



ECO·HUB

Szlovénia-Magyarország  
Határon Átnyúló Együttműködési Program  
2007-2013

# Innovációs menedzsment

Dr. Hány András

*„Információs és oktató öko-központ kis- és  
középvállalkozások támogatására hálózatok  
kialakításakor, innováció valamint környezetbarát  
termékek, eljárások és szolgáltatások  
fejlesztésekor és értékesítésekor”  
rövid név: ECO-HUB, azonosító: SI-HU-2-2-012*

2014. január





#### PROJEKT

Operatív program Szlovénia – Magyarország 2007 – 2013

Innovációs menedzsmentről szóló oktatási anyag

## **Innovációs menedzsment**

#### ÍRTÁK:

Dr. Hány András

#### KIADÓ

Az ECO-HUB projekt vezető partnere  
Maribori Egyetem, Kémia és Vegyészmérnöki Kara

#### LEKTORÁLÁS

Mozeg d.o.o. (Conversus)

#### GRAFIKAI SZERKESZTÉS ÉS TÖRDELÉS

[www.agd.si](http://www.agd.si)

#### NYOMDA

še ne vemo

#### PÉLDÁNYSZÁM

500 példány

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális  
Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósul meg

ISBN številka

otthon:

9	<b>Bevezetés</b>
10	<b>1 Az innováció fogalma, elméleti háttere</b>
15	1.1 A K+F szerepe az innovációban
16	<b>2 Innovációs rendszerek, regionális modellek</b>
17	2.1 A regionális innovációs rendszer strukturális jellemzői
17	2.2 Az innovációs hálózat modellje
17	2.3 Innovációs modellek
21	<b>3 Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei</b>
21	3.1 Az innovációs folyamat
21	3.1.1 Az innovációs folyamat első lépése
22	3.1.2 A kreatív gondolkodás, mint az innováció alapja
23	3.1.3 Ötletfókuszok keresése
23	3.2 Innovációs folyamatmenedzsment
23	3.2.1 Innovációmenedzsment: vezetés és tervezés
24	3.2.2 Innovációmenedzsment: innovációs stratégia
27	3.3 Összegzés

28	<b>4 Csoportmunka és a csapat menedzselése az innovációs folyamatokban</b>
28	4.1 A munkavégzés hatékony formája az innovációs folyamatban
28	4.1.1 Team vagy csoport?
28	4.1.2 A team-munka bevezetésének nehézségei
30	4.1.3 A team összeállítása
31	4.2 A csapat menedzselése
31	4.2.1 Facilitálás
32	4.2.2 A csoportos ötletalkotás támogatása
32	4.3 Speciális teamek
33	4.4 Összegzés
34	<b>5 Innovációs folyamatok értékelése</b>
34	5.1 IMP <sup>3</sup> rove Innovációmenedzsment Értékelési Módszer
37	<b>6 Együttműködés a versenyben</b>
41	6.1 A regionális klaszter és hálózati kezdeményezések tipológiája
42	<b>7 Szellemi tulajdon menedzsment és technológia-transzfer</b>
42	7.1 Üzleti titok
42	7.1.1 Mit tartalmazzon a munkaszerződés
43	7.2 Szerzői jog
43	7.2.1 Mi részesülhet szerzői jogi oltalomban?
43	7.3 Szerzők személyhez fűződő és vagyoni jogai
44	7.3.1 Szomszédos jogok
44	7.3.2 Adatbázisok oltalma
44	7.3.3 Szoftverek szerzői jogi oltalma
45	7.4 Szabadalom
45	7.4.1 Milyen találmányokra lehet szabadalmi oltalmat igényelni?
45	7.4.2 Hogyan lehet Magyarországon szabadalmat szerezni?
46	7.4.3 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága

47	7.5 Használati minta
47	7.5.1 A használati mintaoltalom előnyei
48	7.6 Formatervezésiminta-oltalom
48	7.6.1 Hogyan lehet formatervezésiminta-oltalmat szerezni?
49	7.6.2 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága
49	7.7 Védjegy
49	7.7.1 Hogyan szerezhetek védjegyoltalmat?
50	7.7.2 Milyen jogokat biztosít számomra a védjegyem?
50	7.7.3 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága
51	<b>8 Problémamegoldási módszerek</b>
51	8.1 A probléma és problémamegoldás definíciói
51	8.2 Spontán problémamegoldás
52	8.3 Konvergens problémamegoldás
52	8.4 Divergens problémamegoldás
53	8.5 A SCAMPER módszer
54	8.6 TRIZ Módszer – Az Inventív Problémamegoldás Elmélete
57	<b>9 Innovatív regionális együttműködések</b>
60	<b>10 Az innováció marketingje, kommunikációja, prezentációja</b>
60	10.1 Az innováció marketingje
60	10.2 Fogalmi alapok
60	10.2.1 Fogyasztási cikkek
61	10.2.2 Termelési eszközök
61	10.2.3 Szolgáltatások
61	10.2.4 Márka
62	10.3 A termék és marketing koncepció kifejlesztése
62	10.4 Új termék (innováció) piaci bevezetése
62	10.4.1 A célpiac konkrétabb definiálása

63	10.4.2 A termékpolitikai eszköztár kialakítása
63	10.4.3 Az alkalmazandó árpolitika meghatározása
63	10.4.4 Időzítés és versenyelőny
63	10.4.5 Promóció
64	10.5 Termék követése a piacon
65	<b>11 Versenyképességi fogalmak, stratégiaalkotási módszerek a gyakorlatban</b>
65	11.1 Versenyképesség
65	11.2 A stratégiaalkotás négy általános lépése
66	11.2.1 A működési kör változásának iránya és dinamikája szerint
66	11.2.2 A versenyelőny szerinti stratégiatervezés
67	11.2.3 A környezethez való alkalmazkodás szerint
69	<b>12 Innovatív vállalkozások üzletfejlesztése, innovációfinanszírozás</b>
70	12.1 Általános K+F+I finanszírozási problémák
71	12.2 Alternatív lehetőségek – befektető keresése
71	12.3 Befektetők azonosítása
72	12.4 A befektetés, mint finanszírozási forma sajátosságai
73	12.4.1 A kockázati tőkebefektetők
73	12.4.2 Informális tőkebefektetők – Üzleti Angyalok
75	12.4.3 Befektetési Match-making
76	<b>13 Partnerségépítés</b>
76	13.1 A zárt és a nyílt innováció
76	13.1.1 A zárt innováció alapgondolatai
77	13.1.2 A nyílt innováció alapgondolatai
78	13.1.3 A Nyílt Innováció előnyei
79	13.2 A szellemi tulajdon

79	13.3 Nyílt innovációs eszközök
79	13.3.1 Milyen egyedülálló lehetőségeket biztosít a Nyílt Innováció a kisvállalkozások számára?
79	13.3.2 Hogyan használhatjuk a Nyílt Innovációt?
80	13.3.3 Nyílt Innovációs stratégiák
80	13.3.4 Konkurensokból csapattársak
81	13.3.5 A lehetőségek felismerése
82	13.4 A regionális partnerségi és együttműködési keretrendszerek
82	13.4.1 A régió innovációs keretfeltételeinek javítása
82	13.4.2 Az innováció támogatási rendszerének fejlesztése
83	13.4.3 A régió innovatív vállalkozásai versenyképességének javítása
84	<b>14 Szakirodalom</b>
86	<b>15 MELLÉKLET</b>



# Ábrajegyzék

## otthon:

11	1. ábra: Az innovációs rendszer fő elemei
18	2. ábra: Lineáris innovációs modellek „A”
19	3. ábra: Lineáris innovációs modellek „B”
19	4. ábra: A kettős hajtású innovációs modell
20	5. ábra: A Rothwell-féle visszacsatolós modell
25	6. ábra: BCG mátrix
35	7. ábra: A A.T. Kearney „Innovációs Háza”.
36	8. ábra: IMP <sup>3</sup> rove Innovációmenedzsment Értékelési Módszer – pókháló diagram (minta)
40	9. ábra: A Nyugat-dunántúli régióban működő klaszterek
53	10. ábra: A SCAMPER módszer
55	11. ábra: A találmányok előfordulásának aránya az egyes szinteken.
77	12. ábra: Zárt innováció.
77	13. ábra: Nyílt innováció.



A Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013 pályázati forrás keretei között az „Információs és oktató öko-központ kis- és középvállalkozások támogatására hálózatok kialakításakor, innováció valamint környezetbarát termékek, eljárások és szolgáltatások fejlesztésekor és értékesítésekor”, pályázatban kidolgozásra kerül egy „Innovációs menedzsmentről szóló oktatási anyag”, ehhez az oktatásához szükséges információk összegyűjtése történik meg.

Az Innovációs menedzsmentről szóló oktatási anyag tanításhoz szükséges információk összegyűjtése az alábbiak alapján zajlik:

- A képzés részletes tematikájának kidolgozásához szükséges hazai és nemzetközi szakirodalom feltérképezése.
- Elektronikus és nyomtatott szakirodalmi adattár összegyűjtése.

A kidolgozandó anyag tematikája a mellékletben található:  
5 napos, 30 órás képzés, 6 óra/nap terjedelemben.





# 1 Az innováció

## fogalma, elméleti háttere

Mint a legtöbb elterjedten használt kifejezésre, az innovációra is jellemző, hogy nem egészen tiszta és világos, hogy mit is értünk alatta, mást ért rajta az „utca népe”, mást a vállalkozó, a gazdaságpolitikus vagy a szakértő. A következőkben éppen ezért szükséges először is körbeírunk és meghatározunk legalábbis közelítőleg, mit is értünk az innováció alatt.

Az innováció mai fogalmának megalapozása az osztrák közgazdász Schumpeter (1939) nevéhez köthető. Schumpeter az innováció öt alapesetét különbözteti meg:

- Új termék létrehozása – olyan, amelyet a fogyasztók még nem ismernek, vagy új minőségű termék létrehozása.
- Új termelési eljárás bevezetése, ami nem feltétlenül valamilyen új tudományos felfedezésen alapul, hanem a termék új típusú kereskedelmi kezelése is lehet.
- Új piacokra történő nyitás – olyan piacok, ahol a vállalat előtte még nem tevékenykedett; az új piac teremtése is ide tartozik.
- Új nyersanyagforrások, félkész-termékek forrásainak feltárása, függetlenül attól, hogy teljesen újak vagy már előzetesen léteztek, csak a vállalat nem használta fel őket.
- Új ipari szervezet létrehozása, ami lehet monopolhelyzet létrehozása, ide tartozik a franchise is.

Mint látható, a fenti meghatározásnak van egy kulcsfontosságú eleme, ami minden

innovációs meghatározásban megjelenik, ez pedig az újdonság. Schumpeter azonban nem csupán definiálta az innovációt, de azt szorosan összekapcsolta a gazdasági fejlődéssel és a vállalkozással. Felfogásának lényege, hogy az a gazdaság, ahol a vállalkozások csupán önmagukat reprodukálják – ugyanolyan formában, ugyanolyan termékeket, technológiákat, anyagokat használnak fel, ugyanazokra a piacokra szállítanak és ugyanolyan szervezetben működnek –, egy statikus gazdaság, még ha mennyiségi bővülés is mutatható ki. A gazdasági fejlődés lényege az innováció, az újdonság megjelenése, bevezetése, és ebben a folyamatban az innovációt megvalósító vállalkozó játssza a legfontosabb szerepet.

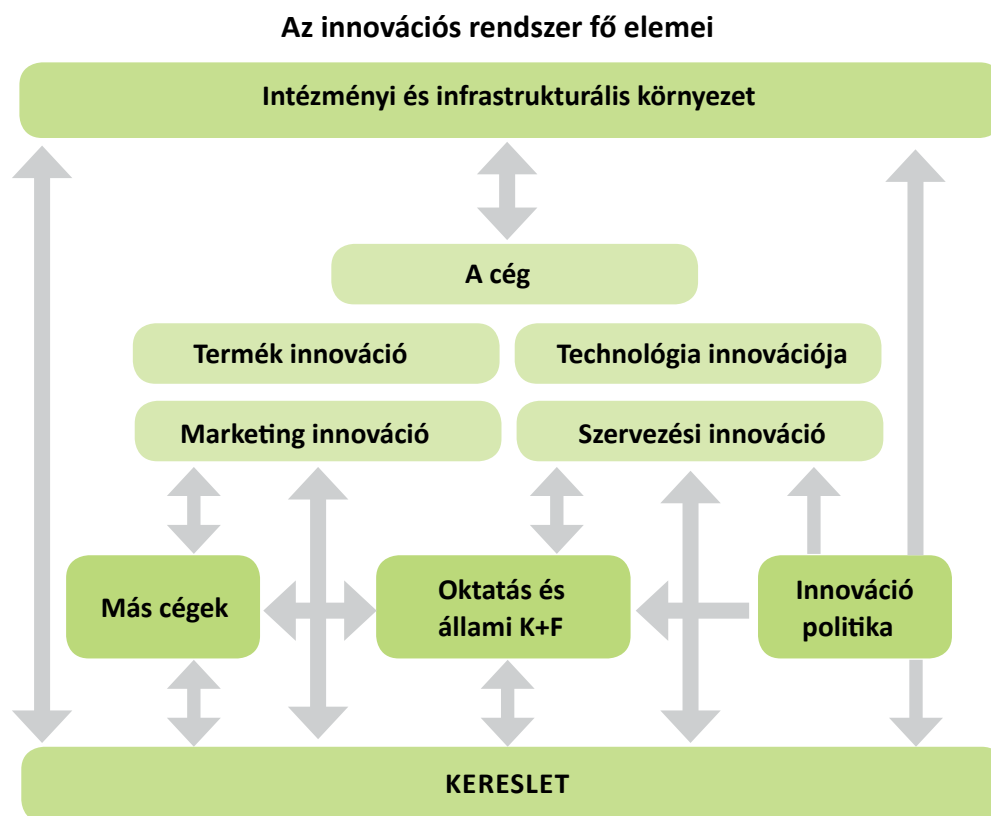
J. Schumpeter óta a közgazdászok egyetértenek abban, hogy korunkban az innováció a gazdasági haladás legfontosabb motorja. Ezért világszerte hatalmas szellemi és anyagi erőket fordítanak mind a tárgykör még fel nem tárt kérdéseinek a kutatására, mind a rendelkezésre álló ismeretek lehető legszélesebb körű oktatására.

Az innovációnak számos definíciója ismert. Az Európai Unió friss meghatározása szerint: „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.”

Az innováció fogalmának elfogadott, egyszerűsített - az ún. Frascati kézikönyv korábbi változatában közölt – meghatározása a következő: „Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” (OECD). S az innovációk vizsgálati módszereinek az összefoglalását célzó OECD dokumentum, az Oslo Kézikönyv korábbi változata is ezen átfogó definíciót használja. A bevezetőben közli továbbá, hogy célja csupán a „műszaki” innovációkkal kap-

csolatos ajánlások összefoglalása, s rögzíti, hogy a műszaki innovációk körébe csak az innovációs típusok ismert Schumpeter-féle csoportosításának első két elemét, azaz az új termékeknek és gyártási módoknak a bevezetését sorolja.

Az új koncepció már nem csak a termék- és eljárásinnovációt, hanem a szervezési- és a marketinginnovációt is a vizsgálatok körébe vonta. Ez lényeges jelzés az innovációpolitika számára is. Az innováció alkotó elemeire és rendszerére vonatkozó legújabb OECD felfogásmódot a következő ábra foglalja össze.



1. ábra: Az innovációs rendszer fő elemei.

Európában a legszélesebb körben az Oslo kézikönyv (Oslo Manual, 2006) meghatározását alkalmazzák. A kézikönyv 2006-os, 3. kiadása a korábbi változatokhoz képest jelentős átalakuláson ment keresztül, és az

innováció fogalmának széles körű meghatározását tűzi ki célul. A kézikönyv azért is fontos forrás, mert ez képezi az innovációs felmérések alapját.

Az Oslo Kézikönyv a termék- és eljárásinnovációtól az innovációba beleérti a marketinginnovációt és szervezési-szervezeti innovációt is.

Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatba, munkahelyi szervezetbe, vagy a külső kapcsolatokba.

A termék- és eljárásinnováció meghatározásából törölték a „technológia” szót, ugyanakkor változatlanul megkövetelt, hogy valamiféle funkcionális vagy minőségi változás kapcsolódjon hozzá. A szélesebb fogalomhasználat nyomán bővült azoknak a cégeknek a köre is, akiket innovatívnak tekinthetünk.

A termékinnováció olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, mely – annak tulajdonságai és használati módjában – új, vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jeleget, vagy más funkcionális tulajdonságokat.

Az eljárásinnováció új, vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változtatásokat.

A szolgáltatási szektor innovációit hosszú ideig nem is igazán ismerték el, az új meghatározás azonban lehetővé tette az ilyen típusú innovációk azonosítását is.

A marketinginnovációk a vállalkozások által alkalmazott új marketing-módszereket jelentik, korábban ezeket „innovációs mar-

ketingnek” nevezték. A marketinginnováció elősegíti a fogyasztói szükségletek kielégítését, új piacok megnyitását, vagy a termék új céllal történő piaci elhelyezését, ezáltal is hozzájárulva az eladások növeléséhez.

A marketinginnováció olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék pozicionálásában, a termék reklámozásában, vagy az árképzésben.

A terméktervezés változásai megjelennek a termékek formájában, újszerűséget hoznak a termék funkcionális vagy felhasználói tulajdonságaiban. De változást jelenthet a termékek csomagolásában is, például az ételeknél, italoknál és a mosószereknél, ahol a csomagolás a termék megjelenésének fő meghatározója.

A termékelhelyezés különféle módszerekkel jár, melyeket arra használnak, hogy árucikkeket és szolgáltatásokat adjanak el a vevőknek. A promóció tartalmazza a cégek árucikkeinek és szolgáltatásainak reklámozási koncepcióját, úgyszintén az új reklámmódszereket, vagy új reklámszimbólumokat is. Az árképzés magába foglalja a vállalatok árui-  
nak és szolgáltatásainak piaci árképzési stratégiáját.

A szervezési-szervezeti innováció három területen jelent új módszerek alkalmazását. Az üzleti gyakorlatok területén, ahol a munkafolyamatok irányításával kapcsolatos eljárásokat, a gyakorlati tudás megosztását és a menedzsment-rendszereket fedi. A munkahelyi szervezet terén, ahol a szervezeti struktúrákat foglalja magába, a felelősség és a döntéshozatal megosztásával jár. A külső kapcsolatok a más cégekkel és állami kutatóintézetekkel ápolat üzleti kapcsolatok rendszerét ölelik fel.

A szervezési-szervezeti innováció új szervezési módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében, vagy a külső kapcsolatokban.

A minimális elvárás valamely innovációval szemben, hogy a terméknek, az eljárásnak, a marketingnek, vagy a szervezési-szervezeti módszernek újnak kell lennie (vagy jelentősen javítottnak) a cég szempontjából. Fontos, hogy nem csupán a saját fejlesztésű termékek, eljárások, módszerek minősülhetnek innovációnak, hanem azok is, amelyeket a vállalat más cégektől, szervezetektől, kutatóintézetektől vagy egyetemektől vett át.

Minden innováció közös jellemzője az a kitétel, hogy megvalósított. Új, vagy javított terméket akkor valósítanak meg, amikor azt bevezetik a piacra. Új eljárásokat, marketing- vagy szervezési-szervezeti módszereket pedig akkor valósítanak meg, amikor azokat teljesen alkalmazzák a cég működésében. A Wikipédia internetes enciklopédia összefoglalja az innovációval kapcsolatos legfontosabb ma használatos meghatározásokat, és megadja azok forrásait is (Wikipédia).

#### **Az innováció:**

1. olyan javítási folyamat, amely valami új bevezetésének köszönhető,
2. valami új bevezetésének a folyamata (The American Heritage Dictionary),
3. valami új dolog bevezetése (Merriam-Webster Online),
4. egy új ötlet, módszer vagy eszköz (Merriam-Webster Online),
5. az új ötletek sikeres kihasználása (Department of Trade and Industry, UK),
6. olyan változás, amely a teljesítmény új dimenzióját tárja fel (Drucker 1993, Hesselbein et al., 2002),
7. megvalósított kreatív ötlet [(Frans Jo-

hansson)] (Harvard Business School Press, 2004),

8. „folyamatos megvalósítási képesség arra, hogy egy kívánatos jövőbeli állapotot megvalósítsunk” ([John Kao, The Innovation Manifesto, 2005]).

Mint látható, a fenti meghatározások többsége kisebb-nagyobb mértékben megfelel a Schumpeter-féle, illetve az azt pontosító Oslo Kézikönyv meghatározásának. Vannak azonban olyan meghatározások, amelyek részben eltérnek. Így a kreativitás, az ötletkihasználás, a folyamatos megújulási képesség nem áll szemben az innováció hagyományosabb felfogásaival, csupán annak más dimenziót hangsúlyozza.

A magyar szakirodalomban Vecsenyi (2003) kínálja az innováció vállalati szempontú megközelítését. A kiindulás nem más, mint az ötlet, ami nem más, mint egy termék vagy szolgáltatás egy felismert igény kielégítésére. Ugyanakkor egyáltalán nem biztos, hogy az ötlet találkozik a fogyasztók keresletével. A piaci lehetőség az olyan ötlet, amelyre van nem csupán egyszeri, hanem ismételt fizetőképes kereslet. Ennél szűkebb kategória az üzleti lehetőség, ami olyan piaci lehetőséget takar, amelynek nyereségtermelő képessége és társadalmi elfogadottsága is van. Az innováció Vecsenyi felfogásában két dolgot jelent. Egyrészt az innováció nem más, mint a felismert és kiaknázott üzleti lehetőség. Ugyanakkor Vecsenyi összekapcsolja az innovációt a kreativitással is. A kreativitás az új ötletek kifejlesztésének vagy új típusú problémakezelésnek és problémaazonosításnak a képessége. Ilyen szempontból az innováció a kreatív problémamegoldás képessége, a vállalkozás pedig a kreativitás és innováció tudatos és szisztematikus alkalmazása piaci lehetőségek és piaci szükségletek kielégítésére.



Egy másik fajta megközelítése az innováció tipizálásának az eredetiség alapján történő vizsgálat. Ez alapján szintén négy fő típust különböztethetünk meg:

### *1. Invenció*

Teljesen új, a piacon eddig nem létező termékek, szolgáltatások, illetve eljárások, folyamatok feltalálása (mint például a mobiltelefon, golyóstoll, vagy logisztikában a Just in time modell). Konkrét innovatív outputról nem beszélhetünk az invenció során, hiszen ebben az esetben „csupán” a kreatív ötlet születik meg, azaz a találmány, melyet a továbbiakban még meg kell valósítani és használható, értékes terméket és szolgáltatást kell létrehozni belőle.

### *2. Továbbfejlesztés*

Az invencióval szemben itt már meglévő termékek, szolgáltatások és folyamatok továbbfejlesztéséről beszélhetünk. Fő jelentősége, hogy az eddig megszokott felhasználástól eltérő formában kerül alkalmazásra. Ilyen innováció például az elektromos autók kifejlesztése, melyek hálózatról tölthetők, vagy például a szolgáltatás területén a bevásárlóközpontok megjelenése, melyek az eddig külön-külön tevékenykedő kereskedelmi üzleteket egy helyre koncentrálták.

### *3. Utánzás*

Az utánzás lényeges pontja, hogy már meglévő termékek, szolgáltatások, eljárások lemásolását jelenti, de úgy, hogy az utánzó cég beépíti saját elképzelését, ötletét, így téve egyedivé és megkülönböztethetővé az eredetitől. Ez a tevékenység komoly versenyhelyzetet is teremthet a konkurens vállalkozások körében.

### *4. Szintézis*

Maga a szintézis típus ötvözi a már meglévő termékeket, szolgáltatásokat az innovatív

ötletekkel, azaz új alkalmazási formák után kutat.

Az eredetiség kérdése érdekes szempont az innováció vizsgálata során. Jellemzően a legtöbb innovációs ötlet már valami létezőre épül, éppen ezért sok esetben az jelenti az innovációt, hogy a már létező ötleteket milyen módon kombinálják egymással, és hogyan fejlesztik tovább.

A Freeman-féle innovációs elmélet szintén 4 innováció-típust határoz meg (ez ellentétben van más megközelítésekkel):

### *1. Fokozatos, vagy módosító innovációk*

Ezen innovációk fő célja a teljesítménynövelés (ugyanannyi ráfordítással magasabb teljesítmény elérése), valamint a költségcsökkentés (ugyanannak a teljesítménynek az elérése kisebb költségráfordítással), és jellemzően kisebb változtatásokat foglal magában.

### *2. Radikális innovációk*

Nevéből eredően drasztikus változást jelöl ez az innováció-típus. 2 alapesetet különböztet meg: az egyik, amikor teljesen új termékről, és a hozzá kapcsolódó teljesen új technológiáról beszélünk, a másik pedig, amikor egy meglévő technológiára kifejlesztett új termékről. Az első eset tipikus példája lehet a telefon feltalálása, míg a második eseté az űrtechnológiából származó titán bevonatok használata a konyhai eszközöknél.

### *3. A termelési eljárás változása*

Jellemzően a technológiák, eljárások megreformálását, megújítását értik alatta. Például a sorozatgyártás koncepciójának megalkotása is ebbe a kategóriába tarozik.

### *4. Paradigmaváltások*

Nagy horderejű új technológiák sorozatának megjelenése, mely a fejlődésben

jelentős változásokat okoz. Ilyen paradigmaváltás például az elektromos autók megjelenése a robbanómotorosokkal szemben, vagy például a puskapor feltalálása.

Újabban további 2 típusról lehet olvasni az innováció szempontjából. A fentiekén kívül megkülönböztetnek még fenntartó- és bomlasztó innovációt. Nevükből következően az első eset célja a fenntartás, azaz a piac megközelítésének változatlanul hagyása, míg a második esetben az új innovatív termék, szolgáltatás, vagy technológia beavatkozik a piaci működésbe, és drasztikus esetben eltünteti elődjét a piacról.

## 1.1 A K+F szerepe az innovációban

A kutatás-fejlesztés szorosan összefonódik az innovációs folyamatokkal, de nem egyenlő az innováció fogalmával. Az innovációs folyamat egyik eleme, de nem feltétlenül az innovatív ötlet után következik. A kutatás-fejlesztés fő célja kutatási eredmények létrehozása, míg magának az innovációnak a célja az értékesítésre szánt termék, szolgáltatás, technológia kifejlesztése. Nagyon fontos megállapítás a két fogalom kapcsolatának vizsgálata során, hogy egy sikeres kutatás-fejlesztés nem feltétlen eredményez innovációt, valamint nem minden innovációhoz szükségeltetik kutatás-fejlesztési tevékenység.

A kutatás-fejlesztés három fő típusát különböztethetjük meg (OECD):

### 1. alapkutatás

Kizárólag kísérleti vagy elméleti tevékenység, melynek legfőbb célja az információszerzés jelenségek, megfigyelhető tények alapjairól, bármilyen gyakorlati felhasználás vagy alkalmazás szándéka nélkül. A meghatározás ezáltal kizárja az alapkutatások sorából azon

fejlesztéseket, melyeknek hosszabb távon a gyakorlati felhasználás a célja. Azonban előfordulhat az is, hogy maga a fejlesztés valóban csak az alapkutatás célját szolgálja, viszont évek múltán valaki rájön, hogy milyen fontos gyakorlati haszna lehetne bizonyos területen. Az alapkutatásnak két jellegzetes felosztása létezik: az első a kíváncsiságorientált alapkutatás, mely során nem érdekes, hogy milyen eredmény jön létre, míg a stratégiai alapkutatás során előre megfogalmazott elképzelésük van a kívánt eredményről.

### 2. alkalmazott kutatás

Szintén eredeti kutatómunka, amely ugyan új tudás létrehozatalára irányul, de jól meghatározható gyakorlati célja van. Ebben az esetben már a későbbi gyakorlati felhasználások lehetőségeit is figyelembe veszik a kutatás elindításakor. A „hátranyúló hatások” következtében az alapkutatással szemben itt már jellemzően a fogyasztói igények fogják meghatározni az alkalmazott kutatások jellegét. Az „előrenyúló hatások” tekintetében pedig jellemzően az alapkutatás befolyásolja az alkalmazott kutatás folyamatát, irányát.

### 3. kísérleti fejlesztés

Az előző két típustól jelentősen eltér, hiszen míg az alap- és alkalmazott kutatás fő tulajdonsága az új tudás létrehozása, addig a kísérleti fejlesztés a már meglévő tudásra támaszkodik, amely egyrészt származhat kutatásból, illetve a gyakorlatból. Röviden: a meglévő tudásból hoz létre új tudást, mely a fogyasztók számára többletértéket jelent.

(forrás: Dr. Pakucs János-Dr. Papanek Gábor: *Innováció menedzsment kézikönyv, Budapest, 2006.*)



## 2 Innovációs rendszerek, regionális modellek

A magyar innovációpolitika megújult. A kormányzat jelentős változásokat kezdeményezett az innováció kormányzati struktúrájának és finanszírozási rendszerének átalakítása, valamint az innováció törvényi feltételeinek biztosítása érdekében, és megkezdődött az innováció nemzeti rendszerének kialakítása. A változtatás célja: az innováció gazdasági hasznosulásának elősegítése. A megoldandó feladatok:

- a tudástranszferben szerepet játszó intézmények fejlesztésének ösztönzése,
- az innovációban érdekelt intézmények és vállalkozások együttműködésének segítése, a rendszerelemek közötti tudásáramlás elősegítése,
- az innováció regionális intézményeinek rendszerszerű fejlesztése, a régiók tudásalapú felzárkóztatása,
- a régiós vállalatok – elsősorban a KKV-k – innovációs képességének és tevékenységének ösztönzése, új technológia-intenzív vállalkozások létrejöttének támogatása.

Ezek a megoldandó feladatok összhangban állnak az Európai Unió állam- és kormányfői által Lisszabonban megfogalmazott célkitűzésekkel, amelyek arra irányultak, hogy az EU gazdasága az évtized végéig a világ legversenyképesebb és legdinamikusabban növekvő, tudás-alapú gazdasága legyen. Hangsúlyozták az innovációnak, mint a versenyképesség egyik fő forrásának fontosságát, valamint kulcsszerepét a gazdasági növekedés előremozdításában. Reagálással a Lisszabonban meghirdetett célokra, a Közösség öt, az innováció előmozdításával kapcsolatos

célkitűzésben határozta meg a konkrét folyamatokat, valamint az ezek végrehajtására vonatkozó menetrendet. Ezek a következők: az innovációs politikák összehangolása, innovációbarát szabályzók, működési keretek megteremtése, az innovatív vállalatok létrehozásának és növekedésének ösztönzése, fejlesztési súlypontok kialakítása az innovációs rendszerben, valamint az innovációra nyitott társadalom formálása.

A nemzeti innovációs rendszer elemei területileg egyenlőtlenül fejlettek, a vidéki egyetemi központok sem tudják ellensúlyozni a főváros egyértelmű túlsúlyát. A hazai régiók innovációs és kutatási kapacitásai között jelentős eltérések fedezhetők fel, ami elsősorban a befektetések és az egyetemi városok (pl. Debrecen, Miskolc, Szeged, Pécs, Győr, Veszprém) eltérő elhelyezkedéséből adódik. Az ország északnyugati negyede sikerrel vonzotta a működő tőkét, és az importált technológiák révén jó az innovációs helyzete, a K+F kapacitások gyengesége miatt mégis kevés a saját kutatásra épülő innováció. A főváros, valamint az alacsony innovációs kapacitású keleti országrész nagyobb egyetemi városai jelentős kutatóközpontokkal rendelkeznek, de ezek az intézmények – a fővárost kivéve – eddig még nem tudtak a régiók igazi innovációs központjává válni. A kutatók számának területi megoszlása is rámutat Budapestnek a kutatás-fejlesztésben és innovációban betöltött központi szerepére (a teljes időre átszámított kutatók-fejlesztők 61,8%-a Budapesten dolgozik).

Az innovációorientált regionális fejlesztés



tés az egész Európai Unióra vonatkozóan stratégiai jelentőségű. Az EU átlagos teljesítménye – a fő mérőszámok, például az üzleti szféra K+F ráfordításai szerint – még mindig nem éri el az Egyesült Államokét, és az Európai Unión belüli innovációs teljesítmények rendkívüli különbségeket mutatnak. Az eredményes gyakorlati tapasztalatok cseréje, valamint a tudás- és technológiatranszfer a régiók között meghatározó jelentőségű, mivel ez teszi lehetővé a kevésbé fejlett régiók gyors ütemű fejlődését, melyre pusztán önerőből nem lennének képesek. Az Európai Innovációs Régiók (IRE) hálózata biztosítja az európai régiók számára a gyakorlati tapasztalatok cseréjét, valamint a legjobb módszerekhez való hozzáférést az innovációs politikák megfogalmazásában és végrehajtásában. Az IRE a csatlakozó országokban is megkezdte tevékenységét, és már 27 ország több mint 200 régióját tudhatja tagjai között. A régiókat a regionális hatóságok, fejlesztési ügynökségek, üzleti szakemberek, egyetemek és kutatóintézetek konzorciumai képviselik.

A regionális innovációs stratégia kialakítására a gazdaság hatékony működtetése érdekében van szükség. A regionális innovációs stratégiának épülnie kell a régió területfejlesztési stratégiájára, hiszen számos közös elemük egymást erősíti, s csak együtt – a területi folyamatok részeseiként – érvényesülhetnek valóban hatékonyan. A közös elemek:

- a humán erőforrások fejlesztése,
- a gazdaság infrastruktúrájának, intézményeinek fejlesztése, illetve telepítése, és funkcióinak átalakítása,
- a térségen belüli gazdasági együttműködések élénkítése,
- a gazdaság versenyképességének fokozása,
- a régió fenntartható fejlődésének, a környezet védelmének segítése,

- a régióspecifikus erőforrások hasznosítása.

A regionalitás olyan kihívás, amely sok évtizedes, megkövült vezetési (államigazgatási) gyakorlat feladását, a döntési kompetenciák alsóbb szintekre való delegálását, a civil, a nonprofit szervezetek érdemi bekapcsolását igényli az országos és helyi döntési folyamatokba. Ahhoz, hogy az állampolgárok, a vállalkozók és a vállalkozások mind szélesebb körben tudják érvényesíteni akaratukat, szükséges, hogy az állam segítse mozgásterük kiszélesítését, kezdeményezéseik sikerességét. Ez a felfogás (a „szubszidiaritás”) a társadalom megújulásának, a tudásvezérelt gazdaság, a tudásalapú társadalom megteremtésének feltétele, amely egyben a versenyképesség kulcstényezője. A régiók versenyképességét növeljük a tudásalapú gazdaság kihívásainak való megfelelés biztosításával, a régió magasabb hozzáadott értékű munkahelyek létrehozásának ösztönzésével.

A regionális innovációs intézményrendszerek részei (rész/alrendszerei) a nemzeti innovációs rendszernek. A regionális intézményrendszer kialakításánál a „rendszerillesztések” megteremtése a hatékony működés alapfeltétele.

## 2.1 A regionális innovációs rendszer strukturális jellemzői

### *A regionális innováció szereplői*

- kutató-fejlesztő (K+F) intézmények,
- K+F tevékenységet is végző vállalatok,
- termelő, szolgáltató vállalatok,
- innovációs tanácsadó, szolgáltató intézmények,
- pénzügyi szolgáltatók,
- érdekképviselői szervezetek,
- vállalkozásfejlesztő szervezetek,
- területfejlesztő szervezetek,

- szakképző intézmények,
- szakmai szervezetek.

*A regionális innovációs rendszer főbb elemei:*

- a tudást „termelő” intézmények: az egyetemekre, a kutató intézetekre épülő tudásközpontok,
- a közvetítő intézmények: innovációs központok, technológiai transzfer szervezetek, alapítványok, inkubátorházak, ipari parkok, regionális innovációs centrumok, a tudás értékesítésében szerepet játszó pénzügyi intézetek, kockázati tőketársaságok, innovációs alapok, vállalkozások, tudományos, technológiai parkok, tudáscentrumok, technopoliszok, stb.
- az innováció hasznosulásában érdekelt és érintett vállalkozások,
- a régió fejlődésében érdekelt és érintett civil és kormányzati szervek.

A fenti innovációs „rendszerelemek” a hatékony működés, az erőforrás-koncentráció stb. érdekében hálózati együttműködésre léphetnek.

## 2.2 Az innovációs hálózat modellje

Elvetve az ún. láncszerű innovációs modellt, és arra alapozva, hogy az innováció szereplőinek kapcsolata hálózatszerű, az innovációs folyamatok szereplőiről az alábbi háló-modellt alkothatjuk. A háló kap-

csolódási pontjain az innováció szereplői, az ún. célcsoportok helyezkednek el. Az innovációs folyamatok egyes célcsoportjai aktív szerepet töltenek be az innovációban, pl. K+F intézmények, vállalatok, pénzügyi intézetek, míg mások katalizálják, ill. segítik a folyamatokat, ill. azokat felgyorsítják, pl. technológia transzfer szervezetek, érdekképviselők, fejlesztési szervezetek. Az innovációs rendszer fejlettségét az innovációs szereplők közötti kapcsolati intenzitás és sűrűség határozza meg. Vagyis egy innovációs szereplő annál innovatívabb, minél több innovációs intézménnyel, partnerrel tart fenn intenzív innovációs kapcsolatot.

## 2.3 Innovációs modellek

Lineáris innovációs modellek: az innovációs folyamatok első modelljeiként tekinthetünk rájuk. Ebből kifolyólag egyszerűek. Nevéből eredően a modellben szereplő innovációs folyamatokat egymást követő, elkülönült tevékenységek csoportjaként értelmezték. Közel 40 éven keresztül uralta ez a modell a tudományterületet, mivel csupán a 80-as években kezdtek el foglalkozni a modell megújításával. A lineáris modellek esetében 2 típust különböztethetünk meg. Az első megalkotása Schumpeter nevéhez kötődik, és technológiavezérelt, vagy „technology push” modellként vált ismertté.



2. ábra: Lineáris innovációs modellek „A”.

Schumpeter az alapítás eredményeit tekinti az innovációs folyamat első lépésének. A kísérleti fejlesztés során termékötleleteket készítenek, majd a mérnökök konkrét termékekkel alakítják. Ezt követi a gyártás, majd a marketing segítségével az

értékesítési folyamat. A modell fő tulajdonsága, hogy a meglévő piaci igényektől függetlenül új termékek piacra juttatásával teremt fogyasztói szükségletet. A napi fogyasztási cikkekkel kapcsolatos fejlesztések modellezésére éppen ezért nem alkalmas.

A 70-es évektől fokozatosan mind jobban előtérbe kerültek a fogyasztói igények, azaz a piac szerepe hangsúlyosabbá vált az innovációs folyamatokon belül. Ennek ha-

tására született meg a piacvezérelt, vagy más néven „demand-pull” modell, mely Schmookler nevéhez fűződik.



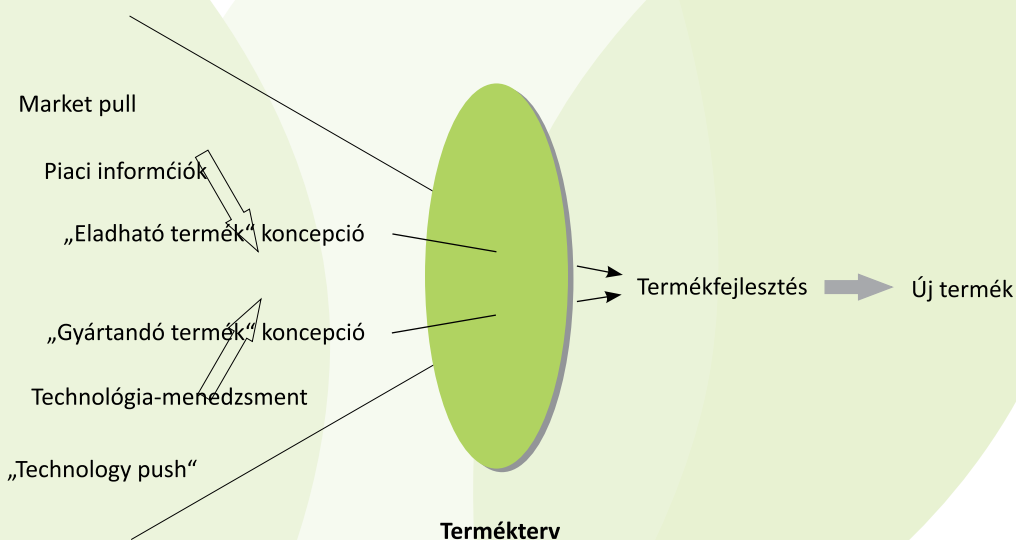
3. ábra: Lineáris innovációs modellek „B”.

Az előző modellhez képest itt már a fogyasztói igények indítják el az innovációs folyamatok sorozatát, a piaci igény fogja meghatározni a fejlesztések irányát. Ezen tulajdonsága révén „szükségletkövető” innovációs modellnek is szokták nevezni. A fogyasztói igények fontossága révén kitűnően alkalmas a napi fogyasztási cikkekhez köthető innovációs folyamatok bemutatására.

Mindkét lineáris modellnek megvan a saját gyengesége, hiányossága. A szükségletteremtő modellnél például nem egyértelmű, hogy egyes gazdasági tényezők hogy befolyásolják az innovációs folyamatokat, hiszen a piaci igényeket nem vizsgálják, míg a szükségletkövető modell esetében figyelmen kívül hagyják a piaci igények és az innovációs képességek közötti lehetséges eltéréseket. Mindkét modell esetében felmerülő közös probléma, hogy befejezett folyamatnak tekintik az innovációt, holott

hosszabb távon az adott termék, szolgáltatás vagy technológia továbbfejlesztésre fog szorulni.

A csatolt (kettős hajtású) innovációs modell: a szükségletteremtő innovációs modellek esetében a termékötletek a fejlesztő mérnököktől származnak, technológiai nyomás a legfőbb jellemzője. Nagy hibája a termékfejlesztéssel kapcsolatban, hogy nem veszi figyelembe a fogyasztói igényeket, pedig nem feltétlen vágnak a legújabb technológiákra (kompatibilitás kérdése más eszközökkel). A szükségletkövető modellben ezzel szemben a termékötletek a marketingszakemberektől származnak, hiszen a piaci igényeket tartják a legfontosabb szempontnak. Ebben az esetben a műszaki fejlesztés sok esetben háttérbe szorulhat a marketinggel szemben. Mind ezen problémák kiküszöbölésére fejlesztették ki a kettős hajtású innovációs modellt, mely ötvözi a korábbi két lineáris modellt.



4. ábra: A kettős hajtású innovációs modell.

A modell lényege, hogy két oldalról történő megközelítéssel határozza meg a terméktervet. Egyrészt a vállalkozás technológiai színvonala alapján meghatározza a gyártandó terméket, a másik oldalon pedig, a piaci igényeknek megfelelő eladható terméket. A két különböző információforrás összehangolásával, szoros együttműködésével történik a termékfejlesztés. Ez a modell már nem tekinthető teljesen lineárisnak, hiszen figyelembe veszi a technológiai keresletet és kínálatot is egyaránt. A termékterv kialakítása után viszont már lineáris módon követik egymást az innovációs folyamatok. Ebből adódóan egyfajta átmeneti modellnek is tekinthető.

Az interaktív (visszacsatolós) modell: ez a modell már teljes mértékben szakít a lineáris szerkezettel. Amellett, hogy összekapcsolja a szükségletteremtő és szükségletkövető lineáris modelleket, folyamatos visszacsatolást biztosít, hiszen a fogyasztói igényeket nehéz a folyamat legelején teljes pontossággal meghatározni, továbbá: mivel az innovációs folyamat minden lépésére hatással lehetnek, így nagyon lényeges, hogy még időben információhoz jusson a vállalkozás.



5. ábra: A Rothwell-féle visszacsatolós modell.

A modellben első ránézésre egy lineáris innovációs folyamatot fedezhetünk fel. Ami mégis megkülönbözteti a lineáris szerkezettől, az a kommunikációnak a fejlesztés minden lépését átható, kiemelkedő szerepe. A kommunikáció végigkíséri az egész innovációs folyamatot, visszacsatolási lehetőségeket biztosítva a folyamat minden egyes lépésénél, így tehát a tudásbázissal és a piaccal való érintkezés lehetősége az egész folyamat során biztosított a vállalkozás számára.

(forrás: Buzás Norbert: Innovációmenedzsment a gyakorlatban Budapest, 2007.)



## 3 Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei

### 3.1 Az innovációs folyamat

Napjainkban az innováció, mint fogalom, cél, sőt, mint eszköz nem csak a nagy cégek sajátja. Egyre többen látják meg versenyhelyzetük javításának lehetőségét benne, sok vállalkozás pedig egyenesen innováción alapul. Tény, hogy vannak a maguk nemében egyedülálló felfedezések, de egyetlen új ötletre alapozva a vállalat működését nem számíthatunk túlzottan hosszú jövőre. A cél tehát a folyamattá alakítás, a munkamenetbe való beépítés, ez azonban változást jelent a stratégiában, a vezetésben, de legfőképp a gondolkodásban.

#### 3.1.1 Az innovációs folyamat első lépése

Legyen szó termék, folyamat vagy akár egy teljes szervezet innovációjáról, mindennek alapja az ötlet. Ennél a fogalomnál szeretnék röviden elidőzni, és tisztázni azt a misztikumot, ami övezi. Az ötletek gazdáit általában a kreatív, sokszor tehetséges jelzővel illetik, az ötlet születését pedig az ihlethez, sugallathoz kötik. Az újszerű gondolatok azonban nem csak kivételes emberek fejéből pattanhatnak ki, és ezzel egyúttal a másik fontos dolgot is tisztáznám: ritkán születnek „kipattanva”. A szikravárás nem lehet az innovatív gondolkodás alapja; ez kemény munka, de tanulható!

A tehetség és a kreativitás nem szinonimái egymásnak, vagyis nem menthetjük fel magunkat azzal, hogy nem vagyunk tehetségesek. Valóban vannak, akik bizonyos szintű adottságokkal születnek (ezért is találó kifejezés az angolban a „gifted” vagyis „megajándékozott” szó, amellyel a tehetséges embereket jellemzik), ám a kreativitás csírája mindenkiben ott rejlik. Manapság számos kutató foglalkozik azzal, hogy ezt bebizonyítsa, és cselekvésre ösztönözze az embereket. Sokan – köztük Sir Ken Robinson is – a társadalom és az oktatás által még nem, vagy kevésbé befolyásolt gyermekeket hozzák fel példának. Sir Ken Robinson egyik kedvenc anekdotája egy kislányról szól, akinek a figyelmét nehezen kötötte le bármi, kivéve a rajzolást. Egyik alkalommal, amikor elmélyülten alkotott, a tanítója megkérdezte, mit rajzol. Magabiztosan rávágta, hogy Istent. A tanító meglepődött, hiszen Istenről senki nem tudja, pontosan hogy néz ki. A kislány erre azt válaszolta: „Egy perc és megtudják!”.<sup>1</sup>

Ez az elemi szintű magabiztosság kopik el sok ember esetében valahol az iskolakezdés és a munkavállalás között. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a folyamat visszafordíthatatlan, ezért is szentelek neki több figyelmet a témakörön belül. Fontos megérteni, hogy a kreativitás nem csak bizonyos szakmák (pl. marketing), és nem csak művészek privilégiuma.

<sup>1</sup> Robinson:2010: 9. oldal. Sir Ken Robinson számos alkalommal tartott előadást a kreativitásról, amelyek keretében szintén elhangzott ez a történet. Előadásai megtekinthetők többek közt a nemzetközi TED-konferenciák oldalán: <http://www.ted.com/search?q=ken+robinson>



Megkülönböztethetünk művészi kreativitást és ötletszintű, gyakorlati kreativitást is.<sup>2</sup> Mindkettő lehet innováció alapja, viszont azt is fontos kiemelni, hogy azért, mert valami új, még nem feltétlenül innovatív és nem is feltétlenül kreatív. Éppen ez a nagy nyomás, az újítás kényszere az, ami még jobban egybe-mossa ezeket a fogalmakat.

Az ötlet megszületése nyomán történő kivitelezés még nem jelenti a folyamat végét. Az ötletet szükséges felülvizsgálni, és nem befejezett egészként gondolni rá. Amire innovációként tekintünk, később akár egy újabb, addig fel sem merült gondolat alapját jelentheti. Manapság az innovatív vállalatokról bizonyára sokaknak eszébe jut az Apple cég, hiszen e cég megkérdőjelezhetetlenül élenjáró e tekintetben is. Azonban még ott is belefutottak egy, ha úgy tetszik alaphibába: az, hogy valami más, mint az eredeti, még nem nevezhető „forradalmi áttörésnek”. Az iPhone 5 termékük, bár sok újítással rendelkezik, azok nagy része még az Apple hívei szerint is „izzadtságzagú”, nem valódi áttörés.<sup>3</sup> Itt kanyarodnék vissza az előző gondolatmenetemhez: a gyakorlati kreativitás nem mindenáron valami mást akar teremteni, hanem egyben egy tartós változást, vagyis értéket is létrehoz.<sup>4</sup> A kreativitás azonban még nem maga a folyamat, hanem már a végeredmény. A kérdés így még mindig az, hogyan születik az ötlet?

### 3.1.2 A kreatív gondolkodás, mint az innováció alapja

A kreatív elképzelések megszületését az ún. laterális gondolkodás segíti. Ez egy ötletgeneráló és problémamegoldó technika, amelyben úgy hozunk létre ötleteket, hogy újszerűen, nem a meglévő sémáink mentén, hanem azok „között” gondolkodunk, asszociációs képességünket használva.<sup>5</sup> Ennek segítségével olyan újszerű célokat tűzhetünk ki magunk elé, amiknek segítségével nem felvesszük a versenyt, hanem azt megkerülve, akár új versenyhelyzetet teremtünk. Kiaknázhatók új piacok és célcsoportok, akár még természetes monopolhelyzet is teremthető. Igaz, hogy nehezebb beilleszthetősége miatt kockázatosabb, de elmondható, hogy a laterális innovációk kisebb befektetéssel is járnak.<sup>6</sup>

Az efféle gondolkodás megkívánja azt, hogy merjünk letérni a megszokott útról. Az ehhez használt egyik módszer a provokáció. Einstein ezt nevezte gondolatkísérletnek, amire példa volt a „Mi lenne, ha fénysebességgel tudnék haladni?” kérdése. A provokáció tulajdonképpen ennek rokona: olyan állításokat fogalmazhatunk meg segítségével, amely adott pillanatban logikátlanak is mondható, de legalábbis ellentétesek a tapasztalatokkal. Ez vezet aztán a továbblépéshez, az elmozduláshoz a valódi, innovatív ötlet felé. Ez számos módon bekövetkezhet: fókuszálhatunk a provokáció és az aktuális helyzet közti különbségre, elképzelhetjük azt is, mi lenne, ha a provokáció

<sup>2</sup> de Bono:2009:25. oldal.

<sup>3</sup> Fontos megemlítenem, hogy az új termék nyomán megindult elégedetlenségi hullám egy része inkább az elhibázott marketingnek, semmint a terméknek magának köszönhető. Az emberek nem azt kapták, amit „ígértek” nekik – ennek ellenére az iPhone 5 eladási statisztikái is az egekben vannak.

<sup>4</sup> de Bono:2009:26. oldal.

<sup>5</sup> de Bono:2009:43. oldal. A laterális gondolkodás (lateral thinking), mint fogalom Edward de Bono nevéhez kötődik. Könyvei a kreatív gondolkodás fejlesztéséről, az elme működéséről, és a gondolkodás serkentéséről szólnak. Módszereivel érdemes megismerkedniük mindazoknak, akik önmagukat és munkatársaikat szeretnék ötletek generálására inspirálni.

<sup>6</sup> Szalai-Czékmann: Intelligens Inverz Innováció – „31” In.: CEO Magazin, X.évfolyam, 2009/4.

ténylegesen megvalósulna, vagy kiválaszthatunk pozitív aspektusokat, felállíthatunk egy koncepciót rá. <sup>7</sup>

Még mindig nem jutottunk el azonban a kezdő fázishoz. Innovációt szeretnénk, megvan hozzá a magunkba és kreativitásunkba vetett hitünk, motivációnk, gondolkodási irányunk. De hol kezdjük el az újítást?

### 3.1.3 Ötletfókuszok keresése

A tudatosan alkalmazott kreativitás kulcsa, annak meghatározása, hogy mire összpontosítsunk, hol akarunk változást, újítást?

Beszélhetünk célfókusztól, amely esetében már van egy konkrét problémánk, vagy helyzetünk, amit meg kell oldanunk, legyen szó valamilyen folyamatbeli hibáról, konfliktusról, vagy konkrét fejlesztésről. Itt tudjuk, hogy pontosan miért kezdtünk neki a folyamatnak és hova szeretnénk eljutni.

Más azonban, ha területfókusztól beszélünk és ez az, ami igazán segítheti az innovatív és egyúttal laterális gondolkodást. Nincs meghatározott kiindulópont, sem „területi nagyság”, bármit kijelölhetünk, ami működési területünkkel egybevág. <sup>8</sup>

Mindennek azonban szükséges illeszkednie egy nagyobb egységbe, méghozzá a vállalat hosszú távú céljai közé.

## 3.2 Innovációs folyamatmenedzsment

A fentiekben vázolt folyamatok csak megfelelő vezetés és vállalati kultúra mellett

mehetnek végbe. Már a vállalat legkisebb alapkövének is az innovációt kell támogatnia, vagyis a teljes stratégiát és jövőképet ezen folyamatok támogatására szükséges kialakítani.

### 3.2.1 Innovációmenedzsment: vezetés és tervezés

H. Fayol szerint a vezetés alapvető funkciói a tervezés, a szervezés, az utasítás/össztönzés, az összehangolás és a szabályozás (control). A tervezés feladatai közé tartozik a célok (elvégezendő tennivalók) és a megvalósítási módszerek meghatározása. <sup>9</sup> Ezen vállalati terveket foglalja magában a küldetés (misszió), jövőkép (vízió), stratégia és taktika.

A misszió mutatja meg azt a szerepet, amelyet a vállalat a jövőben be kíván tölteni: ez maga az út, míg a vízió inkább már az út végét mutatja meg. A provokatív gondolkodás már ezen az elemi szinten működhet. Mindössze 30 évvel ezelőtt jóslta Bill Gates azt, hogy hamarosan minden asztalon számítógép lesz – az akkori szakmai közönség nagy derűségére. A mai napon már senki nem kacag ezen, sőt, a Microsoft cég jelmondatává tette – kis változtatással – a „PC-t minden asztalra!”

A stratégia a hosszabb távú célok mellett már a megvalósításuk módját is megfogalmazza, a taktika pedig az operatív tennivalókkal foglalkozik. Az innovációmenedzsment fogja össze mindezt, vagyis a folyamattervezés és újratervezés mellett a megvalósítás módjait is felügyeli.

<sup>7</sup> de Bono: 2009: 53-54. oldal

<sup>8</sup> de Bono 2009:45-46. oldal

<sup>9</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:29. oldal

### 3.2.2 Innovációmenedzsment: innovációs stratégia

Az innovációs stratégia az intézmény (verseny-) stratégiájának egyik (olykor a legfontosabb) eleme, a versenyképesség megteremtéséhez / megőrzéséhez szükséges korszerűsítési feladatok meghatározása, majd megvalósítása.<sup>10</sup>

Ahhoz, hogy egyáltalán ki tudjuk jelölni saját területi fókuszunkat, ismernünk kell a lehetőségeinket és korlátainkat egyaránt. Azok a módszerek, amelyeket felvázolok a következőkben, szintén nem egyszer elvégzendő feladatokat jelölnek ki. Az innovációs környezet külső elemzése és belső lehetőségeink felmérése nem választható el élesen egymástól, sok ponton találkoznak. Ezek rövid bemutatása következik.

#### 3.2.2.1 A belső innovációs környezet felmérése

A mára már sokak által ismert, klasszikusnak mondható SWOT-elemzés<sup>11</sup> kiindulási alapnak jó lehet ugyan, de nem elegendő ezen a szinten.

Elengedhetetlen fontosságú egy ún. technológiai átvilágítás (technology audit), amely feltárhatja vállalkozásunk technológiai kapacitását, erősségeit, korlátait. Létezik klasszikus audit, külső szakember bevonásával, de elvégezhető ön-audit is, a vállalaton belüli szakemberek segítségével. Ennek egyik hasznos módszere lehet a tudásaudit, tudástérkép készítésével.<sup>12</sup>

A tudásaudit során a kulcsdokumentumok, az aktuális információs rendszer (felül) vizsgálata mellett interjúk és kérdőíves felmérések készülnek az alkalmazottakkal, kiemelten a főbb döntéshozókkal. Ennek egyik eredménye a tudástérkép, amely a szervezetben lévő tudáselemek, tudásáramlás grafikus megjelenítése. Az adatgyűjtésnél célszerű kérdőívet használni, amely kitér a munkavégzéshez szükséges kulcskompetenciákra, az alkalmazottak ismereteire, és arra, hogy kihez fordulnak, ha segítségre van szükségük a munkájuk során. A grafikusan megjelenített tudástérképre felkerülhetnek személyek, dokumentumok egyaránt, a lényeg, hogy láthatóvá váljon a tudás áramlása, amely később akár konkrét teamek felállításában is nagy segítséget jelent mindamellett, hogy a területfókuszokat is láttatja. Egyszerűbb formájában telefonkönyvszerűen kerülnek felsorolásra a dolgozók és az általuk birtokolt tudás, ez azonban kevésbé jelenthet segítséget az innovációban, noha a csapatok kijelölésénél még mindig hasznos lehet.

Szintén a belső környezet értékelésének<sup>13</sup> egyik alapját jelentik a portfólió-elemzések, amelyek során saját termékeinket, szolgáltatásainkat ítéljük meg piaci pozíciójuk alapján. Köztük is klasszikus a BCG mátrix, amelynek használata kulcsfontosságú lehet az innováció irányának kijelölésében.

Az eljárás négy csoportba sorolja a vizsgált termékcsoportokat. A „kérdőjelek” (gyorsan növekvő piacú, de alacsony piaci részesedésű termékcsoportok) közt vannak többek között az innovációk eredményeképpen létrejött új termékek is. A cég e körből alakíthatja ki „sztárjait” (nagy piaci részesedésű siker-ter-

<sup>10</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:32. oldal

<sup>11</sup> Magyarul GYELV, vagyis Gyengeségek (Weaknesses), Erősségek (Strengths), Lehetőségek (Opportunities), Veszélyek (Threats). A négy dimenzió mentén feltett kérdésekre adott válaszok jelölhetik ki a haladás útvonalait. Górcső alá vehetjük mindegyik esetében pl. a technológiai felszereltséget, a menedzsmentet, az ügyfélkapcsolatokat, az értékesítési csatornát.

<sup>12</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:120-123. oldal

<sup>13</sup> A belső környezet elemzésének lehetőségeiről bővebben lásd: Csath:2008:124-152.o.



mékeit). A sztárok piacának a növekedése azonban az életgörbék szigorú törvényei szerint korlátos, s a sztárokból egy idő után „fejőstehén” lehet. Végül a „kutyák” közt egyaránt lehetnek új, illetve a másik három csoportból ide került termékcsoporthoz – minden fázisban gyakori ugyanis a kudarc (az adott csoportból „kutyává” váló termék) is.

A BCG mátrix segítségével igen fontos (innovációs) stratégiai megállapítások tehetők. Nyilvánvalóan feladatkijelölő értékű, ha a cég saját mátrixának első három negyedében nincs, vagy kevés a termékcsoporthoz. <sup>14</sup> Ezt az elemzést bármely cég elvégezheti, az alábbi ábra segítségével:



6. ábra: BCG mátrix.

### 3.2.2.2 A külső innovációs környezet felmérése

Egyértelműen ide tartozik a versenytársak elemzése, az ő innovációs helyzetük és eredményeik feltárása. Erre az egyik lehetséges eszköz a benchmarking. A benchmarking a legjobb gyakorlatok keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakor-

latával, és a tanulságok hasznosítása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. A „legjobb gyakorlat” (best practice) a benchmarking kulcsszava: olyan megoldást jelent, ami máshol kiemelkedően jól bevált. <sup>15</sup>

A benchmarking-folyamat alapját adhatják interjúk, kérdőíves felmérések, szakirodalom-elemzés, statisztikák elemzése.

<sup>14</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:95. oldal

<sup>15</sup> Maczó:2007 Lásd:

<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s12.html#id671961>

Benchmarkingről bővebben: Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:175-184.o

A külső környezet további elemzésére léteznek egyszerű, bárki számára elérhető módszerek, az említett területek figyelemmel tartására. Ezek vezetőként vagy munkatársakkal közösen végiggondolva alkalmazhatók folyamatos jelleggel, vagy egy kifejezett változtatás menedzselése során.

Az egyik legközismertebb a STEP vagy PEST-elemzés<sup>16</sup>, melynek kiválósága abban rejlik, hogy a külső hatásokat szeletekre bontva vizsgálja. Kérdések mentén haladva mérhetők fel a Társadalmi (Sociological), Műszaki-tudományos (Technological), Gazdasági (Economical), Politikai (Political) elemek.

A világ és nemzetgazdasági hatások, adott cégprofilnak megfelelően, belesűríthetők a STEP valamely változatának keretei közé. A piaci környezet azonban, ha lehetséges még részletesebb nyomon követést igényel.

Változtatási irányok szempontjából nézve a mikrokörnyezeti területnél az iparági verseny elemzése lehet mérvadó. A verseny milyenségét az adott iparág struktúrája határozza meg, melyhez Porter öt alapvető tényezőt azonosított<sup>17</sup>:

- az iparágon belüli vállalatok közötti versengés intenzitása,
- a helyettesítő termékek fenyegetése,
- új versenytársak lehetséges belépése,
- a vevők ereje, alkupozíciója,
- a szállítók üzleti ereje.

A legkézenfekvőbb ugyan a versenytársak elemzése, és bár szükségessége kétségtelen, ez mégsem elégíti ki a laterális gondolkodás szabta feltételeket. Ami segíthet még kiaknázatlan fókuszokat feltérképezni, az többek között a szabadalmi elemzés. A meglévő szabadalmak (akár az internetes adatbázis) áttekintése lehetővé teheti, hogy meglévő problémáinkra saját kutatás nélkül találjunk megoldást, vagy éppen egy új piaci rést fedezzünk fel. A tapasztalatok szerint a hazai cégek többsége még a legalapvetőbb szabadalmi információkat sem hasznosítja, ez pedig súlyos versenyképességi hátrányok forrása is lehet.<sup>18</sup>

Örök fókuszterületet jelentenek az ügyfelek, vevők. Ezért létfontosságú a velük való folyamatos kapcsolattartás, amelynek keretét adhat a megfelelő ügyfélkapcsolatkezelés, amelyet idegen szóval CRM-nek nevezünk (Customer Relationship Management). Segíti az ügyfelekről szóló információk alapos elemzését, s a különböző vevőcsoportok eltérő kezelési módjait ajánlja fel. Alapját számos módszer képezheti, így a mindenki számára adott szakirodalom és a honlap kutatása mellett pl. a geo-marketing is, amely a vevők területi szegmentálásán alapszik.<sup>19</sup>

A fentiekben vázoltak alapján felállított stratégia mentén következhet a szervezet „innoválása”, vagyis a folyamatok átalakítása a tervek által megszabott irányoknak megfelelően.

<sup>16</sup> Az elemzésről bővebben lásd: Gyökér:2003:63-65.o.

<sup>17</sup> Bővebben lásd: Gyökér:2003:65-69.o

<sup>18</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:38. oldal

<sup>19</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:38. oldal

### 3.3 Összegzés

Minden vállalatban megvan a potenciál arra, hogy innovatívvá váljon, ha a vezetőség a terveiben képes megfogalmazni a céljait, és ezeket a terveket képes a munkavállalóival is megértetni. Azonban nem pusztán elfogadniuk kell, hanem magukévá tenni, közös cél-lá formálni. A kreatív ötletek megszületését támogató környezet és folyamatrendszer kialakításával új piacok fedezhetők fel. Folyamatról beszélünk, ami a nevéből kiindulva is folyamatosságot, állandó munkát kíván meg. Nincs vége az innovációnak egyetlen ötlet-nél, és nincs vége a folyamatnak egy innovatív stratégia felállításánál sem. A fentiekben leírtakat alkalmazva egy kisvállalkozás számára is elérhető, hogy új alapra helyezze működését, és elinduljon az innováció útján. Mindez pusztán csak rövid összegzése több kiterjedt tudományágnak mindazok számára, akiket a téma jobban érdekel – éppen ezért ajánlom a felhasznált irodalomban és a láb-jegyzetben megjelölt források felkutatását.



## 4 Csoportmunka és a csapat menedzselése az innovációs folyamatokban

### 4.1 A munkavégzés hatékony formája az innovációs folyamatban

Kétségtelen, hogy vannak kivételes adott-ságokkal rendelkező emberek, és vannak kulcsszemélyek is egy adott cégen belül. Az innovációs folyamat során azonban nem pusztán a cég belső lehetőségeit, hanem a külső környezetet is szükséges átlátni, és sok esetben különböző szakterületek keresztezését is igényli. Nehezen képzelhető el az, hogy létezik egy ember, aki amellett, hogy mindent átlát, éppolyan jó ötletalkotó, mint kivitelező. Az újtásra irányuló munkafeladat elvégzésének hatékonysága ezért jelentősen növelhető, ha szervezett teamekre bízunk.

#### 4.1.1 Team vagy csoport?

Sok embernek bántja a fülét a team szó – teljes joggal. Azonban használata nem felesleges „magyartalankodás”, ugyanis sok esetben a két szó nem fed le ugyanazt a fogalmat. Csoportok vesznek minket körül születésünk óta. A közösségi oldalaknak köszönhetően mára már grafikus felületen is láthatjuk ezek elkülönülését, vagy keresztemetszetét is: család, oktatási intézmények, munkahely, baráti társaságok. Ezeket a csoportokat valamilyen közös vonás, érzés, érdeklődés tartja össze, vizsgálhatók ezek egységként, illetve összetételük mentén is. A team kifejezetten heterogén, vagyis sokféle tagból álló, sajátos szerveződésű

munkavégzési forma. A team egy adott probléma megoldására kompetens, keretein belül különböző szakterületen tevékenykedő szakemberek felelőssége egy adott projekt kivitelezése – meghatározott időkeretek, valamint nagy teljesítmény-nyomás mellett.<sup>20</sup>

Ezen teameknek három klasszikus csoportja különböztethető meg<sup>21</sup>:

- munka-teamek: többnyire állandó munkacsoportok, meghatározott munkafolyamatokra irányuló felépítéssel;
- projekt-teamek: meghatározott időtartamra jönnek létre, egy adott probléma megoldására;
- menedzsment-teamek: adott cég magasan képzett vezetőinek együttműködése.

Az innovációs folyamat esetében az utolsó kettőnek lehet létjogosultsága a cég és az újtás méretének függvényében. Noha ennek a folyamatnak szükséges beépülnie a szervezet mindennapjaiba, minden újtás más-más embert kívánhat meg, legyen szó a személyiségről vagy a szaktudásról, ezért kevésbé valószínű, hogy egy állandó munkacsapattal folyamatos sikert biztosíthatunk ezen a területen.

#### 4.1.2 A team-munka bevezetésének nehézségei

Ahogy arról már a korábbi tananyagban szó esett, minden innovációs folyamat kezdete egy cél vagy területfókusz kijelölése.

<sup>20</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>

<sup>21</sup> Teamek reneszánsza – Interjú Richard Harrissel In. CEO Magazin, VIII. évfolyam, 2007/3

Ennek fényében szükséges életre hívni az adott kérdéssel foglalkozó csapatot, amelyben a tudástérkép nagy segítséget jelenthet.<sup>22</sup> Rögtön az elején leszögezném, bármilyen csapat kialakítása biztos feszültség- vagy akár konfliktusforrás is lehet, hiszen amit ezzel generálunk, az egyértelműen változás az addig megszokottakhoz képest, még akkor is, ha nem első alkalommal dolgozunk ezzel a módszerrel. Felmerül a kérdés, hogy mi áll pontosan a csapat kialakításának hátterében – a gazdasági válság begyűrtése óta ugyanis mindenki még inkább „résen van”, féltik saját maguk vagy akár a cég pozícióját. Szintén kérdéses, hogy miért éppen az adott emberek lettek kijelölve a feladatra.

Az együttműködés elengedhetetlen a siker szempontjából. Philip Kotter azt állítja: a cég dolgozóinak több mint felének, a menedzsment több mint 75%-ának támogatása nélkül nem várható teljes eredmény.<sup>23</sup> Nem pusztán a csapaton ideiglenes kívül rekedt emberek egyet nem értéséről van szó. A csapat tagjai között is felmerülhet az alkalmatlanságtól való félelem, de jelentős a felelősségtől való ódzkodás is. Az újítás kijelölt alanyai ugyanis az eddigieknél jóval nagyobb súlyú döntéseket kénytelenek meghozni – ezzel arányosan a lelki teher is növekszik.

A legfontosabb vezetői feladat tehát már a csapatok kijelölése előtt a célok pontos tisztázása és az együttműködés kialakítása. Ezzel nem pusztán a munkát hátráltató érzelmi viharok kerülhetők el, hanem egyúttal maga az innovációra irányuló folyamat is szilárd alapokra kerül: mindenki tudja, hogy mit és miért kell tennie.

Létezik egy ún. DDG Companies (Double-Digit Growth, kétszámjegyű növekedést mu-

tató vállalatok) kutatás, amelyet az emberi teljesítmény és tehetség minél magasabb szintű kiaknázása céljából végeztek el. Azon cégek mindegyikéről, amelyek kiváló eredményeket értek el, elmondható, hogy három területre koncentráltak kiemelten<sup>24</sup>:

- Minden munkatárs esetében kialakítandó a felelősség a célok eléréséért. Ehhez szorosan kapcsolódik a célok letisztázása, amit a fentiekben említettem.
- Meg kell győződni arról, hogy a munkavállalók – kiemelten a fontos pozíciójú, a hivatkozott szerzők által „legértékesebbnek” nevezettek – biztosan tudják, hogy értékeljük őket és munkájukat. Ez további sikerek elérésére sarkallja őket.
- Teremtünk lehetőséget arra, hogy a munkavállalók minden körülmények között megfelelően teljesíthessenek.

Úgy gondolom, hogy ez fontos tapasztalat a csapat-munkát illetően is. Legyen a csapatmunka bevezetése egyúttal eszköz is: a célok megszilárdítására, az innovációs folyamatokban gondolkodás és tervezés erősítésére, jutalmazásra és ösztönzésre. Sok vállalat – főként a mikro- és kisvállalkozás – az alkalmazottainak nem tud megfelelő előrelépési lehetőséget, karrierképet biztosítani. Ráadásul nem pusztán anyagi előnyökről van itt szó. Induljunk ki abból, hogy minden munkavállalóban megvan a tanulás és a szakmai fejlődés vágya. Elküldhetjük őket továbbképzésre, támogatjuk tanulási motivációjukat, de hogyan fogják ezt alkalmazni, kiaknázni saját növekvő lehetőségeiket, ha nincs hova továbblépni, mert egyszerűen nem létezik magasabb pozíció? Manapság egy titulus nem sokat mond, sok emberből lehet ilyen-olyan vezető – legalábbis a névjegykártyája szerint – de végtelenségig nem teremthetünk újabb és újabb szakmailag üres pozíciókat.

<sup>22</sup> Lásd az előző tananyagot: Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei

<sup>23</sup> Lásd: Farkas:2004:58-69. o. A Kotter-modell, illetve 109-117. o. A változásmenedzsment modelljei és módszerei c. fejezet.

<sup>24</sup> Gazdálkodj okosan a tehetséggel! Szerk: Gandossy-Tucker-Verma:2007:137

Ennek az ellentmondásnak a feloldására kiváló a team-munka bevezetése. Mi lehet inspirálóbb, mint egy innováció részesévé válni? A szakmai tudás új utakat törhet, a lappangó kreativitás végre kibontakozhat. A teamek téma körüli alakulása miatt elkerülhető az elfásulás vagy a kiégés veszélye is, hiszen nem mindennapi a dolgozás a magasabb hőfokon. Hozzátenném, hogy a team-munka ilyen szemléletű bevezetése akkor lehet igazán sikeres, ha a résztvevői anyagi oldalról is kapnak némi plusz ösztönzést.

#### 4.1.3 A team összeállítása

A teamek ajánlott létszáma eltérő. A probléma feltárásának és megoldásának szakaszában legfeljebb 15 fő, a problémamegoldásban 5-9 fő tud hatékonyan együttműködni.<sup>25</sup>

Az emberi erőforrás-menedzsment egyik kulcsmondata: a megfelelő embert a megfelelő helyre. Nincs ez másként csapatunk összeállítása esetében sem. Igazán értékteremtő megoldásokat tudatosan összeválogatott, eltérő perspektívával rendelkező emberek képesek létrehozni.

A tudástérkép birtokában átlátjuk, hogy szakmailag milyen lehetőségeink vannak. Egy sikeres team receptje azonban nem pusztán a szakmaiságon múlik, fontos elem a személyiség és a csapatban betöltött szerep is. A szerep, vagyis a tagok által elfoglalt szociális státusz természetesen alakul attól függően, hogy kikkel kell együtt dolgoznunk, de vannak bizonyos behatárolható mutatók ezen a területen is.

Belbin és munkatársai (1999) elkülönítettek azt a nyolc szerepkört, amelyek szükségesek a team működéséhez. A szerepek mindegyikére szükség van, ha bármelyik

hiányzik, annak hatása minden esetben érződik a csoportfolyamatokon. Senkit nem lehet tisztán egy szerepkörbe bekegyszerűsíteni, de mindenkinek vannak domináns szerepkörök, melyek az aktuális feladattól és a csoport összetételétől függően változnak.<sup>26</sup> A team létrehívója számára ez rendkívül értékes információ a kiválasztás folyamatában, így mindenképp javasolt a teszt, vagy egy másik, hasonló témakörű felmérés alkalmazása a helyes döntéshozatalhoz.

A csapat eredményességét nem pusztán a végeredményből láthatjuk, már a folyamat közben megfigyelhető, hogy jól működik-e a társaság. A jól működő csapatban:

- Kötetlen és laza a légkör, az emberek jól érzik magukat és láthatóan érdeklődők.
- Sokat beszélgetnek, és ebből mindenki kiveszi a részét (a tárgytól való eltérés is része a folyamatnak, hiszen új gondolatokat serkenthet – bizonyos keretekig).
- A csapattagok odafigyelnek egymásra, és senki nem fél megosztani a merésznek minősülő gondolatait sem.
- Nem ritka a vita, sőt akár a konfliktus is, de mindenképp konstruktív és erőteljes. Gyakori az őszinte és elfogadható kritika, ritka a személyeskedés.
- A legtöbb döntést közös megegyezéssel hozzák, a csapat vezetője nem dominál, és a csapat sem enged indokolatlanul.
- Ha cselekvésre kerül sor, a feladatokat világosan kiosztják, és azt mindenki elfogadja.

Amennyiben ezeknek nincs látható jele, vagy épp az ellenkezőjét eredményezi, a team menedzselésének feladata felerősödik.

<sup>25</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006:124. oldal

<sup>26</sup> A szerepekről bővebben lásd: <http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>



## 4.2 A csapat menedzselése

Minden csoport rendelkezik egy team-vezetővel, aki vagy „természetes szelekció” útján tölti be pozícióját, vagy a cégvezető jelöli ki. Amellett, hogy önállóan működő teamek kialakítására kell törekednie, a folyamatokat menedzselő vezető feladata az is, hogy minden lehetséges eszközt biztosítson az újítók számára.

Ez lehet tényleges eszköz, technológiai fejlesztés, de lehet tudásbeli vagy lélektani alapokon nyugvó támogatás is. Utóbbi a megváltozott felelősségi szinthez köthető, az esetlegesen kialakuló komolyabb konfliktusokhoz köthető. Ezért a motiválás, a facilitálás és a konfliktuskezelés, mint a vezetői feladat fontossága felerősödik ebben a helyzetben.

### 4.2.1 Facilitálás

Ismét egy idegennek hangzó szó, de említése szintén elengedhetetlen. A facilitáció szó a folyamatsegítés kifejezéssel írható le a leginkább. Azt a tevékenységet fedi, amelynek során az adott csapatot egy azon kívüli személy átsegíti valamilyen folyamaton, problémán vagy változáson, úgy, hogy a csoport minden tagját bátorítja az aktív részvételre.<sup>29</sup>

Ez a módszer azon a megközelítésen alapszik, amelyet a kreativitás kapcsán már érintettünk<sup>30</sup>, azaz hogy a csoport minden tagja rendelkezik az újító gondolatok teremtésének képességével, és hozzáadhat valami egyedi és értékes dolgot a folyamatához. A facilitátor szerepe az, hogy kihozza

ezt a tudást és az ötleteket a csoporttagokból, és hogy bátorítsa őket, hogy tanuljanak egymástól, és hogy gondolkodjanak és működjenek együtt.

A tartalmi kérdésekbe nem szól bele, hanem a döntési folyamatban asszisztál, segíti a kreatív folyamatok megindulását.

Külön fejezetet szentelhetnénk a megváltozott felelősségi körök következtében kialakult lelki feszültségnek. Egy innovációs folyamat – ahogy egyébként minden folyamat, csak ebben az esetben talán hangsúlyosabb – döntések sorozata. Ezek lélektani hátterét nem szabad figyelmen kívül hagyni egy team menedzselése során.

A sorozatos döntési szituációk kényszere és az idő nyomása alatt választásainkat hajlamosak vagyunk kevésbé átgondolni. Ez kiterjed mindenre, jelentőségre való tekintet nélkül. Vagyis, az opciók növekedésének több szerencsétlen hatása is lehet:

- a döntések több erőfeszítést igényelnek,
- a hibák előfordulása magasabb,
- komolyabbá válnak ezek következményei mind lélektani, mind egyéb oldalról.<sup>31</sup>

A hangsúly itt is a módszeren van, vagyis a facilitátornak képesnek kell lennie módszertani támogatást adni ebben a helyzetben. Nem evidens, hogy aki csapat- vagy cégvezető már önmagában rendelkezik a stratégiai döntéshozatal képességével, sőt: ez a vezetés egyik legnagyobb kihívása. Aki felismeri ennek a kérdésnek a fontosságát, külső szakemberhez (coach, tréner, tanácsadó) is fordulhat segítségért, de elmélyedhet a szakirodalomban is.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Forrás: <http://www.cegtrening.hu/hatekony-facilitalas/>

<sup>30</sup> Lásd előző tananyag: Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei

<sup>31</sup> Schwartz:2006:82. oldal

<sup>32</sup> A stratégiai döntéshozatal módszertanának hazai színterén kiemelkedő kutató Zoltayné Paprika Zita. Kutatásai egy része elérhető letölthető anyag formájában az interneten. Egyik legjelentősebb könyve a témában a Döntésmélet címet viseli (2005, Alinea Kiadó, Bp.).

A facilitátor feladata tehát összetett: felismeri az erősségeket és képességeket a csoport egyéneiben, és segíti őket, hogy nyugodtan megosszák reményeiket, aggodalmaikat, és ötleteiket a csoporttal. Támogatja a csoportot, önbizalmat ad ahhoz, hogy elmondják és kipróbálják új ötleteiket, értékeli a sokféleséget.

Erre a tevékenységre külön szakemberek, hivatásos facilitátorok kérhetők fel, hiszen óriási szakértelmet kíván.<sup>33</sup> De ha végignézzük az egyes tevékenységi elemeket, beláthatjuk, hogy azok nagy része alapvetően vezetői feladat. Minden vezetőben szükséges hogy legyen részben egy kis facilitátor is, főként akkor, ha innovatív folyamatok menedzselésére adja a fejét.

#### **4.2.2 A csoportos ötletalkotás támogatása**

Ahogy korábban is említettem konkrét eszköz vagy módszerbeli támogatás is szükséges egy innovatív team számára. A külső és belső környezet felmérése után világossá válik, milyen technológiai háttér szükséges a közös munka hatékonyságának növeléséhez.

Az ötletalkotáshoz viszont lehet kifejezett módszertani segítséget nyújtani, és olyan egyszerű, de hasznos eszközöket biztosítani, mint a flip chart. A brainstorming (magyarra ötletrohamnak fordított) jellegű technikák hasznosak lehetnek, de csak bizonyos fázisban, hiszen azok általában egy konkrét probléma megoldására szolgálnak.

Hatásos lehet összetettebb folyamatoknál a Delphi módszer. Ezt akkor érdemes használni, ha egy bonyolult kérdésről van

szó, amelyet nem lehetne egy viszonylag rövid megbeszélésen megoldani.

Ilyenkor nagyon pontosan kell definiálni a problémát, majd az ezzel kapcsolatos konkrét kérdéseket fel kell tenni az eltérő szakterületen jártas szakértőknek. Ezután a válaszokat – azon részeit is, amelyekben egyetértés alakult ki, s azokat is, amelyek még kérdésesek – részletesen be kell mutatni. Majd újra kell fogalmazni a még nyitott kérdéseket, s vissza kell küldeni a válaszadóknak. Ez a munka addig folytatódik, míg teljes egyetértés nem lesz az összes kérdésben.<sup>34</sup>

Ezen módszerek használata nem kötelező, a csoport idővel úgyis megalkotja saját munkafolyamatát, de azok számára, akik most próbálkoznak meg a projekt-teamek felállításával, vagy eddig nem értek el sikereket velük, kifejezetten hasznos lehet.

### **4.3 Speciális teamek**

Nem pusztán a teamek működésének oka lehet valamilyen jellegű innováció. A team összeállítása is tartalmazhat újító elemeket. A fejlett információs technológia már lehetőséget biztosít arra, hogy bárhol, bárhol eljünk bármilyen dokumentumot, folyamatosan kapcsolatban legyünk egymással még akkor is, ha nem egy légtérben tartózkodunk. Hazánkban az atipikus munkavégzés fogalmát még csak most kezdjük igazán ízlelgetni, pedig ilyen feltételek mellett kialakíthatók akár virtuális teamek<sup>35</sup> is. Egy-egy projekt akár úgy is elvégezhető lenne, hogy a résztvevők még csak nem is találkoztak személyesen. Elsőre talán ridegnek tűnik, hiszen épp a csapattá formálódás

<sup>33</sup> <http://www.hrportal.hu/hr/atszervezeskor-jol-johet-a-facilitalas-20110607.html>

<sup>34</sup> Innováció Menedzsment Kézikönyv:2006:125. oldal

<sup>35</sup> Vezetői összefoglaló – HR Innováció Kutatási Projekt 2005, Lásd: [http://www.kekocean.hu/files/store/HRI\\_Exec\\_Sum.pdf](http://www.kekocean.hu/files/store/HRI_Exec_Sum.pdf)



hiányára számítana az ember, de a számos internetes közösség, a fórumok baráti társaságai jelentik a bizonyítékot arra, hogy a valódi találkozás hiánya sem feltétlenül eredményez személytelenséget. Mindenképp kihívást jelent HR szempontból ettől függetlenül (akár csak a munkaszervezést tekintve), de gondoljunk csak bele az így elénk táruló lehetőségekre! Nemzetközi, szakértői teamek, a szó minden értelmében határtalan lehetőségekkel felruházva.

Természetesen ez a vezetői részről nagyfokú bizalmat is igényel, de mint ahogy számos kutatás bizonyította már, ennek is megvan a maga gyümölcse. A belső motiváció a motorja minden innovációnak, vagyis a munkavállaló saját törekvése, amelyet a felé irányuló bizalom erősít. Erre a belső motivációra alapozva kezdték meg az Egyesült Államokban a ROWE-típusú munkahelyek (Results Only Working Environment) kialakítását.<sup>36</sup> Ez annyit tesz, hogy a munkavállaló saját döntése, hogy hol és mikor végzi munkáját, a lényeg, hogy határidőre kész legyen. Hihetetlenül hangzik, de nem pusztán sikert hozott: az így működő cégek döb-benetes módon megelőzik versenytársaikat. Hozzá kell tennem, hogy ezek nagy része kifejezetten innováció alapú, pl. IT-szektorban működő cégek, de ez a rendszer alkalmazható projekt-teamek esetében is.

Gyönyörű példa a belső motiváció és a speciális team létrejöttére egy Mick Ebeling nevű úriember kezdeményezése.<sup>37</sup> Non-profit vállalkozása, a Not Impossible Foundation (Nincs Lehetetlen Alapítvány) kreatív ötletek fejlesztésével foglalkozik, amelyekhez állandóan keresi világszerte a legalkalmasabb csapattagokat. A hivatkozásban található videón látható, hogy alakította meg

saját kis különleges alakulatát egy benu-lásban szenvedő művész megsegítésére. Habár ő maga nem műszaki ember, válogatott csapata segítségével (programozók, művészek, sőt hackerek), akik korábban nem ismerték egymást, megalkotta és mindenki számára elérhetővé tette az „EyeWritert”, egy speciális szemüveget, amelynek segítségével fénygraffitik készítésére nyílik lehetőség, pusztán a szem mozgatásával.

Az ő jelmondata lehet minden innováció alapja: „Ha nem most, akkor mikor? Ha nem én, akkor kicsoda?”

## 4.4 Összegzés

A kreatív, innovatív alkotófolyamat kifejezetten jól működhet csapatmunkában. A folyamat sikerének kulcsa, hogy az adott feladatra gondosan összeválogatott csapat jelöljünk ki. Ehhez a vezetőnek megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie, amihez számos eszköz áll rendelkezésére. Világos célki-jelölés mellett a megfelelő eszköz és módszerbeli támogatással lehet hatékonyan támogatni az innovációra irányuló team-munkát.

<sup>36</sup> Daniel H. Pink: 2010.

<sup>37</sup> [http://www.ted.com/speakers/mick\\_ebeling.html](http://www.ted.com/speakers/mick_ebeling.html)

[http://www.ted.com/talks/mick\\_ebeling\\_the\\_invention\\_that\\_unlocked\\_a\\_locked\\_in\\_artist.html](http://www.ted.com/talks/mick_ebeling_the_invention_that_unlocked_a_locked_in_artist.html)

## 5 Innovációs folyamatok értékelése

### 5.1 IMP<sup>3</sup>rove Innovációmenedzsment Értékelési Módszer

Az Európai Bizottság Vállalkozási és Ipari Főigazgatósága az Európai Kisvállalkozói Törvény szövegének elkészülte után nem sokkal valamennyi tagállam nyelvén elérhetővé tette a KKV-k tájékoztatása céljából létrehozott honlapját. Magyar nyelven az alábbi linken érhető el a KKV-k számára készült EU-s honlap: [http://ec.europa.eu/small-business/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_hu.htm).

A portál célja, hogy könnyű hozzáférést biztosítson az Európai Unió valamennyi, a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára lényeges politikai döntéséhez és kezdeményezéséhez, az európai kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos közösségi politikák, jogalkotás, programok és kezdeményezések teljes körével kapcsolatos információkhoz biztosítson hozzáférést.

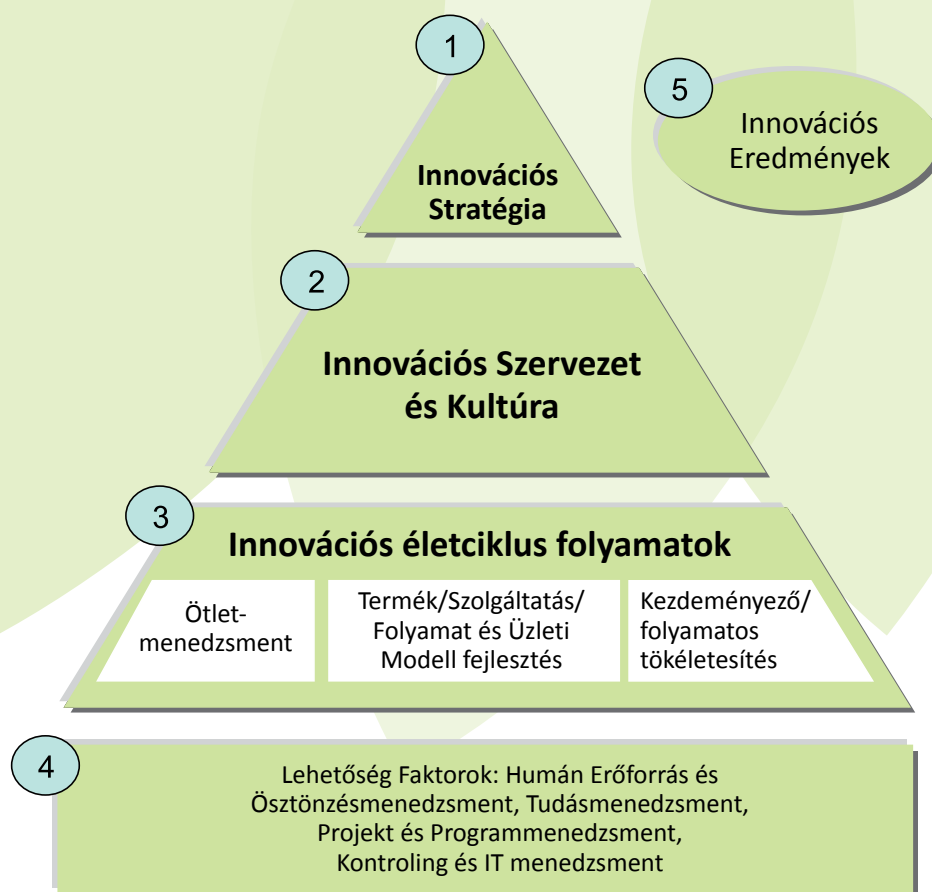
IMP<sup>3</sup>rove Program: az Európai Unió által támogatott, az Európai Bizottság támogatásával kifejlesztett legelismertebb online-támogatású innováció értékelő módszer a KKV-k számára, mely ingyenesen elérhető. Magas szintű innovációs menedzsment eszközökkel üzleti növekedést segít elő. A neves szakmai szervezet munkájába való bekapcsolódás együttműködési lehetőséget és képzést nyújt tanácsadó és közvetítő cégek számára, személyes tanácsadó workshopokat rendez KKV-knak, melyeket az IMP<sup>3</sup>rove segítségével végig lehet kísérni innovációs folyamaton.

IMP<sup>3</sup>rove a vállalkozások innovációs menedzsment képességét hivatott szolgálni, emellett egy EU-s szintű innováció menedzsment térképet hoz létre, amely segíti az innováció kormányzati támogatását.

Az európai INNOVA kezdeményezés által támogatott IMP<sup>3</sup>rove Innovation egy online önértékelési eszköz. A kezdeményezés célja arra ösztönözni a KKV-kat, hogy fejlesszék és javítsák innovációs irányítási képességeiket. Lehetővé teszi a vállalkozóknak a saját innováció menedzsmentjük kapacitásának meghatározását és a szektor más, azonos méretű EU-s vállalkozásaival való összehasonlítását. A felhasználónak az utasításokat követve csupán ki kell töltenie a kérdőívet, hogy megkapja innovációs menedzsmentjének értékelését és a szaktanácsadást. Az IMP<sup>3</sup>rove kiindulópontja egy olyan eszköz, amellyel a társaságok felmérhetik saját jelenlegi képességeiket. Miután a másokkal történt összehasonlítást követően értékelték saját teljesítményüket, az IMP<sup>3</sup>rove tanácsadói szolgáltatást kínálnak számukra, hogy fejlesszék innovációs irányítási teljesítményüket.

A rendszer úgy működik, mint egy jól irányított innovációmenedzsment szaktanácsadás nyomon követése: szolid, fenntartható vállalati fejlődéshez vezet.

Az IMP<sup>3</sup>rove annak a lehetőségét is felkínálja, hogy a tanácsadók lehetséges ügyfeleik igényeivel és követeléseivel kapcsolatba lépjenek, és az adatbázisnak köszönhetően min-



7. ábra: Az A.T. Kearney „Innovációs Háza”.

den felhasználónak (tanácsadók, vállalkozók és közvetítők) lehetősége nyílik egy hálózat létrehozására, innovációmenedzsmenttel kapcsolatos tudásuk fejlesztése érdekében.

Az IMP<sup>3</sup>rove koncepciója az A.T. Kearney által kidolgozott „House of Innovation” – „Az Innováció Háza” elméletre épül, amely lefedi az összes innovációmenedzsment folyamatot.

Az adott vállalkozás dimenziók szerint elért eredményeket az alábbi „pókháló” tábla segítségével vizualizálja az értékelő rendszer.

A vállalat elért pontszámait minden egyes dimenzióban 0% és 100% közötti értékintervallumon értékelik. Ezek az értékek kerülnek ábrázolásra a hálón.

Lehetőség van a saját elért pontszámoknak az úgynevezett benchmarking csoportok eredményeivel való összehasonlítására. Két ilyen benchmarking kontrolcsoport eredményeinek vizsgálatára ad lehetőséget a rendszer. Egyrészt egy „Átlag” másrészt pedig egy „Top 10” csoport eredményei kerülhetnek fel még a hálóra.

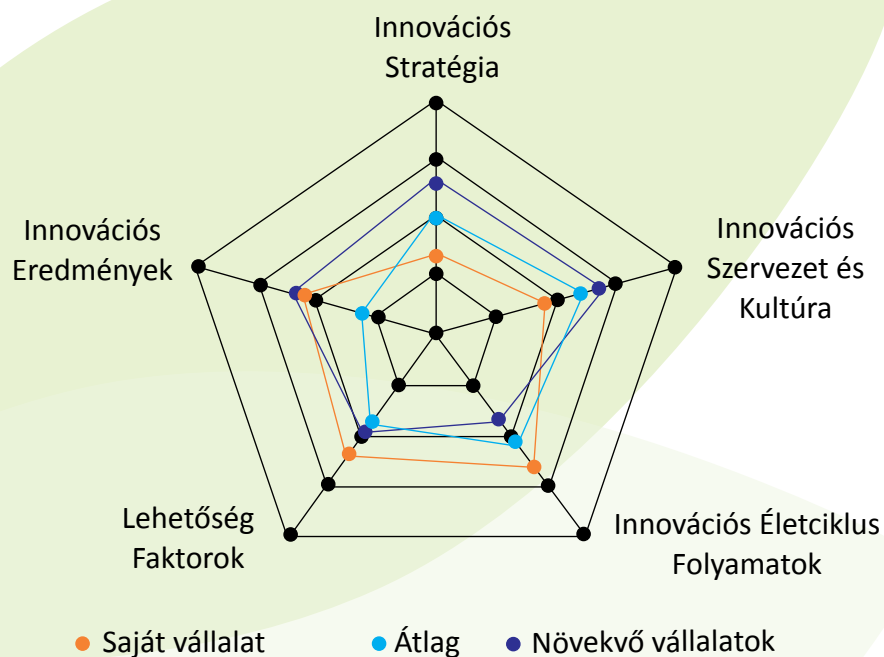
Az „Átlag” csoport kiválasztása úgy történik, hogy az értékelés megkezdése előtt az adott vállalkozás kiválasztja azt a benchmarking csoportot, amellyel a saját eredményeit szeretné összehasonlítani. Kiválasztási szempontok lehetnek: ország, ipar, ágazat, vállalkozás mérete, vállalkozás életkora stb.

A „Top 10” csoport, vagy más néven „Growth Champions”csoport, azaz a „Növe-

kedési Bajnokok” (magyarul talán leginkább a „Legdinamikusabban növekvő vállalatok” elnevezéssel lehet leírni) azon vállalatok eredményeinek összességét mutatja, amelyek a választott benchmarking csoport legjobb eredményeivel rendelkeznek (az összes vállalat első 10%-a), a következő szempontok alapján: legmagasabb és legjobban fenntartható értékesítési növeke-

dés, működési profit és munkavállalók száma az elmúlt négy évre visszamenőleg.

Az online innovációs önértékelési rendszer kitöltése után az alábbi „pókháló” ábra került megrajzolásra a rendszer által, szemléltetve az adott vállalkozás egyes dimenziókban elért eredményeit, valamint feltüntetve az értékelés előtt a vállalat által megjelölt „kontrolcsoportok” eredményeit.



8. ábra: IMP<sup>3</sup>rove Innovációmenedzsment Értékelési Módszer – pókháló diagram (minta)  
(forrás: The IMP<sup>3</sup>rove Assessment, A.T. Kearney GmbH, Duesseldorf, July 2010.).



## 6 Együttműködés a versenyben

A klaszter egy adott iparág vertikálisan és horizontálisan kapcsolódó, versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, szakmai egyesületek) innovatív kapcsolatrendszerén és kölcsönös előnyökön alapuló földrajzi koncentrációja. (*NFGM Forrástérkép 2010, 10*)

A Pólus Program a Kormány által elfogadott zászlóshajó program volt (2010. április 30-i állapot szerint), amely a kormányzat gazdaságfejlesztési koncepciójának keretében az innovációs és exportpotenciállal rendelkező klaszterek, valamint a pólusvárosokban a vállalkozási környezetet fejlesztő beruházások támogatásán keresztül a nemzetközi versenyképesség növelését tűzte ki célul. A Pólus Program elfogadott koncepciója szerint a program két alappillérre épült (*NFGM Forrástérkép 2010, 10*):

- Vállalkozásfejlesztési pillér
- Horizontális gazdaságfejlesztési pillér

A klaszterek fejlesztésére a vállalkozásfejlesztési pillér segítségével kerül sor. A klaszterek fejlődésének négy szakaszát különbözteti meg a program (*NFGM Forrástérkép 2010, 10-11; Pólus Klaszter Kézikönyv 2008, 32*):

- *Induló klaszter*: 0-1 év igazolt működés, információs és kommunikációs csatornák kialakítása, a közös megjelenés megszervezése. (Forrás: ROP-ok)
- *Fejlődő klaszter*: 1-3 év igazolt működés, termelést közvetetten segítő innovációs szolgáltatások elindítása, közös képzések,

tréningek, kooperációs projektek generálása és támogatása, a térség egyéb szereplőinek nyújtandó szolgáltatások kialakítása. (Forrás: ROP-ok)

- *Akkreditált klaszter*: feltétele a 3 éven túli igazolt működés, a termeléshez közvetlenül kapcsolódó innovációs együttműködés kiteljesedésével. A Pólus program vállalkozásfejlesztési pillérének keretében elérhető források indokoltá teszik a klasztert alakító, a programban részt venni kívánó vállalkozási hálózatok előzetes szűrését. A program keretében elérhető támogatások igénybevétele szigorú minősítési kritériumoknak való előzetes megfelelést kíván, amely kritériumok a klaszterek minősítésére összeállított akkreditációs szempontrendszerben jelennek meg. A közös fejlesztéseket szolgáló bizonyos támogatási források lehívása csak az egységes elbírálási rendszeren, az akkreditáción átjutott klaszterek számára elérhető. Támogatható tevékenység: közös K+F projektek. (Forrás: GOP)
- *Pólus innovációs klaszter*: a pólus program keretében együttműködő innovatív vállalkozások. A bizonyítottan innovatív és megfelelő piaci potenciállal bíró együttműködések tartoznak ide. (Forrás: GOP)

Az innovációs klaszterek nyújtotta előnyök különösen hasznosak lehetnek a KKV-k számára azáltal, hogy forrásaik összeadódnak, kockázatuk csökken, az innovációs klaszterek bevonhatják a KKV-kat a K+F projektekbe, közvetíthetik vagy licencelhetik a szükséges technológiákat (Tóth 2007, 10).



A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium forrástérképe szerint 2010 áprilisáig hazánk különböző régióiban összesen 21, a Nyugat-dunántúli régióban egyetlen klaszter sem érte el az Akkreditált Innovációs Klaszter címet. A Pólus Programiroda Kft. honlapja alapján elmondható, hogy a tanulmány készítésének időpontjáig Nyugat-Dunántúlon a helyzet nem változott.

Az akkreditációs pályázat szakmai értékesítési rendszere, szempontok (*Pólus Klaszter Kézikönyv* 2008, 14):

- I. A klaszteren belül megvalósult együttműködés
  - a. Intézményesített együttműködés
  - b. Közös folytatott tevékenységek
- II. A klaszter összetétele
- III. A klasztertag KKV-k teljesítménye
  - a. A klaszter KKV tagjainak jelenlegi gazdasági tevékenysége
  - b. A klaszter KKV tagjai gazdasági teljesítményének alakulása az elmúlt 3 évben
- IV. A klaszter K+F+I teljesítménye
- V. A klaszter stratégiája és cselekvési terve

A klaszter és hálózati kezdeményezések a technológiapolitika és a gazdaságfejlesztés gyakori politikai eszközei. Alig van Európában olyan régió vagy nagyobb város, amely ne támogatná a hálózatépítést és az együttműködésen alapuló kutatási tevékenységet a cégek, egyetemek, kutatólaboratóriumok és egy specifikus szektor, ágazat vagy technológiai terület további intézményei között.

A kutatók és a tanácsadók kifejlesztettek egy eszközrendszert, hogy felderítsék a potenciális klasztereket és azonosítsák azokat a területeket, ahol a politikai beavatkozás hálózati folyamatokat kezdeményezhet. Ugyanakkor viszonylag kevés olyan eszköz létezik, amely a hálózatok stratégiai és

működési vezetésének tájékoztatását és támogatását szolgálná.

A menedzsmentről szóló szakirodalom természetesen számos eszközt ajánl a cégek és a közintézmények számára. Mindazonáltal ezeket nem lehet egy az egyben átültetni az olyan hálózatokra, mint pl. a klaszter kezdeményezések. Mivel a cégek hierarchikus szerkezetűek, illetve fókuszukban a termékek és szolgáltatások előállítása áll és piaci versenykörnyezet veszi őket körbe, nagyban eltérnek a regionális hálózatoktól, amelyek az információcserére és a tudás létrehozására fókuszálnak.

A szellemi tőke jelentés – bár eredetileg cégek számára került kidolgozásra – egy olyan módszer, amely kifejezetten ezt a tudás dimenziót állítja középpontba. Az elmúlt években rengeteg cég, kutatóintézet és egyetem eredményesen használta arra, hogy jelentést adjon szellemi tőkéről.

A szellemi tőke jelentések kiegészítik a hagyományos pénzügyi jelentéseket azzal, hogy strukturált módon elemzik és értékelik a szervezetek immateriális javait. Ezen elemek különös jelentőséggel bírnak a klaszter és hálózati kezdeményezések számára. A szellemi tőke három dimenzió mentén osztható fel: humán, strukturális és kapcsolati tőkére. A RICARDA módszertanon belül ezt a három dimenziót a következőképpen határozzuk meg:

- *Humán tőke*: a hálózatba a tagok által bevitt tudás, ami magában foglalja az emberek készségeit, tapasztalatait és képességeit. Különös figyelemben részesülnek azok az egyének, akik aktívan részt vesznek a hálózati tevékenységekben.
- *Strukturális tőke*: azon lehetőségek és eszközök, amelyek a tudás cseréjére és dokumentálására szolgálnak (adatbázisok, szellemi tulajdon, szervezeti kultúra, folyamatszervezés stb.).



- **Kapcsolati tőke:** a klaszter menedzsment külső kapcsolataihoz kötődő valamennyi erőforrás: más K+F intézmények, hálózatok, tagságon kívüli cégek vagy politikai döntéshozók.

Egy hálózat szellemi tőke jelentése különböző funkciókat tölthet be a hálózat menedzsmentje, a tagok, a külső érdekeltek és a nagyközönség számára:

- **Információs eszköztako:** a menedzsment és a hálózati tagok információt szereznek az adott hálózat szellemi tőkeállományáról és helyzetéről.
- **Stratégiafejlesztés:** a jelentések bemutatják, hogyan járul hozzá a szellemi tőke a hálózati célokhoz, és hogyan jelzi a tökéletesítéshez szükséges lépéseket.
- **Politikai tanulás:** a szellemi tőkejelentések értékes betekintést nyújthatnak az érintettek (politika, államigazgatás) számára azon struktúrákba, amelyek gyakran közfinanszírozásúak.
- **PR:** a szellemi tőke jelentések segíthetnek szemléltetni és továbbítani a regionális klaszter és hálózati kezdeményezések különböző előnyeit.

A szellemi tőke jelentés csapatmunka, mely magában foglalja a hálózati menedzsmentet és a kiválasztott tagok közös tevékenységét. A hálózat tagjai adják tovább és értékelik az információkat – az ő inputjuk döntő fontosságú a folyamat minősége és eredménye szempontjából.

Jelen kézikönyv egy olyan módszertani útmutató, amely lépésről lépésre végigköveti a szellemi tőke jelentés készítési folyamatát. Emellett számos javaslatot tartalmaz ezen jelentések központi elemeivel kapcsolatban, amelyeket az adott helyzethez kell igazítani. Egy szellemi tőke jelentés elkészítése különböző tevékenységekből áll, amelyek magukban foglalják a csapatmunkát, az

adatgyűjtést (beleértve a tagok felmérést) valamint az irodai kutatómunkát. A RICARDA kísérleti alkalmazásainak példái szemléltetik az utat, hogyan lehet megismételni ezt a folyamatot más európai klaszter és hálózati kezdeményezéseknél.

Klaszterek alatt általában egy adott területen működő egymással kölcsönösen összefüggő vállalatok, specializált beszállítók, kapcsolódó intézmények földrajzi koncentrációját értjük, amelyek egyszerre egymás versenytársai és együttműködési partnerei.

Ezen kiemelkedő példák fellelkesülve számos európai régió és város hozott létre olyan rendszereket, amelyekkel specifikus ágazatokban és technológiai területeken kezdeményezték és segítették elő a hálózatépítést. Az ezen kezdeményezések által megszólított cégek és intézmények nem feltétlenül számítanak példának a kritikus tömegre vagy az összekapcsolódás „ideális” szintjére – lehet, hogy csak látens vagy potenciális klaszterek. Az ilyen klaszter és hálózati kezdeményezések magukban foglalják az adott szektorban, ágazatban vagy technológiai területen megvalósuló, cégek és egyéb intézmények (egyetemek, kutató laboratóriumok, támogató intézmények) közötti, regionális szintű együttműködésen alapuló kutatást támogató intézkedések széles skáláját.

Jelen kézikönyv azon klaszter és hálózati kezdeményezésekre fókuszál, amelyek bizonyosságot tesznek legalább az alábbi közös tényezőkről:

- **Intézményesítés:** professzionális klaszter menedzsment és világosan körülhatárolt tagsági szerkezet.
- **Regionális politikai célkitűzések:** a regionális innovációhoz és/vagy gazdaságfejlesztéshez való hozzájárulása érdekében létrehozott struktúrák.

- Tudásintenzititás: a tudás túlszordulása vagy a tudás fokozott terjesztése elsődleges mozgatóerő azon tagok számára, akik részt vesznek a hálózati tevékeny-

ségekben vagy hozzájárulnak azokhoz. Az erők egyesítésének lehetnek további előnyei is: pl. a méretgazdaságosság vagy a közös termelés.



9. ábra: A Nyugat-dunántúli régióban működő klaszterek.

*Forrás: Pólus Programiroda Kft. honlapja.*

A Pólus Programiroda nyilvántartását kiegészítve – a Nyugat-dunántúli régióban a

következő táblázatba foglalt klaszterek létét, működését azonosítottuk:

Győr-Moson-Sopron megye	
1.	Nyugat-dunántúli Borászati és Borturisztikai Klaszter
2.	Magyar Bútoripari Klaszter
3.	Magyar Járműfejlesztési Klaszter
4.	Pannon Autóipari Klaszter
5.	Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter
6.	Sopron Régió Informatikai Klaszter
7.	Sopron Régió Logisztikai Klaszter
Vas megye	
1.	Nyugat-dunántúli Média Klaszter
2.	Nyugat-dunántúli Tartalom és Tudásipari Klaszter
3.	Nyugat-Pannon Ökoklaszter
4.	Pannon Helyi Termék Klaszter
5.	Pannon IT Klaszter
6.	Pannon Logisztikai Klaszter
7.	Pannon Megújuló Energia Klaszter
8.	Pannon Termál Klaszter
Zala megye	
1.	Magyar Pellet Klaszter
2.	Nyugat-dunántúli Felnőttképzési Klaszter
3.	Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter
4.	Pannon Mechatronikai Klaszter



## 6.1 A regionális klaszter és hálózati kezdeményezések tipológiája

	K+F hálózat	Innovációs hálózat	Menedzselt klaszter	Iparági körzet
Hálózati menedzsment	Intézményesített	Intézményesített	Intézményesített	Általában nem intézményesített, de...
Fókusz	Prekompetitív K+F projektek; közös K+F infrastruktúra	Technológia transzfer és demonstráció	Értékláncok regionalizálása; közös infrastruktúrák, tréning, marketing tevékenységek	... közös infrastruktúrák biztosítása ipari egyesületek vagy önkormányzatok részéről
Méret	Kicsitől közepesig	50 – 50. 000 alkalmazott	3. 000 – 40. 000 alkalmazott	20. 000 – 100. 000 alkalmazott
Kezdeményezés/ Finanszírozás	Nyilvános kutatás-, technológiafejlesztés és innovációs politikai programok (főként országosak); határozott élettartam	Gyakran közfinanszírozású (országos vagy regionális), mely idővel önfenntartóvá válik (tagsági díjak)	Gyakran közfinanszírozású (országos vagy regionális), mely önfenntartóvá válik (tagsági díjak)	Kedvező környezeti feltételek vagy véletlen; pozitív externáliákból fakadó kumulatív növekedés (munkaerő-piaci hatások, technológiai túlcsoordulások stb.)
RICARDA példa	Polymer Competence Center Leoben (PCCL) (Stájerország, Ausztria)	Virtual Dimension Center (VDC) (Stuttgart Régió, Németország)	Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), (Nyugat-Dunántúl, Magyarország)	Kista Science City ICT Cluster, (Stockholm, Svédország)

(forrás: Szellemi tőke jelentés regionális klaszter és hálózati kezdeményezések számára, A RICARDA módszertan kézikönyve, Berlin, 2007. november)



## 7 Szellemi tulajdon menedzsment és technológia-transzfer

A szellemi alkotások oltalomban részesítésének elengedhetetlen feltétele a megfelelő oltalmi forma kiválasztása. Ebben a fejezetben az egyes oltalmi formák áttekintésével kívánunk segítséget nyújtani ahhoz, hogy üzleti tevékenységünknek a legmegfelelőbb lehetőséget tudjuk választani.

### 7.1 Üzleti titok

Természetesen minden vállalkozás szabadon dönti el, hogy versenyelőnyt biztosító szellemi alkotását nyilvánosságra hozza-e, vagy annak részleteit titokban tartja, és üzleti titokként kezeli – ily módon védekezve a tisztességtelen versennyel szemben.

Az üzleti titok körébe tartozik minden olyan fontos tény, információ, adat és megoldás, amelynek titokban maradásához a cégnek és partnereinek méltányolható érdeke fűződik, és amelyet üzleti titokká minősített, illetve amelynek titokban tartása érdekében a szükséges intézkedéseket megtette.

Üzleti titok részét képezheti például egy műszaki eljárás, gyártási mód, forgalmazási terv vagy know-how.

Az üzleti titkot csak a munkavállalók egy bizonyos köre ismerheti, őket is szerződés – általában a munkaszerződésbe foglalt rendelkezés – útján kötelezik ezen információk titokban tartására.

Egyáltalán nem nehéz elérni azt, hogy egy adott információ üzleti titoknak minősüljön. Szemben az iparjogvédelem alá eső szelle-

mi alkotások nagy részével (pl. szabadalom, formatervezési minta, használati minta), az üzleti titokkal szemben nem elvárás az abszolút újdonság, vagy hogy a tudomány állásához képest előrelépést jelentsen. Az újdonság jelen esetben abban nyilvánul meg, hogy az üzleti titok tartalmaz bizonyos elemeket, amelyek még nem ismertek, és elkülönülnek az általánosan már ismert információktól.

#### 7.1.1 Mit tartalmazzon a munkaszerződés

Jóval nehezebb elérni azt, hogy az üzleti titokként óvni kívánt információ továbbra is titokban maradjon. Mivel az üzleti titokra nem szükséges szellemi tulajdonnal foglalkozó hivatalnál oltalmat kérni, ezért fontos, hogy az érintett munkavállalókkal kötendő munkaszerződésekben legyenek beillesztve az üzleti titok megőrzésére vonatkozó rendelkezések. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyéb üzleti partnerekkel is olyan együttműködési megállapodások kerüljenek megkötésre, melyek biztosítják az üzleti titok megóvását.

Láthatjuk, hogy az üzleti titok az oltalom egy meglehetősen sérülékeny formája. Azzal szemben, aki üzleti titkainkat megsértette, van lehetőség jogi úton fellépni, ám mind a jogsértés megtörténte, mind arra vonatkozóan, hogy mindent megtettünk üzleti titkunk megóvása érdekében, megalapozott bizonyítékokkal kell rendelkezünk. Ezért érdemes megfontolni, hogy egyedülálló üzleti megoldásainkat más, szilárdabb alapokat nyújtó módon részesítsük oltalomban.

## 7.2 Szerzői jog

A szerzői jog semmilyen alakíságot nem igénylő oltalmi forma. Lajstromozást, regisztrálást nem igényel, az oltalom az alkotás létrejöttével egyidejűleg keletkezik.

### 7.2.1 Mi részesülhet szerzői jogi oltalomban?

A szerzői jog az irodalmi, tudományos, művészeti és egyéb alkotásokat védi, amennyiben azok egyéni, eredeti jelleggel rendelkeznek.

A szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. (Szt.) törvény nem ad kimerítő felsorolást arról, hogy melyek azok a művek, amelyek szerzői jogi oltalomban részesülnek, csak egy példálózó felsorolást ad arra vonatkozóan, hogy melyek a tipikusan szerzői jogi oltalomban részesíthető alkotások. A felsorolás példálózó jellegéből adódik, hogy más típusú, a törvényben nem nevesített alkotások is részesülhetnek szerzői jogi oltalomban, ha egyéni, eredeti jelleggel rendelkeznek. A szerzői jogi törvény rögzíti azt is, hogy a szerzői jogi védelem nem függ mennyiségi, minőségi vagy esztétikai jellemzőktől, vagy az alkotás színvonalára vonatkozó értékítélettől.

A törvény meghatározza azokat a műveket is, melyek nem részesülhetnek a hatálya alá tartozó oltalomban. Így nem tartoznak a törvény védelme alá a jogszabályok, az állami irányítás egyéb jogi eszközei, a bírósági vagy hatósági határozatok, a hatósági vagy más hivatalos közlemények és az ügyiratok, valamint a jogszabállyal kötelezővé tett szabványok, és más hasonló rendelkezések. Nem terjed ki a szerzői jogi védelem a sajtótermékek közleményeinek alapjául szolgáló tényekre vagy napi hírekre, valamint az ötletekre, elvekre, eljárásokra, működési

módszerekre, illetve matematikai módszerekre, valamint a folklór kifejeződéseire.

A védelem kiterjedhet azonban többek között referenciamunkákra, napilapokra, számítógépes programokra, adatbázisokra, reklámokra, műszaki rajzokra, tervekre, weblapokra, amennyiben az alkotás a törvény által megkívánt egyéni-eredeti jelleggel rendelkezik.

## 7.3 Szerzők személyhez fűződő és vagyoni jogai

A szerzőt a műve tekintetében személyhez fűződő és vagyoni jellegű jogosultságok illetik meg. A személyhez fűződő jogok a következők:

- nyilvánosságra hozatal joga;
- visszavonás joga;
- névfeltüntetéshez való jog;
- a mű integritásának védelme érdekében történő fellépéshez való jog.

A törvényben nevesített vagyoni jogok az alábbiak:

- többszörözés joga;
- terjesztés joga;
- nyilvános előadás joga;
- nyilvánossághoz közvetítés joga;
- átdolgozás joga;
- kiállítás joga.

A szerzői joggal védett alkotások alkotói kizárólagos joggal rendelkeznek az alkotás bármilyen felhasználására, és arra, hogy az alkotás felhasználását bizonyos feltételek mellett mások számára engedélyezzék. A törvény azonban nevesít olyan felhasználási cselekményeket is, melyek nem engedélykötelesek, és amelyekért nem kell jogdíjat fizetni. Ilyen például az idézés, az oktatási vagy tudományos ismeretterjesztési célra történő átvétel, magáncélú többszörözés.

Fontos, hogy a szabad felhasználás nem lehet sérelmes a mű rendes felhasználására, nem károsíthatja indokolatlanul a szerző jogos érdekeit, továbbá meg kell felelnie a jóhiszeműség és tisztesség követelményeinek, tehát nem lehet a szabad felhasználás rendeltetésével össze nem férő célja.

Magáncélra is tilos másolni teljes könyvet, újságot, kottát (kivéve kézzel vagy írógéppel); digitális adatbázist, szoftvert (erről biztonsági másolat készíthető), építészeti, műszaki terveket, valamint nyilvános előadást.

A művön fennálló szerzői jogok időben korlátozottak, a szerző életében, és a halálát követő évtől számítva 70 évig állnak fenn.

### **7.3.1 Szomszédos jogok**

A szerzői jogi törvény szabályozza a szomszédos jogok oltalmát is. A szomszédos jogok az előadóművészek, hangfelvétel-előállítók, rádió- és televízió-szervezetek és filmek előállítóit védik. E jogok esetében a védelmi idő az első előadást, közvetítést, forgalomba hozatalt követő 50 év.

### **7.3.2 Adatbázisok oltalma**

Szintén a szerzői jogi törvény szabályozza a sui generis adatbázisok oltalmát.

A sui generis adatbázis önálló művek, adatok – valamely rendszer szerint elrendezett – gyűjteménye, mely tartalmi elemeihez egyedileg hozzá lehet férni. A sui generis adatbázisokban a tartalom szerkesztése, elrendezése nem egyéni, eredeti jellegű, ezért még gyűjteményes műként sem védi a szerzői jog, az ilyen adatbázist ún. kapcsolódó jogi védelem illeti meg, és az is csak akkor, ha az adatbázis tartalmának ellenőrzése, megszerzése vagy megjelenítése jelentős anyagi vagy emberi ráfordítást igényelt. Adatbázisok es-

etén a védelmi idő az első nyilvánosságra hozataltól számított 15 év.

Az adatbázis előállítójának hozzájárulása szükséges ahhoz, hogy az adatbázis tartalmának egészét vagy jelentős részét másolják, vagy a nyilvánosság számára hozzáférhetővé tegyék az adatbázis példányainak terjesztésével vagy újrahasznosításával.

Az adatbázis előállítója az a személy, aki a saját nevében és kockázatára kezdeményezte az adatbázis előállítását, gondoskodva az ehhez szükséges ráfordításokról. Az itt hivatkozott jogok az adatbázis előállítóját akkor is megilletik, ha az adatbázis egyes részei külön nem részesülnek szerzői jogi oltalomban. Ha az adatbázisba felvett egyes részek szerzői jogi oltalomban részesülnek, az adatbázis előállítóinak jogai ezen elemekre vonatkozó egyéb jogokat nem érinti.

Fontos, hogy nem szükséges az adatbázis előállítójának hozzájárulása ahhoz, hogy a nyilvánosságra hozott adatbázist jogszerűen felhasználó személy az adatbázis tartalmának jelentéktelen részét kimásolja vagy újrahasznosítsa. Magáncélra ki lehet másolni az adatbázis tartalmának jelentős részét is, ha az a jövedelemszerzést nem szolgálja. E rendelkezés nem vonatkozik a számítástechnikai eszközökkel működtetett adatbázisra.

### **7.3.3 Szoftverek szerzői jogi oltalma**

A szoftverek jogi oltalmát szintén a szerzői jogi törvény tartalmazza. A szoftver szerzője az arra vonatkozó vagyoni jogait maradéktalanul átruházhatja a felhasználóra.

Ha a szoftver szerzője olyan munkavállaló, akinek munkaköri kötelessége a szoftver megalkotása, akkor szolgálati szoftver jön létre, melynek jogosultja a munkáltató lesz, így a szoftverhez fűződő vagyoni jogok ös-

szességét a munkáltató szerzi meg. A szolgálati szoftver – munkáltató által történő – értékesítése esetén a munkavállaló nem tarthat igényt díjazásra. Ha a szoftver megalkotására nem munkaviszonyban kerül sor, a jövőben létrehozandó műre általában írásos felhasználási szerződést kötnek. Ebben célszerű meghatározni a számítógépes program funkcióját és a lehető legrészletesebb minőségi követelményeket.

Fontos, hogy a szoftverek esetében tilos a magáncélú másolatkészítés, de nem tiltható meg, hogy a felhasználó biztonsági másolatot készítsen a szoftverről.

Mivel a szoftver védelmére szolgáló műszaki intézkedés megkerülése olyan jogsértés, amely akár a büntető jogszabályokba is ütközhet, ezért célszerű a szoftvert tartalmazó adathordozót másolásvédelemmel ellátni. Ugyanígy hatásos lehet az aktiválást, regisztrációt igénylő felhasználási engedély.

## 7.4 Szabadalom

A termékek és technológiák piacán a szabadalom biztosítja egy találmány tulajdonosa számára a versenytársakénál előnyösebb pozíciót.

### 7.4.1 Milyen találmányokra lehet szabadalmi oltalmat igényelni?

A szabadalmi oltalomra való alkalmasság érdekében a találmánynak eleget kell tennie

- az újdonság,
- a feltalálói tevékenység,
- és az ipari alkalmazhatóság kritériumainak.

A találmány akkor új, ha nem tartozik a technika állásához. A technika állásához tartozik mindaz, ami az elsőbbség (bejelentés) időpontját megelőzően bárhol a világon, bárki számára hozzáférhetővé vált.

Feltalálói tevékenységen akkor alapul a találmány, ha az a technika állásához képest szakember számára nem nyilvánvaló, tehát hozzátesz a technika állásához, ahhoz képest feltalálói jellegűnek minősül.

A Magyar Köztársaságban érvényes szabadalmat nemzeti- vagy európai-, vagy a Szabadalmi Együttműködési Szerződés (PCT) keretein belül indított szabadalmi bejelentéssel lehet szerezni, amennyiben a bejelentés és a bejelentett találmány megfelel a jogszabályi előírásoknak.

Külföldi jogszerzés a nemzeti hivataloknál tett bejelentéssel, illetve az Európai Szabadalmi Egyezmény (EPC) tagországai esetében európai úton is kezdeményezhető. A bejelentés közvetlenül, vagy a Szabadalmi Együttműködési Szerződés (PCT) keretein belül nyújtható be.

### 7.4.2 Hogyan lehet Magyarországon szabadalmat szerezni?

Magyarország tekintetében a szabadalmi oltalom megszerzésére irányuló eljárás a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalához vagy az Európai Szabadalmi Hivatalhoz benyújtott bejelentéssel indul. A szabadalmi oltalom a jogosult számára kizárólagos jogot biztosít arra, hogy találmánya hasznosításától bárkit eltiltsa, és ily módon találmányának hasznosítása során monopolhelyzetbe kerüljön.

A szabadalmi oltalom a bejelentés napjától számított 20 évig tart. Az oltalmi idő lejártá után a szabadalomba foglalt találmány közkinccsé válik, azt bárki szabadon hasznosíthatja.

Mikor érdemes szabadalmi bejelentést tenni? – Mérlegelést igénylő kérdések:

- Titokban tartsam, vagy bejelentsem?
- Mikor nyújtsam be a szabadalmi bejelentés iránti kérelmet?
- Milyen költségeim lesznek a szabadalmaztatással kapcsolatban?



A találmány megalkotója vagy jogutódja döntheti el, hogy a találmányt titokban tartja, vagy nyilvánosságra hozza. A titokban tartott találmány előnyös helyzetet biztosít a feltalálónak mindaddig, amíg ugyanazt a találmányt valaki más önállóan ki nem találja, ki nem fejleszti. Abban az esetben, ha a titok nyilvánosságra jut, az eredeti feltaláló kiváltságos helyzete megszűnik, nem tilthat el másokat a találmány hasznosításától. Ezzel szemben a szabadalmi oltalom jogosultjának az oltalmi idő végéig monopolhelyzete van, és fellelphet a szabadalmazott találmánya jogosulatlan hasznosítóival szemben.

Külön megfontolást igényel, hogy a kutató-fejlesztő munka során, annak melyik fázisában tegyen a feltaláló szabadalmi bejelentést. Ha túlságosan hamar, a gondolat megszületése után, de a találmányi gondolatot alátámasztó kísérletek elvégzése előtt nyújtja be a szabadalmi bejelentést, a később született eredményekkel, újabb felismerésekkel már nem tudja kiegészíteni – bővítő értelemben módosítani – a szabadalmi leírást. Egy adott találmányi gondolat vonatkozásában azonban az első bejelentés benyújtásától számítva egy éven belül további olyan bejelentések tehetők, melyek tartalma, a bejelentési napok elsőbbségét megőrizve, egy közös bejelentésben (pl. nemzetközi bejelentésben) egyesíthető. Ha túlságosan sokáig, a legutolsó eredmény megszületéséig vár, akkor előfordulhat, hogy valaki más is ugyanarra a megoldásra jut, hamarabb tesz szabadalmi bejelentést, és megszerzi a kizárólagos jogot. A szabadalmi bejelentés benyújtásával tehát csak addig érdemes várni, amíg a műszaki szempontból megfelelő, várhatóan piacképes találmány megszületik, és feltehető, hogy a találmányi gondolat megfelelő alátámasztását és kellő általánosítását lehetővé tévő valamennyi fontos kísérlet egy éven belül elvégezhető.

A szabadalmi eljárások költségei a tárgy szerinti első bejelentés benyújtásának napjától kezdve, különböző fordulópontokhoz érve jelentősen növekszenek, ezért mielőbb (lehetőleg az első bejelentés benyújtásától számított egy év elteltét megelőzően) el kell dönten, hogy érdemes-e befektetni a találmány tárgyát képező elképzelésbe. A szabadalmi oltalom megszerzése ugyanis jelentős költségekkel járhat, így komoly pénzügyi döntést igényel egy vállalkozás életében, hogy belevág-e egy szabadalmaztatási eljárásba.

Egy szabadalom megszerzése jelentős költségekkel járhat, kezdve azzal, hogy a hatékony szabadalmazási stratégia kidolgozásához és bejelentéséhez szükséges szabadalmi leírás, igénypontok és rajzok szakszerű elkészítéséhez érdemes szabadalmi ügyvivő segítségét igénybe venni. Az illetékes személy kellő ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkezik ahhoz, hogy a szabadalmi bejelentés iratait úgy készítse el, hogy a szabadalmaztatási eljárások során a lehető legkevesebb probléma merüljön fel, és a találmányt jelentőségéhez mérten megillető, legnagyobb kiterjedésű oltalmi körre sikerüljön oltalmat szerezni, mivel végső soron ez határozza meg a szabadalom által biztosított monopoljog valódi piaci értékét.

Végig kell gondolni, hogy találmányunkat csak Magyarország területén, vagy más országok piacaira is kilépve kívánjuk-e hasznosítani. Az utóbbi esetben ugyanis érdemes lehet számos országra kiterjedő nemzetközi szabadalmi bejelentést tenni.

A szabadalmaztatási eljárások során a szabadalmi ügyvivők munkadíjain kívül jelentős forrásokat emésztenek fel a szabadalmi bejelentésekkel járó igazgatási szolgáltatási díjak, továbbá a szabadalmi bejelentések után évente fizetendő fenntartási díjak is.



### 7.4.3 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága

A fejlesztés és tervezés előtt érdemes szakirodalom-kutatást végezni annak érdekében, hogy feltárjuk a már ismert és hasznosított műszaki megoldásokat. A kutatás a szabadalmi dokumentumok között hatékonyan végezhető, mert ezek között tematikusan csoportosítva találhatók meg az adott témával kapcsolatban ismertté vált találmányok.

Aszabadalmi kutatás elvégzése érdekében a cég hivatásos képviselőt fogadhat, vagy a vállalkozó maga is elvégezheti. Amennyiben professzionális képviselőt veszünk igénybe a kutatás elkészítéséhez, kérjünk részletes jogi véleményt arra nézve, hogy a találmány hasznosítása nem ütközik-e akadályba a meglévő lajstromozott és nem lajstromozott jogok fényében. Egy jó előzetes kutatás és jogi vélemény birtokában elkerülhetők azok a kellemetlen meglepetések, melyek azzal járnak, ha tudomásunkon kívül esetleg más jogait bitoroljuk.

A kutatás különböző adatbázisok felhasználásával végezhető. Példaként említjük az alábbi adatbázisokat:

- Európai Szabadalmi Hivatal Espacenet adatbázisa:  
<http://ep.espacenet.com>
- WIPO, PCT bejelentések:  
<http://www.wipo.int>
- Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala Publikus Iparjogvédelmi Család Adatbázisa, (PIPACS) <http://pipacsweb.hpo.hu>

Kutatást lehet végezni továbbá az egyes nemzeti szabadalmi hivatalok honlapján is, figyelembe véve azt a tényt, hogy az adott megoldás egy bizonyos országra is korlátozódhat.

Hogyan győződjünk meg arról, hogy forgalmazni tervezett megoldásunk nem ütközik-e más szabadalmi jogaiba?

Ha rendelkezünk egy műszaki megoldással, melyet hasznosítani kívánunk, de felmerül a lehetősége, hogy az más szabadalmi oltalmába ütközik, igénybe vehetjük a találmányok szabadalmi oltalmáról szóló 1995. évi XXXIII. törvényben (Szt.) szabályozott nemleges megállapítás iránti eljárást. A hivatkozott törvény úgy rendelkezik, hogy az, aki attól tart, hogy ellene bitorlás miatt eljárást indítanak, kérheti annak megállapítását, hogy az általa hasznosítani kívánt megoldás nem ütközik-e más szabadalmi oltalmába. A kérelemben meg kell jelölni azt a szabadalmat, amellyel kapcsolatosan az ütközés gyanúja felmerülhet. Az eljárásba az érintett szabadalom jogosultja is bekapcsolódik. Az eljárásban a kérelmezőnek a műszaki megoldását olyan részletességgel kell megfogalmaznia, hogy az összevethető legyen a kérdéses szabadalommal. Sikeres, ütközést nem megállapító határozat esetén ugyanazon szabadalom alapján a találmány ellen nem indítható bitorlási eljárás.

### 7.5 Használati minta

A használatiminta-oltalom hasonlít a szabadalomhoz, de megszerzésének kritériumai kevésbé szigorúak.

A használatiminta-oltalmi forma a szabadalmaztatható találmány színvonalát nem feltétlenül elérő, új szerkezeti kialakítások védelmére szolgál.

A használati mintaoltalom előnye, hogy az engedélyezési eljárás lényegesen gyorsabb és egyszerűbb, az oltalom fenntartása pedig olcsóbb, mint a szabadalom esetében.

A mintaoltalmi bejelentés a mintaoltalom megadását követően nyilvánosságra jut, azt bárki megtekintheti. Az oltalom ideje 10 év, ezt követően a minta közkinccsé válik, vagyis bárki szabadon hasznosíthatja.

### **7.5.1 A használati mintaoltalom előnyei**

Akkor érdemes ezt az oltalmi formát választani, ha a védeni kívánt műszaki megoldás nem éri el a szabadalmazható találmány színvonalát, a szakembertől elvárható rutintevékenység szintjét azonban meghaladja. Az oltalom megszerzésének ideje jóval rövidebb, mint a szabadalom esetében, tekintettel arra, hogy az újdonság és a feltalálói lépés vizsgálatára nem kerül sor a lajstromozási eljárás során (ennek harmadik fél részéről történő vitatása megsemmisítési eljárás keretében lehetséges).

Mindezeket figyelembe véve ez az oltalmi forma azoknak ajánlható, akik kisebb jelentőségű, nem eljáráshoz kapcsolódó találmánnyal rendelkeznek, anyagi forrásai korlátozottak, vagy a találmány újdonsága vitatott.

## **7.6 Formatervezésiminta-oltalom**

Formatervezésiminta-oltalomban egy termék egészének vagy részének külső megjelenése részesülhet, amennyiben a minta új és egyéni jelleggel rendelkezik.

- Új a minta, ha azzal azonos minta nem jutott nyilvánosságra az elsőbbség időpontját megelőzően.
- A mintának egyéni jellege van, ha az elsőbbség időpontja előtt nyilvánosságra jutott bármely mintához képest a tájékozott használóra eltérő összehasonlítást tesz.

A formatervezési minta lehet háromdimenziós, mint például egy termék alakja, kialakítása, de lehet kétdimenziós is, mint például egy textil mintázata, motívumai. Ez az oltalmi forma döntő szerepet játszik a textil- és bőriparban.

A formatervezésiminta-oltalom lehet nemzeti, nemzetközi, illetve közösségi oltalom. Közöségi formatervezési minta oltalmi bejelentéssel az Európai Unió valamennyi tagállamára kiterjedő oltalmat lehet szerezni.

### **7.6.1 Hogyan lehet formatervezésiminta-oltalmat szerezni?**

A formatervezésiminta-oltalom alapvetően a megfelelő nemzeti, nemzetközi, illetve közösségi fórumhoz benyújtott bejelentéssel szerezhető. A közösségi formatervezési mintaoltalmi rendszer a közösségi formatervezési mintáknak ugyanakkor lajstromozás nélkül is jogi oltalmat biztosít.

A lajstromozás nélkül oltalomban részesülő közösségi formatervezési minta külön lajstromozási eljárás lefolytatása nélkül biztosít valamennyi tagállamra kiterjedő hatályú, egységes jogi oltalmat. Az oltalom az Európai Unión belül történő első nyilvánosságra jutással keletkezik. A lajstromozás nélkül oltalomban részesülő közösségi formatervezési minta oltalmának időtartama 3 év. A lajstromozás nélkül oltalomban részesülő közösségi formatervezési minta esetében a mintaoltalom jogosultja csak akkor léphet fel a minta engedély nélküli hasznosításának minősülő cselekmények ellen, ha e cselekmények a minta utánzásával valósultak meg, azaz az oltalom e típusa csak másolás ellen véd.

A lajstromozás alapján oltalomban részesülő közösségi formatervezési mintaoltalom jogosultja ugyanakkor nemcsak a másolókkal szemben, hanem azok ellen is felléphet, akik

olyan külső kialakítást alkalmaznak, amely a formatervezési mintaoltalomhoz képest nem gyakorol a tájékozott használóra eltérő összbenyomást.

A nemzeti formatervezésiminta-oltalom iránti kérelmet a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalánál (SZTNH) kell benyújtani, míg a közösségi oltalom iránti kérelmet közvetlenül a spanyolországi Alicante székhelyű Belső Piaci Harmonizációs Hivatalnál (OHIM) kell benyújtani. A nemzetközi mintaoltalmi bejelentéseket magyar bejelentők mind a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalán keresztül, a genfi székhelyű Nemzetközi Irodához nyújthatják be.

A lajstromozott formatervezési mintaoltalom időtartama nemzeti, nemzetközi és közösségi oltalmak esetén egyaránt egyenesen a bejelentés napjától számított öt év, mely további öt-öt éves időtartamra – meghatározott összegű díj megfizetése ellenében – legfeljebb négyszer, összesen tehát legfeljebb huszonöt év időtartamra újítható meg.

### 7.6.2 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága

Ha az idő és a költségvetés engedi, a formatervezésiminta-oltalmi bejelentés előtt tanácsos kutatást végezni. Ha ugyanolyan vagy hasonló formatervezésiminta-oltalmat már máshol bejelentettek, úgy a saját formatervezési mintát nem tanácsos lajstromozásra bejelenteni, mivel azt a korábbi jogosult bármikor sikerrel kifogásolhatja meg.

A kutatás elvégzésére hivatásos képviselőt fogadhatunk, vagy azt saját magunk is elvégezhetjük. Amennyiben professzionális képviselőt veszünk igénybe a kutatás elkészítéséhez, kérjünk részletes jogi véleményt arra nézve, hogy formatervezési mintánk jogi szempontból biztonságban van-e a meglévő lajstromozott és nem lajstromozott jogok fényében. Egy jó előzetes kutatás és jogi

vélemény birtokában elkerülhetők azok a kellemetlen meglepetések, melyek azzal járnak, ha nem tudunk arról, hogy más jogait bitoroljuk.

Ezt a kutatást különböző adatbázisok felhasználásával végezhetjük. Az alábbiakban felsoroljuk néhány olyan intézmény ingyenes adatbázisát, ahol formatervezésiminta-oltalmi kutatást végezhetünk:

- Office of Harmonization for the Internal Market (OHIM), közösségi védjegyek és mintaoltalmak esetében – <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/>;
- WIPO védjegy- és mintaoltalmi bejelentések – <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>;
- SZTNH PIPACS Adatbázis – <http://pipacsweb.hpo.hu>.

Ha attól tartunk, hogy termékünk külső megjelenítése más formatervezésiminta-oltalmába ütközik, a formatervezési mintákra vonatkozó törvény lehetőséget nyújt a nemleges megállapítás iránti eljárás kezdeményezésére, hasonlóan, mint a szabadalmak esetében.

## 7.7 Védjegy

A védjegy valamennyi vállalkozás számára a gazdasági verseny alapvető eszköze, mely kiemelkedő szerepet játszik a reklám és a marketing területén.

A védjegy az árujelzők legfontosabb fajtája, mely az egyes áruk és szolgáltatások azonosítására, egymástól való megkülönböztetésére szolgál, elősegíti a fogyasztók tájékozódását adott áruk és szolgáltatások gyártóinak vagy forgalmazóinak beazonosításával kapcsolatban.

A megjelölés állhat betűkből, számokból, ábrákból, meghatározott színekből, hangokból valamint e meghatározott elemek

kombinációjából, illetve lehet térbeli kialakítás is. A lényeg az, hogy olyan megjelölés részesülhet védjegyként oltalomban, amely a terméket vagy szolgáltatást megkülönbözteti más termékektől vagy szolgáltatásoktól.

### **7.7.1 Hogyan szerezhetek védjegyoltalmat?**

Nemzeti védjegyoltalom a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalához benyújtott védjegy-bejelentéssel igényelhető. Az Európai Unió valamennyi tagállamára kiterjedő közösségi védjegyoltalom iránti kérelmet a Belső Piaci Harmonizációs Hivatalnál lehet benyújtani.

Lehetőség van nemzetközi védjegyoltalom igénylésére is, a védjegyek nemzetközi lajstromozásáról szóló Madridi Megállapodás és Jegyzőkönyv alapján. A védjegyoltalmat a Nizzai Megállapodás szerinti osztályozási rendszer megfelelő osztálya alapján kell kérelmezni. A védjegyek nizzai osztályozási rendszerében 34 osztály található az árukra és 11 osztály a szolgáltatásokra.

A védjegyoltalom a bejelentés napjától számított 10 évig tart, mely időtartam – díjfizetés ellenében – korlátlan alkalommal megújítható.

### **7.7.2 Milyen jogokat biztosít számomra a védjegyem?**

Védjegyoltalom alapján a védjegy jogosultjának kizárólagos joga van a védjegy használatára, így bárkivel szemben felléphet, aki gazdasági tevékenysége körében használja a védjegyet, vagy azzal összetéveszthetőségig hasonló megjelölést használ olyan vagy hasonló árukkal vagy szolgáltatásokkal kapcsolatban, melyek a védjegy árujegyzékében szerepelnek. Jogsértés esetén a jogosult védjegybitorlás miatt pert indíthat a Fővárosi Bíróság előtt, és követelheti többek között a bitorlás megállapítását és abbahagyását, vala-

mint egyéb, a védjegytörvényben meghatározott igényekkel élhet, melyekről részletesen a következő fejezetben olvashat.

### **7.7.3 A korábbi jogokra vonatkozó kutatás fontossága**

Ha az idő és a költségvetés engedi, a védjegy-bejelentés előtt tanácsos kutatást végezni. Ha ugyanolyan vagy hasonló védjegyet már máshol bejelentettek, saját megjelölésünket nem célszerű lajstromozásra benyújtani, mivel az ellen a korábbi jogosultak bármikor sikerrel felléphetnek.

A kutatás elvégzésére hivatásos képviselőt fogadhatunk, vagy azt saját magunk is elvégezhetjük. Amennyiben professzionális képviselőt veszünk igénybe a kutatás elkészítéséhez, kérjünk részletes jogi véleményt arra nézve, hogy védjegyünk jogi szempontból biztonságban van-e a meglévő lajstromozott és nem lajstromozott jogok fényében. Egy jó előzetes kutatás és jogi vélemény birtokában elkerülhetők azok a kellemetlen meglepetések, melyek azzal járnak, ha nem tudunk arról, hogy más jogait bitoroljuk.

Ezt a kutatást különböző adatbázisok felhasználásával végezhetjük. Az alábbiakban felsoroljuk néhány olyan intézmény ingyenes adatbázisát, ahol védjegykutatást végezhetünk:

- Office of Harmonization for the Internal Market (OHIM), közösségi védjegyek és mintaoltalmak esetében – <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/>;
- WIPO védjegy- és mintaoltalmi bejelentések – <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>,
- SZTNH PIPACS Adatbázis – <http://pipacsweb.hpo.hu>.

(forrás: Szellemi tulajdonvédelmi kisokos 2011. Szombathely)



## 8 Problémamegoldási módszerek

### 8.1 A probléma és problémamegoldás definíciói

Minden innovációs folyamatban vagy munkaszervezet életében a fejlődés, továbblépés egyik fontos eleme a problémák felismerése, kezelése, megoldása. Ma az angolszász üzleti kultúrában az egyik legfontosabb elvárt készség a szellemi dolgozókkal, alkalmazottakkal szemben a problémamegoldó készség – nem véletlenül.

A problémának több különböző definíciója, megoldása létezik, ezek közül tekintsünk át néhányat:

- A probléma definíciója a Kaizen felfogás szerint: az ideális állapot és a jelenlegi állapot közötti különbség.
- Minden olyan kérdés, feladat, amelyre a választ – vagyis a megoldást – nem tudjuk azonnal, pontosan megtalálni.
- Mayer (1977) szerint: a probléma definíciójának fontos elemei, hogy egy bizonyos állapotban jelentkeznek, kíváncsok egy másik állapot, nincs vagy nem ismeretes egy közvetlen, nyilvánvaló út a létrehozására.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy problémáról akkor beszélünk, ha van egy cél, megoldandó feladat vagy elérendő – a jelenleginél ideálisabb – állapot, de nem tudjuk, hogy ez hogyan lehetséges, nem ismerjük az eléréshez vezető utat. A megoldás keresését és kidolgozását nevezzük **problémamegoldásnak**.

### 8.2 Spontán problémamegoldás

A problémamegoldás folyamata lehet spontán vagy tudatos. A sokszor spontánnak tűnő problémamegoldást is megelőzi azonban a megoldás alapos előkészítése. Egy ilyen spontán folyamat sokszor a „heuréka-élmény” vagy „aha-élmény”, amikor valakinek egy őt foglalkoztató problémával kapcsolatban hirtelen eszébe jut egy megoldás. Ennek a folyamatnak azonban, bármennyire spontánnak és véletlennek tűnik is, megvannak a lépései. Ezek az alábbiak:

- **Előkészület:** a váratlan felfedezéseket nagyon is alapos előkészítés előzte meg (pl. Einstein relativitás elmélete).
- **Lappangás** (vagy inkubáció): egy időszak, amikor nem foglalkozunk a kérdéssel – aludjunk rá egyet! (nem azonos az alkotó gyötrődéssel).
- **Ötlet:** az igazi ötlet felvillanása – „heuréka” (Archimédesz, Kekulé benzolgyűrűje).
- **Kidolgozás:** szükség van arra, hogy az ötletet valamilyen részletességgel kidolgozzuk, hogy mások számára is érthető, elfogadható legyen.

Látható, hogy a spontán problémamegoldáshoz is szükséges egyrészt a problémát övező szakterület ismerete, másrészt foglalkoznunk is kell a problémával ahhoz, hogy a háttérben az agyunk – amikor nem is vagyunk annak tudatában – megalkossa „spontán” a megoldást.





### 8.3 Konvergens problémamegoldás

A problémamegoldás másik módja a tudatos problémamegoldás, amelynek keretében akkor találunk megoldást, amikor foglalkozunk a problémával.

Ennek is két különböző paradigmáját különböztetünk meg, az egyik, amikor konvergens módon oldjuk meg a problémát, vagyis amikor olyan problémával találkozunk, amelynek egy optimális, „jó” megoldását keressük, már valamennyire ismert, használt módszerek segítségével (de ezeket rugalmasan, egyedi módon alkalmazva) keressük a legjobb megoldást.

Ebben az esetben a kezdő lépés általában a probléma minél pontosabb azonosítása – esetleg mérésekkel – a jelenlegi állapottal kapcsolatban, és pontos tervezéssel az elvárt ideális állapottal kapcsolatban. Ilyen például tipikusan egy gyártási folyamat hatékonyságának fejlesztése, ahol nagyon pontosan meg tudjuk mérni a jelenlegi gyártási folyamat jellemzőit, paramétereit (jelenlegi állapot) és azt is pontosan meg tudjuk határozni, hogy milyen célértékeket szeretnénk elérni (célállapot). Azt viszont ebben a fázisban még nem tudjuk, hogy hogyan tudjuk elérni a célértékeket.

Tipikus problémamegfogalmazó kérdés lehet például: „A gyártási folyamataink selejtarányát hogyan tudnánk 10%-kal csökkenteni gyártóeszköz-karbantartási ciklusok és a minőségellenőrzési fázisok módosításával?” Látható, hogy pontos, mérhető célkitűzésünk van, és valószínűleg a két tényezőnek találunk majd egy optimális módosítást (megoldás), amivel elérjük a célértéket, ugyanakkor ezt a megoldást most még nem ismerjük.

A konvergens – más néven vertikális – problémamegoldás során érdemes a szük-

séges mérések és a kiinduló és célértékek pontos rögzítése után a probléma jellegét elemezni, a mozgatórugókat, ok-okozati viszonyokat feltérképezni és a megoldáshoz szükséges mélységben megérteni a problémát, ezek után adódik majd a legjobb megoldás a problémára.

Érdemes az elérendő célokat részcélokra bontani, tervet készíteni és a megoldás kivitelezése után ellenőrizni, hogy elértük-e az ideális állapotot (pl. mérésekkel), vagyis valóban megoldottuk-e a problémát.

A problémamegoldás általános lépései:

1. A probléma felismerése, pontos definiálása,
2. A probléma megértése, elemzése,
3. Megoldások létrehozása, a legjobb megoldás kiválasztása,
4. A megoldás alkalmazása,
5. Ellenőrzés.

Ezen tudatos problémamegoldási módnak a hatékonyságát segíti a kezdeti és elérendő állapot lehető legpontosabb meghatározása.

### 8.4 Divergens problémamegoldás

A problémamegoldás talán legnagyobb hozzáadott értéket eredményező módja lehet az a mód, amikor nem egy „helyes” megoldást keresünk, hanem minél nagyobb számú, minél eredetibb megoldást, amelyek közül aztán adott esetben nem csak egyet, hanem akár többet is megvalósítunk. Ez a divergens, vagy laterális gondolkodásmód használatával történő problémamegoldás. A már tárgyalt konvergens-vertikális és a divergens-laterális problémamegoldás közötti különbségeket szemlélteti az alábbi táblázat:



Vertikális	Laterális
Lépésről-lépésre halad	Ugrásszerűen éri el az eredményt
Szelektív (elválasztja a helyest a helytelentől)	Alternatívák után kutat
Bizonyít, válaszokat ad	Új és új kérdéseket tár fel
Igyekszik a gondolkodás tárgyához szorosan közel maradni	Szívesen fogadja a véletlen jelenségeket, semmi nem irreleváns a számára
Zárt eljárás, mindig elérhető minimális eredmény	Nyílt folyamat, nagyobb a rendkívüli eredmények valószínűsége, de nem garantálja a minimális eredményt

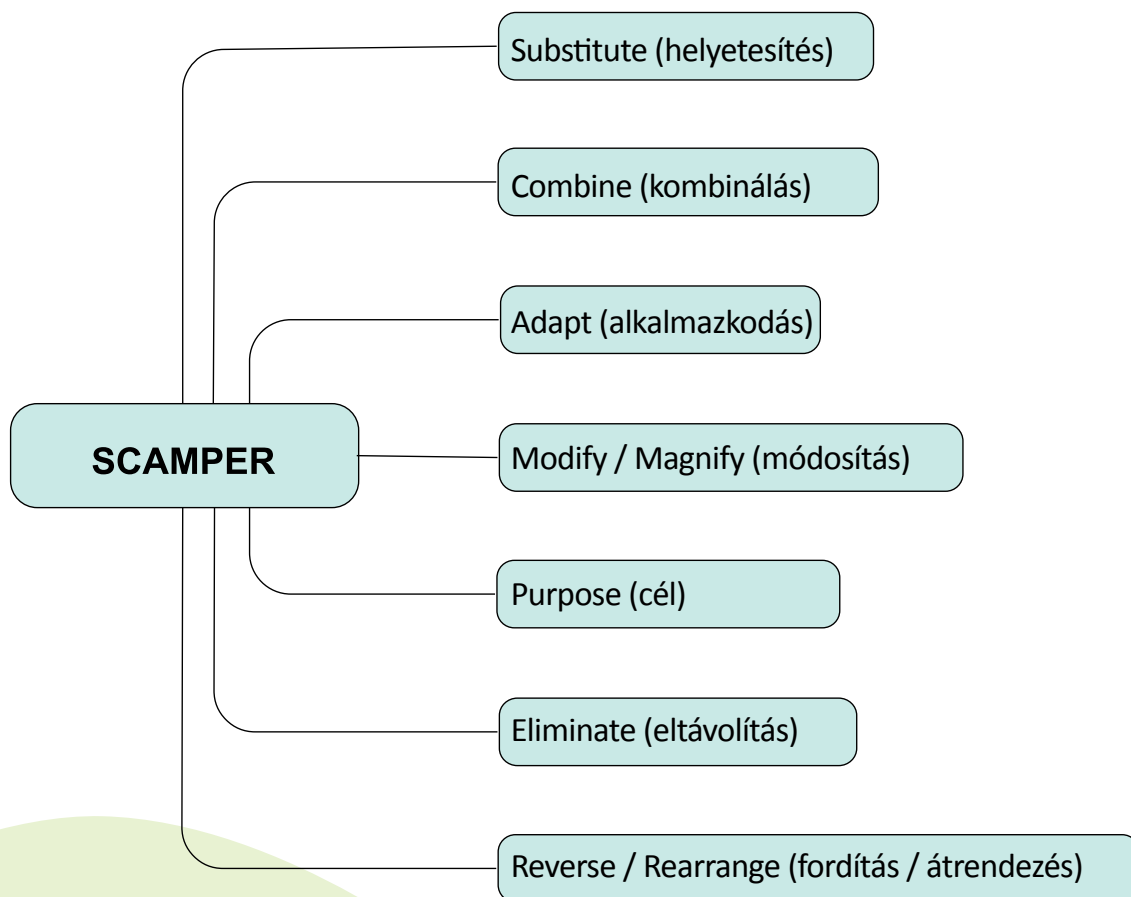
A táblázatból jól látható, hogy a laterális problémamegoldás akkor alkalmazható hatékonyan, ha több – minél kreatívabb – megoldást keresünk, vagy a célértékek nincsenek definiálva, és nyílt végű a problémát meghatározó kérdésfelvetés. Tipikus kérdés lehet például: „Hogyan érjünk el szorosabb ragaszkodást a vevőinktől termékeink iránt?”

Az ilyen jellegű problémák megoldásában általában szerepet játszik a kreativitás, a kreativitást használó módszerek. Sok ilyen jól alkalmazható bevált módszer létezik, amelyet könyvekből, tréningeken, tanfolyamokon lehet megismerni. Ilyen például a brainstorming (ötletroham), a fordított brainstorming, a SCAMPER módszer, az elmetérképezés technikája, a „miért”-sorozat módszere, a hat kalap módszer, a véletlen szavak módszere, a TRIZ módszer, stb.

A szóba jöhető módszerek közül ebben az anyagban a SCAMPER és a TRIZ módszert mutatjuk be röviden.

## 8.5 A SCAMPER módszer

A SCAMPER egy betűszó, amely a következő angol szavak kezdőbetűiből tevődik össze: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Purpose, Eliminate, Reverse, a módszer ezen angol szavak által fémjelzett hét lehetséges változtatási területtel foglalkozik:



10. ábra: A SCAMPER módszer.

A módszert Alex Osborn és Bob Eberle dolgozta ki, és használatát segíti egy – a módszerhez kidolgozott – kártyacsomag. A kártyacsomag egyes lapjain a hét területtel kapcsolatos segítő kérdések szerepelnek. Ezen kérdések segítségével lehet a jelen állapot változtatási irányaira javaslatot tenni egy későbbi célállapot elérése érdekében. Kifejezetten jól használható a módszer a termék(tovább)fejlesztési problémák megoldásához, ha pl. szeretnénk megújítani valamelyik jelenlegi termékünket, akkor pl. a Substitute (magyarul helyettesítés) területtel foglalkozó kártyákon olyan kérdéseket találhatunk, amelyek arra kérdeznak rá, hogy a termék egyes elemeinek felcserélése javít-e a terméken, mit lehet a termékben más alkotórészszel behelyettesíteni, vagy

a termék valamely funkcióját érdemes-e felcserélni egy másik, esetleg hasznosabb funkcióval.

A területek magyarul:

- Valami (be)helyettesítése,
- Valami mással való kombinálása,
- Valami adaptációja,
- Valaminek a módosítása vagy megnagyobbítása,
- Valami új célra való felhasználása,
- Valami kiküszöbölése,
- Valami visszájára fordítása, ill. újszerű átrendezése.

## 8.6 TRIZ Módszer – Az Inventív Problémamegoldás Elmélete

A TRIZ módszer egy szisztematikus eljárás az innovációs problémák megoldására. Genrich Saulowitsch Altschullert, az orosz haditengerészet szabadalmi hivatalának alkalmazottját bízták meg azzal a feladattal, hogy rendszerezze a szabadalmakat. Közel 200.000 szabadalmat tanulmányozott, és rájött, hogy a szabadalmakban fellelhető problémamegoldások visszavezethetők néhány alapelve. Összesen 40 alapelvet (Principles) tárt fel, és ezekre a megfigyelésekre alapozva dolgozta ki TRIZ módszert.

A módszer alaptézisei:

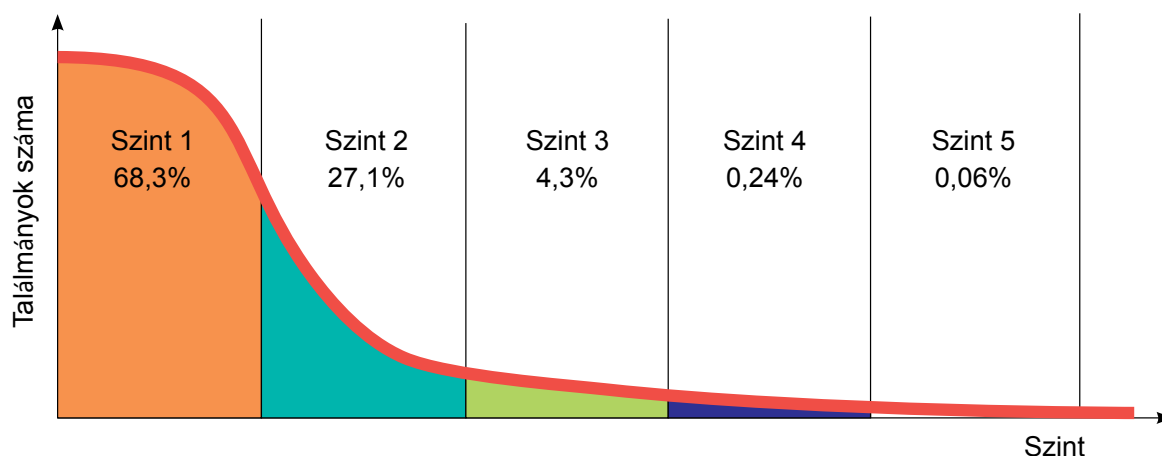
- fraktál szemlélet: a dolgok ugyanúgy viselkednek kicsiben, mint nagy méretben;
- minden nagyobb rendszer többszintű, kisebb rendszerek egymásra épülő szuperrendszere;
- egyes jellemzők a rendszer minden szintjén ugyanazokkal a jellemzőkkel kerülnek ellentmondásba;
- az így felmerült ellentmondások feloldására szolgáló alapelvek minden rendszer-szinten azonosak.

A TRIZ szabályai:

- A problémák és megoldások ismétlődnek az ipar és a tudomány területein.
- A technikai fejlődés mintái ismétlődnek az ipar és tudomány területein.
- Az innovációk a tudományos eredmények hatásait azokon a szakterületeken használták ki, amely területek kívül esnek az eredeti tudományterületről, ahol az adott tudományos eredményt elérték.

A technológiai evolúció négy nagy periódusa – Altschuller szerint:

1. **Részelmélet:** a rendszer részeinek összeválogatása annak érdekében, hogy a kívánt új megoldás létrejöhessen.
2. **Részek fejlesztése:** a már működő rendszer teljesítményét, hatásfokát azáltal növeljük, hogy a rendszer részegységeit továbbfejlesztjük.
3. **Dinamizálás:** a rendszert dinamizáljuk oly módon, hogy egyes részeinek a tulajdonságait működés közben legyünk képesek megváltoztatni.
4. **Önfejlődés:** egy magasabb szintű komplex megoldássá/termékké fejlesztjük a rendszert (annál jobb a rendszerek, minél jobban hasonlítanak egy organikus rendszerhez!).



11. ábra: A találmányok előfordulásának aránya az egyes szinteken.  
(forrás: Genrich Saulowitsch Altschuller, TRIZ módszer, 2009.)



Az innováció öt szintje Altschuller szerint:

1. **szint – Nyilvánvaló:** Átlagos tervezési problémák megoldása közismert módszerekkel, általában nincs szükség feltalálásra.
2. **szint – Fejlesztés:** Egy létező rendszer kisléptékű fejlesztése, az adott iparágon belül, ismert módszerekkel.
3. **szint – Találmány paradigmán belül:** Már létező rendszer, de lényeges fejlesztéssel az adott iparágon kívül alkalmazott módszerekkel.
4. **szint – Találmány paradigmán kívül:** Létező rendszer új generációjának koncepciója, mely egy lényeges tulajdonság alapelveinek megváltoztatásán alapszik. A megoldások inkább tudományos jellegűek, mint technológiaiak.
5. **szint – Felfedezés:** Nagyon ritka tudományos felfedezés (úttörő jellegű találmány) alapvetően új rendszer kialakításához.

A fent ismertetett, illetve felsorolt módszerek többsége már bizonyított a gazdasági szervezetekben történt alkalmazások során is, így például esettanulmányként is vizsgálható a hat kalap módszer, amelyet olyan nagyvállalatok, mint az ABB, az IBM vagy a SIEMENS is alkalmazott már. Utóbbi cégnél például a módszer alkalmazásával 50%-kal sikerült csökkenteni a termékfejlesztési folyamatok időtartamát.



## 9 Innovatív regionális együttműködések

A klaszter egy adott iparág vertikálisan és horizontálisan kapcsolódó, versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, szakmai egyesületek) innovatív kapcsolatrendszerén és kölcsönös előnyökön alapuló földrajzi koncentrációja.

A kormányzat gazdaságfejlesztési koncepciójának keretében az innovációs és exportpotenciállal rendelkező klaszterek, valamint a pólusvárosokban a vállalkozási környezetet fejlesztő beruházások támogatásán keresztül a nemzetközi versenyképesség növelését tűzte ki célul. A Pólus Program elfogadott koncepciója szerint a program két alappillérre épült:

- Vállalkozásfejlesztési pillér
- Horizontális gazdaságfejlesztési pillér

A klaszterek fejlesztésére a vállalkozásfejlesztési pillér segítségével kerül sor. A klaszterek fejlődésének négy szakaszát különbözteti meg a program:

1. *Induló klaszter:* 0-1 év igazolt működés, információs és kommunikációs csatornák kialakítása, a közös megjelenés megszervezése.
2. *Fejlődő klaszter:* 1-3 év igazolt működés, termelést közvetetten segítő innovációs szolgáltatások elindítása, közös képzések, tréningek, kooperációs projektek gene-

rálása és támogatása, a térség egyéb szereplőinek nyújtandó szolgáltatások kialakítása.

3. *Akkreditált klaszter:* feltétele a 3 éven túli igazolt működés, a termeléshez közvetlenül kapcsolódó innovációs együttműködés kiteljesedésével. A Pólus program vállalkozásfejlesztési pillérének keretében elérhető források indokoltá teszik a klasztert alakító, a programban részt venni kívánó vállalkozási hálózatok előzetes szűrését. A program keretében elérhető támogatások igénybevétele szigorú minősítési kritériumoknak való előzetes megfelelést kíván, amely kritériumok a klaszterek minősítésére összeállított akkreditációs szempontrendszerben jelennek meg. A közös fejlesztéseket szolgáló bizonyos támogatási források lehívása csak az egységes elbírálási rendszeren, az akkreditáción átjutott klaszterek számára elérhető. Támogatható tevékenység: közös K+F projektek.
4. *Pólus innovációs klaszter:* a pólus program keretében együttműködő innovatív vállalkozások. A bizonyítottan innovatív és megfelelő piaci potenciállal bíró együttműködések tartoznak ide.

Az innovációs klaszterek nyújtotta előnyök különösen hasznosak lehetnek a KKV-k számára azáltal, hogy forrásaik összeadódnak, kockázatuk csökken, az innovációs klaszterek bevonhatják a KKV-kat a K+F projektekbe, közvetíthetik vagy licencelhetik a szükséges technológiákat.

A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium forrástérképe szerint 2010 áprilisáig hazánk különböző régióiban összesen 21, a Nyugat-dunántúli régióban egyetlen klaszter sem érte el az Akkreditált Innovációs Klaszter címet. A Pólus Programiroda Kft. honlapja alapján elmondható, hogy a tanulmány készítésének időpontjáig Nyugat-Dunántúlon a helyzet nem változott.

Az akkreditációs pályázat szakmai értékesítési rendszere, szempontok:

- VI. A klaszteren belül megvalósult együttműködés
  - a. Intézményesített együttműködés
  - b. Közös folytatott tevékenységek
- VII. A klaszter összetétele
- VIII. A klasztertag KKV-k teljesítménye
  - a. A klaszter KKV tagjainak jelenlegi gazdasági tevékenysége
  - b. A klaszter KKV tagjai gazdasági teljesítményének alakulása az elmúlt 3 évben
- IX. A klaszter K+F+I teljesítménye
- X. A klaszter stratégiája és cselekvési terve


A klaszterek az alábbi együttműködések és szolgáltatáscsoportok iránt támasztanak igényt a régióban:

- piackutatás és benchmarking;
- befektetői fórumok, klaszterbemutatók szervezése;
- tagvállalatok közötti együttműködések támogatása;
- jó gyakorlatok bemutatása.

Fontos együttműködési területek:

1. Klasztermenedzsment ismeretek fejlesztése. Fontos tapasztalat, hogy a felmért klaszterek (hangsúlyozzuk, hogy a vizsgálatba csak innovatívnak és nem sikertelennek minősíthető klaszterek kerültek be) menedzsmentjének személyi kapacitása limitált és a klaszter menedzserek, illetve asszisztensek szűkeállományukat kevésbé használják innovációs projektfejlesztési célokra. Sajnálatos módon a klasztermenedzsment szerepe elsősorban a projekt és hálózati adminisztrációs és dokumentációs, illetve marketing tevékenységekre szűkül és ennek megfelelően az elért sikerek is a közös kiállítási jelenlét, valamint a közösen elkészített termékkatalógusok, prospektusok készítéséhez köthetők.
2. Fókuszálás az innovációs projektek megvalósítására. A vizsgálat általános tapasztalata, hogy a klasztermenedzsmentek nyitottak új ötletek irányába, de nincs kapacitásuk azok felkutatására és megvalósítására. Emellett a felmérésbe vont nyolc klaszter felének nincs explicit, írásos innovációs stratégiája. A menedzsment ugyan hosszú távra tervezne, de a feltételek hektikusak, ráadásul az innovációs projektek kifutási ideje hosszabb, mint a klaszter pályázatok finanszírozása.
3. Külpiacra jutás, export tevékenységek elősegítése. Magas prioritást jelent a klaszter tagok számára a kiállításokon való közös részvétel támogatása, tanulmányutak szervezése, közös prospektus, katalógus készítése, illetve közös „brand” építése, azaz olyan tevékenységek folytatása, amit a tagok önállóan nem tudnának megvalósítani. A „brandépítés” hosszú távú és meglehetősen tökeigényes feladat, több év kell a megvalósításához, de a klasztertagok közös érdeke az ilyen típusú tevékenység folytatása.
4. Hálózatiépítés támogatása. A klaszterek fontos szerepet töltenek be a tagok innovációs igényeinek a megértésében és lefordításában. Emellett lényeges a klaszterek szerepe a tudományos és technológiai tudás klasztertagok számára való közvetítésben, hazai és külföldi szakmai





szervezetekkel való kapcsolatépítésben. A klaszterek tagvállalatainak azonban csak egy része vesz részt aktívan a kollektív munkában, ami meglehetősen behatárolja a közös innovációs célok hatékony megvalósulását.

5. Klaszterek innovációs teljesítményének monitoringja. A klaszter menedzsmentnek általában nincs energiája, vagy egyszerűen nem tekinti folyamatos feladatának a klaszter innovációs céljait akadályozó tényezők feltárását, illetve a tagvállalatok által elért innovációs teljesítményeket, a kifejlesztett, bevezetett új termékek, szolgáltatások számát, export tevékenységük alakulásának mérését, monitorozását, valamint szélesebb piaci részesedésük bővülésének vizsgálatát. Sajnos a tagvállalatok érdektelensége, a klaszter menedzsment megkeresésére történő késedelmes válaszadás, vagy sok esetben a kommunikáció hiánya sem segíti a monitoring tevékenységet.

(forrás: Dr. Dóry Tibor-Tilinger Attila: Innovációs klaszter audit a Nyugat-dunántúli régióban, Győr, 2011.)



## 10 Az innováció marketingje, kommunikációja, prezentációja

### 10.1 Az innováció marketingje

A téma feldolgozásához a szakterület kiemelkedő egyéniségének, Vágási Máriának könyvét <sup>38</sup> vettem alapul. A tananyag ennek rövid kivonata, amennyiben más forrást is felhasználok, arra külön hivatkozok.

### 10.2 Fogalmi alapok

Az innováció szó önmagában még nem árulja el, konkrétan milyen jellegű újításról beszélünk. A marketing szempontjából azonban kiemelten fontos tudni azt, hogy milyen jellegű termék bevezetésének küszöbén állunk.

Terméknek nevezzük az olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összességét, amely a fogyasztók igényeit hivatott kielégíteni, és csere tárgya lehet, vagy más megfogalmazásban mindazt, amit a piacon az igények és szükségletek kielégítésére fel lehet kínálni.<sup>39</sup> Speciális jellemzőkkel, marketing sajátosságokkal rendelkeznek, melyek mentén megalkotott osztályozás célja, hogy a terméknek megfelelő stratégiát tudjunk választani. Nézzük, milyen termék-kategóriákba érdemes sorolni saját fejlesztésünket (ahogy sok esetben, itt sem feltétlenül „tisztá kategóriákról” beszélhetünk, vagyis lehetséges átfedés köztük):

#### 10.2.1 Fogyasztási cikkek

A társadalom tagjainak személyes fogyasztására, az ő szükségleteik kielégítésére hivatottak. Főbb jellemzői:

- nagy a döntési szabadság a vevőnek,
- keverednek a racionális és az emocionális elemek a vásárlás során.

A fogyasztási cikkek osztályozása: a vásárlók jellemző vásárlási magatartása alapján történik, vagyis:

A) Kényelmi termékek:

- a fogyasztónak már a vásárlás előtt elegendő ismeretei vannak,
- lehető legkisebb energia- és időráfordítás,
- a minőségnek és az árnak nincs akkora jelentősége,
- csekély márkahűség: könnyen helyettesíthetők.

Fajtái:

- a háztartási alaptermékek: amelyeket gyakran, rutinszerűen, mindennemű komolyabb megfontolást mellőzve szoktak vásárolni,
- az impulzus termékek: amelyeket nem tervezett vásárlás formájában, gyorsan, helyszíni hatások eredményeképpen hirtelen felmerült igény kielégítésére vásárolnak,
- rendkívüli helyzetekben szükséges termékek: amelyeket hirtelen kialakult helyzetekben vásárolnak. Ilyen helyzetekben az ár legtöbbször nem meghatározó tényező.

<sup>38</sup> Vágási Mária (2001): Újtermék-marketing, Nemzetközi Tankönyvkiadó Rt., Budapest

<sup>39</sup> Randall: 2000

#### B) Bevásárlási termékek:

- a vevők több üzletet látogatnak meg, és hasonlításokat végeznek,
- több az idő és energia-befektetés,
- a kiskereskedelem részt vesz a reklámozásban is,
- fontos a márkatudat, az üzleti image.

#### Fajtái:

- A homogén bevásárlási termékek: amelyet a vevők viszonylag egyformára értékelnek, ezért az olcsóbbat keresik, vagyis a termelőnek fokozottabb differenciálással kell védekeznie.
- A heterogén bevásárlási termékek: a vásárlók különbözőnek tartják. Döntési kritériumok: minőség, forma, image stb.

#### C.) Speciális termékek:

- erős márkapreferencia: ismerik és igénylik,
- nem kell széleskörűen teríteni a terméket,
- a termelő és a kiskereskedő között a kapcsolat közvetlen.

### 10.2.2 Termelési eszközök

A termelési eszközöket a termelési folyamatban betöltött szerepe alapján kell vizsgálni, mivel ez határozza meg, hogy:

- az áru mennyire fontos a vevőnek,
- a vásárló miből finanszírozza a beszerzést,
- a beszerzés költségeit hogyan számolja el,
- milyen vásárlói magatartást tanúsít.

Háromtípusú vásárlói magatartást különböztetünk meg:

- A) Az új vásárlás: újonnan felmerült igény kielégítésére hivatott.
- B) Azonos újravásárlás: korábbi beszerzések rutinszerű újraismétlése.

#### C.) Módosított újravásárlás: korábbi beszerzések felülvizsgálata.

A termelési eszközök osztályozása során három fő kategóriát különböztetünk meg: anyagok és alkatrészek, tőkejavak, segédanyagok és szolgáltatások.

### 10.2.3 Szolgáltatások

Olyan tevékenységek, amelyek nem öltenek tárgyi formát, közvetlenül elégítenek ki szükségletet, oldanak meg problémát. Marketing megközelítés szerint a fizikai termékekhez képest a szolgáltatások öt főbb megkülönböztető sajátossággal rendelkeznek:

- fizikai-érzékszervi kitapinthatóság hiánya,
- a termelés és fogyasztás egyidejűsége,
- raktározhatatlanság,
- a minőség egyenlőtlensége,
- a szolgáltatások tulajdona nem szerezhető meg.

### 10.2.4 Márka

Több alkalommal szó esett a márkáról, ezért fontosnak tartom ennek a fogalomnak a tisztázását is, ugyanis sokszor összeemosódik a termék fogalmával, pedig a márkát más szinten szükséges értelmezni. A vállalat termékeit a versenytársakétól a márkázási eljárással (branding) különbözteti meg. A branding a márkaszemélyiség kialakításával hozzájárul ahhoz, hogy a vevő a termékhez képzeteket társítson, és ez által könnyebben döntsön az áru megvételéről. A márka segítségével tehetjük azonosíthatóvá a termékünket, ezért fontos erre külön figyelmet fordítani.<sup>40</sup> Új márkát teremthetnek megkülönböztethető névhasználat, csomagolás vagy design alkalmazásával, és az innováció megléte gyakran új márka életre hívását is jelenti egyúttal.

<sup>40</sup> Randall:2000

### 10.3. A termék és marketing koncepció kifejlesztése

A sikeres termékkoncepció kifejlesztése amellett, hogy az innovációs folyamat része, már egyúttal belenyúl és támaszkodik is a marketing és a kommunikáció területére.

A termékkoncepció a termékötlet kidolgozott változata, amely a fogyasztó számára kézzelfogható formában jelenik meg. Ahhoz, hogy a termékötlet termékkoncepcióvá váljon, a termékötletre formát, anyagot és alakot kell rendelni. A termékkoncepciónak a következő kérdésekre kell válaszolnia:

*Mire használható a termék?*

*Milyen maga a termék?*

*Kiket szolgál ki a termék?*

*Mit jelent a termék a fogyasztók számára?*

A termékkoncepció műszaki leírásával párhuzamosan el kell készíteni az új termék piaci bevezetésének előzetes nagyvonalú marketingstratégiáját, amit – a készülség ezen szakaszában még csak – marketing-koncepciónak nevezhetünk. A marketing-koncepciót alapul véve azután nagyvonalú üzleti tervet kell készíteni a termék jövőbeni gazdaságosságának megítélése céljából. Tekintettel arra, hogy az új termék fejlesztési folyamatának e szakaszában a termék még csak „papíron”, koncepcionális formában létezik, az előzetes marketingstratégia akkor töltheti be célját, ha elsősorban a termék célba vett piacát, és a szóban lévő terméknek e piacon elképzelt szerepét írja le.

A piac és a termék megfogalmazása és leírása után a marketingkoncepciónak elképzelést kell tartalmaznia az új termék piaci bevezetésének és jövőbeni forgalmazásának eszközrendszeréről. Ezek az elképzelt márkapolitika, a csomagolás, forgalmazási tétel nagyságok, garancia és kapcsolódó szolgáltatások, várható árak és az

árak struktúrája, szóba jöhető és javasolt értékesítési csatornák.

Mindennek alapján a marketingkoncepciónak világos elképzelést kell tartalmaznia a termék jövőbeni szerepéről, piacrészesedésének és értékesítési volumenének hosszabb távú alakulásáról.

Miután megszületett az új termék marketingkoncepciója, ki kell dolgozni, elemezni és értékelni kell a termék nagyvonalú üzleti tervét is. Mindig tudatában kell lenni azonban annak, hogy ezek csak előzetes tervek, a fejlesztés későbbi szakaszában még finomításra, véglegesítésre szorulnak.

### 10.4 Új termék (innováció) piaci bevezetése

Az új termék fejlesztési folyamata két fő csatornán folyik: a termék fizikai összetevőinek fejlesztése mellett – azzal párhuzamosan – kell, hogy elkészüljön az új termék marketingterve. A koncepciókészítés szakaszában kialakult az új termék bevezetésére vonatkozó nagyvonalú, koncepcionális marketingstratégia. Nézzük meg, hogy a fejlesztés végső, majd lezárult szakaszában a marketingterv mely területein lehet a programon finomítani.

#### 10.4.1 A célpiac konkrétabb definiálása

A piaci tesztek eredményei módosíthatják az eredeti elképzeléseket, rávilágíthatnak esetleg arra, hogy az eredetileg elképzelt fogyasztók mellett mások is szóba jöhetnek, más felhasználási, alkalmazási lehetőségeket is érdemes figyelembe venni. A célpiac konkrétabb definiálása a termék esetleges módosításaira (differenciálására) is felhívhatja a figyelmet, és részletesebb in-

formációkat nyújt a várható versenyhelyzettel kapcsolatban is.

#### 10.4.2 A termékpolitikai eszköztár kialakítása

A terméktesztek eredményei alapján kell meghatározni a termékpolitika eszköztárát. Ezek közül – a teljesség igénye nélkül – néhányat felsorolunk:

- ki kell alakítani a termék induló választékpolitikáját (kiszerezési nagyság, ruházatnál: méretezés stb.),
- meg kell határozni a termék esetleges csomagolását, és a csomagoláson alkalmazandó promóciós eszközöket,
- meg kell határozni a termék bevezetése során alkalmazandó márkapolitikát,
- meg kell tervezni azt, hogy a termékhez milyen szolgáltatások fognak társulni, és ki kell alakítani azok működtetésének mechanizmusát, stb.

#### 10.4.3 Az alkalmazandó árpolitika meghatározása

A célpiac, a versenyhelyzet, a pozicionálási stratégia és fejlesztés során már konkrétan megismerhető, várható költségek ismeretében meg kell határozni:

- az új termék induló árszintjét,
- a választékpolitika függvényében az árak differenciálásának elveit és módszereit,
- az árengedmények rendszerét,
- az árpromóció lehetséges területeit, stb.

#### 10.4.4 Időzítés és versenyelőny

Az új termék bevezetésének időzítése során azt szükséges figyelembe venni, hogy miben áll a vállalat versenyelőnyben, és az új termék ehhez hogyan járul hozzá. A bevezetési stratégia három alaptípusa különböztethető meg:

**Korai piacra lépés – pionír stratégia:** ez a stratégia lehetővé teszi, hogy elsőként lépve egy új termék piacára, a vállalat megfelelő korlátokat állítson fel a versenytársak belépése elé, és tartósan fenntartható versenyelőnyhöz jusson a potenciális vevőknél.

**Versenytársakkal egyidejű belépés:** ha egy vállalat más vállalatokkal egy időre időzíti az új termékkel a piacra való belépést, annak az az alapvető előnye, hogy megoszthatják a belépéssel kapcsolatos rendkívül magas marketingköltséget.

**Késleltetett belépés:** két oka lehet ennek a választásnak. Célszerű lehet megvárni, hogy a mások által bevezetett új terméket a piac megismerje, és megfelelő mértékű kereslet alakuljon ki a nyereséges forgalmazáshoz. Ugyanakkor a korábban piacra lépő versenytársak tapasztalataiból bőséggel lehet tanulni is.

#### 10.4.5 Promóció

A promóciós/vásárlásösztönzési stratégia a kommunikációs mixet, és azokat az eszközöket foglalja magában, amelyekkel el kívánjuk érni az új termék ismertségét, kipróbálását és újravásárlását.

##### 10.4.5.1 A promóciók fajtái időtartamuk szerint: <sup>41</sup>

- Taktikai promócióknál a lényeg az azonnali forgalomnövekedés előmozdítása. Felhalmozódott készletek esetében, romló áruknál, termékpaletta váltásnál szükséges lehet a mihamarabbi eladásnövelés.
- A normál promóciók időtartama általában 1–2 hónap, célja a forgalom növelése erre az időszakra.
- Hűségpromócióknál a vállalat hosszabb távon gondolkodhat (néha években). Ezek elsődleges célja a márka erősítése, a márkahűség kialakítása, így hosszú távú befektetésként értelmezhető.

<sup>41</sup> Forrás: [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_12139.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_12139.pdf)

#### 10.4.5.2 A promóciók fajtái földrajzi kiterjedésük szerint:

- országos,
- regionális,
- limitált (melyben kijelölt boltok vesznek részt),
- helyi (egy adott üzletre vonatkozó),
- key account (legfontosabb értékesítési csatornákat érintő),
- zártkörű (például törzsvásárlókat, DM-listán szereplőket érintő).

#### 10.4.5.3 Promóciós stratégia

A push stratégia lényege, hogy nem közvetlenül a fogyasztót "szólítjuk meg", hanem a viszonteladók csoportjait. Olyan akciókat szervezünk számukra, melyekkel ösztönözni tudjuk őket a nagyobb volumenű vásárlásra, s végső soron az eladások növelésére.

A pull módszereknel a vásárlási előnyök kedvezményezettjei maguk a fogyasztók, de a kereslet várható növekedése természetesen a kereskedőknek is előnyös, s nem szabad megfeledkezni róla, hogy őket is tájékoztatni kell a részletekről, a várható forgalomnövekedésről, az esetleges teendőkről.

#### 10.4.5.4 A fogyasztókat ösztönző módszerek

A megfelelő akció kiválasztása nem magától értetődő folyamat, hanem hosszas előkészítő munka eredménye. Olyan szempontokat kell figyelembe venni, mint a termék, a vállalat image-e, a konkurencia akciói, a kampányidőszak, a célcsoport megítélése, stb.

Az elkövetkezendőkben felsorolt eszközökkel gyakran találkozhatunk fogyasztói akcióknál, de némelyikük alkalmas a kereskedelem ösztönzésére is.<sup>42</sup>

#### • árjellegű promóciók:

- nyílt, illetve burkolt árcsökkentés,
- csereakció,
- részletvásárlás, áruhitel,
- kupon,
- visszatérítés;

#### • kiegészítő előnyt biztosító promóciók:

- bónusz csomagolás,
- ajándékcsomagolás,
- termékminta;

#### • nyerésre alapozott promóciók:

- nyeremény játékok;

#### • hűségakciók:

- prémium,
- törzsvásárlói rendszerek.

### 10.5 Termék követése a piacon

A termék követése egyrészt a bevezetési időszakra, másrészt a teljes termék életciklusának menedzselésére irányul. A bevezetési időszakban a bevezetés sikerességét, a szükséges módosítások megtételét hivatott biztosítani. Ebben a fázisban az alapvető feladatok a következők:

- fogyasztói termékelfogadás elemzése,
- versenytársak reakcióinak figyelése,
- szükséges intézkedések megtétele a marketingcélok elérése érdekében.

Ahogy azt már korábban is említettük, egy új ötlet születése, kivitelezése és bevezetése még nem jelenti az innovációs folyamat végét, sőt! Akár egy újabb innováció kezdete is lehet, ám ehhez a termék folyamatos követése elengedhetetlen, és itt tulajdonképpen vissza is térünk a korábban említett stratégiai folyamatok egyikéhez: külső és belső környezetünk állandó elemzéséhez. Mindebből tisztán látszik, hogy az innovációs folyamat minden eleme, beleértve a marketinget és kommunikációt is, ciklikus, folyamatos felügyeletet igénylő tevékenység.

<sup>42</sup> Fazekas-Harsányi:2000





# 11 Versenyképességi fogalmak, stratégiaalkotási módszerek a gyakorlatban

## 11.1 Versenyképesség

A versenyképesség a piacgazdaságban működő vállalkozásoknak az a képessége, hogy egyre jövedelmezőbb kínálatot szolgáltasson ki a fizetőképes keresletet. A cégek versenyképessége hosszú távon jól megválasztott stratégia kialakításával és annak következetes, hatékony megvalósításával növelhető. A versenyképesség forrásai alapján, a források kiaknázása érdekében kell felépíteni a stratégiát, amely:

- célok és a célok eléréséhez szükséges eszközök meghatározása,
- átfogó cél- és eszközrendszer, amely lehetővé teszi a szükséges és alkalmas emberek, eljárások és eszközök rendelkezésre állását és működését.

A megfelelő stratégia kialakítására három lépés megtételére van szükség:

- stratégiai akciók generálása,
- a stratégiai akciók elemzése,
- a stratégiai akciók közötti választás.

## 11.2 A stratégiaalkotás négy általános lépése:

### 1. Célkitűzés

- Milyen célokat kívánunk elérni?
- Mi a célok relatív fontossága?
- Milyen kapcsolat van a célok között?
- Mikor érjük el az egyes célokat?
- Hogyan mérhetjük a célok teljesülését?
- Ki a felelős a célok eléréséért?

### 2. Tevékenységek

- Milyen tevékenységek szolgálnak a célok megvalósítását?
- Milyen információk vannak a tevékenységekről?
- Melyik a megfelelő technika a tevékenységekkel kapcsolatos előrejelzésekre?
- Ki a felelős a tevékenységek végrehajtásáért?

### 3. Erőforrások

- Milyen erőforrásokat kell a tervezésben figyelembe venni?
- Mi az egyes források kapcsolata?
- Melyik költségvetési technikát alkalmazzuk?

### 4. Implementáció

- A terv megvalósítása hatáskört vagy meggyőzést igényel?
- Mely politikák szükségesek az implementálás során?
- Mennyire felelnek meg a politikák a követelményeknek?
- Kit vagy milyen szervezeti egységet érintenek a politikák?

A stratégiai menedzsment – és annak részeként a stratégiai tervezés – az a folyamat, amelynek során a **stratégiaalkotás** történik. A stratégiaalkotás a versenyképesség forrásai alapján többféle módon történhet:



### 11.2.1 A működési kör változásának iránya és dinamikája szerint

A megközelítések alapja az a rendezőelv, hogy milyen célokat fogalmaznak meg a vállalat tevékenységi körének alakításával kapcsolatban:

- A **növekedés** stratégiája: a forgalom, a vagyon, a termékféleségek stb. száma szerinti bővülés (külső/belső).
- A **stabilitás** stratégiája: a korábbi gyakorlat folytatása, esetleg kisebb módosításokkal.
- A **csökkenés** stratégiája: a vállalat a korábbi működési szintjének csökkentésére, tevékenységeinek leépítésére, költségeivel való takarékoszágra kényszerül (pl. beolvadás más vállalatba, tudatosan végrehajtott felszámolás).

### 11.2.2 A versenylőny szerinti stratégiatervezés

A versenystratégia olyan stratégiai felfogás, amely a versenytársakkal szembeni sikeres helytállás tervezésére és megvalósítására koncentrál. Célja a versenylőnyök elérése, a piaci pozíció erősítése, a versenytársak (etikus) kiszorítása, ellenállás a versenykényszerekkel szemben, kapcsolatépítés és -ápolás a lojális fogyasztókkal, továbbá új fogyasztók megszerzése. A stratégiai akciók sikeres kidolgozásának lényeges eleme a stratégiai előnyökben történő gondolkodás.

A versenylőnyök elérése és azok megtartása előfeltétele annak, hogy a stratégiai menedzsment legfontosabb céljai elérhetőek legyenek.

Egy adott üzleti területen akkor lehet versenylőnyöket elérni, ha azok a versenytársakhoz viszonyítva jobb ár-teljesítmény-

arányt biztosítanak, és ezt a különbséget olyan jellemzők alapozzák meg, amelyekre az ügyfelek felfigyelnek, amelyek fontosak az ügyfelek számára, és amelyeket a versenytársak nem képesek jelentős erőfeszítés nélkül kiegyenlíteni vagy felülmúlni. A versenylőny természetesen csak akkor lehet értékes, ha az ár meghaladja az előállítási költséget.

Alapvető jelentősége van annak, hogy megértsük a potenciális ügyfelek igényeit és várakozásait. Az ügyfelek a versenylőnyöket az egyes versenytársak kínálatai közötti ár- és teljesítménykülönbségek alapján észlelik.

A versenystratégiák rendszerezésére többféle megközelítés is létezik. A Porter-féle megkülönböztetés alapján kétféle csoport létezik:

- Költségelőny stratégia: ha a termék előállításának költségeit a versenytársaké alá szorítják, és így érnek el többtehereredményt. Ekkor a vállalat olyan terméket állít elő, amely alig különbözik a konkurens termékektől, de az ügyfeleknek azt kedvezőbb áron kínálják. Célja tartós költségelőnyök elérése a versenytársakkal szemben annak érdekében, hogy a versenytársaknál kisebb árakat érhessenek el, és így megszerezhessék a versenytársak piaci részarányából adódó nyereséget, és nagyobb profitot érhessenek el az adott piaci áron való értékesítéssel.

Megvalósításának lehetőségei: a termék formai kivitelének egyszerűsítése, üzleti folyamatok újratervezése, egyszerűbb technológiai folyamatok bevezetése, direkt marketing megközelítések alkalmazása, helyi adottságok jobb kihasználása, stb.

- Megkülönböztető vagy differenciáló stratégia: ha a termék rendelkezik megkülönböztető tulajdonságokkal, amelynek a segítségével a vásárlók egy csoportjának különleges igényeit ki tudják elégíteni, és ezeket a különleges igényeket a termék árában is érvényesíteni lehet. Feltétele, hogy olyan értékeket kell létrehozni a vevők számára, amelyeket a versenytársak nem tudnak könnyen lemásolni, utánozni. Azokon a területeken lehet a leghatékonyabb a megkülönböztető stratégia, ahol a vevők preferenciái és igényei túlságosan különbözőek ahhoz, hogy megelégedjenek a standard termékekkel, ahol a versenytársak nem követik túl nagy számban a megkülönböztető stratégiát, ahol az adott termékek kevésbé másolhatók, hamisíthatók, és hosszabb ideig is képesek megtartani vonzó tulajdonságaikat.

Megvalósításának lehetőségei: eltérő íz, kiváló szolgáltatás, valamilyen többlettérték biztosítása, formatervezés és teljesítménynövelés, minőség, imázs stb.

Az alacsony piaci részaránnyal (megkülönböztetők), valamint a nagyobb piaci részaránnyal (költségelőny) rendelkező vállalatok egyaránt magas jövedelmezőséget érhetnek el. Az a vállalkozás azonban, amely nem dönt egyértelműen valamely stratégia mellett, kedvezőtlenebb helyzetbe kerülhet („két szék közül a pad alá kerül”).

Ettől függetlenül léteznek olyan stratégiák, amelyek két – látszólag összeegyeztethetetlen – versenyelőny kombinációját igyekeznek kihasználni. Ezek közé, az úgynevezett hibrid stratégiák közé sorolható a legjobb költséget biztosító stratégia, amely a költségelőny és a megkülönböztető stra-

tégia kombinációja. Ennek a stratégiának a célja olyan kiváló értékek kifejlesztése, amelyek felülmúlják a vásárlók termékekkel és az árakkal kapcsolatos várakozásait, a költségek szinten tartása a vevők jobb termékekkel való ellátása mellett.

Megkülönböztethetjük a versenystratégiákat egy újabb szempont alapján is: a vállalat által elfoglalt piac kiterjedése alapján. Ebből a szempontból széles árupalettával rendelkező, és csak egy szűk piaci résben tevékenykedő vállalatokat különböztetünk meg. Ezeknél a stratégiáknál a vállalat arra törekszik, hogy bizonyos részpiacon történő koncentrálással jobban, vagy kedvezőbbén elégítse ki az ügyfelek célcsoportjának igényeit, mint a nagyobb, kevésbé specializált vállalkozások (**piaci rés stratégia**).

A „piaci rés” stratégia akkor a leghatékonyabb, ha az iparágnak olyan gyorsan növekvő részterületei vannak, amelyek elég nagyok ahhoz, hogy jövedelmezőek legyenek, de elég kicsik ahhoz, hogy ne legyenek fontosak a nagyvetélytársak számára; az adott piaci szegmensre nem koncentrál más versenytárs, a szegmens vásárlói speciális szakértelmet, vagy egyedi terméktulajdonságokat követelnek meg.

Összefoglalva **5 alapvető versenystratégiáról** beszélhetünk:

- Általános költségvető stratégia: a legalacsonyabb költségű termék, szolgáltatás előállítójává válásra törekvés az iparágon belül.
- Széleskörű megkülönböztető stratégia: a fogyasztók lojalitásának megszerzésére irányuló törekvés olyan termékekkel és szolgáltatásokkal, amelyek különböznek a versenytársakétól.
- A legjobb költségeket biztosító stratégia: a fogyasztó nagyobb értékhez juttatása

ugyanazon árért a kisebb költségek és a megkülönböztetés kombinációjával.

- Koncentrált költségvető stratégia: szűk fogyasztói szegmensre koncentráció a versenytársak alacsonyabb költségeivel történő kiszorításával.
- Koncentrált megkülönböztető stratégia: olyan termék, vagy szolgáltatás nyújtása egy szűk piaci réteg számára, amelyet a fogyasztók igényeihez igazítottak.

### **11.2.3. A környezethez való alkalmazkodás szerint:**

A rendszerezés alapja a törekvés, amelynek alapján a vállalat képessé válhat a környezeti kihívásoknak való megfelelésre:

- Támadó (offenzív) stratégia: egyik jellemzője az innováció, az új megoldások és kockázat vállalása.
- Védekező (defenzív) stratégia: a védekező felfogás, az elért eredmények, a pozíciók megtartása a jellemző.

Támadó stratégiák esetében a vállalat törekvése a versenytársak erősségeit elérő, vagy meghaladó képességek kialakítására, a vállalat törekvése a versenytársak gyenge pontjainak megtámadására, megelőző csapás alkalmazása (előnyös pozíció megszerzése), gerilla taktika alkalmazása (hirtelen támadás kedvező időpontban, majd menekülés).

Védekező stratégia alkalmazásakor a vállalat blokkolja a kihívók minden olyan kísérletét, amelyekkel támadásokat indíthatnak.



## 12 Innovatív vállalkozások üzletfejlesztése, innovációfinanszírozás

Európa szinte valamennyi országában, így hazánkban is a kis- és középvállalkozások, ezen belül is az innovatív, növekedni képes induló és kisvállalkozások, a gazdaság gerincét képezik. Az Európai Unió új költségvetési időszakában (2007-13) a Közösség vállalkozáspolitikájának homlokerében továbbra is a gazdaság egyik pillérét alkotó kis- és középvállalkozások állnak, azonban a vállalkozásfejlesztés és finanszírozás rendszere némileg átalakult. Az EU hosszú távú célkitűzéseivel összhangban a hangsúly egyre inkább a versenyképesség felé tolódik. A jövőben a KKV szektornak is a versenyképesség jegyében kell megterveznie fejlesztéseit, melyben az innovatív, növekedni képes induló és kisvállalkozásokra különösen nagy feladat hárul. Az EU ajánlására a tagországok fejlesztési programjaiban egyre markánsabban jelenítik meg a visszatérítendő eszközök alkalmazása, így a K+F+I vállalkozások számára elérhető pénzügyi eszközök palettája is folyamatosan új elemekkel bővül.

A hazai kis- és középvállalkozások és különösen az induló és fejlődésük korai szakaszában lévő vállalkozások esetében továbbra is az egyik legjellemzőbb probléma az alultőkésítettség és a többnyire permanens tőkehiány. A KKV-k túlnyomó többsége nem képes igénybe venni a kereskedelmi bankok kínálta hitellehetőségeket, vagy nem a szükséges mértékben. Számos induló vagy korai fázisban lévő cég – fokozottan kockázatos besorolása miatt – nem képes partnerként fellépni a kereskedelmi bankok számára. Ennek gazdasági hátteréről még szólunk a továbbiakban.

A vállalkozások külső finanszírozási forrásai bővültek ugyan az elmúlt években, de a hazai cégek még jóval kevesebb külső forrást tudnak bevonni növekedésük finanszírozására, mint a fejlett országokban. A magyar vállalkozások mintegy 80%-a hitel nélkül gazdálkodik, a fejlett országokban ez az arány 15-20%.

A magyar vállalkozások helyzetére jellemző, hogy több fontos területen (pl. finanszírozás, információs technológiák használata, menedzsmentszolgáltatások igénybevétele) a vártnál is lassabb felzárkózási folyamat figyelhető meg, így a fejlett országokban működő kis- és középvállalkozásokhoz képest még mindig számottevő a lemaradás. Az EU-15 átlagához képest (44,7%) jóval alacsonyabb a vállalkozások jövedelemtermeléshez viszonyított forrásbevonása, hitelfelvétele Magyarországon (25,7%).

A kutatásfejlesztő és innovációs vállalkozások túlnyomó többségét jelentő mikrovállalkozások fejlesztéseiket, beruházásaikat elsősorban csekély nyereségükből, majd a tulajdonosok (jellemzően a család) megtakarításaiból, és csak harmadsorban bankhitelekkel fedezik. Ez egyértelműen igazolja a mikrovállalkozások abszolút korlátozottságát a külső forrásokhoz való hozzáférésben. A nagyobb méretű, bankképes vállalkozások (középvállalkozások) már jelentősebb arányban vesznek igénybe banki vagy egyéb külső finanszírozást, bár ez az arány még mindig jócskán elmarad az EU átlagtól. Az utóbbi években a helyzet kínálati oldalról javult, mivel a kereskedelmi bankok hitelezési tevékenysége egyre inkább nyitott a KKV-k számára, ugyanakkor a KKV szektor bankképessége kevésbé változott.



A vállalkozások által megvásárolt szolgáltatások tekintetében a hitelezési és befektetési szolgáltatások közepesen keresetnek tekinthetők. Minden tizedik mikrovállalkozás veszi igénybe a hitelezési és befektetési szolgáltatást, a kis- és középvállalkozásoknál már minden ötödik cég igénybe vesz ilyen szolgáltatást. Ezek a KKV szektort jellemző megállapítások hatványozottan igazak a K+F+I cégekre!

### 12.1 Általános K+F+I finanszírozási problémák

A világ számos országában tapasztalható, hogy az induló vagy működésük kezdeti szakaszában lévő vállalkozások, különösen az innovatív vállalkozások, a természetes személyek mint feltalálók, kutatók, ötletgazdák a jogi személyekkel ellentétben rendkívül nehezen férnek hozzá a finanszírozási forrásokhoz. Hazánkban hatványozottan tapasztalható ez a probléma. Leszögezhetjük, hogy a klasszikus finanszírozási formákat (beruházási és működési hitelek, lízing, faktoring, stb.) nyújtó bankok és pénzügyi szolgáltatók nem képesek hatékony választ adni a jellemzően mikro- és kisvállalati méretű start-up, spin-off cégek, projektgazdák speciális kockázataiból és igényeiből eredő kihívásokra, valamint a méretgazdaságossági problémákra. Mi több, a kereskedelmi bankok nem is törekednek arra, hogy ezt a kockázatos szektort célcsoportként kezeljék. A K+F+I cégek a hagyományos (banki) finanszírozási lehetőséget nem, vagy csak egy bizonyos életszakasz után képesek igénybe venni, más speciális források (befektetők) bevonása mellett!

Egyfelől az ötletgazdák, kutatók, vagy az általuk alapított kis projektcégek számára a magas tranzakciós költségek következtében a hitelek és a tőkeforrások elérhetősége

beszűkül, másfelől a kis összegű források gyenge kínálata egyfajta „tőke vagy finanszírozási rés” (equity gap, finance gap) kialakulásához vezet. Piaci oldalról megközelítve a tőke (forrás) szempontjából a keresleti és kínálati oldal nem, vagy csak nagyon szűk keresztszétben találkozik, mely a K+F+I projektek fejlődésének alapvető problémája hazánkban és a Nyugat-dunántúli régióban egyaránt!

Egy másik jellemző probléma az alulinformáltság, mely a „befektetési” piacon magas keresési költségeket, és az információs aszimmetriák miatt hatékonyság-vesztést okoz. A piaci információk hiánya sok időt és energiát igényel mind a forráskeresők, mind a befektetők részéről!

Ezen piaci hiányosságok késztették az Európai Unió döntéshozóit arra, hogy speciális, vagy újszerű pénzügyi eszközökkel próbáljanak teret adni az induló, vagy növekedésük korai szakaszában járó vállalkozásoknak. Elérhető banki szolgáltatások híján a vállalkozások jelentős része – alternatív finanszírozásként – befektetők forrásait veheti igénybe, azonban egy befektető bevonása számos kihívás elé állítja a forráskereső projektgazdát. Mindemellett megállapítható, hogy esetleges tőkeforrások bevonása területén a hazai innovatív KKV-k lehetőségei jelenleg rendkívül korlátozottak. A tőkebefektetéssel foglalkozó társaságok, kockázati tőkealapok és magánbefektetők jelenlegi köre kevésbé diverzifikált, és viszonylag nagy piaci rést hagynak szabadon a KKV-ba történő befektetés területén, tehát a tőke kínálat felettből szűkös.

A magyar piacon jelenleg is aktív, főként külföldi intézményi forrásokat felhasználó kockázati tőkealapok többsége kizárólag az 5 millió € feletti befektetési lehetőségeket ke-



resi, melyek meghaladják a magyarországi innovációs projektek és KKV-k igényeit.

Az induló, vagy korai fejlődési szakaszban lévő és főként innovatív KKV-k számára, részben a magasabb kockázat miatt, gyakorlatilag nem áll rendelkezésre 100 000 és 1 000 000 € közötti befektetési forrás. Kivételt jobbra csak az elmúlt másfél évtizedben létrehozott, állami eredetű fejlesztési tőkéthelyező cégek és tőkealapok jelentenek. A 2006. január 1-jétől hatályba lépett kockázati tőke szabályozás sem hozott eddig érdemi változást az intézményrendszer bővítése terén.

## 12.2 Alternatív lehetőségek – befektető keresése

Az Európai Unió új költségvetési időszakát (2007-2013) felölelő Új Magyarország Fejlesztési Terv keretein belül a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) jelentős részének figyelmét a vissza nem térítendő támogatásokhoz kapcsolódó pályázatok kötik le. Tény, hogy az elkövetkezendő időszakban a vállalkozások fejlesztéseik megvalósításához jellemzően már csupán 30-50%, egyes K+F tevékenységekhez 70% támogatást kaphatnak. A szükséges önerő előteremtése sokaknak kihívást jelent. A hazai, forráshiányos vállalkozásoknak, amikor támogatási lehetőségek után néznek, érdemes figyelmet szentelni a pályázati önerők biztosításában is segítséget nyújtó külső forrásokra, különösen a befektetési konstrukciókra.

A kutatásfejlesztésre építő vállalkozások alapításához, indulásához és korai növekedéséhez szükséges külső (banki) források korlátozott elérhetősége, valamint a fent leírt piaci elégtelenségek következtében a forráskereső cégek és projektek egyre inkább alternatív finanszírozási formákban,

azaz a befektetői piacon találhatják meg számításait! Fontos leszögezni, hogy egy befektető elvárásai alapvetően eltérnek egy hitelező elvárásaitól.

## 12.3 Befektetők azonosítása

A K+F+I projektek, vállalkozások szempontjából alapvetően kétféle befektetői csoportot különböztetünk meg a kockázati tőkepiacon:

- formális (intézményi) befektetők,
- és informális (magán) befektetők.

Az intézményi befektetők olyan professzionális befektetők lehetnek, mint a kockázati tőkealapok, magánalapok, fejlesztési társaságok, intézményi befektetők egyes szereplői, stb. Az intézményi befektetők rendszerint lakossági betéteket gyűjtenek, vagy más módon kumulálnak nagyobb tőkeösszeget, majd fektetnek alternatív finanszírozást folytató tőkealapokba, és ez által koncentrált keresletet generálnak a pénzügyi befektetések iránt. A tipikus intézményi befektetők a bankok, fejlesztési bankok, fejlesztési alapok, biztosító intézetek, amelyek jellemzően kockázati tőke alapokon keresztül végzik befektetési tevékenységüket. Magyarországon a Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület (MKME) tömöríti a hazai piaci befektetésekben érdekelt jogi- és magánszemélyeket.

Az informális kockázati tőke-piac kínálatának alanyai az üzleti angyalok, vagy „nem intézményi kockázati tőke-befektetők” (business angels, informal investors); olyan magánszemélyek, akik anyagi, és gyakran szellemi tőkével (vállalkozói tapasztalatot, szak tudást, kapcsolatrendszert, addicionális piaci lehetőségeket, stb..) fektetnek be tőzsdén nem jegyzett kisvállalkozásokba, amelyekkel a befektetést megelőzően nem álltak kap-

csolatban. Fejlettebb gazdaságokban az üzleti angyalok csoportokba, vagy hálózatokba tömörülnek, így könnyebben elérhetők a forráskereső vállalkozások számára.

A kutatásfejlesztésben és innovációban érdekelt forráskereső vállalkozások jellemzően ezen két befektetői kör szereplői közül választhatják ki a számukra alkalmas befektetőt.

Nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy „piacbarát” környezetben az informális tőkebefektetések aránya meghaladja a formális investíciókét. Szakmai nyilatkozatok szerint a kihasználatlan informális tőkekapacitások mértéke többszöröse a befektetett volumennek, aminek aktivizálása a piaci szereplők szervezett és korrekt módon történő informálásával válna lehetővé.

## 12.4 A befektetés, mint finanszírozási forma sajátosságai:

A befektetők számos ponton különböznek a hitelezőktől, elvárásaikat, sajátosságaikat az alábbiakban mutatjuk be röviden:

### ● Célpiac – Projektek színvonala

Nem minden befektetőt érdekel minden ígéretesnek tűnő projekt! A szakmai orientáción és a várható eredményen túl a befektetők más és más előkészítettségű és színvonalú projektbe fektetnek be. Például egy üzleti angyal hajlandó befektetni egy kezdetleges, de jó ötletbe, üzleti elgondolásba, míg egy kockázati tőkesnek számos olyan elvárása van, amit már csak egy komolyan végiggondolt és alaposan előkészített projekt képes teljesíteni.

### ● Részesevésszerzés

A befektetés – a hitelági finanszírozással ellentétben – sokkal intenzívebb együttműködést igényel a forrást kezelő vállalkozások, projektgazdák, illetve a befektetők részéről. Ennek elsődleges oka, hogy a befektetőnek nem egyszerűen forrást ad a vállalkozásnak, hanem részesevésszerzés útján tartós tőkejuttatást biztosít a vállalkozás számára, mely a vállalkozásfinanszírozás szempontjából saját forrásként viselkedik. A befektetés feltétele, hogy ne csak egy fejlesztési projekt álljon rendelkezésre, hanem egy cég is, mely képes fogadni a befektetői forrásokat. A tőkebiztosítás általában készpénzes tőkeemelés útján történik, ami azt jelenti, hogy a (magán vagy intézményi) befektető a céltársaság tulajdonosává válik. Az elvárt társasági forma a jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, jellemzően korlátolt felelősségű társaság (Kft.) vagy zártkörűen működő részvénytársaság (Zrt).

### ● Részesevéss mértéke

A részesevésszerzés mértéke befektetőnként változik. Ugyanakkor leszögezhető, hogy a befektetők általában irányító befolyásra, azaz legalább 25%+1 szavazat megszerzésére törekednek. Nem ritka, hogy a befektető csak többségi részesevéss esetén hajlandó finanszírozni egy adott projekt-társaságot!

### ● Hozam

A befektetések után a befektető egy bizonyos mértékű hozamot vár el, mely biztosítja számára a tőke megtérülését! A befektetők – az ágazat más résztvevőinél – magasabb hozamelvárás mellett biztosítanak tőkét, tehát a befektetői forrás „drágább” mint a hitel-

források! A hozam megfizetésének a módja is változhat: évenként osztalék formájában, vagy egy összegben kilépéskor.

#### ● *Közvetlen irányítás*

A befektetést követően a befektető számos (nem pénzügyi) eszközzel menedzseli, támogatja, pozicionálja a portfóliócéget, tehát a tőkén túl szaktudást, kapcsolatrendszert és akár piacépítést is biztosíthat! Mindemellett a befektetők általában közvetlen módon részt kívánnak venni a cég irányításában, klauzulákat köthetnek ki, de legalábbis – általában felügyelőbizottság útján – rendszeresen ellenőrzik a cég működését.

#### ● *Befektetői elvárások – zárt befektetések (exit)*

Fontos tény, hogy a pénzügyi befektetők nem kívánnak tartósan részt venni a cég finanszírozásában, befektetéseiket egy adott időtartamra (3-10 évre) kötik, ezt követően kilépnek a projektből (exit) és eladják részesedésüket! A befektető mindig előre megtervezi a kilépés körülményeit. Megállapodás kérdése, hogy a menedzsment, vagy az eredeti projektgazdák, vagy szakmai befektető vásárolja-e meg a részesedést.

Az egyes befektetők elvárásairól a forrástérképben még részletesen szólunk!

#### **12.4.1 A kockázati tőkebefektetők**

A hazánkban néhány tíz tőkebefektetéssel foglalkozó és jelenleg is viszonylag aktívan működő állami fejlesztési társaságok, kockázati tőkealapok és magánbefektetők jelenlegi köre kevésbé diverzifikált. Ennek egyik oka, hogy a kockázati tőkebefektetők többsége valamilyen ágazati orientáció alapján keresi a befektetési lehetőségeket (pl. informatika, vegyipar, gyógyszeripar stb.), másik

oka pedig, hogy az alapok jellemzően 5 millió euró feletti befektetési lehetőségeket keresnek, melyek nagyságrendekkel meghaladják a hazai KKV-k forrásigényét. Ennél fogva a jelenlegi kockázati tőkepiac kisé aszimmetrikus.

A kockázati- és magántőke-befektetések gazdaságbeli funkcióját az határozza meg, hogy a finanszírozott vállalkozások fejlődésük mely fázisában jutnak a tőkéhez, azaz a kockázati- és magántőke milyen arányban finanszírozza a cégek indulását, expanzióját, illetve a tulajdonosi kör átalakítását. A magyarországi befektetések gazdaságban betöltött funkcióját – az elmúlt öt évben – Európa egészével összehasonlítva kitűnik, hogy az ágazat sokkal kevésbé finanszírozott korai fejlődési szakaszban tartó cégeket. Az expanzív fázisban tartó vállalkozások közel hasonló arányban részesedtek a befektetésekből. A kivásárlások viszont a magyar piacon lényegesen nagyobb hányadot képviseltek.

#### **12.4.2 Informális tőkebefektetők – Üzleti Angyalok**

A kockázati tőke-piac sajátos, nem intézményesült, informális szegmensét magánszemélyek, közkeletű elnevezéssel az üzleti angyalok képezik, akik láthatatlanul, anonim módon vesznek részt a finanszírozásban. Anyagi- és szellemi tőkét (vállalkozói ismeret, tudást, kapcsolati tőkét) fektetnek be olyan vállalkozásba, amely tőzsdén nem jegyzett, és amellyel a befektetést megelőzően nem álltak kapcsolatban (EC 2003, Mason-Harrison, 1996). Más megfogalmazásban az üzleti angyalok a kockázati tőkéhez hasonló vállalkozásfinanszírozó- és fejlesztő tevékenységet ellátó magánszemélyek. (Osman Péter, 1999).

Szerepük nagyon fontos. A nemzetközi szakirodalom egybehangzóan a vállalat-

kozás-központú gazdaság kialakulásának kulcstényezőiként emlegeti az üzleti angyalokat. Ez a befektetői kör képes nagyban hozzájárulni a KKV-k, azon belül is az innovatív kisvállalkozások tőkehiányának enyhítéséhez, a magán- és baráti források, valamint a banki- és intézményi kockázatitőke közötti finanszírozási szakadék áthidalásához.

A két csoportot gyakran mint a formális és informális kockázati tőkepiaci szereplőket aposztrofálják. Piaci működésük általában nem független egymástól. Zavar-talan információs környezetben számos együttműködési formát alkalmazhatnak, kihasználva egyedi előnyeik szinergikus hatását.

Az üzleti angyalok azok a befektetők, akik az innovatív vállalkozásokat már a kezdeti stádiumban (early stage) felkarolják, vagy akár magvető tőkét (seed capital) biztosítanak. Ennek a szektornak a partnerei lehetnek akár az egyszerű feltalálók és a szabadalommal rendelkező mikrovállalkozások, amelyeknek sem elég tőkéjük, sem kidolgozott üzleti tervük, sem rátermett menedzsmentjük az önálló hasznosításra, illetve egyetlen számottevő vagyonuk a szellemi tőkéjük. A megtérülést tehát a know-how sajátosságai vagy a későbbi üzleti monopoljog biztosíthatja.

Az Üzleti Angyalok tevékenysége nagyon hasznos a vállalkozások számára, mert a bevitt forrás mellett a projekt(cég) értékét egyéb módszertani fejlesztések révén tovább emelik. Hálózati keretek között pedig megvalósíthatósági tanulmányt (feasibility study), üzleti tervet (business plan) készítenek a projekthez, így azok már sokkal vonzóbbak egy következő, nagyobb befektető számára, aki mellest az üzleti angyal üzletrészét is kivásárolhatja megfelelő hozammal. Bár ez a kockázatitőke vagy magán-befektetés leg-

kockázatosabb válfaja, mivel még sem az elképzelés, sem a technológia, sem a vállalkozó, sem a piac nem bizonyított, mégis óriási gazdasági jelentősége van a fejlett és a fejlődő gazdaságokban egyaránt.

Az üzleti angyalok Európában jellemzően felül tudnak kerekedni azokon a nehézségeken, amelyek a bankokat és a kockázatitőke-befektetéseket végző szervezeteket visszatartják a kis- és középvállalkozások finanszírozásától. Befektetési döntéseiknél felhasználhatják az adott iparágra vonatkozó speciális ismereteiket, vállalkozói és vezetői tapasztalataikat. Az üzleti angyalok által végzett befektetési tevékenység képes lehet áthidalni a család és barátok „kéznél levő” forrásai és a bankok, intézményi kockázati tőkebefektetők között tárgyaló tőke- és tudásszakadékot. Az informális kockázatitőke-piac hatékony működése elengedhetetlen tehát ahhoz, hogy javuljanak az új és növekvő vállalkozások tőkéhez jutási lehetőségei.

Az üzleti angyal hálózatok közvetítési tevékenysége befektetői oldalról egyszerre terjed ki a private equity alacsony összegű befektetéseire, ahol is jellemezően magán-személyek fektetnek be egy adott projekt-cégbe, és a kockázati tőke közvetítésére, ahol már befektető cégek szereznek részesedést a céltársaságban. A kockázatitőke a legáltalánosabb definíció szerint általában új, tőzsdén nem jegyzett vállalkozások számára nyújtott tőkebefektetést jelent azzal a céllal, hogy elindítsa a vállalkozást, illetve, hogy azok működését javítsa, támogassa.

A kockázatitőke befektetési forma Észak Amerikában, a kifejezetten innovatív, élet-pályájuk korai szakaszában lévő kisvállalkozások finanszírozására jött létre. E „klasszikus” befektetési forma mellett a 80-

as évektől erős diverzifikáció indult mind a tevékenységet, mind a tőkepiac szereplőit illetően. A figyelem kezdett a növekvő számú, életciklusuk növekedési szakaszában lévő cégek fejlesztése, valamint a vezetői kivásárlások finanszírozása irányába fordulni. Megjelentek, és ma már egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a vállalatközi finanszírozások.

A vállalkozások növekedése és finanszírozása szempontjából a korai szakasz (early stage) stádiumai a magvető (seed), induló (start-up) és korai stádium. A magvető tőke az ötletek megvalósíthatóságának elemzését, piaci elemzést, termékfejlesztési tanulmányok elkészítését finanszírozza. Az induló tőke a termékfejlesztés, prototípus-előállítás, termék- és technológiafejlesztés, valamint marketingtevékenységek forrását biztosítja. A korai stádiumban investált tőke – jellemzően – a termelés beindítása, a termék bevezetése költségeinek fedezetét adja. Valamennyi fenti befektetési tőkeforma közvetítésében hatékony eszköz lehet az üzleti angyal hálózatba rendeződés.

Napjainkban a befektetési formák komplexitására való utalással a tevékenységet a szakirodalom kockázatitőke iparágnak nevezi, szinonim fogalomként használva a „venture capital” és „private equity” kifejezést. Tartalmi eltérés a két kifejezés jelentésében, hogy a „private equity” egyrészen a tőzsdén kívüli befektetésekre utal, és magában foglalja a magántőkebefektetéseket, az intézményi forrásból származó kockázatitőke azaz venture capital” befektetéseket, valamint a vállalatközi fejlesztőtőke investíciót.

Az üzleti angyalok elérése sajnos hazánkban rendkívül körülményes, mivel európai viszonylatban is nagyon kevés ilyen jellegű magánbefektetővel rendelkezünk, egyes

becslések szerint kb. 2000 fő. Hazánkban mindössze két üzleti angyal hálózat, illetve klub működik – egyik viszont éppen e Nyugat-dunántúli régióban –, ami európai viszonylatban a sereghajtók közé sorolja magánbefektetési potenciálunkat.

A két szervezet Budapesten az Innostart Alapítvány gondnoksága alatt működő Üzleti Angyal Klub ([www.innostart.hu](http://www.innostart.hu)), a másik pedig a Szombathelyen működő Nyugat-dunántúli Regionális Üzleti Angyal Hálózat ([www.investornetwork.eu](http://www.investornetwork.eu)).

#### 12.4.3 Befektetési Match-making

A fenti elemzések is rámutatnak arra, hogy a befektetési piac sem kínálati, sem keresleti oldalon nem homogén, még hazánkban sem, ahol a kínálati oldal meglehetősen szűkös, és kevés szereplőből áll. Az alábbiakban megpróbáljuk összefoglalni a különböző előkészítettségi szinten álló K+F+I projektekhez rendelhető befektetéstípusokat, és az ahhoz tartozó befektetőket. Ez az összeállítás a befektető-keresésben is hasznos segédlet lehet.

(forrás: *Regionális Innovációs Évkönyv, Szombathely, 2009-2010.*)





## 13 Partnerségépítés

Az innováció folyamatában a partnerkapcsolatok építése az utóbbi időben nagy jelentőséggel bír mind az egyes folyamatok elemek hatékonyabbá tételében, mind a közös tudás jobb kihasználása érdekében. A kialakított együttműködések nemcsak a közös projektek eredményén javítanak, hanem lehetővé teszik a kockázatok egyenletesebb elosztását is a partnerek között. E folyamatokat a nyílt innováció elnevezéssel szokták leírni.

A Nyílt Innováció egy új innovációs stratégia, melynek segítségével a vállalkozások szervezeti határaikon túllépve tervezik K+F és innovációs projektjeiket. Külső és belső ismeretek és tapasztalatok megfelelő egyesítésével ezek a cégek képesek arra, hogy ötleteiket megosszák a velük együttműködőkkel, legyen szó akár fogyasztókról, felhasználókról, alkalmazottakról, más cégekről, egyetemekről, vagy technológiai és kutatási központokról.

Hagyományosan az "innovációk megtörténtének" képlete egyszerű volt: több erőforrás befektetésével több kutatási eredmény nyerhető. Napjainkban azonban a kutatási eredményekhez való hozzáférés épp annyira meghatározó, mint az adott eredmények konkrét értéke. Versenyelőny így már nemcsak a kutatás mélységének növelésével, hanem az eredmények hozzáférhetőségének fokozásával is nyerhető: korábban elzárt belső ötletek, innovációk külső partnerek számára való láthatóvá tételével, és a más szervezetek innovációs rendszeréből származó eredmények felkutatásával egyaránt. Erre utal a Nyílt Innováció egyik motója is:

"Az egész világ a K+F részlegünk".

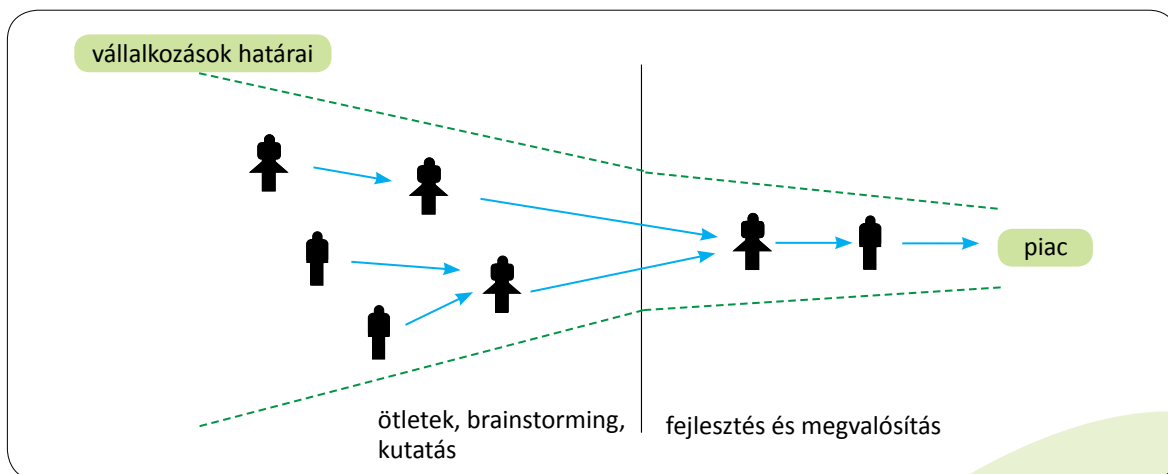
### 13.1 A zárt és a nyílt innováció

Bár egyszerűnek tűnhet szélesre tárni a kutatási osztály kapuját vállalatunknál, egy ilyen lépést számos szemléletbeli és módszertani megfontolásnak kell kísérnie. (Kiváltképp igaz ez kisvállalkozások esetében, ahol nincs is a klasszikus értelemben vett „kutatási osztály”, a fejlesztés egyszerűen az új termékekkel vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos napi feladatokat jelenti.) Tekintsük ezért most át a hagyományos (zárt) fejlesztés és a nyílt fejlesztés fő elveit, megszólaltatva az egyes innovátorokat.

#### 13.1.1 A zárt innováció alapgondolatai

- A szakterület legragyogóbb elméi nekünk dolgoznak.
- Hogy nyereségre teheressünk szert az innovációból, nekünk kell az ötletet kidolgozni, kidolgozni és kivitelezni egyaránt.
- Ha mi találjuk ki elsőnek, mi vezethetjük be a piacra először.
- Aki elsőként vezet be egy újítást a piacra, az nyer.
- Ha mi állunk elő a legtöbb és legjobb ötlettel, mi nyerünk.
- Ellenőrzés alatt tartva szellemi tulajdonunkat a versenytársaink nem profitálhatnak az ötletünkből.

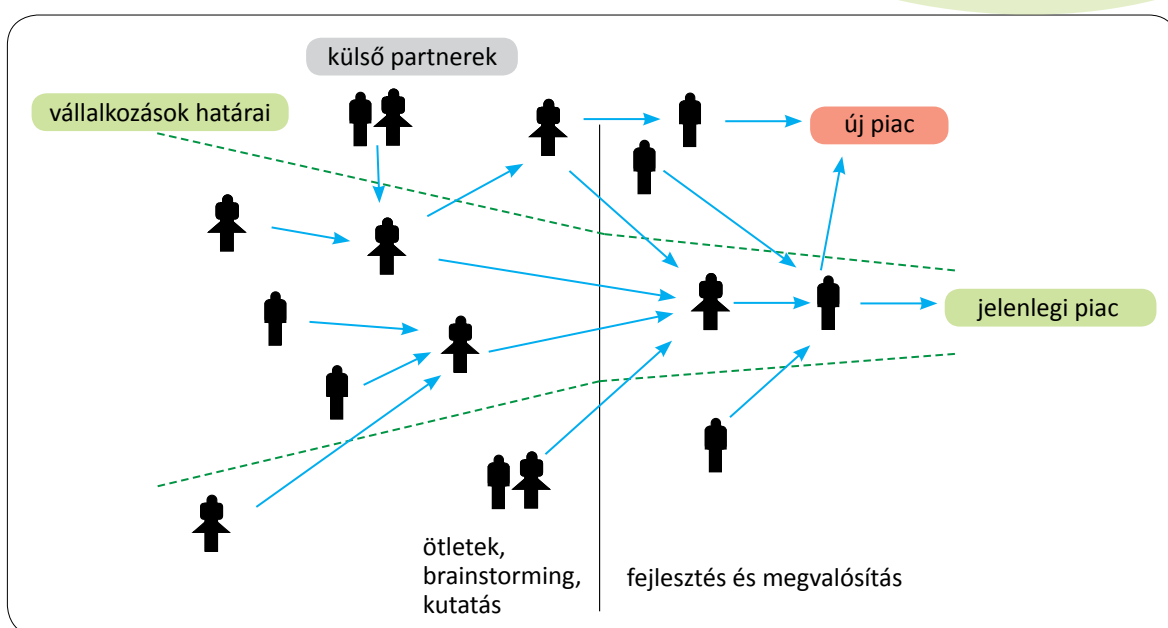




12. ábra: Zárt innováció.

### 13.1.2 A nyílt innováció alapgondolatai

- Nem nálunk dolgozik az összes kiváló szakember. Más szakértőkkel is együtt kell működnünk vállalatunkon belül és kívül.
- A külső K+F és innováció jelentős értékeket hozhat létre; a belső K+F és innováció egyik feladata, hogy részt szerezzünk ezekből az előnyökből is magunknak.
- Nem feltétlenül nekünk kell a kutatást elindítanunk, hogy abból profitálhassunk.
- Hasznosabb lehet egy jobb üzleti modell kidolgozása, mint elsőként a piacra lépni.
- Ha a belső és külső ötleteket egyaránt a lehető legjobban hasznosítjuk, mi nyerünk.
- Profitálhatunk abból, ha szellemi tulajdonunkat mások is használják; mi is törekszünk külső szellemi tulajdon megszerzésére, amennyiben ez előre mozdítja üzletmenetünket.



13. ábra: Nyílt innováció.

### 13.1.3 A Nyílt Innováció előnyei

A Nyílt Innováció lehetővé teszi különböző szakterületek képviselőinek, hogy egy időben és nem egymást követően dolgozzanak egy probléma megoldásán. Az együttműködést segítő technológiai megoldások és kellő tapasztalat birtokában pedig bárki bekapcsolódhat ebbe a folyamatba. Az, hogy egyszerre többen dolgoznak a megoldáson, csökkentheti az eredmények eléréséhez szükséges időt, egyúttal azonban az eredmény minősége is javulhat.

Milyen előnyökkel jár egy kisvállalkozás számára, ha együttműködésben fejleszt más vállalkozásokkal?

Azért javasolt egy KKV számára megnyitni saját innovációs folyamatait, mert ezáltal...

- hasznosíthatja az egyébként ki nem használt, „elfekvő” belső ötleteit is.
- hozzáférhet kívülről érkező ötletekhez.
- jobban kiaknázhhatja rejtett innovációs potenciálját.
- hatékonyabban hasznosíthatja erőforrásait.
- külső kapcsolatok kiépítésével, vagy források bevonásával erősítheti növekedési potenciálját.
- nagyobb vállalatok – egyébként drága – erőforrásai és tudásbázisa válik elérhetővé számára.

A „kapcsolatok építése” – avagy a Nyílt Innováció – egyszerre teszi lehetővé több szervezet ismeretbővítését, gyarapodását.

A legtöbb kisvállalkozás alulfinanszírozott, így az erőforrásokkal gondosan kell gazdálkodnia. Ez nemritkán bizonyos területek – akár a kutatás – kiszervezését is jelentheti. (Leginkább a fő tevékenységhez nem kapcsolódó témában.) Napjaink kihívá-

sai egyre sokrétűbbekké válnak, és egyre nagyobb mennyiségű tudás bevonását követelik meg. Ezzel egy időben azonban az információk hozzáférhetősége, a kapcsolatépités jelentősen leegyszerűsödött.

A kisvállalkozások számára a Nyílt Innováció jelenthet más kisvállalkozásokkal, de egyéb szervezetekkel történő együttműködést is. Lehetőség nyílna vállalati szintű beszállítói kapcsolatok kiépítésére új termékek vagy szolgáltatások fejlesztésére is. Elsősorban olyan vállalkozások számára lehet előnyös, amelyek képesek és hajlandók ötvözni a hagyományos innováció eszközeit (belső innováció, iterációs modellek stb.) az innováció új formáival (Nyílt Innováció, crowdsourcing stb.).

A kisebb vállalkozások szakterületük, magkompetenciájuk belső felülvizsgálásával, értékelésével kezdenek hozzá új alapokra helyezett partnerkapcsolataik kiépítésére (alkalmazottakkal, más vállalatokkal, versenytársakkal, kutatási és fejlesztési központokkal, egyetemekkel, finanszírozókkal, stb.). Ezzel egy időben ugyanakkor célszerű áttekinteniük az új partnerségek jogi kereteit és alapidokumentumait is, legyen szó akár közös fejlesztésről, akár stratégiai együttműködésekről.

A legfontosabb kérdés annak elfogadása, hogy az egész világ a mi K+F és innovációs partnerünk lehet. A vállalkozásunkat fel kell készítenünk a Nyílt Innovációval járó kulturális változásokra, a közösségi médiában rejlő lehetőségek kiaknázására, valamint alkalmazottainkat a külső partnerekkel történő együttműködésre.

Mivel szükségessé válik átváltani a szolgáltatói modellről a nyílt szolgáltatói modellre, a szellemi tulajdonnal és együttműködési

szereződésekkel kapcsolatos jogi háttér átdolgozása is elengedhetetlen. Tény, hogy az együttműködés és a közös fejlesztés az irányítás egy bizonyos szintű elvesztésével jár, hiszen minden résztvevő beleegyezését meg kell szerezni, a Nyílt Innováció azonban nagyszerű lehetőségeket rejt a kisvállalkozások számára a szakterületükön kívüli innovációra.

## 13.2 A szellemi tulajdon

A Nyílt Innováció egyik sarkalatos pontja a szellemi tulajdon védelme – gondolhatnánk. Wim Vanhaverbeke\* szerint azonban nem így van: „Nem a tulajdonjog a fontos, hanem kezelésének módja. A nagyvállalatok szellemi tulajdonának 80%-a fiókok mélyén porosodik. Felejtjük el azt a téveszmét, hogy minden esetben rendelkezniük kell a tulajdonjoggal. Gyakran eleve csak másokat akadályozó céllal alkalmazzuk. Azok a cégek, akik sikeresen vesznek részt Nyílt Innovációkban, inkább stratégiai hasznát látják a szellemi tulajdonuknak, semmint hogy közvetlen értékesítésébe fognának.

Ez azonban – különösen a nagyobb vállalatok számára – a gondolkodásmód jelentős megváltoztatását feltételezi.”

## 13.3 Nyílt innovációs eszközök

A vállalatok világát magunk mögött hagyva, vessünk egy pillantást a mindennapok nyílt innovációira. Bizonyára sokan emlékeznek a számítógépes hálózatok hőskorára. Az elsőként (többnyire a hozzáértő felhasználói közösségnek köszönhetően) létrehozott elektronikus szolgáltatások a különböző internetes fórumok, hírportálok voltak. Az e-maillal ellentétben, ahol csak általunk is-

mert személyekkel kommunikálhatunk, a különböző fórumok lehetőséget kínáltak arra, hogy ismeretlenekkel osszuk meg tapasztalatainkat.

Az önkifejezés lehetőségén túl – hasonlóan a web 2.0-s felületekhez – ezek a fórumok a résztvevőknek a nyílt innováció legtisztább formáját nyújtják.


### 13.3.1 Milyen egyedülálló lehetőségeket biztosít a Nyílt Innováció a kisvállalkozások számára?

„A kis cégek napjainkban sokkal hatékonyabban, és jóval kisebb költséggel végezhetik fejlesztéseiket, mint valaha, gyakran borsot törve a náluk nagyobb társaik orra alá, akik munkáját rugalmatlan és költséges szervezeti felépítés nehezíti. Ezen túl a kisvállalkozások eszközeit rendkívül erőteljes és formabontó módon alkalmazhatják: technológiájuknak új alkalmazási módokat és piacokat találhatnak, megreformálhatják értékesítési stratégiájukat, vagy új lehetséges partnerségeket alapozhatnak meg. Ezek mind a Nyílt Innovációban rejlő valós lehetőségek. Az idő még soha nem volt alkalmasabb az új koncepciók integrálására.”

### 13.3.2 Hogyan használhatjuk a Nyílt Innovációt?

„A kisvállalkozások számára ajánlott egyes fejlesztéseiket már a kezdetektől az ügyfelek „szeme láttára”, azokat megszólítva végezni.

Törekedjenek a lelkesítésre, használják ki a közösségi média nyújtotta lehetőségeket (facebook, twitter), és juttassák el a felhívásokat mindenkihez. Amennyiben éttermük van, tüntessék fel a megoldásra váró



problémát a menüben, vagy akár a tányér-alátéteken és a honlapon, így fokozva az érdeklődést. Az ügyfelek helyi, globális közösségeken keresztül történő mozgósításával a Nyílt Innováció nemcsak egy hatékony módja a problémamegoldásnak, de kiváló lehetőség a brand népszerűsítésére is.

### **13.3.3 Nyílt Innovációs stratégiák**

A „Kutatás és Fejlesztés”-től a „Bekapcsolódás és Fejlesztés”-ig (Connect&Develop)

A vállalatok többsége a Nyílt Innováció mellett egyre több külső segítséget von be saját K+F részlegének munkájába. A harmadik fejezetben olvasható sikertörténet, a Quilts of Denmark esete rámutat arra, milyen fontos felismernünk annak szükségét, hogy a számos cégre jellemző „nem én találtam ki” attitűd átváltson a „de jó, hogy máshol rátaláltam” szemléletre. A kutatásfejlesztést (K+F) tehát le kell, hogy váltsa a „Bekapcsolódás és Fejlesztés” (Connect&Develop, C&D) szemlélete.

### **13.3.4 Konkurensokból csapattársak**

A kisvállalkozások nem képesek csupán saját K+F munkájukra támaszkodva megfelelni a fokozódó globális versenyhelyzetnek, és folyamatosan növelni a kutatásra fordított összegeket. Ezért szükséges az innováció újabb és újabb, egyre nyitottabb formáit alkalmazniuk.

Manapság a vállalatok kutatásai egyre inkább nemzetközivé válnak, és a versengés helyett az együttműködést választják.

A Nyílt Innovációt alkalmazó vállalatok legtöbbször külső partnerekkel is együttműködik, legyen szó akár beszállítókról, ügyfelekről, vagy egyetemekről, és így tudnak a versenytársak előtt egy lépéssel új termékeket, vagy szolgáltatásokat a piacra bevezetni. Az ötödik fejezetben megismert InnoCentive jól példázza, hogyan tudnak a kisvállalatok ilyen partnerkapcsolatokat kiépíteni.

Az innovációs folyamat lépései a partnerség megvalósulása esetében:

	IGÉNY/PROBLÉMA A KKV-nél	NYÍLT INNOVÁCIÓS ESZKÖZÖK KKV-nek	EREDMÉNYEK
Lehetőségek azonosítása	Vannak olyan – számunkra stratégia- gialag – érdekes területek, amelyek nyomon követéséhez nem rendel- kezünk tudással és eszközökkel.	Kiterjesztett tudáshálózatok (technológiai követés, külső információs brókerek)	Közép-/hosszú távú
	Nehezünkre esik versenyképes közép- és hosszú távon versenyképes stratégiákat azonosítanunk piacaink megtartására és kiterjesztésére.	Előretekingés és párbeszéd külső piaci szakértőkkel (ügyfelek, beszállítók, elemzők, műszaki specialisták stb.)	Középtávú
Ötletgenerálás	Szükségünk volna fejlesztési ötletekre, de először a meglévő kapacitásainkat szeretnénk ennek érdekében hasznosítani.	Belső ötletpályázatok	Rövid távú
		Szervezett formában történő ötletgenerálás	Rövid távú
	Szükségünk volna fejlesztési ötletekre, de önállóan nem tudunk elegendő ilyet felmutatni.	Külső ötletpályázatok	Rövid távú
		Innovációs hálózatok és közösségek	Közép-/hosszú távú
		Innovációs piacterek	Közép-/hosszú távú
Ötletek kiértékelése és kiválasztása	Külső szakértőkre van szükségünk, akik rengeteg tapasztalattal bír- nak ötleteink piacképességének megítélését (ügyfelek, lehetséges véleményvezérek stb.) és műszaki alkalmasságának elbírálását illetően.	Véleményütköztető alkalmak	Rövid távú
Projektek definiálása Projektfejlesztés	Nincs elegendő erőforrásunk ill. időnk, hogy kiválasztott kulcsöt- leteinket magunk juttassuk el a piacra a legmegfelelőbb formában ill. alkalmas határidőre.	Megosztott specializáció	Közép-/hosszú távú
Eredmények kiaknázása és védelme	Nem vagyunk képesek a vélt vagy akár váratlan eredmények.	Szabadalmak és licencek	Közép-/hosszú távú

### 13.3.5 A lehetőségek felismerése

Számos cég nemcsak hogy felismeri az említett koncepció előnyeit, hanem teljes üzletpolitikáját a kollaboratív munkára építi. Vegyük például egy kreatív ügynökség honlapját, a [www.bootb.com](http://www.bootb.com) weblapot, ahol a

cég a hirdetési és más kreatív megoldásokat keresők konkrét igényeit párosítja világ-  
szerte olyan partnerekkel, akik kifejezetten a számukra legmegfelelőbb területen szeret-  
nék tudásukat megmérettetni.

## 13.4 A regionális partnerségi és együttműködési keretrendszerek:

### 13.4.1 A régió innovációs keretfeltételeinek javítása

Intézkedés kódja	Intézkedés neve	Célcsoport	Területiség	Területiség
1.1	A felsőoktatási intézmények és kutatóhelyek kutatási potenciáljának javítása	felsőoktatási intézmények, központi költségvetési szervek kutatóhelyei	erős	felsőoktatási kutatóhelyek száma (fő) bejelentett szabadalmak számának növekedése (db)
1.2	A felsőoktatási intézmények és kutatóhelyek kutatási eredményei disszeminációjának erősítése	felsőoktatási intézmények, központi költségvetési szervek kutatóhelyei	erős	társadalmassítási akciók száma (db) aktív módon elért célközönség mérete (fő)
1.3	Nemzetközi K+F+I tevékenységbe történő bekapcsolódás lehetőségeinek szélesítése	felsőoktatási intézmények, központi költségvetési szervek és vállalkozások kutatóhelyei	közepes	megvalósított nemzetközi kutatási projektek száma (db)

### 13.4.2 Az innováció támogatási rendszerének fejlesztése

Intézkedés kódja	Intézkedés neve	Célcsoport	Területiség	Indikátor
2.1	Innovációs szolgáltatások és infrastruktúra fejlesztése	üzleti és nonprofit alapon működő hídkepző szervezetek	közepes	nyílt innovációs központok, inkubátorházak száma (db) igénybevett szolgáltatások száma (db)
2.2	Hálózatosodás, klaszteresedés folyamatainak erősítése, hatékonyságuk és beágyazottságuk növelésével	meglévő klaszterek	erős	klasztertagok összesített árbevétele (e Ft) klaszterek taglétszáma (db)
2.3	Az innováció jogszabályi hátterének javítása	vállalkozások (közvetve)	nincs	innovatív vállalkozások száma (db)
2.4	Finanszírozási lehetőségek kínálatának erősítése, regionális támogatási rendszerek újjáalakítása	felsőoktatási intézmények, központi költségvetési szervek kutatóhelyei, vállalkozások	közepes	innovációs tematikájú, decentralizált támogatási konstrukciók száma (db)
2.5	Innovációs monitoring rendszer kiépítése, „Obszervatórium”	NIH, NYDRFÜ, NYDRIÜ	erős	monitoring értékelési központok száma (db)
2.6	Az innováció társadalmi beágyazottságának erősítése	közép- és felsőoktatásban részt vevő fiatalok, vállalkozások	erős	társadalmassítási akciók száma (db) aktív módon elért célközönség mérete (fő)




### 13.4.3 A régió innovatív vállalkozásai versenyképességének javítása

Intézkedés kódja	Intézkedés neve	Célcsoport	Területiség	Indikátor
3.1	Vállalkozások innovációs, iparjogvédelmi tanácsadási rendszerének javítása	üzleti és nonprofit alapon működő hídkepző szervezetek, vállalkozások	közepes	bejelentett szabadalmak száma (db) igénybevett szolgáltatások száma (db)
3.2	Vállalkozások piacra jutási és marketing lehetőségeinek javítása	vállalkozások	közepes	piaci hasznosítás szintjéig eljutott innovációk száma (db)
3.3	A régió kulcsiparágaihoz kapcsolódó K+F+I tevékenység támogatása	vállalkozások	közepes	kulcsiparágakban tevékenykedő innovatív vállalkozások száma (db), K+F ráfordítások volumene (e Ft)
3.4	KKV-k tőkevonzó képességének javítása	vállalkozások	erős	K+F ráfordítások volumene (e Ft), innovatív vállalkozások száma (db)
3.5	K+F+I munkahelyek létrehozása	vállalkozások	közepes	K+F+I tevékenységgel érintett munkahelyen foglalkoztatottak száma (fő)

(forrás: A Nyugat-dunántúli régió Innovációs Stratégiája, Szombathely, 2011.  
Nyílt innováció, INNONET, 2011.)

1. Dr. Pakucs János-Dr. Papanek Gábor: Innováció menedzsment kézikönyv, Budapest, 2006.
2. Buzás Norbert: Innovációmenedzsment a gyakorlatban Budapest, 2007.
3. Innovációs projektértékelési gyakorlatok, Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Zalaegerszeg, 2011. június
4. Dr. Pakucs János-Dr. Papanek Gábor: Innováció menedzsment kézikönyv, Budapest, 2006.
5. The IMP<sup>3</sup>rove Assessment, A.T. Kearney GmbH, Duesseldorf, July 2010.
6. Szellemi tőke jelentés regionális klaszter és hálózati kezdeményezések számára, A RICARDA módszertan kézikönyve, Berlin, 2007. november
7. Szellemi tulajdonvédelmi kisokos 2011. Szombathely
8. Genrich Saulowitsch Altschuller, TRIZ módszer, 2009.
9. Dr. Dóry Tibor-Tilinger Attila: Innovációs klaszter audit a Nyugat-dunántúli régióban, Győr, 2011.
10. Dr. Pakucs János-Dr. Papanek Gábor: Innováció menedzsment kézikönyv, Budapest, 2006.
11. A Nyugat-dunántúli régió Innovációs Stratégiája, Szombathely, 2011.
12. Regionális Innovációs Évkönyv, Szombathely, 2009-2010.
13. Nyílt innováció, INNONET, 2011.
14. Az innováció. A Baranya Megyei Vállalkozói Központ Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzete, Pécs, 2007.
15. Dr. Lippényi Tivadar: A regionális innovációs rendszer kialakítása, NKTH. 2004.
16. Edward de Bono (2009): Gondolkozz!... mielőtt túl késő, HVG-Kiadó Zrt, Budapest
17. Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
18. Sir Ken Robinson (2010): Az alkotó elem, HVG-Kiadó Zrt., Budapest
19. Dr. Szalai Ibolya – Czékmann István (2009): Intelligens Inverz Innováció – „3I” In.: CEO Magazin, X.évfolyam, 2009/4.
20. Dr. Gyökér Irén (2003): Menedzsment A2 – Oktatási segédanyag műszaki menedzser szakos hallgatók számára.  
Elérhető: <http://hu.scribd.com/doc/40528299/Menedzsment-A2-jegyzet-2003>
21. Dr. Maczó Kálmán (2007): Controlling a gyakorlatban. Elérhető: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s12.html#id671961>
22. Innováció menedzsment kézikönyv (2006) – Szerk.: Dr. Pakucs János, Dr. Papanek Gábor.  
Elérhető: [http://www.innovacio.hu/tanulmanyok\\_pdf/innovacio\\_menedzsment\\_kezikonyv.pdf](http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf)
23. Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment, KJK-Kerszöv, Budapest
24. Daniel H. Pink (2010): Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp, HVG Kiadó Zrt., Budapest
25. Barry Schwartz (2006): A választás paradoxona: miért a kevesebb a több?, Lexecon Kiadó, Győr
26. Gazdálkodj okosan – a tehetséggel. Döntéshozóknak és humán szakembereknek (2007) Szerk: Elissa Tucker – Robert Gandossy-Nidhi Verma, HVG Kiadó Zrt., Budapest
27. Teamek reneszánsza – Interjú Richard Harrissel In. CEO Magazin, VIII. évfolyam, 2007/3
28. Topmenedzsment csapatmunkában – Interjú Harold Resnickkel In. CEO Magazin, VII. évfolyam, 2006/4.
29. [http://www.ted.com/speakers/mick\\_ebeling.html](http://www.ted.com/speakers/mick_ebeling.html)
30. [http://www.ted.com/talks/mick\\_ebeling\\_the\\_invention\\_that\\_unlocked\\_a\\_locked\\_in\\_artist.html](http://www.ted.com/talks/mick_ebeling_the_invention_that_unlocked_a_locked_in_artist.html)

- 
31. <http://www.hrportal.hu/hr/atszervezeskor-jol-johet-a-facilitas-20110607.html>
  32. Vezetői összefoglaló – HR Innováció Kutatási Projekt 2005, Elérhető:  
[http://www.kekocean.hu/files/store/HRI\\_Exec\\_Sum.pdf](http://www.kekocean.hu/files/store/HRI_Exec_Sum.pdf)
  33. Répáczki Rita (2010): Leépítés helyett team-munka, HR-Portál, Elérhető:  
<http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>
  34. Innováció menedzsment kézikönyv (2006) – Szerk.: Dr. Pakucs János, Dr. Papanek Gábor, Elérhető:  
[http://www.innovacio.hu/tanulmanyok\\_pdf/innovacio\\_menedzsment\\_kezikonyv.pdf](http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf)
  35. Daniel H. Pink: A megújult elme
  36. Edward de Bono könyvei
  37. Kaszás György: Gondolkodjunk, mert vagyunk!
  38. Fazekas Ildikó – Harsányi Dávid (2000): Marketingkommunikáció, Szókratész Közgazdasági Akadémia
  39. Geoffrey Randall (2000): Márkázás a gyakorlatban, Geopress Zrt.
  40. Vágási Mária (2001): Újtermék-marketing, Nemzetközi Tankönyvkiadó Rt., Budapest
  41. [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_12139.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_12139.pdf)



## 15 MELLÉKLET

	Témakörök	Topics
1.	Az innováció fogalma, elméleti háttere	Concept of innovation and the theoretical background
2.	Innovációs rendszerek, regionális modellek	Innovation systems, regional models
3.	Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei	Methodologies of the innovation management and the steps in the innovation process
4.	Csoportmunka és a csapat menedzselése az innovációs folyamatokban	Teamwork and team management of the innovation processes
5.	Innovációs folyamatok értékelése	Evaluation of innovation processes
6.	Együttműködés a versenyben	Cooperation in competition
7.	Szellemi tulajdon menedzsment és technológia-transzfer	Intellectual property management and technology transfer
8.	Probléma megoldási módszerek, esettanulmány	Methodologies of solving problems, case study
9.	Innovatív regionális együttműködések, esettanulmány	Innovative regional partnerships, case studies
10.	Az innováció marketingje, kommunikációja, prezentációja	Marketing, communication, presentation of the innovation
11.	Versenyképességi fogalmak, stratégiaalkotási módszerek a gyakorlatban	Competitiveness concepts, strategy development methods in the daily practices
12.	Innovatív vállalkozások üzletfejlesztése, innováció finanszírozás	Business development of innovative entrepreneurs, financing of innovation
13.	Partnerség építés, esettanulmány	Partnership building, case study

**Tematika:** 5 napos, 30 órás képzés, 6 óra/nap terjedelemben  
(5 days, 30hours, 6 hours/day)