

KAVRAM VE FARKINDALIK BAĞLAMINDA AÇIK İNOVASYON ÜZERİNE BİR UYGULAMA¹

Fulya KILIÇ²

Mevhibe AY TÜRKMEN³

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler, hem yerel pazarda hem de uluslararası pazarda rakipleriyle sürekli rekabet halindedir. Bu ortamda başarıyı sağlamak için işletmeler, rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak rekabette öncü olmayı sağlayan inovasyonun oluşumundaki maliyet artışları işletmeleri yeni arayışlara yöneltmektedir. İşletmeler inovasyon faaliyetlerinde dış kaynaklara yönelerek işbirliği içerisine girmeyi tercih etmektedir. Yaratıcı fikir ve projelerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayan işbirliğine dayalı inovasyon işletmelere rekabet gücü kazandırmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde dışa açılarak işbirliğine gidilmesi *açık inovasyon* olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, ilgili literatürün detaylı taranması ile elde edilen kuramsal ve uygulama sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında işletmelerin açık inovasyona olan farkındalıkları ve kullanım düzeylerini ortaya koyacak sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Denizli’de açık inovasyon faaliyetlerini uygulayan işletmelerle yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Açık İnovasyon, Ar-Ge

AN APPLICATION ON OPEN INNOVATION IN THE CONTEXT OF CONCEPT AND AWARENESS

ABSTRACT

With globalization, companies are in constant competition with their rivals in both the local and international markets. In order to achieve success in this environment, companies must be able to use competitive strategies effectively and at the same time be in a continuous innovation and development. However, the cost increases in the formation of innovation, which leads to the pioneering of competition, lead enterprises to new searches. Companies prefer to enter into cooperation with external resources in their innovation activities. Collaborative innovation, which enables creative ideas and projects to be uncovered, gives enterprises competitive power. Open innovation companies innovate by using internal and external resources, during the innovation process. In this study, according to information obtained from the theoretical and examination results obtained by the detailed screening of the related literature, it has been tried to find answers to the questions that will reveal the awareness and usage levels of the enterprises to open innovation. A qualitative research was conducted by using face-to-face interviews with enterprises that implement open innovation activities in Denizli.

Keywords: Innovation, Open Innovation, R&D

¹Bu makale Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Açık İnovasyon Kavramı Ve Etkileri Üzerine Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiş olup; IV. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda (27-29 Ekim 2018) sunulan bildirden geliştirilmiştir.

² Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme, Doktora Öğrencisi

³ Dr., Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan teknolojik ve sosyolojik gelişmeler tüketici alışkanlıklarında ve beklentilerinde farklılıklar yaratmıştır. Hızla artan rekabet ortamında tüketiciler sıradanlıktan uzak, estetik, her zaman artı bir değer sunan ve görsel özellikleri ile de ön plana çıkan yeni donanımlara ilgi duymakta ve en önemlisi istek ve arzularında ani değişimler olmaktadır⁴. İnovasyon, yeni oluşan bu rekabet ortamında varlığını sürdürmek, geliştirmek ve başarı sağlamak isteyen işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Ancak işletmelerde rekabette öncü olmayı sağlayan inovasyonun oluşumundaki maliyet artışları yeni arayışlara neden olmuştur. Bu yeni arayışlardan biri olan açık inovasyon kavramı; firmalara ürün geliştirme ve süreç iyileştirme maliyetlerinin düşürülmesi, pazara sunulacak yeni ürünlerde zaman kazancı, ürün kalitesinde iyileştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde iyileştirme gibi konularda katkı sağlayarak rekabetçi bir konuma ulaştırmaktadır⁵.

Bu çalışmada işletmelerin açık inovasyon kavramı farkındalığının belirlenmesi ve uygulamalarının işletmeler üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Açık inovasyon kavramının işletmeler üzerindeki etkisi nitel araştırma yoluyla dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; işletmenin içinde bulunduğu sektörün analizi, inovasyon stratejileri, açık inovasyon farkındalığı ve açık inovasyon uygulamalarıdır. Şirketlerle yapılan görüşmeler sonucunda mevcut durumla ilgili sonuçlara varılmıştır. Bu çalışma ülkemizde açık inovasyon kavramı farkındalığının oluşması için yapılması gerekenler konusunda fikir vermesi ve mevcut durumdaki eksiklikleri göstermesi açısından önemlidir.

1. İNOVASYON

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte 2005 yılında yayınladığı Oslo Kılavuzu gelmektedir. Kılavuza göre inovasyon; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir⁶.

Bir fikrin başarılı şekilde ticari hale gelmesinde ve bir inovasyon oluşturmasında herbiri diğerinden daha zor çeşitli kademelerin tamamlanması gerekmektedir. Bunlar beş kademeden oluşmaktadır⁷;

Fikri Canlandırma Dönemi: Belli bir teknik gelişme için pazar imkanlarının önceden sezilebilmesi veya kavranması.

Kuluçka Dönemi: İnovasyonun ticari hale getirilip getirilemeyeceğini ölçen teknolojiyi geliştirmek.

Sergileme Dönemi: Ön modelleri (prototip) oluşturma ve potansiyel yatırımcıların ve müşterilerden geri beslemenin sağlanması.

Pazar Çalışması: İnovasyonu adapte etmek için pazara inovasyonu kabul ettirme çalışması.

Süreklilik Sağlanması: İnovasyonun piyasada mümkün olduğunca daha uzun süre kalmasını sağlamak.

⁴ Köksal, A. S. (2008). Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

⁵ Konukbay, A. (2016). Ankara'da Savunma Teknolojilerinde Faaliyet Gösteren Kobilerin Açık Yenilik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 56.

⁶ OECD (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Oslo Kılavuzu, 3. Baskı, 50.

⁷ İmamoğlu, S. Z. (1999). Yenilik (inovasyon), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, Yayın No 5.

Genel olarak; bir firmanın hedefleri ve inovasyon uygulamaları aynı doğrultudadır. Örneğin; bir firmanın rekabette önde olma hedefini sağlaması amacıyla inovasyon stratejisi geliştirir. İnovasyon yapmak firmalara, rekabette önde olma, pazar payının artması, alternatif kaynak çeşitliliği ve maliyet üstünlüğü elde etme gibi bir çok avantaj sağlar. İnovasyon firmalar için vazgeçilmez bir rekabet unsurudur⁸.

İnovasyon Sürecinin Evrimi

İnovasyon süreci başlangıcından günümüze kadar içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrenin etkisiyle sürekli bir gelişim içindedir. Rothwell, özellikle yenilik sürecinin geliştiği dönemlere göre yenilik evrimini beş dönemde incelemiştir⁹:

Tablo 1. İnovasyon sürecinde yaşanan gelişim aşamaları¹⁰

Dönem	Model	Çıkış noktası	Özellikleri
1950-1960	Teknolojinin itme gücü	Bilimsel ve teknolojik gelişme	Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır. Ar-Ge neye karar verirse o üretilir ve pazara sunulur.
1960-1970	Pazarın çekme gücü	Pazarın ihtiyaçları	Pazarın ihtiyaçları inovasyonun kaynağıdır. Ar-Ge pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede reaktif bir role sahiptir.
1970-1980	Eşleştirme modeli	Pazarlama ve Ar-Ge	Pazarlama ve Ar-Ge birlikte çalışır. Pazarlama, Ar-Ge ve üretim arasında eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşımı vardır.
1980-1990	İnteraktif model	Ar-Ge ve operasyonlar arası işbirliği	Teknolojinin itici ve pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır. Pazarlama, Ar-Ge ve üretim ile bilim ve pazar arasında interaktif bir iletişim vardır.
2000'ler	Sistematik ve öğrenen ağ modeli	Çevresel faktörler Açık inovasyon	Bilim ve pazarın dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır. Sistem kendini yenileyen, esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. İnteraktif ilişkiler ön plandadır.

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 191; Işık, 2013: 45.

Tablo 1’de inovasyon modellerinin tarihsel evrim süreci verilmiştir. Buna göre, 1950-1960’lı yıllar boyunca inovasyonda itici güç, teknolojideki gelişmelerdir. Firmalar Ar-Ge temelli teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan inovasyonlarını piyasaya sunmuştur. 1960-1970’li yıllarda, tüketici tarafından gelen yönlendirmeler inovasyon üretim yapısına yön vermeye başlamıştır. Tüketicilerin eğitim ve gelir düzeyindeki yükselme, tüketicilerin tercihlerini firmalara dayatmalarına imkan vermiştir. Bu sebeple firmalar müşteri memnuniyeti çerçevesinde inovasyonlar geliştirmek için Ar-Ge departmanına büyük önem vermiştir. 1970-1980’li yıllarda ise hem arz cephesinden hem de talep cephesinden gelen yönlendirmelerle inovasyon üretiminde bütünleşik bir model yapısına geçilmiştir. 1980-1990’larda piyasa ve firma cephesinde karşılıklı etkileşimin olduğu çok boyutlu bir inovasyon üretim modeli gelişme göstermiştir. 2000’lerle birlikte, bilgi ve inovasyon üretiminde çok boyutlu ağ bağlantılarının etkileşim gösterdiği daha dinamik bir inovasyon üretim modeline ulaşılmıştır. İnovasyon üretim süreci, bilgi birikimi ve dışsal bağlantı merkezli açık sistem inovasyon modellerine doğru dönüşüm sergilemektedir.

⁸ Şeker, 2014: 20.

⁹ Aygen, S. (2006) “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, Doktora Tezi, Konya.

¹⁰ Güleş ve Bülbül, 2004: 191; Işık, 2013: 45.

İnovasyon üretim modelleri, inovasyon türleri, firma içi ve firma dışı faktörler, rakip ve müşteri konumları, piyasa koşulları ve bilimsel alandaki gelişmeler gibi faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Bu sebeple inovasyon üretim sürecinde arz ve talep cephesindeki dinamiklerin karşılıklı ve çok boyutlu etkileşimi büyük öneme sahiptir.

2. AÇIK İNOVASYON

Açık inovasyon, Henry Chesbrough tarafından 2003 yılında ortaya atılan bir kavramdır. Chesbrough; alışlagelmiş inovasyon kavramını “kapalı inovasyon” olarak adlandırmış, kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş prensiplerini sıralamıştır. Chesbrough; yöneticilerin inovasyon çabalarına katkı sağlamak için üzerine düşen görevleri sıralamış, inovasyon için uygun örgüt ikliminin ve açık iş modellerinin geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Açık inovasyon uygulaması için başlıca gereken yöntemler Garman ve Chesbrough 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 sıralanmıştır¹¹.

Chesbrough açık inovasyon kavramını “amacına uygun gerçekleştirilmiş bilgi giriş ve çıkışlarıyla kurum içi yenilik faaliyetlerini hızlandırmak ve yeniliğin kurum dışı kullanımına yönelik piyasaları genişletmek” olarak tanımlanmıştır. Chesbrough’a göre; birçok endüstride dahili Ar-Ge’ye yönelik merkezi bir yaklaşımı destekleyen mantık eski hale gelmiştir. Yararlı bilgiler yaygınlaşıp kaybolmaması için fikirler cesurca kullanılmalıdır. Bu faktörler göz önüne alındığında, iç Ar-Ge ile birlikte dış fikirleri ve bilgiyi kucaklayan yeni bir inovasyon mantığı yaratmaktadır. Açık inovasyon, değer yaratmanın yeni yollarını sunmaktadır. Şirketler yaptıkları araştırma sonuçlarını müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlere dönüştürmek için çalışmalar yapmaktadır. Özellikle Ar-Ge'nin rolü, firmanın sınırlarının çok ötesine uzanmalıdır. İnovasyon sağlayıcılar fikirlerini, uzmanlık ve becerilerini, mümkün olan en etkili araçları kullanarak sonucunu piyasaya sunmak için organizasyonun dışındaki diğer kişilerle bütünleştirerek açık inovasyon modelini benimseyen işletmelerin büyük olasılıkla gelişeceğini savunmuştur¹². Açık inovasyon ile ilgili çeşitli çalışmalar, firmanın sınırlarının, dış ortamdan bilgi ve yetenekleri alması için gözeneklilik gerektirdiğini desteklemektedir¹³. Açık inovasyon; iç yeniliği hızlandırmak ve yeniliklerin harici kullanımını sağlamak amacıyla pazarları genişleterek bilginin istikrarlı akışını kullanmayı hedefleyen bir paradigmadır¹⁴. Bu yeni paradigma, işletmelerin içinde bulunduğu veya dışarıdan aranıp bulunmasına bakılmaksızın, işletmelerin yeni ürün veya hizmetleri ticarileştirmek için en uygun işletme modelini bulmalarını sağlar¹⁵.

Şekil 1’deki açık inovasyon hunisinde de görüldüğü gibi işletme sınırları tamamen ortadan kalkarak iç ve dış bilgi akışı sağlanmaktadır. Dahili ve harici işbirlikleri ile inovasyon fikirleri üretilmekte bu fikirler sayesinde de işletme başka şirketlerin pazarlarına veya yeni pazarlara erişim sağlama olanağı bulmaktadır.

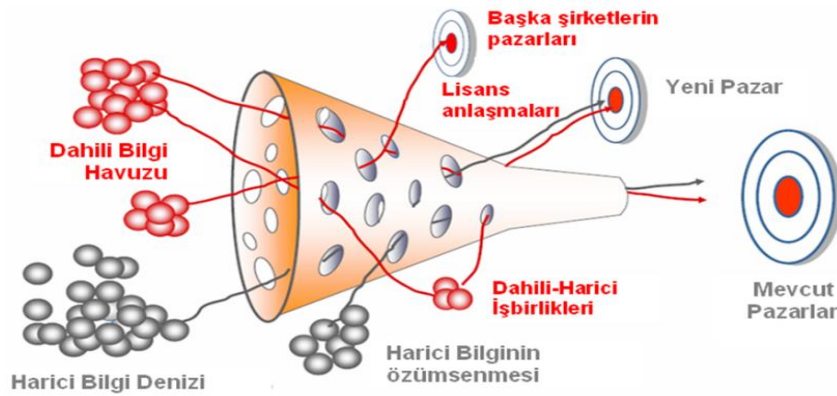
¹¹ Kaynak, R. ve Maden, M.O. (2012). “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 34.

¹² Chesbrough, H. (2003). The Era Of Open Innovation, MIT Sloan Management Review Spring, Vol.44, No.3, 36-37.

¹³ Fernandes, S., Cesário, M. and Barata J.M. (2017). Ways To Open Innovation: Main Agents And Sources In The Portuguese Case, Technology In Society Volume 51, November, Pages 153.

¹⁴ Chesbrough, H., Vanhaverbeke W. and West J. (2006). Open Innovation: Researching A New Paradigm, Oxford: Oxford University Press.

¹⁵ De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., Kalvet T. and Chesbrough H. (2008). Policies For Open Innovation: Theory, Framework And Cases, Research Project Funded By Vision Era-Net, Finland, 11.

Şekil 1: Açık İnovasyon Hunisi¹⁶

Kaynak: <http://www.turkcadcam.net/rapor/acik-inovasyon/>, 12.11.2017.

Açık inovasyon, işletmenin bir yandan başta Ar-Ge kaynakları olmak üzere kendi iç kaynakları ile yeni fikir ve uygulamalar üretirken bir diğer yandan da dış kaynaklar ile işletmenin işine yarayabilecek olan her türlü yeni fikir, yöntem, işgücü ve teknolojiyi alıp söz konusu işletmesine uygulamasını sağlayan dinamik bir yaklaşımdır. Açık inovasyon, hem bilginin hem de çözümlerin erişilmesi ve kullanılması için harici ve dahili fikirlerden yararlanmasına dayanır¹⁷. Açık inovasyon, yeni ürün, hizmet ve çözüm üretmek için birçok yeni fikirden istifade ederek şirketlere ve kuruluşlara kazanç getirmektedir¹⁸. Harici ve dahili ilişkiler ağının geliştirilmesine yönelik uygun harcamalar sayesinde, çıkarların ortak oluşumunu şekillendiren yeterli kaynağa erişme olanağı bulunmaktadır¹⁹.

Açık inovasyonun altında yatan temel düşünce, tamamen bilgiyle kuşatılmış bir dünyada firmaların sadece kendi araştırma faaliyetlerine bağlı kalmamaları ve bunun yerine dış kaynaklara örneğin, lisans anlaşmaları ya da patent satın almaları gibi firma dışı kaynaklara yönelmek zorunda olmalarıdır²⁰. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa dış kaynak kullanımına yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değiştirmeyi hedeflemelidir. Firmalar hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda müşterilerine değer yaratacak olan yeni ürün ve hizmetleri daha ucuz, daha hızlı ve daha yenilikçi bir şekilde geliştirmesi için işbirliği temeline dayanan açık inovasyon yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

2.1. Kapalı İnovasyondan Açık İnovasyon Geçiş

Chesbrough (2003, 2006) göre; kapalı inovasyon modelinin ardındaki görüş, başarılı inovasyonun kontrolünü gerektirir. İşletmelerin kendi fikirlerini üretmesi ve daha sonra bunları geliştirmesi, inşa etmesi, pazarlaması, dağıtması, finanse etmesi ve kendi başlarına desteklemesi gerektiği varsayılmıştır. Bu kapalı paradigma, işletmelerin güçlü olmak için kendine güvenmelerini tavsiye etmiştir. Çünkü başkalarının fikirlerinin kalitesi, bulunabilirliği ve kabiliyetinden emin olamamaktadır. Kapalı inovasyonun arkasındaki baskın

¹⁶ <http://www.turkcadcam.net/rapor/acik-inovasyon/>, 12.11.2017.

¹⁷ Saguy, S., Taoukis P. (2017). From Open Innovation to Enginomics: Paradigm Shifts, Trends In Food Science & Technology, Volume 60, 64.

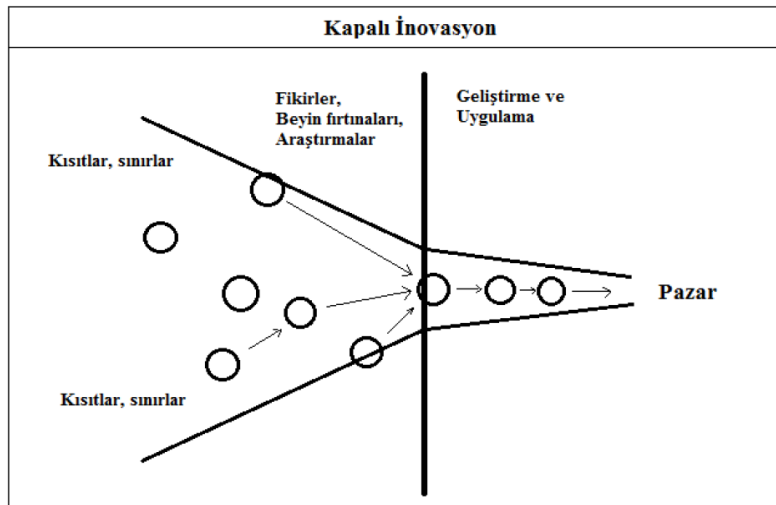
¹⁸ Lundström, E., Wiberg, M., Hrastinski, S., Edenius, M. and Agerfalk, P. (2013). Managing Open Innovation Technologies, 5.

¹⁹ Lenart-Gansiniec, R. (2016). Relational Capital And Open Innovation – In Search Of Interdependencies, Procedia - Social and Behavioral Sciences 220, 239.

²⁰ Özdemir, M. N. ve Deliormanlı S. (2013). Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller Ve Çözüm Önerileri, Tüsiad, 9.

mantık işletmelerin iç kaynaklarına odaklanmıştır. İşletmeler inovasyonlara yatırım yaparak birçok atılım keşfi yapmıştır. Bu keşifler, işletmelerin piyasaya yeni ürünler/hizmetler getirmesi, bu ürünler sayesinde daha fazla satış ve yüksek marjlar gerçekleştirmesine olanak sağladı. Ortaya çıkan yeni ürün ya da hizmetlerin fikri mülkiyetle korunması nedeniyle rakipler bu fikirleri kendi karları için kullanamadılar. Yirminci yüzyılın büyük bölümünde kapalı inovasyon paradigması başarılı sonuçlar vermiştir. Toplu üretim ve tüketimciliğin yükselişi ile yakından bağlantılı olup, güçlü bir şekilde entegre edilmiş işletmeler ve pazarları beslemiştir. İnovasyonu yöneten en güncel kuramlar kapalı anlayış üzerine inşa edilmiştir. Şekil 2’de gösterildiği gibi, projeler müşterilere veya kullanıcılara gönderilene kadar işletme içinde ilerlemektedir. İnovasyon süreci, yanlış pozitifleri (başlangıçta çekici görünen, ancak daha sonra hayal kırıklığı yaratan projeleri) ayıklamak için tasarlanmıştır²¹.

Şekil 2: Kapalı İnovasyon Modeli²²



Kaynak: Chesbrough, 2003: xxii.

İnovasyonun dışa bağımlı hale getirilmesi süreci 1980’li yıllardan itibaren kademeli bir şekilde ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimin artan hızı ve karmaşıklığı gibi genel faktörler, harici Ar-Ge’ye geçişin nedenleri arasında gösterilmiştir²³. Açık inovasyon fikri kapalı inovasyon kaygılarına karşı olarak aşağıdaki motivasyonlardan doğmuştur²⁴:

- Vasıflı işçi sayısının artması ve hareket serbestliği
- Yatırımcı pazarının genişlemesi
- Hiçbir işe yaramadan bekleyen dış fikir alternatifleri
- Dış tedarikçilerin artan yetenekleri

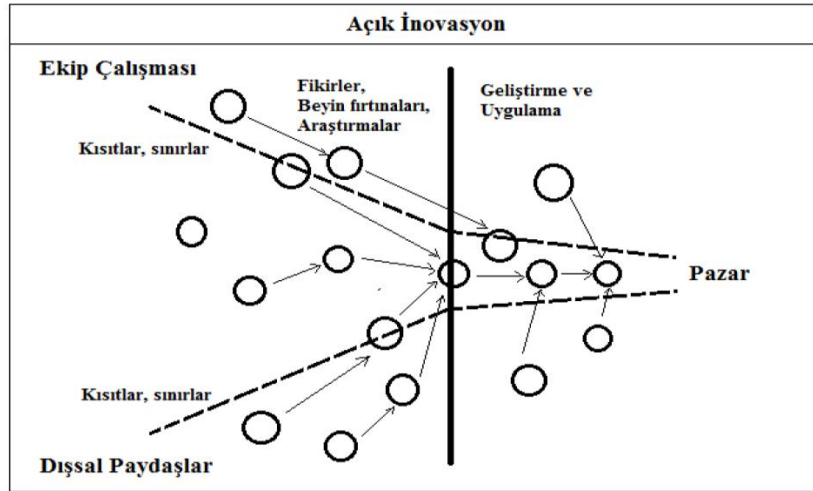
Yukarıdaki bu dört güç ile bilgi pazarı kavramı doğmuştur ve bilgi artık bir işletmenin mülkü olmaktan çıkmıştır. Bilgi daha çok çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve hatta üniversiteler tarafından sahip olunan bir varlık halini almıştır. Açık inovasyon, firmaların, firma içi fikirlerinin yanı sıra, firma dışı fikirler ve pazar için iç ve dış yöntemler kullanması gerektiğini varsaymaktadır. Şekil 3’de açık inovasyon süreci gösterilmektedir.

²¹ De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., Kalvet T. and Chesbrough H. (2008). Policies For Open Innovation: Theory, Framework And Cases, Research Project Funded By Vision Era-Net, Finland, 14.

²² Chesbrough, 2003: xxii.

²³ Ettlinger, N. (2017). Open Innovation And Its Discontents, Geoforum, Volume 80, March, Pages 62.

²⁴ Şeker, S. E. (2014). Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, Cilt 1 , Sayı 2, 26.

Şekil 3: Açık İnovasyon Modeli²⁵

Kaynak: Chesbrough, 2003: xxv.

Açık inovasyon, çeşitli kuruluşlar arası işbirliği modellerini kolaylaştırmıştır²⁶. Açık inovasyonun temel önceliği, tüm aktif oyuncularla inovasyon sürecini başlatarak bilginin serbest dolaşımını sağlamaktır. Bu sayede daha güçlü bir girişimcilik kültürünü teşvik ederek yeni pazarlar yaratan ürün ve hizmetlere dönüştürmesini amaçlamaktadır²⁷. Kapalı inovasyon prensipleri ile açık inovasyon prensipleri aşağıdaki Tablo 2'de belirtilmiştir:

Tablo 2: Kapalı ve Açık İnovasyon Modeli Prensipleri²⁸

Kapalı İnovasyon	Açık İnovasyon
Kendi alanımızdaki zeki insanlar bizim için çalışır.	Şirketimizin gerek içindeki gerek dışındaki zeki insanlarla çalışmamız gerekir.
Araştırma ve geliştirmeden (Ar-Ge) kar elde etmek için kendimiz keşfetmeli, geliştirmeli ve ulaştırmalıyız.	Harici Ar-Ge ciddi bir değer yaratabilir. Dahili Ar-Ge, bu değer için bir kısmında hak etmek için gereklidir.
Sektördeki en nitelikli araştırmayı yaparsak kazanırız.	Araştırmadan fayda sağlamak için onu bizim yapmamız gerekmez.
Sektördeki en çok fikri veya en iyi fikirleri biz yaratarsak kazanırız.	Dahili ve harici fikirlerden en iyi şekilde yararlanırsak kazanırız.
Rakiplerimizin fikirlerimizden yarar sağlamasını engellemek için inovasyon sürecini kontrol etmeliyiz.	Diğerlerinin inovasyonumuzu kullanmasından yararlanmalı ve ilgi alanlarımızı geliştirmesi söz konusu olduğunda başkalarının fikri mülkiyetini de almamız gerekir.

Kapalı model, işletmelerin inovasyon yapmak ve rekabet gücünü korumak için kendi fikirlerini üretip geliştirmesi gerektiği görüşüne dayanır²⁹. İşletmenin başarılı bir inovasyon gerçekleştirmesi için kontrolü merkezde tutması gerektiğini savunmaktadır. İşletmeler faaliyet alanlarında gereksinim duydukları fikirleri kendileri üretmeli, pazarlamalı ve finanse etmelidir. Tüm bu aşamaları işletme sadece iç kaynakları ile temin etmeli ve desteklemelidir.

²⁵ Chesbrough, 2003: xxv.

²⁶ Chan, W., Chen, P., Hung, S., Tsai, M. and Chen T. (2017). Open Innovation And Team Leaders' Innovation Traits, Engineering Management Journal, 87.

²⁷ European Commission (2016). General Report On The Activities Of The European Union, 11.

²⁸ Chesbrough, 2003: xxvi; Osterwalder ve Pigneur, 2016: 111.

²⁹ De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., Kalvet T. and Chesbrough H. (2008). Policies For Open Innovation: Theory, Framework And Cases, Research Project Funded By Vision Era-Net, Finland, 11.

Kapalı inovasyon, işletmenin yalnızca kendi kaynaklarına yöneldiği için kurum içi çalışanlarının sektördeki en parlak ve yetenekli uzmanlardan oluşması gerektiğini söylemektedir. İşletme uzman personeliyle yapacağı yeni fikir ve buluşları piyasaya süren ilk firma olmayı amaçlamaktadır.

Açık inovasyon anlayışında ise; önemli olan, fikir üretebilen akıllı insanlarla çalışmaktır. Bu kişilerin firma içinde veya dışında olması önemli değildir. İşletmenin sadece bir konuya özgü personel istihdam etmesi oldukça zordur. Kendi bünyelerinde daha az potansiyel ile çalışmak yerine işletmeler, rekabet içinde olduğu diğer firma veya organizasyonlarla birlikte işbirliği yaparak daha çok kaynak ile çalışma şansı yakalamış olur. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler, meslek kuruluşları vb. gibi kuruluşlarla yapılan işbirliği faaliyetleri karşılıklı etkileşim içinde inovatif fikirlerin doğmasına zemin hazırlar. Firmalar birbirini tamamlayan kaynaklardan ve yeteneklerden faydalanırlar. İşbirlikleri sayesinde değişen çevre koşullarına uyum sağlarlar ve farklı pazarlara daha rahat girebilirler.

Kapalı inovasyon, bir işletmenin pazara liderlik edebilmesi için Ar-Ge harcamalarında sektörde büyük pay sahibi olması gerektiğini savunur. Ancak sadece kurum içi kaynaklara yönelerek yapılan Ar-Ge faaliyetleri işletme için yüksek maliyet getirir. Ayrıca iyi bir fikir geliştirme olasılığı sınırlı kaynaklardan dolayı oldukça düşüktür. Açık inovasyon, işletmenin diğer firmalarla ortak Ar-Ge paylaşımı yaparak, firmaların kendi web siteleri üzerinden veya firma olarak oluşturabileceği ortak bir platform aracılığı ile müşterilerinin inovasyon önerilerini bir araya getirmesine olanak sağlar. İyi ve farklı bir inovasyon oluşturma ihtimali kapalı inovasyon anlayışı ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. İşletme, hem kendi hem de dış Ar-Ge kaynaklarını kullanarak yeni ürün ve hizmet geliştirerek önemli değerler elde edebilir. İşletme içinden ve dışından inovasyon uzmanları ile etkin ortaklıklar sayesinde firma verimlilik sağlayarak rekabetçi bir konuma ulaşabilir. Bunun sonucunda pazar payının ciddi bir şekilde artmasını sağlayabilir.

Açık inovasyon süreci sadece inovasyon uzmanlarıyla değil, farklı metotlarla da yapılabilir. Örneğin; Starbucks Coffee, Türkiye Ekonomi Bankası gibi yenilikçi firmalar yaratıcı fikir ve projeler elde etmek için ödül sistemine dayanan inovasyon yarışmaları düzenleyerek hem etkinliklerini arttırıp hem de firmalarına prestij kazandırmışlardır.

Açık ve kapalı inovasyon modellerinde tedarikçiler çalışma oranı en fazla işbirliğinin geliştirildiği dış paydaştır. Ancak açık inovasyonda müşterinin de sürece dâhil edilmesiyle mevcut pazarda yeni ve daha üstün bir müşteri değeri açığa çıkar. Rekabet gücü elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen işletmeler müşterinin gözünde bir değer yaratmalı ve bunu işletme stratejisiyle de desteklemelidir. İnovasyon sürecinin önemli aşamalarını işletme sınırları içinde tamamlayan bir işletmenin çözümülemesi karışık olan müşteri algısına etki edebilmesi oldukça zordur. İşletmeler mümkün olduğunca her aşamasına müşterileri dâhil ederek ve bir değer oluşturarak gereken bilgiyi elde etmesi için açık inovasyon yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer dış kaynaklarla yapılan bilgi alışverişi, bilginin elde edilmesini ve kullanımını hızlandırırken aynı zamanda işletmenin değişen çevre koşullarına uyum göstermesini de sağlar.

Kapalı inovasyon modelinin bir diğer özelliği ise; Ar-Ge ile geliştirilen icat ve buluşların sadece işletmenin stratejik hedeflerine uygun olması durumunda inovasyona çevrilebilmesidir. Üretmiş oldukları uygun olmayan fikirler başka işletmelerle paylaşamadığı için atıl durumda kalmaktadır. Açık inovasyonda ise işletmeler kendi hedeflerine uygun olmayan ama bulmuş oldukları icat ve patentleri dışarıya satarak önemli inovasyon gelirleri elde edebilirler.

3. AÇIK İNOVASYON KAVRAMI VE ETKİLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

İnovasyon kavramı işletmecilikte son dönemde yoğun bir şekilde gündemde olan olgulardan biridir. İnovasyona dayalı iş modellerinden biri olan açık inovasyon kavramına ise farkındalığın düşük olduğu görülmektedir. Bu kısımda işletmelerin açık inovasyona olan farkındalığını tespit etmek ve açık inovasyon uygulamalarının işletmelere olan etkilerini ortaya koymaya dönük gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı; Denizli’de faaliyet gösteren şirketlerin açık inovasyona olan farkındalığını keşfetmek ve açık inovasyon uygulamalarının şirkete olan etkilerini ortaya koymaktır. Son yıllarda Türkiye’de işletmelerin açık inovasyon uygulamaları sayesinde başarıya ulaşan örnekleri giderek artmaya başlamıştır. Bu doğrultuda çalışmada, açık inovasyon uygulamalarının derinlemesine incelenmesi, ihtiyaç duyulan bilgilerin üst düzey yöneticilerle görüşülerek konuyla ilgili bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak istenmesi nedeniyle nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Denizli ilinde faaliyet gösteren ve kendini inovatif olarak tanımlayan üç firma örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada 26 adet açık uçlu soru yüz yüze görüşme yöntemi ile sorulmuştur. Araştırmanın verileri üst düzey yöneticiler, Ar-Ge departmanı, kalite departmanı ve üretim departmanı çalışanlarından elde edilmiştir.

Araştırma üç ana bölüm, sekiz adet alt başlıktan meydana gelmektedir. Birinci bölümde şirket hakkında bilgiler, ikinci bölümde şirketlerin inovasyon faaliyetlerindeki mevcut durumları ve stratejileri, üçüncü bölümde ise şirketlerin açık inovasyona olan farkındalıkları ve bakış açıları ortaya konulmuştur. Mülakat raporları, haber ögeleri, web siteleri, röportajlar, araştırma sonuçları biraraya getirilip belirli kategorilere ayrılmıştır. Her bir değişken için farklı kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılmıştır. Tutarsızlık durumunda, görüşme yapılan kişilerle mail veya telefon aracılığıyla bilgiler güncellenmiştir. Belgelerin kategorileştirilmesinden sonra metinlerin analizi “inovasyon”, “Ar-Ge”, “işbirliği”, “fikri mülkiyet” ve “açık inovasyon” anahtar kelimelerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2. Şirketler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan şirketlerin isimleri gizli tutularak numaralandırılmıştır. Tablo 3’de araştırmaya katılan şirketler hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiştir.

Tablo 3: Şirketler Hakkındaki Genel Bilgiler

	Şirket 1	Şirket 2	Şirket 3
Faaliyet Alanı	Elektrik-Elektronik	Tekstil	Tekstil
Ürettiği ürün ya da hizmet	Kablo/Bakır Tel	Kumaş	Havlu/Bornoz
Kuruluş Yılı	1980	1992	1988
Çalışan Sayısı	500	600	800
Pazarı (Yurtiçi-Yurtdışı)	Yurtiçi-Yurtdışı	Yurtiçi-Yurtdışı	Yurtiçi-Yurtdışı
Satış Geliri (2017)	838.000.000TL	100.000.000 TL	60.000.000\$

Araştırmaya ilk olarak şirketlerin faaliyet süreleri, çalışan sayıları ve pazar alanları bilgilerinin toplanmasıyla başlanmıştır. Araştırmaya katılan şirketler 25 yıl ve daha uzun süredir faaliyet göstermektedir. 500 kişi ve üzerinde çalışana sahip olduklarını belirtmişlerdir. Hem yurt içi hem de yurt dışı pazarda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında seçilen işletmelerden Şirket 1, Türkiye'nin 500 büyük Sanayi Kuruluşu (ISO500) araştırmasında ilk 200'ün içinde yer almaktadır³⁰. Şirket 2, tekstil sektöründe erkek giyim alanında önemli bir yer edinen Lufian tarafından ödüle layık görülmüştür³¹. Şirket 3 ise Türkiye'nin ilk bin ihracatçı firması arasında yer almaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak, araştırmaya katılan şirketlerin köklü işletmeler olduğu ve içinde bulunduğu sektör hakkında yüksek bilgi ve deneyim sahibi oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda işletmelerden elde edilen verilerin güvenilir sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

3.3. İnovasyon Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara *inovasyon*, *Ar-Ge* ve *sonuçlar* alt başlıkları ile toplam yedi soru yöneltilmiştir. İlk olarak şirketlerin rekabet öncelikleri ve inovasyon stratejileri ortaya konulmuştur (Tablo 4). İşletmelere maliyet, kalite, zaman (hız), esneklik ve inovasyon rekabet önceliklerinden hangilerine önem verdikleri sorulmuştur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hepsi kalite ve inovasyon rekabet önceliğine önem verdiklerini ve rekabette araç olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Hiçbir işletme zaman faktörünü rekabet önceliği olarak tercih etmemiştir. Maliyet faktörü Şirket 2 tarafından, esneklik faktörü ise Şirket 1 tarafından tercih edilmiştir.

Kumaş üreticisi olan Şirket 2, maliyetini düşürerek rakiplerinden daha düşük fiyatla pazara girme stratejisini benimsemiştir. Denizli'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda firma bulunmaktadır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmanın, yoğun rekabet varlığına rağmen, şirkete sektörde ortalamanın üstünde getiriler sağladığı ifade edilmiştir.

Günümüzde değişen pazar koşullarında müşteri odaklı stratejiler giderek önem kazanmaktadır. Müşterilerin istek ve beklentilerine yüksek kaliteli ürün ve hizmetle cevap veren işletmeler rekabette öncü olmaktadır. Kalite unsuru ihracat faaliyetlerinde bulunan üç katılımcı için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü uluslararası pazarlarda bir çok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır. Şirketlerin küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmesi için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan kalite güvence sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Zaman faktörü araştırmaya katılan şirketler tarafından tercih edilmese de genel olarak bakıldığında, etkin zaman yönetimini sağlamak amacıyla bilgisayar destekli üretim, esnek üretim sistemleri, tam zamanında üretim gibi yönetsel yöntemleri kullandıkları görülmektedir.

Ürün ve hizmetlerde miktar ve çeşit konularında meydana gelecek değişikliklere üretimin hızla karşılık verilebilme yeteneği olan esneklik, Şirket 1 tarafından rekabet önceliği olarak benimsenmiştir. Esneklik değişen rekabet koşullarına işletmelerin cevap vermesi açısından oldukça önemlidir. Değişen müşteri istekleri, ürün yaşam sürelerinin kısalması ve artan teknolojik değişimin hızı işletme faaliyetlerinde esnekliğin önemini artırmıştır.

İnovasyon üç şirket için de önemli bir rekabet önceliğidir. Şirketler inovasyon yaratarak elinde bulundurduğu yeni ürün ve hizmet çeşitliliği sayesinde diğer firmalardan bir adım öne geçmektedir. Geliştirdiği yeni ürün ve hizmetler aracılığıyla yeni pazarlara yönelme eğilimindedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilme, rekabet edebilme, büyüyebilme ve piyasada lider konuma yükselebilmeleri için inovasyon geliştirmeleri gerekir.

İnovasyon stratejileri, etkili bir inovasyon yönetimi için önemli bir rol oynamaktadır. Şirket 1 ve Şirket 2'nin inovasyona bakış açısı, mevcut ürünlerde iyileştirme ve geliştirmeye

³⁰<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2017/>, 20.06.2018.

dayalıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu pazar ortamında yeni bir inovasyonun ortaya çıkarabileceği Ar-Ge maliyetlerinin şirket için ağır bir yük olabileceğini belirtmişlerdir. Çünkü yapılacak olan inovasyonun başarılı olup olmayacağı önceden bilinmemektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak Şirket 1 ve Şirket 2'nin savunmacı inovasyon stratejisini benimsemiş olduğunu söylemek mümkündür. Şirket 3'ün inovasyon stratejisi ise sektör için yeni ürünler ortaya koymaktır. Oluşturduğu yeni ürünlerle sektörde fark yaratmak ve yeni pazarlara açılmak şirketin inovasyon hedefleridir. Buna göre, Şirket 3'ün saldırgan inovasyon stratejisini benimsemiş olduğu söylenebilir.

Araştırmanın devamında şirketlerin Ar-Ge faaliyetleri incelenmiştir. Ar-Ge'ye dayalı inovasyon geliştirme Türkiye'de giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun en önemli göstergesi son yıllarda açılan Ar-Ge merkezleridir. Günümüz iş dünyasında şirketlerin hem iç piyasada hem dış piyasada rekabet edebilmeleri için Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir. Türkiye kablo sanayinde 300'den fazla firma faaliyet göstermektedir. Şirket 1'in hedefi Ar-Ge'ye bağlı geliştirecekleri inovasyon projeleri ile sektörde adından söz ettirmektir. Bunun için Ar-Ge çalışmalarına %8'lik bir bütçe ayırmaktadır. Türkiye'deki Ar-Ge'ye ayrılan bütçeler değerlendirildiğinde kablo sektörünün yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Yine de %8'lik bütçenin yüksek bir oran olduğunu söylemek mümkündür. Şirket 2, Ar-ge çalışmaları için şirket bütçesininin %1,5'ini , Şirket 3 ise %2'lik bir kısmını ayırmıştır. Genel olarak tekstil sektörü bağlamında değerlendirildiğinde Ar-Ge'ye ayrılan bütçelerin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4: Şirketlerin inovasyona dayalı temel özellikleri

	Şirket 1 Kablo Sektörü	Şirket 2 Kumaş Üreticisi	Şirket 3 Tekstil İşletmesi
Rekabet Öncelikleri	Kalite İnovasyon Esneklik	Kalite İnovasyon Esneklik	Kalite İnovasyon
İnovasyon stratejileri	Savunmacı strateji	Savunmacı strateji	Saldırgan strateji
Ar-Ge bütçesi %	%8	%1,5	%2

Araştırma kapsamındaki verilere dayanarak, Ar-Ge'ye dayalı inovasyon geliştirmek, şirketlerin rekabetçi olmak için edindiği stratejilerden biri haline gelmiştir. Şirketlerin inovatif çalışmalarından elde edecekleri yeni ürün veya hizmetlerle uluslararası pazardaki rekabet gücünü elinde tutmak istedikleri söylenebilir.

3.4. Açık İnovasyon Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci bölümünde şirketlerin açık inovasyon kavramına olan bakış açıları ortaya konulmuştur. Katılımcılara 'Farkındalık', 'Fikri Mülkiyet', 'İşbirliği', 'Engeller', ve 'Araçlar' alt başlıklarında mevcut durumları belirleneye çalışılmıştır. İlk olarak şirketlerin açık inovasyona olan farkındalığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk olarak daha büyük bir örneklem ile anket yöntemi ile yapılması düşünülmüş ancak anketin pilot uygulamasında cevaplayıcı işletmelerin kapalı inovasyon ve açık inovasyon arasındaki farkı bilmedikleri, hatta böyle bir ayırımın farkında dahi olmadıkları görülmüştür. Bu durum neticesinde araştırmanın yüzyüze görüşme ile ve inovasyon geçmiş olan, bu konu da idialı olduğunu beyan eden işletmelerle yapılmasına karar verilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye'deki işletmelerde açık inovasyon kavramına olan farkındalık henüz oluşmamıştır. Ancak son zamanlarda işletmeler iç ve dış

pazarda rekabet güçlerini arttırmak, müşterilerine istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek ürün ve hizmetleri daha az maliyetle, daha hızlı ve daha inovatif bir şekilde geliştirebilmek için işbirliğine yönelmeye başlamıştır.

Ekonomi Bakanlığı tarafından 2016 yılında yayınlanan elektrikli makineler ve kablolar sektörü raporuna göre; Türkiye'deki kablo sektörünün hızlı gelişmesinde, büyük yabancı şirketlerin sermaye ve teknoloji transferi katkılarının yanı sıra, uluslararası araştırma merkezlerinin desteği ile üniversite-sanayi işbirliği büyük bir etken olmuştur³². Daha önce ithalat yoluyla temin edilen birçok elektrikli makine, teçhizat ve malzemenin ülkemizde üretimi gerçekleştirilirken, lisans ve know-how anlaşmalarıyla ülkeye teknoloji transferi yapılmıştır. Bu gelişme esnasında Türk mühendis, teknisyen ve işçisinin bilgi ve deneyiminin uluslararası standartlara yükselmesi de gerçekleşmiştir. Büyük uluslararası yabancı sermaye ortaklıkları olan şirketlerle, yerli sermayeli ve lisans ile çalışan birçok orta büyüklükteki şirket, geniş iletişim ve mali olanakları ile alanlarındaki teknik gelişmeleri yakından izlemekte, gerekli yatırımları ve Ar-Ge harcamalarını zamanında yapmaktadırlar.

Kablo sektöründe açık inovasyon uygulamaları yaygın olmasına rağmen Şirket 1'in açık inovasyona olan farkındalığı 1-1,5 yıla dayanmaktadır. Şirket, çalışanlarına inovasyon konusunda eğitimler düzenlemesine rağmen henüz açık inovasyon konusu için bir girişimde bulunmamıştır. Bu da şirketin tüm çalışanlarının açık inovasyona olan farkındalığının oluşmamasına neden olmuştur. Yalnızca belirli departmanlar ve üst düzey yöneticiler konu hakkında bilgi sahibidir. Buradan yola çıkarak şirket içinde henüz açık inovasyon kültürünün oluşmadığını söylemek mümkündür.

Tekstil sektörü ise zaman içinde uluslararası rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, tüketim yapısı ve devlet politikaları gibi etkenler nedeniyle değişim göstermiştir. Sektörde kalıcı olmak ve rekabet edebilmek adına bu değişimlerin yakalanması gerekmektedir. Denizli tekstil açısından Türkiye'de önde gelen bölgelerden biri olmasına rağmen özel sektör, üniversite, sanayi ve meslek kuruluşları arasındaki ortaklıkların zayıf olması nedeniyle Ar-Ge, inovatiflik ve tasarım sınırlı kalmıştır. Şirket 2, tekstil sektöründe açık inovasyon kavramının yeni olmadığını fakat şirket içindeki farkındalığın yaklaşık 1 yıla dayandığını belirtmiştir. Şirket içi tüm çalışanların açık inovasyona olan farkındalığı olmamakla birlikte sadece üst düzey yöneticiler ve Ar-Ge departmanı konu hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir. Şirket 3'ün ise açık inovasyona olan farkındalığının 6 aydır mevcut olduğu belirtmiştir. Ancak yalnızca üst düzey yöneticiler ve Ar-Ge merkezinin açık inovasyon kavramının bilincinde olduğu belirtilmiştir.

Araştırma kapsamındaki verilere dayanarak, açık inovasyon kavramının şirketler için henüz yeni bir kavram olduğu ve şirketin tüm çalışanlarının kavramın bilincinde olmadığı sonucuna varılabilir. Buradan yola çıkarak, üst düzey yöneticilerin henüz açık inovasyon kavramını benimsemediği söylenebilir. Şirketlerde etkili bir açık inovasyon uygulaması yapılabilmesi için üst düzey yöneticilerin kavramı benimsemesi ve çalışanlarına da bu konuda teşvik etmesi gerekmektedir. Başarılı bir inovasyon gerçekleştirmek için tüm çalışanların süreçte aktif rol oynaması gerekmektedir. Ancak şirket bünyesindeki tüm çalışanlar inovasyon yapılacak konu hakkında bilgi sahibi olmayabilir. Ancak yöneticiler herkesin kendini ifade edebilmesini sağlayan bir platform oluşturarak bu soruna çözüm getirebilirler. Şirket içinde kaliteli bir iletişim sağlanması dış paydaşlarla yapılacak işbirliği sürecinde de önemli bir rol oynamaktadır.

İnovasyon faaliyetlerinde *fikri mülkiyet* işletmeler için bir diğer önemli konudur. İşletmeler fikri mülkiyet haklarını kullanarak geliştirdiği ürün veya hizmetlerin rakipleri

³² https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Elektrikli_Makine_ve_Kablolar.pdf, 05.06.2018.

tarafından kullanılmasını engellemektedir. Sektörde öncü konumda olup rekabet gücünü elinde tutabilmektedir. Şirket 1, fikri mülkiyet haklarıyla ilgili bir stratejisi olmadığını belirtmiştir. Şirketin patent portföyü bulunmamaktadır. Şirket 2'nin patent portföyü olmamakla birlikte bu konuda gelecekte çalışmalar yapacaklarını belirtmiştir. Şirket 3 ise, fikri mülkiyet haklarından yararlanmaktadır. Başarıya ulaşan bir Ar-Ge projesi sonunda yeni geliştirdiği ürünün patentine sahip olmuştur.

İnovasyon faaliyetlerinde dış paydaş olarak Şirket 1 uzman danışmanlarla, Şirket 2 tedarikçilerle, Şirket 3 ise müşterilerle işbirliği içerisine girmiştir. Şirket 1 danışmanlarla işbirliğine girerek onların deneyimlerinden yararlanmıştır. Ayrıca fikir geliştirme kısmında üniversite ile görüşme sağlamış ancak istenilen sonuca ulaşamadığı için işbirliği gerçekleşmemiştir. Şirket 2 tedarikçilerin mühendislik bilgilerinden, Şirket 3 ise müşterilerin deneyimlerinden faydalanmıştır. Bu verilerden yola çıkarak, inovasyon geliştirme başlangıcı olan fikir üretme aşamasının şirket içinde sınırlı kaldığı söylenebilir.

Açık inovasyon uygulamalarında işbirliğini azaltan veya sınırlayan faktörler araştırmaya katılan şirketler tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5: Açık İnovasyon Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Açık İnovasyon Engelleri	Şirket 1	Şirket 2	Şirket 3
Farkındalığın az olması	✓	✓	✓
Dışarıdan gelecek bilgiyi kullanmaya isteksiz olması			
Dışarıdan gelecek bilgiyi kendi problemlerinin çözümünde kullanacak yetkinliğe sahip olamaması			✓
Fikri mülkiyet haklarını diğer firmalarla paylaşmak istememesi		✓	✓

Tablo 5'e göre engellerin başında açık inovasyona olan farkındalığın az olması gelmektedir. Her üç şirketin de, şirket içi tüm çalışanlarının açık inovasyon kavramı farkındalığı bulunmamaktadır. Açık inovasyon kavramı şirket içinde sadece belirli departmanlar ve üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir. Şirket içi tüm çalışanların açık inovasyon kavramının farkında olmayışı inovatif faaliyetlerin sınırlı kalmasına yol açmaktadır.

Her üç şirkette dışarıdan gelecek olan bilgiyi kullanmanın fayda sağladığını belirtmiştir. Ancak Şirket 3, inovasyon geliştirme sürecinde karşılaşılabilecek sorunlarda işbirliği yapmak yerine şirket içinde çözmeyi tercih etmektedir. Problemleri işbirliği yapmak yerine şirket içinde çözmeye çalışmak, inovasyon sürecinin aksamasına buna bağlı olarak da maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir.

Şirket 1, şirket içinde kullanılmayan fikir ve icatlarının olması durumunda gelir elde etmek için diğer şirketlerle paylaşmaya sıcak bakmaktadır. Ancak Şirket 2 ve Şirket 3 fikri mülkiyet haklarını diğer firmalarla paylaşmak istememektedir. Şirket 2, kullanılmayan fikir veya buluşların gelecekte rekabet avantajı sağlayabileceği ihtimali olduğunu dolayısıyla satmayı düşünmediklerini belirtmiştir. Şirket 3 ise fikir ya da buluşların kullanılmasa dahi bunların şirket içi sır olduğunu ve satmayacaklarını belirtmiştir. Bu verilerden yola çıkarak, işletmelerin dışarıdan gelecek olan bilgiye açık olduklarını ancak içeriden dışarıya bilgi çıkışına karşı oldukları sonucu çıkarılabilir. Açık inovasyonun tek yönlü olarak algılanması uygulamalarda sınırlamalara yol açmaktadır.

3.5. Açık İnovasyon Araçlarının Kullanımı

Araştırmaya katılan şirketlerin kullandıkları açık inovasyon araçlarına ilişkin bilgiler şu şekildedir.

Ürün Platformları

İşletmeler ürün geliştirme projelerinde, konu hakkında çalışan veya katkı sağlayabileceğini düşündüğü dış paydaşlarla ürün platformları aracılığı ile işbirliğine girer. Ürün platformları genellikle kullanıcı çeşitliliğinin ve ihtiyaç belirsizliğinin yüksek olduğu ortamlarda kullanılmaktadır. İleri teknoloji gerektiren sektörlerde daha yaygın uygulanmaktadır. Kablo sektöründe faaliyet gösteren Şirket 1, ürün platformları aracılığıyla alanında uzman dış paydaşları projeye dahil ederek onların deneyimlerinden yararlanmıştır.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Şirket 2 ve 3, projelerinde ürün platformları aracını kullanmamıştır. Nedeni ise, projenin bütün süreçlerinde aktif olarak katılacak olan bir dış paydaşın yüksek maliyetlere neden olabileceğidir. Türkiye'deki tekstil sektöründe ileri teknoloji gerektiren ürün inovasyonları nadir görülmektedir.

Şirket 1, ürün platformları aracının projeye önemli katkılar sağladığını belirtmiştir. Devam aşamasında olan proje, şirket içi çalışanlar ve uzman danışmanların işbirliği sayesinde etkin bir şekilde yürütülmektedir. Şirket gelecek projelerinde de ürün platformları aracını kullanmaya olumlu yaklaşmaktadır. İşbirliği sonucu proje maliyetlerinde artış yaşanmıştır. Ancak geliştirilecek ürün ile hedeflenen getiri oranı, bu maliyetlerin göz ardı edilmesinde neden olmuştur. Şirket 2 ve 3, gelecek projelerinde ürün platformları aracına karşı olumsuz bir tutum içerisinde. Şirket 2, ileri teknoloji gerektiren bir ürün inovasyonu hedeflemedikleri sürece ürün platformları aracını kullanmayı düşünmediğini belirtmiştir. Şirket 3 ise, yeni yapılan Ar-Ge merkezinde uzman personellerin yer aldığını ve tüm sürece dahil olmasını gerektiren bir dış paydaşa ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. Tekstil sektörüne kıyasla kablo sektöründe teknolojisi yüksek ürünlere sıkça yer verildiğinden ürün platformları aracı daha çok tercih edilmektedir.

Fikir Yarışmaları

İşletmeler yaratıcı fikir ve proje toplamak amacıyla belirli bir ödül karşılığında fikir yarışmaları düzenlemektedir. Bu sayede ürün geliştirilmesi ile ilgili yeni fikirlere oldukça düşük bir maliyetle ulaşabilmektedir. Ayrıca işletme müşteri beklentileri konusunda da fikir sahibi olmaktadır. Şirket 1, 2 ve 3 açık inovasyon aracı olarak fikir yarışmalarını kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Kablo sektöründe daha önce böyle bir yarışma düzenlenmemiştir. Şirket 1, fikir yarışmasını düzenlemenin düşük maliyetli olabileceğini fakat bunu düzenleyebilecek ve fikirleri analiz edebilecek bir ekip kurmanın zaman alıcı olacağını belirtmiştir. Tekstil sektöründe ise fikir yarışmaları daha çok tasarım alanında yapılmaktadır. Şirket 2 ve 3 fikir yarışmalarına maliyetleri azaltacağını düşünerek olumlu yaklaşmaktadır.

Erken Erişim Müşterileri

İşletmeler, ürün geliştirme projesi sürecinde, ürünü bazı müşterilerin erişimine erken açarak onlardan fikir almaktadır. Şirket 1, erken erişim müşterileri aracını projelerinde kullanmamıştır. Şirket 2'nin erken erişim müşterileri aracına farkındalığı yoktur. Şirket 3, açık inovasyon araçlarından erken erişim müşterileri aracını projesinde uygulamıştır. Geliştirilen ürün, proje süreci tamamlanmadan müşteri yorumlarına açılmıştır. Şirketin amacı, müşterilerin taleplerine odaklanarak onlar için daha uygun bir ürün tasarlanabilmek böylece pazar payında artışı yakalayabilmektir. Aynı zamanda, müşteriler fikir ve görüşlerinin önemsendiğini düşünerek, şirkete olan bağlılığı sağlanmaktadır.

Şirket 1, müşterilerle işbirliği içerisinde olmaya olumsuz yaklaşmaktadır. Nedeni ise; işbirliği içerisinde girilecek olan müşteri grubunun sadece kendi fikirlerini ortaya koyacak olmasıdır. Tüm müşteri grupları aynı isteklere sahip olmayabilir ve bu fikirlerin çoğunluğun görüşünü yansıtmaması ihtimali ciddi bir risk olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca şirket, müşterilerin deneyimlerinin onları yeni bir ürün ortaya çıkarmaktan çok genellikle aşına olduklarını geliştirmeye sevk ettiğini düşünmektedir. Şirket 2 de farklı nedenlerden dolayı müşterilerle işbirliği içerisinde olmaya olumsuz yaklaşmaktadır. Şirket 2, müşterilerle işbirliğinin katkı sağlayabileceğini düşünmektedir. Fakat bu süreçte şirketin teknik bilgilerini kendi amaçları için kullanabileceği veya rakiplerle paylaşabileceği riski olduğundan müşterilerle işbirliğine sıcak bakmamaktadır. Müşteri odaklı inovasyon stratejisi benimseyen Şirket 3 ise, müşteri sadakatini oluşturmak için erken erişim müşterileri aracını kullanmanın etkili olduğunu ve gelecekteki projelerde de işbirliğine olumlu yaklaştığını belirtmiştir.

İşbirlikçi Ürün Tasarımı ve Geliştirilmesi

İşletmenin kontrolünde, işbirlikçiler ile birlikte ürün geliştirilmesi ve tasarlanması aracıdır. Şirket 1, 2 ve 3 inovasyon projelerinde işbirlikçi ürün tasarımı ve geliştirilmesi aracını kullanmamıştır. Şirket 1, işbirliğine karşı olumlu bir tutum göstermektedir. Proje sürecinde desteklenmesi gereken bir aşamada dış paydaşlarla işbirliği içerisinde girebileceklerini belirtmişlerdir. Şirket 2 ve 3'ün işbirlikçi ürün tasarımı ve geliştirilmesi aracına olan farkındalıkları olmamasına rağmen gerektiğinde işbirliği yapmaya olumlu bakmaktadır.

Yenilik Ağları

İnovasyon projelerinde yaşanan problemlerin çözümüne ilişkin bir dış paydaşın sürece dahil edilmesi yenilik ağlarıyla mümkündür. Katılımcılardan yalnızca beklenen, projedeki tanımlanan probleme çözüm sunmalarıdır. Proje sürecine ait yeni fikirler geliştirmezler. Şirket 2, geliştirdiği inovasyon projesinde bazı problemlerle karşılaşmıştır. Mühendislik aşamasında yaşanan problemlerin şirket içinde aşılabilmesi nedeniyle dış paydaşlarla işbirliği yapmıştır. Problemin çözümü yapılan işbirliği sayesinde sağlanmıştır. Şirket 1 ve 3 yenilik ağları aracını kullanmamıştır.

Şirket 1, projede yaşanılacak bir problemin çözümü için bir dış paydaşın işbirliğe ihtiyaç varsa yenilik ağlarını tercih edebileceklerini belirtmiştir. Şirket 2, gelecek projelerinde yaşanacak olumsuz durumlarda yenilik ağlarını tekrar kullanabileceklerini belirtmiştir. Projenin devamının sağlanması adına önemli bir araç olduğu düşünülmektedir. Şirket 3 ise yenilik ağları aracı için farkındalıklarının olmadığını ve projede yaşanılacak bir problemin şirket içi Ar-Ge tarafından çözülmesi gerektiğini düşündüklerini belirtmiştir.

Kalabalıktan Yararlanma -Crowdsourcing

İşletmeler kalabalıktan yararlanma platformlarıyla çok sayıda problem ve çözüm sağlayıcılarını bir araya gelmesini sağlamaktadır. Firmanın kendi araştırmalarından ziyade kalabalıktan daha iyi bir fikir gelme olasılığı daha fazladır. Şirket 1, 2 ve 3 kalabalıktan yararlanma platformlarını kullanmamışlardır. Her üç şirketin de bu araca karşı farkındalığı yoktur. Şirket 1, sanal ortamda bulunan toplulukların her zaman müşteri kitlesini temsil etmeyeceğini düşünerek kalabalıktan yararlanma platformlarına olumsuz yaklaşmaktadır. Şirket 2, kalabalığın şirket ihtiyaçlarına yönelik olarak oluşturulması zaman alıcı ve maliyetli olacağını belirtmiştir. Şirket 3 ise, projenin detaylarının kalabalığına açılması nedeniyle fikri mülkiyet haklarını korumanın zor olduğu görüşündedir. Her üç şirket de kalabalıktan yararlanma platformlarını gelecek projelerinde kullanmayı düşünmediklerini belirtmiştir.

Üniversite-Sanayi İşbirliği

Üniversite- sanayi işbirliği üniversitelerin mevcut kaynakları ile sanayinin mevcut kaynaklarını, her iki tarafa ve topluma fayda sağlamak üzere bir metot ve sistem dâhilinde birleştirilerek yapılan araştırma geliştirme faaliyetleridir. Şirket 1, projesinde üniversite ile fikir geliştirme aşamasında işbirliğine gitmiş ancak istenilen sonuca ulaşamadığı için devam aşaması sağlanamamıştır. Şirket 2 ve 3 projelerinde üniversitelerle işbirliği yapmamıştır.

Türkiye'deki kablo ve tekstil sektöründe üniversite-sanayi işbirlikleri oldukça yaygındır. Şirket 1, gelecek projelerinde üniversite ile işbirliğine karşı olumlu yaklaşmaktadır. Hem üniversite öğrenci gruplarının fikirlerinden yararlanarak projeye dahil edilmesinin sağlanması hem de eğitimlerine katkıda bulunulması her iki taraf içinde yararlı olacağı görüşündedir. Şirket 2, gelecek stratejilerinde henüz üniversite ile işbirliğine ilişkin bir çalışma olmadığını belirtmiştir. Şirket 3 ise, üniversite ile işbirliğinin projeye önemli katkılar sağlayabileceği görüşündedir. Bu nedenle gelecek projelerinde üniversite ile yapılacak işbirliğine olumlu yaklaşmaktadır.

Bugüne kadar Şirket 1 ürün platformları, Şirket 2 yenilik ağları, Şirket 3 ise erken erişim müşterileri açık inovasyon aracını kullanmıştır. Şirketlerin açık inovasyon kavramı farkındalığının tam olarak oluşmaması uygulamalara da yansımıştır. Özellikle açık inovasyon araçlarının bazılarının dahi farkında olmadıkları tespit edilmiştir. Verilere göre, kalabalıktan yararlanma (crowdsourcing) açık inovasyon aracı üç şirket tarafından da bilinmemektedir. Özellikle güven, hakların korunması ve bilgi akışının etkin sağlanabileceği platformların olmaması gibi çekincelerinin olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, şirketlerin açık inovasyondan tam olarak yararlanamadığı sonucu çıkarılabilir.

Şirketlerin kullandıkları açık inovasyon araçları hakkında değerlendirmeleri istenmiştir. Her üç şirket de inovasyon projelerinin devam aşamasında olduğu belirtmiştir. Şirket 1, inovasyon projesinin piyasadaki ihtiyacı karşılamak amacıyla ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ürün platformları aracılığıyla danışmanlarla işbirliğine gitmiş, deneyimlerinden yararlanmıştır. Projenin danışmanlarla birlikte yürütülmesi başarılı bir inovasyon gerçekleşmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca, projeye mali destek sağlamak amacıyla TÜBİTAK'tan destek almıştır. Ancak prosedürlelerin uzun sürmesi nedeniyle mali desteğin gecikmesi projeyi olumsuz yönde etkilemiştir. Şirket 2, gerçekleştirdiği inovasyon projesinde ortaya çıkan sorunların çözümü için yenilik ağları aracılığıyla tedarikçilerle işbirliği yapmıştır. Sorunun çözümünde tedarikçilerin mühendislik bilgilerinden yararlanılmıştır. Proje için ayrılan bütçe yapılan işbirliği sayesinde beklenenden daha az bütçeyle gerçekleşmiştir. Buradan yola çıkarak, inovasyon sürecinde ortaya çıkan problemlere şirket içinde çözüm aramak proje süresinin uzamasına buna bağlı olarak maliyet artışına neden olduğu söylenebilir. Şirket 3 ise, inovasyon projesinde erken erişim müşterileri aracını kullanarak müşterilerle işbirliği yapmıştır. Müşterilerin deneyimlerinden faydalanmıştır. Şirketin hedefi, müşterilerden gelen talepler doğrultusunda geliştirecekleri ürünle yeni pazarlara girebilmektir. Projenin olumsuz yanının müşterilerle yapılan işbirliği nedeniyle proje süresinin gerekenden uzun sürmesi olarak ifade edilmiştir.

Şirketlerin açık inovasyon projelerinde kullandıkları araçların olumlu kazanımlar sağlamanın yanı sıra olumsuz taraflarını da beraberinde getirdiği görülmektedir. Ancak işbirliği ile sağlayacağı inovasyonla elde edeceği getiriye göz önüne aldıklarında bu durumun önemsiz olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür. Buradan yola çıkarak gelecek projelerinde işbirliğine olumlu baktıkları söylenebilir. Ayrıca şirketlerin inovasyon projelerinde işbirliği süreçleri dikkate alındığında açık inovasyon kavramına tek yönlü bakış açıları olduğu sonucu çıkarılabilir. Şirketler dışarıdan içeriye bilgi akışına olumlu yaklaşırken, içeriden dışarıya bilgi akışına olumsuz yaklaşmaktadır. Bunun nedeni olarak, içeriden dışarıya

bilgi akışının şirket içi sınırları ortaya çıkabileceği veya fikri mülkiyet haklarının ihlal edilebileceği gibi etkenler rol oynamaktadır. Yalnızca dışarıdan içeriye açık inovasyon kavramını benimseyen şirketlerin inovasyonda açıklık durumları yarı açıklık olarak ifade edilebilir.

Şirketlerin uyguladıkları açık inovasyon projelerinin ekonomik kazanımları hakkında değerlendirmeleri istenmiştir. Her üç şirketin de açık inovasyon projeleri devam aşamasındadır. Şirket 1'in son 5 yıl içinde satış geliri yaklaşık üç kat artmıştır. Şirket proje sonunda uzun vadede önemli getiriler elde edebileceğini belirtmiştir. Geliştirecekleri ürünün sektörde tanıtılmasının zaman alabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, kısa vadede alınacak sonuçların proje performansını gerçek anlamda yansıtmayacağı söylenebilir. Şirket 2 ve 3'ün son 5 yıl içinde düzensiz dalgalı bir satış geliri olmuştur. Şirketlerin öngörüsü proje sonucunda geliştirecekleri inovasyonun satış gelirini arttıracığı yönündedir. Bu verilere dayanarak, şirketler açık inovasyon çalışmalarının firma performansına ilişkin etkisi olumlu olacağını düşünmektedirler. İnovatif çalışmalar yapan işletmelerin pazar payında artış yaşadığı bilinmektedir. Kısa ya da uzun vadede gerçekleşmesi beklenen bu artışın işletmeler tarafından iyi analiz edilmesi gerekir. İşletmelerin projeye yapacağı yatırımın bu faktörleri göz önünde bulundurarak belirlemesi oluşacak bütçe açıklarını önlemede fayda sağlayabilir.

Son olarak, şirketlere açık inovasyon kavramının geleceğine dair öngörülerini sorulmuştur. Şirket 1, açık inovasyonun günümüze çeşitli sektörlerde birçok firma tarafından tercih edildiğini, buna bağlı olarak da gelecekte öneminin giderek artacağını ifade etmiştir. Açık inovasyon araçların özellikle üniversite-sanayi işbirliğinin şirket için olumlu katkılar sağlayabileceğini belirtmiştir. Şirket, açık inovasyon projelerine hükümetin daha fazla destek vermesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, destek kapsamında resmi prosedürlerin daha kısa sürede tamamlanabilmesi de beklentileri arasındadır. Şirket 2, çalışanlarına inovasyon konusunda eğitim vermektedir. Ancak henüz açık inovasyon kavramı hakkında herhangi bir eğitim verilmediğini belirtmiştir. Kavramın tekstil sektöründeki öneminin gün geçtikçe artması nedeniyle bu konudaki çalışmalara hız kazandıracaklarını ifade etmiştir. Şirket, açık inovasyonla ilgili hükümetin vergisel ve çalışan desteklerinin artmasını beklemektedir. Şirket 3, inovatif faaliyetlerin hem şirketin rekabet gücünü arttırmasına hem de ülke ekonomisine büyüme kalkınmasına katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu nedenle hükümetin işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini destekleyerek inovasyon geliştirmeye teşvik etmesi büyük önem arz ettiğini belirtmiştir. Her üç şirket de sektörlerinde yavaşça olsa açık inovasyon uygulamalarında artış yaşandığını belirtmiştir. Şirketler inovasyon faaliyetlerinde dış kaynaklardan elde edilen bilgilerden giderek daha fazla yararlanmaktadır. Buna dayanarak, inovasyonda işbirliği faaliyetlerinin öneminin giderek artacağını düşünmektedirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, ilgili literatürün detaylı taranması ile elde edilen kuramsal ve uygulama sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında işletmelerin açık inovasyona olan farkındalıkları ve kullanım düzeylerini ortaya koyacak sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Küreselleşmeyle birlikte işletmeler, hem yerel pazarda hem de uluslararası pazarda rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmuşlardır. Bu ortamda başarıyı sağlamak için işletmeler, rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak rekabette öncü olmayı sağlayan inovasyonun oluşumundaki maliyet artışları işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir.

Günümüzde işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilecek ürün ve hizmetleri geliştirebilmek için gereken inovasyon faaliyetlerini kendi imkanlarıyla gerçekleştirmeleri zorlaşmıştır. Bunun yerine işletmeler inovasyon faaliyetlerinde dış kaynaklara yönelerek

işbirliği içerisine girmeyi tercih etmektedir. Yaratıcı fikir ve projelerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayan işbirliğine dayalı inovasyon işletmelere rekabet gücü kazandırmaktadır.

Dünyada açık inovasyon faaliyetleri oldukça yaygındır. Fakat ülkemizde henüz istenilen seviyede değildir. Açık inovasyon kavramı farkındalığının az olması buna bağlı olarak da işletmelerin dışarıda var olan bilginin farkında olmayışları bu durumun nedenleri arasındadır. Araştırmaya katılan şirketlerin de bu konudaki görüşleri sorunun varlığını destekler niteliktedir. Yalnızca üst düzey yöneticiler ve belirli departmanlar açık inovasyon konusu hakkında bilgi sahibidir. Bu nedenle gerçekleştirilecek açık inovasyon uygulamaları sınırlı kalmaktadır. İşbirlikleri sayesinde kazanılacak avantajlardan yeterli derecede yararlanabilmek için bu sorunların çözülmesi gereklidir. Üst düzey yöneticiler de dahil tüm çalışanların açık inovasyon konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi bu sorunun ortadan kalmasını sağlayabilir. Ayrıca hükümetin işbirliği faaliyetlerine olan desteğini arttırması, işletmelerin açık inovasyona uygulamalarına teşvik edebilir.

Çoklu tarafların yer aldığı tüm uygulamalarda olduğu gibi açık inovasyona dayalı iş maodelerinde tarafların haklarının korunması, güven ortamının sağlanması ve inovatif bilgi akışının sağlanmasında etkin ortam/platformaların oluşturulması önemlidir. kapalı inovasyona nazaran çoğu zaman daha kısa vadede ve düşük maliyetle bilginin katma değere dönüşebileceği açık inovasyonun işletmelerin iş modellerine dahil edilebilmesi için konunun hem kavramsal hemde uygulama düzleminde ele alınması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir. işletme kaynakları dışında neredeyse her bireyin bir inovasyon kaynağı olabileceği anlayışının hayata geçirilmesi şüphesiz büyük bir potansiyeldir.

Araştırma kapsamındaki veriler, açık inovasyona bakış açısının tek yönlü olduğunu göstermektedir. Sürecin yalnızca dışarıdan gelen bilgilere açık olması, açık inovasyon kavramının tam anlamıyla benimsenmediğini göstermektedir. Katılımcılar fikri mülkiyet haklarına ve şirket içi bilgilerin gizliliğine önem vermektedir. Bu nedenle açık inovasyonla sağlayabilecekleri getiriye göz ardı etmektedirler. Açık inovasyondan fayda sağlamak için farkındalığın oluşması ve şirket içinde benimsenmesi önemlidir. Böylelikle işletmeler açık inovasyonla sağlayacağı faydaları göz önünde bulundurarak sektörde rekabetçi hale gelebilir.

KAYNAKÇA

- AYGEN, S. (2006) İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Doktora Tezi, Konya.
- CHAN, W., CHEN, P., HUNG, S., TSAI, M. and CHEN T. (2017). Open Innovation And Team Leaders' Innovation Traits, Engineering Management Journal.
- CHESBROUGH, H. (2003). The Era Of Open Innovation, MIT Sloan Management Review Spring , Vol.44, No.3.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE W. and WEST J. (2006). Open Innovation: Researching A New Paradigm, Oxford: Oxford University Press.
- DE JONG, J.P.J., VANHAVERBEKE, W., KALVET T. and CHESBROUGH H. (2008). Policies For Open Innovation: Theory, Framework And Cases, Research Project Funded By Vısıon Era-Net, Finland.
- ETTLİNGER, N. (2017). Open Innovation And Its Discontents, Geoforum, Volume 80, March, Pages 61–71.
- EUROPEAN COMİSSION (2016). General Report On The Activities Of The European Union.
- GÜLEŞ, H. K. ve BÜLBÜL, H. (2004). Yenilikçilik, Nobel Yayıncılık.
- FERNANDES, S., CESÁRIO, M. and BARATA J.M. (2017). Ways To Open Innovation: Main Agents And Sources In The Portuguese Case, Technology In Society Volume 51, November, Pages 153-162.
- IŞIK, N. (2013). Yenilik Yönetimi, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2602, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No 1570.
- İMAMOĞLU, S. Z. (1999). Yenilik (inovasyon), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, Yayın No 5.
- KAYNAK, R. ve MADEN, M.O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- KONUKBAY, A. (2016). Ankara'da Savunma Teknolojilerinde Faaliyet Gösteren Kobilerin Açık Yenilik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi.
- KÖKSAL, A. S. (2008). Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LENART-GANSINIEC, R. (2016). Relational Capital And Open Innovation – In Search Of Interdependencies, Procedia - Social and Behavioral Sciences 220.
- LUNDSTRÖM, E., Wiberg, M., Hrastinski, S., Edenius, M. and Agerfalk, P. (2013). Managing Open Innovation Technologies.
- OECD (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Oslo Kılavuzu, 3. Baskı.
- ÖZDEMİR, M. N. ve DELİORMANLI S. (2013). Türkiye'de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller Ve Çözüm Önerileri, Tüsiad.
- SAGUY, S. and TAOUKIS P. (2017). From Open Innovation to Enginomics: Paradigm Shifts, Trends In Food Science & Technology, Volume 60.
- ŞEKER, S. E. (2014). Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, Cilt 1 , Sayı 2.
<http://www.turkcadcam.net/rapor/acik-inovasyon/>, 12.11.2017.
<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2017/>, 20.06.2018.
https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Elektrikli_Makine_ve_Kablolar.pdf, 05.06.2018.