



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**AÇIK İNOVASYON FAALİYETLERİNDEKİ RİSKLER,
ENGELLER VE KAZANIMLAR: ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNDE
KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ŞÜHEYDA ORAN

BURSA-2020



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**AÇIK İNOVASYON FAALİYETLERİNDEKİ RİSKLER,
ENGELLER VE KAZANIMLAR: ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNDE
KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ŞÜHEYDA ORAN

Danışman:

Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

BURSA-2020

T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda 701414011 numaralı ŞÜHEYDA ORAN'ın hazırladığı "Açık İnovasyon Faaliyetlerindeki Riskler, Engeller ve Kazanımlar: Özel Bir Banka Üzerinde Keşfedici Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 29.01./ 20.20günü .13.00 - .14.00...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin...BAŞARILI..... (başarılı / ~~başarısız~~) olduğunaoybirliği..... (oybirliği / ~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Prof.Dr. Erkan ÖZDEMİR

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Doç.Dr. Z. Berna AYDIN

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Gülnil AYDIN

Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FELSEFE ve DİN BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 19/02 /2020

Tez Başlığı / Açık İnovasyon Faaliyetlerindeki Riskler, Engeller ve Kazanımlar: Özel Bir Banka Üzerinde Keşfedici Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 59 sayfalık kısmına ilişkin, 19/02/2020 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %15.1'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: ŞÜHEYDA ORAN

Öğrenci No: 701414011

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

19/02/2020

Danışman

Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Açık İnovasyon Faaliyetlerindeki Riskler, Engeller ve Kazanımlar: Özel Bir Banka Üzerinde Keşfedici Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: ŞÜHEYDA ORAN

Öğrenci No: 701414011

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Şüheyda ORAN

Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı : xii+60

Mezuniyet Tarihi :

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

AÇIK İNOVASYON FAALİYETLERİNDEKİ RİSKLER, ENGELLER ve KAZANIMLAR: ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNDE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

Açık inovasyon, işletmelerin inovasyon süreçlerini daha etkin hale getirmek için dış paydaşlardan yararlanması olarak ifade edilebilir. İşletmeler açık inovasyon uygulamaları için üniversite, araştırma kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler, risk sermayeleri, sektör temsilcileri gibi taraflarla işbirliği yaparlar. Açık inovasyon, Türkiye’de teorik açıdan yeni araştırılan konulardan birisidir. Pratik açıdan ise işletmelerin çoğu açık inovasyonu kullanmamaktadır. Bu tez çalışmasının amacı, günümüzde hızla gelişen açık inovasyondaki riskleri, engelleri ve olası kazanımları ortaya koymaktır. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren küresel bir bankada gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin kullanıldığı araştırma, bu yönüyle keşfedici bir araştırmadır.

Araştırma sonucunda bankanın açık inovasyon faaliyetlerine yönelmesinin sonuçları sırasıyla bankada yüksek teknolojiye ulaşma hedefinin oluşması, araştırma merkezleriyle işbirliği yapılması, üniversitelerle işbirliği yapılması, müşterilerle işbirliği yapılması, yenilikçi, esnek ve rutin olmayan teknolojileri kullanabilme şeklinde bulunmuştur. Bankada açık inovasyona yönelik engeller ise sırasıyla iç süreçlerin yavaş olması, riskten kaçınmaya çok fazla odaklanma, çok fazla yönetim katmanı, önemli performans göstergeleri nedeniyle (KPI) oluşan ticarileştirme eksikliği, nitelikli ve uygun personel eksikliği şeklinde bulunmuştur. Finansal hizmet yenilikleri için bilgi kaynakları ise sırasıyla müşteriler, danışmanlar, bilimsel dergiler ve ticari/teknik yayınlar, sektördeki rakipler, Ar-Ge merkezleri, ekipman, malzeme, yazılım tedarikçileri ve üniversitelerdir. Araştırma sonucunda bankada uygulanan açık inovasyon faaliyetlerinin sağladığı kazançlar ise sırasıyla şunlardır: müşteri memnuniyetinin artması, satışların artması, yeni ürün geliştirmenin artması, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni hizmet geliştirmenin artması, karlılığın yükselmesi, pazar payının artması, müşteri sadakatinin artması, bankanın inovasyon sürecinin iyileştirilmesi, bankanın iç inovasyon süreçlerinin hızlandırılması ve çalışanların yeni beceriler kazanması.

Anahtar Sözcükler: İnovasyon, Açık İnovasyon, Bankacılık, Bursa

ABSTRACT

Name and Surname : Şüheyda ORAN
University : Bursa Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Production Management and Marketing
Degree Awarded : Master Degree
Page Number : xii+60
Degree Date :
Supervisor :Professor Dr. Erkan ÖZDEMİR

RISKS, OBSTACLES AND GAINS IN OPEN INNOVATION ACTIVITIES: AN EXPLORATORY RESEARCH ON A PRIVATE BANK

Open innovation can be expressed as businesses using external stakeholders to make their innovation processes more effective. Businesses cooperate with parties such as universities, research institutions, customers, suppliers, venture capital, and sector representatives for open innovation practices. Open innovation is one of the new issues theoretically investigated in Turkey. In practical terms, most businesses do not use open innovation. The purpose of this thesis study is to reveal the risks, obstacles and gains in open innovation that is developing rapidly today. Research was carried out on a global banks operating in Turkey. The research using the semi-structured interview method is an exploratory research in this aspect.

As a result of the research, the results of turning to open innovation activities of the bank have been found in order to reach high technology in the bank, to cooperate with research centers, to cooperate with universities, to cooperate with customers, to use innovative, flexible and non-routine technologies. Barriers to open innovation in the bank were found to be slow internal processes, too much focus on avoiding risks, too many management layers, lack of commercialization due to key performance indicators (KPI), and lack of qualified and appropriate personnel. Sources of information for financial service innovations are customers, consultants, scientific journals and commercial / technical publications, competitors in the industry, R&D centers, equipment, materials, software suppliers and universities. The gains of open innovation activities implemented at the bank as a result of the research are as follows: increase in customer satisfaction, increase in sales, increase in new product development, development of new technologies, increase in new service development, increase in profitability, increase in market share, increase in customer loyalty, improvement of the bank's innovation process, accelerating the bank's internal innovation processes and gaining new skills for employees.

Keywords: Innovation, Open Innovation, Banking, Bursa

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında büyük bir özveriyle destek ve yönlendirici olan danışman hocam Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimin süresince her koşulda yanımda olan ve maddi-manevi hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen başta annem Gülseren ORAN olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim.

Şüheyda ORAN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iv
ÖZET.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ VE İNOVASYON SÜRECİ

1.1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	6
1.2.1. Buluş (İcat)	6
1.2.2. Yaratıcılık	7
1.2.3. Ar - Ge	8
1.2.4. Teknoloji.....	9
1.2.5. Girişimcilik	9
1.3. İNOVASYON STRATEJİSİ VE GEREKLİLİĞİ	10
1.4. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ	13
1.4.1. Ürün İnovasyonu	14
1.4.2. Süreç İnovasyonu.....	15
1.4.3. Pazarlama İnovasyonu	16
1.4.4. Organizasyonel İnovasyon.....	16
1.4.5. Hizmet İnovasyonu	17
1.4.6. İş Modeli İnovasyonu	18
1.5. İNOVASYON SİSTEMLERİ.....	19
1.5.1. Ulusal İnovasyon Sistemi	20
1.5.2. Bölgesel İnovasyon Sistemi.....	21

1.5.3. Teknolojik İnovasyon Sistemi	21
1.5.4. Sektörel İnovasyon Sistemi	22
1.6. İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	23
1.6.1. Örgütsel Engeller	23
1.6.2. Bireysel Engeller	24
1.6.3. Diğer Engeller	25

İKİNCİ BÖLÜM

AÇIK İNOVASYON

2.1. AÇIK İNOVASYON KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	26
2.1.1. Açık İnovasyon Kavramı ve İlgili Kavramlar	27
2.1.2. Açık İnovasyonun Özellikleri	29
2.1.3. Kapalı İnovasyon Kavramı ve Özellikleri	30
2.1.4. Açık İnovasyonun İşletmeler Açısından Önemi ve Açık İnovasyonun Önündeki Engeller	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK İNOVASYON FAALİYETLERİNDEKİ RİSKLER, ENGELLER VE

KAZANIMLAR: ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNDE KEŞFEDİCİ BİR

ARAŞTIRMA_Toc30755670

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	34
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	34
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	34
3.4. BULGULAR	35
3.4.1. Cevaplayıcılara İlişkin Bulgular	35
3.4.2. Yapılandırılmış Görüşme Sonuçları	37
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	51
KAYNAKÇA	55

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İnovasyonun İlgili Taraflara Yararları.....	12
Tablo 2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	35
Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları.....	
Tablo 4. Açık İnovasyona Yönelme Sonucunda Bankada Gerçekleşen Faaliyetler.....	38
Tablo 5. Genel Olarak Bankada Açık İnovasyona Yönelik Engeller	41
Tablo 6. Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Bilgi Kaynakları	44
Tablo 7. Bankada Uygulanan Açık İnovasyonun Sağladığı Kazançlar	47
Tablo 8. Bankanın Pazar Ve Rekabet Ortamı	49

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları

Grafik 2. Açık İnovasyona Yönelme Sonucunda Bankada Gerçekleşen Faaliyetler

Grafik 3. Genel Olarak Bankada Açık İnovasyona Yönelik Engeller

Grafik 4. Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Bilgi Kaynakları

Grafik 5. Bankada Uygulanan Açık İnovasyonun Sağladığı Kazançlar

Grafik 6. Bankanın Pazar Ve Rekabet Ortamı

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AK	: Avrupa Komisyonu
Ar - Ge	: Araştırma Geliştirme
KOBİ	: Kùçük ve Orta Boyutlu İşletmeler
MIT	: Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
MNes	: Multinational Enterprises
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
Smes	: Small and Medium Sized Enterprises
TDK	: Türk Dil Kurumu
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü

GİRİŞ

Günümüzde değişken ekonomik şartlarda varlıklarını devam ettirmeye çalışan işletmeler oldukça güçlük çekmektedirler. Bu değişkenliğe ilave olarak hızlı bir şekilde değişim ve gelişim gösteren teknoloji de rekabet açısından işletmeleri zorlamaktadır. Her iki unsur da işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri için inovasyon yapma gerekliliğini doğurmaktadır.

Başarılı bir inovasyon süreci için önemli husus işletmenin ve işletme dışı kuruluşların iş birliği yaparak uyum içerisinde çalışmasıdır. İşletmeler bu uyumu sağlayabildikleri takdirde, yüksek kalitede, düşük maliyetli, pazara hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyetini sağlayan ürün ya da hizmetleri meydana getirebilecek ve zamandan tasarruf edip karlılık sağlayabileceklerdir.

Günümüz bankacılık sektöründe inovasyon çok önemli hale gelmektedir. Son yıllarda çeşitli bankalar inovatif ürün ve hizmetler oluşturarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Bankalar inovatif ürünler sunarak müşterilerine kolaylık ve fayda sağlamaktadırlar. Bankaların ürün ve hizmetlerinde yaptıkları inovasyonlar yoluyla müşterilerin memnun edilmesi bankanın marka değerini de arttırmaktadır.

Bankacılık sektöründe yapılan inovasyonlar için genel olarak teknoloji den destek alınmaktadır. Bankalar yeni teknolojilere yatırım yaparak ciddi bir karlılık elde etmektedirler. Bunun için bankacılık ürün ve hizmet yeniliklerini ilk piyasaya süren bankalar rekabet üstünlüğü elde etmekte ve başka bankalar benzer ürünü ya da hizmeti müşterilerine sunamadığında rakip bankalar üzerinde üstünlük sağlamaktadır. Genel olarak bakıldığında günümüzde bankaların yeni ürün ve hizmetleri müşterilerine sunmak için inovasyona önem verdiği görülmektedir. Bankacılık alanında yapılan inovasyonlar giderek artmakta ve bu durum bankacılık sektörünün farklı bir yapılanma sürecine girmesine neden olmaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de bankalar inovasyona daha fazla önem verdikleri, inovasyona daha fazla yatırım yaptıkları, bunun için araştırma – geliştirme (Ar - Ge) departmanlarını oluşturmuş veya oluşturmakta oldukları görülmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, açık inovasyon konusunu ele alarak açık inovasyonun önündeki engelleri, fırsatları ve riskleri ortaya bankacılık sektörü özelinde ortaya koymaktır. Günümüzün ekonomik şartlarında işletmelerin açık inovasyon sürecini başarılı bir şekilde sürdürmeleri, rekabet avantajı sağlamalarına ve işletme gelirleriyle birlikte karlarını da maksimum seviyeye çıkarmaları açısından bu tez çalışmasının sonuçları katkı sağlayıcı olabilecektir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kavramsal çerçeveden oluşmakta olup; bu bölümde öncelikle inovasyon kavramı ile ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışmanın ana konusu olan açık inovasyon sürecine ilişkin literatür değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak özel bir bankanın yöneticileri üzerinde açık inovasyon faaliyetlerinin önündeki engeller, riskler ve fırsatlar araştırılmıştır. Tezin sonuç bölümünde ise, araştırma neticesinde elde edilen bulgular ile literatürde yer alan sonuçlar karşılaştırılarak araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ VE İNOVASYON SÜRECİ

1.1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küresel rekabetin temel dayanağını oluşturan doğal kaynak ve ucuz işgücü gibi faktörler yerini günümüzde teknolojik gelişmeye ve inovasyona bağlı olarak sürdürmektedir. Gelişen, sürekli değişen ve günümüzde ekonomik açıdan en önemli rekabet aracı haline gelen inovasyon (yenilik) kavramı hakkında farklı kaynaklarda farklı tanımlar yapılmaktadır. İnovasyon 50 yılı aşkın bir süredir üstünde önemli araştırma yapılan alanlardan biri haline gelmişken, Türkiye’de 2000’li yılların ortalarından bu zamana önemli bir kavram haline gelmiştir.

İnovasyon kelimesi İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de çokça kullanılmaktadır. Tam olarak anlamı karşılamamakla birlikte yenilik, yenileme, yenilenme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yenilik” ve “yenileşim” kelimeleri olarak yer almaktadır.¹ Latince’de “innovera” kelimesinden türetilmiş olup “yeni bir şey yapmak” anlamını içermektedir.² Daha geniş açıdan ise inovasyon aşağıdaki gibi de tanımlanmaktadır:³

- Ürünlerin, hizmetlerin ve ilişkili pazarlar dizisinin yenilenmesi ve büyümesi,
- Üretimin, tedarikin ve dağıtımın yeni metotlarının oluşturulması,
- İşgücü yeteneklerinde, çalışma şartlarında, iş organizasyonunda ve yönetimindeki değişimlerin sunulması.

¹ TDK Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 22.01.2020

² Murat Tiryakioğlu, “Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayi ve Yenilikçilik”, *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İİBF, 2004, s.511.

³ Gündüz Ulusoy, “An Assessment of Supply Chain and Innovation Management in the Manufacturing Industries in Turkey”, *International Journal Production Economics*, C. 86, S. 3, (2003), s.262.

İnovasyon, yeni fikirleri kullanarak var olan bilgileri çok farklı yollarla hayata geçirerek, ticari bir faydaya dönüştürerek önemli değişiklik yapmak olarak da ifade edilmektedir.⁴

Bilim ve teknoloji, ekonomik olarak ve toplumsal olarak fayda sağlamaya, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, üretim yöntemlerinde yenilik ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürebilme becerisi olarak anlam içermektedir.⁵

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Avrupa Komisyonu (AK) tarafından OSLO kılavuzunda inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır: “İnovasyon, iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürün ve hizmetin ya da sürecin yeni bir pazarlama yönetiminin ya da yeni organizasyonel yöntemin uygulanmaya konmasıdır.”⁶

OECD’ye göre yenilik, bir süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Sonuç olarak yenilik burada belirtilen süreç sonucunda ortaya çıkan pazarlanabilir yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet anlamına gelmektedir.⁷

Yenilik kavramı iki taraflı olarak ele alındığında bir olgu ve eşleşme olarak yorumlanmıştır. Bir yandan yenilik kavramı ekonomik mantıkla bakıldığında yeni bir ürün veya süreci potansiyel piyasa ihtiyacına cevap vermesi ya da birçok piyasa talebinin iyi anlaşılmasını vurgularken, diğer yandan da ulaşılması kolay teknik bilgiler ve araştırmaların sonucunda bilimsel ve teknolojik bilgileri gerektirmektedir.⁸

İktisat literatüründe teknolojik gelişmenin bir olgu olarak ele alındığı yoğun çalışmalar, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra başlamıştır. Birçok iktisatçı tarafından teknolojik gelişme, ekonomik sistem dışında belirlenen bir veri olarak kabul edilerek

⁴ Şafak Altun, *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2007, s.7.

⁵ DPT, *8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Bilim ve Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Yayınları, 2000, s. 2-3.

⁶ OSLO KILAVUZU 2005

⁷ Aykut Göker, “Prodüktivite İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2000, s. 2-3.

⁸ Chris Freeman, Luc Soete, *Yenilik İktisadı*, Ankara: Tübitak Yayınları Akademik Dizi, 2003, s. 232.

iktisadi çalışmalara konu olmaktadır.⁹ İnovasyon kelimesi, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından vurgulanmıştır. Kelime anlam olarak kalkınmanın “itici gücü” olarak tanımlanmıştır. 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce olarak yayımlanan kitabında Schumpeter, inovasyonu müşterilerin henüz karşılaşmadığı bir ürünün veya mevcutta olan bir ürünün yeni özelliklerinin pazara çıkarılması; yeni bir üretim yönteminin kullanılması; yeni bir pazara açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın yaratılması; işletmenin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamaktadır. Girişimcilerin inovasyonu vurgulayan yönüyle pazardaki gelenekselliği bozduklarının ve ekonomik olarak dinamik bir yapının devamlılığının sağlanacağı üzerinde durmaktadır.¹⁰

David John Teece inovasyonu, bilgili ve yaratıcı insanların ve organizasyonların fikirler ve cevaplar oluşturmak için problemleri düzenlediği, seçtiği, bütünleştirdiği ve bilgiyi çoğaltılabilir yaptığı bir süreç şeklinde tanımlamaktadır.¹¹ William Baumol ise inovasyonu, karlı değişimler için fırsatların belirlenmesi ve bu fırsatların faaliyetlerin uyumuna doğru bütün yol boyunca izlenmesi şeklinde tanımlamaktadır.¹²

Jeffery Fox, Rauf Ateş’in kitabı İnovasyon Hayat Kurtarır için yazmış olduğu sunuşta inovasyonu, kaliteden değer kaybetmeksizin, işletmeye kar sağlayacak ve bu karları arttıracak ya da işletmenin maliyetlerini düşürecek bir fikrin başarılı şekilde işlenmesi olarak tanımlanmıştır. İnovasyon, hiç kimsenin satın almadığı yeni ve acayip bir ürün değildir. İnovasyon, hiç kimsenin uygulamayı beceremediği çok parlak bir fikir de değildir. İnovasyon eylemle oluşturulur. İnovasyonun heyecan yaratıcı hatta ilginç bile olması gerekmez. İnovasyon çoğunlukla sıradan, sıkıcı, temellere geri dönen bazı yeni şeylerin yapılmasıdır.¹³

Rastogi’den aktaran Durna ise inovasyonu, ürün ve hizmetlerin üretimine yeni bilginin uygulanması ile ortaya çıkar şeklinde tanımlamaktadır. İnovasyon ürün ve

⁹ Morton Kaimen, Nancy L. Schwartz, *Market Structure and Innovation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1982, s. 3.

¹⁰ Şirin Elçi, İhsan Karataylı, Selçuk Karaata, “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi”, *TUSİAD*, İstanbul, 2008, s. 25.

¹¹ Emmanuel Adamides, Nikos Karacapilidis, “Information Technology Support for the Knowledge and Social Processes of Innovation Management”, *Teknovation*, C. 26, S. 1 (2006), s. 50.

¹² Dave Francis, John Bessant, “Targeting Innovation and Implications for Capability Development”, *Teknovation*, C. 25, S. 3 (2005), s. 172.

¹³ Rauf Ateş, *İnovasyon Hayat Kurtarır*, İstanbul: Doğan Kitap, 2007, s. 22.

hizmetlerin fiyatı ile maliyeti arasındaki farkın artmasına yardımcı olarak ekonomiye yarar sağlamayı hedeflemektedir.¹⁴

Peter Drucker'den aktaran Çiftçi ve arkadaşları inovasyonun, yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyetidir şeklinde tanımlamaktadır.¹⁵

Görüldüğü gibi inovasyonun farklı yazarlar tarafından yapılmış farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlara başka tanımlar da eklenebilmektedir. Kısacası inovasyon işletmelerin kar etmelerini sağlayabilecek fikirlerin yaratıcı ve sürekli bir biçimde uygulanmasıdır.

1.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

İnovasyon kavramı birçok kavram ile önemli bir bağı olmasına rağmen bu kavramları aşan daha kapsamlı bir anlam ifade etmektedir. İnovasyon, bilim ve teknolojiyi kullanarak ekonomik ve toplumsal yarar sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında inovasyon tek başına etkili olmayıp, diğer kavramlarla da yakından ilişkilidir. İnovasyon ve ilgili kavramlar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri aşağıda açıklamaktadır.

1.2.1. Buluş (İcat)

Buluş, diğer bir ifade ile icat ürün, hizmet ve süreç için yeni bir düşüncenin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Buluş bazı ihtiyaçlara cevap veren, mevcut olan bilginin yeni bir oluşumdur. Bir girişimci yeni bir ürün veya hizmet ortaya çıkardığında ya da yeni bir yöntem veya girdiği uygulamaya koyduğunda girişimci etkin bir değişim yapmaktadır. Girişimcinin yaptığı bu eyleme buluş olarak bakılmakta, girişimci de mucit

¹⁴ Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, 1.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2002, s. 7.

¹⁵ Minüre Çiftçi, Emine Tozlu, Abdülkadir Akçay, "Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C. 5, S. 10 (2014), s. 78.

olarak adlandırılmaktadır.¹⁶ İnovasyonun yaratılabilmesi için icattan yararlanılmaktadır ama her icat bir inovasyon olmamaktadır.¹⁷

Buluş (icad) ve inovasyon arasındaki fark karşılaştırıldığında Buluş (icad) var olandan farklı olanı ifade ederken, inovasyon var olan farklılıklar pazara veya kullanıcıların yararına sunulduğunda ve kabul görüldüğünde meydana gelmektedir.

İcat ile yenilik arasındaki fark Singer dikiş makineleri örneğiyle açıklanabilir. Aslında tahmin edilenin dışında Isaac Singer dikiş makinesini icad eden kişi değildir. Boston’lu bir mucit olan Elias Howe 1846 yılında dikiş makinesini icad etmiştir. Yaptığı icadı yenilik olarak pazara sunma imkânı yakalayamayan Howe, hem icad ettiği ürüne adını verme hem de bu tasarımdan milyarlarca dolar kazanma şansını elde edememiştir. Öncü olarak başarılı olan Singer, dünyanın her tarafında dikiş makinesi denince zihinlerde canlanan marka ve isim olma gibi büyük bir başarıya imza atmıştır.¹⁸

1.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık günümüzde küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle hızlı değişen günümüz şartlarında işletmeler için vazgeçilmez bir özellik olmaktadır.

Son dönemlerde önemli bir şekilde vurgulanan inovasyon ile yenilik yapılmış ya da üzerinde ciddi çalışmalar yürütülerek geliştirilmiş bir ürün (hizmet), süreç yeni bir pazarlama tekniği ya da organizasyonel yapıda, çalışma yapısında ya da farklı yapıda içeriğinde yeni bir uygulama olarak tanımlanmakta ve yaratıcılığın bireysel düzeyde, inovasyonun ise örgütsel düzeyde var olduğunu belirtilmektedir.¹⁹

İnovasyonun oluşmasındaki temel nokta yaratıcı kapasitenin işletme içindeki rolü olmaktadır. İnovasyonun asıl kaynağını yaratıcı düşüncenin ortaya çıkardığı fikirler oluşturmaktadır. İşletme yaşamını sürdürülebilir kılması için inovasyonu teknik olarak ya

¹⁶ Durna, a.g.e., s. 10.

¹⁷ John Steele, Mike Murray, “Creating Supporting and Sustaining a Culture of İnnovation”, *Engineering Construction and Archiectural Management*, C. 11, S. 5 (2004), s. 317.

¹⁸ Bekir Sami Oğuztürk, “Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2 (2003), s. 256.

¹⁹ Lale Gümüšoğlu, “İnovasyon ve Liderlik”, *Savunma Sanayi Müsteşarlığı Dergisi*, 2009, s. 37.

da yönetimsel boyutta uygulayabilir olmaları, uygun işletme anlayışı oluşturarak insan kaynağından daha verimli yararlanmalarını gerektirmektedir.

İnovasyon sürecinde özellikle devamlılık sağlayacak fikirlerin toplanması önemli olmaktadır.²⁰

1.2.3. Ar - Ge

Ar-Ge kavramının genel olarak ürünlerin üretimiyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Fakat günümüzde her türlü ekonomik faaliyetler için Ar-Ge yapılabilmektedir. Yönetim, organizasyon, pazarlama, finansman gibi alanlar da geniş kapsamlı bir Ar - Ge alanı olmaktadır. Mevcut olan ürün ya da hizmeti daha yararlı hale getirerek değişiklik yapmak Ar - Ge faaliyetidir.

Ar - Ge kavramı tanım olarak, işletmelerde yeni ürün ve üretim prosedürlerinin çıkarılmasına yönelik kapsamlı çalışmalardır. Ar-Ge bilim ve teknolojinin gelişmesinin sağlayacak çalışmalar ile yeni bilgiler elde etme amaçlanarak, bu bilgileri mevcut çalışmalara dahil ederek yeni sistem, süreç ve hizmet sunmak için yapılan düzenli çalışmalardır.²¹ Ar - Ge kısaltması içinde yer alan Araştırma ve Geliştirme kavramları aşağıdaki gibi ayrı ayrı ifade edebilir:

Araştırma: Bilinmeyen öğelerin bilimsel olarak bulunmasına yönelik yapılan çalışmalar olarak adlandırılmaktadır.²²

Geliştirme: Teknolojinin iyiye doğru gelişim kat edebilmesi için yapılan teknolojik çalışmalardır.

Küresel rekabet ortamı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yapmalarını gerektirmektedir. O açıdan da Ar-Ge faaliyetlerinin önemi artmaktadır. İşletmeler sürekli gelişmek, değişen koşullara uyum sağlamak, yenilikleri takip etmek ve uygulamak için yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve sistemler geliştirmek durumundadır.

²⁰ Işık Çiçek, “Teknolojiyi Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 1 (2011), s. 46.

²¹ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, *Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi*, S. 3 (2004), s. 10

²² Ahmet Ayhan, *Dünden Bugüne Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2002.

Bunu geliştirebilmek için de Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.2.4. Teknoloji

Teknoloji görev, iş ve sorunların yapılmasında ve sorunların çözülmesinde araçlar, yapılar, yöntemler, teknik bilgiler ve becerilerin, bir model sistemin, süreçlerin dönüşümüne uygulanan yetenekler olarak tanımlanmaktadır.

Schumpeter ekonomik gelişim açısından teknolojik yeniliğin ekonomik gelişimde önemli olduğuna net bir şekilde vurgu yaparak, işletmeler rekabet avantajını mevcut ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişiklikten ziyade yeni ürünlerle yakalayabileceğinin üzerinde durmuştur. Schumpeter'in düşünce yapısına göre ekonomik olarak gelişim gösterebilmek ve ekonomideki hareketlenmelerin temel sebebi olarak teknolojik yapı gösterilebilmektedir.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD), her yıl ticaret ve ekonomik kalkınmanın araştırıldığı bir rapor hazırlamaktadır. Araştırılan bu raporda, verimlilik açısından yeni teknolojiler kullanılarak değişim ve gelişim için yeniliğin önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Bir ülkenin gelişimi açısından tüm faktörler göz önünde bulundurularak geleneksellikten arınmış değişen teknolojik yapıya uyumlu, yeniliğe açık ve bu yeniliği uygulayabilir olması asla göz ardı edilmemesi önemli bir kural haline gelmiştir. Bu noktada dünya pazarında yer alabilmek için tüm bu koşullarda inovasyon yapma gerekliliği doğmuştur.²³

1.2.5. Girişimcilik

Girişimcilik elde edilen yeni tedarik kaynaklarının günümüzdeki yenilik gösteren satış piyasalarında çeşitli yeni ürünler, süreçler ve olgularla eskiye yönelik tüm çalışmaların yeni yapılanma neticesinde farklılaştığını kısacası eski geleneklerden kopup yeni ve daha etkin yollar kullanıp yıkıcı bir yaratıcılık ile ortaya çıkmaktadır. Teknolojik

²³ Selçuk Karaata, "İnovasyonun Önemi Teknoloji ve Girişimci Finansmanı", Işık Üniversitesi İşletme Kulübü, 2002, s. 2.

gelişimi kullanarak ekonominin iyileştirilmesinde dinamik girişimciler önemli unsurlardandır.²⁴

İnovasyon, girişimciliğin bir fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır. Girişimcilerin başarıyı yakalayabilmesi inovasyonu sistematik bir şekilde kullanmasına bağlı olarak ortak noktaların oluşturmaktadır.²⁵

Yeni fikirlerin ortaya çıkışı ya da sunulan projeler girişimcilik faaliyeti gerçekleşmeden rekabet avantajı haline dönüşmemektedir. İnovasyon ve girişimcilik, birbirinden ayrı düşünülemeyen, birlikte kullanıldığında ivme kazanan ekonomik değer yaratan olgulardır. Yeniliğe önem veren ve yeniliğin önemini fark eden girişimciler dinamik işletme yapılanmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Başarılı girişimciler, sektörlerindeki gelişmeleri dikkate alarak mevcut veya potansiyel müşterilerinin beklentilerini test etmektedirler. Ayrıca, girişimciler inovasyon geliştirme sürecinde yeni ürün ya da hizmetin, müşterilerin isteklerine ve mevcut ya da olası ihtiyaçlarına cevap verip vermediğini dikkatli bir şekilde incelemelidirler. Girişimciliğin göz ardı edilemeyeceği en temel özelliklerinden biri devamlılık arz ederek, inovasyon gerçekleştirme yetenek ve gayretine sahip olabilmesidir.²⁶

1.3. İNOVASYON STRATEJİSİ VE GEREKLİLİĞİ

Günümüz koşullarında rekabet avantajının belirleyicisi tek başına maliyetler değildir. Pazar ihtiyaçlarını karşılama hızı, ürün veya hizmetin kalitesi, tasarımı, yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilip müşteriye sunulması, müşterinin ihtiyaçlarına göre ürün veya hizmet üretimi yeni bir şekilde ortaya çıkan yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de bir bütünlük sağlamak ve tüm bunlar rakipler karşısında çok daha önemli hale gelmektedir. Bu noktada tüm bu etkenleri göz önünde bulundurarak işletmeler inovasyon yapmak durumunda kalmaktadır.

Ekonomik olarak üretkenliğin artmasında en önemli araçlardan biri inovasyondur. Bu nedenle inovasyon ülke ekonomisinin büyümesinde, istihdam sağlanmasında ve

²⁴Mustafa Tamer Müftüoğlu, Tülin Durukan, *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2004, s. 6.

²⁵Peter F. Drucker, *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, 2002, s. 18.

²⁶Christian Bruyat, Pierre-A Julien, "Defining the Field of Research in Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C. 16, S. 2 (2001), s. 168.

yaşam kalitesinin artmasında önemlidir. Bu sebeple ülkenin ve toplumun kaynaklarından ürün veya hizmetlerden ekonomik değer yaratılması mümkün olmaktadır. İnovasyonla toplum tek bir kaynaktan çok daha fazla fayda elde etmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir kavram olup geniş kesimleri ilgilendirmektedir.

Dünyada bölgesel ekonomilerin rolünün artması, teknolojik gelişim ile birlikte ülkeler arası mesafelerin önemini yitirmesi, ticari alanda korumacılığın azalması, artan üretim miktarı ve kar oranlarının düşmesi gibi gelişmeler sonucunda küresel rekabetin yönü değişmekte ve artarak daha karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşık ortamda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinin önemli araçlarından birisi inovasyondur.²⁷

Bir ülkenin avantaj sağlayabilmesi için uluslararası geleneksel ticaret teorilerinin yanı sıra çağdaş teorilerin kullanılması önem arz etmektedir. Bu çağdaş teorilerin içeriğinde pazara açılırken işletmelerin yeni ürünleri pazara sürmesi, teknolojik yanını güçlendirmek için inovasyonu araç olarak kullanıp yatırım yapması amaca ulaşmada etkin bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin dünya çapında yarışabilmesinde inovasyon yapma yeteneğinin gücüne bağlı olmaktadır.²⁸

Bugün gelişen teknolojik gelişmeler bir ülke tarafından yapılan yeni bir ürün ya da hizmetin kısa bir zaman diliminde dünyanın bir başka yerinde aynı veya benzeri ürün ve hizmet olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle hızlı hareket eden ülkeler, inovasyon sayesinde diğer ülkelerden ayrılarak rekabetçi olabileceklerdir.

Yeniliğin ülke ekonomisine katkısı aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir: ²⁹

- Verimliliğin artması,
- Uluslararası rekabet üstünlüğünün yaratılması,
- İstihdamın geliştirilmesi,
- Ulusal ve endüstriyel alanda güvenliğin artırılması,

²⁷ Aysel Erciş, Polat Can, “Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi*, S. 7/3 (2014), s. 20.

²⁸ Durna, a.g.e., s. 15

²⁹ Ergün Uzgören, “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation)”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1 (1999), s. 172.

- Sosyal ve beşeri kalkınmanın sağlanması,
- Çevrenin korunması,
- Ekonomik büyüme ve kalkınmanın hızlanması.

Aşağıdaki tablo 1’de inovasyon yapmanın rekabete, insanlığa, müşterilere ve işletmelere yararları görülmektedir.

Tablo 1. İnovasyonun İlgili Taraflara Yararları

Rekabete Katkıları	İnsanlara Yararları	Müşteriye Yararları	İşletmeye Yararları
Eşsiz rekabetçi sunumlar ve rekabet üstünlüğü	Artan iş fırsatları	Müşterilerin ihtiyaç ve talepleri daha iyi karşılanır	Sürdürülebilir büyüme aracı
Pazara rekabetçi girişleri engelleri	Artan paydaş, çalışan ve son kullanıcı tatmini	Artan müşteri sadakati	Müşterilerde artan işletme itibarı
	Enerjik, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamı	Artan müşteri mutluluğu	Artan kar marjları
			Artan gelirler
			Çalışanların elde tutulmasında artış

Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, *Yenilikçilik*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Tüketiciler farklılaşmış, görsel olarak estetik duran ve bunu ön plana çıkaran tasarımları ve donanımları tercih etmektedir. Günümüzde tüm bunlar ani ve hızlı bir şekilde değişim göstermektedir.³⁰

Avrupa Komisyonu’nun Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri incelemek ve AB’nin inovasyon yapma kapasitesini artırmaya yönelik önerileri ve çözümleri geliştirmek amacıyla 1995 yılının sonunda yayımladığı bir yazıda inovasyonun önemine şu şekilde vurgu yapmıştır:

İnovasyon, girişimcilik ile birlikte bir yenilik oluşturarak, amaçlayarak hem bireysel hem de toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeyi amaçlamaktadır. İnovasyon bireysel

³⁰ Gülümser Keskin, Cem Işık. “Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturması Açısından İnovasyonun Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 27, S. 1 (2013), s. 44.

ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi karşılanması sağlar. Haricen tüm girişimlerin pazarda yaşamlarını sürdürülebilir kılması için sürekli değişen rekabet koşullarında yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye ihtiyaçları vardır. İşletmeler yeni fikirleri hızlı bir şekilde teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorunluluğu altındadırlar.³¹

İnovasyonun amaçları, ürün kalitesini arttırmak, müşterilere farklı ürünler sunmak yeni ürünleri yeni pazarlara ve müşterilere sunmak ve bunların yanı sıra işletmelerin üretim ve işlem maliyetini düşürmek olarak ifade edilebilir. Değer yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirerek kapasite artışına gidilmesi rekabetçilik adına yapılan önemli inovasyonlardır. Tüm bunlar neticesinde işletme performansının daha iyi olması beklenir.³²

Ülkelerin inovasyon yapma sonucu artan performansı hem ekonomik hem de toplumsal kalkınmada önemli role sahiptir. Günümüzde etkin olarak uygulanan inovasyon politikaları ve sistemleri olan ülkelere incelendiğinde, bu ülkelerde gelişmişlik düzeyinin arttığına inovasyon sayesinde ekonomik ve toplumsal kalkınma ve refah seviyesini yükseldiği görülmektedir. Ayrıca eşitsizlik ortadan hızlı bir şekilde kalkmakta, kişi başına gayri safi milli hâsıla artmaktadır.³³

1.4. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

İnovasyonun sürekli bir süreç olma özelliği en önemli noktalardan biridir. İnovasyonun genel bir özelliği de yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün pazara sunulması gerekliliğidir. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da organizasyonel yöntemler ise işletmenin faaliyetlerinde fiilen kullanıma girdiklerinde uygulamaya konmuş olurlar.³⁴

İnovasyonun bir başka özelliği ise yeniliklerin kümülatif bir yapıya sahip olmasıdır. Bir diğer ifadeyle geliştirilen yenilik, daha önceki yeniliklerin

³¹ Aykut Göker, “İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol - Türkiye'nin Bilim, Teknoloji, İnovasyon Politikası Üzerine İrdemeler”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, İstanbul, C. 14, S. 47 (2003), s. 2.

³² OECD ve Avrupa Birliği, (2005). Oslo Kılavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa

³³ Lale Gümüştüoğlu, *İnovasyon ve Liderlik*, Savunma Sanayii Gündemi, 2009, s. 37.

³⁴ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3. Baskı, 2005, s. 47

iyileştirilmesinde ya da geliştirilmesine de temel oluşturmakta ve diğer yeniliklerin yönünü belirlemektedir.

İnovasyon ve inovasyon sürecinin sahip olduğu temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:³⁵

- İnovasyon, geriye dönmeksizin geleceğe yapılan bir yatırım niteliğindedir. Düşük maliyet avantajı ve yüksek performans yakalayan işletmeler pazara yeni olan ürünü sunar ve eski ürün ortadan kalkar.
- Birikmiş bir yapı olma özelliğiyle geliştirilen bir inovasyon, daha önce yapılmış yenilikler ya da bilimsel çalışmalara katkı sağlayarak yeni gelişimlerin doğmasına araç olmaktadır.
- İnovasyon süreci ve inovasyon doğası riskli bir yapıdır. Yeni bir şey ortaya koyma çabasında değişikliklerin, belirsiz bir yapının varlığı ve şansın önemli bir payı olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

1.4.1. Ürün İnovasyonu

Farklı ve yeni ürünün geliştirilmesi ya da mevcut olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılarak bu ürünün pazara sürülmesi “ürün inovasyonu” olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin ürün inovasyonu yapmaları için yeni bir ürün çıkarmak zorunluluğu yoktur. Mevcut ürün üzerinden de yola çıkarak o ürüne daha kaliteli, daha üstün özellikler katarak değiştirip farklılaştırabilmektedirler. Bu şekilde de ürün inovasyonu yapılmış olmaktadır. Ürün inovasyonunda önemli unsur, müşterilerin üründe yeni özellikler talep ediyor olmasıdır. Ürünlerde inovasyon iki kategoride toplanabilir. Bunlar:³⁶

- Fonksiyonel üstünlük
- Tasarım /estetik üstünlüğü

³⁵ Hilal Yılmaz, *Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet*, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2003, s. 5-6.

³⁶ BTSO Etüd ve Ar-Ge, *İnovasyon Nedir, Şirketlere Ne Getirir, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası*, 2007, s. 14.

Moda tanımına giren yenilikler ikinci kategoride düşünülmektedir. Örnek olarak yeni bir desen tasarımıda yeni bir çizgi, aynı işlevi gören bir ürünün dışsal görünümü bu anlamdadır. Ama işlevde (fonksiyonda) üstünlük sağlamak farklıdır. Sadece dış görünümle ilgili değil, üstün nitelikleri ve ekonomik fiyatlarıyla çok önemli bir yenilik yapmaktır.³⁷

Ürün inovasyonu, işletmelerin gelir elde etmede kullandıkları önemli araçlardır. Geliştirilmiş veya büyük ölçüde değiştirilmiş olan ürünler uzun dönemli işletme büyümesi açısından oldukça önemlidir.³⁸

1.4.2. Süreç İnovasyonu

Yeni ve farklı üretim dağıtım yöntemlerinin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlere ilaveler yapılarak iyileştirilmeleri süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. Süreç inovasyonu birim başına üretim veya teslimattaki maliyetlerin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da ciddi bir şekilde iyileştirilmiş ve geliştirilmiş ürünler üretmek veya teslimini sağlamak olarak da adlandırılabilir.³⁹

Süreç inovasyonu, hizmetin oluşumu ve hizmetin tedarikine ilişkin yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Süreç inovasyonu, satın alma, muhasebe ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve tekniklerin hepsini içermektedir.

Süreç inovasyonu için verilebilecek en iyi örnek Toyota firmasında uygulamaya başlayan ve zamanla diğer işletmelerin de kullandığı kaizen yaklaşımıdır. Kaizen, sürekli iyileştirme olarak da tanımlanmaktadır. Kaizen az maliyetle, daha kaliteli ve hızlı iş yapmak ve bu amaçlar doğrultusunda engelleyici olan tüm problemlerin bulunması ve ortadan kaldırılmasıdır. Bu durumda işçiler de dâhil olmak üzere bir işletmede bulunan tüm çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili süreçleri iyileştirme çabası içerisinde olurlar. Kaizen

³⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, 2. b., İstanbul: Alteo Yayıncılık, 2006, s. 197.

³⁸ Dusana Hullova, Paul Trott, Christopher Don Simms, "Uncovering the Reciprocal Complementarity Between Product and Process Innovation", *Research Policy*, C. 45, S. 3 (2016), s. 932.

³⁹ Murat Kasımoğlu, Feridun Akkaya, *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi Ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul İl Özel İdaresi, Kültür Sanat Basımevi, 2012, s. 16.

sayesinde Toyota, elli seneyi geçen süredir dünyada maliyet açısından ve arıza olarak en az arıza yapan otomobil üreticisi konumuna ulaşmıştır.

1.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu hem pazarlama hem de inovasyon çalışmalarında yeni ürün veya yeni hedef pazarların geliştirilmesi ve hizmet verilmesi şeklini ifade etmektedir. Bu tanımın ilk kısmı hedef pazarın seçimi ile ilgiliyken ikinci kısmı ise müşteri satın alma davranışlarıyla ilgilidir.⁴⁰

Pazarlama inovasyonu ürünün tüketiciye ulaşmasında yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. Pazarlama inovasyonu daha fazla tüketiciye ulaşabilmek için ürün ve hizmetlerde farklılık, ürünün tasarımında, ambalajında, reklamda, fiyatlandırılmasında vb. birçok pazarlama alanında yenilik gerektirmektedir.

1.4.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon bir şirket için ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanabilir.⁴¹

Rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar payını korumak isteyen işletmeler, çalışma ve iş organizasyonunda yenileşmeye gitmelidirler. Farklı, uygulanabilir ve yenilikçi çalışma sistemlerindeki iyileştirme, organizasyonel inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Sürekli değişmekte olan iş ortamında düzenli bir şekilde gelişen yeni teknolojilerin etkisinin benimsenmesi işletmelerin rekabetinde önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu anlamda organizasyonel inovasyon, rekabeti devam ettirebilmek için gelişen performans ve kaynakların yeniden yapılandırılması içermektedir.⁴² Organizasyonel inovasyonun oluşumu için işletmelerin iş uygulamalarında, işyeri

⁴⁰Hans Kjellberg, Frank Azimont, Emma Reid, "Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change", *Industrial Marketing Management*, C. 44, 2015, s. 5.

⁴¹ Özlem Çetinkaya Bozkurt, Adnan Kalkan, "KOBİ'lerin İşletme Stratejileri, İnovasyon Türleri ve İnovasyonlarını Etkileyen Faktörler: Burdur Modeli", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 14, S. 2 (2014), s. 190.

⁴² Hannu Makkonen, Wesley J. Johnston, Rajhekhar Javalgi, "A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adoption", *Journal of Business Research*, 2016, s. 1.

organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Organizasyonel inovasyon işletmelerin uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamasında çok kritik bir değere sahiptir. Organizasyonel inovasyonunun rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi için iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, teknik düzeyde ürün ve süreç inovasyonları için organizasyonel inovasyon bir ön şart ya da kolaylaştırıcı niteliktedir. Organizasyonel inovasyonu sağlayamayan bir işletmenin sürdürülebilir bir ürün inovasyonu yaratması mümkün olmayacaktır. İkincisi ise organizasyonel inovasyonun kendisinin bir rekabet üstünlüğü aracı olmasıdır.⁴³

İşletmenin içindeki bilgi paylaşımının sağlanması için yapılan çalışmalardan biri olan şirket içi eğitimlerin tek bir veri tabanından herkese sunulması ve bu sayede eşitsizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik uygulanan düzenlemeler, Japonya'da uygulamaya başlanan ve daha sonra tüm dünyaya yayılan kalite çemberleri organizasyonel inovasyona sunulabilecek iki ayrı örnektir.⁴⁴

1.4.5. Hizmet İnovasyonu

Hizmet, maddi bir değeri olmayan, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayana ve fayda sağlayan soyut iktisadi bir kavram olarak ifade edilebilir. Soyut olma özelliği yanında eş zamanlı üretilip ve tüketilmesi olması, farklı pazarlama strateji gerektirmesi, dalgalı pazar yapısı talebi ve devlet tarafından denetlenebilir olma özelliklerini de içermektedir.⁴⁵

Hizmetlerde inovasyon önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, müşterileri için en iyi hizmetin ne olduğunu düşündüğünde daha çok müşteri memnuniyetini sağlayacak, daha fazla dikkat çekecek ve kendileri için rekabet avantajı oluşturacak için yeni iş modellerini istemektedirler. Hizmet inovasyonu, ürün teslimatından hizmeti müşteriye

⁴³ Serhat Burmaoğlu, Harun Şeşen, "Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 66, S. 4 (2011), s. 3.

⁴⁴ Bilge Karamehmet, "Starbucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları", *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2 (2012), s. 5.

⁴⁵ Harun Demirkaya, Recep Zengin, "Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, C. 2, S. 1 (2014), s. 110

daha uygun hale getirmek için yürütülen her etkinlikteki süreçte yapılan yeni gelişmeler olarak ifade edilebilir.⁴⁶

Sako ve arkadaşları hizmet inovasyonun üç temel özelliği üzerinde durmuşlardır. Bunlar:⁴⁷

- Ürün inovasyonu sıçramalı bir değişim gösterirken, hizmet inovasyonu süreklilik göstermektedir. Bu nedenle bir yenilik oluşturulduğu belirli bir zaman dilimi belirlemek oldukça zordur.
- Hizmet inovasyonu, teknik girdiler ile insan yetenekleri arasında ve teknolojik ve organizasyonel değişimler arasındaki güçlü bir düzey olarak ifade edilebilir. Hizmet inovasyonun da bu kavramlar genellikle birlikte kullanılmaktadır. Bu nedenle ürün inovasyonu ve hizmet inovasyonu karşılaştırıldığında ürün inovasyonundan farklı teknolojik bir yön izlenmez. Böylece, mevcut teknoloji entegre edebilmesi ve bulunan yeni yolların birleştirilmesi olarak tanımlanabilir.
- Hizmet inovasyonu ortak yapımı içermektedir. Bu nedenle bireysel fikri mülkiyet haklarını, bireysel katkı sağlayanları ve kullanıcıları ayırt etmek oldukça zordur.

Hizmet inovasyonu ve ürün inovasyonu sürecinde de iki temel farklılık olmaktadır. Bystad ve Lanestedt, bu önemli iki farkı hizmetin genellikle müşterilerle yakın etkileşim içinde geliştirilmesinden ve hizmetin laboratuvarından ziyade ağlardan oluşturulmasından kaynaklanmaktadır.⁴⁸

1.4.6. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli bir bütün olarak farklı bileşenlerin organizasyon oluşturmak için bir araya gelmesidir. İş modeli, stratejik seçimler yapmak ve değeri yakalamak için

⁴⁶ Yusuf Karaca, “Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, S. 1 (2009), s. 202.

⁴⁷Mari Sako, Eamonn Molloy, Marc Ventresca, “Grand Challenges in Services”, *Saïd Business School, University of Oxford*, 2006, s.29

⁴⁸ Bendik Bygstad, Gjermund Lanestedt, “ICT Based Service Innovation – A Challenge for Project Management”, *International Journal of Project Management*, C. 3, S. 27 (2009), s. 235.

organizasyonun altında yatan temel mantıktır. İş modeli, aslında işletmelerin faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü açıklayan bir kavramdır.⁴⁹

İş modeli inovasyonu ise, iş modelinin geliştirilmesi ya da değiştirilmesi olarak ifade edilebilir. İş modeli inovasyonu yöneticiler açısından rekabet avantajı yaratmak ve üstün performans elde etmek amacıyla giderek önemli bir hal almıştır. Özellikle yeni işletmeler için önem teşkil etmektedir. Çünkü işletmenin rekabetçi konumlarını, varlıklarını sürdürebilmelerini etkilemektedir. İş modeli inovasyonu, değer yaratmak ve değeri yakalamak için ürün ve süreç inovasyonuna dair birçok sistem değişimini içermektedir.⁵⁰ İş modeli inovasyonu eğer doğru yapılması isteniyorsa, iş modelinin çok fazla boyutunda inovasyon yapılmaktadır. Bu anlamda ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon uygulamaları gibi bütün işletme uygulamalarında inovasyon yapılması gerekebilir. Böylece müşteriye sunulan değer kolay anlaşılacak, anlaşılabilir ve kolay bir şekilde taklit edilemeyecek kompleks bir yapıda olabilecektir.⁵¹

1.5. İNOVASYON SİSTEMLERİ

İnovasyon sistemi yaklaşımı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. İnovasyon sistemi kavramı olarak, süregelen ekonomik modellerin inovasyonu açıklamada karmaşık bir yapının olmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Geleneksel modeller inovasyonu araştırma ile başlayan doğrusal süreç olarak görürken “inovasyon sistemi” kavramı inovasyonu, sistemsel olarak koordine olan, güçlü bir aktif yapı ve evrimsel bir süreç olarak açıklamaktadır.⁵²

İnovasyon sistemi, geniş açıdan bakıldığında işletmelerin yaptığı yeniliklerde performansını etkileyip farklı etkileşimlerle birlikte yer alan faktörler bütününden işletmeler, kuruluşlar ve hatta hükümet teşkilatlarından oluşmaktadır. İnovasyon sistemi

⁴⁹ Roger L. Martin, *On Innovation*, Ahmet Ant, İstanbul: Pasifik Ofset, 2017.

⁵⁰ Chander Velu, “Business Model Innovation and Third – Part Alliance on The Survival of New Firms”, *Technovation*, S. 35 (2015), s. 1.

⁵¹ <ftp://ftp.sakarya.edu.tr/KUTUPHANE/utk14.pdf> Erişim Tarihi: 20.01.2020

⁵² Andy Hall, Mytelka Lynn, Banji Oyeyinka, “Innovation Systems: Implications for Agricultural Policy and Practice”, *Institutional Learning Change (ILAC) Brief*, S. 2 (2005), s. 1-4.

inovasyonun yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlayan sosyal, politik, ekonomik ve kurumsal unsurların hepsini içerisine almaktadır.⁵³

1.5.1. Ulusal İnovasyon Sistemi

Ulusal inovasyon sistemi kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda Freeman ve Lundvall tarafından ortaya atılmıştır.⁵⁴ Ulusal inovasyon sistemi dar ve geniş açıdan olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. Dar açıdan ulusal inovasyon sistemi yeni bir bilginin yayılmasını ve kullanılmasını destekleyen kurumları odağına alırken, geniş açıdan ise işletmeler, üniversiteler, kamu araştırma merkezleri ile ticaret politikası, makroekonomik politikaları ve inovasyon yapılabirliğini destekleyen diğer politikaları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle ulusal inovasyon sistemi dar anlamda sadece bilimsel ve teknik yönüyle ele alınırken, geniş anlamda öğrenme, araştırma, keşfetme ve inovasyon faaliyetlerinde önemli bir unsur olan mevcut ekonomik, politik ve sosyal kurumları da içine almaktadır.

İnovasyon, mevcut olan fikirlerle yeni üretilen fikirlerin bütünleşmesi olarak anlaşılabilir. Yeni ürün ve süreçler, modern kapitalist ekonominin temel itici gücü olarak görülmektedir. Ayrıca Metcalfe ve Ramlogan gibi ekonomistler tarafından başarılı ekonomik gelişmenin ülkelerin inovasyon yapabilme kapasitesine bağlı olduğu görüşündedir. Ulusal inovasyon sürecinde ülkenin inovasyon yapabilme, kapasitesi modern teknolojinin uygulanması elde edilmesi ve yayılması dikkate alınmaktadır.

Ülkelerin küresel rekabet ortamında ileri teknoloji sektörü önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda uluslararası inovasyon sistemi, ekonomi, bilim ve politika gibi çeşitli alanlar açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla çeşitli yatırımlarla desteklenmelidir.⁵⁵

⁵³ Ali Yavuz, Mesut Albeni, Dilek Göze Kaya, “Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma”, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 3, s. 70.

⁵⁴ Marxt Christan, Claudia Brunner, “Analyzing and Improving the National Innovation System of Highly Deve Loped Countries – The Case of Switzerland”, *Technological Forecasting and Social Change*, C. 80, S. 6 (2013), s.1035.

⁵⁵ Wen-Min Lu, Qian Long Kweh, Chia-Liang Huang, “Intellectual Capital and National Innovation Systems Performance”, *Knowledge – Based Systems*, C. 71, 2014, s. 202.

1.5.2. Bölgesel İnovasyon Sistemi

Sürdürülebilir gelişimde önemli bir rol oynayan bölgesel inovasyon sistemi, bölgedeki işletmelerden ve bölgesel destekleyici altyapılardan ya da bilgi üretim alt sistemlerinden (kamu, özel araştırma laboratuvarları, üniversiteler, teknoloji transferi ofisleri, mesleki eğitim kuruluşları) oluşmaktadır. Sadece bölgesel inovasyon sistemi, gelişen ülkeler için değil, gelişmekte olan ülkeler içinde önemlidir.⁵⁶

İşletmelerin Ar-Ge yatırımları bölgesel inovasyon sistemi, bölgedeki işletmelerden oluşumunda olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca üniversitelerin ve araştırma enstitülerinin Ar-Ge yatırımları da bölgesel inovasyon sisteminin oluşumunda ciddi yararlar sağlamaktadır.

Bir bölgedeki inovasyonun gelişmişlik düzeyindeki artış, o bölgede yer alan işletmelerin inovasyona verdikleri öneme bağlı olarak artış gösterecektir. Rekabet gücünün kazanılması işletmelerin inovasyon yapabilme kabiliyetine bağlı olmaktadır. Fakat bölgeler arasında gelişmişlik düzeylerindeki farklılıkların ortadan kaldırılması için her bölgeye özgü inovasyon stratejileri uygulanmalıdır.

1.5.3. Teknolojik İnovasyon Sistemi

Teknolojik inovasyon sistemi yaygın bir şekilde yeni teknolojik alanlarda ve endüstrilerde ki çalışmaları ifade etmek için kullanılmaktadır.

Teknolojik inovasyon sisteminin yedi önemli unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar şunlardır.⁵⁷

- Deneyim ve girişimciler tarafından üretim: Girişimciler inovasyon sisteminin iyi bir şekilde işlemesi için gerekli bir unsurdur. Girişimciler, potansiyel yeni bilgilerin pazar ağında yeni iş fırsatlarının yakalaması ve üretilmesinde önemli rol oynamaktadır.

⁵⁶ Lu, a. g. m., s. 202.

⁵⁷ Kristin Reichard, Siomona O. Negro vd., “Analyzing Interdependencies Between Policy Mixes and Technological Innovation System: The Case of Offshore Wind in Germany”, *Technological Forecasting and Social Change*, C. 106, 2016, s. 12.

- **Bilgi geliştirme:** Öğrenme mekanizmaları inovasyon sürecinin merkezinde yer almakta olup bilgi inovasyon sürecinde temel kaynaktır. Bu nedenle bilgi geliştirme inovasyon sisteminin çok önemli bir parçasıdır.
- **Bilgi değişimi:** Sistemdeki faktörler arasında uygun bilgi değişimi öğrenme sürecinin teşvik edilmesi için gereklidir.
- **Araştırma rehberi:** Bu süreç yeni teknoloji geliştirme hedefinin teknolojik beklentilere bağlı olmasına sebep olmuştur. Kullanıcı talepleri kaynakların dağıtımına rehber olmaktadır.
- **Pazar oluşumu:** Bu işlev, yeni teknoloji için pazarın oluşumuna atıfta bulunmaktadır. Gelişimin ilk aşamalarında pazar niş pazar olabilir ama sonrasında maliyetlerin azalması ve girişimcilerin teşvik edilmesi için daha geniş pazarlarda gereklidir.
- **Kaynak seferberliği:** Finans, insan ve fiziksel kaynaklar tüm inovasyon sistemi faaliyetleri için temel girdi olarak gereklidir. Bu kaynaklar olmadığında diğer süreçler engellenmektedir.
- **Yasallık oluşturma:** Yasal yapı, yeni teknoloji ve yatırımları yerine getirmek için gereklidir.

1.5.4. Sektörel İnovasyon Sistemi

İnovasyon, günümüzde sadece ulusal düzeyde olmamakla, bölgesel düzeyde de gelişme gösterip rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Dünyanın birçok yerinde bölgesel inovasyon sistemleri tasarlanmakta ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu sistemler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik olarak çekici bir güç olarak görülmekte ve önemli bir yere sahip olmaktadır.

Sektörel inovasyon sistemi ekonomik açıdan ele alındığında ortak parçaların birleştirilerek bir bölümünün ihtiyaç duyulduğu ya da ileri ki dönemlerde ihtiyaç duyulacak ürünleri, süreçleri daha iyi bir şekilde değer katarak üretmek ve hizmete sunmak üzere gerekli tüm bilgi ve teknolojik alt yapının oluşmasını sağlamak olarak ifade

edilebilmekte ve bunu küresel pazarda sunulmasını sağlayacak şekilde birbiriyle bağlantılı parçaların tamamı olarak adlandırabilmektedir.⁵⁸

Sektörel inovasyon sistemi üç ana yapı taşı olan bilim ve teknoloji, ağlar ve kurumlardan oluşmaktadır. Sektörel inovasyon sisteminin ulusal, bölgesel, teknolojik inovasyon sisteminden belirli özel endüstrilerin gelişimine odaklanması ve tek bir sektöre direkt bir şekilde etki etmesi yönüyle ayırt edilmektedir.⁵⁹ Bölgesel inovasyon üniversiteler, araştırma kuruluşları ve ilişkili diğer kuruluşlar arasındaki işbirlikleriyle bir bütün oluşturmaktadır.

1.6. İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

İşletmelerin inovasyon uygulamalarının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller üç başlık altında incelenebilir. Bu engeller örgütsel engeller, bireysel engeller ve diğer engeller şeklinde aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.6.1. Örgütsel Engeller

İşletmelerde inovasyon uygulamalarının önündeki engeller aşağıda alt başlıklarda kısaca ele alınmaktadır.⁶⁰

- İşletmelerde Üst Yönetimin Tutumu: Yöneticiler açısından bakıldığında işletmede yapılacak herhangi bir yenilik yerine eğitim çalışmaları ve promosyon gibi yenilik dışındaki faaliyetlere yönelmek tercih edilmektedir. Bu nedenle yenilik yapma eğilimi bir nebze engellenmiş olmaktadır. Çoğu zaman yöneticiler, fabrikanın yenilenmesi, eğitim, promosyon gibi yenilik dışında başka alternatiflere yönelmektedirler.
- Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük: İşletmelerde her birinin farklı bilgi birikime sahip olduğu birçok personel çalışmaktadır. Fakat bazı yöneticiler bu bilgi birikimi ve deneyimden yararlanarak yenilik yapma açık görüşüne sahip olmaktadır.

⁵⁸ Mahmut Kiper, *Biyoteknoloji Sektörel İnovasyon Sistemi Kavramlar Dünyadan Örnekler Türkiye’de Durum ve Çıkarımlar*, 1.b., TTGV, Ankara, 2013, s. 9.

⁵⁹Taieb Hafsi, Hao Hu, “Sectoral Innovation Through CompetiEEng Logics: The Case of Antidepressants in Traditional Chinese Medicine”, *Technological Forecasting and Social Change*, C. 107, 2016, s. 80.

⁶⁰ Durna, a.g.e., s.145-151

- Kariyer, Statü ve Yeteneklerin Tehdit Edilişi: Yenilik için atılan adımlar sonucunda kendi uzmanlığının önemini yitirileceğini düşünen bazı yöneticiler, personelin örgüt içerisinde ki konumunu olumsuz yönde etkilemekte ve yeniliğe açılmaya engel olmaktadır.
- Kısa Vadeli Ufuklar ve Riskten Kaçınma: Yöneticiler genellikle uzun vadeli düşünme yerine kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktadır. Bu şekilde değerlendirileceğini bilen bir yönetici işletme için çok önemli de olsa uzun dönemde sonuçları alınacak çalışmalara girmek istemez. Risk almaktan uzak duran yöneticiler, yenilik yapmaktan kaçındıkları için inovasyonun önündeki en önemli engellerden birisini oluşturmaktadır.
- Aşırı Rasyonel Düşünme: Bazı örgütlerde yeniliğin kaçınılmaz karmaşasını yönetmektense, planlananları yapmak için yenilikle ilgili her şeyi dışlama eğilimine girilir.
- Aşırı Bürokratik ve Merkezi Yapılar: Bürokratik ve merkezi yapıya sahip işletmelerde işlemler küçük adımlarla onay sürecinden geçtiği için tamamlanması gereken işler ertelemelere ve gecikmelere neden olmaktadır.

1.6.2. Bireysel Engeller

İşletmelerde inovasyon uygulamalarının önündeki bireysel engeller şunlardır: ⁶¹

Ekonomik Nedenler: Teknolojik gelişim ile birlikte insan işgücüne olan ihtiyaç azalmaya başlamıştır. Çalışanların çalışma saatlerindeki azalış ücretlere yansıtacağı korkusuna kapılmalarına sebep olabilir. Bu sebeple yapılacak bazı çalışanların bunun herhangi bir değişikliğe karşı çalışanlar da direnç gösterebilmektedir.

Psikolojik Nedenler: Mevcut süreçlere adapte olmuş çalışanların değişiklik istememesi, yeniliği kabulü konusunda kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olabilmektedir. Özellikle teknolojik yenilikler anlayabilmenin zor olabileceğinden dolayı bazı çalışanlar, bu konuda tedirginlik yaşayıp direkt olarak tepki gösterebilmektedirler.

Sosyal Nedenler: Sosyal nedenler, çalışanların bulunduğu ortama göre değişiklik göstermektedir. Yenilik sonucunda işletmede çalışanlar arasındaki düzeni tehdit eden bir

⁶¹ Durna, a.g.e., s.155

sonuca varılacağı anlaşıldığında yenilik fikri çalışanları tedirgin ederek, buna karşı çıkmalarına sebep olabilmektedir. Buldukları ortamda kendi sosyal yaşantısı içerisinde rutine dönmüş eylemlerin bozulmasından korkan bazı çalışanlar genel olarak eski yapıdan kopmaktan korkarak tutucu bir yapı içerisinde kalmaktadır.

Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği: Yenilik sürecinin neyle sonuçlanacağı kesin bir şekilde belirlenemediğinde bu belirsizlik çalışanları olumsuz anlamda etkilemektedir. Yenilik yapılmasında gelecekte nelerin beklediği konusunda bilgi eksikliğinin oluşu da çalışanların endişe duymalarına sebep olabilmektedir.

1.6.3. Diğer Engeller

İşletmelerde inovasyon yapılmasının önündeki diğer engeller, finansman, istihdam ve pazarda yaşanan zorluklar olarak belirtilmektedir. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu fonların sağlanmasındaki, güçlükler, işletmelerin inovasyon yapmasını engelleyen en temel faktörlerden biridir. İnovasyon süreci boyunca işletmeler uzun dönemli finansmana ihtiyaç duyarken, sürecin son aşaması ticarileştirme aşamasında ise kısa dönemli finansmana ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmeler nitelikli personel istihdamı konusunda da ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Çalışanların eğitimi, ücretleri gibi konularda inovasyon uygulamalarını zorlaştırmaktadır. İşletmedeki yönetimlerinin pazarlama politikalarının yetersizliği gibi sorunlarda inovasyon yapma gerekliliğinin geri plana atılmasına neden olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

AÇIK İNOVASYON

2.1. AÇIK İNOVASYON KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Açık inovasyon, Chesbrough tarafından 2003 yılında ileri sürülen işletmelerin iç ve dış pazarlama, teknoloji geliştirme gibi amaçlar doğrultusunda işletme içi fikirleri kullanmasının yanı sıra işletme dışı fikirleri de kullanabileceği ve kullanması gerektiği üzerine kurulan yükselen bir paradigmadır.⁶² Bu anlamda açık inovasyon, değerli fikirlerin işletme içinden ya da dışından gelebilmesi ve işletme içinden ya da dışından da pazara denetimli olarak gidebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.⁶³

Açık inovasyon, işletmelerin kendi içsel inovasyon süreçlerini hızlandırmak için dış bilgileri artan bir şekilde kullanması anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle açık inovasyon üniversite, araştırma kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler, risk sermayeleri, sanayi, dernekler ile iş birliği oluşturulmasını ifade etmektedir. Açık inovasyon sürecinin farklı bir zaman diliminde (fikir üretme aşamasında, fikirlerin gerçekleşmesi ya da gelişimi aşamasında, ticarileşme aşamasında) oluşabilmektedir.⁶⁴

Açık inovasyon, farklı boyutları kapsayan geniş bir kavramdır. Açık inovasyon ile işletmelerin iç yenilik süreçlerini hızlandırmak amacıyla yönelik bilgi giriş ve çıkışlarından ve daha iyi yenilikçi çabalardan ayrı ayrı yararlanmak hedeflenmektedir. Açık inovasyonda işletmenin sınırları dışında ki mevcut teknolojik yeteneklerden inovasyon faaliyetlerinde yararlanmak amaçlanmaktadır. İnovasyon faaliyetleri için teknolojik araştırma olarak adlandırılan teknolojik gelişmeleri genişletmek amacıyla bilgileri dış kaynaklardan alarak amaca yönelik bilgi girişler yapılmaktadır.⁶⁵

⁶² Henry Chesbrough, “Managing Open Innovation in Large Firms”, Survey Report, Berkeley, 2013, s. 4.

⁶³ Sungjoo Lee, Gwangman Park, Byungun Yoon, Jinwoo Park, “Open Innovation In SMES – An Intermediated Network Model”, *Research Policy*, C. 39, S. 2 (2010), s. 291.

⁶⁴Liesbeth Dries, Stefano Pascucci, Aron Török, Jozsef Toth , “Open Innovation: A Case-Study Of The Hungarian Wine Sector”, *EuroChoices*, C. 12, S. 1 (2013), s. 54.

⁶⁵Vareska Van Vrande vd., “Open Innovation in SMEs: Trend, Motives and Management Challenges”, *Technovation*, C. 29, S. 6-7 (2009), s. 424.

Açık inovasyon Gassmann ve arkadaşlarının çalışmasına göre farklı bakış açılarına dayanmaktadır:⁶⁶

- Mekânsal bakış açısı, inovasyonun küreselleşmesi üzerindeki araştırmalara yol açmıştır. Teknoloji ve ürün geliştirme dünyada daha fazla küresel hale gelmiş ve dolayısıyla inovasyon yapmayı kolaylaştırmıştır.
- Yapısal bakış açısı, inovasyonda iş bölümünü arttırmıştır. Ar - Ge faaliyetlerinde daha fazla dış kaynak kullanımı ve işbirliği yönünde güçlü bir eğilim görülmektedir. Bu durum, maliyetleri azaltmakta ve uzmanlığı arttırmaktadır.
- Tedarikçiler yenilik sürecine erken bir şekilde entegre olabilmektedirler. Bu ise birçok endüstride önemli ölçüde performansı arttırabilmektedir.
- Faydalanma bakış açısından ise birçok araştırma ve uygulama mevcut pazara ve işe odak olmaktadır.
- Süreç açısından ise inovasyon süreci, dıştan içe, içten dışa ve her ikisinin karması şeklinde üç süreç bulunmaktadır.
- Kurumsal bakış açısından ise açık inovasyon, özel kolektif bir yenilik olarak düşünülebilen bir modeldir.
- Kültürel bakış açısından ise yapılan yenilik kültürün düşünce yapısı ve zihniyetle başlamaktadır.

2.1.1. Açık İnovasyon Kavramı ve İlgili Kavramlar

İnovasyonun önemli kaynaklarından birisi kullanıcılar ve kullanıcı topluluklarıdır. Bu anlamda kullanıcı yeniliğinin canlandırılması açık inovasyon metotlarının başarısında önemli olup, hem kamu hem de özel sektörde sürekli olarak bu faaliyetler desteklenmelidir.⁶⁷

Genel olarak birçok işletme yeni ürün geliştirmede ortaya çıkan kullanıcılardan yararlanmaktadır. İnovasyonu kullanıcıların özellikleri etkilemektedir. Toplumların

⁶⁶Oliver Gassmann, Ellen Enkel, Henry Chesbrough, "The Future of Open Innovation", *R&D Management*, C. 40, S. 3 (2010), s. 213-214.

⁶⁷Fatima Senngore vd., "Applying Social Network Analsis to Validate Mass Collanration Innovation Drivers : An Empirical Study of NASA's International Space Apps Challenge", *Journal of Enginerring and Techonology Management*, C. 37, 2015, s. 22.

özellikleri de önemli bir faktördür. Pazarlama süreciyle kullanıcılar iç içe olduğundan tüketicilerin ihtiyaçlarını yakalayan, kullanılabilir bir ürün şekline dönen kullanıcı inovasyonu işletmeler açısından çok önemlidir.⁶⁸

2007 yılında Harvard Business Review dergisinde yer alan “kullanıcı merkezli inovasyon” kavramı birçok işletmenin inovasyon uygulamalarında ürün inovasyonu için temelde farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Kullanıcı yeniliğinde kullanıcıların kendi yaratıcı güçlerini kullanarak yeni fikirler ve ürünler ortaya çıkarmasına dayanan merkezli inovasyon ile işletmeler kullanıcı hedef pazardaki öncelikli tüketicilerinin sorunlarına karşı önemli çözümler üretmektedirler.⁶⁹

Kullanıcı yeniliğinde üreticiler yeniliğe geçiş yapabilir, yeni ürün geliştirebilir ya da kendisi üretici olarak yeniliği ticarileştirebilir. İlk olarak işlevsel rolü üstlenmişken ikinci olarak üretici rolüne geçmektedirler. Ama her iki durumda da üretici ve kullanıcı yeniliği arasındaki etkileşim sınırlıdır. Kullanıcı yeniliği üreticinin dışında kaldığı için işlevsel rolünü terk etmektedir.⁷⁰

İşletmelerin işbirliği yapmaları için sayısız sebepleri bulunmaktadır. Bunların başında teknolojik gelişmelerin maliyetini azaltmak, pazara girişte ve sonrasında riskleri azaltmak, üretimde ölçek ekonomisini yakalamak, zamandan tasarruf etmek ve paylaşımlı öğrenmeyi desteklemek gelmektedir. İş birliği muhtemel bir şekilde tüm işletmeleri motive etmektedir.⁷¹

Açık işbirliği kavramı profesyonel ya da gönüllü olarak işbirlikçilerin zaten var olan ürün ya da hizmetlere kendi fikirlerini ekleyerek ya da onlara kendi bilgilerini aktararak katkıda bulunan dinamik bir süreçtir.

Açık işbirliği değişiminin temeli sürece dayanmaktadır. Açık işbirliği ağları, hizmetin değişiminde ve ürünlerin paylaşımında yarar sağlamaktadır. Uzak bir toplum ya

⁶⁸ Daichi Yoshida, Jun-ichi Miyazawa, Shingo Takahashi, “Role of Community in User Innovation Generation and Diffusion – Focusing on Non – Brand Communities in the Mountain Climbing Market”, *Technological Forecasting and Social Change*, C. 88, 2014, s. 1.

⁶⁹ Emerald Insight, “User Innovation: Changing Innovation Focus”, *Strategic Direction*, C. 23, 2007, s. 35.

⁷⁰ Jörn H. Block vd., “Commercializing User Innovations by Vertical Diversification: The User – Manufacturer Innovator”, *Research Policy*, C. 45, 2016, s. 244.

⁷¹ Henry Chesbrough, “Managing Open Innovation in Large Firms”, Survey Report, Berkeley, 2013, s. 462.

da farklı bir ülkeden birinden yardım istemek oldukça zor olduğundan açık işbirliği ağları bu değişimi kolaylaştırmakta genellikle ücretsiz ve yüz yüze yapılmaktadır.⁷²

Toplu işbirliği açık inovasyon tekniklerinden biridir. Bireyler geniş oranda ortak problem çözümü yapmaktadırlar. Farklı bir tanımla toplu işbirliği çeşitli katılımcıların olduğu bir grubun ortak görüşmelerinde sorunlara acil ve yaratıcı çözümlere odaklanması olarak ifade edilebilir. Toplu işbirliği çalışmaları ilk olarak wikipedia ve açık yazılım toplulukları gibi kalabalık kaynak ağları üzerinde gerçekleşmiştir.⁷³

2.1.2. Açık İnovasyonun Özellikleri

Açık inovasyon, işletmelerin kendi içindeki fikirlerin dışında diğer işletmelerindeki yenilik fikirlerini de dikkatte alıp uygulamasını ve işletme içi fikirlerin geliştirilmesini hedef almaktadır.⁷⁴

Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumunda Ar - Ge faaliyetleri dış teknoloji tabanından bilgi ithal etmesi sayesinde ortaya çıkacak işbirlikleri ve ortaklıklar hem başka işletmelerin pazarlarına hem de yeni pazarlara erişim olanakları sağlamaktadır. Günümüzde artık kapalı inovasyon ile rekabetin sürdürülebilmesi yeterli olmamaktadır.

Açık inovasyon aşağıdaki unsurları içermektedir:⁷⁵

- İnsanlar artık sadece buldukları işletme için çalışmamaktadır. İşletme için çalışacak akıllı bireyleri bulmak ve işletme dışındaki parlak bireylerin bilgi, uzmanlık ve deneyimlerinden yararlanmak da gerekmektedir.
- Kar etmek için araştırmaya ilk olarak işletmeden başlanması artık zorunlu bir ilke değildir.
- İç Ar-Ge işletmenin ihtiyaçlarının belli bir oranını karşılamaktadır. Bu nedenle dış Ar-Ge işletme için önemli bir değer oluşturmaktadır.

⁷² Ben Goertzel, Ted Goertzel, Zarathustra Goertzel, "The Global Brain and the Emerging Economy of Abundance: Mutualism, Open Collaboration, Exchange Networks and the Automated Commons", *Technological Forecasting & Social Change*, 2016, s. 3.

⁷³ Senghore a.g.e., s.22-23

⁷⁴ Henry W. Chesbrough, "The Era Of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, C. 44, S. 3 (2003), s. 36.

⁷⁵ Tobias Fredberg, Maria Elmquist, Susanne Ollila, *Managing Open Innovation –Present Findings and Future Directions*, 2.b., İsveç: VINNOVA, 2008, s. 11.

- Daha iyi bir iş modeli inşa etmek, pazarı ilk elde etmekten daha iyidir.
- En iyi iç ve dış fikirler kullanımında işletme daha iyi kazanacaktır.
- İşletmenin kendi yaptığı inovasyonları kullanılırsa fayda sağlamalıdır. İşletmeler başka işletmelerin fikri haklarını da gerektiğinde satın almalıdırlar.

İnovasyon, işletmelerin mevcut kaynaklarından ortaya çıkmaktadır. Ancak günümüzde sektörlerdeki inovasyonlar büyük işletmelerin merkezi Ar-Ge laboratuvarının dışına taşınmıştır. İnovasyon, üniversiteler, araştırma merkezleri ve diğer dış organizasyonlar arasında gerçekleşmektedir.

Bir yönetim modeli olan açık inovasyon günümüzde birçok alanda zemin kazanmaktadır. İş birlikleri ortaklıklar önceki zamanlara göre artık çok daha önemli hale gelmiştir.⁷⁶

2.1.3. Kapalı İnovasyon Kavramı ve Özellikleri

Geleneksel inovasyon yaklaşımı olarak bilenen kapalı inovasyon modeline göre inovasyon fikirleri kurum içi kaynaklar tarafından geliştirilmektedir. Bu durum karşısında birçok fikrin içinde bulunulan durumdan dolayı uygulanamaması ya da Ar- Ge sürecinin sürdürülememesi ve herhangi bir gelişim gösterememesi nedeniyle kapalı inovasyon modeli yavaş yavaş ortadan kalkan bir model haline gelmektedir.

İnovasyon yapan bazı işletmeler yürüttükleri Ar-Ge çalışmalarını gizli tutarak sadece kendi Ar-Ge laboratuvarının ürettiği bilgiyi kullanmayı düşünmekte işletme dışı Ar-Ge çalışmalarından yararlanmayı düşünmemektedir. Bu durum ise ortaya çıkan inovasyonun işletme yetenek ve kapasitesiyle sınırlı kalmasına yol açmaktadır.

Kapalı inovasyon aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Yenilik yapmak için işletmelerin kendi Ar-Ge laboratuvarı kullanılmalıdır.
- Yeniliği ilk işletmenin kendisi keşfettiyse pazara da ilk işletmenin kendisi girmelidir.
- Yapılan inovasyonu ilk pazara sunan işletme kazanmaktadır.

⁷⁶ Henry W. Chesbrough, a.g.e., s.38

- En iyi fikirler işletmenin kendisinden çıkarsa rekabette üstünlük elde edilecektir.
- İşletmenin yaptığı inovasyon uygulamaları kontrol altında tutularak farklı işletmelerin bundan faydalanması engellenmektedir.

2.1.4. Açık İnovasyonun İşletmeler Açısından Önemi ve Açık İnovasyonun Önündeki Engeller

Açık inovasyon kavramı Türkiye’de henüz genel olarak benimsenmiş ve bilinen bir kavram değildir. Dünyada birçok uygulama rastlanılabılırken, Türkiye’deki uygulama örneklerinin sayısı azdır. İşletme yöneticileri yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda başarılı olabilmek için açık inovasyon uygulamalarının farkında olmalı ve konuya önem vermelidirler.

Açık inovasyon işletmelere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlardan bazıları şunlardır:⁷⁷

- Açık inovasyon işletme dışında geliştirilen Ar-Ge uygulamalarından yararlanma imkânı,
- Açık inovasyon uygulamaları sayesinde yeni fikirler ve teknolojiler için araştırma ve yeteneklerin geliştirilmesi,
- İç kaynakları bulma, izleme, yönetme ve uygulama,
- İşletme içinde yürütülen Ar-Ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkan bilgi birikiminin farklı işletmeler ile anlaşma sağlanarak bu işletmelere lisans verme ve gelir sağlaması
- Teknoloji ya da yeni fikirler için işletme iç grupların aciliyet duygusunu harekete geçirme
- İşletmenin karlılığa ulaşırken asıl işinin iyileştirilmesi ve daha da büyüyerek yeni kaynaklara ulaşılması için stratejik olarak bunu daha az kaynak ve riskle yürütme imkânı sağlaması

⁷⁷ Micheal Docherty, “Primer on Open Innovation: Principles and Praticce”, *PDMA Visions Magazine*, C. 30, S. 2 (2006), s. 14.

- İşletmenin dışında inovasyon faaliyetlerini sürdüren taraflarla devamlı bir şekilde birlikte yürütülen işletmenin inovasyon kapasitesinin oluşturulması ve geliştirilmesi

Açık inovasyonun işletmelere sağladığı yararların yanında üstesinden gelmesi gereken zorlukları da bulunmaktadır. Açık inovasyonun uygulanma, birlik sağlama ve işbirliği yaklaşımları açık inovasyon sürecindeki temel sorun alanlarıdır. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse dış ortaklar faaliyetlerin sürdürülmesindeki ekstra maliyetler, süreçteki kontrol eksikliği, esnekliğin azalması çalışma ortaklarına olan bağlılık ve tarafların potansiyel fırsatçı davranışları açık inovasyon sürecinin işleyişindeki temel sorun alanlarıdır.

Açık inovasyon sonucunda işletmenin Ar-Ge'sinin kaynaklarla birlikte büyümesi, işletmenin inovasyon yönetimini daha karmaşık hale getirmekte ve sonuçta bu durum işletmenin teknolojik yeterliliğin kaybolmasına ve işletmenin dış unsurlara bağlı hale gelmesine neden olmaktadır. Açık inovasyon sürecine özel bilgilerin sızma riskinin artması ve bilgilerin istemsizde olsa bir şekilde dağılması ayrı bir sorundur. İşletmenin sahip olduğu teknik bilginin diğer rakipler tarafından bilinmesi de rekabet etme açısından dezavantaj olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır.

Günümüzde açık inovasyon giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu kavramı önemli kılan temel sebeplerden ilki sektörlerin ar - ge maliyeti, ekonomik açıdan ar-geye gerekli kaynakların sağlanamamasıdır. Ar-ge'nin sonuçlarının belirsiz olmasından dolayı da maliyetlerin artması ortak Ar-Ge yapmaya yönlendirmektedir. İkinci olarak ise ürünlerin yaşam eğrisinin özellikle ileri teknoloji sektörlerinde kısılması ve tüketicilerin beklentilerinin farklılaşıp artması işletmeler arası bilgi ve kaynak paylaşımını gerektirmektedir. Son olarak küreselleşme işletmeler üzerinde yenilik yapma konusunda baskı oluşturmaktadır. Ayrıca yeni ülke pazarlarına giren işletmelerin kendi başlarına girdikleri ülkedeki tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme olasılığı oldukça düşüktür. Bu nedenle de başka işletmelerde iş birliği yapma gereksinimi duyulmaktadır.⁷⁸

⁷⁸ Mahmut Demir Özdemir, Samir Deliormanlı, *Türkiye'de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasındaki Engeller ve Çözüm Önerileri*, TÜSİAD, Haziran, 2013, s. 10.

İşletmelerin örgüt kültürü içinde buldukları kültürel ortam açık inovasyon faaliyetleri için genel işbirliği ve bilgi transferini ve dolayısıyla açık inovasyon sürecini negatif etkileyebilmektedir.

Örneğin kültürel ve organizasyonel mesafeler belirsizliği de beraberinde getirmekte, bu da bilgi transferinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.⁷⁹

⁷⁹ Vareska van de Vrande, Jeroen P.J. de Jong, Wim Vanhaverbeke, Maurice de Rochemont, “Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges”, *Technovation*, C. 29, S. 6-7 (2009), s. 427.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK İNOVASYON FAALİYETLERİNDEKİ RİSKLER, ENGELLER VE KAZANIMLAR: ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNDE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, günümüzde hızla gelişen açık inovasyon konusunda bankaların açık inovasyon uygulamalarındaki riskleri, engelleri ve fırsatları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bankaların açık inovasyon araçlarından ne denli yararlanabildikleri, süreçte yaşadıkları zorluklar ve elde ettikleri faydalar ele alınmaktadır. Araştırma sonuçları özelde bankacılık, genelde ise tüm sektörlerde açık inovasyon uygulamalarının önündeki engelleri ve riskleri ortaya koyması, fırsatları ve yararları göstermesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu konudaki akademik çalışmaların eksik olması elde edilecek sonuçlar detaylı olarak incelenmesi açısından önemlidir. Bu anlamda literatüre de katkı sağlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada gerçekleştiren araştırma keşfedici nitelikte olup, araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankada gerçekleştirilmiştir. Araştırma söz konusu bankanın Ürün Geliştirme ve Pazarlama Bölümü, Uygulama Geliştirme – Kurumsal Krediler Tahsis Bölümü, Yazılım Geliştirme Sistemleri ve Platform Uygulamaları Bölümü, Uygulama Gelişim – Kurumsal Bankacılık ve Dijital Dönüşüm Bölümü, Global Yazılım Geliştirme Servisi olmak üzere beş bölümünde çalışan kişilerle yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları, çalışanların ayrı şehirlerde olması nedeniyle e-posta yoluyla gönderilip, toplanmıştır. Araştırma yapılan bankanın inovasyon süreciyle ilgili olan bölümlerinde çalışan kişiler katılmıştır. Toplamda ilgili bölümlerde çalışan 30 kişi belirlenmiş ve bu kişilere e-posta ile çalışma formu gönderilmiştir. Çalışma 15 Aralık 2018 – 2 Ocak 2019

tarihleri arasında yapılmıştır. Gönderilen e-postalara cevap veren kişi sayısı 16'dır. Bu nedenle, çalışmanın geri dönüş oranının %53 olduğu ifade edilebilir.

3.4. BULGULAR

Verilerinin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların yarı yapılandırılmış sorulara verdikleri cevaplar frekanslarına göre gösterilip, değerlendirilmiştir.

3.4.1. Cevaplayıcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

	Özellik	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	11	69
	Kadın	5	31
Yaş	15-24 yaş arası	1	6
	25-34 yaş arası	9	56
	35-44 yaş arası	6	37
Eğitim Durumu	Ön Lisans	1	6
	Lisans	12	75
	Yüksek Lisans	3	19
Medeni Durum	Bekâr	9	56
	Evli	7	44
Toplam		16 kişi	

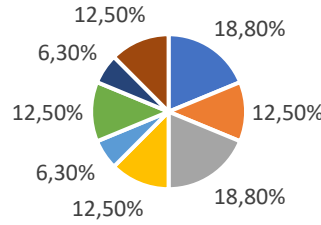
Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek olup, 25-34 yaş aralığındaki kişilerdir. Bekâr olanların oranı evli olanlara göre oranı yüksektir. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozisyonları aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları

	Sayı	Oran
• KOBİ Bankacılığı ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğü Yöneticileri	3	% 18,8
• KOBİ Bankacılığı ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğü Finansal Danışman	2	% 12,5
• Kıdemli Yazılım Danışmanı	3	% 18,8
• Dijital Kanallar Ürün Geliştirme Yetkili Yardımcısı	2	% 12,5
• Kıdemli Yazılım Mühendisi	1	% 6,3
• Kıdemli Analist – Teknoloji	2	% 12,5
• Deney Tasarımcısı	1	% 6,3
• Kıdemli Yazılım Geliştirme Uzmanı	2	% 12,5

Olmak üzere çeşitli bölümlerde çalışan personeller katılım sağlamıştır.

Grafik 1. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları



- KOBİ Bankacılığı ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğü Yöneticileri
- KOBİ Bankacılığı ve Dijital Dönüşüm Direktörlüğü Finansal Danışman
- Kıdemli Yazılım Danışmanı
- Dijital Kanallar Ürün Geliştirme Yetkili Yardımcısı
- Kıdemli Yazılım Mühendisi
- Kıdemli Analist – Teknoloji
- Deney Tasarımcısı

3.4.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Sonuçları

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorulan sorular ve alınan cevaplar aşağıda değerlendirilmiştir.

Soru 1: Bankanızın Açık İnovasyon Stratejisini Nasıl Tanımlarsınız?

Cevaplayıcı 1: Son iki yılda bankamızda inovasyon anlamında büyük değişiklikler ve gelişmeler yaşandı. Gerek start-up işletmelerle iş birliği yapılması, gerekse de banka içi tüm personelin inovasyon fikirlerinin alındığı yarışmalar düzenlenerek bu alanda büyük gelişme kaydedilmesi sağlanmış oldu.

Cevaplayıcı 2: Kendi içinde yenilikçi olmakla birlikte, start-uplar, KOBİ'ler ve rakiplerle işbirliği içinde inovatif çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Cevaplayıcı 3: Banka olabildiğince yeni teknolojileri takip eder ve yeni fikirleri destekler.

Cevaplayıcı 4: Yurtiçi ve yurtdışı yeni gelişmeleri takip eder. Global X ile yeni teknoloji uyum süreçlerini mümkün olduğunca hızlı bir şekilde hayata geçirmeye çalışır. Ar-Ge konusunda daha çok yatırım yapma konusunda da isteklidir.

Cevaplayıcı 5: Bankamız inovasyona destek sağlayan bir banka olup, kendi inovasyon merkezi kurmuştur.

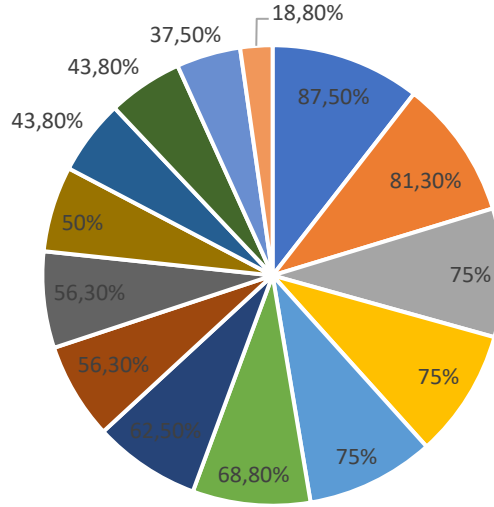
Cevaplayıcı 6: Bankamız inovasyon konusunda öncü bankalar arasında yer almaktadır. İnovasyon merkezi olan bankamız aracılığı ile fintech, girişimcilik, inovasyon, yazılım, bankacılık, finans ve benzeri alanlarda girişimciler, girişimci olmak isteyen öğrenciler ve profesyonellerle bir araya gelerek sürekli atölye çalışmaları yürütülmektedir.

Soru 2: Açık İnovasyona Yönelme Sonucunda Bankanızda Gerçekleşen Faaliyetler Sizde Nelerdir? Katıldıklarınızı Yandaki Boş Sütuna İşaretleyiniz. Varsa İlavelerinizi Tablonun Altına Ekleyiniz.

Tablo 4. Açık İnovasyona Yönelme Sonucunda Bankada Gerçekleşen Faaliyetler

Bankamızdaki açık inovasyon faaliyetlerine yönelmenin sonuçları	Katılımcı Sayısı
1. Bankada yüksek teknolojiye ulaşma hedefinin oluşması	14
2. Araştırma merkezleriyle işbirliği yapılması	13
3. Üniversitelerle işbirliği yapılması	12
4. Müşterilerle işbirliği yapılması	12
5. Yenilikçi, esnek ve rutin olmayan teknolojileri kullanabilme	12
6. İşbirliğini yönetmede proje yönetimi tekniklerini kullanma	11
7. Yeni ürün veya hizmet geliştirmeyi teşvik etmek için simülasyon ve/veya sanal prototipleri işbirliği içinde kullanabilme	10
8. Sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılması	9
9. Geniş bir teknoloji portföyüne sahip olunması	9
10. Dış bilgiyi tarama ve değerlendirmede banka içi araştırma kapasitesini daha fazla kullanabilme	8
11. Devlet kurumlarıyla işbirliği yapabilme	7
12. Ticari markalar oluşturabilme	7
13. Fikri mülkiyet koruma mekanizmalarını kullanabilme	6
14. Rakiplerle işbirliği yapabilme	3

Grafik 2. Açık İnovasyona Yönelme Sonucunda Bankada Gerçekleşen Faaliyetler



- 1. Bankada yüksek teknolojiye ulaşma hedefinin oluşması
- 2. Araştırma merkezleriyle işbirliği yapılması
- 3. Üniversitelerle işbirliği yapılması
- 4. Müşterilerle işbirliği yapılması
- 5. Yenilikçi, esnek ve rutin olmayan teknolojileri kullanabilme
- 6. İşbirliğini yönetmede proje yönetimi tekniklerini kullanma
- 7. Yeni ürün veya hizmet geliştirmeyi teşvik etmek için simülasyon ve/veya sanal prototipleri işbirliği içinde kullanabilme
- 8. Sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılması
- 9. Geniş bir teknoloji portföyüne sahip olunması
- 10. Dış bilgiyi tarama ve değerlendirmede banka içi araştırma kapasitesini daha fazla kullanabilme
- 11. Devlet kurumlarıyla işbirliği yapabilme
- 12. Ticari markalar oluşturabilme
- 13. Fikri mülkiyet koruma mekanizmalarını kullanabilme
- 14. Rakiplerle işbirliği yapabilme

Tablo 4’de ve Grafik 2’de görüldüğü gibi günümüzde sürekli değişen ve gelişen teknoloji bankalara oldukça kolaylık sağlamaktadır. Teknoloji sayesinde hem maddi açıdan hem de zamandan tasarruf sağlayan bankalar yüksek teknolojinin öneminin farkında olup yüksek teknolojiye ulaşma hedefi koymaktadırlar.

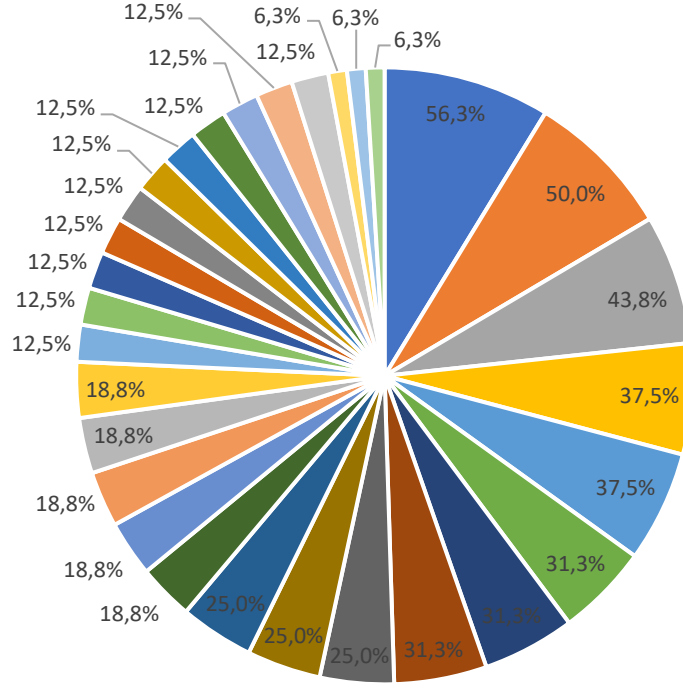
Bankaların kendi bünyelerinde zayıf kaldığı durumlarda Ar - Ge merkezleri ve üniversite gibi kuruluşlardan destek aldığı görülmekte ve bankanın açık inovasyona verdiği önem ortaya çıkmaktadır. Rakiplerle iş birliğinin yapılması hem rekabet yasa gereği etik dışı davranışlara yol açılmaması adına önem arz etmekte, hem de benzer özelliklerle piyasa çıkmak risk olarak görülmektedir. Bu nedenle işbirliğinin rakiplerle olduğu görülmektedir. Banka içinde yapılan proje yöntemi ve simülasyonlar banka personelinin fikirlerinin de alındığı bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Banka olarak ürün ve hizmet sunduğu müşterilerinden gelen geri bildirimlerin alınması en objektif bir kaynak olarak önemli bir açık inovasyon faaliyeti olarak görülmektedir.

Soru 3: Genel Olarak Bankanızda Açık İnovasyona Yönelik Engeller Sizce Nelerdir? Katıldıklarınızı Yandaki Boş Sütuna İşaretleyiniz. Varsa İlavelerinizi Tablonun Altına Ekleyiniz.

Tablo 5. Genel Olarak Bankada Açık İnovasyona Yönelik Engeller

Bankada Açık İnovasyona Yönelik Engeller	Katılımcı Sayısı
1. İç süreçlerin yavaş olması	9
2. Riskten kaçınmaya çok fazla odaklanma	8
3. Çok fazla yönetim katmanı	7
4. Önemli performans göstergeleri nedeniyle (KPI) oluşan ticarileştirme eksikliği	6
5. Nitelikli ve uygun personel eksikliği	6
6. İşletme ve Bilgi Teknolojileri arasındaki boşluk	5
7. Kilit iç paydaşlardan direnç gelmesi ya da destek olunmaması	5
8. Yeni teknolojiler üzerinde çalışanları inovasyona yöneltme becerisinin eksikliği	5
9. Eski sistemlere sadık kalınması	4
10. Kar ve zarar önceliğinden dolayı yeniliklere odaklanmamak	4
11. Banka içinde Ar-Ge bölümünün olmaması	4
12. Destekleyici olmayan yenilik stratejileri	3
13. Yeni teknolojileri sürdürme becerisinin eksikliği	3
14. Yeni ve iyi radikal / yıkıcı fikir eksikliği	3
15. Yeni fikirleri keşfetme eksikliği	3
16. Riskten kaçınmanın diğer bankalardan fazla olması	3
17. Yönetimin aktif desteğinin eksikliği	2
18. Yenilik projelerinin esas işletme planlarına göre çok düşük değere sahip olması	2
19. Destekleyici olmayan organizasyon yapısı	2
20. Kullanılan proje yönetimi stillerinden kaynaklanan atalet	2
21. Ticarileştirmede eksiklik	2
22. Finansman eksikliği	2
23. Büyük ölçekli kullanım için fikirleri ölçeklendirmede eksiklik	2
24. Patent alma veya fikirleri koruma mekanizmalarının olmaması	2
25. Keşfetme yeteneklerinin eksik olması	2
26. Bankanın diğer bankalardan daha güven odaklı olması	2
27. Burada daha önce böyle bir şey icat edilmedi sendromu	2
28. Sistem mimarisinin neden olduğu atalet	1
29. Piyasalar hakkındaki bilgi eksikliği	1
30. Kuluçka için ofis eksikliği	1

Grafik 3. Genel Olarak Bankada Açık İnovasyona Yönelik Engeller



- 1. İç süreçlerin yavaş olması
- 2. Riskten kaçınmaya çok fazla odaklanma
- 3. Çok fazla yönetim katmanı
- 4. Önemli performans göstergeleri nedeniyle (KPI) oluşan ticarileştirme eksikliği
- 5. Nitelikli ve uygun personel eksikliği
- 6. İşletme ve Bilgi Teknolojileri arasındaki boşluk
- 7. Kilit iç paydaşlardan direnç gelmesi ya da destek olunmaması
- 8. Yeni teknolojiler üzerinde çalışanları inovasyona yöneltme becerisinin eksikliği
- 9. Eski sistemlere sadık kalınması
- 10. Kar ve zarar önceliğinden dolayı yeniliklere odaklanmamak
- 11. Banka içinde Ar-Ge bölümünün olmaması
- 12. Destekleyici olmayan yenilik stratejileri
- 13. Yeni teknolojileri sürdürme becerisinin eksikliği
- 14. Yeni ve iyi radikal / yıkıcı fikir eksikliği
- 15. Yeni fikirleri keşfetme eksikliği
- 16. Riskten kaçınmanın diğer bankalardan fazla olması
- 17. Yönetimin aktif desteğinin eksikliği
- 18. Yenilik projelerinin esas işletme planlarına göre çok düşük değere sahip olması
- 19. Destekleyici olmayan organizasyon yapısı
- 20. Kullanılan proje yönetimi stillerinden kaynaklanan atalet
- 21. Ticarileştirmede eksiklik
- 22. Finansman eksikliği
- 23. Büyük ölçekli kullanım için fikirleri ölçeklendirmede eksiklik
- 24. Patent alma veya fikirleri koruma mekanizmalarının olmaması
- 25. Keşfetme yeteneklerinin eksik olması
- 26. Bankanın diğer bankalardan daha güven odaklı olması
- 27. Burada daha önce böyle bir şey icat edilmedi sendromu
- 28. Sistem mimarisinin neden olduğu atalet
- 29. Piyasalar hakkındaki bilgi eksikliği
- 30. Kuluçka için ofis eksikliği

Tablo 5’de ve Grafik 3’de görüldüğü gibi katılımcıların verdikleri cevaplara göre bankada açık inovasyona yönelik engellerin en başında iç süreçlerin oldukça yavaş olması gelmektedir. Konu hususunda uzman bir kadro ve nitelikli personellerin olmayışı süreci yavaşlatmakta ve rakipler karşısında geri planda kalmaktadır. Yönetim katmanının fazlalığı ve bürokrasinin fazla oluşu da iç süreçlerini oldukça yavaşlatmaktadır.

Bankanın sunduğu her yeni ürün ve hizmet risklidir. Açık inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilememesinin en önemli nedenlerden biri yönetimin risk almaktan kaçınmasıdır. Sürekli olarak değişen ve gelişen Pazar koşullarında eski sisteme sadık kalmak rekabet avantajı yönünden olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

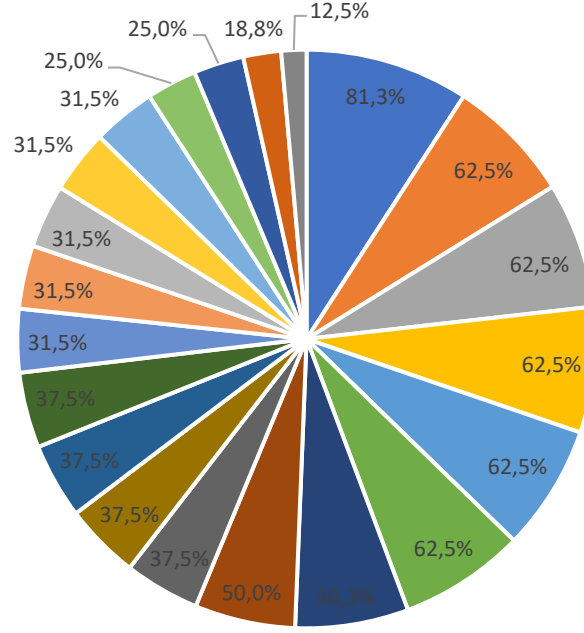
Bankada karşılaşılan açık inovasyon faaliyetlerine yönelik engellerden biri de finansman eksikliği olarak görülmektedir. Çünkü burada ki en büyük desteklerden biri güçlü bir Ar-Ge merkezinin oluşudur. Eğer ki finansman yetersizliğinden kaynaklı Ar-Ge merkezlerinden destek alınamaması durumunda açık inovasyon faaliyetleri yeterli bir şekilde yönetilemeyecektir.

Soru 4: Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Hangi Bilgi Kaynakları Sizce Önemlidir? Katıldıklarınızı Yandaki Boş Sütuna İşaretleyiniz. Varsa İlavelerinizi Tablonun Altına Ekleyiniz.

Tablo 6. Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Bilgi Kaynakları

Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Bilgi Kaynakları	Katılımcı Sayısı
1. Müşteriler	13
2. Danışmanlar	10
3. Bilimsel dergiler ve ticari / teknik yayınlar	10
4. Sektördeki rakipler	10
5. Ar-Ge merkezleri	10
6. Ekipman, malzeme, yazılım tedarikçileri	10
7. Üniversiteler	9
8. Kalka açık veri tabanları (örneğin, İnternet)	8
9. Bankalar Birliği	6
10. Konferanslar, toplantılar	6
11. Sektörünüzde doğrudan rakip olmayan diğer şirketler	6
12. Fuarlar, sergiler	6
13. Patentler	5
14. Mesleki ve ticaret birlikler	5
15. Hükümet, kamu yetkilileri	5
16. Uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası vb.)	5
17. Bankanızın grubuna ait varlıklar	5
18. Diğer sivil toplum kuruluşları	4
19. Devlet araştırma kuruluşları	4
20. Merkez Bankası	3
21. Ticari laboratuvarlar	2

Grafik 4. Finansal Hizmetlerde Yenilik İçin Bilgi Kaynakları



- 1. Müşteriler
- 2. Danışmanlar
- 3. Bilimsel dergiler ve ticari / teknik yayınlar
- 4. Sektördeki rakipler
- 5. Ar-Ge merkezleri
- 6. Ekipman, malzeme, yazılım tedarikçileri
- 7. Üniversiteler
- 8. Firmanıza yabancı halka açık veritabanları (örneğin, İnternet)
- 9. Bankalar Birliği
- 10. Konferanslar, toplantılar
- 11. Sektörünüzde doğrudan rakip olmayan diğer şirketler
- 12. Fuarlar, sergiler
- 13. Patentler
- 14. Mesleki ve ticaret birlikler
- 15. Hükümet, kamu yetkilileri
- 16. Uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası vb.)
- 17. Bankanızın grubuna ait varlıklar
- 18. Diğer sivil toplum kuruluşları
- 19. Devlet araştırma kuruluşları
- 20. Merkez Bankası
- 21. Ticari laboratuvarlar

Tablo 6’te ve Grafik 4’de görüldüğü gibi hemen hemen tüm bilgi kaynakları finansal hizmetlerde yenilik için ciddi bir önem arz etmektedir. Birebir muhatap olunan müşterilerden gelen geri bildirimler, onların istek ve ihtiyaç talepleri temel kaynak niteliğindedir. Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerde olumlu ve olumsuz olarak alınan her geri bildirim banka için ürün üzerinde yeni bir çalışma yapmayı gerektirebilmektedir.

Danışmanlardan alınan fikirler, bilimsel dergiler, yeni ürün tanıtımları bankaların inovasyon çalışmalarında yeni fikir oluşumuna katkı sağlamaktadır. Fuarlar, sergiler ve konferanslarda alınan bilgiler dikkate alındığında açık inovasyon için rakip analizlerin takip edilmesi ve gelişim için daha çok veri toplanabileceği görülmektedir. Rakiplerin yakından takip edilmesi benzer ürün ve hizmet kapsamında iyileştirilmiş bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunmak önemli bir bilgi kaynağını oluşturmaktadır.

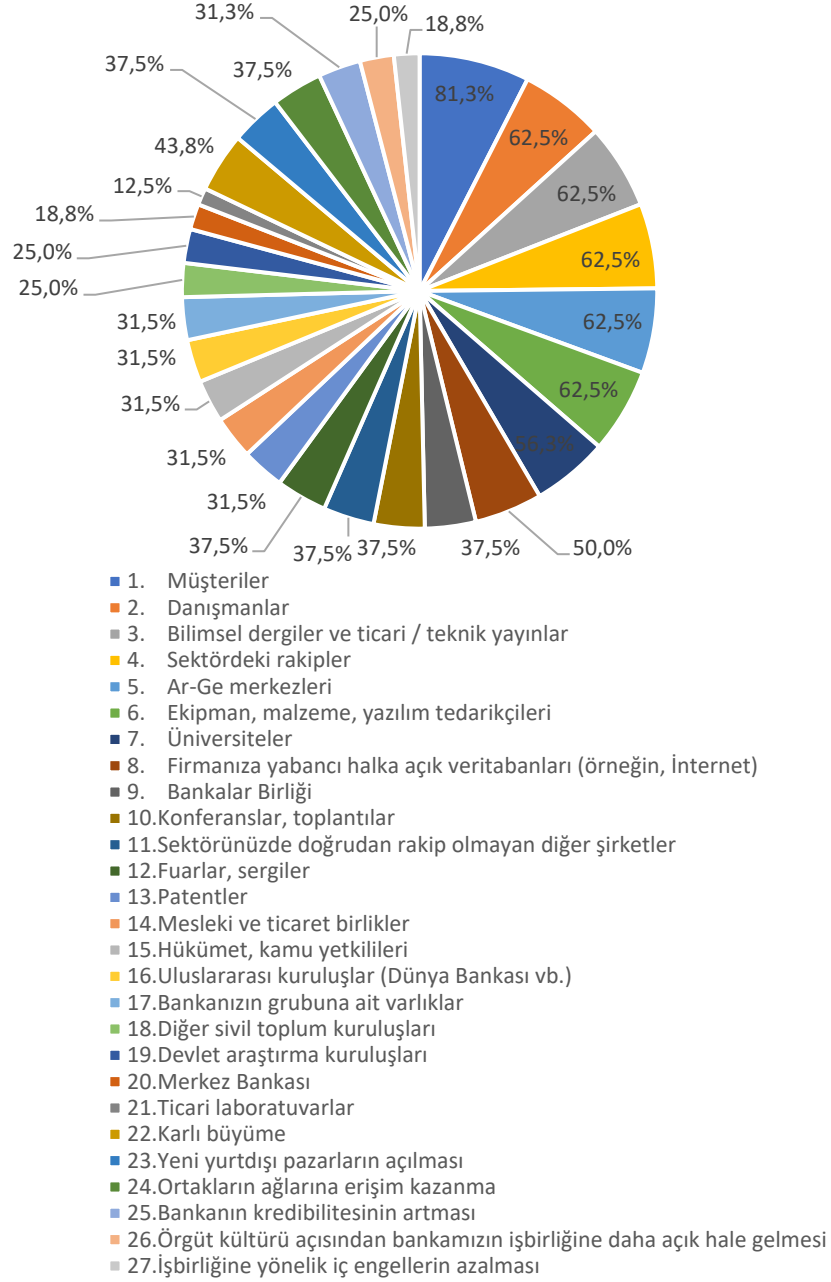
Bankanın iştiraklerinden alınabilecek veriler doğrultusunda ihtiyaç ve isteklere yönelik veriler toplanması ve çözümlerine yönelik çalışmalar da önemli bir kaynaktır.

Soru 5: Bankanızda Uygulanan Açık İnovasyonun Sağladığı Kazançlar Sizde Nelerdir? Katıldıklarınızı Yandaki Boş Sütuna İşaretleyiniz. Varsa İlavelerinizi Tablonun Altına Ekleyiniz.

Tablo 7. Bankada Uygulanan Açık İnovasyonun Sağladığı Kazançlar

Bankada Uygulanan Açık İnovasyon Faaliyetlerinin Sağladığı Kazançlar	Katılımcı Sayısı
1. Müşteri memnuniyetinin artması	15
2. Satışların artması	14
3. Yeni ürün geliştirmenin artması	14
4. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi	13
5. Yeni hizmet geliştirmenin artması	13
6. Karlılığın yükselmesi	13
7. Pazar payının artması	13
8. Müşteri sadakatinin artması	12
9. Bankamızda inovasyon sürecinin iyileştirilmesi	12
10. Bankamızdaki iç inovasyon süreçlerinin hızlandırılması	11
11. Çalışanlarımızın yeni beceriler kazanması	11
12. Yeniliklerin pazara sürülme süresinin kısalması	10
13. Maliyetlerin azaltılması	10
14. Sorunları çözmek için yeni yaklaşımların geliştirilmesi	10
15. Ortaklarımızın fikir, bilgi, uzmanlık ve teknolojilerine erişim kazanılması	10
16. Daha fazla esneklik kazanma	9
17. Kar marjlarının artması	9
18. Piyasadaki güncel gelişmeleri takip etme	8
19. Çevre dostu ürün/hizmetlerin geliştirilmesi	7
20. Yeni ulusal hedef pazarların açılması	7
21. Pazarın genel olarak büyümesi	7
22. Karlı büyüme	7
23. Yeni yurtdışı pazarların açılması	6
24. Ortakların ağlarına erişim kazanma	6
25. Bankanın kredibilitesinin artması	5
26. Örgüt kültürü açısından bankamızın işbirliğine daha açık hale gelmesi	4
27. İşbirliğine yönelik iç engellerin azalması	3

Grafik 5. Bankada Uygulanan Açık İnovasyonun Sağladığı Kazançlar



Tablo 7’da ve Grafik 5’te görüldüğü gibi katılımcıların verdikleri cevaplara göre; yapılan çalışmalar sonucunda müşteri memnuniyeti artarak bankaya olan müşteri sadakati artmaktadır. Ayrıca bankanın rekabet gücü artmış ve buna bağlı olarak satışlardaki artışa katkı sağlanmıştır. Verilen cevaplara göre yeni ürün ve hizmetlerin oluşumuyla rekabet

avantajı sağlayan bankanın teknolojik yönde önemli çalışmalar yürütmeye başladığı da görülmektedir.

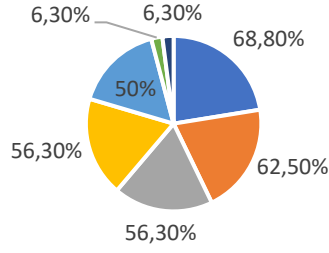
Katılımcıların cevaplarına göre yeni ürün ve hizmet için temel oluşturan teknolojik alt yapı desteklenmektedir. Pazara sürülen her bir ürün ve hizmet daha kısa sürede müşteri ile buluşmakta, pazar payı her geçen gün genişlemektedir. Maliyetlerin azalmasıyla açık inovasyona olan yatırımlar artmaktadır. Süreçlerin hızlı bir şekilde ilerletilmesi ve nitelikli personel konusunda çalışmalar yürütülmektedir. Sorunların çözümünde yeni yaklaşımlar ön planla tutulmaktadır. Banka olarak açık inovasyon uygulamalarında olumlu sonuç alınması bu yöndeki çalışmalarını da hızlandırmaktadır.

Soru 6: Bankanızın Pazar Ve Rekabet Ortamı Nasıldır? Katıldıklarınızı Yandaki Boş Sütuna İşaretleyiniz. Varsa İlavelerinizi Tablonun Altına Ekleyiniz.

Tablo 8. Bankanın Pazar Ve Rekabet Ortamı

Bankanın Pazar Ve Rekabet Ortamı	Katılımcı Sayısı
1. Müşteri ihtiyaçları ve talebi hızla değişmektedir.	11
2. Bankacılık sektöründe genellikle benzer ürün / hizmetler sunan çok sayıda rakip vardır.	10
3. Bankacılık sektöründe ürün ve hizmet türleri çok hızlı yenilenir.	9
4. Bankacılık sektörüyle ilgili teknolojide değişimler çok hızlıdır.	8
5. Bankacılık sektöründe müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimleri tahmin etmek zordur.	1
6. Bankacılık sektöründe pazar rekabetini tahmin etmek imkânsızdır.	1

Grafik 6. Bankanın Pazar Ve Rekabet Ortamı



- 1. Müşteri ihtiyaçları ve talebi hızla değişmektedir.
- 2. Bankacılık sektöründe genellikle benzer ürün / hizmetler sunan çok sayıda rakip vardır.
- 3. Müşteri ihtiyaçları ve talebi hızla değişmektedir.
- 4. Bankacılık sektöründe ürün ve hizmet türleri çok hızlı yenilenir.
- 5. Bankacılık sektörüyle ilgili teknolojide değişimler çok hızlıdır.
- 6. Bankacılık sektöründe müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimleri tahmin etmek zordur.
- 7. Bankacılık sektöründe pazar rekabetini tahmin etmek imkânsızdır.

Tablo 8’de ve Grafik 6’te görüldüğü gibi katılımcıların verdikleri cevaplara göre pazar ve rekabet ortamında en etkili güç, müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde değişmesi ve bankacılık ürünlerinin benzer bir şekilde rakiplerde de görülmesidir. Yapılan her yenilik pazara sürüldüğü andan itibaren rakipler tarafından taklit edilip daha iyi bir ürün olarak pazara sunulabilmektedir. Pazara ilk giren rekabet avantajı yakalamış olsa da yenilikleri daha iyi bir şekilde sunan banka pazarda rakipler karşısında öne geçebilmektedir.

Pazarda, müşteri istekleri ve ihtiyaçları hızla değişmekte ve yenilenmektedir. Bu sayede sektörde en üst seviyede kalmayı başarmak için o hıza uyum sağlayabilen bankalar rekabet avantajı yakalamaktadırlar. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap veren banka piyasada güven oluşturmada önemli bir etkiye sahip olacaktır. İşte tam da bu noktada bankaların açık inovasyon uygulamalarıyla müşterilerine değer sunabilecek ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak yenilikler yapması gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde inovasyona olan önemin giderek arttığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe açık inovasyonun sağladığı fayda yarattığı fark bankalar için çok olumlu sonuçlar vermektedir. Bu bağlamda açık inovasyon kavramı iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Açık inovasyon kavramı işletmelerin kendi iç kaynaklarının yanında dış kaynaklar ile her türlü yeni fikir, yöntem, işgücü ve teknolojiyi bünyesine alarak işletmesine bunu uygulamaktadır. İşletmelerde müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler gibi kuruluşlarla yapılan iş birliği faaliyetleri özellikle açık inovasyon sürecine ciddi katkılar sunmaktadır. Açık inovasyon hangi sektörde uygulanırsa uygulansın oraya çıkarılan yeni fikrin ürün ve hizmet kapsamında yarar sağlaması önem arz etmektedir.

Açık inovasyon son yıllarda önemi ortaya çıkmış bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda da görülmektedir ki açık inovasyona önem veren işletmeler bu alanda yatırım yaparak elde ettikleri kazanımları oldukça fazladır. Türkiye’de genel olarak kurumsal ya da büyük ölçekli firmaların uyguladığı görülmektedir. Açık inovasyon ile farklılaşarak rakipleri karşısında avantajlı konuma gelmektedir.

Açık inovasyon sonuç olarak bir işletmeye sağlayacağı fayda rekabette rakipleri karşına çıkmaktadır. Günümüz pazarlarında artan pazarlama stratejileri ile birlikte işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu kapsamda açık inovasyon farklılaşmaya hizmet ederek ürün ya da hizmetin diğerlerinden daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Açık inovasyon bankacılık sektöründe büyük faydalar sağlamaktadır. Tez çalışması sonucunda yapılan çalışmada müşteri memnuniyeti sağlayarak avantaj yakaladığı sonucuna varılmaktadır.

Yapılan çalışmada ilk olarak önem verilen nokta teknolojik gelişimi yakalamaktır. Esnek bir yapıya sahip farklı teknolojik gelişim yakından takip edilmektedir. Hızla gelişen teknolojiye uyum sağlamak ve rekabet edebilmek için araştırma merkezlerinin kullanılması, üniversiteler ile iş birliğinin sağlanması faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu işbirlikleri banka içindeki işleyişin hızlanmasına ihtiyaç ve isteklere daha hızlı cevap

verilmesinde yardımcı olmaktadır. Müşteriler ile yapılan işbirlikleri ise yapılan geri bildirimler ile daha sağlıklı bir sürece destek olmaktadır. Yeni ürün ve hizmetlerin gelişimi için kullanılan simülasyonlar inovasyon için teşvik etmektedir.

Yapılan yenilikler ve bu yeniliklere alışmak işletmeler açısından kolay bir süreç değildir. Hem yapısal hem de işletme felsefesi açısından farklı farklı engeller teşkil etmektedir. Yapılan araştırmada banka risk almakta çekimser kalmaktadır. Fakat rekabet ortamında rakipler çeşitli yeni ürün ve hizmet sunarken yenilik yapmak kaçınılmazdır. Yapılan her yeni ürün ve hizmet yeni bir risk olarak doğmaktadır. Banka içinde ki çok fazla yönetim katmanı olması iç süreçleri yavaşlatmakta ayrıca banka personelleri arasında nitelikli personellerin olmayışı yenilik sürecine önemli bir engel olmaktadır.

Tüm bu süreçlerin daha hızlı olması ve doğru bir sonuca ulaşmak için müşteriler en önemli kaynağı oluşturmaktadır. Sürekli iç içe olunan ve süreci bire bir yaşayan müşteriler yapılan yeniliklerden etkilenip olumlu ve olumsuz şekilde dönüş sağlamaktadır ve çalışmalara yön vermektedir. Sektörde ki rakipleri izleyip benzer ürünler ile rekabet sağlamak bu konuda danışmanlardan, ar - ge merkezlerinden yararlanmak ve bilimsel dergiler diğer önemli bir kaynakları oluşturmaktadır.

Bankada yapılan açık inovasyon çalışmalarının banka için oldukça yarar sağladığı yapılan çalışmada görülmektedir. Yapılan yeniliklerle birlikte müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verilmiş buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati artmıştır. Bankaya olan bağlılık güçlenmiştir. Müşterinin tercihlerinin değişmemesi satışlardaki artışı etkilemiş ve karlılık olumlu yönde artış göstermiştir. Yapılan yeniliklerin Pazar payını arttırması yeni ürün ve yeni hizmet gelişimine katkı sağlamıştır. Düşük maliyetler yenilik süreçlerini hızlandırmış ve inovasyon sürecinin iyileştirmesi ön plana çıkmıştır.

Bankacılık sektörü gelişime ve değişime açık bir sektördür. Her alanda olduğu gibi bu sektörde de müşterinin ihtiyaçları ve talebi hızlı bir şekilde değişmektedir. Sektörde birden fazla rakip olması ve benzer ürünlerin fazlalığı ve hızlı bir şekilde değişmesi rekabeti güçlendirmektedir.

Tez çalışması sonucunda ulaşılan bilgilere göre bankacılık sektöründe açık inovasyon büyük faydalar sağlamaktadır. Bankalar yaptıkları yeniliklerle müşterilerine

sundukları yenilikçi ürünler ve hizmetlerle memnuniyet sağlamaktadır. Böylece bir bankanın müşterilerine sağladığı fayda ve katma değerlerle bankanın kendisini de çeşitli faydalar elde etmektedir. Bu şekilde bankalar karlılıklarını arttırmaktadırlar ve riskleri azaltarak yaşam döngülerini uzamaktadırlar.

Rakip bankalar karşısında rekabetsel üstünlükler elde etmektedir. Kazanılan bu üstünlük ile ileriye dönük planlar yapılabilen, uygun stratejiler geliştirilebilen ve pazardaki konumunu güçlendirmektedir.

İnovasyonu ve açık inovasyonu ön planda tutan ve bunun için yatırım yapan bankalar olumlu sonuçları kısa zamanda görmektedirler. Müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde araştırma-geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi, iş birliklerinin yapılması, profesyonellerden destek alınması daha fazla yatırım yapılmasını gerektirmektedir.

İlk zamanlar açık inovasyon çalışmalarında maliyetler yüksek görünse de uzun vadeli bakıldığında sağlanan faydalarla aslında çok yüksek olmadığı görülmektedir. Çünkü bir işletmenin karlılığına ve toplam işletme performansına büyük bir katkı sağlamaktadır.

Finans dünyasında yapılan açık inovasyonların etkileri daha çok bankacılık sektöründe sundukları ürün ve hizmetlerle görülmektedir. Bir işletmenin açık inovasyona önem vermesi, o işletmenin değişime açık olduğunu göstermektedir. İnovasyon süreklilik isteyen bir kavramdır. Devamlılık açısından önem arz etmektedir.

Özel bir bankada yapılan bu tez çalışmasında açık inovasyon uygulamasının bankacılık sektöründe önemini ortaya koymak, bankalara ne gibi faydalar sunduğu ve uygulamadaki engelleri üzerinde durulmuştur. Böylece amaca ulaşıldığını umulmaktadır.

Araştırmacılara Öneriler:

- Çalışma Türkiye’de özel bir bankada yapılması nedeniyle diğer bankalarda da benzer bir araştırma yapılabilir.
- Araştırma kapsamında özel ve devlet bankası olarak karşılaştırılmalı analizler de yapılabilir.

- Banka sektöründeki engeller ve fırsatlar gelişmekte olan ÷lkeler ve gelişmiş ÷lkeler arasında karşılaştırmalı olarak da analiz edilebilir.

Banka Yöneticilerine Öneriler:

- Yenilik faaliyetleri yürütmek isteyen ve bunun kendilerine rekabet avantajı olarak gören bankalar pazarda farklılık yaratacak yeni ürün ve yeni hizmetler geliştirmek amacıyla kendi iř süreçlerini ve yapılarını da yenilik ortamına uyumlaştırmalıdırlar.
- Bankanın rekabet yapması yenilik yapabilme kapasitesiyle önemli düzeyde ilişkilidir.
- Sürekli olarak artan müşteri çeşitliliğinin taleplerine hızlı cevap verebilmek için işletmelerin yenilikçi bir yönetim anlayışını benimsemeleri gereklidir.
- Bankalar yeni pazarlara girmelerinde kolaylık sağılayan, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederken farklılık yaratabilen ve rakipleri tarafından taklit edilmesi güç ürün ve hizmetleri odak alıp, geliştirme yönünde stratejiler geliştirmelidirler.

KAYNAKÇA

- ADAMIDES Emmanuel, Nikos KARACAPILIDIS, “Information Technology Support for the Knowledge and Social Prcessess of Innovation Management”, **Teknovation**, Cilt 26, Sayı 1, Ocak 2006, ss. 48-50.
- AHN Joon Mo, v.d., “Beyond Absorptive Capacity in Open Innovation Process: The Relationships Between Openness, Capacities and Firm Performance”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Cilt 28, Sayı 9, 2016, ss. 1
- ALTUN Şafak, **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007
- ATEŞ Rauf, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, İstanbul, 2007
- AYHAN Ahmet, **Dünden Bugüne Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002
- BENDİK Bygstad, Gjermund LANESTEDT, “ICT Based Service Innovation – A Challenge for Project Management”, **International Journal of Project Management**, Cilt 3, Sayı 27, 2009, ss. 234- 235
- BLOCK Jörn H. vd., “Commercializing User Innovations by Vertical Diversification: The User–Manufacturer nnovator”, **Research Policy**, Cilt 45, 2016, ss. 244 -245
- BOZKURT Özlem Çetinkaya, Adnan KALKAN, “KOBİ’lerin İşletme Stratejileri, İnovasyon Türleri ve İnovasyonlarını Etkileyen Faktörler: Burdur Modeli”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, 2014, ss. 190-191
- BRUYAT Chirstian, Pierre-André JULIEN, “Defining the Field of Research in Entrepreneurship”, **Journal of Business Venturing**, cilt 16, sayı 2, 2001 ss. 165-168.
- BURMAOĞLU Serhat, Harun ŞEŞEN, “Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 66, Sayı 4, 2011, ss. 2-3
- CHESBROUGH Henry W., “The Era Of Open Innovation”, **MIT Sloan Management Review**, 2003, Cilt 44, Sayı 3, ss. 35-36
- ÇİÇEK Işık, “Teknolojiyi Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2011, ss. 45- 46.
- ÇİFTÇİ Minüre, Emine TOZLU, Abdülkadir AKÇAY, “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 5, Sayı 10, 2014, ss. 75- 78.
- DEMİRKAYA Harun, Recep ZENGİN, “Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama”, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2014, ss. 109-110
- DOCHERTY Micheal, “Primer on Open Innovation: Principles and Praticce”, **PDMA Visions Magazine**, Cilt 30, Sayı 2, 2006, ss. 12- 14

- DRİES Liesbeth, Stefano PASCUCCI, Aron TÖRÖK, Jozsef TOTH, “Open Innovation: A Case-Study Of The Hungarian Wine Sector”, **EuroChoices**, Cilt 12, Sayı 1, 2013, ss. 53- 54
- DRUCKER Peter F., “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review Magazine, Ağustos, 2002, <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
Erişim Tarihi :16.01.2016
- DURNA Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, 1.b. Ankara, 2002
- ELÇİ Şirin, İhsan KARATAYLI, Selçuk KARAATA, “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi”, **TUSİAD**, İstanbul, 2008, ss. 24-25.
- ERCİŞ Aysel, Polat CAN, “Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi**, Sayı 7/3, 2014, ss. 19-20
- FRANCIS Dave, John BESSANT, “Targeting Innovation and Implications for Capability Development”, **Technovation**, Cilt 25, Sayı 3, Mart 2005, ss. 170-172
- FREDBERG Tobias, Maria ELMQUIST, Susanne OLLILA, **Managing Open Innovation – Present Findings and Future Directions**, 2.b., VINNOVA, İsveç, 2008, ss. 10-11
- FREEMAN Chris, Luc SOETE, “Yenilik İktisadı”, Tubitak Yayınları Akademik Dizi, Ankara, 2003, ss. 230- 232.
- GASSMANN Oliver, Ellen ENKEL, Henry CHESBROUGH, “The Future of Open Innovation”, **R&D Management**, Cilt 40, Sayı 3, 2010, ss.213-214
- GEBAUER Heiko, Caroline J. SAUL, “Business Model Innovation In The Water Sector In Developing Countries”, **Science Of The Total Environment**, Sayı 488-499, 2014, ss. 512-513
- GOERTZEL Ben, Ted GOERTZEL, Zarathustra GOERTZEL, “The Global Brain and the Emerging Economy of Abundance: Mutualism, Open Collaboration, Exchange Networks and the Automated Commons”, **Technological Forecasting & Social Change**, 2016, ss.3
- GÖKER Aykut, “Prodüktivite İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, **Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı**, 25 Ekim, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2000, ss. 2-3.
- GÖKER Aykut, “İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol”, Türkiye'nin Bilim, Teknoloji, İnovasyon Politikası Üzerine İrdemeler, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 14, Sayı 47, İstanbul, 2003, ss. 1-2
- GRECO Marco, Michele GRIMALDI, Livio CRICELLI, “An analysis of the Open Innovation Effect on Firm Performance”, European Management Journal, Cilt 34, 2016, ss. 513-514
- GÜMÜŞOĞLU Lale, “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Müsteşarlığı Dergisi**, Ekim, 2009, ss. 36- 37.

- GÜRAVŞAR GÖKÇE Sinem, “İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi”, Fırat Kalkınma Ajansı, Temmuz 2010, ss. 1- 2
- HAFSI Taieb, Hao HU, “Sectoral Innovation Through Competing Logics : The Case of Antidepressants in Traditional Chinese Medicine”, **Technological Forecasting and Social Change**, 2016, ss. 1-2
- HALL Andy, Mytelka LYNN, Banji OYEYINKA, “Innovation Sytems: Implications for Agricultural Policy and Practice”, **Institutional Learning Change (ILAC) Brief**, Sayı 2, 2005, ss.1-4.
- HULLOVA Dusana, Paul TROTT, Christopher Don SIMMS, “Uncovering the Reciprocal Complementarity Between Product and Process Innovation”, **Research Policy**, Cilt 45, Sayı 3, 2016, ss. 930- 932.
- INSIGHT Emeral, “User Innovation: Changing Innovation Focus”, **Strategic Direction**, Cilt 23, 2007, ss. 34-35
- JIAO Hao, Jianghua ZHOU, Taishan GAO, Xielin LIU, “The Moore Interactions the Better ? The Moderating effect of the Interaction between local Producers and Users of Knowledge on the relationship between R&D Investment and Regional Innovation System”, **Techological Forecasting and Social Change**, 2016, ss. 1
- KAİMEN Morton, Nancy L SCHWARTZ, **Market Structure and Innovation**, Cambride University Press, Cambridge, 1982, ss. 1-3
- KARAATA Selçuk, “İnovasyonun Önemi Teknoloji ve Girişimci Finansmanı”, Işık Üniversitesi İşletme Kulübü, 2002, ss. 1-2.
- KARACA Yusuf, “Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 2009, ss.200-202
- KARAMEHMET Bilge, “Starbucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları”, **İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 2, 2012, ss. 4-5
- KASIMOĞLU Murat, Feridun AKKAYA, “Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi Ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi”, **İstanbul İl Özel İdaresi**, Kültür Sanat Basımevi, 2012, s.16.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon**, 2.b., Alteo Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss. 196-197.
- KESKİN Gülümser, Cem IŞIK, “Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturması Açısından İnovasyonun Önemi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 27, Sayı 1, 2013, ss.43-44
- KIRIM Arman, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, 1. Basım, İstanbul, Sitem Yayıncılık, 2006, ss. 13-14
- KİPER Mahmut, **Biyoteknoloji Sektörel İnovasyon Sistemi Kavramlar Dünyadan Örnekler Türkiye’de Durum ve Çıkarımlar**, 1.b., TTGV, Ankara, 2013, ss. 7-9

- KJELLBERG Hans, Frank AZIMONT, Emma REID, “Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 44, 2015, ss. 4-5
- LENDEL Viliam, Stefan HITTMAR, Eva ŠIANTOVA, “Identification Of The Main Level In The Management Of Innovation Processes”, **Procedia Economics and Finance**, Sayı 26, 2015, ss.1107-1109.
- LU Wen-Min, Qian Long KWEH, Chia-Liang HUANG, “Intellectual and National Innovation Systems Performance”, **Knowledge – Based Systems**, Cilt 71, 2014, ss.200-202.
- MAKKONEN Hannu, Wesley J. JOHNSTON, Rajhekhar JAVALGİ, “A Behavioral Approach to Organizational İnnovation Adoption”, **Journal of Business Research**, 2016, ss. 1
- MARXT Christan, Claudia BRUNNER, “Analyzing and Improving the National Innovation System of Highly Deve Loped Countries – The Case of Switzerland”, **Technological Forecasting and Social Change**, Cilt 80, Sayı 6, ss. 1034-1035.
- MÜFTÜOĞLU Mustafa Tamer, Tülin DURUKAN, **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2004
- OĞUZTÜRK Bekir Sami, “Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2003, ss. 254-256.
- ONAT Osman Kürşat, Mustafa MORTAŞ, “İşletmeler’de İnovasyon Faaliyetleri’nin Türkiye Muhasebe Standartları Açısından İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi”, **MÖDAV Dergisi**, Cilt 3, 2011, ss. 132-133
- ÖZDEMİR Mahmut Demir, Samir DELİORMANLI, **Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasındaki Engeller ve Çözüm Önerileri**, TÜSİAD, Haziran, 2013, ss. 9-10.
- REICHARDT Kristin, Siomona O. NEGRO, Karoline S. ROGGE, M.P. HEKKERT, “Analyzing Interdependencies Between Policy Mixes and Technological Innovation System: The Case of Offshore Wind in Germany”, **Technological Forecasting and Social Change**, Cilt 106, 2016, ss. 11-12.
- SAKO Mari, Eamonn MOLLY, Marc VENTRSCA, “Grand Challenges in Services”, **Said Business School, University of Oxford**, 2006, ss. 28-29
- SENGGORE Fatima, Enrique CAMPOS-NANEZ, Pavel FOMIN, James S. WASEK “Applying Social Network Analsis to Validate Mass Collanration Innovation Drivers: An Empirical Study of NASA’s International Space Apps Challenge”, **Journal of Engineering and Techonology Management**, Cilt 37, 2015, ss. 20-22
- STANİSŁAWSKİ Robert, Renata LİSOWSKA, “Exploring the Impact of Open Innovation on Firm Performances”, **Procedia Economics and Finance**, Cilt 23, 2015, ss.1520-1523

- STEELE John, Mike MURRAY, “Creating Supporting and Sustaining a Culture of Innovation”, **Engineering Construction and Architectural Management**, Cilt 11, Sayı 5, 2004, ss. 315-317
- TİRYAKİOĞLU Murat, “Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayi ve Yenilikçilik”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir, 2004, ss. 510-511.
- ULUSOY Gündüz, “An Assessment of Supply Chain and Innovation Management in the Manufacturing Industries in Turkey”, **International Journal Production Economics**, Cilt 86, Sayı 3, Aralık 2003, ss. 260- 262
- UZGÖREN Ergin, “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation)”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 1999, ss. 170- 172
- VELU Chander, “Business Model Innovation And Third – Part Alliance On The Survival Of New Firms”, **Technovation**, Sayı 35, 2015, ss. 1
- WEST Joel, Scott GALLAGHER, “Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open Source Software”, **R&D Management**, Cilt 36, Sayı 3, 2006, ss. 318-319
- YAVUZ Ali, Mesut ALBENİ, Dilek Göze KAYA, “Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma”, **SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3, ss. 69-70.
- YILMAZ Hilal, **Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara, 2003, s.5-6
- YOSHIDA Daichi, Jun-ichi MIYAZAWA, Shingo TAKAHASHI, “Role of Community in User Innovation Generation and Diffusion – Focusing on Non – Brand Communities in the Mountain Climbing Market”, **Technological Forecasting and Social Change**, Cilt 88, 2014, ss. 1

DiĞER KAYNAKLAR

TDK Büyük Türkçe Sözlüğü,

[http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%DDNOVASYON](http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%DDNOVASYON&ayn=tam)
&ayn=tam Erişim Tarihi: 10.01.2016

DPT, **8.Beş Yıllık Kalkınma Planı Bilim ve Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT Yayınları, Ankara, 2000, s.2-3.

Türk Mühendisleri ve Mimar Odaları Birliği, **Teknoloji**, Kozan Ofset, Mayıs 2004, s.40.

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.

Oslo Manual, 3. Baskı. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 200, s.47

BTSO Etüd ve AR-GE, İnovasyon Nedir, Şirketlere Ne Getirir, **Bursa Ticaret ve Sanayi Odası** , 2007, s.14

<ftp://ftp.sakarya.edu.tr/KUTUPHANE/utk14.pdf>

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, **Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi**, Sayı3, 2004, s.10

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, **İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir**, BTSO Etüd ve AR-GE, Mayıs, 2007, s.66-67