ürünle ilgili memnuniyet derecesini kaybetmeden sürdürebilmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle cevap verebildiklerini, sektörde elde edilen konumun üst düzeylerde tutmak için çok titiz çalışıldığını belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil ettiklerini ve bu konuda hızlı olduklarını, gerektiğinde üretim

süreçlerinde değişime gidebildiklerini söylemiştir. Bu sebepten yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmediklerini, süreç kontrol sistemlerinin iyi işlediğini, böylece üretim ve izleyen aşamalarda yaşanacak sıkıntıları kontrol etmekte zorlanmadıklarını belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair sorulan sorular sonucunda, bilgi teknolojilerinden faydalandıkları, iletişim teknolojilerini kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri, güncel pazarlama yöntemleri kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıklarını, pazarlama departmanının firmanın bel kemiğini oluşturduğunu vurgulamıştır. Organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık olduğunu belirten görüşmeci, organizasyonlarında herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, firmanın örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ve çalışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını anlatarak organizasyonun sürekli güçlendiği ve geliştiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaların inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yaptığımız görüşmede, uluslararası pazar araştırmalarının işletme için önemli olduğunu, firmanın yeni teknolojilerle tanışarak ve üretim yöntemleri deneyerek üretim maliyetlerini düşürebildiğini, yeni pazarlama yöntemleri deneyerek, satışlarda ciddi artışlara imza attıklarını, firmanın organizasyon yapısında gerekli değişikliklerin yapılarak güçlenmesine katkıda bulunduğunu, firmanın değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesinde büyük yarar sağladığını, yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturabildiklerini böylece sektörde kalıcılığı artırmak adına önemli adımlar atıldığı, işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkısı olduğu, firmanın ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırmasına gidebildiğini belirterek işletmenin inovasyon kapasitesine ciddi artışlar yaşandığını belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç inovasyonu ile birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşandığını, aynı zamanda yeni iş modelleri yaratarak karlılıklarındaki artıştan söz etmiştir. Gerekli bilgiler alındıktan sonra görüşme sonlandırılmıştır.

Tablo 21: Dokuzuncu Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır	X		
Ticaret müşavirlerinden destek alır	X		
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır		X	
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

Onuncu İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaların inovasyon kapasitesi üzerine etkilerinin saptanması için yapılan araştırma için onuncu firma ile yapılan görüşmede firmada çalışan orta düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. İlgili yöneticiye öncelikle firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine dair sorular yöneltilmiştir. Bu konuda yönetici, firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını ve uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini belirterek, bu sayede araştırmanın başlangıç aşamasında

pazar hakkında ön bilgi edindiklerini, devamında ise daha önceki müşteri kayıtlarının pazar araştırma sürecinde önemini vurgulayarak, müşteriler hakkında daha detaylı bilgiye bu şekilde kısmen ulaşabildiklerini belirtmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara yeni müşteri bulmak adına düzenli olarak katıldıklarını, fuarların firmaya büyük yararlar sağladığını, yeni pazarlar hakkında bilgi almak için danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretler yaptıklarını, elektronik pazaryerlerine üyelikleri bulunduğunu ve alım satım ilanı verdiklerini ve pazarlama faaliyetleri konusunda firmanın iyi durumda olduğunu anlatmıştır. Müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kullanıp kullanmadıkları ve ticaret müşavirliklerinden destek alıp almadıkları konularında bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Firmanın üretim yöntemleri ve politikalarına dair edinilen bilgilere göre, firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık, ürünlerinin mevcut fonksiyonlarına gerektiğinde ilaveler yapabilen, aynı zamanda yeni ürün tasarımları yapan, yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanmaktan çekinmeyen, bu sayede pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olduğunu düşünen, fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilen, müşteri talebi dâhilinde ürünlerde, hızlı değişiklikler yapabilen, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verebilen, üretim teknolojileri kullanımında kendilerini rekabetçi konumda gören, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil edebilen ve bu noktada hızlı olduklarını düşünen, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilen, yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmeyen, son olarak da süreç kontrol sistemlerine güvenen bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu görüşme sonucunda firmanın ürün ve süreç inovasyonu konularında oldukça iyi olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair bilgi almak için yöneltilen sorulara ilgili yönetici, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri, güncel pazarlama yöntemlerini kullandıkları ve bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıkları şeklinde cevaplar vermiştir. Organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık bir yapıya sahip olduğunu belirten görüşmeci, organizasyonda herkesin serbestçe fikrini beyan ettiğini, örgütsel öğrenmenin desteklendiğini belirtmiştir. Bunun için

alışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını, böylece firmanın pazarlama ve örgütsel inovasyon konularında açık bir yapıya sahip olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yöneltilen sorular sonucunda, firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesini sağladığı, yeni üretim yöntemlerini denemesine, yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğu, firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak gerekli çalışmalar sonucu iyileştirmeye yönelttiği belirtilmiştir. Firmanın değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığı, yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturabildiği, ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkanı sağladığı, uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğu, yeni iş modelleri yaratarak karlılığını ve faaliyet yelpazesini genişlettiğini, son olarak da uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketiciler davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıkları şeklinde özetlemiş ve görüşme sonlandırılmıştır.

Tablo 22: Onuncu Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır		X	
Ticaret müşavirlerinden destek alır		X	
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açılır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

On Birinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Yapılan on birinci görüşmede, beyaz yaka, memur ile görüşme imkânı bulunmuş, görüşme esnasında firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetleriyle ilgili yöneltilen sorularda; firmanın pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını incelediği, bu bilginin özellikle finansal yorumlama ve planlama yaparken kullanıldığını belirtmiştir. Fakat uluslararası örgüt yayınlarını inceleyip incelemediği hakkında bir fikri bulunmadığı, daha önceki müşteri kayıtlarını inceleyerek elde edilen bilgilerin pazarlama

departmanını için önemli olduğunu, uluslararası fuarlara katılım oranının oldukça yüksek olduğu, firmanın gerek ulusal gerekse uluslararası fuarların katkılarının çok önemsendiğini belirtmiştir. Danışmanlık firmaları ile çalışıp çalışmadıkları hakkında bir bilgisinin olmadığını, ancak müşteri ziyaretlerinin önemli olduğunu vurgulayarak firmanın genel olarak ürün farklılaştırma stratejisinin büyük kısmını bu ziyaretler sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulduğunu, yapılan ürün, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarında müşteri ziyaretlerinin firmaya büyük katkısı olduğundan bahsetmiştir. Elektronik pazar yerlerine üyelik ve alım satım ilanları konusunda çalışmalar yapmadıklarını, sarı sayfalar ve ticaret müşavirliklerinden destek almaya gerek duymadıklarını belirtmiştir.

Firmanın üretim yöntem ve politikalarına dair yöneltilen sorulara verdiği yanıtlarda, üretim esnasında kullanılan girdilerde yeni malzeme ve ekipmanlara her zaman açık olduklarını, ürünlerin mevcut fonksiyonlarına gerektiğinde ek yapabildiklerini, yeni ürün tasarımı konusunda iyi olduklarını, yeni ürün geliştirme aşamasında son teknolojileri kullanmaktan çekinmediklerini söyleyerek ürün inovasyonu konusunda iddialı olduklarından bahsetmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olduklarını, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verip veremedikleri konusunda bir fikri olmadığını ve fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürme konusunda iyi olduklarını düşünmediğini belirterek firmanın bu konuda eksiklikleri olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini söylemiştir. Müşteri taleplerinin firma için önemli olduğunu, talep geldiği takdirde ürünlerinde hızlıca değişiklik yapabildiklerini, böylece faaliyette buldukları pazarda yerlerini koruyabildiklerini belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olmadıklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil etmek konusunda hızlı olduklarını düşünmediğini, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, süreç kontrol sistemleri sayesinde gerekli önlemlerin en baştan alınabildiğini söylemiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair yaptığımız görüşmede bilgi teknolojilerini ve iletişim teknolojilerini takip ettiklerini, fakat güncel pazarlama yöntemlerini takip edip etmedikleri hakkında bir fikri olmadığını ancak her yıl bütçelerinden belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıklarını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık olduğunu fakat farklı örgütlenmelere

açık olup olmadığı hakkında kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışan herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, böylece çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmayı amaçladıklarını, organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi yeteri kadar desteklediğini, firmanın çalışanlarına yönelik eğitimlerini düzenli olarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisine dair yöneltilen sorulara; firmanın yeni teknolojilerle tanışarak çağın gerisinde kalmamak adına faydalı olduğunu, yeni üretim yöntemlerini denemesine ve yeni pazarlama yöntemleri uygulamasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Firmanın organizasyon yapısındaki sorunların fark edilerek işletme tarafından çözülmesi konusunda kararsız olduğunu, uluslararası pazar araştırması sırasında bu tür bir faydayı yakalayıp yakalayamadıkları hakkında bir fikri olmadığını belirtmiştir. Firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını fakat yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturması konusunda fikir beyan edemeyeceğini belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, ancak yeni iş modelleri yaratması, global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşayıp yaşamadıkları konularında yorum yapamayacağını belirterek görüşme sonlandırılmıştır.

Tablo 23: Onbirinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Katılıyorum	Kararsız	Katılmıyorum
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler		X	
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır		X	
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir			X
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır			X
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür			X
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.			X
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder		X	
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır		X	
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir		X	
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar		X	
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar		X	
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır		X	

On İkinci İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Yapılan on ikinci görüşmede, firmada çalışan beyaz yaka, memur ile görüşme imkânı bulunmuş, firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetleriyle ilgili yöneltilen sorularda; firmanın pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını incelediğini, fakat uluslararası örgüt yayınlarını inceleyip incelemediği konusunda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Daha önceki müşteri kayıtlarını inceleyerek pazarlama konusunda strateji belirlediklerini, ancak uluslararası fuarlara katılıma özellikle önem verdiklerini

söyleyerek fuarların firmalarına olan katkılarından bahsetmiştir. Hem yeni teknolojilerle tanışmak, hem, yeni bağlantılar kurarak müşteri potansiyelini artırmak, hem de rakip firmaları inceleyerek kendi firmalarını analiz etmek fırsatını yakaladıklarını, böylece sektörleriyle ilgili gelişme ve değişimleri takip edebildiklerini söylemiştir. Danışmanlık firmaları ile çalışıp çalışmadıklarını bilmediğini belirtmiştir. Müşteri ziyaretlerinin firma için önemli ve özel bir yere sahip olduğunu, yapılan ürün, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarında müşteri ziyaretlerinin firmaya katkılarından bahsetmiştir. Elektronik pazar yerlerine üyeliklerinin bulunmadığını ve alım satım ilanları vermediklerini, sarı sayfalar ve ticaret müşavirliklerinden destek almadıklarını söylemiştir. Tüm bunların nedeni olarak ise müşterilerinin özel müşteriler olduklarını söyleyerek açıklamıştır.

Firmanın üretim yöntem ve politikalarına dair yöneltilen sorulara verdiği yanıtlarda, üretim esnasında kullanılan girdilerde yeni malzeme ve ekipmanlara her zaman açık olduklarını, ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek gerektiğinde yapabildiklerini, yeni ürün tasarımı konusunda iyi olduklarını, yeni ürün geliştirme aşamasında son teknolojileri kullanmaktan çekinmediklerini söyleyerek ürün inovasyonu konusunda oldukça iyi olduklarından bahsetmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olduklarını, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verebildiklerini belirtmiş ve fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürme konusunu değerlendirmesini istediğinde bu konuda fikir beyan edemeyeceğini söylemiştir. Müşteri taleplerinin firma için önemli olduğunu, talep geldiği takdirde ürünlerinde hızlıca değişiklik yapabildiklerini, böylece müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmayı başardıklarını belirtmiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını düşünmediğini ancak üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil edebildiklerini ancak bu konuda çok da hızlı olmadıklarını, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, süreç kontrol sistemleri sayesinde bazı riskleri öngörerek engelleyebildiklerini belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair yöneltilen sorularda, bilgi teknolojilerini ve iletişim teknolojilerini takip ettiklerini, fakat güncel pazarlama yöntemlerini kullanıp kullanmadıkları konusunda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Her yıl bütçelerinden belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon

ayırdıklarını belirtmiştir. Organizasyonlarının değişime açık bir yapıya sahip olmasına rağmen ve farklı örgütlenmelere açık olup olmadığını bilmediğini, çalışan herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, böylece çalışanların iş verimliğinin artırılmayı hedeflediklerini söylemiştir. Çalışanlar tarafından zaman zaman yeni ve orijinal fikirlerin üretildiğini, bu konunun değerlendirilerek firmanın inovasyon kapasitesine önemli katkıda bulunduğundan bahsetmiştir. Organizasyonlarının örgütsel öğrenmeyi yeteri kadar desteklediğini, firmanın çalışanlarına yönelik eğitimlerini düzenli olarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisine dair yaptığımız söyleşide; firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesini sağladığını, yeni üretim yöntemlerini denemesine ve yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunması konusunda kararsız olduğunu, firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını fakat yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturması konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu belirtmiş fakat yeni iş modelleri yaratabildiği ve global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıkları ya da yaşamadıkları konusunda bir fikri olmadığını söyleyerek görüşme bitirilmiştir.

Tablo 24: Onikinci Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler		X	
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır		X	
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir			X
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır			X
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür			X
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir		X	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.			X
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder		X	
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır		X	
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir		X	
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar		X	
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar		X	
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır		X	

On Üçüncü İşletme Görüşme Değerlendirmesi: On üçüncü firmada beyaz yaka memur ile görüşme imkânı bulunmuş ve yapılan görüşmede, işletmenin demografik bilgileri hakkında kısaca bilgi alınmıştır. Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine yönelik sorular sonucunda, firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını ve uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini böylece pazar hakkında ön bilgi edindiklerini genelde araştırma için ilk adımı bu unsurların oluşturduğunu belirtmiştir. Daha önceki müşteri kayıtlarının pazar araştırması sürecinde mutlaka

incelendiğini, bu incelemenin genel olarak planlamanın temelinde önemli bir yer teşkil ettiğini anlatmıştır. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılmaya özen gösterdiklerini, firmanın sektör kapsamında ve yeni müşteriler için tanınırlığını artırmak için, yeni müşteri bulmak, sektörel gelişmeleri takip edebilmek ve sektörde kendi firmalarının durumunu analiz edebilmek için katıldıklarını belirtmiştir. Fuarların inovasyon konusunda oldukça önemli olduğunu, farklı bakış açıları geliştirebilmek için iyi bir fırsat yarattığını, bu yüzden fuarlara katılıma özen gösterdiklerini anlatmıştır. Özellikle dış Pazar araştırma kapsamında danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, elektronik pazaryerlerine üye olduklarını, sarı sayfaları kullandıklarını, ticaret müşavirliklerinden destek aldıklarını belirtmiştir. Potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretlerin kendileri için oldukça önemli olduğunu, pazarlama karması içinde yerinde ziyaretlerin mutlaka gerçekleştirildiği belirtmiştir.

Firmanın üretim yöntemleri ve politikaları hakkında bilgi alabilmek adına yöneltilen sorular sonucunda; firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, gerektiğinde ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapmak konusunda çekinmediklerini, yeni ürün tasarımları yaptıklarını ve bu esnada son teknolojileri kullandıklarını belirtmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olmak konusunda iddialı olduklarını, bu konuda sektörde rakiplerinden geride kalmamaya özen gösterdiklerinden bahsetmiştir. Bu yüzden fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek konusunda çalışmalar yaptıklarını, müşteri talepleri dâhilinde ürünlerde hızlı değişiklikler yapabildiklerini, böylece, müşteri memnuniyetini maksimum seviyede tutmanın önemini vurgulamıştır. Rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle cevap verebileceklerini piyasada tutunabilmek için bunun olmazsa olmaz olduğunu farkında olduklarını söylemiştir. Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil ettiklerini ve bu konuda hızlı olduklarını, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebildiklerini söylemiştir. Yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmediklerini, süreç kontrol sistemlerinin iyi çalışması için titiz davrandıklarını belirtmiştir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair sorular sonucunda, bilgi teknolojilerinden her zaman faydalandıkları, iletişim teknolojilerini doğal olarak kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri ve güncel

pazarlama yöntemleri kullandıkları öğrenilmiştir. Bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıklarını anlatan görüşmeci, organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık olduğunu, organizasyonlarında herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini, firmanın örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ve çalışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını anlatarak organizasyonun büyümesi için yetkililerin gerekli tüm girişimleri başarıyla gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yaptığımız söyleşide, uluslararası pazar araştırmalarının oldukça önemli olduğunu, firmanın sektörel gelişimleri takip ederek kendini yenilemesini, yeni teknolojilerle tanışarak sistemlerine dâhil edebilme konusunda katkı sağladığını, üretim maliyetlerini düşürmesindeki etkileri, hakkında bilgiler verilmiştir. Yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmanın organizasyon yapısında yapılması gerekli değişikliklerin fark edilmesini sağlayarak organizasyon yapısının güçlenmesine katkısının bulunduğunu, firmanın hem mevcut, hem de farklı pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını, böylece hem müşteri, hem de ürün yelpazesini genişletebildiğini, yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturmasını sağladığını böylece firmanın zaman zaman sektör lideri olabildiğini, işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığını, firmanın ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkânı sağladığını belirterek işletmenin inovasyon kapasitesine azımsanmayacak katkılarda bulduklarını belirtmiştir. Firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu, global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşandığını ancak yeni iş modelleri oluşturarak işletmenin büyümesindeki katkılarından bahsederek görüşme bitirilmiştir.

Tablo 25: Onüçüncü Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır	X		
Ticaret müşavirlerinden destek alır	X		
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	X		
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanışır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

On Dördüncü İşletme Görüşme Değerlendirmesi: Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaların inovasyon kapasitesi üzerine etkilerinin saptanması için yapılan araştırma için on dördüncü firma ile yapılan görüşmede firmada çalışan üst düzey yönetici ile görüşme sağlanmıştır. İlgili yöneticiye öncelikle firmanın uluslararası pazar araştırma faaliyetlerine dair sorular yöneltilmiştir. Bu konuda yönetici firmanın pazar araştırması sürecinde ülke raporlarını incelediğini, uluslararası örgütlerin yayınlarını incelediğini belirtmiş,

devamında ise daha önceki müşteri kayıtlarının incelendiğini, pazar araştırması, müşteriler hakkında edindikleri bilgilerin bir kısmını bu yolla edindiklerinden bahsetmiştir. Yurt içi ve yurt dışı fuarlara mutlaka katıldıklarını, yeni pazarlar hakkında bilgi için danışmanlık firmalarından destek aldıklarını, potansiyel müşterileri, aktif hale dönüştürmek için yerinde ziyaretler yaptıklarını, elektronik pazaryerlerine üyelikleri bulunduğunu, fakat alım satım ilanı verip vermedikleri konusunda bilgisi olmadığını, bu ve bunun gibi pazarlama faaliyetlerinin araştırma ve pazarlama karması içinde önemli bir yere sahip olduğunu anlatmıştır. Müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları kullanmadıklarını bu çağda artık gerekli olduğunu düşünmediklerini belirterek, ticaret müşavirliklerinden gerektiği zaman destek aldıklarını, bu konularla ilgili departmanların daha geniş bilgisi olduğunu belirtmiştir. Firmanın üretim yöntemleri ve politikalarına dair edinilen bilgilere göre, firmanın girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açık olduğunu, ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapabildiği aynı zamanda yeni ürün tasarımları yapan, yeni ürün geliştirirken son teknolojileri kullanan, bu sayede pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında bulunan, fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilen, müşteri talebi dahilinde ürünlerde, hızlı değişiklikler yapabildiği, rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verebilen, üretim teknolojileri kullanımında kendilerini rekabetçi konumda gören, üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dahil edebilen ve bu noktada hızlı olduklarını düşünen, gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilen, yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmeyen, son olarak da süreç kontrol sistemlerine güvenen bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu konuşmanın sonucunda firmanın ürün ve süreç inovasyonu konularında bir sıkıntı yaşamadığı, gelişime ve yenilenmeye açık bir işletme olduğu anlaşılmıştır.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair bilgi almak için yöneltilen sorulara, görüşülen üst düzey yönetici, doğal olarak bilgi ve iletişim teknolojilerini kullandıkları, yeni pazarlama yöntemlerini takip ettikleri, güncel pazarlama yöntemlerini kullanmaktan çekinmediklerini ve bütçelerinden her yıl belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırdıkları şeklinde cevaplar vermiştir. Organizasyonun değişime ve farklı örgütlenmelere açık bir yapıya sahip olduğunu belirten yönetici, organizasyonda herkesin serbestçe fikrini beyan edebildiğini,

örgütsel öğrenmenin desteklenmesi için çalışanlarına yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapıldığını vurgulamıştır. Firmanın pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon konularına açık bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkisine dair yöneltilen sorular sonucunda, firmanın yeni teknolojilerle tanışmasına, yeni üretim yöntemlerini denemesine, yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğu, firmanın organizasyon yapısında inovatif faaliyetlerde bulunmak konusunda da katkısının olduğunu belirtmiştir. Firmanın farklı pazarlarda farklı müşteriler için yeni ürün geliştirmesine katkıda bulunduğu, yeni ürünler geliştirerek ya da keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturabildiği, ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma ve geliştirme imkanı sağladığı, uluslararası pazar araştırmaları sayesinde süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde arz edebildiği, yeni iş modelleri yaratarak karlılığını ve faaliyet alanını genişlettiğini, son olarak da uluslararası pazar araştırması sayesinde global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıkları şeklinde özetlemiştir.

Tablo 26: Ondördüncü Firma Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	X		
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	X		
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	X		
Fuarlara katılır	X		
Danışmanlık firmalarından destek alır	X		
Yerinde ziyaret yapar	X		
Elektronik pazar yerlerine üyedir	X		
Sarı sayfaları kullanır			X
Ticaret müşavirlerinden destek alır	X		
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.			X
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	X		
Firmamız yeni ürün tasarlar	X		
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	X		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	X		
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	X		
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	X		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	X		
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	X		
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	X		
Süreç Kontrol sistemi vardır	X		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	X		
İletişim teknolojilerini kullanılır	X		
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	X		
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	X		
Organizasyon değişime açıktır	X		
Farklı örgütlenmelere açıktır	X		
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	X		
Örgütsel öğrenme desteklenir	X		
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	X		
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	X		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanıştırır	X		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	X		
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	X		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	X		
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	X		
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	X		
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	X		
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	X		

3.6.1 Veri Analizlerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın üçüncü bölümü için yapılan araştırmada Ege Bölgesi İhracatçı birliklerine üye olan, mümkün olduğunca çok ihracatçı firma ile görüşme gerçekleştirmeye çalışılmış fakat bazı görüşmecilerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, bazılarının sorulan sorular hakkında yorum yapamamasından, bazılarında yetkili kişiye ulaşılamamasından, ya da ulaşılan kişilerin vereceği

cevapları şirket sırrı olarak algılayıp her ne kadar hiç bir bilginin paylaşılmayacağı konusunda garanti verilse de bazı soruları cevaplamak istemeyişinden, bazılarının ise fazla vakit harcamak istemeyip geçiştirmesinden dolayı tatmin edici cevaplara ulaşamamasından dolayı on dört firma ile verimli görüşme sağlanmıştır. Bu on dört firmanın 5 tanesi tekstil, dört tanesi gıda, iki tanesi mobilya, üç tanesi ise otomotiv yan sanayiinde faaliyet göstermektedir. Firmaların uluslar arası pazar araştırması faaliyetleri sonucu inovasyon kapasitelerinde gözlemlenen artışlar sektörlere göre farklılık göstermektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların daha çok ürün, pazarlama ve süreç inovasyonu konusunda gelişme kaydettiği gözlenirken, gıda sektöründe, ürün ve pazarlama alanında, mobilya sektöründe özellikle süreç ve pazarlama alanında, otomotiv yan sanayii sektöründe ise özellikle süreç inovasyonu konusunda gelişme kaydettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu görüşmeler sonucu görüşmecilerin cevapları ufak tefek farklılıklar hariç birbirini tekrar etmeye başladığından elde edilen verilerin güvenilirliğinin sağlanmış olduğu düşünülerek görüşmeler sonlandırılmıştır.

Firmaların uluslararası pazar araştırma faaliyetleriyle ilgili yöneltilen sorularda; firmaların biri hariç pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını incelediğini belirtmiştir. Genellikle bu konuda yapılan yorumlar edinilen ön bilginin finansal planlama ve hedef pazar hakkında bilgi edinme için gerekli olduğu konusunda yoğunlaşmakta olduğu saptanmıştır. Uluslararası örgüt yayınlarını inceleyip incelemediği konusunda 9 görüşmeci incelediğini belirtirken 4 görüşmeci bir fikri olmadığını belirtmiştir. Bunun nedeni sorunun cevabını bilmemelerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu soru karşısında alınan cevaplardan uluslararası örgüt yayınlarından elde edilen bilgilerin finansal planlama ve hedef pazar hakkında bilgi edinme için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önceki müşteri kayıtlarını görüşmeye katılan her firma incelediğini belirterek, pazar araştırma sürecinde pazarla ilgili bilgi edinebilmek, pazarlama konusunda strateji belirleyebilmek, potansiyel müşteriler hakkında yorum yapabilmek için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde yurtiçi ve yurt dışı fuarlar görüşülen her firmanın katıldığı ve özellikle bu konuya ayrı bir önem verdikleri görülmüştür. Fuarların firmalarına olan katkılarından bahsetmişler, yeni teknolojilerle tanışmak, yeni bağlantılar kurarak müşteri potansiyelini artırmak, rakip firmaları inceleyerek

kendi firmalarını analiz etmek, özellikle sektörel gelişmeleri takip edebilmek ve firmalarının tanınırlığına katkıda bulunmak için fuarlara katılmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yeni pazarlar hakkında bilgi almak adına danışmanlık firmalarından destek alıp almadıkları sorusuna firmaların yedisi olumlu cevap verirken, dördü çalışıp çalışmadıklarını bilmediğini, üçü ise çalışmadıklarını belirtmiştir. Danışmanlık firmalarından pazar araştırma ve pazarlama planlanma aşamalarında destek aldıklarını, üç firma da gereksinim duymadıkları için destek almadıklarını belirtmiştir. Müşteri ziyaretleri yapıp yapmadıkları hakkında edinilen bilgilerde ise on üç firmanın yerinde ziyaretlerde bulunduğu, birinin ise bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Yerinde müşteri ziyaretleri firmalar için özellikle potansiyel müşterileri aktif hale dönüştürmek, müşterileri yakından inceleyerek beklentilerini öğrenebilmek, müşterilerin gözünde güvenilirliğini artırabilmek, hedeflenen pazar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için önemli ve özel bir yere sahip olduğu, yapılan ürün, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarında müşteri ziyaretlerinin firmaya katkılarından bahsedilmiştir. Elektronik pazar yerlerine üyelikleri incelendiğinde sekiz firmanın üyeliğinin olduğu, beş firmanın üyeliğinin bulunmadığı ve bir görüşmecinin de bilgisinin olmadığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde elektronik pazar yerlerine yedi firmanın alım satım ilanları verdikleri, beş firmanın vermedikleri ve iki firmada görüşülen kişinin bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Elektronik pazar yerleri hakkındaki görüşmelerde olumlu cevap veren firmaların nedenleri; pazarlama sistemlerinde yer aldığı için ve satışları artırmak amacıyla açıklanırken, elektronik pazar yerlerine üye olmayanların neden olmadıkları sorulduğunda ya gerek duymadıkları ya da özel müşterilerle çalıştıkları için pazarlama politikalarında yer vermedikleri anlaşılmıştır. Müşteri bulmak için ülkelere ait sarı sayfaları üç firma kullanırken yedi firma kullanmadığını, dört görüşmeci de bu konuda bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Genel olarak günümüz teknolojisinde sarı sayfalara artık gerek kalmadığını düşünen görüşmeciler, müşteri bulma sürecinde ticaret müşavirliklerinden beş firma destek alırken, beş firma destek almadığını, dört firma da bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. Bu konuda olumlu cevap veren firma yetkilileri pazar araştırma sürecinde ve müşteri portföyü oluşturmak adına her türlü girişimi desteklediklerini, her türlü yardıma ihtiyaç duyduklarını belirtirken, olumsuz

cevaplayanlar bu desteğin gereksiz olduğunu bu yüzden destek almadıklarını söylemiştir.

Firmanın üretim yöntem ve politikaları konusunda yöneltilen sorulara on üç firma yetkilisi üretim esnasında kullanılan girdilerde yeni malzeme ve ekipmanlara her zaman açık olduklarını, ürünleri geliştirmek ve müşteri taleplerindeki değişiklikleri ürüne adapte edebilmek için buna zorunlu oldukları ile açıklarken, bir firma ise açık olmadıklarını belirtmiş neden olarak da üretilen ürünlerin özel ürünler olmasıyla açıklamıştır. Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapılması gerektiğinde on firma yetkilisi yapabildiklerini, dördü ise bu konuda fikir beyan edemeyeceklerini belirtmişlerdir. Mevcut fonksiyonlarına ek yapmalarına neden olarak yine bir önceki soruyla aynı cevabı vermişlerdir. Yeni ürün tasarımı konusunda on üç firma yetkilisi iyi olduklarını düşünürken bir firma yetkilisi bu konuda eksik olduklarını söylemiştir. Yine neden olarak son iki soruda olduğu gibi sektör şartlarının gereklilikleri olarak açıklama yapmışlardır. On dört firmanın her biri yeni ürün geliştirme aşamasında son teknolojileri kullanmaktan çekinmediklerini söyleyerek ürün ve süreç inovasyonu konusunda oldukça iyi olduklarından, böylece maliyetleri düşürerek finansal yarar sağladıklarından bahsetmiştir. Pazar için yeni olan ürünleri ilk kez sunan firmalar arasında olup olmadıkları konusunda dokuz firma olumlu cevap verirken, bir firma öncü firmalar arasında yer almadıklarını, dört firma ise fikri olmadığını beyan etmiştir. Bu konunun özellikle faaliyet gösterdikleri pazar için kalıcı olmak adına önemli olduğu işletmelerinin sektör liderliğini yakalayabilmek için zorunluluk olduğu şeklinde cevaplar vermişlerdir. Fikirleri hızlı biçimde pazarlanabilir ürünlere dönüştürme konusunda dokuz firma bu konuda iddialı olduklarını belirtirken iki firma kendisini bu konuda yetersiz bulduğunu söylemiş, üç firma yetkilisi ise fikri olmadığını belirtmiştir. Özellikle inovatif bir yapıya sahip olabilmek için gerekli olan bu özellik firmaların sektörleri içindeki yerlerini belirleme konusunda da önem arz etmektedir. Görüşülen on dört firmanın tamamı müşteri taleplerinin firma için önemli olduğunu, talep geldiği takdirde ürünlerinde hızlıca değişiklik yapabildiklerini, böylece müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmayı başarabildiklerini belirtmiştir. Rakiplerin yeni ürünlerine, yeni ürünlerle hemen cevap verip veremedikleri konusunda dokuz firma olumlu cevap verirken, beş firma yetkilisi bu konuda fikri olmadığını söylemiştir. Görüşülen firma yetkilileri rekabet konusunda hayli iddialı

beyanlarda bulunurken inovatif yapılarını güçlendirme çabalarından bahsetmişlerdir. Görüşülen on firma yetkilisi üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumda olduklarını düşünürken üç firma olmadıklarını, bir firma ise fikir beyan edemeyeceğini söylemiştir, ancak on üç firma üretim süreçlerine yeni ya da orijinal teknolojileri dâhil edebildiklerini bir firma yetkilisi ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. On dört firma yetkilisi de gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gittiklerini ve yeni üretim süreçlerini denemekten çekinmediklerini üretim süreçlerinde değişime gittiklerini, süreç kontrol sistemleri olduğunu anlatmışlardır. Bu sayede ürünleri pazara sunana kadar oluşabilecek aksaklıkların önüne geçilebildiğini, bazı riskleri öngörerek önlem alabildiklerini belirtmişlerdir.

Firmanın pazarlama yöntemleri ve örgüt yapısına dair yöneltilen sorularda, on dört firma da bilgi teknolojilerini ve iletişim teknolojilerini takip ettiklerini, bunun çağın gereklilikleri arasında doğal olduğu fikrinde birleşmişlerdir. Yeni pazarlama yöntemlerini on firma takip ederken dört firma yetkilisi fikir beyan edememiş, fakat on üç firma güncel pazarlama yöntemlerini kullandığını belirtirken bir firma yetkilisi bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Böylece görüşülen firmaların pazarlama inovasyonu konusunda iyi oldukları, yenilikleri takip ettikleri ve işletmelerine adapte edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. On iki firma her yıl bütçelerinden belirli oranda pazarlama faaliyetleri için fon ayırırken bir firma yetkilisi pazarlama için özel bir fon oluşturulmadığını bunun nedeninin ise özel müşterilerle çalışılmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Görüşülen on üç firma yetkilisi organizasyonlarının değişime açık bir yapıya sahip olduğunu düşünürken, bir görüşmeci fikir beyan etmemiş, on firma yetkilisi farklı örgütlenmelere açık olduğunu düşünürken dört firma yetkilisi fikir belirtmekten kaçınmıştır. Bu konuda görüşmeler sonucunda firmaların organizasyonel inovasyona açık yapılara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. On üç firma yetkilisi, çalışan herkesin organizasyon dâhilinde serbestçe fikrini beyan edebildiğini, bir firma yetkilisi ise bu konuda yorum yapamayacağını söylerken, on bir firmada örgütsel öğrenmenin desteklendiği, on iki firmada ise çalışanlara yönelik düzenli eğitimler verildiği tespit edilmiştir. Bu konuda olumsuz cevap alınmamış geriye kalan firmalarda görüşülen kişiler fikir beyan etmemişlerdir. Bu konuda yapılan görüşmelerde, çalışanların iş verimliğinin artırılmayı hedeflendiği, işe ve işletmeye bağlılık düzeyinin arttırılmaya çalışıldığı, çalışanların

mutluluklarının önemsendiğinden bahsedilmiştir. Çalışanlar tarafından zaman zaman yeni ve orijinal fikirlerin üretildiği, bu konunun değerlendirilerek firmanın inovasyon kapasitesine önemli katkılarda bulunduğu da belirtilmiştir.

Uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmalarının inovasyon kapasitesi üzerine etkisine dair yaptığımız görüşmelerde; on dört firma yetkilisi de firmanın yeni teknolojilerle tanışarak üretim maliyetlerini düşürmesini sağladığını, yeni üretim yöntemlerini denemesine ve yeni pazarlama yöntemleriyle tanışmasına ve uygulamasına katkıda bulunduğunu, firmalarının değişik pazarlarda yeni müşteriler için yeni ürün geliştirmesini sağladığını belirtmiştir. On firma yetkilisi, firmanın organizasyon yapısındaki aksaklıkların fark edilmesini sağlayarak iyileştirmeye katkıda bulunmasını sağladığını düşünürken, dört firma yetkilisi bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. On firma yetkilisi uluslararası Pazar araştırma faaliyetlerinin yeni ürünler keşfederek iç piyasa için yeni talep oluşturduğunu düşünürken dört firma ile yapılan görüşmede fikir beyan edilmemiştir. On üç firma ürünlerini dış pazarlardaki ürünlerle karşılaştırarak ürün farklılaştırma imkânı elde ettiğini düşünürken yine bir görüşmeci fikir beyan etmemiştir. On iki firmanın uluslararası pazar araştırmaları sayesinde, süreç iyileştirmesiyle birlikte ürünlerini daha verimli ve daha etkin bir şekilde piyasaya sunduğunu belirtmiş, iki görüşmeci bir fikri olmadığını söylemiştir. Dokuz firma uluslararası pazar araştırmaları sonucunda yeni iş modelleri yaratabilmişken, bir firma böyle bir yarar elde etmediğini, dört görüşmeci ise bir fikri olmadığını belirtmiştir. Dokuz firma global pazarlar ve tüketici davranışları konusundaki bilgi ve deneyimlerinde artış yaşadıkları konusunda hem fikirken bir firma bunu başaramadığını dört görüşmeci de bu konuda kararsız olduğunu beyan etmiştir. Böylece yapılan görüşmeler neticesinde genel olarak uluslararası pazar araştırma faaliyetlerinin firmaların inovasyon kapasiteleri üzerinde ciddi artışlara neden olduğu tespit edilmiş ve ihracatçı firmaların bu nedenden dolayı inovatif yapılarının yerel pazarlarda faaliyet gösteren firmalara göre daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27: Genel Görüşme Sonuçları

Sorular	Pozitif	Kararsız	Negatif
Pazar araştırma sürecinde ülke raporlarını İnceler	13		1
Pazar araştırma sürecinde örgüt yayınlarını İnceler	9	4	1
Önceki müşteri kayıtlarını inceler	14		
Fuarlara katılır	14		
Danışmanlık firmalarından destek alır	7	4	3
Yerinde ziyaret yapar	13	1	
Elektronik pazar yerlerine üyedir	8	1	5
Sarı sayfaları kullanır	3	4	7
Ticaret müşavirlerinden destek alır	5	4	5
Girdi olarak kullanılmak üzere yeni malzemelere açıktır.	13		1
Ürünlerin mevcut fonksiyonlarına ek yapar	10	4	
Firmamız yeni ürün tasarlar	13		1
Yeni ürün geliştiren son teknolojileri kullanır	14		
Pazar için yeni olan ürünü ilk sunan firmalar arasındadır	9	4	1
Fikirleri hızlı olarak pazarlanabilir ürünlere dönüştürür	9	3	2
Müşteri talebi dahilinde ürünlerde hızlı değişiklik yapar	14		
Rakiplerin yeni ürünlerine yeni ürünlerle hemen cevap verir	9	5	
Üretim teknolojileri kullanımında rekabetçi konumdadır.	10	1	
Gerektiğinde üretim süreçlerinde değişime gidebilir.	14		
Süreç Kontrol sistemi vardır	14		
Bilgi teknolojilerini kullanılır	14		
İletişim teknolojilerini kullanılır	13	1	
Yeni pazarlama yöntemlerini takip eder	10	4	
Her yıl azarlama faaliyetlerine belli oranda fon ayırır	12	1	1
Organizasyon değişime açıktır	13	1	
Farklı örgütlenmelere açıktır	10	4	
Organizasyonda herkes fikrini açıkça beyan eder	13	1	
Örgütsel öğrenme desteklenir	11	3	
Çalışanlara yönelik düzenli eğitimler yapılır	12	2	
Pazar araştırması üretim maliyetlerini düşürür	14		
Pazar araştırması yeni üretim yöntemleriyle tanışır	14		
Pazar araştırması yeni pazarlama yöntemleriyle tanışır	14		
Pazar araştırması organizasyonun aksaklıklarını iyileştirir	10	4	
Pazar araştırması yeni ürün geliştirmesini sağlar	14		
Pazar araştırması yeni talep oluşturmasını sağlar	10	4	
Pazar araştırması ürün farklılaştırmasını sağlar	13	1	
Pazar araştırması süreç iyileştirmesi sağlar	12	2	
Pazar araştırması yeni iş modeli yaratmasını sağlar	9	4	1
Pazar araştırması bilgi ve deneyimi artırır	9	4	1

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme olgusu ile birlikte artan mal hareketliliği ihracatta bulunan firmaları sıkı bir rekabetin içine çekmektedir. Günümüzde bu rekabeti göğüslemek yıkıcı fiyat rekabetinden daha ziyade müşteri memnuniyetini hedef alan yeni ürünler geliştirme veya mevcut ürünleri daha ucuza gerçekleştiren yeni süreçler geliştirme şeklinde kendini göstermektedir. Yenilik (yenilikçilik) olarak ifade edilen bu gelişimi

yakalayabilmek günümüzde tüm toplum bilimcilerin ve ekonomistlerin temel hedefi konumundadır (Oğuztürk, B.S., Türkoğlu, M. 2004).

Bilgi eksikliği, firmaların dış pazarlara girmesi ve uluslararası pazarlamaya katılma derecelerinin artması karşısındaki en önemli engellerden biridir (Johanson vd. Aktaran: Akyol ve Tanyeri, 2011, s.36). Firmaların, uluslararası pazarlarda etkinlik gösterirken karar verme süreçlerinde bilgiye ihtiyaçları vardır. Her şeyin hızla değiştiği, teknolojinin hızla ilerlediği yenedünya düzeninde gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmenin yolu bilgidir. Bilgi üretebilmek ve bilgiyi değere dönüştürebilmek inovasyon ile mümkündür. Bu nedenle inovasyon kavramını iyi algılamak ve her adımı bu bilinçle atmak gerekmektedir.

Bilgiye çeşitli şekillerde ulaşılabilir. Önemli olan elde edilen bilgiyi doğru analiz edip, işletmeye yarar sağlayacak şekilde adaptasyonu sağlamaktır. Firmalar uluslararası pazar araştırma faaliyetlerini çeşitli nedenlerle gerçekleştirirler. Girecekleri pazar hakkında bilgi edinmek, bu pazarda potansiyel müşterileri tanıyabilmek, bu girişimle hedeflenen beklentileri karşılayıp karşılamayacağını analizini yapabilmek, girişimi başlangıçtan sona kadar planlayabilmek bu nedenlerin başlıcalarını oluşturmaktadır. Ama bu başlıca nedenler arasında firmanın inovasyon kapasitesini artırmaktan bahsedilmemektedir. Bu konu ikincil nedenler düşünüldüğünde akla gelirken hedeflenen bilgiler bazen tesadüfen ve kendiliğinden, bazen de pazara adaptasyonun gereği olarak zorunlu bir şekilde işletmeleri inovasyon fırsatlarıyla karşılaştırmakta, ya da yöneltmektedir. Bu nedenle derinlemesine yapılan hedef pazar araştırma ve analizleri firmalar üzerinde yadsınamayacak büyüklükte etkiler yaratabilmekte, bu etkilerin başında da inovasyon konusunda firmalarda görülen gelişmeler gelmektedir.

İnovasyonun ifade ettiği mananın tam olarak farkında olmayan Türkiye'deki işletmeler için küreselleşme yönünde atılacak adımlar yeni bir değişim ve dönüşümü beraberinde getirecektir. İhracat, uluslararasılaşma ve küreselleşme gibi yönelmeler firmaları daha önce karşılaşmadıkları çeşitli ticari olgularla tanıştırmakla, bu yolda yürümek isteyen işletmeler her zaman daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacak, daha fazla bilgi için daha fazla araştırma yapacak, elde ettiği bilgileri kullanarak ve içselleştirerek kaçınılmaz bir gelişim ve dönüşüm içine girecektir. Fakat anlaşılabilir o

ki, işletmeler için önemli olan gelişme ve büyümenin gereği olan inovasyonun nasıl sağlandığı değil, eldeki imkânlarla belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğidir. Dış pazarlara yönelen işletmeler için asıl amaç inovatif bir yapıya sahip olarak işletme için gerekli inovasyon ataklarını gerçekleştirmek değil, daha fazla satış yaparak karını artırmaktır. Araştırma esnasında işletmelerle yapılan görüşmelerde anlaşılmıştır ki inovasyon ve uluslararası pazar araştırmaları arasında belirlenen pozitif ilişki zaman zaman görüşmeciler tarafından sorulara verdikleri cevapların nedenleri hakkında konuşurken fark edilmiştir. İnovasyon sağlanmış, fakat hangi bilgilerle, hangi esnada, ne sayesinde elde edildiği göz ardı edilmiştir. Bu çalışmanın amacı işletmeleri bu konuda bilinçlendirerek uluslararası pazar araştırmaları konusunda daha titiz ve profesyonelce yaklaşımlarını sağlamaktır.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2003). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi. 4. Baskı. itüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Akıncı, A. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

Aktan, C.C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aktan, C.C., İstiklal, V.Y. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. TİSK Rekabet Dizisi-1. Ankara: Ajans Türk Basın ve Yayınevi.

Akyol, B., Tanyeri, M. (2011). Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:66, No:2, S.35-71. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Akyos, M. (2005). Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) İçin Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi.

Albeni, M. Karagöz, M. (2003). Bölgesel Kalkınmada Öğrenme, Bilgi Birikimi ve Yenilik: Türkiye İçin Bir Perspektif. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:8 Sayı:2.

Albeni, M. Karagöz, M. (2003). Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:3 Sayı:3.

Armatlı-Köroğlu, B. (2005). Türkiye’de Sanayi Bölgelerinde Yenilik Süreçleri ve KOBİ’lerde Yenilikçilik Göstergeleri. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi. 18(4).

Altunışık, R. (2002). Uluslararası Pazarlama Öncesi Çalışmalar, Araştırmalar, Riskler, Pazar Araştırmaları, Bursa: Uludağ İhracatçı Birlikleri & Bursa Kadın Girişimciler Kurulu (Sunum)

Altunışık, R. Ve Diğerleri, 2004, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitapevi, Adapazarı.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2007). Pazarlamaya Giriş. Sakarya: 2. Baskı.

Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi. Sayı:2, s.1-17.

Atik, H. (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü. Ankara: Detay Yayıncılık. 1. Basım.

Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarım Önerisi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Babacan, M. (1995). Bilim ve teknoloji Parkları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Barışık, S. (2001). Yenilik, Yenilik oluşumunda Devletin Rolü. Verimlilik Dergisi MPM Yayını. S.47.

Barutçugil, İ. S. (1981). Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.

Başalp, A., Yazlık, B. (2014). Türkiye’de Teknoparklar ve Sorunları. (inet-tr.org.tr. Erişim Tarihi: 24.02.2015)

Bayhan, B. D. (2004). Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi. ISBN 975-395-766-1, Ankara: Baskı: Kazan Ofset, Mayıs 2004. Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği.

Bozkurt, R. (2012). İnovasyon İşyeri Ölçeğinde Hayat Bulur. Ekonomik Forum. S.92.

Bradley, F. (2002). Uluslararası Pazarlama Stratejisi. İstanbul: Bilimteknik Yayınevi.

BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası). (2007) İnovasyon Nedir? Şirketlere Ne Getirir? BTSO Etüd ve Ar-Ge.

Budak, G. (1998) Yenilikçi Yönetim ve yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. Ege Akademik Bakış. 9(2), 513-538.

Burmaoğlu, S., Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:66. No:4. S.1-20

Büyükdığan, L. (2006). Niçin Ar-Ge?, Ar-Ge Yönetimi Metodoloji Önerileri, Şirketlerden Örnekler, Araştırma Sonuçları. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

Büyük, K. (2010). Stratejik performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5(2).

Cansız, M. (2013). Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Örneği. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Araştırma Geliştirme ve Geliştirme ve Girişimcilik Daire Başkanlığı. T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No:2850

Celep, C., Çetin, B. (2003). Bilgi Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemalcılar, İ. (1998). Pazarlama, Kavramlar, Kararlar. İstanbul: Beta Yayınevi.

Cemalcılar, İ. (2000). Pazarlama Yönetimi. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Cengiz, E., Gegez, A., Arslan, F., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri. İstanbul: Der Yayınları No: 335.

Cengiz, E., Ayyıldız, H., Kırkbir, F. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (24). S.133-137.

Çapar, B. (2005). Bilgi Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması (unak.org.tr.)

Çolakoǧlu, M. H. (2002). KOSGEB Başkanlığı Teknoloji Destek Süreçleri Yöneticisi KOBİ Rehberi. Ankara: Yorum Matbaacılık

Demirci, A. E., Uzkurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., Akdeve, E. (2012). Eskişehir: Yenilik Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602.

Demirhan, D. İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. S.119 .

Demirel, Y., Kubba, Z. İ. (2014). Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi. Cilt:9, Sayı:2.

DEPARK (2013). Teknoloji Geliştirme Belgeleri. (www.depark.deu.edu.tr. Erişim Tarihi: 24.02.2015.)

Dinçer, A. (2009). İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Eskişehir’de Bulunan KOBİ’lerde Bir uygulama: Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Dirsehan, T. (2011). Teknolojinin İnovasyon Amacıyla Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanımı. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Doğan, H. (2005). İhracat Pazarlaması ve İşlemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Doğan, M. Yıldız, F. Araştırma ve Geliştirme Harcamaları Firma Karlılığını Etkiler mi?

Douglas, S., Samuel, P., Craig, C. (1995). Global Marketing Strategy, International Edition, Singapore: Mc Graw-Hill.

Duran C., Saraçoğlu, M. (2009), Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt.16. Sayı.1.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Durna, U., Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:30.

Durukan, T. (2005). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik. Ankara: Nobel Yayınevi

DPT. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu. S.9

Durgut, M., Akyos, M. (2001). Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Teknoloji Öngörüsü. Teknoloji Örgüsü ve Stratejik Planlama Kongresi. 24-26 Mayıs. İstanbul:Sabancı Üniversitesi

Ekmekçi, A. K. (2011). Küreselleşmenin İşletmenin Yönetimi Üstündeki Etkisi. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş. 1. Baskı.

Elçi, Ş. (2006). İnovasyon, Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı. Ankara. Nova Yayınları. Technopolis Group. 2. Baskı.

Elçi, Ş. (2009). Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon. Çerçeve Dergisi. Sayı:52. S.62-68.

Erarslan, H., Bulu, M., Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. Yıl:5. Sayı:3. S.1-35.

Erdem, B., Gül, K., Gül, M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performans İlişkisi: Ankarada Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksek Okulu, Çağış Yerleşkesi. İşletme Araştırmaları Dergisi. (www.isader.org. Erişim: 12.02.2015).

Erden, M. (2010). E-Ticaretin Uluslararası Pazarlamaya Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Erdil, O., İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. (2003). Küçük ve Ortaboy İşletmelerde (KOBİ'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:5, Sayı:19, S.23.

Erdil, O., Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 21(1):233-245.

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları.

Eren, E., Alphan L., Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal performansına Etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:4. Sayı:7. S.201-224

Ersoy, B. A., Şengül, C. M. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB. Karşılaştırması. Yönetim ve Ekonomi. Cilt 15. Sayı.1. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ger, G., 2009, Veri Kaynaklarında ve Örneklemde Çokluk (Multiplicity) ve Çeşitlilik (Triangulation) İlkesi. Tüketici araştırmalarında Nitel Yöntemler Kullanmanın İncelikleri ve Zorlukları, 1-19.

Ghemawat, P. (2008). Globalization is an Option Not An Imperative. Or, Why The World Is Not Flat. Ivey Business Journal.

Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Göztepe, H. (2009). Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Güleç, K. (1998). Cumhuriyetin 75. Yılında Bilim, Teknoloji Araştırma Politikalarının Sanayileşmeye Etkileri. Ankara: KOSGEB Yayınları

Güleş, H. K., Bülbül, H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayınları.

Günay, Ö. (2007). KOBİ'lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güneş, Ş. (2009). Teknoloji Geliştirme Bölgelerine (Teknopark) Sağlanan Vergisel Avantajlar. Mali Çözüm Dergisi. 91, 161-170

Hamel, G. (2000). Devrimin Başına Geçin. (Çeviren: Elhüseyni, N., Dicleli, Z.). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Hamel, G. (2007). Eşik Atlayan Şirketlerin Sırrı Yönetim İnovasyonunda. Capital, S.5,9-13.

Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, Ocak, 11(1):91-101.

Harmancıoğlu, N. (2012). İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi. Koç Üniversitesi. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi. Cilt.1. Sayı.1. S.1-29.

Harmancı, M., Önen, M. O. (1999). Dünya'da ve Türkiye'de Teknopark ve Teknopark Uygulamaları. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.

Harward Business Review Türkiye. (2013). İnovasyon Kültürü ve Kültür Ürünleriyle İnovasyon

Houston, A. Anket Hazırlama Klavuzu

İmamoğlu, S. (2002). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnal, E., Durna, U. (2001). Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gerçeği, Pazarlama Dünyası. Yıl:15. Sayı:15.

İnal, M. E. (2009). Stratejik Küresel Pazarlama. Ankara: Eflatun Yayınevi

İraz, R. (2005), (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler. Konya: Çizgi Kitapevi. 1. ve 2. Basım

İslamoğlu, A. H. (2008). Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi. 4. Baskı.

Karafakioğlu, M. (2010). Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Yayınevi. 6. Baskı.

Karahan, K., Özçiftçi, V. (2008). Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20): 479-492.

Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. Dicle Üniversitesi Ekonomi Bölümü. Akademik Bilişim 09-XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri. 11-13 Şubat 2009. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.

Kavrakoğlu, İ. (2006). Yönetimde Devrimin Rehberi, İnovasyon. İstanbul: Altedo Yayıncılık.

Kaya, A. A. (2000). Yeniliğe Dayalı Endüstriyel Kalkınma ve Türkiye. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Kaynak, R., Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Geniřletilmesi: Açık İnovasyon. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakóltesi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt.8 Yıl.8. Sayı.1. S.31-47.

Kefalas, A.G. (1990). Global Business Strategy Ohio. South_Western Publishing.

Kırım, A. (2007). Süreç İnovasyonu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A. (2007). Karlı Büyümenin Reçetesi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kızılyazı, İ. (2006). Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yönetim ve Kayseri’de Kanepeler Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Kayseri.

Kibritçioğlu, A. (1998). Porter’ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı.

Kim, W. C., Mauborgne. (2005). Mavi Okyanus Stratejisi.(Çeviren: Alpagut, Ş.). İstanbul.CSA Yayın Ajansı

Kiper, M. (2008). Fikirden Pazara: İnovasyonda Yeni Yaklaşımlar, Açık İnovasyon ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri İçin Kapasite Oluşturma Projesi Sunumu.

Koç, O., Yavuz, Ç. (2010). İnovasyon ve Rekabet Açısından Kızıl Kraliçe Etkisi. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi.

Kongar, E.N.(1995). İnovasyon: Yenilik. (Bitirme Tezi). Yıldız Üniversitesi Makine Fakóltesi, Endüstri Mühendisliđi

Korkmaz, S. (2009). Küresel Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Planlaması.”Stratejik Küresel Pazarlama”. Gazi Üniversitesi. Ankara: Eflatun Yayınevi.

Kozlu, C. (2003). Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. Genel Yayın No: 488. Ekonomi Dizisi 138.

Kozlu, C. M. (2007). Uluslararası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 9. Baskı. Genel Yayın: 488

Kulaklı, A. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:4. Sayı:8. S. 99-114.

Kurtulan, M. (2009). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerde Teknoloji Geliştirme Birimlerinin Kurulması ve Teknoloji Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Karaman:Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükarslan Ekmekçi, A. (2011). Küreselleşmenin İşletmenin Yönetimi Üzerindeki Etkisi – Küreselleşme, Değişim ve Rekabet Üzerine İncelemeler. İstanbul: Beta Yayınevi.

Marangoz, M., Önce, G., Şimşek, H. F. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Müşteri Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Performansla İlişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi. 5(2):176-197.

OECD ve Avrupa Birliği. (2005). Oslo Klavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, Üçüncü Baskı.

Oflazoğlu, S. Ve Koçak, A. (2012). Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7(1). S.143-155.

Oğuztürk, B. S., Türkoğlu, M. (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Isparta.

Öner, M., Atilla. (2006). Ar-Ge Yönetimi Metodoloji Önerileri, Şirketlerden Örnekler, Araştırma Sonuçları. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). Kobilere İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. Doğu Üniversitesi Dergisi. 12(1). S.58-73.

Özby, M. (2000). Bilime Dayalı Teknoloji Üretim Merkezleri veya Yeknoparklar. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 13, 14, 1109-118.

Özcan, M. (2010). Uluslararası Pazarlama. İstanbul: Türkmen Kitapevi. 3. Baskı.

Özdemir, Ş., Kula, V. (2005). İhracat Performansının Belirleyicisi Olarak İşletme Yöneticilerinin İhracata Yaklaşımı. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Yıl: 2005. Sayı:2.

Özdemir, Y. Teknolojik İnovasyon Güdümlü ABD Ekonomisindeki Teknoparkların Ülke Kalkınmasındaki Rolü. Yalova Üniversitesi.

Özkalp, E. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları. S.33

Öztürk E., Mesci, M., Kılınc, İ.(2013). Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (8:2).

Payzın, E., Zonful, H., Kaplan, M., Üreyen, R. Ve Yüceli, D. (2009). Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri, İstanbul: İSO Yayınları. Yayın No: 2009/25

Phatak, A. V. (1990). Uluslararası Yönetim. (Çeviren: Baransel, A. ve Somay, T.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. s. 2-3

Proctor, T. (2003). Pazarlama Araştırmanın Temelleri. (Çeviren: Er, İ.). İstanbul: Copyright Bilim Teknik Yayınevi.

Reid, D. M. (1995). Perspectives For International Marketers On The Japanese Market. Journal Of International Marketing, No:1. 71-83

Sabuncu, B. (2014). KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği. Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksek Okulu. Denizli: İşletme Araştırmaları Dergisi. 6(1). S.103-123

Sakaryalı A.M.D. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (9:1)

Samur, A. N. (2009). Müşteri ilişkileri Yönetimi Uygulamaları İle Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Niğde.

Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT:2529-ÖİK:545. Ankara. 2000.

Saran, M. (2000). Uluslararası Halkla İlişkiler: “ Uluslararası İşletmelerin Küresel İş Dünyası Koşullarında Yerel Pazarlardaki Faaliyetleri Gerçekleştirme Süreci İçinde Halkla İlişkiler Yönetimi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saran M. (2002). Uluslararası Pazarlama Karması İçinde Halkla İlişkilerin Rolü. “6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Sarihan, H. İ. (1998). Teknoloji Yönetimi. İstanbul: Desnet Yayınları.

Scheffman, D., Spiller, T. (1996). Econometrik Market Delineation, Managerial And Decision Economicks. C:17, S. 165-178.

Serdavao, S. (2006). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Ticarileşme Kararları ve Bireysel Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Songur, A. (2009). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.

Soylu, A., Öztürk, G.M. (2010). Yönetim İnovasyonu. Sosyoekonomi. Yıl:6. Sayı:11/2010-1 ISSN1305-5577.

Sungur, O. (2007). Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS 2 TR61 Düzeyi KOBİ'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sungur, O. (2009). Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların Ar-Ge, Teknoloji geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri. Uluslararası Davraz Kongresi, "Küresel Diyalog". Süleyman demirel Üniversitesi. Isparta. S.938-953.

Sürer, A., Mutlu, H. M. (2012). Pazar, E_Pazarlama, Girişimcilik ve Teknoloji Yönelimlerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 20. s. 215-220

Şahin, A. (2009). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 10(2). S.259-271

Şimşek, M., Akın, Ş, H.B. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Çizgi Kitapevi. Birinci Basım

Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık.

Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt. 3, s. 2.

Taşkın, E. (2009). Pazarlama Esasları, Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Taşkıran, N. (1997). Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi (Ders Notları). S.15.

Taylan, K. (1996). Yüksek Teknoloji Endüstriyel İşletmelerde Yenilik Çalışmaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taymaz, E. (1998). Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişme ve İstihdam. Devlet İstatistik Enstitüsü.

Taymaz, E. (2001). Ulusal Yenilik Sistemi, Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri. Ankara: Tübitak/TTGV/DİE.

Tek, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri Global, Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayınları. 8. Baskı.

Tekin, M., Kürşat, H., Güleş ve Öğüt, A. (2003). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları. 2. Baskı

Tekin, M., Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi. 25-27 Kasım. S.63-68.

Tektaş, A., Günay, E. N. Ö., Karataş, A., Kuyucu, A. (2012). KOBİ'lerde Rekabet Aracı Olarak İnovasyon: Farkındalık, Yatkinlik, Kullanım Düzeyi Araştırması ve Politika Önerileri. Boğaziçi Üniversitesi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Araştırma Fonu Bilimsel Araştırma Projesi 07HN202 Sonuç Raporu.

Tunç, H. (2008). Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Turanlı, E., Sarıdoğan, E. (2010). Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No: 2010-13

Türkkan, E. (2009). İnovasyon ve Rekabet. Bilgiçağı Dergisi. Sayı:64.

Türnüklü, A. (2000). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. “ Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme.

TÜSİAD. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları. Yayın No: TÜSİAD_T/2003/10/362.

Ulusal İnovasyon sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Örnekleri (<http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/basin-odasi/rapor-ozetleri/turkiyede-ulusal-inovasyon-sistemi--kavramsal-cerceve--turkiye-incelemesi-ve-ulke-ornekleri-raporu-ozet-bulgulari>. Erişim: 14.02.2015).

Ulusoy, G., Alpkın, L., Kılınç, K. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları, Tübitak, Proje No: SOBAG-105K105. İstanbul.

Ural, T. (1996). İşletmelerin Dış Pazarlama Performansı İle Dış Pazarlama Stratejisi Değişkenleri Arasındaki İlişki ve Adana İli Dokuma Sanayi Üretici İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Yalçınkaya, T., Çakır, A. (2004). Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal ve Ekolojik damping. İşgüç Dergisi. No:1 S.6

Yavaş, A. (2011). İş Modeli İnovasyonu (<https://ademyavas.wordpress.com/2011/02/16/is-modeli-inovasyonu/> Erişim: 02/06/2015).

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. Araştırma Makaleleri. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Biga İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Araştırma Makaleleri.

Yeşil, S., Çınar, Ö., Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Göseren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. Cilt:5. Sayı:2.

Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. KSU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt.6, Yıl.6. Sayı:1-2:22-72.

Yılmaz, K., Oğuz, E., Çokluk, Ü. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak grup Görüşmesi. Kurumsal Eğitim Bilim. 4(1). 95-107 (www.keq.aku.edu.tr)

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 49. 1. S. 95-118.

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik yeteneği. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Yıl:11. Sayı:21. S.333-360.

Yücel, (1997). Bilim-teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü araştırma Dairesi Başkanlığı.

Yükselen C. (2009). Pazarlama Araştırmaları. Ankara: Detay Yayıncılık. 4. Baskı.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. (2006). Küresel Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:17. S.653-667.

Zerenler, M., Celep, E. (2011). Örgütlerde İnovasyon Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Konya Otomotiv yan Sanayinde Bir Araştırma. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu. 23-24 Haziran. S.180-189.