

Vállalatgazdaságtan II.

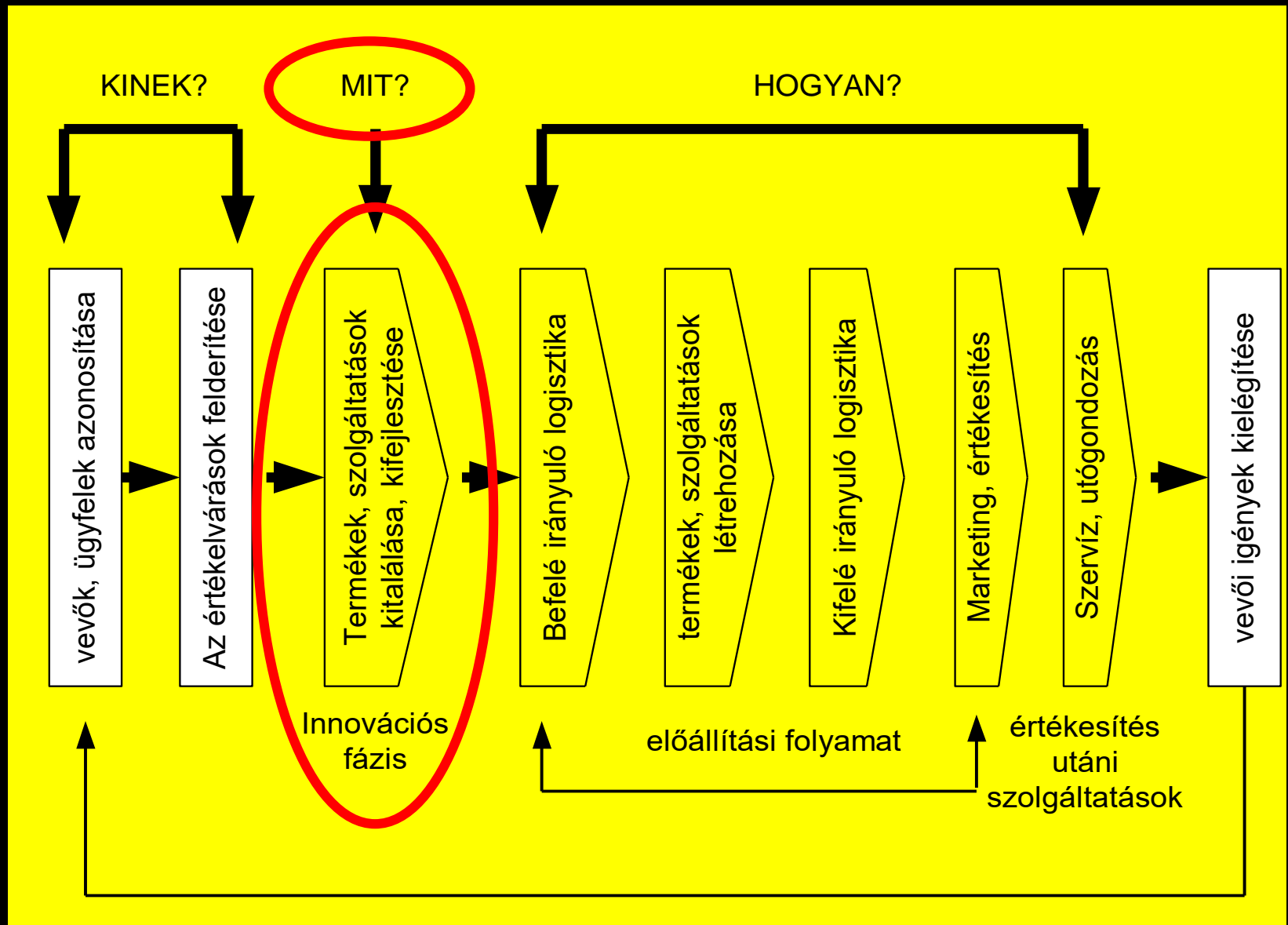
2018 tavaszi félév

Innováció menedzselése

Az innováció \neq rutinfeladat

De egy napon azzá kell váljon!

Értéklánc - Ellátási lánc - Porter



Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

DE mi?

Az innováció fogalma



Definíciók, a bőrség zavara

253

Az innováció fogalma

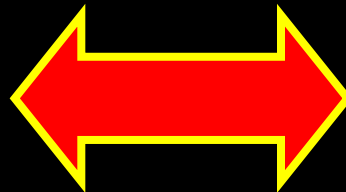
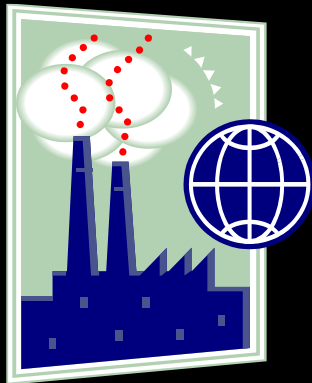
Valami „ÚJ”

DE mi?

Nilván mindenkinek igaza van.

Miért fontos az egységes definíció?

vállalat



tudomány

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

Schumpeter 5 esete

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete

Valami „ÚJ”

1.

Egy új jószág előállítása, mely az adott fogyasztói körben még nem ismert, vagy egy ismert jószág új minőségben történő előállítása. Pl. TV készülék – új termék, villanymozdony – gőzmozdonyhoz képest jelentős innováció.



Tihanyi Kálmán

BME hallgatója

1928-ban
szabadalmaztatta

leírta a plazma
TV elvét is
1933-ban

Készítette: Tihanyi Kálmán

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete

Valami „ÚJ”

2. Egy új technológia alkalmazása egy adott iparágban,
Pl. ultrahang, lézer, stb.



Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete

Valami „ÚJ”

3.

Új piac meghódítása függetlenül attól, hogy ez a piac korábban már létezett vagy sem.

Pl. eszkimóknak hűtőszekrény



Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete

Valami „ÚJ”

4. Új nyersanyagforrás vagy félkész termék megszerzése, függetlenül attól, hogy ez korábban már létezett-e vagy sem,



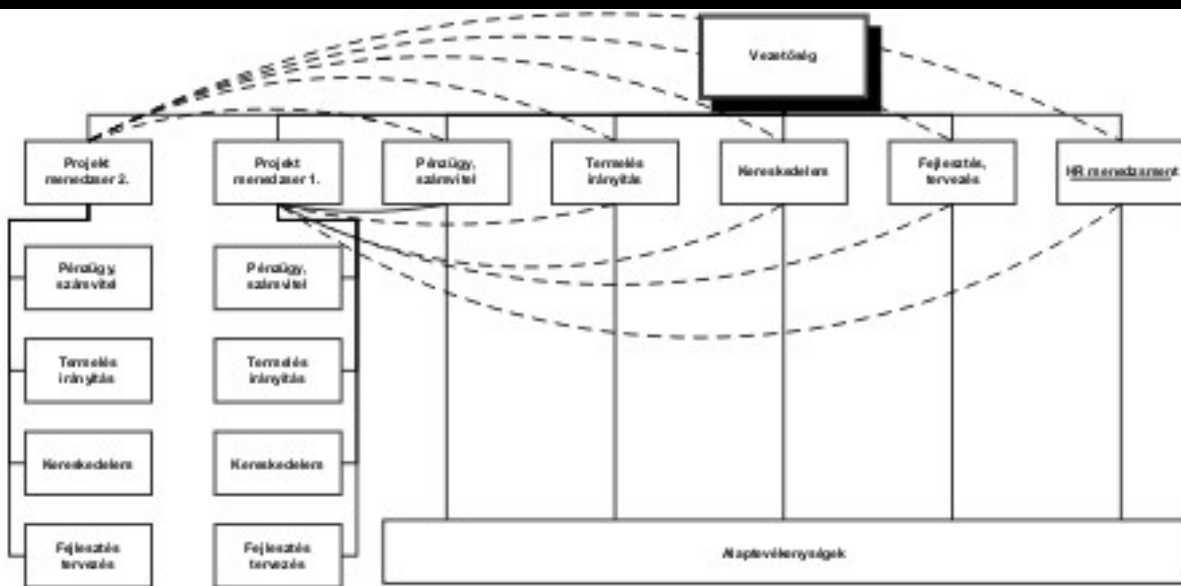
Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete

Valami „ÚJ”

5.

Egy új szervezeti megvalósítás, pl. monopólium kialakítása, vagy éppen egy monopólium megszüntetése, feldarabolása.



Az innováció folyamata

Ez meddig innováció?



Innovációs stratégiák

Innovációs stratégia

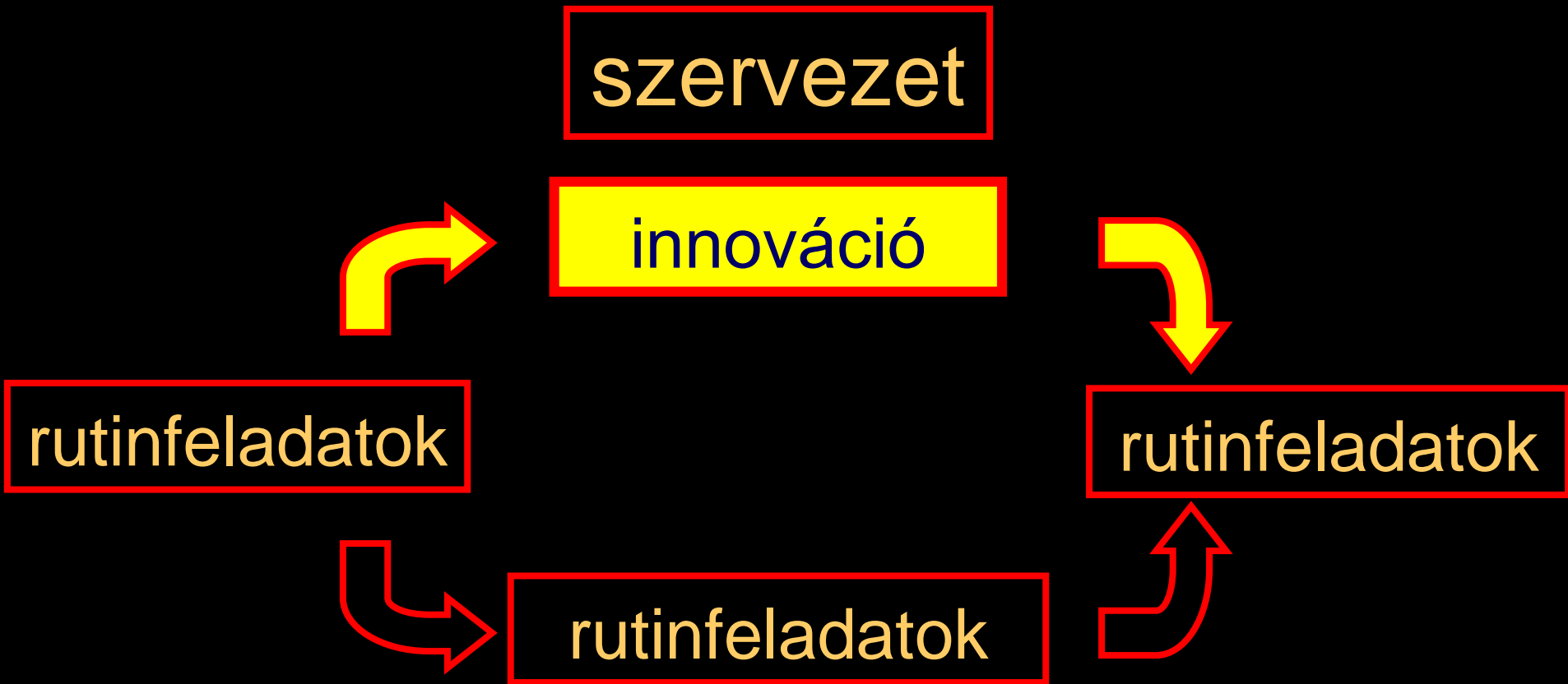


Szervezési feladat



***Az innováció komolysága és a
megvalósítás szervezeti feltételrendszere
összefügg.***

Innovációs stratégiák



***Az innováció komolysága és a
megvalósítás szervezeti feltételrendszere
összefügg.***

Innovációs stratégiák

Miért kell szétválasztani?

rutinfeladatok



„normál” állapot

innováció



„egyszeri” alkalom

A vállalatot mindig a „normál” állapotra optimalizálják!!!

Innovációs stratégiák

Miért kell szétválasztani?

rutinfeladatok

innováció

A vállalatot mindig a „normál” állapotra optimalizálják!!!

Az innováció nem jelezhető előre

a szervezet sincs rá felkészülve

Vagy mindenki magáénak érzi

Vagy senki

Az innováció átnyúlik a belső szervezeti határokon!

Innovációs stratégiák

Miért kell szétválasztani?

rutinfeladatok

innováció

Az innováció átnyúlik a belső szervezeti határokon!

Következmény:



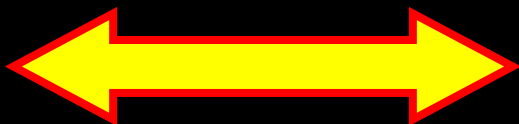
Zavarforrás!

Jól működő, stabil rendszer

„homok” a gépezetben!

DILEMMA

operatív stabilitás



innovatív dinamizmus

Mi az innováció?

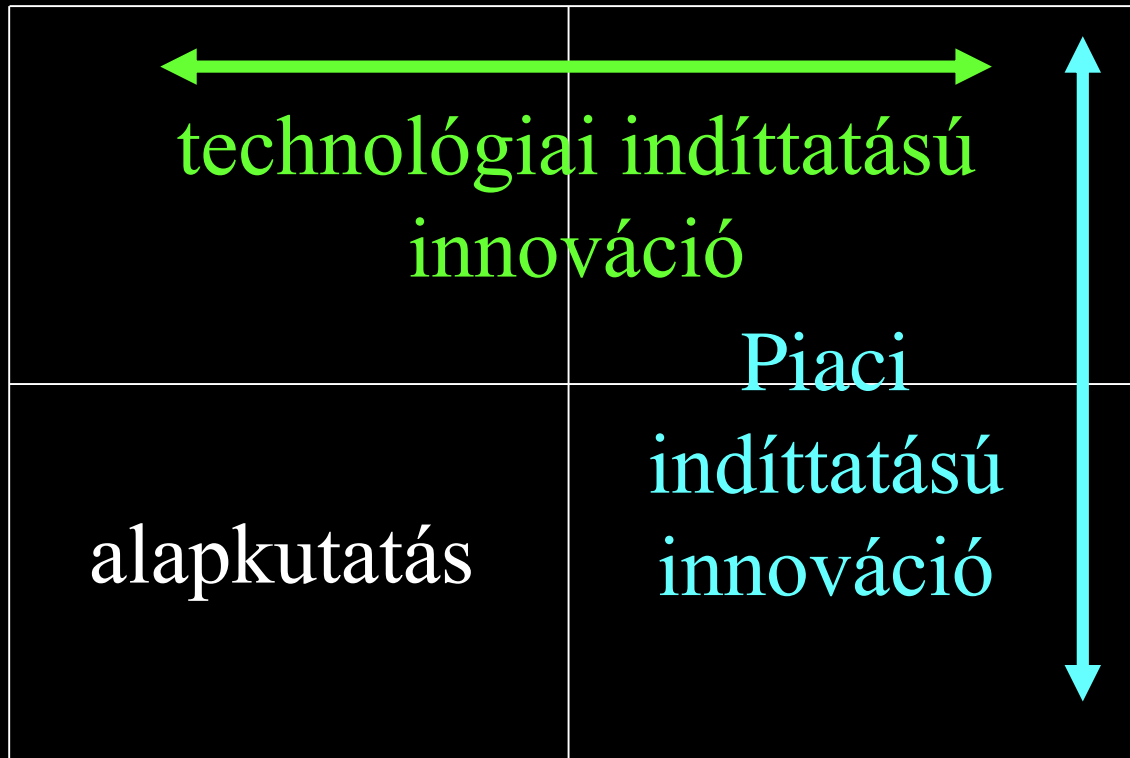


Innovációs helyzetek

M
e
g
o
l
d
á
s

van

nincs



nincs

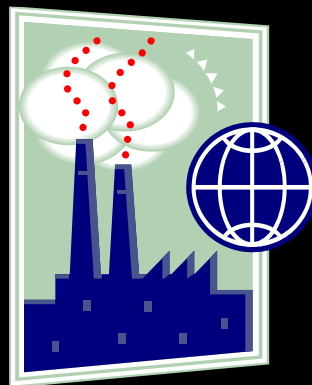
van

Felismert igény

Az innováció fogalma

Mit csináljon a vállalat?

Kritériumrendszer



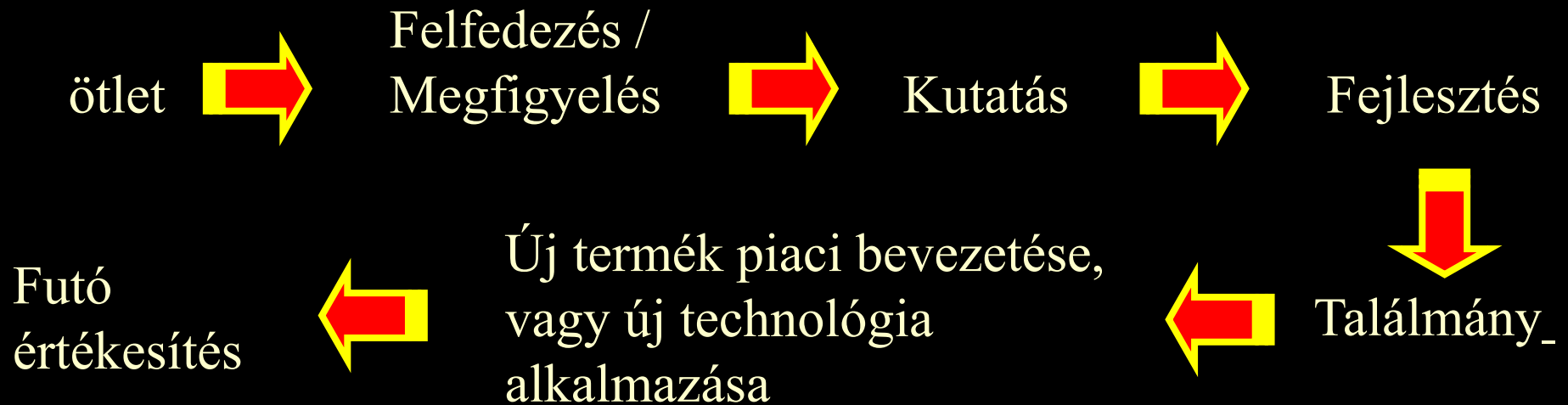
de milyen?

Menjünk végig Schumpeter 5 pontján!

Az innováció fogalma

1.	Az innováció tárgya		
2.	Az új termék, vagy eljárás igényel-e új	IGEN	NEM
	Nyersanyagot, egyéb beszerzést érintő változás		
3.	Az új termék, vagy eljárás igényel-e új		
	gyártástechnológiát , mérés technikát		
	Egyéb gyártást érintő változás		
4.	Az új termék, vagy eljárás igényel-e új		
	Vevőcsoportok megszólítását, új értékesítési csatornákat		
	Egyéb értékesítést érintő változás		
5.	Az új termék, vagy eljárás kihat-e		
	A gyártási sebességre / csökkenő átfutási idő		

Az innováció folyamata



Az innováció folyamata

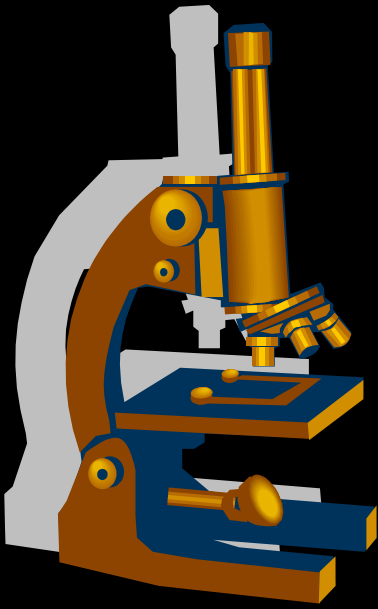
Ötlet



Többé-kevésbé tudatos döntés valamilyen kutatási témával foglalkozni, melynek alapja lehet érdeklődés, kíváncsiság, merész feltételezés vagy egy sikert ígérő újítás.

Az innováció folyamata

Felfedezés, megfigyelés



Egy feltűnő dolog, függőségi kapcsolat megállapítása, vagy egy eddig ismeretlen anyag vagy folyamat létezésének felismerése.

Az innováció folyamata

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.

Az innováció folyamata

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 tegyük.

Az innováció folyamata

Találmány



Egy bizonyos alternatíva rögzítése, mely definiált jellegzetességekkel és pontosan leírt tulajdonságokkal rendelkezik, melyek alkalmasak szabadalmaztatásra és publikálásra.

Az innováció folyamata

Új termék piaci bevezetése

Gazdaságilag hasznosítható formába illetve egységbe való átültetés.

Hozzá tartoznak a szükséges beruházások, egyedi elnevezés, célcsoport(ok) megszólítása, bemutatás a nyilvánosságnak.

Az innováció folyamata

Futó értékesítés

Sorozat, ill. tömeggyártás.

Az értékesítési lánc kialakítása, új célcsoportok megszólítása.

Innovációs stratégiák

Miért kell szétválasztani?

EREDMÉNY

SZERVEZETI SZINTEN KELL SZABÁLYOZNI

rutinfeladatok



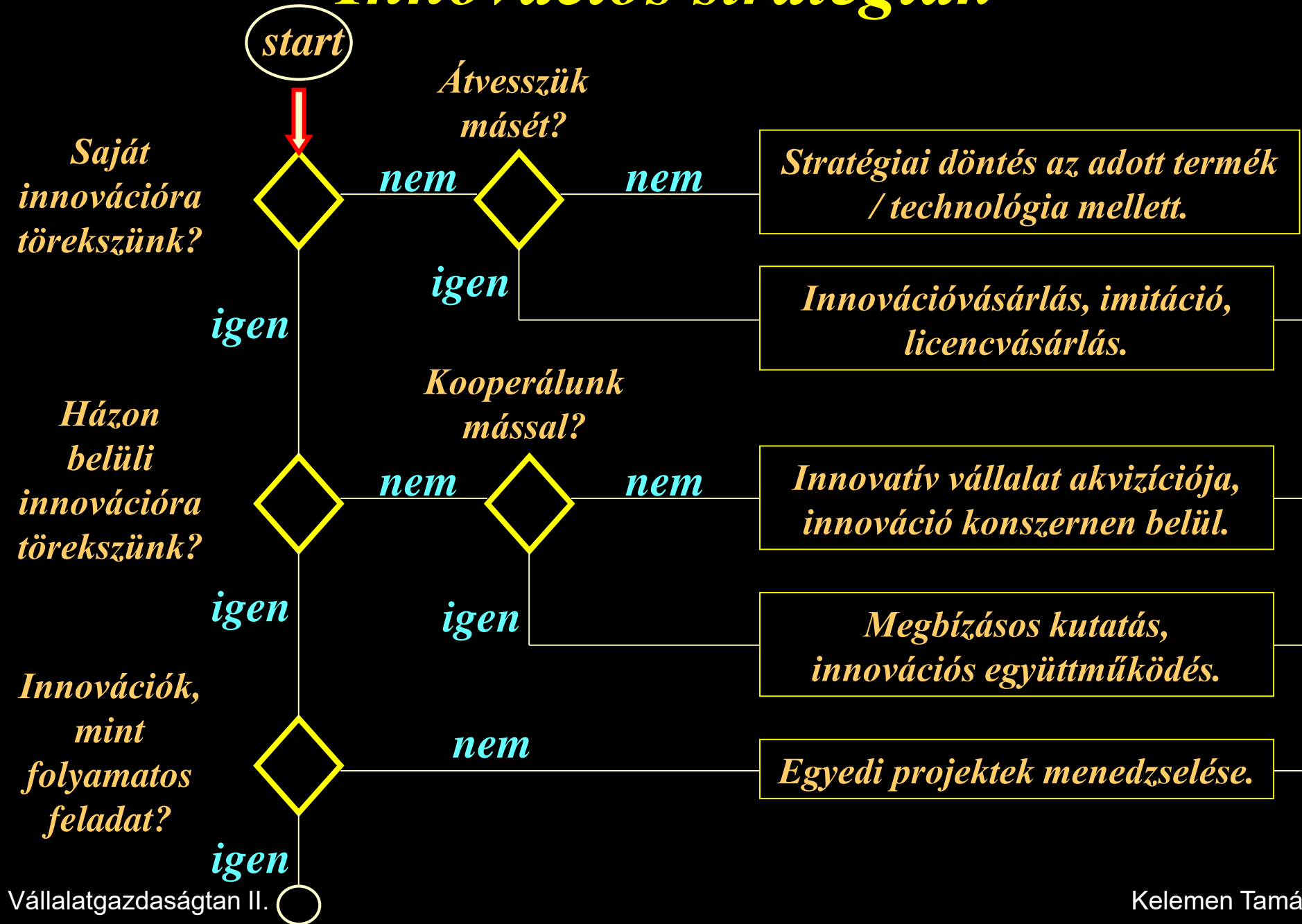
innováció

KONFLIKTUS

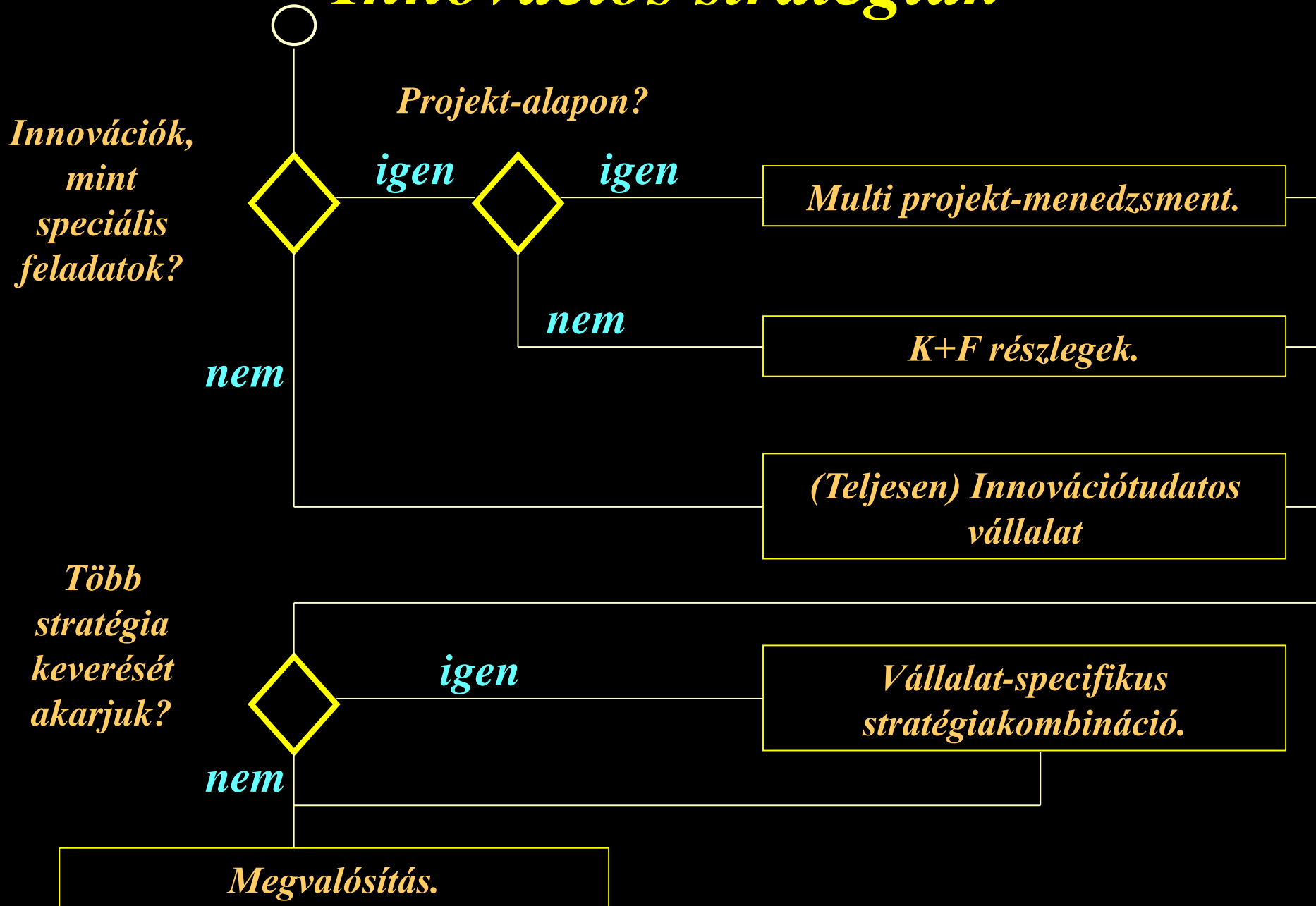
Milyen stratégiai döntést
kell meghozni?

Milyen szervezeti következményei
vannak a döntésnek?

Innovációs stratégiák



Innovációs stratégiák



Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás



Célja:

*A vállalat innovatív javakat vagy
folyamatváltozatokat vásárol.*

Nem kell nekünk kitalálni, beszerezhető!

Ennek létezik piaca

Az innováció piacképes áru

Tipikusan újszerű technológiák beszerzése

Innovációs stratégiák



Innováció-vásárlás

Az Innovációmenedzsment jellemzői:

valójában beszerzés

innovatív ajánlatokat felkutat, értékkel

vizsgálja a saját üzemen belüli felhasználási lehetőségeket, ill. alternatív forrást keres

kialakít kondíciókat és szerződési feltételeket,

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás



A beszerzés jellemzői:

Az ajánló monopol helyzetben van (áralku)

Az ajánlónak tudásmonopóliuma is van.

A vevőnek sok mindent meg kell tanulnia.

*Az ajánló értékesítési politikájának fontos része
a betanítás, képzés (szoftver).*

*A vevő nem tudja pontosan megítélni a kapott
információkat*

(szakértők, független intézetek, tanácsadók).

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

A beszerzés jellemzői:

A vevő személyes meggyőződése, hogy a problémájára megoldást talál (referenciák).

Az innováció megvásárlásával nem zárul le a folyamat.

Az IM dolga a belső megvalósítás, elfogadtatás.

*A vevő előnye a felhasználás,
az eladóé a technológia.*

Pl. konténer (Pan Atlantic Steamship Company): USA, 10 év

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

A beszerzés jellemzői:

A vevő fél, hogy nem tudja jól felmérni a saját igényét, és rossz rendszert vesz.

A vevő nem tudja a szállító teljesítőképességét pontosan megítélni, ezért rugalmas szerződési feltételeket akar.

termékkel kapcsolatos
rugalmasság (modulrendszerű,
termékcsalád, kompatibilitás
más gyártók komponenseivel)

partnerrel kapcsolatos
rugalmasság
(munkamegosztás, egyéni
finanszírozás, lízing, stb.)

Innovációs stratégiák

licencvásárlás



Célja:

*A vállalat innovatív javak vagy folyamatok
használati jogát vásárolja meg.*

*A használati joggal egy bizonyos technológia
Know-How-ját akarják.*

Az alábbi defícitek vezetnek licencvásárláshoz.

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Technológiai deficit

Kapacitásdeficit

Időhiány („idődeficit”)

Tőkehiány („tőkedeficit”)



Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Technológiai deficit

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



Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Kapacitásdeficit



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

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Időhiány („idődeficit”)

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



Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Tőkehiány („tőkedeficit”)

A vállalat nem tudja a szükséges kutatást és / vagy fejlesztést finanszírozni, és a licencvásárlásban látja annak lehetőségét, hogy a befektetést folyó kifizetéssel helyettesíti.



Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Azt hinnénk, hogy többnyire a kis és közepes vállalatok vásárolnak licencet.

N E M

Vajon a négy ok közül melyik a legfontosabb?

— *Technológiai deficit*

Tapasztalat:

— *Kapacitásdeficit*

Technológiai deficit

— *Időhiány („idődeficit”)*

de leginkább

— *Tőkehiány („tőkedeficit”)*

Időhiány („idődeficit”)

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

- Másolható műszaki rajzok,
- **Összeállítási rajzok,**
- Üzemi kézikönyvek,
- **Eljárások leírásai,**
- Biztonsági előírások,
- **Használati utasítás a végtermékhez,**

Műszaki információk:

- Végtermékspecifikáció,
- **Nyersanyagspecifikáció,**
- Minőségi előírások, csomagolási irányelvek,
- **Raktározási előírások és információk a tartósságról**

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

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,

Kiegészítő, részletesebb műszaki információk:

- karbantartási igény- és
intervallum, ill. javítási
útmutató,
- pótalkatrészigény, kopási
számítások,
- megvalósított projektek leírása,
ill. referenciaprojektek
értékelése,

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyról

- a termékek, ill. eljárások felhasználhatósági lehetőségei,
- **Piackutatási eredmények, és növekedési esélyek,**
- Helyettesítő termékek, amit ez kivált, v. amelyek ezt kiváltják,
- **Termék várható életgörbéje,**
- Gazdaságossági számítások, költség és hozamstruktúrák

Üzemgazdasági információk:

- beruházási számítások,
- **konkurencia megnevezése,**
- disztribúciós tapasztalatok és logisztikai Know-How,
- **a dolgozók képzési igénye,**
- finanszírozási terv,
- **Licencdíj fizetési szabályozás**

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

- a szabadalmi oltalom hossza,
- a licenc exkluzivitása,
- Licenckapcsolatok (más licencek odaadása),
- Licenc futamideje,

Jogi információk:

- jogi konfliktusok szabályozása
- egyéb gazdaságjogi problémák, pl. licencdíjak utalása, kartelljogi kérdések, adózási szempontok

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

Nagy, tőkeerős vállalatok élnek vele

Cél: a jól bejáratott üzleti folyamataikat az innovációtól elszigeteljék

**ha az innováció mégsem válik be,
el lehet újra adni a vállalatot
anélkül, hogy a felvásárló cég
imidzse a kudarc miatt sérülne**

**Sokszor tudatosan követett
stratégia**

A kutatások 4 jellegzetes vásárlási okot mutatnak ki.

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

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
- Hozzájutás új technológiához ill. új Know-how-hoz a megszerzett cég egyéb részlegeitől
- **Kutatók toborzása könnyebb**
- **Nagyobb kutatási potenciál kihasználása**
- Termékpaletta bővítése
- **Hosszútávú növelése a piaci részesedésnek a világpiacon**
- Beszerzési szinergiák a leányváll.-tal közös beszerzéssel
- **Meglévő termelési és továbbfeldolgozási kapacitások jobb kihasználása**

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

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**

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

3. tényező: stratégiai környezet- és értékesítés orientálódás

- reakció 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.**

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

4. tényező: pénzügyi, finanszírozási szempontok

- rövid távú forgalomnövelés
- **pénzügyi befektetés**

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

Az innovációmenedzsment feladata: Akvizíciómenedzsment

**Empirikusan igazolt, hogy a technológiailag
motivált felvásárlás sikerének titka:**

1. Preakvizíciós fázis azaz a döntési folyamat

2. Postakvizíciós fázis azaz az integrációs folyamat

tudatos tervezése és megvalósítása

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

1. Preakvizíciós fázis azaz a döntési folyamat

Innovatív, még önálló vállalatok felkutatása

Ideális esetben az új egység egy hiányzó elemet tölt be (luk a technológiai-, vagy termékportfólióban)

Még a folyamat előtt jól meghatározott kritériumrendszert kell kialakítani

Az InnoMen. Meg kell becsülje a partner erősségeit, gyengeségeit és ezek hatását a pénzáramlásokra

A kutatócsapat hajlandó-e ott dolgozni a felvásárlás után

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

2. Posztakvizíciós fázis azaz az integrációs folyamat

Jelentős menedzsment kapacitásokat köt le. Tipikus projektmenedzsment.

Ideális esetben az új átvett egység rendelkezik bizonyos fokú autonómiával. Nem szokott sikerülni. Jelszó: folyamatok standardizálása.

A standardizálás megöli a kreativitást.

Tapasztalatok szerint ez megfigyelhető EU-ban is és az USA-ban is.

Innovatív vállalat felvásárlása

A világ legjobbjainak listájára került a miskolci IND Group

FinTech100-aas lista

2007-ben a Magyar Kockázati-
és Magántőke Egyesület: az „Év
cége” díj.

Vinnai Balázs ügyvezetőnek
ítélték „2012 Legsikeresebb
Informatikai Manager”-e díját

Vinnai még másodéves jogi egyetemistaként alapította az IND-t,
1997-ben, három gimnáziumi osztálytársával együtt

A cég 2000 és 2003 között 2300 (!) százalékkal növelte az
árbevételeit

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Imitáció = majdnem szitokszó

Az innovációt mindig az imitáció követi

Az imitáció legalább ugyanazt tudja, mint az innováció

Az imitáció messzemenően ugyanazt az anyagot, folyamatot használja mint az innováció

Az imitáció tudatos cselekvés is lehet

Sikeres vállalatok kombinálják az innovációt és az imitációt

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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 %)

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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 %)

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Miben bíznak az innovátorok?

Az imitálás nem mindig könnyű.

Komoly akadályok nehezítik a piacra lépést.

Tekintsünk át néhány akadályt, és azok leküzdésének lehetőségét!

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadályai	oka	megkerülése
Economies of Scale	Termelékenységéből eredő költségelőny Jó értékesítési rendszer megléte	Direkt: technológiai beruházás Indirekt: más paraméterrel ellensúlyozni pl. jobb minőség, jobb garanciális feltételek

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadályai	oka	megkerülése
Termék megkülönböztető előny	Vevői lojalitás kialakítása egy bizonyos gyártóhoz	Indirekt: tudatosan bevállalni a hosszú távon rosszabb árat

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadály	oka	megkerülése
Jogi-politikai természetű	Kihasználni a piaci monopolhelyzetet Komoly követelményrendszereket és kontrollfolyamatokat állítani Előny állami támogatásnál	Indirekt: jobb minőség „alacsony ár” politikája

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadály	oka	megkerülése
Hozzáférés az elosztási csatornához	Korlátozni a hozzáférést az elosztási csatornához hogy ne lehessen a fogyasztókhöz eljutni Hosszú távú szerződések kialakítása csak korlátozott mennyiségek felvétele az egyes csatornákon.	Direkt: saját elosztási hálózat kiépítése Indirekt: alacsony árak komplett szerviz szolgáltatások

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadály	oka	megkerülése
Technológiai know-how	A szükséges technológiai tudás a termék/technológia fejlesztéséhez/másolásához	Direkt: meglévő K+F potenciál befektetés K+F-be technológiai know-how vásárlása Indirekt: innovatív vállalat megvásárlása

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadályai	oka	megkerülése
Gyártástechnológiai know-how	<p>A szükséges gépek, berendezések már megvannak a hasonló termékek miatt</p> <p>Tapasztalatok, tanulási hatás a termelésben</p>	<p>Direkt: Befektetés gyártástechnológiai know-how-ba</p> <p>Indirekt: külső gyártás, gyártatás</p>

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

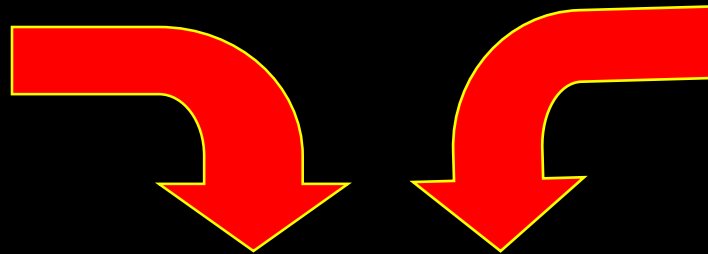
Piacra lépés akadálya	oka	megkerülése
A vevő preferenciái	A piac „lezárásának” szükségessége	Direkt: intenzív marketingmunka Indirekt: együttműködés a felhasználóval

Innovációval szembeni ellenállás

jellemzők:

**Innovációval szembeni ellenállás okai, hatásai és
leküzdése mint menedzsment feladat**

Innovációs hajtóerők



Modellek

Az innováció vezérfonala

Innovációval szembeni ellenállás

Az innováció sokszor nem az öröm forrása

Cél: a status quo megváltoztatása

Ez nyilván sokaknak nem tetszik



Miért ütközünk mégis mindig falakba?

Innovációval szembeni ellenállás

Vállalaton belüli ellenállás

Pl. post it ; hőlégfűvő

Vállalatközi, vagy piac specifikus ellenállás

Pl. műanyag raklap

Ellenállás a Hivatalok, Hatóságok felől

Pl. bármi, ami nem tetszik

Nem intézményesíthető ellenállás

Pl. Bős-Nagymaros; Sukoró

Innovációval szembeni ellenállás

Az ellenállás okai

Technológiai szempontok

kétséges hogy az új termék a kívánt cél-eszköz kapcsolatot megvalósítja
technológiai kiérleletlenség

mérési eljárások, klasszifikációs szabványok, bevált értékelési eljárások
hiányoznak

hiányoznak a specializált munkatársak, anyagok, tárgyi eszközök

az innovációt pusztán technológiai értelemben nézik, nem egy nagyobb
rendszer részeként, annak határaival, struktúrájával, kapcsolataival
együtt

Innovációval szembeni ellenállás

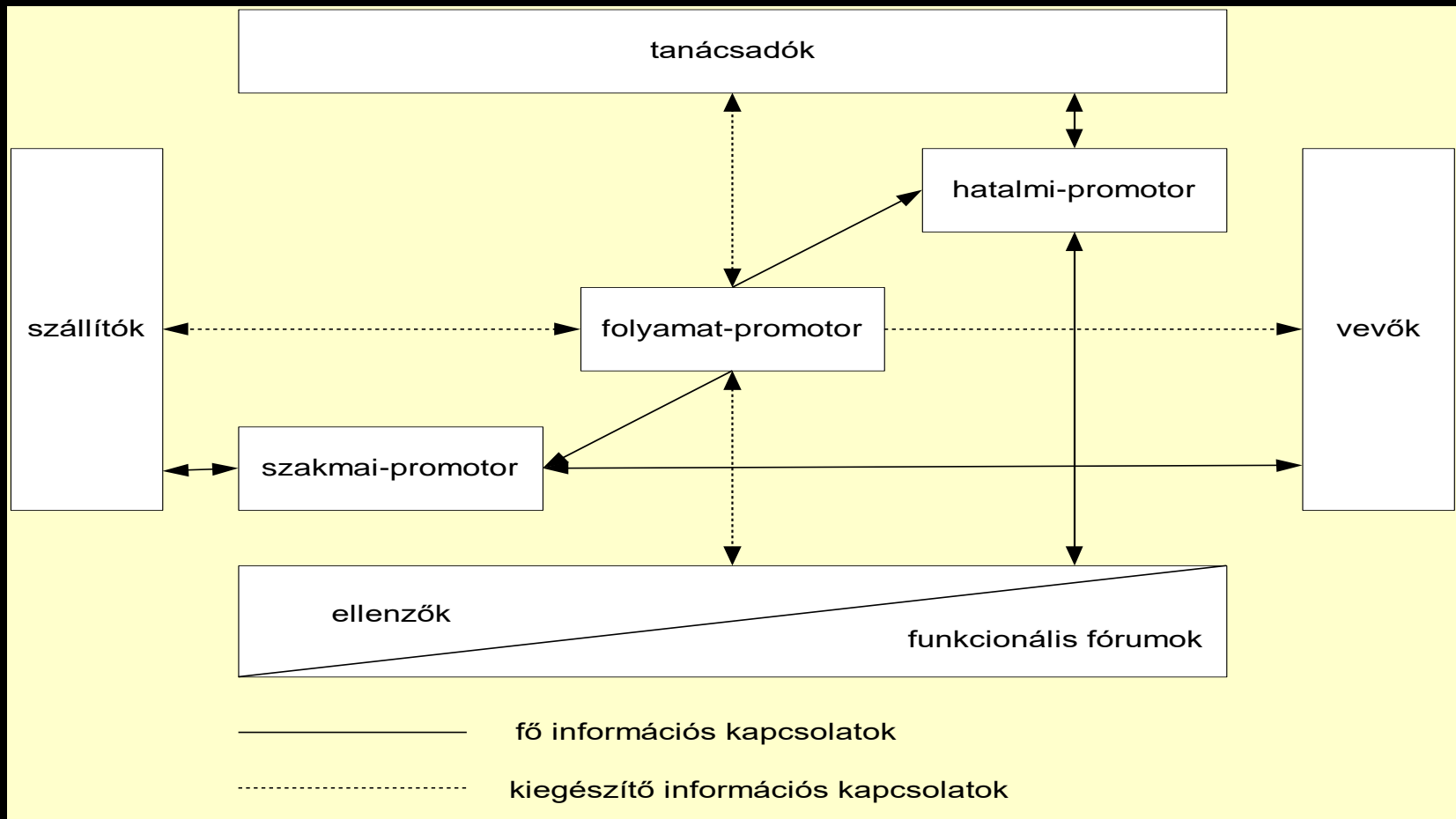
Az ellenállás okai

Gazdasági szempontok

- eddigi eljárásokat, anyagokat, termékeket fel kell adni
- új játékszabályok, és kapcsolatrendszerek alakulnak ki
- mérési eljárások, klasszifikációs szabványok, bevált értékelési eljárások hiányoznak
- a „veszteségek” rögtön látszanak, míg az innováció „nyeresége” csak ígéret
- a jelenlegi eszközökbe befektetett tőke „elvész („sunk cost”);
- az innováció viszont további kiadásokat jelent

Az innováció hajtóerői

Promotorok



Az innováció hajtóerői

Szakmai promotor

műszaki érdeklődésű vagy végzettségű munkatársak
gyakran ő a feltaláló, de minden esetben az „Új” ismerője



Az innováció hajtóerői

Hatalmi promotor

rendelkezik az erőforrások felett; a cégvezetés tagja; szponzornak is nevezik

dönt a költségkeretről, kapacitások rendelkezésre bocsátásáról, munkaerőnek az innovációs folyamathoz rendeléséről



Az innováció hajtóerői

Folyamat promotor

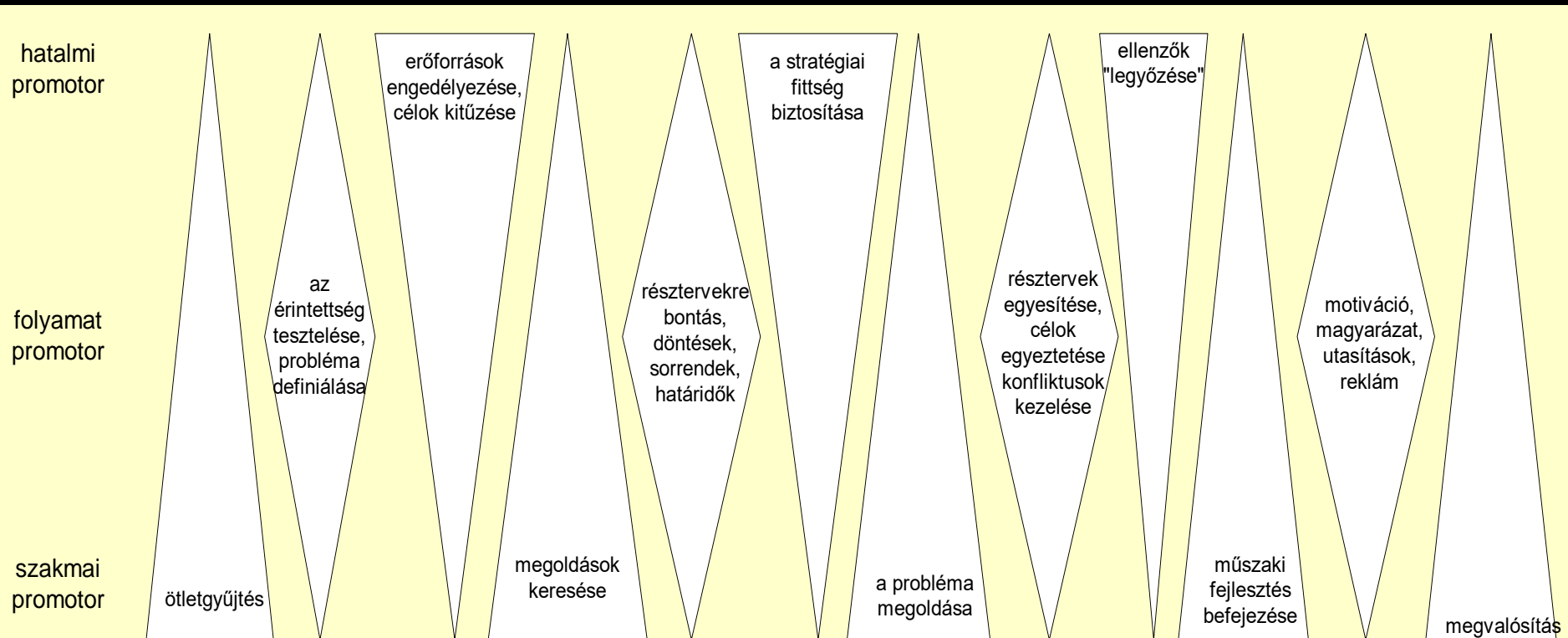
ismeri a szervezetet, tudja, ki lehet az innováció által érintve
diplomáciai készsége révén képes különböző embereket egyéniségüknek
megfelelően megszólítani
ő a folyamat „kormányzója”



Az innováció hajtóerői

A promotorok szerepe az innovációs folyamatban

Az egyes folyamatszakaszokban betöltött fontosság



Az innovációs teljesítmény mérése

Mit hoz az innováció?

Minek tekintsük az innovációt?

befektetés? vagy valami más?

K O C K Á Z A T ?

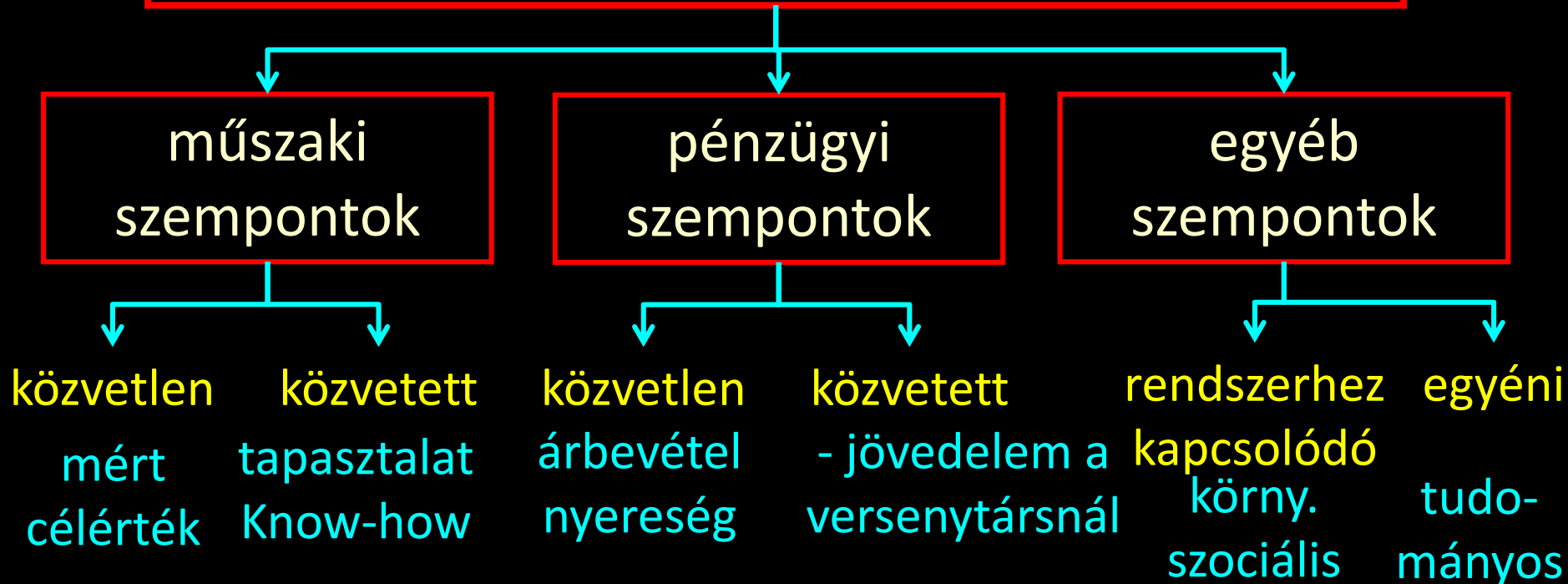
Megtérülési elemzések?

Az innovációs teljesítmény mérése

Mit hoz az innováció?

Hogyan mérjük az innováció sikerét?

Az innováció sikerének dimenziói

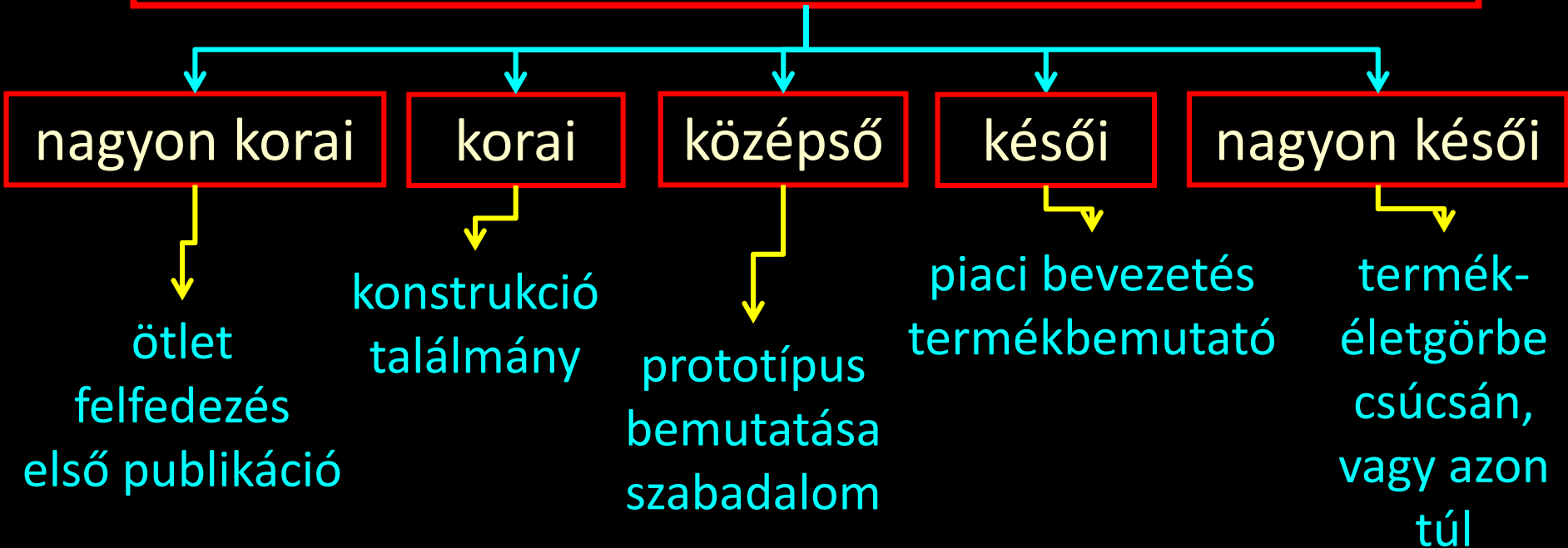


Az innovációs teljesítmény mérése

Mit hoz az innováció?

Mikor mérjük az innováció sikerét?

Az innováció sikerének mérési időpontja



Innovációs stratégiák

A kiválasztott stratégia megvalósítása

Jellemzően projektként

Miért tipikus projektek ezek?

Főképp szervezeti és pénzügyi ok

VÉGRE?

