

(in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.43-58.)

## INNOVÁCIÓMARKETING INTEGRÁLT MODELLJE

**DR. HABIL PISKÓTI ISTVÁN**

Intézetigazgató egyetemi docens

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet*

**A jelenlegi, gyorsan változó és hatékonysági kihívásokkal növelt piaci körülmények között a vállalkozások piaci sikere az innovációs tevékenységük eredményességétől függ. Az innováció természetesen nemcsak az új termékek, szolgáltatások fejlesztését, hanem a termék-, a folyamat-, a szervezeti és marketing innovációk hatékony portfólióját jelenti, melynek piaci sikerét egy integrált innovációmarketing támogatás képes biztosítani. A tanulmány bemutatja az innovációmarketing kettős jellegét, mint az innovációs folyamat piacorientáltságát biztosító koordináló szerepét, s utal az önmagában is innovációt képviselő marketingmegoldásokra. Az empirikus kutatás elsősorban a termékinnovációk marketingjének gyakorlatáról, sikerességének vizsgálatáról szól. A termékinnovációk sikerét meghatározó tényezők feltárásának fontos eredménye, hogy az nem csupán a technológiai kompetenciák, a k+f tevékenységek függvénye, hanem a kooperációs, hálózati kompetenciák – a saját erőforrások, képességek tudatos kiegészítése által - egyre jelentősebb mértékben határozzák meg az innováció-orientált versenybeni sikerlehetőségeket, melyben a marketing külső, kapcsolat- és kooperációmenedzsmentje elengedhetetlen tényező.**

**Kulcsszavak:** *innováció-portfólió, innovációmarketing, kooperációs- és hálózati kompetencia, kooperáció-képesség*

**Köszönetnyilvánítás:** A publikáció a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program Szentágotthai János Tapasztalt Kutatói Ösztöndíj támogatásával készült.

A szervezetek innovációképessége újra egyre fontosabb versenytényezővé válik. Az egyre növekvő versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek, a kreatív piaci megoldások és a hatékonyan működő vállalati szervezetek képesek a vállalkozások sikerét biztosítani.(Cooper-Edgett 2009) Az innovációs versenyelőnyök képezik a piaci pozíció sikeres építésének, megőrzésének alapját.

Sokoldalú és összehangolt innováció-kombináció, portfólió megvalósítására van szükség. Az innováció típusai között elsősorban a technológiai, műszaki tudásra épülő termék- és folyamat-innovációk kerülnek a figyelem előterébe, ugyanakkor az üzleti sikerre egyre nagyobb hatással bírnak a szervezeti és a marketing innovációk is (Belz-Schögel-Tomczak 2007).

### 1. AZ INNOVÁCIÓMARKETING TARTALMA

A marketing a vállalkozások üzleti sikerét, céljai elérését támogató alapvető feladatának egyre inkább csak úgy tud megfelelni, ha az innovációs tevékenységre koncentrálnak, innovációmarketingként működik, azaz vállalkozás innovációs versenyelőnyéinek kialakítását és azok piaci realizálását segíti, melynek folyamatát az 1. ábra érzékelteti.

Az innovációmarketing lényege potenciálisan és ténylegesen új teljesítmény-kínálat kialakítása és megvalósítása a jelenlegi és jövőbeni piacok számára. (Trommsdorf-Steinhoff 2007. 43.o.) Az új teljesítmények kialakításán újszerű ötletek felfedezését, s belső

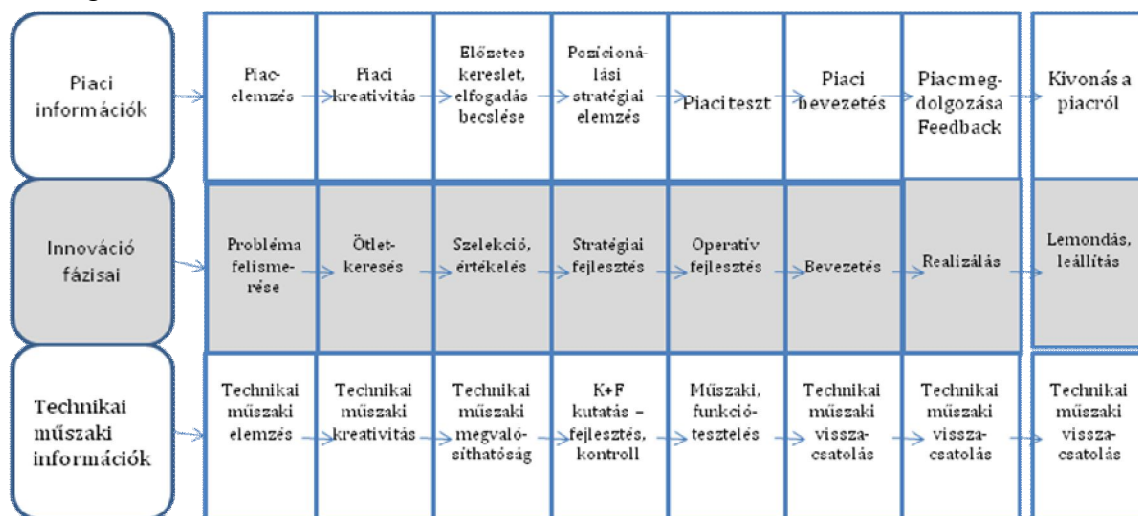
végigvitelét, elfogadását, kidolgozását kell értenünk, míg a megvalósításán olyan értékalkotó folyamatokról van szó, melyek a létrehozásához, gyártásához és piacra viteléhez szükségesek.

*Az innovációmarketing olyan – szervezeti egységeken átnyúló, innovációs tevékenységek belső és külső integrálását végző – értékalkotó, önmaga is innovációt képviselő tevékenység, mely a vevő- és piacorientáció elvei érvényesítésére épülő sokoldalú marketingaktivitással támogatja a vállalkozás erőforrás-kompetenciáinak, különböző folyamatainak és teljesítményprogramjainak a kialakítását, innovációs versenyelőny né formálását és annak piaci értékesítését, realizálását.*



### 1. Ábra Innovációmarketing terepe, mint az innovációs versenyelőnyök kialakításának folyamata a piaci siker elérése érdekében

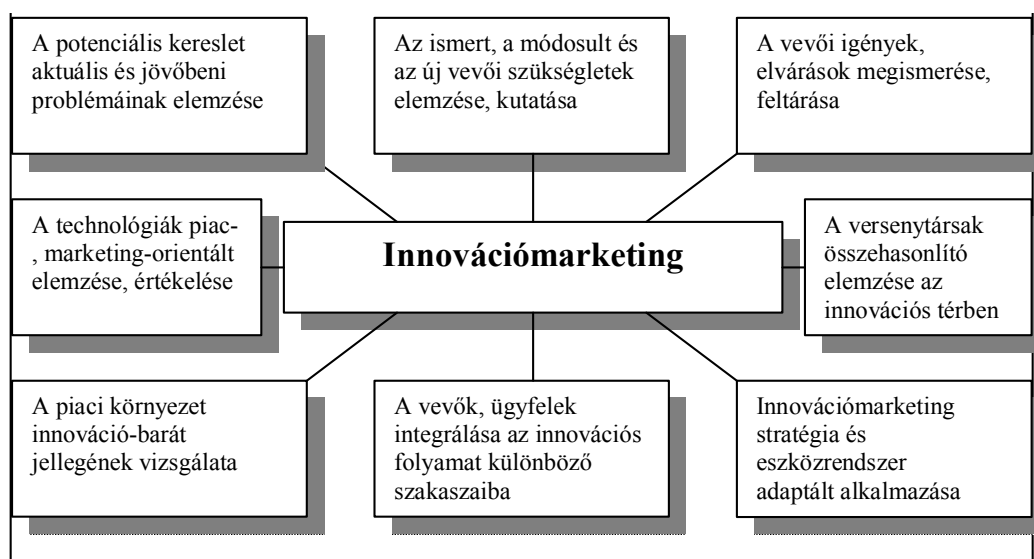
Az 1. ábra folyamatának elemzésével feltárhatjuk a makreting helyét és szerepét. Látható, hogy a marketing ezen alkalmazási terepén is *két fő marketing-aktivitásra van szükség*, egyrészt a marketing-elemzésekre, kutatások, az innovációs döntéseket meghatározó információs rendszerre, másrészt az innovációk folyamatát, egyes fázisait kísérő, támogató marketingre.



1. Ábra Az innovációmarketing fázisai  
forrás: Trommsdorf-Steinhoff (2007. 39.o. alapján)

Az innovációmakinget a marketing-rendszer olyan megjelenésének tekintjük, amely az innovációs folyamatok piacorientált, komplex megközelítését kínálja. Ennek keretében a legsikeresebb esetekben *”integrálja a piacot, a vevőket, célcsoportokat, s más stakeholdereket az innovációs folyamatba”*, s ez által jelentős mértékben képes csökkenteni annak kockázatait. A marketing szerepe nem korlátozódik az innovációs folyamat egy elemére, mint azt gyakran az innováció bevezetési szakaszára vonatkozóan tapasztalhatjuk, hanem jellemző jegyei az innovációs folyamaton végighúzó szemléletként az egész vállalati működés feltételrendszerében megjelennek, és a marketing infrastruktúra és eszközrendszer révén aktívan hatnak. **A marketing sajátos integráló, koordináló funkciókat betöltő szupertényezővé válik a vállalati innovációk sikerét meghatározó faktorok között.**

Az innovációmakinget az előzőekből következően az innovációmenedzsment részének tekintjük. Míg az innovációmenedzsment a vállalkozás innovációs stratégiájának egészét, minden értékalkotó folyamatát érinti, addig az innovációmaking a külső és belső kapcsolatokat, különösen a piaci, a vevőkhöz és a szállítókhöz kapcsolódó cselekvéseket állítja középpontba.



3. Ábra Az innovációmaking klasszikus elemei

Az innovációs tevékenység, mint a piaci lehetőségekre, veszélyekre, azaz az innovációs igényekre és kényszerekre adott előzetes vagy utólagos válasz értelmezhető. Az innovációs tevékenységek kényszere, igénye természetesen számos forrásból, helyzetből, lehetőségből vagy éppen veszélyből keletkezhet egy vállalkozás, egy szervezet számára. Az első fontos marketing feladat éppen egy olyan információs, kutató, elemző, előrejelző rendszer működtetésének kialakítása, mely képes időben, kellően korán jelezni a jövőbeni lépések szükségességét.

#### 1. táblázat: Innovációs igény indikátorai

forrás: Trommsdorf-Steinhoff 107.o. (Huxold 1990, Köhler 1993)

Megjelenés	Dimenziók				
	Környezeti	technológiai	vállalati	ügyfél-kereskedelem	konkurencia-ágazat
jelzés	törvényhozói beavatkozás, ökológiai károk	helyettesítő technológiák, új kulcs-technológiák,	termékprogram, belső forráshiány vállalati eredmények fejlesztése	a kereskedelem csökkenő fogadókészsége, növekvő árrugalmasság,	csökkenő piacbelépési korlátok, növekvő telítettség
indikátor	terméktilalmi viták, megkérdések,	publikációk, szabadalmak, vállalaton	idősebb termékek aránya, innovációs ráta,	disztribúciós kvóta, vevő-	versenyaktivitás, intenzitás, piaci részesedés,

		belüli fejlesztések		elégedettség,	
--	--	---------------------	--	---------------	--

Az előző táblázat tényezői elsősorban a termékinnovációk jelzésére koncentráltak, ugyanakkor láthatóan a termékinnovációk önmagukban már nem elégségesek, ha nem társul azonnal hozzá megfelelő, a költségeket, termelési hatékonyságot biztosító folyamat-, gyártási innováció, ha nem társul hozzá mindezek belső megvalósítását garantáló szervezeti rugalmasság, célszerűség, s nem kerül kidolgozásra a piaci elismertetést garantáló marketinginnovációk csomagja. Napjaink innovációs kihívásainak éppen az a korábbi évtizedek gyakorlatával szembeni újdonsága, hogy időben egyre inkább egybecsúsznak a különböző típusú versenyképességi elvárások. A termék újdonságértéke csak nagyon rövid ideig képes költséghatékonysági hátrányokat elfedni, különösen akkor, ha gyenge piaci, marketingmunkával nem sikerül ezen termékelőnyöket gyorsan és érdemlegesen realizálhatóvá tenni.

*Ez is fontos indoka annak, hogy a vállalkozás információs, döntéstámogató rendszere „innováció-érzékeny” legyen, s folyamatosan adjon impulzusokat a vállalkozás innovációs-portfóliójának kialakításához, annak folyamatos „karbantartásához”.*

A tudatos környezeti, piaci és belső vállalati elemzések mellett nem szabad elfelejtkezni azokról a sajátos szituációs, a kapcsolatokból, az együttműködésekben, a különböző rendszerekben, hálózatokban való jelenlétünkben eredő tényezőkről, vagy éppen a felfedezések, a kreatív megoldások világában gyakori véletlen jelenségek figyeléséről, esetleges beépítéséről sem.



**4.Ábra** Az innovációs tevékenység iránti igény és tartalom feltárása, az aktuális innovációs portfólió meghatározása

Az innovációk környezete jelentősen változott az elmúlt években, hiszen a termék- és folyamat-innovációkra koncentráló cégek, s ágazataik strukturális átalakulásokon mentek keresztül (Piskóti 2006, 2007).

Változnak a kutatási terepek is – míg korábban az egyetemek és állami kutatóintézetek, mint alapkutatási helyek jelentek meg, a cégek saját alkalmazott kutatásai előtt, addig kevés együttműködési feladat jelent meg. Ez napjainkra már nem elégséges modell. Egyre fontosabbá válnak az alap és alkalmazott kutatások általi tudás-létrehozásában

és azok transzferében a különböző szervezetek közötti együttműködések, s az egyre terjedőbb gyakorlattá válik az ún. nyílt innovációs modell is. *Ma már a termékinnovációk sem egyszerűen a vállalkozások belső, titkos ügyei, hanem egy sokelemű, sokszereplős kooperáció eredménye.* Az innováció sikere egyre inkább azon múlik, hogy az adott vállalkozás miként tudja menedzselni kapcsolatait, együttműködéseit ebben nyíltabb folyamatban. Ebben a kapcsolatrendszerben speciális szerepet játszanak az *university-business collaboration* (UBC), melyek segítik az innovációs ötletek feltárását, az innovációs folyamatok hatékonyságának növelését, jól kiegészítve a vállalkozások mag-kompetenciáit. E kapcsolatok és azok innovációs hatásainak vizsgálata az elmúlt években számos kutatás témáját adta (Baaken 2009, Arnold-Zerwas-Kortzfleisch 2014, Davey-Plewa-Muros 2014).

*A vállalkozások technológiai képességei mellett tehát egyre inkább az innovációt támogató kapcsolati, hálózati kompetenciái (Ritter-Gemünden 2010) válnak az üzleti sikerének kulcsává, mind a nagyobb, mind pedig a kisebb cégek esetében egyaránt.*

A korábban magyar cégek körében végzett empirikus vizsgálatunk alapján (Piskóti-Nagy-Molnár 2013) megfogalmazható, hogy a sikeres innováció elérésében kiemelt fontossággal bírnak az adott cég *stratégiai és a folyamatjellemzői*, a közöttük szükséges összhang megteremtése, ahol a stratégiai jellemzők nagyon erős hatást gyakorolnak a folyamat-jellemzők működtetésére. Azonban ennél is fontosabb az innováció tárgyát képező *termékjellemzők optimalizálása*, amit a termékelőny, a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés, a versenyképes ár, a termék technológiai kifinomultsága és az innováció újdonságértéke határoz meg. Ezek a tényezők gyakorolják a legerősebb közvetlen befolyást a vevőelfogadásra, az innováció piaci sikerére. A piaci siker elérésében tehát mindhárom tényezőcsoport (stratégiai, folyamat és termékelőnyök) érettsége, hatékonysága előtérbe kerül. *Ezzel igazolható az innovációk stratégiai-, valamint folyamat-orientációjának szükségessége, a marketing által vezérelt termékfejlesztés szükségszerűsége.*

A vállalkozások innovációs sikerei meghatározzák az adott térség, ország nemzetközi versenyképességét, gazdasági pozícióit (Porter 1993). Éppen ezért az országos és térségi gazdaságpolitikák szabályozó, ösztönző rendszere arra kell, hogy irányuljon, hogy segítse az innovációs teljesítmények sikerét, a telephelyi vonzerő növelésével, a beruházások támogatásával, adókedvezménnyel és más eszközökkel. Az elmúlt évek gyakorlata azt is bebizonyította, hogy a gazdaságpolitika egyre inkább előtérbe kell, hogy állítsa az innovációs együttműködések, s benne a különböző innovációs klaszterek támogatását is.

## 2. KOOPERÁCIÓS INTENZITÁS ÉS MENEDZSELÉSE A VÁLLALKOZÁSOK INNOVÁCIÓS FOLYAMATAIBAN

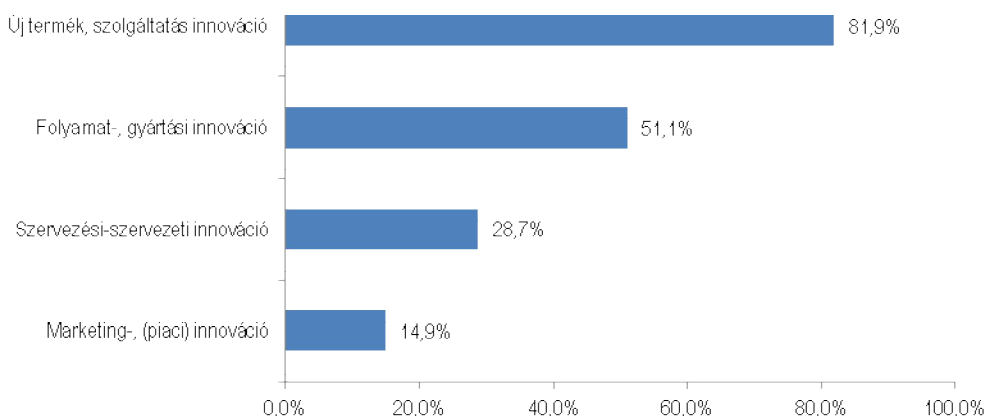
*Az innovációs kapcsolatok fejlesztésére, az együttműködési hálózatok kérdéseire koncentráló jelen tanulmány bemutatja a jellemző kapcsolati, hálózati típusokat, az együttműködések akadályozó tényezőket, a kapcsolat-menedzselésének lehetséges megoldásait.*

Az üzleti kapcsolatokat olyan folyamatként definiálhatjuk, amelyet két vállalkozás, vagy más típusú szervezet valósít meg hosszabb időn keresztül gazdasági, társadalmi, szolgáltatási, műszaki jellegű együttműködéssel, mely folyamat szándéka a költségeik csökkentése, új értékek létrehozása, ezáltal kölcsönös előnyök realizálása. (Hakansson 2010) Kiemelkedően fontosak az *eladó-vevői kapcsolatok*, hiszen az ügyfél értékében a vásárlásain realizálható profit mellett egyre fontosabbá válik az információs, image-formáló és együttműködési készsége, a termelési, fejlesztési folyamatok befolyásolása is. A *beszállítókkal kiépítendő tartósabb kooperációk* egyre gyümölcsözőbbé válnak a termékek versenyelőnyeinek kialakításában a közös értékalkotás, a költségcsökkentés oldaláról egyaránt. A *komplementer piaci szereplők* között egyre több és hatékonyabb példát találunk a

felsőoktatással, az egyetemi kutatóműhelyekkel való innováció-orientált vállalati együttműködések mellett, a társadalmi felelősségvállalást, a fenntarthatósági aspektusokat erősítő civil szféra szereplőivel való partnerségek, de a közigazgatási, kormányzati szervezetekkel való együttműködések terén egyaránt. A *versenytársakkal való együttműködés* a sztenderdek meghatározó technológiai kutatásoktól a nemzetközi piaci közös fellépésekig is terjedhet. Ennek a korábban szokatlan gyakorlatnak a terjedése megerősíti, hogy a konkurenshez való viszony nem csak versenyző, de kooperáló is lehet.

Az együttműködve versenyzés trendjét, követelményét jól fejezi ki a „coopetition” ösvérszó, mely, mint egyre inkább kívánatos piaci, marketing elv kezd érvényesülni. A különböző kapcsolati célok elérése, azok jó kihasználása alapvetően attól függ, hogy mennyire tudunk proaktívak, kezdeményezők, lenni, illetve hogyan tudjuk vezetni, irányítani, szervezni azokat a kapcsolatokat, a különböző szituációkat. A kapcsolatok menedzselésének e képessége természetesen jelentős mértékben függ az egyes szereplők közötti hatalmi és függőségi helyzetektől. A jelentősebb piaci pozícióval, technológiai, pénzügyi, piaci erővel, befolyással bíró vállalkozások a kapcsolatok irányítóivá válnak, a kisebbek többnyire követővé, igazodóvá, míg az azonos erő és függőségi szituációban lévők között kölcsönös meghatározottságú viszonyok válnak jellemzővé.

Az innovációk sikerességét elemző empirikus kutatásunk, megkérdezésünk keretében a kapcsolatok, együttműködések szerepét is vizsgálódásunk tárgyává tettük. Kutatásunk legfontosabb célja volt, hogy felvázoljuk a vállalati innovációk piaci sikerét befolyásoló tényezők empirikus modelljének elemeit, számszerűsítsük a modell elemei közötti összefüggéseket és igazoljuk a releváns szakirodalom áttanulmányozása után készített modellünk helytállóságát. *(A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalatok képezték. Az alapsokaság nagysága 1774 vállalat volt. A kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet a KSH K+F regisztere biztosította. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig  $\pm 9,8$  százalékpont, a minta nagysága 94 vállalat. Az információgyűjtés, (2012 őszén) kérdőívvel támogatott, telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott és erre a célra külön felkészített kérdezőbiztosok végeztek. Egyváltozós, egyszerűbb elemzéseket végeztünk a mintára: gyakorisági táblák, átlagok, keresztábra-elemzés, varianciaelemzés, korreláció-elemzés.*



##### 5. *Ábra* Milyen típusú innovációs tevékenységet folytatott cége az elmúlt öt évben

A vállalkozások innovációs tevékenységében az új termékek, szolgáltatások fejlesztése dominál (82%), melyet a folyamat-innovációk egészítenek ki (51%). (gyártási, termelési eljárás, logisztikai, szállítási, elosztási eljárás, támogató folyamat (karbantartás, beszerzés, számvitel, informatika) Relatívén ritkán kerül sor szervezeti innovációkra, (új üzleti gyakorlat,

supply chain management, business reengineering, tudás menedzsment, új munkaszervezési és döntéshozatali megoldások) melyekkel a cégek egyharmada sem (29%) élt az elmúlt években. *Különösen figyelemre méltó, hogy a marketing, piaci innovációk is ritkák, nemigen – vagy csak nehezen - épültek be az innovációk értelmezésének és művelésének gyakorlatába.* (Külső együttműködési kapcsolatok új megoldásai, változtatások a termék/szolgáltatás megjelenésében, csomagolásában új megoldások a termékek vagy szolgáltatások reklámozásában, kommunikációjában, új termék-kihelyezési módszerek, új értékesítési csatornák, új árképzési, árazási módszerek) A marketing és innováció összekapcsolása leszűkített értelmezésüként, a hagyományos innovációs területekhez képest kevésbé kihasználtként jelenik meg.

A k+f, innovációs tevékenység céljai között – az előzőekből következően is – a termékek minőségének fejlesztése jelenik meg elsődlegesként, melyet a választékbővítés követ. A célok másik, másodikként kiemelt területe a piacon elérendő célok köre, az új piacokra lépés, s a meglévő piacokon való piacrészesedés növelése, amit harmadikként a belső működés hatékonyságának növelése, a költségsökkentés, a technológiai és termelési képességek javítása jelenik meg. A piaci munka hatékonyságnövelése – éppen a marketinginnovációk elhanyagoltsága okán is, kevésbé döntőnek, meghatározónak, mintegy természetes következményként, elvárásként értékelt, s az egészség és biztonság kérdése sincs az elsődleges fejlesztési célok között. Érthetőnek tűnik, hogy a jelenlegi válsághelyzetben a kapacitásbővítés kevésbé preferált. A cégek dominánsan a meglévő vállalalkozási képességek, eredményesség javítására használják az innovációt, s nemigen jellemző az újat kezdés, a profilváltás törekvése.



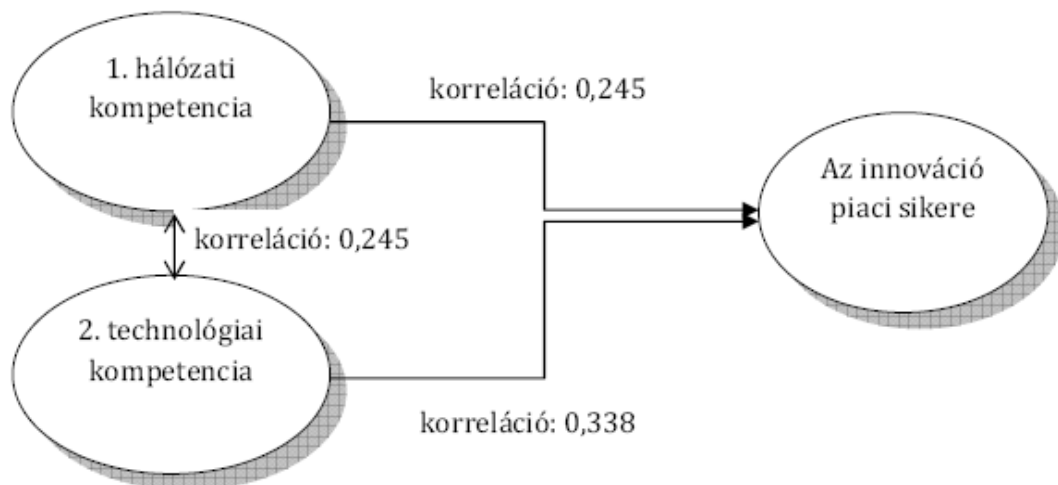
## 6. Ábra Milyen célok vezetnek innovációs, kutatás-fejlesztési tevékenységüket?

A megkérdezett cégek *döntően rendelkeznek saját k+f tevékenységgel*. 40%-ukra jellemző, hogy más cégeknek, szervezeteknek adnak ki megbízásokat. 10%-uk vásárol is innovációs eredményeket, jogokat. Az innovációs tevékenység legfontosabb versenytársakhoz viszonyított önértékelésekor a 6% a legjobbnak, 39% a legtöbb versenytársnál jobbnak, míg 49% azokkal megegyezőnek ítélte meg saját teljesítményét. A megkérdezés kitért a cégek stratégiai képességeinek önértékelésére is, a k+f, a marketing, a termelési és humán erőforrás feltételek – innovációhoz, új termékek fejlesztéséhez szükséges mértékű rendelkezésre állásáról, annak többnyire jó rendelkezésre állásáról nyilatkoztak.

## 2.1. Az innovációk sikertényezője az együttműködés

A válaszadó cégek kapcsolati, együttműködési intenzitását együttesen vizsgáltuk, azaz a belső kooperáció mellett a piaci hálózat különböző szereplőivel való együttműködési készségét, hatékonyságát is. A technológiai kompetenciákhoz hasonlóan kimutatható hatásokat, pozitív kapcsolatot mértünk a piaci sikerrel, jól látható a 7. ábrán a *hálózati és technológiai kompetencia* egymást erősítő, feltételező összefüggése a sikerrel.

*Hálózati kompetencia* a cég partnereivel folytatott kapcsolatait, együttműködéseit meghatározó szervezeti és személyi *képességek és menedzsment feladat-végrehajtás* (kapcsolat-kezdeményezés, szervezés, aktivitások, koordináció, ellenőrzés stb.) *mértékét, színvonalát ötvöző mutató* (Ritter-Gemünden 2010). A hálózati, együttműködési kompetenciát kérdőívünkben *9 dimenzióval mértük*, melyek között az innovációs tevékenység során kialakított együttműködők köre, az együttműködések száma, a tevékenységek jellege és intenzitása, valamint a belső szervezeti egységek közötti kooperáció jellemzői jelentek meg. A *technológiai kompetencia fogalmában* a cégek technológiai erőforrásait, technológiai folyamatait szervezésének és termékei technológiai képességének a megítélését összegezzük az alkalmazott Henard-Szymanski modell 5 dimenziója alapján.



7. *Ábra* Hálózati és technológiai kompetencia kapcsolata az innovációs sikerrel

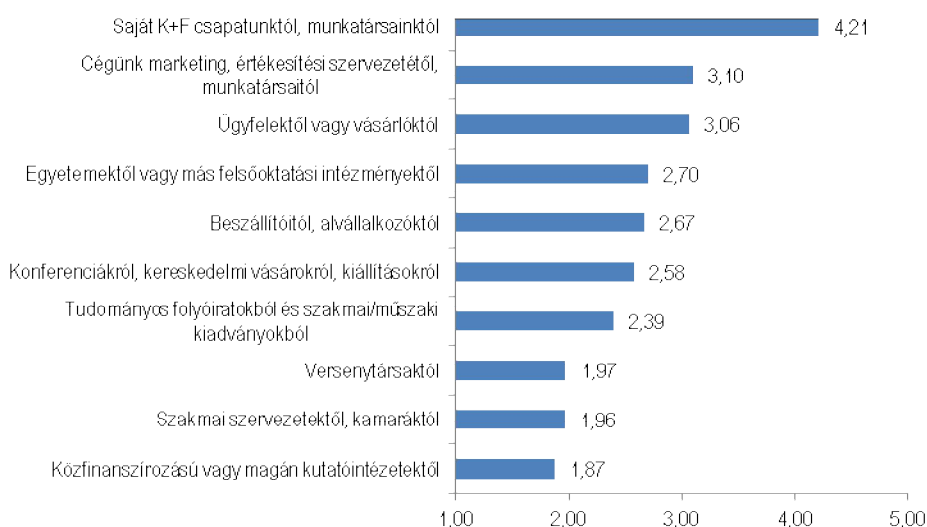
A pozitív kapcsolatok a nemzetközi hasonló kutatások eredményeihez hasonlóan jelzik a kooperációk, együttműködések innovációk, esetünkben a vizsgált termékinnovációk sikerében játszott szerepét. Ritter-Gemünden kutatásának eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a hálózati, kapcsolati együttműködések pozitív hatással vannak a technológiai kompetencia alakulására is, melyet a vizsgálatunkban a két kompetencia-tényező közötti koreláció megjelenése is jelzi. Ugyanakkor e kapcsolatok mélyebb elemzésére, vizsgálatára a következő, célzottabb kutatásunkban tudunk elemzéseket végezni.

A különböző szereplőkkel való együttműködés - várakozásaink szerint - eltérő hatású, miként arra több elemzés is rámutat (Kolos 2006, Szanyi 2001, Csizmadia-Grosz 2012). A külső szervezeti kapcsolatok fontosságát, intenzitását illetően kiemelkedő mértékben jelennek meg a felsőoktatási intézmények, majd a vevővel, az ügyfelkkel való kapcsolat. Fontos tendenciát tükröz vissza a beszállítói kapcsolatok erőssége, a közvetlen érdekeltségű partnerekkel való együttműködések mellett a szakmai szervezetek, szövetségek szerepének értékelhető mértékű, pozitív megjelenése.





### 8. Ábra Együttműködési intenzitás az innovációs folyamatban



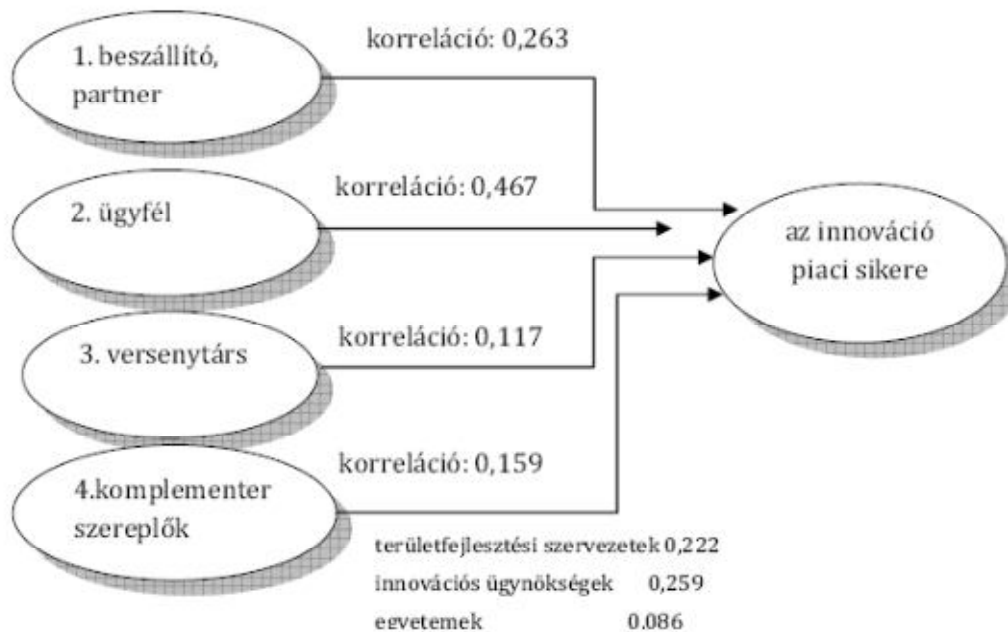
### 9. Ábra Honnan származó információforrásokat vettek igénybe a kutatási, fejlesztési tevékenység, innovációs folyamat során?

Az innovációk információs forrásainak vizsgálata a műszaki, technológiai fejlesztések eredményei mellett öröndetes módon a piaci hatásokat, s közvetlenül a vevői információkat emelik ki, de még figyelemre méltó az egyetemi, a beszállítói és a szakmai rendezvényi impulzusok hatása is.

A beszállítókkal, partnerekkel és az ügyfelekkel való kapcsolat mellett vizsgáltuk a versenytársakkal, és az ún. komplementer, nem piaci szereplőkkel való együttműködések kapcsolatát, hatásait is az innovációs sikerre, melyet kutatásunkban egy konkrét termékfejlesztési folyamat esetén kutattunk, elemeztünk.

A különböző szervezetekkel való kapcsolati intenzitás és annak a sikerrel való összefüggése ugyanakkor nem mindig a várt eredményeket hozta.

*A várakozásoknak megfelelően a legerősebb korrelációt a beszállítókkal és az ügyfelekkel való együttműködések mutatják.*



10. Ábra Kapcsolati típusok és az innovációs siker kapcsolata

Láthatóan még a versenytársakkal való kooperáció gyakorlatának megjelenése nem jellemző. A komplementer szervezetekkel való kooperáció összességében gyenge, nem szignifikáns hatást mutat, ugyanakkor, ha az egyes szereplőket külön vizsgáljuk, akkor *mérhető korrelációt tudunk kimutatni az innovációt segítő szervezetek vonatkozásában*. Sajnos az egyetemekkel, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés erős, pozitív – a termékinovációk sikerességére gyakorolt - hatását ugyanakkor nem sikerült kimutatni. mely ellenben visszatükrözi azt a valós gyakorlati gyengeséget, mely a jelenlegi magyar felsőoktatás ipari kapcsolatainak ezirányú kihasználatlanságában, alacsony határfokában jelenik meg.

A vállalkozások *klasztertagsága és az innovációk sikeressége között gyenge kapcsolatot sikerült mérnünk*, mely a megjelenő gyakorlatról, s ugyanakkor alacsony közvetlen eredményességről tanúskodik.

## 2.2. A kooperáció-készség előnyök, típusok, korlátok

A vállalkozások egymás közötti, s a komplementer szereplőkkel megvalósítandó kooperációk elvi szükségességéről többnyire egyöntetű az egyetértés a cégek körében, de azok gyakorlati megvalósítását számos tényező akadályozza, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV) esetében, akiknek különösen fontos lenne azok sikere. *A KKV-ra számolt korrelációs értékeink rendre kevésbé szoros kapcsolatokat, kevésbé intenzív együttműködések jeleznek a mintákban is, mely azt jelzi, hogy e cégeknél még erősebbek a kooperáció korlátai*. Jellemző kooperációs-korlátként a következők tényezők jelennek meg (Piskóti 2007):

- *Alacsony kezdeményező-készség* (mely abból is származik, hogy a KKV-nál, a menedzsment nem tud, vagy nem akar kellő időt fordítani az előkészítésre, a vállalkozások nem tudják felvállalni a kooperációs-szervezés költségeit, de megjelennek bizonyos presztízs-szempontok és a másik, esetleg az együttműködésben nagyobb befolyásra szert tenni képes cégektől való félelmek is,)
- *Partnerkeresés gyengesége, elégtelensége* (amennyiben a KKV-k legyűrik a kezdeményező-készség korlátaikat, pozitív elhatározásra jutnak a kooperáció irányába, ezt követően gyakorta szembesülnek a megvalósításhoz szükséges információ (potenciális

- partnerek, potenciális együttműködési lehetőségek) hiányával, avagy a meglévő kapcsolatok „fogságával”, ahol a kényelem, a túlzott elköteleződés nehezíti a kapcsolatbővítést.)
- *Partnerválasztás, s annak szakmai megalapozása* már kimondottan üzleti, stratégiai döntés. E téren igen hiányosak a KKV-menedzsment képességei. (Nem mindig alapos és átgondolt a kooperációra vonatkozó célmeghatározás. A reális és sikeres együttműködések kialakítását az is nehezíti, hogy többnyire a nehezebb-, a válsághelyzetekben erősödik a kooperációkészség, amikor pedig már nehéz hosszú távon is kölcsönös előnyöket biztosító feltételeket, elvárásokat megfogalmazni. Nehezíti a jó, alkalmas partnerek megtalálását a rugalmasság és egymás iránti bizalom hiánya is.)
  - *A megvalósítás folyamata* is számos nehézséget tartogat. (Célszerű egymás képességeinek, megbízhatóságának kipróbálását kis lépésekkel kezdeni. Már az első időszaktól kezdve kellő „menedzsment időt” kell fordítani a kapcsolatápolásra. Világos kooperációs struktúrát, feladat és felelősségrendszer, hatékony kommunikációs és információs technológiák kell kiépíteni, úgy, hogy mindezek minden fél számára a kellő átláthatóságot biztosítsák.)

Nem véletlen tehát, hogy nem születnek tömegesen a kooperációs rendszerek, nehezen épülnek a hálózatok, s például a létrejött klaszterek pedig gyakorta gyorsan kiürülnek, elhalnak. A siker lehetőségét egy olyan megoldás kialakításában láthatjuk, mely a vállalkozásoknál megvalósuló tudatos, sokoldalú szakmai fejlesztés révén képes biztosítani – egy *kooperációs-modell* mentén – a szükséges együttműködési készséget és képességet. Különösen fontossá válik – miként erre a bevezetőben utaltunk – az innovációs folyamatok terén létrehozandó kapcsolatok, hálózati együttműködések létrejötte, hatékony működése (Thiebes-Plankert 2010).

A kooperációk – mindezen összefüggések, nehézségek mellett - egyre inkább részeseivé válnak a hazai vállalkozások üzleti, s benne az innovációs tevékenységeinek is, hiszen hatásuk jelentősen tudja segíteni a különböző szakmai, piaci célok elérését, úgymint (Trommsdorff-Steinhoff (2007) 165.o.):

- minőség, költség és célelőnyök
- új piacokra jutás javulása
- piacbelépési korlátok legyőzése
- a teljesítménykínálat bővítése, (rések betömése a termékprogramban)
- szinergiahatás (méretelőnyök, többtermékelőnyök)
- erőforrások biztosítása (tőke, know-how)
- erőforrásfelhasználás csökkentése, kockázatcsökkentés,
- a saját versenynyomás csökkentése, s harmadik fél irányába való versenykihívás,
- a kooperáció mellék- és véletleneredményeinek felhasználási lehetősége,
- termelékenység-növekedés a specifikus humán- és tárgyi tőke alkalmazásával
- az ipari standardok megvalósítása

Ugyanakkor számolni kell az együttműködések lehetséges veszélyeivel is, melyek között kiemelendő például:

- függőségek létrejötte a kooperációs partnerek között
- rugalmassági korlátok
- titoktartási problémák
- nagy tranzakciós-, koordinációs és ellenőrzési költségek,
- ellenőrizhetetlen know-how áramlás
- a saját kezdeményezések, fejlesztések korlátozásának veszélye,
- lemondás v. veszteség az információs- és know-how ugrásoknál

- az input, output előzetes meghatározásának nehézsége,
- az eredmények, hasznok megosztásának nehézsége,
- feszültségek, konfliktusok a résztvevők között,
- stratégiai rugalmatlanság,
- nem realizálható szinergiák
- imázs-veszteség

A jó és eredményes kooperációépítés és realizálás érdekében célszerű, ha betartjuk a kooperáció fokozatait.

**2. táblázat** A kooperáció szakaszai  
*forrás: Pleschak/Sabisch 1996. 292.o.*

a kooperáció hosszútávú előkészítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovációs és kooperációs stratégia kidolgozása,</li> <li>- a vállalkozások kooperációképességének kialakítása,</li> <li>- a kooperáció követelményprofiljának kialakítása,</li> <li>- a kooperációs partnerek kiválasztása,</li> </ul>
kooperáció tervezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a legalkalmasabb kooperációs forma kiválasztása,</li> <li>- a kooperációs partnerek megnyerése és a szerződés megkötése,</li> <li>- a feladatok és erőforrások tervezése,</li> <li>- a kooperáció szervezeti kialakítása,</li> </ul>
a kooperáció megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kooperációs tervek irányítása,</li> <li>- a meghatározott feladatok megvalósítása,</li> <li>- a közbülső- és a záró eredmények ellenőrzése,</li> <li>- az együttműködése konfliktusok elkerülése, menedzselése,</li> </ul>
a kooperáció lezárása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kooperációs eredmények értékelése,</li> <li>- a megvalósult kooperációból a tanulságok levonása,</li> </ul>

A kooperációk tervezésének és megvalósításának tudatos, átgondolt folyamata megfelelő szakmai alapot és bizalmat képes teremteni a potenciális partnerek között legyen az egy kétoldalú, vagy egy sokszereplős program, projekt.

**3. táblázat** Horizontális kooperációk formái  
*Forrás: Trommsdorff-Steinhoff (2007) 167.o.*

jellemző	típusok					
jellege	bilaterális		zárt összefogás		nyílt összefogás	
kiterjedés	lokális	regionális		nemzeti	nemzetközi	
funkcionális terület	marketing	k+f	beszerzés	termelés	értékesítés	szolgáltatások
iránya	horizontális	vert. vevő		vert. szállító	komplementer	
kötelezettség	megbeszélés		szerződés	tőkerészesedés	közös cég	
időtáv	projektív		szükséglet-arányos		állandó, tartós	
erőforrás-felhasználás	információ/tudás	anyagi erőforrások		személyi erőforrások		pénzügyi erőforrások
kooperáció-motivációja	kompetencia-rek	költség-nyomás		piaci lehetőség	piaci részesedés	törvény/előírás

A 3. táblázatban összefoglalt kooperációs formák és jellemzők közül történő alkalmas, célszerű kooperációs-profil kialakítása, az egyes területekhez, célokhoz, motivációkhoz tartozóan a megfelelő megoldások hozzárendelése esetén minden szereplő számára világos feltétel- és feladatrendszer párosul. Ezek összhangja, konszenzusos kialakítása nélkül előtérbe kerülhetnek a kooperáció hátrányai, veszélyei.

**4. táblázat** A vevő, az ügyfél szerepének változása  
**forrás:** Prahalad-Ramaswamy 2000. 66.o. alapján

	A vevő, mint passzív átvevő			A vevő, mint aktív partner
	Az előre definiált vevőcsoport meggyőzése	Az egyes vevőre koncentráció	Élethosszig tartó kapcsolat az egyes vevővel	A vevő, mint értékalkotó társ
időben	70-es 80-as évek eleje	80-as évek, korai 90-es évek	90-es évek	2000- től
az üzleti kapcsolat típusa	Az ügyfél, mint passzív vásárló, egy előre meghatározott felhasználói/fogyasztói szerepben			A vevő együttműködő, fejlesztő, s versenytárs
a menedzsment beállítottsága a vevőhöz	A vevő statisztikai átlag, a vevőcsoportok előre meghatározottak	A vevő a tärnzakció individuális statisztikai mértéke	A vevő, mint egyén, bizalom és szűkebb kapcsolat ápolása	A vevő nem csak egyén, de mint az új „szerv(k)ezet” része
a cég interakciója a vevővel	hagyományos piacutatás, megkérdezés, a termékek a vevővisszajelzések nélkül kreáltak	váltás a tiszta eladástól a vevők, pl. vevőszolgálati támogatásával	A felhasználói magatartás megfigyelése alapján gondoskodás a vevőről, probléma-megoldás keresése	A vevő, közös fejlesztő, a piaci elfogadás, a várakozások közös alakítása
kommunikáció	egyirányú kommunikáció	két-irányú kommunikáció	két-irányú kommunikáció, s közvetlen kezelés	Aktív dialógus

A vevővel, az ügyféllel való együttműködés az elmúlt évtizedben, különösen a nyílt innovációk gyakorlatának megjelenésével, a co-creation technikájának megfogalmazásával került előtérbe, s ma már a legtöbb vállalkozás, szervezet esetében célszerű és bevált gyakorlatként honosodott meg, nemcsak az üzleti, hanem a fogyasztási cikk piacokon is. Prahalad-Ramaswamy munkája alapján készült táblázat jól jelzi, hogy milyen fejlődés folyamat eredményeként vált a vevő az innovációs folyamatok együttműködő partnerévé.

A vevő bekapcsolása számos előnyt kínál, az adott cég piaci- és erőforráspotenciáljának növelése terén egyaránt. A különböző vevők, ügyfelek ezen „értéknövelő” hatása eltérő, de

nem véletlen, hogy a profit-szemponatok mellett ezen finomabb marketing-hatások is egyre inkább beépültek az ügyfél értékének meghatározásába, s a feléje irányuló marketingaktivitás tervezésébe is.

### 5. táblázat A célcsoporttal, vevővel való kooperáció előnyei és hátrányai

**Forrás:** Trommsdorff-Steinhoff 2007. 173.o. alapján

előnyök, célok...	hátrányok, veszélyek...
bizonytalansági aspektus - részletes bepillantás a felhasználói piacba, - kiegészítő erőforrások megszerzése, - szinergiahatás, - a túlzott tökéletesítések csökkentése, - a vevőigények figyelembevétele, gyengesége kockázatainak csökkentése,	- a vevők a meglévő saját problémamegoldásokra orientáltak, az ismeretlen tulajdonságokat adott esetben kritikusan ítélik meg, - a vevők időnként nehézségekkel bírnak a (nem ismert) igények artikulálásában, - célcsoportoktól való függőség kialakulása, - jogi problémák fellépése, esetleg a generált megoldások tulajdonjoga kapcsán, - versenypiaci információk kiadása, kiáramlása,
értékesítési aspektus - a referenciavevők révén új piacpotenciál nyérése, - információk a (potenciális), versenytársakról, - a partneri, ügyfélkapcsolatok erősítése, - a diffúzió meggyorsítása,	
erőforrásaspektusok - időmegtakarítás, - költségcsökkentés,	

### 3. A KUTATÁS KORLÁTAI, FOLYTATÁSA

A nemzetközi tapasztalatok, kutatások, s az előzőekben bemutatásra került, primer előkészítő vizsgálataink alapján feltártuk, hogy technológiai kompetenciák szerepe mellett, megnőtt a kooeprációk szerepe az innovációs folyamatok hatékony szervezésében. Minél nagyobb a vállalkozások hálózati kompetenciája, annál nagyobb az új termékek- és folyamatok innovációs sikere, mutatják a kutatási eredmények. Vizsgáltuk a különböző szereplőkkel való kapcsolatok eltérő hatását, rámutatva arra, hogy nem mindig a leginkább jellemző kapcsolat a leghatékonyabb. Kiemeltük azt is, hogy mindezen hatások a stratégiai és operatív folyamatok optimalizálását kívánják, s intenzív belső és külső kapcsolatmenedzsmentet, marketinget.

A magyar vállalatok gyakorlatában feltárt pozitív hatások ugyanakkor a kapcsolatok operatív jellegű tartalmában, az együttműködő kör összetételében és a kapcsolatok intenzitásában egyaránt kihasználatlan lehetőségeket mutatnak. A kooperációs gátak működése és felkészültség hiánya ugyanakkor nemcsak a vállalkozások, hanem a komplementer, elsősorban a felsőoktatási, szakmai kör esetében is megragadható. Mindez a továbbiakban is növeli a klaszterek, mint kapcsolat-fejlesztő szervezeti, integráltabb megoldások szerepét, s igényli a gazdaságpolitika, a kormányzati, területfejlesztési intézményrendszer támogatását.

Éppen ennek érdekében *a jövőbeni elemzési terület mélyítése a klaszterek, különböző multilaterális kooperációk hatásaira* ki fog térni.

Emellett célzottabb, *a kis- és középvállalkozások sajátosságaira* fókuszáló elemzések is beillesztésre kerülnek. Harmadik tartalmi súlypontként közvetlenül vizsgálni kívánjuk *az ún. marketing képességek (marketing capability) és az innovációs siker közötti összefüggéseket*, melyek előzetes tesztelése már a jelenlegi mintán is megtörtént, s erős pozitív korrelációt jeleznek előre, még a KKV-k esetében is.

A kutatásunk következő szakaszában törekszünk *az ágazati sajátosságok, különbségek vizsgálata mellett, az egyes együttműködési formák és területek hatásainak mélyebb*

*feltárására is, melyben az egyetemek motivációs, érdekeltségi rendszerének, lehetséges kooperációs stratégiáinak a fejlesztését is elemzés tárgyává tesszük.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- Agárdi I. Kolos K. (szerk.)(2005): A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein. Műhelytanulmány, 20. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest,
- Arnold,A.-Zerwas,D.-Kortzfleisch,H.(2014): Entwicklung eines Modells zum Wissentransfer zwischen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 215-230.
- Baaken,T.(2009): Science-to-Business Marketing und Partnering als konsequente Weiterentwicklung des Technologietransfers in: Merten, W.(Hrsg.): Wissenschaftsmarketing – Dialoge gestalten, Bonn, S. 41-54.
- Belz,Ch.-Schögel,M.-Tomczak,T.(2007): Innovation Driven Marketing Gabler, Thesis Wiesbaden
- Cooper R. G. & Edgett S. (2009) Successful Product Innovation: A Collection of Our Best. Product Development Institute Inc., www.stage-gate.com
- Csizmadia,Z.-Grosz,A.(2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon in. Bajnóczy-Lengyel-Málovics (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress Szeged, 52-73.o.
- Davey,T.-Plewa,C.-Muros,V.G.(2014): University-Business Cooperation Outcomes and Impacts – A European Perspective in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 161-172.
- Drucker P. F. (2008) The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials) HarperBusiness, Reissue edition
- Dunowski,J.-Schultz,C.-Kock,A.-Gemünden,H-G.-Salomo,S.(2010): Implementing University Collaboration Strategies Through Portfolio Management – “Openin Up Innovation: Strategy, Organization and Technology – Imerial College London Business School, June 16-18.2010. codes 32.
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., Jiang, Y. (2012) Success Factors Of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. Journal of Product Innovation Management, Volume 29, Issue Supplement S1, 21–37
- Hakansson, H.(2010): Határtalan hálózatok , Alinea Kiadó, Budapest
- Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001) Why Some New Products Are More Successful Than Others. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVIII, 362-375
- Huxold, S.(1990): Marketingforschung und strategische Planunk von Produktinnovationen.Ein Früherkennungansatz, Berlin
- Kesting,T.-Gerstlberger,X.(2014): Direkte und weiterführende Nutzenpotenziale eines marketioerientierten Hochschul-Wissens und Technologietransfers in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 177-191.
- Kolos K.(szerk.)(2006): Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései. Műhelytanulmány 44. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ,
- Köhler,R.(1993): Methoden und Marktforschungsdaten für die Konkurrentanalyse, in. Erichson,B.und L.Hildebrandt (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketing-Forschung, Stuttgart,S.26-48.

- Piskóti I.(2006): Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai in: Vágási M., Piskóti I., Búzás N.: Innovációmarketing Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 129-162.o
- Piskóti I.(2007): Innovációmarketing–marketinginnováció Miskolc, Miskolci Egyetem 154 p.
- Piskóti,I.–Nagy,Sz.– Molnár,L (2013): *Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje* TÉR-GAZDASÁG-EMBER (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Pleschak,F.-Sabissch,H.(1996): Innovationsmanagement, Stuttgart,
- Porter,M.E.(1990): The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York
- Porter,M.E.(1993): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Prahalad,C.K.-Ramaswamy,V.(2000): Wenn Kundenkompetenz des Geschäftsmodell mitbestimmt,in:Harvard Business Manager 22. Jahrgang, Heft 4, 64-75.o.
- Ritter, T.-Gemünden,H-G.(2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents Journal of Business Research Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Szanyi M.(2001): Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban Vezetéstudomány, 2. pp. 31-37.
- Thiebes,F.-Plankert,N.(2010): Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Innovationskooperationen in. Loock-Steppeler(Hrsg.): Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing Gabler Verlag, Wiesbaden pp. 71-94.
- Trommsdorff,V.-Steinhoff,F.(2007): Innovationsmarketing, Vahlen München