

AÇIK İNOVASYON VE ÖRNEKLERLE AÇIK İNOVASYONUN KULLANIMI

Şirin Gizem KÖSE*

Özet

Günümüzde artan rekabet, şirketleri yeni yaklaşımlar geliştirmeye ve farklılaşmak için yeni stratejiler kullanmaya yönlendirmektedir. İşletmelerde artan bilgi kaynağı kullanımı ihtiyacı, şirket içi bilgi kaynakları kadar şirket dışı bilgi kaynaklarını da rekabet avantajı elde etmek için önemli hale getirmiştir. İşbirlikçi yaklaşımların ve birlikte değer yaratmanın ön plana çıkmasıyla birlikte, açık inovasyon kavramının önemi artmıştır. Açık inovasyon yaklaşımını benimseyen şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve şirketler fikir üretmek için iç kaynaklarıyla birlikte dış kaynaklardan da faydalanmaktadır. Bu çalışmada açık inovasyon kavramı irdelenmekte ve açık inovasyon yaklaşımından faydalanan şirketlerden örnekler verilerek açık inovasyonun şirket başarısına katkısı tartışılmaktadır. Buna göre, açık inovasyonun uygun şekilde tasarlandığında farklı sektörlere olumlu çıktılar sağlayabilen bir araç olarak öne çıktığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Açık inovasyon, açık inovasyon kullanımı, açık inovasyon örnekleri.

JEL Kodu: M10

OPEN INNOVATION AND USAGE OF OPEN INNOVATION WITH EXAMPLES

Abstract

Nowadays, increasing competition leads companies to develop new approaches and use new strategies in order to differentiate themselves. The increasing need for usage of knowledge source has made information outside information sources as important as inside information sources to gain competitive advantage. As collaborative approaches and value creation stand out, the term "open innovation" increased its importance. The number of companies that adopted open innovation approach is increasing day by day and companies use outside information as well as inside information to create ideas. In this study, the term "open innovation" is explicated and the contribution of open innovation to company success is discussed by giving examples of companies that use open innovation approach. Accordingly, when properly designed, open innovation stands out as a tool that provides positive outputs for various industries.

Keywords: open innovation, usage of open innovation, examples of open innovation.

JEL Code: M10

* Arş.Gör. Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama.

1. Giriş

21. yüzyıl ekonomisinde tüketicilerin daha az memnuniyet sağlayan daha fazla seçeneğe sahip olmasıyla birlikte yöneticiler de daha az değer sağlayan daha fazla stratejik seçeneğe sahiptir. Günümüzdeki endüstri sisteminin de geçmişten farklı bir karaktere sahip olmasıyla da ortaya çıkan bu gerçek, değerın birlikte yaratılmasına odaklanan farklı bir model gerektirmektedir (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Günümüzde bireysel beyin gücü, birbirine bağlanmış ve teknolojinin gücüyle kuvvetlendirilmiştir. Bu yaklaşımla ortaya çıkan gerçekliklerden biri de yeni ve güçlü “biz”ın herhangi bir tek “ben”den daha akıllı olmasıdır. İnsanların kitlesel bir işbirliği içinde davranması ve işbirlikçi zekâ kullanımının sonucunda dünyanın kavrama, yaratma, hesaplama ve birleştirme yeteneği artmaktadır (Libert & Spector, 2010). Bu yaklaşımın çıktılarında biri olan açık inovasyon, en geçerli inovasyon modeli haline gelmiştir. Hızla değişen zaman, yeni rekabet tekniklerini gerektirmektedir. İnovasyon, yeni fikirleri ticarileştirerek rekabet gücünü artırmaktır. Mevcut koşullarda inovasyon becerisi rekabette öne geçmeyi sağlayabilecek ve karlı bir büyüme olanağı yaratabilecek en önemli şartlardan birisidir (Kırım, 2007). Şirketler yeni bilgi kaynakları ve pazarlar için müşterilerle, rakiplerle, akademisyenlerle ve kendi iş alanları dışındaki diğer şirketlerle işbirliği yapmaktadır (Grøtnes, 2009).

Yeni ve esnek bir inovasyon stratejisi yaratmak pazar talepleri ve şirketin vizyonunu göz önüne alan yaklaşımları bir araya getirmek anlamına gelmektedir (Gassmann & Enkel, 2004) Teknolojinin ilerlemesi ve karmaşıklaşması, inovasyon yapan şirketlerin diğer şirketlerle işbirliği yapmasını zorunlu hale getirmektedir. Şirketler arasındaki işbirliği yeni ürün yaratmadaki yüksek risklerin azaltılmasını sağlamaktadır (Vanhaverbeke & Cloudt, 2005).

2. Açık İnovasyon

Günümüzde inovasyon, işletme sınırları içerisinde yapılmaya yaklaşımdan işletme dışında yapılmaya doğru geçiş yapmaya başlamıştır. Tüketicilerin üretimden dağıtıma kadar her aşamaya dahil olma istekleri ve rekabet ortamında işletmelerin tüketiciyi en yüksek seviyede tatmin etmeye odaklanmaları açık inovasyona geçişi hızlandırmıştır. Açık inovasyon yaklaşımı ile, işletmeler üniversite-sanayi işbirlikleri, araştırma laboratuvarları, danışmanlıklar, internet gibi şirket dışı kaynaklardan da inovasyon kaynakları elde edebilmektedir (Yiğit & Aras, 2012).

2.1. Açık İnovasyon Kavramı

Açık inovasyon şirketlerin iç fikirler kadar dış fikirleri de kullanabileceği ve kullanması gerektiğini varsayan bir paradigmadır. Bu paradigma, iç ARGE (araştırma ve geliştirme) faaliyetlerinin şirket içinde geliştirilip şirket tarafından dağıtılan ürünlere yol açtığı geleneksel düşey entegrasyon modelinin antitezi olarak da adlandırılabilir. Açık inovasyon paradigması araştırma ve geliştirmeyi açık sistemler olarak görür ve değerli fikirlerin hem örgüt içinden hem de dışından gelebileceğini, şirketin pazara şirket içi ya da şirket dışı bir şekilde gidebileceğini öne sürer. Bu yaklaşım, temelde faydalı bilginin pek çok yere dağılmış olduğunu ve ARGE konusunda yetkinliği yüksek olan şirketlerin dahi dış bilgi kaynaklarını inovasyon süreçlerinde bir temel olarak ele almaları gerektiğini varsayar (Chesbrough, 2006).

Literatürde en yaygın kullanılan açıklık tanımı Chesbrough'un (2003) oldukça geniş olan ve değerli fikirlerin şirket içinde ve dışında ortaya çıkabileceğin ve ticarileştirilebileceğinin üzerinde duran tanımıdır. Bu kavramın yaygın olarak kabul edilmesinin ilk nedeni, çalışma biçimlerindeki sosyal ve ekonomik değişimleri yansıtmasıdır. Ayrıca küreselleşme ile pazarın büyüklüğü artmış ve bu artan iş gücüne yol açmıştır. Bir diğer neden ise fikri haklar (IPR) gibi kurumların gelişmesi, girişim sermayesi (VC) ve teknoloji şirketlerin fikir değişimi yapmalarını sağlamaktadır. Son olarak, yeni teknolojiler işbirliği yapmak ve koordinasyon için yeni yollar sunmaktadır (Dahlander & Gann, 2010).

Açık inovasyon şirketin katı sınırlarını dışarıdan gelecek değerli bilgi akışına açması gerektiği anlamına gelmektedir. Dışarıdan gelen bilgi partnerler, müşteriler ve tedarikçiler için yaratıcı fırsatlar sunmaktadır. Açık inovasyon yaklaşımı stratejik süreçlerde stratejik esneklik kazanmak, inovasyon yayılımında müşterilerin inovasyonu kabul etmesini sağlamak ve sektör standardı elde etmek için kritik hızı yaratmakla ilgilidir (Gassmann & Enkel, 2004). Açık inovasyon modelinde ve benzer inovasyonun benzer kavramlarında temelde şirketlerin dış çevredeki unsurların bilgilerini ve fikirlerini inovasyon süreçlerinde nasıl kullandıkları bulunmaktadır (Laursen & Salter, 2006).

Açık inovasyonun en önemli özelliklerinden birisi inovasyonun şirket sınırları içinde gerçekleşmemesi ve pek çok katılımcının arasında bu sürecin dağıtılmasıdır (Elmquist vd., 2009). Dış kaynaklara açık olmak firmaların mevcut teknolojik fırsatları genişletmesini sağlamaktadır (Laursen & Salter, 2006).

Kendi fikirleriyle birlikte diğer şirketlerin inovasyonlarını da ticarileştirmek isteyen ve mevcut iş alanlarının dışındaki süreçleri kullanarak şirketlerindeki fikirleri pazara sunma yolu arayan şirketler açık inovasyon çağını başlatabilir. Ancak açık inovasyonu benimsemek şirketin inovasyon paradigmasında birtakım değişiklikler yapmasını gerektirir. Bu değişikliklerden birisi şirketin dış çevre ve iç inovasyon süreci arasında inovasyonun daha kolay hareket edebilmesini sağlayabilmek adına sınırlarını yar geçiren bir hale getirmektir. Bir başka değişiklik, şirket içi bilgiyi zenginleştirmek için gerekli olan dış bilgi kaynaklarını tamamen entegre hale getirmektir (Gassmann & Enkel, 2004).

Açık strateji yaratıcı bireylerden, inovasyon topluluklarından ve işbirlikçi girişimlerinden elde edilen değer yaratma güçlerini, bu girişimlerin desteğini ve katılımını sürdürmek amacıyla değer elde etme ihtiyacıyla dengelemektedir (Chesbrough & Appleyard, 2007)

Elmqvist vd. (2009) çalışmalarında açık inovasyona dair yayınlarda oluşturulan temaları derlemiştir. Bu temalar açık inovasyon kavramı, iş modelleri, örgüt tasarımı ve firmanın sınırları, liderlik ve kültür, araçlar ve teknolojiler, patentler, sentez ve analizdir. Yazarlara göre, yayınlarda patentlerin nasıl korunduğuna ve iş modellerinin nasıl değişmesi gerektiğine oldukça fazla odaklanılmıştır. Bazı yayınlar uygulama odaklıdır ve açık inovasyonun teorik derinliği geliştirilmeye açıktır. Odaklanılan bir diğer konu ise inovasyon uygulayıcılarının işbirliği yapmalarını sağlamaları dolayısıyla araçlar ve teknolojilerdir.

Laursen & Salter (2006) çalışmalarında dış araştırma stratejilerinin inovatif performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bunun için yazarlar dış araştırma genişliği ve dış araştırma derinliği olmak üzere iki yeni kavram geliştirmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre çok çeşitli arama kanallarında geniş ve derin bir biçimde araştırma yapmak şirketlerin inovasyon fırsatları yakalamalarını sağlayacak fikirlere ve kaynaklara ulaşmalarını sağlamaktadır. Ancak inovasyon araştırması maliyetli olduğundan açık olma hevesi hafifletilmeli, çok fazla arama kanalları arasında arama çabalarının boşa harcanmaması için dış kaynaklar dikkatli yönetilmelidir. Yazarlar ayrıca dış araştırma genişliği ve derinliğinin farklı inovasyon türleri için önemini de araştırmıştır. Buna göre dış araştırma derinliği radikal inovasyona ilişkilidir.

Açık inovasyonun daha iyi anlaşılması için geleneksel kapalı inovasyon modelinin ve açık inovasyon ile aralarındaki farkların da anlaşılması gerekir. Kapalı inovasyon modelinde şirketin araştırma projeleri iç teknoloji birikimi ve dış teknoloji birikiminden doğar ve gelişir.

Bu projelerden bazıları gelişim esnasında durdurulur, bazıları ise ileri aşamalar için seçilir. Bunların bir altkümüsi ise pazara sunulur. Bu sürecin kapalı olarak nitelendirilmesinin sebebi projelerin sadece bir giriş yolu ve bir çıkış yolu olmasıdır. Açık inovasyon modelinde ise projeler iç ya da dış teknoloji kaynaklarından doğabilir ve çeşitli aşamalarda yeni teknoloji projeye eklenebilir. Bununla birlikte projeler pazara pek çok farklı yolla girebilir ve çıkabilir (Chesbrough, 2006).

Açık inovasyon şirketlerin inovatifliğini zenginleştiren bir yaklaşım olmakla birlikte, açık inovasyon yaklaşımından daha fazla fayda sağlanması için bazı temel nitelikler bulunmaktadır. Modüler /parçalı üretim sektörlerindeki şirketler inovasyon süreçlerini açarak inovatifliklerini artırabilirler. Endüstri hızı şirketlerin açık inovasyondan fayda elde etmeleri hususunda bir diğer özelliktir. Ağ teknolojisi ve servisleri sunan şirketler dış bilgileri entegre ederek ya da ortaklarıyla işbirlikçi inovasyon elde etme yoluna giderek önemli bir avantaj elde edebilir. İnovasyon için çok fazla örtük bilgiye ihtiyaç duyulması ve arayüzlerin çok karışık olması, açık inovasyon yaklaşımının inovatifliği artırmak amacıyla kullanılabilirliğini işaret eder. Pozitif dış etkileri kullanan şirketlerin inovasyon süreçleri içinde içten dış süreçleri temel süreç olarak belirlemeleri gerekir (Gassman & Enkel, 2004). Tablo 1, bu özellikler ve sektör niteliklerini özetlenmektedir. Huizingh (2011) açık inovasyon verimliliğini belirleyen içsel nitelikleri demografi ve strateji ile ilgili şirket nitelikleri olarak belirtmiştir. Demografi çalışan sayısı, satışlar, karlar, yaş, yer, pazar payı ve sahiplik tipini içerir. Strateji nitelikleri ise stratejik yönelim, inovasyon stratejisinin amaçları, yeni girenler, görevliler, örgüt kültürü ya da diğer açık inovasyon performansı ile ilişkilendirilebilecek eylemlerdir. Yazara göre en belirgin dışsal nitelik ise sektördür.

Tablo 1. Açık ya da Kapalı İnovasyon Yaklaşımına Uygun Olan Özellikler

Açık inovasyon yaklaşımı	Kapalı inovasyon yaklaşımı
Ürünlerin daha fazla modüler (parçalı) olması	Ürünlerin daha az modüler (parçalı) olması
Yüksek endüstri hızı	Düşük endüstri hızı
Fazla dış ve örtük bilgi gereksinimi	Düşük dış ve örtük bilgi gereksinimi
Karışık arayüzler	Daha az karışık arayüzler
Pozitif dışsalılık yaratımı	Lisanslama ile pozitif dış etkiler elde edilmemesi

Kaynak: Gassman & Enkel, 2004

.Bununla birlikte açık inovasyonun literatür bu konuya az eğilmesine rağmen dezavantajları da mevcuttur. Bunlardan en göze çarpanlarından biri başkalarının kullanımına açılan kaynakların istismar edilmesidir (Dahlander & Gann, 2010). Günümüzde şirketler

sadece açık inovasyona dayalı bir yaklaşım geliştirmemekte, aynı zamanda kapalı inovasyona da yatırım yapmaktadır. Çok fazla açık olmak, kontrol ve temel yeteneklerin kaybına yol açabileceğinden şirketlerin uzun dönemdeki inovasyon başarısını negatif yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, kapalı inovasyon yaklaşımı kısalan inovasyon döngülerinin artan taleplerine hizmet etmemektedir. Dolayısıyla açık inovasyon yaklaşımının uygun bir biçimde dengelenmesi gerekmektedir. Bu şekilde şirketler rakiplerden daha hızlı bir biçimde başarılı ürünler ve servisler yaratmak için tüm araçları kullanmakta ve aynı zamanda temel yetkinliklerini geliştirmekte ve fikri haklarını korumaktadır (Enkel vd., 2009). Açık inovasyon değer yaratmak için ortaklıklara, değeri elde tutmak içinse kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu da açık inovasyonun seviyesini doğru ayarlamaya bağlıdır (Satı & Dursun, 2014).

2.2. Açık İnovasyon Süreci

Açık inovasyonun ilk kullanımı teknoloji firmaları tarafından olsa da, zaman geçtikçe diğer sektörler de bu yaklaşımı uygulamaya başlamıştır. Açık inovasyon kavramının gelişmesi, bu olgunun sistematik olarak uygulanması gereken bir süreç haline gelmesine zemin hazırlamıştır. İnovasyon sürecinin aşamaları ise; konsept aşaması, geliştirme aşaması ve uygulama aşamasıdır. Bu aşamalar şu şekilde ele alınabilir; (Kaynak ve Maden, 2012).

Konsept aşaması: örgüt ikliminin açık inovasyona uygun olabilmesi için stratejilerin belirlenmesi, örgüt üyelerinin bu konuda istekli hale getirilmesi ve bununla birlikte araştırma faaliyetlerini yürütülmesini içeren aşamadır. Hazırlık aşaması olarak ele alınabilecek bu aşamada firmaya iç ve dış bilgi akışının sağlanmasına yönelik açık inovasyon altyapısının oluşturulması üzerinde durulur.

Geliştirme aşaması: Hazırlık aşamasında oluşturulan altyapılar ve örgüt iklimi temelinde mekanizmaların ve uygulama araçlarının oluşturulduğu, yeterliliklerin tanımlandığı ve projelerin geliştirildiği aşamadır.

Uygulama aşaması: Sistemin çalışmaya başladığı bu aşamada firma ve paydaşları arasında hızlı bir bilgi alışverişi söz konusudur ve inovasyon faaliyetleri firma dışına çıkarılmıştır.

Gassman ve Enkel (2004) araştırmalarında üç temel açık inovasyon süreci olduğunu ortaya koymuştur. Bu üç temel inovasyon süreci açık inovasyon stratejisini yansıtır.

1. Dıştan içe süreç: şirketin bilgi tabanını tedarikçileri, müşterileri ve dış bilgi kaynaklarını sürece entegre ederek zenginleştirmek, şirketin inovatifliğini artırabilir.
2. İçten dışa süreç: Pazara fikirler sunarak kar elde etmeyi, dış çevreye fikir transfer ederek teknolojiyi artırmayı içerir. Temel süreç olarak bu süreci tercih eden şirketler fikirlerini pazara daha hızlı sunmak amacıyla bilgilerini dışsallaştırmaya odaklanırlar. Farklı sektörlerdeki fikirleri ticarileştirmek ve dolayısıyla içten dışa sürecine odaklanmak şirketlerin gelirini çok fazla artırır.
3. Birleşik süreç: dıştan içe ve içten dışa süreçlerini tamamlayıcı ortaklarla birlikte çalışarak birleştirmek önemli başarılar getirebilir. Temel süreç olarak bu süreci tercih eden şirketler dış bilgi kazanmak amacıyla dıştan içe süreci ile pazara fikir sunmak için içten dışa sürecini birleştirirler. Bu iki süreci birlikte yapabilmek için şirketler stratejik ağlardaki diğer şirketlerle işbirliği yapmaktadır.

Değer oluşturmak için gereken bilgi, inovasyon sürecinin her aşamasına müşterileri entegre ederek elde edilebilmektedir. Dolayısıyla değer inovasyonu oluşturmaya çalışan bir işletme, başarılı olmak için inovasyon sürecinin önemli adımlarını işletme sınırları içinde tanımlamaya odaklanan kapalı inovasyon yaklaşımına yönelmemelidir. Şirketlerin açık inovasyon yaklaşımını benimsemeleri, bu entegrasyonun oluşumunu sağlamaktadır. Müşterilerin hangi inovasyon süreci aşamasına dahil olacağına belirlenmesi, açık inovasyonu benimsemiş bir şirketin ele alması gereken bir diğer konudur (Yiğit, 2015).

2.3. Açık İnovasyon Örnekleri

Açık inovasyonun başarılı olabilmesi ve uzun vadede başarısını koruyabilmesi için bu yaklaşıma uygun bir örgüt ikliminin geliştirilmesinin yanısıra bu tür bir örgüt ikliminde geliştirilecek yapılar ve mekanizmalar gereklidir (Kaynak & Maden, 2012). Açık inovasyon konusundaki makaleler şirket liderlerinin inovatif insanları desteklemesi gerektiği konusunda görüş birliğindedir (Elmqvist vd., 2009). Günümüzde pek çok şirket açık inovasyonu şirket misyonlarına entegre etmiştir ve faaliyetlerini bu yaklaşım çerçevesinde sürdürmektedir. Açık inovasyonu benimseyen şirketlerden bazıları şunlardır;

Peugeot; Şirkete ait internet sitesinde açık inovasyona verdiği önemi vurgulamaktadır. Peugeot açık inovasyon konusunda şirketlerinin tutumunu internet sitelerinde şu şekilde belirtmektedir: "Başarılı bir inovasyon için açık olmak şarttır. Geleceğin aracını tasarlayacak yolu açacak teknolojik gelişmeleri belirlemek de çok önemlidir. Peugeot ileri gitmenin tek yolunun açık inovasyon olduğuna inanmaktadır ve aktivitelerini bu yaklaşım çerçevesinde

organize etmektedir." (<http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/automotive-innovation/car-tomorrow/open-innovation>).

Bu yaklaşımı ile tutarlı bir şekilde Peugeot, 2005 yılında Open Design isimli bir tasarım yarışması düzenlemiş ve bu yarışmadaki fikir alışverişleri sonucunda ortaya çıkan tasarımlardan en beğenilenlerini otomotiv organizasyonlarında sergilemiştir. Şirket, yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde de bu fikirlerden faydalanmıştır (Kaynak & Maden, 2012)

Procter & Gamble (P&G); P&G'nin açık inovasyon stratejisini kolaylaştırmada bilgi ve iletişim teknolojileri önemli rol oynamıştır. IvT (Innovation Technology) P&G'nin stratejisinde önemli bir yer tutmaktadır. P&G'de kullanılan simulasyon, modelleme, sanal gerçeklik, veri madenciliği, hızlı prototip teknolojileri tedarikçileri, müşterileri ve diğer bilgi kaynaklarını P&G'nin inovasyon sürecine entegre edilmesini kolaylaştırmıştır. Bu bakımdan inovasyon teknolojileri açık inovasyon modellerine geçişi desteklemektedir. IvT, veri ve bilginin sadece takas edilmeyip inovasyon sürecinde yaratıcı olarak kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Dodgson, 2006).

P&G, 1999 yılında inovasyona yaklaşımını değiştirmiştir. "Bağlan ve Geliştir" kampanyasıyla şirket önlerindeki beş yıl içinde geliştirilecek inovasyonların yarısının şirket dışı kaynaklardan gelmesini hedeflemiştir (Kırım, 2007). P&G, bu internet sitesiyle, yeni fikirlerin şirketle buluşmasını sağlamaktadır. Şirket, inovasyon sürecinde hükümetle, kişilerle ve okullarla işbirliği kurmaktadır. Bunların bir örneği Oak Ridge Ulusal Laboratuvar'ı ve P&G arasındaki inovasyonla ilgili problemleri çözmek amacıyla yapılan işbirliğidir. Connect+ Develop partnership ile P&G Oak Ridge Ulusal Laboratuvar'ın "super computer (Titan)" larını kullanabilmiştir. Bu teknolojiyi kullanarak P&G bileşenlerin molekül seviyesinde birbirlerine karşı reaksiyonlarını keşfedebilmiş ve bu sayede Head and Shoulders'ın formülünü geliştirmiştir. Bu işbirliği, P&G ve müşteriler için bir artı değer sağlarken, Oak Ridge laboratuvarının araştırmanın tüm bulguları tüm sektörlerde ve tüm seviyelerde bilimsel ilerleme kaydedilmesi için kamuoyuyla paylaşıldığından bilime de katkı sağlamıştır. Bir diğer örnek ise P&G'nin bir mucitle giysiler için kumaş koruyucu bir çözüm geliştirmesidir. P&G bu patentli ürünü lisanslamış ve P&G'nin ARGE'si ile birleştirerek pazara Bounce ismiyle sunmuştur. Ayrıca üniversiteler ve P&G biraraya gelmekte, işbirliği yaparak problem çözmekte ve araştırmaları ticarileştirmektedir. Bunlardan birisi, P&G'nin en bilinen markalarından biri olan Crest dişmacunudur ve Indiana Üniversitesi'ndeki araştırmacılarla birlikte geliştirilmiştir. (<http://www.pgconnectdevelop.com/>, 01.12.2015).

Lego: Lego beyin fırtınası açık inovasyonun klasik bir örneğidir. Lego, müşterilerinin tasarım yapmasına izin vermiştir ve topluluğun yaratıcılığundan, hayal gücünden ve zekasından faydalanarak, Lego dijitalleşme çağında aşağı doğru gidişini tersine çevirmiştir. Lego'nun girişimlerinden birisi Lego Design By Me/ Lego Factory (Benim Tarafımdan Lego Tasarımı/ Lego fabrikası) isimli uygulamadır. Bu uygulama, kullanıcıların kendi Lego modellerini tasarlamalarını, şirketin internet sitesine yüklemelerini ve sipariş edebilmelerini sağlayan servistir. Bununla birlikte kullanıcılar kendi kutularını da tasarlayabilmektedir. Bu uygulama tamamen kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmaktadır. Lego'nun yararlandığı yaklaşım olan crowdsourcing, açık inovasyonun bir aracıdır. Crowdsourcing Türkçe'de kitlesel kaynak kullanımı, kalabalıkların gücü, kalabalıklardan faydalanma gibi anlamlara gelmektedir. (<https://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Success-Built-on-Open-Innovation-00258.html>, 01.12.2015).

2.4. Açık İnovasyona Bir Sektör Örneği: Gıda Sektörü

Bir yönetim modeli olarak açık inovasyon pek çok sektör tarafından benimsenmektedir (Elmqvist vd., 2009). Açık inovasyon yaygın olarak bilgi ve iletişim teknolojileri gibi hızla büyüyen teknoloji odaklı sektörlerle ya da eczacılık sektörüyle ilişkilendirilse de, gıda sektörü gibi daha geleneksel ve olgunluğa erişmiş sektörlerle de başarılı olmaktadır (Sarkar & Costa, 2008). Bu bakımdan Sarkar ve Costa (2008) çalışmalarında gıda sektöründe açık inovasyonun dinamiklerini incelemiştir ve çıkarımları şöyledir;

- Tüketicilerin, son kullanıcıların ve kanun koyucuların birbirinden ayrı pek çok isteğini yerine getirilebilme zorluğu gıda sektörünü yeni ve başarılı ürün ve teknoloji geliştirme arayışında dış kaynaklara açılmaya yönlendirmektedir.
- Rekabetin gün geçtikçe artması gerçeği ve gıda arzındaki ve talebindeki değişiklikler meydana gelmesi inovasyonu sadece kaçınılmaz bir şirket aktivitesi yapmakla kalmamış, aynı zamanda genel işletme karlılığı için hayati önem taşıyan bir konuma getirmiştir.
- Gıda sektörü inovasyon sistemindeki diğer kurulların kararlarından ve eylemlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla da bu sektör fazla sayıda açık inovasyon stratejisi geliştirmelidir. Bu inovasyon stratejileri beşeri sermayenin dış kaynaklarına erişimi güvenli hale getirmekten örgütlerarası bilgi ve becerinin yaratılmasında rol almaya kadar uzanmaktadır.

- Açık inovasyon iş modellerinin potansiyelini keşfetmek amacıyla müşterilerle, tedarikçilerle ve değer zincirinin içindeki ve dışındaki diğer unsurlarla işbirliği yaparak takım oluşturmak başarıyı sağlayacaktır.
- Şirketler teknolojik ve pazarlamayla ilgili yeteneklerinin verimliliğini uyumlu bir şekilde artırabilirse, inovasyon konusunda azalan verimler yavaş yavaş az etkilenebilir.

3. Sonuç

Bu çalışmada açık inovasyon kavramı üzerinde durularak açık inovasyondan faydalanan bazı şirket örnekleri verilmiştir. Şirketler inovatif faaliyetlerinde dış kaynaktan elde edilen bilgilerden giderek daha fazla faydalanmaktadır. Güncel inovasyon süreçleri farklı kullanıcılar, teknolojiler ve pazarlara dair bilgiler gerektirmektedir (Laursen & Salter, 2006). Dolayısıyla firmaların bu alanlarda kendilerini geliştirmesi beklenmektedir. Bu gereksinimler ve değişiklikler doğrultusunda açık inovasyon kavramı öne çıkmakta ve şirketlerin bu yaklaşımı benimsemesi önem kazanmaktadır.

Açık inovasyon, tüm iç inovasyon faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmekle değil, şirketlerin çeşitli stratejileri birleştirerek daha yaratıcı ve daha verimli inovasyon yaratmaları için esnek bir inovasyon stratejisi izlemekle ilgilidir (Gassman & Enkel, 2004). Bu doğrultuda açık inovasyonun verimliliği artırmak açısından doğru şirket stratejisiyle ve uygun kaynaklarla birleştirilmesi gerektiği öne çıkmaktadır. Şirketlerin kaynaklarını doğru kullanımı ve rekabet avantajı elde etmek için esnek bir yaklaşım geliştirmeleri ve inovasyon stratejilerini doğru planlamaları gerekmektedir.

Açık inovasyon günümüzde pek çok şirket tarafından benimsenen bir yaklaşımdır ve gelecekte de işbirlikçi ortamla birlikte önemini daha da artıracığı öngörülmektedir. Huizing, 2011 yılındaki çalışmasında açık inovasyon teriminin on yıl içinde yavaş yavaş yok olacağını belirtmektedir. Yazarın görüşünün sebebi açık inovasyonun kullanışsız olması değil, tam tersine on yıl içinde açık inovasyonun tüm inovasyon yönetimi uygulamalarına tamamen entegre edilmiş olacağını düşünmesidir. Dolayısıyla gelecekte açık inovasyonun tüm iş süreçlerine tamamen entegre olacağı ve şirket stratejilerinde önemli bir yere sahip olacağı söylenebilir.

Kaynakça

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press Boston, USA.

Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12.

Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy.

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*,39(6), 699-709.

Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*,36(3), 333-346.

Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326-345.

Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004, July). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In *R&D management conference* (Vol. 6, pp. 1-18).

Grøtnes, E. (2009). Standardization as open innovation: two cases from the mobile industry. *Information Technology & People*, 22(4), 367-381.

Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.

Kaynak, R., & Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Kırım, A. (2007). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*. Sistem Yayıncılık: İstanbul

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.

Libert, Barry ve Jon Spector, *Crowdsourcing: A Short Overview For The Rest Of Us*, Upper Saddle River, N.J.: FTPress Delivers, 2010

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2013). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

Sarkar, S., & Costa, A. I. (2008). Dynamics of open innovation in the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 19(11), 574-580.

Satı, Z. E., & Dursun, F. Using The E-Learning Methods For Managing Open Innovation Activities In Business Ecosystems.

Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 258-281.

Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Yiğit, G., & Aras, G. (2012). Bir Açık İnovasyon Aracı Olarak "Crowdsourcing" Ve Üniversitelerde Uygulanabilirliği-Gaziosmanpaşa Üniversitesi İibf Örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(3).

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/automotive-innovation/car-tomorrow/open-innovation>, 01.12.2015.

<http://www.pgconnectdevelop.com/>, 01.12.2015.

<https://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Lego-Success-Built-on-Open-Innovation-00258.html>, 01.12.2015.