

## INNOVÁCIÓ FOGALMA RÉGEN ÉS MA

*Szükségszerűen az innováció fogalma és módszerei is változnak, fejlődnek a kor új kihívásainak és lehetőségeinek megfelelően.*

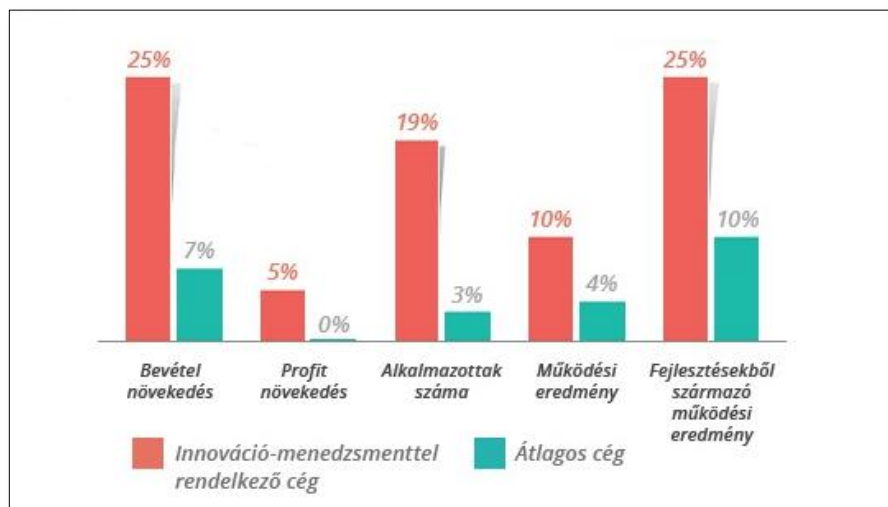
Az internet, a mobil kommunikációs eszközök és alkalmazások, valamint a közösségi oldalak elterjedésével az utóbbi évtizedben az innováció is új irányokat vett. A régi innovációs módszerek, gyakorlatok megmaradtak, de az új innovációs modellek jelentős előnyt biztosítanak a legtöbb iparágban és a "civil" élet területén egyaránt. A világhálón böngészve szembetűnik, hogy az innovációt és az ehhez szorosan kapcsolódó innováció-menedzsmentet sokan, sokféleképp értelmezik. Sőt! Az értelmezések folyamatosan változnak, az új irányok felbuklásának függvényében. A teljesség igénye nélkül az alábbiakban bemutatom, hogy az én értelmezésem szerint mik az innováció mai definíciói, fajtái.

Minden innováció fogalmi meghatározása megegyezik abban, hogy az innováció valami új, eddig nem alkalmazott dolog felfedezése és ennek a dolognak az alkalmazása úgy, hogy az valamilyen haszonnal járjon.

### Innováció fogalmi meghatározásai

Minden innováció fogalmi meghatározása megegyezik abban, hogy az innováció valami új, eddig nem alkalmazott dolog felfedezése és ennek a dolognak az alkalmazása úgy, hogy az valamilyen haszonnal járjon.

Nem elég, ha munkatársai kreatívak. A kreatív ötleteket tudni kell a vállalat lehetőségeinek és stratégiájának szempontjából értékelni, majd a legértékesebbeket tudni kell hatékonyan megvalósítani.



## For-profit innováció

A for-profit (üzleti) innováció esetén az innováció eredményeként létrejövő haszon végső soron legtöbbször pénzben mérhető (profitnövekedés, költségmegtakarítás).

Jelenleg Magyarországon a legelfogadottabb és leghasznosabb meghatározást az Oslo kézikönyv adja meg. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában a korábbiakhoz képest az innováció fogalmát szélesebb körűen határozták meg:

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.”

Az innováció meghatározására nagyon sok definíció van, ezek közül az egyik klasszikusnak mondható az alábbiak szerint határozza meg: „Az innováció az új termék, technika, technológia, és az ezekkel kapcsolatos ismeretek létrejöttének és bevezetésének a folyamata, beleértve az ezeket megalapozó, illetve a realizálásukhoz nélkülözhetetlen szervezeti és gazdálkodásbeli változásokat is.”

Az Oslo Kézikönyv 3. kiadásának eredeti, angol nyelvű változata közvetlenül letölthető az OECD honlapjáról PDF. formátumban az alábbi helyről:

<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9205111E.PDF>

Az egyik legidézettebb meghatározás Schumpetertől származik

„az innovációt egy új termelési forma kialakításaként definiáljuk. Az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását ...” (Schumpeter, 1980)

Schumpeter az innovációnak öt alapesetét különbözteti meg:

- Új, tehát a fogyasztók körében még nem ismert - javaknak vagy egyes javaknak új minőségben való előállítás.
- Új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet.
- Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága ezideig nem volt bevezetve, akár létezett a piac korábban is, akár nem.
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása: ismét mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották
- Új szervezet létrehozása, például monopolhelyzet teremtése trösztösítéssel, vagy megszüntetése”.

## Non-profit innováció

Az innováció fogalma és definíciója még ma is igen erősen kötődik az értékkeremtéshez, ami alatt legtöbbször anyagi előnyöket értünk. Régebben innovációt nagyrészt a vállalatok végeztek. Ebből következik, hogy a cégek azért végezték ezt, mert anyagi előnyük származott belőle. Ma már egyre dinamikusabban növekszik a non-profit innovációs megoldások, módszerek, szervezetek elterjedése.

**Ne csak egy  
hajszálnyi profitot  
érjen el!**

**Az innovatív  
termékek árrese a  
legnagyobb.**

**Tudja, meg hogyan  
fejlesztheti cége  
innovációs  
képességeit!**

**Részletek >>**

## Közösségi innováció

A közösségi innováció tulajdonképpen az üzleti innováció egy olyan fajtája, ahol az innovatív megoldás által létrehozott érték nem termel pénzt az innovatív megoldást megalkotóknak. Ezek a fejlesztések az emberi közösségek jólétét igyekeznek megszilárdítani, vagy emelni. Ilyen innovációs projektek általában a környezetvédelmi fejlesztések, víztisztító / energiatermelő berendezés/eljárás elmaradott országok lakóinak, társadalmi feszültségek csökkentését, társadalmi csoportok együttélését-kommunikációját segítő fejlesztések.

Ma már egyre elterjedtebb a "social entrepreneurship" = „közösségi vállalkozás”. Ez olyan cégeket takar, amelyek közösségi értékeket teremtenek az új fejlesztéseik révén. A fejlesztéseik haszonélvezői rendszerint nem fizetnek a cégnek. Természetesen az ilyen cégeknek is meg kell élni valamiből és meg kell teremteni a fejlesztési költségeik fedezetét. Ezt azonban nem a közvetlen haszonélvezőktől szerzik meg, hanem „adományokból” gyűjtik össze. Ez a szép magyar szóval illetett: fundraising (jótékony célú pénzgyűjtés).

Az innováció nem istenadta szerencse kérdése. Az innováció minden eleme fejleszthető vagy tanulható.

**Meglátásom szerint ma egy elég tágan értelmezhető definíció állja meg a helyét:**

**Üzleti innováció:  
Az adott iparágban eddig nem alkalmazott,  
újszerű ötletek üzleti megvalósítása.**

## Újdonságtartalom szerint csoportosítás

Kicsit finomítva az innováció fogalmát meghatározunk járulékos és radikális innovációt.

### Járulékos

A járulékos innováció vagy továbbfejlesztés során a már meglévő termékek, szolgáltatások, termelési folyamatok, üzleti modellek, marketing eszközök, stb. jobbítása folyik. A továbbfejlesztés irányát a már meglévő termékről kapott információk és az új ötletek, új piaci-, tudományos-, jogi-, stb. információk szabják meg. (pl. egy bevezetett termék esetében rájönnek arra, hogy valamilyen javítással egy jobb minőségű, vagy valamilyen új tulajdonsággal rendelkező, esetleg olcsóbban előállítható terméket tudnak produkálni.)

---

Az innováció nem csak azt jelenti, hogy mindenkinek szuper, új, soha nem létezett termékeket kell kitalálnia. Az innovációk 99%-a a már meglévő termékek folyamatos fejlesztését jelenti.

---

### Radikális

Radikális innovációról akkor beszélünk, amikor egy az iparágban addig sosem látott új terméket, eljárást vagy szolgáltatást vezetünk be. Manapság a legtöbbször a technológiai újdonságok az alapjai a radikális innovációknak. Pl. tranzistor használata az elektroncsövek helyett, érintőképernyők a mobil telefonokban, de a Ford T modell gyártásánál alkalmazott futószalag is jól ismert radikális folyamat-innováció volt.

## A fejlesztési cél szerinti csoportosítás

### Termék-, szolgáltatás innováció

Azt hiszem ez egyértelmű. Új, javított, olcsóbban előállítható, jobb minőségű, stb. termékek, szolgáltatások kifejlesztése.

### Szervezet-innováció

Új üzleti struktúrák, módszerek, modellek kidolgozása vagy a régiék megváltoztatása. Rendszerint együtt jár az üzleti modell, folyamat, és marketink innovációval. Az Avon cég szervezeti innovációja a legelső és legismertebb: ahol a vevők lettek egyben a cég "értékesítő alkalmazottjai is". De itt vannak például az új, kreatív technológiai cégek és startup-ok új munkakörnyezete, ahol nincs kötött munkaidő, munkaruha, az aktuális feladatokra mindig új csapatok jönnek létre. Bizonyos esetekben lehetőséget biztosítanak a munkatársaknak, hogy egy idő után másik munkakörben dolgozzanak, új dolgokat tanulhassanak meg.

## Folyamat-innováció

Folyamat-innováció alatt nem csak a termelési, gyártási folyamatok fejlesztését értjük, mint pl.: a lean, hanem a cégen belüli ügymenetek fejlesztését, egyszerűbbé, hatékonyabbá tételét is pl.: Dell (a vevő által meghatározott alkatrészekből szerelték össze a Pc-ket a minden egyes megrendelő saját igénye szerint), ügyviteli rendszer, on-line ügyintézés bevezetése. Netflix (egyfajta filmkölcsonzó, ahol on-line lehet megrendelni a filmeket, amiket postán küldenek ki és postán is kell visszaküldeni).

## Üzleti modell innováció

Az üzleti modell írja le, hogy egy vállalat miként teremt értéke, azt hogyan juttatja el a vásárlóhoz és hogyan származik jövedelme ebből. Az üzleti modell nem ugyanaz, mint az üzleti terv. Mostanában egyre nagyobb hangsúlyt kap az üzleti modell és az új üzleti modellek nyújtotta lehetőségek kihasználása.

Az üzleti modell fejlesztésében rejlő lehetőségeket Magyarországon még érezhetően nem ismerték fel a cégek. Még mindenki főként a termék és szolgáltatásfejlesztésben gondolkodik. A nagyobb (és főként külföldi tulajdonú) cégek már a folyamat-innovációt is alkalmazzák.

## Marketing innováció

A marketing innováció fogalma a legfiatalabbak közül való. Még egységesnek mondható definíció sincs. Fontos kiemelni, hogy egy adott szervezet nézőpontjából értjük a marketing-innovációt nem csak úgy általánosságban. Összességében azt takarja, amit első hallásra gondolunk: Marketing módszerek, folyamatok, stratégiák fejlesztése az adott cég marketing céljainak elérése érdekében. De ide tartozik a termék dizájnjának fejlesztése, új csomagolástechnika kidolgozása, újfajta árazási módszerek (pl.: freemium), és új promóciós módszerek pl.: Nike Air Jordan.

## Értéklánc innováció (value chain)

Michael Porter 1980-ban írt könyvében („Competitive Advantage”) vezeti be meg az "értéklánc" fogalmát, ami nem más, mint azon tevékenységek összessége, amelyekben a vállalat értéket teremt, amit végül értékesít. Ebben a felfogásban egy adott cégnek vannak értékteremtő tevékenységei és olyanok, amik nem teremtenek értéket, vagy éppenséggel csökkentik azt. Az értékteremtő tevékenységekre fókuszálva növelhető a cég profitabilitása. Az értéklánc innováció csökkenti vagy megszünteti azokat a tevékenységeket, amik nem, vagy kevés értéket teremtenek és fejleszti az érték termelő tevékenységeket.

---

Az üzleti modell leírja, hogy egy cég hogyan, teremt értéket és azt hogyan juttatja el a vevőkhöz, valamint azt, hogy milyen módon származik bevétele ebből a cégnek.

---

## Ellátási lánc (supply chain) innováció:

Ide tartozik a beszállítók, alvállalkozók kezelésének fejlesztése, az alapanyagok beszerzésének új módszerei és a termék vevőhöz történő eljuttatásának új módozatai pl: webáruházak (Alibaba), on-line szoftver vásárlás, on-line jegyvásárlás, stb.

## Bevont partnerek szerinti csoportosítás

### Old school

Réges-régen volt a zseniális, egyszemélyi feltaláló, aki saját idejét és pénzét ölte a találmányába. A szerencsések meg tudtak nyerni maguknak mecénásokat, akik finanszírozták tevékenységüket. Később a cégek alkalmazottai végezték a fejlesztéseket a szokásos munkájuk mellett. A nagyobb cégek már megengedhették maguknak, hogy a fejlesztési feladatok elvégzésére és irányítására külön erre a célra fizetett munkatársak álljanak rendelkezésre (klasszikus vállalati innováció (házon belül)). Még később rájöttek, hogy érdemes kutatásokat is finanszírozni, még akkor is, ha a kutatások 99%-ból nem lesz üzletileg hasznosuló eredmény, de az 1%-nyi új tudás piacravitele annyi profitot hoz, ami bőven fedezi a kutatási költségeket (nagyvállalati kutatás-fejlesztés). Ma már a kutatás-fejlesztés olyan sok pénzt és erőforrást igényel, hogy a legtöbb vállalat nem engedheti meg magának saját K+F részleg fenntartását. Sőt a nagy multinacionális cégeknek is igencsak fáj a kutatás-fejlesztésre elköltött sok-sok pénz. Ezért elkezdték megújítani a fejlesztési folyamataikat. Így jöttek létre az új innovációs formák, ahol a terhek megoszlanak, de az eredményekből megfelelően profitálnak az egyes szereplők.

### Crowdsourcing

Szó szerint tömeges kiszervezésnek lehetne fordítani, de ez nem túl szép fordítás. Arról van szó, hogy egy vállalat a házon belül ellátott feladatokat (jelen esetben az innováció teendőit) kiadja sok külső szereplőnek, akik egyedileg vagy együttműködve megoldják a kapott feladatot és az eredményeket visszaadják a cégnek. Ez a módszer lehetővé teszi, hogy a cég vezetősége nagyszámú, külső, tehetséges szaktudást vonjon be csak az adott feladat ellátására, amit egyébként a saját embereivel kellene megoldania. A megoldandó feladatot meghirdethetik nyilvános on-line felületeken, vagy szűkebb körben (csak a cég partnerei, vevői, stb). Ezzel a megoldással költséghatékonyabban tudnak hozzáférni a legjobb tehetségekhez növelve ezzel a lehető legjobb ötletek, megoldások számát. Ehhez a módszerhez kapcsolódnak hasonló elven működő megoldások: crowdfunding, crowdtesting, crowdvoting.

## Crowdfunding

A crowdfunding („tömeges finanszírozás”) módszerrel egy adott feladat (pl.: kutatás-fejlesztési feladat) finanszírozását megoszthatjuk sok szereplő közt, így minden szereplő csak kis pénzüsszeggel járul hozzá a projekthez, de a finanszírozók nagy száma miatt jelentős összeget érhet el a projekt rendelkezésére álló forrás. Platformok: [Kickstarter](#), [Indiegogo](#), [RocketHub](#), [RockThePost](#).

A nyílt innováció hátránya, hogy a fejlesztési cél széles körben ismertté válik, ezáltal a versenytársak megtudják, hogy milyen irányban fejleszt az adott cég. Problémás lehet még a szellemi tulajdonviszonyok tisztázása és a kizárólagosság megszerzése, valamint a sok bejövő ötlet menedzselése.

## Együttműködő innováció (collaborative)

Ez az innovációs módszer a crowdsourcing egyik fajtája, ahol a fejlesztési cél érdekében a fejlesztést koordináló cég létrehoz egy fejlesztői csapatot úgy, hogy több más cég munkatársait bevonja a fejlesztésbe. Fontos, hogy a fejlesztési ötlet/cél ebben az esetben a koordináló cégtől származik. Ebben az esetben a fejlesztés eredményét mindegyik szereplő cég hasznosíthatja. A résztvevők kiválasztása lehet nyílt felhívás (open collaborative innováció) vagy zárt, amikor a koordináló cég maga hívja meg a többi résztvevőt (legtöbbször a stratégiai partnerek köréből). Minél több a résztvevő, annál jobban megoszlanak a terhek, de annál nehezebb a fejlesztés koordinálása. Legtöbbször on-line platformok segítségével oldják meg a bonyolult menedzsment feladatokat.

## Nyílt innováció (open)

A nyílt innováció során a fejlesztési cél kerül meghatározásra (a megoldásért járó javadalmazást is előre megadják). A fejlesztési célt legtöbbször on-line felületeken (közvetítők segítségével) eljuttatják nagyon sok potenciális fejlesztőhöz, akik vagy elkezdnek dolgozni a probléma megoldásán saját erőforrásaik felhasználásával, reménykedve abban, hogy ők lesznek az elsők, akik megoldják a problémát, vagy már van a problémára megoldásuk. A fejlesztési célt meghatározó cég sok megoldási javaslatot kap szerte a világból, amiből kiválasztja a neki megfelelő megoldás(oka)t és kifizeti a megígért javadalmazás(oka)t. Ilyenkor a megoldásra vonatkozó szellemi tulajdon jogok teljes mértékben átszállnak a fejlesztési célt meghatározó cégére.

A nyílt innováció előnye, hogy a fejlesztési problémán a "fél világ" legtehetségesebb koponyái dolgoznak a saját költségükön. A célt meghatározó cégnek csak a nyertest kell kifizetni. Így egy cégnek nem kell fenntartani kutatás-fejlesztési részleget, ahol csak néhány tehetséget tud folyamatos bérfizetéssel megtartani, még akkor is, ha sikertelenek a fejlesztéseik, hanem csak a sikerért fizet egy előre meghatározott összeget.

Szellemi tulajdonjogok  
védelme

Az innováció szempontjából lényeges kérdés a szellemi tulajdon jog védelmének megvalósíthatósága a fent leírt innovációs módszerek esetén. Mindegyik esetben nagyon körültekintően kell eljárni a szellemi tulajdonjogok érvényesíthetőségének vizsgálatakor.

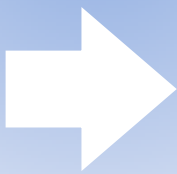
## Új irányok

### Customer driven innovation

A "customer driven" (vásárló által irányított) innováció relatíve új fogalom. Ellentétben a régebben alkalmazott piacvezérelt innovációval (felülről-lefelé vezérelt), itt közvetlenül bevonásra kerül a vásárlók egy csoportja a fejlesztésekbe (lentől-felfelé vezérelt). A "rég" piacvezérelt innováció esetén a piacot és a vevőket ismerő szakemberek (marketingesek, értékesítők, technológia szakértők, stb.) felméréseket készítettek és azok alapján eldöntötték, hogy nagy valószínűséggel mi kell majd a vevőknek. Az új módszer erősen épít az on-line rendszerekre, így közvetlenül be tudja vonni a vevők egy jól meghatározott csoportját a fejlesztés meghatározott fázisaiba (pl. ötletelés, tesztelés, stb). Legtöbbször az úgynevezett „superuser”-ek kerülnek bevonásra, akik a leglojálisabbak, először megveszik a cég új termékeit, legtöbbször vásárolnak, stb. a módszer során nemcsak a kiválasztásnál, hanem az egész folyamat során kiemelten fontos a vevői adatok és vevői visszajelzések elemzéséből levont következtetésekre való támaszkodás. Az új módszernél nagyon fontos a vevőkkel való kommunikáció erősítése, folyamatossá tétele, amiben az on-line eszközök nélkülözhetetlenek. Ez a módszer elsősorban a járulékos innováció során alkalmazható nagy sikerrel.

**Meg akarja tudni,  
hogyan versenytársai  
mennyivel jobban  
menedzselik  
fejlesztéseiket?**

Felmérem cégem  
innovációs  
képességeit!



### Design thinking (design driven innovation)

A dizájn egyre nagyobb szerepet kap az új termékek sikerességében. Gondoljunk csak az APPLE termékeire. A dizájn-gondolkodás fókuszba helyezése az innovációs folyamatban, nagymértékben növeli egy termék / szolgáltatás sikerességét. Hiszen sokkal nagyobb a sikere egy új terméknek, ha az nemcsak új dolgokat tud, hanem a vevő egyszerűen beleszeret, mert nagyon tetszik neki. A design thinking módszer alkalmazása során a teljes innovációs folyamatban kiemelt figyelmet fordítanak a dizájn-ból fakadó előnyökre és a dizájn nyújtotta többlet élmény megvalósítására.



## Lean innovation

A lean innováció módszere a lean gondolkodásmódból ered. Alapvetően arra törekszik a módszer, hogy a lehető legoptimálisabb erőforrás felhasználással hozza létre az új terméket, szolgáltatást, folyamatot, stb. és eltávolítson az innovációs folyamatból minden olyan tényezőt, ami ténylegesen nem szükséges és nem teremt hozzáadott értéket. Az innovációs folyamatot az alapvető lean alapelvek mentén építik fel:

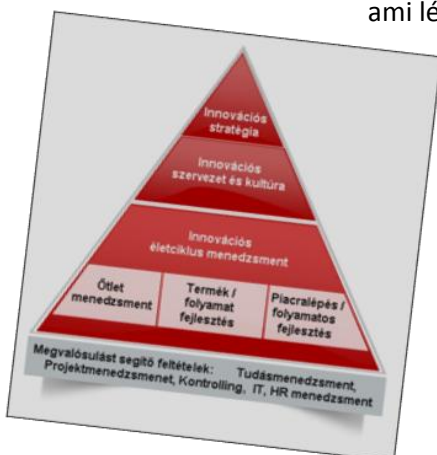
2. Az „érték” meghatározása a vevő szempontjából.
3. Az értéklánc azonosítása.
4. A folyamatos érték áramlás biztosítása.
5. A folyamatot csak a vevői igény esetén működtetni.
6. Folyamatosan keresni a tökéletesítés lehetőségét.

## Innováció-menedzsment

Ma már szinte közhely, hogy az a cég, amelyik nem innovál, az előbb-utóbb tönkremegy. A legtöbb cégvezető az innovációt nagyon fontosnak tartja a cég jövője szempontjából, de valójában csak a szokásos ügymenettel foglalkoznak. Nem lehet egy céget egyik pillanatról a másikra innovatívvá tenni. Az ad-hoc innováció nagyságrendekkel kevésbé hatékony, mint a jól felépített innovációs stratégia mentén, tervszerűen végrehajtott (menedzselt) fejlesztések. Az ad-hoc innováció nagyon kockázatos.

A jó innováció-menedzsment gyakorlat képes jelentősen csökkenteni a fejlesztések kockázatát. Az innováció folyamata élesen különbözik a szokásos ügymenettől, ezért ezt külön kell kezelni, egy külön rendszerben. Az innováció-menedzsment olyan menedzsment eszközök összessége, amelyek felölelik az innovációs lánc minden lépését és azok mérésének, irányíthatóságának lehetőségeit.

A hatékony innovációhoz szükséges egy cégre szabott keretrendszer felépítése, ami lépésről-lépésre képes mérni-irányítani az innováció folyamatát.



Meg akarja tudni, hogy versenytársai mennyivel jobban menedzselik fejlesztéseiket?

[Felmérem cégem innovációs képességeit. >>](#)