



## II./2. fejezet: A nyílt innovációról

Henry Chesbrough közel tíz évvel korábbi, elméleti megfontolásokhoz vezető megfigyelése szerint a XXI. század elejére néhány nagyvállalat már a *nyílt innováció* modelljét követi. (Chesbrough, 2003) Fejlesztésnél a nagyvállalatok, további **K+F-tevékenységbe kezdés helyett egyre inkább a piac felé fordulnak**, megkeresik és megveszik a szükséges tudást, és ezzel szereznek előnyt. Chesbrough szerint **a nyílt innováció a tudásnak a vállalat falain keresztül való célirányos be- és kiáramlásainak felhasználása abból a célból, hogy felgyorsítsák a belső innovációt, és kiterjesszék a piacokat annak külső felhasználására**. A nyílt innovációnak elköteleződő nagyvállalatok elfektetés helyett megpróbálják hasznosítani a náluk nem alkalmazott innovációkat. Ezek lehetnek korábban megvásárolt szabadalmak vagy saját fejlesztési alternatívák.



Miről írt könyvet 2003-ban Henry Chesbrough?

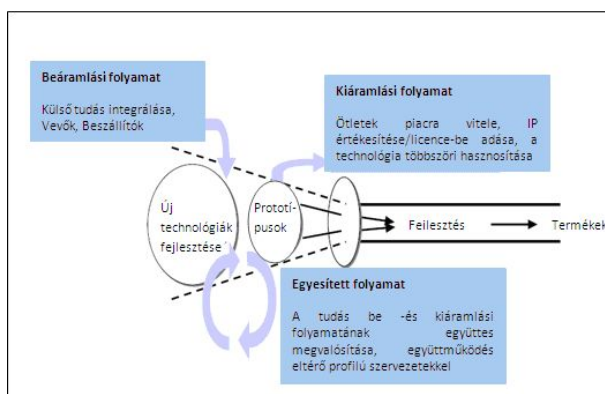
A vállalatok versenyeztetik a belső K+F-részlegüket is abban a vonatkozásban, hogy megpróbálják a szükséges tudást kívülről beszerezni. Erre minőségileg más lehetőséget a döntően az akadémiai szférában végzett kutatásra alapozott, nagyságrendileg megnőtt kínálat adott, aminek az indikátorai a megszaporodó spin off cégek lettek a 20. század végére. A nyílt innováció ezzel nemcsak a téren jelentett változást, hogy már **nem tudtak eléggé hatékony innovációkutatást folytatni a vállalat falain belül**, hanem felvillantotta **új innovációs források megnyitásának lehetőségét is**. Fontos észrevenni, hogy amíg az innováció alapjául szolgáló tudás viszonylag kevés volt 100 vagy 50 évvel ezelőtt is – amit ezért erőteljes szellemi tulajdonjogi védelemmel el lehetett zárni a riválisok elől, tartós komparatív előnyt kialakítva ezzel – az ezredfordulóra megszűnt hiánytényező lenni számos területen.



Milyen eszközökkel akadályozhatja meg egy vállalat, hogy saját fejlesztéseit mások is megvalósítsák? (VIII. fejezet)

Ez az a pont, ahol elkezdhetjük a *nyílt innováció* jellemzését. Korábban, a **„szűk profit”** teremtésének modellje által vezérelve, a vállalat érdeke az volt, hogy megakadályozza, hogy saját fejlesztéseit mások is megvalósítsák. Vonatkozott ez mind a megszerzett, de fel nem használt szabadalmakra, mind a döntések sorozatában elhullott ötlet- vagy fejlesztési variánsokra is. Ezzel szemben, egy kialakuló, másfajta piacon, más üzleti modellel az ilyen **„majdnem-megvalósult-innovációk”** és a korábban megszerzett szabadalmak **is újra piaci termékek** lettek.

Azzal, hogy a vállalatok versenytársat állítanak a saját kutatási, fejlesztési és innovációs részlegüknek, amikor kívülről vásárolják meg a szükséges tudást és ugyanakkor készek eladni a náluk nem hasznosíthatót, nagyságrendileg megnövekedhet a szabadalmi piac. A partnerkeresés nyílttá tételekor, **nyitott hálózatok kialakításakor** az innováció dinamikájának formálásában, nyílt innovációval találkozunk, abban az értelemben, ahogy azt Chesbrough először értelmezte.



1. ábra: A Chesbrough által bevezetett „nyílt innováció” elképzelés javított változata (Oliver Gassmann, Ellen Enkel, 2006)

*Megjegyzés: az ábra utal arra, hogy néha egyesített folyamat megy végbe*

A nagyvállalati labor korábbi szerepével szemben a nyílt innovációnak elköteleződő vállalatoknál vertikális és (!) horizontális koordináció és tudástermelés együttese jön létre, amelyben a nyílt innováció nem csak kiegészítő jellegű, hiszen általa az egész vállalati részleg is állandó versenyhelyzetbe kerül. Az új termékek kialakításához a **vállalati labor részben a tudásbróker szerepének megteremtésével** járul hozzá, miközben a legtöbb szakértői vélemény szerint saját tevékenysége az ún. **vállalati magkompetencia fejlesztésére**, megőrzésére korlátozódik. Ez az innovációs szervezési változás új piaci mechanizmust hoz előtérbe, ami új üzleti modellen, modellek változatos formáin, az érték- és a hozamtermelés új módján alapul.

Az **innováció vásárlása egyenjogú tényező lett** a vállalati laboratórium tevékenységével. Ezzel elmozdulás történt az eredeti tulajdonlás modelljével szemben, abban, hogy **a leginnovatívabb vállalatok kifelé orientálttá válnak**. Alapvető változás megy végbe abban a vonatkozásban is, hogy **előtérbe kerül a hozzáférés a tulajdonba vétel mellett, helyett**. Ekkor nem piaci alapú tudásmegosztás jön létre (pl. egy szakmai vagy szórakozási közösség közösen fejlesztheti és megosztja a számára szükséges alapvető tudást).



C.K. Prahalad számos könyve közül a legismertebb az „Esélyek a piramis alján”, melyben többek közt azt is kifejtette, hogy a világ milliárdnyi szegényének vásárlóerejét összeadva, óriási potenciált kapunk.

Chesbrough az innovációs piac kiszélesedésére koncentrált, és viszonylag kevés figyelmet szentelt egy másik átalakulásnak. Ez az **értékteremtés interaktív válna** a fogyasztó (vagy a beszállító) és a termelő kialakuló viszonyában. A felhasználót felértékelő termékfejlesztés ment végbe a **felhasználóra szabás (customization)**, mondhatjuk, az „úri szabó” hozzáállás elterjedésével. A nemrég elhunyt menedzserguru, *Prahalad* és munkatársa, *Krishnan* üzenete szerint a globalizált világban a **globális forráskeresést kell tudni egyesíteni az individuális fogyasztói igény kiszolgálásának képességével**. (Prahalad és Krishnan 2008). Erre a kihívásra egy lehetséges válasz az (egyéni) fogyasztóra igazítás. A fogyasztói igény és termék-, szolgáltatásfejlesztési tudás azonban együtt fejleszthető és termelési tényezőként is megvalósítható a fogyasztóval való az interaktív értékalkotással, akár az innovációs ötletalkotás szakaszában is.



A vezető felhasználó kutatásokról részletes anyag olvasható a <http://www.leaduser.com> oldalon

A fogyasztó, mint termelő interaktív szerepe mindenütt jelentkezik, és a lehető legnagyobb, mind gazdasági, mind társadalmi, kulturális és politikai szempontból. Az MIT ma már emblematisz innovációkutatója, *Erik von Hippel* (von Hippel 2005) elemezte először az ún. **vezető felhasználó (lead user)** szerepét. A vezető felhasználók képesek arra, hogy alapvetően **új termékötleteket alkossanak**. Lehetővé teszi ezt nekik sajátos, **úttörő szerepük** abban, hogy az **új termékeket korán és speciális körülmények között is kipróbálják**, s így nekik lehet a legteljesebb tudásuk arról a valós, gyakorlati közegről, amelybe a termékek beilleszkednek. Ezért könnyen vesznek észre új, bizonyos körülmények között megvalósíthatónak látszó, akár mások által lehetetlennek tűnő fejlesztési lehetőségeket, s egészen új termékötletekkel is előállhatnak. Vezető felhasználói jellegük adja innovatív szerepük korlátját is.

Az extrém körülmények között észrevett innovációs lehetőségek nem feltétlenül vonzóak az átlagos fogyasztók számára. Érdemes röviden kitérni arra, hogy von Hippel különböző dolgokat ért a vezető felhasználó szerepe alatt. Ez lehet a lehetséges **csúcsteljesítmény iránti elkötelezettség**, de lehet olyan szerep is, hogy a felhasználó **korai kísérletezőként** jelenik meg valamilyen termék vagy szolgáltatás vonatkozásában. Az utóbbival kapcsolatban saját maga is kutatást végzett orvosi és gyógyszerfejlesztési területen. Tapasztalatai azt mutatták, hogy számos műszerfejlesztés, valamint a gyógyszer-alkalmazhatóság kiterjeszhetősége esetében vezető felhasználói szerepet töltenek be a klinikumi alkalmazók.