

## II./8. fejezet: Félreértések a nyílt innováció körül

E fejezetben röviden megemlégtettük már, hogy az ezredforduló globális innovációs válságba torkollott. **2004-ben az USA Versenyképességi Tanácsa** által szponzorált *Nemzeti Innovációs Kezdeményezés* (NII), illetve az IBM által elvégzett *Globális Innovációs Kilátás* (GIO) vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy **átalakult az innováció természete. Az innováció globális, multidiszciplináris, együttműködő és nyitott**, aminek csak a megváltozott munkaerő és vállalat tud megfelelni. A verseny új természete a vállalati határokon erőforrásért átnyúlás erős képességét követeli meg. A megváltozó vállalat specializálódott entitások komplementer aggregációja, ami azzal válik fennmaradásra képessé, hogy rekonfigurációs módon alkalmazkodik a nagyrészt előreláthatatlan környezeti változásokhoz. **Rugalmas vállalatháló** jönnek létre szakosodott cégekkel, s a differenciálódott vállalatok a hiányzók helyett partnerkapcsolatokkal biztosítják a szükséges funkciókat.



Az EB 2006-ban Esko Aho, korábbi finn miniszterelnök vezetésével egy K+F-el és innovációval foglalkozó független szakértői csoportot kért fel egy európai innovációs stratégia elemeinek kidolgozására.

Az innovációs osztályok bővítése helyett innovációs háló és az egész vállalatnak az innováció köre szerveződése kerül előtérbe. A 2006-ban az Európai Bizottság számára az EU innovációs képességének növeléséről készített ún. **Aho-jelentés** víziója alapján hozzátehetjük, hogy mindez egy, **az innováció köré szerveződő társadalomba illeszkedik bele.** A GIO legfontosabb megállapítása viszont az, hogy a legtartósabb társadalmi problémák megoldáskeresésének felvállalása képezi hosszú távon a legnagyobb üzleti lehetőséget is. Ugyanakkor, a nyílt innovációt ma még számos, a jelentőségét csökkentő félreértés kíséri. A következőkben összefoglaljuk ezeket, valamint a nyílt innovációnak azokat az alapvető jellegzetességeit, amelyek alapján válaszolhatunk ezekre a félreértésekre.

**A) A nyílt innovációt sokan egzotikus különlegességnek tartják,** miközben az gyorsan elterjedt el a XXI. század első évtizedében, s így normális jelenséggé vált. Míután korábban leginkább amerikai mintákra hivatkoztunk, példaként említünk meg néhány nagyvállalatot Európában: Bayer, BASF, DHL, Deutsche Telekom, Henkel, Merck, Osram, Philips, Porsche, Siemens. (A BASF-nek ma közel 2.000 külső K+F-együttműködése van.)



A nyílt innovációt miért tekintik sokan a nagyvállalatok ügyének?

**B) A nyílt innováció – sokak szerint – elsősorban a nagyvállalatok ügye.** Egy 2010-ben végzett német felmérés viszont kb. 200 közepes nagyságú német cégnél kapott pozitív választ. Tipikusak ezekben a nyílt innovációs kezdeményezések, a vezető felhasználók integrálása innovációs technológiai hálózatokban stb. Ugyanígy, az innovatív kkv-k számára is döntő jelentőségű a nyílt innováció, mert az együttműködő interaktív környezet lehetőségét hozza létre különösen forráshiányos cégek számára. Fontos észrevenni, hogy a nyílt innováció nem csak a csúcstechnológiát megvalósító kkv-k ügye lehet. Jó példák mutatják, hogy a hagyományos, alacsony technológiájú iparágakban (pl. a takaró- és párnakészítésnél) is alapvető jelentőségűvé válhat.

C) Egy további félreértés szerint a nyílt innováció a **stabil partnerek helyett válogatás az alkalmi jellegűek bőségéből**. Utaltunk már korábban arra, hogy akár tipikusan zárt innovációnál is a vertikális értéklánc működése egy sajátos horizontális értékhálóval egészült ki. A **kulcskérdés** a fordulattal viszont a **megfelelő innovációs ökoszisztéma kialakítása lett**. *Innovációs ökoszisztéma* alatt az együttműködő rendszerelemek olyan kooperációját értjük, amely – egymás forrásainak és képességeinek kölcsönös kihasználásával – szinergikus hatást gyakorol mind a benne résztvevőkre, mind a rendszer egészének viselkedésére. Ugyanakkor, ez az együttműködés sajátos nyílt rendszerként biztosítja ökoszisztéma-szerű működését, a robusztusság és rugalmasság olyan együttesét, amivel a rendszer bizonyos határig komplex anticipatív adaptív viselkedésre képes a környezet akár erős változásaival szemben is. Ilyen rendszerben mind a stabil, mind az alkalmi partnerség egyformán fontos. Változik az innováció fő hajtóereje is, ami maga az ökoszisztéma lesz. Ebbe természetesen a vállalat is beletartozik, és moduláló tevékenységgel befolyásolja az ökoszisztéma önfejlődését. Az ökoszisztéma szisztematikusan tartalmazhatja bizonyos szegmenseiben a vállalat alapvető riválisaival való együttműködő viszonyt is, ahogy ezt, pl. azt autópári vagy infokommunikációs területen számos példa mutatja.



Mondjon példát a nyílt forráskód alkalmazására!



A nyilvános információk szerint a google fejlesztők idejük 20%-t személyes fejlődésüknek, érdeklődésüknek szentelhetik

D) Elterjedt félreértés szerint a nyílt innováció tulajdonképpen nem más, mint a *nyílt forráskód módszer* alkalmazásának kiterjesztése. Ez leszűkítés ugyan, ami alapvető félreértésekre vezethet, de bizonyos változataiban a nyílt forráskódú mozgalomnak kiemelkedő fontossága van a nyílt innovációban.

E) A **nyílt innováció nem más, mint külső nyitás**. Ezzel szemben **van ún. belső nyitás is**. A nyílt innováció ugyanis a külső és a belső nyitás (!) megvalósításának lehetőségét is tartalmazza. Nem csupán arról van szó ekkor, hogy a nyílt innováció iránt stratégiai szinten elköteleződő vállalatnak belső átszerveződéssel befogadó képessé kell válnia a külső impulzusokra, hanem arról is, hogy **saját belső világát is innovációs környezetként érdemes és kell felfognia**, amelyben a munkatársak, és az egyes részlegek is rendszeres innovációs forrásokként jelennek meg a szervezeti határokat rendszeresen átjárhatóvá, interakciók helyévé tett belső rendszerben. A megvalósításhoz szükséges belső tömegbe kiszervezésre példaként említhetjük a **Google gyakorlatát**.

F) Közismert az a **téves nézet is**, hogy a nyílt innováció elsősorban **“kívülről befelé” irányul**. Ezzel szemben elterjedőben levő gyakorlat ma már az is, hogy **“belülről kifelé”** irányuló nyílt innováció hasznosuljon a vállalat (birtokában levő) olyan innovációinak hozzáférhetővé tételével is, amelyek kiárusítása vagy más formájú hasznosítása a cég számára további értékteremtési lehetőség képez. Ezt mutatja az elfekvő szabadalmak értékesítése vagy pl. az, hogy az Amazon eladói marketing tudását megosztja viszonteladóival. Van, amikor az útnak indított innovációs

eszköz túlnő a vállalaton, mert annak szükségleteit meghaladó teljesítményre válik képessé. (Ez történt, amikor az Ely Lilly által elindított InnoCentive önállósult, amelynek a cég később egyik rendszeres partnerévé vált.)

**G)** Nem igaz, hogy a nyílt innováció *csak a fogyasztási javakat gyártó* vállalatoknak (lehet) fontos. Technológiai cégek ugyancsak kiváló színterei a nyílt innovációnak, amint erre utal a német vállalatok fenti felsorolása is.

**H)** Félreértés, hogy nyílt innováció mindig *egy-egy iparágon belül* jön létre. A kínálati oldal rendkívül felgyorsult növekedésével, új tudományos szintek rendszeres kiaknázhatóságának kialakulásával, kombinációval emergens iparágak jönnek létre. Ezek sokszor ipari szektorokon és tudományos diszciplínák határain átívelő rendszerek, amelyek – pl. a szükséges szaktudás miatt – kikényszerítik, hogy nyílt innováció jöjjön létre. Ilyen új terület ma a szerves elektronika, a műanyag elektromos vezetők fejlesztése.

**I)** Egyes vélemények szerint a nagyvállalatok *csak közvetlen üzleti érdekből* támogatnak nyílt, nem profitorientált innovációs hálózatokat. A valóságban a nagy cégek, mint, pl. az IBM, sokszor adományozóként lépnek fel nonprofit szerveződéseknel is. Másrészt más, profitorientált vállalatokkal közösen is fenntarthatnak együttműködő rendszereket. (Erre alapot az a felismerés adhat, hogy az innovációs infrastruktúra fenntartása a cégek költségeinek 80%-át képezi.)

**A vállalatok támogathatnak nonprofit jellegű innovációs tevékenységeket saját, jól végiggondolt termékfejlesztési stratégiájuk részeként is,** pl. részt vesznek a nyílt forráskódú fejlesztésekben. A cégek ilyenkor nem azért nyújtanak támogatást a fejlesztő közösségnek, hogy megoldják a termékindividualizációval amúgy is ellehetetlenülő előzetes tesztelés problémáit, és megmeneküljenek annak költségeitől, hanem azért, hogy költséghatékonyan fenntartsák szoftverfejlesztési infrastruktúrájukat. Miközben így a fenntartás és az alapfeladatok megoldásainak keresése a kereskedelmi értékesítés előtti szakaszban többirányú és termelékenyebb lett, az ebben együttműködő vállalatok a piacon rivalizálnak egymással.

**J)** Van olyan nézet is, hogy a nonprofit, **nyílt innovációs szerveződések inkább efemer jellegűek**, és szerepük az innovációs feladatok megoldásának keresésére másodlagos jelentőségű. Ilyen szerveződésekben bizonyos szereplők összeállnak, nyílt társadalmi hálózatot alkotnak, s a wikinómia technikájával indítanak el, valósítanak meg nyílt innovációt. Ezek éppen olyan stabilak lehetnek, mint a profitorientáltak. Ma már hibridizáció jön egyre többször létre: a profit- és a nonprofit alapú nyílt szerveződések számos fajtája hoz létre interfészt. Interfész alakulhat ki olyan társadalmi hálózatokkal, mint, pl. a Facebook körüli „közösség” vagy a LinkedIn, amikor helyet adnak innovációs szervező kapcsolatoknak is.



A paradigma és a paradigmaváltás fogalmát Thomas Kuhn: A tudományos forradalmak szerkezete (Structure of Scientific Revolutions) c. műve tette ismertté az 1960-as években.



Keressen példát szolgáltatás innovációra

**K)** Elterjedt az a félreértés a szakirodalomban, hogy Chesbrough 2003-ban megalkotta a nyílt innováció „paradigmáját”, s azóta ennek kiaknázása folyik. Valójában Chesbrough csak az első, korlátozott fogalmi nyitást tette meg, egy, a lehetséges törekvések sokaságát feltáró világ felé. Ő az innováció ki- és beáramlásának hangsúlyozásában az innovációs piac, mint szabadalmi piac gyors fejlődésére, illetve az idetartozó üzleti modell fontosságára koncentrált, valamint a vállalat saját, fel nem használt innovációs vagyonának rendszeres értékesíthetőségére. Az új piac mellett a hálózatok, különösen a társadalmi hálók szerepét, a fogyasztókkal való rendszeres innovatív együttműködést legfeljebb csak megemlítette. Elemzéseinek középpontja a vállalati stratégia volt, a nyílt innováció bizonyos fajtáinak társadalompolitikai jelentősége nem alkotta érdeklődése tárgyát.

**L)** Félreértés, hogy a nyílt innováció *csak termékinnováció lehet*, noha eddig elsősorban erre irányult. A nyílt innováció talán nemsokára nem is a termékekre fog koncentrálni, hanem a szolgáltatásmenedzsment alapvető módja lesz. *Michael Porter* – az egyik legjelentősebb, menedzsmentet kutató – a gyártást középpontba állító vállalatot vette szemügyre akkor, amikor 35 éve megalkotta az értéklánc koncepcióját. A lineáris értéklánc megvalósulása során anyagi, dologi bemenetek kerülnek átalakításra dologi kimenetökké, amelyek a vevőkhöz kerülnek. A szolgáltatás csak a lineáris folyamat, a termelési lánc végén jelenik meg, amikor a terméket eladják, illetve az áru működőképessége fenntartásánál kiegészítő elemnek minősül. (Korábban egyes szerzők rámutattak arra, hogy a vásárló nem fűröt szeretne, hanem a lyuk létrejöttében érdekelt.) *Peter Drucker* hangsúlyozta, hogy **amit a vevő megvesz és értékesnek tart, az a termék felhasználhatósága, s ez kontextusfüggő**. Porter modellje megérett a felülvizsgálásra, ahogy ezt Chesbrough is hangsúlyozta. **Az új modell a szolgáltatásokat állítja középpontba**, és döntővé válik a differenciált érdeklődésű fogyasztókkal való lehető legkorábbi együttműködés. Ez döntően a gyakorlatban végbemenő ún. tapasztalati tanulásban alakítható ki, különböző szintű együttalkotások során.

**M)** Elterjedt nézetekkel szemben, **a nyílt innováció nem jelenti azt, hogy a vállalati K+F elveszti a jelentőségét**. Hibrid szervezetek és **tudásbróker szerepek jönnek létre**, s egy-egy óriási vállalatnál terméktípustól függően is más és más hangsúllyal jön létre a hibridizáció.

**N)** Már Chesbrough is hangsúlyozta 2003-ban az *innováció üzleti modelljének elsődlegességét* az innovatív technológia vagy termék újdonságának jelentőségével szemben. Ugyanakkor, a nyílt innovációt stratégiájuk középpontjába állító vállalatok közül viszonylag keveset említhetünk, amelyek a nyílt innováció vállalati integrálását összefüggésbe hozzák az üzleti stratégia egészének átformálásával. Az innováció üzleti modellje ritkán illeszkedik szervesen az üzleti stratégia egészébe. A globális stratégia legátfogóbb szintjén viszont már vizionálható az is, hogy a jövő nagy



Milyen előnye származhat egy vegyszereket gyártó cégnek ha dialógust folytat környezetvédő csoportokkal?

üzlete az egyetemes társadalmi célok szolgálatába állított üzlet lesz. Önmagában az innovációs piac fejlesztése közvetlenül csak (kölcsonös) profittermelési ügy lehet, a vevő integrálása viszont már társadalompolitikai ügy is. A vevő integrálása – kifejelett formájában – a „mindenekelőtt használati értéket kell teremteni” stratégiába illeszkedik bele, aminek eszköze a hozam termelése.

**O)** Elterjedt az a nézet, hogy a nyílt innováció *dialógus kialakítását* jelenti olyan szereplők között, akik azért egyesülnek a közös tevékenységre, mert egyetértenek. Ez a nézet leszűkíti a párbeszédet az eszközök megtalálására a közös cél érdekében, és elfelejtkezik a **kritikai mozgalmakkal való dialógusok stratégiai fontosságáról**. Ugyanakkor, csak a kritikus mozgalmakkal már a termékötlet fázisától megvalósuló stratégiai együttműködés tudja biztosítani a kezdetben még a pusztán lelkesedők számára nem látható negatív hatások korai felismerését. **A kritikai mozgalmakkal való együttműködés a fenntarthatóság biztosítója.** Ennek eszköze a technológiai hatáselemzés új szintje, a kettősen fiktív közelítésmód érvényesítése, azaz a **lehetséges innovációk negatív hatásainak a lehető legkorábbi hipotetikus felbecsülése**. Példa ilyen együttműködésre a *DuPont*, az USA harmadik legnagyobb vegyipari vállalata és a környezetvédők egyezsége 2008-ban a nanotechnológia lehetséges veszélyeinek önkéntes jelentésére vagy az Európai Bizottság által kiadott viselkedési kódex e területen.

**P)** Bármilyen impozáns is már a nyílt innováció kutatása, utalni kell az *elemzések jelenlegi alacsony szintjére*. Itt nem csak arról van szó, hogy számos, részletező vizsgálat hiányzik még. Mechanizmusaik szerint alapvetően eltérő ügyek, pl. a piaci alapon vagy hálózatban megvalósuló **„nyílt” innovációk nincsenek megfelelően megkülönböztetve**, ahogy az sem hogy milyen különbségeket jelent, ha zárt vagy nyílt hálózatok jönnek létre. **„Családhasonlóságról”** van szó ezekben az esetekben, a **„nyílt innováció” ma még csak gyűjtőnév** számos, egymással különböző vonatkozásaikban hasonló jelenségekre. Sürgető feladat a nyílt innovációk differenciált, pontosabb megkülönböztetése és megismerése, ha az elmélet valóban jó segítséget akar nyújtani a gyakorlatnak.