

## DEĞER İNOVASYONU: İNOVASYONLA DEĞER OLUŞTURMAK VALUE INNOVATION: CREATING VALUE THROUGH INNOVATION

Sema YİĞİT

Ordu Üniversitesi, Ünye İİBF, İşletme Bölümü, Ünye, ORDU  
(semayigit@odu.edu.tr)

### ÖZ

Değer inovasyonu rekabet stratejilerinden biri olan Mavi Okyanus Stratejisinin temel taşı olarak nitelendirilmekte olup şletmelerin en önemli hedeflerinden biri olan “müşteri değerı”nin yaratılmasına yardım eden bir araçtır. Değer inovasyonu geleneksel inovasyon sürecinden daha farklı bir sürecin sonunda ortaya çıkar. Bu çalışmanın amacı değer inovasyonunun nasıl bir yol izleyeceğini ortaya koymaktır. Bu yoldadeğer inovasyonun özünü oluşturan “müşterilerin değer algısı”, bu algıyı şletmelerin belirlemesine imkân tanıyan “müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonu” ve bu entegrasyonu sağlayacak bir yapı olan “açık inovasyon” kavramları ile karşılaşılmaktadır. Çalışmanın sonunda kavramlar bir araya getirilmiş ve değer inovasyonu süreci için bir çerçeve oluşturulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Mavi okyanus stratejisi, Değer inovasyonu, Müşteri değer algısı, Müşteri entegrasyonu

### ABSTRACT

*Value innovation is qualified as a cornerstone of Blue Ocean Strategy which is one of the competitive strategies and it is a tool for helping companies to accomplish one of their most important goals, creating customer value. Value innovation occurs at the end of a different process from the traditional innovation process. The aim of the study is to determine the paths for value innovation. On the path it is faced with “customer-perceived value” which is a core of value innovation, “customer integration to innovation process” which allows to determine the perceived customer value and “open innovation” which provides a structure for integration. In the end of the study all concepts was combined and created a framework for value innovation process.*

**Keywords:** Blue ocean strategy, Value innovation, Customer-perceived value, Customer integration

## 1. Giriş

Her ne kadar Porter (1980) işletmelerin hem farklılaşma hem de düşük maliyetlerle rekabet edebileceğini söylese de bir sektörde sadece bir işletme kendini maliyet lideri olarak konumlayabilir. Diğerleri rekabet piyasasında kendilerini başka türlü konumlandırmak zorundadır (Jensen, 2001:306). Ancak işletmeler ister farklılaşma ister maliyetleri düşük tutma yolu ile rekabet etsin hep belirli bir rekabet çevresinde hareket edebilecektir. Mavi Okyanus Stratejisi bu görüşün tam tersi bir yaklaşım getirmektedir. Henüz rakiplerin olmadığı bir alanda faaliyetlerini gerçekleştirmek görüşü söz konusu stratejinin özünü oluşturmaktadır. Stratejiye göre acımasız rekabetten kurtulmanın ve rekabet üstünlüğünü sürdürmenin yolu yeni değer kavramları oluşturarak müşteri değerinin yeniden tanımlanmasından geçmektedir (Matthyssens vd., 2006:752). Bu noktada karşımıza değer inovasyonu kavramı çıkmaktadır.

Değer inovasyonu, mevcut pazarda daha yeni ve daha üstün bir müşteri değeri sunarak ve yeni pazarlar oluşturmak için müşteri değerinde önemli bir gelişme sağlayarak mevcut rekabeti geçersiz kılan bir araçtır. Stratejik düşünce merkezine rekabeti değil, müşteri değerini koyar (Kim ve Mauborgne, 1999:43). Her ne kadar müşteri gözünde değer oluşturmak Porter'in (1980) rekabet stratejilerinin de öngördüğü bir gereklilik olsa da Mavi Okyanus Stratejisinde sadece mevcut müşteriler için değil potansiyel müşteriler için de değer oluşturulmaya çalışılmaktadır. Böylelikle müşterilerin herhangi bir ürün veya hizmete yönelik değer algısını çözümlenmek değer inovasyonu sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır.

Günümüz iş dünyası için müşteri değeri başarının anahtarıdır. Müşterilerine gerçek bir değer sunmak bir işletmenin en önemli hedefi olmalıdır (Duchessi, 2002:81; Nijssen ve Frambach, 2001:9). Bu yüzden işletmelerin yapması gereken müşterilerin değer algısını öğrenmekle kalmayıp, yönetmeye çalışmaktır. Bu ise ancak müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonunu sağlamakla gerçekleşmektedir. İnovasyon sürecinin tamamını işletme sınırları içerisinde yürüten bir işletmede pek tabii bu entegrasyon mümkün olamamaktadır. Bunu ancak açık inovasyon yaklaşımının ortaya çıkardığı bir yapı sağlar. Bu yapı işletmenin dışarıyla bilgi alışverişi ve çeşitli paydaşlarla işbirliği yapmasına imkân tanır. Zira iş birliği günümüz iş dünyası için belki de en önemli kavramdır. Güç dengesi müşteri tarafına kaydığı için işletmeler bir ürünü veya hizmeti tasarlamada, geliştirmede veya pazara ulaştırmada müşterileri ile işbirliği yapmalıdırlar (Shuman vd., 2002:5-6).

İlgili literatürde geleneksel inovasyon süreci için çeşitli aşamalar önerilmektedir. Ancak araştırıldığı kadarıyla değer inovasyonu için ortaya koyulmuş olan bir sürece rastlanmamaktadır. Bu çalışmada değer inovasyonu için bir süreç önerilmiştir. Bu öneri geliştirilirken ilgili literatür incelenerek şu çıkarımlar elde edilmiş ve bu çıkarımların çerçevesinde ilerleme sağlanmıştır:

- Rekabet gücü elde etmek ve bunu sürdürmek için müşterinin gözünde değer yaratılması şarttır ve işletme stratejisi bunu destekler nitelikte olmalıdır.
- Müşteri için değer yaratılması değer inovasyonu ile mümkün olmaktadır.
- Müşteri için değer yaratmanın yolu değer kavramının çözümlenmesinden o da müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonunun sağlanmasından geçer.
- Müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonunu ancak açık inovasyon yapısı sağlar.
- Müşteriler farklı gruplarda olup her müşteri grubu inovasyon sürecinin farklı aşamasına dâhil olmalıdır.

Bu doğrultuda çalışmada öncelikle bu çıkarımların dayanaklarına sonrasında ise önerilen değer inovasyon sürecine yer verilmektedir.

## 2. Mavi Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisi W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından 30 endüstride 150 stratejik hareketin incelenmesiyle ortaya koyulmuştur. Araştırmacılara göre inceledikleri 108 yeni girişimlerin %86'sı işletmenin mevcut içi ile ilişkili bir alanda olmuş, geriye kalan %14' yeni bir pazar veya endüstride gerçekleşmiştir. İlişkili büyüme yapan işletmelerde yeni girişimlerin toplam gelirdeki payları %62 iken toplam krdaki payları sadece %39 olmuştur. Buna karşılık yeni pazarlar veya endüstriler yaratmayı amaçlayan %14'lk kısmın toplam gelirdeki payı %38 iken toplam krlılıktaki payı %61 olmuştur (Kim ve Mauborgne, 2004:73). Bu sonuç mavi okyanus stratejisinin çıkış noktasını oluşturmuştur.

Strateji askeri kökenli bir kavram olması nedeniyle sürekli olarak rekabet çevresini bir savaş alanı gibi ele almaktadır. Stratejik planlar ise işletmeleri rekabet üstünlüklerini artırmaya teşvik eden, pazar payı için mücadeleye zorlayan ve fiyat üzerinde rekabet ettiren bir savaş aracı olarak görülür. Bu durumda rekabet kanlı bir savaş alanıdır (Kim ve Mauborgne, 2005b:22). Mavi okyanus tanımı tam bu noktada ortaya çıkılmaktadır. Kim ve Mauborgne (2005) bu kanlı savaş alanını kırmızı okyanus olarak tanımlarken mevcut rekabet çerçevesinin dışındaki yeni pazar alanlarını ise bu kavramla ifade ederler. İki okyanusun çeşitli değişkenler kapsamında karşılaştırılmasına Tablo 1'de yer verilmektedir.

**Tablo1.** Başa Baş Rekabetten Mavi Okyanus Yaratmaya

	<b>Başa Baş Rekabet</b>		<b>Mavi Okyanus Yaratma</b>
Sektör	Aynı sektördeki rakiplerine odaklanmak	→	Farklı sektörlere bakmak
Stratejik grup	Stratejik grup içindeki rekabet konumuna odaklanmak	→	Sektör içindeki farklı stratejik gruplara bakmak
Alıcı grubu	Alıcı grubuna daha iyi hizmet etmeye odaklanmak	→	Sektördeki alıcı grubunu yeniden tanımlamak
rn veya hizmet önerisinin kapsamı	Sektör içinde ürünün değer ve hizmet önerilerini maksimize etmeye odaklanmak	→	Tamamlayıcı rn veya hizmetler araştırmak
İşlevsel veya duygusal yönelim	Sektör içinde işlevsel-duygusal yönelim dhilinde fiyat performansını artırmaya odaklanmak	→	Sektördeki işlevsel-duygusal yönelimi yeniden ele almak
Zaman	Dışsal eğilimler gerçekleştiğinde onlara uyum sağlamaya odaklanmak	→	Zaman içinde dışardaki eğilimlerin şekillenmesinde rol oynamak

**Kaynak:** (Kim ve Mauborgne, 2005a:79)

Tablo 1'deki farklılıklar incelendiğinde Mavi Okyanus Stratejisinin çok daha proaktif ve çevreye uyumdan ziyade çevreyi şekillendiremeye yönelik olduğu görülmektedir. Mavi okyanus stratejisini benimseyen işletmelerin yeni değer oluşturmak için iş modellerini sorgulamaya yarayan şu dört soruya cevap vermeleri gerekmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005a:29):

- Endüstrinin artık kanıksadığı faktörlerden hangileri ortadan kaldırılmalıdır?
- Hangi faktörler endüstri standartlarının epey altına indirilmelidir?

- Hangi faktörler endüstri standartlarının epey üstüne çıkarılmalıdır?
- Endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörler yaratılmalıdır?

İşletmelerin bu sorulara verdiği cevapların müşterinin algıladığı değere yansımaları şunlar olacaktır:

- Müşteri değeri açısından rekabet üstünlüğü getirmeyen faktörlerin ortadan kaldırılması,
- Müşterinin algıladığı değeri çok fazla etkilemeyen abartılı tasarlanmış özelliklerin azaltılması,
- Müşterinin algıladığı değeri artıracak belirli niteliklerin performansının mevcut endüstri standartlarının üzerine çekilmesi ve
- Müşteri değeri için yeni kaynaklar sunulmasıdır.

Bu çıkarımların esasını, işletmenin stratejisinin satın alıcıların algıladığı değeri doğrudan etkileyen özelliklere yönelik olması gerekliliği oluşturmaktadır (Borgianni vd., 2012:125).

### 3. Değer İnovasyonu

Mavi okyanus stratejisinin temel taşı olarak nitelendirilen değer inovasyonu hem maliyet etkinliğini hem de müşteriye sunulan değer önerisinin artırılmasını hedefler (Kim ve Mauborgne, 2005a:16). Literatürde aynı eksenli stratejik inovasyon (Markides, 1997; Govindarajan ve Trimble, 2005), atılım sağlayan inovasyon (Weisbord, 1992; O'Connor ve Rice, 2001), yıkıcı inovasyon (Christensen vd., 2002) ve strateji inovasyonu (Hamel, 1996) gibi başka kavramlar da yer almaktadır. Hepsinin temel mantığı inovasyon yolu ile mevcut rekabet çerçevesinin dışına çıkılması gerektiğidir.

Değer ve inovasyon kavramları üzerinde eşit şekilde duran değer inovasyonu, mevcut pazarda daha yeni veya daha iyi müşteri değeri sunarak veya yeni pazarlara girme imkânı oluşturarak rekabeti geçersiz kılar. Değer kavramı olmadan inovasyon çok stratejik, fazla teknoloji güdümlü veya fütüristik kalabilir (Dekkers, 2005:318).

Kavramın amacı müşterinin daha fazla ya da daha iyi bir değer elde ettiğine dair algısını güçlendirecek yeni ürünler ve hizmetler oluşturmak veya mevcutları geliştirmektir. Değer inovasyonu farklı rekabet yollarına ihtiyaç duyar. Bu noktada pazarda bir boşluk bulmak önemlidir. Bu boşluk yeni oluşan bir müşteri segmenti veya mevcut müşterilerin tatmin edilmeyen bir ihtiyacı nedeniyle oluşmuş olabilir (Fasnacht, 2009:39).

Değer inovasyonu işletmenin örgütü pazarla, özellikle de dış süreçlerini müşterilerin değer beklentileri ile uyumlaştırma yeteneği demektir. Böylece spesifik müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek etkili bir değer önerisi sunulur ve etkin bir pazar konumunun elde edilmesi mümkün olur (Bocconcelli ve Tunisini, 2012:86).

Değer inovasyonun arkasında yatan mantık ile geleneksel stratejik mantık arasında farklar vardır. Bu farklılıklar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Geleneksel Mantık ile Değer İnovasyonu Mantığının Karşılaştırılması

Stratejinin Beş Boyutu	Geleneksel Mantık	Değer İnovasyonu Mantığı
Endüstri varsayımları	Endüstrinin koşulları bellidir.	Endüstri koşulları şekillendirilebilir.
Stratejik odak	Bir işletme rekabet üstünlüğü oluşturmaldır. Amaç rekabetle başa çıkmaktır.	Rekabet bir ölçüt değildir. İşletme pazara egemen olacak önemli bir atılımın peşinde olmalıdır.
Müşteriler	İşletmeler müşteri tabanını hem pazarı bölümlendirerek hem de müşteriye göre üretim yaparak elde tutmalı ve genişletmelidir. Müşteri değerindeki farklılıklara odaklanılmalıdır.	Değer inovasyonu sunan bir işletme çoğunluğu hedefler ve isteyerek bazı müşterileri kaybetmeyi göze alır. Müşteri değerindeki ortak özelliklere odaklanılmalıdır.
Varlıklar ve yetenekler	İşletmeler mevcut varlık ve yeteneklerini geliştirmelidir.	İşletmeler ne oldukları ile kısıtlanmamalıdır. "Baştan başlasak ne yapardık?" sorusunu kendilerine sormalıdır.
Ürün ve hizmet önerisi	İşletmenin sunacağı ürün ve hizmetleri endüstrinin geleneksel sınırları belirler. Amaç bu sunulan değer önerisini maksimize etmektir.	İşletmeler, endüstrinin geleneksel değer önerisinin ötesine çıkmaları gerekse bile müşterinin aradığı toplam çözüme odaklanmalıdırlar.

**Kaynak:** (Kim ve Mauborgne, 1997:106)

Tablo 2'de de görüldüğü üzere değer inovasyonu işletmelerin müşterilerin önem verdiği birkaç özelliğe odaklanıp daha az önem verdikleri özelliklerin azaltılması veya ortadan kaldırılmasına odaklanarak önemli kazanımlar elde etmelerini sağlar. Bazı özelliklerin ortadan kaldırılması ise maliyetleri düşürüp fiyatları daha uygun hale getirebilir (Urbany, 2010:123). Bunun için işletmelerin tüm yaptıkları faaliyetleri en başından sorgulamaları gerekmektedir.

#### 4. Müşteri Değer Algısı

Günümüz şartlarında işletmeler ya müşterileri için değer oluşturacak ya da azalan müşteri sadakati, düşen pazar payı, azalan kârlılık ve bunlardan kaynaklanan kaosla karşı karşıya geleceklerdir (Duchessi, 2002:1). Müşteri için değerin ne olduğunu belirlemek kolay bir iş değildir. Bu zorluk değer kavramının birçok kavramın karışımı olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri için değer düşük fiyat, ürünün istenilen özelliklerin hepsini sağlaması, kalite veya ödediğine karşı aldığı her şeyi temsil edebilir (Zeithaml, 1998:13). Değerin farklı özellikleri olması da tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Holbrook'a göre bu özellikler şunlardır (Holbrook, 2005:46):

- Müşteri değeri, müşteri ile ürün arasındaki etkileşimden oluşur.
- Müşteri değeri görecelidir. Karşılaştırılan ürüne, kişiden kişiye veya değerlendirmenin yapıldığı duruma göre değişebilir.
- İyi/kötü, olumlu/olumsuz gibi değerlendirmelerle ifade edilen müşteri tercihlerini kapsar.
- Müşteri değerinin etkileşimden ortaya çıkan göreceli bir tercih olması ürünün kendisi ile değil ürünle yaşadığı deneyime de bağlıdır.

Bununla beraber değer kavramı algılanan veya gerçekleşen toplam fayda ile bir ürün veya hizmeti elde etmek, kullanmak veya elden çıkarmaya dair ölçümleri kapsayan bir puanla ifade edilebilir (Woodside vd., 2008:4-5). Buna göre değer kavramı aşağıdaki gibi ifadelerle ölçülerek sayısallaştırılabilir:

Değer: Algılanan ağırlıklandırılmış faydaların göreceli toplamı / algılanan göreceli toplam maliyet

Değer: Algılanan ağırlıklandırılmış faydaların göreceli toplamı - algılanan göreceli toplam maliyet

Değer: Toplam sonuçların göreceli toplamı / algılanan göreceli toplam maliyet

Değer: Toplam sonuçların göreceli toplamı - algılanan göreceli toplam maliyet

Nasıl ifade edilirse edilsin değer, müşterinin ürün veya hizmeti elde etmek için katlandığı her şeyle ürün veya hizmetten sağladığı her şey arasındaki fark olarak ortaya çıkmaktadır. Bu mantıkla değer kavramını Tablo 3'teki gibi formüle etmek mümkündür.

**Tablo 3.** Müşteri Değeri Formülasyonu

Müşteri Değeri			
Ürün	Ulaşılabilirlik	Deneyim	Maliyetler
▪ Performans/ Özellikler	▪ Bulunabilirlik	▪ Hizmet	▪ Fiyat
▪ Fonksiyonlar	▪ Tedariğin güvenilirliği	▪ Çözümler	▪ Sahipliğin toplam maliyeti
▪ Teknik inovasyon	▪ Dağıtım kanalı	▪ Müşteri üzerindeki etkisi	▪ Süreç maliyeti
		▪ Marka	▪ Ödeme şartları

**Kaynak:** (Plaster ve Alderman, 2006:41)

Çok yönlü bir kavram olan değeri çözümlmek için işletmenin kendisine bir dizi soru sorup cevaplaması gerekmektedir. Bu sorular değer kavramının her yönü ile ortaya çıkarılmasına yardım edecektir.

**Tablo 4.** Değer Önerisinin Ana Unsurları

Kimin için değer yaratılacak?	En temel kullanıcılarımız kimlerdir? Alıcılarımız (Eğer belirlenebilirse alıcıları etkileyenler) kim?
İhtiyaçlar veya istekler ne?	Hedeflenen grup hakkında öğrenilen şeyler nelerdir? Hali hazırda (yeterli bir şekilde) karşılanmayan spesifik ihtiyaç ve istekleri nelerdir? Müşterilerin gerçekten değer verdiği özellikler nelerdir?
Çözüm olarak ne sunuluyor?	Hangi ürün, hizmet veya ürün/hizmet kombinasyonu sunuluyor? Bunlar müşterileri nasıl çekip ihtiyaçlarını tatmin edecekler?
Hangi alternatifler mevcut?	Diğer seçeneklerin hangileri mevcut? (potansiyel seçenekler de göz önünde bulundurulmalı)
Farklılık yaratanlar neler?	Müşteriler diğer alternatifler içinden neden bu çözümü seçecekler? Faydaları nelerdir? Öneri hangi açıdan üstündür?

**Kaynak:** (den Ouden, 2012:118)

Bu sorular müşteri değerinin belirlenmesine ve işletmenin stratejisini bu yönde gerçekleştirmesine imkân tanıyacaktır. Müşteri için değer yaratılması ise hedef pazardaki müşteri özellikleri ile bu müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin farklı olması nedeniyle oldukça karmaşık bir iştir ve inovasyon yapmayı gerektirir. İnovasyon işletmelerin müşterilerine sağladıkları toplam değer olarak tanımlanabilir (Midgley, 2009: 7).

Değer önerisi yaparken öncelikle hangi ürünün sunulacağı ve müşterinin bunu ne şekilde kullanacağını tanımlanması gerekir. Müşteri açısından doğru değeri sunabilmek için müşterinin hangi problemine çözüm üretildiğine ve problemin müşteri gözüyle ne kadar büyük olduğuna odaklanılmalıdır (Chesbrough, 2003a:65). Müşteri için değer yaratılmasında Ulwick'in (2005) yaklaşımı her bir ürünü veya hizmeti, müşterinin işine yardım etme boyutuyla değerlendirmesi üzerinedir. Ona göre müzik dinlemek de bir iştir. Bu yüzden müşteri için değer yaratılmasını şu şekilde ele almıştır:

<b>Yeni işler</b>	Müşterilerin daha çok iş (benzer veya ilgili işler) yapabilmelerini sağlayan ürün / hizmet inovasyonları	Yeni müşterilerin kimsenin karşılayamadığı işlerini yaparken yardımcı olacak ürün/ hizmet inovasyonları	
	<b>Mevcut işler</b>	Müşterilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan ürün/hizmet inovasyonları	Yeni müşterilerin rakiplerin sunduğu inovasyonları kullanarak yaptıkları işlerini yapmalarına yardım edecek ürün/hizmet inovasyonları
	<b>Mevcut müşteri</b>	<b>Yeni müşteri</b>	

**şekil 1.** Müşteri-İş Matrisi

*Kaynak:* (Ulwick, 2005:6)

İşletmeler şekil 1'deki gibi ürün ve müşteri özelliklerine göre farklı inovasyonlar geliştirecekler ve müşteri değeri oluşturacaklardır. Tablo 5'te ise işletmelerin müşteriye bu değeri yaratmakta kullanacakları yöntemler yer almaktadır.

**Tablo 5.** Müşteriye Değer Yaratmak İçin İnovasyon Yöntemleri

Pazar Yönü	Müşteriler	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mevcut müşterilerin diğer ihtiyaçlarını karşılamak için pazar sınırlarını esneterek pazar potansiyelini genişletmek,</li> <li>2. Bu kategorideki hali hazırda herhangi bir şey satın almayan kişilerin (müşteri olmayanların) de ihtiyaçlarını karşılamak,</li> <li>3. Karşılanmamış veya gizli ihtiyaçları tahmin ederek yeni müşteriler bulmak,</li> <li>4. Yeni coğrafyalara nüfuz etmek,</li> </ol>
	Sunulan ürün veya hizmetler	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Yeni ve mevcut müşterilere hizmet edecek yeni temel ürünler veya hizmetler geliştirmek,</li> <li>6. Müşterilerin zamandan veya paradan tasarruf etmelerini sağlayacak, risklerini azaltacak bütünlük çözümler sunmak,</li> <li>7. Tüm temas noktalarında müşteri deneyimini yeniden tasarlamak,</li> <li>8. Yeni alanlara markayı genişletmek,</li> </ol>
	Rekabet profili	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Geçerli endüstri standartları ile ilgili olarak sunulan ürün veya hizmetin kilit yönlerini ortadan kaldırarak, azaltarak veya yenilerini ekleyerek rekabet profilinin yeniden yapılandırılması sağlamak.</li> </ol>
Örgüt Yönü	Değer oluşturma sistemi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Müşterilerin işletme ile etkileşim halinde olabilecekleri yeni bağlantı kanalları veya inovasyon noktaları oluşturmak,</li> <li>2. İşletmenin özüne odaklanarak ve ortaklarla olan çevreyi genişleterek örgütü değiştirmek,</li> <li>3. Yeni prosedürler, ortaklıklar, insan kaynakları ve benzerleriyle yeni değer oluşturmak,</li> <li>4. İşletmenin performansını, hızını, kalitesini veya maliyet yapısını geliştirmek için değer zincirindeki faaliyetleri yeniden yapılandırmak,</li> <li>5. İşletmenin ayırt edici yeteneklerini rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme imkânını sağlamak,</li> </ol>
	Değer yakalama sistemi	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. İşletmenin oluşturduğu ekonomik değeri nasıl paraya çevireceğini ve elde edeceğini yeniden tanımlamak.</li> </ol>

**Kaynak:** (Day ve Moorman, 2010:100)

Değer yaratmada dikkat edilecek diğer bir nokta da değer farklı müşteri türleri için de oluşturulması gerektiğidir. Bu türler kullanıcılar, satın alıcılar ve etkileyiciler olmak üzere üçe ayrılabilir (den Ouden, 2012:109). Kullanıcılar bir tasarımı, bir ürünü veya bir hizmeti kullanmaktan fayda sağlamayı uman firma veya bireysel tüketici olarak tanımlanabilir (Baldwin ve von Hippel, 2009:3). İşletmelerin kullanıcı gruplarının tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu işletmelere yeni ürün/hizmet tasarımlarında bilgi girdisi sağlayacaktır. Bunun dışında ürünü/hizmeti satın alan kişilerin hangi nedenlerle ürünü satın aldıklarını bilmek de önemlidir. Bu bilgi müşteri değer algısını artırmak için kullanılır. Kullanıcılar ve satın alıcılar dışında bir de etkileyiciler grubu vardır. Etkileyiciler ürün/hizmetin satın alınmasını veya kullanımını etkileyen kişiler veya örgütler olabilir. Günümüzde iletişim teknolojilerindeki gelişmeler paralelinde bu grubun ürün veya hizmetin satın alınmasında oynadıkları rol gittikçe artmaktadır.

## 5. Açık İnovasyon

Açık inovasyon işletmelerin değer yaratmak için içerideki fikirler kadar dışarıdaki fikirleri de kullanabileceğini varsayan bir paradigmadır (Chesbrough, 2006:1). Açık inovasyon paradigması



dikey olarak bütünleşmiş Ar-Ge modelinin bir antitezi olarak ele alınabilir. Kapalı inovasyon olarak da adlandırılabilen dikey olarak bütünleşmiş Ar-Ge modelinde projeler işletme içindeki bilim ve teknoloji altyapısından hareketle pazara ulaşır. Açık inovasyon yaklaşımında ise projeler içindeki veya dışarıdaki teknoloji kaynaklarından yararlanılarak oluşturulabilir ve yeni teknoloji Ar-Ge sürecine farklı aşamalarda dâhil olabilir. Projeler pazara lisans verme veya dağıtım yapacak bir firma ile anlaşma veya işletmenin kendi satış ve pazarlama kanallarını kullanma yolu ile sunulabilir. Zaten modelin açıklığı da inovasyon sürecine dâhil olan fikirlerin elde edilmesinin ve inovasyonun pazara ulaştırılmasının çeşitli yollarla gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Chesbrough, 2011:69-70).

Açık inovasyon firmaların kapalı sınırlarını inovasyonun, dış çevreyle firmanın iç inovasyon süreci arasında kolayca hareket etmesini kolaylaştıracak yarı geçirgen bir zara dönüştürmeyi gerektirir (Chiaroni vd., 2011:35). Tablo 6'da geleneksel olarak da nitelendirilebilecek kapalı inovasyon yaklaşımı ile açık inovasyon yaklaşımının temel prensiplerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 6.** Kapalı ve Açık İnovasyon Prensiplerinin Karşılaştırılması

<b>Kapalı İnovasyon Prensipleri</b>	<b>Açık İnovasyon Prensipleri</b>
Alanımızdaki zeki insanlar bizim için çalışıyorlar.	Bütün zeki insanlar bizim için çalışmıyorlar bu yüzden işletme dışındaki parlak bireylerin bilgisine ve uzmanlıklarına erişmeli ve bundan istifade etmeliyiz.
Ar-Ge faaliyetlerinde kar elde etmek için kendimiz keşfetmeli, geliştirmeli ve piyasaya sürmeliyiz.	İşletme dışındaki Ar-Ge önemli bir değer oluşturabilir, içindeki Ar-Ge oluşacak değere yön verir.
Eğer kendimiz keşfedersek pazara ilk girebiliriz.	Keşif bizden kaynaklanmasa da yine de bundan kâr sağlayabiliriz.
Bir inovasyonu ilk kez ticarileştiren olabilirsek kazanırız.	Daha iyi bir iş modeline sahip olmak pazara ilk giren olmaktan daha iyidir.
Eğer sektörde en çok ve en iyi fikir üreten biz isek kazanırız.	Eğer içindeki ve dışarıdaki fikirlerden en iyi şekilde istifade edersek kazanırız.
Fikri mülkiyetimizi kontrol etmeliyiz ki rakiplerimiz fikirlerimizden kâr elde edemesin.	Başkalarının fikri mülkiyetimizi kullanmalarından kâr sağlayabiliriz ve biz de eğer iş modelimizi geliştirecekse başkalarının fikri mülkiyet haklarını satın alabiliriz.

**Kaynak:** (Chesbrough, 2003b:38)

Görüldüğü üzere açık inovasyon yaklaşımın temel prensipleri günümüz iş dünyası için daha uygun görünmektedir. Yaklaşım işletmelere birçok fayda sağlamaktadır (Rigby ve Zook, 2002:82-84):

- Dışardan bilgi almak inovasyon yapmak için yararlanılacak kaynakları çoğaltır.
- Dışarıya fikir vermekten işletme kâr sağlayabilir.
- Dışarıya bilgi vermek yeni yetenekleri işletmeye çekebilir.
- Dışarıya bilgi akışı ile yapılacak inovasyonun pazardaki değeri hakkında fikir sahibi olunabilir.
- Dışarıyla bilgi alışverişi işletmelerin inovatif varlıklarını belirlemelerine ve bunlara odaklanmalarına imkân verir.

Açık inovasyon işletmeler için bilgi giriş ve çıkışını teşvik eder. Müşterilerle, rakiplerle, tedarikçilerle veya diğer ilgili dış kaynaklarla yapılan bu bilgi alışverişi bilginin elde edilmesini ve kullanımını hızlandırırken aynı zamanda işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum göstermesini de sağlar (Schweitzer vd.,2014:108).

Açık inovasyon sürecinde yapılacak işbirliklerinin her birinin farklı problemleri ve avantajları var olup özel bir örgütsel ve yönetsel yaklaşım gerektirirler. Müşteriler gibi sadece tek tür bir aktörle iş birliği yapmak oldukça kolaydır. Ancak bir dizi aktörle (müşteriler, rakipler, üniversiteler gibi) iş birliği yapıldığında katkılarını koordine etmek ve inovasyon sürecini yönetmek daha zor olacaktır. Bir işletme ne kadar çok sayıda ve farklı türde ortakla iş birliği yaparsa inovasyon süreci de o kadar "açık" olur (Lazzarotti ve Manzini, 2014:16). Açık inovasyon yaklaşımında genel olarak üç kategoride yer alan aktörlerle iş birliğinden yararlanılabilir. Bunlar:

**Tablo 7.** Açık İnovasyon Sürecine Dâhil Olabilecek Aktörler

Kategoriler	Aktörler
İşletme içi çekirdek grup	İnovasyonun iş tanımının bir parçası olduğu Ar-Ge departmanındaki veya inovasyonla ilgilenen diğer birimlerindeki çalışanlar
İşletme içi yan grup	Herhangi bir birimde veya kademedeki, inovasyonun iş tanımının içinde yer almadığı, ancak anlama yetisi güçlü ve bilgili çalışanlar
İşletme dışındaki grup	Örgütün sınırları dışında yer alan yaratıcı müşteriler, tedarikçiler, değer yaratan ortaklar, üniversiteler, araştırma departmanları ve diğer birimler

**Kaynak:** (Möslein, 2013: 71)

Açık inovasyon günümüz iş yaşamındaki değişiklikler de göz önüne alındığında geçerliliğini korumaktadır. Bu değişikliklerden ilki günümüz profesyonellerinin tek bir işverene bağlı olmadan farklı kariyerler peşinde olmalarıdır. İkincisi küreselleşmenin pazarın büyüklüğünü artırması ve buna bağlı olarak gereken iş gücü miktarının da artmasıdır. Üçüncüsü fikri mülkiyet hakları, girişim sermayesi ve teknoloji standartları gibi düzenlemelerin fikir ticareti yapılmasını kolaylaştırmasıdır. Son olarak yeni teknolojilerin coğrafik uzaklığın önemini azaltması ile beraber iş birliği ve koordinasyon için yeni yöntemler sunması da günümüz koşullarının açık inovasyon yaklaşımı için uygun bir yapı sağladığını göstermektedir (Dahlander ve Gann, 2010:699).

## 6. Müşterinin İnovasyon Sürecine Entegrasyonu

Araştırmalar devamlı olarak bir ürün veya hizmetin pazarda başarılı olmasını, kullanıcıların ihtiyaçlarına ne kadar doğru cevap verebildiklerine bağlamaktadırlar (von Hippel ve Katz, 2002:821). Bu bağlamda müşterilerin inovasyon sürecine entegrasyonu önemli olmaktadır. Yine alan çalışmaları müşteri entegrasyonunun işletmelerin inovasyon potansiyelini artırdığını göstermektedir. Birçok inovasyonun kullanıcılar tarafından geliştirdiği bilinmektedir (Baldwin ve von Hippel, 2009:4). Müşterilerin inovasyon sürecine dâhil edilmesi ile müşterilerle ilişkiler güçlenir, pazar ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması sağlanır, ürün/hizmet geliştirme sürecinde daha az hata yapılır ve daha kaliteli ürünler üretilmesi mümkün olur (Enkel vd.,2005:203).

Ancak entegrasyonun en temel amacı müşterilerden bilgi elde etmektir. İşletmelerin müşterilerden elde edebileceği bilgi türlerini Ulwick (2005:19-22) şöyle belirlemiştir:

- Çözümler: Birçok müşteri, ihtiyaçlarını bir problemin çözümü olarak ifade ederler. Genellikle müşteriler ürünlerde veya hizmetlerde görmek istedikleri fiziksel veya fiziksel olmayan özellikleri tanımlarlar. Burada müşterilerin istedikleri çözümün teknolojik olarak mümkün

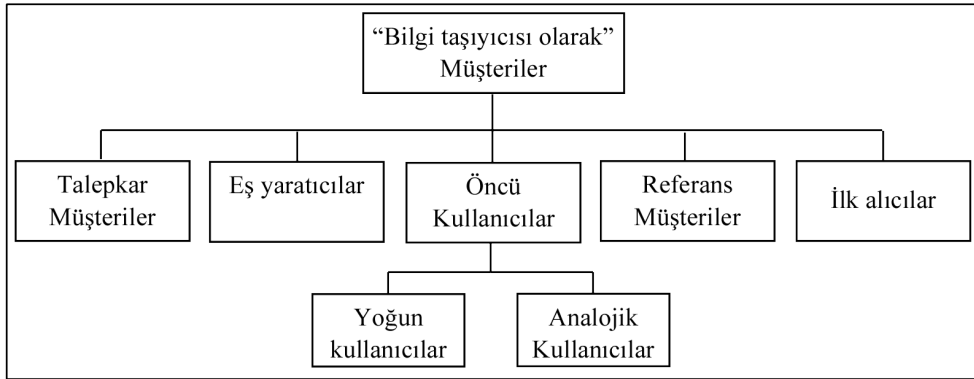
olamayabileceği, daha iyi çözümler olabileceği ve bu tür geri bildirimlerin işletmeleri müşterinin istediklerinin ötesine bakmaktan alıkoayabileceği göz önüne alınmalıdır.

- **Özellikler:** Müşteriler ürünleri özellikle tasarım açısından (büyüklük, ağırlık, renk, şekil, görünüş, verdiği his gibi) detaylı bir şekilde değerlendirebilirler. Bu tür bilgiler işletme için önemli geri bildirimler olarak görölse de işletmedeki mühendis ve tasarımcıların yaratıcı yeteneklerini kullanamamalarına neden olabilir.
- **İhtiyaçlar:** Müşteri ihtiyaçları bir ürün veya hizmetin toplam kalitesinin detaylı bir tanımı şeklinde ifade edilir. Genellikle güvenilir, dayanıklı, etkin, sağlam gibi ürünün veya hizmetin tek bir yararından çok genel bir tanımı iğerir. Bu durumda müşterinin tanımladığı özelliği neye göre ölçtüğünü belirlemek zordur.
- **Faydalar:** Müşteriler ürün veya hizmete dair değer tanımlarını fayda ifadeleri kullanarak yaparlar. Kullanımı kolay, daha hızlı, daha iyi gibi kavramlar fayda odaklı tanımlardır. Burada da yine faydayı ne açıdan tanımladıklarını belirlemek çok da kolay olmamaktadır.

Açık inovasyon sürecine dahil olabilecek müşterilerin hangi özelliklerinin sürecin etkinliğini artırdığı sorgulandığında üç temel özellikle karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki müşterinin alana övgü ve teknik yeteneklerinin olmasıdır. İkincisi alana övgü farklı nitelikleri ve yeni, yararlı şeyler üretmeye istekliliğin toplamı olan yaratıcılık yeteneklerinin olmasıdır. Son olarak bu yaratıcılığı ortaya çıkaracak içsel bir motivasyonunun olmasıdır (Füller vd., 2012:250). Bu özelliklere sahip müşteri grubundan bilgi alınması çok önemlidir. Eğer bilgi sağlayan müşteri yanlış tanımlanmışsa entegrasyon sürecinin etkinliği en başından azalacaktır. İnovasyon sürecine dâhil olabilecek müşteriler dört özelliğe göre gruplara ayrılabilir (Gruner ve Homburg, 2000:6).

- **Teknik açıdan çekicilik:** Teknik açıdan çekici müşteriler oldukça inovatif olup güçlü bir teknik bilgi altyapısına sahiptirler.
- **Finansal açıdan çekicilik:** Pazarı temsil güçleri ve ünleri olan müşteriler finansal açıdan çekicilik özelliği taşırlar.
- **Müşterilerle ilişkinin yakınlığı:** İnovasyon projeleri için dışarıyla kurulan etkileşim düzeyinin yüksek ve bu ilişkilerin süresinin uzun olması yakın müşteri ilişkilerini ifade eder.
- **Öncü kullanıcı özellikleri:** Öncü kullanıcılar ihtiyaçlarına yönelik çözümleri belirler ve inovasyon yapmaya motive olurlar. Ayrıca hedef pazarın çoğunluğundan önce, sunulan inovasyon için gerekenleri tecrübe ederler.

Bu bağlamda inovasyon sürecine entegre olabilecek müşteri grupları Şekil 2’de yer almaktadır.



**Şekil 2.** Müşteri Grupları

**Kaynak:** (Kausch, 2007:28’den uyarlanmıştır)

**Talepkar müşteriler:** Bu müşteriler pazarın talep tarafını temsil ederler. İhtiyaçlarını doğrudan veya davranışlarıyla dolaylı olarak ifade ederek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar.

**Eş yaratıcılar:** Aktif olarak inovasyon sürecinde yer alan müşterilerdir.

**Öncü kullanıcı:** İnovasyon yapan müşterilerdir. von Hippel (1986) öncü kullanıcıların 2 temel özellik gösterdiğini ifade etmiştir (von Hippel, 1986:796).

- Öncü kullanıcılar pazarın genelini yansıtan ihtiyaçları tanımlarlar. Ancak bunu ihtiyacın yayılmasından aylar veya yıllar öncesinden belirleyebilirler ve
- Bu ihtiyaca yönelik çözüm sağlamaktan ciddi yararlar sağlarlar.

Öncü kullanıcılar, pazarların en önemli müşterileri olarak görülmekte olup yeni ürün kavramları ve tasarımları elde etme çalışmalarında, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmede önemli ihtiyaç ve çözüm bilgisi sağlarlar (Yayla ve Yıldız, 2010:3). Öncü kullanıcılar ikiye ayrılabilir:

- Yoğun kullanıcılar: Ürünü sürekli ve yoğun bir şekilde kullanan profesyonel müşterilerdir.
- Analojik kullanıcılar: Ürünü asıl amacından farklı alanlarda kullanan müşterilerdir (Kausch, 2007:26).

**Referans müşteri:** Ürün veya hizmetle ilgili deneyimini üreticiye veya diğer kullanıcılara aktaran müşterilerdir.

**İlk alıcılar:** İşletmenin pazar beklentilerine dair belirsizlikleri azaltan müşterilerdir.

Bu gruptaki müşteriler özelliklerine göre inovasyon sürecinin farklı aşamalarına dâhil olurlar. Literatürde farklı aşamalara sahip inovasyon süreçleri yer almaktadır. İnovasyon süreci inovasyonun türüne veya inovasyon yapılan işletmenin özelliklerine göre değişmektedir. Ancak genel bir inovasyon sürecinin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalar farklı araştırmacılarca yaratıcılık, geliştirme ve girişimcilik (Verloop, 2007:76); geliştirme öncesi, geliştirme ve ticarileştirme (Persaud vd., 2002: 70); araştırma, geliştirme ve pazara sunma (Remoe,

2008:141) gibi isimlerle adlandırılmışlardır. Bu çalışmada da benzer şekilde inovasyon süreci araştırma, geliştirme ve pazarlama aşamalarına sahip bir süreç olarak ele alınmıştır.

**Araştırma aşaması:** Fırsatların, taze fikirlerin ve yeni kavramların geliştirdiği bu aşamada müşterilerin talepleri birer kaynak olarak ele alınır. Bu aşamada tasarımcı ve mühendislerin yanı sıra nc, yoğun ve analogik kullanıcılar rol oynarlar.

**Geliştirme aşaması:** Bu aşamada müşteriler eş-yaratıcı olarak yer alırlar. İşletmeler müşterilerin bu aşamaya entegrasyonunu kolaylaştırmak için kullanıcı dostu araçlar kullanabilirler (Schulz, 2009:78).

**Pazarlama:** Test ve piyasaya sürme aşaması olarak da adlandırılan bu aşama ürünü kullanan müşterilerden ürün hakkında geri bildirim alınmasını sağlar (Füller ve Matzler, 2007:382). Referans müşteriler ve ilk alıcılar bu aşamada rol oynar.

Her bir aşamanın kendine has dikkat edilmesi gereken noktaları ve yönetimsel zorluğu vardır. Bunlar Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** İnovasyon Sürecinde Müşteri Rollerini

<b>Müşteri Rolü</b>	<b>İnovasyon Sürecindeki Aşama</b>	<b>Anahtar Kavramlar/Yönetimsel Zorluklar</b>
Bir kaynak olarak müşteri	Araştırma	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Müşterinin bir inovasyon kaynağı olarak uygunluğu</li><li>▪ İnovasyona katkı yapacak müşterilerin seçilmesi</li><li>▪ çeşitli müşteri teşviklerine ihtiyaç olması</li><li>▪ Müşteri bilgisini elde etmek için gerekli altyapının varlığı</li><li>▪ Mevcut ve potansiyel müşterilerin farklı rolleri</li></ul>
Eş-yaratıcı olarak müşteri	Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ çok çeşitli tasarım ve geliştirme görevlerine katılım</li><li>▪ ürünün endüstriyel mi yoksa nihai tüketicisi ürünü m olduğu</li><li>▪ İşletme alışanları ile sıkı bir beraberlik</li><li>▪ Dâhil olunan projenin müşterilerin katılımı ile artan belirsizliğinin yönetilmesi</li><li>▪ Müşterilerin rn ve teknoloji bilgisinin artırılması</li></ul>
Kullanıcı olarak müşteri	Pazarlama	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zaman kısıtı olan bir faaliyet</li><li>▪ Müşteri çeşitliliğinin sağlanması</li><li>▪ Devamlılığı olan bir faaliyet</li><li>▪ Müşterilerin birbiri ile etkileşimini sağlayan alt yapı</li></ul>

**Kaynak:** (Nambisan, 2002:395)

Her ne kadar müşterilerin inovasyon sürecine entegre olmaları sürecin sonunda değer ortaya çıkma olasılığını artırıyor olsa da bu faaliyet Tablo 8'deki yönetsel zorluklarla paralel olarak bir takım riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu riskler (Enkel vd.,2005:203-209; Ulwick,2002: 93):

- Müşterinin sürece dâhil olup katkı sağlarken aynı zamanda işletmenin teknik bilgisine de ulaşıp kendi amaçları için kullanabilme veya rakiplerle paylaşabilme ihtimali,
- İşletmenin teknik bilgisi ile müşterinin katkısı sonucu ortaya çıkan fikirler için mülkiyet hakkının belirlenmesinin zorluğu,

- Müşterilerin sürece yaptıkları katkının tamamen kendi görüş ve deneyimlerinden oluşması bunun da müşterilerin çoğunluğunun görüşünü yansıtmaktan uzak olma ihtimali,
- İşletme çalışanlarının kişisel özellikler ve tavırların farklı olması nedeniyle müşterilerle birlikte çalışmakta zorlanmaları,
- Müşterilerin deneyimlerinin onları tamamıyla yeni bir ürün/hizmet ortaya çıkarmaktan çok genellikle aşına olduklarını geliştirmeye sevk etmesi ve
- Müşterilerin yeni ürün/hizmet geliştirme çabalarının daha çok piyasada var olan ama işletmede olmayan özelliklere yönelik olabileceği ve bunun da rekabet üstünlüğü getirmeyecek olmasıdır.

İşletmelerin yapması gereken bu risklerin farkında olup bunları yönetebilmektir. İnovasyon sürecine müşteri entegrasyonu kararı verilmeden önce tüm riskleri azaltacak veya ortadan kaldıracak önlemler alınmalıdır.

## 7. Sonuç

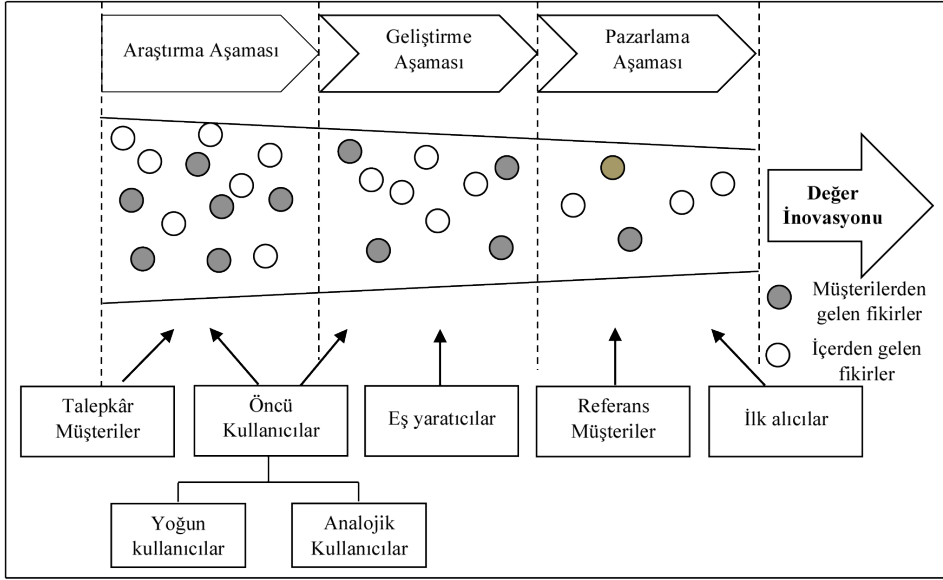
İşletmeler ister Porter'ın (1980) rekabet stratejileri ile mevcut rekabet çevresinde kalmayı seçsin ister Mavi Okyanus Stratejisi ile yeni pazarlar oluşturarak en azından bir süre rekabetten uzak durabilmeye çalışsın, müşteri için değer oluşturmak zorundadır. Değer oluşturmak içinse inovasyon yapmaktan başka bir yol neredeyse yoktur. İşletmeler ya yeni bir ürün/hizmet ya da iyileştirilmiş ürün/hizmet sunarak değer oluşturabilir ki her ikisi de inovasyon yapmak demektir.

İnovasyon sürecinin önemli aşamalarını işletme sınırları içinde tamamlayan bir işletmenin çözümlenmesi çok da kolay olmayan müşteri değer algısına etki edebilmesi hemen hemen imkansızdır. Bu karşımıza değer inovasyonu oluşturmaya çalışan bir işletmenin kapalı inovasyon yaklaşımı ile çok da başarılı olamayacağı sonucunu çıkarmaktadır. Tam tersi inovasyon sürecinin mümkün olduğunca her aşamasına müşterileri entegre etmek değer oluşturmak için gereken bilgiyi sağlayacaktır. Bu entegrasyon açık inovasyon yaklaşımının benimsenmesini gerektirir.

Açık inovasyon yaklaşımı benimseyen ve inovasyon sürecine müşterilerini entegre etmeye çalışan bir işletme için hangi müşterilerin hangi inovasyon süreci aşamasına dahil olabileceğini belirlemek için bir diğer önemli kısmını oluşturmaktadır. Yanlış müşteri grubunu yanlış bir aşamaya dahil ederek değer inovasyonu oluşturulması pek tabii mümkün olmayacak hatta bu hata işletme için zaman, emek ve kazanç kaybına neden olabilecektir.

Çalışmada literatür araştırmasına dayanarak araştırma, geliştirme ve pazarlama aşamalarına sahip genel bir inovasyon süreci ve beş farklı role sahip müşterinin bu üç aşamalı inovasyon sürecine entegrasyonu ele alınmıştır. Birinci aşama olan araştırma aşaması inovasyon fikirlerinin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşamada müşteri taleplerinin belirlenmesi çok önemlidir. Talepkar müşteriler bu doğrultuda bilgi sağlarken öncü müşteriler ise henüz olmayan ama yakın gelecekte pazarda var olabilecek ihtiyaç ve beklentiler hakkında fikir verirler. Geliştirme aşamasında yine öncü kullanıcıların profesyonel bakış açılarından yararlanılmakta ve sürece doğrudan katılabilecek eş-yaratıcılar diye isimlendirilen teknik bilgi altyapıları olan müşteri grubundan da istifade edilmektedir. Son aşama olan pazarlama veya ticarileştirme aşamasında ürün test edip kullanan, ürünle/hizmetle ilgili deneyimlerini başkalarına aktararak onları etkileyebilecek referans müşteriler ve işletmeye inovasyonun başarısı hakkındaki belirsizliği gidermede yardımcı olacak ilk satın alıcılar önemli rol oynamaktadır.

Buraya kadar yer verilen bilgilere dayanarak inovasyon süreci, müşteri türleri, inovasyon sürecinin ihtiyaç duyduğu yapı ve hangi tür müşterinin hangi aşamaya dahil olabileceği belirlendiğinde değer inovasyonu süreci için Şekil 3'teki gibi bir yapı ile karşılaşılmaktadır:



Şekil 3. Değer İnovasyonu Süreci

**Kaynak:** (Chesbrough, 2003b;Füller ve Matzler, 2007 ve Kausch, 2007'den uyarlanmıştır.)

Şekil 3'teki sürece göre müşterileri için değer yaratmak isteyen işletmelerin öncelikle müşterilerini gruplaması ve açık inovasyon yaklaşımı ile bu grupları inovasyon sürecinin farklı aşamalarına dâhil etmesi gerekmektedir.

Bu çalışma ile birlikte ilgili literatür incelenerek ve elde edilen bilgiler sentezlenerek değer inovasyonu için geleneksel inovasyon sürecinden farklı bir süreç belirlenmesi ile literatüre katkı sağlanacağı umulmaktadır.

## Kaynakça

- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2009) "Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation", *Harvard Business School Finance Working Paper*, No. 10-038.
- Bocconcelli, R., & Tunisini, A. (2012) "The Relationship Between Marketing and Purchasing For Value Innovation in Business-to-Business Markets", *The IMP Journal*, 6(1):85-97.
- Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. (2012) "Investigating the Patterns of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy", *International Journal of Innovation Science*, 4(3):123-142.
- Chesbrough, H. (2006) Open Innovation. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West içinde, *Open Innovation Researching A New Paradigm* (s. 1-14). New York: Oxford University Press .
- Chesbrough, H. W. (2003a) *Open Innovation : The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Chesbrough, H. W. (2003b) "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Spring,35-41.
- Chesbrough, H. W. (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011) "The Open Innovation Journey: How Firms Dynamically Implement The Emerging Innovation Management Paradigm", *Technovation*, 31(1):34–43.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. (2002) "Foundations for growth. How to Identify and Build Disruptive New Businesses", *Sloan Management Review*, 43(3):22-31.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010) "How open is innovation?", *Research Policy*, 39(6):699–709.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010) *Strategy from the Outside In: Profiting From Customer Value*. New York: McGraw-Hill.
- Dekkers, R. (2005) *(R)Evolution: Organizations and the Dynamics of the Environment*. New York: Springer.
- den Ouden, E. (2012) *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. New York: Springer.
- Duchessi, P. (2002) *Crafting Customer Value: The Art and Science*. Indiana: Purdue University Press.
- Enkel, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005) "Managing the Risk of Customer Integration", *European Management Journal*, 23(2):203–213.
- Fasnacht, D. (2009) *Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility, and Customer Integration*. Berlin: Springer-Verlag.
- Füller, J., & Matzler, K. (2007) «Virtual Product Experience and Customer Participation—A Chance For Customer-Centred, Really New Products», *Technovation*, 27(6-7):378–387.
- Füller, J., Matzler, K., Hutter, K., & Hautz, J. (2012) "Consumers' Creative Talent: Which Characteristics Qualify Consumers for Open Innovation Projects? An Exploration of Asymmetrical Effects", *Creativity and Innovation Management*, 21(3):247-262.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005) "Organizational DNA for Strategic Innovation", *California Management Review*, 47(3):47-76.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000) "Does Customer Interaction Enhance New Product Success?", *Journal of Business Research*, 49(1):1–14.
- Hamel, G. (1996) "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, 74(4):69-82.
- Holbrook, M. B. (2005) "Customer Value and Autoethnography: Subjective Personal Introspection and The Meanings of a Photograph Collection", *Journal of Business Research*, 58(1):45-61.
- Jensen, H. R. (2001) "Antecedents and Consequences of Consumer Value Assessments: Implications for Marketing Strategy and Future Research", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(6):299–310.
- Kausch, C. (2007) *A Risk-Benefit Perspective on Early Customer Integration*. New York: Physica-Verlag.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997) "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, January-February:103-112.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999) "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review*, 40(3):41-54.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004) "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, October:70-80.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.



- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b) "Value Innovation: A Leap into The Blue Ocean", *Journal Of Business Strategy*, 26(4): 22-28.
- Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2014) Different Modes of Open Innovation: A Theoretical Framework and an Empirical Study. J. Tidd içinde, *Open Innovation Research, Management and Practice* (s. 15-37). London: Imperial College Press.
- Markides, C. C. (1997) "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, 38(3):9-23.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006) "Value Innovation in Business Markets: Breaking the Industry Recipe", *Industrial Marketing Management*, 35(6):751-761.
- Midgley, D. (2009) *The Innovation Manual: Integrated Strategies and Practical Tools for Bringing Value Innovation to the Market*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Möslein, K. M. (2013) Open Innovation: Actors, Tools, and Tensions. A. S. Huff, K. M. Möslein, & R. Reichwald içinde, *Leading Open Innovation* (s. 69-86). London: The MIT Press.
- Nambisan, S. (2002) "Designing Virtual Customer Environments For New Product Development: Toward A Theory", *Academy of Management Review*, 27(3): 392-413.
- Nijssen, E. J., & Frambach, R. T. (2001) *Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning*. New York: Springer.
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2001) "Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms", *California Management Review*, 43(2):95-116.
- Persaud, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2002) *Managing Synergistic Innovations Through Corporate Global R&D*. Westport: Praeger Publishers.
- Plaster, G. A., & Alderman, J. D. (2006) *Beyond Six Sigma: Profitable Growth Through Customer Value Creation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Remoe, S. O. (2008) Innovation Governance in Dynamic Economies: Lessons from the OECD MONIT Project. C. Nauwelaers, & R. Wintjes içinde, *Innovation Policy in Europe: Measurement and Strategy* (s. 139-170). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Rigby, D., & Zook, C. (2002) "Open-Market Innovation", *Harvard Business Review*, October,80-89.
- Schulz, C. (2009) *Organising User Communities for Innovation Management*. München: Gabler.
- Schweitzer, F., Gaubinger, K., & Gassmann, O. (2014) The Role of Open Innovation in Dynamic Environments. J. Tidd içinde, *Open Innovation Research, Management and Practice* (s. 107-127). London: Imperial College Press.
- Shuman, J., Twombly, J., & Rottenberg, D. (2002) *Everyone is a Customer: A Proven Method for Measuring the Value of Every relationship in the era of collaborative business*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Ulwick, A. (2005) *What Customers Want*. New York: McGraw-Hill.
- Ulwick, A. W. (2002) «Turn Customer Input into Innovation», *Harvard Business Review*, January,91-97.
- Urbany, J. E. (2010) *Grow by Focusing on What Matters: Competitive Strategy in 3-Circles*. New York: Business Expert Press.
- Verloop, J. (2007) Scenarios and Innovation. B. Sharpe, & K. van der Heijden içinde, *Scenarios for Success: Turning Insights in to Action* (s. 75-88). Chichester: John Wiley&Sons.

- von Hippel, E. (1986) "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32(7):791-805.
- von Hippel, E., & Katz, R. (2002) "Shifting Innovation to Users Via Toolkits", *Management Science*, 48(7):821-833.
- Weisbord, M. R. (1992) *Discovering Common Ground : How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Woodside, A. G., Golfetto, F., & Gibbert, M. (2008) "Customer Value: Theory, Research, and Practice", *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 14:3-25.
- Yayla, Y., & Yıldız, A. (2010) "Lider Kullanıcı Metodunun Ürün Geliştirme Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", *İTÜ Dergisi*, 9(2):3-12.
- Zeithaml, V. A. (1998) «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence», *Journal of Marketing*, 52(3):2-22.