

Sosyal İnovasyon Serisi - 02

# İNOVASYON



Sosyal  
İnovasyon  
Ajansı

# YÖNETİMİ

# ÜZERİNE



innovation

## Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları: 157 İNOVASYON YÖNETİMİ ÜZERİNE

ISBN: 978-625-8080-88-9

E-ISBN: 978-625-8080-89-6

---

Sosyal İnovasyon Serisi - 02

---

Dizi Editörü  
Ali GÜNEY

---

Yazar  
Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

---



Baskı Öncesi Hazırlık  
Sosyal İnovasyon Ajansı

---

### Yayınevi

Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları  
Yaka Mah. Yeni Meram Cad. Kasım Halife Sok.  
No: 11/1 Meram / KONYA  
0332 221 0 575 - www.neuyayin.com

Kasım, 2022

\* Bu eserin tüm hakları Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları'na aittir. Fotokopi yöntemiyle çoğaltılamaz, kaynak gösterilmedikçe resim, şekil vb'leri kullanılamaz.

\* Kitapta yazılı olan her türlü bilginin ve yorumun sorumluluğu yazarların kendilerine aittir.

\*Bu eser Creative Commons Atf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

\*This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



innovation

## **İNOVASYON YÖNETİMİ**

<b>BÖLÜM 1: İNOVASYONA GENEL BAKIŞ</b>	<b>9</b>
İnovasyon Nedir?	10
İnovasyon Neden Yapılır?	16
İnovasyon Aşamaları Nelerdir?	30
İnovasyon Boyutları Nelerdir?	35
<b>BÖLÜM 2: İNOVASYON HANGİ ALANLARDA YAPILIR?</b>	<b>41</b>
Kamuda İnovasyon Çalışmaları	41
İnovasyonun Kamu Sektörüne Getirdiği Üstünlükler	44
<b>BÖLÜM 3: TÜRKİYE’NİN İNOVASYON KARNESİ</b>	<b>47</b>
İnovasyonun Önündeki Engeller Nelerdir?	55
<b>BÖLÜM 4: PAYDAŞLIK POLİTİKASI VE İNOVASYON</b>	<b>61</b>

# İNOVASYON YÖNETİMİ ÜZERİNE



# İNOVASYONA GENEL BAKIŞ

1

Bölüm



## İNOVASYONA GENEL BAKIŞ

Gündelik hayatın sıradanlığı içerisinde dokunduğumuz, gördüğümüz, ilişki kurduğumuz ve hatta kullandığımız her şeyin bir zamanlar olmadığını fark ettiğimizde inovasyonun ne anlama geldiğini kavramaya ilişkin ilk adımı atmış oluruz. Bu fark edişin mutlaka teknik bir tarif üzerinden anlaşılması ya da tasvir edilmesi de şart değildir. Daha doğrusu gündelik hayatın bir parçası olarak “bakış açısının” değişimindeki etkileyiciliği inovasyonun ta kendisidir.

Buradan sonra bir takım tartışmalı meselelere bakıldığında; sıfırın (0) matematiğe dahil edilmesi, sayıların birbirleriyle ilişkilendirilmesi ya da iki elin birbirine vurunca çıkardığı seslerin nasıl müzik olarak kullanıldığı, uzayı görmek için mercekler arasında kurulan ilişkinin teleskopa doğru ilerlemesinin kimin aklına geldiği veya yazılan sayfaların çoğaltılmasına ilişkin mekanik gelişim, dedikodunun lezzeti, yemeğin satılabilir olması ve tabii ki yalnızlığın fark edilmesi birer inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Merak”, “zorluklar”, “ihtiyaçlar”, yeni bir “şey” yapma hevesi, “şöhrete kavuşmak”, “zengin olmak arzusu”, “rekabet” ve daha sıralanabilecek birçok gerekçe inovasyonun her yerde karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Ancak bunun anlamlı olabilmesi için inovatif bir “şey”i isteyen/lerin belirginleşmesi gerekmektedir ki, bu sürdürülebilirlik sağlaması ve sonucun geliştirilebilir olmasını hatta etkili ve fonksiyonel olmasını sağlar.

## 1.1. İnovasyon Nedir?

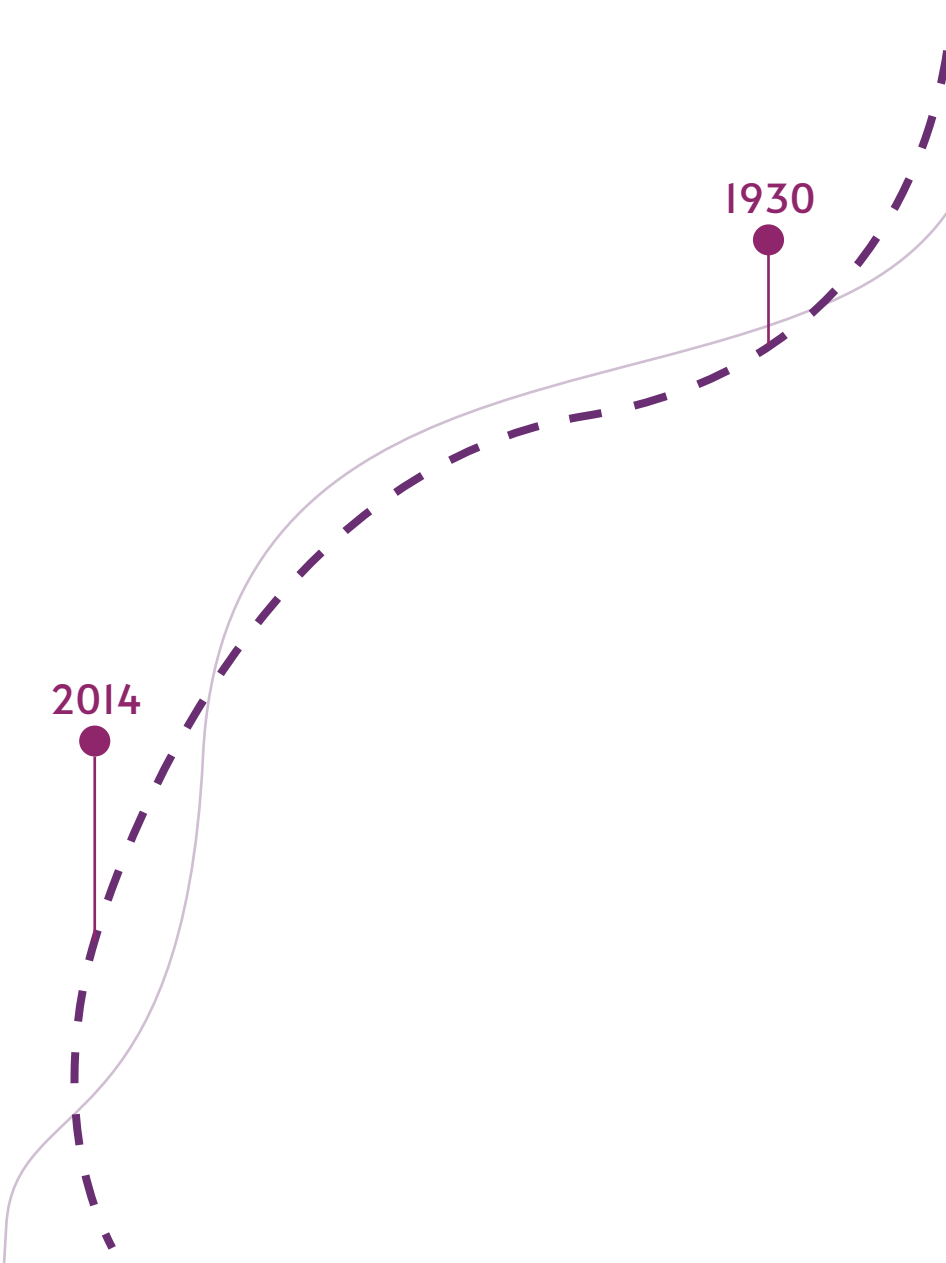
Bütün bu açıklamaları bireylere, şirketlere, kurumlara ya da ülkelere doğru yönelttiğimizde inovasyonun tartışıldığı anlam; kâr, gelir, yatırım, risk, rekabet üstünlüğü, maliyet yönetimi, Schumpeter’e (Croitoru, 2017) göre ise, “ekonomik yaşam alanında işleri farklı yapmak” tır.

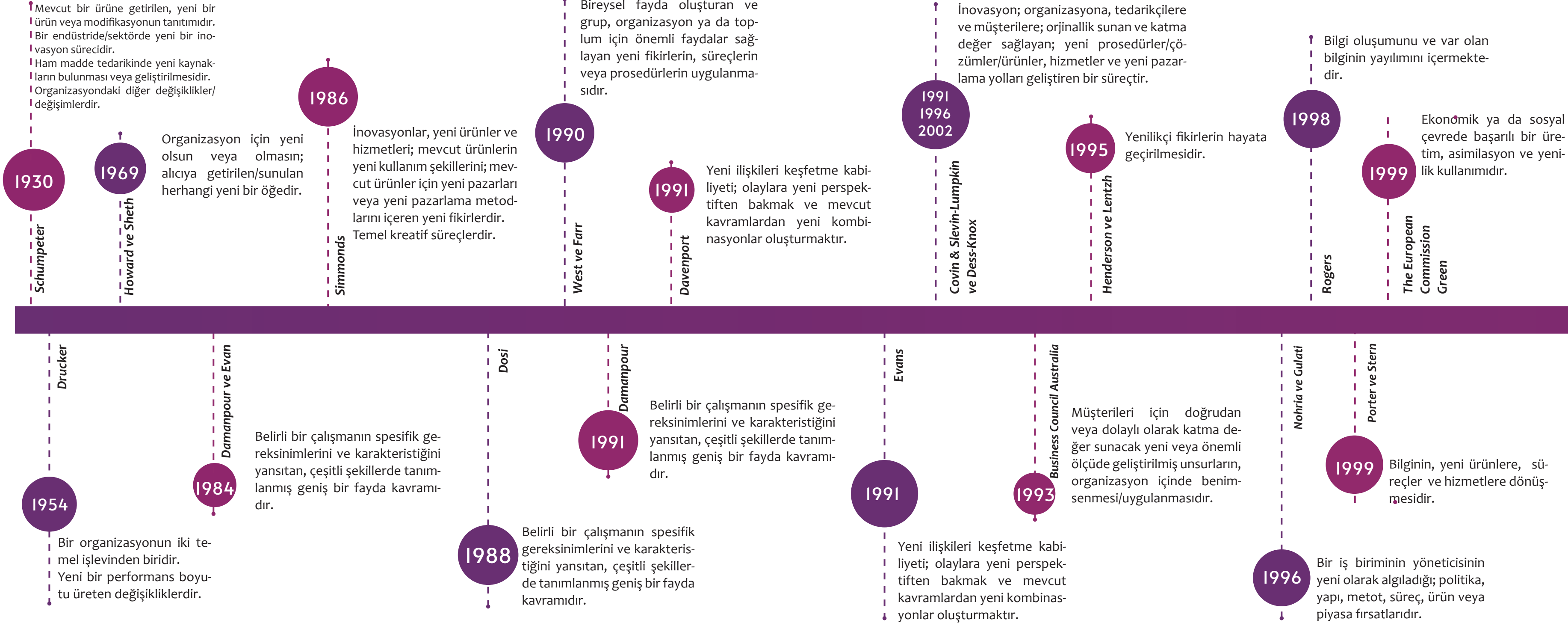
Oslo Kılavuzuna göre (OECD/Eurostat, 2005) ise, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün uygulanması olarak inovasyon; ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya iş uy-

gulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemdir.

İnovasyona ilişkin bir tanım yapılmak istenirse mutlaka kelime kökeni ya da anlam ilişkisi bağlamında Yunanca, Latince ya da Arapça’dan bir bağ kurmak mümkün olacaktır. Örneğin, 1540’lar “yeni olarak tanıtmak” Latince’den innovatus, geçmiş katılımcısı innovare “yenilemek, eski haline getirmek; “ayrıca “değiştirmek”, “yeni” ve 1590’larda karşımıza çıkan “yeni şeyler getir, yerleşik uygulamaları değiştir” (etymonline t.y) anlamları ortaya çıkmaktadır. Kavram irdelendiğinde; bilimsel devrimler (plato.stanford, 2017), fikri mülkiyet (plato.stanford, 2018), bilimsel çoğulculuk (plato.stanford, 2021), teknoloji felsefesi (plato.stanford, 2018) gibi birçok kavram süregelen ve çoğalan bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile inovasyon yalın ve yalnız bir kavram olarak ele alınamaz.”

# İNOVASYON NEDİR?





2001

Yeni bir ürün-pazar-teknoloji-organizasyon ortaklığı (kombinasyonu) kurmaktır.

Boer ve During

2005

Herhangi bir organizasyonda çekirdek (organizasyon içi) yenileme/yenilenme sürecidir.

Bessant, Lamming, Noke ve Philips

2006

Fikirlerin, müşteriler için değere; girişimciler için de sürdürülebilir kâra dönüştüğü bir süreçtir.

Carlson ve Wilmot

2009

Kuruluşların, kendilerini pazarlarında ilerletmek, rekabet etmek ve farklılaştırmak için; fikirleri, yeni/geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere veya süreçlere dönüştürdükleri çok aşamalı bir süreçtir.

Baregheh, Rowley ve Sambrook

2009

Müşteriye değer katan ve organizasyonun bilgi birikimini artıran, yeni bir şeylerle sonuçlanan; ürün, hizmet ve süreçlere; büyük ve küçük, radikal ve marjinal değişiklikler yapma sürecidir.

O'Sullivan ve Dooley

2012

Yeni bir fikir, yöntem veya cihazdır. Yeni bir ürün ya da süreci oluşturma eylemidir. Bir buluş, bir fikir veya bir tasarımın nihai forma dönüşmesi için gerekli olan çalışmalardır.

Kahn

2013

Kullanıcı ve tedarikçi değer üreterek; spesifik bir durum ve zaman için yeni olan makul bir tekliftir.

Kumar

2014

Önceki ürün, hizmet ve üretim süreçleri yapısından önemli bir ölçüde ayrılan yeni ürün, hizmet ve üretim süreçleridir.

McKinley, Latham ve Braun

2003

Bir birey veya bir kurum tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesnedir.

Rogers

2005

Sadece dünyaya veya pazara yeni değil; firma için de yeni olan bir ürün, süreç veya hizmettir.

Hobday

2008

İnovasyonlar, yeni ürünler ve hizmetleri; mevcut ürünlerin yeni kullanım şekillerini; mevcut ürünler için yeni pazarları veya yeni pazarlama metodlarını içeren yeni fikirlerdir. Temel kreatif süreçlerdir.

Lafley ve Charan

2009

Bireyler, takımlar ve organizasyonlar tarafından yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesi ve bilinçli olarak tanıtılmasıdır.

Bledsoo vd.

2010

Hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Şöyle ki; ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin üretilmesi veya benimsenmesi, özümsemişi, ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni yönetim sistemlerinin oluşturulması, kurulmasıdır.

Crossan ve Apaydin

2012

Fikir üretme süreci, teknoloji geliştirme eylemi, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya üretim süreci veya ekipmanların üretilmesi ve pazarlanması işi gibi bütün faaliyetleri kapsayan sürecin yönetilmesi işidir.

Trott

2013

Herhangi yeni bir ürün, süreç veya fikrin ticarileştirilmesi veya mevcut olanların modifikasyonu ve yeniden yapılandırılmasıdır.

Rothaermel

Yeni tasarım ve bilginin, pazarda yeni müşteri değeri oluşturan; yeni ürünlere, hizmetlere ve süreçlere başarılı bir şekilde dönüştürülmesidir.

American Society for Quality-ASQ

Bu bağlamda İnovasyonu her alanda kendine yer bulabilen, sıradan etkileri olan yaratıcı bir eylem olarak tanım- lamak mümkündür. İnovasyon işlet- meler ya da sistemler için söz konusu olduğunda ise pazar tarafından ka- bul gören değerleri yaratması ve bu değerlerin işletmeye rekabetçi üstünlük sağlaması gerekir.

Bu bağlamda, bazı kavramsal karı- şıklıkların da hatırlanması gerekir. Örneğin, *her icat inovasyondur ama inovasyon için icat şart değildir*. Yani geliştirici bir eylem de inovasyonun varlığını ortaya koyar. Örneğin, cep telefonunu icat etmek inovasyon olmakla birlikte, telefonu bilgisayar özellikleri ile donatmak bir geliştirme işlemidir. Ayrıca inovasyon sadece teknoloji alanında yapılmaz, hatta sosyal alanda yapılanlar daha sık ve yaygındır ancak somutluğa dönüş- mesi zaman aldığı için ya da kullanı- mının sıradanlaşması onu daha kolay yok sayılması anlamına gelir. Örneğin, çocuklar için doğa birlikteliğini/tanı- şmasını sağlayan yaz okulları ve doğayı öğrenme/yaşama çalışmaları, insanın doğaya ya da doğanın insana düşman değil tamamlayıcısı olma farkındalığı- nı öğretmesi açısından değerlendirilir. Bunun yaygınlaştırılması ile aynı mer- divenin kullanımı gibi sıradan bir faa-

liyet haline gelmesini sağlar. Aynı du- rum pazarlama ve satışta kullanılan birçok yöntem/araç farklılığı için de geçerlidir. “Bir alana bir bedavanın” kimin tarafından ilk ortaya konuldu- ğu ile kimse ilgilenmez. Hatta bunun inovasyona dair bir örnek olacağı dü- şünülmez. Diğer taraftan inovasyon sadece büyük şirketlerin büyük büt- çelerle yapacağı olağanüstü faaliyet- leri içermez, oysaki inovasyon her ölçek ve sektördeki işletmenin haddi- dir, hakkıdır.

Bu da aynı zamanda *ölçek fark et- meksizin o işletmeyi rekabetçi ya da rekabet üstü yapar*. Aynı durum Ar- Ge ile inovasyon arasındaki ilişkide de bulunmaktadır. Ar-Ge için bütçe ayıramayan bir KOBİ'nin üretim tez- gâhı başındaki ustanın geliştirme faa- liyetlerinden yararlanması, sahada sa- tış yapan satış elemanının önerilerini uygulaması ya da bir ürünün hatasını giderirken ortak bir akılla bulunan bir çözüm önerisi bir geliştirme faaliyeti olarak katkı sağlar. Ar-Ge inovasyon sürecinin tamamlayıcısı, bileşenidir, ancak inovasyonun kendisi değildir.

Bu ilişkilerin karşılaştırılmasının yanı sıra, inovasyona ilişkin bazı yanlış inançları da sıralamak kavramın an- laşılmasına katkı sağlayacaktır (Elçi, 2006: 9).

- İnovasyonun bilim ve teknolojiyle sınırlı olduğuna inanmak,
- İnovasyonun Ar-Ge ile sınırlı olduğunu düşünmek,
- İnovasyonla buluşu bir tutmak,
- İnovasyonu sadece büyük firmaların yapabileceğine inanmak,
- Bir defaya mahsus bir faaliyet ya da proje olarak görmek,
- Büyük kaynaklar ve finansman gerektirdiğini düşünmek,
- Belli sektörlerdeki işletmelerin yapabileceği bir faaliyet olarak görmek,
- Bir firmada bu işle görevlendirilmiş kişilerin göreviymiş gibi düşünmek.

Yapılan bu değerlendirmeler inovasyonun çeşitlendiğini gösteriyor. OECD için sektör ve firma bağlamında (2006: 95) inovasyon; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olarak tasnif edilebilir.

Daha zengin ve ilgi çekici olanını ise açıklamaları ile birlikte Güçkiran (medium, 2021) şu şekilde ortaya koymaktadır:

## 1.2.İnovasyon Neden Yapılır ya da İnovasyonun Türleri

Açık İnovasyon  
Kapalı İnovasyon  
Hibrit İnovasyon

İş Birliği Modeli

Ürün İnovasyonu  
Organizasyonel İnovasyon  
Pazarlama İnovasyonu  
Süreç İnovasyonu

Konu

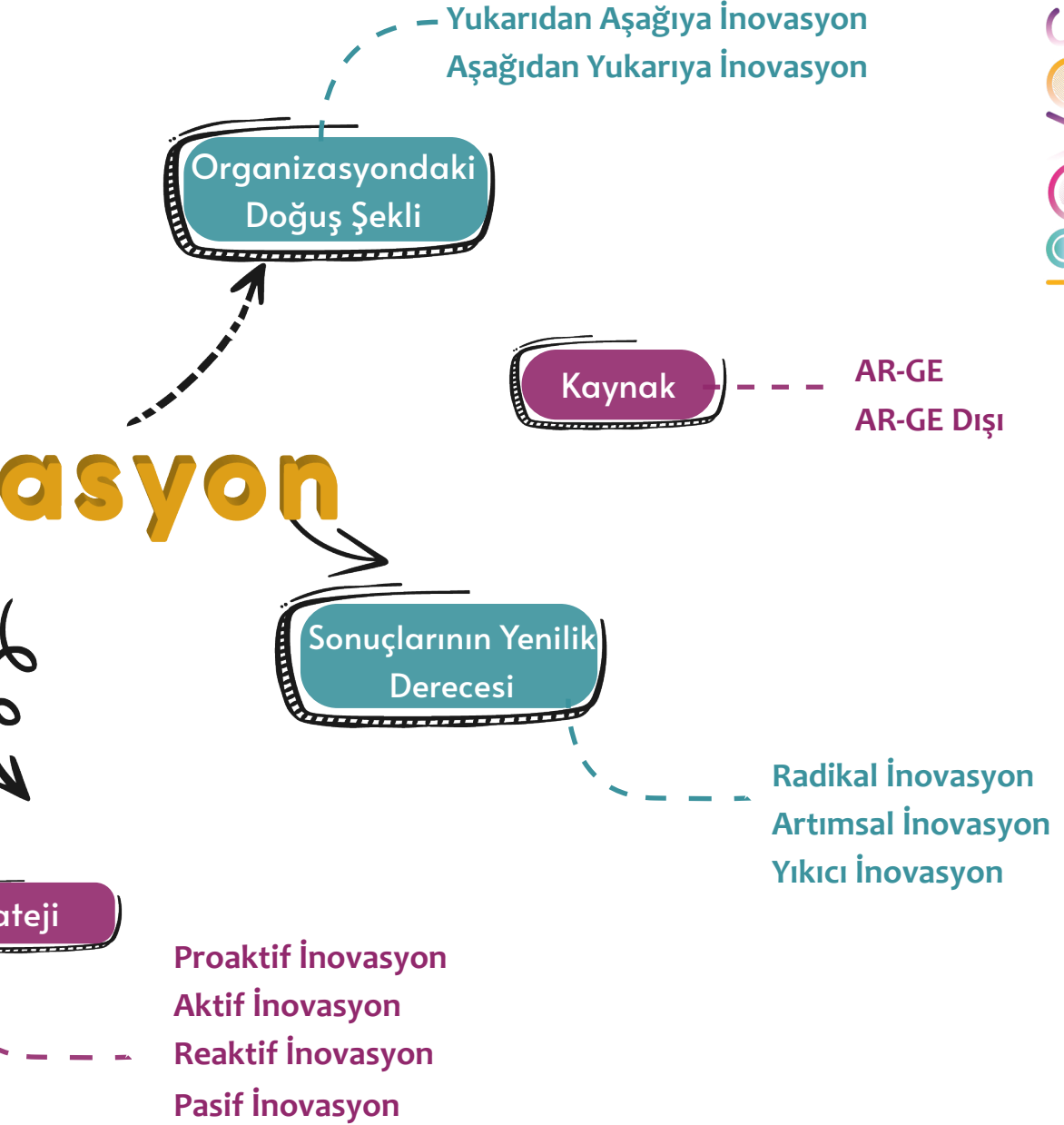
inov

Toplumsal  
Etki

Str

Sosyal İnovasyon  
Anti- Sosyal İnovasyon





# Konu Bazlı Sınıflandırma

## Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin; mal veya hizmetin piyasaya sunulmasıdır. Ürüne ait teknik özelliklerin, bileşen veya malzemelerin, ürün yazılımının, kullanım kolaylığının veya diğer işlevsel özelliklerin önemli ölçüde iyileştirildiği senaryoları içerir. Cep telefonunun varlığı ve gelişimi ürün inovasyonu için etkileyici bir örnek iken WC matikler de daha basit ürün inovasyonu örneklerinden biridir.

## Organizasyonel İnovasyon

İş uygulamaları, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyon yönteminin uygulanmasıdır. Şebeke ağlar ile yatay organizasyonlar, tipik örnekler olarak karşımıza çıkar.

## Pazarlama İnovasyonu

Bir ürünün tasarımında veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konmasıdır. Aslında her ambalaj biçimi işe yaradığı sürece bir inovasyondur. Ancak 1920 yılında Hermann Staudinger'in plastik kullanımı durumu örneklemek için çok çarpıcıdır. Önceleri birçok bilim insanı inanmasa da 1953 yılında Nobel Ödülü alan Staudinger'in bu fikri 1970'li yıllarda ambalaj devrimini yaşattı.

## Süreç İnovasyonu

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminde gerçekleştirilen süreçsel yenilikleri kapsar. Toyota bu konuda KANBAN veya JİT ile literatürde ve uygulamada bu kavramın karşılığını ortaya koyarken, sonrasında "Yalın" kavramı ile üretimden tedarik ağına kadar her şeyin nasıl inovatif olacağı ya da Endüstri 4.0 ile gelen her bileşenin bütün süreçleri nasıl etkileyeceği açıkça ortaya konulmaktadır.

# Sonuçları Yenilik Derecesi Bazında Sınıflandırma

## Radikal İnovasyon

Sonuçları açısından önemli değişiklik ve yenilik getiren, yeni pazarlar yaratmak gibi etkisi büyük inovasyonlardır. COVID sonrasında Çin, Japonya ve ABD’de birçok iş için robot kullanımı tipik bir örnektir. Ya da pazarlamadaki inovasyonun küreselleşme öncesi ancak küreselleşme için de yararlı örneklerini Barrie G. James İş Dünyası Savaşlarında anlatmaktadır.

## Artımsal İnovasyon

Mevcut ürünlerin veya süreçlerin optimizasyonu, kademeli olarak geliştirilmesi örneklerini kapsar. Ürün/süreç optimizasyonu, yeniden konumlandırılması, maliyetlerin düşürülmesi örnek gösterilebilir. İlk bilgisayarın bir odayı kapladığı düşünülürse, aldığı yol ve bugünkü bilgisayarların fonksiyon ve büyüklük ilişkisi artımsal inovasyonun açık bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Yıkıcı İnovasyon

Mevcut pazarı dönüştüren; iş modellerini, kuralları ve iş yapış şekli- ni değiştiren köklü yeniliklerdir. HBS profesörü Clayton Christensen tarafından 1990'ların başında ortaya atılan bir türdür. En iyi örnek- lerin başında ise e-ticaret ve bunun sosyal medya aracılığı ile yapıl- ması ya da güvenilirliği tartışılmasına rağmen internet ansiklopedi- leri Viki'ler gelmektedir.

# Strateji Bazında Sınıflandırma

## Proaktif İnovasyon

Proaktif inovasyon stratejilerine sahip şirketler güçlü araştırma yönelimli, pazara ilk giren avantajına sahip olma eğilimindedir. Geniş bir kaynak yelpazesinden bilgiye erişirler ve yüksek riskler alırlar. Güney Kore menşeli TV'lerin Japon devlerinin pazar payını alması (Dünya, 2013) ilginç bir örnek olarak incelenebilir.

## Aktif İnovasyon

Aktif inovasyon stratejileri, yeni pazar ve teknolojilerin kendilerini kanıtlamasının ardından değişime hızlı bir şekilde yanıt vermeyi ve hızlı adaptasyonu içerir. Bu yaklaşımı kullanan şirketler geniş bilgi kaynaklarını kullanırlar ve orta/düşük seviyelerde risk alma potansiyeline sahiptirler. TABİT'in tarımsal alandaki Akıllı Tarım Uygulamaları (Vodafone desteği ile) 4.0 alanındaki en iyi tepkisel uygulamalardan birisi olarak örneklenebilir.

## Reaktif İnovasyon

Tepkisel inovasyon stratejisi benimseyen şirketler genellikle kanıtlanmış inovasyonu kopyalarlar ve tamamen artımsal yenilikler kullanırlar. Bu şirketler düşük risk alma eğilimindedirler. Çin otomobil üreticisi Geely'nin, sağlamlığı ve dayanıklılığı ile farklılaşan Volvo'yu Amerikan otomotiv devi Ford'dan 1,8 milyar dolara satın alıp, dünya pazarında yer edinme konusunda attığı adımlar, yeni modeller ve yapısal yenilikler Avrupa ve ABD pazarı için izledikleri yol anlamında reaktif inovasyonu gösterir.

## Pasif İnovasyon

Pasif inovasyon stratejilerine sahip şirketler, müşterileri ürün veya hizmetlerinde bir değişiklik talep edene kadar bekleme eğilimindedir. Ya da başkalarının inovatif yeteneklerini ürün üzerinden taklit etmektedir. Atıştırmalık sektöründeki benzerlikler akla zaman zaman bu inovasyonu getirmektedir.

# Kaynak Bazında Sınıflandırma

## Ar-Ge Temelli

Ar-Ge vasıflı kurumların iş birliği ile geliştirilen, yenilik kaynağının Ar-Ge faaliyetleri olduğu modeldir. Kendisini seven ve sürdürmek isteyen her şirketin yaptığı sıradan bir iştir.

## Ar-Ge Dışı

Ar-Ge bağlantısı bulunmayan ancak inovatif kurumların, alanında uzman personeller ile geliştirip uygulamaya koydukları modellerdir. Yenilik kaynağı Ar-Ge faaliyetleri değildir. Ya da herkes inovasyon uzmanı olarak şirketin yenilik aklının paydaşıdır. Kültür gerektirir.



# Toplumsal Etki Bazında Sınıflandırma

## Sosyal İnovasyon

Farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların sosyalleşme yanlısı faaliyetlerde bulunmaları sonucunda, sosyal amaçlar ile örtüşen yeni fikirler ortaya atarak hayata geçirdikleri inovasyon modelidir. Küçük bir kasabanın el halılarını pazarlamak ve bu halıları dokuyan kadınların gelirlerini e-ticaret ile arttırmak ya da cep telefonuna tek tuşla istenilen bilgiyi çağırmak aslında engelli ve yaşlılar için bir yenilik iken bugün herkes için kolaylık haline gelmiştir.

## Anti-Sosyal İnovasyon

Genellikle maliyet liderliği stratejisi izleyen firmaların izlediği, sosyal amaçların ikinci planda olduğu yenilik üretme türüdür. İnovasyon sadece para kazanmak için gereklidir. Sosyal kısım inovasyon olmadan da yapılır diyenlerin yaklaşımıdır.

# Organizasyondaki Doğuş Şekli Bazında Sınıflandırma

## Aşağıdan Yukarı İnovasyon

Kurum çalışanlarının inovasyona teşvik edildiği, çalışanların fikirlerini ortaya koyduğu ve bu fikirlerin üst yönetimce değerlendirilip kabul gördüğü tabandan tavana inovasyon modelidir. Geçmişte çalışanların önerilerini bir yönetim anlayışı ve iç girişim yaklaşımı ile ele alanlar başarı yakaladılar (makinastore, 2018).

## Yukarıdan Aşağı İnovasyon

İnovasyon fikirlerinin üst yönetim tarafından ortaya atıldığı, bu fikirlerin yine üst yönetim tarafından değerlendirilip şirket geneline yaygınlaştırıldığı tavandan tabana modeldir. Bir şirketin merkezler kurması, teşvik sistemlerini oluşturması ve inovatif yaklaşımları desteklemesi yani cesaret odaklı çalışanlar üretmesi bu yaklaşımın örneğidir.

# İş Birliği Modeli Bazında Sınıflandırma

## Açık İnovasyon

Açık inovasyon, inovasyon sürecinin şirket sınırlarının ötesine açılarak iç ve dış fikirlerin, teknolojilerin, süreçlerin ve satış kanallarının etkileşimi yoluyla yürütüldüğü modeldir. Ortak laboratuvar ve Ar-Ge merkezi kurmak hatta ortak müşteri eleştirisi sayfası ile sektörün ve ürünlerin durumunu öğrenmek gibi uygulamalar örnek gösterilebilir. Kolay değildir. Özgüven gerektirir.

## Kapalı İnovasyon

Kapalı inovasyon, inovasyon sürecinin fikir üretiminden geliştirmeye ve pazarlamaya kadar yalnızca şirket içinde gerçekleştiği modeldir. Yaygındır. İnovasyonu sadece şirket içerisinde bırakır.

## Hibrit İnovasyon

Açık ve kapalı inovasyon yaklaşımlarının harmanlanarak birbirlerinin tamamlayıcısı olarak kullanıldığı; müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler veya diğer şirketler gibi tüm dış aktörlerin kurum inovasyon süreçlerine entegre olarak yürütüldüğü modeldir. Küme merkezlerindeki bilgi ve yenilik paylaşımları bunun tipik örneğidir.

Ayrıca unutmamak gerekir ki bir inovasyon faaliyeti ya da inovasyon süreci birden çok inovasyon çeşidi kapsamaktadır.

# İnovasyon Aşamaları Nelerdir?

## Aklına Bir Fikir Mi Geldi?

Önerilen fikirlerin niteliği, değer yaratma özelliği, ne kadarlık bir zaman alacağı, öncelikle hangi sorunlara veya ilerleyen dönemde işe yarayacak sonuçlara neden olacağı vb. bilgilere ilişkin bir değerlendirme çalışması ana hatları ile ortaya konulmalıdır.

Fikrin eylem ile gerçekleştirilmesi ve ürüne dönüştürülmesi için benzerlerini, farklılarını, pazar analizini, gerçekleşmesinde gerekli olan bütçe ve insan kaynağı ihtiyacını, zaman çizelgesini tartışmalı ve konuları belirlemeliyiz.

## Bu Fikir İşe Yarar Mı?

## Fikri Nasıl Gerçekleştire- biliriz?

Sürecin ve işlemin planlamasını yaparak, inovasyona ilişkin gerekli eylem planını ortaya koymalıyız.

## 1.3.İnovasyonun Aşamaları? Ya da İnovasyon Süreci Nasıl Yönetilir.

Yeniliği keşfetmenin özellikle kurumsal yapılarda bir düzeni bulunmaktadır. Yani her yenilik fonksiyonel bağlamda kabul görmeli ve belli bir dizi adım ile belli bir dizi adım ile yasalar oluşturulmalıdır. Bir yönetim aklı ile inovasyonun başlangıç ve sonucunun ilişkilendirilmesi, araçlarının ve yönteminin belirlenmesi ve nihayetinde de geri başlama ile sürdürülebilir hale gelmesi gerekir.

Temel adımlar üzerinden inovasyonun hangi aşamalardan oluştuğuna bakılacak olursa:

Belirlenen işlerin gerçekleşmesi için işletme içinden ve dışından kimlerden yararlanacağımızı belirleyip, iş-görev eşleşmesini yapmalıyız.

**Kim/ler Yapmalı?**

**Ürün Elde Edildi Mi?**

Ürünün bir çıktı olarak elde edilmesi ve başta belirlenen hedefin gerçekleşmesi ya da ortaya çıkan sapmalar ve gerekçeler belirlenmelidir. Bu aşama bir mal için prototip üretimi, bir hizmet ürünü için pilot uygulama biçiminde gerçekleştirilebilir.

Sürdürülebilirliği sağlamanın temel koşulu ürünün piyasadan aldığı cevabın izlenmesi, yenilenmesi ve geliştirilmesi ile mümkün gözükmektedir.

**İşe Yarar Mı? Rekabetçilik Getirdi Mi? Geliştirilmeye Devam Ediyor Mu?**

# İnovasyon Sürecinin Adımları

Tanımlar

İnovasyon sistemi için örnek model

Yeni ürün fikri yönetimi

Pazar, ürün ve teknoloji stratejisi ve planlaması

Yeni ürün geliştirmede takım yaklaşımı

Geliştirme öncesi faaliyetler

Geliştirme aşaması faaliyetleri

Test ve doğrulama aşaması faaliyetleri

Pazara sunum aşaması faaliyetleri

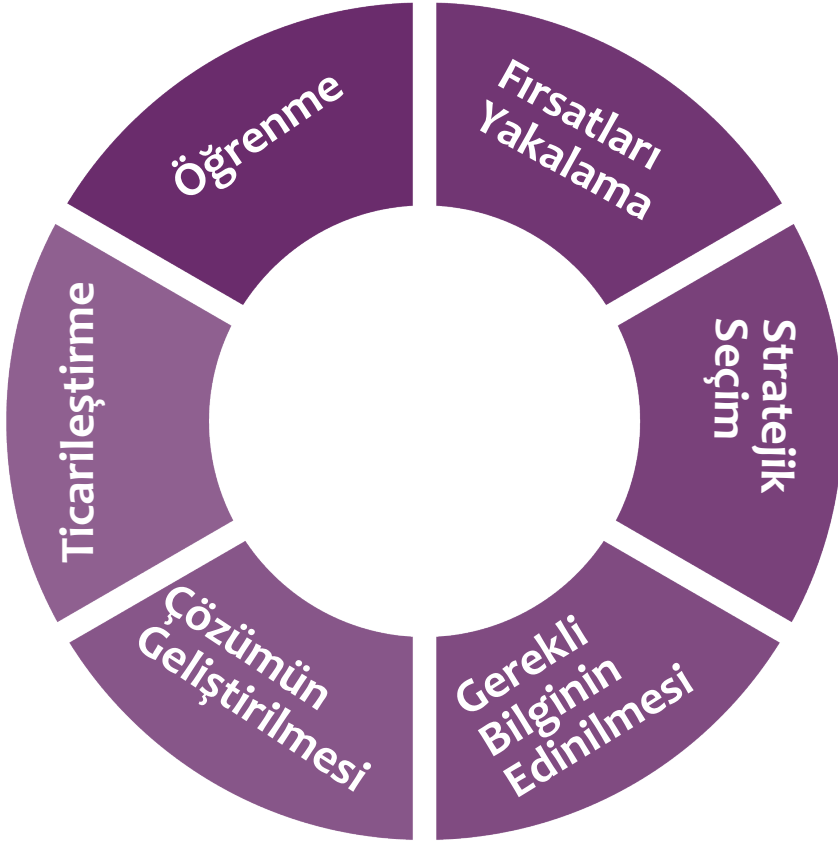
Yeni ürün geliştirmede proje yönetimi

Yeni ürün geliştirmede devlet teşvikleri

Workshop - Uygulama



Elçi ise (2006, 161-163, 171) inovasyon sürecinin bir döngü olduğunu ve yönetim için gerekli adımların ise şu maddelerden oluştuğunu ileri sürmektedir:



## İnovasyon Süreci Döngüsü

Bu süreci yönetmeyi imalat sanayi üzerinden örnekleyerek Şu maddeleri sıralamaktadır;

**Fikrin ortaya atılıp, tartişılması ve ümit verenlerin seçilmesi,**  
**Detaylı analiz ile geliştirilme sürecinin belirlenip açıklanması,**  
**Uygulama, üretim ve kaynak ilişkisinin belirlenmesi,**  
**Ticarileşmeye ilişkin pazar ve satış işlemlerinin gerçekteşmesi.**

Tabii olarak yapılan bu öneriler orta ve hatta büyük ve üzeri işletmeler için anlamlıdır. KOBİ'lerde ise fikrin dinlenmesi, saklanması, tartişılması ve uygulanması ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, çoğu zaman plansız olarak gerçekteşmektedir. Usta-başı ya da üretim müdürünün izni ile gerçekteştirilen uygulamanın maliyeti ve zamanı yaratma azmi üzerinden ürün veya süreç inovasyonu gerçekteştirilir. Ölçek benzerliği olan hizmet işletmelerindeki durum da çok farklı olmamaktadır. Otellerdeki departman yöneticisinin kat hizmetleri görevlisinin temizliği yeni bir araç ya da

yöntemle denenmesini desteklemesi inovasyonun motivasyon kaynağıdır.

Ürün ve süreç inovasyonunda yöntem ve araçların doğru belirlenmesi ile etkin ve verimli çıktılarına ulaşılması sağlanır. Bu sayede ürün, pazar tarafından hızlı ve etkili bir biçimde anlaşılır ve konumlandırılması doğru bir biçimde gerçekteşir.

## 1.4.İnovasyonun Boyutları Ya da İnovasyon Kimleri İlgilendirir?

### İnovasyon Kimleri İlgilendirir? Ya da İnovasyonun Boyutları

Her bilginin çarpan etkisi ve her yeniliğin karşılık araması inovasyonun kimleri ya da neleri etkilediğini açıklığa kavuşturur. İnovasyonun etkilediği alanlar incelendiğinde bunun üç boyuttan oluştuğunu söylemek (inomer, t.y) mümkündür.

### İnovasyonun Toplumsal, Ekonomik ve Politik Boyutu

İnovasyon ülkesel ölçekte ele alındığında farklı boyutlara sahiptir. İnovasyonun toplumsal, ekonomik ve politik boyutu kısaca şöyle açıklanabilir.

### İnovasyonun Toplumsal Boyutu

Bir ülkenin ekonomik alanda büyümesi, kalkınmanın sağlanması ve rekabet gücü kazanmasında inovasyon önemli bir çekici etmendir. Bu boyutta ele alınacak olan teknolojik inovasyon öncelikli olarak üretim ölçeğinde ele alınmalıdır. Üretimin sanayi, tarım ve hizmet alanlarında öncü inovatif eylemler üzerinden gelişmesi sektörler ve firmalar bakımından rekabetçi bir alan yaratır. Sağlanacak üstünlük toplumsal alana yansır ve toplumsal gelişim olduğu kadar toplum içerisindeki bireylerin de aynı düzeyde yararlanmasına neden olur. Yani refah düzeyi artar ve artan refah düzeyine bağlı olarak bireysel gelişimin etkinleşmesi ele alınır. Bunun tamamlayıcısı ve belirleyicisi olmaya çalışan ikinci boyut ise sosyal alandaki inovatif faaliyetlerdir. Sosyal inovasyonun yönetilmesinde atılacak adımları (epthinktank, 2016):

- Sosyal pratiğin analizi,
- Analiz sonucunda ortaya konulan politika içerisinde tasarlanacak olan sosyal taleplerin gerçekleştirilmesi ve yaşama geçirilmesi,
- Mevcut kapasitenin ve yeteneklerin incelenmesi ile birlikte çalışma alanlarının belirlenerek eğitim sürecinin tanımlanıp yönetilmesi,
- Gelişim ve dönüşüm ile ilgili yönetim aklını kullanarak ağ oluşturma ve ağlardaki aktörlerle birlikte süreci yönetmek,
- Bütün bu süreçlerle ilgili dinamikleri ortaya koymak ve uygulamak şeklinde sıralamak mümkündür.

Çünkü teknolojik inovasyon ve sosyal inovasyon birlikte ele alındığında anlamlı çıktılar elde edilebilir. Bir diğer ifade ile teknolojik inovasyonun tepeden bir planlama ile yapılması ancak özgürlükçü bir aklın geride bırakılması ya da inovasyon adımlarının sosyal çarpandan bağımsız olarak ele alınması, toplumsal değişkenlerin zararına bir etkileşim alanı yaratacaktır.

Toplumsal refahın ekonomik ve sosyal anlamda gelişmiş toplumlarda birlikte ortaya çıkması bu anlamda tesadüfi değildir.

## **İnovasyonun Ekonomik Boyutu**

İnovasyonu ekonomi bilimine taşıyan Joseph Schumpeter, “yaratıcı yıkım” ile inovasyonun kapitalist ekonomideki yerinin altını belirleyici bir biçimde çizmektedir. Beklenen faydanın sağlanabilmesi için bilginin dönüşmesinin ötesinde pazarlanabilir ve tepki yaratıyor olması gerekmektedir. Schumpeter’e göre, teknolojik olan ve olmayan bilginin sadece “yeni kombinasyonları” yeni ekonomik

ve toplumsal katma değer yaratabilecektir. Fayda, “gerçek” inovasyon için temel koşuldur. Nitekim Schumpeter, kapitalist toplumda ekonominin değişim mekanizmasını harekete geçiren girişimciyi işaret ederken, girişimcinin ekonomi üzerindeki etkisini ve kapitalizmi için anlamını ısrarla vurgulamaktadır (Schumpeter, 1947: 149-150). Bu aynı zamanda ekonomik değişimin kaynağında yer alan beş olayla yani “yeni birleşimlerle” ilişkilidir (Schumpeter, 1934: 66-67):

- Yeni bir malın ortaya konulması
- Yeni bir üretim metodunun ortaya konulması
- Piyasaya giriş için yeni bir yöntem belirlenmesi,
- Ham madde elde etmek için yeni bir kaynağa erişmek ve, tekeli bir piyasa yaratmak ya da ortadan kaldırmak için yeni bir örgütlenme biçiminin sağlanması.

Bu durum Drucker ve Porter’da da karşımıza çıkar. Ekonomik üstünlüğün, rekabetçi avantajın ve özgün alan yaratılmasında hem bireysel hem de iş birlikçi anlayış içerisinde inovasyonun ne denli belirleyici olduğu her iki ekonomi düşünürü (kimilerine göre de dehaları) tarafından da vurgulanır. Özellikle 1990’lı yıllardan sonra ortaya çıkan tartışma alanı olarak şirket devlet ve ulus şirket önermelerinde de inovasyon başat rol oynamaktadır.

Nitekim OECD’ye göre, refahın ve istihdamın artması “inovasyon yapma ve adapte etme kapasitesine” bağlıdır. Yeterli düzeyde inovasyon faaliyetinin yürütüldüğü bir ekonomide yeni firmalar kurulur, varolan firmalar varlıklarını sürdürüp artan bir rekabet gücü kazanır.

## **İnovasyonun Politik Boyutu**

İnovasyon, “Bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanması için tek çözümdür. Bunun için ülkede inovasyon için gereken ortamın oluşturulması gerekir. İnovasyon politikası, bilim ve teknoloji politikası ile sanayi politikasının bir kanşımı olarak ortaya çıkmıştır” (inomer, t.y).

OECD’ye göre, inovasyon politikasının varlığı, bilginin ekonomik ilerlemede çok önemli bir rol oynadığını; inovasyonun bu “bilgiye dayalı ekonominin” çekirdeğini oluşturduğunu ve daha önce düşünülenden çok daha karmaşık ve sistematik bir olay olduğunu gösterir (Quintas, Lefrere ve Jones, 1997: 119).

Ekonomik anlamda gelişmiş olan ülkeler ulusal inovasyon politikalarını belirlerken başka araştırma kurumları ve kuruluşları olmak üzere, sektör temsilcileri, üniversiteler, meslek birlikleri, STK’lar başta olmak üzere kamu koordinasyonunda sürecin yürütüldüğü görülmektedir. Üretilen politika belgelerinin vizyonun göstergesi de olarak kabul edilecek bir zaman çizelgesine ve eylem metnine sahip olması gerekmektedir. Özellikle strateji belgelerinde sürecin gerçekleşmesindeki operasyonel, taktik ve strateji bağının açık ve etkili bir biçimde ortaya konulması gerekir.





**İNOVASYON  
HANGİ  
ALANLARDA  
YAPILIR?**

**2**

Bölüm








## İNOVASYON HANGİ ALANLARDA YAPILIR?

Gündelik hayat içerisinde pek çok alanda inovasyon örneklerine rastlanmaktadır. İnovasyon çalışmaları değer katan yenilikler olduğu için kullanılan alan içerisinde faydalar sunmaktadır. Bu nedenle sektör ve işletme fark etmeksizin her alanda kullanılmakta, tüm kuruluşların sahip olması gereken bir yetenek olarak görülmektedir.

### 2.1- Kamuda İnovasyon

Gelişmiş ülkelerde kamu alanın, ülkenin ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmına hâkim olmasından kaynaklı olarak verimliliğin artırılmasında, işsizliğin azaltılmasında ve toplumsal refahın daha üst seviyeye çıkartılmasında kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için özel sektör ihtiyaçlarından doğmuş inovasyon kavramı kamu alanına da uygulanmaya başlanmıştır (Gökçe, 2015). Kamu için inovasyon çerçevesi belirlemek gerekirse şunları bilmek gerekir (OECD, t.y):

-  Vatandaşların hükümetle olan ilişki biçiminde teknoloji önemli bir belirleyici olarak rol oynamaktadır.
-  Vatandaşların bu konuda daha bilinçli ve farkındalıklarının yüksek olduğu görülmektedir.
-  Bu gelişmeler inovasyona ilişkin ülkede yaşayanların beklentilerini arttırmaktadır.
-  Hükümetler de bu talebe ve değişime tatmin edici cevaplar vermelidir.
-  Nihayetinde, kamu kurum ve kuruluşlarının yeni fikirler bulması, yeni yaklaşımlar denemesi ve yeni yöntemlerle çalışması gerekmektedir.

Ortaya konulan bu çerçeve doğrultusunda OECD, inovasyon sürecinin şu dört seviyede gerçekleşmesi ve dört örgütsel faktör üzerinden düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (oecd, t.y):

**İnovatörler**

**İnovatörlerin çalıştıkları organizasyonlar**

**Kamunun bir bütün olarak ele alınması zorunluluğu**

**Toplum (Kamu faaliyetleri yararlanıcısı ve düzenleyicisi olarak)**

Bu bağlamda inovasyonun oluşumundaki faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

## Birey

Kültürel boyut – insanların yeni fikirleri keşfetmek ve deneyler yapmak için bir organizasyon ortamında nasıl motive oldukları, yeni yaklaşımlar.

İnsanlar

Toplama, analiz etme ve paylaşmayı sağlayan öğrenme alanıdır.

Bilgi

## Örgüt

Çalışmanın Yolları

## Kamu Yönetimi

İşin organizasyonlar içinde ve arasında yapılandırılma şekli, kamu sektöründeki inovasyon üzerinde bir etkiye sahip olabilir.

Kurallar ve Süreçler

Kurallar ve süreçler, yenilik yapma fırsatları sunabilir (veya engelleyebilir).

## Toplum

## 2.2. İnovasyonun Kamu Sektörüne Getirdiği Üstünlükler

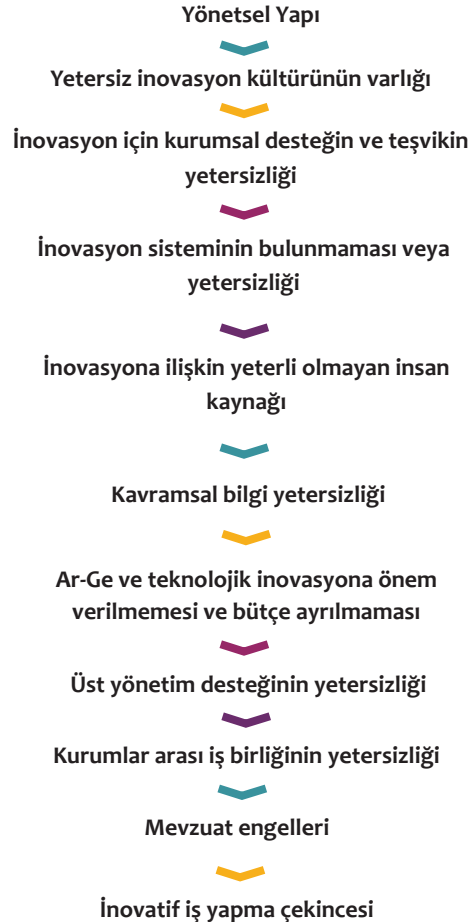
Bu etkileşim ve faktör yönetimi daha az kaynakla daha geniş kitlelere yüksek kalitede hizmeti, vatandaşın merkez alındığı şeffaf bir yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır (Gökçe Gürvarşar, G. 2015).

Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere kamu bir taraftan inovasyon için ortaya koyduğu biçim ve hedefler ile kendisini geliştirmeyi sağlarken, diğer taraftan toplumsal refah ve bireysel gelişimin önünü açmaktadır. Özel sektör için bir politika koyucu olan kamu, inovasyon için yaptıkları ile rol model olmayı başarırken, aynı zamanda özel sektörde karşılaşılan güçlükleri de öğrenerek politika üretmede bilgi sahibi olacaktır (Australian Audit Office, 2009: 3).

Geleneksel anlamdaki bürokrasinin yerine yatay örgütlenmeler, iş akışlarında sağlanan kısaltmalar, merkezi sistem anlayışı yerine yerinden yönetim için yerele politika üretme ve uygulama gücü verilmesi; dijital dönüşüm ve online hizmet üretimine ilişkin sağlanan yenilikler ile büyük bir oyuncu olan kamunun farklı birimlerindeki inovasyonun biriktirilerek çarpan

gücü ile ilgili diğer birimlere yayılması kamu inovasyonun başlıkları arasında sayılabilir.

Bu bağlamda statükonun varlığı kamuda inovatif yapının önündeki en bilinen engel olarak karşımıza çıkarırken, diğer engellerin neler olduğunu incelemek süreci yürütenler açısından katkı sağlayacaktır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 59-62):



Bunları gidermek için ise hükümet düzenlemeleri, politikaları ve öncelikleri bağlamında, yeni-eski sorunlara yaklaşımlar ile yeni ve ortaya çıkan sorunlara çözümler üretmenin temel bir işlev olduğu unutulmamalıdır. Dinamik ve ileriye dönük bir kamu hizmeti olarak inovasyonun “seçenekleri ve çözümleri geliştirme” aşamasının unsurlarını uygulamak gerekir. Bunlar (Australian Audit Office, 2009: 19-22):

**Sorunu, ihtiyacı ve fırsatı öğrenmek,**

**Çözümü dışarıda da aramak,**

**Etkili çözüm önerilerini alıp en uygununu değerlendirmek gerekmektedir.**

Bunu yaparken inovasyonun; geliştirme, yerleştirme, doğrulama ve uyumlaştırma adımlarını bilerek hareket etmek gerekmektedir. Vatandaş ve diğer bütün tamamlayıcılar birer paydaş olarak rol almalı ve sürecin yönetimi kadar geri beslemesi de bu biçimde gerçekleştirilmelidir. Vergiden hizmet sunumuna kadar birçok örnek bu çalışmaların karşılığı olarak ortaya konulabilir.

# TÜRKİYE'NİN İNNOVASYON KARNESİ

# 3

Bölüm

## TÜRKİYE’NİN İNOVASYON KARNESİ

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de inovasyon çalışmaları kamu politikaları öncülüğünde gelişip, kurumsallaşma yoluna girmiştir. Bu anlamda 1963 yılında kurulan TÜBİTAK, Türkiye için öncelikli alanlar belirlemiş ve kalkınma ile bilim arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını da açıkça belirtmiştir (TÜSİAD, 2003: 239-250).

Türkiye ilerleyen yıllarda yeni hedefler çerçevesinde inovasyonun geliştirilmesini önemsemiş ve bunu için politika ve stratejiler belirlemiştir. Bu bağlamda Türkiye’nin Vizyon 2023 Projesine göre; Türkiye bilim, teknoloji ve bu ikilinin bilinç oluşturduğu bir toplum öngörmektedir. Bunun için mevcut durum tespiti, gerekli stratejilerin belirlenmesi ve buna ilişkin politikaların oluşturulması hedeflenmektedir. Bu çerçevede bilim ve teknolojiye hâkim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneğine sahip bir refah toplumu oluşturmak hedef olarak belirlenmiştir.

Vizyon 2023 projesi için Şu alt projeler belirlenmiştir: “- Teknoloji Öngörü Projesi - Ulusal Teknoloji Envanteri Projesi - AraŐtırmacı Bilgi Sistemi (AR-BİS) - TÜBİTAK Ulusal Araştırma Alt-yapısı Bilgi Sistemi (TARABİS)” (Baş, 2020: 7).

İnovasyon konusunda dünyadaki yerinizi görmek, ortaya konulan çabanın anlamını keŐfetmede önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Küresel inovasyon endeksi, bu amaçla her yıl yayınlanan ve ortaya konulan rapor sonucunda ölkelerin hem kendi coğrafi bölgelerinde hem de dünya genelinde nerede olduğunu göstermektedir.

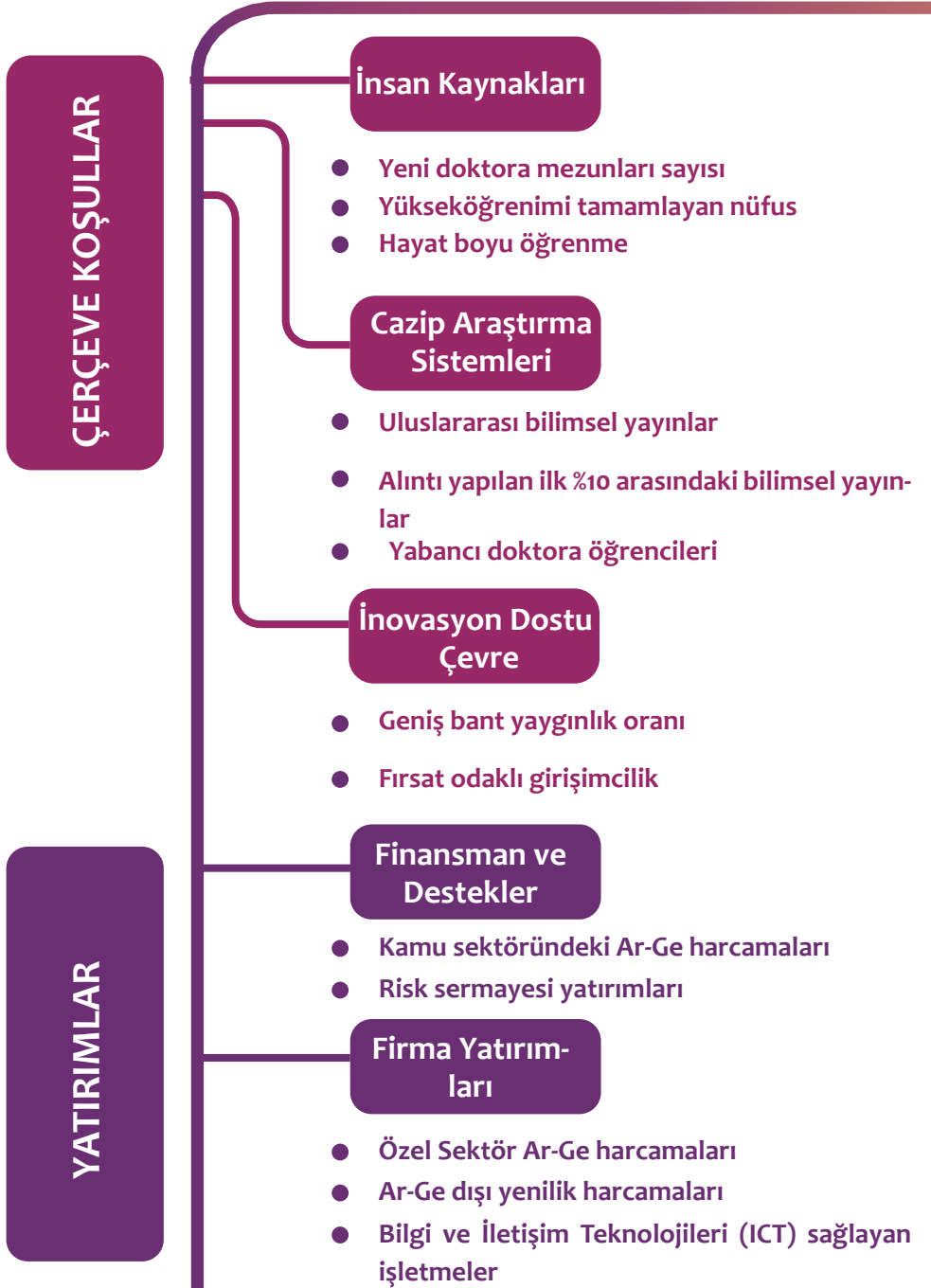
COVID-19 gölgesinde geçen son iki yıla rağmen ölkeler inovasyon ile ilgili çalışmalarına devam etmektedir. Son olarak Dutta ve arkadaşlarının (2021, 12, 22-24) edisyonluğunda hazırlanan Küresel İnovasyon Raporunda 132 ölkenin 2021 yılındaki inovasyon performansı ölçölmüŐtür. Yapılan çalışmada bölgelere göre ilk üç inovasyon ekonomileri belirlenmiştir. Buna göre Kuzey Amerika için; ABD ve Kanada, Avrupa’da; İsviçre, İsveç ve BirleŐik Krallık, Orta ve Güney Asya’da;



Hindistan, İnan ve Kazakistan, Kuzey Afrika ve Batı Asya'da; İsrail, BAE, Türkiye, Güney Doğu Asya, Doğu Asya ve Okyanusya'da; Kore, Singapur, Çin, Sahra Altı Afrika için Güney Afrika, Kenya, Tanzanya ve son olarak Latin Amerika ve Karayipler için Şili, Meksika ve Kosta Rika sıralaması karşımıza çıkmaktadır. Dünya sıralamasında ise 132 ülke içerisinde Türkiye 41. sırada yer almaktadır. Aynı raporda 2020 yılı için Ar-Ge bütçesi bakımından bütçede ayrılan payda ise Türkiye yüzde 5 düşüş göstermektedir.

Diğer taraftan inovasyonun farklı ölçekler üzerinden değerlendirildiği ve yine farklı kaynaklar tarafından ölçümlendiği bilinmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Elverdi, Atik, 2020): “Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD) Oslo Kılavuzu, Küresel İnovasyon Endeksi, Küresel Rekabetçilik Endeksi, Dünya Bankası Bilgi Değerlendirme Metodolojisi, Avrupa İnovasyon Skor Tahtası, ABD İnovasyon Ölçüm Endeksleri, Singapur Spring İş Mükemmelliği Girişimi ve İnovasyon Niş Standardı”.

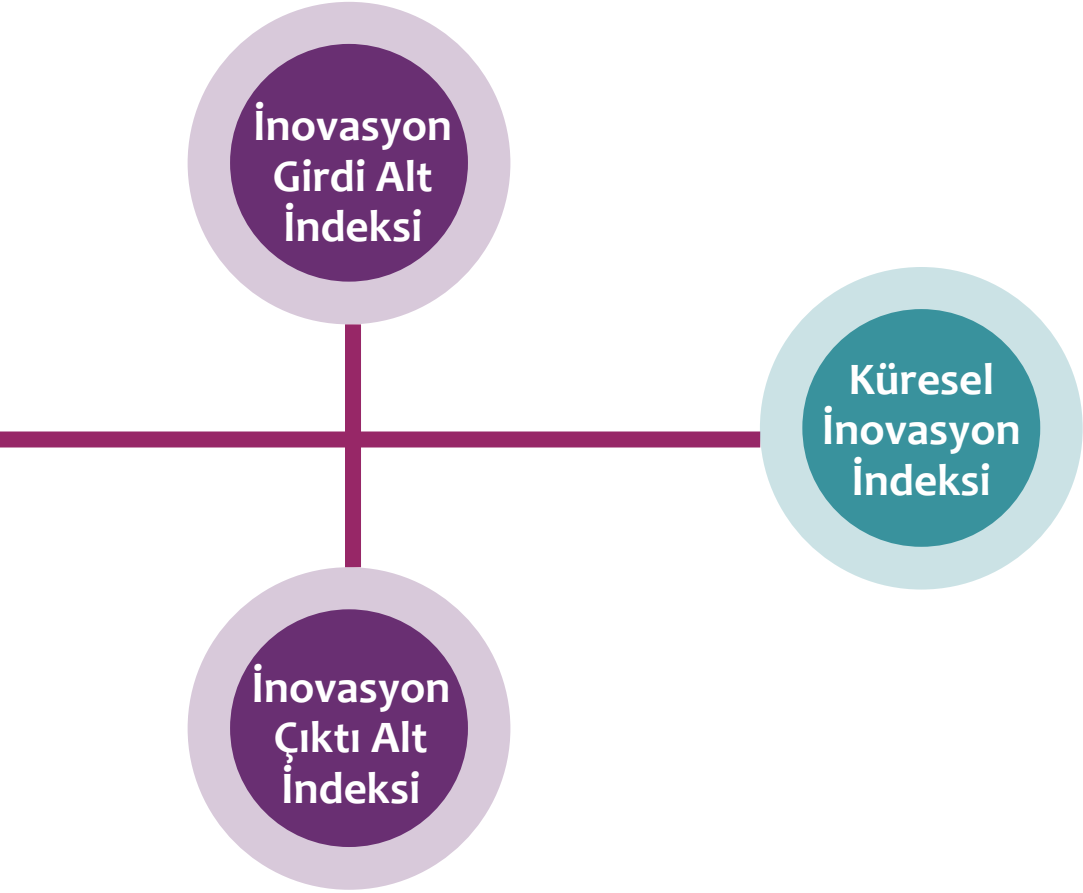
## Avrupa İnovasyon Skoru için Temel Bileşenler





**Küresel İnovasyon İndeksinin Yapısı ise şöyledir  
(Baş, 2020; s.2):**





Baş (2020) tarafından yapılan çalışmada Küresel İnovasyon Endeksi'ne göre Türkiye;

Otuz yedi üst orta gelir grubu ekonomi arasında sekizincidir.

Kuzey Afrika ve Batı Asya'daki on dokuz ekonomi arasında dördüncüdür.

GSYİH'si ile karşılaştırıldığında, performansı gelişmişlik düzeyine ilişkin beklentilerin altında kalmaktadır.

Güçlü tarafları; “eğitim, enerji kullanımı, ticaret, yaratıcı ürün ihracatı, mobil pazar, bilgisayar yazılımı harcamaları, endüstriyel tasarımlardır.”

Zayıf yanları; “düzenleme çevresi, işten çıkarılma ve çalışma süreleri, mikro finans krediler, stratejik ittifak anlaşmaları, BİT ihracatları ve ithalatları, fikri mülkiyet ve kültürel ve yaratıcı hizmet ihracatı konularıdır.”

Ar-Ge yatırımları, pandeminin etkisi ile altı aylık periyotta azalmış ve aynı gerekçe ile azalmaya devam edecektir.

### 3.1. İnovasyonun önündeki engeller

Bu bağlamda indeks içerisinde daha iyi bir yer edinmek ve hem şirket hem de ülke sıralamalarında karşılaşılan güçlükleri aşmak için bunların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Diğer bir deyişle;, neden bazı firmalar ve ülkeler inovatif olurken diğerleri olamıyor? Ya da hangi avantajlar onları daha başarılı kılıyor? Sorularının cevaplarını bulmak gerekir. Nihayetinde inovasyonun önündeki engeller yapısal özelliklere göre farklılık arz etse de ana başlıklar olarak şunları sıralamak mümkün gözükmektedir (<https://www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/great-blog/inovasyonun-onundeki-5-engel/>; file:///C:/Users/Asus/Desktop/%C4%Bonovasyonun%20%C3%96n%C3%BCndeki%20Engeller.pdf, ):

- **Kurumsal Direnç ve İnovasyon Kültürünün Olmaması:** Çalışma biçimleri, inovasyona verilen önem ve yönetim biçiminin inovasyondan ne anladığı gibi faktörler öncelikli olarak yer alırken, bunun yanı sıra kurumda inovasyon çalışmaları konusunda farkındalığın gelişmemesi olması bir direnç kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanların kurumsal inovasyon bilgileri ve deneyimleri bir kurumsal dirence dönüşecektir. Çalışanlar arasındaki bu direnç, zamanla bir kurum kültürü haline gelerek inovasyon sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu kurumsal direnci ortadan kaldırmanın yolu, kurumsal iletişimin etkin çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Direncin kaynağının kurum içi olduğu kadar kurum dışı paydaşlardan da kaynaklanıyor olması unutulmadan sürecin etkin iletişim, eğitim, başarı öyküleri, ödüllendirme gibi başat faktörler üzerinden sağlanması gerekir.

● **Yönetim Algısı ve Bilinci:** Örgütsel yapıların hem biçim hem de işleyiş olarak hareket geçmesi ve inovasyon süreci içerisinde yer alması için yönetimin inovasyona ilişkin algısının ve tercihinin önemli rol oynadığı bilinir. Başta mali gerekçeler olmak üzere kısa süreli kaygılar ve hedefsizlik yöneticilerin yaklaşımı biçimi olarak inovasyonun önünde önemli bir engeldir. Bu engel eğitim ve kültürel değişim gibi uzun soluklu araçlarla değiştirilmesinin ötesinde somut ve kısa süreli etki yaratacak örneklerle tanıştırmak önem kazanır. Yani bir fabrikanın ya da bir ulusal kuruluşun hangi temel adımlarla karlılık, üstünlük vb. başarıları nasıl yakaladığını göstermek gerekir. Bu tanışmalar süreci bilen kişilerin kılavuzluğu ile yapılmalı ve “tesadüf” kavramının bu süreçte bir anlam ifade etmediği gösterilmelidir. Algının kökleşmesi ve davranış biçimine dönüşmesi adına gerekirse ilgili yöneticilerin misafir ve eğitilen olarak sürecin içerisinde yer alması, eğitimi deneysel bir boyutta anlaması önem kazanır.

● **Ön Kabuller ve Korku:** “İnovasyon her zaman çok zaman alır”, “inovasyon her zaman pahalıdır”, “inovasyon aslında gereksiz bir yatırımdır”, “başarı için inovasyona gerek yoktur” gibi çok sayıdaki kabul, aslında süreçte başarısızlık korkusu yaşamak ve kısa vadeli yaşam biçimine dayanmaktadır. Ön kabullerin başka “korkaklar” tarafından yayılması ve buna gönüllülük sağlanması kısa vadede sağlanacak mali ve finansal kazanç sevinci ile birleştirilerek inovasyonsuz bir yaşamın zaten mümkün olacağı anlatılır. Oysa ki şirketler ana sözleşmelerinde de belirttiği üzere sınırsız bir yaşam için kurulur. Bu durum aslında onların yaşamdan anladıkları hedefsizliği de açıklamaktadır. Bu durum durağanlaşan zihnin keyfin varmayı öğretecektir!



- **Pazar Taleplerini Karşılayamama:** İnovasyonun amacı, ürünün uzun vadeli ya da sürdürülebilir bir pazar değerine kavuşması anlamını taşır. Yani şirketi ile gelecek arasındaki köprü pazardaki başarının gösterdiği yolla mümkündür. Ancak talep eksikliği ve yaşanacak olumsuzluklar bu kez talep yönündeki başarısızlığı gösterir ki bu da inovasyonun gerekli olmadığı anlayışını savunanları güçlü kılar. Oysa ki talebi karşılamadaki başarı “bir atımlık” değildir. Sürdürülebilir başarı ise ancak inovasyonla mümkün olacak ve talepteki dalgalanma veya artış bu şekilde karşılanabilecektir. NOKIA ve İPHONE karşılaştırılması bunun belirgin bir örneği olarak düşünülebilir. Yani inovasyondan vazgeçen bir NOKIA’nın pazarda geldiği konum ile İPHONE için rekabetin pazardaki ispatı talep inovasyon ilişkisini açıklar.
- **Yaratıcılığı Yok Saymak:** Her önerinin yok sayılması ya da “senin aklın ermez” kabulü inovasyonun en önemli düşmanı olarak karşımıza çıkar. Toplumsal kültürün bir yansıması olan ve aynı zamanda deterministik bir durumun çaresizliği olan bu tercih, yönetim yetmezliğinin göstergesi olduğu kadar yenilik konusundaki korkulardan da beslenir. Bu korku özellikle “yerinden olmanın” tetikleyicisi olarak anılır.
- **Finansal Kaygılar:** Her inovatif yatırım büyük finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadır düşüncesinin yanı sıra, finansal yatırım için ulaşılabilecek kaynak bilgisinin yetersizliği ve temelde inovasyonun ne olduğunun bilinmemesi bu kaygıyı teşvik eder. Büyük yatırımlar için bile kaynak aktarım sağlayan çok sayıda kuruluş ve fon kaynağının olması ya da uluslararası işbirlikleri ile yeni ürün ve süreçlerin ortaya çıkartılması fonun/maliyetin/giderlerin nasıl bulunacağını göstermektedir. Bu bağlamda finans yöneticilerinin doğru seçilmesi ve eğitilmesi bu kaygının giderilmesi için önemli bir adım olarak kullanılabilir.

● **Vizyon Eksikliği ya da Her şey Şimdi Olmalı:** Başta finansal ve mali kaygıların gerekçe gösterilmesi sonrasında insan kaynağına yeterli yatırımın yapılmaması ile nihayetinde önceliğin kara verilmesi yarın ile bugün arasındaki farkın görülmemesine neden olmaktadır. Vizyoner bakışın yerine günlük hamlelerle doldurmaya çalışmak kaçınılmaz olarak şimdinin gelecekte önemli olduğu haklılığını ortaya çıkarır. Ancak geleceğin görülmediği ya da vizyonun olmadığı işletmelerin bugünkü başarıları genelde bugün ile sınırlı olacaktır.

● **İnovasyon Eko-sisteminin Yetersizliği:** Çalışan, yönetici ya da patron inovasyonla ilişkisinin temelinde; yetiştiğiniz ailenin fikre verdiği önemden, ilkokul öğretmeninizin sizi nasıl eğittiği ve üniversitede hangi projelerde çalıştığınız gibi bir dizi soru ile ilişkilendirilebilir. Her yaramazlığı ya da hareketli yaşam tercihinin cezalandırılması hatta ötekileştirilmeniz açıklık kültürünün olmadığına açık bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Oysa ki gelişmenin göstergesi artık işinizi iyi yapmanızın ötesinde nasıl yaptığınız ve yeni bir etki faktörü kullanıp kullanmadığınızla ilişkilidir. Hatta önemli olan çıktının başarılı sonuçlardan daha çok başarısızlıklar ve bunlara tahammül etme gücü olduğu kabul edilmektedir. Edison ve başkalarının başarısı da onların ortaya koydukları çıktıdan daha çok başarısızlara dayanma gücü ile ölçülür. Bu bağlamda bir ebeveyne , bir öğretmen, bir yönetici ya da patron olarak toleransımızın ne olduğuna ve açıklık politikasının kabulüne olan onayımızla bu ekosistemin varlığının bir bütün olarak ortaya çıkacağını bilmemiz gerekir.

Sonuç olarak, elde edilen skorlar ve sıralamada edinilen yerler, karnenin/lerin varlığının ötesinde inovasyon için temel adımların ve politikaların doğru belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu politikalara bağlı stratejinin oluşturulması ve kullanılacak araç seçimleri ile kurumların belirlenmesi gerekmektedir. İnovasyon sistemlerinin oluşumunda üniversite, kamu ve özel sektör iş birliğinin başat bir formül olduğunu bilerek, gerek araştırma merkezleri gerekse proje çalışmalarının oluşturulması sağlanmalıdır. Strateji ve politikaları oluşturmada doğru ve etkili bir biçimde tanımlanmasında, metodun tanımlanması önem kazanır. Metodun seçiminde mevcut inovasyon kültürü belirleyici olacaktır. Elde edilen çıktıların analizleri sonucunda kullanılan yöntemin test edilmesi ve yeni adımların tanımlanması daha iyi sonuçların ulaşılmasını sağlayacaktır. Bir diğer ifade ile esas olan skora ilişkin duygusal yaklaşımların yerini akılcı analizler almalı, basamaklardan doğru adımlarla nasıl çıkılacağına dair tutarlı bir vizyon, nitelikli bir öz eleştiri ve yaşanan sapmalar varsa bunlara ilişkin gerekli düzenlemeler sağlanmalıdır. Oluşturulacak eko sistem ve inovasyon ahlâkı bu bağlamda temel belirleyici olacaktır.



**PAYDAŞLIK  
POLİTİKASI VE  
İNOVASYON**

**4** Bölüm

## PAYDAŞLIK POLİTİKASI VE İNOVASYON

Bilindiği üzere inovasyon bir moda, trend ya da popüler bir akım değildir. Daha da değerlisi inovasyon, sürdürülebilir bir kavram, süreç ya da rekabet aracı olarak onu keşfedenlerle açık bir ilişkiye girer ve kendisini anlatır. Anlatının ana karakteri yani kaşifi, kim olursa olsun varlığı başkalarının aklına dair referanslar içerir. Hatta bu referanslar onun ne ya da nasıl olduğunu açıklar.

Müşterinin akla ilk gelen paydaşlardan biri olması, onun referans gücünü ya da inovasyondaki konumunu tartışmaya açmaktadır. Müşteriden beklentiyi yönetmek ya da müşteriye sınırlı bir kaynak unsuru olarak görmek bu tartışmanın taraflarını oluşturur.

Taraflardan birisi müşterilerin yapmaya çalıştıklarını bilmenin ve sonuç beklentilerini öngörmenin inovasyona katkı sağlayacağını ileri sürmektedir. HBS'den Clayton Christensen'in "müşterilerin yapacakları işler" yaklaşımı adı verdiği bu durumun anlaşılabilmesi için kültürel antropolojiden yararlanmak gerektiğini ileri sürmektedir.

Antropolojinin dinleme, gözleme, öğrenme ve denemeye ait araçlarını bir ürün, bir müşteri grubu ya da bir marka için kullanmak edinilen bilgileri ve refleksi inoasyon için kullanmaya yardımcı olur. Hatta sonraki müşteri gruplarının nitelenmesi konusunda temel verinin oluşturulmasını sağlar. İmece usulü inoasyon ve müşteri inoasyon sürecine çeken kullanıcı merkezli inoasyon tüketiciyi değer yaratma sürecinin önemli bir parçası yaparak bu duruma yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (capital, 2007).

LEGO Group, 1998-2003 yılları arasındaki mali problemleri aşabilmesini, işletme dışı fikirleri kullanmaya ve yenilikçi ürün geliştirmeye borçludur. Bu modeli kullanarak, 2008 yılında %38 büyüme gerçekleştirmiştir. Bu süreçte “son kullanıcı fikirlerini kurum içi inoasyon çalışmalarına adapte edebilmesi, bunu kolaylaştırmak ve sistemli hale getirebilmek için sistem geliştirmesi yardımcı olmuştur.” (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2010: 12).

Benzer görevler kaçınılmaz olarak tedarikçiler, iş birlikleri/ortaklıklar, üniversiteler, araştırma merkezleri, rakipler, yerel yönetimler ve tabii ki kamu için de fazlasıyla geçerlidir.

Ürün geliştirme, çıktı-girdi sağlama ve kaynak ilişkisi kurmada tedarikçilerin sağlayacağı katkı ihtiyaç gidermenin yanı sıra özellikle sorun giderme açısından önem taşır. Bu durum aynı ya da benzer tedarikçilerin kullanıldığı durumlarda ortak bilginin taşınması ve bu bilginin en iyileştirilmesi üzerinden değerlendirilerek rekabet üstünlüğünü yakalamada katkı sağlayacaktır.

Aynı katkı kurulan iş birlikleri üzerinden daha açık bir biçimde okunabilir. Nitekim iş birliği yapılar inoasyonun gerçekleştirilmesinde gerekli olmanın ötesinde artık zorunlu hale gelmektedir. Özellikle KOBİ’lerin yetersiz finansal kaynakları, insan gücü vb. zorlukları dikkate alındığında paydaşlığın önemi iş birlikleri üzerinden daha açık bir şekilde anlaşılabilir (Arıcıoğlu M. A., Yiğitöl B., 2020: 183-204). Diğer taraftan üniversiteler ve bunlardan bağımsız ya da ilişkili ancak kurumsal kimliği bağımsız olan araştırma merkezleri inoasyonda belirleyici olan paydaşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversite, kamu ve araştırma merkezleri üçlü sarmalı bunun tipik bir ifadesi olarak görülebilir. Bu ilişki çok yönlü ve çarpan etkisi güçlü bir birlikteliği sembolize eder. Tarihsel

süreçte de benzer ilişkilerin varlığı gözlemlenmektedir. Örneğin, Padova Üniversitesi Senato Odasında sıralanmış olan kafatasları, üniversitede rektörlük yapmış olan kişilere aittir ve o dönem kadavra bulma güçlüğü çeken tıp fakültesi öğrencilerine bedenlerini bağışlayarak araştırmanın anlamını belirginleştirmektedirler. Kyoto'da faaliyet gösteren Kyoto Üniversitesi bağlantılı SACI Araştırma Enstitüsü'de üniversite bağı kadar paydaşları bir araya getiren dikkat çekici bir örnek olarak ele alınabilir (kyoto, t.y).

İşletmeler, rekabette avantaj sağlamak adına daha inovatif olma ve alışılmadık dışındaki ilginç fikirler ile inovatif üretim eğilimi içersine girmektedirler(Chesbrough, 2003: 43-113). Bu nedenle sürekli değişimi ve gelişimi takip etmek için teknolojik gelişmeleri takip etmek ve Ar-Ge faaliyetlerine önem vermek gerekmektedir.

Günümüz dünyasında işletmeler ayakta kalmak, rekabet edebilmek ve gelişmeleri takip etmek için inovasyona başvurmaktadır. İşletmeler, inovatif olma haliyle beraber kendilerini geliştirmekte ve daha iyiye taşımaktadır.

Bu nedenle teknolojik gelişmeleri takip etmek ve Ar-Ge faaliyetlerinde önde olmak durumundadır. Teknolojik gelişmelerin sürekli ilerlemesi, bilgi ve iletişim kaynaklarının çeşitlenmesine ve bilgi birikiminin artışına neden olmaktadır. Bu artış sonrasında işletmeler, kendi imkanlarıyla kaynaklara sahip olamayacağı gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır. Nitekim işletmeler, paydaşlar aracılığıyla başarılı inovatif üretimleri yapmaktadır. İşletmelerin paydaşları olarak müşteri, tedarikçi, rekabet içindeki diğer kurumlar, araştırma kurumları, uzmanlar ve üniversiteler geçmektedir ve iş birlikleri sayesinde inovatif çözümler ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler, inovatif faaliyetlerde bulunurken dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Bu iş birlikleri geniş bilgi ağı paylaşımı sağlamaktadır. İşletmeler, paydaşlarıyla iş birliği yaparak gelişmeleri sağlarsa açık inovasyon yaklaşımını benimsemiş olmaktadır. Açık inovasyon yapma yöntemleri ise farklılık göstermektedir (Kılıç ve Türkmen, 2019). İnovasyon çalışmaları yapılırken uygulanan aşamalar şunlardır:



## Ürün Platformu

Ürün geliştirilmesinde ve ürünün farklılaştırılmasında kullanıcılar bu modele dahil olmaktadır ve inovatif süreçler meydana gelmektedir.

## Fikir Yarışmaları

Yarışmalar dahilinde işletmeler, yaratıcı fikirlere ve önerileri ortaya çıkarmak amacıyla faaliyetler yürütmektedir.

## Erken Erişim Müşterileri

Ürünün geliştirilmesi sonrasında müşterilerin kullanımına sunulmakta ve kullanım sonrası ürünle ilgili önerileri/sorunları değerlendirmek üzerine oluşan bir aşamadır.



## **İş Birlikçi Ürün Tasarımı ve Geliştirilmesi**

Ürünlerin tasarım noktasında önerileri almakta ve iş birliklerinden neler olması gerektiğini dinlemektedir.

## **Kalabalıktan Yararlanma (Crowdsourcing)**

Kitlelerden faydalanma olarak literatürde geçmektedir. Ana firma çağrıya çıkmakta ve diğer kişilerden gönüllü olarak veya bir ücret karşılığında girdi sağlamaktadır (Yiğit ve Aras, 2012).

## **Yenilik Ağları**

Katılımcı ağı üzerinden ürünler hakkında fikirler alınmaktadır ve yenilikler takip edilmektedir.

## **Üniversite-Sanayi İş Birlikleri**

Üniversiteler araştırma yaparken işletmelerden faydalanmaktadır, işletmelerde ürün geliştirme ve tasarımında üniversitelerden faydalanmaktadır. Böylece karşılıklı bir alış-veriş söz konusu olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ancioğlu, M., A., Yiğit, B. (2020). "Strategic management in smes in the context of clustering", challenges and opportunities for smes in industry 4.0, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-7998-2577-7.ch011, 183-204.
- Australian Audit Office (2009) Innovation in the public sector: enabling better performance, driving new directions, innovation in the public sector: enabling better performance, driving new directions, Commonwealth of Australia
- Ayaz, K. & Aktaş, H. (t.y.). Açık inovasyonun inovasyon performansına etkisi: yıldız teknopark'taki bilişim işletmelerinde bir araştırma, 28nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ankara, Türkiye.
- Baş, D. (2020), Küresel İnovasyon İndeksi, Züçder.
- Croitoru, A. (2017). Schumpeter, joseph alois, 1939, business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology. 8(1). 67-80.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon kalkınma ve rekabetin anahtarı. Meteksan.
- Elverdi, S., Atik, H. (2020). Türkiye’de inovasyon ölçümüne yönelik bir değerlendirme, İBAD, (Özel Sayı). 695-712, doi: 10.21733/ibad.802626
- Gökçe, S. (2015). Kamuda inovasyon ve türkiye’deki uygulamaları. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(3), 28-37.
- Güravşar, G., S. (2015, Kasım,26-27). Türkiye’nin verimlilikten inovasyona geçiş sürecinde kamuda inovasyonun geliştirilmesine yönelik öneriler, inovasyon ekosistemleri aracılığı ile değer yaratmak. Disiplinler Arası Yaklaşımlar Kongresi, İzmir, Türkiye.
- Kasimoğlu, M., Akkaya, F. (2012). Kamu kurumlarında inovasyon-kamu kurumlarında inovasyonun gelişmesinde etkili olan faktörlerin analizi ve inovatif örgütsel modellerin geliştirilmesi, İstanbul Kalkınma Ajansı.
- Kılıç, F. & Ay Türkmen, M. (2019). Kavram Ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6 (3) , 274-292.
- Schumpeter, J. A. (1934) The theory of economics development, Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1947) "The creative response in economic history", The Journal of Economic History, 7(2), 149-159.
- Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent, (2021). Global innovation index, WIPO.
- Şeker, Ş., E. (2014). Delone ve mclean bilgi sistemleri başarı modeli. Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi. 1(3), 2-26.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, (2010). Kümeler için ar ge ve inovasyon kılavuzu, Ankara.
- (TÜSİAD). Arkan, C., Akyos, M., Durgut, M., Göker, A. (2003). Ulusal inovasyon sistemi. Kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri. Lebib Yalkın Yayınları.
- Yiğit, . A. & Aras, A. (2012). Bir Açık İnovasyon Aracı Olarak "Crowdsourcing" Ve Üniversitelerde Uygulanabilirliği-Gazipsmanpaşa Üniversitesi libf Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (3) , 485-508.
- Quintas, P., Lefrere, P. and Jones, G. 1997. Knowledge management: A strategic agenda. Long Range

## İnternet Kaynakları

Çakırer, M., A. (2018, Haziran 28). Çalışan öneri sistemi. Makinastore. <http://www.makinastore.com/-1-10141-calisan-oneri-sistemi.html> (adresinden 09.07.2022 tarihinde erişilmiştir).

Dünya (2013, Ekim 20). Güney kore, japonya'yı tahtından indirdi. Dünya. <https://www.dunya.com/dunya/guney-kore-japonya039yi-tahtindan-indirdi-haberi-224568> adresinden 09.07.2022 tarihinde erişilmiştir.

Epthinktank (2016, Aralık 29). Sosyal inovasyonun beş temel boyutu. Epthinktank. [https://epthinktank-eu.translate.google/2016/12/29/12-graphs-five-key-dimensions-of-social-innovation/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=tr&\\_x\\_tr\\_hl=tr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://epthinktank-eu.translate.google/2016/12/29/12-graphs-five-key-dimensions-of-social-innovation/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc)) adresinden 01.05.2022 tarihinde erişilmiştir.

Etymonline. <https://www.etymonline.com/word/innovate> adresinden 09.07.2022 tarihinde erişilmiştir.

Güçkiran, D., G. (2021, Haziran 20). İnovasyon türleri. Medium. <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/i%C3%87novasyon-t%C3%BCrleri-50a1f566133c> adresinden 09.07.2022 tarihinde erişilmiştir.

İNOMER:<https://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/inovasyonun-toplumsal-ekonomik-ve-politik-boyutu/>. adresinden 18.06.2022 tarihinde erişilmiştir.

KYOTO University. <https://www.kyoto-u.ac.jp/en/research/fields/research-institutes> adresinden 15.06.2022 tarihinde erişilmiştir.

OECD. [https://www-oecd-org.translate.google/gov/innovative-government/a-framework-for-public-sector-innovation.htm?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=tr&\\_x\\_tr\\_hl=tr&\\_x\\_tr\\_pto=op,sc](https://www-oecd-org.translate.google/gov/innovative-government/a-framework-for-public-sector-innovation.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=op,sc) (adresinden 14.07.2022 tarihinde erişilmiştir).

Özgenç, A. (2007, Nisan 19). İnovasyon müşteriden mi başlar? Capital. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/inovasyon-musteriden-mi-baslar> adresinden 13.06.2022 tarihinde erişilmiştir.

Standford. <https://plato.stanford.edu/entries/intellectual-property/> adresinden 02.06.2022 tarihinde erişilmiştir.)

Taysad <https://www.taysad.org.tr/Home/EgitimEtkinlikDetay?EtkinlikKodu=E-1026> adresinden 04.04.2022 tarihinde erişilmiştir.

Uzun, A., K., Deloitte (?). İnovasyonun önündeki engeller, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/%C4%Bonovasyonun%20C3%96n%C3%BCndeki%20Engeller.pdf>. adresinden 12.06.2022 tarihinde erişilmiştir.









ISBN: 978-625-8080-88-9

İnovasyon Yönetimi Üzerine



Sosyal  
İnovasyon  
Ajansı