

# A MARKETING ÁLTAL BETÖLTHETŐ SZEREPEK A NYÍLT INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

---

**Nagy Ákos**  
Phd hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
[nagya@kkt.pte.hu](mailto:nagya@kkt.pte.hu)

Kulcsszavak: open innovation, nyílt innováció, crowdsourcing, abszorpciós képesség, marketing interfész

## 1. BEVEZETÉS

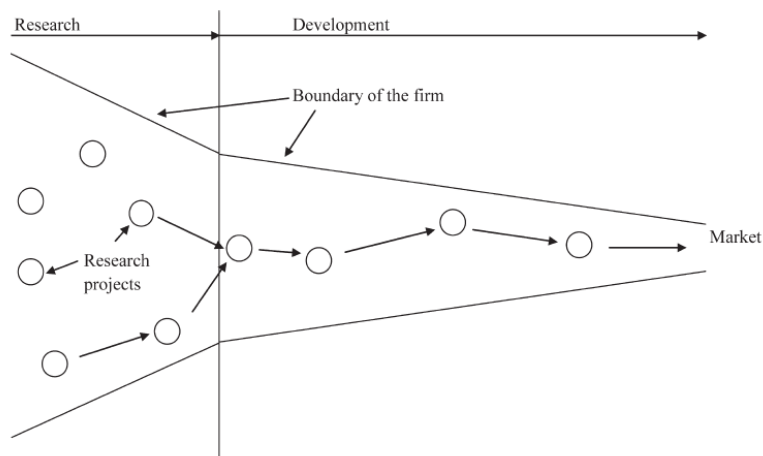
A nyílt innováció (open innovation) fogalmát Henry Chesbrough (2003) vezette be a köztudatba. Központi gondolata szerint egy olyan világban, ahol a tudás szétszórtan helyezkedik el, a vállalatok egyszerűen nem engedhetik meg, hogy pusztán saját kutatásaikra támaszkodjanak. Az új innovációs folyamat menedzselésében pedig nélkülözhetetlenné válik a hozzá kapcsolódó marketingtevékenység megfelelő koordinálása is.

## 2. A „NYÍLT INNOVÁCIÓ” FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA

A „nyílt innováció” nevében is hordozza, hogy az innováció olyan újfajta folyamatáról van szó, amelyben nem zárt rendszerben születik meg a radikális változás. Szemben a 20. század döntő többségében uralkodó zárt innovációs folyamattal, amelyben a vállalatok saját ötleteiket generálják, fejlesztik termékké és viszik piacra (Chesbrough 2003b), a „nyílt innováció” egy olyan paradigma, amely szerint technológiájának fejlesztése során egy vállalat használhat és használnia is kellene mind külső, mind belső ötleteket, illetve mind a piac felé, mind a piac felől vezető útvonalakat (Chesbrough 2003a).

A kezdeti innovációs modell alapvetően zárt volt (ld.: 14. ábra). Ebben az esetben a vállalat saját ötleteit generálja, fejleszti termékké és viszi piacra. Saját, belső, emberi erőforrását használja ki, és pusztán arra támaszkodik, leggyakrabban a lehető legnagyobb titoktartást igényelve. A 20. század nagy részében ez az „önmagunkra támaszkodás” filozófiája vezette a K+F folyamatokat még az iparági elsőséget élvező vállalatok esetében is.

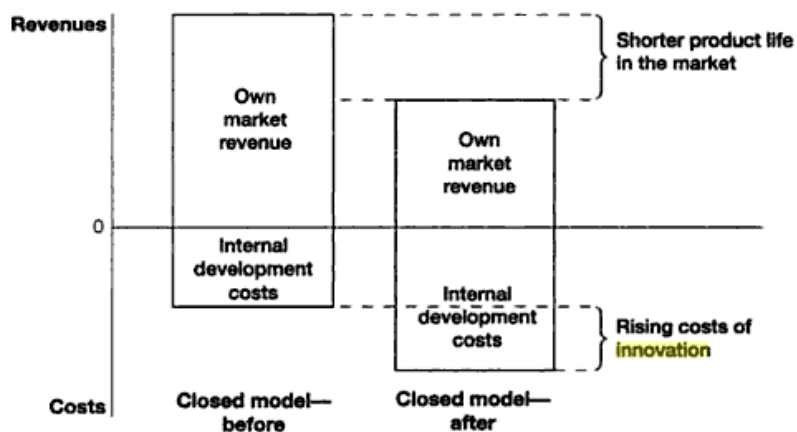
14. ábra: A zárt innovációs modellt szemléltető ábra



Forrás: Chesbrough 2003b, 36

A zárt innovációs modell fenntarthatatlanságához azonban többek között a rövidebb életrciklusok és növekvő fejlesztési költségek következtében csökkenő profit, a tudásmunkások számának, mobilitásának és „szétszóródásának” drasztikus megnövekedése, illetve a kockázati tőke megjelenése vezettek (ld.: 15. ábra).

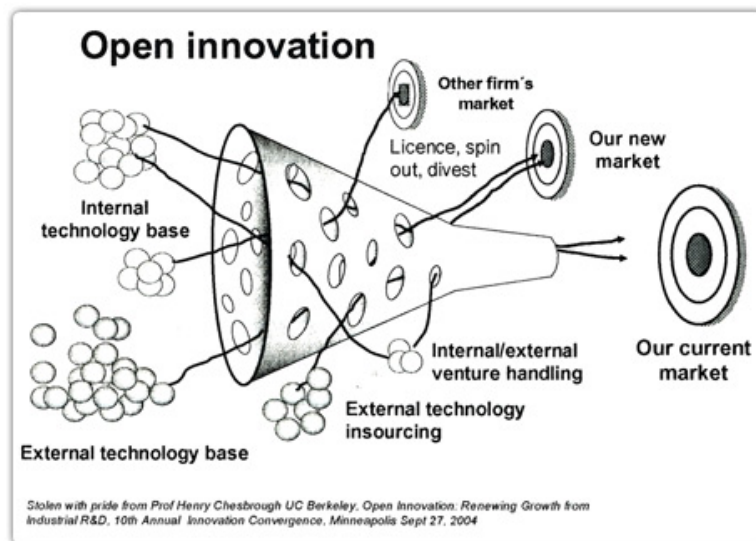
15. ábra: A zárt innovációs modell struktúrája a megváltozott helyzetben



Forrás: Chesbrough 2006, 12

Ebben a megváltozott helyzetben a vállalatok felismerték, hogy új hozzáállásra van szükség: a nyílt innovációs folyamatra. Az új modellben a szervezetek piacra vihető formába öltöztethetik mind saját ötleteiket, mind más vállalatok innovációit. Fontos tehát, hogy saját ötleteik olyan piacokon történő értékesítését is mérlegeljék, ahol eddig nem voltak jelen, és olyan külső innovációs forrásokat is igénybe vegyenek, amelyeket eddig nem mérlegeltek egy-egy innovációs beruházás kapcsán. Mindezt pedig az teheti lehetővé, hogy a vállalatok és környezetük között meghúzódó határok porózussá, átjárhatóvá váltak, így az innovációk könnyen mozoghatnak ezeken keresztül mindkét irányban: mind befelé, mind kifelé.

16. ábra: A nyílt innovációs folyamatot szemléltető ábra



Forrás: <http://innovate.typepad.com/innovation/2007/12/uk-gets-a-taste.html?commenter=>  
(letöltve: 2010. június 22.)

A nyílt és a zárt innováció között elsősorban felfogásbeli különbség fedezhető fel, amely a szervezet egész szintjén kell, hogy érvényesüljön annak érdekében, hogy valamennyi alkalmazott és lehetséges „innovációs társ” elkötelezetté válhasson a folyamat sikeressége iránt. A két innovációs paradigmát tehát alapelveik mentén is összehasonlíthatjuk, amelyet a 7. táblázat szemléltet.

7. táblázat: A zárt és a nyílt innováció összehasonlítása alapelveik mentén

Zárt innováció	Nyílt innováció
A mi területünkhöz értő okos emberek mind nekünk dolgoznak.	<b>Nem minden okos ember dolgozik nekünk,</b> így a vállalatunkon kívül található értelmes emberek tudását és szakértelmét is fel kell tárniuk és „csapra kell vernünk”.
Ahhoz, hogy a K+F profitot is hozzon, nekünk kell feltalálnunk, kifejlesztenünk és piacra vinnünk az innovációkat.	<b>A külső K+F szignifikáns értéket tud teremteni,</b> a belső K+F-re pedig azért van szükségünk, hogy ezen érték egy részére <b>jogot formálhassunk.</b>
Ha mi fedezzük fel először, mi is visszük a piacra elsőként.	<b>Nem szükséges, hogy tőlünk eredjen a kutatás,</b> ahhoz, hogy profitálhassunk belőle.
Ha mi leszünk az elsők, akik piacra tudják vinni az innovációt, akkor nyertünk.	<b>Egy jobb üzleti modell felépítése fontosabb,</b> mint az, hogy elsőként jussunk a piacra.
Ha mi teremtjük a legtöbb és legjobb ötleteket az iparágban, mi fogunk nyerni.	Ha mi tudjuk <b>legjobb kihasználni a belső és külső ötletforrásokat,</b> akkor nyerünk.
Úgy kell használnunk a szellemi tőkénket, hogy mások ne profitálhassanak belőle.	Profitálnunk kell abból, hogy mások használják a <b>szellemi tőkénk</b> egy részét,

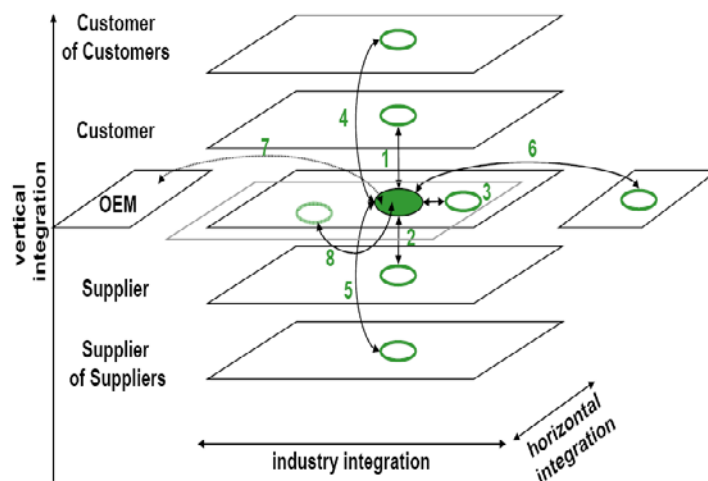
másokét pedig meg kell vennünk, ha így javíthatunk az üzleti modellünk sikerességén.

Forrás: Chesbrough (2003b) alapján saját szerkesztés

### 3. A „NYÍLT INNOVÁCIÓ” FŐBB FOLYAMATAI

A nyílt innováció során alapvetően három főbb kulcsfontosságú folyamatot különböztethetünk meg, amelyekre valamennyi sikerre törő vállalatnak kiemelt figyelmet érdemes fordítania (Enkel & Gassman 2007). Először is szükség van egy kívülről-befelé irányuló (outside-in) folyamatra, amely lehetővé teszi, hogy a tudás és az ötletek a vállalaton kívülről bejussanak a vállalatba. Ennek elősegítése érdekében szükség lehet vevői/szállítói integrációra, illetve a külső technológiai források felkutatására és „becsatornázására”. Emellett szintén fontos egy belülről-kifelé irányuló (inside-out) folyamat kiépítése is, amely a saját ötletek és technológiák piacra vitelét segíti elő például szellemi tőkén alapuló licencek, illetve iparágakon átívelő innovációk formájában. Ahhoz pedig, hogy e korábban említett két folyamat számára megfelelő alap legyen biztosítható, „csatolt” (coupled) folyamatok, a technológiák, termékek és szolgáltatások közös megalkotása – „co-creation” – szükséges, például innovációs hálózatok, illetve stratégiai szövetségek formájában. A kooperációk igen szerteágazóak lehetnek, vertikális, horizontális, vagy iparágon belüli szinten is megvalósulhatnak, többek között a következő formákban: vevőink integrálása, szállítóink integrálása, versenytársakkal kötött partnerségek, vevőink vevőinek integrálása, szállítóink szállítóinak integrálása, iparágunkon átívelő integráció, egyetemek és iparágak közötti együttműködések, innováció globalizációja. (ld.: 17. ábra)

17. ábra: Lehetséges kooperációk



Forrás: (Enkel & Gassman 2007)

A nyílt innováció jelensége valószínűleg nem terjedhet el valamennyi iparágban és léteznek olyan iparágak, ahol már az „elnevezést” megelőzően is ezzel a technikával éltek a vállalatok. A két véglet egyik pontját a szükségszerűen zárt iparágak, mint például a nukleáris reaktorok iparága képezi. Jellemzői, hogy főleg belső ötletek alapján születnek innovációk, alacsony a munkaerő-mobilitás, elenyésző a kockázati tőke jelenléte, kevés és gyenge start-up cégekkel találkozhatunk, és az egyetemeken folytatott kutatások aránya is alacsony. Az ellentétes végpontban pedig a már régóta nyitott iparágak helyezkednek el, mint például a hollywood-i filmipar, vagy a pc-k gyártása. Jellemzőik a partnerségek és szövetségek sűrű hálózata, a sok

külső ötlet jelenléte, a kockázati tőke magas aránya, a „semmitől induló” vállalkozások magas sikerrátája, az egyetemekkel ápoltság jó kapcsolatok, és az egyetemi kutatások magas aránya.

#### 4. A „NYÍLT INNOVÁCIÓ” STRATÉGIAI ÉS MENEDZSELÉSI SZEMPONTJAI

A nyílt innováció során létrehozott termékek megkérdőjelezhetik a tradicionális stratégia alapjait. Korábban fontos stratégiai célkitűzés volt, hogy a vállalatok saját tulajdonukban tudják azokat az erőforrásokat, amelyek az értéket teremtik. Ezzel ellentétben a MySpace, a YouTube, a Wikipedia és a Linux elsősorban a külső jelentkezők hozzájárulásain alapulnak, a közösség hozza létre azt az értéket, amely további tagokat csalogat, és szórakoztatja a résztvevőket. A vállalatok pusztán a lehetőséget teremtik meg és ötletgazdaként, a lehetőségek biztosítóiaként jelennek meg. További fontos stratégiai jelentőségű kérdés, hogy szükség van-e mások kizárására, a másolhatóság elkerülésére. A korábban is említésre kerülő vállalatok esetében a tartalom mindenki számára hozzáférhető, és ez jelenti versenyelőnyük egyik alapját is, hiszen így minden felhasználó egyben „termelővé” is válik, tartalmat állít elő, amelyet mások számára elérhetővé tesz és sok esetben ajánlás révén be is mutat. Mindez pedig elengedhetetlen a folyamat fenntarthatósága érdekében. A másolhatóság elkerülése azonban a vállalati képességeket tekintve mindenképpen szükséges marad, hiszen e nélkül bárki létrehozhatná ugyanazt. A nyílt innovációs folyamat eredményeképpen létrejövő termékek és új vállalatok számára az újdonság, kicsiség és a piacra lépés nehézségei, korlátai kevésbé relevánsak (Grubel & Henkel 2006). Mivel aktív részvétel eredménye a termék, illetve az új ötletre épülő vállalkozás, így gyorsan képes ismertségre szert tenni, hiszen már az innováció során ismertséget szerez. A kicsiség problémája a szabadon hozzáférhetőség révén győzhető le, mivel így gyorsabban fejleszhető és gyors növekedésre tehet szert az adott termék. A piacra lépési korlátok legyőzésében segíthet, hogy a korábbi fejlesztési erőforrásokon alapul, gyorsan differenciálható és alacsony az átváltási költség a felhasználók számára egy ilyen termék esetében (Grubel & Henkel 2006).

A nyílt innováció révén megváltozik az innovációs folyamat „helye”, mivel nem a cégen belüli K+F részlegben belül történik az újítás, hanem sok szereplő együttműködésének eredményeképpen a vállalaton kívül. A koordináció mikéntje így kiemelten fontossá válik, hiszen aggregálni és szintetizálni szükséges a felmerülő ötleteket. Megváltozik továbbá az együttműködés mértéke is, mivel a korábbi néhány kiemelt partner helyett a „kollektív bölcsesség” megfelelő módon történő kihasználása érdekében radikálisan megnő a partnerek száma, így a folyamat komplexitása is (Fredberg et. al. 2008).

A korábban központi fontossággal bíró stratégiai elemek – tulajdon, belépési korlátok, átváltási költségek, iparágban belüli verseny – tehát másodlagossá válnak, olyan tényezők viszont, amik korábban perifériára szorultak – egyéni jelentkezőkre ható vonzerők, a közösség szerepe, részvétele, az innovációs hálózatok felépítése – mind fontosabbá válnak. A legfontosabb kérdés pedig továbbra is és még inkább az, hogy ki szerzi meg a legnagyobb hányadát a „nyílt innováció” révén teremtett értéknek? A választott üzleti modellnek e kérdésben döntő szerepe van. A megfelelő választást a következő ajánlások (Chesbrough & Appleyard 2007) segíthetik elő:

- Határozd meg a céljaidat!
- Értékelj a szükséges képességeket!
- Határozd meg a leendő partnerek üzleti modelljével történő összehangolás mértékét!
- A partnerségek menedzselése során ne csak a rövidtávú igényekre légy figyelemmel, hanem a jövőbeni együttműködési lehetőségekre is!

Mind az emberi (vezetés, csapatmunka, motiváció), mind a szervezeti (struktúrák, képességek, folyamatok) tényezők megfelelő menedzselésére és összehangolására szükség van. Egy ötlet sikeres piacra vitele esetében továbbá mind a technológiai, mind a piaci bizonytalanságot le kell küzdeni. Sok esetben azért kerülnek elvetésre a projektek, mert nem illenek bele a vállalat adott időpontbeli üzleti modelljébe. Változásra van szükség tehát, mind az innovációk menedzselésével kapcsolatos hozzáállásban, mind a projektek értékelését tekintve (Chesbrough 2004). A megváltozott szituációra jól alkalmazható a póker és a sakk analógiája. A sakk olyan játék, amelyben több lépéssel előre kell tervezni, az erőforrásaink jól definiáltak, a versenytárs erőforrásai is jól felmérhetőek és meghatározhatóak, illetve a játék során nem igazán lép fel új, stratégiai változtatást igénylő információ. A pókerben ezzel szemben, amint új információ bukkan fel, alkalmazkodásra van szükség, mind saját, mind versenytársaink erőforrásai nehezen mérhetőek fel illetve a játék során „tűnnek elő”, aminek révén folyamatosan új helyzetekbe kerülünk. Újfajta értékelési rendszer kialakítása szükséges tehát az egyes innovációs projektek elbírálására. Az elbírálás során mérlegelni kell, hogy teremt-e jövőbeni üzleti lehetőséget a projekt, befolyásolja-e, kiterjeszti-e a vállalat jelenlegi üzleti modelljét? A jó projektek elvetésének kockázatát szükséges minimalizálni és valamennyi pozitív eredménnyel kecsegtető projektet meg kell valósítani. Az összehasonlítást a 8. táblázat mutatja.

8. táblázat: Az értékelési kritériumok összehasonlítása sakk és póker szituáció esetében

Sakk	Póker
Beleillik-e a jövőben tervezett projektek által meghatározott útba?	Teremt-e jövőbeni üzleti lehetőségeket?
Beleillik-e a jelenleg alkalmazott üzleti modellbe?	Befolyásolja-e, kiterjeszti-e a jelenlegi üzleti modellt?
NPV > 0	Kiválasztási érték > 0
A rossz projektek megvalósításának minimalizálása	A jó projektek elvetési kockázatának minimalizálása

Forrás: Chesbrough (2004) alapján saját szerkesztés

Ahhoz, hogy a vállalatok ilyen megváltozott körülmények között megfelelő módon legyenek képesek menedzselni a nyílt innovációs folyamatot a megfelelő stratégiához való illeszkedés még nem elegendő. Szükség van minimum négyféle képesség kialakítására is (Enkel & Gassman 2007). Az „abszorpciós képességre” azért van szükség, hogy a vállalat sikeresen legyen képes azonosítani a kívülről származó információk és ötletek értékét és a számára kecsegtető tényezőket megszerezni. A „sokszorosítási képességre” külső környezet felé irányuló tudástranszfer, az új ötletek értékesítése során van szükség. Az „együttműködési képesség” a partnerek magas száma miatt elengedhetetlen. A „dinamikusság képessége” a belső erőforrás akkumuláció és a külső erőforrás hasznosítás „vegyítésének” képessége, amely a vállalat számára megteremtheti az egyedi versenyelőny alapjait.

Mindezen megállapítások mentén, fontosabb szempontok szerint rendezve összefoglalhatjuk, hogy milyen típusú vállalkozások profitálhatnak leginkább a nyílt innovációs folyamatokból (Enkel & Gassman 2007):

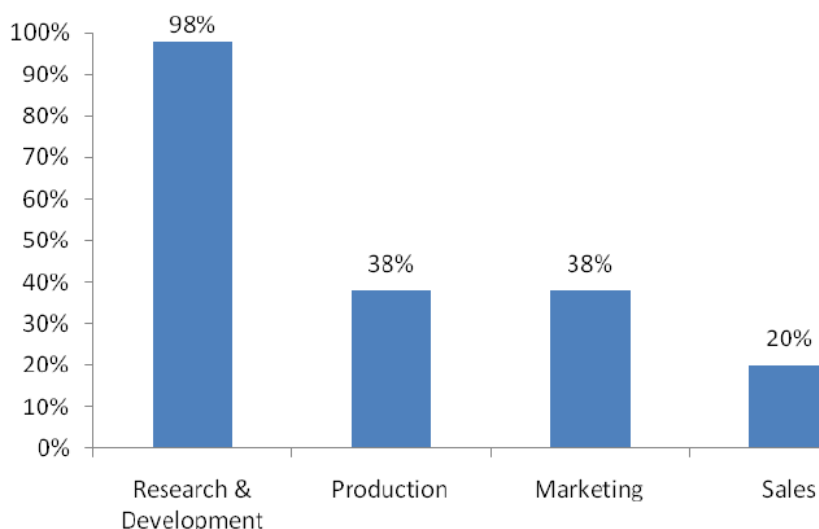
- Vállalati méret és irányultság: közepes méretű, multinacionális vállalat
- Komplexitás: komplex termékeket gyártó és komplex technológiákat alkalmazó vállalatok
- Stratégia: világos növekedési és innovációs stratégiával rendelkezők, meglévő és új piacra koncentrálnak

- Kultúra: innovációs kultúrára épülő vállalkozások (–empowerment, autonómia, új ötletek iránti nyitottság, magas kooperációs készség, stb.)
- Folyamatok: innovatív folyamatokat működtető vállalatok, akik képesek külső tudás átvételére, az egyes projektek rendszerszerű elemzésére: „make alone, buy, cooperate” kérdés eldöntésére
- Szellemi tőke menedzsment: aktív szellemi tőkemenedzselés, más vállalatok és iparágak fejlődésének azonosítására és integrálására való képesség, rendszerszerű elemzése a meglévő szabadalmaknak és licenc potenciálnak
- Iparág: elektronika, szoftver

## 2. A MARKETING HELYE ÉS KÉRDÉSEI A NYÍLT INNOVÁCIÓBAN

A marketing szerepe elsősorban a lehetőségek, a partnerek felderítésében, az ötletek megszerzésében, azaz az „abszorpciós képesség” (Cohen & Levinthal 1990) magas fokon történő kivitelezésében nyilvánulhat meg. E képesség megszerzése és a magas innovációs kapacitás több funkció együttműködésének eredményeképpen adódik, hiszen többek között a K+F, a gyártás és a marketing funkciók kollaborációja elengedhetetlen a külső tudás hasznosításának szemszögéből. (Bogers & Lhuillery 2010). A Nerac kutató- és tanácsadó intézet ügyfelei körében végzett (nem reprezentatív) felmérése szerint nyílt innovációs aktivitások leggyakrabban a termékek korai életciklusában kerülnek alkalmazásra. Jól mutatja ezt az 5. ábra, amelyen a megkérdezett vállalatok egyes részlegeinek, funkcióterületeinek megoszlása kerül feltűntetésre a nyílt innováció folyamatában. A jövőben azonban egyre több funkcióterület egyre magasabb részvételi arányára számíthatunk e tevékenységekben, a termékek egész életciklusára kiterjedően. Többek között Lindegaard (2010) is úgy véli, hogy a márkák „evangélistáival” szükséges szorosabb kapcsolattartás, bevonás révén megváltozik az értékesítés és marketing funkciók vállalaton belül betöltött szerepe, egyre inkább előtérbe kerülhet e hangadó fogyasztókkal, opinion leaderekkel történő kétirányú kommunikáció. Mindenképpen fontos azonban kiemelni, hogy a nyílt innováció nem csupán a fogyasztók bevonását jelenti, hiszen fennáll annak a veszélye is, hogy a meglévő, általuk kedvelt termékek kívánnak majd változtatásokat javasolni, és nem lendítik elő a forradalmi változásokat, illetve inkább gátják képezik azoknak. Szükség van tehát további partnerek – más termékek fogyasztói, más piacokról, szakértők, versenytársak, szállítók, stb. – azonosítására és bevonására is.

18. ábra: Az egyes funkciók részvétele a nyílt innovációs erőfeszítésekben



Forrás: Blackwell & Fazzina 2009, 6

A korábban azonosított nyílt innovációs folyamatokban valamennyi esetben fontos szerep hárulhat egyes marketingtevékenységekre. Az outside-in folyamatok menedzselésére során a K+F részlegnek mindenképpen szüksége van a marketing részleg támogatására, hiszen e szervezeti egység rendelkezik megfelelő eszköztárral a szükséges lépések megtételéhez. Képes olyan imázst kialakítani, amely vonzóvá teheti az adott szervezetet a „hozzájárulások” piacán. Képes felderíteni kutatások révén, hogy milyen területeken igényelnek a vásárlók új termékeket, milyen partnerek lehetnek segítségre azok kifejlesztésében. Képes lehet továbbá megfelelő módon motiválni a „hozzájárulások” gyártóit, olyan motívumok felébresztése, attitűdök kialakítása révén, amelyek időtálló módon fenn tudják tartani az elkötelezettséget, meg tudják teremteni a szükséges involvement szintet. A termékek fejlesztése során, a csatolt (coupled) folyamatokban – amint már említésre került – a K+F részlegnek szintén szorosan együtt kell működnie a marketing részleggel, annak érdekében, hogy a nyílt innováció fenntarthatóvá és rentábilissá válhasson. Az együttműködés és a folyamat iránti belső elkötelezettség megteremtéséhez mindenképpen szükség van a belső PR tevékenység ilyen irányú megerősítésére. Elengedhetetlen a résztvevő szereplők közötti kommunikáció irányítása és elősegítése is. A marketing részleg számára tehát új kommunikációs megoldások kialakítása válik szükségessé. Olyan integrált kommunikációra támad igénye a szervezetnek, amely nem csupán fogyasztóként tekint már a célközönségre, hanem a számára oly fontos hozzájárulások gyártóiként ismeri el őket. Emellett a szervezeti piacokon is még kiterjedtebb kommunikációs és információs aktivitás szükséges ahhoz, hogy a megfelelő ötletek eljuthassanak az adott szervezethez. Mindez azonban nem elég. Az ötleteket termékeké kell formálni, eladható formában kell bemutatni, és meg kell találni azokat a potenciális vevőket, akik érdekeltté válhatnak a továbbfejlesztésében és hozzájárulhatnak a nyílt innováció inside-out folyamatainak elősegítéséhez. A marketing funkció számára tehát nem csupán a legyártható termékek „becsomagolása” és marketing szempontú kiterjesztése válik fontossá, hanem a félkész és készülőben lévő ötletek számára is meg kell teremtenie a piacra vitel lehetőségeit.

A nyílt innovációs folyamat alkalmazásának és fenntarthatóságának kulcsfontosságú tényezője, hogy az idő előrehaladtával képes legyen a vállalat a mind számára, mind elhelyezkedését tekintve kiterjedt közösség illetve a vállalati alkalmazottak részvételét, involvement szintjét és elkötelezettségét kiváltani, továbbá azt fenn is tartani. Az értékes közösségi hozzájárulások nem végtelen számosságúak, a legtöbb projekt számára akár



hiányozhatnak is. A nyílt innovációs projekteknek versenyezniük kell tehát egymással a hozzájárulásokért, és többen alul is maradhatnak ebben a versenyben. Ennek kiküszöbölése érdekében egyre több vállalat veszi igénybe a tömegek bölcsességét, „crowdsourcing” (Howe 2006) révén. Ez esetben – leggyakrabban online – közösségek számára „dobnak be” a vállalatok megoldandó feladatokat, tesznek fel kérdéseket, és a beérkező válaszokat értékelve adnak jutalmakat. Fontos szerep jut mindebben azoknak a „közvetítő” cégeknek (pl.: Innocentive ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)), NineSigma. ([www.ninesigma.com](http://www.ninesigma.com)) stb.), akik megteremtik a lehetőséget és interakciós platformot a vállalatok számára, összegyűjtik az egyéneket és közösségbe formálják őket. A nyílt innovációs közösségekben való részvétel biztosítása érdekében különböző motívumokat (élmény, vidámság, közösséghez tartozás, tanulás, altruizmus, reciprocitás, reputáció stb.) kell ébreszteni a potenciális résztvevőkben. A legtöbb „közvetítő” meg is próbál minél több ilyen motívumot megérinteni, egyet azonban semmiképpen sem hagyhat figyelmen kívül a sikeresség érdekében, ez pedig a „hasznosítható” hozzájárulásokért, illetve aktivitásért felajánlott díjazás (Antikainen et. al. 2007). Ezen pénzüsszegek azonban sokkal kedvezőbb mértékűek, mintha a vállalatok saját berkein belül kívánták volna megoldani a felmerülő kérdéseket, dolgozóik és elismert szakemberek bevonása révén. Nagyon fontos kérdés továbbá, hogy miképpen képes a vállalat irányítani a nyílt innovációs projekteket? Minden közösségnek vannak „insider” tagjai és „outsider” tagjai. Az „insiderek” vezetik általában a közösséget és formálják a témákat. A legtöbb nyílt innovációs közösség meritokráciaként működik, ahol a projekt sikeréhez történő egyéni hozzájárulás, a teljesítmény számít, és ennek mértéke alapján kerül valaki megítélésre. A profitérdek és a vállalatok belépésével ez a meritokratikus világ viszont nagyon könnyen felbomolhat. Egyensúlyt kell tehát teremteni a korábban jól működő közösségen belül, és meg kell szerezni a vállalat számára elengedhetetlen hitelességet, a pozitív megítélést, attitűdöt. Mindehhez pedig igen kreatív, jól szervezett, naprakész marketingpolitikára van szükség. Összefoglalva a korábban említetteket a marketing funkció részvételére és eszköztárának alkalmazására, továbbfejlesztésére mindenképpen szükség van a nyílt innovációs folyamatok menedzselésében illetve megfelelő eredményességének elérése érdekében (ld.: 9. táblázat)

9. táblázat: A marketing szerepe a nyílt innovációs folyamat során

Outside-in folyamatok	Csatolt (coupled) folyamatok	Inside-out folyamatok
ötletek, megszerzése, marketing szempontú elbírálása	márkaépítés a nyílt innovációs folyamatok révén	a fel nem használt, értékesíthető ötletek értékének bemutatása
potenciális hozzájárulók és hozzájárulások azonosítása, értékelése	motivációkutatás, közösségek magatartásának felmérése	szegmentáció, piaci rések, potenciális vevők felismerése és azonosítása
a külső partnerekkel történő kapcsolattartás, külső PR feladatok, vonzó CI kialakítása	hozzájárulások számosságának fenntartása megfelelő ösztönzéssel, kommunikációval, belső PR feladatok, hitelesség megteremtése	az újonnan létrejövő termékek piacra vitele (4P)

Forrás: saját szerkesztés

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK

Rendkívül fontossá válik tehát, hogy a kiterjedt és rendkívül szerteágazó, mind szervezeti, mind fogyasztói csoportokat magában foglaló nyitott innovációs folyamathoz kapcsolódó közösségekben milyen módon képes a vállalat tovább építeni imázsát, márkáinak elismertségét, miként képes elősegíteni a megfelelő mértékű részvételt és támogatottságot, illetve, hogyan fogja tudni mindezt úgy koordinálni, hogy az igazi érték, amely versenyelőnyt jelenthet, nála maradjon.

## 7. IRODALOM

- Antikainen, Maria, Mäkipää, Marko, Ahonen, Mikko (2007), „Motivating and supporting collaboration in open innovation”,  
[http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/ejim-jul-2009-0039\\_rtc\\_cl\\_final.pdf](http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/ejim-jul-2009-0039_rtc_cl_final.pdf) (letöltve: 2010. június 9.)
- Blackwell, Kevin & Fazzina, David (2008), „Open Innovation: Facts, Fiction and Future”, Nerac Publication, 2008, September 2, pp. 1-15 <http://www.innovationtools.com/PDF/open-innovation-nerac.pdf> (letöltve: 2010. június 9.)
- Bogers, Marcel & Lhuillery Stéphane (2010), „A Functional Perspective On Open Innovation: The Role Of R&D, Manufacturing And Marketing In Learning And Innovation”, Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" Conference at Imperial College London Business School, 2010. június 16-18., pp. 1-32
- Chesbrough, Henry W. (2003a), „Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology”, Boston, Harvard Business School Press, pp. xxiv
- Chesbrough, Henry W. (2003b), „The Era of Open Innovation”, MIT Sloan Review, Spring 2003, pp. 35-41.
- Chesbrough, Henry W. (2004), „Managing Open Innovation”, Research-Technology Management, Volume 47, Number 1, 1 January 2004, pp. 23-26(4)
- Chesbrough, Henry W. (2006), „Open business models: how to thrive in the new innovation landscape”, Harvard Business School Press
- Chesbrough, Henry W. & Appleyard, Melissa M. (2007), „Open Innovation and Strategy”, California Management Review Vol. 50, No. 1 Fall 2007
- Cohen, W.M., D.A. Levinthal (1990), „Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation” Admin. Sci. Quart. 35, pp. 128-152.
- Enkel, Ellen & Gassman, Oliver (2007), „Driving Open Innovation in the Front End: The IBM Case”, Euram Open innovation Track, 2007. 05. 16.
- Fredberg, T., Elmquist, M., Ollila, S. (2008), „Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions”, Vinnova Report 2008:02, pp.1-64.
- Gruber, M. & Henkel, J. (2006), „New ventures based on open innovation – an empirical analysis of start-up firms in embedded Linux.” International Journal of Technology Management, 33 (4), pp. 356-372.
- Howe, Jeff (2006), „Crowdsourcing: a definition”  
[http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html) (letöltve: 2010. június 23.)
- Lindgaard, Stefan (2010), „The Side Effects of Open Innovation”, Bloomberg Businessweek, 2010 June 7,  
[http://www.businessweek.com/print/innovate/content/jun2010/id2010063\\_908184.htm](http://www.businessweek.com/print/innovate/content/jun2010/id2010063_908184.htm)  
 (letöltve: 2010. június 23.)