

Innovációmenedzsment

Dr. Molnár István

Nyugat-Magyarországi Egyetem
Faipari Marketing Tanszék

Dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Tematika:

Innováció: dimenziói (normatív, folyamat, szubjektív)

Innovációs stratégiák:

Kritériumok

Szervezési alapprobléma

Innováció



Rutintevékenység

Dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

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

Innovációs hajtóerők



Modellek

Az innováció vezérfonala

Dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Piaci erők (vevők, szállítók, stb.) Együttműködés

Innovációk kezdeményezői

Dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Probléma definiálás

Célképzés

Alternatív megoldások keresése

Folyamatszabályozás



dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Az innovációs siker mérése és értékelése

Az innovációs siker mérésének problémái:

A mérési tartomány

A mérés időpontja

A mérés tárgya

dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Elemzés

Mi szükséges a problémák felismeréséhez és kezeléséhez?

Szervezélméleti alapok Üzemgazdaságtani alapok
(Mikroökonómia)

Marketing

dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Innováció?

?

Elmélet



Gyakorlat

MIÉRT

HOGYAN

dr. Molnár István, 2007

Innovációmenedzsment

Elemzés

A tantárgy legfontosabb „mondanivalója”

Integrálni

innovációmenedzsment projektmenedzsment

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

1. Az újszerűség ténye és mértéke

Status Quo szignifikáns megváltoz(tat)ása

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

2. Az újszerűség „észlelése”

valami valóban új született

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

3. Az újszerűség „elsődlegessége”

amikor az újszerű „valami” legelőször felmerült

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

4. Cél és eszköz újszerű kombinációja

az innováció valójában két folyamat eredménye

születnek új ötletek bizonyos problémák megoldására

kialakulnak új igények bizonyos problémák megoldására



Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

5. Értékesítési szemlélet

Az innováció eredményeül értékesíthető „termék” – vagy pl. technológia – keletkezik, ami által piaci siker várható.

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

6. Folyamatszemplélet

- Az innováció egy folyamat,
- magában foglalja a kutatást, a fejlesztést, és az alkalmazást is.
- logikusan egymásra épülő al folyamatokból áll össze, melyek elemei azonban egymástól megkülönböztethetők

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

DE mi?

Nyilván mindenkinek igaza van.

Miért fontos az egységes definíció?

vállalat



tudomány

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Valami „ÚJ”

Schumpeter 5 esete

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete Valami „ÚJ”

1.

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete Valami „ÚJ”

2.

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete Valami „ÚJ”

3.

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete Valami „ÚJ”

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Schumpeter 5 esete Valami „ÚJ”

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

Mit csináljon a vállalat?

Kritériumrendszer



de milyen?

Menjünk végig Schumpeter 5 pontján!

dr. Molnár István, 2007

Az innováció fogalma

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

Az innováció folyamata



dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

ötlet

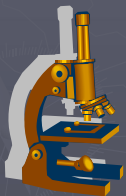


Többé-kevésbé tudatos döntés valamilyen kutatási témával foglalkozni, melynek alapja lehet érdeklődés, kíváncsiság, merész feltételezés vagy egy sikert ígérő újítás.

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Felfedezés, megfigyelés



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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

kutatás



Egy felfedezés vagy megfigyelés elméleti megalapozása és empirikus felülvizsgálata. Okok és hatások megállapítása. Funkcionális összefüggések meghatározása, hogy mi, meddig, hogyan, miért. Megállapítandó, hogy további változók által erősödik, vagy gyengül a hatás.

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Fejlesztés



A megfigyelések és kutatási eredmények átültetése konstrukcióba, kísérleti berendezésbe, prototípusba azzal a céllal, hogy az elméletileg vagy empirikusan megállapított kapcsolato(ka)t egy bizonyos célra használhatóvá tegyük.

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Találmány



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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Új termék piaci bevezetése

Gazdaságilag hasznosítható formába illetve egységbe való átültetés.

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

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Futó értékesítés

Sorozat, ill. tömeggyártás.

Az értékesítési lánc kialakítása, új célcsoportok megszólítása.

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Ez meddig innováció?



dr. Molnár István, 2007

Innovációsstratégiák

Az innováció \neq rutinfeladat

De egy napon azzá kell váljon!

dr. Molnár István, 2007

Az innováció folyamata

Ez meddig innováció?



dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovációs stratégia

=

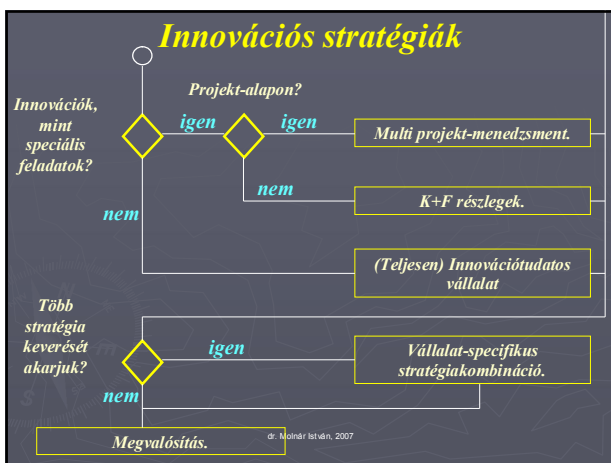
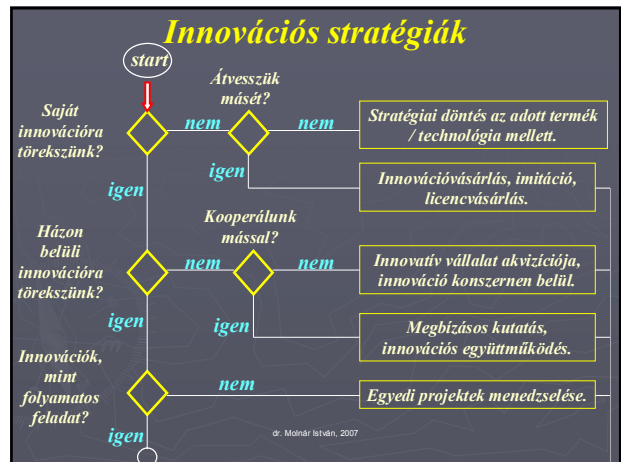
Szervezési feladat



Az innováció komolysága és a megvalósítás szervezeti feltételrendszere összefügg.

dr. Molnár István, 2007





Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

Az Innovációmenedzsment jellemzői: **valójában beszerzés**

innovatív ajánlatokat felkutat, értékkel

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

kialakít kondíciókat és szerződési feltételeket,

Dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

A beszerzés jellemzői:

Az ajánló monopol helyzetben van (áralku)

Az ajánlónak tudásmonopóliuma is van.

A vevőnek sok mindent meg kell tanulnia.

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

A vevő nem tudja pontosan megítélni a kapott információkat

(szakértők, független intézetek, tanácsadók).

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

A beszerzés jellemzői:

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

Az innováció megvásárlásával nem zárul le a folyamat.

Az IM dolga a belső megvalósítás, elfogadtatás.

A vevő előnye a felhasználás, az eladóé a technológia.

Dr. Molnár István, 2007
Pl. konténer (Pan Atlantic Steamship Company): USA, 10 év

Innovációs stratégiák

Innováció-vásárlás

A beszerzés jellemzői:

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

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

termékkel kapcsolatos rugalmasság (modulrendszerű, termékcsalád, kompatibilitás más gyártók komponenseivel) partnerrel kapcsolatos rugalmasság (munkamegosztás, egyéni finanszírozás, lízing, stb.)

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Célja:

A vállalat innovatív javak vagy folyamatok használati jogát vásárolja meg.

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

Az alábbi deficitek vezetnek licencvásárláshoz.

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Technológiai deficit

Kapacitásdeficit

Időhiány („idődeficit”)

Tőkehiány („tőkedeficit”)

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Technológiai deficit

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Kapacitásdeficit

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Időhiány („idődeficit”)

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Tőkehiány („tőkedeficit”)

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

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

NEM

Vajon a négy ok közül melyik a legfontosabb?

- Technológiai deficit
 - Kapacitásdeficit
 - Időhiány („idődeficit”)
 - Tőkehiány („tőkedeficit”)
- Tapasztalat:** Technológiai deficit de leginkább Időhiány („idődeficit”)

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

Műszaki információk:

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

- kísérleti jegyzőkönyvek,
- teljesítményadatok megadása pl. max., átlagos, ajánlott,
- energiaigények,
- semleges szakértők tesztjei,
- tanulmány alternatív termékről vagy technológiáról,
- a műszaki fejlesztési lehetőségek leírása,

Kiegészítő, részletesebb műszaki információk:

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

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

Üzemgazdasági információk:

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

licencvásárlás

Információk a licenc tárgyáról

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

Jogi információk:

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

Nagy, tőkeerős vállalatok élnek vele

Cél: a jól bejáratott üzleti folyamataikat az innovációtól elszigeteljük

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

Sokszor tudatosan követett stratégia

A kutatások 4 jellegzetes vásárlási okot mutatnak ki.

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

1. tényező: aktív, támadó technológiai felzárkózás

- Hozzájutás új technológiához ill. új Know-how-hoz a megszerzett cég K+F részlegétől
- Kölcsönös Know-how csere
- A pozitív tudományos környezet kihasználása
- Hozzájutás új technológiához ill. új Know-how-hoz a megszerzett cég egyéb részlegeitől
- Kutatók toborzása könnyebb
- Nagyobb kutatási potenciál kihasználása
- Termékpaletta bővítése
- Hosszútávú növelése a piaci részesedésnek a világpiacon
- Beszerzési szinergiák a leányváll.-tal közös beszerzéssel
- Meglévő termelési és továbbfeldolgozási kapacitások jobb kihasználása

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

2. tényező: reaktív, piac- és technológia védelem

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

3. tényező: stratégiai környezet- és értékesítés orientálódás

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

4. tényező: pénzügyi, finanszírozási szempontok

- rövid távú forgalomnövelés
- pénzügyi befektetés

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

Az innovációmenedzsment feladata: Akvizíciómenedzsment

Empirikusan igazolt, hogy a technológiailag motivált felvásárlás sikerének titka:

1. Preakvizíciós fázis azaz a döntési folyamat

2. Postakvizíciós fázis azaz az integrációs folyamat

dr. Molnár István, 2007 **Tudatos tervezése és megvalósítása**

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

1. Preakvizíciós fázis azaz a döntési folyamat

Innovatív, még önálló vállalatok felkutatása

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

Még a folyamat előtt jól meghatározott kritériumrendszert kell kialakítani

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

A kutatócsapat hajlándő-^{dr. Molnár István, 2007}é őft dolgozni a felvásárlás után

Innovációs stratégiák

Innovatív vállalat megvásárlása

1. Postakvizíciós fázis azaz az integrációs folyamat

Jelentős menedzsment kapacitásokat köt le. Tipikus projektmenedzsment.

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

A standardizálás megöli a kreativitást.

Tapasztalatok szerint ez megfigyelhető EU-ban is és az USA-ban is. dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Imitáció = majdnem szitokszó

Az innovációt mindig az **imitáció** követi

Az **imitáció** legalább ugyanazt tudja, mint az innováció

Az **imitáció** messzeménően ugyanazt az anyagot, folyamatot használja mint az innováció

Az **imitáció** tudatos cselekvés is lehet

Sikeres vállalatok kombinálják az innovációt és az imitációt

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Miben bíznak az innovátorok?

Az imitálás nem mindig könnyű.

Komoly akadályok nehezítik a piaca lépést.

Tekintsünk át néhány akadályt, és azok leküzdésének lehetőségét!

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadály	oka	megkerülése
Átállási költségek	Inkompatibilitás különböző gyártók termékeivel Felhasználó képzése Nagyobb ráfordítás a párhuzamos szerviztevékenység miatt	Direkt: legkülönbözőbb csatlakozási lehetőségek figyelembe vétele A piacvezető „szabványának” átvétele Indirekt: „felbujtás” a szabvány felváltására

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

Piacra lépés akadály	oka	megkerülése
Gyártói referencia	Tárgyi referenciák szükségessége Személyes referenciák	Direkt: befektetés mind tárgyi mind személyes referenciába Indirekt: Komplett szervíz és garanciális szolgáltatások

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

Innováció imitálása

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

dr. Molnár István, 2007

Innovációs stratégiák

A kiválasztott stratégia megvalósítása

Jellemzően projektként

Miért tipikus projektek ezek?

Főképp szervezeti és pénzügyi ok

dr. Molnár István, 2007

Mi a projekt?

- ▶ kitűzött, létező projekt cél(ok)
- ▶ függetlenül ez(ek) éles vagy kevésbé éles megfogalmazásától
- ▶ konkrét határidő
- ▶ adott költségkeret
- ▶ a feladat interdiszciplináris jellege, mely szakterületeket átfogó koordinációt kíván
- ▶ nagymértékű komplexitás
- ▶ a feladat viszonylagos újszerűsége
- ▶ viszonylag magas kockázat

Alapkövetelmény

dr. Molnár István, 2007