

İNOVASYONDA SINIRLARIN GENİŐLEMEŐİ: AÇIK İNOVASYON

Ramazan KAYNAK*
Mehmet Oğuz MADEN**

EXPANSION OF BOUNDARIES ON INNOVATION: OPEN INNOVATION

Öz

Ürünlerde, süreçlerde, teknolojide, örgütsel yapılarda yenilik veya yeni pazarlara ve alanlara açılmayı ifade eden inovasyon kavramı, rekabetçi koşullarda işletmelerin finansal ve örgütsel başarı kazanması için gereklilik taşımaktadır. Ancak günümüzde çevresel koşulların değişkenliğinin ve belirsizliğinin giderek artış gösteriyor olması, inovasyon çabalarının işletme içinde sınırlı kalmamasını gerektirmektedir. Bu durum; inovasyon çabalarının, diğer firmalarla ve kurumlarla iletişim ve bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi ile sürdürülen Açık inovasyon kavramına taşınması sonucunu doğurmuştur. Bu çalışmada açık inovasyon kavramı inovasyon kavramından yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmış, açık inovasyonla ilgili yaklaşımlar, uygulama süreçleri, açık inovasyon ihtiyacının sebepleri ele alınmış ve konuyla ilgili gelecek çalışmalara öneriler sıralanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İnovasyon, açık inovasyon

Abstract

Innovation concept which describes improvement on products, precesses, technologies and organizational structures or getting into new markets and fields, is necessary for firms' financial and organizational success in competitive environment. On the other hand, nowadays environmental conditions tend to be evolve day by day and this required that innovation efforts mustn't be restricted inside firm. By this way, innovation concept expand to open innovation concept which means proceeding innovative applications by communicating and sharing information with other firms and stakeholders. This paper firstly aims to describe the open innovation concept through innovation concept, then, embrace different

* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli, kaynak@gyte.edu.tr

** Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, omaden@kastamonu.edu.tr

approaches about open innovation and innovation process and reasons of necessity of innovation. Finally suggestions for future researches were stated.

Keywords: Innovation, open innovation

1. Giriş

Firmaların faaliyet göstermekte oldukları çevrelerin koşulları, günümüz rekabetçi koşulları ve teknolojik gelişmeler ışığında sürekli olarak değişmektedir. Çevresel koşullardaki hızlı değişim ve artan belirsizlik, sürekliliklerini sağlama ve hedeflerine ulaşma çabasındaki işletmeleri inovasyon kavramına götürmektedir. İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Çalınar, Baç, 2007: 446). Süreçlerinde inovasyona yer veren işletmeler, yenilik kavramıyla iç içedir. Söz konusu işletmeler sürekli olarak yeni ürünler geliştirme, mevcut ürünlerini farklılaştırma veya yeni pazarlara girme eğilimindedir. Yeni bir teknolojinin ticarileştirilmesi ve yeni pazarlara yönelmesi, hem teknik hem de pazara ilişkin belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Yeni girilmesi düşünülen pazara ilişkin belirsizlik; zaten mevcut olan teknik belirsizliği daha da karmaşık ve zor hale getirmektedir(Chesbrough, 2004: 24).

Bu çalışmada inovasyon kavramından hareketle açık inovasyon kavramının tanımlanması, gerekliliğinin, firmalara sağlayacağı katkıların ve literatürdeki gelişiminin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Türkçe literatürde inovasyon ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına karşın açık inovasyon kavramı ile ilgili tanımlayıcı çalışmaların yetersiz olması, bu çalışmanın yapılmasının başlıca sebebidir.

2. Açık İnovasyon

Uzun yıllar boyunca işletme içerisinde sürdürülen inovasyon çabaları, pazara yeni fikirlerin uygulanması ve gelişim için en doğru yol olarak değerlendirilmiştir (Vrande & Jong & Vanhaverbeke & Rochemont, 2009: 424). İletişim ve teknolojik imkânlar artış gösterdikçe, firmaların içerisinde buldukları rekabetin düzeyi artmaktadır. Artan rekabet düzeyi firmaları ürünlerinde farklılaştırmaya yöneltmekte, bu durum Ar-Ge maliyetlerinin artışını beraberinde getirmektedir. Gelişim için gerekli

olan bilginin işletme içerisinde üretilmesinin maliyetlerde oluşturacağı artış; dışarıdan bilgi akışını gerekli kılmaktadır. İnovasyonda geleneksel işbirliğinden öteye geçilerek i ve dış kaynaklardan bilgi sağlanması firmanın inovatif kapasitesinin artırılmasında önemli role sahiptir (Linton & Walsh, 2004: 518). Belirsizlik ve değişkenliğin sınırlı olduğu piyasa ortamında inovasyon çabaları yeterli kalabilir. Ancak belirsizlik ve değişkenlik söz konusuysa, yabancı olunan bir pazara giriliyor veya yabancı olunan bir ürün üretilmeye başlanıyorsa; karşımızdaki fırsat ve tehditleri görmek için daha fazla çaba göstermek gerekecektir (Chesbrough, 2004: 24). Bilgi ihtiyacıyla birlikte pazardaki belirsizlik ve değişkenliğin artış göstermekte olması, işletmeleri inovasyon kavramının ötesine geçmeye zorlamakta, işletme içi Ar-Ge faaliyetlerini yetersiz kılmaktadır. Bu durum, inovasyonun ötesine geçilerek açık inovasyon kavramının oluşması sonucunu doğurmuştur. Açık inovasyon; değerli bilgilerin, içsel inovasyonu hızlandırmak amacıyla işletmeye giriş ve çıkışının sağlanması ve pazarların inovasyonun dışsal olarak kullanıldığı hale getirilmesidir (Chesbrough, 2006: 2). Açık inovasyonla ilgili tüm çalışmalar; firma ve paydaşlar arasındaki bilgi akışının önemini vurgulamaktadır. Yeni ve esnek bir inovasyon stratejisinin oluşturulması, işletme vizyonu ve pazar taleplerini göz önünde bulunduran yaklaşımların kombinasyonuyla mümkündür (Gassmann & Enkel, 2004:5). Günümüz iş dünyasında firmalar; maliyetleri kontrol altında tutarken pazardaki gelişmeleri takip etmek ve yeni teknolojileri uygulama gerekliliği ikileminde kalmaktadırlar. İletişimde sınırların ortadan kalkmasıyla entelektüel sermayenin, fikirlerin, insanların organizasyon içinde ve dışında serbestçe dolaşımı mümkün hale gelmekte, böylece zaman ve maliyet tasarrufunun yanı sıra, tedarikçi ve ortaklık ilişkilerinde daha çok alternatif imknı sağlanmakta, inovasyon iklimi gelişmektedir (Chesbrough & Garman, 2009: 70). Açık inovasyonun doğası; bilgi yaratılması ve uygulanmasıdır; zira bilgi kapasitesi, açık inovasyonun uygulanması için kilit faktörlerdendir (Zhang & Huang & Hao, 2010: 196).

Açık inovasyon; firmalara ürün geliştirme ve süreç iyileştirme maliyetlerinin düşürülmesi, pazara sunulacak yeni ürünlerde zaman kazancı, ürün kalitesinde iyileştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde iyileşme gibi konularda katkı sağlar (Wallin & Krogh, 2010: 145).

Firmanın yaratıcı kapasitesinin desteklenmesi için ön koşulların hazırlanmış olması gerekmektedir ve açık inovasyon, bu n koşullardan

önemli biri olan dışsal bilginin sağlanmasına uygun ortamı hazırlamaktadır. Açık inovasyon kavramında sıklıkla vurgu yapılan dışsal bilgi, elbette tek başına inovasyon ve gelişime katkı sağlamayacaktır. Bilginin etkin kullanımı için yeniliğe ve gelişime uygun örgüt ikliminin geliştirilmiş olması gerekmektedir. Açık inovasyon uygulayacak firmalarda kapalı örgütsel sınırların, dışsal çevreden işletme içine ve işletme içinden dışarıya inovasyonun taşınmasını sağlayacak şekilde yarı geçirgen hale getirilmesi gerekecektir (Chiaroni & Chiesa & Frattini, 2011: 224). Bununla birlikte bilgi ve inovasyon akışının sağlanması için, firmanın iyi ve yaygın ilişkiler kurarak bir çok stratejik paydaşa sahip olması da bir gerekliliktir.

Açık inovasyon kavramı; ilk kez 2003 yılında Chesbrough tarafından ortaya atılmıştır. Chesbrough; işgücünün hareketliliği doğrultusunda bilgi ve deneyimin de hareketliliğindeki gelişmeye ve bu bilginin ticarileştirilmesi için risk sermayesinin ulaşılabilirliğine dikkat çekmiştir (Chesbrough,2003: 36). Chesbrough; alışlagelmiş inovasyon kavramını “kapalı inovasyon” olarak adlandırmış ve kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş prensiplerini sıralamıştır. Chesbrough; yöneticilerin inovasyon çabalarına katkı sağlamak için üzerine düşen görevleri sıralamış (Chesbrough, 2004: 25), inovasyon için uygun örgüt ikliminin ve açık iş modellerinin geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur (Chesbrough, 2006: 3). Açık inovasyonun uygulanması için izlenmesi gereken başlıca yöntemler: Garman ve Chesbrough (2009: 76) tarafından firma içi süreçlerde değişikliğe gidilmesi, stratejik bilgilerin paylaşımı, bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, örgüt kültürünün uyumlu hale getirilmesi ve açık kaynakların oluşturulmasıyla katılımın sağlanması olarak sıralanmıştır. Appleyard ve Chesbrough 2007 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada; konunun stratejik boyutu üzerinde durmuşlar, geleneksel inovasyon stratejilerinin koordinasyon ve bilgi paylaşımının önemini göz ardı ederek firmaları ne şekilde sınırlandırdığını ortaya koymuşlardır. Lichtenthaler ve Ernst (2009: 39), açık inovasyon kavramının teknoloji transferleri ile ortaya çıktığını belirtmişler, firmalarda ağırlıklı olarak teknolojik unsurlarla ilgili olarak açık inovasyonun uygulandığını ortaya koymuşlar, teknolojik bilgiye verilen önemin firmaları açık inovasyona yönlendirdiğini belirterek “teknolojik agresiflik” tanımını geliştirmişlerdir. Vanhaverbeke (2005), açık inovasyonun teknolojik inovasyonların ötesinde ürün geliştirmeye yönelik uygulanabileceğini kimya ve ilaç sektöründeki örneklerden yola çıkarak belirtmiştir.

3. Açık İnovasyon Süreci

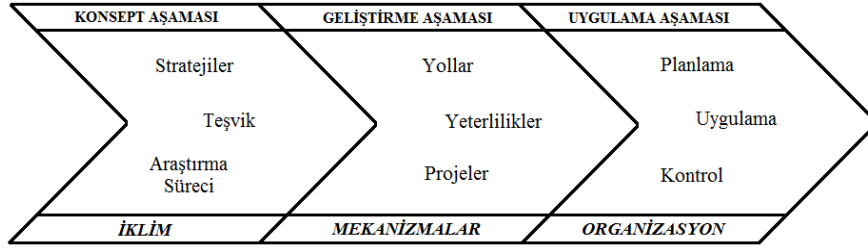
Açık inovasyon; ortaya çıktığı dönemlerde her ne kadar teknoloji firmalarında yoğunlukla kullanılmış olsa da; zaman içerisinde diğer sektörlerde de uygulanmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Kavramın gelişmesiyle birlikte; sadece bilgi transferinin yapılmasından öteye geçip, sistematik olarak uygulanması gereken bir süreç haline almıştır. İnovasyon süreci, üç temel aşamada incelenebilir;

1. Konsept aşaması
2. Geliştirme aşaması
3. Uygulama aşaması

3.1. Konsept aşamasında; açık inovasyona uygun örgüt ikliminin oluşturulması amacıyla stratejilerin belirlenmesi, örgüt üyelerin isteklendirilmesi ve araştırma faaliyetlerinin sürdürülmesi söz konusudur. Bu aşama; firmada içeriye ve dışarıya doğru bilgi akışının sağlanması için açık inovasyonun altyapısının oluşturulması ile ön çalışma ve hazırlık niteliğindedir.

3.2. Geliştirme aşamasında ise; uygulama araçları oluşturulur, yeterlilikler tanımlanır ve projeler geliştirilir. Bir önceki aşamada oluşturulan örgüt iklimi ve altyapı temelinde mekanizmalar oluşturularak, uygulamaya hazır hale getirilir.

3.3. Uygulama aşamasında; oluşturulan planlar doğrultusunda sistem çalışmaya başlar, firma ve paydaşları arasındaki bilgi alışverişi hız kazanır. Uygulama ve kontrol mekanizmalarının çalıştırılması ile inovasyon faaliyetlerinin firma sınırlarının dışına çıkması sağlanmış olur.

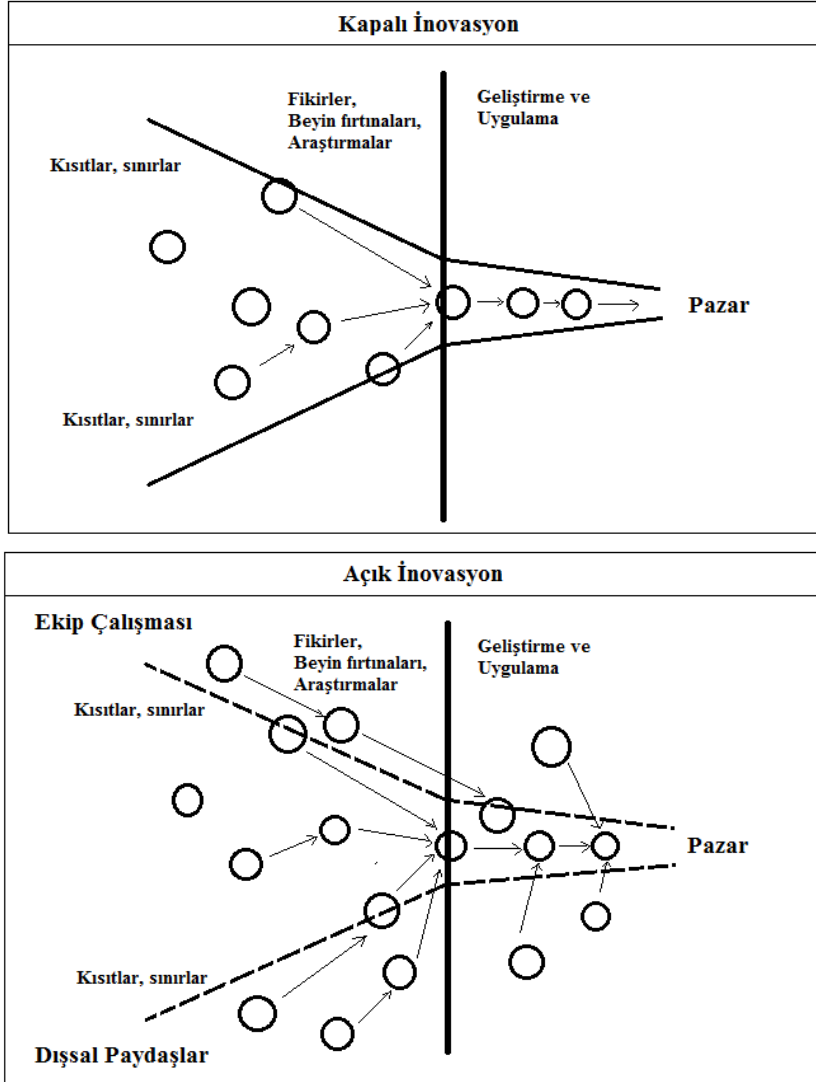


Şekil 1. İnovasyon Sürecinin Üç aşaması
(H. Van der Meer, *Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models*, 2007: 194)

4. Kapalı İnovasyondan Açık İnovasyona Geçiş

Firma içerisinde sürdürülen inovasyon çabalarının firma ötesine geçerek açık inovasyona geçişi için, aşağıdaki aşamalar takip edilebilir (Chesbrough & Garman, 2009:70);

- Mevcut süreçler veya uygulamalar müşteri ya da tedarikçi bakış açısından değerlendirilmelidir, eksik ya da hatalı kısımlar böylece daha rahat fark edilebilecektir.
- Paydaşların firmanın stratejik olmayan girişim ve uygulamalarını keşfetmesine izin verilmesiyle, firma dışı bilgi akışının sağlanmalıdır.
- Direkt olarak gelire dönüşmeyen, ancak dolaylı kazanç sağlayan patent, lisans gibi fikri haklar sürekli geliştirilip fayda sağlamıyorsa, paydaşlarla paylaşılarak ve birlikte geliştirilerek sürekli değere dönüşmesi sağlanmalıdır.
- Firma kendisi gelişim sağlayamıyor ya da gelişimi sınırlı kalıyor olsa bile, çevresel koşullarını geliştirmelidir. Stratejik paydaş sayısını artırmak suretiyle çevresel koşullar firma lehine geliştirilebilecektir.
- Maliyetlerin düşürülmesi ve katılımın artırılması için açık alanlar oluşturulmalıdır.



Şekil 2. Kapalı ve Açık İnovasyonun Karşılaştırılması
(Rahman, Hakikur ve Ramos, Isabel, *Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm*, 2010: 475)

5. Açık İnovasyonla İlgili Temel Yaklaşımlar

Firmaların örgütsel yapıları ve çevresel koşullarının farklılığı, açık inovasyon sürecini etkilemektedir. Söz konusu farklılıklar nedeniyle sürecin uygulanması ve örgüte yerleştirilmesi farklı firmalarda farklı şekillerde olacaktır. Açık inovasyon kavramının yakın tarihteki gelişimiyle birlikte, uygulamaya konulması ve organizasyona yerleştirilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar; kültürel ve yapısal yaklaşım olarak iki kategoride değerlendirilebilir (Van Der Meer, 2007: 193).

5.1. Kültürel Yaklaşım: Açık inovasyonla ilgili bu yaklaşım, inovasyona uygun örgüt ikliminin oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu yaklaşım; uygun iklimin inovasyona uygun tutum ve değerler seti ile oluşturulabileceğini öne sürmektedir. Böylece kullanışlı bilgi ve deneyimlerin firma içine girişi ve çıkışı için uygun ortam yaratılarak, inovasyon çabaları desteklenmiş olacaktır. Kültürel yaklaşım, açık inovasyon için örgütsel temelin oluşturulması gerektiğini öngörmekte ve böylece inovasyonun uzun soluklu olmasına katkıda bulunmaktadır.

5.2. Yapısal Yaklaşım: Açık inovasyonla ilgili bu yaklaşım; bir takım mekanizmaların kurulmasıyla ilgilidir. Örgütsel iklime uygun şekilde, kültürel yaklaşıma nispeten daha biçimsel yapıların ve uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanması sonucu yeni fikirlerin ortaya çıkması, yeni pazarlara giriş seçeneklerinin artması ve yeni iş alanlarına yönelmesi desteklenecektir. Yapısal yaklaşımın öngördüğü mekanizmalar; görev takımları, uygulama takımları, şirket bölünmesi, inovasyona ayrı bütçe ayrılması, lisanslama gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Van Der Meer, 2007: 193). Kural ve direktiflerin belirlenmesi, yeni fikir veya uygulama adımlarının sıralanması, sık karşılaşılabilecek problemler karşısında standart çözüm yolları geliştirilmesi, problem çözümü ve karar verilmesi esnasında ekip çalışması yapılması gibi uygulamalarla, mekanizmaların sağlıklı çalışması desteklenebilecektir (Wallin & Krogh, 2010: 152).

Bu iki temel yaklaşımın birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmesi gerçekçi olmayacaktır. Sadece örgüt ikliminin inovasyona uygun hale getirilmesi uygulamaya geçmek için yeterli değildir. Tamamen biçimsel olmayan bir anlayış benimsendiği takdirde, uygulama aşamasında aksaklıklar meydana gelebilecektir. Bununla birlikte; örgütte inovasyona uygun ortamın ve anlayışın yerleşmemiş olması da, oluşturulacak

biçimsel mekanizmaların temelsiz kalmasına yol açacaktır. Dolayısıyla; uygun örgüt ikliminin geliştirildiği ortamda oluşturulacak biçimsel yapılar ve mekanizmalar inovasyon çabalarının başarıya ulaşmasını ve uzun vadeli olmasını sağlayacaktır.

6. Açık Yazılım Kavramı ve Açık İnovasyon ile İlişkisi

Açık inovasyon kavramının öncelikle teknoloji şirketleri arasında, teknoloji transferi ve bu konudaki bilgi paylaşımı ihtiyacından ortaya çıktığından söz edilmişti. Teknolojik yenilik ve bilgilerin paylaşımını esas alan açık yazılım kavramı da, hem açık inovasyona zemin hazırlayacak açık iş modellerinin oluşturulmasında, hem de inovatif iklimin sürekliliğinde ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.

6.1 Açık Yazılım Kavramı

Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, kişi ve kurumların yazılım ihtiyaçları artmaya ve çeşitlenmeye başlamıştır. Bu çeşitli ve özelleşmiş ihtiyaçların karşılanması ise son derece yüksek maliyet doğuran bir unsur haline gelmiştir. Yazılımların ihtiyaca göre değiştirilebilmesi ve özelleştirilebilmesi, bu noktada bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve açık yazılım kavramının temelleri atılmaya başlanmıştır.

Açık yazılım, beraberindeki açık kaynak koduyla, yazarın adını koruyarak, kaynak kodun üzerinde her türlü değişikliği ve eklemeyi yapma özgürlüğü veren yazılımları ifade etmektedir (Arslantekin, 2004: 233).

Yazılımcılığın en büyük sıçramayı gösterdiği dönem olan 1960 ve 70'li yıllar arasında, akademik ve kurumsal laboratuvarlarda yazılım geliştiren mühendis ve bilim insanları için yazılımların ve kodların paylaşılması, yazılanların değişimi, bireysel ve kolektif olarak değişiklik ve geliştirmelerin yapılması için bir parçası halinde olduğundan dolayı bu ortak davranış, "hacker kültürü"nü¹ temel özelliklerinden biri haline gelmiştir (Hippel & Krogh, 2003: 209). İlerleyen dönemlerde yazılım ihtiyaçlarının artması ve yaygınlaşmasıyla birlikte ticari fayda sağlama amaçlı kişi ve kurumlar kaynaklı kapalı ve standart yazılımlar varlık göstermiştir. Ancak çeşitlenme ve ihtiyacın artmasıyla birlikte kapalı ve standart yazılım kavramının tekelleşmeyi beraberinde getirmesi, geliştiricileri açık yazılım kavramına yaklaştırmıştır.

¹ Açık yazılım terminolojisinde hacker, özel ve üstün yetenekli programcılar için kullanılan ve aslında son derece olumlu bir anlamı ifade eden bir terimdir.

Açık yazılımın bu denli ilgi çeken ve önem verilen bir kavram olması, iki temel nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi, özel yatırım ve ortak girişim kavramlarının ideal birleşimine imkân veriyor olması; ikincisi ise, geliştirilen projelerle ilgili benzersiz yenilik ve fikirlerin serbestçe dolaşımı ve bu yolla etkinliklerinin artırılıyor olmasıdır (Hippel & Krogh, 2003: 217).

6.2. Açık Yazılım – Açık İnovasyon İlişkisi

Açık yazılım, bilgilerin özgürce paylaşılması, geliştirilmesi ve kolektif değer oluşturulması gibi temel unsurlarıyla açık inovasyon kavramının ilk örneklerinden birisi, hatta başlatıcısı olarak kabul edilebilir. Ekonomik bir bakış açısına göre; açık yazılım, bir süreç inovasyonu olarak değerlendirilebilir; yazılım üretilmesinde, mülkiyete dayalı ve kapalı geleneksel yapının aksine kaynak kodlara sınırlandırılmamış erişim sağlayan yeni ve devrimsel bir süreçtir (Bonaccorsi & Rossi, 2003: 1243). Böylece açık yazılım, hem açık inovasyonun başlangıcı olarak kabul edilebilecek bir süreç, hem de teknoloji dışı sektörlerde açık inovasyon uygulamalarını mümkün kılan bir altyapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Paydaşlar, bir firmanın ar-ge faaliyetlerini, pazardaki başarısına katkıda bulunacak olan değerli teknolojiler üretmek için fonlamaktadırlar. Ancak uygulamadaki eksiklikler ve sınırlar nedeniyle lisanslanmış ve patentlenmiş teknolojiler firmanın işinde ya da başkası tarafından kullanılmazsa paydaşın para kaybından başka bir anlam taşımamaktadır (Chesbrough, 2006: 6).

Açık yazılım modelleri, paylaşımına imkan veren ve çeşitli dışsal konseptleri bir arada barındıran yapısıyla bir çok farklı fikri güçlendirerek değer oluşturmaktadır (Chesbrough, 2006: 3). Böylece sadece bir firmaya ait olanların yanı sıra diğer firmalara da ait olan varlık, kaynak ve pozisyonların kullanılmasıyla değer oluşturulmasını sağlar. Paylaşımın oluşturulacak bu ortak değer, tam da açık inovasyon kavramının amaçladığı bir sonuçtur. Açık yazılım yoluyla teknolojik sonuçların paylaşılması, diğer üyelerden gelen bilgiler doğrultusunda firmaların kendi süreç ve çıktılarını iyileştirmesinin yanı sıra bilgi sağlayıcıların prestijinin artmasına da katkı sağlamaktadır (Bonaccorsi & Rossi, 2003: 1245).

GNU/Linux işletim sistemi, Apache server yazılımı ve Perl programlama dili, açık yazılımın en çok bilinen örneklerinden bir kaçıdır.

7. Açık İnovasyon Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler

Açık inovasyon uygulamaları, doğası gereği firmaların yoğun olarak hem örgüt içi hem de örgüt dışı işbirliğini gerekli kılmaktadır. Gerek örgüt içi değişim ihtiyacı, gerekse diğer paydaşlarla uyum içinde faaliyet gösterme gerekliliği, karşılaşılması muhtemel güçlükleri beraberinde getirmektedir. Gittikçe karmaşıklaşan ve belirsizleşen çevresel koşullara ek olarak yeni süreçlerin ve uygulamaların ortaya çıkması, bir takım güçlüklerle hazırlıklı olunmasını gerektirmektedir.

Katılımcılar veya paydaşlar, faaliyetlerden farklı beklentiler içerisinde olabilirler. Bu durumda farklı beklentilerin aynı anda karşılanması mümkün olmayabilir. Bir katılımcı için öncelikli olan finansal faydalar olurken, bir diğeri için firmasının toplumsal algısının yükseltilmesi öncelikli olabilir (Bughin & Chui & Johnson, 2008: 2). Bu gibi durumlarda amaçların önceden net bir şekilde ortaya konulması ileride yaşanması muhtemel olumsuzlukların önceden engellenmesine yardımcı olacaktır. Örgüt kültürüne inovasyon kavramının yerleştirilmesi bu noktada önem kazanmaktadır.

Farklı paydaşların örgüt yapılarının ve üst yönetimlerinin yaklaşımlarının farklı olması, uygulamalarda birliğin ve uyumun sağlanmasını engelleyebilecek, yapısal problemleri ortaya çıkarabilecektir (Bughin & Chui & Johnson, 2008: 3). Yapısal problemlerin üstesinden gelinmesi için, bir takım uygulamaların biçimsel olarak ortaya konulmuş olması önemlidir. Böylece açık inovasyon çabaları daha net şekilde planlanabilecektir. Açık inovasyon uygulamalarında doğru paydaş seçimi de bu noktada önem kazanmaktadır.

8. Başarılı Açık İnovasyon Örnekleri

Açık inovasyon uygulamalarına bakıldığında; yatırım ortaklıklarından teknoloji transferlerine, seminer ve konferanslardan teknoloji merkezlerine uzanan geniş çeşitlilikte uygulamalara rastlanmaktadır. Açık inovasyonun başarılı ve sistematik şekilde uygulandığı ve sürdürüldüğü örneklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Procter&Gamble firması, gelişim sürecine, “Bağlan ve Geliştir” isimli son derece başarılı bir programla dinamizm katmıştır. Bu program ile aralarında Olay Regenerist, Spin Brush ve Swiffer gibi farklı firmaların yer aldığı bir toplulukla birlikte hareket etmiş, firmalardan bir takım ürünlere ilişkin lisans ve kullanım haklarını satın alarak P&G markasıyla piyasaya sunmuştur. Firmalarla yapılan anlaşma ve görüşmeler esnasında, bilgi paylaşımını gerekli ve sürekli kılan bir ortam oluşmuş, gerek P&G, gerekse diğer firmalar için yeni fikir ve teknolojilerin sürekli olarak paylaşıldığı ve geliştirildiği inovatif bir yapı ortaya çıkmıştır (Chesbrough, 2006: 3).

Hewlett-Packard, açık inovasyonu süreçlerine ve örgüt kültürüne entegre etmeyi başarmış bir başka firmadır. Firmanın ar-ge laboratuvarlarında üniversiteler, müşteri bildirimleri, ticari ortaklar ve devlet kurumlarının bir arada bulunduğu, fikir ve bilgilerin paylaşıldığı bir yapı söz konusudur. Açık inovasyon prensipleri kapsamında firma, üç temel noktaya odaklanmıştır. Bunlar inovasyon araştırma programları, “Open Cirrus Cloud” isimli yazılım test platformu ve devlet-üniversite işbirlikleridir (Banerjee, P. & Friedrich, R. & Morell, L., 2010: 89). Bu hususlar paralelinde HP, araştırma programları ile belirli dönemlerde bir takım konu başlıklarıyla araştırmacılara çağrıda bulunmakta ve bu yolla geliştirmekte olduğu projeleri inovatif iklimde sürdürmektedir. “Open Circus Cloud” ile içlerinde Intel ve Yahoo’nun da bulunduğu bulut teknolojisi tabanlı bir test ortamı geliştirilmiş, firmaların yeni yazılımları test ederek sonuçların paylaşılması, bu yolla sektörel bazda ilerleme ve gelişmenin sağlanması mümkün hale gelmiştir.

Philips; Eindhoven’da bir teknoloji parkı inşa ederek tedarikçileri, danışmanları, patent ofisi, yatırım ortakları, devlete bağlı araştırma organizasyonları ve araştırma uzmanlarını bir araya getiren bir altyapı oluşturmuştur. Böylece ön araştırmadan ticarileştirilmeye kadar uzanan tüm inovasyon aşamalarının koordine edilmesi mümkün hale gelmiş ve stratejik rekabet üstünlüğünde gelişme sağlamıştır (Terra, J., 2010: 17).

Peugeot, 2005 yılında açtığı “Open Design” isimli tasarım yarışmasıyla, dünyanın dört bir yanından yüzlerce tasarımcıyla fikir alışverişi yapmış, beğenilen tasarımlarını otomotiv organizasyonlarında sergilemiş ve yeni modelleri için bu alış-verişlerden yararlanmıştı.

Nokia, belirli aralıklarla dzenlemekte olduğu “Day Dreams” organizasyonlar ile tedarikçilerinden sektörün önde gelen isimleri ve firmalarına kadar bir çok paydaşını bir ara getirmektedir. Bu organizasyonlarda mobil teknolojilerin ve ürünlerin mevcut ve gelecekteki durumlarına ilişkin değerlendirme ve tahminlerde bulunmakta, geliştirilmekte olan projeler, fikirler ve uygulamalar paylaşılmaktadır (Terra, J., 2010: 20).

9. Sonuç ve Öneriler

Firmalar açısından rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla uygulanmakta olan inovasyon çabaları, son dönemde artan belirsizlik ve çevre koşullarının değişkenliğiyle birlikte kimi sektörlerde ve bölgelerde yetersiz kalmaktadır. Belirsizlik ve değişkenliğin artmasıyla birlikte inovasyon çabalarının ötesine geçilmesi gerekmiş ve açık inovasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Öncelikle Teknoloji firmalarının bilgi paylaşımı üzerinden literatüre girmiş olan kavram, zaman içinde kullanışlı bilgi ve deneyimlerin paylaşımı ile sektörel ilerleme sağlanabileceği fikriyle birlikte diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Açık inovasyon çabalarının başarılı olabilmesi için, buna uygun örgüt ikliminin yerleştirilmesi ve çeşitli biçimsel mekanizmaların uygulanması gereklidir. Açık inovasyon çabaları, firmaların iyi bir iletişim ağına ve stratejik paydaşlara sahip olmasını gerektirir. Firmanın yakın çevresinde yer alan tedarik zinciri üyeleri, açık inovasyon çabalarında bilgi ve deneyim paylaşımı açısından önemli paydaşlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada açık inovasyon kavramı tanımlanmış, uygulama süreçleri ve önemli noktaları ifade edilmiştir. Konuyla ilgili bundan sonraki çalışmalarda; açık inovasyon uygulamalarının tedarik zincirinde, üretimde ve pazarlamada yeni yöntemler üretilmesi amacıyla ne şekilde kullanılabileceğiyle ilgili araştırmalar yapılarak konu daha geniş kapsamlı ve uygulamaya yönelik ele alınabilir. Açık inovasyon yaklaşımını benimsemiş ya da benimseme sürecindeki firmalarda, çalışanların söz konusu uygulama ve yaklaşımlara bakış açıları ve kavramın örgüt iklimine yerleşme düzeyi ile ilgili araştırmalar, konunun örgütsel boyutunun anlaşılması için yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Able, B. ve Royez, A. (2004) “**How Innovations in Supply Chain Management are Transforming Businesses**”, A Chemical Week Custom Publication.
- Arıkan, Cenk L. (2008) “**Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance**”, Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi.
- Banerjee, P. ve Friedrich, R. ve Morell, L. (2010) “**Open Innovation at HP Labs**”, Industry Perspective, IEEE Computer Society.
- Beyoğlu, Bülent E. ve Aydın, Oğuz A. ve Yıldız, Rengin S. (2009) “**İnovasyonda İtici Güç**”, Savunma Sanayii Gündemi, Ekim 2009.
- Bianchi, M. ve Campodall’Orto, S. ve Frattini, F. ve Vercesi, P. (2010) “**Enabling Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: How to Find Alternative Applications for Your Technologies**”, R&D Management, Vol.40, No:4.
- Bonaccorsi, A., Rossi, C. (2003) “**Why Open Source Software Can Succeed?**” Research Policy, Vol. 32
- Buganza, T. ve Verganti, R. (2009) “**Open Innovation Process to Inbound Knowledge Collaboration with Universities in Four Leading Firms**”, European Journal of Innovation Management, Vol.12, No: 3.
- Bughin, J. ve Chui, M. Ve Johnson, B. (2008) “**The Next Step in Open Innovation**”, The McKinsey Quarterly, June 2008.
- Chesbrough, Henry W. ve Appleyard, Melissa M. (2007) “**Open Innovation and Strategy**”, California Management Review, Vol.50, No: 1.
- Chesbrough, Henry W. ve Garman, Andrew R. (2009) “**How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times**”, Harvard Business Review.
- Chesbrough, Henry W. (2004) “**Managing Open Innovation**”, Research Technology Management, Vol.47, No:1.
- Chesbrough, Henry W. (2006) “**Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape**”, Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry W. (2003) “**The Era of Open Innovation**”, MIT Sloan Management Review, Bahar Dönemi Baskısı.

- Chiaroni, D. ve Chiesa, V. ve Frattini, F. (2010) “**Unravelling the Process from Closed to Open Innovation: Evidence from Mature, Asset-Intensive Industries**”, R&D Management, Vol.40, No:3.
- Chiaroni, D. ve Chiesa, V. ve Frattini, F. (2011) “**The Open Innovation Journey: How Firms Dynamically Implement The Emerging Innovation Management Paradigm**”, Technovation, Vol.31.
- Çalıpınar, H. ve Baç, U. (2007) “**KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir alan Araştırması**”, Ege Akademik Bakış, No: 7.
- Gassmann, O. ve Enkel, E. (2004) “**Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, Institute of Technology Management**”, R&D Management Conference, University of St.Gallen, Switzerland.
- Gemünden, Hans G. ve Sören, S. ve Hölzle, K. (2007) “**Role Models for Radical Innovations in Times of Open Innovation**”, Creativity and Innovation Management, Vol.16, No:4.
- Gençer, M. (2007) “**Bilgi Tarlasında Mayın Temizliği: Bilişim İnnovasyonunda Demokratikleşme ve Açık İnnovasyonun Gelişimi**”, İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Grönlund, J. ve Sjödin, David R. ve Frishammar, J. (2010) “**Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development**”, California Management Review, Vol.52, No: 3.
- Hippel, E. ve Krogh, G. (2003) “**Open Source Software and the 'Private-Collective' Innovation Model: Issues for Organization Science**” Organization Science, Vol.14, No:2
- Huizingh, E. ve Conn, S. ve Torrkeli, M. (2003) “**ISPIM Special Issue on Open Innovation**”, Technovation, Vol.31 No:1.
- H. van der Meer. (2007) “**Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models**”, Creativity and Innovation Management, Vol.16, No: 2.
- Igartua, Juan I. ve Gaarigos, Jose A. ve Oliver, Jose Luis H. (2010) “**How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy**”, Research – Technology Management, May – June.
- Karaata, S. (2002) “**İnovasyonun Önemi Teknoloji ve Girişimci Finansmanı**”, Işık Üniversitesi İşletme Kulübü.

- Lichtenthaler, U. ve Ernst, H. (2009) **“Opening Up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness”**, R&D Management, Vol.39, No: 1.
- Linton, J. ve Walsh, S. (2004) **“Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging Process Technologies into Production”** R&D Management, Vol.34
- Mention, A. (2011) **“Co – operation and co – opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?”**, Technovation, Vol.31.
- Parlier, Greg H., **Transforming Army Supply Chains: an Analytical Architecture for Management Innovation**, Air Force Journal of Logistics, Vol. 32, No:4.
- Rahman, H. ve Ramos, I. (2010) **“Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm”**, Issues in Informing Science and Information Technology, Vol.7.
- Rohrbeck, R. ve Hölzle, K. ve Gemünden, Hans G. (2009) **“Opening Up for Competitive Advantage – How Deutsche Telekom Creates an Open Innovation Ecosystem”**, R&D Management, Vol.39, No:4.
- Terra, J. (2010) **“Global Trends in Open Innovation”**, www.slideshare.net
- Vanhaverberke, W. ve Vrande, V. Van de ve Chesbrough, H. (2008) **“Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options”**, Creativity and Innovation Management, Vol.17, No:4.
- Van der Meer, H. (2007) **“Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models”**, Creativity and Innovation Management, Vol.16, No:2
- Vanhaverberke, W. (2006) **“Open Innovation: Researching a New Paradigm”**, Oxford University Press.
- Vrande, V. ve Jong, J. ve Vanhaverberke, W. ve Rochemont, M. (2009) **“Open Innovation in SMEs: Trends, Motivates and Management Challenges”** Technovation, Vol.29
- Wallin, Martin W., Krogh, Georg V. (2010) **“Organizing for Open Innovation: Focus on The Integration of Knowledge, Organizational Dynamics”**, Vol.39, No:2.

Zhang, Y. ve Huang, M. ve Hao, D. (2010) **“Knowledge Capacity and the Process Types of Open Innovation”**, International Conference on Information, Networking ant Automation.

