


AÇIK İNOVASYONUN KURGULANMASI VE TÜRKİYE'DEKİ KISITLI GELİŞMELER

Mustafa Şeref AKIN* 

Özet

Bu makale açık inovasyon platformlarının başarılı şekilde çalışması için gereken ön şartları ve Türkiye'de kurgulanan açık inovasyon çalışmalarını incelemektedir. Açık inovasyonda önce dünyadaki uygulamalar araştırılmakta ve geliştirilen yöntemler tanıtılmaktadır. Katılımcıların fikir sunmada serbestlikleri ve seçim yapmanın şartlarına göre açık inovasyon platformları ayrılmaktadır. Kurumların sahip olmadıkları dış kaynakları harekete geçirmek için açık inovasyon tasarlanmaktadır. Tasarımda paydaşların neden fikir sunmaları gerektiği ve sunulan fikirlerin nasıl değerlendirileceği kurgulanmalıdır. Türkiye'de açık inovasyon uygulamaları yeterince ilgi görmemektedir. İlk açılan platform kapanmıştır. Sayılı büyük firmalar tarafından içsel açık inovasyon platformları kullanılmaktadır. Güney Kore'de olduğu gibi küçük ve orta ölçekli şirketlerinin kamu veya odalar birlikleri tarafından açık inovasyon desteklerine ihtiyaç vardır. İnsan sermayesini geliştirmek, çalışanların fikirlerine önem vererek ve önerilerini hayata geçirerek olur.

Anahtar Kelimeler: Açık inovasyon, İnsan sermayesi, Bilgi yönetimi

ORGANIZING OPEN INNOVATION PLATFORM AND LIMITED DEVELOPMENTS IN TURKEY

Abstract

This article examines the preconditions necessary for the successful operation of the open innovation platform and applications in Turkey. In open innovation, firstly the applications in the world are explored and then the methods developed are introduced. Open innovation platforms differentiate according to the participants' freedom of providing ideas and the conditions of selection. Open innovation is designed to mobilize external resources that institutions do not own. In design, why stakeholders need to present ideas, and a way to compare the ideas have to be addressed. The open innovation practices do not see enough attention in Turkey. The first initiative is closed in Turkey. A few big firms exploit the internal open innovation platform. As in South Korea, small and medium-sized companies need open innovation support by public or chamber associations. Developing human capital can be done by giving attention to the ideas of the employees and realizing their suggestions.

Key Words: Open innovation, Human capital, Knowledge management

Giriş

Bu makalede açık inovasyon platformlarının başarılı çalışması için gereken ön şartlar ve Türkiye'de kurgulanmakta olan açık inovasyon çalışmaları incelenmektedir. Açık inovasyon tasarımı sürecindeki altı adım gösterilmiştir. Tasarlanmasındaki en büyük zorluk firmaların geleneksel alışkanlıklarının değiştirilmesi ve paydaşların katılımının teşvik edilmesidir. Türkiye'deki şirketlerin açık inovasyondaki yetersizlikleri ortaya konmakta ve uygulayanlarında en kısıtlanmış modelden hareket etmektedirler. Halbuki gerek içten gerekse dıştan toplanabilecek fikirler ve kaynaklar atıl kalmaktadır.

Türk işletmeleri kendi içine kapalı ve hiyerarşik yapıdan sıyrılması ne tür mekanizmalar kurgulanmalıdır? Örneğin, Hollanda'da KOBİ'lerin %50'sinden fazlası açık inovasyonla

* Prof. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İ.İ.B.F. mustafa.akin@erzincan.edu.tr

teknoloji problemleri çözmektedir (van de Vrande vd., 2009). Türkiye’de büyük firmalarda bile emekleme safhasındadır.

Açık inovasyon, işletmenin dış ve iç kaynaklar ile her türlü yeni fikir, yöntem, işgücü ve teknoloji edinerek inovasyon faaliyetlerini sürdürmesidir (Chesbrough, 2003; Chesbrough vd., 2006; Pisano, 2015; Grassmann vd., 2010; Enkel vd., 2009; Çubukçu ve Tolon, 2018; Kaynak ve Maden, 2012; Gassmann ve Enkel (2004)). Özellikle de firmaların müşterilerini ve tedarikçilerini aktif olarak ürün tasarımına dahil etmeleriyle daha kaliteli ve daha çok fikir elde etmekte (Wallin ve Krogh, 2010). Bu sebeple, gerek kurum dışı gerekse de kurum içi yeteneklerden ve fikirlerden faydalanmak için açık inovasyon platformlarıyla fikir/proje havuzları oluşturulmaktadır (Cheesbrough, 2006).

Şirketin başarısı insan sermayesini geliştirmeye bağlıdır. İnsan sermayesinde çalışanlarının ilgi, beceri, motivasyon ve iş yapma bilgilerinden oluşmaktadır (Ercan vd., 2003). Bu sermayeyi geliştirmek, çalışanların iş geliştirmeye yönelik önerilerine önem vererek olmaktadır. İnsan sermayesinde yaratıcılığın geliştirilmesinde ve motivasyonun artırılmasında açık inovasyon metodu bir iletişim mekanizmasıdır.

Kurumların sahip olmadığı dış kaynaklarında harekete geçirmek için bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Ar&ge maliyetlerinin yükselmesi daha hesaplı fırsatlar aramada firmalar açık inovasyona yönelmektedir (Buganza ve Verganti, 2009; Bigliardi vd., 2012). Ayrıca, teknoloji ve yetenekler gibi sebeplerle pazara giriş engelleri açık inovasyon sayesinde kaldırılmış olmaktadır (Rigby ve Zook, 2002; Pado, 2016).

Tablo 1. Kapalı ve Açık İnovasyon İlkeleri

Kapalı İnovasyon İlkeleri	Açık İnovasyon İlkeleri
Alanımızdaki akıllı insanlar bizim için çalışmaktadır.	Akıllı insanların hepsi bizim için çalışmamaktadır. Bu yüzden firmamız dışındaki parlak bireyleri bulmalı, bilgi ve uzmanlıklarından faydalanılmalıdır.
Ar-Ge'den faydalanmak için, icat keşfedilmelidir.	Harici Ar-Ge önemli bir değer yaratabilmektedir.
Bunu şirket keşfedersek, rakiplerden önce pazara sunabilir.	Araştırmadan yararlanmak için araştırmayı yapmak zorunda değiliz.
Bir yeniliği ticarileştiren ilk firma olursak, kazanacağız.	Daha iyi bir iş modeli oluşturmak, önce pazara girmekten daha avantajlıdır.
Sektörde en iyi fikirler bulunulursa kazanılmaktadır.	İç ve dış fikirlerden en iyi şekilde yararlanılırsa kazanılmaktadır.
Fikri mülkiyet kontrol etmeli ve böylece başkalarının kullanması engellenmelidir.	İş modelimizi geliştirecek başkalarına ait her türlü fikirlerden faydalanılmalıdır.

Kaynak: Chesbrough, 2003.

Tablo 1.’de kapalı inovasyon modelinden açık inovasyona geçişte rol oynayan faktörler ele alınmaktadır (Chesbrough, 2003). Açık inovasyona geçiş, firmanın kapalı devre kaldığı süreç

yeteri kadar insan sermayesine ve ar&ge fırsatlarına sahip olamayacağını kabullenmesiyle başlamaktadır.

Öte yandan açık inovasyon mucizevi bir yöntem değildir. Bazı mahsurları da taşımaktadır. Açık inovasyona yatırım yapan şirketlerin açık inovasyon girişimlerinden yararlanmalarını engelleyen risk ve engellerle karşı karşıyadırlar. Bu riskler aşağıda sıralanmaktadır;

- ✓ Bilgi kaybı,
- ✓ Yüksek koordinasyon maliyetleri,
- ✓ Kontrol kaybı,
- ✓ Güven eksilmesi,
- ✓ Fikri mülkiyet haklarının korunması,
- ✓ Doğru ortak bulma zorluğu,
- ✓ Operasyonel faaliyetlerle açık inovasyon işlerinin doğru dengede oturmaması,
- ✓ Yetersiz zaman,
- ✓ Kısıtlı finansmandır.

Aşırı açıklık uzun vadede şirketin inovasyon kapasitesini düşürmektedir. Bu da rekabet avantajını kaybetmesine sebep olmaktadır. Gelecekte var olabilme açık (dış kaynakları değerlendirme) ve kapalı inovasyonu (rekabet gücünü) dengede kurgulanmasında yatmaktadır (Chesbrough ve Prencipe, 2008, Birkinshaw vd., 2011).

1. Açık İnovasyon Kurgusu: Genel

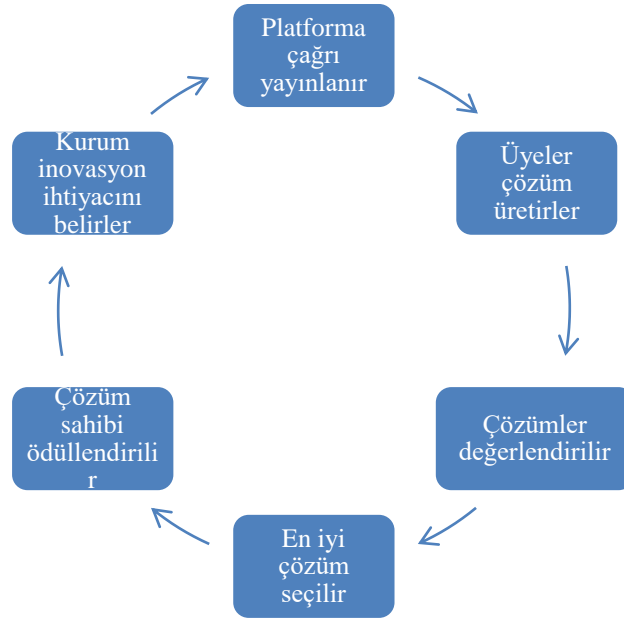
Açık inovasyonda birinci adımda, kurum inovasyon ihtiyacını belirlemektedir (Chesbrough vd., 2006; Chesbrough, ve Crowther, 2006) (Şekil 2). İkincisinde, platform üzerinden ilan edilen bu talepler üyelere iletilmektedir. Üçüncüsünde, platforma üye olanlar çözümlenir sunmaktadırlar. Dördüncüsünde, bir inovasyon çağrısı için üretilecek fikir önce platform yönetici tarafından “çağrıya uygunluk” kriterine göre değerlendirilmekte ve onaylandıktan sonra kurum yetkililerine ulaştırılmaktadır. Beşincisinde, kurum yetkilileri tüm çözümleri değerlendirmeye tabi tutarak kendi beklentilerini karşılayacak en yenilikçi çözüm ya da çözümleri seçmektedirler. Altıncısında, sürecin sonunda en iyi çözüm sahibi ödüllendirilmektedir.

Tablo 3.'de katılım faaliyetleri ve seçme açısından şirket dışından kaynaklardan nasıl faydalanabileceği gösterilmektedir. Bu katılımlar genel olarak dijital bir platformda gerçekleşmektedir.

Katılım faaliyetinde kısıtlılık “düşük müşteri kontrolünü” ve serbestlik ise “yüksek müşteri kontrolü” göstermektedir.

Seçim faaliyetinin kontrolü şirkette veya toplulukta (müşteriler, çalışanlar, üniversiteler,...) olmaktadır.

Şekil 2. Açık İnovasyonun Kurgulanması



Tablo 3. Katılım Faaliyetleri ve Seçme

Seçme	Toplulukta	Ortak tasarım (Threadless)	Ortak Kurgulama. (Apache Software)
	Şirket	Sunma (Electrolux)	Deneyimsel (Little Big Planet)
		Kısıtlılık	Serbestlik
		Katılım Faaliyeti	

Kaynak: O'Hern ve Rindfleisch (2010)

Seçme hakkının şirkette, katılımın ise kısıtlı olan kesişim alanına “sunma” olarak adlandırılmaktadır. Örnek olarak Elektrolux firması (şirket) kıyafetlerde kurutma üzerine bir makinenin mühendislik öğrencilerinden (kısıtlı) geliştirmesini talep etmektedir. Seçim yöntemi olarak, “şirket” tarafından oluşturulan hakemlerden bir jüri oylamaktadır (www.electrolux.com).

Seçme tercihinin toplulukta ve katılım faaliyetinin kısıtlı olan bölgeye “ortak tasarım” alanı olarak adlandırılmaktadır. Örnek olarak Threadless (www.treadless.com), Şikago merkezli t-shirt satan firmanın herhangi bir tasarım ekibi yoktur. Müşterilerinin tasarımlarından faydalanmaktadır. Ama müşteriler katılırken t-shirt (kısıtlı) dışında bir ürünü tasarlayamamaktadırlar (örneğin bardak çizememekteler). Seçimi de sitenin kullanıcıları (topluluk) yapmaktadır (Fuchs ve Schreier, 2011).

Seçmenin toplulukta ve katılım faaliyetinin de serbest olan bölge “ortak kurgulama” alanıdır. Örneğin Apache software vakfının açmış olduğu platformda herkes katılabilmekte ve herhangi bir yazılımı sisteme yüklemektedir (www.apache.com).

Seçim faaliyetinin şirkette olan ama katılımın serbest olan alan ise “deneyimseldir”. Örneğin video oyun platformu Little Big Planet’e her türlü oyun yüklenebilmekte ama hangi oyunun sergileneceğini şirketin kendisi karar vermektedir (www.littlebigplanet.com).

2. Açık İnovasyonda Katılıma Teşvik ve Değer Yaratma

Açık inovasyon platformlarında iki engelle karşılaşmaktadır. Birincisi, kullanıcıların fikir sunmaları için ikna edilmelidir. İkincisi, bu gelen fikirlerden daha değerli olanları daha az değerli olanlara göre kimsenin duygularını incitmeden seçim yapılmalıdır.

Genellikle açık inovasyon sisteminin başarısız olmasının sebebi yetersiz miktarda fikir sunulmasıdır. Çalışanlar ve kullanıcılar meşguldürler ve fikir üretmek için az zaman harcamaktadırlar. Bu durumda paydaşların fikirlerini sunmaları için bir teşvik mekanizması oluşturulmalıdır.

Bu amaç için iki yol vardır: Sosyal olarak tanınma ve finansal ödüdür. Örneğin, Treadless’de birincilik ödülü alana 2500 USD verilmekte, aynı zamanda t-shirt’ün etiketinde tasarımcının ismi yazılmaktadır. Başka bir örnekte, Starbucks fikrin çapına bakmaksızın sunumu teşvik etmektedir. Bunun için “fikrin nedir sorusu” üst başlığının altında “devrimsel veya küçük duymak isteriz” ibaresi vardır (<https://ideas.starbucks.com>) (Şekil 3).

Değerlendirme sürecinin adil ve hızlı olması önemlidir. Gelen fikirlerin önemli bölümü faydasız veya masraflıdır. Bundan dolayı sunulan fikirlerin ret edilme oranları çok yüksektir. Reddedilirken kullanıcıları küstürmemek önemlidir. Dünyada, çalışanlardan fikir toplamanın ilk örnekleri Toyota’ya (<https://www.toyota.com/>) ve BASF’a (www.basf.com) aittir. Öneri programına katılan Toyota çalışanlarının oranı yüzde 98’e ulaşmıştır. Toyota’da öneri sürecinde 72 saat içinde değerlendirilip geri bildirim yapılmaktadır. 2012 yılında BASF 38 bin öneriden yaklaşık 20’sini uygulamaya koymakta ve 50 milyon Euro’nun üzerinde tasarruf sağlamaktadır. Starbucks’da bir fikir sunulduktan sonra, alındığına dair e-mail gelmektedir. Sonrasında (birkaç hafta içinde) fikri özetleyen bir e-mail alınmaktadır (ideas.starbucks.com). Bu örneklerin her birinde fikirlerin özenle dinlendiğini ve değerlendirildiğini işaret etmektedir. 2008 yılında fikirden hayata geçirilen uygulama sayısı 25’den 2012 yılında 73’e yükseldi. Örneğin arabadan sipariş verme uygulamasıyla müşteriler hızlı olarak içecekleri alma imkânı, kullanıcılardan gelen fikirler arasındadır. Fındıklı macchiato, Hindistan cevizli moka frappuccino, balkabaklı latte gibi yeni tatlar üretilmektedir. Şu an sıradan olan ama zamanında çok yeni bir uygulama olarak ücretsiz internet servisi yine kullanıcılardan gelen bir fikirdir.

Bu firmaların başarısının altında müşterisini dinleme isteği vardır. Müşterilerin en iyisini bildiklerini kabullenmeleri ve ihtiyaçlarını anlamaları piyasa lideri olarak kalmalarını sağlamaktadır.

Şekil 3. Starbucks'a Fikir Sunma

Submit Your Idea

Windows veya Mac'te ne... x

Güvenli | https://ideas.starbucks.com

What's your Starbucks idea?

Revolutionary or simple - we want to hear it.

For customer service issues, please contact our support team [here](#).

Submit your idea

Tell us who you are*

First name

Last name

Email address

Your idea is related to*

10:53 2.07.2018

3. Örnek Çalışmalar

Türkiye’de kurum dışında bulunanların fikirlerinden faydalanmak isteyenler için geliştirilen açık inovasyon platformu ile kurum içinden fikir öneri platformları incelenecektir.

3.1. Türkiye Kurum Dışı: Açık İnovasyona Gelen Çağrı Türleri

Acikinovasyon.com kurumların ve girişimcilerin açık inovasyon imkanlarından faydalanma imkânı sunan platformdur. Üyelere yaratıcılık ve problem çözme becerilerini sergileyebilecekleri ve ödüller kazanabilecekleri inovasyon ağıdır. Acikinovasyon.com’da çağrı türleri ve bazı örnekler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Çağrı Türleri ve Örnekleri

Çağrı Türleri	Örnekler
Ürün ve Hizmet İnovasyonu: Piyasada olmayan yeni ürün ve hizmetlerin ya da var olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik çözümler aranan inovasyon çağrılarıdır.	Activex antibakteriyel kişisel temizlik ürünlerinin (sıvı sabun, duş jeli vb.) kullanım miktarını artırıcı fikirlere ulaşmak istenmektedir.
Pazarlama İnovasyonu: Marka, reklam, promosyon, kampanya, satış, dağıtım kanalları, iletişim stratejileri konularında yenilikçi çözümler aranan inovasyon çağrılarıdır.	Kartlı ödeme sistemlerinin tüketicilere ve ekonomiye faydalarını anlatmak için farklı iletişim yöntemleri aranmaktadır.
Süreç İnovasyonu: Kurumların iş süreçleriyle ilgili yenilikçi çözümler aradığı inovasyon çağrılarıdır.	Talep Gelmedi

Sosyal İnovasyon: Sağlık, enerji ve çevre, eğitim, güvenlik, kültür ve sanat, sosyal hizmetler, ekonomi, iş vb. alanlarda yaşanan sosyal problemlere yenilikçi çözümler üretebileceğiniz inovasyon çağrılarınıdır.	Sizce yerel yönetimler halka ne tür yenilikçi hizmetler sunmalıdır? Halkının ihtiyaçlarını, beklentilerini optimal düzeyde karşılayacak ve güvenini kazanacak öncü ve önder belediye olma anlayışıyla hareket eden, bir milyon nüfuslu bir yerleşim biriminin belediye başkanı olsaydınız, halkı daha mutlu, daha güvenli ve daha huzurlu kılmak için ne tür hizmet inovasyonları geliştirdiniz?
Ar&ge: Teknik iş alanları ile ilgili yenilikçi çözümler aranan inovasyon çağrılarınıdır.	Müşteri davranışlarını analiz edebilecek yenilikçi çözümler aranıyor. Mudo, yeni dönemde açacağı mağazalarda ve yenileyeceği mevcut mağazalarında, müşterinin verimli şekilde alışveriş yapabileceği, müşteri memnuniyetini ve sirkülasyonunu artıracak, mağaza optimizasyonuna uygun yeni nesil mağaza konseptleri meydana getirmeyi hedefliyor.
İnsan Kaynakları: Yaratıcılık, yenilikçilik ve problem çözme becerisinin yüksek olması beklenen iş pozisyonlarında uygun adayların istihdam edilmesi için kullanılan inovasyon çağrılarınıdır	Talep gelmedi.
Yatırım Çağrısı: Yatırımcıların yatırım yapacakları yenilikçi iş fikirleri aradıkları inovasyon çağrılarınıdır.	Talep gelmedi.
Tasarım: Endüstriyel tasarım, mimari tasarım ve grafik tasarım başlıklarında şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayan inovasyon çağrılarınıdır.	Talep gelmedi.
Yazılım: Yazılım geliştirme çalışmalarının herhangi bir aşamasında kullanılmak üzere, yazılım profesyonellerinden yazılım çözümleri geliştirilmelerinin istendiği inovasyon çağrısıdır.	Kuveyt Türk bankası, elektrik tüketim tespiti uygulaması geliştirmek istiyor. Şirket içerisindeki makinelerde maksimum seviyede elektrik tüketimi kontrolü sağlamak amacıyla makinelerin ne kadar elektrik enerjisi harcadığını dakika bazında ölçen ve text dosyası olarak kaydeden bir uygulama geliştirilmesini istiyor. Geliştirilen uygulamalar verilerin doğruluk payı ve uygulamanın sürekliliğine göre uzman yazılımcıları tarafından teste tabi tutularak değerlendirilecek.

Kaynak: www.acikinnovasyon.com

Uygulamada ağırlıklı olarak esneklik açısından en kısıtlı alan olan; faaliyette “kısıtlılık” ve seçme tercihi “şirkette” olan model uygulanmaktadır.

Türkiye’de açık inovasyon uygulamaları emekleme dönemindedir. Yeterince ilgi görememektedir. Birçok çağrı türünde (yatırım çağrısı, tasarım, yazılım gibi) hiçbir şirket

başvurmamıştır. Diğer türlerde ise çok az miktarda şirket (ve bir tane de belediye) talepte bulunmuştur. Acikinovasyon.com bu ilgisiz sonucu kapanmıştır.

Sanayileşmiş ülkelerde açık inovasyon artık küçük boyutlu şirketlere kadar inmiştir (van de Vrande vd., 2009). Türkiye’de işletmelerin açık inovasyon tercihi artsa da sistematik değildir (Çubukçu ve Metehan, 2018; West ve Gallagher, 2006). Ayrıca açık inovasyonda şirketler veya bireyler fırsatları kollayıp farklı kanallar denenmemektedirler (West ve Gallangher, 2006). Şirketlerin çevrimiçi inovasyon araçlarından ürün geliştirme sürecinde kullanımının sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Ürün geliştirme aşamalarının en çok kullanılan çevrimiçi araçların şikâyet kutusu, dilek ve öneri kutusu ve pazar araştırmaları hizmetleri olduğu görülmektedir. Bu araçlar, şirketlerin geleneksel olarak kullandığı araçlar olup, tek farkının şirketlerin web sitesinde uygulamaya konulmasıdır (İlter, vd., 2016).

3.2. Türkiye’de Kurum İçi Açık İnovasyon Uygulamaları

Tablo 5’de Türkiye’deki öncü kurum içi açık inovasyon uygulamaları gösterilmektedir. Kurum içi açık inovasyon projelerine adlar konmaktadır: Eczacıbaşı’nın “İnocino”, Migros’un “Fikrime Hayat Ver”, TAV’ın “TAV IDEApport” gibi. Bunlardan Migros’un kurgusunda kurum dışından da katılıma izin verilmekte ve bundan dolayı fikir miktarı diğer platformlara göre daha yüksektir.

Tablo 5. Türkiye’de Şirket İçi Fikir Platformu

Firma	İşsel	Fikir üretimi (çağrıya)	Projelendiren fikir oranı	Örnek uygulamalar
Eczacıbaşı	İnocino	150		Vitra IsoTile
Migros	Fikrime Hayat Ver	18500	%0,5	Kartsız alışveriş Migroskop
TAV	TAV IDEApport	1000	20	Işığı algılayan otomasyon led armatürler
PepsiCo	Fikir Pazarı	3300	6	Otomatik palet çevirme aparatı
Viko	Innoviko			
Arçelik		1000	15	Otomatik çay makinası
Anadolu Grubu	İno-Port	500	3	
Sürat Kargo		25	10	Hızlı Teslim Barkod entegrasyonu Sanal Şube Çevreci Poşet

Kaynak: Ekonomist

Havuzda biriken fikirler ise değerlendirme sürecinden sonra hayata geçirilmektedir. Arçelik'te gelen fikirler sonucunda otomatik çay makinası üretimi gerçekleşmiştir. Sürat Kargo'da çevreci post fikri uygulanmıştır.

Aralarında hem orta hem de küçük ölçekli hiçbir firma bulunmamaktadır. Türkiye'de ekonominin genelinde açık inovasyon metodolojisi uygulanmamaktadır. Dolayısıyla firmalar kurum içi/dışı kaynaklardan sistematik olarak faydalanmamaktalar. Bilgi ekonomisinde hızla büyüyen G.Kore'de, küçük ve orta ölçekli firmaların açık inovasyon sürecine geçişlerini sağlamak konusunda Türkiye'deki sanayi odasına benzer bir yapılanma olan KICMS anahtar rol oynamaktadır (Lee vd., 2010). KICMS üyelerine açık inovasyona geçişte teknik ve mali destek sunmaktadır.

SONUÇ

Bilgi yönetimi üzerinde en çok durulması gereken husus ne bilindiği, bunu nasıl kullanılacağı ve bunu nasıl geliştireceğidir (Quintas, 2001). Yaratıcılığın geliştirilmesi ve motivasyonun artırılmasının temeli insana değer verilmesinden geçmektedir. Şirketteki açık inovasyon uygulamasının ardında yatan ana mesaj çalışanlara, paydaşlara ve kullanıcılara değer verilmekte yönünde olmalıdır. Açık inovasyonda insanlara belirli işletme hedefleri koymak yerine, içlerindeki büyüme potansiyelini açığa vuran düşüncelerini paylaşmaları için fırsat verilmesidir (Sullivan, 2000; Bontis, 1998; Bontis vd., 2000). Bilgi işçisi dışsal etkilerle değil, içsel çabalarla başarıyı yakalayabilmektedir (Pink, 2011; Edvinsson, 2000; Dzinkowski, 2000; Dunford, 2000; Cohen ve Prusak, 2001).

Açık inovasyon katılım faaliyeti ve seçme olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Katılım faaliyetinde **kısıtlılık** ve **serbestlik** olarak farklı fikirler sunulabileceğini göstermektedir. Seçme **şirkette** veya **toplulukta** olabilmektedir.

Seçme şirkette, katılımın ise kısıtlı olan kesişim alanına “sunma” olarak adlandırılabilir. Seçme toplulukta ve katılım faaliyetinin kısıtlı olan bölgeye “ortak tasarım” alanı denmektedir. Seçme toplulukta ve katılım faaliyetinin de serbest olan bölge “ortak kurgulama” alanıdır. Seçme faaliyetinin şirkette olan ama katılımın serbest olan alan ise “deneyimseldir”.

Örneğin sunmada açık inovasyon platformlarında kurumlar inovasyon ihtiyacını belirlemekteler. Platform üzerinden bu talepler herkese açık şekilde ilan edilmektedir. Bir inovasyon çağrısı için üretilecek fikir önce platform yöneticisi tarafından “çağrıya uygunluk” kriterine göre kurum yetkililerine ulaştırılmaktadır. Kurum yetkilileri tüm çözümleri değerlendirmeye tabi tutarak kendi beklentilerini karşılayacak en yenilikçi çözüm ya da çözümleri seçmekteler. Sürecin sonunda en iyi çözüm sahibi ödüllendirilmektedir.

Açık inovasyon platformlarının çalışmamasının iki tane temel sebebi vardır: yeterince fikir sunulmamakta ve adil şekilde değerlendirilmemesidir. Firmalar kullanıcıların fikir sunmaları için birçok yol denemektedir. Burada kullanıcıya iletilmesi gereken mesaj fikirlerin önemsenmekte yönündedir. Maddi bir ödülle beslenmesi teşvik edicidir. Adil değerlendirmenin ilk adımı şeffaflıktır.

Türkiye'de açık inovasyon uygulamaları emekleme döneminde. Kurumlar kendi içine kapalıdır. Açık inovasyon mekanizmaları yeterince ilgi görmemektedir. Türkiye'deki uygulamalarda ağırlıklı olarak esneklik açısından en kontrollü alan olan; fikir sunmada “kısıtlılık” ve seçim tercihinde “şirkette” olan model uygulanmaktadır. İlk kurulan açık

inovasyon platformu olan acikinovasyon.com yetersiz talepten dolayı kapanmıştır. Kurum içi açık inovasyon uygulayan firmalar sadece bir avuç büyük kurumsal olanlardır (Migros, Eczacıbaşı gibi)

Organizasyonun yaşayabilmesi yaratıcı, üretken beyinlerin çekebilmesine bağlıdır. Şirketin en önemli üretim faktörü insandır. Çalıştıkları şirkete maksimum fayda sağlamaları için yaptıkları işten keyif almalarını, kendilerine saygınlık duyulduğunu görmelerini, kararlara iştirak edebilmelerini ve büyük bir yapının parçası olabildiklerini hissetmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Açık İnovasyon. (2017). Çağrılar. www.acikinovasyon.com, (erişim tarihi: 30.01.2017)
- Apache Foundation. Ideas. www.apache.com (erişim tarihi: 10.12.2018)
- Arikboğa, Ş. (2003) *Entelektüel Sermaye*. İstanbul Derin Yayınevi,
- Bassi, L., & van Buren, M. (1999). "Valuing investments in intellectual capital". *International Journal of technology Management*, 18 (5/6/7/8), 414-432,
- Bontis, N. (1998). "Intellectual capital; an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N., Keow W.C.C. & Richardson, S. (2000). "Intellectual Capital And Business Performance In Malasian Industries". *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100,
- Buganza, T. , & Verganti, R. (2009). Open innovation process to inbound knowledge: Collaboration with universities in four leading firms. *European Journal of Innovation Management*, 12 (3), 306–325.
- Bigliardi B., Dormio, A., & Galati, F. (2012). The adoption of open innovation within telecommunication industry. *European Journal of Innovation Management*, 15 (1), 27–54.
- Birkinshaw, J. Bouquet C., Barsoux; J. (2011). The 5 Myths of Innovation. *Mit Sloan Management Review*, Winter
- Chesbrough,H.(2006). *Open Business Models: How to Thrive in a New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Boston,MA.
- Chesbrough,H., & Crowther,A.K. (2006). "Beyondhightech:early adopters of open innovation in other industries". *R&DManagement*, 36 (3), 229–236.
- Chesbrough,H.,Vanhaverbeke,W.,& West,J.(2006).*Open Innovation:Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2011). The Era of Open Innovation, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Winter Collection.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company*. Harvard Business School Press.
- Çubukcu, A & Tolon, M. (2018). İnovasyon Kararlarının Verilmesi Sürecinde Kitle Kaynak ve Açık İnovasyon Yaklaşımları. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(2): 87-96
- Dunford, R. (2000). Barriers to implementing knowledge management. *Management first*. Erişim Adresi: <http://www.managementfirst.com/>
- Dzinkowski, R., (2000). "The measurement and management of intellectual capital". *Management Accounting*, February, 32-35,
- Electrolux. Ideas. www.electrolux.com (erişim tarihi: 1.09.2017).
- Ekonomist (2016). Türk Firmalarında Açık İnovasyon Uygulamaları.
- Edvinsson, L. (2000). "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital". *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 6-10.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Ercan M. K., Başaran, Ö., & Demirgüneş K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi.
- Fuchs, C.,& Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (1), 17–32.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. [Mimeo] University of St. Gallen, Switzerland, Institute of Technology Management.

- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Greco, J. (1999). "Knowledge is Power". *Journal of Business Strategy*, March- April.
- İlter, Burcu Atrek B., & İpek, İ (2016). İnovasyon Faaliyetlerinde Kullanıcının Yeri ve Çevrimiçi Kullanıcı İnovasyon Araçları. *Yönetim Ve Ekonomi Cilt:23 Sayı:1*
- Kaynak, R., & Maden M. O. (2012). İnovasyonda Sinirlarin Genislemesi: Açık İnovasyon. *Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi*, Bahar, 8, 1, 31-47
- Lee, S. Park, G, Yoon, B., & Park, J.(2010). Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39, 290–300
- Link, A & Ruhm, C. (2009). "Public Knowledge: the Intellectual Capital of Entrepreneurs". NBER, 14797.
- Little Big Planet. (2018). Ideas. www.littlebigplanet.com (erişim tarihi: 11.11.2018)
- Lipsev, R.E. (2008). Measuring the Location of Production in a Work Place of Intangible Productive Assets, FDI, and Intrafirm Trade. *NBER*, 14121.
- Mutts, J.A. & Grubert, H. (2007). The Effect of Taxes on Royalties and the Migration of Intangible Asset Abroad. *NBER*, 13248.
- O'Hern, M. S., & Rindfleisch, A. P. (2010). Customer co-creation: A typology and research agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106.
- Önce, S. (1999). *Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye*. Anadolu Üniversitesi Yayınları,.
- Pado, G. (2016). Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi. *Uluslararası Bilimsel Arastirmalar Dergisi*, 1 (2),
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Rigby, D., & Zook, C. (2002). Open market innovation. *Harvard Business Review*, 26 (3), 3–17.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value –Driven Intellectual Capital*. John Wiley & Sons Press.
- Şamiloğlu F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Gazi Kitabevi.
- Starbucks (2018). Ideas. (<https://ideas.starbucks.com>) (erişim tarihi: 1.12.2018)
- Stewart, T. (1997). *Entellektüel Sermaye*, Çev., Nurettin Elhüseyni, İstanbul: BZD Yayıncılık,
- Tapsscott, D., & Williams, A. (2007). *Vikinomi - Kitlese İşbirliği Her Şeyi Değiştiriyor*. Mediacat
- Treadless. (2018). Ideas. www.treadless.com (erişim tarihi: 1.10.2018)
- Wallin, M.W., & Von Krogh, G. (2010). Organizing for open innovation: Focus on the integration of knowledge" *Organizational Dynamics* 39(2): 145-154.
- Van de Vrande, V., de Jong, J. Vanhaverbeke, W., & de Rochement, M. (2009). Open Innovation In Smes:Trends,Motives And Management Challenges. *Technovation*, 29, 423–437
- West, J. & Gallagher, S. (2006). Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open Source Software. *R&d Management*, Special Issue on "Opening-up the innovation process.