

## A VI. SZEKCIÓ ELŐADÁSAI

PISKÓTI ISTVÁN<sup>189</sup>

### INNOVÁCIÓK MARKETINGJE

*Az innovációk marketingjének témája már több évtizede a szakmai érdeklődés előterében áll, de számos vonatkozásban még mindig megoldatlan problémákat jelent és termel újra, melyek folyamatosan frissen tartják az innováció kérdését a menedzsment-kutatásokban. A téma személyes újra-aktualitását a témában írt kandidátusi disszertáció után az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ (ImKKK) program, a szerző által vezetett „innovációs marketing” kutatási terület jelentőségének előtérbe kerülése, és országos szakmai együttműködésben készülő innovációs marketing szakkönyv adja.*

A vállalkozások folyamatosan kell, hogy keressék az üzleti sikereket, a növekedés, a hatékonyság növelésének lehetőségeit, a versenyképesség megteremtésének technikáit, különösen napjaink egyre éledező nemzetközi versenyére, s benne az erőteljes árverseny közepette.

Az elmúlt években sok cég változtatott, strukturális átalakításait, átszervezésüket a növekedési képességük és jövedelmezőségük növelésének célja mozgatta. Ezen átszervezésekben, a vállalkozás folyamataiban való költségcsökkentés és a hatékonyság növelésének igénye dominált. Az egyre élesebb verseny, az alacsonyabb bérrel dolgozó régiók nyomása, a stagnáló kereslet, olyan költségtakarékossági intézkedéseket indukált a vállalkozásoknál, melyek megalapozhatják az árversenyben való helytállásukat.

A belső szervezeti korszerűsítések pozitív hatásai ellenére sok cégvezető arra a következtetésre jutott, hogy még mindig nem sikerült ezen reengineering lépésekkel, strukturális változtatásokkal a vállalkozás értéke hosszú távú növelésének (shareholder value) útját megtalálni. A vállalkozás vonzereje ugyanis az érintettek szemében csak átmenetileg nő a költséghatékonyság, a megtérülési mutatóinak (ROI) javulásával, de tartósan pozitív megítélése csak azon képesség bizonyítására épülhet, hogy miként tud új, sikeres termékeket, szolgáltatásokat a piacra hozni. Természetesen a reengineering és a strukturális változtatások tulajdonképpen célja is az eredményes, sikeres növekedés feltételeinek a javítása, bár költségcsökkentések, a kevésbé jövedelmező területek leépítése, valamint a mennyiségi megfontolásokból történő vásárlások gyakran az innováció-képesség és a szerves fejlődés szempontjából hátrányosak is lehetnek.

A vállalkozások előtt álló követelmény ugyanakkor ma kettős, egy időben kell a költséghatékonyságot javítani a meglévő termékek árversenyben való helytállása érdekében, és a differenciált, innovatív termékek, szolgáltatások létrehozására irányuló tevékenységet intenzívebbé tenni, a piacpotenciál növelése, a növekedés érdekében.

***A vállalkozásoknak új viszonyt kell kialakítaniuk az innovációhoz, a növekedéshez, melynek kulcsa az innovációk sikeres menedzselése, sikeres marketingje lehet.***

Az innováció piaci körülményei az utóbbi évtizedben jelentősen megváltoztak:

- A legtöbb piac fejlődése elérte a telítettséget, a nemzetközi verseny egyre erőteljesebbé vált, az ágazatok nagy részében fölös kapacitások jöttek létre, a vevők egyre szélesebb sokoldalúbb kínálatból választhatnak.

---

<sup>189</sup> Dr. Piskóti István a Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet igazgatója

- Az új termékek és szolgáltatások létrehozása a technológiák, a kompetenciák komplex összjátékát igényli, s ebben a normák, a kompatibilitási elvárások, s előírások sokaságának kell megfelelni, azaz az innováció egy sokelemű, költséges folyamat.
- Egyre nehezebb kielégítetlen szükségleteket feltárni, s azokhoz találni, helyes megoldásokat találni.
- Nőnek az új termékek fejlesztésének és azok piaci bevezetésének beruházási kockázata, mivel a fejlesztési kiadások rendkívül nagyok lehetnek, a termékek életciklusa rövidül, s egyre bizonytalanabb, hogy az innovatív kínálat megfelel-e majd a vevői preferenciáknak.
- Az innovációk növekedési sikerei érdekében ma egy vállalkozásnak jelentősen többet kell felmutatniuk, mint kreativitást, ötleteket, műszaki képességeket.

A vállalkozások vezetőinek többsége a nemzetközi kutatások szerint felismerte, hogy átgondolt innovációs stratégiára van szüksége. Miként az Arthur D. Little néhány éve végzett kutatásai is igazolják, a cégvezetők több mint 50%-a fontosnak tartja az innovációt, s 67%-uk növekvő innovációs menedzsment aktivitást tervez, tudva, hogy az a funkciókon átnyúló folyamat-menedzselést igényel, s jelentősen különbözik más folyamattól.

A mannheimi ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) friss, 2004. novemberi kutatásai is a német vállalkozások növekvő innovációs kényszeréről és aktivitásairól, az innováció-intenzitás növekedéséről szólnak, bár számos fontos területen lemaradást regisztrálnak.

***A vállalkozásoknak meg kell tanulnia az innovációk és a növekedés tudatos egybekapcsolását.***

Ezen elvárás öt fontos magatartási, szakmai alapvetésre hívja fel a figyelmet:

- Az innovációs lehetőségek kutatása csak akkor lehet sikeres, ha van a vállalkozásnak jövőképe, jövőbe mutató stratégiája, amelyben az innovációknak világos szerepet kell játszania,
- El kell fogadni, hogy a technológiai know-how kevésbé fontos, mint azon felhasználói területek, vevőcsoportok beható ismerete, akik attraktív növekedési potenciált mutatnak fel, s az innovatív termékek jelentős előnye építhető rájuk.
- Az innovatív ötletek széles tárházát kell használni, a vevőket, szállítókat, az értékesítés és vevőszolgálat munkatársait, a versenyelemzést, a külső kutatóintézetet, a saját k+f munkatársait stb. Azaz abban a helyzetben kell lenni, hogy mindezek gyűjtése, értékelése egy aktív keresési és szűrési folyamat révén történjen.
- A sikert ígérő innovációs ötletek fejlesztési projektbe történő gyors átvitele, megvalósításának és célratorzó piacra vitelének gyorsasága, időstratégiai döntése elengedhetetlen.
- Egy szisztematikus az innovációmenedzsment keretében történő innovációs marketing működtetése szükséges, mely biztosíthatja, hogy az innovatív termékek fejlesztése vevőorientáltan történjen.

Az innováció folyamatának menedzselése, az innovációmenedzsment<sup>190</sup> összetett fogalmán azt a tevékenység-együttest értjük, amely keretében a vállalat tudását, képességeit, benne termékeit, szolgáltatásait és gyártási eljárásait komplex módon újítja meg. A megújulás kiterjed:

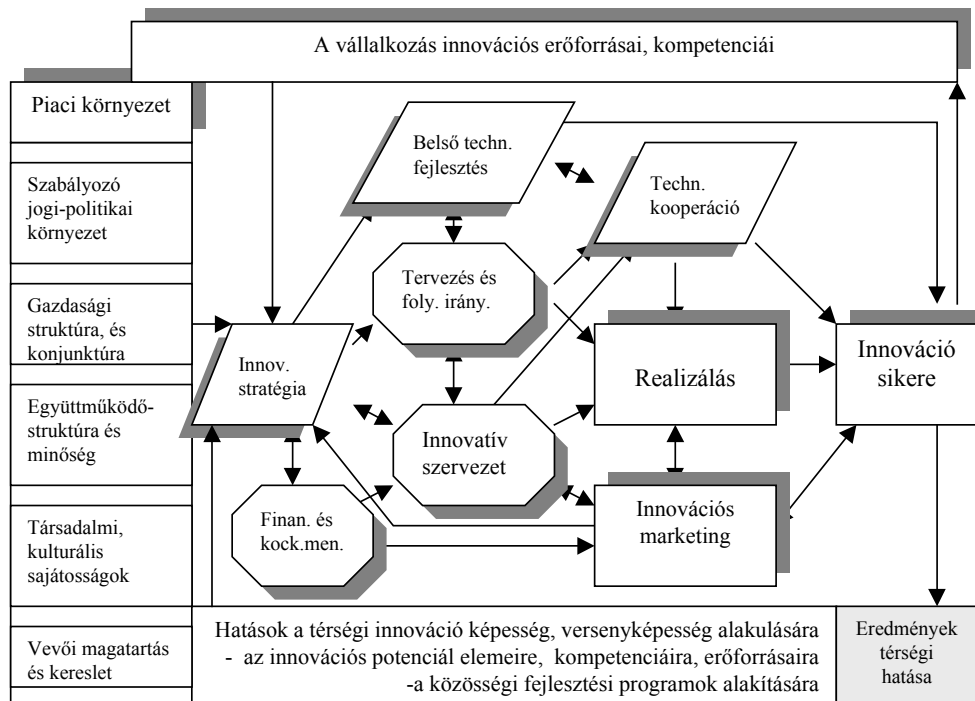
- az elméleti és módszertani ismeretekre,
- az alkalmazott technológia megújítására,
- a hasznosított K+F eredményekre,
- az újdonságteremtés az újdonság befogadás vállalatán belüli folyamatainak működtetésére, beleértve a stratégia megalkotásától az újdonság piacra vezetéséig terjedő tevékenységeket,

<sup>190</sup> Az innováció értelmezésekor annak szélesebb, Schumpeterre visszanyúló, a műszaki innováción is túlmutató, de azt magában foglaló 5 elemű megközelítéséből indultunk ki.

Kutatás és kísérleti fejlesztés (K+F) fogalmán azt a rendszeresen végzett alkotó munkát értjük, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismereteket, valamint ennek az ismeretanyagnak a felhasználását új alkalmazások kidolgozására. A K+F háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést" (Frascati Manual. OECD. 1993. Magyarul: OMF. 1996. 29. o.)

- a rendszerben hasznosuló műszaki-technikai, gazdasági, szervezési-vezetési ismeretekre egyaránt.

**Az innovációmenedzsment a vállalkozások értékalkotó folyamatának motorja.** Az innovációmenedzsment – számos kutatás megállapítása szerint - a hazai innovációk világának leggyengébb pontja, mely leginkább akadályozza az innovációkon belül a saját fejlesztésű műszaki k+f relatív magas arányának sikeres hasznosulását is.



**1. ábra: Az innovációmenedzsment rendszerének integrált modellje**

Saját szerkesztés H. G. Gemünden (2000) alapján kialakítva.

Napjainkban ugyanakkor új, komplex és integrált megközelítésre épülő alapokra kell helyezni, hiszen a kutatási cél indoklásában jelzett új világgazdasági, technológiafejlődési jelenségek, a magyar társadalom és gazdaság „innovációs kényszere” okán *ismét rendkívül fontos témává vált*. Bizonyított tétel, hogy egy ország, egy régió nemzetközi versenyképessége a mikroökonómiai szereplői, a vállalokozási versenyképességére épül, ezért a vállalkozások innovációs sikerét erősítő ImKKK program az innováció-orientált gazdaságpolitika és régiófejlesztés közösségi céljainak hatékony eszköze.

Az **innovációmenedzsment integrált modellje**, melyet a nemzetközi szakirodalomban ismert (Gemünden 2000) megközelítés továbbfejlesztéseként alkottunk, egyértelműen megmutatja annak meghatározó tényezőit, környezeti kereteit (a piaci környezet innováció-barátságának befolyásoló hatásait, a vállalkozások innovációs teljesítményének visszahatásait). A vállalkozás innovációmenedzsmentjének három (eltérő alakzatokkal jelzett) szakmai tevékenységcsomagját nevesíthetjük:

- innovációs stratégiai és technológia-tervezési és menedzsment folyamatok,
- az innovatív szervezeti feltételek biztosításának folyamatait,
- a gazdasági hasznosulás előkészítő és realizáló innovációs marketinget.

A kutatási területek **tartalmi, szakmai egységet képeznek**, s az innováció korszerű, piacorientált vállalkozói megvalósításának **módszertani megalapozását, modellezését és gyakorlati alkalmazásának megvalósítását** tűzik ki célul. A gazdasági relevancia meghatározó elemei:

- a kutatások közvetlenül támogatnak műszaki fejlesztési folyamatokat (termékfejlesztés, technológia váltás, modellezés)
- innovációk, K+F eredmények gazdasági hasznosulását alapozzák meg
- innovációs és gazdasági kapcsolatokat hatékonyságát kutatják és fejlesztik azokat

- a szervezetfejlesztési kutatások a közvetlen szakmai, gazdasági hasznosulást segítik elő
- a térségi hatások kifejtése az egyes vállalkozási szintről szélesíti ki a szakmai, gazdasági hasznosulást.

Az innovációmenedzsment ezen ábrájának bemutatott rendszere jól érzékelteti annak vállalkozáson belüli súlypontjait, belső összefüggéseit, melynek kulcselemei:

- az innovációs stratégia, a mögött lévő promotor, támogatóstruktúra és együttműködési minőség,
- innovatív szervezeti felépítés,
- innovációs marketing,
- technológiai fejlesztés terén meglévő kooperáció, továbbá:
- kapcsolat a térségi innovációs feltételekkel.

A modell meghatározó elemei képezik a karunk ImKKK kutatási programjainak fő területeit.

## AZ INNOVÁCIÓS MARKETING MEGJELENÉSEI

*Innovációról* szólva a **változások célirányos, szervezett keresését**, a gazdaságban és a társadalomban azokból keletkező megújulási lehetőségek rendszeres elemzését és kihasználását kell hangsúlyoznunk.

A történelem is igazolta, hogy a *valódi innovációk csak versenyterepen, riválisok nyomása alatt jöhetnek létre*. Nem véletlen, hogy az innováció nem találta valós helyét hazánk elmúlt évtizedeinek piac nélküli gazdaságában, hiszen annak tartalma szorosan kapcsolódik a vállalkozó, a vállalkozás fogalmához. Innovációs lehetőségek a gazdaság, a vállalatok számára több területről származnak. Innovációs források adódnak az ágazat, a piac vagy éppen a lakosság összetételének, struktúrájának változásából. *Az innováció fő forrásának mégis elsősorban az új tudományos ismereteket tartjuk*, melyek hatásai kétségkívül látványosak, komplexek, alapjaiban mozgatják meg a piacokat, társadalmakat.

Az **innovációt** többnyire, mint termék- és gyártási technológiák függvényét kezeljük, bár inkább a **vásárlói szükségletekből kiindulva** kellene megközelíteni.

Vegyük például az új termékek esetét, ahol több mint 90%-uk „csupán a vállalat számára új” és csak alig 10% tekinthető „világújdonosság”-nak. A vállalatok, vállalkozások számára az innováció gyakorlatilag egyszerű termékfejlesztés, árcsökkentés, termékkála kiterjesztés, új csomagolás, vagy új termékcsalád bevezetése. Ezek persze fontosak és profitábilisak, de többnyire nem radikális fejlesztések. **Az innovációt új termékkel történő definiálása helyett szemléletesebb a szükségletek és piacok feltételeként értelmezni. A marketinggel való közvetlen és természetes kapcsolata így automatikusan jelentkezik.**

Ha van egy új ötletünk, termékünk vizsgáljuk meg a piachoz való viszonyát, s mindjárt világosabbak lesznek a vállalkozásra váró kockázatok is. A piacokat az innováció szempontjából három csoportba sorolhatjuk:

- a **létező piacok**, melyeknél a "vállalat számára új" termékek egy jól ellátott piacra kerülnek, ahol bőséges alternatíva áll rendelkezésre. Az eredmények szerényebbek, mivel a versengő termékek is csábítják a fogyasztókat. A sikerhez komoly marketingtámogatás, reklám és ezáltal magas bevezetési költségek szükségesek.
- a **rejtett piacok**, eddig nem létező, nem kielégített vásárlói szükségleteket jeleznek, világméretben új termékek születnek érlelődő, rejtett szükségletek kielégítésére. Ilyen volt a mobil telefon, a videó, PC, mikrohullámú sütő stb.
- az ún. **létrehozott piac** olyan termékekben nyilvánulhat meg, amelyek olyan szükségleteket elégítenek ki, melyekről a fogyasztók nem is tudnak, tehát megelőzik a piaci igényeket, azaz a fejlesztések piacokat teremtenek.(pl. walkman, fénymásoló stb.)

Az egyszerűség és témaközelítés kedvéért az innovációt, mint eddig kielégítetlen igények új teljesítésének folyamatát kezeljük.<sup>191</sup>

<sup>191</sup> Ideértve a valós, illetve mesterségesen keltett igényeket is.

A közvetlen műszaki innovációk esetén általában a gyakorlati probléma a **piaci bevezetésnél** merül fel élesen. Végül is a technikai innováció lényege a kutatás és fejlesztés eredményezte termékek piacra való bevezetése, megmérettetése, elismertetése, nem más, mint a verseny által megszürt kreativitás.

*Az innováció nem más, mint verseny által megszürt kreativitás.*

Ennek értelmében, az innovációs folyamatokban sikereket elért vállalatok azt vallják, hogy *az innováció nem egyszerűen műszaki, technológiai kérdés, hanem alapvetően marketingfeladat is, s ebből következően piacorientált vezetési modellként kezelik.* A piaci tényezők az innovációs folyamatban tehát nem külső paraméterek, hanem az események belső változói. Ha ezek nem egyensúlyi állapotot jeleznek, megindul a vállalatoknál annak megváltoztatására irányuló törekvés. Itt különösen felértékelődik a verseny allokációs<sup>192</sup> (ár, minőség, mennyiség, termelési eljárás) és az ebből eredendő ösztönző funkciója. Termék-innovációk esetén a vállalkozások arra tesznek kísérletet, hogy növeljék a kínált, illetve a kínálandó termékek műszaki hasznosságát új és továbbfejlesztett tulajdonságaik révén. A folyamat, termelésbeni innovációk lényege, hogy a vállalkozás a termelési, gyártási folyamata javítására törekszik. Alapelemei:

- amikor a termék változatlan terméktulajdonságai mellett alacsonyabb előállítási költségekkel történik a termelés, így versenyképességi előnyöket eredményez a piacon,
- amikor a folyamat-innovációk révén a termék műszaki tulajdonságai is javulnak, (esetleg termék-innováció is létrejön),
- amikor rugalmas gyártási technológiák alkalmazására is sor kerül.

A szolgáltatási innováció lényege abban áll, hogy technológiai és szervezeti innovációk eszközével új, korszerűbb szolgáltatások jönnek létre, melyek a termékhez elválaszthatatlanul kapcsolódó elemek lesznek. Hatásában, pl. differenciálatlan termékek e szolgáltatási komponens révén nyernek versenyelőnyöket, gyakran a termék egyéb technológiai hiányosságát is ellensúlyozva. Különösen fontos sikertényezővé válik e forma napjaink, és a jövő versenyében, amikor nem az egyszerű termelékesységi előnyök, hanem a rugalmasságon, megkülönböztetésen, egyedi ügyfélkezelésen, személyességen alapuló teljesítmények kerülnek előtérbe. A vállalkozásoknak a folyamatos innovációs tevékenységet, a termék, a gyártási és a szolgáltatási innovációk időbeni összhangját kell biztosítaniuk.

A csúcstechnológia világot rendkívül magas szintű piaci és technológiai bizonytalansággal jellemezhetjük. Ez a bizonytalanság nagyban veszélyezteti a marketing stratégiáit és taktikáit, s sajátos lépéseket kíván, a high-tech marketing megkülönböztető jellegzetességeinek a felvonultatását. Fel kell tehát tárnai a különbségekből származó következményeket és azt, hogy miként alkalmazzák a menedzserek az alapvető marketing eljárásokat a megfelelő eredmények elérése céljából.

A technológiát úgy definiálták, mint a "gyakorlati tudást, a know-how-t, a szakértelmet és a termékeket, melyeket fel lehetett használni az új termék vagy szolgáltatás és/vagy egy új gyártás/fejlesztési eljárás kifejlesztésében. Az emberek, nyersanyagok, a szellemi és fizikai eljárások, az üzem-telep, a felszereltség és a termékek mind magába foglalhatják a technológiát". Ez a meghatározás tartalmazza mind a terméktechnológiát - mely magában foglalja a terméket magát, mind a folyamattechnológiát - mely része a gyártásnak/fejlesztési eljárásnak. Ez körülveszi a "menedzsment technológiát" azt a tudást, mely segít abban, hogy hogyan kell piacra vinni egy terméket és hogy miként kell beindítani egy üzletet.

Az egyes technológiák más és más jelentőséggel bírnak a piaci verseny befolyásolásában. A versenystratégiai jelentőségük alapján a következő technológiatípusokkal találkozunk:

- létrejövő (new technology), a piacon még nem megjelenő technológia, csak potenciális versenystratégiai hatással,

---

<sup>192</sup> A termék és folyamat-innovációk mellett egyre fontosabb szerepet kapnak a szolgáltatási innovációk, különösen a beruházási javak vonatkozásában.

- élenjáró, úttörő (pace technology, Schrittmacher) technológia, mely az életszakasz korai stádiumában van, így közvetlenül még nem beépíthető, de láthatóan alapvető hatással lesz az adott ágazatra, azaz már jó számolni vele,
- kulcstechnológia (key technology), mely az adott területeken az alapvető versenyképességet, a differenciálási lehetőségeket hordozza, a stratégiai sikerpozíció kialakításának alapja,
- bázistechnológiák (base technology), az iparágban, az adott felhasználási területen általánosan használt alaptermotechnológiák, melyek már nem alkalmasak a versenyelőnyök növelésére, azaz szükségesek, de nem differenciáló erejűek.

Természetesen gyakori jelenség, hogy ugyanazon technológia egyik ágazatban kulcstechnológiaként, míg egy másikban már bázistechnológiaként jelenik meg. Megállapíthatjuk, hogy a felhasznált technológia és az ágazat stratégiai piaci életciklus szakaszai nem szükségszerűen egyeznek meg. Pl. egy ágazat már lehet az érettség szakaszában, míg kulcstechnológiája a növekedési szakaszban van. Ez az alapja azon lehetőségeknek, hogy az iparágakat sokszor éppen a technológiai továbblépések fiatalítják meg. A technológia tehát befolyásolja az adott ágazat életciklus szakaszának lefolyását a növekedési rátára, az iparági struktúrára, a versenystruktúrára gyakorolt hatása révén. Ugyanakkor a technológia jellege az adott iparágon belül közvetlenül hat az egyes vállalatok versenyhelyzetére, azáltal, hogy ki-hat a termékdifferenciálási lehetőségekre, a költségelőnyökre, a szolgáltatások iránti igényekre, az értékesítési, logisztikai stb. feltételekre.

A vállalatok technológiai pozíciója tehát fontos meghatározója a versenyben elérhető lehetőségeinek. A technológiai pozíció alapvető tulajdonsága, hogy gyorsan változó tényező, azaz csak a folyamatos lépéstartás kínálhat tartós piaci sikereket. Az erős vállalati technológiai pozíció két elemből tevődik össze:

- a kulcstechnológiák és a létrejövő, élenjáró technológiák terén elért pozíció,
- a belső (licenc, know-how) és külső (kooperáció, finanszírozás) műszaki, technológiai, kapcsolódó erőforrások fölötti rendelkezés mértéke.

A technológiák, innovációk és a piaci struktúra között nem egyoldalú meghatározottsági viszony áll fenn. A technológiák piaci befolyása mellett, a piaci struktúra, az ágazatok életkori sajátosságai is erőteljesen visszahatnak a technológiák fejlődési lehetőségeire, az innovációk megvalósulási körülményeire, más és más elvárásokat fogalmazva meg a technológiák alkalmazása az innovációs tevékenység jellege irányába.

Jól illik az eddigi gondolatokhoz Peter Drucker ismert mondása, miszerint „az üzleti vállalkozásnak két (s csak ez a két) alapfunkciója van: a marketing és innováció. A marketing és az innováció nyújtja az eredményeket, az összes többi csak költség.”

A piaci folyamatok gyors változásai, a technológia felértékelődött versenystratégiai szerepe, abba az irányba mutatnak, hogy **az idő versenytényezőként való kezelése elengedhetetlen**. Az időstratégia fő kérdéseként a termékünkkel a piacra való belépés, illetve a piacról való kilépés időpontjának tervezése, realizálása is áll. A piaci megjelenés kellő időpontja biztosíthatja az új, kiváló tulajdonságokkal bíró termék komparatív versenyelőnyének realizálását („**odaillo termék a kellő időben**”), illetve a még kedvező időpontban történt piacfeladás egy hátrányos pozíció legkisebb veszteségekkel járó megszüntetését. A kedvező időpontok megválasztásának csak igen korlátozott lehetősége kínálkozik a vállalatok számára, a piacra való belépés, illetve kilépés realizálására csak rövid ideig áll előnyös feltételrendszer rendelkezésre.

Számos példa is igazolja, hogy a piacon későbbben megjelenők sikerlehetőségei gyakorta kisebbek, illetve sokkal nagyobb erőforrás-lekötéssel, befektetéssel lehet eredményeket elérni. Az Arthur D. Little International azt emeli ki, hogy az úttörő cégek tőkehozadéka tendenciájában 30%-kal nagyobb a későbbi jövőknél. Ugyanakkor több piacon a tapasztalatok azt mutatják, hogy a technológiai követők sikeresebbek is lehetnek, mint az eredeti termékbevezetők. Klasszikus példaként említhető a videomagnók esetén a Philips veresége a JVC-vel szemben, de így emlegetik a kvarc-hőmérsékletmérő és a nagyteljesítményű lézerberendezések innovációit is. Ezeket nem tekinthetjük egyszerű kivételeknek, hanem azt erősítik meg, hogy **az elsőség nem szükségszerűen innovációs sikerrecept**. Sok piacon a követő cég, a vevőre irányuló rendszerstratégiával messze sikeresebb is lehet, mint az eredeti úttörő vállalat.

Az alábbi időstratégiai lehetőségek állnak fenn:

- **vezető, úttörő vállalat**, aki egy új technológiát, illetve egy teljesen új terméket először a piacra hoz,
- **korai követő vállalat**, aki a piacon röviddel az úttörő után jelenik meg problémamegoldásával, s végül is nyitottan marad a kérdés, hogy saját fejlesztésről, vagy már a technológia továbbfejlesztéséről van szó,
- **kései követő vállalat**, aki viszonylag később lép a piacra, amikor már az alapvető piaci struktúra és szabályok kifejlődtek, a termékstandard kialakításra került.

E tartalmi elkülönítés mellett találkozunk az iparági gyakorlatok elemzésén nyugvó olyan megközelítéssel, mely korai követőnek tekinti a céget, ha az úttörő után maximum két éven belül jelenik meg, s még 5-nél kevesebb konkurens termék van a piacon, illetve kései követő a 2 éven túli, a piacon már 5-nél több konkurens terméket találó vállalat. E meghatározások persze nem általánosíthatóak például egy néhány hónapos életciklusú telefonkészülékre.

Összességében megállapítható, hogy az úttörőknél rövidtávon láthatóan időleges - a technológiai monopolpozícióból származó - előny épül fel, míg hosszú távon egyrészt image, vevőkapcsolati előny, standard-meghatározó szerep, költségelnyők jelennek meg, melyek ugyanakkor ellentétükbe is fordulhatnak nem kiérlelt innováció, termék esetén. A korai követők esetén, amikor már kialakult terepen, a keresleti viselkedésről is alapos ismeretek állnak rendelkezésre a tényleges piacbelépési időpont mellett, vagy még annál is nagyobb jelentőségű a világosan megragadható, párosítható komparatív versenyelőny, amely alátámasztja a belépést. A **részstratégia** mindenekelőtt az olyan kisebb vállalatok számára előnyös, akik a nagyvállalatok által elhanyagolt speciális megoldásokat kínálnak. Ennek feltétele természetesen, hogy a piacon olyan kielégítetlen szegmens legyen található, mely ugyanakkor elég nagy egy hatékony teljesítménypotenciál felvételére. A terméknek egy a standard terméket meghaladó kiegészítő haszonmotívummal kell rendelkeznie, párosulva - egy gyakran nem olcsó - piaci rés megdolgozó, meggyőző munkával.

A vizsgálatok, kutatások szerint **a legnagyobb sikerhányadot** azok a stratégiák kínálják, ahol az erős K+F-adottságú cégek a piacra a versenytársak után a korai vagy későbbi követőként lépnek. E tényt jogosan magyarázhatjuk azzal, hogy e cégek (nagyvállalatok) a K+F szakaszban nyert időelőnyüket arra használják fel, hogy termékeiket tökéletesítsék, komplexsége tegyék (nem kiérlelt innovációk kockázatának, image-hátrányának elkerülése), s a vezető versenytárssal fizetessék meg az új piacnyitás hatalmas, egyes becslések szerint az innovációs összköltségének 50%-át is kitevő, döntő részét. A K+F-ben élenjáró, innovatív cégek alapvető előnye tehát abban jelentkezik, hogy egy sajátos opciólehetőséggel rendelkeznek, melynek lényege, hogy kivárással csökkenthetik a hirtelen piacvezető szereppel együtt járó kockázatokat.

A követő relatíve gyengébb K+F pozícióban lévőknel a korai piackövető fellépés mutatkozik a legeredményesebbnek, mind az innováció sikeréselyeit, mind a gazdasági paramétereket illetően. A vezetőpozícióra törekvés, illetve a kései követőként való megjelenés pozíciói gyengébbeknek mutatkoznak.

Összességében e kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy **a siker fontos feltétele az erős technológiai potenciál, míg a piaci lépéseknél differenciáltabb a kép**. Nem egyértelmű tehát az a tézis, hogy a legtöbb piacon az az előnyös, hogy a konkurensekhez viszonyítottan legkorábban legyen aktív a vállalat, mindenkinél gyorsabban lépjen piacra.

Különösen fontos ez a kis- és középvállalkozások innovációs ötletei, új termékalképzései kapcsán. A felfedezőre, innovátorra váró kockázatok gyakran meghaladják egy kisvállalat pénzügyi lehetőségeit. Nem véletlen, hogy a kis cégek ilyenkor a nagyvállalatok együttműködését keresik a piaci, (vevőelfogadás, értékesítési hálózat kialakítása) technológiai bizonytalanság áthidalására. A nagy cégek sem zárkoznak el a társulásoktól, hiszen az ő szervezetük általában kevésbé innovatív. Keressük innovatív ötleteink, termékeink piaci bevezetésekor, hasznosításakor a stratégiai szövetségeket.

## LEAD-MARKET-TÍPUSÚ ELEMZÉSEK AZ INNOVÁCIÓS MARKETINGBEN

Az innováció megváltoztatja a piaci struktúrákat, de alapvetően ott sikeres, ahol az innovatív vállalkozások piaci feltételei kedvezőek. Innovációs marketing terén kutatásaink két a tézisből indulnak ki:

- **a piaci feltételek jelentős mértékben támogatják, meghatározzák az innovációt**, ezért annak megismerése, a vezető-piacok (lead markets) elemzési tapasztalatai, az aktuális, avagy megcélzott piacok feltételeinek „vezető-piacca” történő összehasonlítása, annak vállalkozások általi tudatos stratégiai feldolgozása az innovációk sikerének alapfeltétele,
- **a marketinginnovációk** önmagukban is jelentős innovációs tevékenységek, de a hatékony innovációsmarketing, pedig elengedhetetlen feltétele a műszaki k+f tevékenység tervezésének és sikeres realizálásának.

Az ImKKK keretében indult „innovációs marketing-marketing innovációk” program **célja a marketing, a marketing kutatások innovációs folyamatok sikerében megjelenő szerepének modellezése, konkrét gyakorlati megvalósítási módszertanának, alternatíváinak kidolgozása.**

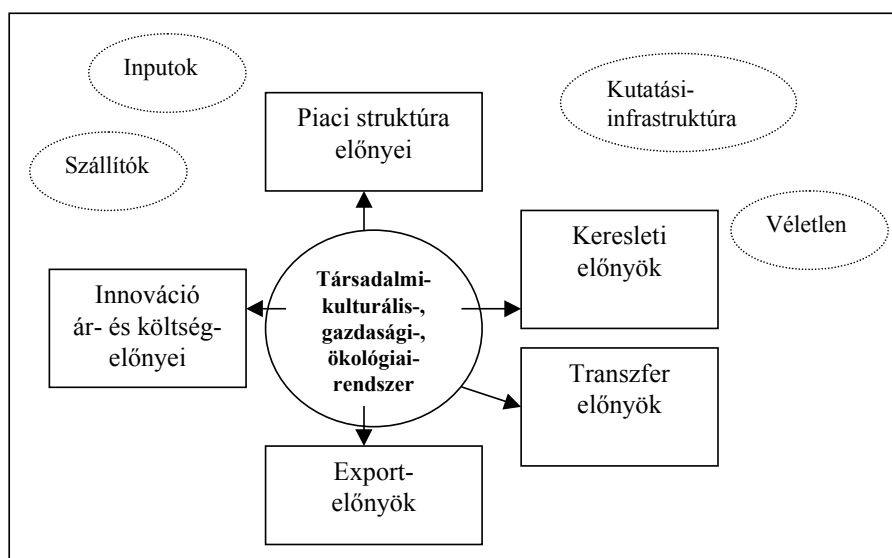
Ez magában foglalja az innovációs lehetőségek feltárásának módszertani megalapozását, konkrét piacok és konkrét innovatív termékek, szolgáltatások innovációs potenciáljának, vevőérték-növelési lehetőségeinek, a várható vevői, vásárlói magatartásának és a piaci kereslete várható alakulásának vizsgálatát, a vevők értékelésére épülő vevő-portfólió optimalizálását, a hálózati- és kapcsolati marketing technikák modellezését, a piaci tendenciák vizsgálati módszereinek kidolgozását, s a partnerecégek termékeire, piacaira történő adaptálását.

A program tartalmi kiinduló elemei az alábbiak:

- „Lead Market típusú összehasonlító elemzés-módszertan továbbfejlesztése” - Piaci struktúra, felhasználói ismeret, költség és transzferelőnyök modellezése és vizsgálatok elvégzése releváns piacokon
- Innovatív termékek vevőhaszon, vevőérték-maximalizálás módszerei, k+f igények piacorientált meghatározása, tekintettel az ágazatokban, piacokon a beszerzési, vásárlási folyamat modell-elemzésében és a vevőelégedettségi vizsgálati modellekben feltárt eredményekre.
- Új innovációk piaci érettségének tesztelése, várható és tényleges vevőfogadtatásának elemzése, beavatkozási területek meghatározása.
- Marketing-logisztika folyamatoptimalizálások beépítése a vevő-érték fejlesztés és a vevő-elégedettség mérés modelljeibe.
- Vevői, üzleti kapcsolatok értékének az üzleti, innovációs célok teljesítését és stratégiai, operatív döntéseket meghatározó szerepének modellezése, elemzése
- Hálózati marketing módszertani kutatások, kapcsolat-menedzsment és kooperáció-készség modellek alkalmazása az innovációs folyamatok optimalizálásában
- Diffúzió-elemzés - Innovatív termékek piaci elterjedési sajátosságainak modell-szerű megközelítése, marketingstratégiai eszközrendszer sajátosságainak feltárása.

E cikkben röviden az 1. téma megközelítését mutatom be, utalva a kutatási irányokra.





**2. ábra: A Lead-Market elemzés tényezői**

(H. G. Gemünden (2000) alapján módosítva)

Az innovációs marketing jelentős feladata, hogy növelje a műszaki k+f tevékenységek, az innovációk piacorientáltságát, ezáltal a gazdasági sikerességük lehetőségeit. A versenyképességi feltételek környezeti meghatározottságát számos kutatás vizsgálta, melyek közül Porter nyolcvanas években publikált könyve jelentős eredményeket mutatott fel az egyes országok, piacok eltérő versenyképességi feltételeit meghatározó tényezők kimutatásában.

Erre a hagyományokra épül a Lead-Market-koncepció, elemzési módszer, melynek tényezőit a 2. ábrán foglaltam össze.

***Hipotézisünk, hogy a sikeres, radikálisan új innovációk csak megfelelő szűkebb és tágabb piaci környezeti feltételek, előnyök esetén valósulnak meg, s a korábbi sikeres példák piaci környezetének vizsgálata hasznos segítője a vállalkozások jövőbeni piaci lépéseinek, piaci innovációs marketingi stratégiáinak meghatározásában.***

Számos - az időstratégiáknál is jelzett - konkrét példa (pl. fax,) is mutatja, hogy a piaci környezet jelentős mértékben befolyásolta a vállalkozás (akkor a Siemens) sikerét, annak rossz, nem kell mélységű elemzése vezetett arra a rossz marketingdöntésre, mely szerint egyelőre nem reális a fax piaci sikere. A döntés, a piaci lépések késlekedése kínálta a japánoknak a lehetőséget a piacvezető szerep átvételére, az innovációs előnyök realizálására.

A Lead-Market-elemzések sokáig csupán **ex-post kínáltak lehetőséget** arra, hogy az innovációs sikerfeltételeket vizsgáljuk, s utólagosan megállapítsuk az innovációt támogató piaci tényezőket. Az elmúlt évek kutatási eredményei, a számos országban, számos ágazat<sup>193</sup>, sőt termék esetében végzett vizsgálatok szerint, a **Lead-Market-elemzések alapjai lehetnek előrejelzések, jövőbeni döntéseket meg-alapozó előkészítő munka elvégzésének** is. Kutatásaink az ezirányú hasznosítás továbbfejlesztésére, konkrét alkalmazási lehetőségeinek kidolgozására irányulnak.

<sup>193</sup> Jelentős kutatási tapasztalatot halmozott fel a BASF és IG BCE, Chemieverbände Rheinland Pfalz megbízásából Németország, s ágazatai Lead-Market-elemzése.

Az elemzések keretét az alábbi tényezőcsoportok és legfontosabb tényezők képezik:

***Piaci struktúra előnyök:***

- kellő versenyintenzitás,
- jó piacbelépési feltételek,
- termékfelelősség érvényesítés feltételei,
- jó vállalkozásalapítási feltételek,
- azaz vonzó, ösztönző piac-attrakтивitás,

***Keresleti előnyök:***

- erős vásárlóerő,
- a fogyasztók magas szükségleti színvonala, elvárásai,
- a kiegészítő (komplementer) termékekkel való jó ellátottság,
- felhasználói ismereteinek előnyei,
- a jövő szükségletekre való korai érzékenység,
- saját vevői termék-elképzelések, találmányok,
- a szükségletek kielégítésére szolgáló termékfejlesztések,
- berendezések-rendszerek magas know-how szintje, (a szervezeti piacokon), ilyenkor ún. **lead-userek** kialakulása, megléte,

***Ár- és költség-előnyök:***

- piacméret,
- tényezőköltések,
- diffúziós-ráta

***Transzferelőnyök:***

- multinacionális, nemzetközi cégek jelenléte,
- nemzetközi figyelem a piac iránt,
- fogyasztói illetve turisztikai mobilitás.

***Exportelőnyök:***

- exportorientáltság,
- a világpiaci feltételekhez való hasonlóság,
- a globális előnyökre való érzékenység.

**A Lead-Market az a piac, ahol az innováció domináns designja sikeressé válik,** de érdekes módon ez nem mindig az az ország, az a piac, ahol az új technológiát, innovációt kifejlesztették, hanem ahol a vevők leginkább elfogadják, s ezáltal a későbbi, más piacokon való értékesítését is megalapozzák.

**A Lead-Market-elmélet lényege, hogy meghatározott ország-specifikus, piac-specifikus tulajdonságok, mint Lead-Market-tényezők egy meghatározott nemzeti, piac-specifikus innováció nemzetközi versenyképességét, más megoldásokkal szemben meghatározzák, s ezáltal nemzetközileg meghatározó, domináns design-ná, sztenderd megoldássá válnak.**

**A most induló kutatási program jelentős nemzetközi összehasonlító kutatásokra kínál lehetőséget egyrészt már korábban elvégzett nemzetközi kutatások hazai piaci illetve más ország, mint potenciális piacra történő adaptációja kapcsán például a vegyipar területen.**

**A kutatási program keretében meglévő nemzetközi együttműködés pedig új módszerek, korábban alkalmazott technikák továbbfejlesztését eredményezhetik, új ágazatokra, termékcsoportokra történő kiterjesztéssel.**

## **IRODALOM**

- [1] Arthur D. Little (1994): Management erfolgreicher Produkte - Wiesbaden.  
[2] Backhaus, Klaus (1999): Industriegütermarketing Gabler Vg. München.

- [3] Gemünden, H-G. (2000): Innovationsmanagement im Wandel unternehmerischer Wertschöpfung in: Technologiemanagement und Marketing: Der Weg zum integrierten Innovationsmanagement Darmstadt, p. 24–44.
- [4] Gemünden, H-G. (2002): Lead Market Analyse - Wiesbaden.
- [5] Hauschild, J. (1997): Innovationsmanagement - München.
- [6] Beise, M. (2002): Identifizierung von „Lead-Markets“ – Ein neuer Ansatz einer globalen Produkteinführungsstrategie in: Die innovative Gesellschaft – Nachfrage für die Lead-Market von morgen – Fachtagung 19. April 2002. Berlin.
- [7] Innovationsbarrieren und internationale Standortmobilität – Mannheim/Berlin Dezember 2004.
- [8] Piskóti, I. (1993): Az innovációs marketing követelményei. Marketing XXVII. 1–2., 17–25.
- [9] Specht, G. (2000): Integration von Market Pull und Technology Push im Innovationsmanagement in: Technologiemanagement und Marketing: Der Weg zum integrierten Innovationsmanagement Darmstadt, p. 5–24.
- [10] Rammer, Ch. (2004): Innovationsverhalten der Unternehmen in Deutschland 2003.
- [11] ImKKK létrehozásának pályázati dokumentációja – Miskolc 2004.