

II./4. fejezet: „Kerülj kapcsolatba, és úgy fejlessz!”

Kissé bővebben foglalkozunk a **Procter&Gamble (P&G)** online kutatási-fejlesztési piacteret alkalmazásba vevő, nyílt innovációs törekvéseivel, annak úttörő szerepe és példamutató sikere miatt. A P&G háztartási és általános egészségügyi tömegárukkal foglalkozó, vezető multinacionális cég, amely mindig is jelentős K+F-részleggel rendelkezett. Az 1980-as évektől nagy erőfeszítéseket tett e részleg teljesítőképességének növelésére. Az innovációs szervezés szempontjából úttörő szerepet játszottak azzal, hogy a **központosított K+F-részleget globálisan hálózatosítottá alakították át.**

Az új vállalatvezetés 2000-re érezte úgy, hogy ismét váltania kell az innovációs modelljén, mivel erősen csökkentek eladásai. Úgy látták, hogy stratégiaváltással az innováció külső forrásai után kell nézniük, annak érdekében, hogy új ötleteket kapjanak a termékfejlesztésre. Az új CEO, A. G. Lafley, meg volt győződve, hogy modelljük, a „Kerülj kapcsolatba és úgy fejlessz!” hamarosan a XXI. század domináns innovációs modellje lesz, a korábbi „tégla és habarcs” modell helyett, amely szerint az innovációt a saját négy fal között kell megvalósítani.

Úgy látták, hogy a régi beállítódáson az sem segít már, ha a zárt innováció kiterjesztéseként fokozottan törekednek az akvizícióra, szövetségek kötésére, licencek kialakítására és szelektív kiszervezésre, a marketing és az innováció összekapcsolására, a termékportfólió menedzsment erősítésére vagy a legjobb fejek megszerzésére. Ezek ugyanis, ahogya a P&G felbecsülte 2000-ben, csupán inkrementális változások voltak, kötések egy elvérző modellen. A P&G megértette, hogy az innovációt mindinkább bizonyos kv-k végzik. Mi több, **az innováció mind több szereplője ugrásszerűen érdekeltté vált a kutatások piaci hasznosításában.** Lafley ezután kitűzte az 50%-os célt, pedig ekkor még a kívülről érkezett innovációk aránya 15% volt. Az 50%-os arányt a P&G 2008-ra meghaladta, s egyben a sikeres innovációk részesedése is jelentősen emelkedett, az innováció költségei pedig lényegesen csökkentek.



A P&G a *Connect + Develop* honlapján innovatív ötleteket vár: <https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/nonce/PortalHome.do>

Felmerülhet a kérdés, hogy a kifelé fordulással a cég K+F részlegét akarta-e helyettesíteni? A P&G válasza egyértelműen a nem volt. Az évtized végére a **K+F-alkalmazottak** száma megközelítette a 10 ezret a vállalatnál. **Szerepük** viszont megváltozott, mert **részben a külső innovációs javaslatok adaptációjára irányult.** Ahogya Lafley megfogalmazta, „**a termékek fele a saját laborunkból fog származni, a másik fele azon keresztül valósul meg**”. Fontos észrevenni, hogy a P&G levonta a tanulságot, hogy a nyílt innováció rendszeres fejlesztése és kiaknázása felé forduláshoz számos strukturális változással kell együtt járnia. Ezek között szervezeti átalakulásra is van szükség, továbbá az attitűd gyökeres megváltozására, hogy a külső innováció befogadását elutasító magatartás, az azokért való lelkesedéssé változzon.

A „Kerülj kapcsolatba és úgy fejlessz!” modell e kihívásnak kívánt megfelelni. A P&G összekötötte ezt az attitűdöt a fogyasztói igények jobb felmérésére tett erőfeszítéssel, s a **nyílt innováció felé fordulást egy teljes rendszerbe integrálta.**

Minden olyan területre kiterjesztette az innovációs tevékenységét, ami kapcsolatba kerül a fogyasztóval (pl. a csomagolásra, a vásárlási szokások beépítésére), nem csak a termékekre magukra. Az innováció a cégnél inkább fogyasztó-, semmint technológia-fókuszú, és mindennapos a fogyasztókkal való tapasztalatcsere. Alkalmazzák a felhasználó irányította innováció, a felhasználó, mint együtt-tervező koncepcióját is. A P&G létrehozott egy elérhetőséget is anyák számára, amelyen megoszthatják a nézeteiket a cég termékeiről. Ez egyben az innovációs ötletek gyűjtőhelyéül is szolgál. A kiegészítő stratégiák közé tartozik egy **web 2.0 alapú belső netes hálózat kiépítése és működtetése**, ami a **legkülönbözőbb osztályokon dolgozó alkalmazottak innovációs javaslatait segít összegyűjteni**, és hasonló portálokon keresztül állnak kapcsolatban a beszállítókkal is az egész világon.

A nyílt innovációra való átállásnak természetesen vannak *gyengeségei* is. Az első **kritikus elem** az, hogy gondatlan alkalmazás esetén a **vállalat fokozatosan elveszti a belső képességét a saját innováció fejlesztésre**. A másik probléma az interaktív értékalkotásnál a **szellemi tulajdon védelme**. További gondot jelent, hogy hogyan lehet jól menedzselni a technológiai javaslatok, ötletek kitalálóinak ezreivel, tízezreivel való együttműködést, hiszen esetükben nem hosszú távú formális kapcsolatokról van szó. Egyes vélemények szerint ezzel **hatalmas tranzakciós költségek** is fellépnek. Nehézséget okoz az ötletek áradatából a valóban innovatív és a **vállalatnak fontos ötletek kiszűrése**.

További probléma, hogy ma **nehéz** valóban meggyőzően **pénzügyileg felbecsülni a tényleges hasznot**. A belső strukturális és attitűd-változások is komplexek; ezek komoly tanulási problémát, az átállás kezdetén esetleg tényleges ellenállást képeznek. Továbbá, a P&G olyan javaslatokat keresett elsősorban, amelyek – amennyire csak lehetséges – piacérettek. E döntésével a cég igyekezett mérsékelni a technológiai és implementációs költségeket és kockázatokat. Ezzel csökkentette annak esélyeit is, hogy valóban kihívást jelentő, radikális innovációkat fontoljanak meg, és biztosítsák a fogyasztó egyéni szükségleteihez igazítás lehetőségeit is.

A P&G kétségtelenül megvalósított egy példaértékű módszert. A **másolással azonban nagyon óvatossá kell lenni** az innovációmenedzsment területén. Ugyanazok az eszközök és eljárások, amelyek beválnak valamely területen, alkalmatlannak bizonyulhatnak egy másik iparág területén. Ez a kétely tovább finomítható a vállalati szint esetében is. A P&G jelenlegi eredményei nagyrészt egyedi lépésekkel jöttek létre, amelyek ismeretlen kezdeti feltételek mellett bizonyultak sikeresnek, s amely körülmények gyorsan és nagyban megváltozhatnak. Ugyanakkor, a versenytárs, az Unilever számára a kihívás azt jelenti, hogy ne egyszerű másolással próbáljon a P&G nyomába eredni. Vannak persze bizonyos, általánosíthatóan mutatózó sajátosságok. A módszertan ezeket ajánlhatja, utalva azonban arra is, hogy az általánosításokat mindig eredetük környezetével együtt kell megfontolni.



Az Unilver oldalán a vállalat saját innovációinak bemutatása található.

<http://www.unilever.com/innovation/productinnovations/default.aspx>