



## TERS İNOVASYON: TÜRKİYE VE DÜNYADAN ÖRNEKLER REVERSE INNOVATION: EXAMPLES FROM TURKEY AND WORLD

Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU\*

### Öz

İnovasyon kavramı genellikle gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerin geliştirip ürettikleri ürünleri dünya pazarına dağıtmaları olarak tanımlanmaktadır. Ancak son yıllarda gelişmekte olan ülkelerde bulunan işletmeler ya da global çapta faaliyet gösteren işletmelerin gelişmekte olan ülkelerdeki araştırma geliştirme laboratuvarlarında yerel pazarın ihtiyaçları doğrultusunda yapılan inovasyonlar önem kazanmaktadır. Çünkü özellikle Çin, Hindistan ve Brezilya gibi gelişmekte olan ekonomilerin önemli sayıda nüfusa sahip olması ve yerel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik inovasyonlar gerçekleşmesi söz konusu olmaktadır. Bu şekilde ters yönde akan inovasyon sistemine ters inovasyon ya da sil baştan inovasyon adı verilmektedir. Bu çalışmada ters inovasyon kavramı incelenmekte ve dünya üzerindeki örneklerine yer verilmektedir. Çalışmanın temel amacı ters inovasyon kavramını Türkçe'ye kazandırmak ve Türkçe literatürüne katkıda bulunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, Ters İnovasyon, Gelişmekte Olan Ekonomiler.

### Abstract

Concept of innovation is generally defined as the enterprises in developed countries develop and distribute the products they produce to the world market. In recent years, however, innovations have been gaining importance in the research and development laboratories of the developing countries or the enterprises operating in the developing countries according to the needs of the local market. Because, in particular, emerging economies such as China, India and Brazil have a significant number of population and innovations directed towards the needs of local consumers. Accordingly, the innovation system flowing in the opposite direction is called reverse innovation. In this study, the concept of reverse innovation is examined and examples are given. The main purpose of the study is to bring the concept of reverse innovation to Turkish literature.

**Keywords:** Innovation, Reverse Innovation, Emerging Economies.

## 1. GİRİŞ

İnovasyon terimi ilk olarak Alman ekonomist Schumpeter tarafından “gelişmeyi sağlayan güç” olarak tanımlanmış olup bu tanımda inovasyonun beş farklı özelliğinden bahsedilmiştir. Bu özellikler yeni ürün yaratımı, yeni endüstriyel süreçlerin kullanılması, yeni pazarların açılması, yeni girdi kaynaklarının bulunması ve daha önce olmayan yapılara sahip organizasyonların ortaya çıkışı şeklindedir (Atalay, Anafarta ve Sarvan, 2013):

Bilgi, inovasyon için kilit bir unsurdur. İnovasyon süreci yaratıcılık uygulamaları için bilginin kullanılmasını gerektirmektedir. Kaynaklar, araçlar, teknoloji, materyaller ve sektör ile ilgili bilgiler anlaşılmadan ve içselleştirilmeden inovasyon gerçekleştirilememektedir (Volna ve Papula, 2013).

Fagerberg tarafından 2004 yılında yapılan bir çalışmaya göre inovatif ülkeler inovatif olmayanlara göre daha üretken ve gelir seviyesi daha yüksek ülkelerdir. Genel olarak inovasyonlar zengin ülkelerde doğup daha sonra gelişmekte olan ülkelere doğru yayılmaktadır. Ancak dünyadaki birçok inovasyon örneğinde ilk olarak gelişmekte olan ülkelerde doğmuş olan inovatif ürün ya da hizmetlere rastlanmaktadır. Ters inovasyon kavramı buradan hareketle ortaya çıkmış olup gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan inovasyonların dünyadaki işletmelerin ve ülkelerin bakış açısını değiştirmesi gerektiğine odaklanmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2013; Govindarajan ve Trimble, 2012).

\* Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, [duygut@istanbul.edu.tr](mailto:duygut@istanbul.edu.tr)



## 2. İNOVASYON KAVRAMI

Son yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmeler araştırma geliştirme faaliyetlerinde ülkelerin farklılaşmasına ve yenilik yapabilmelerine sebep olmuştur. İnovasyon uzun süredir araştırılan ve gelişme sağlanan bir konu olmakla birlikte inovasyon literatüründe konuya nereden bakıldığı da önem taşımaktadır. İşletmeler gibi ülkeler de inovasyon stratejilerini önemli bir araç olarak kullanmaktadır. Ülkeler tarafından oluşturulan inovasyon stratejileri sayesinde işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermesi, böylece inovatif ürün ve hizmetler üretilmesi sağlanacaktır. Bu doğrultuda da işletmelerin inovatif ürün ve hizmetler üretebildiği bir ülkede inovasyon faaliyetleri artacak, ülke çapında bir gelişme sağlanacaktır (Govindarajan ve Ramamurti, 2011).

Latince'deki "innovatus" kelimesinden türemiş olan İngilizce'deki "innovation" kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından "yenileşim" olarak Türkçeye çevrilmiştir. İnovasyon farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek; daha önce karşılanmamış olan ihtiyaçları karşılamak üzere yapılan çalışmalar, yeni değer yaratımı, yenilikçilik ve yaratıcılığın ticari olma yönüyle birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Drucker inovasyonu, yeni, gelişkin yetenekler ve artan kullanışlılık oluşturma süreci olarak tanımlamış ve inovasyonun yenilikten farklı olarak değer yarattığını vurgulamıştır (Arslan, 2014).

Drucker inovasyonu, yeni, gelişkin yetenekler ve artan kullanışlılık oluşturma süreci olarak tanımlamış ve inovasyonun yenilikten farklı olarak değer yarattığını vurgulamıştır (Drucker, 1985). Thomke ise inovasyonun hem yeni olduğunu hem de bir değere sahip olduğunu ifade etmiştir (Thomke, 2003). Yenilik yaratımı faaliyeti ve sürecini anlatan çeşitli kullanımları mevcut olsa da araştırmacılar tarafından kullanılan ifadelerin ortak noktasının "buluşun ekonomik anlamda gerçekleşmesi" olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık genel anlamda yeni bir ürün, hizmet ya da yeni bir fikir geliştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden yeni ve kullanışlı fikirler geliştirme yeteneği inovasyon sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Carayannis ve Gonzalez (2003)'e göre daha çok bireysel düzeyde ele alınan yaratıcılık kavramı örgütsel düzeyde inovasyonun başarılması için gerekli bir unsurdur. Bireysel anlamda yaratıcılık yeni fikir geliştirme ve uygulama yoluyla inovatif ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar. Lee ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş olan "yaratıcılık ve inovasyon döngüsü"ne göre organizasyonlar yaratıcı kişiler işe alarak, çalışanlarına içsel motivasyonlar sağlayarak ve çalışma ortamını yaratıcılığa olanak sağlayacak şekilde geliştirerek çalışan yaratıcılığını elde edebilirler (Ar ve Baki, 2011).

### 2.1. DÜNYADA İNOVASYON FAALİYETLERİ

Günümüzde gelişmiş ülkeler ve bölgeler (özellikle Japonya, İsveç, Finlandiya, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri) tarafından bir kalkınma aracı olarak kullanılan inovasyon araştırma, finansman, eğitim ve bilgi sistemleri, iletişim altyapısı gibi konularda inovasyon faaliyetlerinde bulunan özel ve kamu kuruluşlarının koordinasyonunun sağlanması yoluyla ülkelerin gelişim sürecinde önemli bir role sahiptir (Işık ve Kılınc, 2012).

Brighton Üniversitesi İnovasyon Yönetimi ve Araştırma Merkezi (CENTRIM) tarafından geliştirilen inovasyon modeline göre dört temel başlık bulunmaktadır. Bu başlıkların tamamı yaratıcılıkla ilgilidir; yaratıcı işletme olma, yaratıcılık yeteneklerini geliştirme, yaratıcı bir kültür inşa etme, yaratıcı bir ortam organize etme. Dolayısıyla inovasyon sürecinin yaratıcılık ile yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Ar ve Baki, 2011).

İnovasyonun en önemli faydası rekabet avantajı yaratmak ve bu nedenle gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmaktır. Aynı zamanda küreselleşme nedeniyle işletmeler inovasyon ihtiyacı içindedir. Teknolojileri daha hızlı olarak geliştirmek, süreçleri yeniden tasarlamak ve iletişim oldukça hızlı olmak durumundadır. Değişen tüketici talepleri ve yaşam biçimlerine tepki vermek için inovasyon ihtiyacı içinde olan işletmeler değişen pazar yapısı ve dinamiklerinin sunduğu fırsatlardan yararlanmaktadır (Kılıç, 2013).

Araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğu, verimlilik, ileri teknoloji kullanımı, araştırma konsantrasyonu, üretim yeteneği, patent faaliyetleri gibi kriterlere göre ölçüm yapılmış olan Bloomberg Global İnovasyon Endeksi 2014 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada 215 ülke arasından sınırlandırmalar yapılarak araştırmaya dahil edilen 110 ülke araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ise 30 ülke en inovatif ülkeler olarak 1'den 30'a kadar sıralanmıştır. Listenin en



sonunda bulunan ülke İsrail iken, Çin 25. sırada bulunmaktadır. Endekse göre birinci sırada bulunan ülke Güney Kore olup onu sırasıyla İsveç ve Amerika Birleşik Devletleri takip etmektedir. Ancak araştırmada incelenen söz konusu faktörler açısından bakıldığında araştırma geliştirme faaliyetleri yoğunluğu sıralamasında İsrail birinci sırada yer almıştır. Verimlilik açısından Lüksemburg, ileri teknoloji kullanımı açısından Amerika Birleşik Devletleri ve patent faaliyetleri açısından Tayvan birinci sırada yer almaktadır (<http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-22/30-most-innovative-countries.html>).

Johnson Cornell Üniversitesi, Dünya Entelektüel Varlıkları Organizasyonu ve INSEAD tarafından hazırlanmış olan 2014 Global İnovasyon Endeksi (The Global Innovation Index 2014)'ne göre yapılan inovasyon sıralamasında ise İsviçre birinci, Birleşik Krallık ikinci ve İsveç ise üçüncü sırada yer almıştır. Söz konusu sıralamaya göre Amerika Birleşik Devletleri altıncı sıradadır. Endekste Türkiye, Güney Afrika'dan hemen sonra 54. sırada bulunmaktadır. Listenin en sonunda bulunan ülke ise 143. sırada olan Sudan'dır. Bu endeksi oluşturabilmek için yapılmış olan araştırmada ülkelerin politik, yasal ve iş çevresi unsurları, eğitim ve araştırma geliştirme seviyeleri, ekolojik sürdürülebilirliğe verilen önem, bilgi işçileri ve bilgi soğurma kapasitesi, yatırım ve krediler gibi finansal göstergeler ile yaratıcılık ile ilgili unsurlar göz önünde bulundurulmuştur. Ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre yapılan sınıflandırmada ise global inovasyon endeksinde ilk 10 sırada bulunan ülkelerin hepsinin yüksek gelirli ekonomilere sahip ülkelerden oluştuğu görülmektedir. Türkiye ise yüksek-orta gelirli ekonomiler arasında 10. sıradadır. Bu ekonomiye sahip ülkelerin birinci sırasında Çin Halk Cumhuriyeti gelmektedir. Düşük gelirli ekonomilere bakıldığında Global İnovasyon Endeksinde arka sıralarda bulunan Kenya, Uganda, Mozambik, Kırgızistan gibi ülkelerdir ([http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2014.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf)). Bu doğrultuda araştırma raporu detaylı olarak incelendiğinde ülke ekonomilerinin gelişmişlik seviyeleri ile inovasyon faaliyetleri arasında doğru orantılı bir değişim olduğu görülmektedir. Kötü ve istikrarsız ekonomisi olan ülkeler araştırma geliştirme, teknoloji ve yaratıcılık faaliyetlerinde geri kalmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu ekonomik düzeye sahip ülkelerin inovasyon faaliyetleri de diğerlerine kıyasla düşük olmaktadır.

İnovasyon endeksleri genellikle ülkeler ve işletmeler çapında incelenmektedir. İşletmeler çapında inceleme yapılan araştırmalardan biri Forbes tarafından gerçekleştirilmiştir. Forbes En İnovatif Şirketler 2015 sıralaması (Forbes- The Most Innovative Companies 2015 Ranking) olarak adlandırılan endekse göre birinci sırada Tesla Motors gelmektedir. 100 adet işletmeden oluşan listede üst sıralarda yer alan işletmelerin çoğu Amerika Birleşik Devletleri kökenlidir. ABD haricinde, Birleşik Krallık, Endonezya, Çin Halk Cumhuriyeti, Güney Afrika, Tayland, Japonya, Fransa, Rusya, Kanada, Danimarka, İrlanda, Hindistan, Brezilya, Suudi Arabistan, Finlandiya, İsviçre, Şile, İtalya, İrlanda, Hong Kong, Hollanda, İsveç, İspanya ve Meksika'dan ortalama birer işletme listeye dahil olmuştur. Ancak söz konusu 100 işletmeden 47'si Amerika Birleşik Devletleri menşeli işletmelerdir. (<http://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>)

### 3. TERS İNOVASYON KAVRAMI

En genel tanımıyla ters inovasyon ilk olarak gelişmekte olan ülkelere ortaya çıkan ve gelişmiş ülkelere yayılan inovasyondur. Bu tarz inovatif ürünler en ileri teknoloji sonucu yerli ürünlerin sağduyulu ve marifetli bir şekilde kullanımı sonucu oluşan genellikle ücreti düşük ve kitle üretim yapılan ürünler olmaktadır. Örnek olarak Hindistan kaynaklı Tata firmasının Nano adındaki arabası ve sağlamlığıyla ünlü Nokia telefonları verilebilir (Sinha, 2013). Daha önce verilen inovasyon istatistikleri de göz önünde bulundurulduğunda inovasyonun genellikle zengin ülkelere doğup buradan gelişmekte olan ülkelere doğru aktığı görülmektedir. Bu yüzden de baskın olan bu inovasyon kavramına ters düşmekte olan, başka bir deyişle gelişmekte olan ülkelere uygulanan her türlü inovasyona ters inovasyon (ters yönde akan inovasyon faaliyetleri) adı verilmektedir. Ters inovasyon varolan ürünü uyarlayarak gelişmekte olan pazarlara dağıtmak değil, sil baştan inovasyon yapmaktır. Böylece yeni bir ürün ve yeni müşteri kitlesi ortaya çıkmaktadır. (Govindarajan ve Trimble, 2013; Zeschky, Winterhalter ve Gassman, 2014).

Ters inovasyon için önemli olan işletmelerin ilk olarak ürünlerini Çin ve Hindistan gibi ülkelere geliştirerek daha sonra global anlamda dağıtmaları olarak ifade edilmektedir. Özellikle Hindistan ve Çin ters inovasyonun laboratuvarları olarak tanımlanmaktadır. Genellikle gelişmekte olan



ülkelerde gerçekleşen inovasyonlar düşük maliyetli, iyi kaliteli, fonksiyonel ürünler ortaya çıkartmaktadır ve bu inovasyonlar sonucu ortaya çıkan ürünler genellikle ilk olarak Orta Doğu ve Afrika pazarlarına dağıtılmaktadır (Sinha, 2013).

Ters inovasyon kavramını ilk olarak ortaya atan Govindarajan'a göre (2011) tarihsel olarak ters inovasyonlara ender rastlanmaktadır. Çünkü zengin yani gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerdeki müşterilerin en yeni ve en iyi olana yetecek güçleri ve dolayısıyla talepleri vardır. Bu talep de teknolojiyi ileri doğru itmektedir. Daha önce bahsedilen global inovasyon istatistikleri de düşünüldüğünde inovasyonun bir matematiği olduğu söylenebilir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya bilim ve teknoloji alanında üç yüzden fazla Nobel ödüllü bilim adamına sahipken toplam nüfusları altı kat fazla olan Hindistan ve Çin'den on tane bile Nobel ödülü çıkmamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki büyük işletmeler genellikle global inovasyon hareketleri içerisinde ikincil role sahiptir. Ancak günümüzde artık gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin inovasyon yeteneklerine sahip olabilmek adına atılımlar yaptıkları görülmektedir. (Brem ve Ivens, 2013). Bunun yanında ters inovasyonun tek özelliği sadece gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan inovasyon olması değildir. Aslında işletmeler zengin ülkelerdeki müşterileri için geliştirmiş oldukları global ürünleri uyarlayarak ve genellikle daha az özellik içeren daha ucuz modelleri ihraç ederek gelişmekte olan ekonomilere el atabilmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere farklı ihtiyaç ve beklentileri olacağı göz ardı edildiği takdirde ters inovasyon ortaya çıkmakta, gelişmekte olan ekonomiler kendi ihtiyaçları doğrultusunda kendi inovasyonlarını yapmakta ve dünyaya dağıtabilmektedir. Govindarajan ve Trimble gelişmekte olan ekonomiler ile gelişmiş ekonomilerin birbirinden gece ile gündüz kadar farklı olduğunu belirtmektedir. Zengin ülkelerde her biri çok para harcayan az insan bulunurken gelişmekte olan ülkelerde her biri az para harcayan çok insan bulunmaktadır. Örneğin ve Çin ve Hindistan mikro tüketicilere sahip mega pazarlardır (Govindarajan ve Trimble, 2013). Gelişmekte olan ekonomilerden özellikle Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya'da işletmeler son yıllarda inovasyon yeteneklerini arttırmak için çaba içindedir ve imitasyondan inovasyona doğru bir evrim geçirdikleri gözlenmektedir. Bu durum işletmelerin kurumsal stratejileri doğrultusunda gerçekleşmekte ve kazanımlarını araştırma geliştirme faaliyetlerine yatırım yapma yönünde kullanmalarını sağlamaktadır. Özellikle Çin ve Hindistan'daki işletmeler gelişmiş ülkelerde olduğu gibi kendi araştırma geliştirme laboratuvarlarını kurma yoluna gitmektedir. Bu faaliyetlerin yanında söz konusu ülkelerdeki işletmeler son yıllarda Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre, Almanya, İrlanda ve Güney Afrika'da bulunan işletmeleri satın alarak inovasyon konusunda global adımlar atmaktadır (Brem ve Ivens, 2013).

Globalleşme ve yerleşmenin birleşimi olarak ifade edilen glocalizasyon kavramı ters inovasyon kavramı ile birbirine benzer gözüke de birbirinden zıt özellikler taşımaktadır. Glocalizasyonda hedef global imkanların yerel düzeyde ekonomik, sosyal ve kültürel ilgi ve ihtiyaçların giderilmesidir (KOSGEB, 2005). 1970'li ve 1980'li yıllarda global işletmelerin kurmuş olduğu inovasyon sistemi çok iyi ürünler geliştirme ve bunları yerel pazarlar için küçük değişiklikler yaparak bütün dünyaya dağıtma şeklinde oluşmuştur. Söz konusu bu durum glocalizasyonun oluşmasıdır. Ancak son yıllarda gelişmekte olan ekonomiler de giderek büyüyen bir ekonomik canlılığa sahip olduğundan global inovasyon stratejilerinin bu yeni duruma uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Glocalizasyonda olduğu gibi gelişmekte olan ekonomiler için ürün tasarlamada mümkün olan en kolay yaklaşımı bulmak ve masrafları azaltmak için ürünün özelliklerini azaltmak esas değildir. Ters inovasyonda ürünü yeniden yaratma, başka bir deyişle sil baştan inovasyon yapma ön plandadır (Govindarajan ve Trimble, 2013; Govindarajan ve Ramamurti, 2011).

### 3.1. TERS İNOVASYONA İLİŞKİN ÖRNEKLER

Ters inovasyona verilen en genel örnek "Netbook"lardır. 2006 yılında yoksul ülkelerdeki okul öğrencilerinin düşük maliyetli dizüstü bilgisayar edinebilmelerini hedefleyen Her Çocuğa Bir Dizüstü Bilgisayar (One Laptop Per Child) girişimi oluşturulmuştur. Daha sonra Tayvan merkezli bir işletme olan Asus gelişmekte olan ülkeler için kendi dizüstü bilgisayarını tasarlamış ve çok uygun bir fiyata gelişmekte olan ekonomilerde ürünü pazarlamıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda teknolojinin gelişmesiyle de birlikte dizüstü bilgisayar satışları zengin ülkelerde de yükselmiştir (Govindarajan ve Trimble, 2013).





Sağlık sektörü ters inovasyonların en çok görüldüğü sektörlerden biridir. Örneğin Çin’de geliştirilmiş ve üretilmekte olan taşınabilir ultrason cihazları Batı piyasalarına başarılı bir şekilde pazarlanmıştır. Bunun yanında Hindistan’da yüzlerce yıldır kullanılan doğal ürünler ilaç laboratuvarlarınınca kullanılmakta ve Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi (FDA) tarafından onaylanmış ilaçlar üretilmekte, Amerika ve Avrupa’da tüketicilere ulaştırılmaktadır. Ters inovasyon özellikle sağlık sektöründe oldukça ünlü bir kavram olmaya başlamıştır. Özellikle “Globalization and Health” dergisi tarafından yayınlanan akademik yayınlarda ters inovasyona ilişkin tematik çalışmalar yapılmış olup global sağlık sistemlerinde ters inovasyon ve düşük gelirli ülkelerden öğrenme adı altında tanımlamalara yer verilmektedir. Glokalizasyonun karşıtı olarak kullanılan ters inovasyon ifadesi aynı zamanda çok uluslu işletmelerin ürünlerini öncelikle ulusal pazarda geliştirip deneyerek lokalleştirdiklerini ve daha sonra da global pazarlara dağıttıklarını ifade etmektedir. Bu konuda verilebilecek en iyi örnek ise Nokia’nın bazı telefon modellerinin ilk olarak Pekin’de geliştirilmesi, öncelikle Çin pazarına ve daha sonra da Avrupa pazarına dağıtılmasıdır (Zedtwitz, Corsi, Soberg ve Frega, 2015; Crisp, 2014).

2008 yılında Kenya’daki başkanlık seçimlerinde kullanılmak üzere geliştirilmiş olan Ushaidi adlı bir program 2010 yılında gerçekleşen Haiti depreminde felaketin etkilerini ölçmek üzere kullanılmıştır. Daha sonra söz konusu program Amerika Birleşik Devletleri’nde çeşitli eyaletlerce kontrol ve gözlem amaçlı kullanılmaya başlanmıştır (DePasse ve Lee, 2013).

General Elektrik firması ters inovasyonu en iyi şekilde başarmış olan işletmelerden biridir. Firma gelişmekte olan ülkelerde üretilmekte olan elektrokardiyografi ve ultrason makinalarını geliştirmekte olan ülkelerde çeşitli uyarlamalarla pazarlamış ve oluşan inovasyonu Amerika Birleşik Devletleri’ne taşımıştır. Başka bir örnek de Amerika menşeli Wal Mart işletmesidir. Wal Mart marketleri Meksika, Brezilya ve Arjantin pazarına girdiğinde oralarda yaygın olan küçük perakende mağazalarının benzeri şekilde Wal Mart açmıştır. Daha sonra ise küçük Wal Mart konseptini Amerika Birleşik Devletleri geri getirerek oradaki büyük market pazarı içerisinde kendine niş bir alan bularak çok daha başarılı olmuştur (Govindarajan ve Trimble, 2013).

Türkiye’de Arçelik firması tarafından geliştirilmiş olan Türk Kahvesi makinası “Telve” 2005 yılında IF Tasarım Ödülünü almış ve ürün kullanım kolaylığı ile getirdiği yenilikler sayesinde büyük başarı sağlamıştır. Ayrıca yine Türkiye’de gerçekleştirilmiş olan ve çevrimiçi yemek sipariş etme sitesi olan “yemeksepeti.com” inovasyon alanında başarılarla imza atmış ve 2015 yılında Delivery Hero adlı dünyaca ünlü bir Alman işletmesi tarafından satın alınmıştır. Türkiye’den verilebilecek olan başka bir örnek ise “Simit Sarayı”dır. Bu işletme simit yeme kültürünü sokaktaki tezgahlardan kafelere taşımış ve Türkiye’de bu anlamda yeni bir anlayış yaratmıştır. Son yıllarda ise yurtdışında açtığı şubeleri ile bu inovasyonunu global pazarlara yaymaktadır.

Ters inovasyon kavramı ile birlikte gelişmiş ve zengin bir ekonomiye sahip bir ülkenin, gelişmekte olan bir ülkenin ürününe neden ihtiyaç duyacağı sorusu akla gelmektedir. Bu soruya cevap olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri arasındaki farklılıkların sebep olduğu söylenebilir. Gelişmekte olan ülkeler düşük maliyetli üretim yapabilme yeteneği ve yeterli performansa sahip olan yeni teknolojilere meraklıdır. Gelişmiş ülkelerde teknolojik altyapı zaten oluşturulmuştur ve bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde son teknoloji çözümleri anında uygulanabilirken, altyapısı bulunan zengin ülkeler esnek davranmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yasal düzenleme sistemleri az gelişmiş olduğundan yeni ürünler yasal düzenleme engellerinden rahatlıkla geçmektedir. Son olarak da her ülkenin kendi özgü tercihleri olduğundan her ülkenin kendine özgü ürünler geliştirmesi kaçınılmaz olmaktadır (<http://www.pazarlamaturkiye.com/ters-inovasyon>).

#### 4. SONUÇ

Ters inovasyon kavramı literatürde son birkaç yıldır kullanılmakta olan ve henüz dünya çapında bile çok fazla çalışmanın yapılmış olmadığı bir kavramdır. Bunun sebebinin ters inovasyonun inovasyon türlerinden biri olarak henüz kabul edilmemesi olduğu düşünülmektedir. Çünkü inovasyon her ne şekilde ve dünyanın neresinde yapılırsa yapılsın yeniliklerin ticarileştirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak dünya üzerinde önemli bir büyüklüğü olmayan ülke ekonomilerinin bile gelişme gösterdiği, global çapta faaliyet gösteren işletmeler ile yarışabilmek için araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermeye başladıkları aşikardır. Bu nedenle bu çalışmanın sorunsal geliştirmekte olan ülkelerde inovasyon faaliyetlerinin dünya çapında ne kadar başarıya ulaştığı ve ulaşması halinde “Ters



İnovasyon" adı verilen bu sürecin nasıl olduğunu tartışmaktır. Ayrıca bu çalışmada küresel verilerden yararlanılarak ters inovasyon kavramı incelenmiş, Dünya ve Türkiye'deki işletmelerden örnekler yer verilmiştir. Bu örnekler gelecekte yapılacak olan inovasyonların, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu kavram ile ilgili Türkçe dilinde herhangi bir yayın yapılmamış olması ve kavramın henüz tam olarak araştırılmamış olması dolayısıyla kavram hakkında incelemelerde bulunabilmek için geniş çaplı bir literatür çalışmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ancak konu ile ilgili literatür oldukça sınırlıdır. Bu yüzden kavramı daha iyi anlayabilmek amacıyla dünya çapında birçok farklı kurum tarafından yayınlanmış olan global inovasyon endekslerinden yararlanılmıştır. Yapılan çalışma Govindarajan ve Trimble tarafından yazılmış olan "Ters İnovasyon" adlı kitap ve yine söz konusu yazarların birçok farklı dergide yayınlamış oldukları makaleleri doğrultusunda hem kavramın Türkçe'ye kazandırılması, hem de gelişmekte olan bir ekonomi olarak Türkiye açısından ters inovasyon kavramının değerlendirilmesini içermektedir. Bu açıları çalışmanın, özgün olması dolayısıyla, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Ar, M. İ., Baki, B. (2011). Antecedents and Performance Impacts of Product Versus Process Innovation: Empirical Evidence From SMEs Located in Turkish Science and Technology Parks. *European Journal of Innovation Management*, S.14, No:2, s.172-206
- Arslan, M. (2014). *İnovasyon*. Final Kültür Sanat Yayınları.
- Atalay, M., Anafarta, N., Sarvan, F. (2013). The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S.75, s.226-235  
<http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-22/30-most-innovative-countries.html>
- Brem, A., Ivens, B. (2013). Do Frugal and Reverse Innovation Foster Sustainability? Introduction of a Conceptual Framework. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, S.4, No:2, s.31-50
- Crisp, L.N. (2014). Mutual Learning and Reverse Innovation-Where Next?. *Globalization and Health*, S.10, No:14, s.1-4.
- DePasse, W.J., Lee, T.P. (2013). A Model for 'reverse innovation' in Health Care. *Globalization and Health*, S.9, No:40, s.1-7.  
<http://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, S.80, s.95-104.
- Govindarajan, V., Trimble, C. (2012). Reverse Innovation: A Global Growth Strategy That Could Pre-empt Disruption at Home. *Strategy&Leadership*, S.40, No:5, s.5-11
- Govindarajan, V., Trimble, C. (2013). *Ters İnovasyon: Evden Uzakta Yarat Heryerde Kazan*. Moda Ofset Basım Yayın.
- Govindarajan, V., Ramamurti, R. (2011). Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, S.1, No:3-4, s.191-205
- Işık, N., Kılınc, E.C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, S.7, No:1, s.169-198.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık.
- KOSGEB (2005). *Glokalizasyon (Globalleşme + Yerelleşme)*, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara.  
<http://www.pazarlamaturkiye.com/ters-inovasyon/>
- Sinha, R. (2013). Reverse Innovation: A Gift From Developing Economy to Developed Economy. *Business Perspectives and Research*, Temmuz-Aralık, s.69-78
- Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business Press.
- Volna, J., Papula, J. (2013). Analysis of the Behavior of Slovak Enterprises in the Context of Low Innovation Performance. The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference, S.99, s.600-608  
[http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2014.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf)
- Zedtwitz M., Corsi, S., Soberg, P.V., Frega, R. (2015). A Typology of Reverse Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, S.32, No:1, s.12-38.
- Zeschky, M.B., Winterhalter, S., Gassman, O. (2014). From Cost to Frugal and Reverse Innovation. *Research-Technology Management*, Temmuz Ağustos Sayısı, s.20-27.