

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI

FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASINDA YENİLİKÇİLİĞİN
(İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ; BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Duygu DEĞİRMENCİLER

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Aysun KAHRAMAN

MANİSA – 2019

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI

FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASINDA YENİLİKÇİLİĞİN
(İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ; BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Duygu DEĞİRMENCİLER

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Aysun KAHRAMAN

MANİSA – 2019

	<p style="text-align: center;">T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p> <p style="text-align: center;">YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI</p> <p style="text-align: center;">Tez Savunma Sınavı Tutanağı</p>	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 17/07/2019 tarih ve 25/Ek3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Duygu DEĞİRMENCİLER'in "**Finansal Hizmet Pazarlamasında Yenilikçiliğin (İnivasyonun) Artan Rolü; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**" konulu tezi incelenmiş ve aday 31/07/2019 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 65... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

Dr. Öğretim Üyesi Aysun KAHRAMAN

Doç. Dr. İpek KAZANÇOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Beran GÜLBAĞEK TOLUN

Evet Havır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Finansal Hizmet Pazarlamasında Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolü; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2019

Duygu DEĞİRMENCİLER

İmza



ÖZET

FINANSAL HİZMET PAZARLAMASINDA YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ; BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Günümüz bilgi çağı ekonomisiyle değişen üretim, pazarlama yöntem ve araçlarının yenilikçilik (inovasyon) kavramıyla birlikte işlenmesi iktisadi, sosyal ve kültürel alanlarda dönüştürücü etki yaratarak kendini göstermiştir. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı bütünsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yenilikçiliğin yaratımına etki eden unsurlar, gelişmesi ve ilerlemesi için teşvik edici yöntemler ve ölçüm teknikleri, sürdürülebilirliğine ilişkin stratejiler yenilikçiliğin (inovasyonun) anlaşılması ve keşfedilmesi için önemlidir. Finansal hizmetlerde bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalarının geniş hacimlerle yaygınlaşması işletmeler, toplum ve ülkeler için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünü bankacılık sektöründe araştırmak, keşfetmek, açığa çıkarmak ve etkili olan unsurlarıyla birlikte yenilikçilik (inovasyon) sürecini ortaya koymaktır.

Hazırlanan tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür taramasına, son bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir.

Birinci bölümde pazarlama hizmet ve finansal hizmet pazarlaması kavramına, ikinci bölümde ise finansal hizmet pazarlamasında yenilikçilik (inovasyon) kavram, uygulama ve stratejilerine yer verilmiştir. Tezin uygulama bölümü olan üçüncü bölümde, bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolü üzerine iki işletme ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) değerlendirildiği bu bölümde görüşme notlarının yanı sıra ikincil kaynaklardan (faaliyet ve entegre faaliyet raporlarından) yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Finansal Hizmet Pazarlaması, Yenilikçilik (İnovasyon), Bankacılık

ABSTRACT

INCREASING ROLE OF INNOVATION IN FINANCIAL SERVICE MARKETING; AN APPLICATION IN THE BANKING SECTOR

The transformation of production, marketing methods and tools with today's information age economy together with the concept of innovation has manifested itself by creating transformative effects in economic, social and cultural fields. The concept of innovation is considered as a holistic process. In this context, the factors that influence the creation of innovation, encouraging methods and measurement techniques, and strategies for sustainability for its development and progress, are important for understanding and exploring innovation. The fact that innovation activities and practices in the banking sector in financial services take place in large volumes has significant consequences for enterprises, society and countries.

The purpose of this study is to investigate, explore and disclose the increasing role of innovation in financial services marketing in the banking sector and to reveal the innovation process along with its effective elements.

This thesis consists of three parts. In the first two parts literature review is given and last part covers the application part.

In the first part, marketing service and financial service marketing concepts and in the second part, the concept, applications and strategies of innovation in financial service marketing are given. In the third part as the application part of the thesis, in-depth interviews were conducted with the two companies on the increasing role of innovation in the banking sector. In this section, where innovation is evaluated in the banking sector, secondary sources (activity and integrated activity reports) alongside interview notes were utilized.

Keywords: Financial Services Marketing, Innovation, Banking

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile sabırla yol gösteren danışman hocam sayın Dr. Öğretim Üyesi Aysun Kahraman'a, bilgi ve tecrübesi ile ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi, manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Murad Tiryakioğlu'na yüksek lisans eğitimim sırasında desteği ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Pınar Aytekin' e ve Arş Gör. İlkin Yaran Ögel'e, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim. Ayrıca tezimin uygulama bölümü için yoğun iş tempolarında bana zaman ayırarak yardımcı olan tecrübe ve bilgilerini içtenlikle paylaşan Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. Genel Müdürü Sayın Soner Canko ve Güvenlik Çözümleri Direktörü Sayın Umut Önceler' e, DenizBank A.Ş. İnovasyon Yöneticisi Sayın Esra Aksoy, İnovasyon Uzmanı Teymur Kızıllıkan ve İnovasyon Uzman Yardımcısı İlkem Deniz Gültekin' e ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Duygu DEĞİRMENCİLER

Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	iii
YEMİN METNİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA, HİZMET VE FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

1.1. PAZARLAMA KAVRAMI.....	3
1.1.1. Pazarlama Kavramına Giriş ve Genel Bakış.....	3
1.1.2. Pazarlama Kavramındaki Anlayış ve Gelişmeler.....	6
1.1.2.1. Üretim Anlayışı Dönemi.....	7
1.1.2.2. Ürün Anlayışı Dönemi.....	8
1.1.2.3. Satış Anlayışı Dönemi.....	8
1.1.2.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi.....	9
1.1.2.5. Rekabete Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	10
1.1.2.6. Çağdaş (Müşteri Odaklı) Pazarlama Anlayışı.....	10
1.1.2.7. Toplumsal Pazar Anlayışı.....	11
1.2. HİZMET PAZARLAMASI.....	11
1.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri.....	12
1.2.2. Hizmet Çeşitleri.....	14

1.3. FİNANSAL HİZMET ve FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI 16

1.3.1. Finansal Hizmet ve Finansal Hizmet Pazarlaması Özellikleri	18
1.3.2. Teknolojinin Finansal Hizmet Pazarlamasındaki Yeri.....	21
1.3.3. Finansal Hizmetlerin Bankacılık Sektöründeki Uygulamaları.....	23
1.3.4. Finansal Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Zorluklar	29

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASINDA YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) STRATEJİLERİ

2.1. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE UNSURLARI 31

2.1.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Tanımı ve Özellikleri	31
2.1.2. Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Önemi	39

2.2. YENİLİKÇİLİKLE (İNOVASYONLA) İLGİLİ KAVRAMLAR..... 43

2.2.1 Teknoloji	43
2.2.2. Yaratıcılık.....	46
2.2.3. Değişim	49
2.2.4. Ar-Ge.....	50
2.2.5. Zaman- Bilgi Yönetimi	52
2.2.6 Girişimcilik.....	52
2.2.7. İcat- Buluş	56

2.3. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAYNAKLARI 57

2.3.1. Küreselleşme	57
2.3.2. Müşteri Anlayışı.....	60
2.3.3. Bilginin Değeri	61
2.3.4. Süreç Gereği	63

2.4. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) TÜRLERİ 64

2.4.1. Ürün Yenilikçiliği (İnovasyonu)	65
2.4.1.1. Radikal Yenilikler.....	67
2.4.1.2. Kademeli Yenilikçilik (İnovasyon).....	69
2.4.2. Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu)	71
2.4.3. Pazarlama Yenilikçiliği (İnovasyonu).....	73

2.4.4. Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon)	75
2.5. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) SÜREÇ VE AŞAMALARI.....	78
2.5.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Probleminin Belirlenmesi	82
2.5.2. Yenilikçilik (İnovasyon) İçin Fikir Oluşturma.....	82
2.5.3. Kavramsallaştırma (Canlandırma)	82
2.5.4. Yenilikçilik (İnovasyon) Geliştirme.....	83
2.5.5. Hayata Geçirme.....	84
2.6.YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ÖLÇÜMÜ	84
2.7. FİNANSAL HİZMETLERDE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON).....	85
2.8. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) STRATEJİLERİ	93
2.8.1. Saldırgan Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi.....	94
2.8.2. Savunmacı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi	95
2.8.3. Taklitçi ve Bağımlı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi	95
2.8.4. Geleneksel ve Fırsatçı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi.....	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	98
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	98
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	99
3.3.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama.....	100
3.4. ARAŞTIRMA KISITLARI	104
3.5. İNCELENEN KURUMLARA İLİŞKİN BİLGİ	105
3.5.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.)	105
3.5.1.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş (BKM A.Ş.) Hakkında Genel Bilgi	105
3.5.1.2. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.) Yenilikçilik (İnovasyon) Çalışmaları.....	115
3.5.2. Denizbank A.Ş.....	118

3.5.2.1. DenizBank A.Ş. Hakkında Genel Bilgi.....	118
3.5.2.2. DenizBank A.Ş. Yenilikçilik (İnovasyon) Çalışmaları.....	128
3.6. FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI VE YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ ÜZERİNE YAPILAN GÖRÜŞMELER.....	131
3.6.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.) İle Yapılan Görüşme.....	132
3.6.1.1. Bankalararası Kart Merkezi (BKM A.Ş.)’nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolünün Değerlendirilmesi.....	144
3.6.2. Denizbank A.Ş. İle Yapılan Görüşme.....	153
3.6.2.1. DenizBank A.Ş.’nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolünün Değerlendirilmesi.....	166
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	174
KAYNAKÇA.....	181
EKLER.....	210
Ek - 1 Görüşme Formu	

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1.1.	Literatürdeki Hizmet Kavramı Tanımları	12
Tablo 1.2.	Hizmetlerin Sınıflandırılması	15
Tablo 2.1.	Yenilikçilik (İnovasyon) Tarihsel Kavramları	31
Tablo 2.2.	Radikal ve Kademeli Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Özellik ve Farkları	71
Tablo 2.3.	Yenilikçilik (İnovasyon) Süreci Başlangıç Aşamaları	78
Tablo 2.4.	Yenilikçilik (inovasyon) Modelleri Kronolojik Gelişimi	81
Tablo 3.1.	Çalışmada Kullanılan Ölçekler	102
Tablo 3.2.	ATM Paylaşım Komitesi Üyeleri	110
Tablo 3.3.	Chargeback Kuralları ve Hakem Komitesi Üyeleri	111
Tablo 3.4.	Güvenlik Komitesi Üyeleri	111
Tablo 3.5	İş Geliştirme Komitesi Üyeleri	112
Tablo 3.6.	Operasyon ve Teknoloji Komite Üyeleri	109
Tablo 3.7.	Pazar Geliştirme Komitesi Üyeleri	113
Tablo 3.8	İç Denetim Komitesi Üyeleri	114
Tablo 3.9.	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri	114
Tablo 3.10.	Ücretlendirme Komitesi Üyeleri	115
Tablo 3.11.	DenizBank A.Ş. Yönetimi	119
Tablo 3.12.	Denizbank A.Ş. Kurumsal Yönetim ve Atama Komite Üyeleri	121
Tablo 3.13.	Denizbank A.Ş. Denetim Komite Üyeleri	121
Tablo 3.14.	DenizBank A.Ş Kredi Komitesi	121
Tablo 3.15.	DenizBank A.Ş. Ücretlendirme Komitesi	121
Tablo 3.16.	DenizBank A.Ş. Finansal Hizmetler Grubu	124
Tablo 3.17	DenizBank A.Ş. Müşteri Segmentasyonunu	125
Tablo 3.18.	BKM A.Ş. Bulguları	150
Tablo 3.19.	DenizBank A.Ş. Bulguları	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil	Sayfa No
Şekil 1.1.	Pazarlama Kavramı Gelişimi	7
Şekil 1.2.	Finansal Hizmet ve Hizmete İlişkin Özellikler	18
Şekil 1.3.	Finansal Sistem Unsurları	21
Şekil 1.4.	Türkiye’de Bankacılık Sektörü Tarihsel Gelişim Aşamaları	25
Şekil 1.5.	Küresel Dijital Bankacılık Sektörü Kıyaslaması	29
Şekil 2.1.	Yenilikçilik (İnovasyon) Eşitliği Modeli	36
Şekil 2.2.	Yenilikçiliğin (İnovasyonun) İktisadi Önemi	40
Şekil 2.3.	Yenilikçiliğin (inovasyonun) İşletmeler, Toplum ve Ülkeler Açısından Önemi	42
Şekil 2.4.	Yaratıcılık Süreci	47
Şekil 2.5.	Ülke bazında GSYİH İçindeki Ar- Ge Yoğunluğu	51
Şekil 2.6.	Değer Yaratma Süreci	54
Şekil 2.7.	Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu) Aşamaları	73
Şekil 2.8.	Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon) Tipolojisi	77
Şekil 2.9.	Küresel Yenilikçilik (İnovasyon) Performans Skoru	89
Şekil 2.10.	Sektörel FinTech Strateji Hedefleri Sıralaması	91
Şekil 3.1.	BKM A.Ş. Organizasyon Hiyerarşisi	106
Şekil 3.2.	DenizBank A.Ş. Bankacılık Hizmetleri	126

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
Ar- Ge:	Araştırma ve Geliştirme
ATM:	Bankamatik
A.ř.:	Anonim şirketi
BDDK:	Bankacılık Dzenleme ve Denetleme Kurumu
BKM:	Bankalararası Kart Merkezi
BİT:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
Çev.:	Çeviren
CRM:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
FinTech:	Finansal Teknoloji
FODER:	Finansal Okuryazarlık Derneği
GATT:	Gümrük Tarifeleri ve Genel Ticaret Anlaşması
GSYİH:	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IoT:	Nesnelerin İnterneti
KPI:	Temel Performans Göstergesi
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KVK:	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
OECD:	Ekonomik İş birliği Kalkınma Örgütü
PYK:	Proje Yönetme Kurulu
STK:	Sivil Toplum Kuruluşu
TBB:	Türkiye Bakalar Birliği
TEYDEP:	Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TUBİTAK:	Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu
TTGV:	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
vd.:	Ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşen ekonomiyle birlikte değişen pazarlama yöntemleri ve araçları finansal hizmet sektöründe de etkili olmuştur. Klasik pazarlama anlayışından sıyrılarak modern uygulamaların yaratılmasında tetikleyici etkenin teknolojinin gelişmesi, artan rekabet ve değişen tüketici ihtiyaçlarının olduğu pek çok çalışmada vurgulanmaktadır. Bu değişim sektörde kimileri için avantaj sağlarken kimileri için dezavantaj yaratmıştır. Nitekim değişime ayak uyduramayan ve tüketici taleplerini karşılayamayan işletmeler zamanla piyasadan çekilmek durumunda kalmışlardır.

Rekabet, işletmeleri ürün, hizmet ve tüketici bazında farklılaşmaya ya da yeni kaynaklar aramaya yönlendirmiştir. Bu yönlendirmeye teknoloji alanındaki gelişmeler hedef kitlenin ihtiyaçlarının giderilmesinde etkili olmuş ve işletmeleri hizmet sektöründe çeşitlendirmiştir.

Bilgi ve teknoloji uygulamaları alanındaki yenilikçilik (inovasyon) hizmet pazarlaması boyutunda derinlemesine etki yaratmakla kalmamış pazarlama alanında yeni çalışma alanlarının yaratılmasına sebebiyet vermiştir. Yeniliklerin farklı boyutlarla tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre şekillenmesi hem finansal hizmet sektöründe hem de finans piyasalarında etkili olmuştur. Finansal hizmet piyasasında değişme en hızlı uyum sağlayan ve esneklik gösteren sektör ise bankacılık sektörü olarak paylaşılmaktadır.

Bu tezin amacı finansal hizmetler pazarlanmasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünün bankacılık sektöründeki önemini araştırarak ortaya koymaktır.

Hazırlanan tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde konunun daha iyi anlaşılması ve yenilik ilişkisinin kurgulanabilmesi için pazarlama, hizmet ve finansal hizmet pazarlaması, yenilikçilik (inovasyon) ve finansal hizmetlerdeki yenilikçilik (inovasyon) yapısı ve özellikleri incelenerek teorik çerçeveye çizilmiştir.

Birinci bölümde pazarlama, hizmet, hizmet pazarlaması ve finansal hizmet pazarlaması üzerine bir alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kavramsal öğelere ve pazarlama literatüründe yer alan tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde finansal hizmet pazarlamasının yenilikçilik (inovasyon) ile bulunduğu aşama olmuştur. Burada yenilikçilik (inovasyon) üzerine

temel kavram ve uygulamalardan bahsedilmiştir. Ardından finansal hizmetlerle olan ilişkisi, süreci ve stratejileri aktarılmıştır. Tezin uygulama bölümü olarak paylaşılan üçüncü bölümde, bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolü üzerine iki işletme ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) değerlendirildiği bu bölümde görüşme notlarının yanı sıra ikincil kaynaklardan (faaliyet ve entegre faaliyet raporlarından) yararlanılmıştır.

Görüşmeler sonucunda her iki işletmenin, bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) rolünün farkında oldukları gözlenmiştir. Bu bağlamda yenilikçiliğin (inovasyonun) belirlenmesinde ve oluşturulmasındaki gereklilikler, yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren sebepler, kurumsal ve toplumsal uygunluk gözetimi, yenilikçilik yatırımı ve kurumsal performansıyla olan ilişkisi, yenilikçilik (inovasyon) ile ilgili stratejiler, organizasyonun yönetimine yönelik uygulama ve çalışmaları incelenmiştir. Sonuç olarak her iki işletmenin de finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolü üzerindeki farkındalıklarının, eylemlerinin ve stratejik planlarının olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA, HİZMET VE FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

1.1. PAZARLAMA KAVRAMI

Bu bölümünde pazarlama tanımlarına, pazarlama anlayışında etkili olan üretim, satış ve pazarlama yaklaşımlarının ön planda olduğu dönemlere ve bu dönemlerin özelliklerine yer verilmiştir.

1.1.1. Pazarlama Kavramına Giriş ve Genel Bakış

İnsanoğlu var olduğu sürece üretim ve tüketim eylemleri devam etmektedir. Sosyal yaşamın ilk dönemlerinde istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde değiş tokuş yöntemi kullanmıştır (Öndoğan, 2018:1). Paranın icadından sonra bu değiş tokuş ticarileşerek yeni bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama bu yapıyla sosyal bir varlık olan insanoğlunun istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi için verdiği ya da vereceği cevaplar arasında köprü görevini üstlenmektedir (Tek ve Özgül, 2013:1).

Pazarlama, günümüzdeki yapısına ulaşana kadar pek çok aşamadan geçmiştir. Bu aşamaların oluşmasında ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik faktörler etkili olmuştur (Trout ve Ries, 2006:18-24). Küreselleşmenin etkisiyle ürün ve hizmetlerin tüketiciler için sınırsız hale gelmesi, pazarlama biliminde biçim ve içerik yönünden farklılıkların oluşmasına zemin hazırlamıştır (Altunışık, 2009:5). Pazarlamada müşteri istek ve ihtiyaçları öneminin farkına varılmasıyla, mal ve hizmet üretiminden müşteri deneyimine dönüşüm yaşanmış, bilim ve teknolojiye bağlı değişikliklerin yenileyici etkisiyle de pazarlama kavramı için yeni bir dönem başlamıştır.

Gerçekleştirilen literatür incelemesinde pazarlamanın tanımı dönemin ihtiyaçları ve özellikleri, tüketici ya da satıcı yönlü yaklaşımın ağırlığı doğrultusunda değişikliğe uğramış ve ilk dönemlerdeki tanımlara daha geniş kapsamlı bir hal almıştır. Altunışık vd., (2006) tarafından yapılan çalışmada, pazarlama tanımının değişen piyasa koşullarına ve taraflara göre farklılık gösterebileceği ve pazarlama biliminin şekillenmeye devam edeceği vurgulanmıştır (Altunışık vd., 2006:5-8).

Literatürde pazarlama kavramına yönelik birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda paylaşılmıştır:

“Pazarlama, ilişki kurmak insanların gereksinimlerini doyumak amacıyla değişimi gerçekleştirmektir” (Cemalcılar, 1983:12).

1985 yılında Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association)’ne göre pazarlama, *“kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin malların ve hizmetlerin gelişmesi, fiyatlandırılması tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir”* (Ersoy, 2007:1).

“Tüketicilerin, istek ve gereksinimlerine göre kişi veya grupların ürün ve değer yaratarak değiş tokuşu sonucu istek ve gereksinimlerini karşıladığı sosyal ve yönetsel bir süreçtir” (Kotler ve Armstrong, 1989:5).

“Pazarlama, mübadele sürecinde insan istek ve ihtiyaçlarının tatminine yönelik insan faaliyetlerdir” (Kotler,1986’dan aktaran Altunışık vd., 2006:8).

Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association)’nin 2013 yılındaki tanımına göre ise *“pazarlama, müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplum bütünü için değer katan önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için faaliyet, bir dizi kurum ve süreç kümesidir süreçtir*(www.ama.org).

Kotler ve Keller (2012)’ de pazarlamanın insani ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olduğunu savunmuş ve pazarlamayı *“ihtiyaçların kârlı bir şekilde karşılanması”* olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar incelendiğinde, pazarlama kavramı için literatürde farklılıklar olmasına karşın, pazarlama tanımı için temel değişkenlerin olduğu izlenmiştir. Bunlar: alıcı, satıcı ve pazar faktörleridir. Bu yapıda pazarlama, işletme için sistemsel bir döngüde değerlendirilmektedir. Bu sistem içinde pazarlama temel anlamda üç konuyla ilgilenmektedir. Bunlar (Ersoy, 2007:5-9):

- Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve gereksinimlerinin nasıl karşılanacağı, ortaya çıkış nedenleri, ihtiyacın ortaya çıkmasını etkileyen faktörleri ve bu ihtiyaçların giderilmesi için seçilecek uygulamalar.
- Üreticilerin ihtiyaç duyulan mal ya da hizmetleri nerede, ne zaman, nasıl, hangi koşulda karşıladıkları.
- Mübadele sürecinde (değişimde) ihtiyaç ve istekleri doyumak için uygulanan stratejiler.

Davranış bilimi perspektifinde tüketicilerin istek ve arzuları çeşitli koşullarda farklılık gösterirken ihtiyaçlar değişmeden kalabilmektedir. İşletmeler için pazarlamanın bu noktada etkisi, tüketicilerin var olan ya da potansiyel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmetleri tüketicinin beğenisine sunmasıdır. Bu bağlamda pazarlama sadece işletmeler için değil, politikacılar, vakıflar, doktorlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Mucuk, 2012:4) ile influencerlar (kanaat/fikir önderleri) youtuberlar ve öğretmenler tarafından da kullanılmaktadır .

Klasik pazarlama anlayışından modern pazarlama anlayışına geçişte pazarlama değerlendirildiğinde, işletmelerin tüketicilerle ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesini, maddi ve manevi yönleriyle kendilerini pazarda olumlu bir biçimde konumlandırarak daha çok kişiye ulaşabilmesini sağlayacak çabayı göstermeyi ifade etmektedir. (Kotler, ve Keller, 2012:5). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde pazarlama, işletme ile tüketiciler arasında birlikteliği yaratacak olan eylemlerdir (Blythe, 2000:1).

Pazarlama kavramı için tek yönlü bir çabadan bahsedilmemiştir. Pazarlama sürecinde tüketicilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının göz önüne alınmasıyla birlikte ulaşım, dağıtım, rekabet stratejisi gibi kavramlarla değerlendirilmektedir. Böylelikle bütüncül bir pazarlama süreci çalışılmaktadır. Bu bağlamda gelişen küresel rekabet ortamı, tüketici istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesiyle birlikte işletmeler için pazarlama stratejisi gerekli olmuştur. Philip Kotler pazarlama stratejisi kurgusu yapabilmek adına öncelikli olarak 4P üzerinde durmuştur. Bunlar: ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion)dur. 1990'lı yıllarda Lauterborn, 4P yaklaşımının pazarlama yöneticileri bakış açısını yansıttığını ileri sürerek bu kavramın tüketici bakış açısına çevrilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Bu vurgu ile de 4C kavramını literatüre kazandırmıştır (Tek ve Özgül, 2013:26). Bunlar: tüketiciye sunulan değer (customer value), tüketiciye olan maliyet (cost to customers), iletişim (communication) uygunluk (convenience) dur (Lauterborn, 1990:26).

Pazarlama, karakterinde dinamik ve etkileşimli bir yapıyı barındırmaktadır. Dolayısıyla pazarlama ile ilgili koşullar geliştikçe içerik ve uygulama yönlü dönüşümler gerçekleşmektedir. Gelişmeler hizmet perspektifinde değerlendirildiğinde 4P karmasına ek olarak 3P öğeleri eklenmiştir. Bunlar insanlar (people), fiziksel öge (physical evidence) ve süreç (process) öğeleridir (Tek ve Özgül, 2013:27). Özellikle ürün temelli pazarlamadan hizmet temelli pazarlamaya geçişte, pazarlamada insan kavramının öneminin keşfedilmesiyle birlikte pazarlamaya ait alt dalların geliştiğinden de bahsetmek anlamlı olacaktır. Gelişmeler ışığında 7P karmasına ek olarak verimlilik (productivity) ögesi eklenmiştir. 3P karmasının yaratımında ise özellikle hizmet sektöründeki gelişmeler, ihtiyaçlar ve taleplerin etkisi yoğun olarak gözlenmiştir (Kotler vd.,1996:23-25).

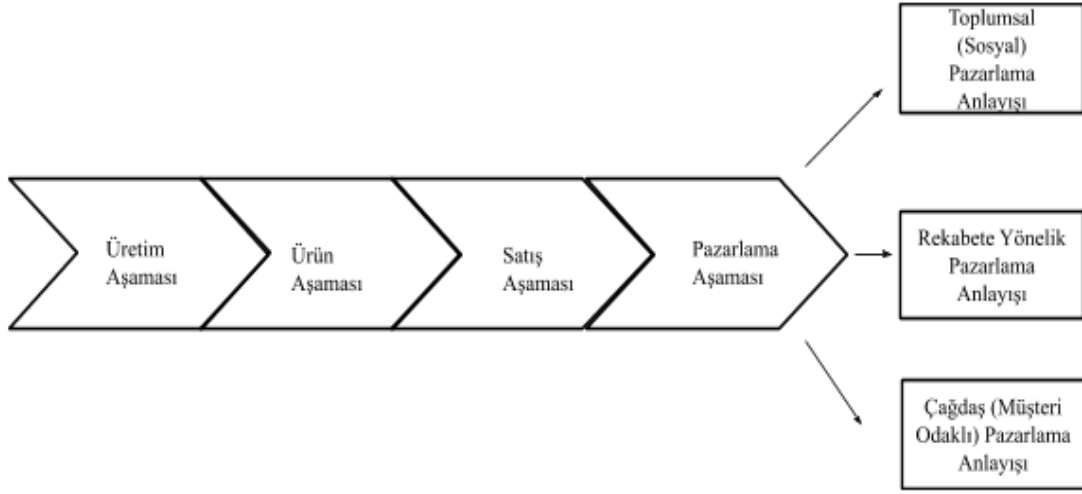
1.1.2. Pazarlama Kavramındaki Anlayış ve Gelişmeler

İnsanlık tarihi kadar eski sayılabilecek pazarlama kavramı, pazar dinamiklerinin değişmesiyle zorunlu olarak yapısal ve düşünsel değişime uğramıştır. Sanayi devriminden günümüze kadar pazarlamaya temel anlamda konu olan mübadele süreci geçerliliğini sürdürse dahi, sürece ilişkin değişiklikler bulunmaktadır (Altunışık, 2009:7-8).

Bu değişim pazarlama literatüründe üç temel aşamada karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: sanayi devrimin yaşanmadığı ve teknolojinin ortaya çıkmadığı, el üretiminde dayalı klasik pazarlama yaklaşımı: sanayi devrimi ile birlikte kitle üretimine geçilmesi, satış çabalarının ortaya çıktığı modern pazarlama yaklaşımı, günümüz teknolojisinin ve rekabet koşullarının artmasıyla müşterinin ön plana çıktığı yaklaşımıdır (Öndoğan, 2018:2).

Altunışık (2009)'a göre pazarlama kavramı gelişiminde ilk dört aşama özelliklerinin kategorize edilmesi mümkün iken, son üç aşama olarak paylaşılan maddeler, pazarlama aşamasın süreç içinde ortaya çıkarttığı değişimlerin, pazarlama kavramı üzerinde etkili olduğu alanlardaki yansımalarının bir sonucu olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 1.1. Pazarlama Kavramı Gelişimi



Kaynak: Altunışık, 2009:8

1.1.2.1. Üretim Anlayışı Dönemi

Bu dönem seri (kitle) üreticileri kapsayan en eski pazarlama yaklaşımıdır. 1900'li yıllardan 1930'lara kadar olan dönemde pazarlama anlayışı üzerinde etkili olmuştur. Bu anlayışta tüketiciler satın almak istedikleri malların ulaşabildikleri yer, koşul, mekân ve fiyatta olmasını bekler. Tüketici için bu dörtlü uygunluk önemlidir. Talebin arzdan fazla olduğu bu dönemde tüketiciler erişebildikleri ürünü satın alma niyetindedir. Üreticiler için ise daha çok üretmek, daha kârlı üretmek düşüncesi baskındır. Bu bağlamda üretici yönlü çaba üretimi artırma yönündedir. Bu anlayışa göre örgüt içinde pazarlama fonksiyonu dağıntık olarak konumlanmıştır (Tek, 1999: 11-12).

1929-1933 yılları arasında gerçekleşen Büyük Ekonomik Kriz sürecinde, üreticiler arasında rekabet azdı. Bu dönemde pazarlama fonksiyonuyla ilgili net bir konum olduğunu ifade etmek güçtü. Tüketicilerin seçim yapma şansının sınırlandığı bu koşullarda üreticiler için pazarlama muhasebe, üretim mühendisleri, satış ekipleri gibi farklı birimlere dağıtılmıştır (Ebren, 2009: 11).

Satın alma niyetini etkileyen ana faktörün bütçe kapasitesi olduğu bu dönemde üretim yaklaşımı için uygun koşulları sağlayan iki durum bulunmaktadır. Bunlar, pazar talebinin arzdan daha fazla olması ve üretim maliyetlerinin çok yüksek olduğu koşullarda maliyetlerin düşürülmesi durumudur. Bu koşullarda pazarda yeterli sayıda ürün olmadığı için tüketici bulabildiği ürünü satın

almaktadır. Dolayısıyla pazarlamanın görevi, üretimi iyileştirmek, maliyetleri düzeltici adımları belirlemek ve dağıtım kanallarıyla pazarın tamamına ürünleri ulaştırmak olmuştur. Üretim anlayışı dönemin öncü işletme sahiplerinden biri olan Henry Ford'un Model T ile ilgili "*Siyah olmak kaydıyla istediğiniz rengi seçebilirsiniz*" ifadesi bu dönemi temsil eden en iyi ifade olmuştur (Altunışık vd., 2006: 16).

1.1.2.2. Ürün Anlayışı Dönemi

Sanayi devrimi döneminde üretimin hızlanması işletmeleri "*ne üretirsem satarım*" yaklaşımından "*nasıl satarım*" yaklaşımına yönlendirmiştir (Öndoğan, 2018:3). Bu bağlamda işletmeler, ürettiklerine daha farklı açılardan bakmaya başlamış, ürünün nasıl ve hangi özelliklerde istenebileceği üzerine düşünmüştür (Blythe, 2000:3). İşletmeler, ürün üretimindeki hacimlerini artarken, maliyetlerinin düşürülmesine, daha kısa sürede daha çok ürün üretmeye öncelik verilmiştir. Ürünün kendi başına ön planda olması sonucunda "*iyi ürün kendini satar yaklaşımı*" bu anlayışı ifade etmektedir (Mucuk, 2012:8).

İşletmelerin tüketicilerin satın almasındaki en önemli değişkenin ürün ve ürün özelliklerinin olduğuna inandığı bu dönemde işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırmıştır. Bu konuda literatürde klasikleşmiş "*daha iyi fare kapanı yaparsanız, dünya ayağınıza kadar gelir*" görüşü bu dönemi temsil eden ifade olmuştur. Bu bağlamda ürün anlayışı değerlendirildiğinde işletmeler için pazarlama miyopluğuna yol açan bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının, işletmelerin ürettikleri ürünlerle karşılanacağı inancı işletme geleceğini tehlikeye atan bir durum olmuştur (Tek ve Özgül, 2013:9-10).

1.1.2.3. Satış Anlayışı Dönemi

Büyük ekonomik kriz (1929-1933) ardından ekonominin temel sorunu, üretim ve üretimde hacmen büyüme yerine üretilen ürünlerin satılması olmuştur (Mucuk, 2012:8). Bu tüketicilerin gerekmedikçe ürün satın almadıkları bu nedenle ikna etmek için bir çabanın gerekliliği savunulmaktadır.

Satış anlayışında amaç, işletmenin satış hacmini arttırarak kâr elde etmektir (Öndoğan, 2018:4). İşletmeler satışları gerçekleştirebilmek ve arttırabilmek için promosyon faaliyetlerine yönelmiştir. Bu dönemin en belirgin özellikleri arasında, *tüketici gelirlerinin artması, farklılaşan*

mallara talebin oluşması, rekabetin yoğunlaşması ve dağıtım kanallarının gelişmesi yer almaktadır (Tek ve Özgül, 2013:10).

Günümüzde bazı sektörlerde tercih edilmeye devam eden bu yaklaşımda işletmeler hem müşteri hem teknoloji yönlü düşünemedikleri için varlıklarını tehlike altına atmaktadır.

1.1.2.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi

Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak, hedeflenen amaca ulaşılması için belirlenen eylemlerin yapılması sürecidir. Bu anlayışta koordineli bir pazarlama sisteminden söz etmek mümkündür. Eylemler üretim, finans, planlama, insan kaynakları, personel vb. ile ilişki kurularak yürütülmektedir. Örgüt içi iletişim bulunmaktadır. İşletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenerek onları doyuracak uygun maliyette ve erişebilir mallar üretmekle yükümlüdür. Böylelikle pazarlamaya ilişkin tüm eylemler tüketicilere yönelik düzenlemekte, işletmeler kısa süreli kâr ya da satış hacmi yerine uzun süreli kârlılığını amaç edinmekte, işletme içinde pazarlama bölümüyle diğer bölümler ilişki içinde olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için yeni bir kavram olan “*pazar yönlü olma*” anlayışı ortaya çıkmıştır.

İşletmeleri pazar yönlü olmaya iten başlıca sebepler arasında değişen koşullarda faaliyet göstermek, artan rekabet, pazara girme zorluğu, tüketicinin satın alma eğiliminin değişmesi ve maliyetlerin yükselmesi sıralanmaktadır (Cemalcılar, 1994: 19-20).

Üretim anlayışı döneminin aksine “*satabileceğimiz kadar mal üretiriz*” anlayışı hâkimdir. Pazarlama faaliyeti üretim öncesinde başlayarak satış ve satış sonrası süreci kapsamaktadır. Pazarlama anlayışını uygulayan işletmeler, tüketici ihtiyaçlarını analiz etmekte, hedef pazar seçimini yapmakta, ihtiyaç duyulan ürüne ilişkin sunuş, tasarım ve ambalaj çalışmasını gerçekleştirmekte, pazara erişimi planlamakta ve ürüne ilişkin Ar-Ge çalışmalarını yapmaktadır. İşletmeler tüm bu faaliyetlerin sonucunda bir pazarlama stratejisi oluşturarak müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadır. Pazarlama kavramıyla satış kavramından farklıdır. Satış kavramı satıcı odaklı çalışırken, pazarlama kavramı tüketici odaklıdır. Satışta üretilen malı kârlı bir şekilde satmak var iken pazarlamada bir dizi hizmet aracılığıyla tüketicinin ihtiyaçlarını tatminiyle karşılayarak kâr elde etme amacı bulunmaktadır (Tenekecioğlu, 2003: 5-6).

1970’li yıllardan günümüze toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler pazarlama kavramını birinci derecede etkilemiş ve farklı bakış açıları getirmiştir. Özellikle teknolojik gelişmeler tüketicilerin yaşam tarzında köklü değişikliklere sebep olmuştur. Bu bağlamda pazarlama anlayışı kavramı toplumsal dönüşüm ile ilişkilidir. Üretim anlayışına ilişkin dönemler günümüz pazarlama anlayışıyla sığ kalmıştır. Pazarlama kavramında gelişen bu anlayış süresince tüketiciyle bağ kuran, teknoloji odaklı ve bütüncül bir yaklaşımı benimseyen anlayışın yaratılmasına zemin hazırlamıştır.

1.1.2.5. Rekabete Yönelik Pazarlama Anlayışı

Talebin arzdan fazla olduğu pazar koşullarını ifade etmektedir. Bu koşullarda işletmeler ürettikleri her malı satamayacağı için satabileceği kadarını üretmek durumdadır (Öndoğan, 2018:5). Bu anlayışta işletmelerin satış hacminin yüksekliği, kârlılığı ve pazar liderliği için rakiplerin zayıf yönlerinden yararlandığı ifade edilmektedir. Rekabetçi üstünlüğü kabul eden işletmeler için beş varsayım bulunmaktadır. Bunlar (Ersoy , 2007:12):

- Rekabet, bir işletmenin rakipleri karşısındaki üstünlüğü elde etmek ya da sürdürmek için sürekli gösterdiği çabaların bütünüdür.
- Farklılaşmış üstünlüklerin temel alınmasıyla rekabette yeniliğin temel kaynağını oluşturmaktadır.
- İşletmede pazar bölümlenme, ürün tercihi, ürün geliştirme, süreç geliştirme ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri farklılaşmış üstünlüğün temellerini oluşturmaktadır.
- Pazarda faaliyet gösteren işletmeler, rakip işletmenin farklılaştırılmış üstünlüklerini bertaraf etmek için çalışırlar.
- Farklılaştırılmış üstünlüğe sahip olan işletmeler, pazarda “*niş*” bir konum yakalamıştır.

1.1.2.6. Çağdaş (Müşteri Odaklı) Pazarlama Anlayışı

Bu yaklaşımda işletmeler müşteriyi varlıklarının kaynağı olarak görmektedir. İşletme sürdürülebilirliği için müşteri sadakatinin de önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla sadece müşteriyi elde etmek için değil, sadakati sağlamak için de bir dizi çalışma yürütülmektedir (Öndoğan,2018:6). Bunlar müşteriye ilişkin gruplandırmalar, müşteriye özgü hizmet ya da teklifler sunarak, birebir gereksinimleri ve değerleriyle ilgili çalışmalardır. Buradaki amaç işletme için müşteri payını, sadakatini ve yaşam boyu değerini yakalanarak kârlı büyümenin sağlanmasıdır (Tek ve Özgül, 2013:15). İşletme için müşteriye odaklanmanın artmasıyla (Ersoy, 2007:13):

- Daha hızlı ürün geliştirme
- Daha az ürün etme
- Ürün yaşam eğrilerinde kısalma
- Kişiyeye özel üretim ürünlerinin oluşmasına sebep olmaktadır.

1.1.2.7. Toplumsal Pazar Anlayışı

Toplumsal pazar anlayışı, üretim faktörlerinin sürdürülmesi ve ihtiyaçların karşılanabilmesi için pazarlamacıların ya da işletmelerin bazı toplumsal sorumlulukları üstlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu noktada işletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken müşteri ve ürüne odaklanmaktan ziyade, toplumsal etkiye odaklanılması esastır (Blythe, 2000:5). Bu yönüyle pazarlama, toplumun çıkarlarını gözeten ve kaynak tahsisinde toplumun lehine düzenlemeler yapan bir işletme işlevindedir. Sunulan ürünlerin sıfır hata ile müşteriye sunulması görüşünün aksine toplumun sağlığını, çevreyi, sürdürülebilirliği dikkate alınmaktadır (Ersoy, 2007:14).

Toplumsal pazarlama anlayışı günümüz modern pazarlama anlayışını da aşan bir gelişmeyi temsil etmesiyle birlikte sosyal sorumluluk anlayışına dayanmaktadır (Tek ve Özgöl, 2013:16).

1.2. HİZMET PAZARLAMASI

Pazarlama bakış açısıyla ele alındığında, pazarlama anlayışındaki değişim üründen hizmet yönlü anlayışa doğru seyretmiştir. Bir başka deyişle mal ve hizmetlerin pazarlanabilirliği artarak, hizmet ağırlıklı ekonomik ve sosyal büyümeler ortaya çıkmıştır. Ekonomideki hizmet yönlü bu dönüşümün çalışılması mevcut uygulamaların anlaşılabilir olarak gelecek hizmet pazarlaması felsefesinin kurgulanmasına zemin hazırlamıştır.

Çevresel koşullar bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte hizmet pazarlaması kavramının 1980 dönemi ve sonrasında ağırlık kazandığı izlenmektedir (Mucuk, 2012:305). Endüstriyel dönüşümün gerçekleşmesiyle de ülkemiz ekonomisinde hizmet yönlü faaliyetlerin gelir içindeki payı artmıştır. Bu artış, istihdam oranları ile GSYİH' da hizmet sektörünün payı üzerinde izlenmektedir. Türkiye ekonomisi 2018 yılı ikinci çeyreği verilerine göre hizmet sektörü katsayısı yüzde 8 artış göstermiştir (www.tuik.gov.tr).

Öztürk (2006) çalışmasında hizmet sektörünün gelişme ve büyümesini aşağıdaki maddelerle ilişkilendirmiştir (Tek ve Özgöl, 2013:355-356):

- Endüstri toplumundan, endüstri ötesi topluma geçiş.
- Refah seviyesinin artışı.
- İşgücü kadın katılım oranındaki artış.
- Yaşam beklenti oranının artışı.
- Sosyoekonomik dönüşüm hızının ve etkilerinin artması.
- Yeni ürün sayısının artması.
- Ekolojik kaynakların kıtlığı.

1.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmet kavramı özellikleri ve sınırlarının belli olmaması sebebiyle net bir tanım ile şekillendirmek güçtür. Literatür taramasında ulaşılan tanımlardaysa dönemin baskın ihtiyacına ve /veya uygulamasına göre değişiklik gösterdiği izlenmiştir. Hizmet konusu farklı bakış açılarından tanımlanmaya ve kavramsallaştırmaya uygun bir kavram olarak ifade edilmektedir (Gümüş ve Tütüncü, 2012: 3).

Tablo 1.1. Literatürdeki Hizmet Kavramı Tanımları

Tanım
Müşteriye değer fayda sağlayan olgulardan oluşan müşteri fayda paketidir (Colier, 1994).
Belirli girdilerin işlenmesi, dönüştürülmesi ve söz konusu girdilere değer eklenmesi sonucunda, tüketicilere ekonomik anlamın ötesinde normal yaşamın desteklenmesi sürecinde fayda sağlayacak çıktılar oluşturan üretim sistemidir (Lakhe ve Mohantany ,1995) .
Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sürecinde yapılması gerekenlerin ne olduğuna ve söz konusu unsurların nasıl yerine getirildiğine ilişkin detayları açıklamalar bütünüdür (Edvardsson ve Olsson, 1996).
Bir tarafın, diğer tarafa sunduğu temel olarak soyut olan ve mülkiyet devri ile sonuçlanmayan fayda veya etkinliktir (Kotler, Chander, Gibbs ve McColl , 1989) .
Temel hizmet dağıtımı, kişiler arası etkileşim, sanat ve yetenek bağlamında performans veya müşterinin yaşadığı hizmet deneyimi gibi unsurları içeren kavramdır (Jhons,1999).
Yeni ilişkiler kurulmasında ve yeni olası unsurların yapılandırılmasında yararlanılan etkinlikler bütünüdür (Normann , 2001).
Tanımlanmış bir ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla kendi başına veya somut bir ürünün önemli bir parçası olarak üretilen temel manada soyut faydalar bütünüdür (Palmer, 2001).
Alıcısında ya da alıcıyı temsil edenlerden istenilen bir değişiklik oluşturmak şartıyla müşteriler için fayda yaratan eylem, performans ve/veya ortak çabadır (Lovelock ve Wirtz, 2002).
İnsanların ve işletmelerin ihtiyaçlarını tatmin eden soyut ürünlerdir (Boone ve Kurtz, 2004).
Bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulmayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır (Kotler ve Keller, 2012).

Kaynak: Goldstein, Jhonson,. Duffy ve Rao, 2002; Shih, 2006'dan aktaran Dörtüol (2014); Lovelock ve Wright, 2002; Boone ve Kurtz, 2004'den aktaran Koç (2017); Kotler ve Keller,2012.

Hizmet tanımları yıl bazlı incelendiğinde pazarlama bilimi için bazı anahtar kavramların değiştiği gözlenmektedir. Bu bağlamda hizmet ve hizmete konu olan unsurların pazarlanması, somut ürünlerin pazarlanmasından farklılaşmıştır. Ortaya çıkan bu farklılıkların kaynağında hizmet kavramının karakteristik özellikleri yer almaktadır (İslamoğlu vd.,2006:19).

Hizmete ilişkin özelliklerden başlıcaları:

- **Soyut Olma Özelliği**

Hizmetin en temel ve en evrensel özelliği olarak bilinmektedir. Hizmeti, fiziki ürünlerden ayıran en belirgin özelliklerinden biri olan soyutluk, hizmetin kullanım anından itibaren formunun değişmesidir (Zeithaml,1981'den aktaran Lovelock 1991:38).

Temel anlamda gözle görülemeyen, elle tutulamayan soyutluk kavramı hem işletme hem de müşteri açısından hizmetlerin pazarlanması aşamasında farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar (Mucuk,2001:307; Öztürk, 1998; Zeithaml, 1981'den aktaran Lovelock, 1991:40; Akın, 2006:4; Koç,2017:51):

- Satın alma anından itibaren sahiplik ve kullanım hakkının tüketiciye devredilmesi.
- Süre ile sınırlanmaması (stoklanamama).
- Tüketiciye tanıtmaya ya da deneme imkânı olmadığından farklı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyulması.
- Tüketiciyi bilgilendirici, açıklayıcı ve fayda sağlayıcı tanıtımların yapılması gerekliliği.
- Hizmete ilişkin tepkilerin yönetimi güçlüğü, kolay taklit edilebilmesi, sunumunun hazırlık gerektirmesi, müşteri değerlendirmesi ve birim başına maliyetlerin/kalitenin ölçümünün güç olması.
- Yeniliklerin yayılma ya da benimsenme hızının ürün pazarlamasına göre daha yavaş gerçekleşmesi.

- **Ayrılmazlık Özelliği**

Üretim işletmelerinin aksine hizmet işletmelerinde süreç bir bütün olarak değerlendirilmektedir. İşlem hazırlık aşamasına bölümlere ayrılabilir sunum ve tüketim anı ortak zaman dilimindedir (Şekerkaş, 1997:4). Bu ortaklıkla işletme hizmet üretimi ve tüketimi aşamasındaki sınır belirsizleştirmiştir. Dolayısıyla ayrılmazlığın en çok vurgulanan özelliği hizmeti

üretenler ve müşteriler üzerine olmuştur (Dörtyol, 2014:75). Bu durum hem işletme hem müşteri açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar (Zeithaml ve Bitner,. 2012'den aktaran Koç, 2017:67-68; Şekerkaya, 1997:5; Luk, 1997' den aktaran Dörtyol, 2014:77):

- İşletmede hizmet süreçlerine insan kaynakları, pazarlama ve hizmet yönetiminde faaliyetlerin iç içe girmesi ve yönetim stratejisinin öneminin artması.
- Hizmetin üretimi ve tüketimi sürecinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kayıt altına alınması.
- İşletmeler için marka stratejisi, işletme değeri ve hizmet kalitesinin müşteri etkileşimiyle tanıtılması sonucunda rekabet üstünlüğü sağlanması.
- Hatalı ya da kusurlu bir ürün ihtimaline karşı hizmetin sunumu, oluşturulması ve sonrası sürecini kapsayacak bütünlükte kalite standartlarının oluşması gerekliliği (*getting it right the first time*).

- **Dayanısızlık (Stoklanamaz Olma) Özelliği**

Hizmetlerin stoklanamaz olması, saklanamaması ya da depolanarak bir yerde tutulamaması, yeniden satılamaması anlamına gelmektedir (Öztürk,1998). Bu özellik talepteki dalgalanmalardan etkilenmektedir. Dolayısıyla işletme rekabet üstünlüğü yaratacak stratejileri geliştirerek ya da uygulayarak talebi dengelemeye ve hizmet başına maliyeti kârlılıkla karşılamaya çalışmaktadır. Hizmetlerdeki boş koltuk, gidilmeyen doktor randevusu, kullanılmayan hizmet kaybı, boş otel odası gibi kayıplar hizmetlerin dayanısız (stoklanamaz olma) özelliğine örnek olarak gösterilmektedir (Assel, 1993: 431).

- **Standart Olmama Özelliği**

Hizmet kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman sunulduğuna ve onu sunan kişiye göre deđiŖeceđini ifade etmektedir (Mucuk, 2012: 308). Hizmetin standart olmama durumuna iki açıdan yaklaŖılmıştır. Bunlardan ilki hizmeti sunan personel, diğeri ise hizmeti satın alan müşteridir. Beklenti ve deneyimlerin farklılaşma özelliği sebebiyle hizmet kişiye, zaman yere yere göre deđiŖebilmektedir (Öztürk, 1998).

1.2.2. Hizmet ÇeŖitleri

Pazarlama literatürü açısından hizmet kavramı, kapsam ve içerik olarak geniş bir yelpazeye sahiptir. Hizmetin fiziksel ürünlere kıyasla karakteristik özelliklerinin bulunması dolayısıyla

sınıflandırma ihtiyacı doğmuştur. Bu geniş ve özellikli yapıda sınırlandırma yapmak hem önemli hem de zordur (Öztürk, 1998; Kemahlı, 2006:21).

Lovelock (1983:10-18) 'de yaptığı çalışmada hizmetin sınıflandırılmasında beş kriterin kullanılabileceğini savunmuştur. Bunlar:

- Hizmetlerin yapısına(niteliğine) göre sınıflandırma.
- Hizmet işletmesinin müşteri ilişkisine göre sınıflandırma.
- Hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifine göre sınıflandırma.
- Hizmete yönelik arz ve talebin içeriğine göre sınıflandırma.
- Hizmetin ulaşma şekline göre sınıflandırmadır.

Hizmet kavramı sınıflandırması, kendi içinde temel özelliklerine göre de ayrılmıştır. Tablo 1.2'de paylaşılan bilgiler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

Tablo 1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Özellik	Sınıflandırma
Hizmetlerin yapısına göre	<ul style="list-style-type: none">• Dokunulabilir• Dokunulamaz
Hizmet işletmesinin ilişki türüne göre	<ul style="list-style-type: none">• Üyelik ilişkisini bulunan• Üyelik ilişkisi bulunmayan
Hizmetin esnekliğine ve inisiyatifine göre	<ul style="list-style-type: none">• Hizmet sunan personelin düşük inisiyatif yüksek kullanabileceği• Hizmet sunan personelin düşük inisiyatif kullanabileceği
Hizmete yönelik arz ve talebin içeriğine göre	<ul style="list-style-type: none">• Talebin rahatlıkla karşılanabileceği• Talebin düzenli olarak kapasiteyi aştığı
Hizmetin ulaşma şekline göre	<ul style="list-style-type: none">• Hizmetin işletmede teslimi• Hizmetin müşterinin bulunduğu yerde teslimi• Elektronik ortamda (yersiz) teslimi

Kaynak: Koç, 2017:207-209; Palmer,1998' den aktaran Dörtyol, 2014:75-80'dan uyarlanmıştır.

Hizmetler yapısına göre değerlendirildiğinde, insan ve nesneyle ilişkisinde dokunulabilir ve dokunulamaz olarak ayrılmıştır. Dokunulabilirlik olarak yolcu taşıma, güzellik salonları, veterinerlik ve bahçe bakımı hizmetleri örneklendirirken; dokunulmaz hizmetlerde eğitim, tiyatro, bankacılık ve hukuki hizmetler sıralanmıştır (Lovelock, 1983:12). Bu değerlendirmeye işletmeler pazarlama faaliyetlerinde tüketici ile müşteriye fiziksel temasta tutmalı mıdır? Hizmetin

hazırlanması ve sunulması sırasında zamanda birliktelik gerekli midir? Hizmetin sunulması sırasında müşterinin zihinsel birlikteliğine ihtiyaç var mıdır? Sorularını yanıtlamanın ileri vadede hizmetlerin pazarlanması kararında yardımcı olacağı belirtilmiştir (Öztürk, 1998).

İşletmelerde hizmetleri müşteri ilişkisine göre sınıflandırmak, pazarlama faaliyetleri için fayda sağlamaktadır (Öztürk, 1998). Müşterilerin dönemsel harcama davranışı ve miktarı, tüketim alışkanlıkları gibi unsurların işletmeler tarafından bilinmesi önemlidir. Üyelik ilişkisi barındıran hizmetler için sigorta, bankacılık, aylık otobüs kartı hizmetleri, üyelik ilişkisi bulunmayan hizmetlerde ise radyo istasyonu, araç kiralama, tiyatro hizmetleri örnek olarak paylaşılmıştır (Lovelock, 1983:13).

Hizmetlerin aynı anda üretilme ve tüketilmesi ile birey merkezli, emeğe dayalı olma özellikleri dolayısıyla işletmeler tüketiciyle ilişki halindedir. Bu bağlamda işletmelerin, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde üretimi düzenleyecek imkânı bulunmalıdır (Öztürk,1998). Bu sınıflandırmada da hizmete ilişkin niteliklerin standart ve esnek olabileceği tespit edilmektedir. Örneğin kitle eğitiminde hizmeti üretenlerin inisiyatifi düşük, esnekliği yüksektir. Öğrencilerin seviyesine göre müfredat işlenebilir. Aynı şekilde telefon hizmetleri sunan bir üretici için inisiyatifi düşüktür (Öztürk, 1998; Kemahlı, 2006:24).

Üretilen hizmetin ulaştırılması sınıflandırması da üç alt başlıkta paylaşılmıştır. Tiyatro, berber-kuaförlük hizmetleri işletmede teslimine; taksi, böcek ilaçlama müşterinin bulunduğu alanda teslimine; kredi kartı, telefon ile ilgili hizmetler ise yersiz teslimine örnek olarak paylaşılmıştır (Lovelock,1983:18).

Bu bağlamda hizmet sınıflandırılmasında pazarlama ve pazarlama stratejisine yönelik adımların varlığından söz edilmektedir.

1.3. FİNANSAL HİZMET ve FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

Finansal hizmetler, tüketici ya da işletmelerin maddi mal (kazanç) elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği işlemlerdir (Asmundson, 2018). Finansal hizmetlerden maddi kazanç elde etme potansiyelinin olması bu hizmetin tercih edilmesinde etkili olmuştur (Güler, 2017:19). Hizmet pazarlamasında alıcı ya da müşteriyi temsil eden taraflara arzu ettikleri değişikliği oluşturmak amacıyla fayda yaratan eylemler yer almaktadır (Lovelock ve Wright 2002' den aktaran Koç,

2017:22). Bu bağlamda finansal hizmet pazarlaması, hem aracı ürünlerin (finansal hizmetlerin) hem de arzu edilen faydanın maddi kazanç olması sebebiyle hizmet pazarlamasından ayrılmıştır. Benzer bir ayırım hizmet ve ürün pazarlaması arasında gerçekleşmiştir. Grönroos (1998) her ikisinin de sahip olduğu karakteristik özellikler dolayısıyla, işletmelerin fiziksel ürünlerin pazarlanması ile hizmet ürünleri pazarlaması anlam farklılığına dikkat çekmiştir. Bunun temel nedenini ise, hizmet tüketiminin işlem (girdi ve çıktı), fiziksel tüketimin sonuç (çıktı) olarak gerçekleşmesi olmuştur. Ek olarak hazırlık sürecindeki farklılıklara da dikkat çekmiştir (Grönroos, 1998:334-336).

Finansal hizmet pazarlamasında banka ve sigorta ürünleri, aracı kurumlar, tüketici finansmanı ve yatırım şirketleri ürünleri kullanılmaktadır (Das, 2018). Finansal hizmetlerin pazarlamayla etkileşiminde, tarafların beklenti ve taleplerinin en üst seviyede karşılanması amacı yer almaktadır (Özkan, 2013:19-20). Ancak değişen piyasa koşulları, çevresel faktörler, geleneksel sınır ticaretinin kalkması, ürün (hizmet) yelpazesinin genişlemesi, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması sonucunda talep ve arz yönlü değişiklikler yaşanmıştır (Lee ve Thwaites, 1994:380; Watkins vd.,1989:3). Bu değişiklikler sonucunda hem yerel hem de uluslararası ekonomilerde hizmet ağırlıklı büyümelere sebep oluştururken, hizmetlerin pazarlanabilmesi yeteneğini de arttırmıştır (Torlak vd., 2008:14).

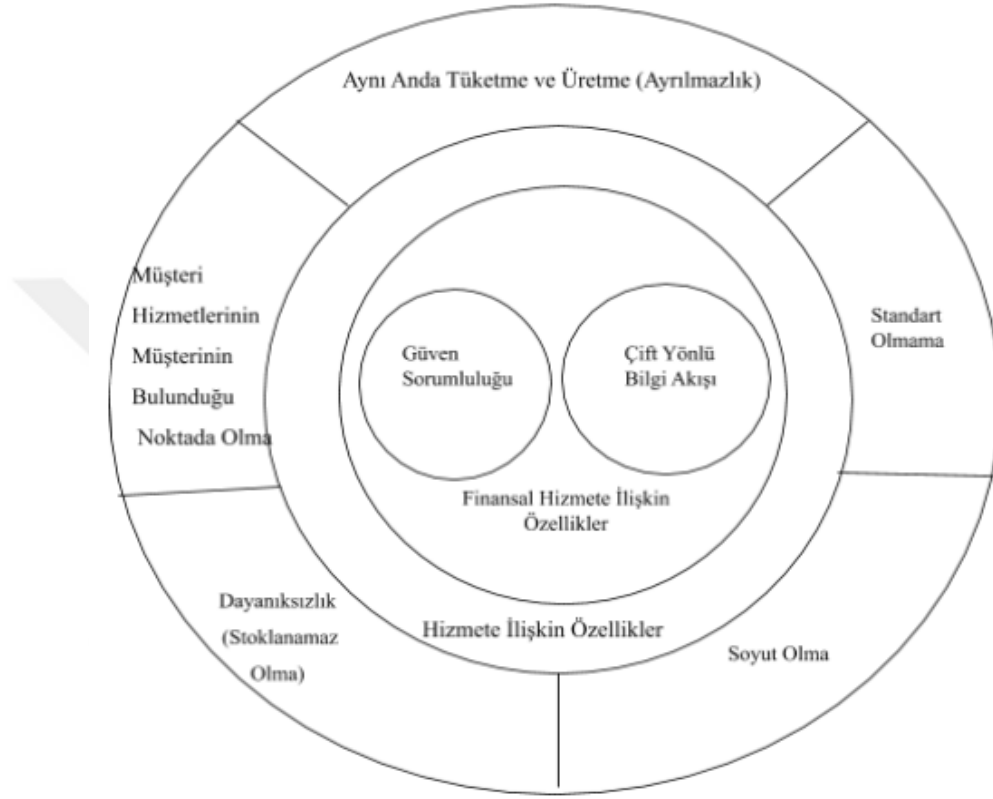
Yaşanan bu değişimlerle birlikte finansal hizmet pazarlamasında mevcut politika ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ünal ve Erciş, 2014:1).

İşletme bünyesinde finansal hizmetler ve pazarlama kavramı birbirlerinden ayrı olarak düşünülse de ekonomik bakış açısıyla değerlendirildiğinde finansal tablolar üzerinde anlamlı ve ilişkilidir. Pazarlama, ürün ya da hizmetlerin satış kabiliyetini geliştirmeye ve potansiyelin arttırmaya yönelik çabaları kapsarken, finansal hizmetler satın alma, üretim ve satışa ilişkin maddi hareketlerin tamamıyla ilgilenmektedir. Bu bağlamda finansal hizmetler ve pazarlama birinin birer fonksiyonudur (Özkan, 2013:19). Oluşan bu fonksiyonda birbirini destekleyen ve geliştiren unsurların varlığından söz edilmektedir. Unsurların gelişimi ve ortaya çıkışında pazarlamada etkili olan mikro ve makro faktörlerden bahsetmek anlamlı olacaktır (Kotler, 2005:88-94). Faktörler arasında: demografik değişiklikler, ekonomi yapısı, teknoloji, siyasal yapı, kültür ve yönetim, Ar-Ge, yenilikçilik (inovasyon), küreselleşme, satın alma, tüketici davranışları ve rekabet yer almaktadır (PwC, 2016).

1.3.1. Finansal Hizmet ve Finansal Hizmet Pazarlaması Özellikleri

Finansal hizmetler, kendisinden daha geniş olan hizmet sektörünün bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle finansal hizmetler ve hizmete özgü kavramların ortak özellikleri bulunmaktadır. Şekil 1.2. 'de hizmet literatüründe paylaşılan özelliklere yer verilmiştir.

Şekil 1.2. Finansal Hizmet ve Hizmete İlişkin Özellikler



Kaynak: McKechnie, 1992:4; Koç, 2017:48-75; Grönroos, 1998:322'den uyarlanmıştır.

McKechnie (1992)' deki çalışmasında hizmet kavramı özelliklerine ek olarak iki ayrı özellik belirtilmiştir. Bunlar, finansal hizmetlere ilişkin güven sorunu ve çift yönlü bilgi akışıdır (McKechnie, 1992:4).

Finansal hizmetlerin pazarlanmasında başarılı olmak isteyen işletmelerin pazarlama özelliklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Finansal hizmetler, pazarlama olmadan düşünüldüğünde, rekabet edebilirlik ve verimlilik yeterli ölçüde sağlanmamaktadır. (Şenay, 1992'den aktaran Kemahlı, 2006:30). Sosyal, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik gelişmeler de göz önüne alındığında finansal hizmetler için pazarlama rolünün arttığı ve gelişmeye açık olduğu bilinmektedir (Watkins vd., 1989:8). Bu bağlamda finansal hizmetlere ilişkin özellikleri aşağıdaki şekil 1.2.' deki gibi açıklamak mümkündür (Güler, 2017:20-21).

- **Karmaşık Yapıda Olma**

Finansal hizmetlere konu olan hizmetler soyut yapıdadır. Bu bağlamda hizmetten beklenen ve (veya) sağlanan fayda farklılık göstermektedir. Finansal hizmetlerin zihinsel olarak algılanması güç olduğu için karışık yapıda ifade edilmiştir (Kemahlı, 2006:31).

- **Dinamik Olma**

Yaşam standardı, sosyoekonomik koşullar, ekonomik çevre, kültür, yaş, cinsiyet, lokasyon vb. değişimlere bağlıdır. Bu sebeple söz konusu değişimler takip edilerek rafine edilmektedir (www.ilearnlot.com). Finansal hizmetler tespit edilirken ya da geliştirilirken piyasa özellikleri hizmet stratejisine ilişkin kombinasyonlar yapılarak dikkate alınmaktadır.

- **Çift Yönlü Bilgi Akışına Sahip Olma**

Finansal hizmetler tek bir satın almayla ilgilenmektedir. Hizmetlerin satın alma süresince çift yönlü iletişimi ve bir dizi düzenli işlemi içermektedir. Örneğin ATM kullanımı, şube ziyareti, mevduat hesapları kullanımı vb. çift yönlü bilgi akışı sayesinde işletmeler, müşterilerinin kullandıkları finansal ürünler aracılığı ile tasarrufları, borç alma davranışları, kredi alımları, finansal tüketim eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu özelliğin anlamlı ve etkili kullanılması işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Harrison, 2000:52). Özellikle bankacılık sektörü, sahip olduğu bu özellik sayesinde veri yorumlayabilme, tüketim eğilimleri gibi faaliyetleri fırsata dönüştürmektedir.

- **Güven Sorumluluğu**

Finansal hizmet kurumlarının, finansal işlemleri ve sonrasında müşterilerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Finansal hizmetlerin pazarlanması esasen, finansal hizmet kuruluşuna ait söz ve güvenceyi satın almaktadır. Bu hizmet ilişkisinde, finansal hizmet kurumu müşterisine fonlarına, mali kaynaklarına bakarak sorumluluk aldığını paylaşmaktadır (Harrison, 2000:53). Bu paylaşım hukuki boyutuyla ya da düzenleyicilerin aldığı kararlar üzerinden de yazılı olarak yapılmaktadır. Örneğin: satış sözleşmesi, kredi sözleşmesi, mesafeli iş sözleşmesi vb. Böylelikle taraflar, hizmete ilişkin beklenti ve imkânlarını karşılıklı olarak belirlemektedir.

- **Mevzuata Bağlı Olma**

Finansal hizmetler ülkemizde ve dünya genelinde belirli koşul, şart ve hükümlere bağlanmıştır. Tarafların bu koşul şart ve hükümlere uyma konusuna davranışları sınırlandırılmıştır.

Ülkemizde finansal hizmetlerde, ekonomik ve idari düzenlemeleri belirleyen kurum Sermaye Piyasası Kurulu'dur (Güler, 2017:20).

- **Tasarrufları Toplama ve Dağıtma**

Tasarruf sahiplerinden kaynakların toplanıp ihtiyaç sahiplerine belirli koşullar altında sunulmasıdır (Özer, 2013:1). Finansal hizmet piyasasında yer alan aktörlerin en belirgin özelliği olarak bilinmektedir. Ülke ekonomisinde ve kalkınmada bu özellik önemli rol oynamaktadır.

Yukarıda sıralanan özellikler ile finansal hizmetlerin pazarlamayla ilişkisi sayesinde ekonomik ve sosyal koşullar karşısında işletme yararına pazarı etkileme, talep edilen doğrultuda yönlendirme ve değiştirme faaliyetlerini gerçekleştirilebilmektedir (Özkan, 2013:29). Bu yapı aynı zamanda finansal hizmetlerin pazarlanması boyutunu da ifade etmektedir. Finansal hizmetlerin ürün/hizmet çeşitliliği açısından zengin bir yapıya sahiptir. Gelişmiş ekonomilerde finans sistemin kurgusu belirli yürütme organlarına bırakılmıştır. Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu bu alanda yetkilendirilmiştir. Finansal sistemi oluşturan başlıca unsurlar (Gümüş ve Tütüncü, 2012:245):

- Tasarruf sahipleri (Fon arz edenler).
- Yatırımcılar (Fon talep edenler).
- Yatırım ve finansman araçları.
- Yardımcı kuruluşlar.
- Hukuki ve idari düzenlemelerdir.

Şekil 1.3. Finansal Sistem Unsurları

Yardımcı Kuruluşlar	Yatırım ve Finansman Araçları (Fon Akımına Aracılık Edenler)	Hukuk ve İdari Düzen	Tasarruf Sahipleri (Fon Arz Edenler)
<ul style="list-style-type: none">• Bankalar• Aracı kurumlar• Yatırım ortaklıkları• Menkul kıymet borsası• Sosyal güvenlik kuruluşları• sigorta şirketleri• Kooperatifler• Yatırım kulüpleri• Genel finans ortaklıkları• Risk sermaye ortaklıkları• Derecelendirme (rating) şirketleri• Takas ve saklama şirketleri• Portföy yatırım şirketleri• Yatırım danışmanlığı şirketleri• Dijital banka ve aracı kurumlar	<ul style="list-style-type: none">• Para• Mevduat• Banka parası• Kredi• Sosyal güvenlik fonları• Kooperatif kaynakları• tahviller• Hisse senetleri• İpotekli borç irat senetleri• Kamu hisse senetleri• Gelir ortaklığı senetleri• Devlet iç borçlanma senetleri• Varlığa dayalı menkul kıymetler• Depo edilen menkul kıymet sertifikaları• Repo, ters repo• Bitcoin• Kriptopara	<ul style="list-style-type: none">• İlkeler• Kurallar• Tüzükler• Denerim• Rekabet kurulu• Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (BDDK)• Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)• Uluslararası anlaşmalar ve yaptırımlar (Ticari)	<ul style="list-style-type: none">• Hanehalkı• İşletmeler
			Yatırımcılar ve Tüketiciler (Fon Talep Edenler) <ul style="list-style-type: none">• İşletmeler• Devlet• Hanehalkı

Kaynak: Albayrak, 2015:5'ten uyarlanmıştır.

1.3.2. Teknolojinin Finansal Hizmet Pazarlamasındaki Yeri

Teknoloji, bir süreç olarak kabul edildiğinde girdilerin çıktılara dönüştüğü bir yapıdır (Dalhman ve Westpal, 1982: 105-137). Dolayısıyla girdiye ilişkin özellikler, süreçte kullanılan yöntemler, çıktı özellikleri ve miktarı tamamıyla teknolojiyi oluşturmaktadırlar.

Teknoloji kavramının değerlendirmesinde bilginin önemli bir yeri bulunmaktadır (Akçomak vd., 2016:26). Bilgi, teknolojinin yayılmasında yenilikçi oluşumlara yardım ederek, rekabet misyonu üstlenmiş teknolojinin pazarlanmasında etkili olmuştur (Gürak, 2004'den aktaran Tuncel, 2012:34; Bensghir, 1996:38-49; Nair, 2018:43).

Günümüz işletmelerinde teknoloji, kıymetli ve rekabet avantajı yaratacak bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Teknoloji ait olduğu sistemin özelliklerine ve imkânlarına göre yeniden form alabilme (esneklik) özelliğine sahiptir. Finansal hizmet ürünlerinde teknoloji destekli çeşitliliğin yaşanması bu özelliğin sonucu olarak paylaşılmıştır. Çeşitliliğin artması finansal

hizmetlere olan karmaşıklığı artırırken, yenilikçiliğin de temelini oluşturmuştur (Giovanni ve Nelson, 2009:55-60). Teknoloji, o teknolojiyi kullanan insanların ihtiyaçlarına, tüketim eğilimlerine, değerlerine göre şekillenmektedir (Castells, 2005'ten aktaran Nair, 2018:41). Bu anlamda finansal hizmetlerin teknolojiyle buluşmasının etkileri sosyoekonomik açıdan büyüme modelleri içinde etkili bir faktör olarak ele alınmıştır (Nair, 2018:44). Bu hususta benzer bir görüşte ünlü iktisatçı Freeman (1974) tarafından paylaşılmıştır. Freeman, teknolojiyi, ekonomik ve toplumsal gelişmeler için önemli bir faktör olarak değerlendirmiştir (Tuncel, 2012:37).

1980'li yıllarda ekonomide serbest piyasa şartlarının uygulanması ile finansal hizmetlerde özellikle de bankacılık sektöründe köklü değişiklikler yaşanmıştır. Modernizasyon, yeniden yapılanma, finansal küreselleşme, rekabet ve müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar, yeni ödeme sistemleri ve finansal hizmet enstrümanlarını ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yetiz ve Ünal, 2018:117-124). Pazarı oluşturan tüketicilerin istekleri, satın alma davranışları, tutum ve değerlendirmeleri nedeniyle her tüketici ayrı bir pazar gibi düşünülmüştür. Yeni finansal hizmetler ile ürün ve hizmet çeşitlenmesine giden sektör, pazarlama stratejisinde de yeniden yapılanmaya yönelmiştir (Ünal ve Erciş, 2014:288; Erçel, 2000:3-14). Yapılanmada teknik, sosyal, kültürel ve ekonomik koşulların stratejiyle uygunluğu etkili olmaktadır.

Finansal hizmetlerin çoğunlukla yer aldığı bankacılık sektöründe, teknoloji kullanımı ayrı bir strateji gerektirmektedir. Örneğin internet bankacılığında işlem maliyetleri, şube maliyetine göre 30 kat, mobil bankacılıktan 55 kat daha düşüktür. Bankalar bu düşüklükten kâr elde edebilmek için ciddi boyutlarda teknoloji ve insan kaynağı yatırımına yönelmektedir. Bu gelişmenin bir diğer boyutu ise, dijital ürün kullanımlarında müşteri memnuniyeti ve sadakatindeki artış olmuştur (Garanti Bankası, 2018). Bu bağlamda bankacılık sektöründeki ürünlerin pazarlanmasında dijital teknolojilerden yararlanılması hem müşteri hem de işletme açısından faydalı olmaktadır (Berberoğlu ve Uzun, 2018:59).

Bu hususta kendine yeni bir alan yaratan bankacılık sektörü, finansal hizmetler ve teknolojiyi birleştirerek FinTech (Finansal Teknoloji) hizmetlerini oluşturmuştur. PwC'nin 2017 yılında gerçekleştirdiği *Dijital Bankacılık Anketi* sonuçlarına göre, ankete katılan banka müşterilerinin %46'sı bankacılık ürünlerine (finansal hizmetlere) ilişkin işlemlerini şubesiz kanallar üzerinden gerçekleştirmiştir. Benzer şekilde uygulanan 2017 müşteri memnuniyeti anketi

sonuçlarına göre de müşterilerin varlık yönetiminde geleneksel kanallar yerine, dijital kanalları kullandığı ölçümlenmiştir. (PwC, 2017:3).

Sektörün lider bankalarının 2018 yılına ait faaliyet ve entegre faaliyet raporlarında dijital bankacılık ürünlerinin finansal hizmetlerde sıklıkla kullanıldığı ve bankalar için ayrı bir yatırım alanı olduğu tespit edilmiştir. Garanti Bankasının 2018 entegre faaliyet raporuna göre, dijital bankacılık müşterileri, bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında 1,4 milyon, mobil bankacılık ise 1,5 milyon artmış dijital satışların toplam satışlar içindeki payı %44 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde Akbank'ın 2018 faaliyet raporuna göre, tüm müşterilerin bankacılık işlemlerinin %96'sı şubesiz gerçekleşmiştir. Bankacılık hizmetlerinin kullanımı yere ve zamana bağlı olmaktan çıkmış, müşteri profiline göre hizmet sunumunda farklılaşmaya gidilmiştir. Bankalar elde bulundurdukları müşteri verisini anlamlı bir biçimde yorumlayarak bireye ya da işletmeye özgü hizmetler sunmaktadır. Böylelikle müşteri deneyimi, ihtiyaçlara cevap verme, kullanıcı kolaylığı ve çözüm sunma süreçlerinde farklılık yaratmaktadır. İnternet ve mobil teknolojiler bünyelerinde pek çok fırsat ve tehdidi barındırdığından bankalar kullanıcı dostu koruyucu teknolojiler geliştirilmiştir. Ayrıca birçok bankada siber güvenliğe ilişkin departman bulunmaktadır (www.garantiinvestorrelations.com, Akbank, 2018).

Rapor incelemesinde görülmektedir ki internetin yaygınlaşmasıyla birlikte bankacılık sektöründe dijital bankacılık tıpkı ticari, kurumsal ya da KOBİ bankacılığı gibi özel strateji ve ürünlerin barındığı bir pazar haline gelmiştir.

1.3.3. Finansal Hizmetlerin Bankacılık Sektöründeki Uygulamaları

Finansal hizmetler ağırlıkla bankacılık sistem üzerinden yürütülmektedir. Alternatif kanallara ilave olarak alt yapıyı destekleyici aracı kurumlar oluşsa da en güçlü yapı bankacılık sektörüdür (Kartal, 2018:6). Bunun sebebi bankacılık sektörü, finansal ürünlerin büyük bir kısmının elinde bulundurması ve onlar tarafından kullanılmasıdır (Afşar, 2011:156). 2019 Mart döneminde ülkemizde faaliyet gösteren bankalarının toplam aktif büyüklüğü, bir önceki yıla göre %7,0 artarak 4,139 milyar TL olmuştur. Toplam aktif büyüklüğünün GSYH içindeki payı ise 2018 sonuyla 1,04 olarak gerçekleşmiştir. İstihdam açısından değerlendirildiğinde ise, Mart 2019 rakamları 2018 yılına göre düşüş sergilese de hâlâ 206.357 personel sayısı ile lider konumdadır (BDDK, 2019:1-2). Dolayısıyla bankalar sadece finansal hizmetler sektörü için değil, ülkemizin gelecek ekonomisinin şekillenmesinde de etkili olmaktadır (Kartal, 2018:23).

Bankacılık, eski çağlardan günümüze para kavramındaki gelişmelerle birlikte hareket etmiştir. Babil'in Hammurabi yasalarının yer aldığı levhalarda, eski Mısır'da Büyük İskender'in faiz hakkında verdiği hükümlerde, Haçlı seferleri sırasında özellikle ticaret faaliyetleri ile bilinen Venedik, Cenova gibi kentlerde ki uygulamalarda, Osmanlıdaki sarraf ve bankerlerle karşımıza çıkmıştır. Dünyada modern anlamda kurulan ilk banka 1906 yılında kurulan Amsterdam Bankası olmuştur (Sağlam, 1976'dan aktaran TBB, 2012:3; Takan, ve Boyacıoğlu, 2011:2-3).

Banka sözcüğü İtalyanca "banco" sözcüğünden gelmektedir. Banco, faizle para alıp veren, iskonto, kambiyo işlemlerini yapan, kasalarında değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli faaliyetlerde bulunan kuruluş olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Finansal hizmet piyasasında bankacılık değerlendirildiğinde aşağıdaki fonksiyonlara yer verilmiştir. (Kartal, 2018:8-9; Canseven, 1991'den aktaran Balsöz, 2004:8; Yetiz, 2016:107):

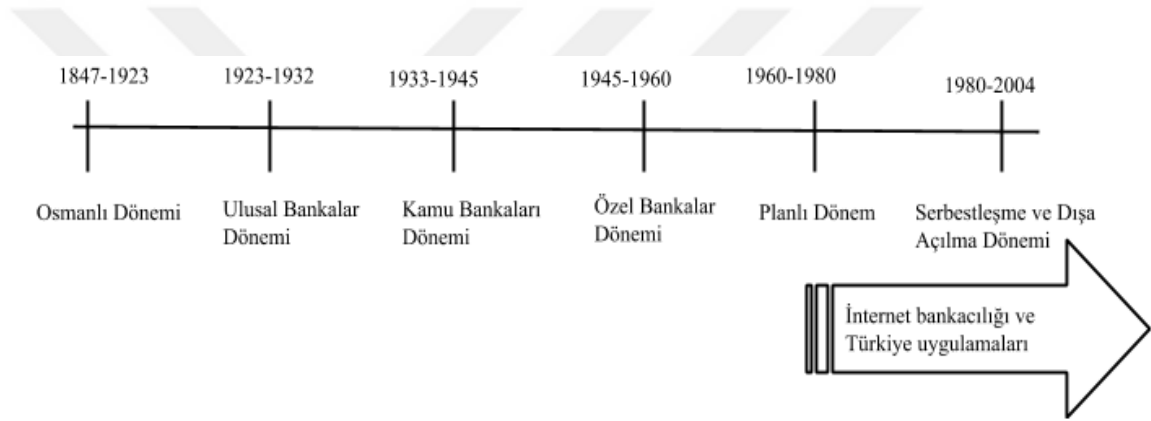
- Kaydi para yaratmak.
- Kredi ve para politikalarının uygulanmasına aracılık etmek.
- Portföy ve ödeme araçları yönetimine yardımcı olmak.
- Dış ticareti fonlama ve ihracatı teşvik etmek.
- Kaynakları etkin kullanmak.
- Firmalara ve kişilere kredi vererek destek olmak.
- Çek senet tahsilatı yaparak ekonomik gelir takibi ve kazanç elde etmek.
- Çeşitli araçlar ile yatırıma teşvik etmek.
- Gelir ve alacakların takibine yardımcı olarak finansal plan oluşturmak.
- Kişilerin ve kurumların finansal risklerini belirlemek ve yönlendirmek.
- Ödeme kolaylığı sağlamak (Kredi kartı vb.).
- Teminat mektubu, akredite gibi işlemlerle kişi ve kurumların ticari hayatlarını sürdürülmesine teşvik olmaktadır.

Bankacılık fonksiyonları göz önüne alındığında, ekonomik anlamda beklentilerin yerine getirilebilmesi için sektörün sağlam, güçlü ve dayanıklı bir yapıya sahip olması, düzenlemelerin bankaların faaliyetlerini sınırlayıcı özellikte olmaması gerekmektedir. Böylece bankacılık sektörü

fonksiyonlarını yerine getirirken yatırımların finanse edilmesine ve ekonomik büyümenin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (TBB, 2018:168).

Ülkemizde bankacılık, Tanzimat dönemine kadar rastlanmamıştır. Burada Türklerin çoğunlukla askerlik, yöneticilik gibi işlerle uğraşarak, ticareti gayrimüslim sınıfına bırakmaları etkili olmuştur. Ülkemizde bankacılığın ilk dönemlerde gelişmemesinin bir diğer nedeniyse, Osmanlı devletinin Avrupa'da ortaya çıkan sanayi devrimine, icat ve gelişmelere ayak uygulamakta güçlük çekmesi, esnaf ve sanatkârlara dayanan dışa kapalı bir ekonomisinin olmasıdır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:4).

Şekil 1.4. Türkiye’de Bankacılık Sektörü Tarihsel Gelişim Aşamaları



Kaynak: Sezgin, 2008:19-20; Yetiz, 2016:110; Arabacı, 2018:25'ten uyarlanmıştır.

1847-1923 Osmanlı Döneminde, ilk para 1840 yılında “Kaime” adıyla bütçe açıklarını kapatmak amacıyla çıkarılmıştır. Dış ticaret açığının artmasıyla kaimelerin, yabancı para karşısında değeri düşmüştür. Dolayısıyla ithalatın finansmanında zorluklar yaşanmıştır. Galata bankerleri ile anlaşılan Osmanlı, dış ticaretteki kazanç kaybını dengelemeye çalışmıştır. Bu dönemde faaliyetine kısa sürede olsa devam eden İstanbul bankası kurulmuştur. 1956 yılında ise Osmanlı Bankasının kurulmasıyla, bankacılık faaliyetleri genişletilerek devam etmiştir. Dünyada ve Osmanlı Devleti’nde gerçekleşen politik gelişmelerden bankacılık sektörü önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu bağlamda Kırım savaşı ve sonrasında gerçekleşen 1856 Paris Barış Antlaşması sonucunda yabancı sermayeye aracılık etmek ve dış borçların giderilmesi için girişimlerde bulunulmuştur (Yetiz, 2016:110; TBB, 2012:3).

Osmanlı Bankası faaliyetli süreside en çok yabancı sermayeli bankalarla birlikte, dış ve iç borçların ödenmesi hususunda çalışma yapmıştır. Bu sebeple Osmanlı dönemi bankacılığı “borçlanma bankacılığı” olarak nitelendirilmiştir (Artun,1983’den aktaran TBB, 2008:2; Akgüç, 1989’dan aktaran Uzundağ, 2013:10).

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında 22 ulusal, 13 yabancı olmak üzere toplam 25 banka ülkemizde bulunmaktadır. 17 Şubat 1923 tarihinde düzenlenen Türkiye (İzmir) İktisat Kongresi’nde ifade edilen gelişmeler ışığında, bankacılık faaliyetlerinin özel sektör tarafından yapılamayacağı paylaşılmıştır. Akabinde devlet katkısıyla ilk ulusal bankaların kuruluş süreci başlamıştır (Korukçu, 1998’den aktaran Yetiz, 2016:111; Akgüç, 1989’dan aktaran TBB, 2008:2).1863 yılında çiftçilere destek olmak amacıyla “Memleket Sandıkları” kurulmuştur. Memleket sandıkları finansmanı, imece usulüyle ardından mal varlığı ile orantılı buğday verilmesiyle sağlanmıştır. Ancak sermayenin toplanması, denetimi ve kredilerin verilmesinde zorlukların yaşanmasıyla birlikte memleket sandıkları yeniden düzenlenerek “Menafî Sandıkları” adını almıştır. Zaman içerisinde yeniden ortaya çıkan yolsuzluklar sebebiyle menafî sandıklarına son verilerek ilk devlet bankası olan T.C Ziraat Bankası kurulmuştur. Ziraat bankası kuruluşuyla tarım kredilerinin kullandırılması ve denetlenmesi amaçlanmıştır (Sezgin, 2008:21).

1923 dönemi Türkiye’inde tarım ve hayvancılık ekonomisinin olması ve Cumhuriyet dönemi piyasa özellikleri, Türk parasının kullanımı, ithalat-ihracat işlemlerinin hacmindeki öncelik kalkınmaya endekslidir. Bankaların kurulması ve desteklenmesinin arkasında yatan sebebin kalkınma ve sömürge olmaktan kaçınma olduğu bilinmektedir. Bu dönemde, Türkiye İş Bankası, Emlakbank, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası ve Eytam Bankası devlet destekleriyle kurulmuştur. Ardından özel sektörün gelişmesiyle birlikte Türk bankacılık sektörü ve finansal hizmetler piyasası da gelişmiştir (Kayan, 2009:71).

Devlet bankalarının kurulmasının yanı sıra bu dönemin en önemli özellikleri arasında 1934’te başlatılan 1. Sanayi Planının yürürlüğe konulmasıyla, devlet sermayesinin önderliğinde ekonomik ve sosyal kalkınmaya ilişkin planların uygulanması olmuştur (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:5). 2. Dünya savaşı sonrasında ticari faaliyetlerin artmasıyla yeni bankalara olan ihtiyaç da benzer seviyede artmıştır. Bu bağlamda 1944 yılında Yapı ve Kredi Bankası, 1948 yılında Akbank ve T. Kredi Bankası, 1964 yılında T. Garanti Bankası özel bankacılık sermayesi ile kurulmuştur (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:5).

Planlı dönemde liberal ekonomiden kamu ekonomisine geçiş yapılarak karma ekonomi modeli benimsenmiştir. Bu geçişin sebepleri arasında değişen piyasa koşulları karşısında, ekonomik dengelerin kurulamaması gösterilmiştir. Bu dönemde kamu iktisadî özel sektör aracılığı ile, ithal edilen malların ülke içinde (ulusalda) üretilmesini amaçlayan bir politika izlenmiştir. Bu dönem bankacılığı özellikle kalkınma projelerinin finansmanında aktif rol oynamıştır (TBB, 2008:12). İthal ikamesi olarak paylaşılan modelde, hızlı bir kalkınma dönemi gerçekleşse de dışa alım ve döviz alımlarında dar boğaza sebep olmuştur. Bu bağlamda planlı döneme ilişkin strateji terk edilerek, dış piyasada üretim yapmayı hedef alan yeni stratejiler oluşturulmuştur (TBB, 2008:14).

1980 döneminin ardından ekonomi ve ekonomi politikalarında serbestleşmeyi, dışa açılmayı destekleyen bu dönemde bankacılık sektörü liberalleşmeye yönelmiştir (Bakdur, 2003:12). Dolayısıyla bu dönem gerçekleşen bankacılık işlemleri, yatırımları ve uygulamalarında da liberalleşmeye yönelik açılımlar gözlenmiştir. Bankacılık sektörüne girişlerin kolaylaşması, esnek döviz kuru ve faizinin uygulanması, mali piyasaların serbestleşmesi ve derinleşmesine yönelik düzenlemelerin yapılması planlı ve dışa açılım dönemine örnek olarak paylaşılmıştır (Yetiz, 2016:110). Mali piyasaların bu denli genişlemesi, piyasa araçlarına ilişkin düzenlemelerin ve uygulamaların olması gerektiği ihtiyacını doğurmuştur. 1982 yılında çıkarılan Sermaye Piyasası Kanunu ile piyasa araçları kullanımı için İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) kaynakların yönetimini sağlamak için ise 1986'da Para Piyasası kurulmuştur (Yetiz, 2016:110; Parasız, 2011:26). Bu dönemin en belirgin özellikleri arasında finansla krizler gösterilmektedir. 1999, 2000 ve 2001 yıllarında ise IMF uygulamalarına ek olarak ekonomik daralmalar, banka tasfiye ve iflasları yaşanmıştır. İlerleyen dönemlerde ekonomi ve bankacılık için değer kaybedici gelişmeler yaşanmıştır (Yetiz,2006:112-113; Parasız,2011:26-27, Sümer, 2016:491).

Piyasaların küreselleşmesi, ticari ve ekonomik sınırların kalmasıyla birlikte küresel krizlerden etkilenme potansiyelimiz yükselmiştir. Özellikle 2007 yılında Amerika'da başlayarak dünyaya yayılan mortgage krizi ülkemiz dahil pek çok ülkeyi etkilemiştir (Arabacı, 2018:41).

Bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemelerle birlikte internetin keşfi bankacılık sektöründe yeni bir çağ başlatmıştır. 1969 yılında ilk kez askeri amaçla kullanılan "net" Amerikan Savunma Bakanlığı'nın girişimi olarak, Sovyet Birliği'nden gelebilecek bir saldırıyı önlemek, bilgi akışını engellemek amacıyla kurulmuştur. İzlenen yıllarda internetin bu amacının yanında toplumsal

faaliyetlere ve uygulamalara yayılması süreci başlamıştır (Gürel, 2000'den aktaran Uzundağ, 2013:24). 1994 yılında “*Microsoft Money*” finansal programı sayesinde 100 bini aşkın kullanıcı banka hesaplarına internet üzerinden erişebilirken yine aynı yıl “*The Stanford Credit Union*” tarafından ilk kez internet bankacılığı web sitesi oluşturulmuştur (ODTÜ İşletme Topluluğu, 2018). Ülkemizde internet bankacılığına ilişkin gelişmeler ise ilk kez 1997 yılında Türkiye İş Bankası ile birlikte yaşanmıştır. İnternet bankacılığı hizmeti sunulmasının ardından, Yapı ve Kredi Bankası, Vakıfbank, Finans Bank, Garanti Bankası ve Türkiye Ekonomi Bankası internet bankacılığı alanında yatırımlar gerçekleştirmiştir (www.arsiv.ntv.com.tr). İnternet bankacılığı ülkemizde gelişimine hızla devam etmektedir. Mart 2018 dönemi internet bankacılığı üyesi bireysel müşteri sayısı, 55 milyon 894 kişi, internet bankacılığı kullanılarak gerçekleştirilen işlem adedi 139 milyon iken tutarı 1,3 trilyon olarak gerçekleşmiştir (TBB, 2018:1-2).

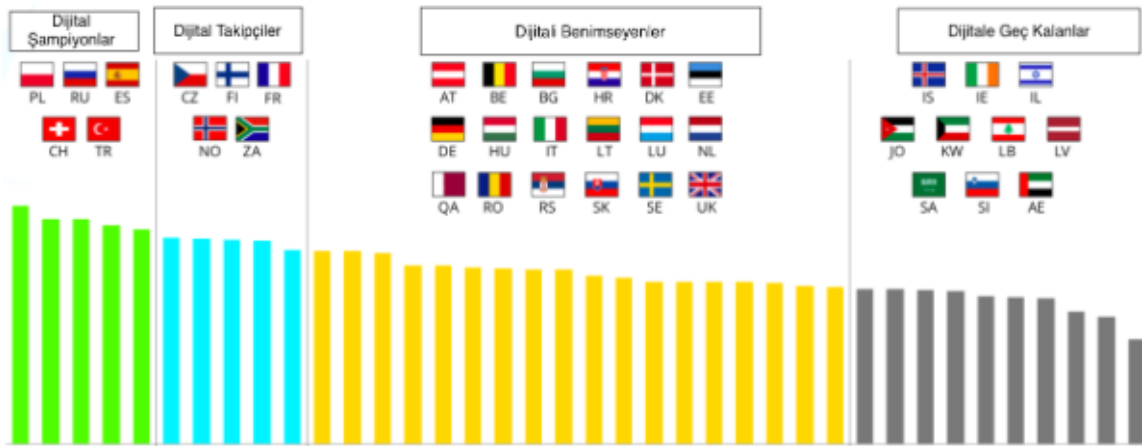
Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte bankacılık ve bankacılık ürünlerinin pazarlanmasında değişim yaşanmaktadır (Karaslar, 2014:43). Hizmet-ürün çeşitliliği, farklılaşan müşteri beklenti, talep ve ihtiyaçları karşısında bankacılık sektörü gelişme yönelmiştir (Balsöz, 2004:27). Böylelikle modern bankacılık anlayışıyla, temel bankacılık fonksiyonlara ek olarak bankalar, bünyesinde bulundurduğu fonksiyonlarla finansal piyasaların en büyük aktörü haline gelmiştir. (Gümüş ve İlkem, 2014:7).

Yukarıda paylaşılan gelişmeler kapsamında Türkiye’de finansal hizmetlerde, bankacılık sektörünün yapısı hem dışsal kaynaklı (siyasi, toplumsal, ulusal, ekonomik) hem de içsel kaynaklı (müşteri anlayışı, rekabet vb.) gelişmelerden etkilenecek şekilde değişime uğradığı ifade edilebilmektedir (Arabacı, 2018:28; Ryzakulyev, 2016:9; Canseven, 1991’den aktaran Balsöz, 2004:14). Bu değişimlerin bankacılık sektörüne ilişkin istihdam, banka türlerindeki artış (mevduat, kalkınma ve yatırım (şube, ATM, internet, kredi kartı) alanlarında yaşandığı sıralanmaktadır. Günümüz bankacılığının sektördeki konumu araştırıldığında da literatürde yukarıda paylaşılan maddelere ilişkin sayısal bilgilere sıklıkla yer verildiği gözlenmiştir (Demirel, 2014:20). Mart 2019 dönemi itibarıyla Türk bankacılık sektöründe 34 Mevduat, 13 Kalkınma ve Yatırım, 6 Katılım bankası bulunmaktadır. Aynı dönemde bankalara ilişkin şube sayıları ise 3.923 kamu, 3.948 yerli ve özel, 3.669 yabancı bankalara aittir. Bankaların istihdam gücü dikkate alındığında ise 66.441 kişi kamu, 72.212 kişi yerli ve özel, 67.704 kişi yabancı bankalarda görev almaktadır (BDDK, 2019:1-2) Günümüz bankacılığında teknolojiyle birlikte gelişen bankacılık enstrümanları arasında kabul edilen ATM, kredi kartı ve pos ürünleri için Mart 2019 sayısal verileri ise: 1.573.926 adet pos,

52.283 adet ATM, 66.702.384 adet kredi kartı, 151.541.317 adet banka kartı bulunmaktadır (www.bkm.com.tr). Mobil, internet bankacılığı ve dijital bankacılık rakamları değerlendirildiğinde ise: Ocak - Mart 2018 dönemine ilişkin aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 35 milyon hem internet hem mobil bankacılık işlemi yapan müşteri sayısı 7 milyon 691 kişidir (TBB, 2018).

Bankacılık sektöründe gerçekleşen veriler değerlendirildiğinde, dijital bankacılık (internet, mobil) yükselişi dikkat çekmektedir. *Deloitte 2018 EMEA Dijital Bankacılık Olgunluğu Araştırması* sonuçlarına göre Avrupa ve Ortadoğu ülkeleri arasında Türkiye dijital şampiyon sıralamasında gösterilmiştir (Deloitte, 2018:9). Denizbank Dijital Kanal Satış Yönetimi Başkanı Onur Duygu'ya göreyse bu liderliğin sebebi, bankaların iş modelleri arasında dijitalleşmeye geniş yer vermesiyle açıklanmıştır (Duygu, 2018).

Şekil 1.5. Küresel Dijital Bankacılık Sektörü Kıyaslaması



Kaynak: Deloitte, 2018:9

1.3.4. Finansal Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Zorluklar

Finansal hizmetlerin pazarlanmasında işletme ve müşteri arasında çift yönlü iletişim stratejisi bulunmaktadır (Çitoğlu, 2004:59). Bu stratejiyle işletmeler: pazarı anlama, istek ve ihtiyaçlarını karşılama, potansiyel ihtiyaçları bulma ve sunma, rekabet edebilme fırsatına ulaşmaktadır.

Finansal hizmetler piyasasının çevre koşullarından etkilenme hassasiyeti yüksek olması sebebiyle ekonomik anlamda güçlendirici pazarlama stratejilerin geliştirilmesi sürdürülebilirlik açısından hayati olmuştur (Seyhan, 2017 :27). Özellikle bankacılık sektörünün ekonomi üzerindeki

katkısı göz önüne alındığında doğru pazarlama stratejisinin seçimiyle verimlilik ve etkililik önem kazanmaktadır (Kartal, 2018:22).

Benzer şekilde bankalar açısından yaklaştığımızda, müşterilerin istek, arzu ve ihtiyaçlarına göre politikalar geliştirilmektedir. Bu durum sektörde müşteri odaklı pazarlama yaklaşımını geçerli kılmıştır. Müşteri odaklı yaklaşım için bankalar bireysel ihtiyaçlara, uzmanlık alanlarına vb. konularda ayırma giderek faaliyetlerine devam etmektedir (Seyhan, 2017 :26).



İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASINDA YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) STRATEJİLERİ

2.1. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE UNSURLARI

Sanayi devrimiyle birlikte başlayan sosyal ve ekonomik büyüme, bilimsel bilgi ve teknolojinin gelişmesiyle süreklilik kazanmıştır (Kınık, 2010:27). Küresel boyutlarıyla büyümede bilginin teknolojiyle işlenmesi ve kullanılabilir sahalar yaratması yeni çalışma alanlarının doğmasına da zemin hazırlayarak sosyoekonomik değişikliklerin gerçekleşmesinde de etkili olmuştur. Değişen koşullar karşısında işletme, müşteri ve pazarlama anlayışında köklü değişiklikler meydana gelmiştir (Tek ve Özgül, 2013:735-736; Dosi, 2000:47).

Yeni çağın getirdiği koşullara uyum sağlama çabasıyla üretimden hizmet endüstrisine kadar pek çok alanda esneklik, rekabet etme, kalkınma, kâr elde etme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını giderme ve tatmin sağlama gibi temel işletmecilik unsurları da yeniden tasarlama sürecine girmiştir. Bu bağlamda değişen koşullara uyum sağlama ve strateji yaratma her zamankinden daha önemli ve riskli olmuştur.

Günümüz modern pazarlama ve ekonomi anlayışında işletmelerin rekabet güçlerini arttırarak, inovasyonu içselleştirerek uygulamaları ve kaynak yaratmaları faaliyetlerine devam edebilmelerinde için son derece önemlidir. Son çeyrek yüzyılda finansal hizmetlerin ekonomik anlamda büyümesi, yaşantımızdaki rolünün artmasıyla küresel ekonomi modelinde yenilikçilik (inovasyon) kavramının önemi de artmıştır.

Bu bölümde yenilikçilik (inovasyon) kavramı ve finansal hizmetler üzerindeki ilişkisi çalışılmıştır.

2.1.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Tanımı ve Özellikleri

İnovasyon kavramı için genel geçer bir tanım bulunmazken, Türkçe karşılığı hususunda da fikir ve uygulama birliğine varılamamıştır (İpek, 2015:4; Gürler, 2018:2). Bu bağlamda inovasyonun tanımının ve özelliklerinin değerlendirmesi için öncelikli olarak tarihsel gelişimine yer vermek, kavramın gelişimine ilişkin bakış açılarını sunmak, kapsam ve boyutlarının anlaşılmasında destekleyici olacağı düşünülmüştür (Wesland, 2008:6; Dedeoğlu vd., 2017:7).İ

İnovasyon kavramı kökleri tarihsel olarak 13. yüzyıla kadar dayanmaktadır. O dönemde kullanılan “novation”, hukuki açıdan ele alınarak inovasyon sözcüğünü karşılayacak yeterlilikte görülmüştür. İlk anlamıyla “yeni bir borçlu için anlaşmayı değiştirerek yükümlülüğü yenilemek” demektir. 16. ve 17. yüzyıllarda bilimde meydana gelen “araştırma, yeni şeyler ortaya koyma ve devrim” metaforları etkisiyle inovasyon içeriği çeşitlenmiştir. 18. yüzyılda novator kelimesi “kendisine güvenilmemesi gereken kişi” olarak algılansa da 20. yüzyılda meydana gelen pahalı lüks malların tüketimi, bu mallara olan erişimin sınırlılığı sebepleriyle, yeni üretilen ürünler pahalı olan ürünlerin taklidi-imitasyonu olarak üretilmiştir. Bu bağlamda inovasyon, 20. yüzyıla kadar günümüzdeki anlamından uzak bir yapıda kullanılmıştır (Godin, 2008:44 ve Dedeoğlu vd., 2017:5).

Tablo 2.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Tarihsel Kavramları

<ul style="list-style-type: none"> ● Taklit ● İcat (Buluş) ● Keşif ● Hayal Gücü ● Beceri ● Kültürel Değişim ● Sosyal Değişim 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizasyonel Değişim ve Organizasyonel İnovasyon ● Siyasal İnovasyon ● Yaratıcılık ● Teknolojik Değişim ● Teknolojik İnovasyon ● Ticari İnovasyon
---	--

Kaynak: Godin, 2008:44’den uyarlanmıştır.

İnovasyon kavramına etimolojik ve tarihsel açıdan yaklaşan (Godin, 2008), Tablo 2.1’de paylaşılan 13 ayrı kavramı tespit etmiştir. Bunların oluşmasında etkili olan unsurlar yorumlandığında, dönemsellikler ve gereklilikler, inovasyon etki alanının gelişmesinde etkili olmuştur. Sosyolog, ekonomist ve bilim adamları çalışmalarında inovasyonu birden fazla açıdan yaklaşarak değerlendirmiştir (Godin, 2008:44). Dolayısıyla bu bölümde yer verilen tanımları bu çeşitliliği göz önüne alarak değerlendirmek, inovasyon boyutlarının algılanmasında ve özelliklerinin açıklanmasında faydalı olacaktır.

Türkçe’de inovasyon kavramı değerlendirildiğinde, inovasyonun karşılığına ilişkin farklı kavram ya da ifadelerin yer aldığı gözlenmiştir. Türk Dil Kurumu, 1990 yılında inovasyonun Türkçeleşmesi üzerine çaba göstermiş ve inovasyonu karşılayan kavram olarak “yenileşim” kelimesini dilimize kazandırmıştır. Bu hususta dilimize batı kökenli sözcüklerin Fransızca söylenişleriyle Türkçeleştirilmesi akımı da gerçekleştirilen çalışmada eleştirilmiştir (Akalin, 2007:483-487).

Bilim dili olan Latince de inovasyon sözcüğü: “*yenilenmek, değişmek, başkalaşmak anlamlarındaki innovare*” fiilinden türeyerek “*innovatus*” kelimesiyle adlandırılmıştır. Bu kelime İngilizcede ise “*innovation*” ile ifade edilmiştir (Uzkurt, 2008: 17). Etimolojik olarak kelime yapısı iki ayrı ekten meydana gelerek: “*in eki ile: içine, içerisine; novare ile: yenilenmek, yeni hale getirmek*” anlamlarındaki ek ve sözcüklerden oluşmuştur. Sözcüğün kökü olan “novus” Latince de yeni anlamını taşımaktadır (Akalin, 2007:483). İnovasyonun kullanım alanı zamanla üretimden hizmete, hemen hemen tüm sektörler yayılarak günlük hayatımızda sıklıkla kullandığımız bir kavram haline gelmiştir.

Dilimize “*yenilik*”, “*yenilikçilik*”, “*yenileşim*”, “*yenileme*” gibi sözcüklerle karşılaşmaya çalışılsa da yaptığı çağrışımların tam anlamı karşılamadığı savunulmaktadır. (Elçi, 2018; Gürler, 2018:2). Türkçe yayın literatürü taramasında incelenen inovasyon konulu makalelerin yanı sıra sosyal bilimler alanındaki tezler araştırıldığında “*yenilikçilik*”, “*yenilik*”, “*yenileşim*” kavramlarının sıklıkla kullanıldığı gözlenmiştir (İpek, 2015; Mayda, 2019; Gürler, 2009; Kınık, 2010). Bu gözleme ek olarak tezlerin İngilizce özet ve anahtar kelimelerinde “*inovasyon*” kelimesi yer almıştır. Akçomak vd., (2016:31)’nin ifadesine göreyse, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu), TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı gibi resmî kurumlarda inovasyon kavramı karşısında “*yenilik*” sözcüğü kullanılmaktadır.

Bu tezde, Türkçe yayın literatüründe çeşitli kavram karşılıklarına ve tanımlarına yer verilerek inovasyon sözcüğünün karşılığı olarak “*yenilikçilik*” sözcüğü kullanılmıştır. Bu kullanımın ana sebebi ise, tez kapsamında inovasyonun ticari, sosyoekonomik, kültürel boyutlarda finansal hizmet pazarlamasında bankacılık sektöründe kullanılacak bir yapıyı temsil etmesi ve bunun bankacılık uygulama ve faaliyetlerinde bir enstrüman olarak kullanılmasıdır. Şöyle ki “*yenilikçilik*” kelimesi kökü incelendiğinde, dilimizde kelimenin köküne “*-cı (çi)*” ekinin kattığı anlam: “*bir işi kendine meslek, görev veya sanat edinmiş, geçimini o işten sağlayan, bir işi görev olarak üstlenen, bir görüşü benimseyen, sahiplik kazandıran*” dır. “*-cılık(çilik)*” ekiyle de bir işi ek görev gibi yaparak yenilikçiliğe soyut bir ad özelliği kazandırılmıştır (Zülfikar, 2007:183-185).

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü’nde “*yenilik*: yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararı veya yetersiz sayılan şeyleri, yeni, yararlı ve yeterli olanıyla değiştirme” olarak paylaşılmıştır (www.tdk.gov.tr). Yine TDK’nda yenilik kavramında eş anlamlı

olarak paylaşılan “yenileşim” kavramı içinse: “değişen koşullara uyabilmek için, toplumsal kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon”. “Yenilikçilik için ise: yeni olma durumunu” ifade etmektedir (www.tdk.gov.tr).

Yenilikçilik için paylaşılan bir diğer tanımda: “ bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bulguları, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme süreci olarak bahsedilmiştir”. Ortaya çıkan bulgular, pazarlanabilir yeni ürün, sistem ve üretim yöntemleri dönüştürülerek mevcut sistemde teknoloji destekli toplumsal hizmetlerde kullanılabilir (Değirmencioglu, 2006’dan aktaran Kınık, 2010:28).

İnovasyon kavramının gelişimi araştırıldığında ilk olarak iktisadi anlamıyla karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon, mikroekonomi (işletme ve sektör), makroekonomi (ülke ve toplum) açılarından önemli gelişmelere kaynak olarak gösterilmiştir. Avusturyalı iktisat profesörü Joseph A. Schumpeter, 1942 yılında kaleme aldığı “*Capitalism, Socialism and Democracy*” adlı eserinde inovasyonu, kapitalist sistem bünyesinde son derece önemli olduğunu vurgulayarak ilk defa “*kalkınmanın itici gücü*” olarak tanıtmıştır (Tiryakioğlu, 2009). Schumpeter bu ifadesiyle inovasyonları izlemeyen diğer tarafların piyasadan silineceğini, yenilikçiliğin (inovasyonun) kalkınma etkisini bir süreç içerisinde aşamalar halinde oluşacağını ve ekonomik gelişmeyi de beraberinde getireceğini ifade etmiştir (Dolanay, 2009:171). Ek olarak Schumpeter (1943)’ e göre yenilikçilik (inovasyon) mevcut bilgi ve kaynakların ticari bir amaçla geliştirilerek yeni bir kombinasyonun oluşturulmasıdır. Bu nedenle yenilikçilik (inovasyon) karakteristik özelliği gereği sistematik bir fenomen olarak ifade edilmiştir (Schumpeter, 1943’ten aktaran Fagerberg, 2002). İnovasyonun bu yaklaşımda değerlendirilmesi ve yorumlanması gelecek çalışmalar ve uygulamalar için temel oluştururken kapsam ve boyutlarının genişlemesinde etkili olmuştur (Turanlı ve Saridoğan, 2010:14).

İnovasyona ilk yaklaşımın ekonomik bakış açısıyla gerçekleşmiş olması, inovasyon faaliyet, uygulama ve girişimlerinin bu alanda çalışılmasına zemin hazırlamıştır. Schumpeter yaklaşımında yenilikçiliği (inovasyonu) ekonomik açıdan dinamik ve döngüsel bir süreç olarak ele almış ve yenilikçiliği (inovasyonu) kalkınma için temel bir rolde konumlandırmıştır. Ayrıca çalışmada inovasyonları kapitalist sistemde temel harekete geçirici olarak yorumlarken girişimcilerin etkisinden önemle bahsetmiştir. Girişimcilik sayesinde değişim, ekonomik gelişme

ve ekonomik devinimin gerçekleşeceğini savunmuştur (Dolanay, 2009:172-173; Uz Kurt,2008:20).
Literatürde yer alan başlıca yenilikçilik (inovasyon) tanımları:

“Bir birey ya da başka bir birim tarafından benimsenen fikir uygulama veya nesnedir”
(Rogers, 1983:11).

“Yenilik girişimcilerin, farklı iş ve hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını
sağlayan ve bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahip
bir araçtır” (Drucker, 1985:19).

“Bireye, gruba, topluma ya da organizasyona yönelik fayda sağlamak için tasarlanmış yeni
ürün ya hizmet uygulamalarının benimsenmesidir.” (West ve Farr, 1990:9).

“Tümüyle yeni bir iş fırsatının peşine düşmek, yeni veya yıkıcı potansiyellere sahip
teknolojilerden yararlanmak ve değişimi çekirdek iş kavramına katmaktır.”(Wolpert, 2003:62).

“Bilimsel bir araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya
üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir.”(Korkmaz, 2004:7).

“Bilginin ekonomik faydaya dönüştürülmesidir.” (Elçi, 2006:2).

“Belli bir zaman sonra, pratik ve başarılı olarak kullanılan, yeni bir fikir, teknik olaydır.”
(Gümüş vd., 2014:4).

“*İşletmenin değer katan ürün, hizmet veya sürecinde yapılan herhangi bir değişikliktir*”
(Rogers, 2016: 158). Rogers’ in 1983 ve 2016 yıllarındaki tanımlarından yola çıkarak yenilikçiliğin
(inovasyonun) değişen bir yapıda olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu noktada yenilikçilikte
(inovasyonda) asıl çabanın ürüne veya hizmete ilişkin fikrin uygulanması değil, değer yaratacak
bir unsurun belirlenerek ürün, süreç ya da operasyonlarda değişim yaratacak faaliyet ve
uygulamaları içerdiği yorumunu yapmak mümkün olmuştur.

Uluslararası düzeyde kabul gören yenilikçilik (inovasyon) tanımı OECD ile Eurostat ’ın
birlikte yayınladığı “Oslo Kılavuzu” nda yer almıştır. Bu yapıya göre “işletme içi uygulamalarda,

işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesidir.” (Oslo Manual, 2005:50).

Diğer tanımlarla karşılaştırıldığında Oslo kılavuzu yenilikçilik (inovasyon) kavramını çok boyutlu ele alarak etki alanını genişletmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak yenilikçiliğin (inovasyonun) kapsamı ve sınırları genişlediği gözlenmiştir.

“Piyasada tamamen yeni olan ve tüketici gruplarına yeni özellikleriyle ticarileştirilecek sunulan bir dizi ürün ya da hizmettir” (Wesland, 2008:8). Wesland’ ın Michael Porter’ ın yenilikçilik (inovasyon) için, işletmelerin ticarileşmiş yenilikçi (inovatif) ürün ve hizmetler yapmasının başka bir yolu olduğu gözleminden yola çıkarak yaptığı ve literatürde de yaygın olarak kabul gören yenilikçilik (inovasyon) eşitliği tanımı Şekil 2.1.’deki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 2.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Eşitliği Modeli

$$\text{İnovasyon} = \text{İcat} + \text{Ticari Başarı}$$

Kaynak: Wesland, 2008

Wesland (2008)’e göre yenilikçilik (inovasyon) teknik icat ve buluşlar iktisadi açıdan ticari bir başarıyı temsil etmiyorsa yenilikçilik (inovasyon) sayılmamaktadır. Paylaşılan eşitlikte, yenilikçiliğin (inovasyon) oluşabilmesi için alt fonksiyonlar ve unsurların varlığı bilinerek analitik açıdan yaklaşılmıştır. Oysaki 19. yüzyılda yenilikçilik (inovasyon) için, yeni buluş ve icatlar olarak algılanan ve teknik yönü ağır basan bir kavramdan söz edilmekteydi.

Ek olarak Wesland, yenilikçiliğin (inovasyonun) müşterilerin alacağı kârlı ürün ya da hizmetle sınırlayarak tanımlanmasının, yenilikçilik kavramının (inovasyonu) sınırlayacağını da savunmuştur (Wesland, 2008:8).

(Satell, 2017:34)’e göreyse, yenilikçilik (inovasyon) “fikirlerin keşfedilmesi ve problemlere ilişkin çözümlerin geliştirilmesiyle ortaya çıkmasıdır”.

Yapılan tanımlardan hareketle, yenilikçiliğin (inovasyonun) algılanması, kavramsal perspektifte içinin doldurulması, belirli alanlarda soyut (zihinsel) ve somut (teknoloji, bilim, mekanik) olgunluğu gerektirmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon), uygun ortam ve

koşullarda ortaya çıkabilen bir kavramdır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasının ardından ise sürdürülebilir olması için çeşitli stratejiler ya da çabalar geliştirilmelidir (Uzkurt, 2008:17). Pür yenilikçilik (inovasyon) anlayışına sahip olmak ya da yenilikçilik (inovasyon) gerekliliğine inanmak işletmelerin yenilikçi sayılması için yeterli olmamaktadır. Tek boyutlu kavranan ya da uygulanan yenilikçilik (inovasyon) adımları işletmeleri suni bir geleceğe ulaştırmaktan öteye gitmemiştir. Pazarlama gurusu Kotler (2005) bir işletmenin yenilikçi (inovatif) olmasını için üç koşula bağlamıştır. Bunlar (Ateş, 2007:95):

- Yeni fikir kaynaklarına ilişkin faydalanmayı yönetebilmek.
- Mevcut dönem koşullarında piyasa kriterlerini takip etmek.
- En iyi (üstün) fikirlerin başarıyla uygulanmasını sağlayabilmektir.

Bu bağlamda yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasında ya da oluşmasında etkili olan bazı özelliklerden bahsetmek mümkündür. İşletmeler, 21. yüzyıl modern pazarlamasında yeni ekonomi koşullarına uyum sağlamak için faaliyet ve uygulamalarını adapte etme ihtiyacıyla bazı değişikliklere, yenilikçiliklere (inovasyonlara) yönelmiştir. Bu bağlamda yeni ekonomi çağın gerekliliklerine göre hareketi uyum ve geliştirmeyi gerektiren seri güç kümesi olmuştur (Tek ve Özgül, 2013:735-737). Schumpeter (1943) ekonomide oluşan bu değişimi incelemiş ve değişime yönlendiren inovasyon (yenilikçilik) biçimlerine dikkat çekmiştir. Bunlar (Tuncel, 2012: 86):

- Yeni tüketim maddelerinin geliştirilmesi.
- Üretimde yeni metotların kullanılması ve yeni tekniklerin benimsenmesi.
- Yeni pazarların veya pazarlama olanaklarının artması .
- Endüstriyel açıdan yeni iş yapma biçimleri ve örgütlenmelerin doğmasıdır.

Yenilikçiliğin algılanması ve ortaya çıkmasındaki unsurlar bütünsel yaklaşımla incelenmektedir (Elçi, 2018:23). Bu yaklaşımla yapılan yenilikçilik (inovasyon) faaliyetleri ya da yatırımlarının arkasında yenilikçiliği (inovasyonu) sürdüreceği ve destekleyecek yapı gerekmektedir. (Satell, 2017:34)' in yenilikçilik (inovasyon) tanımı da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Nitekim yenilikçiliği (inovasyonu) tek bir kişinin ya da kurumun başarması güçtür. Yeniliği oluşturan parçaları bölümlere ayırarak değerlendirmek kapsamlı ve bir o kadar da operasyonel bir sürecin gerekliliğini işaret etmektedir. Adam Smith “Ulusların zenginliği” adlı

eserinde ülkelerin zenginliğinin temelinde iş bölümünün olduğunu ve teknolojik yenilikçiliklerinde bu iş bölümü sayesinde ortaya çıktığını savunmuştur (Smith, 1985:22-23; Er, 2013:83).

Bu durumun yaşanmadığı işletmelerde yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili fırsatların doğması ve gelişmesi engellendiği gibi sosyoekonomik açıdan olumsuz sonuçların ortaya çıkması güçlü ihtimaller arasında sıralanmıştır (Elçi, 2018:17-18; www.inomer.org).

İşletmelerin rekabet edebilmesinde aktif olarak rol olan yenilikçilik (inovasyon), faaliyet uygulama ve yatırımları doğrudan ya da dolaylı olarak teknoloji, Ar-Ge çalışmalarından faydalanmaktadır. Bu bağlamda Schumpeter (1943), yenilikçiliğin (inovasyonun) karakterinde paylaşılan sistemselliğe ek olarak rekabetin, teknolojinin ve ar-ge'nin de güçlü bir bağı bulunduğunu ifade etmektedir (Uzkurt, 2008:20).

Yenilikçilik (inovasyon) “*insanların ve işletmelerin yaşamına sosyal ve iktisadi etki eden fayda yaratan bir değer olarak izlenmektedir*” (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:18). Yenilikçiliğin (inovasyonun) sonucunda insanların yaşamını etkilemesi, istek ve ihtiyaçları karşılayarak probleme ilişkin çözümler sunması özelliğiyle, kişilerin yaşam kalitelerini arttırabilmektedir. Bu yapıda yenilikçilikle (inovasyonla), müşterilerinin ihtiyacı karşılanarak, ekonomik rekabet gücünü sağlanmış, rakipleri içinde bir tehdit unsuru oluşturma potansiyeli yaratılmıştır. Paylaşılan tüm bu unsurlar yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Uzkurt, 2008: 23).

Yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir diğer özellik de yenilikçiliği (inovasyonu) oluşturan kültür ve çevre olmuştur (Tushman ve O'Reilly 1997:30-33). Piyasa koşullarının altında ürün ya da hizmet üretmek işletmelerin rekabet kapasitesini düşürerek, kâr amaçlarının gerçekleştirilmesine ve hayat seyrinin kısılmasına sebep olmaktadır. Yenilikçilik (inovasyon) habitatı, organizasyonların ya da kişilerin bu yapıda bulunma çabasına ve rekabet gücüne göre belirlenmektedir. İşletmeler yenilikçilik (inovasyon) çevresinde kalarak faaliyetlerini devam ettirmek çevresel durumların, önceliklerin ve gerekliliklerin araştırmasına yönelmiştir. Bu anlamda lider olmak isteyen işletmelerin de yenilikçilik (inovasyon) trendlerine yön vererek, küresel rekabette etkili olan unsurları çok iyi belirleyerek, strateji ve alt yapı gerekliliklerini oluşturması gerekmektedir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:18).

Yenilikçilik (inovasyon) alanında yaygın kabul gören çalışmalardan biri olan OECD ve Eurostat'ın çalışmış olduğu “Oslo Kılavuzu”nda işletmeleri yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren sebepler belirlenmiştir. Bunlar (Oslo Manual, 2005:33):

- Ürün ya da hizmetlere ilişkin talebi arttırmak ya da maliyetleri düşürmek amacıyla işletme performansının iyileştirilmesi.
- Süreç yenilikçiliğinde (inovasyonunda) üretkenliğin artması durumunda, rakiplere karşı maliyet avantajı kazanılması sayesinde daha düşük fiyatla daha az maliyetli ürün ya da hizmetlerin satışa sunulması böylelikle piyasa fiyatı üzerinden daha fazla kazanç elde etmek.
- Piyasaya yeni bir ürün ya da hizmetin pazara girmesiyle rekabet avantajının yakalanması. Böylelikle fiyatlandırma esnekliğini işletme yönünde olumlu olarak gerçekleştirilmesi.
- Ürün farklılaşması yoluyla pazarı etkileyerek talebi yönetebilme gücüne sahip olmak.
- Organizasyonel yenilikçilikle (inovasyonla) verim ve kapasite iyileştirilmesine gidilerek işletme performansının iyileştirilmesi.
- Süreç yenilikçiliği ile ürün ve hizmet hazırlık, teslim, kullanımında iyileştirmeyle katma değer yaratmadır.

2.1.2. Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Önemi

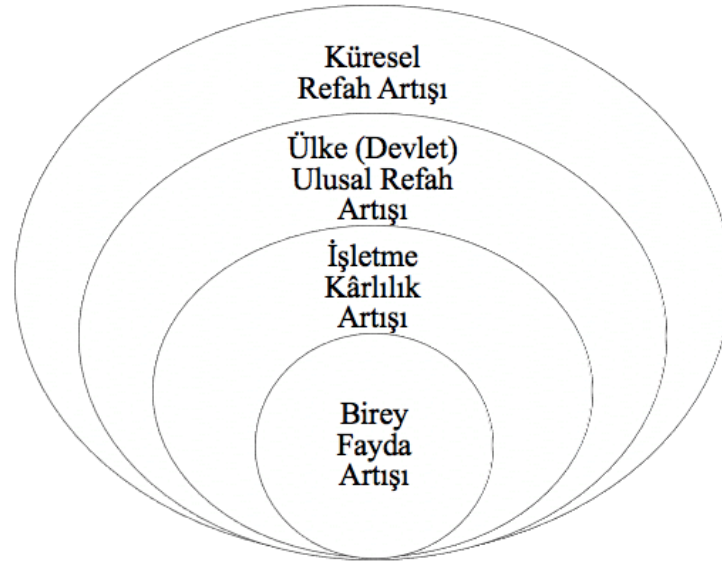
Yenilikçilik (inovasyon) Ar-Ge, iş dünyası, kamu politikaları, teknoloji ve bilim alanında sosyoekonomik etkilere sahip olan çok boyutlu bir kavramdır. Küresel ekonomik koşullarda iş dünyası değerlendirildiğinde, artan rekabetle birlikte kâr elde etme amacının korunması amacıyla işletmelerde bölümsel ya da bütünsel alanlarda değişikliğe gitme gereksinimi doğmuştur. Bu değişikliğin temelinde yenilikçilik (inovasyon) çalışmaları yatmaktadır (Aysu ve Bakırtaş, 2017:128).

Bir önceki bölümde paylaşılan yenilikçilik (inovasyon) tanımlarından yola çıkılarak, yenilikçilik (inovasyon) kapsamının sosyal, ekonomik, bireysel ya da toplumsal fayda sağlayabilen, değer yaratan bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) yatırımlarının doğrudan ya da dolaylı toplumsal etkisinden bahsetmek mümkündür. Kâr elde etme amacı güden işletmeler için ticarileşebilir olmada, kâr amacı gütmeyen işletmeler

içinse toplumsal, sosyal faydayı sağlama faaliyet ve uygulamalarında kullanılabilir olması bu alandaki mevcut çalışmalarında iyileşmeye, gelecek çalışmalarında da yenilikçilik (inovasyon) alanında yönlendirmesinde teşvik edici olmuştur. (Yiğit, 2014:251-252). Bu bağlamda yenilikçiliği (inovasyonu) sosyal ve ekonomik perspektifte değerlendirdiğimizde, kendi içinde yenilenen (beslenen) bir kaynak olarak nitelendirerek tekrar kullanımını ve farklı yeniliklere (inovasyonlara) kaynak olarak tekrar kullanılması söz konusu olmuştur (Dedeoğlu vd., 2017:6).

Yenilikçilik (inovasyon) aracıyla rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeler öncelikle kâr elde etme amacını gerçekleştirmektedir. Ardından ülke ekonomisi ve dünya ekonomisi için buldukları alanda yönlendirici güce sahip olmaktadır. Bu güç ile işletmelerin pazar riskleri en aza indirilmiş ve yeni yatırım yapma potansiyelleri artmıştır (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:16). Makro ifadeyle kalkınmada etkili olmuştur.

Şekil.2.2. Yenilikçiliğin (İnovasyonun) İktisadi Önemi



Kaynak: (Trott, 2005'den akt. Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:16).

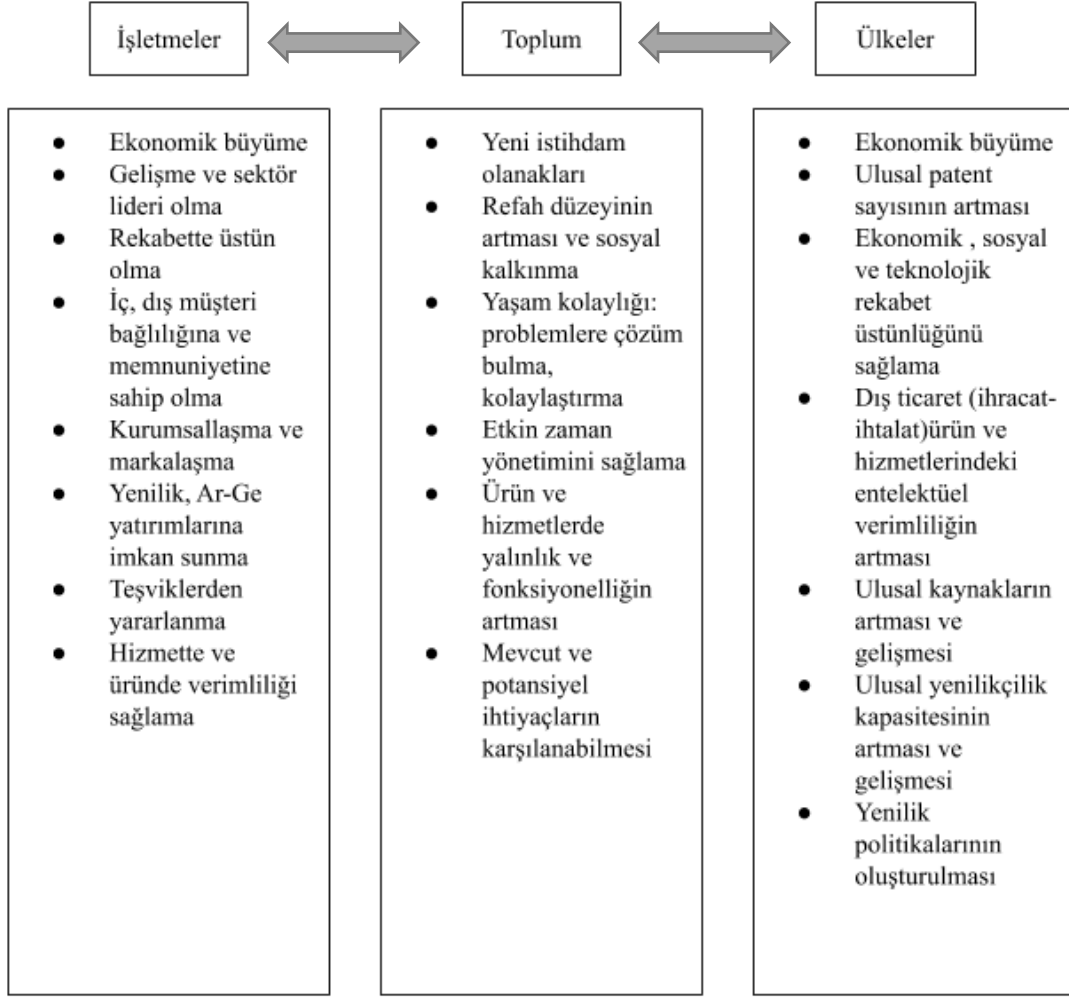
Şekil 2.2.'de yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi açıdan önemini vurgulamasının yanı sıra toplumun ve ülkelerin bir yenilikçiliği (inovasyonu) kabul etmelerini durumunda karşılaştıkları potansiyel iktisadi değeri vurgulamaktadır.

Küreselleşmeyle değişen piyasa koşullarında kullanılan ya da yaratılan yenilikçilik (inovasyon), işletme ve ülkelerin rekabet etmesinde, devamlılıklarını sağlamasında etkili olmuştur.

Bu açıdan küreselleşme olgusunu kendi lehine dönüştürmek isteyen ülkeler ya da işletmeler, yenilikçilik (inovasyon) çabasını sürdürerek küreselleşmeyi kendilerine birer avantaj haline dönüştürmektedir (Yılmaz ve İncekaş, 2018:15). Bu sayede işletmeler, sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlayarak müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak ya da yeni ürün ve hizmetler geliştirerek üstünlük elde etmektedir.

İktisadi öneminin yanı sıra yenilikçilik (inovasyon), toplumsal ve bireysel problemlere karşı sosyal çözümler üretmesi, bu çözümlerin üretilmesinde aracı olması, bilgi birikimini içermesi, bireysel ve toplumsal faydayı sağlaması açılarından bilimsel bir metodolojinin yanında birey ya da toplum bazlı istek ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik adımları da bünyesinde barındıran sosyal dönüşümsel bir yapıdır (Godin, 2008:39). Bu bağlamda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu yapıyı değerlendirdiğimizde, daha yüksek kalkınma seviyelerine ulaşmalarında etkili olan faktörlerden birisi olmuştur (Işık ve Kılınç, 2016:13).

Şekil 2.3. Yenilikçiliğin (inovasyonun) İşletmeler, Toplum ve Ülkeler Açısından Önemi



Kaynak: Gümüş vd., 2014:12-22'den uyarlanmıştır.

Yenilikçilik (inovasyon) sürecinde işletmeleri, toplumu ve ülkeleri ayrı düşünmek imkansızdır. Şekil 2.3'te ayrı hücrelerde görünse dahi kümülatif değerlendirmede her bir madde bir sonraki için öncül koşulundadır. Yenilikçiliği (inovasyonu) önemli ve değerli yapan unsurlarda bu değerlendirmede ortaya çıkan unsurların bilgiyle etkileşime geçerek fayda sağlaması olmuştur (Barker, 2002:228-229). Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) için kendi içinde etkileşimli bir sistemler bütünü olduğu çıkarımı yapılabilmektedir (Antonelli, 2009:612). Yenilikçiliğin (inovasyonun) anlaşılması ve öneminin farkına varılmasında birbiriyle ilişkili pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden etkileşimli bir biçimde yararlanılması sistemsel bir hareketlilik olarak değerlendirilmektedir.

2.2. YENİLİKÇİLİKLE (İNOVASYONLA) İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilikçiliğin (inovasyonun) tanımındaki muğlaklık sebebiyle çoğu zaman yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili kavramlar birbirleri yerine kullanılmaktadır (Uzkurt, 2008:26-27). Dolayısıyla yenilikçilik (inovasyon) kavramında etkili olan unsurların incelenmesi bu öğretinin anlamlı hale gelmesinde etkili olmaktadır. Yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili kavramların ağırlıklı ortak özelliği ise dönüşümsel bir etkiyi bünyelerinde barındırmış olmalarıdır. Aşağıda bahsedilen ilgili kavramların en büyük ortak özelliği birbirlerini beslemeleri olarak izlenmiştir (Aygen, 2006:6).

Yenilikçilikle (inovasyonla) ile ilgili kavramlar incelendiğinde, her bir kavramın kendi karakteristik özelliğini yansıtmasının yanı sıra yeni bir ürün, hizmet ya da olgu olarak karşımıza çıkması yenilikçiliğin (inovasyonun) dönüştürücü, dinamik gücüne dikkat çekmektedir. Dolayısıyla yenilikçilik (inovasyon) kavramıyla ilişkilendirilmiş her bir kavram, yenilikçiliğin (inovasyonun) farklı açılardan yetkinlik kazanımına destek olmuştur. Bu kazanımın asıl faaliyetlerde verimliliğin yükselmesine, refah düzeyin artmasına ve uluslararası rekabette üstünlük kazanılmasında destekleyici olmaktadır (TÜSİAD, 2003:22).

2.2.1 Teknoloji

Teknoloji sözcüğü etimolojik olarak eski Yunancada “*technê*” ve “*logos*” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. “*technê: beceri logos: akli le bilgiye ulaşma*” anlamlarını ifade etmektedir. Teknoloji üzerine yine eski Yunancada “*epistêmê*” kelimesi bir şeyin nasıl yapıldığını karşılayan “*know-how, bilmek ya da bir şeyi isim olarak yapabilmek*” anlamlarında kullanılmıştır. İlk çağ düşünür ve felsefecileri arasında tartışılan bir kavram olarak karşımıza çıkan teknoloji, bugünkü anlamıyla karşılaştırıldığında farklılıklar gözlenmektedir. Platon ve öğrencisi Aristoteles teknoloji kavramına farklı açılardan yaklaşmıştır. Platon “*epistêmê*” ve “*technê*” arasında bir ayırım yapmazken, Aristoteles, mantıksal bir düzende açıklayabilmek için bu iki kavramı birbirinden ayırarak “*epistêmê*” yi “*know-why, akıl yürütmeye ulaşılan bilgi*; “*technê*” yi ise *bilginin pratiği*” olarak saptamıştır. Bu bağlamda “*teknoloji: insanın kendi yaşam pratiğini iyileştirmesi açısından, bilimsel bilgileri uygulamaya koyması*” olarak tanımlanmıştır. (Günay ve Arıdur, 2010’dan aktaran Tuncel, 2012:33; Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:12).

Teknoloji tanımları incelendiğinde ilk yaklaşımın yenilikçilik (inovasyon) tanımlarında gerçekleştiği gibi ürün temelli olduğu gözlenmiştir. Genel anlamda teknoloji “*girdilerin çıktılara dönüştüğü bir süreç*” olarak ifade edilmektedir (Dalhman ve Westpal, 1982: 105-137). Bu süreçte

salt bir mekanizmadan ziyade zihinsel süreç ve gerekliliklerinden de bahsedilmiştir. Freeman ve Soete (2003)'te teknolojiyi “*teknikler konusunda bilgi bütünü*” olarak tanımlamıştır (Saridoğan ve Turanlı, 2010:13). Bu yorumun gelişmesinde bilginin işlenmesi, anlamlı bir hale dönüşmesi anlayışı etkili olmuştur. Nitekim üretime ya da hizmete konu olan girdilerin (kayakların) değerli hale dönüşmesi onları bilgiyle birleştirilmesi sayesinde gerçekleşmektedir (Barker, 2002:22). Sanayi devrimiyle sahip olunan üretim gücünün üstel olarak artması, bilgi destekli teknolojik gelişmelerle sağlanmıştır. Demirel (2018)'e göre teknoloji alanındaki en büyük atılım internetin, bilgi ekonomisi ve teknolojisinin merkezinde bulunmasıdır.

Bu bağlamda yenilikçiliğin (inovasyonun) teknolojiyle ilişkisinde yaratılan değer, bilgiye sahip olma ve bilgi yönetimiyle ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmeler açısından, bilgi ve teknoloji destekli enstrümanların kullanılmasıyla rekabette üstün olma gücünü çağırmıştır. Bir başka yoruma göre teknoloji üretimi ve kullanımında bilginin değeri, kullanıcıya sağladığı yarar ve değişimle gelen piyasa değeriyle açıklanmıştır (Mody ve Walsh, 1999:2).

Teknolojinin de yenilikçilik (inovasyon) gibi sistematik bir süreç olması, bilgi aktarımı ve sürekliliğini de yansıtmaktadır (Akçomak vd., 2016:22-23). Alvin Toffler “*Üçüncü Dalga*” adlı eserinde insanlık tarihini tarım, endüstri ve bilgi dönemleri değişimleri olarak bölümlendirmiştir. Bilgi dönemi için önceki dönemlerle ilişkisini belirlemiş, bilginin yayılması ve ilerlemesiyle işteş gelişmelerin olduğunu (olacağını) vurgulamıştır. Modernist topluma geçiş sürecinde bilginin artarak işlenecek olgunluğa ulaşması ve teknoloji ile buluşmasından sonra tüketim, üretim kalıpları üzerinde hem soyut hem de somut değişiklikler oluşturmuştur (Odabaşı, 2012:13-17). Teknoloji ve inovasyon ilişkisinde genel anlamda sadece fiziksel değil, zihinsel bir donanımla da yenilikçilik (inovasyon) değerini yakalanmaktadır (Aygen, 2006:8). Üretim aşamasından tüketiciye buluşana dek varlığı benimsenen değişiklikler ve yenilikçilikler (inovasyonlar) aynı zamanda sunumunda ekonomik bir değerde yaratmıştır.

Tüm bu gelişmeler dikkate alındığında dördüncü endüstri olarak ifade edilen bilgi tabanlı endüstrilerde, kişiler ve işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için yenilikçilik (inovasyon) teknolojilerini kullanılmaktadır (Çoban, 1996:48). Burada inovasyon teknolojileri olarak yeni bir alanın oluşmasına dikkat çelişmektedir. Teknolojik yeniliklerin (inovasyonların) gerçekleşmesi sonucunda işletmeler üzerinde çeşitli etkileri gözlenmiştir. Bu etkilerden bazıları ulusal ve uluslararası boyutlara ulaşarak mevcut pazar dengesinin, ekonomik ve sosyoekonomik unsurların,

iş gücü potansiyelinin değişmesine, rekabet edebilme yeteneğinin etkilenmesine sebebiyet vermektedir (Clegg vd., 2006:95-98). Etkinin büyümesi teknolojik ilerleme, yayılma sonucunda gerçekleşen durumlardır. Teknolojik yayılmanın ekonomik değeri genellikle buluş, yenilik ve yayılma üçlüsüyle özetlenmiştir (Akçomak vd., 2016:29-30).

Ülkemizde teknoloji algısı, gelişimi ve uygulamalarında önemli bir role sahip olan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) tanımına göreyse “*üretim ekipmanlarında, üretim yöntemlerinde ürünlerde yenilik yapmayı; bu yenilikler yardımıyla üretimi arttırmayı, verimliliği bir başka ifadeyle rekabet üstünlüğü ve kazancı sağlayan bir faktör*” olarak tanımlamıştır (TTGV, 2010’ dan aktaran Özer ve Kılınç, 2014:72).

Ibrahim (2012:17) teknolojik değişim ve ekonomik dönüşümü incelediği çalışmasında teknolojinin mal ve hizmet üretiminde dört ana bileşenden meydana geldiğini savunmuştur. Bunlar, insanları beceriyle donatacak insan sermayesi, donanım için gerekli ekipman ve malzemelerin temini, politika ve düzenlemeler, küresel teknolojik faaliyet ve uygulamalara erişmedeki bilginin niteliğidir. Paylaşılan unsurlar teknoloji ve ilişkili alanların gelişme ve büyümesinde etkili olmuştur.

Teknoloji değerlendirmesinde kullanım ve yoğunluğuna ilişkin şiddet hem ekonomik hem de sosyal anlamda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin altyapı olgunluklarına göre farklılık göstermektedir. Bu yapıyla ilişkili olarak yenilikçiliğin (inovasyonun) Ar- Ge ve uygulama statüsü değişmektedir. Günümüzde teknoloji ve yenilik arasındaki çıktılar ekonomik büyümenin önemli göstergeleri arasında sayılmaktadır.

Günümüzde işletmelerin teknolojiye farklı yoğunlukta ilgi göstermelerinin sebebi, işletme boyutu ve pazar yapısı arasındaki farklılıklara dayandırılmıştır (Tidd vd., 2005:5). İşletmelerin alt yapısı, pazarının teknolojiyi karşılama kapasitesi ve uygun ortam hazırlayabilme durumu değerlendirildiğinde farklılıkların olması tabii karşılanmalıdır. Bu bağlamda organizasyonlar için yenilikçilik (inovasyon) teknolojisinde uygun seviyeyi bulmak ve uygulamak önem arz etmektedir (Nizam ve Cabiroğlu, 2014:15). Bu durum bir kişinin hastalandığını fark edip iyileşmek için uygun dozda ilaç alınmasına benzetmiştir. Günümüzde yenilik ve teknoloji uyumunu yakalayan işletmeler başarılı olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramı, yenilikçilikle (inovasyonla) birbirine en sık karıştırılan kavramlardandır. Yaratıcı düşünceyi ve yenilikçiliği (inovasyonu) destekleyen kavramların çoğunun ortak olması (fikir, teknoloji, bilgi, Ar-Ge) çalışma sonucunda ortaya çıkan nihai ürün ya da hizmetin değerlendirilmesinde ki belirsizlik bu karışıklığın oluşmasını destekleyici olmuştur. Yenilikçiliğin (inovasyonun) kaynağında yaratıcılık faaliyet ve uygulamaları bulunmaktadır (Barker, 2002:39). Yaratıcılık, yeni fikir ve yaklaşımların üretilmesinde kullanılmaktayken, yenilikçilik (inovasyon) yaratıcı fikirlerin spesifik bir ürün ya da hizmet geliştirerek uygulamasıdır (Şimşek, 2012:4). Dolayısıyla, yaratıcılığın kavramsal çerçevesinin belirlenmesi gelecekte yaratılacak olan yenilikçilik (inovasyon) oluşumu için önemlidir.

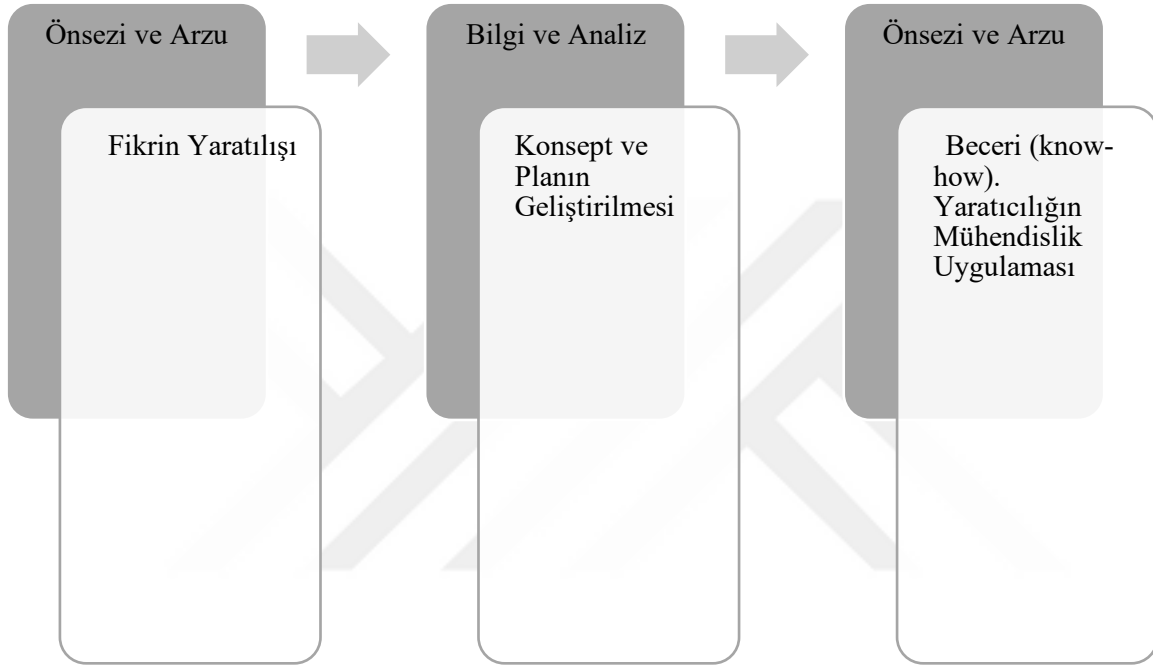
Yenilik ve yaratıcılık ilişkisini Schumpeter (1961)'in “*yaratıcı yıkım*” metaforuyla açıklamıştır. Metaforda, Schumpeter (1961) yenilikçiliği (inovasyonu) kapsamlı ve derinlikli bir değişim olarak tanımlamıştır. Kapsamlı ve derinlikli bir değişim olgusuyla eskiyi yıkan, yerine yenisini koyan köktenci-radikal bir yapı ya da düşünceden bahsetmiştir. Ayrıca Schumpeter, yenilikçilik (inovasyon) kavramının oluşmasında yaratıcılığın çok önemli olduğunu da vurgulamıştır (Danışman, 2015:148).

Yaratıcılık “*bir alanda yapılan yeni ve faydalı fikirlerin, düşüncelerin üretimidir*” (Amabile vd., 1996:1155-1156). Bu anlamıyla yaratıcılık, düşünen, sorgulayan ve araştıran bir zihinsel süreç olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla yenilikçilik alanında yapılan çalışmalarda yaratıcılık insan ya da makine beyni, zekâsı ve fikirleri üzerine yoğunlaşmış çalışmalara rastlamak mümkündür.

Yaratıcılığın bireysel üretiminde Edward De Bono (1995) “*Serious Creativity*” adlı çalışmasında insan beyni yaratıcılık ve yenilikçilik (inovasyon) tasarımı üzerinde durmuştur. De Bono (1995)' e göre beyin, yaratıcı düşünceye uygun çalışmamaktadır. İnsan beynine gelen bilgiler bölümler halinde tutulmaktadır. Ardından beyin bu bilgileri tasarlayacak şekilde yerleştirmektedir. Burada yaratıcılık organizasyonel bir yönetim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) yaratıcılıkla buluşmasında da bu bilgilerin çağrılması ve ardından yaratım süreci, beynin normal çalışma disiplininin tersi bir alışkanlık göstermektedir (Sarıhan, 1998:137-138). Dolayısıyla yaratıcılık diğer çalışma disiplinlerine göre farklıdır.

Yaratıcılık ile ilgili bir başka tanımda “yeni özel çözümler, fikirler, kavramlar, teori ve ürünler geliştirmeye yol açan zihinsel bir süreç” olarak bahsedilmiştir. Bu tanımda dikkat edilecek olan nokta yaratıcılığın zihinsel bir süreç oluşudur (Reber, 1985’den aktaran Uz Kurt, 2008:28). Yaratıcılık sürecini Rus bilim insanı Engelmeyer (1985) üç aşamada belirterek bir model geliştirmiştir.

Şekil 2.4. Yaratıcılık Süreci



Kaynak: Altshuller, 2013:34’den uyarlanmıştır.

Bu bağlamda yaratıcılık, yenilikçilik (inovasyon) gibi kendi dinamiğinde benzer süreçleri içermektedir. Ek olarak literatürde yaratıcılığın bir süreci ifade ettiğine ilişkin yorumlara sıklıkla karşılaşılmaktadır (Woodworth,1951). Wallas (1926) ise yaratıcılıkla ilgili süreci yeni belirlenen bir düşünce için hazırlık, tasarım/ kuluçla, geliştirme, aydınlanma ve gerçeklik aşamalarına ayırarak değerlendirmiştir (Yavuzer, 1989:10).

Yaratıcılık, iktisadi değer potansiyelinden yaklaşacak olursak, destekleyici (fiziksel ve zihinsel) ortamların oluşturulması, kaynak (zihinsel ve fiziksel) sağlanması, organizasyonel ve teknik yatırımın yapılması, küresel rekabet gücünün kazanılmasına yönelik stratejiler, dış kaynak desteği, müşteri ve bilgi akış sistemlerinin kurgulanması vb. unsurların varlığından dolayı maliyetli ve riskli bir yapıda değerlendirilmektedir (Luecke, 2008:122137).

De Bono (1995)' de bir işletme içinde yaratıcı düşüncenin iki şekilde kullanılacağını ifade etmektedir (Sarıhan, 1998:137-138):

- Organizasyon üyeleri yenilikçi fikir düşünce ve somutlaştırma aşamalarında yer almaktadır. Bu sayede organizasyondaki üyeler daha iyisi için düşünmeye yönelmektedir.
- Organizasyonun genel faaliyetinin yanı sıra özel alanlarda da uzmanlaşmaya ve yenilikçi fikirlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yenilik yaratımında sadece deneyime, bilgiye ve analize güvenmenin risk potansiyeli yüksektir.

İşletme yaratıcı düşüncüyü kullanırken, ortaya çıkması için de gerekli habitatı oluşturması gerekmektedir. Başka bir deyişle, yaratıcılığın doğması, işlenmesi ve sürdürülebilmesi için yaratıcı-yenilikçi kültür ortamının varlığı besleyici olmaktadır (Yahyagil, 2001:8-12). Bu bağlamda habitatın oluşması etkili olan unsurlar şu şekildedir (Sarıhan, 1998:137-138):

- **Motivasyon:** Kurum içi motivasyon, işletme içinde de çalışanları içten ve sürdürülebilir şiddette yenilikçi fikir aramaya ve yapılan işi sorgulamaya yöneltmektedir. Böylelikle hem çalışan bağlılığı arttırılmış olup hem de süreklilik sağlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her motivasyonun aynı olmamasıdır. Kimi sorunların çözümünde içsel, kimi sorunların çözümünde ise dışsal motivasyon etkilidir (Amabile, 1998:77-78). Bu bilinç aynı zamanda işletme stratejisine de yansımaktadır.
- **Tutumlar:** Yaratıcı düşüncüyü besleyecek ortam etkili olduğu kadar, doğan fikirlerin karşılanması (özellikle yönetim destekli olması) çalışanlar için son derece önemlidir.
- **Odak Noktaları:** Uzmanlaşmış işletmelerde kurum içi vizyon ve gelecek stratejilerine paralel odak noktaları açıkça belirtilmelidir. Odak noktası çalışanlarıyla farklı olan organizasyonlar aynı gemide farklı yöne kürek çeken oyunculara benzetilmiştir.
- **Teknikler:** Özellikle teknolojik alanda yaratıcı fikirler, düşünce aşamasında sorunsuz gelmekteyken, prototip aşamasında hata katsayısı yükselmektedir. Bu durum kişilerin ya da organizasyonların yaratıcı yenilik iştahını olumsuz etkilemektedir. Bu yapı için öncesinde geliştirilecek test adımları etkili olmaktadır.

Paylaşılan bu unsurlar, yaratıcılığın bileşenleri olarak da adlandırılmıştır (Amabile, 1998:78) da uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyonu üç bileşen olarak

değerlendirmiş, üçünün de ortak kesişim kümlelerinde teknik, iç- dış motivasyon, yetenek, sorun ve çözüm kavramlarına yer vermiştir.

2.2.3. Değişim

Tarım ekonomisinden günümüze örgütlerin iç ve dış çevresini saran güçlerin sürekli değişmesi ve sonucunda meydana gelen sarsıntılar karşısında işletmelerin gösterdiği tepki, faaliyet ve uygulamalar sürdürülebilirlikleri, hayat seyri ve gelişmelerinde etkileyici olmuştur (Keçecioğlu, 2001). İşletmelerin değişim karşısında adapte olmaması başarısız olmaları ve faaliyetlerini sonlandırmalarıyla ilişkilendirilmiştir (Satı, 2010:120).

Bilgi ekonomisinde teknolojik gelişmelerin ürün ve hizmete dönüşerek, yeni alanlar yaratması ve müşteri anlayışının gelişmesi, bireysel ve toplumsal refah fikirlerinin uygulanmasıyla birlikte yaygınlaşacak imkâna erişmesi, ekonomik rekabetin tesisi yönünde değişim unsurunun tetikleyici rolünü her geçen gün daha çok ortaya çıkmaktadır (Tuncel, 2010:1). Başka bir ifadeyle işletmeler hayatta kalabilmek için değişimi anlama, kavrama, içselleştirme yeteneklerini geliştirmek zorundadır (MÜSİAD, 2012: 57). Ticaretin ve yatırımların hızlı büyümesi üretim ve hizmet yönlü, arz- talep dinamiklerinin sürekli değişmesi bu çağa özel fırsat ve tehditlerin oluşmasında anahtar konumundadır. Değişimle ilişkili etki ve gelişmelerin hızla yayılmasında küreselleşme etkili olmuştur (Howels ve Miche,1997).

Üretimde, sosyal hayatta, tüketici davranışlarında, hukuksal çerçevede, bilişim ve bilgi teknolojilerinde ve ekonomide meydana gelen değişikliklerle çok yönlü organizasyonlar inşa edilmiştir. Değişim karşısında bu tip bir çeşitlenmeye giden işletmelerde meydana gelen yenilikçilik (inovasyon), değişim faaliyet akışını şekillendiren bir kaldıraç görevini üstlenmektedir (Tushman ve O' Reilly,1997; Vayvay, 2010:92). Yenilikçilik (inovasyon) oluşumunda, değişim unsuru doğal olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda küreselleşme ve değişim arasındaki ilişki, işletmeleri sürekli değişmeye rekabet ortamında ön plana çıkmaya yönlendirmiştir. Literatürde bu yönelim işletmeler açısından “ *değişim mühendisliği*” olarak adlandırılmıştır. Hizmet ve üretim işletmelerinde değişim mühendisliğinin ortaya çıkması ise üç koşula bağlanmıştır. Bunlar (Hammer ve Champy, 1993'ten aktaran Vayvay 2010:82):

- Müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikler
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki artan rekabet

- Bazı pazarlara giriş ve faaliyette bulunmak için değişimin yaygın, sürekli ve hızlı olarak gerçekleşmesidir.

Değişimin ve etkisinin yayınlaşmasında etkili olan bir diğer unsur da değişime kaynak olan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin varlığıdır.

2.2.4. Ar-Ge

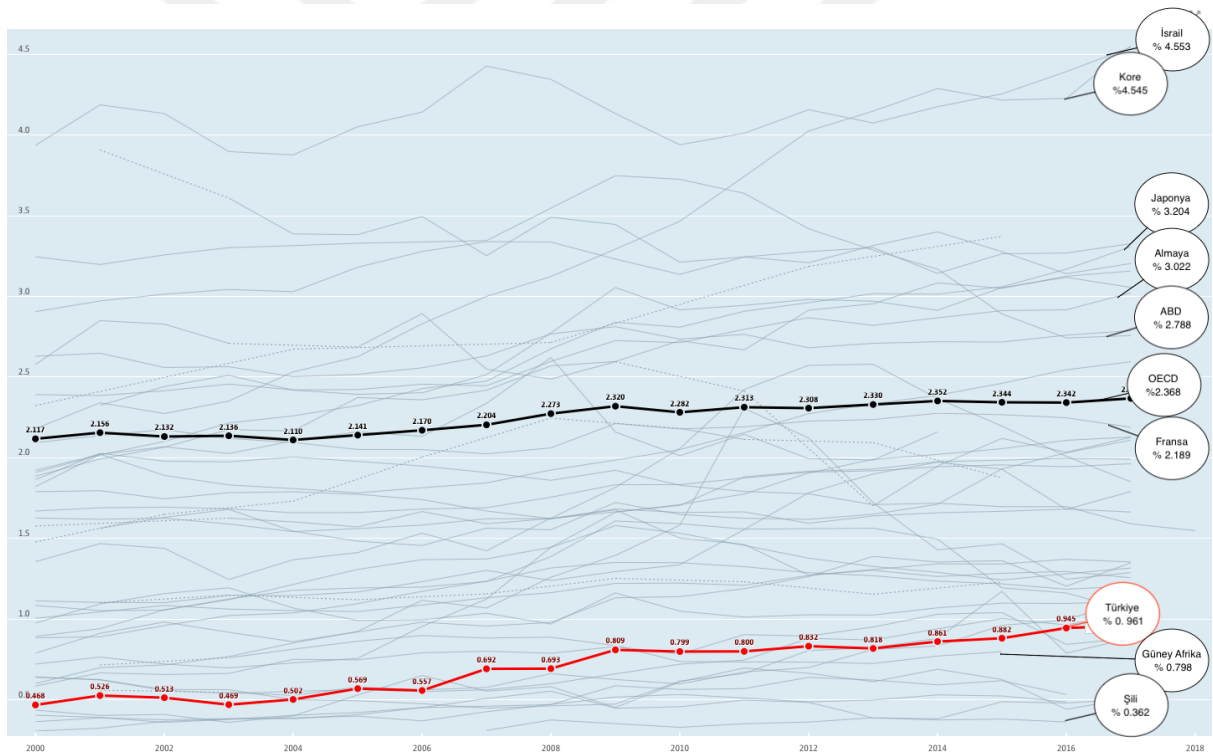
Sanayi sonrası toplumlarında bilgi merkezli faaliyetlerin artmasıyla Ar-Ge, yenilikçiliğin (inovasyonun) oluşmasında etkili olan ön koşullardan biri olarak gösterilmiştir (Dura ve Atik, 2002:209; MÜSİAD, 2012:56). OECD' ye göre Ar- Ge “*Mevcut bilgi uygulamalarını geliştirerek insan kaynağı, toplum ve kültürde bilgi birikimini artırmak için yeni uygulamalarda üstlenilen yaratıcı ve sistematik çalışmalar bütünüdür*” (Frascati Manual, 2015: 28). Yenilikçilikteki sistemsal ve bütünsel yaklaşım Ar- Ge geliştirme, uygulama ve faaliyetlerinde de gözlemlenmek mümkün olmuştur. Geleceğe yatırım olarak değerlendirilen bu kavram için “*araştırma, bilinmeyen bilmeye, öğrenmeye dönük yapılan bilimsel - teknolojik faaliyetler; geliştirme ise, mevcut bilgiyi ve teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetleri*” olarak kabul edilmiştir (Sarıhan, 1998:21). Ayrıca bir faaliyet ya da uygulamanın Ar-Ge olarak sayılabilmesi için sistematik, özgün, aktarılabilir (ya da geliştirilebilir) olma özellikleri bulunmalıdır (Frascati Manual, 2015:28).

Ar-Ge'yi iktisadi ve sosyal boyutuyla değerlendirecek olursak dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle artan rekabet yenilikçilik (inovasyon) konusuna olan ilgiyi arttırmıştır. Dünya ticaretinin yönü ve gelişimi işletmelerin Ar-Ge, yenilikçilik (inovasyon), teknoloji faaliyet ve uygulamalarıyla belirlendiği kullanılan yaygın bir görüştür (Sönmez, 2016:451). Yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalarının temelinde Ar-Ge çalışmalarının olduğunun bilinmesiyle de bu iletişim neden – sonuç ilişkisiyle açıklanmıştır (MÜSİAD, 2012:56). Bu bağlamda 1980'lerde ortaya çıkan “*içsel büyüme kuramı*” Ar-Ge'yi teknolojik ve beşerî gelişmenin ve sermayenin büyümesinin ana unsuru olarak konumlandırmıştır. Ar- Ge'ye dayalı büyüme modeli de ilk kez 1990'lı yıllarda Romer tarafından ortaya atılmıştır. Romer' den sonra iktisadi ve teknolojik anlamda destekleyici çalışmalara literatürde sıklıkla yer verilmiştir Yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalarında kaynak olarak gösterilen Ar-Ge, verimlilik ve ekonomik rekabet gücü kazanılarak dünya ekonomisine yön veren önemli bir faktör olarak paylaşılmıştır (Kılınç ve Şahinli, 2013:332-333).

Yenilikçi (inovatif) organizasyonlarda rekabet, yenilik ve Ar-Ge'ye ayrılan kaynaklar bazı ölçeklendirilmiştir. Ayrıca rekabetin ekonomik, teknolojik ve sosyolojik yönü, yenilik ilişkisini etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Ülkemizde ve dünyada pek çok organizasyon kendi bünyesinde Ar-Ge departmanlarına yatırım eğilimindedir. Bilginin ithal edilmesi hem uygulamada hem de kullanımda yenilikçiliğin (inovasyonun) sürdürülebilirliğini ve verimliliği özelliğini etkilemiştir. Mansfield'e göre de bir işletmenin Ar-Ge giderleri ile verimliliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Gürol, 2000:54).

Ar-Ge'nin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde dikkat edilen başlıca unsur ülkelerin Ar-Ge yoğunluğu düzeyi olmaktadır. Burada GSYİH içerisindeki Ar-Ge'ye ayrılan kaynak payına yer verilerek ülkelerin gelişmişlik seviyeleri izlenmektedir.

Şekil 2.5. Ülke bazında GSYİH içindeki Ar-Ge Yoğunluğu



Kaynak: www.data.oecd.org

Şekil 2.5.'de paylaşılan OECD Ar-Ge yoğunluğu verileri 2000 ve 2018 dönemlerini kapsamaktadır. Ülkelerin GSYİH tutarlarındaki Ar-Ge harcamalarına ilişkin yoğunluğu ifade eden grafikte 2017 yılı değerlerine yer verilmiştir. Verilere göre son yıllarda İsrail ve Kore arasındaki sıçrayış devam ederken ABD' de, 2000 yılı ve sonrasında düşüş izlenmiştir. OECD Ar-Ge yoğunluğu ortalaması 2,368 olarak ölçümlenirken ülkemize ilişkin değer 0,961' dir. Ülkemizle

hemen hemen yakın seviyelerde seyreden ülkeler ve yoğunluk değerleri ise Slovakya Cumhuriyeti 0,883; Güney Afrika 0,798; Letonya 0.626; Şili 0,362; Polonya 1,035; Rusya 1,109; İspanya 1,205; Portekiz 1,317' dur. Bu araştırmaya göre 2000 ve 2018 dönemi arasında artış eğilimi göstermiş olsak da bu alanda gelişme ve ilerlemeye yönelmemiz gerekliliği aşıkardır.

Bu noktada Ar-Ge faaliyet ve uygulamalarının gelişmesi için ülkemizde de Ar-Ge konusunda iç kaynak yatırımına ilişkin adımlar atılmıştır. Bu doğrultuda öncelikli olarak teknolojik alt yapımızı geliştirmek üzere 5 Nisan 1991'de Türkiye Cumhuriyeti ve Dünya Bankası arasında imzalanmış olan ikraz çerçevesi kapsamında 1 Haziran 1991 tarihinde, özel ve kamu sektörünün destekleriyle Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) kurulmuştur. Bu yapının yanında kamu destek ve teşvikleri TÜBİTAK bünyesinde yararlandırılan Teknoloji Değerlendirme Başkanlığı (TEYDEB) programı bulunmaktadır (Sarıhan, 1998:87-88). Benzer gelişmelerin ardından Ar-Ge yeniliklerinin desteklenmesine yönelik fonlar belirli koşullar ve uzmanlıklar seçilerek işletmelerin başvurusuna açılmıştır.

2.2.5. Zaman- Bilgi Yönetimi

Bilgi ve zaman yönetimi, yenilikçiliğin (inovasyonun) oluşmasında ve gelişmesinde planlama strateji oluşturma aşamalarında önemli rol oynamaktadır. Yenilikçilik (inovasyon) yapısı gereği bilgiyi sadece depolamanın aksine, yarattığı değişimin sürekliliğini ve kademeli olarak yayılımını sağlamaktadır (Gürol, 2000:40). Yenilikçilikte bilginin kademeli olarak yayılması durumu bir önceki ve bir sonraki sürece işlenebilmesiyle değerlendirilmektedir. Bu ilişkide birbirini besleyen sistemler kümesini oluşturduğundan öncesi ve sonrasındaki süreçlerin planlanması, hazırlanması ve yönetilmesi gerekliliği doğmuştur. Literatür de bu yapıdaki yenilikçiliği (inovasyonu) sistemler bütünü olarak ele alarak hem süreci hem de bir sonucu anlatmaktadır (Satı, 2010:118).

2.2.6 Girişimcilik

Girişimcilik bilimsel olarak ilk kez F. J. B. Say tarafından kullanılmıştır. Sözcük “*entreprendre*” olarak Fransızcada, “*entrepreneur*” olarak İngilizcede dilimizde ise “girişimci” olarak karşılığını almıştır. *Entreprendre*, Fransızca dilinde arada kalan, arada bulunan anlamını karşılamaktadır (Top, 2006:4). Dilimizdeki müteşebbis kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda girişimci, “*üretim için bir işe girişen kalkışan kimse. Ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyan, müteşebbis*” olarak

tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Bu tanımın geçmiş dönemlerde yoğunlukla toprak ve sanayi ürünleri üreten ülkemizin, girişimcilik anlayışını temsil etmektedir. Günümüz girişimciliğinde ise bahsedilen üretim kavramının boyutları genişlemiştir.

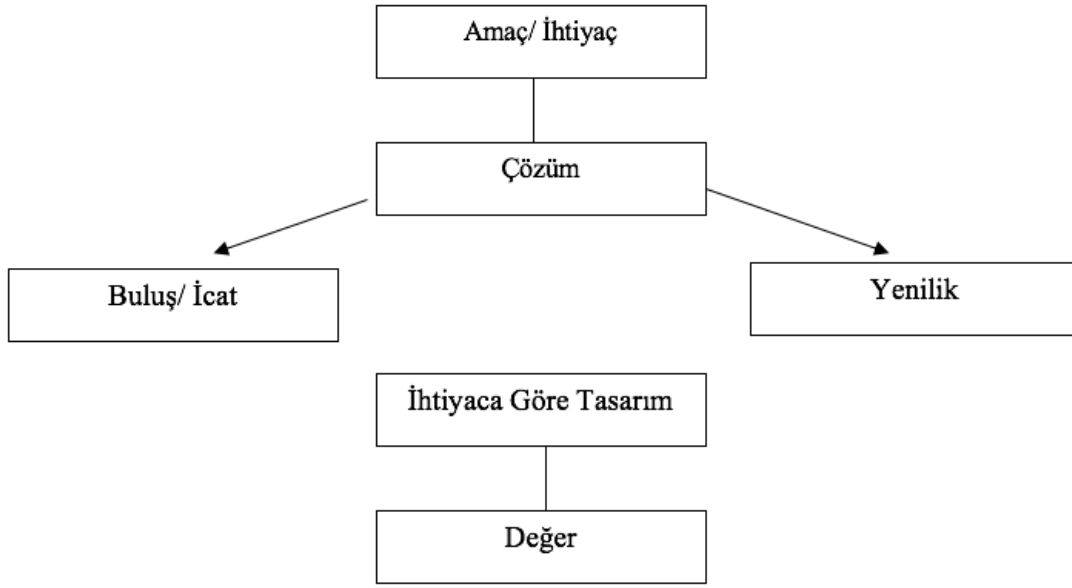
Ünlü girişimcilik profesörü A. Timmons'a göre, "Girişimcilik, uygulamada hiç olan bir şeyden değeri olan bir şeyden insana özgü yaratıcı bir çaba, elde bulunan kaynaklar veya onların yetersizliğini göz önüne almadan fırsatların arkasından gidilmesidir" (Gürol, 2000:25).

"Bir işletmenin ekonomik veya sosyal potansiyelinde bilinçli ve yoğun değişim yaratma çabasıdır" (Drucker, 2011:212).

"Değer yaratmak için insanların ihtiyaçlarını gözlemleyen; bu alanda bir fırsat var diyen, bunu gerçekleştirmek için hayal kuran kişilerdir" (Başar ve Tuğberk, 2017:23).

Girişimcilik tanımlarında yer alan değer yaratma kavramı, kullanıcıların ya da işletmelerin bilişsel, ekonomik ve duygusal alanlarına etki etmektedir. Değer yaratım sürecinde ihtiyaç, ihtiyaca yönelik çözüm geliştirme, çözümün uygulanması (etki etmesi için) gerekli olan icat-buluş, yenilikçilik, ürün, hizmet geliştirme adımları sıralanmaktadır. Dolayısıyla değer yaratım sürecinin temelinde de ihtiyaç ve o ihtiyacın giderilmesine yönelik adımların atılması arzusu yatmaktadır. Girişimcilik köklü değişiklikleri, dönüşümleri, yeni yaklaşımları içeren bir süreci kapsamaktadır (Tunç, 2007:38).

Şekil 2.6. Değer Yaratma Süreci



Kaynak: Başar ve Tuğberk, 2017:19.

Girişimci işletme ya da kişilerin karakteristik özellikleri incelendiğinde yenilikçilik, sorgulama ve merak özelliklerinin yüksek olduğu izlenmiştir. Rekabetin ve kalitenin yaratılmasında yenilikçilik, girişimciliğin boyutu fark etmeksizin özgül bir kaynaktır. Bu kaynak girişimciler için son derece önemlidir (Top, 2006:284 ve Drucker, 2011:211).

Bir başka görüş ise girişimcilerin kendi başlarına bir yenilikçilik kaynağı inancı olduğu üzerinedir. Aslında kişileri ya da işletmeleri girişimciliğe yönlendiren temel güdünün yenilikçilik yapma olduğu savunulmuştur (Top, 2006:284). Girişimciler, yeni refahı temin eden kaynaklar yaratan ya da mevcut kaynaklar üzerinden ürün ya da hizmetleri geliştiren taraflardır. Başka bir ifadeyle “*yenilikçilik (inovasyon) girişimciliğe özgü bir araçtır*”. Yenilikçilik boyutuyla birlikte hayal gücü, orijinallik, vizyon gibi faktörlerde girişimcinin karakteristik özellikleri arasında sıralanmaktadır (Drucker, 2011:211). Yine Drucker’ a göre ticari bir girişim: yenilik yapmak ve pazarlamak için gerçekleştirilmektedir (Barker, 2002:24).

Girişimci işletme ya da kişilerin yenilikçilik, yaratıcılık ve geleceği görebilme boyutlarında gözlenen temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar (Brown, 1989:23):

- Sorun ve potansiyel fırsatlara çözüm önerileri getirmeleri.

- Fikir geliştirme becerilerinin gelişmiş olması.
- Çok işlevli (multi- task) iş ve organizasyonları ürün - hizmetleri yönetebilme becerisi.
- Fikri yönetilme ve yönlendirebilme esnekliği.
- Analiz yapma ve yorumlama becerisi.
- Karmaşık yapıları kontrol etme ve ilişkisel bağ kurabilmedir.

Rekabetin hızlanması ve piyasa koşullarındaki değişimle birlikte başarılı organizasyonların da mevcut seviyelerini koruyarak gelişme arzusu yeni alanlar yaratmıştır. Bu doğrultuda “*entrepreneur*” girişimcilik kavramı genişleyerek, kurumsal girişimcileri tanımlayan “*intrapreneur*” kurum içi girişimci kavramı eklenmiştir. Kurum içi girişimciler, yeni bir iş kurmadan yenilikçi fırsatları takip eden, kendilerine hedefler koyan, dış şartları zorlayabilen, düşünen, araştıran ve daha iyisi için çabalayan kişilerdir. Girişimcilik alanında meydana gelen bu yenilik, yönetsel açıdan değerlendirildiği zaman, yenilikçiliği canlandıran, çalışanları düşünme ve üretme motivasyonuna teşvik eden, organizasyonu geleceğe taşıyan bir adım olarak değerlendirilmiştir (Baltaş, 2007:156-157). Ek olarak yenilikçiliğin (inovasyonun) küreselleşmesiyle birlikte özellikle gelişmekte olan ekonomilerde müşteri odaklı dinamik yetenekler geliştirmek için yeni girişimcilerin de ortaya çıkması gerekmektedir (Khavul vd., 2010:23-24).

Girişimcilikle ilgili bilgilerle ülkemizde girişimcilik trendini inceleyecek olursak Osmanlı döneminde ekonomik faaliyetlerin imparatorluk eliyle yaratılması Cumhuriyet ve sonrası dönemde de yatırımların devlet eliyle oluşturulmasında etkili olmuştur. Osmanlı imparatorluğunun ticari ve politik tutumuna ek olarak mülkiyet, sermaye birikimlerinin kısıtlanması girişimci sınıfın geç oluşmasında etkili olmuştur (Altıparmak, 1993’ ten aktaran Cansız, 2013:35). Ticarete ilişkin oluşturulan ahilik ve lonca sistemi de dönemin önemli girişimcilik oluşumları arasında değerlendirilmiştir (Cansız, 2013:35). Geçmiş dönemlerde ticaret ve girişimcilikle ilgili sınıf Gayrimüslimlerden oluşmuştur. Dolayısıyla girişimcilik dünyaya kıyasla ülkemizdeki Müslüman Türk nüfusu için daha geç gerçekleşmiştir. Bu durumla birlikte Cumhuriyet dönemi ve sonrasında girişimciliğe ilişkin devlet desteği ve uygulamalar artmıştır. 1923-1930 döneminin zor koşullarını göz önüne alarak değerlendirdiğimizde devlet eliyle 178 anonim şirket kurulmuştur (Çokgezen, 2000:57).

Girişimcilik kavramı tanımları, dünya ve ülkemizdeki gelişim trendi göz önüne alındığında sosyoekonomik kalkınmada birey, işletme ve ülkeler üzerinde etkili olmuştur (Tunç, 2007:38;

Cansız, 2013:15). İktisatçı Schumpeter, girişimcilerin ekonomik büyüme ve kalkınma için itici güç olduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısına göre girişimci sayısının ve faaliyetlerinin artmasıyla büyüme arasında paralellik kurulabilmiştir (Özsağır, 2013:337; Börü, 2012:21).

Girişimcilikle ilgili tüm bu veriler dikkate alındığında girişimciliğin oluşması, gelişmesi ve sürdürülebilmesi için bazı karakteristik özellikler dikkat çekmektedir. Bunlar:

- Girişimciliğin bir ekosistem gerektirmesi: kültür, çevre, finansa erişim, kabiliyet, pazar koşulları, bilginin oluşumu ve yayılımı (OECD, 2012'den aktaran Cansız, 2013:15).
- Girişimci kişilerin,: yaratıcı, risk alabilen, istekli , planlama ve organizasyon yeteneği gelişmiş, belirsizlikleri öngöre bilme ve tolere edebilme yeteneğine sahip, özgüveni yüksek, özelliklerde olması gerekliliğidir (Efe, 2016:43).

2.2.7. İcat- Buluş

İcat, yenilikçilik (inovasyon) kavramıyla en çok karıştırılan kavramlar arasındadır. Her ikisinin de benzer özellikleri olsa da Schumpeter, bu iki kavramın aynı anlama gelmediğini vurgulamıştır. İcat (invention) ilk defa bir şeyin meydana gelmesidir. İcadın yenilikçilik (inovasyon) ile olan ilişkisin de ilk defa meydana gelen şeylerin iktisadi değer ile yeni bir form oluşturması; birey ya da toplum için faydalı bir ürün ya da hizmete dönüşmesi ; rekabet gücü elde ederek ticari başarı kazanması; sosyal refah ya da fayda gözeterek yeni ürün ve hizmetleri sunması olarak ifade edilmektedir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010:18). Dolayısıyla icat yenilikçiliğin (inovasyonun) sadece bir boyutunu karşılamaktadır. İcattaki temel konu, daha önce var olmayan bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkmasıdır. İnovasyon icatların sonuçlarından faydalanarak onu ticarileşebilir, değerlendirilebilir ya da fayda sağlayabilir bir forma yönlendirilmesinde rol oynamaktadır. Yenilikçiliğin aksine icatta patentleşme ve markalaşma söz konusudur. Her icat ulusal ya da uluslararası ölçeklerde değerlendirilerek patent hakkını tescil ettirmeye sahiptir. Yenilikçilik (inovasyon) ile ilgili literatürde yer alan tanım formülleri/ eşitsizlikleri incelendiğinde hem Wesland (2008) hem de Trott (2005) tarafından icat/teknik icat, yenilikçilik (inovasyon) için bir girdi olarak yorumlanmıştır. İcat ve yenilikçilik (inovasyon) ilişkisinde dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta girdi olarak değerlendirilen her icadın yenilikçiliğe (inovasyona) dönüşmeyebileceği ihtimalidir. Araştırmalara göre icatların yenilikçiliğe (inovasyona) dönüşmesi oranı %12-20 arasındadır. Kimi durumlarda icadı yapan organizasyon ya da kişi ile onu değerlendiren taraf da aynı olmayabilmektedir. Bu duruma en iyi örneklerinden biri ise 1947

yılında Amerika’da icat edilen transistörün,¹ Sony tarafından geliştirilerek pazara sunulmasıdır (Şeker, 2016:37).

Özellikle yaratıcılık ve icat süreçlerine değer veren organizasyonlar için yenilikçilikle (inovasyonla) verimlilik ilişkisine dikkat çekmek gerekmektedir. Verimlilikle yenilikçilik (inovasyon) için yaratılmış sermayenin ticarileşebilir olması, icatların yenilikçilik (inovasyon) olabilmesi için olgunlaşmasında etkili olmaktadır. Bir başka bakış açısına göre 2007 yılında Eczacıbaşı’nın düzenlediği “*verimlilik - yaratıcılık*” konulu toplantı sonucunda yenilikçilik (inovasyon) ve yaratıcılığın ekonomik yarar sağlaması gerekliliği esas alınmıştır. Bu esası gerçekleştirmek için de öne sürülen ticaret ve icat kavramlarından yola çıkarak “*ticat çıkarmak*” (ticarileşebilir icat) kavramı paylaşılmıştır (Baltaş, 2007:164).

2.3. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAYNAKLARI

Drucker (1985), işletmelerin yenilikçiliğe yönelmesini iç ve dış etkenlere dayandırarak açıklamıştır (Flynn vd., 2003:7-8). Bu bağlamda yenilikçilik kaynaklarını da iç ve dış olarak sınıflandıracak olursak: iç kaynaklar: beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereği ve pazar yapısındaki değişiklikler; dış kaynaklar: demografik yapı, ürün ve hizmetlere ilişkin algılamadaki değişiklikler, bilginin değişim düzeyidir. Ancak hizmet sektörü ve rekabet koşulları dikkate alındığında, yenilikçiliğe ilişkin iç kaynakların: müşteri anlayışı, küreselleşme, süreç gereği ve pazar yapısındaki değişiklikler olarak incelenmesinin daha anlamlı olacağı belirtilmiştir (Aygen, 2006:18).

2.3.1. Küreselleşme

Modernliğin bir sonucu olarak görülen küreselleşme kavramı dünya yönelimi olarak ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda farklı ilke ve gelişmeler temel alınarak tanımlanmıştır (Doğan, 2010:49).

Küreselleşme kavramı dilimize İngilizcede “*globalization*” kelimesinin karşılığı olarak geçmiştir. Dilimizde İngilizce okunuşuyla globalleşme olarak kullanılan bu kelime, Türk Dil Kurumu’na göre küreselleşmeyle eş anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Küreselleşme küresel bütünleşme ya da küresel entegrasyonun ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal, siyasi, iktisadi

¹ Transistör: Küçük elektrik sinyalleri yükseltmek veya anahtarlama amacıyla kullanabileceğimiz bir yarı-iletken devre elemanı (www.maker.robotistan.com).

ilişkilerin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi, farklı toplumların birbirlerini daha iyi tanınması ve kültürel entegrasyon gibi farklı görünen olguların birbiriyle ilişkilendirilmesini içermektedir. Bu bağlamda küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin sınırların ötesinde dünya çapına yayılmasıdır (Devlet Planlama Teşkilatı, 1997:1).

Antony Giddens (1990)'a göre küreselleşme, “uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği, yerel oluşumların milletçe öteki olaylarla biçimlendirildiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır” (Aslanoğlu, 1996:130). Giddens (1990) için küreselleşme temelinde ve üzerinde etkili olan mekanizmalarda küresel etkileşimlerin birbiriyle bağlantılı olmasıdır. Bahsedilen bu mekanizmaların birbiriyle diyalektik kurmasının küreselleşme sürecindeki önemini vurgulamıştır (Aslanoğlu, 2000:132).

Robertson (1994) ise küreselleşmeyi küre- yerelleşme (glocalisation) ve küreselleşme süreçleri kısılcacında değerlendirmiştir. Robertson (1994)' un bu vurgusu sonraki çalışmalarda küresel yerelleşme küre- yerelleşme olarak anılmıştır (Aslanoğlu, 2000:132-136). Bu bakış açısıyla kitle iletişiminde başarılı çalışmalara imza atan Marshall McLuhan'ın ileri sürdüğü “*küresel köy – global village*” kavramını destekler niteliktedir. Başka bir deyişle bu kavram yine McLuhan'ın ifadesiyle “*dünya küresel bir köydür*”. McLuhan (1964), küresel köy kavramı ile teknoloji ve internetin insan topluluklarının yaşamını değiştireceği öne sürerek dünyanın küresel bir köy halini alacağını savunmuştur (Durmaz, 2018). Günümüz koşullarında müşterilerin istek ve ihtiyaçları, işletmelerin üretim ve hizmet stratejileri düşünüldüğünde küresel köy kavramı uzak görünmezken dünyayı bütünleşik bir üretim, tüketim ve hizmet kompleksini haline dönüştürmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta küreselleşmede paylaşılan unsurların hem daralma hem de genişleme paradoksunu bünyesinde aynı anda barındırmasıdır (Baytekin vd., 2011:197). Giddens (1990) ve Robertson (1994)' ün küreselleşme teorileri incelendiğinde ortak vurgulanan noktanın da daralma ve yoğunlaşma olgularının olması, sosyal değişim ve iletişim teorilerini içermesi, ekonomik, siyasi ve kültürel alanda etkileşim yaratması olduğu görülmüştür (Aslanoğlu, 2000:145).

Küreselleşmeyle birlikte ekonomik gelişmeler temel alınarak teknoloji, yenilikçilik (inovasyon) ve beşerî sermayenin ön plana çıktığı yeni bir gelişme alanı doğmuştur. Böylelikle dünya da ekonomik ve sosyal kalkınma süreci hızlanarak dönüşüm gerçekleşmiştir (Tuncel, 2012:167). Bu dönüşümün gerçekleşmesi ve küresel ölçekte kabul edilmesi için ekonomik, politik

adımlar atılarak uluslararası anlaşma ve iş birlikleri kurulmuştur. Ayrıca küreselleşmenin seyrinde ekonomik yapıda önemli kırılma noktaları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları 1947 yılında GATT Anlaşması (Gümrük Tarifeleri ve Genel Ticaret Anlaşması), 1960'lı yıllarda Amerikan şirketlerinin denizaşırı pazarlara yönelmesi, 1970' li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kriz ya da buhranları yaşaması, 1980' li yıllarda ekonomide devlet- piyasa dengesi ve 1990'lı yıllardan günümüze ise gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak yaşanan teknolojik devrim- dijitalleşme, artan nüfus ve ihtiyaçların çeşitlenmesi olarak gösterilmektedir (Güzelcik,1999:18-21). I. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan OECD, Dünya Bankası ve GATT gibi uluslararası kuruluşların kurulması, küreselleşme sürecinin oluşmasında ivmelendirici olmuştur (Doğan, 2010: 50).

Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla hiper-rekabet (yüksek rekabet) ortamının doğması, rekabet trendinde fiyat odaklılıktan ziyade müşteri odaklı olmaya geçiş yapmıştır. Ek olarak artan nüfus ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşan yenilikçilik (inovasyon) ekonomisi düzeninde rekabetin kaçınılmaz olduğu gerçeğine ulaşmıştır. (Güzelcik, 1999:40-41). Bu bakış açısı hem üretim hem de hizmet işletmelerinde küreselleşme sonucunda pazarlama stratejilerini yeniden kurgulamalarına yardımcı olmuştur. Küreselleşmenin pazarlama üzerindeki etkisi, engelleri ortadan kaldırarak rekabetin yoğunlaşmasına ve tüketim kalıplarında değişime sebep olarak yeni mikro ölçekli pazarların ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır (Altunışık vd., 2006:51).

Bu gelişmeler ışığında ekonomik etkileri değerlendirildiğinde küreselleşme süreciyle birlikte piyasaların serbestleşmesi, sermaye hareketi önündeki engellerin kalması ülke ekonomilerini makro ve mikro düzeyde etkilemiştir. Aynı zamanda küreselleşmenin sunduğu serbestleşme, yayılma trendi kendi içinde kuralları, sınırları bulunan bir yapıdır. Teknik hazırlık, hukuksal çerçeve vb. enstrümanlarla yapılanma gerektirmektedir (Doğan, 2010:49). Bu durum günümüzde kripto para, blockchain uygulamaları ile örneklendirilebilir. Küresel piyasaların genelinde işlem gören paralar ve ilişkili ekonomiler olmasına rağmen ülkemizde hukuksal zemine tam anlamıyla oturtulamamıştır. Dolayısıyla piyasalarda yasal olarak işlem görmesi, Türk Ticaret Kanununca tanınması için belirli düzenlemeler ve süre gerekmektedir. Yenilikçilik (inovasyon) gibi küreselleşme kavramı için de stratejik plan varlığından, ekosistemden, bütünlükten, teknik ve ekonomik olgunluktan bahsetmek mümkün gözükmemektedir (Doğan, 2010:49; Tuncel, 2012:211).

Küreselleşmeyle birlikte etkili olan bir diğer kavramsa pazarlama olmuştur. Yukarıda bahsedilen değişen müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin alternatifler arttığı için artan rekabet koşullarında farklılaşma gerekmektedir. Pazarlamada da yeni nesil uygulamanın ihtiyacı doğmuştur. Özellikle müşteri ilişkilerinin önem kazanması, pazarlama bilgi sistemi, pazar ve müşteri izleme bilgilerine olan ihtiyacın doğması küreselleşmeyle birlikte yeni uygulamalara olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir (Doğan, 2010:49). Bu sonucu destekleyici bir çalışma da küreselleşmeyle birlikte “beklenti yönetimi” kavramının da ortaya çıkması olmuştur. Geçmişte meydana gelen gelişim ya da yenilikler sosyal ve ekonomik bir kaynak olarak algılanmaktaydı. Günümüz koşullarında ise bu yapının öneminin artmasıyla birlikte yapılan iş analizlerine ek olarak beklenti analizleri yapılmaya başlanmıştır (Eğilmez, 2018:72-73).

2.3.2. Müşteri Anlayışı

Postmodern anlamda değişen pazarlama, ticaret ve tüketici anlayışı hizmet ve üretim işletmeleri faaliyet ve uygulamalarını da etkilemiştir. İşletmeler, ürün üretme odağından, müşteri elde etme odağına doğru geçiş yaşamıştır (Kotler, 2005:95). Üretici tüketimden hizmet tüketimine geçişte işletmeler içinde sadece ürün ya da hizmet yeterli olmamış, bahsedilen bu dinamik yapıda hayatta kalmak, yeniliklere adapte olarak teknoloji, değişim, sosyokültürel çevre koşulları vb.lerine uyum sağlayacak esnek mekanizmayı kurmak işletmeler için gerekli olmuştur. Küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmelerle 1980’li yıllardan günümüze değişen müşteri kavramı ve bununla ilişkili pazarlama stratejilerine olan ihtiyaç artmıştır. Günümüz pazarlaması kitlesel pazarlamadan ziyade her olasılığı hedef alan, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre hizmet/ürün üretim politikalarını geliştiren, veri tabanı değerlendirmesi yapabilen dinamik bir sisteme dönüşmüştür (Kotler, 2004:30).

Değişen toplumdaki değer sistemi öncelikli olarak kitlesellikten bireyselliğe yönelmiştir. Öznellik, yaşam biçimi, sosyal sınıflar gibi dinamikler etkili olurken, bunların arasındaki işletme-müşteri etkileşimini de kontrol etmek gittikçe güç olmaktadır. Bu güçlüğü ana kaynağı küreselleşmenin etkisiyle değişen koşulların, fiziksel bir ortamdan ziyade sanal bir yapıya doğru yönelmesidir. Önceki bölümlerde vurgulanan teknoloji, bilgi, yenilikçilik (inovasyon) ve kapitalizm değişen müşteri anlayışını hem işletme boyutunda hem de müşteri boyutunda yansıtmaktadır (Odabaşı, 2012:108-140).

Geleneksel pazarlama yöntemlerindeki uygulamaların beraberinde gelinen yapılanmada, müşterilerin gereksinimlerinin saptanması ve giderilmesine yönelik değişiklikler bulunmaktadır. Genel pazarlama anlayışında bu anlamda çevresel gelişmelerin etkisiyle müşteri temelli yaklaşım benimsenmiştir (Balsöz, 2004:18-19). İşletmeler açısından yeniliğin mümkünlüğü yani uygulanabilirliği için de belirli ortamın (yapısal ve yapısal olmayan koşullar için) elverişli olması gerekmektedir. Yenilikçilik (inovasyon) kararını bu boyutta verecek olan bir işletme için ekonomik koşulların yanı sıra örgüt içindeki üretim ve risk alma potansiyeli de önemli etkenler arasında sıralanmıştır (Yunus, 2017:353).

2.3.3. Bilginin Değeri

Yenilikçiliğin (inovasyonun) kaynağı olarak bilginin değerinin farkına varılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi geçmiş dönemlere göre günümüz koşullarında önem ve geçerliliğini arttırmıştır. Nitekim sanayi devriminin gerçekleşmesinin temelinde önceki dönemde meydana gelen, araştırılan bilimsel ve teknik bilginin organize edilmesi yatmaktadır (Dura ve Atik, 2002:34). Günümüz ekonomik koşullarında bilginin yenilikçilikte (inovasyonda) kullanılmasında, iş birliklerinin kurulması , yenilikçiliği paylaşan açık yapıların oluşturulması, teknolojiden faydalanan takım çalışmasıyla birbirine bağlanmış olması önemlidir (Chesbrough, 2003'den aktaran Tuncel, 2012:113).

Türk Dil Kurumu tarafından bilgi, “*insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütün, malumat*”. Öğrenme, araştırma ve gözlem yolu ile elde edilen gerçek, vukuf. Bilişim kurallarından yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam” şekillerinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). En son belirtilen bilgi tanımı, veriden yararlanmayı ve anlamlı hale dönüştürme sürecini işaret etmiştir. Bu bağlamda Türk Dil Kurumu'nun belirlemiş olduğu çerçeveye bilginin yorumlama ve anlamlandırma aşamalarında değerli olabileceğini aksi takdirde saf bilginin kişi, organizasyon ya da ülkeleri istenilen düzeye erişemeyeceği yorumunu yapmak mümkün olmuştur.

Bell (1973)'e göre bilgi “ (knowledge) sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılan, makul bir hükmü veya tecrübeye dayanan sonucu gösteren, olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür” (Dura ve Atik, 2002:134). Bell (1973)'deki tanımından yola çıkarak bilginin bir iletişim aracıyla paylaşılması ve tecrübeye dayanması gerekmektedir. Bilginin bir sistemler bütünü içinde yer alması ve nedensellik içermesi de yenilik kaynaklarını besleyeceği yönünde yorumlanabilir.

Bilginin işlenerek yenilik değeri kazanması, çok türden bilginin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin modern bankacılığın temellerinin atıldığı ilk yıllarda Napolyon döneminde Comte de Saint-imon tarafından sermayenin ekonomik gelişme yaratması amacıyla kullanılması için kurulan yeni bir organizma (girişimci bankacılık teorisi) formülize edilmiştir. Yine aynı dönemde ilk girişimci banka olan Credit Mobilier'i kuran Jacob Pereire ve İsaac Pereire kardeşlerin finans kapitalizmini başlatmaları ölümlerinden 30 yıl sonra gerçekleşmiştir. Pereire kardeşlerden birkaç yıl sonra Amerikalı J.P Morgan ve Alman George Siemens, Fransız ve İngiliz bankacılık teorilerini birleştirerek modern bankaları J.P Morgan & Company ile Deutsche Bank'ı kurmuşlardır. On yıl sonra ise Shibusawa Eiichi Japon Siemens'in görüşünü kendi ülkesine uyarlayarak Japon ekonomisinin temellerini atmıştır (Drucker, 2002). Bu bağlamda bilgi değeri, kendi içinde bir sistemler bütünüdür ve bilgiye dayalı yeniliğin kendine özgü ritmi, fırsatları ve tehditleri zaman içerisinde ortaya çıkma özelliği bulunmaktadır.

İktisat biliminde çalışılan ekonomik dönüşüm modellerinde, bilgi ekonomisi için ülkenin potansiyelini çıkarmak, stratejik bir geçiş seti oluşturmak amacıyla ilgili kalemde SWOT (Fırsatlar, tehditler güçlü ve zayıf yönler) analizinin yapılması gerekliliği vurgulanmıştır. Bilgi ekonomisinin ölçülenmesinde ise rehber veri olarak dikkat edilen iki değer bulunmaktadır. Bunlar, bilgi ekonomisi endeksi ya da Ar-Ge, BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) harcamalarıdır (Özsağır, 2013:199-200). Ek olarak bilgi yatırımı araştırmacı personel sayısı vb. harcamaları da dikkate alınmaktadır. Ölçüm skorları doğrudan ya da dolaylı olarak yenilikle ilişkilendirilmektedir.

Bu ölçümlerde bilginin değeri kavramı altında dikkat edeceğimiz önemli alt başlıklardan biri de yenilikçilik (inovasyon) sistemleridir. İnovasyon sisteminde temel düşünce, işletmelerin çevresini oluşturan müşteriler, tüketiciler ve diğer kurumlar ile (Rothwell, 1992' den aktaran Tuncel, 2012: 118), işletmeleri yenilikçi yapan kaynakların departmanlar, üniversiteler Ar- Ge merkezleri think-tank kuruluşlar, küresel ve yerel bilgi kaynaklarıyla bağlantı kurarak birimler arası iletişimin kurması ve iletişimi sağlamlaştırması gerekmektedir.

Ekonomik anlamda bilginin değeri, kullanım değeri ve mübadele (değişim) değeri olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bilginin değeri sübjektif bir kavram olmakla birlikte, mal ya da hizmetleri ihtiyacı karşılama oranı ile eşleştirilmiştir. Mal ya da hizmetlerin talep edilen sürede sunulması ve fayda sağlaması ile doğru orantılıdır. Mübadele değeri ise o mal ya da hizmetin maddi değeri ile ölçülmektedir. Alıcının ve satıcının sunmaya hazır olduğu değerdir. Gelişen bilgi

ekonomisi ve bilginin değeri anlayışında nasılı bilmek (know- how) desteğinden de bahsetmek bilginin değeri kavramının anlaşılmasında anlamlı olacaktır (Özsağır, 2013:96-98).

2.3.4. Süreç Gereği

Süreç gereğinin bir yenilikçilik (inovasyon) kaynağı olarak öne sürülmesindeki asıl sebep, şimdiye kadar ele alınan kaynak ve ilişkili kavramların işletmeleri, toplumu ya da ülkeleri sosyal, ekonomik ya da politik anlamda yeniden düşünmeye, daha iyisi için çalışmaya yönlendirmesi olmuştur (Uzkurt, 2008:73-76). Bu bilgiden yola çıkarak yenilikçilikte (inovasyonda) bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, Ar-Ge'ye dayalı hizmet ve üretim dinamiklerinin herkesi ilgilendirmesi, faaliyet ve uygulamaların modern ekonomide büyümenin, gelişmenin ve kalkınmanın temel kaynağı olması süreç gerekliliğini vurgulamıştır (Freeman ve Soete, 2003).

I. Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar yaşanan yenilikçilik (inovasyon) ve bu yenilikçiliğe (inovasyona) bağlı oluşumlar dengelerin bozulması ile birlikte yeni dünya düzeninin sosyoekonomik konjonktürde değişmesine sebebiyet vermiştir. Oluşan yeni düzende ekonomide, hız, esneklik, yenilikçilik, iletişim, teknoloji, paylaşım kalite ve kişiselleştirme kavramları yeni işletmecilik anlayışının da temellerini oluşturmuştur (Tek ve Özgül, 2013:737). Değişen demografik özellikler kişilerin yaşadığı çağ ve ihtiyaçlarının gerekliliği, yaşam standartlarını değiştirerek farklı alanlarda çeşitlenmiştir.

Bu çeşitlenme sonucunda sanayi devriminde ve sonrasında hâkim olan üretim ekonomisi yerini tüketim- hizmet ekonomisine bırakmıştır. Hizmet yoğun ekonomilerde en önemli belirleyicilerinden biri de tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla bağlantılı gelişmeler olarak izlenmiştir (Uzkurt, 2008:69;Kotler, 2004:30). Değişen profil ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik uygulanan stratejiler, alınan aksiyon planları ve öngörülen taleplerin hayata geçmesi teknoloji ve ekonomik mümkünlük ile sınırlı olmaktadır.

Süreç gereği, yenilikçilik (inovasyon) yaratımında tamamen dış kaynaklı gibi görünse de yeniliğin hem işletmeler hem de bireyler tarafından talep edilmesi, sunulması sebepleriyle iç kaynaklı da olabilmektedir. Öyle ki yenilikçilik (inovasyon) işletme içindeki fonksiyonların işletme dışı fonksiyonlarla dinamik iletişimi sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Uzkurt, 2008:97).

Teknoloji, finans, eğitim ve sağlık gibi alanlarda işletmeler ve kişiler hayatında önemli olan başarıya ulaşanların yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin iç kaynaklarının yüksek olduğu, dış kaynaklı olanların ise tekrara düşen, temele sorunu tanımlanamayan (yüzeysel) kısa süreli uygulamalar olduğu gözlenmiştir. Bu süreçte yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin motivasyonun olmasının da önemli olduğunu hatırlamak faydalı olacaktır.

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreci özellikle ürün ya da hizmetlerin kısalan hayat eğrileri, yenilikçi (inovatif) fikirler ve tasarımların ön plana çıkması hizmet sektöründe ağırlıklı olarak hızla yayılmaktadır. Yeni ürünlerin yaratım süreci de hızla finansal anlamda güç kazandırdığı gibi taklit edilme veya düşük kazanç elde etme potansiyelini de barındırmaktadır. Yeni ürün ya da hizmet geliştirme gerekliliği süreci, pazarlama alanı açısından fırsat ve riski beraberinde taşıyan bir yapıdır. Sürecin getirdiği sinyalleri doğru okumak ve strateji kurgulamak işletmeler için her zaman pazar başarısını garanti etmezken, gerekliliği göremeyen işletmeler için varlıklarını devam ettirme yönünde tehdit unsuru olmaktadır (Kotler, 2005:27-28). Ünlü Pazarlama gurusu (Kotler, 2004:46)' da işletmelerin, müşterilerine değer yaratıp sunmalarıyla hayatta kalabileceğini savunmuştur. Burada yenilikçilik kaynağı olarak çağın gerekliliklerini takip etme ve sunmanın önemli olduğunu yorumlamak mümkün olmuştur.

2.4. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) TÜLERİ

OECD ile Eurostat' ın birlikte yayınladığı “Oslo Kılavuzu” na göre dört ana yenilikçilik (inovasyon) türünden bahsedilmektedir. Bunlar, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak sıralanmaktadır (Oslo Manual, 2005:51-56). Yenilikçilik (inovasyon) konusunun hızlı gelişmesi ve değişmesiyle türlerinin çeşitliliği de paralellik göstermiştir. İşletmelerin faaliyet konusu ya da yenilikçilik (inovasyon) stratejilerine göre yenilikçilik (inovasyon) türleri de farklı olabilmektedir (Aygen, 2006:26). Literatür taramasında da yenilikçilik (inovasyon) türlerinde dört ana türün yanında etki alanı ve farklılıklarını barındıracak şekilde alt başlıklarla ayrıldığı paylaşılmıştır (Vayvay, 2010:83). Örneğin bireysel, toplumsal, teknolojik, teknolojik olmayan yenilikçilik (inovasyon) türlerine de literatürde rastlamak mümkündür. Bu durumun sebebi olarak yazarların kendi yorum, algı ve parametlerini kullanarak ifade etmelerine dayandırılmıştır (Ventura ve Soyuer, 2016:42).

Yenilikçilik boyut itibariyle çok tarafı ve karmaşık bir süreçtir (MÜSİAD, 2012:58). Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) etkisine, 360 derece yaklaşmak, yeniliğin anlaşılması, yorumlanması ve geliştirilmesi açısından önemi görülmektedir (Aldış, 2012:4-8; Uz Kurt, 2008:64).

Yenilikçiliğin (inovasyonun) türlerinin olmasında bir organizasyon ya da ülke için yenilik olarak kullanılan ürün ya da hizmetin başka taraflar için önceden mevcut olması durumu da olasılıklar arasındadır. Dolayısıyla yenilikçiliğin (inovasyonun), organizasyon, ülkeler, bireyler ya da pazar için yeni olma özelliğini taşıması amacını gerektirmektedir (Uz Kurt, 2008:32). Bu bağlamda MacCarthy' nin yenilikçilik (inovasyon) türlerine göre sınıflandırması Uz Kurt (2008)'in paylaşımını destekleyen niteliktedir. MacCarthy: icat, ikame ve taklit olmak üzere yenilikçiliği (inovasyonu) üç türde incelemiştir. İcat: bugüne kadar hiç olmayan; ikame: mevcuttaki ürünlerle karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıklar taşıyan; taklit: işletme için yeni olmasına rağmen pazar için yeni olmayan ürünler olarak tanımlanmıştır (Gümüş vd., 2014:30).

Yenilikçiliğin (inovasyonun) türlerini incelerken bahsedilen durumlar çerçevesinde değerlendirmek türler arası ayırımı anlamlı olacaktır. Çalışmada yer verilen türler, son dönemde yapılan araştırmalar göz önüne alınarak aktarılmaya çalışılmıştır. OECD ve Eurostat' ın sunmuş olduğu “Oslo Kılavuzu” yenilik araştırmalarında başvurulan birinci kaynak olsa da sonraki yapılan araştırmalarda yenilik türlerinde geliştirici alt kırılımlar yaşanmıştır.

2.4.1. Ürün Yenilikçiliği (İnovasyonu)

Ürün yenilikçiliği, “Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır”. Tanımda yer verilen önemli derecede iyileştirmelerden kasıt ürünün teknik özellikleri, malzemesi, yazılımı ya da fonksiyonelliği olabilmektedir (Ventura ve Soyuer, 2016:42). Ürün yenilikçiliği (inovasyonu) sıfırdan yaratılmış bir sistem ya da eski ve yeni sistemin kombinasyonunu içeren bir formda da oluşabilmektedir. Burada asıl amaç yeni yaratılan sistemin bir öncekinden daha iyi olması ve yenilikçilik (inovasyon) amacını gerçekleştirmesidir. Yenilikçilik (inovasyon) karakteri içinde, tekrar adımlarını barındırır bile ileriye ivmelendiren bir dönüşümü temsil etmektedir. Hizmetlerde yapılan ürün yenilikçiliği (inovasyonu) ise, tamamıyla yeni bir ürünün piyasaya sürümü ya da mevcut ürün üzerinden iyileştirmeyi kapsayabilir. Bu bağlamda asıl dikkat edilmesi gereken metrik, iyileşme olmuştur. Örneğin internet bankacılığı hizmetine sahip olan bir bankanın uygulamada geliştirdiği bir adım sayesinde süre maliyeti tüketici tabanında azalmasına yönelik bir

modül geliştirirsin. Bu durumda kılavuza göre yapılan çalışma yenilikçilik (inovasyon) sayılmaktadır. Şöyle ki eski işlem süresine nazaran hem daha az sürede gerçekleşmiş hem de müşteri tatmini sağlamıştır (Oslo Manual, 2005:52).

Özellikle ürün yenilikçiliğinde (inovasyonunda) destekleyici argümanlardan biri de tasarım olmuştur. Ürün ve hizmetlerin yenilikçilik (inovasyon) süreci ile ilgili fonksiyonlarda bir değişiklik getirdiği ölçüde yenilikçilik (inovasyon) sayılmaktadır (Oslo Manual, 2005:53).

Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi işletmeleri yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren sebepler arasında rekabetten güçlü ve önemli bir unsur olarak bahsedilmiştir. Özellikle günümüzde bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) hizmet boyutuyla sıklıkla tercih edilmektedir. Uygulamaların taklit edilmesi boyutu yenilikçi (inovatif) işletmeler için rekabet engeli oluşturmaktadır. Bu yapının önüne geçmek isteyen işletmeler yenilikçiliğin (inovasyonun) tescili ve kullanım uygunluğunu yasal boyutta kendilerini güvence altına alarak ilerlemeye çalışmaktadır. Genel bağlamda ürün yeniliği gücü, rekabet etme ve sağlanan fayda ile orantılı olarak değerlendirilmiştir (de Bertani ,2001: 169-170) .

Kınık (2010:110-112) yaptığı çalışmada, bankalarda ürün yenilikçiliğinin (inovasyonun) müşteri açısından değerlendirmesini araştırmış ve şu bulgulara erişmiştir: Bankaların rekabet gücünü elde bulundurması için müşteri memnuniyetini arttırmalıdır. Küreselleşme ile beraber müşteri istek ve ihtiyaçlarını dinlemek, tespit etmek daha önemli hale gelerek sektörü de farklılaşmaya yönlendirmektedir. Artan rekabet ortamında ise ürünlerin hizmet sürelerinin kısalması ile birlikte müşteri sadakatini sağlamak için yenilikçi (inovatif) tedbirler almak gerekmektedir. Bu bulgular sonucunda bir çıkış noktası arayan bankalar için yenilikçi (inovatif) ürün ve hizmetlerinin gerçekleşmesi sektörü pozitif yönde etkilemiştir. Dolayısıyla yenilik ve müşteri tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

İyi tasarlanmış bir ürün ya da hizmet yenilikçiliği (inovasyonu), işletme boyutunda pozitif etki yaratmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe tasarlanan yeniliklerde, diğer sektörlerle göre yapısal ve organizasyonel farklılıklar bulunmuştur. Teknoloji, yetişmiş insan gücü ve teknik altyapı gibi unsurlar hizmet sektöründe yapılan inovasyonları diğer sektörlerle kıyasla kurgu aşamasında da farklılaştırmıştır (Kırım, 2006'dan aktaran Gümüş vd., 2014:32). Sektörel örneklerde incelenen

başarılı yenilikçiliklerin (inovasyonların) kendine has özellikleri gerektirmesi bu ifadeyi de doğrulamaktadır.

Bir önceki bölümde yer verilen yenilikçiliği (inovasyonu) temel anlamda ekonomik ve teknolojik açıdan inceleyen Schumpeter, yenilikçilik (inovasyon) çıktılarını doğurduğu sonuçların yanı sıra yenilikçiliğin (inovasyonun) ekonomi üzerindeki yaratıcı yıkım kavramı üzerinde de çalışmıştır. Bu bağlamda ürün yenilikleri ekonomi üzerindeki yaygın etkisini açıklamak için de radikal ve tedrici (kademeli) olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Tuncel, 2012:87).

2.4.1.1. Radikal Yenilikler

Genel kapsamda yapılan incelemelerde yenilikçilik (inovasyon) kavramı ve yenilikçilik (inovasyon) türlerini mikro hareketlerden, makro düzeydeki hareketlilik ve etkileri olarak özetlemek mümkündür (Durna, 2002:70-72; Coşkun, 2013:43; Erler, 2017:30). Yenilikçiliğin (inovasyonun) yarattığı etkiyi değerlendiren ve ölçümleyen taraflar tarafından yenilikçiliği (inovasyonu) farklı yönlerle sınırlandırılmıştır. Bu yaklaşıma literatürde ve uygulamada sıklıkla rastlanmıştır.

Etki düzeyine göre radikal yenilikçilik (inovasyon): yoğun bir araştırma döneminin sonucunda yeni (var olmayan) hizmet ya da ürünü ortaya çıkarmaya yönelik hareketlerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 131). Bu bağlamda radikal yenilikçilikte (inovasyonda) köktenci bir yaklaşımın olduğu ifade edilmektedir. Burada piyasa düzenini bozma, işletmenin üretim ya da hizmet düzeninde köklü değişiklikleri gerçekleştirme potansiyeline odaklanılmaktadır (Das vd., 2018:98). Bu köklü değişiklikler başka bir ifadeyle “*grand challenges: büyük değişim*” olarak adlandırılmıştır (Dismukes, 2004:2). Ek olarak yenilikçilik (inovasyon) ve teknoloji alanına pek çok katkı sunan ünlü iktisatçı Schumpeter (1942)’ te, radikal yenilikçilikten (inovasyondan) teknelci teknolojik güce meydan okuyabilecek bir mekanizma yapısı olarak bahsetmiştir. Schumpeter’ i diğer yaklaşımlara göre farkı ise radikal yönelime olan ilgiyi teknolojik tekel rekabet mekanizmasıyla birleştiren ilklerden biri olmasıdır (Anderson ve Tushman, 1990:604-607) .

Radikal yenilikçilikte (inovasyonda), ürün yenilikçiliğinin (inovasyonunun) aksine bu noktada iyileştirme, revize etme ya da yenileme faaliyet ve uygulamalarının dışında yeniden oluşturma, daha önce yapılmamış, üretilmemiş olanı araştırma ve sunma gayeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda risk seviyesi fazla olarak ifade edilmektedir. Çünkü geliştirilecek olan ürün ya da

hizmet sonucunda pazar ihtiyaçları, teknoloji, kültür ve rakiplerin davranışı gibi etmenler belirsizlik derecesini yükseltmektedir (Freeman ve Soete, 2003:279). Bu nedenle bu tip yenilikçilikte (inovasyonda) çalışan işletmelerin, diğer işletmelere ve diğer yenilikçilik (inovasyon) türlerine göre, uygulama kapasitesi ve esneklik özelliklerinin daha yüksek olması gerekliliği paylaşılmaktadır (Song ve Mitzi, 1998' den aktaran, Horen, 2009-2010:9).

Radikal yenilikçilik (inovasyon) işletmeler için, uzun döngü süreleri (araştırma, geliştirme, hazırlama, prototip oluşturma vb.) ve belirsizliğiyle çoğu, pazara ya da sunuma ilk giriş aşamasında pahalı ve kullanımı güç olarak değerlendirilmektedir (Paulson vd., 2007:17-20). Ürün ya da hizmeti ilk uygulayıcı olarak kabul edilen tüketiciler için birçok perspektifte tercih edilebilir bir forma dönüştürmek gerekmektedir. Bunlar, pazarlama çalışmaları, ürün ya da hizmet tasarımı, kültür ve satış dizaynidir. Belirli yatkınlıkları tüketiciye sunmuş olan işletmeler için pazara radikal bir ürünle girmek fırsat yaratırken az önce paylaşılan noktaları atlayan ya da stratejide gerekli noktada konumlandırmayanlar için durumun tam tersi olabilmektedir. Radikal yenilikçilikte (inovasyonda) yoğun çalışma, ürün ya da hizmet oluşumundan sonraki süreci kapsayıcı karaktere sahiptir. Dolayısıyla radikal yenilikçilik (inovasyon) hem tüketici hem de işletme tarafında yeni paradigmlar doğmasına imkân sağlayarak büyük değişiklikler için potansiyel sağlamaktadır. Bu süreç heyecanlı ve bir o kadar da yaratıcı olmakla ifade edilmiştir (Norman ve Verganti, 2014:81-82).

Bir yenilikçiliğin (inovasyonun) radikal olabilmesi için üç öncül paylaşmıştır. Bunlar (Dalhin ve Behrens, 2005:725):

- Ürün ve hizmet yeni olmalı, daha önce uygulanmamalıdır.
- Diğer ürün ve hizmetlerle benzerliği olmamalı, mevcut ürün ve hizmetten farklı olmamalıdır.
- Ürün ve hizmet tüm taraflarca kabul edilmeli, gelecekte yaratılacak ya da geliştirilecek olan ürünleri yasa, teori ve uygulamada sınırlandırılmamalıdır.

Bu bağlamda ilk iki öncülden biri yerine getirildiği takdirde radikal yenilikçilik (inovasyon) sayılabilirken, üçüncü öncül ile ilerleniyor ise başarılı bir yenilikçilik (inovasyon) için sosyal, kültürel ya da ekonomik alanda köklü değişikliklerin gerçekleşmesi beklenmektedir.

Radikal yenilikçilikler için yapısal yenilikçiliklerin analiz edilmesinde ise üç aktif zaman periyodu kullanılmaktadır. Bunlar, geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman periyotlarıdır (Ettlie vd., 1984:683). Her bir zaman periyodunda buluş olarak ifade edilen ürün ve hizmetlerin en yaygın özellikleri çıkartılarak karakteristik yapısı tespit edilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise radikal yenilikçilik (inovasyon) için “değişim ajanı” ifadesinin kullanılmasıdır. Değişim ajanları hem kurumsal hem de yapısal pek çok yeniliği beraberinde getirecek potansiyele sahiptir (Dahlin ve Behrens 2005:725).

Radikal yenilikçilikte (inovasyonda) pazara ve yukarıda sayılan diğer koşullara göre ürün ya da hizmet yaratılabildiğinden özellikle sanayi işletmelerinde taklit daha zor olabilirken, hizmet sektöründe daha kolay bir yapıyla benzer uygulamalar yapılmaktadır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) korunması ve yaratımı için işletmeler sıklıkla yasal olarak (patent, kullanım hakkı vb.) anlaşmalarla rakiplerini sınırlandırmaktadır (Örücü vd., 2011:63).

2.4.1.2. Kademeli Yenilikçilik (İnovasyon)

Kademeli yenilikçilikte (inovasyonda) mevcut ürün ve hizmetlerde yapılacak olan iyileştirme çabalarının tamamını ifade etmektedir. Bu yapı pazarda aktif olarak faaliyet gösteren işletmeler için etki alanını genişletirken, pazara olan baskıları da domine etme potansiyeline sahiptir (Yunus, 2017:357). Yenilikçiliğin (inovasyonun) rekabet ve rekabet yaratacak uygulamaları çağırıldığına ilişkin çalışmalar literatürde çoğu kez kanıtlanmıştır (Kırca ve Rubera, 2012:130). Bu gayeyle hareket eden işletmelerin farklılaşma eğiliminde olmaları pazarlama ve ekonomi alanında olası bir eğilim olarak karşılanmıştır. Kademeli yenilikçilikte (inovasyonda) diğer yeniliklerden farklı olarak ifade edilen genel yargı, o işletme içinde mevcutta çalışan bir sistemin üzerine ufak dokunuşlarla (kademeli, arttırımsal) farklılık getirilmesi olmuştur (Uzkurt, 2008:33).

Kademeli yenilikçilik (inovasyon) kararı alan işletme için teknik, insan kaynağı ve ekonomik yönden belli bir birikimi olması ve iyileştirme çabasını taşıması gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla işletme için kademeli yenilikçilik (inovasyon) mevcut kaynakların, yetkinliklerin keşfedilmesi ve geliştirme alanını iyi taramasıyla fırsata çevirme süreci olarak ifade etmek mümkündür (Özen ve Bingöl, 2007:401). Geliştirilen ürün ve hizmeti eskisiyle karşılaştırdığımızda çok büyük farklılıklar beklenmemektedir.

Kademeli ve radikal inovasyonlarda atlanmaması gereken önemli nokta ise hem kademeli de hem de radikal inovasyonların yeni pazar ve müşteri kapasitesi yaratma potansiyelleridir. Nihai olarak yenilik amacıyla bu tip bir uygulamayı tercih eden organizasyonlar (müşteri ihtiyacı, pazar talepleri, teknolojik ve sosyal yatkınlık, yenilik kültürü, kısıtlar vb.) kavramları bilinçli bir seviyede karşılanmak/aşmak üzere yola çıkmıştır. Ayrıca tüm yenilikçilik (inovasyon) çeşitlerinde karşımıza çıkan risk faktörü, kademeli yenilikçilikte, radikal yenilikçiliğe göre daha düşük seviyede izlenmektedir. Dolayısıyla esneklik katsayısı da daha düşük oranda belirlenmiştir. (Horen, 2009-2010:9-11).

Kademeli yenilikçiliğin (inovasyonun) uygulanması bir işletmede kelebeğin kanat çırpması metaforuna benzetilmiştir (Corstjens vd., 2018:22-24). Tıpkı Lorenz'in 1963 yılında bulunduğu *Kelebek Etkisi Teorisi*² gibi işletme içinde uygulanan küçük çaplı görünen yeniliklerin, özelden genele doğru bir sıralamayla sonuçlandığını ifade edilmiştir. Bu teori benzetmesiyle, kademeli yenilikçiliğin (inovasyonun) özelliklerinden biri olarak paylaşılan küçük değişikliklerin, genişleyerek büyük değişiklikleri yaratması temsil edilmiştir.

²Kelebek Etkisi Teorisi : “*Kelebek etkisi*” ni 1963 yılında Edward N. Lorenz bilgisayarıyla hava durumuyla ilgili hesaplar yaparken bulunmuştur. İlk hesaplamasında 0,506127 sayısını başlangıç verisi olarak kullanılmıştır. İkinci hesaplamada ise 0,506 sayısını elde etmiştir. İki sayı arasında sadece yaklaşık 1/1000 (binde bir), yani bir kelebeğin kanat çırpmasının yarattığı rüzgarla eşdeğerde fark olmasına rağmen, süreç içinde ikinci hesap birinci hesaba karşın çok farklı sonuçlar vermiştir. Lorenz' in bu keşfi dünyadaki tüm olayların ve hayatın kendisinin belirli bir yasaya tabi olmasıyla ilgili bilinen tüm olguları kökünden sarmıştır. Lorenz' e göre Kelebek etkisi “*Amazon Ormanları'nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD'de fırtına kopmasına neden olabilir.*” Bu cümle, kelebeğin kanatlarının atmosferde bir kasırganın yolunu eninde sonunda değiştirebilecek küçük değişiklikler yarata veya başka bir yerde bir kasırganın oluşumunu geciktiren, hızlandırma veya hatta önlenilebileceği fikrini ifade eder.” (<https://www.readit.az/tr/news/35>)

Tablo 2.2. Radikal ve Kademeli Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Özellik ve Farkları

	Radikal Yenilikler	Kademeli Yenilikler
Risk	Yüksek	Düşük
Yapısal Esneklik	Yüksek	Düşük
Ar- Ge ve Finans Kapasitesi	Daha yoğun ve daha maliyetli	Daha az yoğunlukta ve daha az maliyetli
Süreç Kontrolü	Zorlu	Kolay
Kültürel Uygunluk	Zorlu	Kolay
Taklit Edilme	Daha Zor	Daha Kolay

Kaynak: Horen, 2009-2010: 12’den uyarlanmıştır

Hem radikal hem kademeli yenilikçilikte (inovasyonda) yeni pazar ve müşteri potansiyeline sahip olmakla beraber Tablo 2.2.’de paylaşılan bilgiler ışığında radikal ve kademeli yenilikçiliğin (inovasyonun) birbirinin tersi yenilikçilik (inovasyon) türleri olduğu gözlenmiştir.

2.4.2. Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu)

Süreç Yenilikçiliği, “Süreç yenilikçiliği (inovasyonu), önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönetiminin gerçekleştirilmesidir”. Süreç yenilikçiliğinin (inovasyonunun) seçilmesindeki amaç, birim üretim ya da teslim maliyetlerinin düşürülmesi, daha kaliteli ve modern ürünler ya da hizmetler sunma (teslime etme- tedarikini sağlama) arzusu olmaktadır. Ürün maliyetlerinin düşürülmesi üretim amaçlı yapılacak olan iyileştirmeleri ya da değişimleri kapsamaktadır (Oslo Manual, 2005:53).

İşletmeler süreç yenilikçiliğinin (inovasyonunun), modern ekonomik koşullarda, daha iyi ve daha maliyetsiz hizmet sunabilmek için rekabet kaynağı olarak görmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde kitle üretimine geçen işletmelerdeki eğilimde benzer yöndedir. Daha çok üretim, daha düşük maliyet ve daha fazla tüketiciye erişmek için belli standartlardan vazgeçmekle birlikte belli standartları da bünyesine katabilir. Bu noktada tüketici beklentisi ve isteğinin önemi göz ardı edilmemelidir.

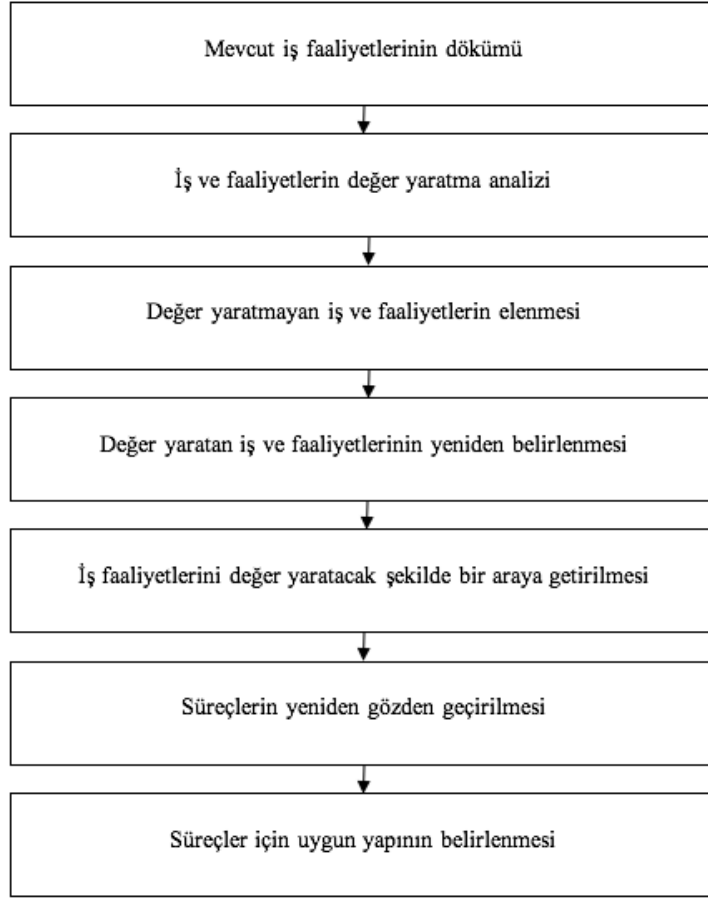
Hız ve maliyet eksenli yaklaşımın hizmet sektöründeki etkisine bakacak olursak hizmeti sunma ve ulaştırma sürelerinin kısalması müşteri tatmini etkileyen faktörler arasında literatürde yerini almıştır. Örneğin Citibank dünyada ATM (Automatic Teller Machine) bankamatik hizmetini

sunan ilk banka olarak pazar payını, rekabet kapasitesini ve teknolojik gücü yanına alarak arttırmıştır. Süreç yenilikçiliğinde (inovasyonunda) hiç kimsenin yapamayacağını yapmak ya da başkalarından daha iyi yapabilmek, işletme rakipleri arasında ciddi bir üstünlük sağlamasına sebebiyet vermektedir. Süreç yenilikçiliği (inovasyonu) örnekleri incelendiğinde hem hizmet hem de üretim işletmeleri için teknolojik gelişmişliğin etkisinin büyük olduğu gözlenmektedir. Bu noktada işletmelerde teknolojik hazırlık ve yatkınlık imkanları yeni pazar oluşturmada etkili olmuştur (Tidd vd., 2005:6).

Ettlie ve Reza (1992:796) süreç inovasyonunda organizasyonel sistem entegrasyonu üzerinde durmuştur. Bu bağlamda süreç yenilikçiliğinin (inovasyonunun) başarılı sayılabilmesi için organizasyonda bulunması ya da gelişmesi gereken birtakım özellikleri belirtmişlerdir. Bunlar:

- İşletme bünyesinde bütünleştirici sistemik yapıya sahip olmak.
- Temel teknolojilerin temini ve tedariğinde güvenilir bir altyapıya sahip olmak.
- Departmanlar arası dikey ve yatay birleşmelere imkân sunacak elverişli bir yapıda olmak.
- Maliyet, kalite, zaman ölçeklerini tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak sunabilme kapasitesine sahip olmak.

Şekil 2.7. Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu) Aşamaları



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010

2.4.3. Pazarlama Yenilikçiliği (İnovasyonu)

Pazarlama Yenilikçiliği, “Ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir”. Pazarlama yenilikçiliğinde (inovasyonunda) amaç, satışların artmasıyla birlikte müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılayabilme, yeni pazar alanları yaratabilme ve ürün ya da hizmet konumlandırmasını doğru bir şekilde yaparak değer yaratmaktır. Bu amacın sağlanmasına ilişkin stratejiler oluşturulurken iki yöntemden faydalanılmaktadır. Bunlar işletmelerin özgün pazarlama stratejilerinin içinde yerleştirdikleri ya da geliştirdikleri uygulamalar bir diğeri de başka işletmelerin uyguladığı uygulamaları kendi bünyelerine entegre etmeleridir. Dikkat edilmesi gereken nokta bu stratejinin o işletme tarafından daha önce uygulanmaması gerekliliğidir (Oslo Manual, 2005:53-54). Oslo Kılavuzuna göre, pazarlama yenilikçiliği (inovasyonu), ürünün işlevi ya da kullanıcı özelliklerini değiştirmeyecek şekilde tasarım odaklı değişiklikleri içermektedir. Bu yenilik türü günümüz modern pazarlama anlayışıyla örtüşmektedir.

Bir başka açıdan pazarlama yenilikçiliği (inovasyonu), işletmelerin daha rekabetçi ve daha verimli bir yapıya sahip olmaları için sorun ve gereksinimlere yönelik yeni çözüm arayışı olarak ifade edilmiştir (Ungerma vd., 2018:132).

Finansal hizmetlerde büyük bir paya sahip olan bankacılık sektörü için bu yapıyı örneklendirecek olursak, son dönemde geliştirilen hizmetlerde kullanıcı dostu (friendly user) anlayışına sıklıkla rastlanmaktadır. DenizBank Genel Müdür Yardımcısı, Umut Özdoğan'ın inovasyon ile ilgili paylaştığı ifadesinde de “*İnovasyon sürecimize müşteriyi dinleyerek başladıklarını ve inovasyona önderlik etme misyonuyla müşteri merkezli inovasyon çalışmalarını odaklarına yerleştirdiklerini*” paylaşmak destekleyici olacaktır (www.milliyet.com.tr). Bu bağlamda mevcut durumda mobil uygulaması olan bir bankanın tüketici istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak, kullanıcı ara yüzleri üzerinde yeniden tasarıma gitmesi, kullanıcı özelliklerini saptaması hangi özelliklerin kullanımı zorlaştırdığını ya da kolaylaştırdığını belirlemesi ve pazarlama faaliyetlerini de tasarıma yeni katılan özellikler üzerinden yürütmesi süreci pazarlama yeniliği olarak sınıflandırılabilir. Bankacılık sektöründe sıklıkla karşılaştığımız bu durum, yenilikçiliğin (inovasyonun) gerçekleştirilmesinde teknolojiden yararlanılmasını, yenilikçilik (inovasyon) yönetimi ve uygulamalarının 360 derece değerlendirilmesi gerektiren sistemler bütünü olduğuna ilişkin çalışmaları da doğrulamaktadır (Aldış, 2012:4-8; Uzku, 2008:64). Bu noktada pazarlama yenilikçiliğinde (inovasyonunda), yenilikçilik karakterinde var olan nedensellik ağı işlemektedir. Şöyle ki, inovasyon örgüsü, nedenleri sorgulayarak açıklar, açıkladıklarını çözüme ulaştırır ya da daha iyisi için öneri fikir, uygulamalar yaratır ve koşullara göre yeniler (Narin, 2015:40). Yine bu yapının uygulanabilmesi için insan kaynağı, teknik yetkinlik, kurum içi esneklik ve kültürel değer özelliklerinin sunduğu imkânlar ölçüsünde hareket edilebileceği gerçeği atlanmamalıdır.

Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde ya da tasarlanmasında büyük işletmeler iç kaynak oluşumlarının yanı sıra dış kaynaklardan da yararlanmaktadır (reklam ajansı vb.). Bu noktada pazarlama yenilikçiliği (inovasyonu) gerçekleştirilirken bahsedilen kültürel değerlerin ve esnekliğin dış kaynak sağlayıcıları tarafından benimsenmesi başarılı bir yenilikçilik (inovasyonun) kurgusunun eserdir. Formel organizasyon yapısında bu kurgunun doğru işlemesi ve doğru zamanda yönlendirilmesi kurum için de ayrı bir yetkinlik, örgütsel bir altyapının da oluşturulmasını gerektirmiştir. Bu yapıyla bağlantılı olarak pazarlama inovasyonu ile yapılan çalışmalar ürün ya da

hizmetin marka konumlandırması, hizmetlere ilişkin konseptin kullanımı sürecini de kapsamaktadır (Özgür ve Tek, 2013:338-341).

Cengiz ve Arsoy (2016:623-629) yaptıkları çalışmada, teknolojik yatkınlıkları (imkânları) düşük olan işletmeler için pazarlama yenilikçiliğini (inovasyonunu) kullanmalarının doğru bir yöntem olmadığı paylaşılmıştır. Bu bağlamda teknolojik açıdan gerekli gelişmişlik düzeyini yakalayamamış bir işletmenin pazarlama yenilikçiliğini (inovasyonunu) kullanarak performansını artırma çabasının uygun olmayacağını paylaşmak anlamlı olacaktır.

Bir başka çalışmada ise işletmenin pazarlama inovasyonunu gerçekleştirebilmek için keşfetme, geliştirme ve dağıtım aşamalarının yaşanması gerekliliği savunulmuştur. Keşfetme sürecinde, işletme tüketicilerin istek ve ihtiyaçların yanı sıra mevcut yapıya ilişkin sorunların saptanması için araştırma yapmaktadır. Bu durum bir nevi hedef kitle, ürün ya da hizmet üzerinde yapılan durum analizidir. Belirlenen sorunlar ya da taleplerin giderilmesi gayesiyle geliştirme çalışmaları karakterize edilerek en alt temel birimlere kadar uygulanarak geliştirilen ürün ya da hizmetler belli bir süreyle dağıtım yerine sürekliliği sağlayacak şekilde planlanmaktadır (Henriksen ve Skou, 2005:27-31).

2.4.4. Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon)

Organizasyonel yenilikçilik, “İşletmenin ticari uygulamasında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır”. Organizasyonel yenilikçilikte (inovasyonda) asıl amaç, maliyetleri hem idari hem de işlem bazında düşürmek, iç müşteri memnuniyetini sağlamak ve entelektüel sermaye değerini artırarak işletme performansının artırılmasıdır. Bu yenilikçilikte (inovasyonda) diğer yenilik türlerinde olduğu gibi daha önce işletme tarafından uygulanmaması gerekmektedir (Oslo Manual,2005:55-56).

Organizasyonel yenilikçiliğin (inovasyonun) uygulanmasında kurum içi iç motivasyonun olması başarıya ulaştıran faktörler arasında sıralanmaktadır. Çünkü ticari uygulamalarda kararlaştırılan yeniliklerin, organizasyonların yenilikçilik (inovasyon) yapma çalışmasının yürütülmesi, rutin usul ve programların organize edilerek yeni yöntemlerin geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Dış çevre baskısıyla yapılan yenilikçilik (inovasyon), yapay kalmakla birlikte kurum ve çalışanlar tarafından içselleştirilemediği için sürdürülebilir olma özelliğini

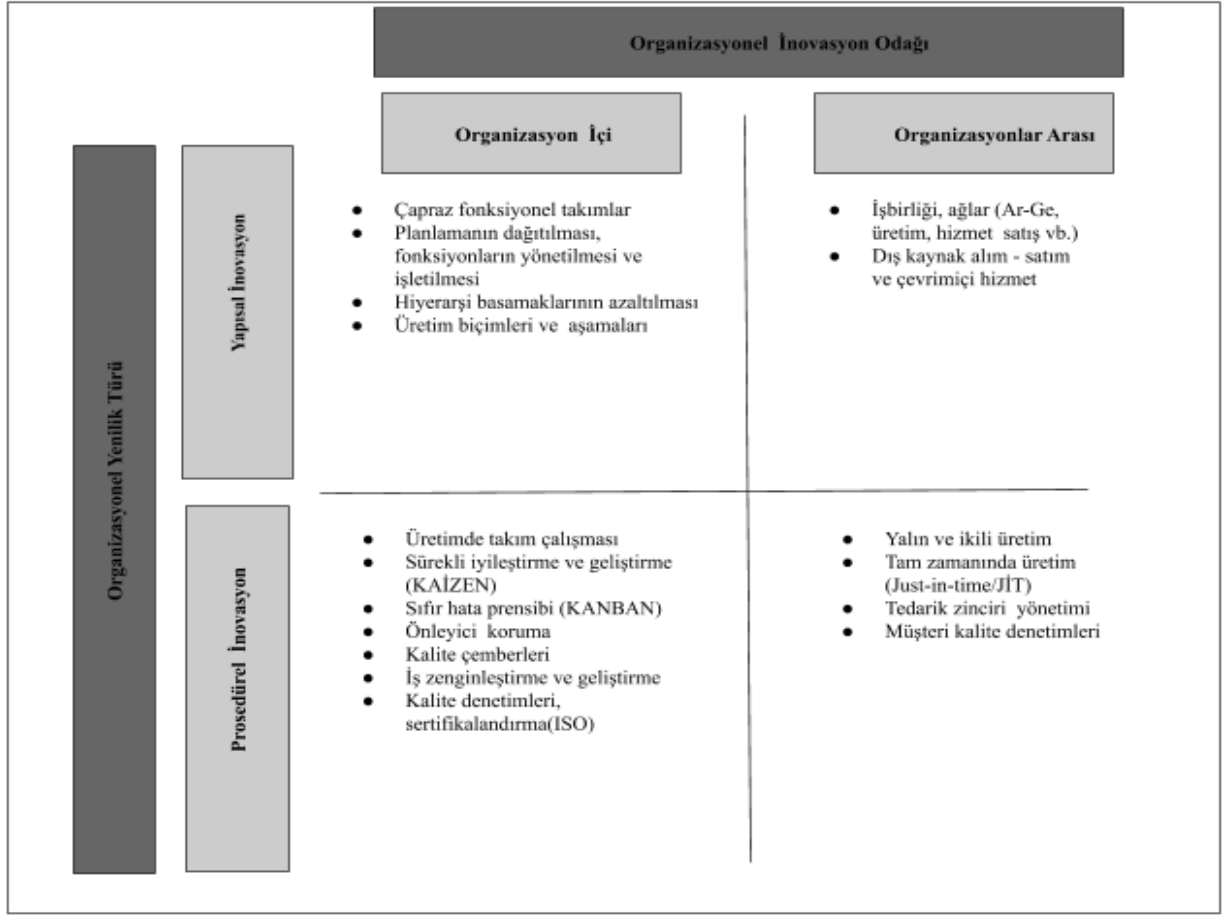
etkilemektedir. Bu bağlamda işletmelerin hayatta kalması, organizasyonel yenilik yapabilme yeteneğine bağlıdır (Poutanen vd., 2016:189-190).

İşletmelerin yapısal ve ekonomik anlamda (ürün ya da hizmet çeşitliliği) büyümesiyle birlikte karşımıza çıkan bu yenilikçilik (inovasyon) çeşidi, işletme sorumlulukları, karar alma ve yeniden konsept geliştirme süreçlerinin oluşmasına imkân sağlamıştır (Oslo Manual, 2005:55-56). Dolayısıyla bu yenilikte işletmelerin yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi ya da rekabet gücünü yükseltmesi mümkündür (Satı, 2010:126). Bir diğer çalışmada organizasyonel yenilikten, farklı organizasyonel uygulama ve usullerinin işletme bünyesinde konumlandırılmasına ve yayılmasına imkân sunacak bir yapılanma olarak bahsedilmiştir (Aksel, 2010:43).

Armbruster vd., (2008:646) araştırmasına göre organizasyonel yenilikçiliğin (inovasyonun) sınıflandırılması için literatürde pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda yapısal ve prosedürel organizasyon yenilikçilikleri (inovasyonları) ayrımı geniş yer bulmuştur. Yapısal organizasyonel yeniliklerde: kurum içi hiyerarşi ve yapılanma, bilgi akışını sağlayan programlar, Ar-Ge, finansmanı ve insan kaynakları gibi departmanlarda fonksiyonelliği artıracak çalışmaların yapılması, ürün ya da müşteri odaklı segmentlere geçiş sürecini kapsarken prosedürel organizasyonda: işletme bünyesindeki rutinleri operasyonlarını etkilemektedir.

Organizasyonel yenilikçilikte (inovasyonda) dikkat edilmesi gereken bir diğer noktaysa inovasyonların örgüt içi ve örgüt dışı (organizasyonlar arası) gerçekleşebilme potansiyeldir. Yani kurum içi bir hiyerarşide ya da Ar- Ge tedariki sağlanan kurum, işbirlikçiler, paydaşlar vb. ile de gerçekleştirilebilir. Bu bilgiler değerlendirildiğinde organizasyonel yeniliklerin belirli bölüm ya da işletme stratejisini etkileyebilecek yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 2.8. Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon) Tipolojisi



Kaynak: Armbruster vd., 2008: 647'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.8. incelendiğinde inovasyon uygulama ve süreçleri tek bir olaydan ibaret değildir. Kombinasyonlar, uygulamalar ve uygun tarzın şekillenmesi zaman alan bir yapılanma olmuştur.

Yöneticiler kendileri için uygun yenilikçilik (inovasyon) türünü seçerken farklı dinamiklerde değerlendirmeler yapmaktadır. Organizasyonun ana faaliyet konusu (çekirdek konusu) dışında yapılacak olan her yenilikçilik (inovasyonlar) organizasyon için risk potansiyelini yükseltirken, ana faaliyet alanında yapılan yenilikçilikler (inovasyonlar) işletme için daha risksiz sayılmaktadır. Ana faaliyet konusunda yeni bir girişime başlayan işletmelerde müşteri sadakati, sektör-pazar hakimiyeti, sermaye erişimine kolaylık ve yenilik çabaları sayesinde farklılaşma sağlandığı izlenmiştir (Satell, 2017:164-165).

2.5. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) SÜRECİ VE AŞAMALARI

Yenilikçilik süreci ve aşamaları için pek çok çalışmada sektörel ve kurumsal olarak farklılıklar, öncelikler izlenmiştir (Elçi, 2008:18-19; Tuncel, 2012:89; Gümüş vd., 2014:66; Erensal, 2010a:97). Literatürde farklı aşama sayıları ve adlandırmaları yer alsa da konu ve kapsam bakımından değerlendirildiğinde ortak yönler bulunmuştur.

Yenilikçilik (inovasyon) sürecine başlamanın öncesinde hemen hemen her yapıda gerçekleşen bir hazırlık aşaması bulunmaktadır. Bu süreci (Elçi, 2008:18-19)'da farkındalık, mutabakat, strateji ve sistem olarak sıralanmıştır.

Tablo 2.3. Yenilikçilik (İnovasyon) Süreci Başlangıç Aşamaları

Farkındalık	<ul style="list-style-type: none">• İnovasyon kapsamının, çerçevesinin ve etkilerinin öğrenilmesi aşamasıdır.• İnovasyonun sadece işletme ya da çalışan bünyesinde değil sosyoekonomik kalkınma tarafında da önemli olduğu tüm taraflarca anlaşılmalı ve benimsenmelidir.
Mutabakat	<ul style="list-style-type: none">• İnovasyon karakteri gereği toplulukçu yapılarda başarıya ulaşmaktadır. Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) kararı alan işletmeler için çalışanlar ve yönetim belirlenen amaç doğrultusunda hareket etmesidir.• Mutabakata varan işletmede, fikir, uygulama, işleyiş, strateji, çalışma şekli ve motivasyonun ilişkisi olarak hareket ettiği ifade edilmektedir.
Strateji	<ul style="list-style-type: none">• Söz konusu yenilikçiliğin (inovasyonun) nasıl uygulanacağına yönelik yol haritasını içermektedir. Bu noktada işletmede farklılaşmayı sağlayacak adımların tanımları yapılmaktadır.• Öncelikli olarak yenilikçilik (inovasyon) yatırımları stratejiyle belirlenmektedir. İşletme tarafında var olan kısıt kaynakların nasıl kullanılacağı stratejide yer almaktadır.
Sistem	<ul style="list-style-type: none">• İnovasyon süreci birbiriyle entegre olan sistemler bütünüdür. Sürecin yönetilmesi için gerekli olan sistematik süreci ifade etmektedir.• Bu sistemle işletme yöneticileri ve çalışanlar uygulamada, iç ve dış kaynaklardan yeni trendleri takip edilmesiyle fırsatları yakalamada ve seçilen fikrin inovasyona dönüştürülmesi sürecini kapsamaktadır.

Kaynak: Elçi, 2008:18-19 'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2.3.'de yer alan aşamalardan yola çıkarak işletme ve üyeleri için yenilikçilik (inovasyon) temelli belirsizlikleri ve çözümlenmesi gereken soru işaretlerini bünyesinde

barındırmaktadır. Bu belirsizliklerin, yenilikçiliğin (inovasyonun) farklı seviyeler için riskli bir eylem olduğunu ifade etmek mümkündür. Freeman ve Soete (2003:79)' da belirsizlikle gelen riskin seviyesinin yenilikçilik(inovasyon) sürecinin ilk aşamalarında yüksek, sona doğru olan aşamalarında düşük değerde seyrettiğini belirtmiştir.

İşletmelerdeki yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalarının ticari ürün ya da hizmet olarak sunulması birçok araştırma ve uygulamada kanıtlanmıştır. Yenilikçilik (inovasyon) sürecinin başarıya ulaşması için mutlaka belli süreçlerden geçmesi ve bahsedilen riskin üstlenilmesi, ilgili önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu bağlamda Kuczmarski vd., (2000) de “*Guaranteed Innovation: Garantili Yenilikçilik Sürecini*” geliştirmiştir. Garantili yenilikçilik sürecine göre, yenilikçilik probleminin belirlenmesi, yenilikçilik fikrinin oluşturulması, kavramsallaştırılması, yenilikçiliği geliştirme ve hayata geçirme aşamaları bulunmaktadır (Gürler, 2009:33).

Rogers (1995:134), yenilikçilik (inovasyon) sürecini; problem ve ihtiyaçların belirlenmesi, temel araştırma ve uygulama, ticarileştirme, yayılım ve adapte etme olarak beş aşamada incelemiştir. Rogers (1995)'in diğer modellerden farkı yenilikçilik (inovasyon) algısının örgüt üzerinde kimlik oluşturması, yenilikçiliğin (inovasyonun) normalleşmesi ve adaptasyonu üzerine de araştırmalar yapmış olmasıdır. Algı değişikliği ile örgütteki yenilikçilik (inovasyon) içeriğini değiştirmeden, anlamlarını hızlı bir şekilde değiştirme çabasıdır (Drucker, 2003:129).

Tuncel (2012:91)'e göre de yenilikçilik (inovasyon) süreci ;ön hazırlık araştırma ve geliştirme, ticarileştirme olmak üzere üç aşamadır.

Bu bağlamda literatürdeki yenilikçilik (inovasyon) aşamaları incelendiğinde temelde üç ana bölümden oluştuğu gözlenmiştir. Bunları giriş, gelişme ve sonuç olarak ifade ettiğimizde bazı başlıklar (araştırma, adapte etme, uyumlaştırma gibi) alt kırılımlarla çeşitlendirilmiştir. Dolayısıyla yapılan aşamalandırmalar temel mantığı aynı olmakla birlikte kontrol düzeyleri ya da bölüm yaklaşımları noktalarında farklılık göstermektedir.

Yenilik süreci olarak paylaşılan bu süreç, yukarıda paylaşılan adımlarda izlenebileceği gibi, her işletme için izlenmesi gereken özgün bir dizi eylem planını da gerektirmiştir. Her bir eylem planı özünde, işletmeyi de stratejik bir ihtiyaca sevk etme eğilimindedir. Bu yönüyle

organizasyonlar ekonomide sadece ticari aktör değil, aynı zamanda ekonomik bilgi sistemindeki önemli yöneticilerdir. Yeniliğe yönelen organizasyonlar, stratejik ve yönetsel becerileri bünyesinde bulunduran, sosyoekonomik bilinci gelişmiş, teknoloji ve öğrenmenin bir araya getirdiği bir kurum olarak hareket etmektedir. Bu senaryo, işletmeleri yenilikçilik (inovasyon) sürecinin merkezinde yer alarak, inovasyonun birer kara kutu olmasından çıkarmaktadır (Tuncel, 2012:89- 97).

Yenilikçilik (inovasyon) aşamalarındaki bölümler yenilikçiliğin tek başına gerçekleşmediğini, başkalarına bağlı olan ve gelişen bir dizi aşamadan meydana geldiğini ortaya koymuştur (Trott, 2005:28). Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) süreci tasarımında, ürün ya da hizmette yenilikçilik (inovasyon) özelliğini gösterebilmek ve açıklığa kavuşturabilmek için operasyon yönetimine yenilik tesisinin tasarımını kapsayan işletme içi ve dışı faktörlerin ortaya çıktığı bir olgudur (Uzkurt, 2008:99).

Yenilikçilik süreçlerine ilişkin ilk anlayış pazar çekmesi ve teknoloji itmesi olarak iki temele dayandırılmıştır. Zamanla bu sürece ilişkin çalışmalar derinleşmiştir. Literatürde bu hususta yer alan önemli gelişim modellerinden bahsedilmektedir (Adıgüzel, 2012: 58-62). (Rothwell, 1992; Trott, 2005; Uzkurt, 2008)' da ki yenilik modelleri çalışmasında 1950'den 2000' ler ve sonrasına uzanan bir anlayışla çıkış noktası ve özellikleri aktarılmıştır. Bu modellerin anlaşılmasında Şekil 1' de paylaşılan pazarlama kavramı gelişimi' nin yardımcı olacağı düşünülmektedir. Nitekim dönem özelliklerinin çıkış noktası ve paylaşılan modellerin özellikleri dikkate alındığında benzer yaklaşımlar izlenmiştir.

Tablo 2.4. Yenilikçilik (inovasyon) Modelleri Kronolojik Gelişimi

Dönem	Model	Çıkış Noktası	Karakteristik Özellik
1950-1960	Doğrusal Modeller 1	Bilimsel ve teknolojik gelişme	<ul style="list-style-type: none">• Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır.• Ar- Ge sonucu kararında o ürün / hizmet üretilir ve pazara sunulur.
1970-1980	Doğrusal Modeller 2	Pazarın ihtiyaçları	<ul style="list-style-type: none">• Pazarın ihtiyaçları yenilikçiliğin kaynağı olarak gösterilmektedir.• Ar- Ge pazarın ihtiyaçlarını dinleyerek cevap vermede aktif bir rol üstlenmektedir.
1980-1990	Eş Zamanlı İlişki Modeli	Pazarlama ve Ar- Ge	<ul style="list-style-type: none">• Pazarlama ve Ar- Ge'nin birlikte çalıştığı dönemdir.• Ar-Ge sonucunda elde edilen bilgiler pazarlama ile paylaşılır ve uygun stratejilerin gelişmesine aracı olunur.
1980-1990	İnteraktif Modeller	Pazarın ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler	<ul style="list-style-type: none">• Teknolojinin itici (yönlendirici), pazarın çekici gücü dikkate alınmaktadır.• Pazarlama, Ar- Ge, bilgi, bilim ve üretim arasında etkileşimli ilişki kurulmuştur.
2000+	Sistemik ve Öğrenen Ağ Modeli	Çevresel faktörler	<ul style="list-style-type: none">• Dış çevrenin de dikkate alındığı esnek , öğrenen bir yapı anlayışı hâkimdir.• İnteraktif müşteri, tedarikçi, kullanıcı ilişkileri ön plandadır.

Kaynak: Rothwell,1992; Trott, 2002; Maylor, 2001'den aktaran Uzkuurt, 2008:59'dan uyarlanmıştır.

2.5.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Probleminin Belirlenmesi

Bir işletmenin yenilikçiliğe (inovasyona) hangi şiddette yöneldiğini saptamak başarılı bir yenilikçilik (inovasyon) uygulaması için ilk adım olarak sayılmaktadır. İşletmeleri yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren etkenleri düşündüğümüzde Yenilikçiliğe (inovasyona) erişimi iç ve dış çevre faktörleri ile birlikte değerlendirmek anlamlı olmaktadır. Modern pazarlama anlayışı göz önüne alındığında teknolojik gelişmişlik ve dijital yönelim, tüketici yönlü araştırmaları da desteklemektedir ki, organizasyonların yenilikçilik (inovasyon) yapabilme yetenekleri, hayatta kalmaları için temel bir gerekliliktir (March, 1991:71).

2.5.2. Yenilikçilik (İnovasyon) İçin Fikir Oluşturma

Fikirlerin oluşabilmesi ve olgunlaşabilmesi için içerik üreticilerinin de bilgi sahibi olması ve çalışılan konu üzerine Ar- Ge çabasının olması gerekmektedir. 19. yüzyılda bilgi, bilim ve teknoloji birbirleriyle farklı kavramlar iken günümüzde kompleks bir yapıyı oluşturarak başkalaşmıştır. Sanayileşmiş ülkelerde bilgi kullanımı, üretilen katma değerın yüzde 40'ı ile yüzde 50'sini oluşturmaktadır (Perrin 1992: 24).

Bell (1973) bilginin sosyal bir mülkiyet olduğunu vurgulamıştır (Dura ve Atik, 2002:137-138). Günümüzde ise bu ifade, sosyal altyapı ve ekonomik işaretlerin toplanabileceği bir veri olmaya doğru evrilmiştir. Çağdaş pazarlama trendlerini takip eden pazar odaklı işletmeler için rekabetçi üstünlük sağlamada bir nokta da bu verileri toplayabilmek, okumak ve yorumlayıp aksiyon almak ile ilişkilendirilmiştir (Odabaşı ve Barış, 2011:25-27).

Bilginin işlenmesi ve salt yapıdan çıkartılması aşamasında Ar- Ge faaliyetleri etkili olmuştur. Bir önceki aşamada bulunan problemlerin giderilmesine ilişkin çözüm, bilgi sürecinde harmanlanmaktadır. Fikrin Ar-Ge sürecinde ise; ilgili departman ya da birimlerce bulunan fikirlerin değerlendirilmesi, uygunluklarına bakılarak fizibilite etütlerinin gerçekleştirilmesi ve belirlenen hedefle karşılaştırılması aşamaları bulunmaktadır. Tüm bu süreci yaşanmasının ardından kavramsallaştırma aşaması başlamaktadır (Gürler, 2009:34).

2.5.3. Kavramsallaştırma (Canlandırma)

Geliştirilen fikirlerin “*ne işe yaradığı*” sorusuyla analiz ve test etme sürecidir. Literatür incelemesinde birçok yenilikçilik (inovasyon) gelişim sürecine ilişkin modeller bulunmaktadır (Rothwell, 1992;Trott, 2005; Uzkurt, 2008; Adıgüzel, 2012: 58-62). Doğru bilgiye

erişim, işleme ve ticarileştirme aşamalarında farklı açılardan yaklaşılsa dahi, ortak amaç yenilikçilik (inovasyon) aracılığıyla fikir bilgi ve teknolojik icatların toplumsal faydaya dönüşerek ticarileşebilir somut bir konuma gelmesi olmuştur. Ayrıca yenilikçilik (inovasyon) günümüzde yeniliğin ticarileşmesi için dijitalleşmenin de etkisiyle dışa açık ve pek çok aktörün iş birliği yapabileceği sistematik bir yapıda modellenebileceğini ispatlamıştır (Uzkurt, 2008:64; Dinçer, 2010:45).

Bu yapıdaki işletmelerin de dijital teknolojilerle birlikte hızlı deneme, ölçme ve değerlendirmeye dayanan bir yapıya dönüşebilmesine imkân sağlanmıştır. Fikrin modellenerek yenilikçilik (inovasyon) sürecinin daha hızlı bir hale gelmesiyle, yenilikçilik (inovasyon) süreci ilk evresinden itibaren piyasaya sürülme ve sonrasındaki geri bildirim sürecinin değerlendirilmesine kadar devam etmiştir. Yenilikçiliğin (inovasyonun) ticarileşmesinde bu yaklaşım sayesinde ürün ve hizmet üretim maliyeti minimum seviyede tutulurken, öğrenme düzeyi de maksimum seviyeye ulaşmıştır. Buradaki başarıysa özenle seçilmiş deneylere ve mümkün olduğunca az prototipe dayandırılmıştır.

Problemin çözümüne ilişkin fikirlerin sürekli test edilmesi sayesinde müşterinin ihtiyaç ve arzularına göre ürün ya da hizmet üretimi sağlanırken, yeni ürün ya da hizmet geliştirme başarısızlık maliyetlerini azaltmıştır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) kavramsallaşması ile faaliyet ve uygulama süreçlerinde zaman tasarrufu sağlanırken, kurumsal öğrenmeyi geliştiren bir yapı oluşmuştur (Rogers, 2016:26). Dolayısıyla bu süreç, ürün ya da hizmete ilişkin problemlerin çözümüne ilişkin faydalar ve zararlar belirlenerek başarılı bir yenilikçilik (inovasyon) gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Güler, 2009:35).

2.5.4. Yenilikçilik (İnovasyon) Geliştirme

Yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin ihtiyaçların ürün ve hizmet ile uyumlu hale getirilmesi için revizyonların yapıldığı süreci ifade etmektedir (Uzkurt,2012:107). Söz konusu değişiklikler yoğunlukla pazarlama ekiplerinin dönütleri ve Ar-Ge ekiplerinin teknik çalışmalarını kapsamaktadır. Bu aşamada en büyük yanlış yenilikçiliğin (inovasyonun) işletme bünyesinde tek bir departmana atfedilmesidir. Bu algıda olan işletmelerde yenilikçilik (inovasyon) yayılma gösteremediği için çok yönlü değerlendirme ve gelişme sağlanamazken yenilikçiliğin (inovasyonun) benimsenmesi sürecinde de güçlükler yaşanmasına sebep olunmuştur (Gürler, 2009:35).

2.5.5. Hayata Geçirme

Yenilikçilik (inovasyon) fikrinin müşteri ile buluşma ve pazara sunulma aşamasıdır. Bu aşamaya gelen ürün ya da hizmet geçmiş tüm süreçleri başarı ile tamamlamıştır. Üretim, pazar, finans analizleri ve testlerinin aşılmasının ardından pazara sunum başlamıştır (Gürler, 2009:36).

Ürün ya da hizmetin hayat seyrini (sürdürülebilirliğini) etkileyecek asıl aşamanın hayata geçme aşaması olduğu bilinmektedir. Pazar yönlü taleplerin toplanması, çevresel koşullar, ürün ya da hizmet akış hızı gibi dinamikleri karşılaştırabileceğimiz, ilk aşamadaki belirlediğimiz problemin çözümüne etki derecesini gerçek değerlerle ölçümleyebileceğimiz bir süreci ifade eder.

Bu sürecin ardından organizasyonun bu yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili revizyona gitme, ürün geliştirme ya da piyasadan çekme gibi senaryoları üretebilme ihtimali bulunmaktadır.

2.6. YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ÖLÇÜMÜ

Yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalarının işletme, müşteriler ve ülke açısından son derece önemli olduğu pek çok araştırmada vurgulanmıştır. Ancak bu yeniliklerin ölçümü, sınırlandırması konusunda ortak bir anlayışta, öge odaklı inovasyon tipolojisinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar sınırlıdır (Armbruster vd., 2008: 644). Yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümüne ilişkin akademik ve sektörel ölçüm ölçeklerinin geliştirilmesine yönelik çabalar bulunmaktadır (Şahinli ve Kılınç, 2013:341). Kimi araştırmacılar yeniliğin ölçümüne paradoksal yaklaşırsa da bilgiye dayalı yenilikçilik (inovasyon) pazara bağımlılığı diğer yenilikçilik (inovasyon) türlerine göre daha fazladır (Walpert, 2003:132). Yenilikçilik (inovasyon) iktisat, politika, ekonomi, sosyoloji, kültür gibi pek çok disiplinle etkileşim halinde olduğu için tek bir ölçüm ölçeği ya da kriteri belirlemek mümkün olmamıştır. Ek olarak yenilikçiliğin (inovasyonun) temel unsurlarından biri olan bilginin ölçümü de mümkün değildir (Karaata, 2012:3). Ancak yenilikçiliğin ölçümünün zor olmasıyla birlikte gerekli olduğu yargısı geliştiriciler tarafından kabul edilmiştir (Aksel, 2010:43-44). Bu ifadeyi desteklemesi amacıyla Pazarlama gurusu Peter Drucker' ın ölçüm ile gelişme- yönetme arasındaki bağı vurguladığı “ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz” ifadesi paylaşılabılır. Bu bakış açısıyla yenilikçiliğin (inovasyonun) iyileştirilebilmesi, sürdürülebilmesi ve fayda sağlaması için ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Literatürde yer alan yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili ölçümler değerlendirilirken nicel ve nitel veriler toplanarak anlamlı hale gelmektedir. Ölçümün sonucunda ulaşılan skor ile mevcut durum tespiti, gelecek dönem işletme yenilikçilik (inovasyon) stratejisi gibi planlama unsurlarını içerek kararların alınmasına imkân

sağlanmıştır. Yenilikçilik (inovasyon) ölçümü değerlendirmesi sonucuyla ilişkili taraflara (işletme veya ülke) hem sosyal hem de ekonomik değer kazandırmaktadır (Uzkurt, 2008:255-256).

Yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümüne ilişkin başlıca yaklaşımlar arasında sektörel, ulusal ölçeklerin yer almasını yanı sıra işletmelerin kendi faaliyet ve uygulamalarına yönelik özel olarak geliştirdikleri ölçekler bulunmaktadır. Ayrıca yenilikçiliğin ölçümünde belirleyici olan göstergelerden de faydalanılmaktadır. Bu ölçeklerden bazıları: OECD İnovasyon Ölçüm Yaklaşımı, INSEAD Küresel İnovasyon Endeksi, Dünya Ekonomik Forumu Ölçüm Yaklaşımı, Dünya Bankası İnovasyon Ölçüm Yaklaşımı: Bilgi Ekonomisi Endeksi, AB İnovasyon Ölçüm Yaklaşımı: Avrupa İnovasyon Karnesi, ABD İstatistik Kurumu Stats Amerika İnovasyon Endeksi, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) İnova- Lig, TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi, İngiltere İnovasyon Anketi, Accenture Dijitalleşme Endeksi, ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri iken yenilikçilik ile ilgili olan göstergelerde: Ar- Ge gideri, BT personeli, teknoloji yoğunluğu, patent, yayın ve entelektüel sermaye sıralanmaktadır (Karaata, 2012:1-19; Oslo Kılavuzu,2005:103;ÜSİMP. (2017); www.tbv.org.tr; UK Innovation Survey. (2017)) .

Yenilikçilik (inovasyon) yatırımında küresel piyasalarda özellikle dış yatırımcı açısından değerlendirildiğinde, bahsedilen ölçekler ve bağımsız kuruluşların sunmuş olduğu raporlar, odak grup toplantıları, yatırım kararı, göstergeler vb. etkili olmaktadır. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı ve çalışmaları incelendiğinde öncelikle iktisadi bir amaçla ortaya çıktığı bilinmektedir. Ölçümüne yönelik çalışmalarda öncelikli olarak hem ulusal hem de uluslararası değerlendirmede iktisadi olarak ele alınmıştır. İnovasyonun ekonomik etkisinin işletme performansı üzerindeki çalışmalara literatür taramasında ve özel sektörde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Ölçüm ile yakın vadedeki tespit ve aksiyonların yanı sıra uzun vadede stratejilerin oluşturulması, beklenmektedir (Karaata, 2012:18; Aksel, 2010:51).

Bu bağlamda yenilikçiliğin ölçümüne ilişkin bilgi ve gerekliliklere işletmeler için yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin unsurların ölçümü gerektiren bir sistemi işaret etmektedir (Erensal, 2010b:351).

2.7. FİNANSAL HİZMETLERDE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

Finansal yenilikçilik (inovasyon) terimi, özellikle inovasyon ekonomisi alanında yapılan çalışmalarda 1980'li yıllardan sonra sıklıkla karşımıza çıksa da genel geçer bir tanımı

bulunmamaktadır. Bunun ana sebebi olarak uygulayıcı finansal kurumun yenilikçiliğe (inovasyona) yönelme amacının farklı olabileceği gerçeği ile finansal ürün ve hizmetlerdeki dalgalanma gösterilmektedir (Hergüner, 2015:6). Genel anlamda finansal yenilik “*finansal araçlar, servisler ve piyasalarda gerçekleşen önemli olabilecek değişikliklerdir*”. Bu tip yenilikçilikteki kasıt yeni, sıfırdan bir ürün ya da hizmet yaratmanın aksine mevcut fikrin değiştirilmesidir (Aksoy, 1998:54).

Günümüzde modern ekonomi olarak adlandırılan piyasa koşullarında finansal yenilikler sıklıkla yer alsada kaynağı daha önceki dönemlere dayanmaktadır. Bunun ilk örneklerinden biri ürün ya da hizmet satın almada bir mübadele aracı olarak görülen paranın icadı olmuştur. Paranın icadının ardından finansal pratiklerin yerleştiği ticari bir hayat yapılanmaya başlamıştır. Para ve türevlerini içeren işlemler, sosyoekonomik gelişmeler, yatırımlar ve devrimler her birinin mevcut konumda bulunmamıza ve yapılan yeniliklere alt zemin oluşturmasına imkân sağlamıştır (Akçomak vd., 2016:363).

Benzer yönde finansal yenilikçiliğe (inovasyona) ait gelişmeler incelendiğinde teknolojinin gelişmesi, sermaye akışının serbestleşmesi, finansal küreselleşme gibi hızlı yapısal değişimler, enflasyon ve faiz hadleri, kambiyo karlarındaki dalgalanmalar yeniliklerin ortaya çıkmasında yönlendirici olmuştur (Ekpu, 2015:4-5; Hormel, 1985’ten aktaran Aksoy, 1998:56). Koğar (1995:359) finansal yenilikçilik (inovasyon) birbiriyle ilişkili dört faktörün sonucu olduğunu vurgulamıştır. Bu faktörler: ekonomideki belirsizlikler ve risk (yüksek enflasyon, döviz kurlarındaki dalgalanmalar vb.); teknoloji (teknolojinin hızla gelişmesi ve yeni ürün ve hizmet yaratma potansiyeli); çevresel düzenleme ve regülasyonlar ; pazar algısı ve müşteri talep ihtiyaçlarındaki değişimdir. Paylaşılan ortaya çıkış maddelerinden hareketle bu sayede rekabet üstünlüğü kazanmak ve daha az maliyetle, daha fazla ürün üretmek isteyen işletmeler arasında da yeniliğin yayılma hızı artmıştır. Bu durum tüketici tarafını tatmin eden bir dengede kurulduğu için finansal yeniliklerdeki gelişim hızı pozitif olarak ivmelenmiştir. Tüketici tarafında işlemlerin daha az sürede ve fiyatta (bedelde) olması, erişim kolaylığı, sınır ötesi işlemlerde serbest dolaşım imkânı vb. gelişmelerin yaşanması yenilikçiliğin (inovasyonun) ilerlemesinde etkili olmuştur. Bu bakış açısında (Sekhar, 2018:1) de ekonomik değişimlerin, finansal yenilikleri (inovasyonları) motive eden temel güç olduğunu vurgulamıştır.

Finansal hizmetlerde kullanılan yenilikçilik (inovasyon) geniş ölçüde teknolojik ilerlemeyle birlikte düşünülen hizmet kombinasyonlarını içermektedir. Dolayısıyla teknolojik ilerlemelemelerin finansal hizmetlerin dijitalleşmesinde, yenilenmesinde etkisi oldukça büyüktür. Literatürde yenilikçiliğin (inovasyonun) yayılma hızının 1970-1980 döneminden sonra teknolojiyle birlikte gerçekleşmesi önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Aksoy, 1998:57). Başka bir deyişle teknoloji finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) gerçekleşmesindeki ön koşuldur. Yenilikçilik (inovasyon) karakteristik özelliği gereği sistemler bütünü olarak değerlendirilmiştir. Bu paralellikte günümüz ekonomik koşullarını değerlendirecek olursak, finans sektöründeki büyümeler için, finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) gerçekleşmesi de ilişkili durumlardan biri olarak sayılmaktadır (Aldış, 2012:4-8).

McFarlane (1997)'de finansal yeniliklerin olmasını iki aşamayla açıklamıştır. Bunlar, finansal ürünlerde olan çeşitlilik ve finans alanında meydana gelen teknolojik gelişmelerdir (Yardım,2005:56). Çeşitlilik çalışmalarına Frame ve White (2002:3) de risk yönlü yaklaşmıştır. Çalışmalarında çeşitlenme sayesinde tüketicilerin farklı finansal kanallardaki ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda yenilikçilik (inovasyon) üzerindeki riskin azaldığına işaret etmiştir. Meydana gelen teknolojik gelişmeler aracılığıyla da finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) doğmasına, takip edilmesine ve geliştirilmesine uygun habitatın oluşturulması için yaratılan alanlar son dönem araştırmalarında da dikkat çekmiştir.

Büyüyen ve gelişen sektör küreselleşmeyle birlikte ürün ve hizmetlerde çeşitlenmeye de gitmiştir. Burada serbest bir çeşitlenmeyle birlikte sınırlayıcı koşulların varlığından da söz etmek mümkündür (Aksoy, 1998:55). Bunlar yasal, teknik yapı, kültürel özellikler, sosyoekonomik özellikler vb. olarak sıralanmıştır. Yenilikleri uygulayan taraflar açısından teknik taraf ve tüketici tabanında uygulama imkânı sağlansa dahi öncelikli kontrol edilmesi gereken alanın yasal uygunluk koşulları olduğu atlanmamalıdır. İnovasyon teknolojileri aracılığıyla hızla çeşitlenmeye ve gelişmeye giden finans sektörü için ulusal ve uluslararası yaptırımların bulunması, o inovasyona ait yatırım kararını birinci dereceden etkileyebilecek güçtedir (Yardım, 2005:53). Örneğin TBB (Türkiye Bankalar Birliği), BDDK (Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu), Patent-kullanım hakkı koşulları, Kişisel Verileri Korunması Kanunu, OFAC (Office of Foreign Assets Control- Yabancı Varlıklar Kontrol Ofisi) vb.

Finans alanındaki teknolojinin kullanılması yeni bir ekosistemi yaratma potansiyelini gün geçtikçe kuvvetlendirmiştir. İlk kez 1950'li yıllarda Frank McNamara tarafından yaratılan Diners Club Kartı, ardından 1960'lı yıllarda gelen ATM (Automatic Teller Machine) Bankamatik ve EFT (Electronic Funds Transfer) Elektronik Fon Transferinin geliştirilmesi, mobil teknolojiler, dijital cüzdan ve ödeme sistemleri hem finansal hizmet kullanıcılarını hem de finans sektörünün geleceğini etkilemiştir. Özellikle 2008 dönemi sonrasında gerçekleşen finansal kriz, bankaların yatırım kararları ve faaliyetlerini yeniden incelemeleri üzerinde etkili olmuştur. Bankacılık sektörüne getirilen düzenlemeler, sektörün risk, iç süreç ve uyum süreçlerine daha fazla kaynak sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Kriz sonrasında değişen tüketici davranışı karşısında, sektör yeni çözümler aramaya yönelmiştir. İnternet teknolojisinin gelişmesi, akıllı teknolojik cihazların kolaylıkla tüketiciyle buluşması ve benzer gelişmişlikler FinTech (Finansal Teknolojilerin) doğmasında etkili olmuştur. Böylelikle bankacılık sektöründe yeni bir hizmet alanı gelişmiştir (Yazıcı, 2019).

FinTech kavramı, bankacılık, sigorta ürünleri ve sermaye piyasasındaki ürünlerin teknolojiyle birlikte daha faal kullanımını ve finansal hizmetlerde inovasyonu ifade etmektedir. FinTech'lerde modern tüketici yapısına uygun olarak kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet anlayışı hakimdir. Dolayısıyla FinTech'ler hızlı, yenilikçi, esnek ve kişiselleştirilmiş hizmet anlayışını temel almaktadır. Dijitalin yayılımı, kabul hızı, mobil teknolojiler ve kullanım araçları sayesinde tüketiciye hızla ulaştığından tüketici tepkileri de benzer hızda alınabilmektedir. Böylelikle geçmiş dönemlerde elde bulundurma ve yorumlama sıkıntısı çekilen veri ambarı verimli bir şekilde değerlendirilmiştir. Blumberg Capital' in yapmış olduğu araştırmaya göre her beş müşteriden üçü sunulan hizmetin kendi ihtiyacını karşıladığına inanmaz iken, her on müşteriden yedisi de yapay zekâ üzerinden kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere gelen hizmetlere açık olduğunu belirtmiştir (Alçok, 2019).

Dolayısıyla doğru müşteriye zamanında ve ihtiyacı olan bir teklifle gitmek, müşteri memnuniyetini de farklılaştığına işaret etmektedir. Bu koşullarda başarıya ulaşabilmek için strateji hedeflerinde müşteriye ait verileri birleştirmek ve yorumlamak gibi uzmanlıklar doğmakta, holonistik pazarlama yaklaşımıyla³ geleneksel bankacılık sınırlarının dışında bir anlayışla hareket etmek gerekmektedir.

³Holistik pazarlama, işletmeyi ve tüm bölümlerini tek bir varlık olarak kabul eden ve o işletmeyle ilgili her faaliyete ve kişiye ortak bir amaç veren bir işletme pazarlama felsefesidir. Pazarlama literatüründe bütünsel

Buraya kadar paylaştığımız bilgileri küresel bir çalışmayla değerlendirecek olursak ülkemizin de dahil olduğu Deloitte’ un 2017 yılında çalışmış olduğu “*A tale of 44 cities, Connecting Global FinTech: Interim Hub Review 2017*” isimli araştırmasında İstanbul’da dahil olmak üzere dünya genelindeki 44 şehir için Küresel Finans Endeksi, Küresel İnovasyon Endeksi ve Dünya Bankası İş Yapma Endeksleri kullanılarak ortalama endeks skoru oluşturulmuştur. Bu hesaplamaların dışında, FinTech olgunluğu, yatırım alanları, gelişime açık alanlar, fırsatlar ve tehditlere de yer verilmiştir (Deloitte, 2017: 38-39).

Şekil 2.9. Küresel Yenilikçilik (İnovasyon) Performans Skoru



Kaynak: Deloitte, 2017:17.

Dünya şehirlerinin endekslediği çalışmada, İstanbul, 168 endeks puanı (Küresel Yenilikçilik Endeksi 42, Küresel Finans Endeksi 57, Dünya Bankası İş Yapma Endeksi 69) ile yeni merkezler arasında “mükemmellik” seviyesinde paylaşılmıştır.

pazarlama kavramıyla da ifade edilmektedir. Bu anlayışa göre bir işletme çeşitli bölümlerden yapılmış olsa bile, departmanlar bir araya gelmesi gerekir. Bu durum müşterinin kafasında olumlu ve birleşik bir iş imajını yansıtmaktadır (www.sezginkoyun.com) .

Düzenleyiciler, yabancı startuplar, müşteriye yakınlık, bilgiye yakınlık, inovasyon kültürü ve devlet desteği kategorilerinde “*mükemmel ve yetersiz*” seviyesinde değerlendirme de yapılmıştır. İstanbul için en yüksek seviyede müşteriye yakınlık gösterilmiştir.

Rekabeti güçlü olan yenilik pazarında Türk ekosisteminin kolektif çalışmayı gerçekleştirerek ortak çalışma kültürünü yaratılmıştır. 2016 yılından bu yana da hızlandırıcı programların varlığı başarılı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye ek olarak ödeme sistemleri sağlayıcısı olan iyzico⁴’dan başarı hikayesi olarak bahsedilmiştir. İyzico’ nun büyük hacimlere ulaşarak Orta Doğu ve Avrupa pazarına yayılmayı planladığına da yer verilmiştir (Deloitte, 2017:39).

FinTech merkezleri özellikleri sıralandığında ise ülkemizde yatırım yapılan ya da çalışılan teknoloji alanlarına dikkat çekilmiştir. Bunlar sırasıyla, data analizi, mobil teknolojiler, API⁵ (Application Programming Interface) Program Uygulama Ara Yüzleri, ödeme ağı, kredi ve banka kartlarıdır. Yenilikçilik (inovasyon) çalışılan alanlar ise arka ofis işlemleri, perakende bankacılık, e ticaret, kimlik yönetimi ve ödeme sistemleri olarak belirtilmiştir. Sıralamalarda bankacılık ürün ve hizmetlerine ilişkin unsurlar dikkat çekmektedir.

Rapora göre, düzenleyici kaynaklı engellemeler, sermaye erişimi ve dışa açılmama koşullarının yenilik kapsamında uyarıcı nitelikte göstermiştir. Ayrıca FinTech ekosisteminin büyüyerek daha fazla fon sağlanması rapor komisyonunun beklentileri arasındadır.

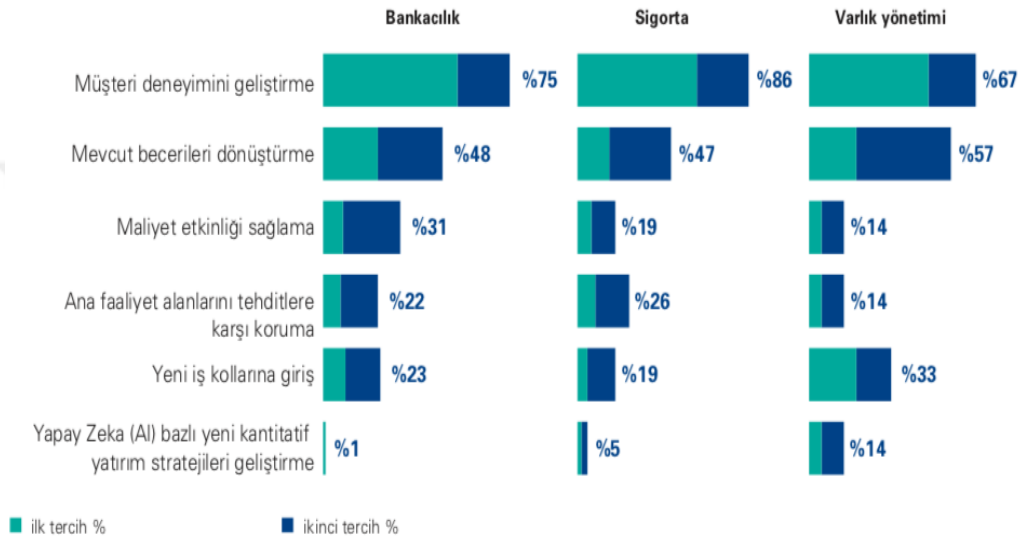
Raporda yenilikle ilgili en iyi çalışma alanı ve hızlandırıcıların, E tohum, İTÜ Çekirdek, Kolektif House, Starters Hub, Startupbootcamp İstanbul olduğu paylaşılırken FinTech İstanbul’ da temsilci olarak yer almıştır (Deloitte, 2017:39). Bu bilgiler ülkemiz finansal yenilikçiliği (inovasyonu) gelişimi adına önemli adımlar arasında değerlendirilmektedir.

⁴ Hız ve verimlilik üzerine tasarlanmış bir ödeme alma hizmeti yönetim platformudur. “*Kolay Ödeme*” manasına gelen "Easy Check Out" kelimelerinin kısaltılmış ve Türkçe okunuşa uyarlanmış versiyonu olan iyzico, adından da anlaşılacağı üzere tamamen ödeme hizmetlerinde kolaylıklar üzerine kurgulanmış bir dünya yaratmaktadır. (Kaynak: www.iyzico.com)

⁵ İki yazılımın veya veri tabanının birbiri ile sorunsuz çalışabilmesini ve en sağlıklı bir şekilde birbiri ile iletişime geçmesini sağlayan yapılara verilen isimdir (www.pchocasi.com.tr).

Ulusal ve uluslararası araştırmalarıyla sektöre yön veren bir diğer kuruluş olan KPMG, gerçekleştirmiş olduğu “*Küresel FinTech Araştırması, 2017*” çalışmasında banka, sigorta ve varlık yönetimi sektörleri için stratejik hedefleri sıralamıştır. Bu araştırmada (Yazıcı, 2019)’ da belirtilen sonuçları destekleyici veriler yer almasıyla birlikte Şekil 2.10.’ da paylaşılan sonuçları (Ekpu, 2015:4-5; Hormel, 1985’ten aktaran Aksoy,1998:56; Koğar, 1995:359)’da paylaşılan finansal yeniliklere yönelim sebeplerindeki değişimi izleyebilmek imkânını sunmuştur.

Şekil 2.10. Sektörel FinTech Strateji Hedefleri Sıralaması



Kaynak: KPMG, 2018.

Bankalar üzerinde yenilikçilik (inovasyon) yapılanması iç ve dış kaynak yatırımlarıyla fonlanmaktadır. Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin artması, dijital iş birliklerinin çoğalması, proje bazlı ortaklıkların geliştirilmesi vb. yenilikler aynı zamanda finans piyasasını beslerken yenilikçilik (inovasyon) anlamında da dinamik olmasına yardımcı olmuştur. Yenilikçilik ekosistemi yapısı itibariyle birbirinden beslenen, ilişki içinde olan yapısal canlı bir organizma olarak hareket etmektedir. Sektörde yenilikçilik (inovasyon) alt yapı çalışmaları ve trendlerin takip edilmesi aynı zamanda organizasyonel değişimleri de beraberinde getirmiştir. Yenilikçilik (inovasyon) ekosistemi uygun koşullarda gerçekleştiğinde işletmeler için rekabet avantajı, müşteriler için de müşteri tatmini sağlamaktadır (KPMG, 2018)

İşletmeler açısından yenilikçilikte (inovasyonda) sürdürülebilir ve gerçek bir etki yaratmak isteniyorsa; keşif, mühendislik ve dönüşüm ekosisteminin tamamına bakılarak strateji

geliştirilmektedir Ayrıca yeniliğin esnek ve özellikli durumlarda ortaya çıktığı da raporda vurgulanmıştır (KPMG, 2018).

Yenilikçilik (inovasyon) süreci, sonunda elde edilecek olan kazancın yanı sıra uzun ve aşılması zor bariyerleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu tip problemlerin üstesinden gelinmesi de farklı uzmanlık alanındaki kişileri bir araya getirerek, kombinasyon becerini ustalıklı kullanabilen organizasyonlarda gerçekleşmektedir.

Sektördeki yapılanma; veri madenciliği, dijital ürün yönetimi, inovasyon yönetimi gibi departmanların kurulmasına ya da dış kaynaklarla profesyonel destek almaya yönlendirmektedir. Finansal yeniliklerin gerçekleştirilmesi için tek bir yol ya da çözüm stratejisi değil, ekosistem oluşturacak çoğunlukçu yapı olması gerekmektedir (Satell,2017:50-51). Bu bilinçte olan işletmeler yeni yetkinlikleri bünyelerine kazandırırken, açık inovasyonlardan da maksimum seviyede faydayı elde etmişlerdir. Ekosistem yaratımı sektörel inovasyonların, dijital yatırımların gelişmesi için uygun konfor alanını sağlayan yerler olarak adlandırılmaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler ve destekleyici örgütlerde gerekli yetkinlikleri kazanma ve açık inovasyonlardan maksimum faydayı sağlama taraflarını desteklemektedir (Accenture, 2016).

Finansal yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin başarılı olan işletmelerin ortak özellikleri araştırıldığında bir önceki bölümde bahsedilen strateji ve ekosistemik yapının yanı sıra farklı özelliklere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu özelliklerden başlıcaları (KPMG, 2018:19; Ekpu, 2015:16):

- **Açık vizyon:** İşletme bünyesinde tüm çalışanlar ve taraflar tarafından anlaşılabilir gelecek için işaretleri ileriye dönük seviyede belirten yönetici, lider ve ekibe sahip olmak. Açık gelişim portalları, işletme içi intranet uygulamaları vb. süreçleri kurgulamak.
- **Farkındalık:** Finansal hizmetler pazarına ilişkin gelişme ve trendleri takip etmek, öncesinde yenileşim yönünün nasıl olması gerektiğine ilişkin öngörülerde bulunabilecek kadar pazarı ve tüketici tanıyabilecek yetkinlikte olmak.
- **Stratejik yaklaşım:** Finansal teknolojilere ilişkin yenilikçiliğin (İnovasyonun) yönetimi, planlaması ve organizasyonuna ilişkin iyi gelişmiş ve uygulanabilir bir yapıda olmak.
- **Müşteri odaklılık:** Müşteri istek ve ihtiyaçları üzerine odaklanarak yenilikçiliğin (inovasyonun) odağını yönetebilmek. Müşteri yaşam döngüsünde en iyi deneyimin yaşatılmasını sağlayabilecek alt yapıda olmak.

- **İş birliği:** Kurum içi ya da kurum dışı ortaklıklar , proje bazlı iş birlikleri geliştirmek.
- **Kararlılık:** Bulunan problemin çözümlüne ilişkin işletme ve çevresindekilerin etkili bir şekilde çalışarak eşit düzeyde sorumluluk almaya hazır bir ekip.
- **Çevik ve uyumlu olmak:** Sürekli değişen koşullar karşısında hızla refleks geliştirebilmek, esneklik gösterebilmek .
- **Öğrenmeye isteklilik:** Kendi dinamiğinde kendini yenileyen ve çeşitlenen bir yapıda olmak. Süreçlerden ders çıkararak ilerlemek.
- **Kısa ve uzun vadeye odaklılık:** Uzun ve kısa vadeli stratejiler için belli seviyelerde aşamalı değişimleri sağlayabilmek. Bu doğrultuda aşamaları geçirebilecek yöneticiye ve stratejiye sahip olmak.
- **İşletme Yaşı:** Yenilikçilik (inovasyon) deneyim seven bir süreçtir. Dolayısıyla işletmenin yenilikçi (inovatif) faaliyetleri kapsayabilecek olgunlukta olması gerekmektedir.
- **Yenilikçi (İnovatif) Girdilerin Ölçümü:** Yenilikçilik için gerekli olan Ar-Ge yoğunluğu sermaye gücü, iş gücü becerilerini değerlendirmek.

Özellikler incelendiğinde yenilikçiliğin (inovasyonun) kurgulanmasında en önemli etkenlerden biri de yönetici olmuştur. Yukarıda yenilikçilik (inovasyon) başarısı için paylaşılan özelliklerin her birinde yönetim fonksiyonun bulunması, aslında sektörel ayırım gözetmeksizin yenilikçiliğin (inovasyonun) başarısında yönetimin etkisini yansıtmaktadır. Bu noktada liderleri, yöneticilerin belirlediği yaklaşım belirlemektedir.

KPMG (2018) göre, araştırmasına organizasyon içinde yenilikçilik (inovasyon) ekiplerinin yüzde yirmi dördü inovasyon, yüzde yirmisi dijital, yüzde on sekizi belirli bir işkolu, yüzde on altısı BT (bilişim Teknolojileri) ve strateji olarak dağılmıştır. Yine önümüzdeki üç döneme ilişkin ölçümlerde finansal inovasyonlar sırasıyla FinTech Startup' ları, mevcut teknoloji devleri, işletme çalışanları tarafından geliştirileceği paylaşılmıştır .

2.8. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) STRATEJİLERİ

Bilgi ve teknolojinin ilerlemesinin beraberinde doğru bilgiye erişme, yorumlama ve faydalı hale dönüştürme sayesinde işletmeler küresel pazarda rekabet avantajı elde etmiştir. Bu bağlamda tüketici istek ve ihtiyaçları hızla değişerek yeni bir yapı gerekliliğine doğru işletmeleri yönlendirmektedir. Temel yapıda geçmiş dönem koşullarına ait yönetim ve üretim anlayışı yerini, modern koşullara bırakmıştır. İşletmeler bu geçiş sürecinde ve sonrasında mevcut konumlarını

korumak ve rakipleri karşısında avantaj elde etmek için stratejiler kurarak faaliyetlerine devam etmektedir (Atakan, 2017:6). Başka bir görüşe göreyse işletmelerin ve girişimlerin sürekli rekabet ve saldırgan stratejilerle faaliyetlerine devam etmeye çalıştığı günümüz ekonomisinde yenilikçilik (inovasyon) stratejisi, ayakta kalmanın temel belirleyicisi olmuştur (Top, 2006:284).

Yenilikçilik (inovasyon) stratejileri sadece rekabet amaçlı yaratılan planlamalar olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda büyüme stratejileri, işletmenin pazardaki yeri, gelecek dönem stratejileri için belirleyici olmaktadır (Adıgüzel, 2012:69). İşletmelerin yenilikçilik (inovasyon) stratejilerini yaratması ve seçmesindeki temel amaç, işletme çevresine uyum sağlayarak faaliyetlerini sürdürmesi ve iyileştirerek büyümesidir (Tekin vd., 2016:851). İşletmeler açısından yenilikçilikte (inovasyonda) strateji oluşumu ve unsurlarını değerlendiren (Elçi ve Karataylı, 2008:47)' de yenilikçiliğin (inovasyonun) stratejideki yerinin belirlenmemesini temel başarısızlık nedeni olarak değerlendirmiştir. Yenilikçilik stratejilerinin yönetsel açıdan değerlendirilmesindeyse, yöneticiler tarafından alınacak olan kararlar, risk ve belirsizlikler, performans değişikliğine sebep olacak unsurlar vb. hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Literatürde yer alan yenilikçilik stratejileri, yenilikçilik ürünü, yönetimi gibi unsurlarla birbirinden ayrılmaktadır. Kimi ürün ve hizmet grubu için saldırgan strateji işletme tarafından faydalı bulunurken kimi için ise taklitçi strateji faydalı olmaktadır. Literatürde yer alan stratejiler incelendiğinde işletmenin ulaşmak istediği değer, imkânları (teknolojik, ekonomik, iş gücü vb.) pazar konumlandırması, vizyon ve misyon değeri, stratejilerin seçiminde etkili olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle yenilikçilik (inovasyon) stratejisi seçimi işletmenin büyük ölçüde mirasına dayanmaktadır (Trott, 2005:202).

2.8.1. Saldırgan Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi

Yeni bir ürün ya da hizmeti rakiplerinden daha önce üreterek pazar ve teknik anlamda liderliği ele geçirme amacını taşımaktadır. Bu tip işletmeler diğer işletmelere göre Ar-Ge, trend araştırmaları, son teknoloji – bilgi üretimi gibi alanlara daha fazla yatırım yaparak yenilikçiliğe (inovasyona) ilgi göstermektedir. İşletme daha önce denenmemiş olanı geliştirerek sunacağından hem maliyet hem de risk belirsizlik seviyesi yüksektir (Güleş ve Bülbül:2004'ten aktaran Adıgüzel, 2012:69).

Bu stratejide eylemler iki türde gerçekleşmektedir. Bunlar doğrudan ve dolaylı olarak ayrıştırılmıştır. İşletme güçlü kaynaklara sahipse ve lider bir seviyedeysen doğrudan saldırıyı, aksi durumda dolaylı saldırıyı uygulamaktadır. Saldırgan stratejiyi seçen işletmelerin esnek, hızlı ve çevik, öğrenen, araştıran, çalışanların ve yöneticilerin risk almaya hevesli, belirsizlik karşısında ön görü sunabilen, iç ve dış müşteriyle iletişimi kuvvetli ve girişimci özellikleri göstermesi işletme başarısında etkili olmaktadır (Okay, 2018).

2.8.2. Savunmacı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi

Savunmacı yenilikçiler, söz konusu yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili rakiplerinden (teknik gelişmelerden) geri kalmayacak, ancak dünyada onu ilk uygulayan kadar da risk almayacak şekilde strateji seçenlerdir. Bu bağlamda savunmacılar, ilk yenilikçilerin hatalarından ders çıkartarak, onların açmış olduğu pazarda fırsat yakalamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım sıklıkla gelişmekte olan ülkelerde tercih edilmektedir. Bu tercihin temelindeyse teknolojiye uzaklık, yatırım maliyeti, bilimsel çevre ve pazardan yoksunluk bulunmaktadır (Freeman ve Soete, 2003:314). Mevcut ürün ile yeni ürünün tercih edilmesi için öncesinde detaylı olarak piyasa araştırması gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aksi durumlara işletmenin başarısız olması söz konusudur (Durna, 2000'den aktaran Örücü vd., 2011:63 ; Erler, 2015:45). Bu noktada ürüne , hizmete ya da sürece ilişkin yenilikçilik (inovasyon) yapmak yerine mevcut durum üzerinde de yenilikçiliğe (inovasyona) gidebilir, yoğun araştırmalarına ek olarak gelişim ve tasarım çalışmaları da yapması gerekmektedir. Ek olarak çoğu savunmacı işletme oligopolcü pazar özelliğini taşımaktadır. Bu özellikte rakiplerin geliştirmiş olduğu teknolojiler ve teknolojik değişimleri benimseme ve karşılık verme anlamına gelmektedir (Durna, 2000:89).

2.8.3. Taklitçi ve Bağımlı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi

Taklitçi yenilikçilik (inovasyon) stratejisini benimseyen işletmeler, yenilikleri uygulayan işletmeleri ve yenilikçiliğe (inovasyona) ait olan ürün ve hizmetleri yakından takip ederek mevcut teknoloji ve bilgilerden faydalanmaya çalışmaktadır. Patent gibi kullanım hakkını sınırlayıcı yasal sınırlandırılmaların bitiş tarihini bekleyerek harekete geçmeleri yakın takibin bir sonucudur. Dolayısıyla taklitçiliği kullanan işletmeler daha düşük maliyetlerle ürüne ya da hizmete sahip olduğundan satış fiyatına da bunu yansıtarak daha fazla kâr elde etmektedir. Ek olarak bu stratejiyi benimseyen işletmelerde teknik bilgi ve üretim becerisi gerekmektedir (Gökçek, 2007:74).

Yönetimsel olarak taklitçi işletmede eğitim ve teknik hizmetlerde kaynakların dağılımını bir miktar gerçekleştirilse de eğitim harcamalarının miktarı, yenilikçiliği (inovasyonu) yapan işletme miktarına kıyasla çok çok azdır (Freeman ve Soete, 2003: 319).

Bağımlı stratejide, üyesi olduğu ya da ait olduğu işletmeden, müşterilerden bir talep gelmedikçe ürünlerinde teknik bir değişikliğe, hatta taklit etme girişiminde bulunmaya dahi yeltenmemektedir. Burada asıl olan müşterinin istek ve beklentilerine göre ürün ve hizmet üretmedir. Bağımlı stratejiyi seçen işletmeler genellikle ara- taşeron işletmelerden oluşmaktadır. Ürün ya da hizmet tasarımında bir söze sahip değilken , Ar- Ge, pazar araştırması vb. süreçlerde de rol alamamaktadır. Bu işletmeler genellikle pek çok kuruluşa ara- taşeron hizmeti sunarak faaliyetlerine devam etmektedir. Teknik bilgi ve becerileri bu sebeple dahil olduğu süreçle (prosesle) sınırlıdır (Durna, 2000:92-93). Pek çok işletmenin teknik sırrı bu tip işletmelerde bulunduğundan gizlilik ve güvenilirlik hem sektör hem de işletmeler için son derece önemlidir.

2.8.4. Geleneksel ve Fırsatçı Yenilikçilik (İnovasyon) Stratejisi

Geleneksel yenilikçilikte, bilim çalışması yerini zanaat gibi mesleki yeterliliğe bırakmıştır. Talep olmaksızın herhangi bir değişikliğe gidilmez ve Ar- Ge, iyileştirme, eğitim vb. için kaynak ayrılmamıştır. Gerçekleştirilen yenilikler ürün tasarımını içeren, ufak dokunuşları barındıran boyuttur. Bu dokunuşlar daha çok moda olarak adlandırılan yönde oluşmaktadır (Adıgüzel, 2012:72). Geleneksel stratejiyi seçen işletmelerin rekabette ve sürdürülebilirlikte dikkat etmesi gereken nokta ise talebin canlı tutulmasıdır. Örneğin el dokumacılığı yapan bir işletmenin modern makine halılarıyla rekabet edebilmeleri için talep yönlü çaba sergilemelidir. Aksi durumda işletme olumsuz etkilenecektir (Durna, 2000:76).

Bağımlı işletme ile geleneksel işletmeyi karşılaştıracak olursak ürünlerin niteliği boyutuyla birbirinden ayrılmaktadır. Şöyle ki bağımlı işletmede pazar- talep yönlü değişiklikler söz konusuysen, geleneksel işletmede bu durum mümkün görünmemektedir. Ufak noktalarda değişiklikler yapılırsa da genel yapı itibariyle değişiklik imkânı yok denecek kadar azdır. Başka bir ifadeyle geleneksel stratejiyi seçen işletmeler pazar-talep yönlü bir değişiklik talep etmediği ve rekabet koşullarının değişiklik gerektirmediği durumlarda ürün ya hizmetleri değiştirmenin elzem bir durumu bulunmamaktadır (Freeman ve Soete, 2003:324).

Fırsatçı yenilikçilik (inovasyon) stratejisi, pazarı analiz ederek fırsatları ve tehditleri araştırarak daha önce talep yaratılmayan (talep potansiyeli) olan ürün ya da hizmetlerin yaratılmasında yenilikçiliği (inovasyonu) kullanan strateji türüdür. Bu tip bir stratejiyi seçen işletmelerin yeni bilgi ve iletişim teknolojileri, esneklik, hız ve organizasyon anlayışının da fırsatları kovalayıcı ve yenilikçi olması gerekmektedir. Stratejide hızlı aksiyon alarak rakiplerinin görmediği (görüp yavaş) kaldığı ürün ya da hizmet girişimlerinde hızlı aksiyon almak rekabette üstünlük kazandırmaktadır. Örneğin bankacılık hizmetleri gelişiminde etkili olan maliyet ve güvenlik unsurlarının doğurduğu engelleri aşmak için yenilikçiliğe (inovasyonlara) sıklıkla başvurulmaktadır. İlk olarak 1994 yılında Japonya’da Denso Ware tarafından geliştirilen iki boyutlu kare kodlar, veri depolayabilme ürünlerin ya da parçaların bilgilerini saklaya bilme özelliği ile üretim ve hız takibi amacıyla kullanılmaktaydı ülkemizde de öncelikli olarak ilaç sektöründe kullanılan kodlar ilk kez 2014 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş’ nin ATM’ lerde kullanmasıyla bankacılık sektörüne geçiş yaptı . Maliyet ve hız açısından bankalara fayda sağlayan bu sistem sayesinde hem kullanıcı hem de bankalar çeşitli avantajlar elde etti (süre, işlem maliyeti ve müşteri memnuniyeti). Ardından diğer bankalara ve bankacılık ürünlerine (kare kodlu çek, kare kodlu kredi kartı vb.) yayılan kare kod teknolojisi ürün ve hizmetlerin kullanılmasında ve yaygınlaştırılmasında kullanılan bir teknoloji haline geldi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Hazırlanan bu tez, finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünü bankacılık sektöründe araştırmak ve keşfetmek üzere planlanmıştır. Çalışmada finansal hizmetlerin ağırlıklı bankacılık sektörü üzerinden yürütülmesinden yola çıkarak, bankacılık sektöründe finansal hizmetlerin pazarlanmasında yenilikçilik (inovasyon) rolünün önemini açığa çıkarmak, etkili olan unsurları araştırmak ve yenilikçilik (inovasyon) sürecini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaçlara ek olarak çalışma kapsamında, “yenilikçilik (inovasyon) karşısında bankacılık sektöründeki stratejik, yönetsel ve operasyonel değişiklikler nelerdir?” “Yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin strateji ya da uygulamaların belirlenmesinde müşterinin etkisi nedir?” “Yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılan bir yöntem var mıdır?” soruları açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sanayi devrimiyle birlikte insanoğlunun ve işletmelerin mekanik üretim güçlerinin gelişmesi (artışı) sayesinde teknoloji ve ekonomi ilişkisi araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği bir alan olmuştur. Bu alanın gelişmesinde göz ardı edilemeyecek kadar büyük önemi bulunan bir diğer güç, internetin keşfiyle birlikte doğan bilgi ve iletişim teknolojileridir. Teknoloji, ekonomi ve internet ilişkisini bir başka açıdan ifade edecek olursak internet, teknolojinin ekonomikleşmesinde kaldıraç görevini üstlenmektedir (Eczacıbaşı, 2018:25).

Teknolojideki gelişmelere bağlı olarak değişen ekonomi, yeni sektörel oluşumlarla karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla teknoloji, ekonomi ve toplum döngüsel bir iletişim halini almıştır. Değişim, yenilikçiliğin (inovasyonun) etkisiyle kuvvetlenmiştir. Özellikle bankacılık sektöründe gözlenen yenilikçilik (inovasyon) kaynaklı değişimler, küresel ölçekte hem sektörel hem de akademik anlamda dikkat çekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014;15). Günümüzde ekonomiyle ilişkili olarak finansal hizmetlerin pazarlanmasında yenilikçilik (inovasyon) uygulamaları geniş yer kapsamaktadır. Finans alanının yenilikçilikle (inovasyonla) birleşmesi sektöre teknoloji boyutunu katarak dijitalleşme, stratejilerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır.

Bu bağlamda geleneksel yapıdaki bankacılık sektörü için ürün, hizmet ve süreçlerde yeni bir alan kazanılmıştır (Yazıcı, 2019).

Güler (2017), Hergüner (2015), Bulut (2013), Bulgurluoğlu (2013), Arıkan (2015) ve Yardım (2005)'in yenilikçilik (inovasyon) ve ekonomi temalı çalışmalarında yenilikçiliğin (inovasyonun) sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal, siyasi, düşünsel, stratejik etkilerinin de var olduğu izlenmiştir. Bunlara ek olarak akademik ve sektör literatüründe karşımıza çıkan yenilikçilik (inovasyon) ve bankacılık ilişkili çalışmalarda küresel ekonomik büyüme ve kalkınma vurgusunun yapıldığı gözlenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014; Adıgüzel, 2012; Yücel, 2006; Aldış, 2012;).

Bu bağlamda, finansal hizmetlerde ve finansal hizmetlerin pazarlanmasında, bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) ilişkilerine literatürde geniş bir yer verilmiştir. Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) yapısının, kurgusunun, uygulamasının ve ticarileşmesi süreçlerin gerçek işletmeler üzerinde inceleyen bu tezin ilgili literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma amacı itibariyle keşfedici niteliktedir. Araştırma yöntemi, çoklu örnek olay incelemesi (multiple case study)'dir. Örnek olay incelemesi araştırmacının kontrol edemediği olgu ya da olayları derinlemesine incelenmesine imkân sağlayan, araştırma konusuna ilişkin keşfin yapılabilmesi için “*nasıl ve niçin*” sorularının yönetildiği araştırma yöntemidir (Yin, 1990:13 ve 52-53; Yıldırım ve Şimşek, 2000:190-191). Bu bağlamda araştırma yöntemi olarak örnek olay incelemesinin seçilmesinin nedeni; (a) bu yöntemin birden fazla olay ve olguyu bünyesinde barındırarak derinlemesine sonuçlara ulaşılabilmesi (b) araştırma konusunu ve amacını tüm yönleriyle ele alabilecek imkânı sunmasıdır. Sektöre yön veren iki büyük işletmenin yenilikçilik (inovasyon) odaklı uygulama ve faaliyetlerinin anlaşılması, finansal hizmetler pazarlamasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünü bankacılık sektöründe örneklendirilerek çalışmaların incelenmesi, kapsamlı bilgilere ulaşılması önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırma yöntemi çoklu örnek olay incelemesi olarak değerlendirilmektedir.

3.3.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Örneklem seçimi sürecinde ilk olarak, finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan yenilikçilik (inovasyon) alanında çalışma yapanlar ve bu alanda yatırımları olanlar araştırılmıştır. Bu süreçte bankaların ve diğer finansal kuruluşların internet, sosyal medya hesapları (LinkedIn, Twitter, Instagram) 2018 yılı faaliyet ya da entegre faaliyet raporları incelenmiştir. İnceleme sırasında yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve çalışmaları, kurumsal yapılanma (departman varlığı) ve yenilikçilik (inovasyon) yatırımları sorgulanmıştır. Araştırma sürecinde birbirini tekrar eden uygulamalar vb. faaliyetler elenerek bir liste oluşturulmuştur. Listedeki bankalara ulaşmak için yenilik (inovasyon), teknoloji ve dijital bankacılık departmanından sorumlu kişilere LinkedIn hesapları, kurumsal e-posta adresleri ve kişisel blog sayfaları üzerinden iletişime geçilerek “Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolü” üzerine görüşme talep edilmiştir⁶. İletişime geçilen kurumların bir kısmı görüşme yapmayı reddetmiş, bir kısmı ise olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde yanıt vermemiştir. Bunun üzerine iki kurum üzerinden inceleme yapılabilmektedir. Bu nedenle, elde edilen bulguları bankacılık sektörü açısından genellemek mümkün değildir.

Görüşme talebini kabul eden yöneticiler ile görüşme öncesinde örnek bir soru formu yönetici ve asistanlarıyla çevrimiçi ortamda, (e-posta aracılığıyla) paylaşılmıştır. Bu paylaşımındaki amaç görüşme çerçevesini oluşturmak ve görüşme hakkında ön bilgi sunarak yanıt kalitesini artırmaktır. Görüşme formu Ek 1’ de sunulmaktadır.

Uygulamanın yapıldığı her iki işletme, geliştirdikleri yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarıyla ulusal ve uluslararası ölçekte ülkemizi temsil etmektedir. İncelenen işletmeler Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM) ve DenizBank A.Ş.’ dir.

BKM A.Ş. bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) ağırlıklı çalışıldığı ödeme sistemleri güvenliği ve nakitsiz ödeme alanlarında başarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Geliştirdikleri uygulama ve çözümleriyle üye bankalara ve müşterilerine hizmet sunarken aynı zamanda Türk bankacılık sektörüne bu anlamda değer katmış, uluslararası piyasalarda başarı ödülleriyle layık görülmüştür. BKM A.Ş.’nin ödeme sistemleri ve diğer finansal hizmetlerde Türk

⁶ Bu süreçte bankalarda yenilikçilikten (inovasyondan) sorumlu kişilerin bağlı buldukları departman isimlerinin ve unvanlarının farklılık gösterdiği izlenmiştir. Bu sebeple görüşme talebinin yönlendirildiği kişilerin unvan statülerinde de farklılık bulunmaktadır.

bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) rolünü etkileyen en büyük aktörlerden biri olması ve diğer bankalara bu alanda örnek olması sebebiyle araştırmaya katılımı önem arz etmektedir.

DenizBank A.Ş. yenilikçilik (inovasyon) alanında ulusal ve uluslararası alanda pek çok ödüle layık görülmüştür. DenizBank A.Ş. bankacılık sektöründe yenilikçiliği (inovasyonu) başarıyla uygulamakta, yenilikçiliğe (inovasyona) stratejik ve organizasyonel anlamda yer vermekte, bankacılık ürünlerinde yenilikçilik (inovasyon) kullanımını niş alanlara yönlendirmekte, yatırımlarında sosyoekonomik kalkınma etkisini gözetmektedir. Bu bağlamda DenizBank A.Ş.’nin de çalışmada yer alması Türk bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) uygulanması deneyimini yansıtacağından önem arz etmektedir.

Tezde veriler ikili derinlemesine görüşme (paired depth interview) aracılığıyla toplanmıştır. İkili derinlemesine görüşme, görüşmeye katılan kişilerin aynı zamanda ve aynı yerde bir olay ya da olguyu nasıl anladıkları hakkında bilgi toplamak amacıyla gerçekleştirilen görüşmedir. Bu görüşmelerde katılımcılar birbirleriyle etkileşimde oldukça yanıtlar ortaya çıkmaktadır (Houssart ve Evens, 2011; Morris, 2001’den aktaran Wilson vd., 2016:1551). Konu ile ilgili örüntüleri tümevarım yaklaşımıyla detaylı bir şekilde incelenmesinin uygun olacağı düşünülerek bu yöntem seçilmiştir. BKM A.Ş.’ de biri genel müdür, diğeri direktör seviyesinde olmak üzere iki kişi ile, DenizBank A.Ş.’ de birisi yönetici diğeri uzman seviyesinde olmak üzere iki kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kayıt cihazı vasıtasıyla kayıt altına alınmıştır. Böylece veri kaybı yaşanmamıştır. Bu durum araştırmanın geçerliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Görüşme öncesinde taraflardan ses kaydına ilişkin sözlü onaylar alınmıştır.

“Bankalararası Kart Merkezi (BKM)’nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin Artan Rolü Üzerine Yapılan Bir Görüşme” ve “DenizBank A.Ş.’nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin Artan Rolü Üzerine Yapılan Bir Görüşme” başlıklarında yer verilen görüşme deşifreleri, taraflara bilgi ve onay amaçlı e-posta aracılığıyla sunulmuş olup, son hali üzerinde mutabakata varılarak bu bölümde paylaşılmıştır. Ek-1’deki görüşme formunda yer alan sorulara verilen cevaplara ek olarak, ikincil veri kaynaklarına da başvurulmuştur. Bu kaynaklar, internet sitesi, işletmelerin sosyal medya hesapları, 2018 yılı faaliyet ve entegre faaliyet raporlarıdır.

Görüşme formu toplam 23 sorudan oluşmaktadır. Sorular belirlenirken ulusal ve uluslararası literatürde yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarında kullanılan araştırma sorularından ve inovasyon ölçüm parametrelerinin bazılarında yararlanılmıştır. Bu sorulara, araştırmacı ve bir uzman tarafından ilgili literatürden de yola çıkarak birtakım eklemeler yapılmıştır. Görüşme sorularına ve yararlanılan kaynaklara ilişkin bilgi Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Sorular	Kaynak
1. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı sizin için ve bankanız için neyi ifade etmektedir? Açıklar mısınız?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir
2. Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren başlıca etkenler nelerdir?	UK Innovation Survey (2017).
3. Finansal yenilikçilikte (inovasyonda) bankacılık sektörü için yenilikçi (inovatif) olmanın göstergeleri nelerdir?	Ekpu (2015) ve ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri (2018)
4. Yenilikçilik (inovasyon) süreçlerinizi ve yeni ürünlerinizi diğer firmalarla/rakiplerinizle karşılaştırır mısınız?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir
5. Yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve stratejinizde bankanızın, rakiplerinize göre en büyük artışı nelerdir?	Tidd vd., (2005).
6. Bankacılık sektöründe en çok hangi alanlar sizi yenilikçilik (inovasyon) yapmaya yönlendiriyor? Şu an en çok hangi alanlarda sektörde yenilikçilik (inovasyon) yapılmaktadır? Sizin bankanız/kurumunuz en çok hangi alanda yenilikçilik (inovasyon) yapmaktadır?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir
7. Dijitalleşme teknolojilerini ve pazardaki gelişmeleri bankanızın yenilikçilik (inovasyon) stratejileriyle ilişkilendirebileceğiniz dinamik bir sisteminiz bulunmakta mıdır?	Tidd vd., (2005).

8. Bankanızda Ar-Ge'ye ne kadar önem verilmektedir? Bankanızda Ar-Ge departmanı var mıdır? Yenilikçilik (inovasyon) yönetiminden kimler sorumludur?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir.
9. Finansal alanda yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarına yönelik desteklerden/teşviklerden yararlanıyor musunuz?	UK Innovation Survey (2017).
10. Organizasyon yapınız yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasında yardımcı mıdır? a. Çalışanlarınızın fikir ve önerilerinin ortaya çıkmasını destekleyici açık bir ortam var mıdır?	Tidd vd., (2005).
11. Bankanızda yeni ürün/hizmet/süreç geliştirilirken nasıl bir süreçten geçmektedir?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir.
12. Kurumumuzda uygulanan yenilikçilik (inovasyon) ürün/hizmetlerine yönelik risk yönetim programı var mıdır?	Ekpu (2015) ve ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri (2018).
13. Yenilikçi (inovatif) ürün/hizmetlerin oluşumunda üst yönetimin etkisi nedir?	Tidd vd., (2005).
14. Çalışanlarınızın yenilikçilikteki önemi nedir?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir
15. Yenilikçilik (inovasyon) stratejileriniz örgüt içinde paylaşılmakta mıdır?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir.
16. Yenilikçilik (inovasyon) stratejilerinizin ve kurumsal hedeflerinizin çalışanlarınız tarafından netlikle anlaşıldığını ve benimsendiğini düşünüyor musunuz?	Tidd vd., (2005).
17. Yenilikçi (inovatif) ürün/hizmetlerin pazarlanması kararlarında müşteriyle olan ilişkileriniz nasıldır?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir.
18. Yenilikçilik (inovasyon) stratejilerinizi oluştururken müşterilerinizin mevcut ve potansiyel	Ekpu (2015).

ihtiyaçlarını anlamak sizin için ne kadar önemlidir? Bunları öğrenmek için neler yapmaktasınız?	
19. Yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarında başka kurumlar ile iş birliği kuruyor musunuz?	ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri (2018) ve Ekpu (2015).
20. Yenilikçi (inovatif) ürünlerinizin başarısının değerlendirilmesini nasıl yapıyorsunuz? Tüketici tepkisini sistematik olarak toplayabiliyor musunuz?	Ekpu (2015) ve ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri (2018) .
21. Yıllık faaliyet raporlarına ek olarak finansal yenilikçiliklerin (inovasyonların) performansına ilişkin etki / değerlendirme raporu yayınlıyor musunuz?	Tidd vd., (2005).
22. Bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) yapma konusunda karşılaştığınız engeller ve zorluklar nelerdir?	Accenture Dijitalleşme Endeksi (2016).
23. Ekleme/söylemek istediğiniz bir şey var mı?	Araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Araştırma bulguları değerlendirilirken 4., 5., 7., 10., 11., 13.,14., 15., 16., 17., 18. ve 21. sorular “Teknoloji, pazar ve işletme kapsamında yenilikçiliğin (inovasyonun) yönetimi: strateji, süreç, organizasyon, bağlantı (ilişki kurma), öğrenme” başlığı altında; 3., 12. ve 20. sorular “Finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümü ve raporlaması” başlığı altında; 22. soru “Yenilikçilik (inovasyon) sürecinde ve karşılaşılan zorluklar” başlığı altında; 1., 2., 6., 8., ve 9. sorular “Yenilikçilik (inovasyon) bilgisi, aktiviteleri ve ekonomisi” başlığı altında toplanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA KISITLARI

Çalışma sürecinde finansal hizmetlerde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka ve kurumlardan yenilikçilik (inovasyon) alanında özgün değer üreterek çalışma yapanlar ve bu alanda yatırımları olanlar araştırılmıştır. Gerçek anlamda yenilikçiliği (inovasyonu) sistematik bir yaklaşımla değerlendiren bankaların sayısının azlığı dikkat çekmiştir. Bu durum sektörde birbirini tekrar eden uygulamalara, içselleştirilmemiş yenilikçilik (inovasyon) çalışma ve yatırımlarıyla karşılaşmamıza sebep olmuştur. Dolayısıyla bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) alanında danışılacak banka sayısı sınırlıdır. Araştırmanın diğer kısıtı ise, görüşme talebine olumlu dönüş yapan banka yöneticilerinin azlığı olmuştur. Bu durumda araştırmaya ilişkin sonuçları, bankacılık sektörü için genellemek mümkün değildir.

3.5. İNCELENEN KURUMLARA İLİŞKİN BİLGİ

Araştırma kapsamında Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.) ve DenizBank A.Ş.'nin yenilikçiliğin (inovasyonun) yapısı, kurgusu, uygulaması ve ticarileşmesi süreçleri incelenmiştir.

3.5.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.)

3.5.1.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.) Hakkında Genel Bilgi

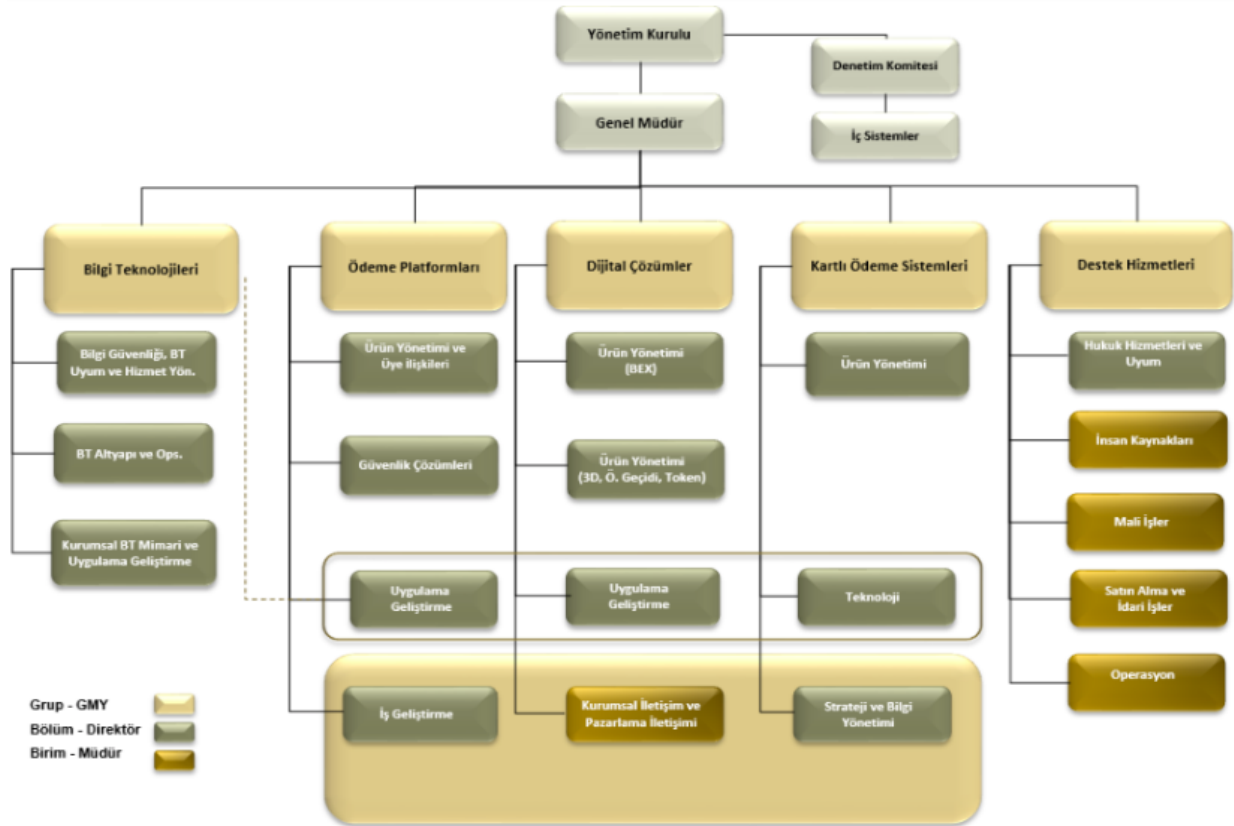
Kartlı ödeme sistemleri sorunlarına çözüm bulmak ve ülkemizdeki banka ve kredi kartları kural ve standardını geliştirmek amacıyla 13 kamu ve özel Türk bankası ortaklığı ile 1990 yılında kurulmuştur. Kurucu bankalar arasında: Akbank T.A.Ş., İktisat Bankası T.A.Ş., Osmanlı Bankası T.A.Ş., Pamuk Bank T.A.Ş., Türk Dış Ticaret Bankası T.A.Ş., Türkiye Emlak Bankası, Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Türkiye Tütüncüler Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, T.C Ziraat Bankası, Yapı ve Kredi Bankası bulunmaktadır.

Günümüzde bu ortaklı yapı bankacılık sektöründeki değişimlerin etkisiyle yenilenmiştir. 2018 dönemine ilişkin BKM A.Ş. ortaklığı olan bankalar: Akbank T.A.Ş., ING Bank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., T.C Ziraat Bank, Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'dir. BKM A.Ş.. bünyesinde banka ve finans kurumlarıyla olan ilişki ortaklığın yanı sıra, 26 üye ve 5 hizmet sağlayıcısı ile sürdürülmektedir. Paylaşılan bu yapıda BKM, hizmet sağlayıcıları aracılığıyla üye ve ortaklarının çıkarlarını gözetecek eylemlerde bulunmaktadır.

BKM A.Ş. organizasyon yapısında yönetim hiyerarşisinden bahsetmek mümkündür. Şirket, yönetim faaliyetlerine göre 5 ana gruba ayrılmıştır. Bunlar: bilgi teknolojileri, ödeme platformları dijital çözümler, kartlı ödeme sistemleri ve destek hizmetleridir. Ana grupların yönetimi Genel Müdür seviyesinde izlenmektedir. Bu gruplandırmaya ek olarak ana gruplar kendi içlerinde fonksiyonlarına göre alt bölümlere ayrılmıştır. Alt grupların yönetimi de direktör seviyesinde izlenmektedir. Organizasyonda rol alan bir diğer yapılanma da komiteler olmuştur. Komiteler uzmanlık alanı ve fonksiyonlarına göre 6 gruba ayrılmıştır. Bunlar: ATM paylaşım komitesi, chargeback kuralları ve hakem komitesi, güvenlik komitesi, iş geliştirme komitesi, operasyon ve teknoloji komitesi, pazar geliştirme komitesidir. Paylaşılan komitelerin sorumluluk alanları ve

öncelikleri farklı olmakla beraber bankalar arasındaki uygulamalar, prosedürler alınması gereken kararlar vb. süreçlerde BKM A.Ş. faaliyetlerinde aktif olarak rol oynamaktadır. Her bir komite üyesi farklı banka üyelerinden ya da temsilcilerinden seçilerek kolektif bir yapı oluşturulmuştur. Komitelerde sadece başkan yardımcıları BKM A.Ş. bünyesinden seçilmiştir. Dolayısıyla komite yapısı BKM A.Ş.'nin karakteristik özelliğinden dolayı farklılık göstermektedir.

Şekil 3.1. BKM A.Ş. Organizasyon Hiyerarşisi



Kaynak: www.bkm.com.tr

BKM A.Ş. yönetimi üye bankaların temsilcileri ve BKM A.Ş. üst düzey yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. BKM A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeleri arasında: Serkan Ülgen, Yönetim Kurulu Başkanı, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.; Mehmet Meriç Kaytancı, T. Vakıflar Bankası T.A.O, Yönetim Kurulu Başkan Vekili; Alpaslan Çakar, T.C Ziraat Bankası A.Ş., Üye; Bülent Oğuz, Akbank T.A.Ş., Üye; Murat Koraş, QNB Finansbank A.Ş., Üye; Engin Kaya, T. Halk Bankası, Üye; Işıl Akdemir Evlioğlu, T. Garanti Bankası, Üye; Yalçın Sezen, T. İş Bankası, Üye olarak bulunmaktadır. BKM A.Ş. Genel Müdürlüğü görevi Dr. Soner Canko tarafından 2012 yılından beri başarıyla sürdürülmektedir.

Hedeflenen faaliyet ve hizmetleri gerçekleştirmek için organizasyonel yapının sistematik ve dinamik bir yapıda olması gerekmektedir. Nitekim başarısının arkasındaki gücün bu olduğu kurumsal çalışmalar incelendiğinde anlaşılmaktadır. BKM A.Ş. bünyesinde araştırmayı, gelişimi ve yenilikçiliği (inovasyonu) sürekli takip eden, sistematik olarak kurgulayan bir yapıyla müşterilerine ve üyelerine sunmaktadır. Nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatma vizyonuyla hareket eden BKM A.Ş. ödemeleri kolaylaştırarak güvenli çözümler üretmeyi hedefleyen bir misyon edinmiştir. Vizyon ve misyonda paylaşılan BKM A.Ş. hedef ve değerleri personel yönetimine de yansımıştır. 2018 dönemi şirket mottosu “*merak et, dene, üret, iz bırak*” olarak belirlenmiştir (BKM, 2019b:37).

Nakit kullanımı gereksiz her türlü ödemeyi veya para transferini sağlayan, destekleyen sistem, platform ve altyapıları oluşturmak, işletmek ve geliştirmek faaliyetlerini sürdürerek 6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları hakkında 5464 sayılı Banka kartları ve Kredi Kartları Kanunu uyarınca Yurtiçi Takas ve Hesaplaşma (YTH) sisteminin işletimi için, sırasıyla T.C Merkez Bankası tarafından 12/06/2015 tarih ve 10159/19758 sayılı karar ile ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 19/02/2008 tarih ve 144-2412 sayılı karar ile faaliyet izni verilmiştir (BKM, 2019b:1; www.tcmb.gov.tr).

Bu faaliyet izniyle birlikte ödemeler ve kredi kartı alanında bankacılık sektörü gelişmeye başlamıştır. Sektöre bu anlamda öncülük eden BKM A.Ş. ilerleyen aşamalarda bankacılık sektörünün kartlı, nakitsiz ödeme sistemleri ve ödeme güvenliği alanlarında faaliyet göstererek yenilikçi uygulama ve girişimleriyle lider olmaya devam edecektir.

Paylaşılan bu bilgilere ek olarak BKM'nin faaliyetleri arasında (BKM, 2019:1-3):

- Takas ve mahsup işlemlerinin sürdürülmesi.
- İşlemler arası onay ve doğrulama işlemlerini yürütmek.
- Kartlı sistemlere ilişkin altyapı sistemlerinin kurulmasını sağlamak.
- Ödeme sistemleri kurmak ve işletmek.
- Kart kabul ve/ veya kart ihraç faaliyetlerinde bulunmak veya bunun için alt yapı sağlamak.
- Nakit çekme, yatırma ile ilgili alt yapıyı sağlamak.

- Şirket ortaklıkları ve şirketten hizmet sağlayan diğer gerçek ve tüzel kişiler arasında hakemlik yapmak.
- Kurum, kuruluş ve kişiler arasında bilgi akışını sağlamak.
- Faaliyet alanına ilişkin bilgilendirici eğitimler düzenlemek, yayın yapmak.
- Kredi kartı ve banka kartı uygulamaları içinde bulunan finansal kuruluşlar ile uygulanacak prosedürlerin belirlemek.
- Hizmette standardizasyonun sağlanmasına ilişkin çalışmaların kararların alınmasında rol almak ve/ veya kararları almak.
- Türkiye genelindeki kurallar ile yurtiçi kuralları oluşturulmak.
- Finansal kuruluşlar arasındaki takas ve hesaplaşmanın gerçekleştirmek.
- Yurtdışı komisyonlarla ilişki kurulması ve üyeleri adına temsillerde bulunmak.
- Halihazırda devam eden işlemleri daha güvenli, daha kısa sürede ve daha az maliyette tek merkezden yürütmesinin sağlama amacı bulunmaktadır .

BKM A.Ş. bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (BKM, 2018b:38):

- Yurtiçi Takas ve Hesaplaşma (YTH)
- Takas ve Hesaplaşma Aracılık Hizmetleri
 - Marka Paylaşım Takas Hesaplaşma (MTH)
 - Uluslararası Dosya Transfer Hizmeti (UDTH)-American Express (AMEX)/UnionPay International (UPI)
- Yönlendirme Hizmetleri
 - SWITCH Sistemi
 - Birleşik Uyarı Listesi (BUL)
- Veri Tabanları Yönetim Sistemleri
 - BKM Veri Ambarı MIS ve Raporlama Hizmetleri
 - Merkezi İşyeri Veritabanı (MİV)
 - Merkezi Pos Veri Tabanı (MPV)
 - Merkezi Kart Veri Tabanı (MKV)
 - BKM Pos Cihaz Yönetim Sistemi (BCYS)
 - Harcama İtirazı Yönetim Sistemi (HİYS)
 - BKM Online (BOL)

- Raporlama Uygulamaları
- BKM Entegrasyon Web Servisleri (BES)
- SSL/VPN Dosya Transferi
- Güvenlik Hizmetleri
 - Türkiye'nin İletişim Platformu- TRİP
 - Fiktif İşlem Tespit Portalı- FİT
- Ödeme Kabul Çözümleri
 - Ulaşım Hizmeti
 - TechPOS
- Dijital Ödeme Çözümleri
 - Ödeme Geçidi
 - BKM Ekspres
 - Güvenli İnternet Alışverişi (3D Secure)
 - Go- Güvenli Öde
 - Kart Saklama
- Kartlı Ödeme Sistemleri
 - Türkiye'nin Ödeme Yöntemi -Troy Hizmetleri
- Diğer Hizmetler
 - En Yakın ATM ve ATM Geocoding Hizmeti
 - Pazarlama /Tanıtım Faaliyetleri
 - Test/ Sertifikasyon Hizmeti
 - Hakemlik Hizmeti
 - BKM Helpdesk

“Faaliyetlerin uygulanması ve yönetilmesi sürecinde aktif rol oynayan komitelere ilişkin detay bilgilere yer vermek, BKM A.Ş. kurumsal işleyiş ve uygulamaları açısından anlamlı olacaktır.

- **ATM Paylaşım Komitesi:** Ulusal ve uluslararası piyasalarda ATM kullanım teknolojisi, müşterilere yönelik geliştirici çalışmaların yapılması ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi, yeni iş akış modellerinin geliştirilmesinden sorumludur.

Paylaşılan tüm komitelerin kendi alanlarına özgü piyasa koşulları, sahip olunan teknolojiler, müşteri ve pazar özellikleri bulunmaktadır. ATM komitesi de kendi

operasyonundaki koşulları değerlendirerek gerektiği durumlarda yeni uygulamaların geliştirilmesinden sorumludur.

Tablo 3.2. ATM Paylaşım Komitesi Üyeleri

Başkan	Yakup Doğan - Yapı ve Kredi Bankası A.ř.
Başkan Yardımcısı	Cenk Temiz - BKM A.ř.
Üye	Ercüment Ergün - ING Bank A.ř. Pınar Pınar - T. İş Bankası A.ř. Bora Uludüz - T. Garanti Bankası A.ř. Erdal Albayrak - QNB Finansbank A.ř. Vilma Orancı - Türkiye Ekonomi Bankası A.ř. Hazım Güvel - Akbank T.A.ř. İbrahim Halil Soytürk - DenizBank A.ř. Serkan Açık -T. Vakıflar Bankası T.A.O Nihat Canik - şekerbank A.ř. Murat Yalçın - T. Halk Bankası A.ř. Ender Aydın - T.C Ziraat Bankası A.ř. Ali Rıza Kökden - Kuveyt Türk Katılım Bankası A.ř. Mustafa Karaöz - Fibabanka A.ř.

Kaynak: BKM, 2018b:25

- **Chargeback Kuralları ve Hakem Komitesi:** Uluslararası ödeme sistemleriyle ilgili kural, prosedür ve yönetmeliklerin takip edilerek yurtiçi operasyonlara etkilerini belirlemektedir. Chargeback⁷ özelinde, standartlar, sertifikasyon, kurallar ve prosedürler, yönetmelikler, yeni ürün, hizmet ve uygulamalarındaki müşteri itiraz kurallarının belirlenmesini üzerine çalışmaktadır.

⁷ Chargeback: Uluslararası kartlı ödeme sistemleri kurallarına göre, banka kartı ve kredi kartı hamilleri işlem itirazlarını kart veren bankalarına iletme hakkına sahiptir. Kart sahibi banka, müşteri itirazını üye işyerinin bankasına iletir. Bu iletim bankalar arasında sistemsel olarak gerçekleşir ve Chargeback (ters ibraz) olarak adlandırılır (www.garantiliisler.com.tr)

Tablo 3.3. Chargeback Kuralları ve Hakem Komitesi Üyeleri

Başkan	Selçuk Ergen - Türk Ekonomi Bankası A. Ş.
Başkan Yardımcısı	Seda Öztürk - BKM A. Ş.
Üye	Tuğba Tanrıverdi - ING Bank A.Ş. Metin Taş - T. İş Bankası A.Ş. Ebru Gürpınar - T. Garanti Bankası A.Ş. Erdal Albayrak - QNB Finansbank A.Ş. Vilma Orancı - Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş. Ebru Aker - Akbank T.A.Ş. Orhan Çelenk - DenizBank A.Ş. Gülüşan Solum Metin - T. Vakıflar Bankası T.A.O. Yıldırım Kalkan - Şekerbank A.Ş. Hatice Doğan - T. Halk Bankası A.Ş. İbrahim Çelebi - T.C Ziraat Bankası A.Ş. Mahmut Arif Özkan - Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. Mustafa Karaöz - Fibabanka A.Ş. Özge Uysal - Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Tamer Gökçe - HSBC Bank A.Ş.

Kaynak: BKM, 2018b:25

- **Güvenlik Komitesi:** Bankacılık hizmetlerinde kredi kartlı ödeme sistemlerinde sahtecilik ve dolandırıcılığın önlenmesine ilişkin çalışmalar yapmak, yurtiçi ve yurtdışı yenilikçi uygulamaların takip edilmesi, bilgi güvenliğinin sağlanması, ilgili kural ve prosedürlerin oluşturulması, uyumu ve uygulanmasından sorumludur.

Tablo 3.4. Güvenlik Komitesi Üyeleri

Başkan	Alpaslan Özbey – T. Garanti Bankası A.Ş.
Başkan Yardımcısı	Onur Demirtaş – BKM A.Ş.
Üye	Hakan Özdamar – ING Bank A.Ş. Ersin Ertürk – T. İş Bankası A.Ş. Ebru Gürpınar – T. Garanti Bankası A.Ş. Evren Yalçın - QNB Finansbank A.Ş. Özgür Özer – Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş. Salih Coşkun – Akbank T.A.Ş. Emrah Çayıroğlu – DenizBank A.Ş.

	<p>Olçay Çetin – T. Vakıflar Bankası T.A.O.</p> <p>Yıldırım Kalkan – Şekerbank A.Ş.</p> <p>Özlem Selimer – T. Halk Bankası A.Ş.</p> <p>Muhammet Batır – T.C Ziraat Bankası A.Ş.</p> <p>Eyüp Erdem – Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.</p> <p>Mustafa Karaöz – Fibabanka A.Ş.</p> <p>Halis Köseoğlu -Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</p> <p>Müberra Uyar Yıldırım – HSBC Bank A.Ş.</p> <p>Selma Sever – Fibabanka A.Ş.</p>
--	---

Kaynak: BKM, 2018b:26

- **İş Geliştirme Komitesi:** Kartlı ödemeler sektörü için araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek belirlenmesi, sektörel gelişmelerin takip edilerek uygun projelerin Yönetim Kurulu onayına sunulması süreçlerinden sorumludur.

Tablo 3.5. İş Geliştirme Komitesi Üyeleri

Başkan	İşıl Akdemir Evlioğlu -T. Garanti Bankası A.Ş.
Başkan Yardımcısı	Celal Cündoğlu – BKM A.Ş.
Üye	<p>Ahmet Yücel – Odeabank, A.Ş.</p> <p>Filinta Kıvılcım Sevimli – T. İş Bankası A.Ş.</p> <p>Alp Baydar – QNB Finansbank A.Ş.</p> <p>Özgür Bilgin – Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş.</p> <p>Onur Kentsü – Akbank T.A.Ş.</p> <p>Seçil Güner – DenizBank A.Ş.</p> <p>Mehmet Alkan – T. Vakıflar Bankası T.A.O.</p> <p>Derya Kırbıy – Şekerbank A.Ş.</p> <p>Eyüp Gezer – T. Halk Bankası A.Ş.</p> <p>Ebru Keserci – T.C Ziraat Bankası A.Ş.</p> <p>Erhan Tomur – Türkcell Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş.</p> <p>Onur Tekin – Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.</p> <p>Aslı Ulusoy Yıldız – Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</p>

Kaynak: BKM, 2018b:26

- **Operasyon ve Teknoloji Komitesi:** Ödeme sektöründe faaliyet gösteren üyeler arasındaki standart, kural ve prosedürlerin belirlenmesi, ödemeler sektörüne ait yeniliklerin takip edilmesi, yurtiçi uygulama koşullarının belirlenmesinden sorumludur.

Tablo 3.6. Operasyon ve Teknoloji Komite Üyeleri

Başkan	Yeşim Harbath – Akbank T.A.Ş.
Başkan Yardımcısı	Celal Cündoğlu – BKM A.Ş.
Üye	M. Bülent Kutacın – T. İş Bankası A.Ş. İpek Çepelioğulları – QNB Finansbank A.Ş. Özlem Çetinkaya – Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş. Aşlıhan Emre – Vakıflar Bankası T.A.O. Korhan Özdemir – Şekerbank A.Ş. Esra Kerman – T. Halk Bankası A.Ş. Dr. Ersin Uşak – T.C Ziraat Bankası A.Ş. Fettah Yılmaz – Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. Sevim Bayram – Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Mustafa Alper Cabbar – Alternatifbank A.Ş. Keziban Sübütay – DenizBank A.Ş.

Kaynak: BKM, 2018b: 27

- **Pazar Geliştirme Komitesi:** Ödemeler sektörüyle ilgili faaliyetlerin sürdürülmesinin yanı sıra geliştirme faaliyetlerinin kurgulanması ve uygulanması süreçlerinde (kredi kartlarına olan talebi artırmak ve piyasa ile ilgili projeler üretmek, piyasa araştırmaları yapmak vb.) gerçekleştirmektedir. Kart sahiplerinin ve işyerlerinin bilinçlenmesine yönelik kampanyaları yürütmektedir. Ödeme sektörüne ilişkin yurtiçi ve yurtdışı piyasa analizleri yaparak, sektörün gelişimini takip etmektedir.

Tablo 3.7. Pazar Geliştirme Komitesi Üyeleri

Başkan	Murat Koraş – QNB Finansbank A.Ş.
Başkan Yardımcısı	Serkan Yazıcıoğlu – BKM A.Ş.
Üye	Aynur Ekelik – Anadolubank A.Ş. Yeşim Aktaş – Akbank T.A.Ş. Ebru Kara, T. İş Bankası A.Ş. İpek Çepelioğulları – QNB Finansbank A.Ş. Bülent Ersöz – Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş.

	<p>Ongun Ersun – Vakıflar Bankası T.A.O.</p> <p>Sibel Kurt – Şekerbank A.Ş.</p> <p>Kâmil Ener Tuna – T. Halk Bankası A.Ş.</p> <p>İlyas Yılmaz – T.C Ziraat Bankası A.Ş.</p> <p>Ümit Mete – Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.</p> <p>Sabri İnci – Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</p> <p>Begüm Taşal – DenizBank A.Ş.</p> <p>Galip Dizman – HSBC Bank A.Ş.</p> <p>Özgür Altan – T. Garanti Bankası A.Ş.</p>
--	--

Kaynak: BKM, 2018b: 27

- **İç Denetim Komitesi:** Şirketin risk kontrolü, denetimi, işlerliği ve uygunluğunun sağlanmasını sağlamaktadır. Finansal raporlama sistemini güvence altına alma amacıyla, “İç Denetim Birimi, Risk Yönetimi ve İç Kontrol Birimi, İç Sistemler ve Uyum Direktörlüğü” nü sevk ve idare ederek çalışmalar yürütmektedir.

Tablo 3.8. İç Denetim Komitesi Üyeleri

Başkan	Mehmet Meriç Kaytancı – T. Vakıflar T.A.O.
Üye	Alpaslan Çakar – T.C Ziraat Bankası A.Ş.

Kaynak: BKM, 2018b: 32

- **Kurumsal Yönetim Komitesi:** Kurumsal yönetim ilkelerine uyumu izlemek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak ve mevzuatta öngörülen faaliyetlerin yerine getirilmesi için kurulmuştur.

Tablo 3.9. Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri

Başkan	Yalçın Sezen T. İş Bankası A.Ş.
Üye	Engin Kaya, T. Halk Bankası A.Ş.; Onur Demirtaş, BKM A.Ş.

Kaynak: BKM, 2018b: 35

- **Ücretlendirme Komitesi:** Kurumsal Yönetim İlkelerin uyum kapsamında, faaliyetlerinde sunulan hizmetlerin ücretlerin izlenmesi, denetlenmesi, uyumluluğundan ve risk yönetimi çerçevesinde ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilen önerilerin yönetim kuruluna sunulmasından, Yönetim Kurulunca belirlenen görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur.

Tablo 3.10. Ücretlendirme Komitesi Üyeleri

Başkan	Serkan Ülgen - Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Üye	Murat Koraş - QNB Finansbank A.Ş.

Kaynak: BKM, 2018b: 35

3.5.1.2. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.) Yenilikçilik (İnovasyon)

Çalışmaları

BKM A.Ş. faaliyetleri değerlendirildiğinde dijital piyasa ve teknolojilerin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Ülkemizdeki bankacılık hizmeti kullanıcılarının dijital ödemeler ve ödeme araçları uygulamalarına olan ilgi ve yoğunluğu hem akademik hem de sektör araştırmacıları tarafından önemle çalışılmaktadır. Örneğin Türkiye Bankalar Birliği (TBB)' nin Mart 2018 dönemi verilerine göre, dijital bankacılık aktif müşteri sayısı 35 milyon 673 bin kişidir. Bu sayının 4 milyon 541 bin kişisi internet bankacılığı işlemi, 23 milyon 441 kişisi de mobil bankacılık işlemi yapmıştır (TBB,2018:1). Dolayısıyla mobil bankacılık rakamlarındaki yükseliş dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda BKM A.Ş. Genel Müdürü Dr. Soner Canko, 2015 yılında BKM Blog 'da yayınladığı yazıda mobil bankacılığın, geleceğin bankacılığı olacağından bahsetmiş ve gelecek dönem planlarında mobil bankacılığa yatırım yapmaya devam edeceklerini paylaşmıştır (www.bkm.com.tr).

Ödeme sistemleri alanında çalışma ve uygulamalarıyla Türk bankacılığının lokomotifini olan BKM A.Ş. teknoloji odaklı girişimleri ve yatırımlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

BKM A.Ş'nin yenilikçiliğe (inovasyona) bakış açısı, bir soruna çözüm bulmak için mevcut ya da geliştirilecek fikirlerin hayata geçmesiyle müşterilerine değer kazandıracak çıktılara dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Özsoy, 2017:1). Dolayısıyla BKM A.Ş. yenilikçilik (inovasyon) vizyonu derin, sistematik ve sürekli bir yapıyı kapsamaktadır. Yenilikçi bakış açısıyla yapılan çalışmalardan başlıcaları:

- Ar- Ge Merkezinin Kurulması: Yenilikçi projelerin geliştirilmesi ve Türk ekonomisine değer katacak uygulamaların tasarlanması amacıyla kurulmuştur. Ar- Ge merkezinde Türkiye'nin ödeme yöntemi Troy, Türkiye'nin Dijital cüzdanı BKM Ekspres gibi projelerin gelişimi ve sürdürülebilirliği için çalışmalara devam edilmektedir.
- Kasasız ve kasiyersiz ödeme sisteminin Türkiye'ye tanıtılması ve kullanımı yaygınlaştırılması.

- Dijital kodla ödeme sistemlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik teknoloji ve kullanıcı yönlü çalışmalar gerçekleştirilmesi.
- Finansal teknolojilerde akıllı chatbot⁸ özelliği ile dijital zekânın müşterilerin hayatına girmesi.
- Mobil temassız ve temassız ödemeyle, faaliyetlerde hız ve kolaylık kazandırılması: 2017 yılı verilerine göre mobil temassız ödemeyi kullananların sayısı yüzde 203 oranla artarak 1,3 milyon adede yükselmiştir. 2018 yılına göre gerçekleştirilen temassız işlem adedi 2017 yılına göre yüzde 142 büyürken, gerçekleşen işlem adedi 88 milyon adetten 213 milyon adede yükselmiştir. 2018 yılı temassız kart sayısında ise yine 2017 yılına göre yüzde 56'lık bir artış gerçekleşmiştir (BKM, 2018b:56).
- Sosyal yenilikçilik (inovasyon) çalışmaları: Hem kurum kültüründe hem de faaliyetlerinde sosyal bir çabayı içermesi ve yatırımlarına bu yönü desteklemesi sebebiyle yer verilmiştir. BKM A.Ş. girişimcilik ve yenilikçilik (inovasyon) arasındaki ilişkiyi kurmuş bir yapıdadır. Bu bağlamda BKM Ekspres üzerinden STK'lar ile iş birliğine giderek "e- bağış" hizmetini hayata geçirmiştir. Bu hizmet kapsamında, BKM Ekspres ile yapılan alışverişlerde kusurlu olan kısmın iş birliği geliştirilen kurumlara aktarılması fonksiyonuyla geliştirilen ödeme sistemleri teknoloji sayesinde sosyoekonomik etki yaratılmaktadır. İş birliği yapılan kurumlar arasında: Givin, Yuvarla, Adım Adım ve Askıda Ne Var gibi Startup girişimler⁹ yer almaktadır.
- Kurum içi girişimcilik: Çalışanlara verilen eğitimler sonucunda açık iletişim ortamı yaratılarak çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendirecek fikir, çözüm ve öneri geliştirilmesi için uygun ortamın hazırlanmasıdır. Bu paylaşımın yapılabilmesi için BKM A.Ş. bünyesinde "kurum içi girişimcilik" isminde bir program yer almaktadır.
- FinTech İstanbul Platformu: Türkiye finansal teknolojileri girişimcilik ekosistemi için atılmış en önemli adımlardandır. BKM A.Ş.'nin yenilikçilik (inovasyon) vizyonunu

⁸ Akıllı Chatbot: Hizmet sektöründe kullanıcılara destek olmak amacıyla tasarlanan, yazılı veya sözlü insan konuşmasını taklit eden yazılım uygulamalarıdır. Chatbot'lar kullanıcı tarafından söylenenleri yorumlayan, tanımlayan ve ne istenildiğini anlayan karmaşık bir dizi algoritma ile çalışır. Böylece kullanıcıdan gelen metni işler ve metne uygun yanıtı seçerek destek ya da bilgi hizmeti sunmaktadır (EUROMSG, 2017).

⁹ Startup şirketler: Hızlı büyüme için tasarlanmış ve buna müsait, teknolojiyi sunan ve kullanan, geniş kitlelere hitap eden ve sunduğu hizmeti kullanıcıya ulaştıran, ihtiyaç gideren (yeri geldiğinde ihtiyaç haline dönüştüren), sürekliliğe sahip gelişmeye -geliştirmeye- müsait girişim fikirleridir (www.girisimturkiye.com).

besleyen, geliştiren ve süreklilik kazandırarak değer yaratan bir yere sahiptir. FinTech İstanbul ile, finansal teknoloji ekosistemi oluşturulurken yeni yatırımlar, iş birlikleri, geliştirici eğitim serileri ve yayınlar, fikir toplantıları düzenlenmektedir. Bu sayede sektörde eksikliği hissedilen finansal teknoloji yenilikçiliğinde ortak bir alan yaratılmıştır.

- 2023 “Nakitsiz Toplum Hedefi: Mobil demeler, kredi kartı, dijital cüzdan girişimlerinin oluşmasında etkili olduğu için yenilikçiliğe (inovasyona) ilişkin çalışmalar arasında sıralanmıştır. Nakitsiz toplum hedefi, paylaşılan uygulamaların doğuşunda, geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde etkili olmaktadır.
- Bay Bay Nakit (BBN) Test Projesi: Blockchain dijital tabanlı kimlik çalışması kapsamında test projesi olarak uygulanmıştır. Proje kapsamında kazanılan puanlara “keklik” adı verilmiştir. Kullanıcılar işlemleri yerine getirdikçe keklik puanı kazanmaktadır. Kazanılan puanlar harcamaya, bir başkasıyla paylaşmaya ve indirim kodları satın almaya imkân sağlamaktadır. Bu test uygulamasıyla Kriptopara, akıllı kullanıcı sözleşmeleri, dağınık defter yapısı- bilginin farklı (birden fazla) yerde saklanması ve kullanılması teknolojisi test edilmiştir (zsoy, 2017:3).

Blockchain ve Kriptopara kavramı, finansal hizmet sektöründe yeni ve yükselen bir değer olarak izlenmektedir. İşletimi, uygulaması ve yönetilmesi için sektörel, hukuki ve teknolojik olgunlukları gerektirmektedir. Ayrıca finansal hizmetlerde yeni bir kaynak ve kanal olarak karşımıza çıkan bu iki kavramın geliştirilmesi ve uygulanması için ekosistem ihtiyaı bulunmaktadır (Birch, 2016:10 ve 121). BKM A.ř.’de ekosistemin oluşması adına iş birlikleri, yayınlar, toplantılar düzenleyecek gelişimine katkı sunmaktadır.

Bu bağlamda ödeme teknolojileri alanında ekosisteme fayda saplayacak pek çok faaliyet ve girişim ve uygulamanın yaratılmasında hayatı kolaylaştırıcı çözümler sunan BKM A.ř., çalışmaları neticesinde ulusal ve uluslararası ödüle layık grlmştir. Kazanılan bazı ödüller arasında (BKM, 2019c):

- BKM Ekspres uygulaması ile 2018, 2017 ve 2014 yıllarında *Webrazzi Yılın FinTech girişimi dli*.
- BKM Ekspres uygulaması ile, 2017 Brandweek kapsamında düzenlenen Felis dllerinde *Dönüştürülen Pazarlama kategorisinde Sosyal Ekti dli*.

- Endavor Türkiye, TOBB Girişimciler Kurulu ile Özyeğin Üniversitesi iş birliğiyle düzenlenen Corporate Startup Zirvesi, *2017 Startup Dostu Şirketler birincilik ödülü* (BKM, 2019a).
- BKM Ekspres, Digital Age& MMA Türkiye tarafından düzenlenen 2015 yılı mobil ödeme kategorisinde, *yılın en çok dikkat çeken uygulaması ödülü*.
- BKM Ekspres uygulaması ile, Avrupa, Orta Doğu ve Asya bölgesinde mobil bankacılık girişimlerini desteklemek ve cesaretlendirmek amacıyla düzenlenen 2015 Mobile Innovations Awards (Mobil İnovasyon Ödülleri)'nde *Best Wallet Innovation (En İyi Cüzdan) ödülü*.
- BKM Ekspres uygulaması ile, 2013 Merchant Payments Ecosystem Awards (İşyeri Ödeme Ekosistemi Ödülleri)'nde, *MPE Awards (En iyi kanal) ödülü*.

3.5.2. DENİZBANK A.Ş.

3.5.2.1. DenizBank A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

1997 yılında Özelleştirme İdaresi'nden Zorlu Holding tarafından satın alındıktan sonra 2006 yılında Avrupa pazarında faaliyet gösteren Dexia bünyesine katılarak faaliyetlerine devam etmiştir. 2012 yılında ise yeni bir süreç yaşayarak Rusya'nın en köklü bankalarından biri olan Sberbank Grubu çatısı altında girmiştir. Mayıs 2018' de Dubai merkezli Emirates NBD ile Sberbank arasında DenizBank A.Ş.'nin yüzde 99,85'lik hisse devri konusunda anlaşma imzalanmıştır. Devir sürecine ilişkin Türkiye, Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri ve Avusturya ile DenizBank A.Ş.'nin faaliyette olduğu diğer ülkeler kapsamında onay süreci devam etmektedir. Günümüzde DenizBank A.Ş. grubuna ait 5 yerli, 3 uluslararası iştirak, 6 yerli finansal olmayan iştirak ve Bahreyn'de bir şube bulunmaktadır (DenizBank, 2019a).

Bankanın uluslararası ortaklık yapısının bulunması ekonomik sermaye dağılımı ve kullanımını da etkilemiştir. DenizBank A.Ş.'nin kurumsal yapılanmasında paylaşılan kurum vizyonu bu uluslararası ortaklı yapıyı destekler niteliktedir. DenizBank A.Ş. vizyonu *“sürdürülebilir ve kârlı büyümeyi sağlayarak Türkiye’de ilk beş banka arasında yer alıp, uluslararası finansal ortamın bölgemizdeki en güçlü ortağı olmaktır. Söz konusu bölge Orta Doğu, Kafkaslar, Balkanlar ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleridir”* (DenizBank,2018b:12).

DenizBank A.Ş. Yönetim Kurulu, Üst Kurul ve Komiteler aracılığı ile yönetilmektedir. Yönetim şekli, üye sınır ve sorumlulukları DenizBank A.Ş. esas sözleşmesinde belirtilmiştir. Bu

bağlamda Yönetim Kurulu ve Üyeleri, 3 üye icrada, 9 üye diğer bölümlerde görev almak üzere toplam 12 üyeden oluşmaktadır. Bu üyelere 2 kişi Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak da görev almaktadır.

Tablo 3.11. DenizBank A.Ş. Yönetimi

Yönetim Kurulu	Herman Gref, Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Ateş, Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür Vounter Van Roste, Yönetim Kurulu Üyesi Nihat Sevinç, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Başkan Vekili Deniz Ülke Arıboğan, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Dzhangir Dzhangirov, Yönetim Kurulu Üyesi Igor Kolemeyskiy, Yönetim Kurulu Üyesi Alexander Morozov, Yönetim Kurulu Üyesi Derya Kumru, Yönetim Kurulu Üyesi Timur Kozinsev, Yönetim Kurulu Üyesi Pavel Barchugov, Yönetim Kurulu Üyesi Alexander Titov, Yönetim Kurulu Üyesi
Yönetim Komitesi	Hakan Ateş, Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür Vounter Van Roste, Yönetim Kurulu Üyesi (RO) Derya Kumru, Yönetim Kurulu Üyesi- Toplan Bankacılık Grubu Timur Kozinsev, Yönetim Kurulu Üyesi (CRO) Ali Murat Dizdar, Hukuk Başmüşaviri, Genel Müdür Yardımcısı Ayşenur Hıçkırın, Ödeme Sistemleri ve Şube Dışı Kanallar Genel Müdür Yardımcısı Bora Böcügöz, Hazine ve Finansal Kiralamalar Grubu Genel Müdür Yardımcısı Dilek Duman, Bilgi Teknolojileri ve Destek Operasyonları Genel Müdür Yardımcısı (COO) Ruslan Abil, Mali İşler Grubu Genel Müdür Yardımcısı M. Saruhan Özel, Ekonomik Araştırma, Strateji Program Yönetim Ofisi Grubu Genel Müdür Yardımcısı
Üst Kurul	Hakan Ateş, Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür Vounter Van Roste, Yönetim Kurulu Üyesi (RO) Derya Kumru, Yönetim Kurulu Üyesi- Toplan Bankacılık Grubu Timur Kozinsev, Yönetim Kurulu Üyesi (CRO) Ali Murat Dizdar, Hukuk Başmüşaviri, Genel Müdür Yardımcısı Ayşenur Hıçkırın, Ödeme Sistemleri ve Şube Dışı Kanallar Genel Müdür Yardımcısı Bora Böcügöz, Hazine ve Finansal Kiralamalar Grubu Genel Müdür Yardımcısı Dilek Duman, Bilgi Teknolojileri ve Destek Operasyonları Genel Müdür Yardımcısı (COO) Ruslan Abil, Mali İşler Grubu Genel Müdür Yardımcısı M. Saruhan Özel, Ekonomik Araştırma, Strateji Program Yönetim Ofisi Grubu Genel Müdür Yardımcısı

	<p>Tanju Kaya, Yönetim Hizmetleri ve Yatırım Grubu Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Mesut Ersoy, DenizBank AG genel Müdürü Alper Tunga Emecan Deniz Faktoring Genel Müdürü Burak Koçak Tarım Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Aydoğdu, Kurumsal ve ticari Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Çitil, Deniz Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı genel Müdür C. Cem Önenç, Özel Bankacılık ve Yatırım Grubu Genel Müdür Yardımcısı Cem Demirağ, İç Kontrol Merkezi ve Uyum Başkanı Edip Kürşat Başer, Kredi Politikaları ve Bireysel KOBİ, Tarım Bankacılığı Kredi tahsis Genel Müdür Yardımcısı Fatih Arabacıoğlu, Deniz Portföy Genel Müdürü Hayri Cansever, Genel Sekreterlik, Sberbank Koordinasyon ve Yurt Dışı İştirakler Grubu Genel Müdür Yardımcısı Hüseyin Melih Akosman, Deniz Yatırım Genel Müdürü İbrahim Şen, Kredi Takip ve İzleme Genel Müdür Yardımcısı Kahraman Günaydın, Deniz Leasing Genel Müdürü Mustafa Özel, Şube ve Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı Oğuz Yalçın, CJSC DenizBank Moscow Genel Müdürü Oğuz Özar, Perakende Bankacılık Grubu Genel Müdür Yardımcısı Ömer Uyar, Intertech Genel Müdür Ramazan Işık, Teftiş Kurulu Başkanı Selim Efe Teoman, Kurumsal ve Ticari Krediler Grubu, Genel Müdür Yardımcısı Sinan Yılmaz, Risk Yönetim Grup Başkanı Umut Özdoğan, Dijital Dönüşüm, CRM ve Değişim Yönetimi Grubu Genel Müdür Yardımcısı Verda Beril yüzer Oğuz, Finansal Kurumlar Grubu Genel Müdür Yardımcısı N. Yavuz Elkin, İnsan Kaynakları ve Deniz Akademi Genel Müdür Yardımcısı</p>
--	--

Kaynak: DenizBank, 2018a

Yönetimde etkili olan bir diğer yapılanma ise komiteler olmuştur. Komiteler, Yönetim Kurulu yetkileri kapsamında görev yaparak, Yönetim Kuruluna raporlama yapmaktadır. Komitelerde faaliyetlerini Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzeltmeleri (*Kurumsal Yönetim İlkeleri*) ve Türk mevzuatına göre gerçekleştirmektedir (DenizBank, 2019b:13-14). Banka bünyesinde toplam 8 adet komite bulunmaktadır. Bunlar (DenizBank, 2018b):

- **Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi:** DenizBank A.Ş. bünyesinde kurumsal yönetim ilkeleri, sürekli dinamik ve iyileştirme gerektiren bir yapıda tanımlanmıştır. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim alandaki gelişmeler takip edilmektedir. Komitenin esas sorumluluk alanı da bankanın kurumsal yönetim ilkelerinin izlenmesidir.

Tablo 3.12. Denizbank A.Ş. Kurumsal Yönetim ve Atama Komite Üyeleri

Başkan	Deniz Ülke Arıboğan, İcrada görev almayan üye (Bağımsız)
Üye	Alexander Titov, İcrada görev almayan üye Tanju Kaya, İcrada görev alan üye (Genel Müdür Yardımcısı) Yeliz Koraşlı Özdemir, İcrada görev alan üye (Yatırımcı İlişkileri Bölüm Yöneticisi)

Kaynak: DenizBank, 2018a

- **Denetim Komitesi:** Banka muhasebesi, finansal tabloların denetimi, kamu ile paylaşımı, iç kontrol sisteminin işletimine ilişkin sistemin yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumludur. Komite üyeleri Yönetim Kurulunun icracı olmayan üyelerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.13. Denizbank A.Ş. Denetim Komite Üyeleri

Üye	Nihat Sevinç, İcrada görev almayan üye (Bağımsız) Wouter G.M Van Roste, İcrada görev almayan üye Pavel Barchugov, İcrada görev almayan üye
------------	--

Kaynak: DenizBank, 2018a

- **Kredi Komitesi:** Ticari, KOBİ ve bireysel kredi tekliflerinin değerlendirildiği komitedir. Yetki sınırını aşan krediler bir üst kurula yani yönetim kuruluna sunulmaktadır.

Tablo 3.14. DenizBank A.Ş. Kredi Komitesi

Üye	Hakan Ateş, İcrada görev alan üye (Genel Müdür) Derya Kumru, İcrada görev alan üye Timur Kozintsev, İcrada görev alan üye
Yedek Üye	Alexander Titov, İcrada görev almayan üye Dzhangir Dzhangirov, İcrada görev almayan üye

Kaynak: DenizBank, 2018a

- **Ücretlendirme Komitesi:** Bankaların ücretlendirme politikasını risk yönetiminde değerlendirerek Yönetim Kurulu'na sunulacak olan raporun hazırlanmasından sorumludur.

Tablo 3.15. DenizBank A.Ş. Ücretlendirme Komitesi

Üye	Nihat Sevinç, İcrada görev almayan üye (bağımsız) Igor Kolomeyskiy, İcrada görev almayan üye
-----	---

Kaynak: DenizBank, 2018a

- **Aktif- Pasif Komitesi:** Genel ekonomik ve siyasi yapının değerlendirildiği, faaliyetleriyle bilançoya etki edebilecek grup yöneticileri ve banka Baş Ekonomisti' nin de katılım gösterdiği, Genel Müdür başkanlığında sürdürülen haftalık toplantıdır.
- **Kredi ve Risk Komitesi:** Kendi portföyü üzerinde oluşabilecek riskler ve piyasa ve ekonomik gelişmelerin etkilerini değerlendirmek. Sorunlu kredileri belirleyerek tahsilat gelişimini izlenmek amacıyla kurulmuştur.
- **Disiplin Komitesi:** Banka içi disiplin cezaları uygulama ve yönetmeliklerinin yerine getirilmesi konularından sorumludur. Yönetimi ilişkide olduğu departman yöneticileriyle gerçekleştirmektedir.
- **Satın alma Komitesi:** Bankanın ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerin uygun fiyata ve sürede satın alınmasından sorumludur. Satın alma komite üyeleri, oluşturulan tedarikçi listesinden satın alımı gerçekleştirmektedir.
- **İletişim Komitesi:** Denizbank imajını ve misyonun temsil edilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetlerinde doğru mesajın, doğru kişi ya da gruplara ulaştırılması amacıyla kurulmuştur. Karar alma yetkisi bir üst kurulca gerçekleştirilmektedir.
- **Terfi Komitesi:** Tüm çalışanların dikey ve yatay terfi değerlendirmelerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Değerlendirme yapılırken, mesleki bilgi ve beceri tecrübe, kurum içi eğitimler ve performanslar göz önünde bulundurulmaktadır.

DenizBank A.Ş. faaliyetleriyle, bankacılığın gerektirdiği kural ve çerçevelere bağlı kalarak, tasarruf ve birikimlere katkıda bulunma, ekonominin ihtiyaç duyduğu alanlarda da bu tasarrufları değerlendirerek her türlü bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda yasaların ve yönetmeliklerin tabii tuttuğu sınırlar ölçüsünde tüm bankacılık hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Bunlar arasında: bireysel, ticari, yatırım ve diğer türlerde bankacılık faaliyetlerinde bulunma; T.C Merkez Bankası, yurt içi ve yurt dışı tüm bankalar ile işlem yapma; döviz veya Türk parasıyla ilgili kredi mevduat ve tasarruf ürünlerini kullandırma, yurt içi ve yurt dışı bankalara gayri ya da gayri nakdi emtia sunma, kredi ve teminat mektubu verme; akreditif

işlemlerini gerçekleştirme; 5411 sayılı 19.10.2005 tarihli bankacılık kanunu gereğince yurt içi ve yurt dışı her sektörü finanse ederek, yap- işlet- devret mantığı işletmelere proje finansmanı sağlayama; ödeme araçlarına ilişkin kaynak yaratma; taşınmaz- gayrimenkul kiralama işlemlerini gerçekleştirme; sigorta işlemlerine aracılık etme ve gerçekleştirme; yurt içinde ve yurt dışında teknolojik gelişmelere uygun olarak telefon bankacılığı, iletişim merkezi (call center) internet bankacılığı, mobil bankacılık gibi girişimlerde bulunarak faaliyetlerini sürdürmektedir (DenizBank, 2019b:1).

Denizbank A.Ş. faaliyetlerini sürdürürken kurumsal yönetim illerine bağlı kalmaktadır. Bu ilkeler arasında: yönetimde sorumluluk üzerinden değer yaratmak ve riski kontrol altına alarak azaltmak, banka ile ilişkili tüm taraflara finansal hizmetler alanında güven sağlamak, piyasa değeri sürekliliğini oluşturmak, müşteri ve çalışan memnuniyetini artıracak unsurlar için çaba göstermek, menfaat sahipleri için banka ile ilgili her türlü bilgiye erişimi kolaylaştırmak bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin oluşumunda ise *Basel II Risk Yönetimi Kuralları*¹⁰ etkili olmuştur (DenizBank, 2019c).

DenizBank A.Ş. yapısındaki kolektif yapı, faaliyetlerin sürdürülmesinde Tablo 3.11.' de ifade edilen şekilde yürütülmektedir. Finansal Hizmetler Grubu faaliyetleri izlenirken bankanın misyonunda paylaşılan süper market anlayışı çerçevesinde değerlendirmek faydalı olacaktır. DenizBank A.Ş. faaliyetlerine ilişkin misyonu "*Finansal hizmetlerde bir süpermarket yaklaşımı benimseyerek sektördeki pozisyonu, imajı ve kurumsal nitelikleri ile çalışanın, müşterisinin ve hissedarının memnuniyetini maksimize eden bir banka olma misyonunu üstlenmiştir*" olarak ifade etmiştir (DenizBank, 2018b:12).

¹⁰ Basel II Risk Yönetimi Kuralları: Bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak Basel Bankacılık Denetim Komitesi (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) tarafından yayımlanan standartlar bütünüdür (BDDK,2005).

Tablo 3.16. DenizBank A.Ş. Finansal Hizmetler Grubu

Bankacılık Hizmetleri	DenizBank DenizBank AG (Avusturya) DenizBank Moscow (Rusya Federasyonu) Eurodeniz International Banking Unit Ltd. (KKTC)
Özel Bankacılık ve Yatırım Faaliyetler	DenizBank Özel Bankacılık DenizYatırım Deniz Gayrimenkul Ortaklığı DenizPortföy
Finansal Kiralama, Faktoring	DenizLeasing DenizFaktoring
Bilgi Teknolojisi Hizmetleri	Intertech Ekspres Bilgi İşlem
Kültür Hizmetleri	DenizKültür
Diğer Hizmetler	Bantaş Açık Deniz Radyo- TV Deniz Kartlı Ödeme Sistemler

Kaynak: DenizBank, 2018b: 11

Tablo 3.16.'da ifade edilen finansal hizmetler grup üyeleri yerli, uluslararası finansal ve finansal olmayan yapıdadır. Uluslararası iştirakler: EuroDeniz, DenizBank AG, DenizBank Moscow'dur. Yerli iştirakler ise: DenizYatırım, Deniz Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, DenizPortföy, DenizLeasing, DenizFaktoring, Intertech, Bilgi Ekspres İşlem ve Ticaret, DenizKültür, Deniz Kartlı Ödeme Sistemleri, Açık Deniz Radyo- TV ve Bantaş' tır. Bu yapıda DenizBank A.Ş finansal hizmet faaliyetlerini destekleyici, geliştirici ve tamamlayıcı alanlarda çeşitlenmeye gitmiştir.

DenizBank A.Ş. grubunu, yurt içi ve Bahreyn'de 711, Denizbank AG bünyesinde ise 43 şube ile toplam 754 şube ile faaliyetlerine devam etmektedir (DenizBankb, 2018b:16- 37). Bu denli geniş bir ağa yayılmasındaki en önemli sebeplerden biri de banka yöneticilerinin şube ağı entegrasyonuna geniş ölçüde yer verilmesi olmuştur.

Bankacılık hizmetlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek doğru ürünlerle onlara ulaşmayı hedefleyen DenizBank A.Ş. müşteri segmentasyonunu altı bölümde gerçekleştirmiştir.

Bu segmentasyonunu kurgularken TL cinsinde yıllık ciro bazlı taban ve tavan sınırlandırmaları uygulanmıştır.

Tablo 3.17. DenizBank A.Ş. Müşteri Segmentasyonunu

Kurumsal Bankacılık	Yıllık cirosu 200 milyon TL'nin üzerindeki firmalardır. (Finans sektöründe faaliyette bulunan firmalar ciro sınırına bakılmaksızın bu segmentte değerlendirilir).
Ticari Bankacılık	Kurumsal segment dışında değerlendirilen yıllık cirosu 40 milyon TL'nin üzerindeki firmalardır.
Kamu Bankacılığı	Sermaye yapısının yarısından fazlasının kamu ve kamu firmalarına ait olan işletmelerdir.
KOBİ Bankacılığı	Yıllık cirosu 40 milyon TL'nin altında kalan özel ve tüzel kişilere ait olan firmalardır. (Yıllık cirosu 25- 40 milyon TL arası olanlar ticari bankacılık segmenti ile ortak değerlendirilmektedir)
Tarım Bankacılığı	Geçimini tarım sektörü faaliyetlerinden elde ettiği gelir ile karşılayan, tarım belgesine sahip tüzel kişiliğe sahip tarım işletmelerini ve tarımsal organizasyonlardır.
Bireysel Bankacılık	Yıllık cirosu 5 milyon TL'yi aşan gerçek kişiler, işletme ve KOBİ sahipleri.

Kaynak: DenizBank, 2018b:32'den uyarlanmıştır.

Müşteri segmentasyonunda ciro bazlı sınırlandırma, bankacılık sektörü hizmetlerinde verim ve etkililik dağılımı adına sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Müşterileri memnuniyetini ve ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamalarına önem veren DenizBank A.Ş. hizmet çeşitliliği ile doğru ürün yaklaşımını yakalamaya çalışmaktadır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde yeni departmanların oluşturulmasına ilişkin yatırımlar anlamlı olmuştur.

Şekil 3.2. DenizBank A.Ş Bankacılık Hizmetleri

Perakende Bankacılık Grubu	KOBİ Bankacılığı Grubu	Tarım Bankacılığı Grubu	Toptan Bankacılık Grubu
<ul style="list-style-type: none">• Afili Bankacılık• Kitle Bankacılığı• Emekli Bankacılığı• Bireysel Bankacılık Ürünleri• Şube ve ATM Planlama• Banka Sigortacılığı	<ul style="list-style-type: none">• KOBİ Bankacılığı• Altın Bankacılığı	<ul style="list-style-type: none">• Tarım Bankacılığı Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal ve Ticari Bankacılık Grubu• Proje Finansmanı ve Krediler Uluslararası Koordinasyon Grubu
Ödeme Sistemleri ve Şube Dışı Kanallar Grubu	Hazine ve Finansal Kurumlar Grubu	Dijital Dönüşüm, CRM ve Değişim Yönetimi Grubu	Bilgi Teknolojileri ve Destek Operasyonları Grubu
<ul style="list-style-type: none">• İletişim Merkezi• Mobil Satış• Telefonda Satış- Tahsilat ve Müşteri Yeniden Kazandırma• Kart ve Pos Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Hazine• Finansal Kurumlar Grubu	<ul style="list-style-type: none">• Dijital Kuşak Bankacılığı• Değişim Yönetimi• İş Analitiği ve CRM• Proje Yönetimi• Elektronik Para ve Ödeme Sistemleri• Nakit Yönetimi ve Kamu Finansmanı	<ul style="list-style-type: none">• BT Güvenliği ve Dijital Kartlı Ödeme Operasyonları Grubu• Şube ve Merkezi Operasyonlar Grubu• Organizasyon ve Operasyon Kalite• Fon Yönetimi ve Yatırım Bankacılığı Operasyonları

Kaynak: DenizBank, 2018b:10’ dan uyarlanmıştır.

DenizBank A.Ş. bankacılık hizmetleri değerlendirildiğinde, dikkat edilmesi gereken gelişme internet ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerin bankacılık fonksiyonlarında kullanılması olmuştur. DenizBank A.Ş., değişimi sadece uygulamalarına değil, kurumsal yapısına da taşıyarak bankacılık sektöründe farklılaşmıştır. Özellikle dijital bankacılık alanında yapılan yatırımlarıyla dikkat çekmektedir. Bu kapsamda hizmetlerine ve organizasyon yapısına 2012 yılında o zamanki ismiyle “*Dijital Kuşak Bankacılık Birimi*” kurmakla başlamıştır. Günümüzde “*Dijital Dönüşüm ve CRM ve Değişim Yönetimi Grubu*” ismiyle devam eden bu departman dijital pazarlama, iş geliştirme, dijital ödeme, FinTech bankacılığı ve inovasyon yönetimini bünyesinde barındırmaktadır (Yıldız, 2019).

Bu bölüm özellikle inovasyon yönetimi ve FinTech bankacılığı üzerine çalışılmalar gerçekleştirilmiştir. Bu grubun ana faaliyetleri arasında (DenizBank, 2019b:1-3):

- Bankacılık faaliyetlerine ilişkin ürün ve hizmetlerin dijital ortamda sunulması, takip edilmesi, geliştirilmesi ve ölçülmesi.
- Yeni teknolojilerin takip edilerek mevcut kanallar üzerinde adaptasyonun sağlanması, yeni gelişmelere ilişkin fırsat, tehdit gibi unsurların önceden belirlenmesine yönelik araştırmaların yapılması.
- DenizBank A.Ş. etkileşiminde olan tüm iştirak ve iş kollarında dijital mecralarda “*yeni iş modelleri çözümü*” getirerek müşteri davranışlarının analiz edilmesi, kullanıcı deneyiminin ölçülmesi ve sadakatinin artırılmasına yönelik yardımcı çalışmalar yapılması.
- İnovasyonların takip edilmesi, araştırılması ve uygunluğu denetlenerek bankacılık sistemine adapte edilmesi.
- Dijital mecralara yönelimin artması ve maliyetli kanallar üzerinden sunulan ürün ve hizmetlerin daha az maliyetli kanallara yöneliminin sağlanması.
- İnternet bankacılığı hizmetiyle de müşteri memnuniyeti ve kullanıcı deneyimini arttırıcı çalışmalar geliştirilmesi: yabancı uyruklu müşterilerin e- Devlet kapısı üzerinden şifresiz geçiş yapabilmesi, işitme engelli müşterilerin engelsiz bankacılık kapsamında online chat ekranı üzerinden bankacılık hizmetlerinden faydalanması, İstanbul kart dolum işleminin internet bankacılığı üzerinden sunulması yer almaktadır.

Teknoloji ve yenilikçilik (inovasyon) temelli çalışmalar sadece Dijital Dönüşüm CRM ve Değişim Yönetimi Grubu faaliyetleriyle sınırlı kalmamıştır. Banka bünyesinde bireysel, tarım, KOBİ ve ödeme sistemlerinden sosyal sorumluluk faaliyetlerine kadar etkisi gözlenmektedir. Bu bağlamda teknoloji ve yenilikçiliğin (inovasyonun) banka faaliyetlerine yayılımı yeniliğin içselleştirilerek ve benimsenerek gerçekleştiğinin yansımasıdır. Başka bir ifadeyle teknoloji ve yenilikçilik (inovasyon) banka DNA’sına işlemiştir. Bu anlayışla birlikte faaliyetlere ilişkin hizmetlerde müşterilerinin gerçek istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesinde veriye dayalı bir hizmet geçiş modeli benimsenmiştir.

3.5.2.2. DenizBank A.Ş. Yenilikçilik (İnovasyon) Çalışmaları

DenizBank A.Ş. faaliyetleri değerlendirildiğinde, bankacılık ürünlerinde teknoloji ve veri kullanımı yoğunluğu dikkat çekmektedir. Yatırım ve girişimlerinde sosyal kalınma, ekonomik büyüme ve gelişmeyi destekleyerek yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarında yer vermiştir. DenizBank A.Ş. için yenilikçilik (inovasyon) sadece dijital alan ve teknoloji uygulamaları değil aynı zamanda toplumun istek, ihtiyaç ve sorunlarına çözüm bularak sosyal ve ekonomik sorumluluğu gözeterek faaliyetlerine devam etmesi sektör açısından değerlendirildiğinde de yönlendirici olmuştur. Dijital Dönüşüm, CRM ve Süreç Yönetim Grubu Genel Müdür Yardımcısı Umut Özdoğan'a göre de DenizBank A.Ş.'de yenilikçiliğin (inovasyonun) merkezinde müşteri bulunmaktadır. İstek ve ihtiyaçların belirlenmesi aşamasında ise anket yanıtlarından, gözleme ve bilime dayanan çalışmalardan ve en önemlisi veri biliminden, nörobilimden yararlanılmaktadır (www.milliyet.com.tr). Ek olarak çalışmalarını planlarken yenilikçilik (inovasyon) faaliyetlerinde iç müşteri memnuniyeti de gözetilmektedir (Çam, 2017; DenizBank, 2018b:93).Banka içinde yenilikçilik kültürünün (inovasyonun) yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu bağlamda DenizBank A.Ş. yenilikçilik (inovasyon) algısı sadece belirli alan ve kitlelerle sınırlı kalmayıp geniş bir yelpazede gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile DenizBank A.Ş.'de yenilikçilik (inovasyon) ekosistemi 360 derece yönetim anlayışına sahiptir (Yıldız, 2019).

DenizBank A.Ş. iştiraklerinden Intertech, bankanın dijitalleşmesi sürecinde önemli bir yere sahiptir. Intertech, bankacılı sektöründe finansal teknolojiler alanında hizmet sunan Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen şirketleri arasında sıralanmaktadır. Temel bankacılık paketleri, Microsoft SQL Server gibi Microsoft yapılı teknolojik gelişmeleri, AGILE müşteri proje yönetimi vb. faaliyetlere finans sektörüne hizmet vermektedir. Intertech, Deniz Bank A.Ş.'nin yanı sıra T.C Ziraat Bankası, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Faktoring, Burgan Bank, PTT Bank, Odea Bank, T-Bank, Money Gram, HSBC Bank, Türkcell gibi bankacılık ve finans sektörünün öncü kuruluşlarına da hizmet sunmaktadır (www.intertech.com.tr). DenizBank A.Ş. yenilikçilik (inovasyon) algısının oluşmasında Intertech gibi güçlü yapıların olması ülkemiz dijital bankacılığı için örnek olurken, dünya dijital bankacılığında da bu alanda lider konumda sıralanmasına yardımcı olmuştur. Bu bağlamda yenilikçilik (inovasyon) bakış açısıyla yapılan çalışmalardan başlıcaları (DenizBank, 2018:22-23) :

- 2002 yılında Dijital kuşak bankacılığının kurulması, inovasyon komitesinin oluşturulması

- Boğaziçi Üniversite ile Yenilikçi Tarım ve Gıda İşletmeciliği Platformu iş birliğinin kurulması.
- fastPay Dijital Cüzdan: Nesnelerin interneti (IoT), beacon sensör¹¹ ve akıllı veri kullanımı, yönetimiyle müşteri özelinde kampanyalar düzenleme, ödeme alternatifleri sunma vb. faaliyetleri içerecek şekilde çalışmaların yapılması.
- Tarım zirvelerinin düzenlenmesi: Tarım bankacılığında yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarında bulunan ilk banka olan DenizBank A.Ş. tarım sektörüne dair önemli konuları gündeme taşımak ve ilk ağızdan dinlemek amacıyla tarım zirveleri düzenlemiştir.
- KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırması: Segment ve banka fark etmeksizin bankacılık ve finansal hizmetlerinde en önemli unsur zaman kavramı olmuştur. Müşterilerin ihtiyaç ve yapılarına göre zaman ve mekândan bağımsız olarak finansal ürünleri tercih etmeleri, dijital çağın sunduğu imkânlarla hareket kabiliyetinin atmasına sebep olmuştur. Bu yapı bankacılık sektörünü de mevcut kanallarda iyileştirme çalışmaları yapılırken yeni kanallarında yaratılmasına sebep olmuştur (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014;17-18). DenizBank A.Ş.'de SMS, web, internet bankacılığı, mobil bankacılık, Facebook sayfası ve ATM'lerden başvurulabilen ve en geç beş dakika içerisinde sonucunu paylaşabilen bir hizmet geliştirmiştir.
- Üretici Kart: Türkiye' de geleceğin Tarım' dan geçeceğine inanan DenizBank A.Ş. Türkiye'de ilk tarım bankacılığı organizasyonunun kuran ilk özel banka unvanına sahiptir. Üretici Kart ile tarım faaliyetlerine ilişkin finansman temininde üretici, iş yeri ve banka ilişkisinde aktif rol alarak tüm taraflara en az sürede fayda sağladığı çözüm olanakları sunmaktadır. Üretici kart, sıfır faiz ve vade avantajı sağlayarak üreticilere avantaj sunmaktadır (DenizBank, 2018b:41).
- Kredi X: Telefonun yenilemek isteyen müşterilere özel olarak hazırlanmıştır. Mobil pazarda modellerin çok sık yenilenmesiyle influencerların (fikir ve kanaat önderlerinin) youtube üzerinden gerçekleştirdiği kutu açma videolarının popüler olduğu günümüzde, bu davranışı doğru okuyarak pazarlama aracılıyla fırsata çeviren DenizBank A.Ş.'nin telefon alımı finansına yönelik ürünüdür (thinkwithgoogle.com).

¹¹ Beacon Sensör: Düşük enerjili Bluetooth (Bluetooth low energy -BLE) teknolojisini kullanan konum tabanlı bir etkileşim teknolojisidir. Çalışma prensibi, pasif olarak sinyal yayan Beacon cihazlarından mesafeye bağlı olarak belirli bir mesajlar vererek yönlendirmesidir (Techinside, 2014).

- Dijital Değişim Elçileri Projesi: Tarım etkilerine dair kırsal bölgelerde DenizBank A.Ş. tarafından yürütülen sosyal bir araştırmadır. Araştırma kapsamında görevlendirilen sosyal antropologlar, araştırma bölgesine ait kültürel kodları araştırarak genç nüfusun tarım faaliyetlerini sürdürmesinin önündeki sosyal engelleri saptayarak çözüm yollarına odaklanılmıştır. Bu projeye tarım sektöründe genç nüfus katılımını ve tarım – teknoloji entegrasyonunun kurulması desteklenmiştir.
- Finansal okur yazarlığın yaygınlaşması için (Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği) FODER ile iş birliği gerçekleştirilerek 10 bin öğrenciye eğitim imkânı sunmuştur. Bankacılık ve finans ürünleri kullanımında gençlerin bilgilendirilmesi, tasarruf fon vb. araçların tanıtılması ve kullanımı dijital bankacılık ürün ve hizmetleri hakkında bilgi paylaşımının olması hem bankacılık sektörü hem de ülke ekonomimiz için önem arz etmektedir.
- Veri Bilimi Yönetim Programı: Müşteri deneyimini yukarı taşımak ve ileriye dönük plan, program ve stratejilerin oluşması için veri kavramına ağırlık verilmiştir. Bu bilinç sayesinde müşteriyi, dünya bankacılık sektörünü ve etkenlerini, trendleri okuyup değerlendirmektedir. Müşteri ilişkileri ve müşteri deneyimi yönetimi unsurlarının öne çıkmasıyla teknolojinin sunmuş olduğu imkânlar ile zamandan ve mekândan bağımsız müşteri talepleri de artmıştır. Dolayısıyla müşteri bilgisine erişimin önemi bankacılık faaliyetleri ve rekabet kapasitesi değerlendirmesinde hayatidir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014:16). Bilgilerin tespiti ve kullanımı için teknolojik ve yapısal olgunluk gerekliliği de değerlendirme esnasında atlanmamalıdır.
- Deniz'den Toprağa Platformu: DenizBank A.Ş. müşteri ayrımı gözetmeksizin tarım ile uğraşan tüm çiftçi ve çiftçi adaylarına yönelik sunduğu mobil danışmanlık uygulamasıdır. Projeye üretim maliyetini azaltıp, verimi arttırmak isten çiftçilere teknoloji destekli zirai danışmanlık hizmeti mobil uygulama üzerinden sunulmaktadır. Uygulama aracılığıyla uzman ziraat mühendislerine danışmanın yanı sıra çiftçiler arasında ihtiyaç duyabilecekleri araç ve gereçleri kiralama (traktör vb.), resmî duyurular ve haberlerin takibi, işlemlerini de gerçekleştirmektedir.

Bu bağlamda finans sektöründe yenilikçilik (inovasyon) alanında bankacılık ürün ve hizmetleriyle ekosisteme fayda sağlayacak pek çok faaliyet, girişim ve uygulamanın yaratılmasında hayati kolaylaştırıcı çözümler sunan DenizBank A.Ş. çalışmaları neticesinde ulusal ve uluslararası ödüle layık görülmüştür. Kazanılan bazı ödüller arasında (DenizBank, 2018b:24; DenizBank, 2019ç) :

- Deniz'e Çek Gönder Mobil Uygulaması: Banka farkı gözetmeksizin 100.000 TL tutarına kadar olan çeklerin vadesinden önce nakit karışığını mobil uygulama aracılığı ile sağlayan bir sistemdir. Bu uygulama Reklamcılar ve Reklam Verenler Derneği tarafından düzenlenen *Effie Türkiye Reklam Etkinliği* kapsamında “bronz” ödüle layık görülmüştür.
- Dijital Değişim Elçileri Projesi: Tarım ve teknoloji buluşmasını kurgulayan DenizBank A.Ş. tarım sektöründeki faaliyetlerine devam etmek istemeyen genç nüfusu teşvik etmek amacıyla projeyi uygulamıştır. Proje EFMA DMI Awards 2018’ de “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk- Sosyal Sürdürülebilir, Sorumlu Bankacılık*” kategorilerine ikinci seçilmiştir.
- Capital dergisi tarafından her yıl düzenlenen “*Türkiye'nin en büyük 500 şirketi*” sıralamasında *Vodafone Dijitalleşme Özel Ödülüne* layık görülmüştür.
- Kredi X Kampanyası: Youtube üzerinden 18 ayrı video ile cep telefonu kutu açma videosu kurgulu telefon alımı için pazarlanan kredi için video serisidir. Kredi başvurularında %61 lik oranla etkileşim yaratılmıştır. Bu çalışma ile DenizBank A.Ş., *BAI Global Innovation Awards’ da Marketing Innovation* ödülüne layık görülmüştür.
- İnovasyon liderlik ödülleri: 2016 yılında “*BAI 2016 Dünyanın En İnovatif Bankası*” 2015 yılında EFMA’ dan, 2014 yılında BAI’ den alarak üst üste 4 yıl inovasyon lideri seçilen lider banka olmayı başarmıştır.
- DenizBank Nörobilim Projesi: DenizBank ve MobilDeniz kanalları üzerinden müşteri odağında gerçekleştirilen yeniden tasarım ve yazılım süreçlerine ilişkin gerçekleştirilen Nörobilim çalışmalarıyla “*Gartner Eye on Innovation 2018*” de ödül kazanmış ve EMEA bölgesinde de birincilik ödülü olarak tarihi bir başarı kaydetmiştir.

3.6. FİNANSAL HİZMET PAZARLAMASI VE YENİLİKÇİLİĞİN (İNOVASYONUN) ARTAN ROLÜ ÜZERİNE YAPILAN GÖRÜŞMELER

Bu bölümde tez kapsamında incelenen işletmelerle yapılan görüşmelerde sorulan sorulara verilen yanıtlar ilk olarak hiçbir değişiklik yapmadan deşifre edilmiş, daha sonra yanıtlar birtakım başlıklar atında toplanarak değerlendirilmiştir.

3.6.1. BANKALARARASI KART MERKEZİ A.Ş. (BKM A.Ş.) İle YAPILAN GÖRÜŞME

Görüşme Tarihi: 03.01.2019

Görüşme süresi: 1 saat 10 dk.

Görüşülen Kişiler: Dr. Soner CANKO , BKM A.Ş. Genel Müdürü

Umut ÖNCELER, BKM A.Ş. Güvenlik Çözümleri Direktörü

Görüşme Soruları ve Cevapları

1. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı sizin için ve bankanız için neyi ifade etmektedir?

Açıklar mısınız?

“İçinde bulunduğumuz dünyada her şeyin çok hızlı değiştiği bir dönemden geçiyoruz. Üstelik değişim hızı her geçen gün daha da artıyor. Dünyanın neresinde olursa olsun bu durum karşısında tüm sektörler büyük bir değişim baskısı yaşamakta. Biz de Türkiye’de bunun dışında kalamıyoruz. Ödeme sistemleri başka bir deyişle ödeme sistemleri teknolojileri sektöründe var olan bir şirket olarak yoğun değişim baskısı altındayız.

Değişim deyince, hayatımız dijitalleşiyor, hızlanıyor ve aynı zamanda kolaylaşıyor. Böyle olunca biz de dün yaptığımız işleri bugün nasıl daha iyi yaparız diye düşünmek zorunda kalıyoruz. Burada “zorunda kalıyoruz” derken bunu bir mecburiyet (şikâyet) olarak değil aksine bir fırsat olarak gördüğümüzü ifade etmek istiyorum. Çünkü sonuçta bugünün beklentileri bize yapmamız gereken yeni şeyler olduğunu söylüyor. Dolayısıyla “Dün yaptığımız işleri bugün nasıl daha iyi yaparız” düşüncesi bizim için yeni şeyler öğrenmek anlamına geliyor. Eskiden iş dünyasında sadece bilgilerimizi ve tecrübelerimizi paylaşırken şimdi daha fazla öğreniyor, daha fazla tartışıyor ve daha fazla paylaşıyoruz.

Bu döngü başladığımız andan itibaren sizi içine alıyor. Meselâ senin burada olman başkaları için tek yönlü bir ilişki olabilir. Yani bir öğrenci gelecek ben konuşacağım, o dersini yapacak, sorular soracak ve kaydedecek. Aslında bizler böyle görmüyoruz. Senin e-postanı yazarken kullandığın güzel Türkçeye ve gösterdiğin özene duyarsız kalamadık. Neden? Çünkü dedik ki bir öğrenci talebini bu netlikte yazabiliyorsa, derdini anlatabiliyorsa onunla oturup aynı masada görüşlerimizi paylaşırız, o öğrenciyi dinleriz, öğrencinin çıktılarından faydalanırız. Biz BKM olarak geçmişte

bunu yaşadık. Bundan beş sene kadar önce yurt dışında bir üniversitede okuyan bir öğrenci, senin gibi bir mail attı. Bizde o zamanlar FinTech (Finansal Teknolojiler) konusunda çalışıyorduk. Öğrenciyle bir FaceTime¹² görüşmesi yaptık. Bir saatlik görüşmenin ardından okulu, hocalarının izniyle tezinin yayınlanabilir kısmını yayınlama talebimizi ilettim. Tezin belirli kısmını yayınladık. Böylece İngiltere ve Türkiye'nin finansal teknolojilerinin mukayesesi üzerine bir çalışma ortaya çıkmış oldu. Çalışmanın ardından bizler de ilham alarak, cesaretle ve güçle FinTech İstanbul adıyla bir ekosistem kurduk. Üç yüze yakın öğrenci yetiştirdik, farklı kitaplar bastık.

Bu olayı şu sebeple aktardım; inovasyon ve yenilik kavramı bizler için bitmek bilmeyen bir öğrenme süreci demek. Öğrenmek için çaba göstermek ve zaman ayırmak demek. Onun için de bu anlamda kendimizi ardı arkası kesilmeyen bir merak içinde hissediyoruz. Merak etmek, bizim mottolarımızın (sloganlarımızın) bir numaralı maddesidir.” (Dr. Soner Canko).

2. Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren başlıca etkenler nelerdir?

“Bankacılık sektörünü bizi yeniliğe yönlendiren bir önceki soruda ifade etmeye çalıştığım çerçeve. Dünyada bir değişim varsa ve sokakta yürüyen insanlar finansal hizmetleri daha sık, daha hızlı, daha kolay ve daha ucuz kullanmak istiyorlarsa bankacılık sektörü de bu taleplere cevap verebilmek için inovasyona ihtiyaç duyuyor.” (Dr. Soner Canko).

3. Finansal yenilikçilikte bankacılık sektörü için yenilikçi (inovatif) olmanın göstergeleri nelerdir?

“Gösterge ne olabilir diye düşündüğümüzde ben otuz sene öncesine bakıyorum. O yıllarda bir kişinin bankada hesabının olması ayrıcalıklı bir durum sayılıyordu. Ancak tasarrufunuz varsa veya tasarruf sahibi olmak için giderdiniz. O zamanlar bankalarda ürün çeşitliliği şimdiki kadar fazla değildi. Tasarrufu olan kişi sayısı da çok azdı. Bugünkü tabiriyle yastık altı daha sık kullanılan bir yöntemdi. Dolayısıyla otuz sene önce Türkiye’de toplam nüfusun yüzde 10’u bankacılık sistemlerine ihtiyaç duyarken bugün toplam nüfusun dörtte üçü bankacılık sistemlerini aktif olarak kullanıyor. Bu bankacılık sektöründe yenilikçiliğin en önemli göstergeleri; bankacılık sistemlerini kullanan nüfus, bankacılık ürünlerinin kullanımı, kredi tasarruf ödeme aracı kullanıcı sayısı ve ürün kullanımını şeklinde sıralanabilir.

¹² İnternet tabanlı yüz yüze görüşme sistemi.

Y kuşağının yüksek oranda yüksek teknoloji ürün hizmetlerini kullanması ve talep etmesine karşılık, temel bankacılık ürünleri olarak gördüğümüz kredi kartının doğru kullanımını, fon – faiz kavramlarını ve tasarruf etme konusundaki bilgilerinin eksik olduğunu ölçümleyebiliyoruz.

Genelleme yapmak kolay değil ancak gözlemlerimize göre Y kuşağı finansal enstrüman kullanmak konusunda talepkâr, ancak öğrenme konusunda aynı oranda istekli değil. Ürünlerin kolaylıkla ulaşabileceği ve kullanabileceği bir ortamda olmasını istemekte. Bu yapı bankacılık sektörünün yenilikçiliğine farklı bir boyut kazandırıyor. Örneğin Çin’de Finans sektörünün yaygınlaşmasının en önemli aracı “WeChat” isminde bir (chatleşme) yazışma programı. İçinde çeşitli finansal ürünlere ilişkin bilgilerin bulunduğu “WeChat” gelecek neslin nasıl bir hizmet istediğinin güzel bir örneği aslında.

Diğer taraftan yeni nesillerde var olan bilgi tembelliği tek taraflı inovasyon ile aşılabilecek bir durum değil ve önlem alınmazsa ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkacak. Bu bilgi tembelliği bizi, dünyanın en güçlü bilgisayarını kullanma talimatını okumadan fişe takmaya götürecektir.” (Dr. Soner Canko).

4. Yenilikçilik süreçlerinizi ve yeni ürünlerinizi diğer firmalarla/rakiplerinizle karşılaştırırmısınız?

“Elbette. Bir önceki soruda Çin ve Türkiye’yi karşılaştırmıştım ardından İngiltere ve Türkiye’deki FinTech (Finansal Teknolojiler) karşılaştırmasından bahsetmiştim. Karşılaştırmanın çok önemli olduğuna inanıyorum. Bu sayede bizler hem nerede olduğumuzu hem de nereye gitmek istediğimizi görebiliyoruz.” (Dr. Soner Canko).

5. Yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve stratejinizde bankanızın/kurumunuzun, rakiplerimize göre en büyük artışı nelerdir?

“Bizim durumumuz biraz özel. Türkiye’nin bu alanda tek altyapı şirketi olduğumuz için kendimizi ülke genelinde bir rakiple kıyaslayamıyoruz. Global sistemlerle kendimizi karşılaştırıyor ve kendimizi çok çetin bir alanda iş yapan bir şirket olarak konumlandırıyoruz. Rekabetten çok verimlilik ve etkililik için çalışıyoruz. Yaptığımız bir işin çok önemli sonuçlarının olması ve bu iş içerisinde yer alan tüm tarafların kazanması (faydalanması) gerektiğine inanıyoruz. Dolayısıyla bizim buradaki stratejimiz rakiplere göre kazanmak değil, tüm tarafların ve ülkemizin kazandığı bir yol haritası üzerinden ilerliyor. Yenilik konusunda organizasyonel yapılanmada daha

esnek geçişler sağlanabilirken yapısal ve operasyonel kısım daha fazla direnç gösterebiliyor. Örneğin en son yaptığımız işlerden biri TROY (Türkiye'nin Ödeme Yöntemi) bu anlamda sizlerin tabiriyle yapısal bir açılımdı.

Bir yeniliği uygularken aynı zamanda yeni iş modelleri üzerine de düşünüyoruz. Gelecek iş modellimizin nasıl olması gerektiği konusunda inceleme yapıyor ve veri topluyoruz” (Dr. Soner Canko).

6. Bankacılık sektöründe en çok hangi alanlar sizi yenilikçilik (inovasyon) yapmaya yönlendiriyor? Şu an en çok hangi alanlarda sektörde yenilikçilik (inovasyon) yapılmaktadır? Sizin bankanız/kurumunuz en çok hangi alanda yenilikçilik (inovasyon) yapmaktadır?

“Sanırım en fazla yenilik yaptığımız alan ödeme sistemleri alanı. Ödeme sistemleri alanı nüfusun büyük bir kısmını ilgilendiriyor. Dünyada var olan yedi milyar posun üç milyarının bankacılık sektörüne ulaşamadığını biliyoruz. Bankacılık sektöründe ödeme sistemlerinin inovasyon en yapmaya uygun alanlardan bir tanesi olduğuna inanıyoruz. Dolayısıyla aslında bu konu tüm dünyada ve Türkiye’de üzerinde en çok çalışılan konu. Bizlerin de üzerinde çalıştığımız konular özellikle ödeme teknolojilerinde: yapay zekâ, blockchain teknolojileri, dijital ID (dijital kimlik), nesnelerin interneti. Bunları ilk duyduğumuzda ödeme teknolojileri ile eşleştiremiyorduk. Nesnelerin internetiyle ödemelerin ilişkisini düşünürken her nesnenin içerisinde bir ödeme sistemi ihtiyacı olduğunu keşfettik. Dolayısıyla sırf bu nedenle, bu alandaki yenilikleri uzaktan ve endişeyle değil daha yakından ve aktif bir şekilde takip ediyoruz.

Eskiye göre tüketiciler ve kullanıcılar yeniliklere daha açıklar. Biz de dünyanın en hızlı teknoloji adaptasyonuna sahip olmamızın verdiği güvenle tüm bu yeni kavramların bize ödeme ve finans teknolojilerini uygulama konusunda bir fırsat sunduğuna inanıyoruz. Yeter ki işimizi iyi yapalım.” (Dr. Soner Canko).

7. Dijitalleşme teknolojilerini ve pazardaki gelişmeleri bankanızın/kurumunuzun yenilikçilik (inovasyon) stratejileri ile ilişkilendirebileceğimiz dinamik bir sisteminiz bulunmakta mıdır?

“Dijitalleşmenin hızını engelleyemiyoruz. Dijitalleşmeye adapte olabilenler ayakta kalacak, adapte olamayanlar yok olacaklar. Evrimleşiyor diyebiliriz. Bu sebeple çok büyük firmalar yok oluyor onların yerine başka firmalar çıkıyor. Bu firmalar da daha çok dijital dönüşüme ayak uyduran

firmalar. Biz de ödeme sistemleri olarak dijitalleşmeye ayak uydurmak zorundayız. BKM, 2012 yılından itibaren büyük bir dijital dönüşümün içine girmiştir. Ulusal bir dijital cüzdan olan BKM Ekspres buna örnek gösterilebilir. Aslında bizim buradaki amacımız, ödeme sistemlerinde geleceğin deneyimini, dijitalleşmedeki teknolojileri kullanarak güvenli bir şekilde yaşatmaktır.

Bir taraftan dijitalleşirken diğer tarafta da kanun koyucular ve düzenleyicilerin (regülatörler) kuralları ile de karşı karşıya kalabiliyoruz. Genellikle kanunlar daha geriden geliyor. Amerika'nın dijitalleşmede lider olmasının sebebi de ilgili kanunları çok önceden çıkartmış olmaları.

Dijitalleşme ilk önce zihinde benimsenmesi gereken bir olgudur. Bunun için bir sistem olmasına gerek yoktur. Biz BKM olarak dijitalleşmeyi en alttan en üste kadar tüm çalışanlar benimsemiş durumdayız. Olaylara farklı bir gözle bakmak ve yaptığımız işi daha iyi nasıl yapabiliriz diye sorgulamak gerekiyor.” (Umut Önceler).

8. Bankanızda Ar-Ge'ye ne kadar önem verilmektedir? Bankanızda Ar-Ge departmanı var mıdır? Yenilikçilik (inovasyon) yönetiminden kimler sorumludur?

“Haziran 2018 itibariyle AR-Ge merkezi belgemizi aldık. Üç katımızın iki katını Ar-Ge merkezi olarak kurguladık. Daha önce çalıştığım kurumda Ar-Ge bölümündeydim. O bölümün de en başından beri olanlarından biriydim, TÜBİTAK TEYDEP (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) projelerini çok fazla yapıyorduk. Soner Bey'in çok büyük desteği ile bu kültürü buraya hep birlikte getirdik. TROY, BKM Ekspres gibi ürünlerin ortaya çıkması çok başarılı bir Ar-Ge çalışmasının sonucudur. Bu tip projelerimizi artık Ar-Ge merkezi adı altında geliştirmeye karar verdik. Bu konudaki tüm kaynaklarımızı da Ar-Ge merkezine ayırdık. Bu oluşum ile beraber Ar-Ge bölümümüzü kurduk. Direktör seviyesinde Ar-Ge merkezi yöneticiliği yapılmaktadır. Ar-Ge merkezi, Soner Bey'in altında ayrı bir organizasyon şemasına sahiptir.

Bir proje yaptığımızda onun Ar-Ge olup olmadığını iki haftada bir yaptığımız PYK (Proje Yürütme Kurulu) toplantılarında değerlendiriyoruz. Bu proje Ar-Ge olur mu? Ar-Ge niteliği var mı yok mu diye. Değerlendirme sonucu olumlu ise Sanayi Bakanlığı sayfasından proje girişini yapıyor, Ar-Ge sürecini başlatıyoruz. Ben Güvenlik Çözümleri bölümünün liderliğini yapmaktayım. Bölüm olarak iki adet Ar-Ge projemiz bulunmaktadır. Bu projelerimiz de iki farklı üniversite ile iş birliği yaparak TÜBİTAK TEYDEB (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) desteği almış bulunmaktayız. Yılda üç adet TÜBİTAK TEYDEP

(Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) projesi yapma hedefimiz bulunmaktadır. Bir taraftan da AB (Avrupa Birliği) projesi yapmayı hedefliyoruz ve buna da önem veriyoruz. Çünkü Ar-Ge merkezinin olmazsa olmazlarından bir tanesi de AB (Avrupa Birliği) projeleri yapmasıdır. TÜBİTAK TEYDEP (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) projeleri ile master-doktora mezunu personel sayısını arttırmayı hedefliyoruz. Bu zaten BKM'nin en güçlü kaslarından biri. Ar-Ge merkezi kurulmadan önce de BKM' de kurum içi girişimcilik yapıyordu. En alt unvandaki bir kişi benim şöyle bir fikrim var diyerek rahatlıkla yönetime projesini sunabiliyor. Eğer projesi kurul tarafından kabul görürse bir genel müdür yardımcımızın sponsorluğunda projesini hayata geçirebiliyor. Bu işleyle de yapılmış ve hayata geçirilmiş projelerimiz bulunmaktadır.” (Umut Önceler).

9. Finansal alanda yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarına yönelik desteklerden/ teşviklerden yararlanıyor musunuz? (İç-Dış Kaynak)

“Evet yararlanıyoruz. Hem Ar-Ge merkezi olarak hem de TÜBİTAK TEYDEP (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) projelerimizde kullanıyoruz. BKM olarak bu desteklerden yararlanacağımız projeleri stratejik hedeflerimize yerleştiriyoruz.

İthal dijital olmuyoruz. Yerel dijitalleşmeye önem veriyoruz. Bizim ürettiğimiz ürünlerin kullanılmasını istiyoruz” (Umut Önceler).

10. Organizasyon yapınız yenilikçiliğin ortaya çıkmasında yardımcı mıdır? Çalışanlarınızın fikir ve önerilerinin ortaya çıkmasını destekleyici açık bir ortam var mıdır?

“Evet. Bu sebeple kurum içi girişimcilik çok önemli. Benim aklıma fikrim geldi dediğiniz anda proje önerinizi anında portaldan girerek komiteye sunabiliyorsunuz. Komite projenizin uygulanabilirliğine bakıp onay veya reddediyor.

Bununla ilgili olarak başlatılan son örneğimiz ise Özyeğin Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi öğrencilerinin kimlik kartları ile taşımacılığını yaptığı Turizm firmasının otobüslerine binebilmesiydi. Bu proje ile birlikte kapalı devre yükleme yapılabilen bir sistem hayata geçirdik. Öğrenciler okul içerisindeki terminallerden dolun yaparak rahatlıkla seyahat etme imkânına sahip oldular.” (Umut Önceler).

11. Bankanızda yeni ürün/hizmet/süreç geliştirilirken nasıl bir süreçten geçmektedir?

- a. Fikirlerin oluşturulması: “BKM bünyesinde altı adet komite her ay toplanmaktadır. Bu komiteleri on dört üye temsil etmektedir. Her komite kendi konusu ile ilgili yeni fikirler ortaya atmaktadır.” (Umut Önceler).
- b. Fikirlerin elenmesi: Genellikle bir komitede ortaya atılan fikir/proje, diğer komitelerin de görüş ve onayına sunulmaktadır. Bazı durumlarda da yönetim kurulu onayı alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elemeler bu aşamalarda gerçekleşmektedir. Bazı projelerin elenmesi ise düzenleyici kurum (regülatör) kaynaklı olabilmektedir.” (Umut Önceler).
- c. Konsept geliştirme ve test edilmesi: Yeni fikrin ya da ürünün başlaması sürecinde yurt dışındaki uygulamalara ya da bizim içimizde var olan uygulamalara bakıyoruz. Gerekirse yurtdışında bu konuda uzmanlaşmış kişileri konuşmacı olarak davet ediyoruz. Bu konuşmalara sadece üyelerimizi değil, BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) temsilcilerini, TBB (Türkiye Bankalar Birliği) temsilcilerini de katarak farkındalık yaratmaya çalışıyoruz” (Umut Önceler).
- d. İş analizi: BKM’ de iş geliştirme bölümümüz bulunmaktadır. İş geliştirme bölümünü yeni projeler bölümü diye de adlandırabiliriz. Bizler için çok değerli bir bölüm. İş Geliştirme bölümü dünyadaki ödeme sistemlerindeki son teknolojileri tarıyor; Çin’de, Kanada’da da neler olmuş, hangi ülke nereye nasıl yöneliyor, nasıl hareket ediyor ve biz hangisini Türkiye’de uyarlayabiliriz gibi projeleri analiz ediyor. İş Geliştirme bölümü projelerini İş Geliştirme Komitesi’nde üyelerimize aktarıyor.

Ülke olarak ödeme sistemleri teknolojisinde diğer ülkelere göre ilerideyiz. Bizim ülkemizde banka ve kredi kartına sahip olan kişi sayısı oldukça fazla. Avrupa’da birinci sıradayız. Taksit, e-cüzdan ve kredi kartı kullanımımız oldukça fazla. Bu sayının daha da artması için elimizden geleni yapıyoruz. Ayrıca çok iyi bir tüketim toplumuyuz. Tüketim demek ödeme demek. Birçok noktada lideriz. Kendi bölümüm adına konuşacak olursam ne yazık ki bilgisayar korsanlığında da (hackerlıkta) lideriz.

Bu yüzden geliştirilen projeleri iki başlık altında toplayabiliriz. Birincisi başka ülkelerden ithal ettiğimiz projeler, ikincisi bize has ve bizim geliştirdiğimiz projeler. Özellikle güvenlik çözümleri konusunda geliştirilen projeleri ithal etmemeyi tercih ediyoruz” (Umut Önceler).

- e. Pazar testi: BKM’ de test içi n bulunan bir ön test ekibimiz var. Bu ekibin görevi geliştirilen projelerin testlerini gerçekleştirmek. Test ekibi testlerini tamamladıktan sonra üyelerimizin testine açıyoruz. Üye testlerini SİT dediğimiz sadece üyelerimizin ulaşabildiği bir ortamda yapıyoruz. Üyelerin onayı alındıktan sonra gerçek ortama taşıyoruz. Burada şunu vurgulamak isterim. Projelerimizi geliştirirken AGILE (Çevik proje yönetimi) mantığını çok iyi uygulamaktayız. Çevik proje yönetimi üst yönetimimiz tarafında da desteklenen bir yöntemdir. Soner Bey bu yapıyı çok iyi takip ediyor ve genel müdür yardımcıları da destekliyorlar. BKM’nin projelerini geliştirirken hızlı hareket etmesindeki en önemli sırrı AGILE çevik mantığını kavramak, desteklemek ve yönetmektir” (Umut Önceler).
- f. Teknik sunum: Teknik sunumlar projelerin en başında hazırlanıyor ve sunuluyor. Projenin ilk döneminde daha önce de bahsettiğim şekilde ilgili ekiplerin görüşünü alıyor daha sonra kurula çıkarıyoruz” (Umut Önceler).
- g. Satışa sunma: Satışa sunma bizde her aşamada var. Ayda bir üyelerimizle yaptığımız toplantıda geliştirdiğimiz projeleri üyelerimize sunuyoruz. Bunları yaptık, bu yeniliği geliştirdik şeklinde. AGILE çevik yönetim mantığında geliştirdiğimiz uygulamamızı üyelerimize sunduğumuz zaman bu süreç onları da memnun ediyor. Burada yaşayan bir yapı olduğunu fark ediyor ve projelerin hızlı ilerlemesine tanık oluyorlar. Sürekli gelişen bu yapı bir bakıma onlara da esneklik sağlıyor” (Umut Önceler).

12. Kurumumuzda uygulanan yenilikçilik (inovasyon) ürün/hizmetlerine yönelik risk yönetim programı var mıdır?

“Projenin risklerini, PYK (Proje Yürütme Kurulu) ve iç kontrol bölümü ile yapılan toplantılarda değerlendiriyoruz. Bu toplantılarda risk analizini yapıyoruz. Diğer taraftan komitelerimizde de risk analizlerini gözden geçiriyoruz. Komitelerde risk analizi üyeler tarafından değerlendiriliyor. Mesela güvenlik ile ilgili bir proje yapacağımız zaman bu proje ATM bölümünü de ilgilendiriyorsa, projemizi ATM komitesindeki üyelere de anlatıyoruz. Proje kapsamında ilgili tarafların da

görüşünü alıyoruz. Bu yüzden bizde risk yönetimi algısı biraz daha geniş. Projelerimizi kendi içimizdeki uyum bölümü, hukuk bölümü, PYK ve ayrıca komitelerin değerlendirmesine sunuyoruz. Proje başlama kararından sonra bir risk envanteri oluşturuyoruz. Projedeki riski seviyelere ayırarak derecelendiriyoruz. Bu risklerin hepsi belirleniyor ve ona göre aksiyon planları hazırlanıyor. Bu şekilde yönettiğimiz bir risk yönetim programımız bulunmaktadır.” (Umut Önceler).

13. Yenilikçi ürün/hizmetlerin oluşumunda üst yönetimin etkisi nedir?

“Etkisi çok büyük diyebilirim. İnovatif olmamız her daim beklenen bir durumdur. Üst yönetim, inovatif olmamız için mümkün olan her türlü imkânı sağlar ve tüm gruplardan yenilikçi projeler üretmesini bekler. Üst yönetimin yenilikçi oluşumu nasıl desteklediği son bir yıl içerisinde yapılan çalışmalara bakıldığında (Ar- Ge merkezi belgesinin alınması, TÜBİTAK TEYDEP (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı projelerin yapılması vb.) Görülebilir.” (Umut Önceler).

14. Çalışanlarımızın yenilikçilikteki önemi nedir?

“Biz yeni bir arkadaşımızı aramıza katacağımız zaman Hogan kişilik testiyle¹³ birlikte bir dizi teste tabi tutuyoruz. Böylece çalışanın kişilik envanterini çıkartıyoruz. Seçim kriterimiz istihdam edeceğimiz kişiye, pozisyon gerekliliklerine ve özelliklerine bağlı oluyor. Herkes yenilikçi olursa risk yüksek olur. Herkesin yenilikçi olmaması lazım. Daha sağlamcı davranıp, ben bunu bir test edeyim diyerek hareket eden çalışanların da olması gerekiyor. Bu kurum içerisinde bir dengenin olması için gereklidir.

Ben kendi bölümümde ve ekibimde olan arkadaşlarımla kişilik envanterini biliyor ve ona göre hareket ediyorum. Kişilerin kuvvetli olan taraflarını değerlendirmeyi akıllı bir strateji ve yatırım olarak değerlendiriyoruz. İşe alım sürecinde uyguladığımız testler her yıl yeniden uygulanıyor. Kişilerin değiştirilemeyecek özellikleri dışında kalan, geliştirilebilecek yönlerini tespit ediyor ve çeşitli eğitimlerle bu yönlerini geliştirmelerine katkıda bulunuyoruz. Bu sistem departman bazında değil tüm BKM genelinde uygulanıyor.” (Umut Önceler).

15. Yenilikçilik stratejileriniz örgüt içinde paylaşılmakta mıdır?

¹³ Hogan Kişilik Envanteri gündelik hayattaki kişilik özelliklerini ölçen, 7 ana ölçek ve 6 mesleki ölçekten oluşan bir kişilik ölçüm aracıdır (www.hoganassessments.com).

“Evet. Yenilik bizim hayatımızda sürekli bulunmaktadır. Soner Bey sürekli bizlerle iç içedir. Bizim için yenilik mesai saatlerinin en başından itibaren başlar. Üst yönetim sizleri medium.com’ da¹⁴ yazılar yazmamız konusunda teşvik eder. Bir konuda yazı yazabilmek o konunun araştırıldığıнын bir göstergesi olarak kabul edilir. Yazmak, okumanın ve araştırmanın bir çıktısıdır. Bu konuda ufak, orta ölçekli bir şirket olmanın avantajını kullanıyoruz” (Umut Önceler).

16. Yenilikçilik stratejilerinizin ve kurumsal hedeflerinizin çalışanlarınız tarafından netlikle anlaşıldığını ve benimsendiğini düşünüyor musunuz?

“Yenilik stratejimiz tam netlikte çalışanlarımız tarafından anlaşılır, benimsenir. BKM’ de yenilik stratejisinin geliştirilmesi için sorgulayıcı ve çözüm odaklı bir ortam yaratılmaktadır.” (Umut Önceler).

17. Yenilikçi (inovatif) ürün/hizmetlerin pazarlanması kararlarında müşterilerle olan ilişkileriniz nasıldır?

“Sektör gereği ödeme sistemleri çok hızlı gelişmesi gereken bir sistem. Ama daha önce de bahsettiğim gibi bazı üyelerimiz daha yavaş hareket ederken, bazı üyelerimiz çok hızlı ilerlemeye çalışabiliyor. Büyük hacimli üyeler, diğer üyelerimize nazaran belirli konularda daha talepkâr olabiliyor. Biz tüm üyelerimizi bir şekilde, ortak bir paydada buluşturmaya çalışıyoruz. Bu anlamda görevimiz biraz zor. Ancak şunu tüm taraflara çok iyi anlatmamız lazım: BKM’nin bankalar arasındaki ve sektördeki görevi nedir? BKM’nin görevi ödeme sistemlerinde üyelerine, geleceğin deneyimini güvenli bir şekilde yaşatmaktır. BKM sağladığı bu ortak platform ile üyelerimizin inovatif projeler üretmesine olanak sağlamaktadır. Bu sayede üyelerimiz uluslararası ödüller almaktadır” (Umut Önceler).

18. Yenilikçilik (inovasyon) stratejilerinizi oluşturulurken müşterilerinizin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını anlamak sizin için ne kadar önemlidir? Bunları öğrenmek için neler yapmaktasınız?

“İletişim çok önemli. Bu noktada bizdeki iletişim süreci üyelerimizden biraz daha farklı. Normalde bir proje yaparken iletişimde sadece bir birim olur ve proje ile ilişkili iki ya da üç birimle daha konuşursunuz. Biz bir projeye başladığımızda çok sayıda birim ve üyeyle iletişime geçiyoruz. Kendi yaptığım bir projeden örnek vereyim. Yaklaşık on beş üyeyi üçer kere ziyaret ettim.

¹⁴medium.com: Konu başlıklarına ayrılmış, kişilerin kullanıcı profili oluşturarak kaydolabileceği ücretsiz, güncel (blog) bir çeşit sosyal medya platformudur.

Toplamda kırk civarında bir ziyaretim oldu. Görüşülen bankaların taleplerinin ve görüşlerinin alınması, hepsinin aynı noktaya getirilmesi aslında bizdeki işlerin ne kadar zorlayıcı olduğunun da bir göstergesi. Tarafların istek ve ihtiyaçlarını algılayıp, ortak bir paydada birleştirmek, tarafların bu projeyi sahiplenmesine yönelik çalışmaların yapılması, bankalarla birlikte alt çalışma gruplarının kurulması, tüm bu çalışmaların kurula onay için sunulması gibi süreçlerin yönetimi bir proje ya da çalışmadaki başarının odağını oluşturmaktadır” (Umut Önceler).

19. Yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarda başka kurumlar ile iş birliği kuruyor musunuz?

“Evet. Kişi ve kurumlarla iş birlikleri yapabiliyoruz. Mesela Güvenlik Çözümleri projelerinde Yıldız Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile anlaşmamız bulunmakta. Bu üniversitelerden 5 akademisyen ve 3 doktora öğrencisi ile birlikte çalışmalar yapıyoruz.” (Umut Önceler).

20. Yenilikçi (inovatif) ürünlerinizin başarısının değerlendirilmesini nasıl yapıyorsunuz?

Tüketici tepkisini sistematik olarak toplayabiliyor musunuz?

“Aylık raporlarla geliştirdiğimiz bir ürünün ne kadar kullanıldığını ya da kullanım kısımlarına ait metrikleri toplayıp, yorumlayabiliyoruz. Bu noktada TROY üzerinden de her sektöre ait veri alabiliyoruz. Ödeme sistemleri tarafında geliştirdiğimiz ürünleri hangi üyenin kullanmadığı ve kullanmama nedenleri ile ilgili araştırmalar yapabiliyoruz. Bununla ilişkili olarak üye ilişkileri bölümümüz rutin üye ziyaretleri gerçekleştiriyor. Bu anlamda sürekli ölçtüğümüz belirli metriklerimiz var. Örneğin yeni bir talep oluyor ve o talep gerçekleştirildikten sonra kullanım durumunu, artışları ya da azalışları sürekli ölçümleyebiliyoruz. Tüm bu ölçümler projenin sürdürülebilirliğine katkı sağlıyor. Bizim için de projenin sürdürülebilirliğinin sağlanması projeyi yapmaktan çok daha önemli.

Gerçekleştirdiği üye ziyaretleri ve toplantılar tüm taraflar için faydalı oluyor. Tepkilerin ölçümüne ilişkin olan periyodu projenin kendisi belirliyor. Takip edilen istatistikleri yorumlayarak ürün kullanımında bir azalma olduğunu veya bir şeylerin ters gittiğini anlayabiliyoruz. Bazen bir noktaya kadar çok iyi kullanılan bir ürün, birdenbire kullanım dışı kalabiliyor. Bu tür durumlarda üyelerimizi ziyaret etmenin faydalı olduğuna inanıyoruz. Ziyaretlerde karşılaştığımız şu tür durumlar oluyor; ürünü aktif olarak kullanan personel işten ayrılmış oluyor. Ayrılan kişinin yerine gelen yeni personelin, ürünü nasıl kullanacağına ilişkin bilgisi bulunmuyor. Böyle durumlarda yeni gelen kişiye de ürün kullanım sürecini anlatıyoruz. Görüşmelerden sonra istatistiklerde bir anda

sıçrayış gerçekleşiyor. Bu tür durumlar, üyelerle olan iletişimin iyi olması gerektiğini net bir şekilde ortaya koyuyor.

Özellikle ödeme sistemlerinin güvenliği konusunda nihai tüketici üzerinde etkili olan kamuoyunda bir anda yayılan durumlarla, spekülâtif açıklamalarla karşılaşabiliyoruz. Milyonlarca işlemde bir tanesinde bir hata olduğunda, bu hata milyonlara mal olabiliyor. Sonra bu kötü algıyı yok edebilmek, tekrar o güveni sağlayabilmek oldukça zor oluyor. Müşteriler üzerindeki algıyı farklılaştırmaya yönelik güvenlik çözümleri ile ilgili 2018 yılında olduğu gibi 2019 yılında da sosyal medyada reklamlarımız ve kamu spotlarımız olacak.” (Umut Önceler).

21. Yıllık faaliyet raporlarına ek olarak finansal yenilikçiliğin performansına ilişkin etki / değerlendirme raporu yayınlıyor musunuz?

“Her bölümün yönetim kuruluna sunduğu aylık ve yıllık raporlar var. Aylık olarak, 14 üyenin ve bir yönetim kurulu başkanının katıldığı ve faaliyet raporlarının sunulduğu bir toplantı gerçekleştiriliyor. Gündemimizi toplantıda sunulan raporlara göre belirliyoruz. Yaptığımız işlerin sonuçlarını da bu raporlardan alıyoruz. Raporları, kurum içi faaliyet raporları ve kamuoyu ile paylaşılan faaliyet raporlarımız olmak üzere ikiye ayırıyoruz” (Umut Önceler).

22. Bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) yapma konusunda karşılaştığınız engeller ve zorluklar nelerdir?

“Engel gibi olmasa da bir zorluk olarak karşımıza düzenleyiciler (regülatörler) çıkıyor. Yenilikçi projelerin başlangıcında mutlaka düzenleyicilerin de olması gerekiyor. Güvenlik açısından düşünüldüğünde öyle bir yerde oluyorsunuz ki KVKK (Kişisel Verilerin Korunması Kanununda) ile bir sahtekârın da verilerini korumanız gerekebiliyor. Dengeyi sağlamak lazım. KVKK bankalar için çok yeni. Bazı konular hala net değil. Verilmeli mi, paylaşılmalı mı? Açığa çıkan bir durum sonrasında sonra nasıl aksiyon alınmalı? Bu konular duruma göre değişkenlik gösterebiliyor. Tek bilinen yansıtılacak olan cezanın büyüklüğü. Bu yüzden KVKK ile BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu), TBB (Türkiye Bankalar Birliği) gibi kurumların rolü çok önemli.

Kurumlarda yeniliğe karşı direnç gösteren bir kesim az da olsa olacaktır. Şimdiye kadar çalıştığım kurumlarda açıkçası bu açıdan çok şanslıydım. Yeniliğe karşı olan bir grup varsa da bir süre direnç gösterdikten sonra kabulleniyor. Çok genç ve dinamik bir nüfusa sahibiz. Bir grup telefonsuz doğmuşken bir diğer grup benim oğlum da dahil akıllı telefonlar ile doğdu ve buluştu. Bu buluşma

sayesinde bilgiye istediğimiz yerden hızlı erişilebilir olduk. Oysa ki bu basitliğin arkasında binlerce kişi çalışıyor. Kimse o binlerce kişiden biri olmak istemiyor. Sadece basitliği deneyimleyen kişi olmak istiyor. Ama bizim o basitliği sağlayan binlere ihtiyacımız var. Bizim o basitliği sağlayabilecek potansiyele sahip insanlara ihtiyacımız var. Üniversitelerde bu tip konferanslara katıldığımda orada da paylaşıyorum. Merak etmek gerekiyor. Ben bunu nasıl daha ileriye götürebilirim diye sorgulamak gerekiyor. Bir sıkıntı varsa nasıl çözebilirim diye düşünmek gerekiyor.

Örneğin “Amazon.com’ da¹⁵ Amerika’da kasasız ödeme yapılabilir, bunu neden ülkemizde yapamıyoruz?” sorusunu sormak ve bu konuda aksiyon almak gerekiyor. Biz bir proje fikri ile bize gelinmesine çok hazırız. Burada çeşitli imkânlarımız mevcut. Fikri, projesi olan kişilerle birlikte çalışabilecek bir ekip, proje merkezi ve Ar-Ge merkezimiz mevcut. Üniversitelere de bu konuda sonuna kadar açığız” (Umut Önceler).

23. Eklemek/söylemek istediğiniz bir şey var mı?

“Üniversitelerden ‘Biz de yaparız, daha iyisini yaparız’ diyebilecek insanlara ihtiyacımız var. Türk aklı bence farklı. Bu aklı iyi kullanabilirsek çok güzel fikirler çıkacağına inanıyorum. Ülke olarak Ar-Ge de bir adım gerideyiz. Çalışarak bu durumu eşitlememiz gerektiğini düşünüyorum. Teşekkürler” (Umut Önceler).

3.6.1.1. Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM A.Ş.)’ nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin Artan Rolünün Değerlendirilmesi

BKM A.Ş. ile yapılan görüşme ve ikincil kaynakların değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

BKM A.Ş.’ye göre, yenilikçilik (inovasyon) değişimle gelen fırsat olarak karşılanmaktadır. Fırsatı yaratmak ve yakalamak için öncelikle merak etmek, araştırmak deneyimlemek, zaman ayırmak, dünyada ve ülkemizdeki duruma sektör açısından eleştirerek bakmak gerekliliğine inanılmıştır. Merak etme olgusu BKM A.Ş. bünyesinde temel değer olarak belirlenmiştir. Bu durum 2018 yılı şirket mottolarına da yansyarak “*merak et, dene, üret, iz bırak*” olarak faaliyet raporunda paylaşılmıştır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) değerlendirmesinde öğrenme süreci ve bu

¹⁵ Amerika menşeli e-ticaret sitesi.

sürecin öğrenilmesine ilişkin gösterilen çaba yenilikçilik yaklaşımı için önemsenmektedir. Dolayısıyla yenilikçilik (inovasyon) yaklaşımı kapsamı kendi içinde döngüsel, dış çevre koşullarıyla da ilişkili bir biçimde ifade edilmiştir. Bu yapı da şirketi yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren bir zemin hazırlamıştır.

BKM A.Ş.'nin misyonu ve faaliyet alanları değerlendirildiğinde, en çok ödeme sistemleri üzerinde yenilikçilik çalışmaları gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Bu alana yoğunlaşmanın sebebinin bankacılık sektörünün teknolojik gelişmişliği ve kullanıcıların yeni ürün ve hizmet teknolojileri kullanımını sıklıkla tercih etmeleri olduğu vurgulanmıştır. Bu noktada kullanıcıların yeni ürün ve hizmetlere açıklığı dört boyutta: ekonomik, sosyal, psikolojik ve beşerî olarak sıralanmıştır. Ödeme sistemleri alanındaki yoğunluğun bir diğer sebebi de dünyadaki ödeme sistemleri teknolojisindeki gelişmeler ve Türkiye pazar koşulları olmuştur. Tüketim faaliyetlerinin ağırlıklı olarak yaşandığı toplumumuzda, her tüketim bir ödeme koşulu gerekliliğini doğurmaktadır. Dolayısıyla tüketim arttıkça ödeme sistemlerine olan ihtiyaçta Türkiye pazarı için artmıştır. Bu noktada bankacılık ürünlerine ilişkin aktif pos sayısı, kart ve kredi kartı kullanımı, mobil, dijital ve internet bankacılığı ürünleri kullanılarak gerçekleştirilen ödemelerdeki artış göz ardı edilmemelidir. Sadece 18 - 34 yaş aralığındaki Y Kuşağı üyelerinin yüzde 93'ü bankacılık işlemleri ve ödemeleri için mobil cihaz kullanmaktadır (KPMG,2018). Dijital kimlik, nesnelerin interneti, blockchain gibi finansal teknolojik yeniliklerin öncelikle bankacılık sektörü ardından ödeme sistemleriyle olan ilişkisi BKM A.Ş. tarafından anlaşılmış durumdadır. Bu tip yenilikler (inovasyonlar) BKM A.Ş. bünyesinde endişe ile değil, merakla ve aktif bir biçimde FinTech (finansal teknolojiler) kapsamında takip edilerek geliştirilmektedir.

Türk bankacılık sektörünün ödeme sistemi teknolojileri alanında lokomotif olan BKM A.Ş., yenilikçi ürünlerini geliştirirken ya da uygularken pek çok aşamadan geçmektedir. Ürünlerin gelişimi için uygun alanın yatırılmasının farkındalığı ile Haziran 2018'de Ar-Ge merkezi belgesini almıştır. Şirket binasında yer alan merkezin yönetimi direktör seviyesinde izlenirken haftalık olarak gerçekleştirilen PYK (Proje Yönetim Kurulu) toplantılarıyla öne sürülen projelerin uygunluğu üst yönetim ve proje konusuyla ilişkili ekiplerin görüşü alınarak proje uygulama adımları devam ettirmektedir. Bu çalışma ile projenin analizi, hangi ihtiyacı karşılayacağı ya da çözüm sunacağına ilişkin karar birliğine varılmaktadır.

Troy, BKM Ekspres gibi ürünlerin geliştirilmesinin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında hem Ar- Ge çalışmaları hem de Ar- Ge merkezinin varlığı etkili olmuştur.

Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirilirken iç ve dış kaynak desteklerinden faydalanılmıştır. Dış kaynak olarak TÜBİTAK TEYDEP (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Bakanlığı) belirtilmiştir. Ar- Ge merkezinin her yıl toplam üç adet TEYDEP hedefi bulunurken, merkezin gelişimi için AB (Avrupa Birliği) projesi de gelecek dönem hedefleri arasındadır. Ayrıca Yıldız Teknik ve Boğaziçi Üniversiteleri ile de iş birliği geliştirilmiştir. Böylelikle FinTech (Finansal Teknoloji)leri ile bankacılık sektörü arasında köprü kurulmuştur. Özellikle yenilikçi ürün ve hizmetlerin gelişiminde ekosistem gerekliliğine vurgu yapan BKM A.Ş., FinTech İstanbul'un kurulmasında da büyük rol üstlenmiştir. Paylaşılan hedefler ve geliştirilen iş birlikleri neticesinde BKM A.Ş.'de yenilikçilik (inovasyon) için uygun koşulların oluşturulması yapısal ve operasyonel anlamda kurgulanmaktadır. FinTech İstanbul girişimiyle de hem ulusal hem de uluslararası vizyonda hareket ederek FinTech yayınları, eğitimleri ve ağıya (networküyle) aktif ve sürdürülebilir bir merkez, sektöre kazandırılmıştır.

BKM A.Ş. için geliştirilen yenilikçilik (inovasyon) projeleri, ithal edilenler ve kendi içinde üretilenler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu noktada BKM A.Ş.'nin yenilikçi yaklaşımı ithal olmasından ziyade kendi kaynaklarıyla üretme ve ilerleme yönünde olmuştur. Ancak bazı uygulamalar ve onlara ait teknolojilerin kullanımında, ithal kaynaklardan faydalanmak hem zaman hem maliyet açısından fayda sağladığından ithal kullanım söz konusudur.

BKM A.Ş. bünyesinde her proje sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Fikrin oluşturulmasından pazar testi, sunum ve uygulamaya kadar pek çok aşamasında denetimi yapılarak uygunlu sorgulanmaktadır. BKM A.Ş. yönetiminin karakteristik özelliğinden kaynaklanan kolektif yapı proje sürecinde de karşımıza çıkmıştır. Projeye ilişkin fikirlerin sunulması, elenmesi ve uygulanması aşamalarında yönetim ve proje ile ilgili pek çok uzman, komite üyesi banka yöneticisine danışılmaktadır. Böylesine büyük bir yapıda hareket etmek hız ve sürekliliği tehlike altına sokabileceğinden proje yönetimi kendi içinde ayrı bir sistemi barındırmalıdır. Proje yönetimi ve tasarımında, AGILE çevik proje yönetimini kullanan BKM A.Ş., bu sayede her bir proje döngüsünde komite üyeleri ve uzman ekiplerin görüşünü alarak değer üretmeyi hedeflemiştir. Böylelikle komite üyeleri ve paydaşlar, proje sonunda ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmetler

için söz sahibi olurken nihai çıktının ne olacağına ilişkin bilgi sahibidir. AGILE ile proje süreci şeffaf bir şekilde ilerlerken, proje hayat seyrine duraksamadan devam ettirilmektedir. Bu bağlamda projeye ait beklenmedik durum ve gelişmelerin önüne geçilmiştir. Yine de proje sürecinde ön görülemeyecek ya da engellenemeyecek durumların varlığı (dış çevre, regülatör düzenlemeleri, siyasi gelişmeler vb.) göz önüne alınmaktadır.

Proje uygulama ve yönetimi kadar, o projeyi hayata geçirecek olan fikir ve stratejilerin ortaya çıkarak gelişmesine zemin hazırlayan unsurlar önemli olmuştur.

BKM A.Ş. özelinde müşteri kavramı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelere göre farklılık göstermektedir. Tez kapsamında incelenen DenizBank A.Ş. ile bu noktada ortak yanı müşteriyle iletişime verdikleri önem olmuştur. Çok sayıda üye banka ve üye ile iletişime geçilerek ortak karar alınması BKM A.Ş.'nin uzmanlığını temsil etmektedir. Müşterilerden gelen istek ve ihtiyaçlar bankalara iletilmekte, bankalarda üye ya da temsilcileri aracılığı ile BKM A.Ş. ile paylaşmaktadır. Bunun yanında dünyadaki gelişmeler, teknoloji ve tüketim trendleri, sektör araştırmaları, BKM A.Ş. bünyesinde var olan İş Geliştirme Departmanı çalışmaları stratejinin oluşmasında birinci dereceden etkili olmuştur.

Projeler sonucunda gerçekleştirilen ürün ve hizmetler incelendiğinde teknolojik, toplumsal ve ekonomik unsurların yenilikçilik faaliyetlerinde etkili olduğu gözlenmiştir. BKM A.Ş. bünyesinde yenilikçilik organizasyonel ve operasyonel süreç ve faaliyetlerine yansımıştır. Organizasyonel anlamda karar alma ve yönlendirmede üst yönetimin etkisi kuvvetli bir şekilde hissedilmiştir. Üst yönetimin yenilikçiliğin ortaya çıkmasına imkân sağlamasıyla kurum içi girişimcilik uygulamaları gelişmiştir. Bu durumun bir diğer göstergesi de geliştirilen TEYDEP projeleri ve Ar- Ge merkezi girişimi ile personeli okumaya, araştırmaya ve yazmaya teşvik eden Genel Müdür Sayın Dr. Soner Canko' nun yaklaşımı olmuştur.

Yenilikçilik stratejisinin zihinde başlaması gerekliliği vurgulanmıştır. İçselleştirilmeyen bir stratejinin başarıya götüremeyeceği, yenilikçiliği besleyerek sürdüremeyeceği gerekçeleriyle sığ kalacağı tespit edilmiştir. Bankacılık sektöründeki diğer uygulamalar incelendiğinde bu durumla sıklıkla karşılaşılmaktadır. BKM A.Ş.'de bu durumun önüne geçilmesi için şirket içi uygulamalarda esnek, sorgulayıcı ve çözüm odaklı yaklaşım geliştirilmiştir. Yenilikçiliğe ilişkin strateji tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş durumdadır. Çalışanların BKM A.Ş.

yenilikçiliğindeki önemi, stratejik bir adım olarak değerlendirilirken, çalışanların gelişim ve paylaşımına yönelik yaklaşımlar geleceğe yönelik akıllı yatırım olarak yorumlanmıştır. Özetle yönetimin yenilikçi vizyonu sayesinde, yenilikçilik kurum kültürüne de yerleşmiş durumdadır.

Karakteristik özelliklerinden dolayı yenilikçilik (inovasyon) kavramının tespitinin zorluğu, sınırlandırılması ve ölçeklendirilmesi alanında yapılan çalışmalar hem akademik hem de sektörel literatürde vurgulanmıştır. Dolayısıyla yapılan çalışmalar sektöre, zamana, ürüne ya da hizmete, kültüre ve topluma göre farklılık göstermektedir (Ekpu,2015;ÜSİMP,2017; Accenture Dijitalleşme Endeksi, 2016; UK Innovation Survey, 2017; Tidd vd., 2005). Ünlü pazarlama gurusu Peter Drucker' ın "ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz" bakış açısı BKM A.Ş. yenilikçilik yönetimi bakış açısıyla paralellik göstermektedir. Gerek proje yönetiminde gerekse diğer faaliyet ve uygulamalarında BKM A.Ş., hazır kullanılan metriklerin yanı sıra kendilerinin geliştirdiği metriklerle risk, müşteri beklentisi, çalışan memnuniyeti ve beklentisi, başarısı, kullanma ya da kullanmama sebepleri vb. hakkında ölçüm yapmaktadır. Risk yönetiminde kullanılan, "risk yönetimi envanteri" projenin ilk anından itibaren uygulama ve sonrasındaki süreci kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Envanter, kademeli olarak seviyelerle sınıflandırılmıştır. Projenin yönetimine ve risk yoğunluğuna ilişkin kararlar, envanterdeki seviyeler referans alınarak gerçekleştirilmektedir. Kendilerinin kullandığı metriklerin oluşumu ürün ve proje bazlı olarak değişebilmektedir. Örneğin risk yönetimi için kullanılan risk yönetimi envanterinde ATM bölümünü ilgilendiren bir unsur varsa ATM komite üyeleri de sürece dahil edilmektedir. Bu da yenilikçilik yönetimindeki hareket kabiliyetinin esnekliğinden kaynaklanmıştır. Dolayısıyla yenilikçiliğin yönetiminde söz konusu projeyi ya da uygulamayı anlayıp, içselleştirerek uygun stratejiyi kurmak yenilikçilik başarısı için önem arz etmektedir.

Finans sektöründe özellikle de ödeme sistemlerinde oltalama (phishing), korsanlık (hacklenme), sosyal mühendislik gibi yeni dolandırıcılık yöntemlerin artması sektörel bir risk olarak değerlendirilmektedir (www.paramedy.com.tr). Bu durum müşterilerin ödeme sistemlerine olan ürünlerin kullanımında güvensizliği beslemektedir. Riskin azaltılmasına ilişkin BKM A.Ş, kamu spotları, bilgilendirici eğitim materyalleri, yayınlar düzenleyerek kamuoyunu bilinçlendirmeye ve farkındalık yaratmaya çalışmaktadır. www.bilgiguvende.com web sitesiyle kullanıcıları dolandırıcılığa karşı uyardığı, bu konuda doğru bilgiye güvenerek ulaşabilecekleri bir ortam yaratılmıştır.

Proje ve faaliyetlerde ölçümü yapılan unsurlar belirli periyotlarda kurum içi ve kurum dışı kullanıcılar ile paylaşılmaktadır. Paylaşılan verilerin kamuoyu ile paylaşılacak olan kısmı yıllık faaliyet raporlarında yer almaktadır.

Bankacılık sektörü, Türkiye ekonomisinde güçlü ekonomik temel değerlerinden biri olarak gösterilmektedir (KPMG,2018). Bu bağlamda bankacılık sektörünün yönetimi, kural ve düzenlemeleri de hayati önem taşımaktadır. Sektörde bu alanda yapılanmış BDDK ve TBB gibi kurumların gerçekleştirdiği regülasyonlar, bankacılık sektöründe yenilikçilik proje ve uygulamalarında da belirleyici olmuştur. Yapay zekâ, blockchain, kripto para gibi yenilikçi bankacılık ürün ve hizmetlerinin ülkemizde uygulanmasına ilişkin yasal düzenlemeler hukuki yaptırımlar ve paylaşılan kurumların izinleriyle gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yenilikçiliğin yasal zemine kavuşması, hizmet ve standartlarının belirlenmesi açısından regülatörlerin varlığı sektörel anlamda düzenleyici ve belirleyici olmuştur. Küresel piyasalarda gerçekleşen dijital dönüşüm ve yenilikçilik değerlendirildiğinde regülatörlerin, bankacılık sektörüne göre daha hızlı takip etmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak BKM A.Ş, yenilikçilik kavramını kendi bünyesinde tanımlayarak uygulama ve faaliyetleriyle içselleştirmiştir. Bu yapıyı oluştururken gerek kurum kültürü gerekse teknolojik ve ekonomik uygunluğu hazır hale getirerek kendisine bir yenilikçilik stratejisi ve kimliği oluşturmuştur. Bu yapı oluşturulurken ise Ar- Ge'ye son derece önem vererek iç ve dış kaynaklarından beslenmiş, yenilikçi ödeme teknolojilerinde ülkemizi başarıyla temsil ederek Türk bankacılık ekonomisinin bu alandaki lokomotifini olmuştur. Gelecek dönemin ödeme teknolojilerini yaşatma vizonuyla sonraki aşama içi sorgulayarak, araştırarak faaliyetlerini sürdürme gayretindedir.

Yenilikçilikte bilgi ve paylaşmanın gücüne inanarak yenilikçilik ekosisteminin yaratılmasında ülkemiz ve bankacılık sektörü için önemli girişimlerde bulunmuştur. Bu girişimlerin arkasında yenilikçiliğin kademeli ve keşfedici bir süreç olduğu bilinci yer almaktadır. Bu bağlamda yenilikçiliğin gelişimi ve büyümesi için düşünen, sorgulayan ve harekete geçerek çaba gösteren gençlere ve üniversitelere imkanlarını sunmaya hazır olduğu paylaşılmıştır.

BKM A.Ş., ödeme sistemleri alanında dünyada ve özellikle ülkemizde sayısı hızla artan bir müşteri kitlesine gelecek deneyimi yaşatma misyonuyla ihtiyaçların giderilmesine, sorunların çözülmesine ilişkin adımlar atmaktadır.

Tablo 3.18. BKM A.Ş. Bulguları

Konu	Teknoloji, pazar ve işletme kapsamında yenilikçiliğin (inovasyonun) yönetimi: strateji, süreç, organizasyon, bağlantı (ilişki kurma), öğrenme.
Bulgu	<ul style="list-style-type: none"> ● BKM A.Ş, ulusal anlamda ödeme sistemleri alanında rakipsiz konumdadır. Dolayısıyla rekabet kavramı diğer işletmelerde algılanan boyutuyla işlenmemektedir. Bu sebeple çalışmalarında ulusal fayda ve toplumsal refah ön plandadır. Rekabet anlayışındaki bu bakış açısı yenilikçilik faaliyet, uygulamalarına ve yenilikçilik (inovasyon) stratejilerine yansımaktadır. ● Yenilikçilik (inovasyon) stratejisi, zihinsel bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu süreçte teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel entegrasyon, örgütsel değişim ön planda tutulmuştur. ● Yenilikçiliğin içselleştirilmesi için esnek, sorgulayıcı ve çözüm odaklı yönetim yaklaşımı uygulanmaktadır. Bu bağlamda da yenilikçiliğe ilişkin strateji tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Çalışanların bu anlamda benimsemesi ve içselleştirilmesine yönelik çalışmalar ileri vadeli akıllı yatırım olarak değerlendirilmektedir. ● Yenilikçiliğin (inovasyonun) gelişimine ilişkin dönemseller hedefler bulunmaktadır. Bu hedeflerden bazıları: her yıl üç adet TEYDEP projesi ve bir AB projesi gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir. ● Yenilikçi (inovatif) ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ekosistem gerekliliği vurgulanmıştır: FinTech İstanbul girişimi gerçekleştirilmesi, girişim habitatu oluşturulması, yayınlar, eğitimler gerçekleştirilmesi ve Ar- Ge merkezinin kurulması ekosistemi besleyen uygulama ve faaliyetlerdir. ● BKM A.Ş. ürün ve hizmetlerinde uygulanacak olan strateji ya da proje yönetimi çok taraflı gerçekleşmektedir. Kurumsal yapısı gereği kümülatif bir özellik sergileyen işletme organize olma, yönetme ve karar alma mekanizmalarında sistemsel hareket ederek neden sonuç ilişkisi gözetmektedir.
Konu	Finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümü ve raporlaması
Bulgu	<ul style="list-style-type: none"> ● Yenilikçiliğin (inovasyonun) kullanımının ölçümü ve değerlendirmesinde ürün ya da hizmete ilişkin sektör araştırmaları ve üye ilişkileri bölümün gerçekleştirdiği rutin müşteri ziyaretleri üzerinden sağlanmaktadır. Ayrıca ödeme sistemlerinde TROY üzerinden kullanıcı bazlı metrikler ile hizmete ilişkin tüketim ve harcama tepkileri de ölçülebilmektedir.

	<ul style="list-style-type: none"> Bankacılık müşteri sayısındaki artışa bağlı olarak ödeme sistemleri değerlendirildiğinde: mobil, dijital ve internet bankacılığı ve kredi kartı aktif kullanıcı sayısı artmıştır. Teknoloji destekli bu ürünlerin kullanımı da BKM A.Ş. ye ve üyelerine veri kaynağı yaratmıştır. Dolayısıyla müşteri deneyimi ya da tepkisi ölçümü belirli koşullar sağlandıktan sonra bu kaynaklar üzerinden de gerçekleştirilebilmektedir. Projelere ilişkin riskler, PYK (Proje Yürütme Kurulu) ve iç kontrol bölümüyle yapılan toplantıda değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen bu toplantılarda risk analizi uygulanmaktadır. Ayrıca yapılan komite toplantılarında da risk analizine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. <p>Risk analizine yönelik ölçüm geliştirilen “<i>risk envanteri</i>” aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma tek bir departmanla değil, proje ile ilgili departmanlar, uzmanlar veya üyeler ile birlikte sağlanmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Yenilikçiliğin ölçümü iç kaynaklarla gerçekleştiği gibi, dış kaynaklar tarafında da gerçekleştirilebilmektedir. Tüm değerlendirmeler BKM A.Ş. tarafında titizlikle değerlendirilerek yorumlanmaktadır. FinTech İstanbul’un yer aldığı araştırmada şekil 12’ de paylaşılan küresel yenilikçilik performansı skorunda, veriler müşteriye yakınlık, bilgiye yakınlık, inovasyon kültürü ve devlet desteği kategorilerinde ölçümlenmiştir. BKM A.Ş. de de bu kategorilerin gelişmesi yönünde çabaların var olduğu izlenmiştir. Proje yönetiminde ve tasarımında AGILE çevik proje yönetimi kullanılmaktadır. Burada proje yönetiminde şeffaflığın yanı sıra komite üyeleri, uzman görüşleri ve paydaşlar, nihai sonuç üzerinde söz sahibi olma, beklenmedik durum ve gelişmelerin önüne geçme imkânına sahip olunmuştur.
Konu	Yenilikçilik (inovasyon) sürecinde ve karşılaşılan zorluklar
Bulgu	<ul style="list-style-type: none"> Engel olarak görülmesi de düzenleyicilerin (regülatörlerin) sınırlandırmaları ya da yönlendirmeleri yenilikçi (inovatif) faaliyet ve uygulamalarda etkili olmaktadır. Bu anlamda TBB, BDDK gibi kurumların etkisinden bahsedilmektedir. Yenilikçi faaliyet ve uygulamaların geliştirilmesinde ya da pazarlanmasında ödeme sistemlerinde var olan sektörel riskin yüksek olduğu bilinmektedir. Bunun giderilmesi için kullanıcıların bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bilgilendirici çalışmaların ardından ödeme sistemlerinde aktif kullanıcı sayısı artışı izlenmektedir. Yenilikçiliğin (inovasyonun) gelişmesinde gelecek neslin konumu ve eğilimleri de eleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma, merak etme, sorgulama, araştırmacı ve girişimci olmaya ilişkin ilginin azlığı bir engel olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu durumun düzelmesi için atılacak adımlarda hazırlıklı ve istekli oldukları da belirtilmiştir.
Konu	Yenilikçilik (inovasyon) bilgisi, aktiviteleri ve ekonomisi

Bulgu	<ul style="list-style-type: none">● Yenilikçilik algısı, tek başına bir faaliyet olarak değil iç ve dış çevresiyle ilişkili bir sistemler bütünü, değişimle gelen fırsatların değerlendirildiği bir süreç olarak belirtilmiştir. Bu sürecin kurgulanmasında ve başarılı sonuçlara ulaşmasındaysa merak etmek, denemek, üretmek önemli başlıklar arasında sıralanmıştır. Şirket 2018 yılı mottosunu da bu ifadeyi destekleyecek şekilde “<i>merak et, dene, üret, iz bırak</i>” olarak paylaşmıştır.● Yenilikçiliğin (inovasyonun) oluşumunda değişim ve dijitalleşmenin itici gücünü vurgulanmıştır. Sosyal, teknolojik ve ekonomik anlamda daha iyisi için sorgulama ve geliştirmenin zamanla davranış haline dönüştüğü ve yenilikçiliği beslediği inancı bulunmaktadır.● Yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkması kadar desteklenmesine de önem verilmektedir. Bu bağlamda iç ve dış kaynaklardan fon desteğine başvurulmaktadır. Dış kaynak olarak TUBİTAK TEYDEP‘ den yararlanılmaktadır. Ayrıca FinTech (Finansal Teknolojiler) alanında Yıldız Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile de proje bazlı iş birliği yapılmaktadır.● TROY, BKM Ekspres gibi ürünlerinin ortaya çıkması yoğun bir Ar- Ge çalışması sonucu olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde Ar-Ge unsuru etkili olmuştur.● Yenilikçiliğin (inovasyonun) kaynağında ve fonlanmasında yerel değerlerin kullanılmasına da hassasiyet gösterilmektedir.● Yenilikçiliğin ortaya çıkmasında üst yönetimin teşviki ve etkisi gözlenmiştir. Özellikle kurum içi girişimcilik programında elde edilen başarılı proje örnekleri diğer çalışanlar açısından da yönlendirici olmuştur. Ayrıca Genel Müdür Sayın Soner Canko’ un yenilikçilik üzerine olumlu tutumu ve yaklaşımı da ekip arkadaşları tarafından destekleyici olarak yorumlanmaktadır.<ul style="list-style-type: none">○ Üst yönetimin maddi ve manevi teşviki ve motivasyonun yenilikçilik oluşumunda etkili olduğu izlenmiştir.○ Yenilikçilik yatarımı için sorgulayıcı çalışmalar desteklenerek deneyim alanı oluşturulmuştur: kurum içi girişimcilik uygulaması, kurum içi portal uygulaması, organizasyonel esneklik.○ Yetenekli insan kaynağı gücü yaratımına kaynak ayrılmıştır.
--------------	--

3.6.2. DENİZBANK A.Ş. İLE YAPILAN GÖRÜŞME

Görüşme Tarihi: 04.01.2019

Görüşme süresi: 54 dk.

Görüşülen Kişiler: Esra Aksoy, Denizbank İnovasyon Yöneticisi

Teymur Kızılkın, Denizbank İnovasyon Uzmanı

İlkem Deniz Gültekin, Denizbank İnovasyon Uzman Yardımcısı

Görüşme Soruları ve Cevapları

1. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı sizin için ve bankanız için neyi ifade etmektedir?

Açıklar mısınız?

“İnovasyon banka içindeki tüm inovatif süreçleri yönetmeye çalıştığımız bir süreci ifade etmektedir. Öncelikle hakkımızda kısa bilgilendirmeyle görüşmemize başlamak isterim. Genel yapıda inovatif proje yönetimi, ürün yönetimi üzerine çalıştığımız bir alandayız. Bu alanın alt sahalarında kurum içi inovasyon bilgilendirmelerinden, teknolojik süreç ve uygulamaların geliştirilmesine kadar genişleyen bir yapıya sahibiz Bizler bu sahada ihtiyaç duyulan durum ve koşullara göre pozisyonumuzu alarak, başarılı bir şekilde süreci yönetmeye ve geliştirmeye çalışmaktayız.

Yönetici ve uzman statüsündeki ekip üyelerinin her birinin üzerinde üç ya da dört tane inovasyon projesi bulunmaktadır. İnovasyonun uygulanmasında ise diğer bankalara kıyasla daha kolektif uygulama adımları geliştirdiğimizi paylaşabilirim. Bizler inovasyon ekibi bünyesinde birbirimizin yaması olarak hareket etmemekteyiz. Örneğin inovasyon ekibine bir proje fikri geldiğindeki akışı şöyle yönetmekteyiz. Bünyemizde ya da iş ilişkimizin olduğu kişi/kurumlardaki farklı meslek kodlarından oluşan bir grup oluşturuyoruz. Burada proje fikrine ilişkin paylaşımlarda bulunarak haberdar olmalarını sağlıyoruz. Bu noktadan sonra gelen dönüt ve değerlendirmelere göre aksiyon planımızı çıkartıyoruz. İnovasyon departmanının bu noktada dokunuşu ise koordinasyon kaynaklı oluyor. Şöyle ki projenin ilk zamanlarında - daha iyi nasıl yapabiliriz - düşüncesinde oluyoruz. İlerleyen aşamalarında ise yeni teknolojiler, piyasa koşulları, Yapay Zekâ Araçlarını (AİT)¹⁶ nasıl koordine edebiliriz, konumlandırabiliriz gibi başlıklar ile uygulanabilirliği üzerine çalışmaktayız.

¹⁶ Artificial Intelligence Tools:Yapay Zekâ Araçları.

Tabii ki banka süreçleri de işin içine dahil olduğu zaman inovasyon sadece koordine etmek şeklindeki bir görevle kalmamaktadır. Daha fazla rehber olmak adına süreç, satın almasından itibaren sürecin pazarlama kısmının belli bir aşamasına kadar gitmektedir. Yaptığımız işi kısaca bu şekilde özetleyebilirim” (Teymur Kızıllan).

“Ben ve benim ekip arkadaşlarım için inovasyonu, stabiliteye karşı gelen her türlü kelime olarak tanımlayabilirim. Ekibimizin karakteristik özelliğinin, inovasyonu algılamamız ve işlememizde etkili olduğunu paylaşabilirim. Diğer departmanlara göre daha dinamik, sorgulayıcı ve araştırma geliştirme sürecinden keyif alan profilde yer aldığımızı inanmaktayım. Özellikle bizleri besleyen en önemli özelliğimizden biri de eleştiriye açık olma, yeniyi araştırma-geliştirme ve sunma azmimiz. Örneğin banka bünyesinde blockchain ve bitcoin alımı ilk bizim ekibimiz yapmıştır. Dolayısıyla bu tip yeniliklerde lider olmayı ve beslemeyi sevmekteyiz. Ayrıca bu yapıda kemik değil, kıkırdak olarak hareket etmeliyiz.

Yeniliğin açık bir kaynak olduğu için her yerden gelebilmektedir. Yönetim seviyesinde ya da belli bir departmana atfedilmiş olmadığına inanmaktayım. Denizbank bünyesinde de bu görüşün hâkim olduğunu ifade edebilirim. Bizler inovasyon ekip üyeleri olarak bu tip durumlarda sahiplenici bir rol üstlenmekteyiz.

Ekip arkadaşlarımızla birlikte düzenlediğimiz “*Haftanın yenileri*” isminde bir çalışmamız bulunmakta. Bu raporda belirlenmiş olan alanlara ilişkin paylaşımında bulunmaktayız.

Bizim için inovasyon birazcık da heyecanı ifade etmektedir. Çünkü toplantıya girip yeni bir şey çıkartma isteği, güzel bir arzuyu beslemektir. Bu yapıyı ve ruhu seven insanlarla çalışırsanız başarılı olabileceğine inanıyorum.” (Teymur Kızıllan).

Banka için inovasyon, kaynak olmakla beraber, markasını konumlandığı bir kulvardır. Bizler de marka konumlandırmamızı bir noktaya kadar inovasyon üzerine kuruyoruz. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren diğer bankalarda da benzer konumlandırmaların olduğunu gözlemliyoruz. Burada özellikle dijitali vurgulayan sloganlara yer verilmektedir. Türkiye’nin dijital bankası, dijitalde öncü banka gibi sloganlara paylaşılmakta. Bankamız da dijitali kelime anlamı olarak önemsemektedir. Bizler marka konumlandırmamızı yaparken rakiplerimizden farklı olarak inovasyonda dünyaya öncülük eden banka, dünyaya liderlik eden banka gibi temalar üzerine kurgulamaktayız.

İnovasyon bizim için marka algımızın üzerine inşa ettiğimiz değer. Benim görüşüme göre ise, banka için inovasyon sadece kârlılık değil aynı zamanda müşteri kazanımıdır. Geleneksel

bankacılıkta dokunulmayan alanlarda, inovasyon aracılığı ile ulaşabiliyoruz. Özellikle bu tip alanlarda dijital dokunuşlarla müşteriye ulaştığımız zaman çok ciddi marka konum değeri elde ediyoruz. Örneğin “Deniz’e çek gönder¹⁷” KOBİ’ler için inanılmaz bir projeydi. “Deniz’den Toprağa¹⁸” projesinin ise şu an yüz yirmi bin tarım kullanıcısı var. Tahminime göre de bu kullanıcıların en azından yüzde 30’u Denizbank müşterisi değil. Ulaşılan bu değer ve etki muazzam. Özellikle tarım gibi yaklaşık iki buçuk milyonluk bir sektörden bahsedecek olursak, paylaştığım rakamlar çok ciddi veriler.

Projeye koyduğumuz değerle, kazanılan değer arasında pozitif bir fark olduğunu hem ölçümler de hem de uygulamada izleyebiliyoruz. Ayrıca bankamız inovasyonu sadece maddi bir değer ya da kazanım olarak görmemektedir Aynı zamanda sosyal bir değer yarattığına da inanmaktayız.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllıkan).

2. Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren başlıca etkenler nelerdir?

“Etkiler dünyada ve ülkemizde fark göstermektedir. Ülkemiz bankacılık sektöründe özellikle dijital alanda kendisini iyi seviyelerde konumlandırılmıştır.

Yurt dışında katıldığımız inovasyon ödüllerinin hemen hemen tamamında Türk bankalarıyla birlikte yarışmaktayız. Aslında bu durum Türk bankacılık sektörü için gurur verici, tabii bizler için de. İnovasyon projelerimizle ulusal ve uluslararası alanda yarışmayı seven bir ekibe ve yöneticilere sahibiz. Ekip olarak projelerimizle diğer bankalardan ilerde olmayı amaçlamaktayız.

Avrupa’da finansal inovasyonlara ilişkin uygulamalarda hayatta kalma mücadelesi başladı diyebilirim. FinTech uygulamalarının önündeki engellerin yasal çerçevede kaldırılması, bu alandaki yatırım ve çalışmalar üzerinde etkili olmuştur. Rekabetin artmasıyla birlikte bu alanda çalışan firmalar için yenilikçi düşünmek hayatta kalmanın şartlarından biridir. Türkiye’de ise 2000 ve 2008 krizleri sonrası bankacılık sektörü iki ayrı hayatta kalma mücadelesi

¹⁷ Google Play ve Apple Store üzerinden indirilen mobil uygulama. Vadesinden önce çeki tahsil etmek isteyen KOBİ’lerin dilediği zaman çeki vadesinden önce nakit karşılığını öğrenebileceği ve nakde çevirebileceği mobil uygulama. Uygulamada 100.000 TL ve altı tutarlı işlemler yapılabilmektedir (DenizBank,2019d).

¹⁸ Üretim maliyetlerini düşürüp, verimliliğini arttırmak isteyen tüm çiftçi ve çiftçilik ile ilgilenen kişilerin kullanabileceği teknoloji destekli çözümler üreten, zirai danışmanlık mobil uygulaması (DenizBank, 2019e)

yaşamıştır. Bu mücadele sonrasında sektörde etkili olan inovasyon, dijitale yönelimi çağırıştır.” (İlkem Deniz).

3. Finansal yenilikçilikte bankacılık sektörü için yenilikçi (inovatif) olmanın göstergeleri nelerdir?

“Göstergeleri iş modellerindeki dinamizmle izlemekteyiz. Örneğin bir banka ya da firma kurumsal olarak on yıldır aynı iş modeliyle iş yapıyorsa burada bir problem olduğuna ilişkin sinyalleri çok net bir şekilde algılayabiliyoruz. Bizler için bu durum faaliyetlerindeki tekdüze yapıyı ve aynı alanda tabiri caizse saplanıp kalınmışlığı ifade etmektedir. Bu yapıdaki bir organizasyonun, müşteri kazanımı için yeni bir arayışa girmiyor, çevresel koşulları göz ardı etmesi ya da müşteri iletişimde geçmiş dönemlere ilişkin teknolojileri ve kampanyaları kullanmıyor ve internet bankacılığı fonksiyonlarında bir daralma gözleniyor ise ciddi bir problem olduğuna inanmaktayız.

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi Raporunu¹⁹ incelediyseniz o raporda inovatif olmanın göstergeleri paylaşılıyor. Bu göstergelerin sizlerin çalışması için raporun çok faydalı olacağına inanıyorum”. (Teymur Kızıllkan).

4. Yenilikçilik süreçlerinizi ve yeni ürünlerinizi diğer firmalarla/rakiplerinizle karşılaştırır mısınız?

“Yakın zamanda bir inovasyon merkezi kurmayı planlamaktayız. Kuluçka- inovasyon merkezli bankaların ortaya koyduğu projelerle, bizleri karşılaştırdığımız zaman Denizbank’ın daha başarılı olduğuna inanmaktayım. Bu sebeple Denizbank’ı inovasyon kulvarında öncü banka olarak görmekteyim.

Bankamızda inovasyon yönetimi en üst seviyede gerçekleşmektedir. Bu alanda verilen önemi bizler de hissetmekteyiz. Bir inovasyon projesi ya da etkinliğimiz olacağı zaman hem yönetim hem de çalışanların yoğun ilgisini hissetmekteyiz. Bu yapının banka bünyesinde gerçekleştirdiğimiz proje ve uygulamaların da daha hızlı ve esnek bir şekilde yürümesini teşvik ettiğine inanmaktayım.” (Teymur Kızıllkan).

¹⁹ Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi Raporu: Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye Bilişim Vakfı ve Vodafone TR iş birliğiyle çalışılmıştır. Endekse ilişkin rapor Harvard Business Review Şubat sayısında ve online portalda açık kaynak olarak yayınlanmıştır (www.tbv.org.tr).

5. Yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve stratejinizde bankanızın, rakiplerinize göre en büyük artışı nelerdir? Lütfen aşağıdaki maddelere göre değerlendiriniz.

“İnovasyonu kalıba uymayan, sınırları olmayan bir kavram. Örneğin pazarlamada 7P vardır. Bu kavramların her birinin altını aradığınızda üstesinden ne kadar zaman geçse de üç aşağı beş yukarı benzer şeylere ulaşırsınız. Bu noktada inovasyonu bir strateji değil, strateji değeri yaratmak için kullanabileceğin bir araç olarak değerlendirmekteyim.

Yani kurumlarda sabit bir inovasyon stratejisi gibi bir şey olmaması gerekiyor. Kurumların kurdukları stratejide başarmayı hedefledikleri şey, aslında inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon stratejileri, hedeflenen değerin çok ötesinde olabiliyor. Yüzde atmışlarla değil yüzde yüz yirmilerle başarıyı sağlayacak şey inovasyondur. Birden çok alanı ya da iş kulvarı olan bir organizasyonda bu yapıyı başarılı bir şekilde besleyen, destekleyen şeylerin gerçek inovasyon olduğunu düşünmekteyim. İnovasyon alanında yenilik stratejisi gibi bir şey yoktur. Yenilik validasyonu diye bir şey olabilir.

Operasyonel inovasyonu bilgisayar teknolojilerinin arka tarafıdır. Yani kullanıcıya doğrudan yansımaya ama hayatını kolaylaşmasına olanak sağlayan şeyler olarak yorumluyorum. Örneğin sıramatikteki algoritmanın düzeltilmesi.

Operasyonel yenilikte iki tane inovasyon bulunmaktadır. Bunlar ürün ve süreç olarak ayrıştırılabilir. Banka sektörü bünyesinde şube tarafında değerlendirdiğimiz zaman yenilikler hep süreç üzerindeki, dijital bankacılıkta ürün ve ürün üzerine süreçler üzerine gerçekleşmektedir.

Bankamız bünyesinde bu yıl benzer ayrışmayı servisteki yenilikler ve operasyondaki yenilikler olarak gerçekleştirdik. Bunu uygularken hem süreç hem de operasyonel inovasyonları birlikte kurguladık. İnovasyon kurgusunu yaparken sistemlerin birbirlerini besleyecek şekilde yapılmasına ve dengeli bir yapıda dağılmasına çalışmaktayız. Denizbank'ı bu alanda başarılı yapan gücün, bu kurgu olduğuna inanmaktayım.

Yenilik stratejisine ilişkin görüşümü bir önceki bölümde paylaşmıştım. Ancak şu noktayı eklemenin sizler için faydalı olacağını düşünüyorum. Yenilik stratejisinde ekibimiz için tematik ya da dönemselsel olarak ne yapmak istediğimize ilişkin bir sonunun cevabı bulunmamaktadır. Bizler için inovasyonda ürün ve proje KPI (Key Performance Indicator) Temel Performans

Göstergeleri bulunmaktadır. Çalışmalarımızda bu göstergelere uyum sağlamaktayız. Dolayısıyla inovasyon yönetimi, ekiplerinin agresif olarak yönettiği bir süreç. Denizbank bünyesinde çalışan her ekip gibi, bizlerinde kendi KPI (Key Performance İndicator) Temel Performansı Göstergelerimizi tutturmamız gerekmektedir. Bu yüzden bizler inovasyon ekipleri olarak gelen stratejiye karşı değerlendirme yaklaşımı yapmamaktayız.

Portal ya da kurum içi mobil uygulama üzerinden, problemlerin çözümüne ilişkin toplamış olduğumuz fikirler bulunmaktadır. Bu kanallardan aldığımız fikirleri inovasyon matrisimiz içinde değerlendirerek uyumluluk, yatırım maliyeti, süre vb. bakarak süreci uygulamaktayız.” (Teymur Kızıllan).

6. Bankacılık sektöründe en çok hangi alanlar sizi yenilikçilik (inovasyon) yapmaya yönlendiriyor? Şu an en çok hangi alanlarda sektörde yenilikçilik (inovasyon) yapılmaktadır? Sizin bankanız en çok hangi alanda yenilikçilik (inovasyon) yapmaktadır?

“Günümüzde özellikle dijital kanallarda inovasyon çalışılmaktadır. Bu alanda yönelimi fırsatların olgunlaşmamış olması ve gelişime açık bir yapının bulunması sebepleriyle açıklayabilirim. Örneğin şu an offline olan (şubede olan) bir uygulamayı, online alanda hayata geçirdiğimizde: maliyet azalması, müşteriye daha kolay ulaşım ve müşteri isteklerine karşı doğru yaklaşımı kolaylıkla geçekleştirmekteyiz.

Türkiye'de bankalar inovasyonu gerçekleştirme ve geliştirme konusunda çok agresif. Özellikle yurt dışındaki teknolojik gelişmelerin, keşfi, takibi, uyumu ve uygulanması aşamalarında çevik bir yapıya sahibiz. Denizbank açısından bakacak olursak özellikle tarım alanında çoğu bankanın es geçtiği, bir alanda var olabiliyoruz. Bu açıdan niş bir alanda iş yapıyor olmak bizi daha çok heyecanlandırmaktır.” (İlkem Deniz).

7. Dijitalleşme teknolojilerini ve pazardaki gelişmeleri bankanızın yenilikçilik (inovasyon) stratejileriyle ilişkilendirebileceğiniz dinamik bir sisteminiz bulunmakta mıdır?

“Buradaki sistemi bizler inovasyon ekibi olarak kurgulamıyoruz. Çünkü biz, iş hattına projeyi ya da ürünü teslim ediyoruz. Ürüne ait tüm KPI (Key Performance İndicator) yani Temel Performans Göstergeleri skorlarındaki başarımız bununla ilişkilendirilmektedir. Ancak Dijital Kuşak Bankacılığı ekipleri olarak, haftalık, dönemsel ya da yıllık raporlardaki göstergelerin ne ölçüde

gerçekleştiği bizlerin takibi altındadır. Faaliyet raporlarında gerçekleşen işler, yıl sonunda ya da çeyrek dönemlerde planlananlara ilişkin süreçler, benim tanımlamamdan geçmektedir.” (Teymur Kızıllkan).

“Dijital kuşak bankacılığı olarak, banka ile ilgili tüm yönetim alanlarında bizlerin yapmış olduğu işler bulunmaktadır. Ürünü teslim ettikten sonra da dijital ortamda çalıştığımız için, temel performans göstergelerinden önce bu kanallardan başarıyı ölçümlüyoruz.

iTunes ve Google olarak her ikisinin içerisinde de belirli metrikleri görebiliyoruz. Anlık ölçüm yapabiliyor ve kullanım hareketlerini öğrenebiliyoruz. Uygulamaların içindeki raporlar kısmından bütün aktiflik gelişimlerini, kırılma noktalarını buradan izleyebiliyoruz. Bunlar sürekli olarak beslenen, gelişen raporlardır. Gelişimi dijital tarafta böyle takip etmekteyim. Ancak iş kolunun gerçekleştirdiği kampanya üzerine, yeni yaptığı kazanımı benim bilme ihtimalim olmuyor. Çünkü bütçelerimize ayrı birimler karar vermektedir. Dijital mecralarda analitik rapor alabileceğim tüm mecralarda ben kontrolü sağlamaktayım.” (Teymur Kızıllkan).

8. Bankanızda Ar-Ge’ye ne kadar önem verilmektedir? Bankanızda Ar-Ge departmanı var mıdır? Yenilikçilik (inovasyon) yönetiminden kimler sorumludur?

“Ar- Ge’den sorumlu olan bizim departmanımız. Az önce de bahsettiğim gibi yakın zamanda bir Ar- Ge merkezimiz kuruluyor. Bunun hem üst yönetimi hem de bizleri heyecanlandıran önemli bir gelişme olduğunu paylaşabilirim. Ar-Ge’ye Denizbank bünyesinde verilen değer en üstten başlayıp en alt kademeye kadar inmektedir. Yaptığımız uygulamalar ve gelişmeler çok büyük bir ilgiyle karşılanmaktadır.” (Teymur Kızıllkan).

9. Finansal alanda yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarına yönelik desteklerden/ teşviklerden yararlanıyor musunuz?

“Tamamen iç kaynağımızla ilerlenmektedir.” (Teymur Kızıllkan).

10. Organizasyon yapınız yenilikçiliğin ortaya çıkmasında yardımcı mıdır? Çalışanlarınızın fikir ve önerilerinin ortaya çıkmasını destekleyici açık bir ortam var mıdır?

“Kurum içi çözümlerin, fikirlerin paylaşılabilceği bir yapımız var. İnsan kaynakları uygulamamız, bankamız bünyesinde uygulamalara ilişkin tespitleri ve çözümleri yazarak, sadece inovasyon bölümüyle değil tüm bankayla paylaşmaktadır. Tüm banka çalışanlarına açık olan bu sistemde, herkes önerileri görebiliyor ve yorumlayabiliyor. Bu uygulamayı daha da aktif hale getirmeyi

amaçlıyoruz. Portalın gerçek bir sosyal medya uygulaması gibi çalışma prensibine sahip olmasını hedefliyoruz. Kullanıcıların sadece fikir önerileriyle de değil, tespitleriyle birlikte paylaşabileceği bir uygulama planlamaktayız. Böylelikle çok daha çalışır bir hale gelecek bir sistem yaratacağız.” (İlkem Deniz Teymur Kızıllkan).

11. Bankanızda yeni ürün/hizmet/süreç geliştirilirken nasıl bir süreçten geçmektedir?

“Ekip olarak her an yeni teknolojileri ve yeni trendleri araştırmaktayız. Yapılan ya da yapılabilecek olan adımlar neler olabilirdi üzerine fikirleri paylaşıyoruz. Çoğu zaman da bu fikirler üzerine tartışıyoruz. Bu sürece önem vermekteyiz. Takip ve fikir geliştirme açılarında yenilik ilişkisini kurgulayabildiğimiz bir süreçtir. Örneğin sınır ötesi ödemeleri blockchain teknolojisiyle gerçekleştirilmesi üzerine bir adım atmak istedik ancak belirli regülasyonlara tabii olduğumuz için işi yapmaktan vaz geçtik. Bunun arkasında bizi bu fikre yönlendiren şeylerden birincisi yeni bir trend olması, bir diğeri dünyada bir örneğinin olup, ülkemizde olmamasıydı. Ayrıca dünyada örneği olmayan uygulamaları da geçmişte yapmaya çalıştık. Bizim için global ve bölgesel trend ve daha önce kimsenin denemediği şeyler üzerine ürün ya da hizmeti geliştirebileceğimiz adımlardır. Bunun en iyi örneklerinden birisi de “*Denizden Toprağa*” projemiz.” (Teymur Kızıllkan)

“Projeyi hayata geçirdiğimizde tarımda dijitalleşmeye ilişkin çalışmalar ülkemizde bulunmamaktaydı. Hatta bizden sonra birkaç bankanın da daha bu alana yöneldiğini izledik” (İlkem Deniz).

“Yeni ürün geliştirme süreci iki türde gelişmektedir. Bir tanesi üst yönetim tarafından gelen fikir önerileri, bir diğeri ise bizim ekibimizin gerçekleştirdiği çalışmalardır. Üst yönetimden gelen fikir önerilerinin çoğunun fizibilite çalışması yapılmıştır. Ekibimizin gerçekleştirdiği çalışmalarda ise fizibilitesi yapılmamış, satın almayla birlikte fizibilitesi yapılacak ürünler bulunmaktadır. Proje uygulama kararının verilmesi aşamaları mock-up (modelleme), prototiplerin tasarlanması, fonksiyonellik çalışmaları, görselleştirme, satın alma, üst yönetim onayı, ön test süreci ve yayına alma olarak sıralanmaktadır. Prototiplerin tasarlanması aşamasında A4 kağıtlara çizimi gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada kullanıcıları heyecanlandırması ve fonksiyonelliğinin vurgulanması amaçlanmaktadır. Bizler için bu aşamanın bir keşif süreci olduğunu paylaşabilirim. Tasarımcımızın bizlerden aldığı dönütlerle görselleştirme çalışmalarına başlamaktadır. Ardından devam eden satın alma sürecinde ise, satın alma komitesine alacaklar listesi sunularak piyasa araştırmasına başlatılmaktadır. Burada proje bütçesine göre en uygun teklif değerlendirmesi

yapılır. Ardından hangi teknoloji tabanı üzerinde kurgulayacağımıza karar veririz. Bu sırada öncelikle inovasyon komitesi ardından genel müdür yardımcısına teklifimizi sunmuş oluruz. Tüm onay süreci tamamlandıktan sonra uygulama için güvenlik testi ve kullanıcı testleri gerçekleştirilir. Sistemdeki boşlukları tespit edilip giderildikten sonra da canlı yayına alınır. Denizbank'ta ürünler bu sistemde çıkmaktadır.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

12. Kurumumuzda uygulanan yenilikçilik (inovasyon) ürün/hizmetlerine yönelik risk yönetim programı var mıdır?

“Risk yönetimi için bankanın ayrıca değerlendirme organı bulunmaktadır. Biz de kendi yorumlarımızı kullanarak onlardan destek almaktayız. Örneğin daha önceki uygulamada yapmadığımız bir adımı şimdi gerçekleştirmek istiyoruz. Bu noktada yönetim ve risk komiteleri bizlerden bir açıklama isteyebiliyor. Bizler de neden belirterek yorumumuzu iletmiş oluyoruz.” (İlkem Deniz).

13. Yenilikçi ürün/hizmetlerin oluşumunda üst yönetimin etkisi nedir?

“Üst yönetimin yönlendirici ve teşvik edici bir tutumda olduğunu söyleyebiliriz. Denizbank bünyesinde hayalini kurduğumuz dijital teknolojiler kanalında, araştırmada, inovasyonda bizleri hep destekleyen bir yapıya sahibiz. Daha önce bahsettiğimiz Ar-Ge merkezi yatırımı bizce inovasyona, dijital ve yeniliğe gösterilen desteklerin en güncel örneğidir.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

14. Çalışanlarımızın yenilikçilikteki önemi nedir?

“Önceki bölümlerle ifade ettiğimiz gibi, bizler inovasyon alanında heyecanlı ve istekli bir ekibe sahibiz. Ekip üyelerimiz de araştıran, sorgulayan ve daha iyisini üretmek için çalışan yapıya sahiptir.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

15. Yenilikçilik stratejileriniz örgüt içinde paylaşılmakta mıdır?

“Evet paylaşılmaktadır. Eksik kalan noktalar için ekip içi çalışmalar düzenlenmektedir. Bu belirsizliği azaltmak için inovasyon geliştirme takımları üzerinde birlikte çalışmaya başladık. Şöyle ki inovasyon komitesi altında pek çok strateji geliştirilmektedir. Büyük hacimli yapılarda tüm noktaların anlaşılması ve aktarılması için ayrı bir çaba gerekmektedir. Bu konudaki yaklaşımı örneklendirecek olursak, ticari şubedeki bir yönetici ya da uzman bu konudan uzak kalabilir. Hem pozisyonunun getirdiği öncelikler hem de fiziksel uzaklık etkili olabilir. Bu noktada, geliştirilen

ürün ve hizmetleri benimsetmek, yenilik uygulamaları bazında algılarını genişletmek için çalışmalar yapmamız- çaba sarf etmemiz gerekmektedir. Bankamız bünyesinde kurulan inovasyon takımları büyük yapıda kurgulanmıştır. İnovasyon iki haftalık bir periyotta toplanmaktadır. Bu toplantılarda inovasyonla ilgili bilgilendirme, aktarma ve örgüt stratejilerinin paylaşıldığı buluşmaları gerçekleştirilmektedir. Böylelikle o ürün ya da hizmete ilişkin penetrasyon artmaktadır.” (İlkem Deniz).

“Organizasyon şemasında inovasyon komiteleri, inovasyon icra komitesinin altında yer almaktadır. Komite yetkilerini üst kuruldanda almaktadır. İnovasyon geliştirme takımlarında: grup müdürü, uzman ve uzman yardımcısının yer aldığı, kümülatif katkının alındığı toplantılar gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılarda Denizbank’a ait tüm üye, iştiraklerden güvenlik çözümleri, hukuk, bilgisayar teknolojileri bölümlerinden birer temsilci katılmaktadır. Bu strateji içinde kendini besleyen bir yapıya dönmektedir. Örneğin bizlerin Ticari şubede ön göremediğimiz ya da fark edemediğimiz bir nokta varsa bunun çözümüne ilişkin çalışmaları geliştirebilme imkanını bu yapı sayesinde yakalamaktayız.” (İlkem Deniz).

16. Yenilikçilik stratejilerinizin ve kurumsal hedeflerinizin çalışanlarınız tarafından netlikle anlaşıldığını ve benimsendiğini düşünüyor musunuz?

“Bankamız bünyesindeki mikro ölçekli komiteler, stratejilerin netlikle anlaşılmasına aracılık etmektedir. Komite üyelerinin seçiminde farklı departmanlardan temsilciler yer almaktadır. Oluşturulan komitelerde açık ve net paylaşımların yapılmasına dikkat edilmektedir. Dolayısıyla yenilik stratejilerinin anlaşılması için çaba sarf edilerek, benimsendiğini- anlaşıldığını paylaşabiliriz.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

17. Yenilikçi (inovatif) ürün/hizmetlerin pazarlanması kararlarında müşteriyle olan ilişkileriniz nasıldır?

“Burada tarım bankacılığında *“Denizden Toprağa”* uygulamamızdan bahsedebiliriz. Öncelikle uygulama ilk yayına alındığında, dijital hizmetin ve teknolojinin hedef müşterinin hayatlarına nasıl etkisi olacağını bilmeyen ya da etkisi olacağına inanmayan bir grup bulunmaktaydı.

Bizler de özellikle tarım ile ilgilenen kişilerin genel yapıda dijitalden uzak olduklarını da göz önüne alarak, hizmetin müşteriye tanıtılmasına yönelik stratejiler geliştirdik. Bu stratejilerin geliştirilmesi sürecinde araştırma raporları, veri analizi vb. yöntemlerden de faydalandık. Denizbank Tarım

Bankacılığı bünyesinde yapılan bir araştırmada: tarım bankacılığı müşterisinin dijital bankacılık ürünlerine ilişkin algısı, yönetimi, yaklaşım modelleri, uygulamanın işler ve kolaylaştırıcılığı konularında çalışmalar yer almaktadır. Dolayısıyla geleneksel bankacılık müşterilerine ilişkin yaklaşımların yanı sıra, niş alandaki müşterilere ulaşma konusunda da çalışmalar düzenlemekteyiz. Uygulamanın ilk aşamasında tarım bankacılığı müşterileri ve dijital bankacılık arasındaki ilişkinin kurulmasında geliştirilecek olan pazarlama yaklaşımının, proje başarımıza etki edeceğinin bilincindeydik.

Müşterilerden gelen talepleri, saha personellerimizden ve şube kanalından almaktayız. Müşterilerimiz özellikle şube personelimize istek ve beklentilerini, memnuniyetlerini şikâyetlerini samimiyetle paylaşmaktadır. Bunun yanı sıra müşterilere ilişkin tepkileri dijital kaynaklardan ve sosyal medya kanallarından ulaşabilmekteyiz. Sosyal medya özelinde gelen tepkiler derlenerek banka içindeki bölümlere yönlendirilmektedir. Nihai olarak paylaşım sağlanarak dikkate alınmaktadır.” (İlkem Deniz).

18. Yenilikçilik (inovasyon) stratejilerinizi oluşturulurken müşterilerinizin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını anlamak sizin için ne kadar önemlidir? Bunları öğrenmek için neler yapmaktasınız?

“Bunun için çok güzel bir örneğimiz var. Mevcut ve potansiyel ihtiyaçlar bizler için çok önemlidir. Nörobilim, özellikle nöro pazarlama alanında müşteri satın alma ve kullanma kararlarını etkileyebilecek bir bilim dalıdır. Bizler de pazarlama süreçlerinde aktif olarak kullanılmaktayız.

Müşterimiz bazen ihtiyaçlarını anlama ve aktarma konusunda güçlük çekebiliyor veya aktarmak istemiyor. Örneğin uygulamayı kullanırken bir anda bir şeyler ters gidiyor ve bu uygulamayı kullanmak istemiyorum diyebiliyor. Nöro pazarlama bu tarz durumlara bir nevi merhem olan bilim dalıdır. Müşteri ister mobil uygulamada ister şubede ya da diğer bir kanalda olsun, bizim ürün ve hizmetlerimizle ilgili gerçekten ne düşündüğünü, bizim ürünlerimizi ona anlattığımızda gerçekten bizi anlıyor mu, çağrı merkezi aradığında o hizmetten gerçekten memnun kalıyor mu? sorularının cevaplarına erişebiliyoruz. Bu tip dönütleri nöro bilim aracılığı ile ölçüp, değerlendirmek bizler için çok önemli. Bu sayede müşterinin gerçek isteğine ilişkin sinyallere ulaşabilmekteyiz.

Daha önceki bölümlerde *Mobildeniz* uygulamamızdan bahsetmiştim. Nöro pazarlamada müşteri bilişsel yükü olarak tanımladığımız bir kriter bulunmaktadır. Bu kriterin açılımında, eğer bilişsel

yük fazla çıkıyorsa, müşteri için sunduğumuz ürün/hizmetlerin karmaşık geldiğini ifade etmektedir. Bizler bu durum sonucunda aksiyon planımızı geliştirmek durumundayız. Bilişsel yükü azaltmak için sunduğumuz ürün/hizmetleri basitleştirmeliyiz ya da anlatım tekniğimizi değiştirmeliyiz gibi sonuçlara ulaşmaktayız.

Ayrıca şubelerdeki görsel pazarlama dokümanlarının yerleştirilmesi, çağrı merkezindeki arkadaşlarımızın müşteriyle görüşmesi, dil, ses tonu, vurgu vb. özen göstererek iletişim süreci, ekran ve menü tasarımlarının fonksiyonelliği gibi konulara ilişkin metrikleri bize sunmaktadır.

Bu verilerin hepsinin girişlerinin yapıp, yorumlanması da her bir adım için ayrı bir optimizasyon demektir. Tabii ki bunların dışında pazar araştırmalarına da yer verilmektedir.” (İlkem Deniz).

19. Yenilikçi (inovatif) uygulamalarda başka kurumlar ile iş birliği kuruyor musunuz?

“Özellikle FinTech (Finansal Teknolojiler) ile iş birlikleri kurulmaktadır. Dijital tarafta şimdiye kadar çalıştığımız tüm partnerlerimiz FinTech (Finansal Teknolojiler) idi.

Start-uplarla birlikte çalışmayı ve onların bu heyecana ortak olmalarını çok önemsiyoruz. Bu start-upların neredeyse tamamı üniversitelerin içinde konumlanmış teknoparklarda oluyor. Aslında hem orayı beslemeyi hem de oradaki habitata dahil olmayı, çevresinden faydalanmayı tercih etmekteyiz. Henüz ilan etmeye başlamasak da bunu şu anda ekosistem bankacılığı adı altında yapmaktayız. Gelecek dönemlerde ekosistem bankacılığı iletişimi yapmak gibi bir planımız var ancak şu aşamada henüz oraya gelmedik.

Diğer bankalara kıyasla yenilikçi mottolarını en az ilan eden bankanın biz olmamıza rağmen, en çok FinTech (Finansal Teknolojiler) ile çalışan, en fazla sürdürülebilir iş yapanın biz olduğumuza inanıyorum. Buradaki konumumuzu duruş, tavır ve iletişime bağlamaktayım. Aslında vurgulamak istediğim alan bir üniversite etkinliği yapıp, öğrencilere kanepeler yedirmek değil. Gerçekten onlarla birlikte proje çıkarıp, bunu sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmek. Bizim yaptığımız işin bu olduğuna inanıyorum.” (Teymur Kızıllan).

20. Yenilikçi (inovatif) ürünlerinizin başarısının değerlendirilmesini nasıl yapıyorsunuz?

Tüketici tepkisini sistematik olarak toplayabiliyor musunuz?

“Daha önceki bölümlerde aktardığım gibi Google Analitik raporu ve iTunes raporu üzerinden: kullanıcı bazlı indirme, kullanma, vakit geçirme, silme, geri dönme, hatalı kullanım, erişim vb. tüm metrikleri toplamaktayız.

İlişkili olarak topladığımız metriklerin değerlendirilmesi ve yorumlanması gerekiyor. Bu aşamadan sonrası da ters giden ya da iyileştirilmesi gereken bir nokta varsa burada ayrı bir süreci başlatıyoruz.” (Teymur Kızıllan).

21. Yıllık faaliyet raporlarına ek olarak finansal yeniliklerin performansına ilişkin etki / değerlendirme raporu yayınlıyor musunuz?

“Bunu altı ayda bir iç rapor olarak çalışmaktayız. Bu çalışmada kendimizi eleştirdiğimiz, tabiri caizse çuvaldızı kendimize batırdığımız bir çalışma gerçekleştiriyoruz. Bu sayede proje süresince atladığımız, üstesinden geldiğimiz, görmemiz gereken alanları ortaya çıkartıyoruz. Bu sebeple çalışma sadece dijital kuşak bankacılığı bünyesinde kalmaktadır.” (Teymur Kızıllan).

22. Bankacılık sektöründe yenilikçilik (inovasyon) yapma konusunda karşılaştığınız engeller ve zorluklar nelerdir? (Kaynak: Dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorluklar)

“Aslında yine düzenleyicilerin (regülatörlerin) sınırlandırmaları, belirli kurallar çerçevesinde hareket ediyor olmamız bizi engellemektedir. BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) ve ilişkili kurumlar ulusal ya da uluslararası hareket alanınızı belirtmektedir. Aksi duruma Denizbank'ta karşılaştığımız bir engel olmuyor.

Ek olarak teknoloji ve teknolojiye yatırım çok ciddi bir maliyet gerektirmektedir. Hem iş gücü açısından hem de yapı açısından dışa bağımlı olduğunuz alanlar olabiliyor. Örneğin doların yükselmesiyle teknik ekipman alımları zorlaşabiliyor. Bu bir noktada bizleri kendi içimizde üretmeye yönlendirse de bazı şeylerin satın alınması üretim maliyetinden daha düşük olabiliyor.

Ayrıca belli bir noktaya kadar psikolojik sebepler, yenilik algısının önünde gösterilebilmektedir. Bankadan iyi bir hizmet almayı talep etmek her müşterinin en doğal hakkıdır. Ancak bu noktada bazı aşamalarda soru işaretleri olabilmektedir. Bankada kendi itibarı için, itibarlı bir kurumla çalışmaktadır. Bu şurada baş gösteriyor banka tamamen yeni bir ürün sunduğunda bu ürünü öncelikle reddetme -bunu kullanmama gerek var mı-, ben mevcut sistemden memnundum- gibi

tepkileri tüketiciler gösterebiliyor. Yeniliğe karşı kabul hem müşteri hem de satışı yapan kişi tarafında aşılması gereken bir eşik olmaktadır. Bu bizim gibi ekipler için kırılmayacak bir şey değil elbette. Aşılıyor.” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

23. Ekleme/söylemek istediğiniz bir şey var mı?

“Teşekkürler

” (İlkem Deniz, Teymur Kızıllan).

3.6.2.1. DenizBank A.Ş.’nin Finansal Hizmet Pazarlaması ve Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolünün Değerlendirilmesi

DenizBank A.Ş. ile yapılan görüşme ve ikincil kaynakların değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

DenizBank A.Ş.’ye göre, yenilikçilik (inovasyon), geliştirilen ürün ve hizmetler için yeni teknoloji kullanımı ve entegrasyonu üzerine düşünülen, durağan ve kalıplaşmış sisteme yönelik çözüm önerileri sunan, marka konumlandırmasında ekonomik ve sosyal bir değer yaratan, insanlara ve kendisine fayda sağlayan bir kulvar olarak ifade edilmiştir. Yenilikçilik (inovasyon) algısında sadece dijital, teknolojik alt yapı faaliyet ve uygulamalar bulunmamaktadır. Örneğin müşterileri veya çalışanlarının hayatında bir soruna çözüm bulan ya da o sürecin iyileşmesinde bir adım geliştirilen unsurlar yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir. Ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında hedeflenen amaçta yenilikçi ürün, teknoloji veya internet alt yapıların kullanılması ürün ya da hizmetin yenilikçi olduğunun tek başına göstergesi değildir. Dolayısıyla DenizBank A.Ş.’ye göre yenilikçilik sadece teknoloji, internet ya da dijital bankacılık kaynakları arasında sınırlandırılmamıştır.

Tek bir alan, faaliyet ya da kaynakta yenilikçilik (inovasyon) algısını konumlandırmaması misyonunda belirttiği gibi süpermarket yaklaşımıyla da örtüşmektedir (DenizBank, 2019b:12). Yaklaşım, üç tarafta memnuniyet maksimizasyonunu vurgulamıştır. Bunlar müşteriler, hissedarlar ve çalışanlardır.

Yenilikçi ürün ve hizmet yaratımına yönlendiren başlıklar arasında da bu üç taraflı vurgu etkili olmuştur. Müşteri odaklı yönetim anlayışının tüm faaliyet ve uygulamalarında yer verilmesiyle çalışanların istihdam niteliğinin değişmesi, hissedarların yenilikçi teknoloji ve

yatırımlara daha esnek ve talepkâr perspektifte yaklaşımlarıyla izlenmiştir. Bu duruma ek yaşanan küresel ve yerel krizler (2001 ve 2008 krizleri) dijital bankacılığa geçişle elde edilecek olan kazanımlar (zaman/ maliyet, müşteriye kolay ulaşım vb.) de yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren sebepler arasında sıralanmıştır. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında üst yönetimin ve kurum içi uygulamaların etkisinden de bahsetmek mümkündür. Gelecek dönemde planlanmış olan Ar- Ge merkezi yatırımıyla yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarının artması beklenmektedir. Benzer şekilde proje ve uygulama fikirlerinin yönlendirilmesi, kurum içi oluşturulan Dijital Dönüşüm CRM ve Değişim Yönetimi Grubu altında yenilikçilik faaliyetlerinin yaratılarak gelişmesi için çaba sarf eden Dijital Kuşak Bankacılığı inovasyon ekip üyelerin organize edilmesi ve banka yeteneğini bu alana yatırım yapmasıyla yenilikçi ürünlerin başarısında etkili olduğunu vurgulamıştır. Burada BKM A.Ş ile benzer olarak çalışanların da yenilikçilik (inovasyon) ürün ve hizmetleri konusunda gelişime açık, araştıran, sorgulayan karakterde olmaları hem işletme içinde içselleştirilmiş yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarını hem de sürdürülebilirliğini etkilemiştir.

Yenilikçilik (inovasyon) kavramının karakteristik özellikleri sebebiyle yenilikçilik stratejisinin kurgulanması ve uygulanması aşamalarında dikkat edilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. İşletmeler içinde genel geçer bir uygulama programı olmadığı için özgün yenilikçilik değeri yaratımı, işletmenin stratejik kurgusunda da önem kazanmıştır. DenizBank A.Ş. ürün ve hizmetlerinde yenilikçilik (inovasyon) alanında özgünlüğü yakalamıştır. Bu durumda yenilikçilik (inovasyon) stratejisi, banka bünyesinde bir gereklilik (mecburiyet) olmaktan ziyade bir ürün, hizmet ya da süreçlere ilgili ulaşılmak istenilen hedef için gerçekleştirilen birer validasyon, değer yaratmak için kullanılan bir araç olarak konumlanmıştır.

Uygulanan yenilikçilik (inovasyon) çalışmaları ürüne ve sürece yönelik olmak üzere iki alanda gerçekleşmektedir. Geleneksel şube kanallı yapılan yenilikçilikte süreç üzerine, dijital bankacılık kanallı yapılan yenilikçilikteyse ürün ve süreç üzerine çalışmalar uygulanmaktadır. Ek olarak banka içi uygulamalarda ise çalışanlara yönelik operasyonel anlamda yenilikler gözlenmiştir. Yenilikçilik (inovasyon) sistemi kurgusu oluşturulurken banka bünyesinde dengeli dağıtılmasına ve birbirini besleyen adımların olmasına özen gösterilmiştir. Bu noktada yenilikçilik stratejisinde doğru yer, kanal, zaman ve grup (müşteri kitlesi) üzerinden hareket etmek yenilikçi ürün ve hizmetlerle rekabet üstünlüğü kazandırmıştır. Bu kurgunun doğru ve dengeli yapılmadığı durumlarda banka operasyon süreçlerinde zaman ve maliyet farklılıklarının oluşması ve müşteri tatminsizliğinin yaşanması gibi olumsuz durumların yaşanmaktadır.

DenizBank A.Ş. faaliyet ve uygulamalarıyla yenilikçiliği (inovasyonu) tüm süreçlerine dahil etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda farklı departman ve müşteri segmentlerindeki bankacılık ürünlerinde yenilikçiliğe (inovasyona) dair işaretler gözlenmiştir. Bunlardan bazıları tarım bankacılığı müşterilerine yönelik geliştirilen “*Üretici Kart*” ve “*Deniz'den Toprağa*”; KOBİ bankacılığı müşterileri için geliştirilen “*Deniz'e Çek Gönder*”; şube kanalı için geliştirilen sıramatik otomasyonu projeleridir (DenizBank, 2018b:77). Geliştirilen yenilikçi uygulamaların çıkış kaynağında müşterilerin hayatında yaşadığı bir soruna çözüm bulmak, bu çözümü de teknoloji aracılığı ile sunmak çıkış noktası olmuştur. Ortaya çıkan değer maddi ve sosyal olarak ifade edilmiştir. Sosyal değer yaratımında “*Deniz'den Toprağa*” projesiyle ekonominin lokomotifleri olarak görülen tarım sektöründe çiftçilerin daha verimli çalışması için geliştirilen online danışmanlık modeli olmuştur. Bu uygulama ile DenizBank A.Ş. müşterisi olsun ya da olmasın tüm kullanıcılara hizmet sunulmuştur (DenizBank, 2019e). Yine tarım bankacılığında benzer şekilde çiftçilerin kullanımına sunulan “*üretici kart*” ile çiftçilerin hasat dönemlerindeki ekonomik sıkıntılarını sıfır faiz ile ödeme imkânı (kredi kartı üzerinden taksitlendirme) imkânı sunulmuştur (DenizBank, 2018:41). Her iki projeye de bankacılık sektörü için niş bir alan olarak değerlendirilen tarım sektöründe tarım bankacılığı devlet kaynağının dışında yaratılmış ve projeler aracılığıyla müşterilerin ihtiyaçları karşılanarak ekonomik ve sosyal kalkınma adına ülkemiz ekonomisinde değer üretilmiştir. Ayrıca özel sektörde faaliyet gösteren bankaların ilgisi çekilerek bu alana yapılan yatırımlar üzerinde de yönlendirici olmuştur. BDDK verilerine göre 2017 yılında tarım bankacılığı kredi tutarı 72 milyar liraya ulaşırken, DenizBank A.Ş. özel bankalar arasında yüzde 41'lik payla sektörde birinci olmuştur (Yıldız, 2019).

Banka bünyesinde yenilikçi proje ve uygulamaların oluşumunda iki kaynak bulunmaktadır. Bunlar üst yönetimin ön gördüğü potansiyel girişim- fikir alanları ve dijital kuşak bankacılığı tarafından araştırılarak sunulan proje ve fikirlerdir. Finansal hizmetlerde bankacılık sektöründe trend uygulamalar, teknolojik gelişmeler her iki grubun dikkat ve merakla takip ederek uygulama alanı aradıkları yenilikçilik potansiyelini barındıran fırsatlar olarak değerlendirilmiştir. Her iki kaynaktan gelen proje ve fikir önerilerinin gerçekleşme seyri farklı adımları barındırmaktadır. Bu farklılıklar denetim ve onay süreçlerinde karşımıza çıkmıştır. Proje yönetiminde AGILE çevik proje yönetimi kullanılmaktadır. Bu sayede geliştirilen fikir ve proje aşamalarında taraflara bilgi sunma kolaylaşarak şeffaflık sağlanmıştır. Gerek duyulan analizler ya da sektörel raporlar konu uzmanları ile tartışılarak nihai ürün ya da hizmet üzerinden modellenebilme imkanını barındırmaktadır. Bu yönetim sistemiyle proje tümüyle bitmeden çıktılar öngörülerek, test etme ve

projeyi güncelleme imkânı yaratılmıştır. Klasik proje yönetim süreçlerinin aksine ara değerlendirmeleri ve kontrolüyle proje ile ilgili taraflarla iletişim halinde olunan esnek ve güvenilebilir proje süreci uygulanmaktadır. Genel olarak proje ve fikir süreci fikir, modelleme, satın alma, değerlendirme, onay, ön- son test, canlı yayın olarak gerçekleştirilmektedir. Proje onay süreci öncelikle İnovasyon Komitesi ardından Genel Müdür Yardımcısı seviyesinde izlenmektedir. Ayrıca yenilikçilik (inovasyon) projelerinin yürütülmesinde komite üyelerinden de grup bünyesine bağlı uzman kişi ya da ekiplere danışılarak hareket edilmektedir. Böylelikle projede gözden kaçabilecek noktaların ve muhtemel risklerin önüne geçilmiştir.

Temelde kümülatif bir anlayışla yenilikçilik çalışmalarını sürdüren banka, ortaya koyduğu değer ve stratejilerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesine özen göstermiştir. Oluşturulan mikro ölçekli komiteler stratejilerin net bir şekilde anlaşılmasına aracılık etmiştir. Yenilikçilik (inovasyon) ve pazarlama ilişkisinde müşterilerinin mevcut ve potansiyel ihtiyaçları oluşturulan stratejide önemli bir yere sahiptir. Bu ihtiyaçların belirlenmesinde ve çözümünde bilim teknoloji ve pazarlama unsurlarından ustalıkla yararlanmıştır. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek telefon bankacılığı müşterilerine yönelik uygulanan nöro pazarlama uygulamasıdır. Banka bu uygulamasıyla doğru tespit, hata ölçüm, müşteri geri kazanımı vb. aldığı dönütlerle optimizasyona yönelmiştir. Optimizasyon sonrası çeşitli verimlilik analizleri, iç ve dış anketler ile sistem denetlenmiştir. Bu bağlamda DenizBank A.Ş. pazarlama ve teknolojiyi bir arada kullanarak faaliyet ve uygulamalarında iyileşmeyi gerçekleştirirken rakipleri arasında da farklılaşmıştır.

Yenilikçilik (inovasyon) kavramının karakteristik özelliğinden dolayı tespiti, sınırlandırılması ve ölçeklendirilmesi alanında yapılan çalışmalar hem akademik hem de sektörel literatürde farklılık göstermektedir (Ekpu,2015; ÜSİMP, 2017; Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi , 2016; UK Innovation Survey, 2017; Tidd ve Bessant, 2005). Ünlü pazarlama guru Peter Drucker' ın "*ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz*" bakış açısı DenizBank A.Ş. yenilikçilik yönetimi bakış açısıyla paralellik göstermektedir. DenizBank A.Ş. için yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümünde gösterge sayılacak unsurların belirlenmesi projeye, sunum kanalına (Şube, mobil uygulama, internet, telefon) ve müşteri segmentine (ticari, bireysel, KOBİ) göre değişiklik göstermektedir. Bu durum yenilikçilik (inovasyon) anlayışının kendi içinde sürekli bir dinamizmi barındırdığı inancından kaynaklanmıştır. Toplum, ekonomi, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal ve uluslararası düzenlemeler döngüsünde gerçekleşen değişim, yenilikçilik (inovasyon) sistemini de dinamik bir yapıda incelenmesine sebebiyet vermiştir.

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (2016)'ya göre, yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümünde kullanılan ölçütler işletmeler için operasyonel, hizmet ve stratejik kaynaklı sınıflandırılmaktadır. Endeksteği bilgiye paralel olarak DenizBank A.Ş.' de de benzer bir yaklaşımın benimsendiği gözlenmiştir. Ölçüm için gerekli olan veriler iç ve dış kaynaklı anketler, uygulama dönüşleri (Google, iTunes raporları), müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, çağrı merkezi kaynaklı müşteri dönütleri, sosyal medya yorum ve mesajları üzerinden toplanmaktadır. Elde edilen verilerin raporlanması ve yorumlanması yenilikçilik (inovasyon) başarısında önemle karşılanmaktadır. Banka bünyesinde başarı kavramı proje performansı ile ilişkilendirilmiştir. Şöyle ki mevcut başarılar bir sonra geliştirilecek olan proje ve uygulamanın referansı olabilecek unsurları barındırma potansiyeline sahip olmuştur. Altı ayda bir gerçekleştirilen dijital kuşak bankacılığı iç raporunda, proje süresince atlanan, iyileştirilmesi gereken alanları ortaya çıkartılmıştır. Bu raporun ardından yeni bir aksiyon planı geliştirerek bölüm hedef ve strateji ile ilişkilendirilmektedir. Yenilikçilik projesine ilişkin takip proje planında esneklik payı verilmesiyle birlikte komite seviyesinde de izlenmektedir. Örneğin mevcut projeye bir adım ekleme ya da çıkarma talebinde bulunulduğunda uygulamaya ilişkin sürecin devam edilmesinde risk komitesine açıklama yapmak gerektiği durumlar olmuştur.

Bu bağlamda DenizBank A.Ş. yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve faaliyetlerine ilişkin değerlendirmede dünya çapında geçerli olan ölçüm metriklerine ek olarak kendi bünyesinde geliştirmiş olduğu strateji hedef ve öncelikleri de dikkate alarak özgün bir form yakalamıştır. Bu Dönemsel raporlara ek olarak proje ve faaliyetlerde ölçümü yapılan unsurlar belirli periyotlarda kurum içi ve kurum dışı kullanıcılar ile paylaşılmaktadır. Paylaşılan verilerin kamuoyu ile paylaşılacak olan kısmı yıllık faaliyet raporlarında yer almaktadır.

Finansal hizmetlerde bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) gelişimiyle ilişkili faktörler araştırıldığında, dünyada ve ülkemizde bankacılık sektöründe faaliyet gösterebilmenin belirli koşul ve şartlara bağlı kalınması yasal olarak belirli maddelere dayandırılması gerçeği öncelikli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde bu alanda faaliyet gösteren BDDK ve TBB gibi kurumların dijital ve geleneksel bankacılık alanında düzenlemeleri bulunmaktadır. Teknolojinin gelişmesi bankaların yeni ürün ve hizmet kaynaklarına yönelmesiyle gündeme gelen dijital tabanlı ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesine ilişkin düzenlemelerin bulunması özellikle yenilikçi ürün ve hizmetlerde hareket kabiliyetini sınırlandırmıştır. Bu tespite ek olarak yenilikçiliğin geliştirilmesi teknik ve yapısal açıdan yüksek maliyetle ve dönemsel olarak yaşanan kur farkına

katlanılması gereken yatırımları gerektirmektedir. DenizBank A.Ş.' de yerel üretimi desteklemekle birlikte bazı ürün ve hizmetlerin ithal olarak tedarik edilmesi zaman ve maliyet açısından daha uygun olmuştur.

Kullanıcı boyutuyla sunulan ürün ve hizmetlerde yenilikçiliği (inovasyonu) değerlendirdiğimizde ise alışkanlıklar, sosyal ve teknolojik normların etkili olduğu izlenmiştir. Bu hizmet ve ürünlere karşı belirli müşteri grupları tarafından kullanımı reddeden tepkiyle karşılaşmıştır. Bu durumun tespiti ve iyileştirilmesi için banka bünyesinde çalışmalar yapılmıştır.

Sonuç olarak DenizBank A.Ş. özgün yenilikçilik (inovasyon) stratejisini oluşturmuştur. Çok ortaklı ve büyük bir yapıya sahip olmanın gerektirdiği özellikleri birer avantaj olarak karşılayarak misyon ve vizyonuna kurumsal stratejisine yenilikçiliği (inovasyonu) eklemiş ve iş birlikleri geliştirmiştir. Yönetim, operasyon, hizmet açılarından yenilikçilik (inovasyon) oluşumu için gerekli alt yapıyı hem düşünsel hem de maddi boyutuyla işletmeye yansıtılmaya çalışılmıştır. Bu durum kurum içinde hem teknik hem de uygulama taraflarından yeniden yapılanma çalışmalarlarıyla desteklenmiştir. Dijital dönüşümü bünyesinde entegre ederek ilgili faaliyetleri işletme içerisine yaygınlaştırmıştır. Büyük organizasyon yapısıyla faaliyetlerini başarıyla sürdüren bankanın arkasında iyi bir planlama, nitelikli iş gücü, proje bazlı denetim ve yönetimin ileri görüşü yatmaktadır. Denetim ve iyileştirme tarafında organizasyon bünyesinde yer verilen mikro komiteler ile yönetim desteklenmiştir.

Müşteri istek ve ihtiyaçları, dünyada gerçekleşen teknoloji& finans trendleri, çalışanların yenilikçi ürün ve hizmetlerin gelişimine karşı duyduğu merak yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve faaliyetlerinde etkili olmuştur. Bu noktada müşteri ilişkilerinin rolü önemle vurgulanmıştır.

Yenilikçi ürün ve hizmetlerinde müşterilerinin hayatına hem ekonomik hem de sosyal değer sunma gayesini taşımaktadır. Bu özelliği ile rakiplerine örnek olarak ulusal ve uluslararası alanda pek çok ödülün sahibi olmuştur.

Tablo 3.19. DenizBank A.Ş. Bulgular

Konu	Teknoloji, pazar ve işletme kapsamında yenilikçiliğin (inovasyonun) yönetimi: strateji, süreç, organizasyon, bağlantı (ilişki kurma), öğrenme.
Bulgu	<ul style="list-style-type: none">• Yenilikçiliğin yönetiminde kolektif uygulama adımlarını varlığına rastlanmıştır. Bunlar: inovasyon ekipleri, uzman meslek grupları, risk, satın alma, pazarlama ekiplerinin de dahil olduğu bir yapıdır. Bu kolektif yapıda banka misyonunda belirtilen süpermarket yaklaşımı desteklenmektedir. Ayrıca yenilikçilik faaliyet ve uygulamalarıyla müşteri, hissedar ve çalışanlara memnuniyet maksimizasyonu hedeflenmiştir.• Yenilikçiliğin (inovasyonun) stratejisinin oluşmasında özgün değer yaratımına dikkat edilmiştir: niş sektör ya da alanlarda bankacılık faaliyetlerini yenilikçilikle (inovasyonla) birleştiren uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bunlar: “Deniz’den Toprağa , Deniz’ e Çek Gönder, Üretici Kart” uygulamalarıdır. Uygulamalardan sonra gerçekleştirilen analizlerde ekonomik girdilerin yanı sıra sosyo ekonomik kalkınma etkisinin de yaratıldığı izlenmiştir.• Yenilikçilik (inovasyon) projeleri iki kayaktan beslenmektedir. Bunlar: üst yönetimin ön gördüğü ya da dijital kuşak bankacılığı üyelerinin geliştirdiği veya araştırdığı proje fikirleridir. Dolayısıyla yenilikçi ürün ve hizmetlerin oluşmasına üst yönetimin etkisi gözlenmiştir.• Yenilikçilik faaliyet ve uygulamalarıyla ulusal ve uluslararası alanda pek çok ödülün sahibi olan banka, 4 yıl üst üste “dünyanın en inovatif bankası” ödülünün de sahibi olmuştur.• Banka yenilikçilik faaliyet ve uygulamalarıyla ortaya çıkarılmak istenilen değer ve stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve doğru bir kaynakla içselleştirilmesini hedeflemektedir. Bu konuda banka bünyesinde oluşturulan mikro komiteler destek vermektedir.• Yenilikçilik (inovasyon) stratejisinin oluşturulmasında müşteri istek ve ihtiyaçları kadar bu istek ve ihtiyaçların doğru tespit edilmesi önemlidir. Bu anlamda Nörobilim’ den faydalanılmaktadır. Yenilikçilikte müşteri deneyimi yaşatma ve geri dönüşleri toplayarak anlamlı hale dönüştürme yenilikçilik stratejisinde hayattır. Bu bulguyu şekil15 ile birlikte değerlendirmek anlamlı olacaktır.
Konu	Finansal yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümü ve raporlaması
Bulgu	<ul style="list-style-type: none">• Yenilikçi (inovatif) projelerde üst yönetimden ya da dijital kuşak bankacılığı ekipleri kaynaklı projelerde denetim ve onay süreçleri farklı aşamalarda izlenmektedir. Ancak banka bünyesinde gerçekleştirilen tüm projelerde AGILE çevik proje yönetimi kullanılmaktadır. Bu sayede proje taraflarına bilgi sunma, denetim,

	<p>beklenen çıktıları test etme ve riskleri ön görerek projeyi güncelleyebilme imkânı elde edilmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankanın kendi bünyesinde risk yönetimi organı bulunmaktadır. Burada dijital kuşak bankacılığı olarak yorum ve öneriler paylaşıldıktan sonra risk yönetimi komitelerinin görüşü, proje hayat seyri için önemle takip edilmektedir. • Yenilikçiliğin ölçülmesinde iç ve dış kaynaklı verilerden yararlanılmaktadır. Anketler, Google ve iTunes raporları, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar, çağrı merkezi dönüşleri ve sosyal medya yorum ve mesajlarıdır. Ayrıca altı ayda bir olarak çalışılan dijital kuşak bankacılığı iç raporları da yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçülmesinde kullanılmaktadır. • Dijital kuşak bankacılığı ekipleri kaynaklı gerçekleştirilen yenilikçilik (inovasyon) uygulamaları stratejileri değerlendirmesinde KPI (Key Performance Indicator) yani Temel Performans Göstergeleri skorları ilişkilendirilmiştir. Böylelikle bölüm, birey başarısı ile proje başarısı arasında bağ kurulmuştur. • Ek olarak bahsedilen tüm raporlardan elde edilen sonuçların gelecek dönem planlarını yönlendirici etkisinden bahsetmek mümkündür.
Konu	Yenilikçilik (inovasyon) sürecinde ve karşılaşılan zorluklar
Bulgu	<ul style="list-style-type: none"> • Ulusal ve uluslararası düzenleyicilerin (regülatörlerin) getirdiği kurallar sebebiyle hareket kabiliyeti sınırlanmıştır. • Teknoloji yatırımının hem iş gücü hem de ekonomik yapı açılarından maliyetli olması sebebiyle özellikle dışa bağımlı olunan teknolojik unsurlarda gerçekleşen kur farkı bu alana gerçekleştirilecek olan yatırımları engelleme potansiyeline sahiptir. Bu yapı bir noktada bankayı kendi üretimine yönlendirse de bazı şeylerin satın alınması hem zaman hem de maliyet açılarından karşılaştırıldığında daha avantajlı hale dönüşebilmektedir. Bu durumda kendi içinde bir handikaba sebep olmaktadır.
Konu	Yenilikçilik (inovasyon) bilgisi, aktiviteleri ve ekonomisi
Bulgu	<ul style="list-style-type: none"> • DenizBank A.Ş' de yenilikçilik (inovasyon) kavramı, değişimi, heyecanı ifade eden, sosyal ve ekonomik bir değer yaratan, bütünsel bir süreçte marka algısının konumlandığı bir olgudur. • Banka bünyesinde yenilikçilik (inovasyon), kavram ve uygulamaları birer yenilik validasyonu olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki banka bünyesinde yenilikçilik (inovasyon) bir gereklilik değil ulaşılmak istenilen bir hedeftir. Yenilikçilik, banka faaliyet ve uygulamalarıyla da sosyal ve ekonomik değer yaratma gayesini taşımaktadır. • Yenilikçilik (inovasyon) faaliyet ve uygulamalar iç kaynak tarafından fonlanmaktadır.

- DenizBank A.Ş. bünyesinde gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamalara ilişkin fikir ve ifade özgürlüğüne önem verilmektedir. Bu bağlamda unvan ve sınırlama gerektirmeksizin tüm banka personelinin kullanımı için geliştirilen insan kaynakları uygulaması bulunmaktadır.
- Yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkış sürecinde: müşterileri taleplerinin ve yönetim anlayışının değişmesi, çalışan yeteneklerinin ve istihdam politikalarının değişmesi: Dijital Dönüşüm CRM ve Değişim Yönetimi Grubu altında yenilikçilik faaliyetlerinin yaratılarak gelişmesi için çaba sarf eden Dijital Kuşak Bankacılığı inovasyon ekip üyelerin organize edilmesi, yenilikçi teknoloji yatırımlarına daha fazla kaynak ayrılması (dışsal teknik gelişmeler): gelecek faaliyet dönemi için Ar-Ge merkezi yatırımın planlanması, bankacılık sektörünün dijitalleşmesiyle elde edilen kazanımlar, yatırım maliyeti, küresel ve yerel ekonomik krizler etkili olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin toplum sosyal ve ekonomik yaşam üzerindeki dönüştürücü etkisiyle üretim ve tüketim davranışlarında çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Paylaşılan bu yapı adeta bir dinamo etkisiyle üretimden hizmet sektörüne kadar pek çok alana yayılmıştır. Dünya genelindeki küreselleşme eğilimiyle birlikte bahsedilen etkiler, işletmeler ve ülkeler için rekabet ortamının oluşmasına yardımcı olmuştur. Günümüz koşullarında rekabetin yüksek seviyelerde sıçrayış göstermesinde kuşkusuz teknoloji ve küreselleşme unsurları temel etken olarak gösterilmektedir.

Genel anlamda pazarlama yapısındaki anlayış, kavram ve gelişmelerle birlikte, müşteri talep ve beklentilerinin, işlemlerinin arz- talep seviyesini belirleyecek konuma ulaşması pazarlama üzerinde farklı yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur. Ortaya çıkan müşteri odaklı pazarlama anlayışında, müşterinin üretim ve hizmette kalite, sunum, dağıtım vb. üzerindeki etkisi de artmıştır. Bu bilinçle hareket eden işletmeler ise rekabette farklılaşma amacıyla yeni strateji ve uygulama planlarına ihtiyaç duymuştur. Bu noktada belirli olgunluğa sahip olan işletmeler yenilikçiliği (inovasyonu) keşfetmişlerdir. Yenilikçiliğin (inovasyonun) ticari bir amaçla kullanılması yeni endüstri ve iş alanlarının doğmasına, sosyoekonomik yapının değişmesine, kalkınma ve büyüme araçlarının yenilenmesine sebep olmuştur.

Sanayi devriminden günümüze meydana gelen icatlar, buluşlar öncelikle ilişkili olduğu üretim sektöründe, ilerleyen süreçte ise hizmet sektöründe etkisini göstermiştir. Değişimin iç ve dış çevre kaynaklı itici gücü, işletmelerin yeni faaliyet ve uygulamalara doğru yönelmesinde bir öncül olmuştur. Tabii bu öncülü destekleyici alt mekanizmaların olduğu göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla yenilikçiliğin (inovasyonun) oluşmasına zemin hazırlayan gelişmeler bütünsel bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Öyle ki teknolojik, ekonomik ve sosyal açılardan değerlendirilmeyen ya da kavramsallaştırılmayan faaliyet ve uygulamalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. İşletmelerin yenilikçiliğe yönlendiren unsurlar arasında rekabet olgusundan kuvvetle bahsedilmiştir. Ancak sadece bu amaçla ürün ve hizmetlerinde yenilikçiliğe (inovasyona) yönelen işletmelerin sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkilenmiştir. Yenilikçiliğe (inovasyona) yönelimi tetikleyen diğer unsurlar ise, maliyet avantajı yakalanması, piyasaya yeni ürün girişiyle ilk olma ve beraberindeki avantajlardan yararlanma, farklılaştırma yoluyla talep üzerinde etki gücüne sahip olma isteği, küreselleşme ve beraberinde getirdiği etkiler, süreç gereği, bilgi birikiminin ilerlemesi ve değerlendirilmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim ve müşteri algısının işletmeler tarafından değişmesi olarak tespit edilmiştir. Bu tetikleyici etki sonrasında işletmelerde ürün ve hizmet üretimine ilişkin yeni eğilimlerin araştırılması, yeni tekniklerin geliştirilmesi ve benimsenmesi, pazar istek ve ihtiyaçlarının değişmesiyle yeniden değerlendirilmesi ve sorgulanması, fikir kaynaklarını değerlendirerek müşteri, toplum, işletme ve ülke için değer üretilmesine yönelik yatırımların gerçekleştirilmesi, süreç ve operasyonel gelişmelerin takip edilerek olumlu adımların atılması yenilikçilik (inovasyon) çalışmaları kapsamında değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan bu yapı işletmeleri yenilikçi (inovatif) olarak değerlendirebileceğimiz koşullar arasına sokmuştur.

İncelenen uygulamalarda bu yapının oluşması kadar sürdürülebilirliği de önemlidir. Sürdürülebilirliği etkileyen başlıca unsurlar: yenilikçilik stratejisinin ve planının sağlıklı olması, uygulama ve yönetme süreçlerinde doğru kişi ve kanallarla sunulması, yönetsel operasyonel hazırlık ve uygunluğun (yapısal ve yapısal olmayan) hem işletme hem de müşteri tarafında sağlanması, yenilikçiliğin (inovasyonun) yaratımına, geliştirilmesine uygun ekosistemin bulunması, uzman iş gücü yeteneğine sahip olunması, teknik, sosyal ve kültürel alt yapının elverişli olması, maddi kaynak tahsisi ve son olarak yenilikçilik (inovasyon) motivasyonunun bulunması etkili olmuştur.

Yenilikçilik (inovasyon) karakteristik özellikleri barındıran ve bu sebeple her işletmede farklı yöntem ve aşamalarla değerlendirilen bir olgudur. Bu aşamaların belirlenmesinde etkili olan pek çok iç ve dış faktör bulunsa da genel anlamıyla yenilikçilik (inovasyon) süreci giriş, gelişme ve sonuç akışıyla izlenmektedir. Literatürde karşılaşılan bu aşamalar farklı seviyelerde konumlandırılmış olsa da problemin belirlenmesi, problemin giderilmesine yönelik fikirlerin oluşturulması, kavramsallaştırılması ve hayata geçirilmesi olarak özetlemek mümkün olmuştur. Literatürde yer alan yenilikçilik sürecine ilişkin modellerin farklılık göstermesi değişen pazarlama anlayışıyla ilişkilendirilmiştir. İşletmeler açısından doğru model, yöntem ve aşamaların belirlenmesi o yenilikçiliğin (inovasyonun) hayata geçirilmesi ve sürdürülebilmesinde hayati önem taşımaktadır.

Yenilikçiliğin sürdürülebilmesinde ve rekabet avantajı kazanmasında bir diğer önemli husus ise tüm süreçlerin ölçülerek tespit edilmesi ve geliştirilmesi olmuştur. Yenilikçilik (inovasyon) kavramının karakteristik özelliği ve sınırlarının belirsizliği sebepleriyle ölçümüne ilişkin genel geçer bir ölçeğin bulunmaması tıpkı yenilikçilikte (inovasyonda) olduğu gibi ölçümünde de özgünlüğü gerektirmiştir. Bu bağlamda yenilikçilikle (inovasyonla) ilgili muğlaklık ve karmaşıklık işletmelerde kurgulanmak istenilen performans yönetimine aykırı düşmektedir. Yenilikçilik (inovasyon) ölçümünün başarılı olması, yenilikçiliğin (inovasyonun) şirket stratejisiyle ilişkili olmasıyla mümkün olmuştur. Yenilikçilik (inovasyon) ölçümü ve performans yönetimi ilişkisinde ölçüt ve kıstaslar yine şirket bazında uygulanmalıdır. Yenilikçilik (inovasyon) ölçümünün ardından elde edilen bulgular işletmelerin gelecek dönemde gerçekleştireceği faaliyet ve uygulamaların stratejisini de etkilemektedir. Bu yaklaşım uygulama yapılan her iki şirkette de gözlemlenmiştir. DenizBankA.Ş.' de bu yapı KPI' lar (Temel Performans Göstergeleri) ile birleştirilerek hedef bazlı hale dönüştürülmüştür. BKM A.Ş.' de de yenilikçilik proje hedefleri İnsan Kaynakları stratejilerine yansımış durumdadır. Ek olarak BKM A.Ş. ' de dönemsel proje bazlı hedeflerin var olduğu bilinmektedir.

Yenilikçiliğin (inovasyonun) şirket stratejisine girmesinde üst yönetim ya da yöneticilerin desteği göz ardı edilmemelidir. Operasyonel, yapısal ve süreç yönetimi alanlarında etkileri görüşme yapılan her iki işletmede kuvvetle hissedilmiştir. Bu durum yenilikçilik (inovasyon) gelişimi için olumlu unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

Finansal hizmetler değerlendirildiğinde en büyük pay bankacılık sektöründe gerçekleşmektedir. Bu bağlamda geliştirilen finansal yenilikçilik (inovasyon) faaliyetleri ve

uygulamaları çok boyutlu etkileri bünyesinde barındırmaktadır. Bu boyutların açıklanması ve keşfedilmesiyle birlikte finansal gelecek strateji ve hedeflerin oluşması, ekonomik, sosyal, teknolojik ve kültürel açıdan ülke ve işletmelerin konumunun yenilenmesi, pazarlama faaliyet ve uygulamalarının farklılaşması, ülke ve işletmelerin sadece ekonomik sermayelerinin değil aynı zamanda entelektüel sermaye değerlerinin de yükselmesiyle sonuçlanmıştır. Finansal hizmetlerde bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünün değerlendirmesinde bankaların faaliyet raporları ve stratejilerinde yer vermesi, yenilik yatırımına kaynak ayırmaları, gelecek stratejisini yenilikçilik (inovasyon) temelli kurmalarında etkili olmuştur. Yukarıdaki bulgular yenilikçilik olgusu ve bankacılık sektöründe değerlendirildiğinde finansal yenilikçiliklerin (inovasyonların) gelişmesinde teknolojinin gelişmesi, sermaye akışının serbestleşmesi, finansal küreselleşme gibi hızlı yapısal değişimler, bankacılık maliyetlerinin azaltılması, rekabette üstünlük yaratılması, daha fazla gelir elde etme isteği yenilikçiliğin (inovasyonun) ortaya çıkmasında tetikleyici unsurlar arasında sıralanmıştır. (Ekpu, 2015:4-5; Hormel, 1985'ten aktaran Aksoy, 1998:56; Koğar 1995:359). Bu bağlamda finans sektöründe yenilikçiliğe yönelimin öncelikle dış kaynaklı gerçekleştiği ardından faaliyet ve uygulamaların iç kaynaklarla (motivasyonla) desteklendiği izlenmiştir. Yenilikçilikte (inovasyonda) iç motivasyon olgusu gelişimi ivmelendirici unsur olarak değerlendirilmiştir. Ek olarak faaliyet ve uygulamalarda iç kaynak ve motivasyonun dış kaynağa kıyasla daha yüksek oranda katma değer sunduğu gözlenmiştir. Şöyle ki üst yönetimin teşviki, kurum içi yenilikçilik (inovasyon) imkânlarının sunulması (kurum içi girişimcilik programları), yaratıcı ortamın ön yargısız desteklenmesi (işletme içi fikir paylaşım portalları vb. uygulamalar), performans ilişkisi, yenilikçilik (inovasyon) için kaynak ayrılması (Ar- Ge merkezinin kurulması, ekosistem oluşturulması) yenilikçiliğin (inovasyonun) desteklenmesinde ve gelişmesinde etkili olmuştur.

Özellikle yenilikçilik (inovasyonda) ekosistem unsuru önemli oluşumlar arasında sıralanmıştır. Burada yenilikçilik (inovasyon) olgusunun özellikleri belirleyici olmuştur. Oluşan yenilikçilik habitatıyla fikir paylaşımları, ar- ge, bilgi ve teknoloji paylaşım ortamlarının yaratılarak herkesin katkı sağlayabileceği yenilikçilik (inovasyon) sinerjisi oluşturulmaktadır. Bu olgu sadece yenilikçilik ile ilgili tarafların bir araya toplanması olarak değil, çoklu disiplin alanlarının yaratılması, geliştirme, yeni iş birlikleri oluşturma gibi fırsatların da yaratıldığı alanlar olarak değerlendirilmelidir. Dünya İnovasyon Forumu Elçisi ve Crypto Valley Association Üyesi Engin Çağlar' da "*gelecek dönemde rekabet firmalar, ürünler arasında değil ekosistemler ve iş modelleri arasında gerçekleşecektir*" ifadesiyle ekosistem yaratımının önemini vurgulamıştır

(Çağlar, 2019). Bu bağlamda ülkemizde finansal teknolojiler ya da finansal inovasyonlara ilişkin ekosistemin oluşması, yeniliklerin takip edilmesi ve destekleyici platformların gerçekleştirilmesi gelecek dönemde iktisadi, sosyal ve teknolojik katma değer kazanımına yardımcı olacaktır. Bu bilinç düzeyi tez uygulaması kapsamında görüşülen BKM A.Ş. ve DenizBank A.Ş.' de gözlenmiştir. Özellikle her iki işletmenin üniversite iş birlikleriyle aktif projeleri bulunmaktadır. Bankacılık sektörü incelendiğinde de benzer yapılanmalar gözlenirse de verimlilik ve özgünlük değerleri açısından paylaşılan her iki işletme öne çıkmaktadır. BKM A.Ş. FinTech İstanbul oluşumuyla, finansal teknolojiler alanında uzman pek çok kişi ve kurumu bir araya getirmiştir. Bu oluşum ülkemizde FinTech ekosistemi yaratımı adına oldukça önemlidir. FinTech İstanbul, küresel ölçekte gerçekleştirilen araştırmalarda da ülkemizi temsil etmiştir (Deloitte, 2018). Böylesi bir oluşumun BKM A.Ş. desteği ile bir araya getirilmesi hem sektör hem de ülkemiz açısından önemle karşılanmaktadır.

Yenilikçilikte (inovasyonda) kompleks bir sistemin yönetimi ve denetiminde belirli zorluklarla karşılaşmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzenleyiciler (regülatörler) sistemi yasal açıdan çerçevelemiştir. Bu durum kimi zaman sektör için olumlu sonuçlar doğururken kimi zaman ise yenilikçilik alanında sınırlayıcı olmuştur. Yenilikçilik (inovasyon) kendi karakterinde bir iç dinamizmi barındırmakla birlikte esneklik, hız ve çeviklik gerektirmektedir. Bu koşullara uyum sağlamak büyük yapılar için her zaman uygun olmamaktadır. Yenilikçiliğin (inovasyonun) faaliyet ve uygulamalarında kullanılmasında yasal uygunluk ve sınırlandırmaların aşılması sonucunda çeşitli faydalar sağlanacağı aşıkardır. Ayrıca yenilikçiliğin (inovasyonun) müşteri tarafından benimsenmesi de yenilikçiliğin (inovasyonun) gelişmesinde etkili olmuştur. Hatta kimi unsurlarda müşterinin direnci yenilikçiliğin (inovasyonun) önündeki engeller arasında sıralanmıştır. Ülkemizde özellikle ödeme sistemleri alanında dolandırıcılık, korsanlık vb. faaliyetlerin bulunması dijital kaynaklara olan güvensizliği ve ön yağıyı arttırmış ve sektörel risk olarak değerlendirilmiştir (www.paramedy.com.tr). Bunun önüne geçebilmek için teknik güçlenmenin yanı sıra müşteri algısı ve davranışlarının yönlendirilmesi önemli stratejik bir hamle olarak değerlendirilmiştir. Kamu bilinçlendirme çalışmaları, yayınları ya da reklamları bu hususta etkili olmuştur. BKM A.Ş. ödeme sistemlerinde yenilikçi (inovatif) ürünler karşısındaki algının olumlu yönde olması için kaynak ayırmasına giderek bilinçlendirme kampanyaları düzenlemiş ve bu anlamda sektörü desteklemiştir. Tezde paylaşılan TBB dijital bankacılık verilerinde ödeme sistemlerine ilişkin ürünlerin aktif kullanıcı sayısının artışında BKM A.Ş.'nin bu çabası göz ardı edilmemelidir (TBB,2018:1).

Yenilikçilik (inovasyon) işletmeler için bir fırsat alanı yarattığı gibi riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda risklerin belirlenmesi, tahmin edilmesi ya da engellenmesi amacıyla BKM A.Ş. ve DenizBankA.Ş.' de izleme ve komite ekipleri oluşturulmuştur. Bu komiteler projelerin oluşum ve faaliyet seyrinde çeşitli dönemlerde değerlendirme ve geribildirimlerde bulunarak işletme bünyesindeki yenilikçiliğe (inovasyona) yön vermektedir.

Finansal hizmetlerde bankacılık sektörünün geniş yer kaplamasından yola çıkarak yenilikçiliğin (inovasyonun) iktisadi bir amaçla değişim faaliyet ve uygulamalarında kullanılması geleneksel bankacılık bakış açısı ve hizmetlerinin ötesinde bir sektör kavramını yaratmıştır. Oluşan yeni nesil bankacılık anlayışına yönelik hizmetlerin anlaşılması ve geliştirilmesi pek çok açıdan ele alınacak seviyede karmaşık ve bütünseldir. Teknolojik gelişmişlikle birlikte ana hizmetlerde dijital kanalların kullanılması sektöre yeni bir boyut kazandırmıştır. Ülkemizin tüketim eğilimleri ve bankacılık hizmet kullanım oranları dikkate alındığında özellikle ödeme sistemlerindeki kullanıcı sayısındaki artış dünya bankaları oranlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla tüketim toplumu olmamızdan kaynaklanan artan hizmet kullanımı, bankacılık sektörünü en sık yenilikçiliği (inovasyonu) gerçekleştiren alanların başında yer almasına zemin hazırlamıştır.

Yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünün bankacılık sektöründe araştırılmasına ve keşfedilmesine yönelik olarak hazırlanan bu tez sonucuna ek olarak, yenilikçiliğin (inovasyonun) hem sektörel hem de küresel boyutta etki ve sonuçlarının olduğuna; yenilikçilik (inovasyon) etki ve kaynaklarının aynı zamanda sosyolojik, ekonomik, kültürel, hukuki ve politik değerleri de içinde barındırdığına ulaşılmıştır.

Yenilikçilik (inovasyon) kavramı karakteristik özellikleri değerlendirilmesinde özgünlüğün etkili olduğu görüşüne ulaşılmıştır. Bu doğrultuda işletme stratejilerinde yenilikçiliğin (inovasyonun) kendi yarattığı değer ve özellikleriyle yer alacağı göz önüne alınmalıdır. Bu anlamda yenilikçilik (inovasyon) var olacağı noktalarda seçici bir davranış sergilemektedir.

Yenilikçiliğin (inovasyonun) keşfi ve uygulanması kadar sürdürülebilirliği de hayati önem taşımaktadır. Sürekli araştırma ve geliştirme ortamından beslenen bu yapıyı oluşturmak için hem soyut hem de somut boyutlara işletmelerin yatırım yapması gerekmektedir. Bunlar yenilikçiliğin (inovasyonun) teknik anlamda geliştirilmesinden, personel istihdamına, yenilikçilik (inovasyon) motivasyonuna kadar uzanan bir çeşitlilikle karşımıza çıkmaktadır.

Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünün araştırılmasına ek olarak paylaşılacak bir diğer husus ise, yenilikçiliğin (inovasyonun) ölçümü olmuştur. Bu noktada ölçüm için geliştirilen ölçekler, sınıflandırma çalışmaları iki taraflı (hem iç hem de dış müşteri) olarak gerçekleştirilmelidir. Ölçüm sonuçlarında işletme üretim, faaliyet ve uygulama stratejilerinde ve yönetim (insan kaynakları) stratejisinde değişiklikler gerçekleşmektedir. Bu akışı yenilikçiliğin (inovasyonun) dinamizmi olarak okumak ve yenilikçiliğin (inovasyonun) gelecek dönem başarısına yatırımı olarak değerlendirmek hem işletme hem de ülke bazında önemlidir. İfade edilen yenilikçilik (inovasyon) dinamizmine, yenilikçilik (inovasyon) stratejisinde risklerin tespit edilmesi süreçlerini de dahil etmek ve yapısal anlamda hazırlamakta faydalı olacaktır.

Yenilikçiliğin (inovasyonun) geliştirilmesinde ekonominin etkisi oldukça yüksektir. Özellikle yenilikçiliğin (inovasyonun) ithalatında karşımıza çıkan yüksek kur farkı, küresel siyasi polemikler ve ekonomik gelişmeler, krizler yenilikçiliğin (inovasyonun) gelişimi engelleyen maddeler arasında karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla teknik anlamda yenilikçilik (inovasyon) alt yapısının kurulması, kuluçka, Ar-Ge merkezlerinin oluşturulması ve ekosistem yaratımı hem sektörel hem de ulusal anlamda yenilikçiliğin gelişimi için etkili olmaktadır. Paylaşılan bu unsurlar ise yenilikçilik (inovasyon) kültürün yayılımı ve geliştirilmesi için önem arz etmektedir.

Bankacılık ürün ve hizmetlerini kullanan müşterilerin ise yenilikçi (inovatif) kanalları kullanmasını engelleyen unsurların tespit edilmesi ve giderilmesi için çaba gösterilmelidir. Bu anlamda gerek alt yapı gelişmeleri gerekse bilgilendirici, kolaylaştırıcı tanıtımların yapılması etkili olmuştur. Çeşitli kurumların dijital bankacılık, internet bankacılığı vb. kullanıcı sayısına yönelik gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarındaki artışta bu ifadeyi destekler niteliktedir.

Bu bağlamda tez kapsamında bu alanda öncü iki işletmeyle derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tez kapsamında elde edilen bulguların genellenmesi mümkün olmasa da finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin (inovasyonun) artan rolünün bankacılık sektöründe araştırılması ve keşfedici nitelikleri ortaya çıkarması açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (2016). “Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi”, https://www.accenture.com/t20170202T045842Z__w_/tr-en/_acnmedia/PDF-42/Accenture-HBR-Rapor-Vodafone.pdf?en, (09.04.2019)

Afşar, M. (2011). *Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları*. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(2): 143-171.

Akalın, Ş, Haluk. (2007). *Innovation, İnovasyon, Yenileşim*. Türk Dili ve Edebiyatı Dergisi, 93 (666): 483-486.

Akbank. (2018). *Akbank Faaliyet Raporu*.

https://www.akbank.com/Documents/2018_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf, (19.05.201).

Akçomak, İ., Erdil, E., Pamukçu, M., Tiryakioğlu, M., (2016). *Bilim, Teknoloji ve Yenilik*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Akgüç, Ö. (1989). *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*. 2. Baskı. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Akın, M. (2006). *Sanal Hizmetlerde Hizmet Kalitesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Manisa: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, T. (1998). *Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları 2. Baskı

Albayrak, E. (2015). *Finansal Piyasalar ve Finansal Kurumlar*. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksek Okulu Ders Notu.

Alçok, T. (2019). “*Geleneksel Bankacılıktan Yenilikçi Bankacılığa*”,

<https://fintechistanbul.org/2019/04/08/geleneksel-bankaciliktan-yenilikci-bankaciliga/>,
(09.04.2019)

Aldış, Ö. (2012). *Finansal Yeniliklerin Piyasalara Olan Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altıparmak, A. (1993). Müteşebbis Kavramı ve Tanzimat'tan 1932' ye Türkiye'de Müteşebbis Sınıfının Gelişimi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: T. C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2006). *Modern Pazarlama*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Altunışık, R. (2009). Pazarlama Stratejileri. "*Pazarlamanın Gelişimi, Stratejik Düşünme ve Stratejik Pazarlama Yönetimi*" (Ed. Altunışık, R., Torlak, Ö.), ss. 3-21, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Altshuller, G. (2013). *Yenilik Algoritması* (Çev. Sinan Gürünca). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Amabile, M., (1998). "*How to Kill Creativity*". <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>,
September-October, pp.77-87, (01.05.2019).

Amabile, M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). "*Assessing the Work Environment for Creativity*". *The Academy of Management Journal*, October, 39(5): 1154-1184.

Anderson, P., Tushman, L., (1990). "*Technological Discontinuities And Dominant Designs: A Cyclical Model Of Technological Change*". *Administrative Science Quarterly*. 35(4): 604- 633.

Antonelli, C. (2009). "The Economics of Innovation: From Classical Legacies of The Economics of Complexity". *Economics of Innovation and New Technology* , 18(7): 611- 646.

Arabacı, H. (2018). "Türkiye'de Bankacılık Sektörü Gelişimi (2000-2016)". *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(3): 25-42.

Armbruster, H, B., Andrea, K., Steffen, L, G., (2008). "*Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non- Technical Innovation in Large- Scale Surveys Technovation*". 28: 644-657.

Artun, T. (1983). *Türkiye’de Bankacılık*. 2. Baskı. İstanbul: Tekin Yayınevi.

Arıkan, B. (2015). *Türk Bankacılığında İnovasyon ve Kreatif Bankacılık*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.) İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Aslanoğlu, A, R.,(1996). “Globalleşme ve Dünya Kenti”. *Toplum ve Bilim Dergisi*. (66): 108-127.

Aslanoğlu, A. R., (2000). *Kent Kimlik ve Küreselleşme*. Bursa: Asa Kitabevi.

Asmundson, I. (2018). “*Financial Services: Getting the Goods*”,
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/finserv.htm>, (17.05.2019).

Assel, H. (1993). *Marketing: Principles & Strategy*, New York: The Dryden Press.

Atakan, C. S., (2017). *Yenilik Stratejileriyle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki*. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi. Dış Ticaret Enstitüsü, Working Paper Series, Tartışma Metinleri No:56/2017-10.

Ateş, M. R., (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.

Atik, H., Dura, C.,. (2002). *Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi Türkiye*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aysu, A., Bakırtaş, D. (2017). “*Kurumsal Yaklaşım Perspektifinden İnovasyon ve Yenilikçi Kamu Alımları*”. *Sosyoekonomi Dergisi*. 25(31): 127-147.

Bakdur, A. (2003). *Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri*. Ankara: (Yayınlanmış T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi), Yayın No. 2678.

Baltaş, Acar. (2007). *Hayalini Yorganına Göre Uzat*. 14. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Balsöz, F. M. (2004). *Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları. No: 391.

Başar, M. Seçkin, T. (2017). *Bir Girişimcilik Yolculuğu*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitaplığı.

Baytekin E. P., Göksel, B. A. (2011). *Temel Pazarlama Bilgileri*. 3. Baskı. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:38.

BDDK. (2005). “10 Soruda Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı (BASEL II)”.

https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_basel_0001_38.pdf, (25.03.2019)

BDDK. (2019). “*Türk Bankacılık Temel Göstergeleri Mart 2019*”.

<https://www.bddk.org.tr/Duyurular/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Aralik-2018-yayinlanmistir/689>, (21.05.2019).

Bell, D. (1973). *The Coming of the Post- Industrial Society: A Venture In Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bensghir, K.T. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Yayın No:274.

Berberoğlu, M., Uzun, U. (2018). “İnternet Bankacılığı Hizmetlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisi” İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (20): 51-62.

Birch, D., (2016). *Kimlik: Yeni Para*. (Çev. Ahmet Usta). İstanbul: MediaCat Kitapları.

BKM, (2018a). <https://bkm.com.tr/bkm-hakkinda/organizasyon/organizasyon-semasi/>, (30.05.2019).

BKM, (2018b). <https://bkm.com.tr/raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/>, (15.12.2018).

BKM (2019a). “Startup Dostu Şirket BKM!”, <https://bkm.com.tr/startup-dostu-sirket-bkm/>, (30.05.2019).

BKM,(2019b). “Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. Esas Sözleşmesi”, https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/BKM-Esas-Sozlesme_06042018.pdf, (30.12.2018).

BKM, (2019c). <https://bkm.com.tr/kurumsal-iletisim/oduller/>, (30.12.2018).

Blythe, J. (2000). *Pazarlama İlkeleri*. (Çev., Yavuz Odabaşı). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Boone, E. L., Kurtz, L. D. (2004). *Contemporary Marketing*. South Western, Div of Thomson Learning.

Bo, E., Olsson, J. (1996). “*Key Concepts In New Service Development*”. *Service Industries Journal*, 16(2): 140-164.

Börü, P. (2012). *Endüstri Bazında Ar-Ge, İnovasyon, Verimlilik ve Büyümenin Ekonometrik Analizi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Brown, R.T., (1989). “*Creativity: What Are to Measure? In Torrance*” E.P., Glover, J., Ronning, R. R. and Reynolds, C, R. (Ed.) *Handbook of Creativity, Perspectives on Individual Differences* (pp.3-32). New York: Plenum Press

Bulgurluoğlu, P. (2013). *The Nature Of Financial Innovations: A Post Schumpeterian Analysis*. Ankara: Middle East Technical University. In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science in The Department of Economics.

Bulut, Y. Emrah. (2013). *Internet Banking as a Case of Financial Innovation In Turkey*. Ankara: Middle East Technical University. In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science in The Department of Economics.

Canseven, İ. (1991). *Bankacılıkta Pazarlama* . (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cansız, M. (2013). *Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri*. Ankara: T.C Kalkınma Bakanlığı Yayınları No: 2850

Castells, M. (2005). *The New York Society: From Knowledge to Policy*. (Ed. M. Castells and G. Cardoso). Washington , DC: Jhons Hopkins Center for Transatlantic Relations, pp.2-23.

Cemalcılar, İ. (1983). *Pazarlama*. Eskişehir: Hakan Ofset

Cemalcılar, İ. (1994). *Pazarlama Kavramlar- Kararlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Cengiz, E., Aksoy, H. (2016). *Innovative Marketing in SMEs and Large Scale Enterprises: Gaziantep Sample*. 13th International Scientific Conference on Economic and Social Development. April, Barcelona: 623-629.

Chesbrough, H. W. (2003). *The Era Of Open Innovation*. Sloan Management Rewiex (spring). pp. 35-41

Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, B. T., Nord R. W. (2006). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.

Colier, A. D. (1994). *The Service/Quality Solution- Using Service Management To Gain Competitive Advantage* .Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL and Quality Press, Milwaukee, WI.

Corstjens, M., Carpenter, S. G., Hasan, M. T., (2018). “*Newton Versus Lorenz: Which Is the Better Model for Successful Innovation in Consumer Goods Companies?*”

<https://hbr.org/2018/09/reevaluating-incremental-innovation>, (02.05.2019)

Çağlar, E. (2019). “Röportaj: Engin Çağlar, Dünya İnovasyon Forum Elçisi”,
<https://fintechistanbul.org/2019/02/21/roportaj-engin-caglar-dunya-inovasyon-forumu-elcisi/>
(11.07.2019).

Çam, G. (2017). “Denizbank’ın İnovasyon Alanında Geliştirdiği Ürünleri Anlatır Mısınız?”,
https://www.youtube.com/watch?v=-Y_Xhmu8AQc, (01.06.2019)

Çoban, Hasan. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.

Coşkun, Seval. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağalama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: T.C Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çokgezen, M. (2000). “New Fragmentations and New Cooperations in The Turkish Bourgeoisie”. *Environment and Planning: Government and Policy*. 18(5): 525-544.

Çitoğlu, E. (2004). *Bankalarda Kredi Pazarlaması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans). Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dalhin, B. K., Behrens, M, D. (2005). “When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness”. *Research Policy* 34: 717-737 .

Dalhman, C. J., Westphal, L. (1982). “Technological Effort in Industrial Development: An Interpretative Survey of Recent Research”. (Der: F. Steward ve L. James). *The Economics of New Technologies in Developing Countries*, Pinter Publishers. pp.105-137

Danışman, A. S. (2015). *Yenilik (Innovation) İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma*. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 143-164.

Das, Patrick,. Verburg, Robert,. Verbraeck, Alexander,. Bonebakker,Lodewijk,. (2018). Barriers to Innovation With in Large Financial Services Firms. European Journal of Innovation Management. 21(1): 96-112.

Das, N. (2018). “*Financial Services: Meaning Features, and Scope!*”.
<https://www.ilearnlot.com/financial-services-meaning-features-and-scope/>, (22.10.2018)

de Bertani, U. (2001). “*Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success*”. The Journal of Product Innovation Management. 18: 169-187.

de Bono, E. (1995). *Serious Creativity*. New York: HarperCollins

Dedeoğlu, Ö. A., Susmuş, T., Çapraz, B., Ventura, K. , Kazançoğlu, İ. , Demirhan, D., Ayyıldız, A.N., Keldökmen, D. , Üstündağlı, E., Zalluhoğlu, A. E., Erkan, H. , Baybars, M. , Güzeller, A., Turhan, R. (2017). *Türk Üniversitelerinde İnovasyon Ekosistemi: Ortak Eylem Toplulukları (Communities of Practice) ile Yaratıcılığın Güçlendirilmesi ve Ege Üniversitesi Modeli*. (Proje Yöneticisi. Julide Kesken). Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bilimsel Araştırma Proje Kesin Raporu.

Değirmencioğlu, Ç. (2006). *KOBİ’lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü .

Deloitte. (2018). “*EMEA Digital Banking Maturity 2018*”,
<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-emea.html>,(22.04.2019).

Deloitte. (2017). “*A Tale of 44 Cities Connecting Global FinTech: Interim Hum Review*”,
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Innovation/deloitte-uk-connecting-global-fintech-hub-federation-innotribe-innovate-finance.pdf>, (10.04.2019)

Demirel, F. (2018). *Geleceği Görenler*. İstanbul: Kronik Yayınları.

Demirel, O. (2014). *Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Pazar Gücü Araştırması* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DenizBank. (2018a). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/yonetim/>, (30.05.2019)

DenizBank. (2018b). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/faaliyet-raporlari.aspx>, (15.12.2018)

DenizBank . (2019a). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/>, (02.02.2018)

DenizBank. (2019b).

https://www.denizbank.com/hakkimizda/_pdf/denizbankasesassozlesmesi.pdf, (01.05.2019)

DenizBank. (2019c). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/kurumsal-yonetim.aspx>, (25.05.2019)

DenizBank. (2019ç). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/odullerimiz.aspx>, (20.05.2018).

DenizBank.(2019d). <https://www.denizbank.com/bankacilik/kobi-bankaciligi/kobi-kredileri/denize-cek-gonder.aspx>, (20.05.2018).

DenizBank. (2019e). <https://www.denizbank.com/denizden-topraga-uygulamasi/>, (25.03.2019).

Devlet Planlama Teşkilatı. (1997). “*Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*”, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu.

Dismukes, P. J., (2004). “*Accelerate Radical Innovation- Now!* ”. *Research Technology Management*, 47(5): 2-4.

Doğan, Ö. (2010). “*Teknoloji yönetimi ve Küresel Rekabet*”, *Teknoloji Yönetimi*, (Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz). (ss.41-68). Bursa: Dora Yayıncılık.

Dolanay, S. S. (2009). “*Schumpeter Sisteminde Yenilikler ve Ekonomik Gelişme Devresel Hareketler*”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (1): 171-188.

Dosi, G. (2000). *Innovation, Organization and Economic Dynamics*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers

Drucker, Peter (2011). İnovasyon Öğretisi. (Çev. İlker Gülfidan). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, No:631.

Drucker, P. (2002). *The Discipline of Innovation*. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>, 07.01.2019)

Drucker, P. (2003). *Yenilikçilik*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Türkiye Meral Sanayicileri Sendikası.

Dörtyol, İ. T. (2014). *Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta Basım.

Durmaz, C. (2018). “Dünya ’nın En Büyük Göçü: Küresel Köye (Global Village) Göç Ediyoruz!”, <https://medium.com/@candurmaz/dünyanın-en-büyük-göçü-küresel-köy-e-global-village-göç-ediyoruz-6020b00f079d>. (25.06.2019.)

Durna, U. (2000). *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler

Durna, U. (2002) *Yenilik Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık

Duygu, E. O. (2018). “Türkiye ’de Dijital Bankacılık ve Yatırım İşlemleri: Rakamlar Ne Gösteriyor?”, <https://medium.com/@OnurDuygu/turkiyede-dijital-bankacilik-ve-yatirim-islemleri-rakamlar-ne-gosteriyor-aa41d8c157fb>. (22.04.2019).

Diñer, H. (2010). *Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlerine Etkisi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü .

Dörtyol İ., Varinli, İ., Kitapçı, O. (2014). “*Algılanan Hizmet Kalitesi, Algılanan Müşteri Değeri ve Davranışsal Eğilimler Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi: Antalya’da Bir Uygulama*” Verimlilik Dergisi Sayı. (2): 73-111.

Ebren, F. (2009). *Tüketim, Tüketici ve Pazarlama İletişimi Üzerine*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Eczacıbaşı, F. (2018). *Daha Yeni Başlıyor*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Efe, M. N. (2016). *Girişimcilikte Temel Prensipler*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Eğilmez, M. (2018). *Değişim Sürecinde Türkiye*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Ekpu, V. (2015). *Measuring and Reporting Financial Innovation Performance and its Impact: A Review of Methodologies*. West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM). Dubai: UAE.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon*. İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği.

Elçi, Ş., Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin El Kitabı*.
<http://www.ansiad.org.tr/upload/2017020813054488-inovasyon.pdf> . (06.01.2019)

Elçi, Ş. (2018). *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*.
<http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf>, (06.01.2019).

Er, P. H. (2013). “*Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter*”. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (29): 74-85.

Erçel, G. (2000). *Globalization and International Financial Environment*,

Ettlie, E. J., Bridge P. W., O’Keefe, D. R. (1984). “*Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation*”. Management Science. January 30 (6): 682-695.

Ettlie E. J., Reza, M. E. (1992). “*Organizational Integration and Process Innovation*”.

The Academy of Management Journal, October, 35(4):765-827.

Erçel, G. (2000).

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/72ca42d5-de18-4a5a-80ee-8823503b19d9/07GLOBALIZATION.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-72ca42d5-de18-4a5a-80ee-8823503b19d9-m3fxB6->, (20.05.2019).

Erler, S. (2017). *İnovasyon Stratejilerinin İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç Sanayiinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans). İstanbul: T.C. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Erensal, Y. C. (2010a). “*Yenilikçilik Yönetimi*”, Teknoloji Yönetimi (Ed. Feray Odman Çelikçapa, Sait Y. Kaygusuz). (ss.95-113). İstanbul: Denet Yayınları.

Erensal, Y. C. (2010b). “*Yenilikçilik Performansının Ölçümü ve Yönetimde Sentez Bir Çatı Yaklaşımı: Dengelenmiş Objektif Matis “Bomax” Yöntemi*”, Teknoloji Yönetimi (Ed. Feray Odman Çelikçapa, Sait Y. Kaygusuz). (ss.328-370). İstanbul: Denet Yayınları.

Ersoy, N.F.(2007). Pazarlama Yönetimi. “Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi”. (Ed. Prof. Dr. Birol Tenekecioğlu). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1478 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No:791 5. Baskı

EUROMSG. (2017). “*Yeni Başlayanlar İçin Chatbot Nedir, Nasıl Çalışır?*”,

<https://blog.euromsg.com/yeni-baslayanlar-icin-chatbot-nedir-nasil-calisir/>, (30.05.2019)

Fagerberg, J. (2002). *Technology, Growth Competitiveness*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Frascati Manual (2015). *Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Paris: OECD Publishing.

Frame, W. S., White, J. L. (2002). “*Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?*”. Prepared for the Conference on Innovation in Financial Services and Payments. May 16-17, pp.1-39.

Freeman, C., Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı*. (Çev. Ergun Türkcan), Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*, Harmondsworth: Penguin Books.

Flynn, M. D., O’Sullivan, L. D., Cormican, K. (2003). “*Idea Management for Organizational Innovation. Journal of Innovation Management.*” 7(4): 417- 442.

Garanti Bankası. (2018). “*Garanti Bankası A.Ş. Entegre Faaliyet Raporu*”, <https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/>, (25.10.2018).

Giddens, A. (1990). *The Consequences Of Modernity*. (Çev. Ersin Kuşdil). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giovanni, D., Nelson, R. (2009). “*Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes*” Laboratory of Economics and Management Sant’ Anna School Of Advanced Studies, Pisa: LEM Working Paper Series.

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

Grönroos, C. (1998). “*Marketing Services: the Case of Missing Product*” Journal Of Business & Industrial Marketing, 13(5): 322-338.

Güler, F. (2017). *Finansal Hizmet Pazarlaması Sigorta Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güleş, K. H., Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Yayın No: 32. Dizi No :92. Ankara: Nobel Basımevi.

Gümüş, S., Tütüncü, D. M., Gümüş., Gülnihal, H. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerde Yaşam Döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gümüş, S., Tütüncü, D. M. (2012). *Hizmet Pazarlaması Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gümüş, S., İlkem, A. (2014). *Bankacılık Hizmetlerinin Satış ve Pazarlanması Gücü*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gürel, E. (2000). "İnternette Pazarlama" Pazarlama Dünyası. 12(72):40-42.

Gürler, B. (2018). *21 YY. Türkiye'sinde İnovasyon Sistemi, Performans Başarısı ve Açık İnovasyon Kavramı*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürler, U. (2009). *Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürol, M. A. (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi*. Ankara: T.C. Atılım Üniversitesi Yayın No:2.

Güzelcik, E.(1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Godin, B (2008). *Innovation: The History of a Category*. Project on The Intellectual History Of Innovation Working Paper. No. 1

Goldstein, M. S., Jhonson, R., Duffy, Jo. A., Rao, J,. (2002). "The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?". Journal of Operations Management. 20(2):121-134.

Hammer, M., Champy, J., (1993). *Reengineering The Coporation: A Manifesto For Bussiness Revolution*. New York: Harper Bussiness.

Harrison, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Financial Times/ Pretence Hall.

Henriksen, S., Skou, P. (2005). “*Marketing İnnovation Scientific Marketing*”. *Journal of Medical Marketing*, 5(1): 27-31.

Hergüner, A. Ö. (2015). *Financial Innovation in Developing Countries The Case of Turkey*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: T.C. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hormel, V. J. (1985). “*Of Financial Innovations and Excess*”. *The Journal of Finance*. 11(3): 621-631.

Horen, V. L. (2009-2010). *The Effects of Structure on Innovation. Bachelor The Organization & Strategy*. Supervisor Drs.M. Röthengatter.

Houssart, J., Evens, H. (2011). “*Conducting Task- Based Interviews With Pairs of Children: Consensus Conflict Knowledge Construction and Turn Taking*”. *International Journal of Research & Method in Education*. 34(1): 63-79.

Howels, J., Miche, J. (1997). *Technology, Innovation and Competitiveness*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Işık, N., Kılınç, E. C. (2016). “*İnovasyon Temelli Ekonomi: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Bir Uygulama*”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(16):13-37.

Ibrahim, J. M. (2012). *Technological Change And Economic Transformation*.

<https://www.intechopen.com/books/technological-change/technological-change-and-economic-transformation>, (12.05.2019).

İpek, H. B. (2015). *İnovasyon Temelli Ekonomi Yapısında Ulusal İnovasyon Sistemi ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıefendioğlu, Ş., Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Karaata, E. S. (2012). *İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar*. İstanbul: TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu No:2012-1.

Karaslar, S. (2014). *Bankacılık Sektöründe Pazarlama Uygulamaları Garanti Bankası Örneği*. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Tekirdağ: T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartal, M. T. (2018). *Bankaların Finans Sektöründeki Önemi*. Borsa İstanbul A.Ş, Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü Yayını. 5(27).

Kayan, M.Ö. (2009). *Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması: Halk Bankası Samsun Bölge Koordinatörlüğü Uygulama Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. (2001). *Bir Değişimin Anatomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Kemahlı, M. U. (2006). *Finansal Hizmetlerin Pazarlanması, Türev Araçlar “Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası A.Ş.” Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khavul, S. , Peterson, M. M. D. , Abdul, R. A. S. (2010). *Journal of International Marketing*, 18(4):22-42. No. Sage Publications, Inc.

Kılınç, M, A., Şahinli, E. (2013). “ *İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması* ” T.C. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25):329-355.

Kınık, Ülkü, Rukiye. (2010). *Bankalarda Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Özel Bir Banka Uygulaması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırca, H. A., Rubera, G. (2012). “ *Firm Inovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-analytic Review And Theoretical Integration*”. *Journal of Marketing*. 76(3):130-137.

Koç, E. (2017). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koğar, Ç. İ. (1995). “*Financial Innovations and Monetary Control*” TCMB Tartışma Tebliği No: 9515.

Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No :2004-27.

Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing*. 3 th ed. USA: Prentice Hall Inc.

Kotler, P. Armstrong, G. (1989). *Principles of Marketing*, 4 th ed . USA: Prentice Hall Inc.

Kotler, P., Chander, R., Gibbs and McColl, R. (1989). *Marketing Australia*. Sydney: Prentice Hall.

Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J. V. V. (1996). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (2004). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlama Temelleri*. (Çev., Ümit Şensoy). 2. Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.

Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (Çev., Aslı Kalem Bakkal) İstanbul: MediaCat Yayıncılık.

Kotler, P., Keller, L. K. (2012). *Marketing Management*. 14th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

KPMG. (2018). “*Küresel FinTech Araştırması*”,

<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2018/05/kuresel-fintech-arastirmasi-2018.html>,
(10.04.2019)

Kuczmariski, T., Middlebrooks, A., Swaddling, J. (2000). *Innovating The Cotporation: Creating Value for Customers and Shareholders*. NTC Business Books, US: NTC/Contemporary Publising Group.

Lahke, R. R., Monhantany, R. P.,(1995). “Understanding TQM In Service Systems”. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 12(9): 139-153.

Lauterborn, R. (1990). “*New Marketing Litany: 4P’ s Passe; C Words Taker Over.*” *Advertising Age*, October, pp.26.

Lee, I. C. S., Thwaites, D. (1994). “*Direct Marketing in the Financial Services Industry*” *Journal of Marketing Management*. 10(3):.77-390.

Lovelock, H. C. (1983). “*Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight*”. *Journal of Marketing*, 47(3): 9-20.

Lovelock, H. C. (1991). *Services Marketing*, 2 th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lovelock, H.C.,Wirtz, J. (2002). *Services Marketing* 7 th Edition. New Jersey: Prentence Hall.

Lovelock, H. C., Wright, L.(2002). *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (Çev. Turan Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

March, G.J. (1991). “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*”, *Organization Science*. February, 2(1): 71-87.

Mayda, B. (2019). *İnovasyon Yüksek Teknoloji ve Bilgi Tabanlı Ekonomi ile Büyüme Arasındaki İlişki: Finlandiya Üzerine Bir Çalışma*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bartın: T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Maylor, H., (2001). “*Assessing the Relationship Between Practice Changes and Process Improvement in New Product Development*”. Omega: The International Journal of Management Science. 29(1):85-96.

McKechnie, S. (1992). “*Consumer Buying Behaviour In Financial Services: An Overview*” International Journal of Bank Marketing, 10(5): 4-12.

Mikhaylichenko, K. (2015). *Finansal Hizmetlerin Küreselleşme Katkısı Açısından Elektronik Bankacılık*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Mody, D., Walsh, P. (1999). “*Measuring Value of Information An Asset Valuation Approach*”. Seventh European Conference on Information Systems. Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark, 23-25 June.

Morris, M. S. (2001). “*Join And Individial Interwieving In The Context Of The Cancer*” Qalitive Health Research . 11(4): 553-567.

Mucuk, İsmet. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MÜSİAD. (2012). *Araştırma Raporları: Küresel Rekabet İçin Ar- Ge ve İnovasyon*. No:76.

Nair, G. (2018). “*Bilişim Kültürünün Toplum Üzerine Etkisi ve Yeni İnsan Tipinin Doğuşu.*” T.C. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 42(1): 39-53.

Narin, E. T. (2015). *Oyunu Değiştirenler*. Yazar tarafından basılmıştır.

Nizam, A., Cabiroğlu, G.. (2014). *Yönetici ve Son Kullanıcılar İçin Bilişim*. İstanbul: T.C. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Yayınları.

Norman, A. D., Verganti, R. (2014). “*Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change*”, Massachusetts Institute of Technology Design Issues. 30(1): 78-96.

Odabaşı, Y., Barış, G. (2011). *Tüketici Davranışı*. 11. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Odabaşı, Y. (2012). *Postmodern Pazarlama*. 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

ODTÜ İşletme Topluluğu. (2018). *İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılığın Tarihsel Gelişimi*, <https://glokalweb.com/yazi-oku.php?yazi=internet-bankaciligi-ve-mobil-bankaciligin-tarihsel-gelisimi>, (21.05.2019).

Okay, H. (2018). “*Saldırgan İnovasyon Stratejisi*”, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/saldirgan-inovasyon-stratejisi/416473>, (29.06.2019).

Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD & Eurostat Manual. (Çev., TÜBİTAK, (2006). Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler.3. Baskı: Ankara).

Öndoğan, E.N. (2018). *Pazarlama*. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Sertifika No:18679 İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). “*KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*”, T.C. Doğuş Üniversitesi Dergisi 12(1):58-73.

Özen, Ü., Bingöl, M. (2007). “*İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik. Erzurum, Erzincan ve Bayburt’ taki KOBİ’lerde bir Araştırma*”, T.C. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 10(2): 399-417.

Özer ,M., Kılınc, E. C. (2014). “*Teknolojik gelişme ve Ekonomik Büyüme: OECD Ülkeleri Üzerinde Bir Uygulama*”, TİSK Akademi, 1: 70-92.

Özer, Serdar. (2013). *Bankacılıkta Şubeler Cari sisteminin Uygulanması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, T. (2013). *Finansal Satış& Satış Stratejilerinin Finansal Etkileri Değer Temelli Pazarlama*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Özsağır, A. (2013). *Bilgi Ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özsoy, Ö. (2017). “*Bankalararası Kart Merkezi (BKM) ve İnovasyon*”,
<https://fintechistanbul.org/2017/11/19/bankalararasi-kart-merkezi-ve-inovasyon/>, (30.05.2019)

Öztürk, A. S. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Yayınları.

Palmer, A., (2001). *Principles of Services Marketing*. 3rd, Ed. London: McGraw-Hill.

Parasız, İ. (2011). *Türkiye’de ve Dünyada Bankacılık*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Paulson, S. A., O’ Connor, C. G., Roberson, D. (2007). “ *Evaluating Radical İnnovation Portfolios. Research Technology Management*”. Eylül- Ekim, 20(5): 17-29.

Perrin, J. (1992). *Teknoloji Transferi*. (Çev. Turgut Arnas). İstanbul: İletişim Yayınları.

Poutanen, P, Soliman, W., Sâhle P. (2016). “*The Complexity of İnnovation: An Assessment and Review of The Complexity Perspective*”, European of Innovation Management. 19(2): Vol: 189-213.

PWC, (2016). “*Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption*”,
<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf>,
(19.05.2019).

PwC, (2017). “*Top Financial Services Issues of 2018*”,
<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/research-institute/top-issues.html>,
(19.05.2019)

- Raber, S. A., (1985). *The Penguin Dictionary of Psychology*. New York: Penguin Books.
- Rogers, D. (2016). *Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları*, (Çev., İclal Büyükdevrim Özçelik), İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Rogers, M. E. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rothwell, R. (1992). “*Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s.*”. *R&D Management*. 22(3): 221-240.
- Ryzakulyyev, K.(2016). *2005 Yılı Sonrası Türk Bankacılık Sektörü*. T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Finansal Ekonomik Analizler Dersi Ödevi, Eskişehir.
- Sağlam, D. (1976) . *Türkiye Ekonomisi Yapısı ve Temel Sorunları*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Satell, G. (2017). *İnovasyonu Haritalamak*. (Çev., Taner Gezer). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Satı, Z. E.(2010). Yenilik Yönetimi. Teknoloji Yönetimi. (ss.115-149). (Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz). Bursa: Dora Yayınları.
- Sarihan, İ.H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desten Yayınları.
- Schumpeter, A. J. (1943). *Capitalism Socialisim and Democracy*. London: George Allen and Unwin.
- Schumpeter, A. J. (1961). *The Theory Of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Sekhar, G.V. S. (2018). *Financial Innovation*. Wilmington: Vernon Press.
- Seyhan, Ö. (2017). *Bankacılıkta Pazarlama Bölümlendirmesi ve Ülke Uygulamaları*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: T.C Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Sezgin, M. (2008). *Günümüz Bankacılığında Banka Hizmetleri Pazarlaması*. İstanbul: Literatürk Yayınları.

Smith, A. (1985). *Ulusların Zenginliği*. (Çev. Ayşe Yunus, Mehmet Bakırcı). İstanbul: Akan Yayınevi.

Sönmez, A. (2016). *Ar- Ge Yenilik ve Teknolojik Öğrenme: Otomotiv Sanayi* (Der. İbrahim Selim Akçomak, Erkan Erdil, Mehmet Teoman Pamukçu, Murad Tiryakioğlu). İstanbul: T.C. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Sümer, G. (2016). “*Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması*”. T.C. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. 18(2): 485-508.

Şeker, Ş. H.(2016). *Örgüt Kültürü ve İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, A. K. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları. Yayın No: 87.

Şenay, U.(1992). *Borsa Aracı Kurumların Hisse Senedi Pazarlama Önerileri* . (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi .

Şimşek, K. B. (2012). *Yaratıcılık Özgürlüktür*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Takan, M., Boyacıoğlu, A. M. (2011). *Bankacılık*. 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

TBB. (2008). “*50.Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi “1958-2007”*”, <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/808/2tbb50yil.pdf>, (21.05.2016).

TBB. (2012). “*Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi*”, <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/796/rekabetKitap.pdf>, (20.05.2019)

TBB. (2018). “*Dijital İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*”.

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/965/Dijital-Internet-Mobil_Bankacilik_Istatistikleri-Mart_2018.pdf, (21.05.2019).

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). “*Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*”

http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_FinansalHizmetler.pdf, (02.06.2019)

Techinside. (2014). “*Beacon Teknolojisi Neden Önemli?*”, <https://www.techinside.com/beacon-teknolojisi-neden-onemli/>, (01.06.2019).

Tek, Ö.B., Özgül, E. (2013). *Modern Pazarlama İlkeleri*. 4. Baskı, İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tekin, Z., Avados, Y., Gümüş, S. (2016). “*Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri*” . *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46): 850- 856.

Tenekecioğlu, B. (2003) “Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi”, *Pazarlama Yönetimi*. (Ed. Birol Tenekecioğlu). Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayını No:791.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Third Edition, Canada: John & Wiley Sons, Ltd.

Tiryakioğlu, Murad (2009). “*Schumpeter, Yenilik ve Yaratıcı Yıkım*”,

<http://www.iktisadiyat.com/2009/03/18/schumpeter-yenilik-ve-yaratıcı-yıkım/>, (20.06.2019)

Top, S.(2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. İstanbul: Beta Yayınları.

Torlak, Ö., Odabaşı, Y., Avcıkurt, C.(2008). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. (Ed.: İnci Varinli, Kahraman Çatı) Ankara: Detay Yayıncılık.

Trott, P. (2005). *Innovation Management And New Product Development*. 3rd Edition, USA: Prentice Hall Inc.

Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. 2nd Edition, ABD: Prentence Hall Pearson Education Inc.

Trout, J., Ries, A.(2006). *Pazarlama Savaşı*. (Çev., Ümit Şensoy) İstanbul: Optimist Yayınları.

TTGV, 2010. “*Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı- Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transferi Arayüzleri*”. http://www.ttgv.org.tr/content/docs/tta_kitap.pdf, (12.05.2012)

Tuncel, C. O. (2010). “*Evrimsel İktisat ve Teknolojik Gelişimin Doğası*”, *Teknoloji Yönetimi* (ss.1-35). (Ed. Feray Odman Çelikçapa, Sait Y. Kaygusuz). Bursa: Dora Yayınları.

Tuncel, C. O. (2012). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Bursa: Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları.

Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Girişimcilik Yönetimi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Turanlı, R., Sarıdoğan E. (2010). *Bilim Teknoloji İnovasyon Temelli Toplum*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Tushman, L, M., O’ Reilly, A. C. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Learning Organizational Change and Renewal*. Brighton: Harvard Business School Press.

TÜSİAD. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*. Yayın No: TÜSİAD-T /2003/10/362, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri.

Ungerma, O., Dekova, J., Gurinova, K., (2018). “*The Impact of Marketing Innovation The Competitiveness of Enterprises in The Context of Industry 4.0*”, *Journal of Competitiveness*, 10(2):132-148.

UK Innovation Survey. (2017). “*UK Innovation Survey 2014-2016*”, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/750535/UKIS_FINAL_questionnaire_2017.pdf, (18.12.2018).

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Uzundağ, Ş. (2013). *Türkiye’de İnternet Bankacılığının Gelişimi ve İnternet Bankacılığına İlişkin Tüketici Davranışları Analizi Aydın İli Merkezinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ünal, S., Erciş, A. (2014). “*Banka hizmetleri Satın Alan Tüketicileri Banka Özellik ve Hizmet Değişkenlerine Yönelik tutumlarına Göre Alt Pazar Bölümlerine Ayırma Üzerine Erzurum’ da Bir Araştırma*”. T. C. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2):287-304.

ÜSİMP. (2017). “*ÜSİMP İnovasyon Karnesi Ölçüm Parametreleri*”,
<http://usimpinovasyonkarnesi.com.tr/wp-content/uploads/2017/06/parametreler.pdf>, (18.12.2018)

Vayvay, Özalp. (2010). “*Teknoloji Yönetimi ve Değişim Araçları*”, *Teknoloji Yönetimi*. (ss.71-93). (Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz), Bursa: Dora Yayıncılık.

Ventura, K., Soyuer, H. (2016). “*İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma – Geliştirme Pazarlama- Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı*”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* . 16 (özel sayı): 41-49.

Watkins, T., Ennew, C., Wright, M.(1989). “*Personal Financial Services: Marketing Strategy Determination*”. *International Journal of Banking Marketing*. 17(6):3-8.

Wesland, J. C. (2008). *Global Innovation Management: A Strategic Approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

West, A, Michael,. F, James. L. (1990). “*Innovation at Work*”. In M.A West and J.L. Farr (Ed.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* Chichester: Willey. pp.3-13.

Wind, Y.(1983). “*Financial Services: Increasing Your Marketing Productivity and Profitability*”, The Journal of Services Marketing,1(2):5-18.

Wilson, D. A., Onwvegbuzie, J.A., Manning, P. L. (2016). “*Using Paired Depth Interviews To Collect Qualitative Data*” The Qualitative Report 21(9): 1549- 1573.

Wolpert, J. D. (2003). *Yenilikçilik*, (Çev., Ahmet Kardam), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Woodworth, S. R. (1951). *Experimental Psychology*. London: Methuen Publishing.

Yahyagil, Y. M. (2001). “*Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik.*” T.C. İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(28):7-16.

Yardım, Ö .(2005). *Finansal Yenilikler ve Ekonomik Etkileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuzer, S.H. (1989). Yaratıcılık. İstanbul: T.C. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. No.451.

Yetiz, F. (2016). “*Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi*”, T.C. Niğde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2): 107-117.

Yetiz, F., Ünal, E. A.(2018). “*Finansal Yeniliklerin Gelişimi ve Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri*”, T.C. Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20(4):117-135.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, A. (2019). “Akıllı Bankacılık”, <https://www.fortuneturkey.com/akilli-bankacilik>, (01.06.2019)

Yılmaz, Z., İncekaş, E., (2018). “*Türkiye’de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma*”. T. C. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1): 154-169.

Yiğit, S. (2014). “İnovasyonun Çevreci Yüzü ve Türkiye”. T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi , İBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1): 252-265.

Yin, K, R. (1990). Case Study Research Design and Methods. (5th Edition). Sage Publications Inc.

Yunus, N.E. (2017). “Leveraging Supply Chain Collaboration in Pursuing Radical innovation”. International Journal of Innovation Science, 10(3):350-370.

Yücel, İ. H. (2006). *Türkiye’de Bilim Teknoloji Politikaları ve İktisadi Gelişmenin Yönü*. Ankara: T.C Başbakanlık DTP, Yayın No.2649.

Zeithaml, A. V. (1981). “How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services”. (Ed. Donnoley, J.H., George, R,W,.). Marketing Services, American Marketing Association, pp.186-190.

Zeithaml, A.V., Bitner, M.J., (2012). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm* (6th Edition). New York: McGraw- Hill.

Zülfikar, H. (2007). Türk Dili Araştırmaları Yıllığı- Belleten. 55(1):173-218

Yazıcı, S. (2019). “Finansal Teknolojiler (FinTech) ve Ekosistem ve Türkiye”, <https://fintechistanbul.org/2019/02/04/finansal-teknolojiler-fintech-ekosistem-ve-turkiye/>, (08.04.2019)

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, (05.10.2018)

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/54031.asp>, (21.05.2019)

<https://bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari/>, (22.05.2019)

<https://data.oecd.org/pinboard-editor/>, (21.06.2019)

<https://www.garantiliisler.com.tr/chargeback>, (30.05.2019)

<http://girisimturkiye.com/2016/06/21/startup-nedir/>, (30.05.2019)

<https://www.hoganassessments.com>, (02.02.2019)

<http://inomer.org/economic-growth/inovasyon-2/>, (11.01.2019)

<https://www.intertech.com.tr/referanslar#>, (01.06.2019)

<https://www.iyzico.com/destek/yardim-merkezi/guvenli-odeme/ters-ibraz-chargeback>,
(31.05.2019)

<http://www.milliyet.com.tr/musteri-merkezli-inovasyon-ekonomi-2868252/>, (02.06.2019)

<https://www.readit.az/tr/news/35>, (03.05.2019)

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Temel+Faaliyetler/Odeme+Sistemleri/Turkiyedeki+Odeme+Sistemleri/Bankalararasi+Kart+Merkezi+%28BKM%29>,
(10.04.2019)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bfd1e1bdd1f65.093585, (27.11.2018)

<http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27827>, (15.11.2018)

<https://www.pamedya.com.tr>, (12.04.2019)

<https://www.sezginkoyun.com/holistik-pazarlama-nedir/>, (12.04.2019)

EKLER

EK – 1 GÖRÜŞME FORMU

Sayın İlgili,

Bu formda yer alan sorular ve yanıtlarınız Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Dr. Öğretim Üyesi Aysun Kahraman²⁰ danışmanlığında, Duygu Değirmenciler²¹ tarafından çalışılan “Finansal Hizmet Pazarlamasında Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tezde kullanılmak üzere paylaşılacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Duygu Değirmenciler

GÖRÜŞME SORULARI

1. Yenilikçilik (inovasyon) kavramı sizin için ve bankanız için neyi ifade etmektedir? Açıklar mısınız?
2. Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe (inovasyona) yönlendiren başlıca etkenler nelerdir?
3. Finansal yenilikçilikte bankacılık sektörü için yenilikçi (inovatif) olmanın göstergeleri nelerdir?
4. Yenilikçilik süreçlerinizi ve yeni ürünlerinizi diğer firmalarla/rakiplerinizle karşılaştırır mısınız?
5. Yenilikçilik (inovasyon) uygulama ve stratejinizde bankanızın/kurumunuzun, rakiplerinize göre en büyük artışı nelerdir?
6. Bankacılık sektöründe en çok hangi alanlar sizi yenilikçilik (inovasyon) yapmaya yönlendiriyor? Şu an en çok hangi alanlarda sektörde yenilikçilik (inovasyon) yapılmaktadır? Sizin bankanız/kurumunuz en çok hangi alanda yenilikçilik (inovasyon) yapmaktadır?

²⁰ Dr. Öğretim Üyesi Aysun Kahraman: aysun.kahraman@cbu.edu.tr

²¹ Duygu Değirmenciler: duyugdegirmenciler@gmail.com

7. Dijitalleşme teknolojilerini ve pazardaki gelişmeleri bankanızın/kurumunuzun yenilikçilik (inovasyon) stratejileri ile ilişkilendirebileceğimiz dinamik bir sisteminiz bulunmakta mıdır?
8. Bankanızda Ar-Ge'ye ne kadar önem verilmektedir? Bankanızda Ar-Ge departmanı var mıdır? Yenilikçilik (inovasyon) yönetiminden kimler sorumludur?
9. Finansal alanda yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarına yönelik desteklerden/teşviklerden yararlanıyor musunuz?
10. Organizasyon yapınız yenilikçiliğin ortaya çıkmasında yardımcı mıdır? Çalışanlarınızın fikir ve önerilerinin ortaya çıkmasını destekleyici açık bir ortam var mıdır?
11. Bankanızda yeni ürün/hizmet/süreç geliştirilirken nasıl bir süreçten geçmektedir?
Ürün geliştirme Süreci:
 - a. Fikirlerin oluşturulması: Yenilikçilikle ilgili fikirlerinizi kimlerden toplanmaktadır? Ve nerede kayıtlı tutulmaktadır?
 - b. Fikirlerin elenmesi
 - c. Konsept geliştirme ve test edilmesi
 - d. İş analizi
 - e. Pazar testi
 - f. Teknik sunum
 - g. Satışa sunma
12. Kurumumuzda uygulanan yenilikçilik (inovasyon) ürün/hizmetlerine yönelik risk yönetim programı var mıdır?
13. Yenilikçi ürün/hizmetlerin oluşumunda üst yönetimin etkisi nedir?
14. Çalışanlarınızın yenilikçilikteki önemi nedir?
15. Yenilikçilik stratejileriniz örgüt içinde paylaşılmakta mıdır?
16. Yenilikçilik stratejilerinizin ve kurumsal hedeflerinizin çalışanlarınız tarafından netlikle anlaşıldığını ve benimsendiğini düşünüyor musunuz?
17. Yenilikçi (inovatif) ürün/hizmetlerin pazarlanması kararlarında müşteriyle olan ilişkileriniz nasıldır?
18. Yenilikçilik (inovasyon) stratejilerinizi oluşturulurken müşterilerinizin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını anlamak sizin için ne kadar önemlidir? Bunları öğrenmek için neler yapmaktasınız?
19. Yenilikçilik (inovasyon) uygulamalarda başka kurumlar ile iş birliği kuruyor musunuz?
Örneğin üniversiteler ile.

20. Yenilikçi (inovatif) ürünlerinizin başarısının değerlendirilmesini nasıl yapıyorsunuz?

Tüketici tepkisini sistematik olarak toplayabiliyor musunuz?

21. Yıllık faaliyet raporlarına ek olarak finansal yenilikçiliğin performansına ilişkin etki / değerlendirme raporu yayınlıyor musunuz?

22. Bankacılık sektöründe yenilik (inovasyon) yapma konusunda karşılaştığınız engeller ve zorluklar nelerdir?

23. Eklemek/söylemek istediğiniz bir şey var mı?

