

INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ – A „3 I.”

Értékinnováció – Innováció vs. érték

Az értékinnováció nem más, mint újszerű gondolkodás a stratégiáról, és a stratégia végrehajtásának új módja, amely a versenyből történő kitöréshez vezet. Alapjaiban eltérő stratégiai logika, amely a konkurencia leküzdését célzó tradicionális eszközökre, eljárásokra való fókuszálás helyett a verseny jelentőségének megszüntetésére összpontosít. Érték tekintetében a vevőknél és a vállalatoknál egyaránt fejlődést indukál, esetleg olyan új piaci tér teremtésével is, ahol nincs verseny – míg a hagyományos megközelítéssel élő vállalatok védekező pozíció kiépítésével igyekeznek leküzdeni versenytársaikat. Az értékteremtő folyamat egyforma hangsúlyt helyez az értékre és az innovációra egyaránt.

A bármilyen értelemben dinamikus gondolkodás, amely azonban a megszokáson alapszik, hajlamos úgy összpontosítani az értékteremtésre, hogy mindig csak egy kicsit javítson a helyzeten, vagyis valami olyasmire fókuszál, amely finomít ugyan az értéken, de nem elegendő ahhoz, hogy a piacon kitűnjön a tömegeből (Kim –Mauborgne, 2008), ez maga az érték innováció nélkül.

Az innováció érték nélkül többnyire a technológiai tényezőkre összpontosít, a piaci elsőbbségre törekszik és futurisztikus lehet, vagyis többet nyújt annál, mint amit a vevők hajlandók elfogadni és megfizetni. Az értékinnovációs folyamat azonban csak akkor lehet igazán hatékony, ha egy vállalat össze tudja kapcsolni az innovációt a hasznossággal, az árral és a költségpozicionálással. Ha az innovációt nem képes összekötni az értékkel, akkor jó eséllyel más vállalatok fogják élvezni az újítók és a piaci úttörők erőbefektetéseit.

Ki kell emelnem, hogy az értékinnováció nehezen egyeztethető össze a versenyen alapuló stratégia egyik legáltalánosabb dogmájával, az érték–költség-kompromisszummal. A konvencionális megközelítés szerint egy vállalat magasabb költséggel nagyobb értéket teremthet a vevőinek, vagy alacsonyabb költséggel ésszerűbb, azaz mérsékeltébb értéket hozhat létre. Ebben a stratégiában választani kell a differenciálás és az alacsony költség között, míg a helyesen végrehajtott értékinnováció esetében egyszerre elérhető mind a magas vevőértéket képviselő termék vagy szolgáltatás, mind pedig az alacsonyabb költségtényező.

Itt élnék is egy kritikai észrevétellel az értékteremtéssel kapcsolatban, amely stratégiai koncepcióként túlságosan is általános. Jelenleg nincs olyan meghatározás, amely definiálná, miként kell értéket teremteni. Az új piaci tér megnyitásához szükséges értékteremtés érdekében a költségek csökkentésén vagy a régi folyamatok megújításán túlmutató intézkedéseket kell hoz-

* *főiskolai docens, PhD hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola*

ni. Egy vállalat értéket teremthet azzal is, hogy jelenlegi profiljához hasonló üzletágban valamivel magasabb szinten folytatja üzleti tevékenységét, vagy meglévő profilját alapvetően új módon kínálja. Ezek a folyamatok azonban nem elegendőek ahhoz, hogy kitűnjön a sokaságból, és fenntartható versenyelőnyt érjen el.

Egy szervezetnek arra kell törekednie, hogy a vevőknek az értékben ugrásszerű többletet tudjon kínálni, megszüntetve ezáltal a verseny jelentőségét. A komplex kiszolgáláshoz akár a vevő által még fel sem ismert fókuszpontokra is kell koncentrálni. A hosszú távon fenntartható versenyelőny azon múlik, hogy képes-e egy vállalat elkerülni a versenyt és újrastrukturálni a meglévő iparági modellt.

Az értékinnováció a válság tükrében

A jelenlegi gazdasági válság komoly hatással van az innovatív vállalkozásokra és az innovációs projektekre. A hazai üzleti környezet hónapról hónapra rosszabb, a nemzetközi piaci kereslet is visszaesett, valamint a pénzügyi közvetítők révén elérhető források is jelentősen beszűkültek.

A vállalkozások többségének jelenlegi stratégiájában legelső helyre került a likviditási képesség fenntartása, valamint a rövid távú tervezés és az alkalmazkodási képesség biztosítása. Szinte minden körülmény a távlatos projektek ellen szól. A hazai szereplők együttműködése igen jelentős szerepet játszhatna egy vállalkozás innovációs kezdeményezéseinek sikerében, mindazonáltal eddig nem volt jellemző a kockázatvállalási hajlandóság, valamint – és ezzel összefüggésben – az innovatív projektek értékelésében, támogatásában szerzett tapasztalat alig kimutatható.

Mégis, érdemes innovatívnak lenni, sőt szinte elengedhetetlen. Az innováció támogatása, a vállalkozások innovációs aktivitásához kedvező feltételek biztosítása pedig időszerűbb, mint valaha. A jelenlegi termékek és szolgáltatások révén elért piaci szegmensek kereslete visszaesik, sok esetben a piacok hiperszegmentáltak. Az innováció egyik jellemzője ugyanis éppen az, hogy az adott vállalkozás olyan terméket, szolgáltatást tud értékesíteni, amelyet az adott piacon még senki, vagy legalábbis kevesen, avagy képes olyan újszerű változtatásokat végrehajtani a vállalkozás működésében, amellyel a terméket és/vagy szolgáltatást újszerű módon, a versenytársakhoz képest kiemelkedő hatékonysággal, új vásárlócsoporthoz számára tud biztosítani. Ez az innovációs stratégia alapvetően abban verhetetlen, hogy dinamikus növekedési potenciált és ezzel összefüggésben jelentős profittermelő képességet biztosíthat – és ez független az aktuális konjunkturális helyzettől. A gyakorlatban persze korántsem egyszerű megtalálni és kihasználni azokat a piaci szegmenseket, amelyek a makrogazdasági trendekkel szemben is képesek a növekedésre. (Kiss – Vadász – Wolf, 2008.)

A laterális gondolkodás az innováció folyamatában

A laterális gondolkodás fogalmát Edward de Bono alkotta meg *Lateral Thinking* című könyvében. A laterális gondolkodás ötletgeneráló és problémamegoldó technika, amelynek alkalmazásával úgy hozunk létre, úgy indukálunk ötleteket, hogy újszerűen tekintünk meglévő dolgokra. Míg a hagyományos gondolkodás a kiválasztott ötletet egy megszokott struktúrában viszi előre a megvalósulásig, addig az oldalirányú, laterális gondolkodás új, friss ötleteket provokál vagy megváltoztatja a vonatkoztatási keretet (Héder, 2009).

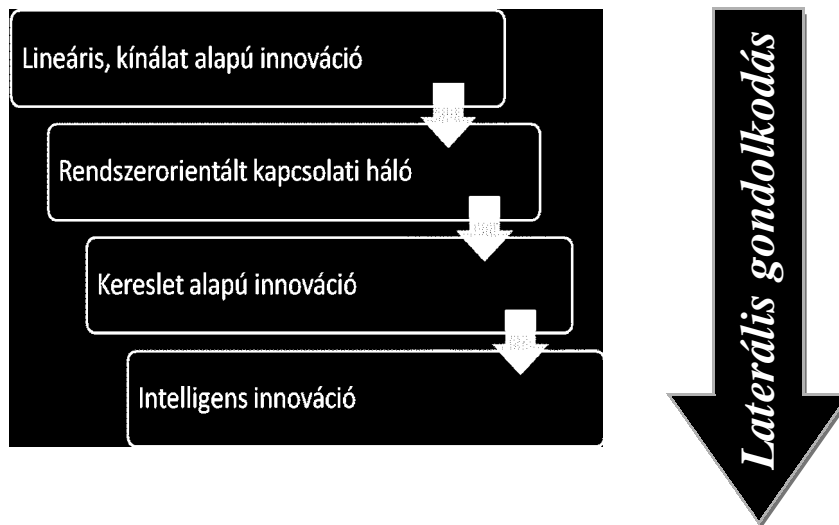
A *mainstream* gondolkodás megpróbálja legyűrni a problémát, a laterális gondolkodás viszont megpróbálja kikerülni azt egy radikálisan más megközelítés segítségével. Megállapítha-

tó, hogy általában a laterális elképzelések megvalósítása nagyságrendekkel kisebb befektetéssel jár, mint a *mainstream* ötleteké.

Terminológiánkban az intelligens innováció jelentéstartománya: mindazon laterális innováció, amely a felhasználó, illetve alkalmazó szándékainak és/vagy szükségleteinek változásával, változtatásával képes értéknövelő módon beépülni a vállalati folyamatba.

1. ábra

Innovációs trendek



A laterális újítás a vállalati stratégiába beépülve gyors növekedést biztosít, túlnőheti saját iparági kereteit, sok esetben az egész iparágot is felülpozicionálhatja. Ezzel az intelligens innovációval a régi és az új vállalatok egyaránt élhetnek (Szalai – Czékman, 2010).

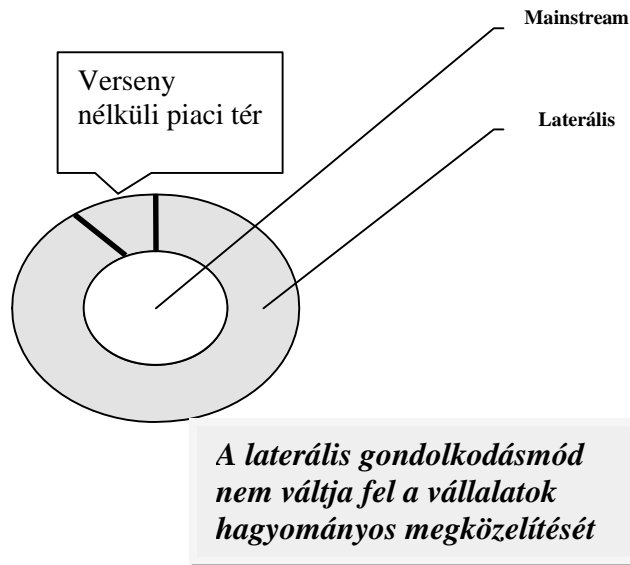
Ennek a gondolkodásmódnak a szükségességét az alapozza meg, hogy nincsenek állandóan és megszakítás nélkül kiválóan teljesítő iparágak és vállalatok.

A laterális gondolkodás többféleképpen is lehetővé teszi az értékesítés növelését:

- teljesen új értékesítési volument hoz, amely más piacokra nem hat ki,
- ugyanazt a részt új kategóriával tölti ki,
- számos más kategóriában is növekedést eredményezhet,
- létrehozhat természetes monopóliumhelyzetet is.

2. ábra

A laterális és a mainstream gondolkodás kapcsolata



A globálissá táguló környezetben a vállalatoknak fokozott érzékenységgel kell észlelniük környezetük jelzéseit, és rendelkezniük kell olyan kreatív humánerőforrással, amely lehetővé teszi, hogy rugalmasan, gyorsan és intenzíven reagáljanak a leggyengébb rezgésekre is. A vállalatok állandó innovációs kényszer alatt vannak, mert egyre fokozódó versenyben kell helytállniuk, a jó ötleteket csaknem egyidejűleg másolja a piac, a fogyasztók pedig egyre kifinomultabbak a döntéseikben.

1. táblázat

A laterális gondolkodásmód alkalmazásának SWOT-analízise

Erősségek	Gyengeségek
<p>A verseny kikerülésére fókuszál, új igény teremtésével</p> <p>A piacbővítés a fogyasztó számára radikálisan magasabb rendű értékteremtéssel történik</p> <p>Az innovációk kiléphetnek a jelenlegi termékkínálatból</p> <p>Olyan új piacok, kategóriák és célcsoportok kialakításának lehetősége, melyeket eddig a meglévő termékkel nem értünk el</p> <p>Ugyanazt a részt más, új kategóriával szolgálja ki</p> <p>Ezzel a stratégiával a régi és az új vállalatok egyaránt élhetnek</p> <p>Sikeres vállalati illeszkedése esetén kiugró piaci sikert eredményez</p> <p>Nehezen utánozható</p> <p>A termék, illetve szolgáltatás differenciálása és a költséghatékonyság egyidejűleg elérhető</p> <p>A kreatív gondolatokat folyamatrendszerbe szervezi</p>	<p>Nem végeznek a vállalatok benchmarking- tevékenységet a versenytársakra vonatkozóan</p> <p>Hosszú idő a teljes szervezetet átható diffúzió</p> <p>Túlzottan kreativitásközpontú</p> <p>A laterális „kannibalizmus” veszélye: az újszerű megoldások fejében feláldozza a meglévő lehetőségeket</p> <p>Magas kezdeti kockázat</p> <p>A laterális gondolkodásmód innovációi nehezebben asszimilálhatók a rögzült szervezeti folyamatokba</p> <p>Csak laterális személyiségek tudják megalkotni</p> <p>Nagyobb a tanítási és a kommunikációs szükséglet</p> <p>A rendszerszemléletű folyamatkezelést szem előtt tévesztő kreativitás</p>
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Újrastrukturálhatja a piacokat azáltal, hogy új kategóriákat és alkategóriákat teremt</p> <p>A laterális termék tömeget hozhat más termékek volumenének lecsökkentése nélkül is</p> <p>A laterális termék növekedést is hozhat számos más kategóriában is</p> <p>Létrehozhat természetes monopolhelyzetet is „Megteheti”, hogy figyelmen kívül hagyja az időt mint tényezőt</p> <p>Nincsenek állandóan kiválóan teljesítő vállalatok</p> <p>Több mint növekedés, stratégiai húzás is, erős pozitív hatást gyakorol a vállalat márkaismertségére illetve felülpozicionálhat iparágat is</p>	<p>Azokat az innovációkat, amelyek a <i>mainstream</i> folyamatból jönnek, könnyebb a fogyasztóknak asszimilálniuk és megérteniük</p> <p>Folyamatszemléletű kreativitást támogató környezet hiánya</p> <p>Az értékinnováció piaci dinamikája éles ellentétben áll a technológiai innováció hagyományos gyakorlatával</p> <p>Az iparágak folyamatosan fejlődnek</p> <p>A piaci rések szinte eltűnnek, mert az információ- és a termékáramlás korlátlan</p> <p>Nincsenek állandóan kiválóan teljesítő vállalatok!!!</p> <p>A laterális gondolkodásmód felváltja a vállalatok hagyományos megközelítését, ahelyett, hogy csak kiegészítené azt</p>

„Valahányszor megszokott dolgokat akarunk megváltoztatni, minden esetben tudatában kell lennünk, hogy a legnehezebben kezelhető dolgok egyikére készülünk, olyasmire, aminek a sikeréhez a legnagyobb kétségek férnek, és amit a világon a legnehezebb végigcsinálni.” – Niccolò Macchiavelli

Felhasznált irodalom

Borsi Balázs (2004): *A technológiai megújulás, az innováció és a kutatás-fejlesztés, mint versenyképességi tényezők a magyar gazdaságban*. PM Kutatási füzetek, 6. szám.

de Bono, Edward (2009): *Gondolkozz! Mielőtt túl késő lenne*. Budapest, HVG KIADÓ ZRT.

de Bono, Edward (2009): *Kreatív elme*. Budapest, HVG KIADÓ ZRT.

Guilford, Joy Paul (1950): *Creativity*. American Psychologist, 5., 444–454.

Kim, W. Chan – Mauborgne, Renée (2008): *Kék Óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér*. Budapest, Park Könyvkiadó.

Kiss Attila – Vadászné Szende Mária – Wolf Péter (2008): *Innovációs sikertörténetek*. Budapest.

Kotler, Philip – de Bono, Edward (1967): *Lateral Thinking*. London, Cape.

Kotler, Philip – Trias De Bes, Fernando (2003): *Lateral Marketing*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Szalai Ibolya – Czékmann István (2010): *Intelligens Inverz Innováció „3 I.”*. CEO, 1. szám.

<http://www.forlong.hu/blog/2008/08/12/lateralis-gondolkodas/> Letöltve: 2009. 11. 07. 10:55