

Innovációs projektek menedzselése

Az innovációról általában

Az innováció meglehetősen zavaros fogalom. Noha széleskörű alapértelmezése szerint egyértelműen valami „új”, vagy „újszerű” dolog jut erről mindenkinek az eszébe, de ez önmagában még kevés ahhoz, hogy egy vállalat a saját innovációs tevékenységét, illetve az azt leképező belső fejlesztési folyamatait a siker reményében megszervezze. Nézzünk egy nagyon egyszerű példát. Sok-sok évvel ezelőtt csak a férfiak hordtak nadrágot, és a mintapéldánkban is elsősorban férfinadrágra gondolunk.

A legegyszerűbb kivitelű nadrágokon nem volt slicc, hanem egyszerű bebújós holmi volt, mint, most pl. egy melegítőnadrág.

- Innovációnak tekinthető-e az, amikor valakinek nadrágkészítés közben eszébe jutott, hogy a nadrág elején vág egy nyílást, bizonyos szükségletek egyszerűbb elvégzése céljából, és a nyílást nyithatóvá-illetve, zárhatóvá teszi, pl. fűző (mint egy cipőfűző) segítségével?

Sajnos a fűző hajlamos a kioldódásra, hiszen nem mindenki köt rá matrózcsomót, de akkor hogyan tovább?

- Innovációnak tekinthető-e, ha valakinek eszébe jut, hogy fűző helyett gombokat varr rá, és így válik nyithatóvá-zárhatóvá a nyílás?

A gombok sajátosságai, hogy bizony gyakran leszakadnak, főleg intenzív munkavégzés esetén. Mit tehetnénk ez ellen?

- Innovációnak tekinthető-e, ha valakinek eszébe jut, hogy gombok helyett patentokat rak rá, és így gondolja a problémát megoldani? A patentok néha úgy összeragadnak, hogy ember legyen a talpán, aki a szövet rongálása (akaratlan elszakítása) nélkül „kiélezett” helyzetben képes higgadtan addig próbálkozni, míg sikerül a művelet.
- Innovációnak tekinthető-e, amikor valakinek eszébe jut, hogy sokkal egyszerűbben (illetve gyorsabban) kezelhető a slicc, ha cipzárt varr bele? Valószínű, hogy minden olvasó járt már úgy hogy egy cipzárja (ha nem is sliccen) elromlott. Kritikus helyzetben meglehetősen reménytelen küzdelem ez. Hogyan tovább?

Nem biztos, hogy a válaszok mindenkinek számára egyértelműek. Nem is fogjuk most megválaszolni, de remélhető, hogy mire az olvasó a fejezet végére ér, már ennél összetettebb kérdésekre is világosan látja majd a megfelelő választ, hiszen a mai világban ennél jóval

bonyolultabb dolgokat is használunk eredményesen. Az egyértelmű válasz nehézségét fokozza, hogy a fűzön kívül, mind a mai napig békésen megfér egymás mellett mind a gomb, mind a patent, mind pedig a cipzár. Vagyis egyiknek sincs olyan egyértelmű fölénye, mellyel szemben a többi megoldás esélytelen lenne. Ugyanez jellemző az élet számos területén található megoldásokra. Ritkán van olyan, mely kivált valami régit. Ilyen eset volt a gőzgép, miután az új technikák, villamos gépek, robbanómotorok teljesen kiszorították, hiszen **minden lényeges paraméterükben** jobbak voltak. De ugyanez már nem igaz, pl. az órák esetén. Amikor a kvarzórák tömeggyártású terméké váltak és elárasztották a piacot, mindenki a hagyományos mechanikus órák halálát jósolta. Ez részben be is következett, hiszen tömegével mentek csődbe a „csak” átlagos minőséget produkáló gyártók. Ugyanakkor voltak, akik talpon maradtak, mert presztízsük átsegítette azon a néhány éven, míg megtalálták szerepüket az „új világban”. Mára a mechanikus órák olyan mértékű fejlődésen mentek keresztül, hogy sok esetben jobbak egy „átlagos” minőségű kvarzóránál, noha ez utóbbiak – legalábbis a fizikai törvényszerűségek alapján – egy nagyságrenddel pontosabbak. Ma a mechanikus órák visszanyerték korábbi elismertségüket, és ugyanolyan presztízscikké váltak, mint egy drága luxusautó. Némelynek az ára is olyan. Az teljesen nyilvánvaló, hogy a mechanikus órák soha többé nem válnak olyan tömegcikké, mint régen, ezt a szerepet már teljesen átadták a kvarzórának, de megtalálták helyüket a mai világban. Mindez komoly innováció nélkül elképzelhetetlen lett volna. De gondoljunk bele. Amikor tömegesen csődbe mennek híres óragyártók is, mindenki számára világos az új technika, technológia fölénye a hagyományossal szemben, mégis van néhány gyártó, aki úgy dönt, hogy komoly szellemi és anyagi befektetéssel mégis megpróbál valamit. Ehhez olyan fokú hit és bizalom kell, ami nélkül valószínű nem állt volna talpra ez az iparág. De ugyanez a jelenség figyelhető meg a HIFI – helyesebben High End – területén, ahol dacára a CD hatalmas fejlődésének, és az új szabványok kialakításának, mint pl. az SACD, vagy DVD Audio, néhány kis gyártó a hagyományos lemezjátszót finomítgatja tovább, és a „vájtfülűek” szerint a bakelit lemez még mindig sokkal jobb, mint a digitális konkurens, bármely szabvány szerint legyenek is rögzítve a felvételek.

Alapfogalmak

Sajnos az innováció még manapság is az egyik legkomplexebb vállalati folyamatnak tekinthető, melyre igazán jó megoldást eddig még senki sem tudott kitalálni. Könyvünk célja sem ez, hanem feltárni azon már megismert törvényszerűségeket, melyek elhanyagolása esetén innovativitásunk - ha nem is eleve kudarcra ítéltetett - de mindenképp jelentős erőket fog lekötöni, melyek feleslegesen szétforgácsolódnak és kárba vesznek, ahelyett, hogy a célok elérését segítenék elő.

Újra feltesszük a kérdést, mi az innováció? A válasz nem fogalmazható meg egy mondatban, noha már kb. 253 kísérlet történt erre. Olyan sok definíció született erre a fogalomra, hogy már kategóriákba foglalták ezeket. Csak áttekintésképpen nézzünk néhány példát a legjellemzőbb esetekre:

1. Az „újszerűség” ténye és mértéke.

E megfogalmazások lényege, hogy az innováció a „Status Quo” szignifikáns megváltoz(tat)ása, mely lehet valamely gép, eszköz, technológia, stb. direkt vagy indirekt hatása.

2. Az „újszerűség” észlelése.

Ezek a definíciók abból indulnak ki, hogy valami valóban új született.

3. Az „újszerűség” elsődlegessége.

Itt a szerzők azt tartják fontosnak, amikor az újszerű „valami” legelőször felmerült, tehát az elsőség a fő jellegzetesség.

4. Cél és eszköz újszerű kombinációja.

E szerzők azt vallják, hogy az innováció valójában *két folyamat* eredménye. Egyrészt születnek új ötletek, melyek bizonyos problémákra a megoldást jelentik. Másrészt kialakulnak új igények bizonyos problémák megoldása révén. Amennyiben ez a két „folyamat” lefed egymást, akkor innovációról van szó, bármelyik oldalon legyen is meg az „új”. Tehát innováció egy régi probléma új eszközökkel történő megoldása, éppúgy, mint egy új problémára egy már meglévő eszköz alkalmazása is az, ha ezt korábban még senki nem tette.

5. Értékesítési szemlélet.

Ebbe a kategóriába tartoznak azok a definíciók, melyek a termék- vagy folyamat-innovációt tekintik fontosnak. Egyedül az minősíti az innovációt, hogy eredményeül

valamilyen értékesíthető „termék” – beleértve, pl. a technológia is – keletkezik, és általa piaci siker várható.

6. Folyamatszemlélet.

A szerzők jelentős hányada vallja azt, hogy az innováció egy folyamat, mely magában foglalja a kutatást, a fejlesztést, és az alkalmazást is. Vagyis logikusan egymásra épülő alfolyamatokból áll össze, melyek elemei azonban egymástól megkülönböztethetők.

Láthatjuk, hogy nem egyszerű kérdésről van szó. Minden kategóriában van valami jellegzetesség, melyet beleértünk a kifejezésbe. Minden szerző megragad valami jellegzetes „dolgot”, csak éppen senkinek nem áll össze, hogy egyetlen frappáns definícióban ez mind megjelenjen. Nem valószínű, hogy e fejezetben erre kéne törekednünk, csak éppen fontos tudni, hogy ez a terminológiai „zavar” létezik. Hogy miért kell erről tudnunk? Képzeljük el, ha valaki arra szeretne rájönni, hogy vannak e jellegzetes „sikerfaktorai” az innovációnak. Vagyis megvizsgálva egy kiválasztott vállalat innovációs tevékenységét, el lehet-e dönteni, hogy sikeres lesz-e az erőfeszítése vagy nem. Ha vannak ilyen sikerfaktorok, akkor a vizsgálat mindössze arra szűkülne, hogy megvizsgálánk e „faktorok” mennyiben vannak jelen a vizsgált vállalatnál. Ha rendben vannak, akkor nagy valószínűséggel sikeres lesz az innováció, ha e faktorok hiányoznak, akkor sikertelen lesz, illetve ki kell alakítani a azt a működési környezetet, amit ezen faktorok jelentenek, pl. döntési kompetenciák, munkatársak kvalifikációja, belső információáramlás rendje, finanszírozási kérdések, stb. Mindenki érzi, hogy ez azért nem ilyen egyszerű. Ennek ellenére nagyon sok kutatás irányul ezen „sikerfaktorok” megtalálására, hiszen ilyen komplex folyamat tervezéséhez nagyon nagy segítséget nyújthatna, és rengeteg pénzt, illetve egyéb erőforrást takaríthatna meg magának az a vállalat, mely elsőnek tudna valami hasonlót alkalmazni. Gondoljunk csak vissza az említett hatféle kategóriára, melyek mindegyike valamilyen módon az innováció lényegét próbálja megragadni. Vajon milyen „sikerfaktorokat” találnánk, ha a 2. pontban jellemzett definíció alapján keresnénk ezeket, és milyeneket, ha az 5. pont szerint értelmeznénk ugyanezt. Mindaddig, míg egységes szemlélet nem alakul ki, addig csak az azonos értelmű definíciók alapján elfogadott „innováció” szerinti kutatási eredmények hasonlíthatók össze. Ilyen viszont nem sok van, hiszen az említett 253-féle definíciót számtalan módon kategorizálhatjuk. Szükséges-e egyáltalán, hogy e fogalmat ilyen kínosan, mindenáron meg akarjuk határozni? Számít-e egy innovatív vállalatnál, ahol magas szintű kutatás –fejlesztési tevékenység folyik, és pl. saját területén piacvezető, hogy hogyan is fogalmazzák meg az innováció lényegét?

Igen, számít. Nem az a fontos ugyan, hogy ők a 253-féle definícióból melyiket fogadják el igaznak, esetleg alkotnak egy 254.-et, hanem az, hogy egyáltalán saját maguk számára megfogalmazzanak valamit, ha mást nem, de legalább egy kritérium rendszert, hogy mitől tekintenek majd valamit innovációnak a saját vállalatuknál. Az innováció valami fontos, nagyon fontos tevékenységsorozatot indít el, melyre a cég vezetésének állandóan koncentrálnia kell. Mindig készen kell állni, hiszen ez sorozatos egyedi intézkedéseket és döntéseket jelent. Nem szerencsés ugyanis, ha egyébként szokatlan, de távolról sem innovatív ügy miatt – tévesen - a vállalatvezetés jelentős energiát fecsérel olyan dolgokra, melyekre nem kellene, - hiszen nem viszik előre a céget -, viszont elhanyagolnának nagyon fontos döntéseket, mert nem ismerik fel annak valódi súlyát, így esetleg alsóbb szintre bízják a döntést, ahol viszont nem rendelkeznek olyan információkkal, mely alapján jól dönthetnének. A valódi innovációk bizonyára minden kategóriába beleférnek. Jellemző rájuk, hogy olyan termékek vagy eljárások, melyek a meglévőktől (bárhogyan is definiáljuk ezt) különböznek, és ezt a különbséget (valakik, pl. vevők, fogyasztók, felhasználók, stb.) észre is veszik. Az újszerűség nyilván abban áll, hogy célokat és eszközöket eddig nem ismert módon kapcsol össze. Nyilván szükséges az is, hogy ez az „új”, vagy a „píacon”, vagy az üzemi, vállalati használat során beváljon, hiszen a puszta ötlet még kevés. Az is igaz, hogy mindez nem egy pillanat műve, vagyis egy folyamatról van szó, melynek egyes elemei tervezhetők, illetve ellenőrizhetők. Látszólag minden rendben van, de ekkor néhány újabb kérdés merül fel, melyek közül némelyikre a választ megtalálni ma napig sem sikerült. Ilyenek, pl.

- *Ki dönt(het)i el valamiről, hogy új-e vagy nem, és ha új, akkor mennyire az?* Itt nyilván nem a teljesen egyértelmű dolgokról van szó, mint pl. annak idején a kerék feltalálása, vagy az első rakéta kilövése, az elektromos áram felhasználása, stb., hanem a mindennapi életünkben nagyobb gyakorisággal előforduló „jelenségekről”, mint pl. egy új gyógyszer, egy új vízcsap, egy új óra, egy új TV készülék, stb. kifejlesztése.
- *Kinek új az a bizonyos dolog?* „Az istenek a fejükre estek” c. filmben a főszereplő busman vadász számára (N!Xiau), pl. ugyanolyan rejtélyes dolog volt egy – repülőgépből kidobott – kólásüveg, mint egy középkori egyszerű ember számára egy hajszárító, vagy öngyújtó.
- *Hol kezdődik, és hol végződik az újdonság?* Az „egyszerű” vásárló az üzletben találkozik először az újjal, noha lehetséges, hogy a vállalat számára már egyáltalán nem annyira új, olyan régóta dolgoznak rajta. A Gillette pl. annak idején a két pengés borotva sikerén felbuzdulva gyorsan el akarta készíteni a három pengés változatot. Senki sem sejtette előre, hogy erre tíz hosszú évig várni kell, mert egy-egy megoldott

(rész)probléma legalább két-három újat vet majd fel. A vevők persze nem értették, ha már egyszer sikerült két pengét „összerakni”, akkor mi olyan nagy kunszt abban, ha három penge van ugyanígy. Nyilván fogalmuk sem volt arról, hogy vékonyabb pengéket kellett gyártani, mert a hagyományos kétpengés borotvánál alkalmazott pengék, túl „vastagok” voltak. Így a borotva is túl vastag lett, és a borotválkozás során a hajlatoknál ez sok gondot okozott. A vékonyabb pengéket viszont a hagyományos technológiával nem lehetett gyártani (élezni), ki kellett fejleszteni egy új technológiát. Az új technológia nem „működött” az addig alkalmazott anyagokkal, tehát új ötvözetet kellett kikísérletezni az új technológiához, stb. Mindezekről a vevők általában nem szereznek tudomást, nem is érdekli őket. Esetenként csak egy szűk, a technikai finomságok iránt rendkívül fogékony réteget érdekel, bár ők rendkívül fontos szerepet játszanak az innováció(k) elterjesztésében. Mindaddig, míg ezek az „újítók” nem „harapnak” rá az „új”-ra, addig mások sem fogják megvenni. Ha ők elkezdik használni, akkor a „követők” is „rákapnak”, és előbb utóbb széles körben is elterjed majd.

- *Ami új az együttal sikeres?* Itt sikeren elsősorban pénzügyi, gazdasági sikert értünk. Marketinges szakemberek kedvenc példabeszéde, hogy 100 ötletből általában egy valósul meg konkrét termék formájában, és ötven megvalósított termékötletből általában egy lesz valóban sikeres is, a többi megmarad a „futottak még” kategóriában. Ugyanez az érvelés előfordul úgy is, hogy „100 ötletből egy termék lesz, és 100 termékből egy lesz valóban sikeres” változatban is, de ami fontos, hogy önmagában az újszerűség nem garancia semmire sem. Ezért nagyon fontos, hogy egy ilyen bizonytalan folyamatot hogyan tudunk megtervezni. Olyan sok előre nem látható problémával kell szembenézni, hogy legalább azokat az elemeket tervezzük meg gondosan, melyekre ráhatásunk van. Ezek hiányában ugyanis a folyamat teljesen véletlenszerűvé válik és igazából nem is rajtunk fog múlni, hogy sikeres lesz-e. Nem sok olyan vállalatvezető van, aki mindezek ismeretében radikális innováción töri a fejét, illetve erre a célra fordítja a vállalat erőforrásainak jelentős részét. Ezért látjuk azt, hogy igazából csak kis lépéseket tesznek, hirtelen nagy ugrásokra egyre kevesebb sikeres példa akad, míg pl. a XIX. század, és a XX. század eleje hemzsegett a „korszakalkotó” felfedezésektől.

Az innováció folyamata

Mint már a definíciónál is láttuk, az innováció nem írható le olyan egyszerűen, mint pl. Kekülé álma¹, hanem egy meglehetősen bonyolult folyamatot jelent. E folyamat elemei a következők:

1. Ötlet.
Többé-kevésbé tudatos döntés valamilyen kutatási témával foglalkozni, melynek alapja lehet érdeklődés, kíváncsiság, merész feltételezés vagy egy sikert ígérő újítás.
2. Felfedezés / Megfigyelés.
Egy feltűnő dolog, függőségi kapcsolat megállapítása, vagy egy eddig ismeretlen anyag vagy folyamat létezésének felismerése.
3. Kutatás.
Egy felfedezés vagy megfigyelés elméleti megalapozása és empirikus felülvizsgálata. Okok és hatások megállapítása. Funkcionális összefüggések meghatározása, hogy mi, meddig, hogyan, miért. Megállapítandó, hogy további változók által erősödik, vagy gyengül a hatás.
4. Fejlesztés.
A megfigyelések és kutatási eredmények átültetése konstrukcióba, kísérleti berendezésbe, prototípusba azzal a céllal, hogy az elméletileg vagy empirikusan megállapított kapcsolato(ka)t egy bizonyos célra használhatóvá tegyünk.
5. Találmány.
Egy bizonyos alternatíva rögzítése, mely definiált jellegzetességekkel és pontosan leírt tulajdonságokkal rendelkezik, melyek alkalmasak szabadalmaztatásra és publikálásra.
6. Új termék piaci bevezetése, vagy új technológia alkalmazása.
Gazdaságilag hasznosítható formába illetve egységbe való átültetés. Hozzá tartoznak a szükséges beruházások, egyedi elnevezés, célcsoport(ok) megszólítása, bemutatás a nyilvánosságnak.

¹ Kekülé álmodta meg a benzolmolekula szerkezetét, melyet már hosszú ideje próbáltak sikertelenül megfejteni. Azt már tudták, hogy hat szénatom alkotja, csak az nem volt világos, hogyan is kapcsolódnak össze. Egyszer álmában megjelent hat majom, akik kört alkotva táncoltak, így fejtette meg a hat szénatom kötési módját.

7. Futó értékesítés.

Sorozat, ill. tömeggyártás. Az értékesítési lánc kialakítása, új célcsoportok megszólítása.

Vitatott, hogy az innovációmenedzsment meddig ölelje át ezt a sort. Legalább az új termék bevezetéséig feltétlenül. Valójában akkor van vége, amikor az új termék, vagy eljárás beépül a mindennapi gyakorlatba, és a funkcionális, vagy divizionális menedzserek veszik át a hozzátartozó feladatokat.

Vállalati innovációs modell

A vállalatok ugyan rendkívül komolyan veszik az innovációt, de mégsem szentelnek kellő figyelmet neki. Ennek rendkívül sok oka van, melyeket még feltérképezni is nehéz, de néhány tipikus jelenség szinte minden esetben megfigyelhető.

1. Erőforrás problémák

Az innováció nagyon drága „multság”. Nem elsősorban a pénzügyi keret hiánya a legfontosabb probléma – bár a magyar kis és középvállalkozásokra elsősorban ez a jellemző —, hanem a szakértelem hiánya legalább akkora súllyal esik a latba. Innovatív vállalatok vezetői ugyanakkor egybehangzóan állítják, hogy ha megvan a „nagy ötlet”, akkor azért valahogy mindig sikerül forrást is találni hozzá, viszont hiába van pénz, ha ötlet egy szál sem. Igaz, hogy ma Magyarországon a kockázati tőkebefektetések még nem olyan elterjedtek, mint pl. Amerikában, vagy Nyugat-európában, de akár társulással, akár más módon, de többnyire nem lehetetlen a szükséges tőke megszerzése. Természetesen ilyen esetben a titokvédelem lép elő kritikus tényezővé.

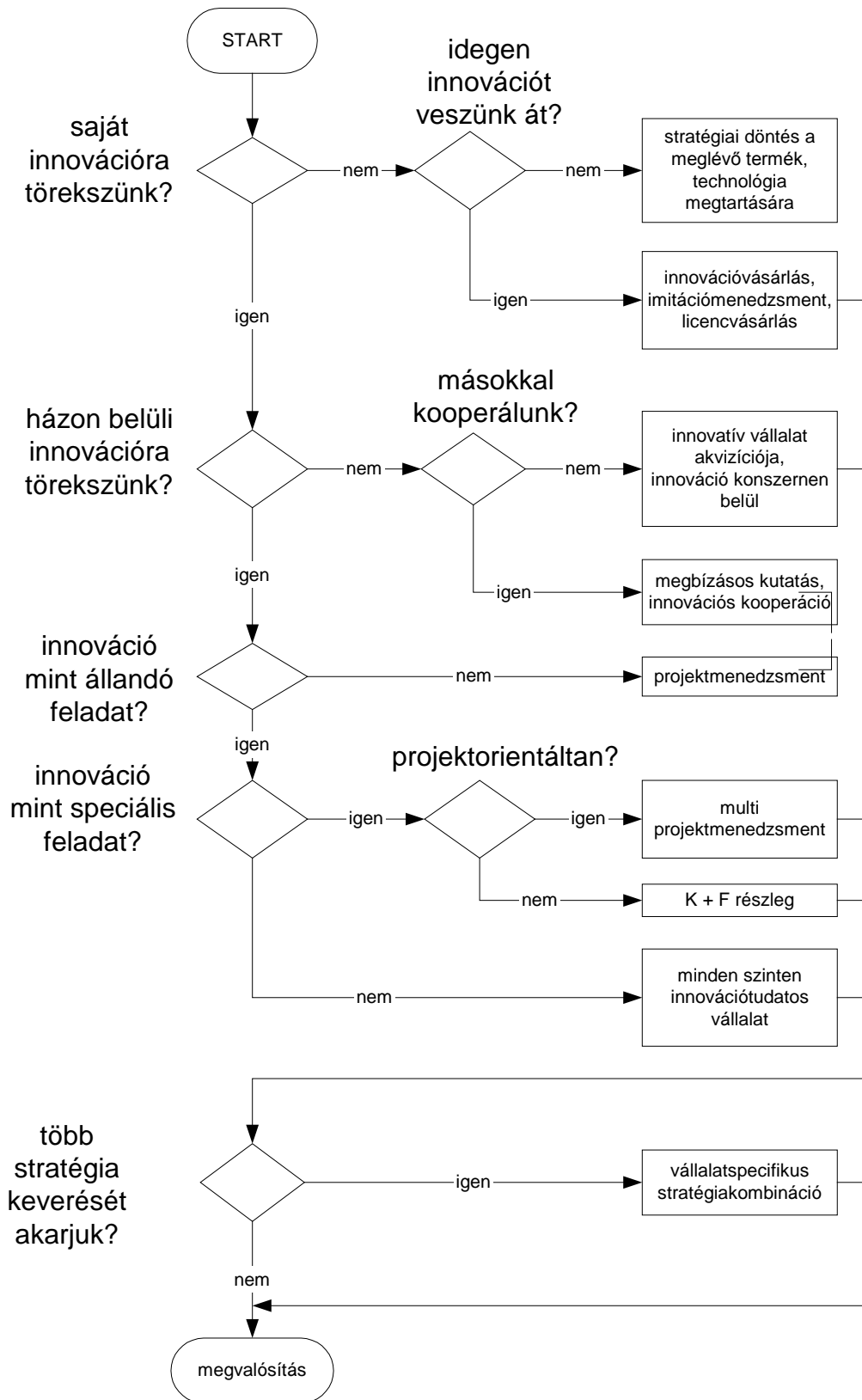
2. Szervezeti problémák

Az innovációs folyamat megszervezése nem egyszerű. Innovációval nem lehet csak úgy „mellékesen” foglalkozni. Szintén nehéz úgy végezni, hogy a munkatársak idejük egy részében a szokásos „hétköznapi” feladatokat végzik, és „mellékesen” fejlesztéssel is foglalkoznak. Egyik legnagyobb kihívás, hogy egy jól szervezett vállalatnál az innovációs folyamat elkülönüljön a napi rutinfeladatokról. Ez azt jelenti, hogy az innovatív ötlet felismerésekor beindul az innovációs folyamat, mely előre meghatározott tevékenységek és döntési lépések során megvalósítja azt, majd az innováció eredményét visszavezeti a rutinfolyamatok közé, hiszen vállalati szempontból sikeres innovációnak csak az tekinthető,

ami a piacon is bevételt hoz, és jövedelmet termel, ráadásul többet, mint amennyibe a kifejlesztése, és a piaci bevezetése került. Ebből következik, hogy vállalatgazdaságtani szempontból az üzletileg sikeres innovációt tekintjük valódi innovációnak, míg pl. egy kutatóintézet azt is, amikor sikerül egy tudományos felfedezéssel addig nem ismert jelenségeket megragadni, feltételrendszerét definiálni, és tudományos körökben publikálni, de lehet, hogy az elkövetkező X évben nem jelenik meg egyetlen termékben, vagy technológiában sem. Vállalatgazdaságtani szempontból ezt pusztán felfedezésnek tartjuk.

Innovációs stratégiák

Az innovációs folyamat működtetése nagyon átgondolt és alapos tervezés után lesz sikeres. Természetesen az átgondolt tervezéshez elsősorban egy jól meghatározott vállalati stratégiára van szükség. A vállalati stratégiában ölt testet, hogy a vezetés, illetve a tulajdonosok hol is képzelik el vállalatukat a jövőben. Mely piaci szegmenseket fognak „uralni”, milyen termék-, illetve szolgáltatáspalettaival fognak rendelkezni. Természetesen a stratégiai célok eléréséhez komoly elemző, értékelő és tervező munka szükséges, de nyilván csak a vállalat stratégiája alapján lehet eldönteni, hogy mely termékcsoportot, vagy szolgáltatást kell fejleszteni, melyiket kell befejezni, illetve átengedni másnak, melyek az új ígéretes területek, melyekre be kell lépni. A vállalatok általában egy sajátos, egyedi stratégiamixet követnek, melynek elemei között megtaláljuk a saját fejlesztést, a licencvásárlást, kis innovatív cégek felvásárlását, és még néhány egyéb lehetőséget, melyeket az alábbi folyamatábrában foglaltunk össze.



Tekintsük át a legfontosabb lehetőségeket:

Stratégiai döntés a meglévő termék, vagy technológia megtartása mellett.

Ez a stratégia igen ritkán fordul elő, ugyanakkor vannak helyzetek, amikor a termék, vagy a technológia értékét éppen a „hagyomány” adja. Ilyen pl. egy porcelánmanufaktúra, vagy egy újság betűtípusa és szedésének módja, de ilyenek a Japánban még mindig fellelhető hagyományos fegyverkovácsok termékei, melyek hihetetlen összegekbe kerülnek.

Innováció vásárlás

Amikor egy vállalkozás sikeres fejlesztőmunka eredményeképpen egy innovatív termékhez, vagy technológiához jut, akkor egyúttal egy piacképes terméke is lesz. Az innováció eredménye eladható, ha a kifejlesztő vállalat nem akar annak piaci bevezetésével foglalkozni. Jellemzően az új technológiák esetén gyakori eset. De az is ide sorolandó, amikor egy kutatóintézet fejleszt ki valami újat, és – miután az ő profiljuk nem a nagyüzemi gyártás és/vagy a piaci értékesítés, ezért a fejlesztésük eredményét eladják, majd a befolyt összegből további kutatásokat finanszíroznak.

A vállalati oldalon, az innováció menedzseléséért felelős személynek ilyenkor valójában beszerzési feladata van, hiszen a vállalkozás szempontjából fontos problémákra kell megtalálnia a máshol már megszületett megoldásokat, azaz felkutatni, értékelni és kiválasztani a legjobb megoldást. Sajnos az értékelés nem a legkönnyebb, hiszen az információk asszimmetrikusan állnak a felek rendelkezésére. Az eladó monopolhelyzetben van – tudásmonopóliumát az adja, hogy sokkal inkább ismeri azon körülményeket, amelyekre nagyon vagy éppen kevésbé alkalmas az innovációja –, míg a vevő még azt sem tudhatja teljes bizonyossággal, hogy valóban annyira hasznos lesz számára amit vesz, mint ahogyan reméli. Ezt különböző szervezetek, független szakértők, vagy minősítő intézetek segítségével próbál igazolni. A vevőnek meg kell szereznie – legalábbis részben – mindazt a tudást is, amivel az eladó rendelkezik, emiatt az innováció értékesítési folyamatának fontos része a betanítás is. Mindezek alapján látható, hogy az innováció-menedzser tevékenységének fontos területe lesz a megvásárolt innováció elfogadtatása is, hiszen a „nem mi találtuk ki, tehát nem is lehet jó” szindróma nagyon sok területen visszaköszön, ami fékezi az innováció vállalaton belüli meghonosodását.

Licencvásárlás

A licencvásárlás az egyik legjobban elterjedt megoldás, hogy egy vállalat mások innovációjának az eredményéhez jusson. A módszer hátránya, hogy ebben az esetben a vásárló nem magát az innovációt vásárolja meg, hanem annak a **használati jogát**. Ez óriási különbség, hiszen így nemcsak ő jut hozzá ehhez, hanem gyakorlatilag bárki, azaz számos versenytárssal is szembekerül az, aki a vásárlás mellett dönt. Természetesen aki használati jogot vásárol, érdekelt abban, hogy megpróbálja a konkurenciát kiiktatni ahol azonnali érdekütközésbe kerül az eladóval. A vevő mindig exkluzivitásra törekszik, azaz azt szeretné, ha pl. egy adott országban, vagy régióban csak ő rendelkez(het)ne a gyártási vagy használati jog felett. Ezzel szemben az eladónak az az érdeke, hogy minél nagyobb mennyiségben tudja a licencjogokat értékesíteni, hiszen az neki járulékos bevételeket eredményez.

Tekintsük át, milyen okok vezetnek ahhoz, hogy egy vállalat a saját fejlesztés helyett az innovációhoz jutás eme „egyszerűbb” formáját válassza. Jellemzően 4 kategóriába sorolják azokat a hiányosságokat, melyek ide vezetnek:

1. Technológiai lemaradás.

A vállalat hozzá akar jutni egy technológiához, amihez másképp nem tud.

2. Kapacitás hiány.

A vállalatnak nincs személyi vagy tárgyi kapacitása, hogy hasonló terméket, vagy technológiát fejlesszen ki.

3. Időhiány.

A vállalat kutatási és / vagy fejlesztési időt akar a licencvásárlással megtakarítani, mindenekelőtt azért, hogy az aktuális piaci (értékesítési) helyzetet időben ki tudja használni.

4. Tőkehiány.

A vállalat nem tudja a szükséges kutatást és / vagy fejlesztést finanszírozni, és a licencvásárlásban látja annak lehetőségét, hogy a befektetést folyó kifizetéssel helyettesítse. A megvásárolt licenc alapján gyártott termék révén azonnali bevételhez jut, amiből fizetni tudja a licencdíjat. Ez ugyan sokkal alacsonyabb jövedelmezőséget jelent számára, mintha ő lenne az eredeti innovátor, ugyanakkor jóval kisebb a kockázata is, hiszen egy olyan termék licencét vásárolja meg, ami már bizonyította piacképességét. Ugyanakkor, ha folyamatosan erőltetné a saját termék kifejlesztését, lehet, hogy a termék a piacon már az életgörbéje hanyatló szakaszába ér majd, mire elkészül vele, így még a termék kifejlesztésébe fektetett pénzének a megtérülése is kétségesse válik.

Számos vizsgálat foglalkozott a licencvásárlás körülményeinek tisztázására, és érdekes megállapításokat tettek. Azt hinnénk, hogy többnyire a kis és közepes vállalkozások vásárolnak licencet, de ez éppen fordítva igaz. Jellemzően a nagyobb vállalatok vásárolják meg a kis és közepes cégek praktikus részeredményeinek, vagy részletmegoldásainak használati jogát. A fentebb felsorolt 4 ok közül a vizsgálatok alapján az időhiány tűnt a legjelentősebb tényezőnek. Azaz a licencvásárlási kényszer ugrásszerűen megnő, amint valamelyik piaci szereplő egy olyan új termékkel szolgáltatással rukkol elő, ami komoly piaci figyelmet kap, vagy sikert ígér. Ekkor némelyek felgyorsítják saját fejlesztési folyamataikat, míg mások, akik nagyon lemaradtak, inkább befejezik saját fejlesztési projektjüket, és a licencvásárlás mellett döntenek, hogy időt nyerjenek.

Egy licencvásárlás nem egyszerű adás-vételi aktus. Nagyon bonyolult, sokszor több száz oldalas szerződés rögzít nagyon aprólékosan számos adatot, feltételt, kötelezettséget, lehetőséget mind a licencet eladó, mint az azt megvásárló vállalat részére. Az alábbiakban néhány területről egy-egy kiragadott példa segítségével illusztráljuk ennek a folyamatnak az összetettségét természetesen a teljesség igénye nélkül.

Műszaki információk a licenc tárgyáról

- Másolható műszaki rajzok,
- Összeállítási rajzok,
- Üzemi kézikönyvek,
- Eljárások leírásai,
- Biztonsági előírások,
- Használati utasítás a végtermékhez,
- Végtermékspecifikáció,
- Nyersanyagspecifikáció,
- Minőségi előírások, csomagolási irányelvek,
- Raktározási előírások és információk a tartósságról

Kiegészítő, részletesebb műszaki információk a licenc tárgyáról:

- kísérleti jegyzőkönyvek,
- teljesítményadatok megadása pl. max., átlagos, ajánlott,
- energiaigények,
- semleges szakértők tesztjei,
- tanulmány alternatív termékről vagy technológiáról,
- a műszaki fejlesztési lehetőségek leírása,
- karbantartási igény- és intervallum, ill. javítási útmutató,

- pótalkatrészigény, kopási számítások,
- megvalósított projektek leírása, ill. referenciaprojektek értékelése.

Üzemgazdasági információk a licenc tárgyról:

- a termékek, ill. eljárások felhasználhatósági lehetőségei,
- piackutatási eredmények, és növekedési esélyek,
- helyettesítő termékek, amit ez kivált, v. amelyek ezt kiválthatják,
- termék várható életgörbéje,
- gazdaságossági számítások, költség és hozamstruktúrák,
- beruházási számítások,
- konkurencia megnevezése,
- disztribúciós tapasztalatok és logisztikai Know-How,
- a dolgozók képzési igénye,
- finanszírozási terv,
- licencdíj fizetési szabályozás.

Jogi információk a licenc tárgyról:

- a szabadalmi oltalom hossza,
- a licenc exkluzivitása,
- licenckapcsolatok (más licencek odaadása),
- licenc futamideje,
- jogi konfliktusok szabályozása
- egyéb gazdaságjogi problémák, pl. licencdíjak utalása, kartelljogi kérdések, adózási szempontok

Innovatív vállalat megvásárlása

Amennyiben egy vállalkozás megfelelő tőkeerővel rendelkezik, úgy még azt is megteheti, hogy egy innovatív terméket kifejlesztő vállalkozást megvásárol, így mintegy „magába olvasztja”. Ez sok szempontból tűnik hasznosnak. Egyrészt lehetőséget nyújt arra, hogy a jól bejáratott üzleti folyamataikat az innovációtól elszigeteljék, azaz a rutin, és innovációs folyamatok nem keverednek össze. Másrészt, ha az innováció mégsem válik be, el lehet újra adni a felvásárolt vállalatot anélkül, hogy a felvásárló cég imidzse a kudarc miatt sérülne. A kutatások 4 jellegzetes vásárlási okot mutatnak ki.

1. tényező: aktív, támadó technológiai felzárkózás

- hozzájutás új technológiához ill. új Know-how-hoz a megszerzett cég K+F részlegétől,
- kölcsönös Know-how csere,

- a pozitív tudományos környezet kihasználása,
- hozzájárítás új technológiához, ill. új Know-how-hoz a megszerzett cég egyéb részlegeitől,
- kutatók toborzása könnyebb,
- nagyobb kutatási potenciál kihasználása,
- termékpaletta bővítése,
- a piaci részesedés hosszú távú növelése a világpiacon
- beszerzési szinergiák a leányvállalattal közös beszerzéssel,
- meglévő termelési és tovább-feldolgozási kapacitások jobb kihasználása.

2. tényező: reaktív, piac- és technológia védelem

- piaci pozíció védelme közvetlen tőkebefektetés révén (konkurenciába),
- saját technológia külföldi terjesztése,
- a saját technológiai pozíció jobb védelme külföldön,
- a termelés egy részének, v. egészének áttelepítése külföldre.

3. tényező: stratégiai környezet- és értékesítés orientálódás

- reakció a várható, vagy létező import korlátozásokra (pl. Buy-American),
- regionális diverzifikáció,
- piaci pozíció védelme egy konkurens felvásárlásával,
- értékesítési hálózat átvétele,
- új vevőcsoportok megnyerése,
- hosszú távú piaci részesedés növelése,
- előnyös valutaárfolyam kihasználása a vásárlásnál,
- a beszerzések biztosítása, pl. előgyártmányok, nyersanyagok, információs rendszer, HW, SW, hozzáférés adatbankhoz, stb.

4. tényező: pénzügyi, finanszírozási szempontok

- rövid távú forgalomnövelés,
- pénzügyi befektetés.

Az innovációmenedzsment feladata ebben az esetben az akvizíciós folyamat menedzselése.

Empirikusan igazolt, hogy a technológiailag motivált felvásárlás sikerének titka az alábbi két fázis tudatos tervezése és megvalósítása:

1. Preakvizíciós fázis azaz a döntési folyamat,

2. Postakvizíciós fázis azaz az integrációs folyamat.

Ha ezt a két folyamatot kicsit részletesebben áttekintjük, látjuk, hogy igen komplex problémamegoldást jelent, melyből gyakorlatilag egyetlen vállalati terület sem maradhat ki.

A preakvizíciós fázis, azaz a döntési folyamat tartalma címszavakban:

- Innovatív, még önálló vállalatok felkutatása;
- Ideális esetben az új egység egy hiányzó elemet pótol (rés a technológiai-, vagy termékportfólióban);
- Még a folyamat előtt jól meghatározott kritériumrendszert kell kialakítani;
- Az innovációmenedzsernek fel kell becsülnie a partner erősségeit, gyengeségeit és ezek hatását a pénzáramlásokra;
- A kutatócsapat hajlandó-e ott dolgozni a felvásárlás után.

Miután sikeresen kiválasztották a felvásárlási célpontot, és az ügyletet le is zárták, elkezdődhet a következő folyamat, melyben a két vállalat tevékenységeinek összekapcsolása, illetve összehangolása jelenik meg.

1. Posztakvizíciós fázis, azaz az integrációs folyamat jellemzői címszavakban:

- Jelentős menedzsment kapacitásokat köt le.
- A folyamat lezárásáig tipikus projektmenedzsment.
- Ideális esetben az újonnan átvett egység rendelkezik bizonyos fokú autonómiával.
- Nem szokott sikerülni. A legtöbb összeolvadás igen komoly együttműködési zavarokat mutat, mert mind az addigi folyamatok, mind pedig a kialakult vállalati kultúrák olyannyira eltérnek egymástól, hogy igen komoly erőfeszítésbe kerül a „normális” működés biztosítása is.
- Jelszó: folyamatok standardizálása. Sok vállalat azonnal elkezd az új szerzeményében a folyamatok szabványosítását, mellyel a nyomon követhetőséget, és az ellenőrizhetőséget próbálják biztosítani. Ez óriási ellenérzést kelt a felvásárolt vállalat dolgozóiban.
- A standardizálás megöli a kreativitást.

Tapasztalatok szerint ezek a jelenségek mind az EU-ban mind pedig az USA-ban is hasonló módon játszódnak le.

Innováció imitálása

Az innovációt mindig követi az imitáció, ami legalább ugyanazt tudja, mint az innováció. Természetesen itt nem a kritikán aluli minőségben lekoppintott termékekről van szó, hanem azokról az innovációkról, melyeket jogi védelem hiányában bárki legálisan átvehet, és megfelelő technológiával, az eredetitől nem rosszabb funkcionálitási és minőségi

paraméterekkel gyártja, és forgalmazza. Ennek az az alapja, hogy az imitáció messzemenően ugyanazt az anyagot, folyamatot használja, mint az innováció

Az imitáció tehát tudatos – akár stratégiai – cselekvés is lehet. Megfigyelhető, hogy a sikeres vállalatok kombinálják az innovációt és az imitációt. Az alábbi táblázatban egy érdekes felmérés eredményei tekinthetők meg, melyben 33 nagyvállalat menedzsereit kérdezték az imitációval kapcsolatos szempontokról.

AZ IMITÁCIÓ POZITÍV SZEMPONTJAI	EGYETÉRT	TAGADJA
Az utánzás hasznos, ha a saját termékpaletta kiegészítését szolgálja	23 (70 %)	10 (30 %)
Utánozni kell, ha a vevők ezt elvárják	22 (67 %)	11 (33 %)
Utánozni kell, ha gazdasági szempontból sikeresnek ígérkezik	21 (64 %)	12 (36 %)
Veszély fenyeget, hogy leszakadunk a technológiai fejlődésben	17 (52 %)	16 (49 %)
Utánozni kell, ha az „első” hibáiból lehet tanulni	16 (49 %)	17 (52 %)
Utánozni kell, ha így szabad kapacitásokat lehet kihasználni	1 (3 %)	32 (97 %)

AZ IMITÁCIÓ NEGATÍV SZEMPONTJAI	EGYETÉRT	TAGADJA
Az utánzás jellemzően csekélyebb profilírozást tesz lehetővé	12 (36 %)	21 (64 %)
Ha csak utánzásra szorítkozunk, hosszú távon elveszítjük a versenyképességünket	10 (30 %)	23 (70 %)
A utánzás jellemzően rontja a cég imázsát	8 (24 %)	25 (76 %)
A utánzás tartósan rontja a versenytársakkal kialakult viszonyt	17 (52 %)	16 (49 %)
Utánozni kell, ha az „első” hibáiból lehet tanulni	6 (18 %)	27 (82 %)

A pozitív és negatív szempontok vizsgálatából kiderül, hogy az imitáció messze nem olyan negatív tartalmú kifejezés a vállalati döntéshozók szempontjából, mint amennyire a hétköznapi életben gondoljuk. Ez természetes, hiszen egyrészt nem mindent lehet jogi formalizmusokkal levédeni, másrészt bevált részletmegoldások így költséghatékonyan tudnak terjedni, növelve a vevők jobb hozzáférési lehetőségét ezekhez a termékekhez, technológiákhoz. Ugyanakkor egyik innovátor sem szeretné, ha a kinkeservvel, és jelentős összeggel támogatott kutatásának végeredményét rövid idő múlva más márkanév alatt látná viszont. Terméktől, és technológiától függően vannak azért olyan akadályok, melyek nem könnyítik meg az imitátorok dolgát, bár kétségtelen, hogy ők pedig a meglévő hiányosságokat igyekeznek minél előbb pótolni, vagy tudomásul veszik az ebből eredő hátrányokat. Miben bízhatnak az innovátorok? Abban, hogy az imitálás nem mindig könnyű, és akár komoly akadályok is nehezíthetik a piacra lépést.

Tekintsünk át néhány akadályt, és azok leküzdésének lehetőségét!

PIACRA LÉPÉS AKADÁLYA	OKA	MEGKERÜLÉSE
Economies of Scale	termelékenységből eredő költségelőny jó értékesítési rendszer megléte	Direkt: technológiai beruházás Indirekt: más paraméterrel ellensúlyozni pl. jobb minőség, jobb garanciális feltételek
Termék megkülönböztető előny	Vevői lojalitás kialakítása egy bizonyos gyártóhoz	Indirekt: tudatosan bevállalni a hosszú távon rosszabb árat

PIACRA LÉPÉS AKADÁLYA	OKA	MEGKERÜLÉSE
Átállási költségek	inkompatibilitás különböző gyártók termékeivel, felhasználó képzése, nagyobb ráfordítás a párhuzamos szerviztevékenység miatt	Direkt: legkülönbözőbb csatlakozási lehetőségek figyelembe vétele, a piacvezető „szabványának” átvétele Indirekt: „felbujtás” a szabvány felváltására
Jogi-politikai természetű	kihasználni a piaci monopolhelyzetet, komoly követelményrendszereket és kontrollfolyamatokat állítani, előny állami támogatásnál	Indirekt: jobb minőség „alacsony ár” politikája
Hozzáférs az elosztási csatornához	korlátozni a hozzáférs az elosztási csatornához, hogy ne lehessen a fogyasztókhoz eljutni; hosszú távú szerződések kialakítása; csak korlátozott mennyiségek felvétele az egyes csatornákon.	Direkt: saját elosztási hálózat kiépítése Indirekt: alacsony árak; komplett szerviz szolgáltatások

PIACRA LÉPÉS AKADÁLYA	OKA	MEGKERÜLÉSE
Gyártói referencia	tárgyi referenciák szükségessége; személyes referenciák	Direkt: befektetés mind tárgyi mind személyes referenciába Indirekt: komplett szerviz és garanciális szolgáltatások
Technológiai know-how	a szükséges technológiai tudás a termék/technológia fejlesztéséhez/másolásához	Direkt: meglévő K+F potenciál használata; befektetés K+F-be; technológiai know-how vásárlása; Indirekt: innovatív vállalat megvásárlása
Gyártástechnológiai know-how	a szükséges gépek, berendezések már megvannak a hasonló termékek miatt; tapasztalatok, tanulási hatás a termelésben	Direkt: befektetés gyártástechnológiai know- how-ba; Indirekt: külső gyártás, gyártatás

PIACRA LÉPÉS AKADÁLYA	OKA	MEGKERÜLÉSE
A vevő preferenciái	a piac „lezárásának” szükségessége	Direkt: intenzív marketingmunka Indirekt: együttműködés a felhasználóval

A fenti táblázatból látszik, hogy egy innovációs folyamat eredménye a maga teljességében olyan összetett, hogy nem mindig egyszerű annak lemásolása. Mindig ki lehet ugyan ragadni egy-egy elemét, pl. egy konkrét technológiai megoldást, vagy speciális csomagolást, esetleg járulékos funkciókat, de ha csak ezekre koncentrálna egy vállalkozás, gyakran sikertelen lesz az imitációja, mert a költségelőny, vagy egyéb többletszolgáltatás nem egy folyamat részeként jelenik meg, így gyakran hatástalanná válik.

Látható, hogy nincs olyan stratégia, amely minden szempontból a legjobb lenne, hiszen a vállalat tevékenységstruktúrája, technológiai szintje, humán erőforrásai, beszállítói-, és vevői kapcsolatai, a rendelkezésére álló pénzügyi lehetőségek mind - mind befolyásolják a választható stratégiát.

Mindenekelőtt az első és legfontosabb stratégiai kérdés, hogy minden olyan esetben, mikor a vállalat saját maga is tevékenyen részt vállal az innovációs folyamat működtetésében, ezt mi módon tudja biztosítani. A vállalaton belül ekkor két folyamat fog párhuzamosan működni.

1. A rutin tevékenységek halmaza, mely a vállalat normális termelő illetve szolgáltató tevékenysége, amiből „él” a vállalat.
2. Az innovációs tevékenység, mely a vállalat további fejlődésének, növekedésének a záloga.

Ezt a kétféle folyamatot el kell tudni választani egymástól, mely elsősorban szervezési, menedzselési feladat. Ugyanakkor azt is biztosítani kell, hogy a ma innovációja, holnap rutinfeladattá váljon, vagyis a 2. folyamat eredményét be kell illeszteni az 1. folyamatba. Valójában ez az igazi kihívás a vállalatok számára. Nagyszámú irodalom foglalkozik a

kutatás-fejlesztés szervezésével, menedzselésével. Ezt a tevékenységet önmagában sokkal egyszerűbb kezelni, mint magát a teljes innovációs folyamatot. Ez utóbbinak ugyanis azt is fel kell vállalnia, hogyan és mi módon vezessük be az innovációs folyamat eredményét a napi tevékenységek sorába. Ez minden esetben óriási ellenállást vált ki a szervezet tagjaiból, mely annyira fontos problémakör, hogy külön fejezetben kell tárgyalni.

Az innovációval szembeni ellenállás

A változásokat általában nem szeretik az emberek. Legyen szó egy új működési rend kialakításáról, új technológia alkalmazásáról, egy új irodai szoftver bevezetéséről, stb. minden ilyen lépés kezdetben ellenállást vált ki. Ez az ellenállás akkor is érezhető, ha az emberek tudják, hogy a változásra szükség van, mégis kezdetben általános bizalmatlanság és bizonytalanság érzése fog eluralkodni. Ennek a helyzetnek a kezelése azért is nehéz, mert több ok egyidejű megjelenéséről van szó, és a legtöbb esetben a „tünetek” amiket észlelünk nem is hozhatók közvetlen összefüggésbe a mélyebb okokkal, melyek megszüntetésével, vagy kezelésével a változás elfogadtatható a dolgozókkal. Minden innováció – legyen az termék, technológiai, szervezeti, stb. – azonnali konfliktust generál két érintett fél között. A konfliktus oka a kétféle magatartás inkonzisztenciája. Az egyik magatartás a változásra való törekvés, a másik pedig a fennálló helyzet megtartása. A konfliktus intenzitása arányos a változás „mértékével”. Sajnos a konfliktus személyek közötti, mely így erős érzelmi töltést is kap. Ugyan sokszor jelenik meg a változás, mint szakértők ajánlása, uralkodó tudományos álláspont, stb. a szervezeten belül mégiscsak emberekhez kötődik, akik elfogadják és képviselik, illetve akik nem fogadják el és támadják az új elképzelést, és így mindenképpen érzelmi kötődés jön létre. Ennek pozitív hatása, hogy az innovátorok elszántságát, és elkötelezettségét erősíti és koncentrálja, míg negatív hatásként a konfliktusok radikalizálódásával is együtt jár. Sajnos e konfliktusok kezelése nagyon nehéz, mert az okok sokszor mélyen elrejtve maradnak. Az emberek soha sem mondják meg, hogy valójában mi az oka a „panaszaiknak”. Általában igyekeznek olyan közérthető és racionális, vagy annak tűnő okokat keresni, mellyel igazolják, hogy ők ugyan helyeslik a változást, de felhívják a figyelmet a sok ezzel kapcsolatos problémára, melyre biztosan nem gondolt senki. Ez természetesen azzal jár, hogy a menedzsmentnek sok fejtörést okoz, míg megpróbálnak leásni az ellenállás valódi okáig, és ez ráadásul meglehetősen sok időt is igényel. Tipikus hiba, hogy a menedzsment próbálkozik néhányszor, aztán az egyetlen „hatásos” fegyveréhez nyúl és hatalmi szóval igyekszik a változást „átnyomni” a szervezeten. Ennek oka természetesen az,

hogy akik eddig esetleg közömbösen szemlélték a változást akarók, illetve ellenzők „csatáját”, most hirtelen döntésre kényszerülnek, és nagyobb részük általában a döntést ellenzők mellé csapódik. Mit tehet ilyenkor az innovációmenedzser? Először is meg kell értenie, melyek azok a rejtett okok melyek a tiltakozókat motiválják. Ehhez tekintsük át a leggyakoribbakat, melyek egy része tökéletesen racionális, védhető és talán igazolható is, mégis inkább a látszat, mint a valós félelem. Először nézzük meg az ellenállás helyét.

1. Üzemen belül az ellenállás leginkább a vezetők, egyenrangú felek vagy alárendeltek és az innovációmenedzser között alakulnak ki, melyek főképpen az erőforrások miatti konfliktusban, szerepkonfliktusban, vagy hatalmi harcban nyilvánulnak meg. Ennek a „leküzdésében” elsősorban a hierarchikus hatalom segít.

2. Vállalatközi, vagy piacspezifikus ellenállás pl. a piaci partner ellenkezése, többnyire a vevő(k)é egy új termék ajánlásakor, de a szállítóké is, ha pl. a követelmények feléje radikálisan megváltoznak (pl. szigorúbb beszállítói minősítési rendszer kialakítása). Ezek tipikusan piaci konfliktusok, vagyis minőség, ár, határidő problémák. Szélsőséges esetben az együttműködés megszakadásához is vezethetnek. A helyzet kezeléséhez sajnos a hatalmi szó nem megfelelő, itt elsősorban az egyes szereplők motivációja jelenti a megoldást. Meg kell értetnünk a beszállítóval, hogy miért jó neki a mi szigorú értékelési rendszerünk, a vevővel meg kell értetni, hogy miért jó neki az új termék, ez milyen további előnyöket jelent neki a piaci versenyben.

3. Sajnos az innovátorok sokszor a hatóságok részéről is heves ellenállást éreznek, főleg ha érvényes törvényt, jogszabályt, vagy harmadik fél valamilyen jogát sérti az innováció. Hajlamosak arra, hogy az innovációt a megbízható ismert megoldások felől szemléljék, mely megközelítés természetesen eleve „gyanússá” teszi a legnagyszerűbb találmányt is. Ha a hatóságok nem tudják átlátni az „új” összes, mind a közeli mind pedig a távoli jövőben várható következményeit, akkor hajlamosak az innovációt eleve elutasítóan kezelni. Itt sajnos csak a legnagyobb gondossággal lehet eljárni, és kimutatások, elemzések sorával kell megpróbálni meggyőzni a Hivatalt, hogy sem rövid, sem pedig hosszú távon nem fenyeget veszély.

4. A legnagyobb nehézséget ugyanakkor a nem intézményesíthető környezet ellenállása okozza, pl. a lakossági tiltakozások, tüntetések, bojkott felhívások. Itt sokszor antagonistákról van szó, akik kevésbé kiszámíthatóak, mint az eddigi „szereplők”. A problémát súlyosbítja, hogy ezen megmozdulások esetén sem az „ellenállás” argumentációja, sem pedig az intenzitása nem becsülhető könnyen. Itt csak nagyon intenzív és széleskörű kommunikáció segíthet, mely sajnos drága megoldás, hiszen a tiltakozók nem egyetlen „masszát”, hanem sok

kis „klikket” alkotnak, melyet a kommunikációs stratégia kidolgozásakor figyelembe kell venni.

Ezek után vizsgáljuk meg az okokat, melyek kiváltják az ellenállást.

1. Technológiai szempontok.

- A működőképesség kétségbe vonása.

Az ellenzők kétségbe vonják, hogy az új termék, vagy technológia a kívánt cél-eszköz kapcsolatot megvalósítja. Műszaki paraméterekre fognak hivatkozni, mint pl. sebesség, hőmérséklet, nyomás, szilárdság, rugalmasság, stabilitás, stb. Mindezek vagy általában, vagy valamilyen speciális esetben kérdőjeleződnek meg. Prototípust, referencia berendezést akarnak látni. Meg akarják tudni a szakértők véleményét. Kétségbe vonják a hosszú távú hatás(oka)t, és ha mindezt meg is mutatjuk nekik, rögtön kifejezik a bizonytalanságot, hogy vajon ezek az eredmények a kísérleti berendezésről átültethetők-e a sorozatgyártásra. Mellékhatásokra, következményekre, és kockázatokra kíváncsiak.

- Kifogások a túl korai időpont miatt.

Az ellenzők itt a projekt technológiai kísérletlenségét hangsúlyozzák. További kísérleteket követelnek. Ki akarják várni más felhasználók tapasztalatait. Hivatkoznak arra, hogy ha túl korán lépünk be, akkor a szállítók összes tévedésének következményeit nekünk is viselnünk kell.

- Aggódás a környezeti kompatibilitás miatt.

Az ellenzők utalnak arra, hogy hiányoznak a specializált munkatársak, anyagok, tárgyi eszközök. A kísérletekhez kiválasztott beszállítók nem biztos, hogy hosszú távú partnerek tudnak lenni. A tartozékok, pótalkatrészek, egyéb darabok szállítása nem biztosított. Mérési eljárások, klasszifikációs szabványok, bevált értékelési eljárások hiányoznak. Szállítási lehetőségek, útvonalak, hálózatok, eszközök nincsenek az innovációra átállítva. Vagyis, az innovációt pusztán technológiai értelemben nézték, de nem egy nagyobb rendszer részeként, annak határaival, struktúrájával, kapcsolataival együtt.

2. Gazdasági szempontok.

- Az innováció értékes dolgokat rombol le.

Az innováció gyakran azt jelenti, hogy az eddigi eljárásokat, anyagokat, termékeket fel kell adni. Megszűnnek eddig jól működő, személyes, bizalmi kapcsolatok munkatársak között, ügyfelek és beszállítók felé, bankok felé. Új játékszabályok, és kapcsolatrendszerek alakulnak ki. Eddig megbízhatónak tartott dolgok válnak

kérdéssé. Az innováció a „Régi” elvesztésével indul. Az ellenzők ezekre a nyilvánvaló dolgokra hivatkoznak, melyet erősít, hogy ezek a „veszteségek” valóban rögtön látszanak, míg az innováció „nyeresége” csak ígéret.

- Az innováció túl kockázatos beruházás.

Az innováció nemcsak tárgyi befektetéseket kíván, hanem mindenek előtt immateriális befektetéseket a munkaerőbe, úgymint új emberek toborzása, képzése, a munkatársak átképzése, új üzleti kapcsolatok és új szerződéstípusok kialakítása. Az ellenzők lecövekelnek a szűkös erőforrások talaján. Az innováció ugyanis más beruházásokkal versenyez. Így viszont ugyanolyan megtérülési elemzésnek vetik alá, mint a többit. Ugyanakkor az immateriális befektetések hozadéka sokkal nehezebben számszerűsíthető, mint a tárgyi eszközökbe történő beruházások, viszont extrém kockázatos.

- Az innovációk pótlólagos finanszírozási igényt támasztanak.

Az ellenzők arra utalnak, hogy a jelenlegi eszközökbe befektetett tőke „elvész”, ha az eszközök, vagy egy részük tovább nem használható („sunk cost”). Ezzel szemben az innováció további kiadásokat jelent. Így az innováció nemcsak feszített likviditási helyzet esetén kérdéses, hanem általános esetben is.

- A sikertelen innovációk drágábbak, mint a továbbvitt „Régi” vesztesége.

Az innováció ugyan jobb eredményt, nagyobb hatékonyságot ígér, de ez az ígéret bizonytalan. Ha a vállalat minimax stratégiát alkalmaz, vagyis a lehetséges változatok közül azt preferálja, melynek a legrosszabb esetekben a legjobb az eredménye, akkor várható, hogy kisebb valószínűséggel nyer egy ilyen elemzésnél, mint az a már ismert változat, melynek tökéletlenségét már megszokták.

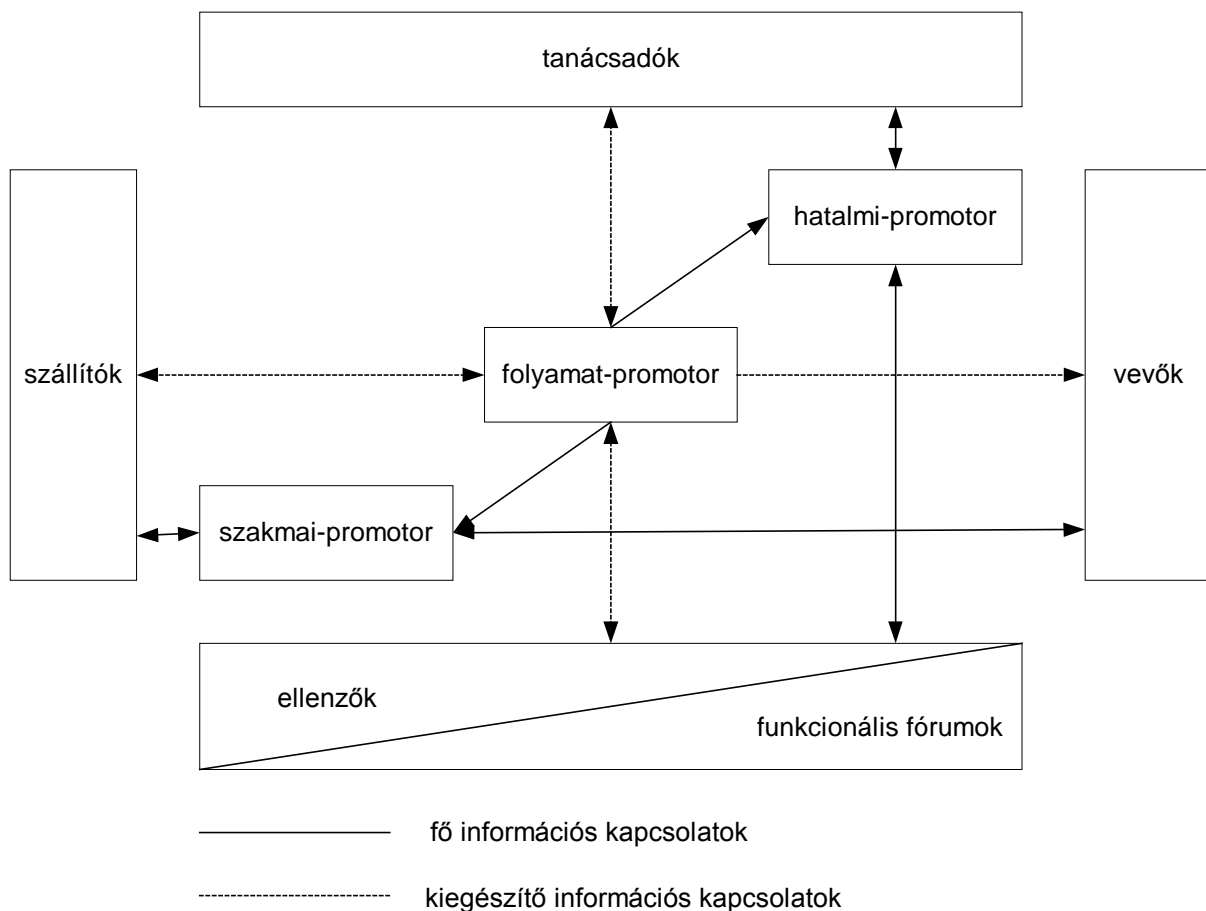
- A mostani állapot egyáltalán nem olyan rossz.

Az innováció megköveteli, hogy a jelenlegi állapot minőségéről mindent tudjunk. Ha mindenki elégedetlen a fennálló helyzettel, akkor könnyű az innovációt megvalósítani. Amennyiben viszont a többségnek megfelel a mostani állapot, akkor hiányzik a kényszer, hogy miért kelljen ezt az innovációval felváltani. Az ellenzők tehát megfordítják a bizonyítási kényszert, és az „újítók”-nak kell bizonyítaniuk, hogy miért akarják a fennálló jól működő, elfogadott rendszert megváltoztatni. Az innovátor(ok)nak ezt a jól működő rendszert kell kritizálniuk, mellyel megkérdőjelezzik az ezt elfogadók kompetenciáját. A konfliktus megint áttevődik. Már megint nem az egymással versengő termékekről, vagy technológiákról lesz szó, hanem az

innovátor(ok) és azon személyek közötti konfliktusról, akik minden erejükkel ragaszkodnak a fennálló „rend” megtartásához.

Az innováció hajtóerői

Az innovációk gyakran annak köszönhetik sikerüket, hogy néhányan nagyon mélyen hisznek bennük, és ez a hit sok esetben olyan fokú, hogy még az állásuk elvesztését is megkockáztatják, de nem hagyják abba a már lefűjt kísérlet folytatását. Szabadidejükben, források nélkül, maradék anyagok felhasználásával kemény küzdelem árán bebizonyítják, hogy a kezdeti elképzelések helyesek voltak, és mégis megvalósítható az adott innováció. Az innovációs folyamatban való részvétel egyfajta „új” szereposztást is jelent. Ezeket a szerepeket sokan és sokféleképpen próbálták kategorizálni, mint annyi más területen, itt is elég nagy a kavalkád. Ugyanakkor elfogadhatónak és általánosan érvényesnek tekinthető az az elképzelés, mely szerint 3 fő területen van szükség az innováció képviselőire. Mindezt az alábbi modell szemlélteti, a köztük lévő kapcsolatokkal együtt. A külföldi irodalom promotor néven illeti azt a „hajtóerőt”, mely az embereket arra indítja, hogy küzdjenek az innováció sikeréért.



Az ábrán látható promotorok a következő munkamegosztásban dolgoznak, illetve osztják meg a szerepeket.

1. A **szakmai promotor** partnerei a műszaki érdeklődésű vagy végzettségű munkatársak a vevőknél, vagy a beszállítóknál. Köztük talál segítséget, illetve támogatást, de ott lel kihívást is a saját területét illetően. Ő rendelkezik a szükséges „objektív”, szakmai tudással. Gyakran ő a feltaláló, de minden esetben az „Új” ismerője. Ismeri az új termék, vagy eljárás törvényszerűségeit, a teljesítménypotenciálját, a korlátait. Ő van abban a helyzetben, hogy alternatívákat generáljon.
2. A **hatalmi promotor** rendelkezik az erőforrások felett, mellyel lehetővé válik az innováció döntési és megvalósítási folyamata. Ő dönt a költségkeretről, kapacitások rendelkezésre bocsátásáról, munkaerőnek az innovációs folyamathoz rendeléséről. Az angol irodalomban szponzornak is nevezik. Fontos, hogy teljességében ismeri a vállalati stratégiát, és hosszútávra tud tekinteni. Van szava konkurens projektek leállítására. Általában a cégvezetés tagja, vagy akár a vezérigazgató.
3. A **folyamat promotor** összekötő szerepet játszik. Ismeri a szervezetet, tudja, ki lehet az innováció által érintve. Megakadályozza a „sziget” megoldásokat. Ő a kapcsolat a szakmai és hatalmi promotor között. Le tudja fordítani a műszaki nyelvet a vállalat minden szintjén érthető beszédre. Kampányol az újdonság érdekében. Képes egy ötletből intézkedési tervet készíteni. Diplomáciai készsége révén képes különböző embereket egyéniségüknek megfelelően megszólítani. A három szerep közül talán ez a legérdekesebb, hiszen nincsenek formális hatalmi eszközei, nem rendelkezik a szakember funkcionális autoritásával sem, mégis ő a folyamat „kormányzója”.

Az alábbi ábrán azt foglaltuk össze, hogy az innováció mely szakaszában mely promotor kerül előtérbe, aki akkor a leginkább segíthet az innováció továbbvitelében.

A mértani formák kiszélesedése jelzi az adott promotor erőteljesebb szerepvállalását.

