

A NYÍLT INNOVÁCIÓ ELŐNYEI ÉS AZ INNOVÁCIÓ KINYITÁSÁT SEGÍTŐ HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Kovács István
gyakornok (tanársegéd)

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan
Tanszék

kovacs.istvan@mvt.bme.hu

Kulcsszavak: hálózatosodás, klaszter, marketingkommunikáció, nyílt innováció.

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalatok többsége ráeszmélt arra, hogy az innovációs ötletek megosztása tovább erősítheti piaci jelenlétüket. A nyílt innováció az elméleti kutatásokban és a gyakorlati alkalmazásban is egyre nagyobb teret kap. Olyan előnyöket kínálhat az egyes szervezetek számára, mint például a saját üzlet gyorsabb növekedése a megnövelt kutatási kapacitás által, vagy a belül eredetileg nem meglévő, kívülről származó ötletek beépítése a szervezeti tudásvagyonba.

A nyílt innováció folyamatát egy másik szemszögből vizsgálva azonban számos veszéllyel is találkozhatunk. Például ha az egymással hálózatban működő vállalatok idő előtt osztják meg tudásukat, „sebezhetőbbé” válnak a K+F területén folytatott versengésben. A megosztás és a megőrzés közötti dilemma feltehetően az időzítésben rejlik. A túl korán megosztott tudás lehetővé teszi a konkurens vállalatok számára, hogy kutatási költségeket megspórolva versenyelőnyre tegyenek szert az ötletadóval szemben. Viszont, ha túlkésőn kerülnek nyilvánosságra az eredmények, akkor csökkenhet a potenciális társak csatlakozási hajlandósága.

Folyamatban lévő kutatásomban többek között arra is keresem a választ, hogy mennyire jellemző a szervezeten kívüli fejlesztési ötletek bevonása a tagok innovációs gyakorlatába, melyek a segítő és gátló tényezői az innovációs folyamatok hálózati együttműködésben való megvalósulásának, valamint, milyen kommunikációs eszközökkel ösztönözhető az innováció kinyitása?

A különböző típusú hálózatok fontos szerepet töltenek be a vállalkozások nyílt jellegű innovációs együttműködésében. Idehaza az innováció kinyitását támogatják a különböző iparágban működő hálózati együttműködések, mint például az innovációs klaszterek. Kutatásom egyik iránya, a klasztereken keresztül megvizsgálni az innováció kinyitásának lehetőségeit, iparági jellemzőit, valamint a tagszervezetek marketing tevékenységére gyakorolt hatásait.

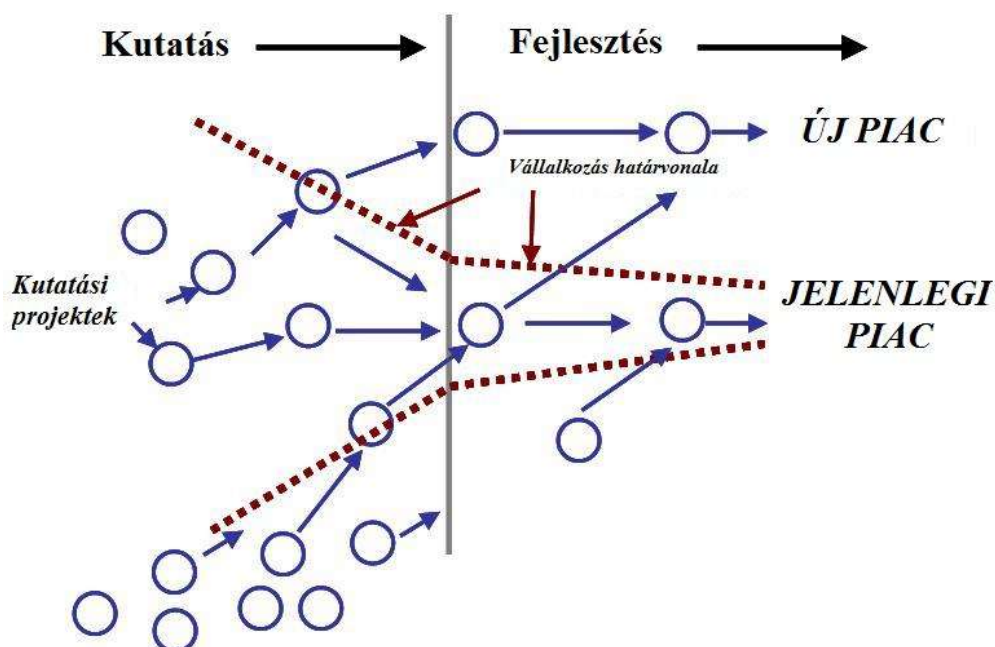
2. NYÍLT INNOVÁCIÓ

Az innováció klasszikus megközelítése szerint a vállalatok saját erőforrásaik felhasználásával K+F-es tevékenységekbe ruháznak be és mindezek mellett saját tulajdonukat alkotó szellemi

tőkéjük megőrzésére törekednek. Ezzel szemben *a nyílt innováció* nem csak a belső szellemi tőke felhasználásával növeli a vállalat innovációs képességét, hanem a külső környezetből, a külső partnerektől (beszállítók, fogyasztók stb.) származó ötletek bevonásán keresztül a saját ötletek mások számára történő elérhetőségig próbálja meg a szervezet szellemi vagyonát növelni.

Az innováció kinyitásának elsődleges magyarázata talán az lehet, hogy egy, partnerek nélkül működő szervezet nem biztos, hogy a piacon végbemenő, egyre gyorsuló változásokra, izoláltságából eredően megfelelő K+F-es választ tud adni. A versenyképesség megőrzése szempontjából ezért ma már nélkülözhetetlen, hogy külső partnerek bevonásával növelje innovációs ötleteit, valamint meglévő mind emberi-, mind pedig fejlesztésbeli kapacitásait.

A nyílt innováció modellje (lásd 1. ábra) szerint, az egyes kutatási és fejlesztési programok a külső technológiai forrásokból is kiindulhatnak, és a projektek az innovációs folyamat fázisaiban beléphetnek. A modell elnevezése azért nyílt”, mert egy ötlet többféle módon is bejuthat az innovációs folyamatba, és többféle megoldás van arra is, hogy elhagyja azt (Chesbrough, 2004).



1. ábra: Nyílt innovációs modell

Forrás: Henry Chesbrough, 2004

A nyílt innováció számos előnyt kínálhat alkalmazói számára. Egyrészt felgyorsíthatja a termékek piacra kerülésének az idejét, valamint elérhetővé teheti a vállalat számára eddig elérhetetlennek hitt szellemi tőke megszerzését. Másrészt csökkentheti az innovációs folyamatok költségeit, hisz kockázatmegosztást tesz lehetővé a partnerek között, valamint a fogyasztói igényekhez történő alkalmazkodást is megkönnyítheti. Továbbá mindezeket keresztül növelheti a vállalati imázst és reputációt is, hisz ha egy nálunk imázsban erősebb vállalattal dolgozunk együtt, az a mi reputációnkra is kihathat.

A nyílt innováció számos megközelítése arra mutat rá, hogy a menedzsereknek rá kell ébredniük arra, hogy a legújabb innovációs ötletek nem csak a vállalat határain belülről származhatnak, valamint, hogy a K+F tevékenységben ma már nem csak a vállalat alkalmazottai vehetnek részt, hanem mindezeket külső forrásokból is bebiztosíthatja a szervezet. Azonban míg ezek az előnyök és magyarázatok egyértelműnek tűnnek megfigyelhető, hogy a nyílt innováció alkalmazása több problémába is ütközik.

Az innováció kinyitásának kérdésköre felveti azokat az aggályokat, amelyek a vállalatból származó ötletek megóvására vonatkoznak. Hisz gondoljunk csak bele, mi történhet, ha mások az ötleteinket jobban, sikeresebben fel tudják használni, valamint hogyan védhetnénk meg saját szellemi tőkénket, ha azokhoz mások könnyen hozzáférhetnek.

A klasszikus menedzseri gondolkodásmóddal rendelkező szervezeti vezetők számára az innováció kinyitása szinte elfogadhatatlan, hisz szembe megy mindennel, amit eddig tanultak és végeztek. A 2. ábra bemutatja, hogy melyek lehetnek a nyílt innováció egyes céljai, valamint, hogy alkalmazása során mely kulcskérdésekre is fontos megtalálni a válaszokat.



2. ábra: Nyílt innováció céljai

Forrás: Mildred A. Hastbacka, 2004

A nyílt innováció tehát egy paradigma, amely azt feltételezi, hogy a cégeknek külső és belső ötleteket egyaránt kell alkalmazniuk, amikor fejlesztik technológiájukat, eszközrendszerüket, valamint kommunikációjukat. Az üzleti modell mind belül, mind kívül keletkezett ötleteket felhasznál az értékteremtésre, egyidejűleg belső mechanizmusokat definiál a megteremtett érték egy részének elsajátítására. Ezáltal a nyílt innováció olyan szignifikáns lehetőségeket biztosít a vállalatoknak, hogy azok a szervezet külső környezetéből juthatnak intellektuális forrásokhoz.

2.1. Ötlépcsős modell: a nyílt innováció és a tudás integrálása

A nyílt innováció egyik legnagyobb kihívását az jelenheti, hogy sikerül-e azonosítani a K+F-es tevékenységünk folyamatában azt, hogy hol is és kiknél helyezkedik el a számunkra nélkülözhetetlen tudás. Tehát kik azok, akik részt vehetnek a K+F-es tevékenységekben, valamint, hogy kiktől származhatnak a fejlesztésbe bevonható ötletek. Ebben segíthet a 3.

ábrán látható ötlépcsős modell, melyben a nyílt innováció alapfeltételei, valamint a tudás integrálása figyelhető meg.



3. ábra: Ötlépcsős modell: a nyílt innováció és a tudás integrálása

Forrás: Wallin, Von Krogh, 2010

Első lépcső: Az innovációs folyamatok lépéseinek definiálása

Először definiálnunk kell az innovációs folyamatok egyes lépéseit, hisz az ötlettől a termék piacra vezetéséig néhány speciális lépésen haladunk végig a K+F folyamatán. Ezek az ötletgenerálás, a koncepció fejlesztése, a koncepció kiértékelése, a prototípus kifejlesztése, a piac tanulmányozása, a kezdetleges termelés, a teljes piaci termelés, a piac-bevezetési kampány, az értékesítés és a disztribúció. A lépések természetesen tovább bonthatóak, de az *innovációs folyamatok kezdetleges szakaszában* felesleges teljes részleteiben leírni ezeket a folyamatokat. Itt inkább arra kell összpontosítanunk, hogy megállapítsuk ezen feladatok milyen típusúak és időben hogyan követik egymást.

Természetesen, ahogy *az innováció előrehaladottabb fázisba* kerül a menedzsereknek meg kell érteniük, hogy milyen szervezeti, kulturális, pénzügyi és technikai kihívásokkal kell szembenézniük a folyamat egyes részei alatt, és ezek hogyan oszlanak meg az egyes tevékenységek között.

A modell első lépcsőfoka felhívja a figyelmet arra is, hogy a vállalaton belüli hatalmi viszonyokból is származhatnak belső konfliktusok, hisz például lehet, hogy a szervezet menedzserei a nyitott innovációs folyamatok mellé teszik le a voksukat, míg a belső K+F-es kollégák ezt rossz szemmel nézhetik, hisz konkurens ötletekkel kell felvenniük ez által a versenyt. Ennek lehetséges megoldása lehet, ha párbeszédbe kezdünk az alkalmazottakkal és megvitatjuk a pro és kontra érveket az innováció kinyitása, valamint az egyes szakaszaival kapcsolatban (Wallin, Krogh, 2010).

2. lépcső: Az innováció számára nélkülözhetetlen tudás azonosítása

A modell második lépcsőjénél az innovációs folyamat során felmerülő tudást kell azonosítani. Többféle megközelítés létezik. Az első ilyen a *személyi tudás*, például azonosítani kell a csapatot vagy az egyéni szakembereket, akikre szükségünk lesz az innovációs folyamat során. A második megközelítés szerint lehet a *fizikai tudás*. Ilyen lehet például a biológiai képességek, kémia, fizikai tulajdonságok. A harmadik megközelítés a *technikai tudásra* vonatkozik, mely során például a mikroprocesszorra, mint technikai eszközre, vagy a mechanikai alkalmazásokra van szükség. Továbbá megkülönböztetünk még *piacalapú tudást*,

melynél például lehet nem szerinti- vagy jövedelem szerinti szegmentálás, valamint ismerünk még *geográfiai tudást* is (például megye, régió stb.).

Természetesen a nyílt innováció elméletét alkalmazva a menedzsereknek nem szabad azt hinniük, hogy minden tudás és szellemi tőke adott a vállalaton belül. Ezt megértvén és figyelem előtt tartván gyorsabban juthatnak a külső szellemi tudáshoz.

A következő kérdések segíthetik a második lépcső megértését és feltárását:

- Hol helyezkedik a legjobb tudás, amely megoldja az innovációs folyamat eme feladatát?
- Hozzáférhető ez számunkra?
- Ha nem, milyen külső forrásokból érhető el számunkra?

Láthatjuk, hogy az utolsó kérdés is arra utal, hogy nem minden tudás található meg szervezetben belül.

Végül pedig fontos megérteni azt is, hogy a feladatok és a tudás összekötése a nyílt innováció sikerességének egyik alap feltétele kell, hogy legyen. Hisz így tudjuk igazán felmérni, hogy adott személyek, csoportok milyen kompetenciákkal, milyen időbeosztással érhetőek el, valamint nem utolsó sorban, milyen tudással és képességekkel rendelkeznek.

Természetesen az emberek, csapatok felkutatása és fejlesztésbe történő bevonása csak a kiinduló pontja a nyílt innováció alkalmazásának. A gyakorlatban nem csak a szakmai tudás alapozza meg a jövőbeni sikerességet, hanem egyéb faktorok is, mint például az egységes és pozitív munkakörülmények, közös értékek és normák, valamint attitűdök. Ezekon kívül fontos még megemlíteni a szakértelem megbecsülését is (Wallin, Krogh, 2010).

3. lépcső: Megfelelő tudásintegráló mechanizmusok kiválasztása

A megfelelő tudásintegráló mechanizmusok alatt azt értjük, hogy milyen specifikációk mentén határozzuk meg a szellemi tőkével rendelkező külső résztvevőket és belső alkalmazottakat, személyeket, csoportokat és ezeket hogyan kapcsoljuk össze a nyílt innovációs folyamatok menedzselésével.

Első körben a menedzserek *szabályokat* fektethetnek le, hogy hogyan emelik be a külső tudást a szervezeti K+F-es folyamatokba. Például szabályozhatják, hogy milyen esetekben teszik elérhetővé külső partnerek számára a belső innovációs ötleteket, valamint meghatározhatják, hogy milyen felmerült problémákkal kapcsolatban keresik a konzultációs lehetőségeket a vállalaton kívül eső partnerekkel.

Természetesen ahhoz, hogy mindezt meg tudjuk valósítani fontos a feladatok pontos meghatározása, a letisztult célok azonosítása, valamint a szükséges tudás feltárása. Másodsorban fontos meghatározunk a feladatokkal kapcsolatban azt is, hogy időben mikor jelentkeznek az innovációs folyamat során (Wallin, Krogh, 2010).

4. lépcső: Effektív koordináló mechanizmus alkalmazása

Fontos megismételni, hogy az innováció új értékeket teremt az új tudáson keresztül és mivel szervezetek és külső partnerek dolgoznak együtt, ezért fontos, hogy milyen koordináló mechanizmusokat alkalmazunk a nyílt innováció folyamata során. Néhány központi téma, amellyel foglalkoznunk kell, ha a nyílt innovációt szeretnénk alkalmazni:

- Milyen kiválasztási folyamaton keresztül kerülnek be a külső partnerek a nyílt innovációs folyamatba?
- Hogyan határozzuk meg és értékeljük a felelőség köröket az egyes feladatokkal kapcsolatban?
- Ki birtokolja a nyílt innovációból származó szellemi tulajdonokat?
- Hogyan oszlik meg a profit és a veszteség a résztvevők között?

- Hogyan dőlnek el a fontosabb kérdések? Kik a belső és kik a külső résztvevők a döntéshozatalban és mekkora súlya van a szavuknak?
- Ki ellenőrzi a külső partnerek munkájának minőségét?
- Hogyan kezeljük a konfliktusokat (a belső és külső résztvevők között)?

Ezeknek a kérdésköröknek a megválaszolása segítheti a menedzsereket a nyílt innovációs projektek elindítása előtt. Természetesen a kérdésekre adott válaszok függenek attól is, hogy például milyen technológiát kell kifejleszteni az innovációs folyamat során, vagy esetleg, hogy hány külső partnerrel dolgozik együtt a szervezet (Wallin, Krogh, 2010).

5. lépcső: A kontroll és a motiváció közötti egyensúly

A nyílt innováció szakirodalma keveset foglalkozni a *külső partnerek motiválásával* és jutalmazásával. Hisz míg maga a nyílt innovációt alkalmazó vállalat és menedzsmentje a megvalósult projektekből származó előnyöket élvezi addig a külső partnerek motivációja kevésbé megoldott.

Először is az emberek többségét motiválja az a tudat, hogy valami új fejlesztésében vehet részt és növelheti annak értékét saját munkája és ötletei révén. Viszont ugyanakkor, ahogyan előrébb és előrébb jut a projekt egyre jobban érzik azt, hogy nekik is részesülniük kell a megvalósult profitból akár a munkabéren keresztül, akár egy jobb karrier lehetőség által.

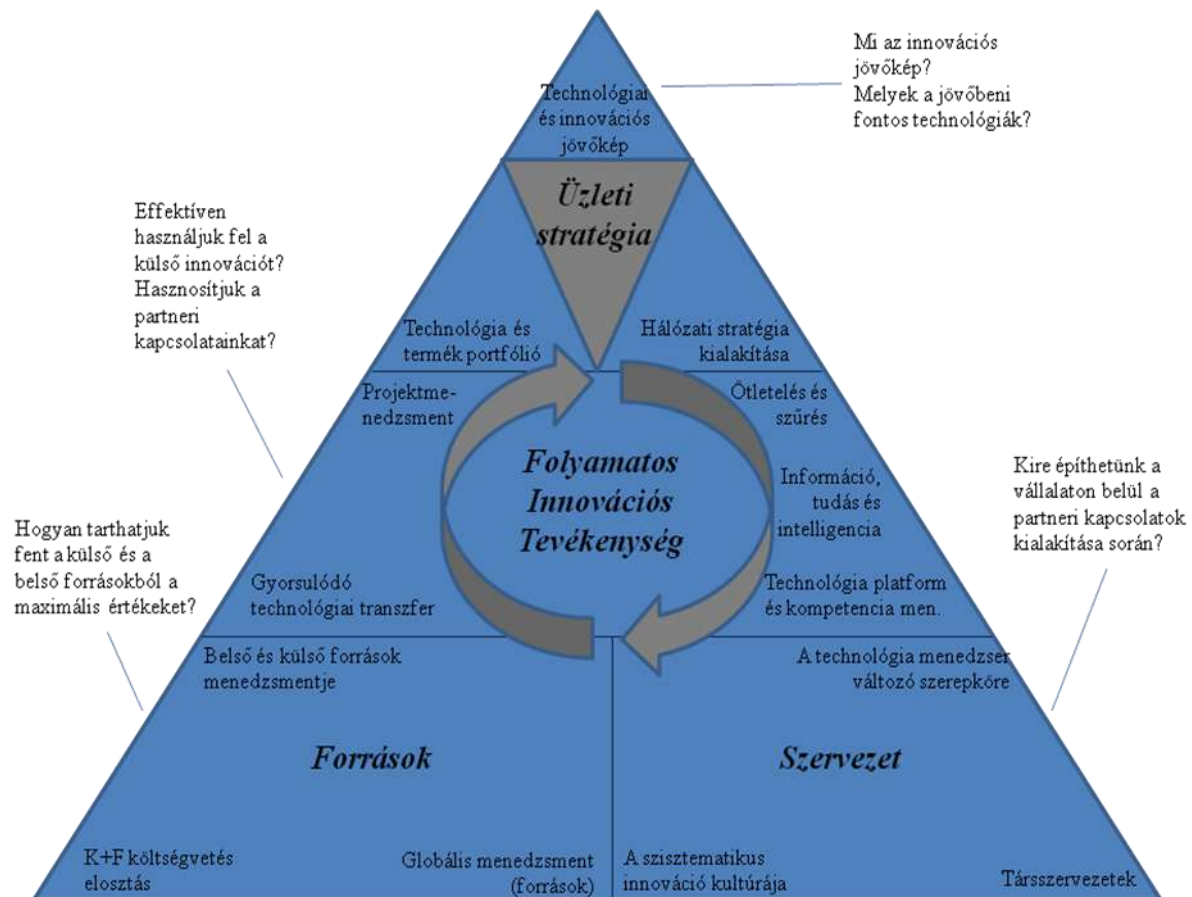
A motiváción túl megjelenik még a kontroll kérdésköre is. Sokszor a vállalatok többsége azzal csökkenti a külső résztvevők motiváltságát (főleg a belső, elhivatottságból eredő motivációkat), hogy erős kontroll mentén próbálja megkövetelni a magas munkaminőséget.

A menedzsereknek meg kell találniuk az egyensúlyt a között, hogy biztosítsák a megfelelő munkaminőséget és ne csökkentsék, hanem inkább növeljék a külső résztvevők elhivatottságát és motiváltságát. Természetesen ez minden egyes projekt esetében más és más egyensúlyi helyzetet eredményez (Wallin, Krogh, 2010).

A fentebb felsorolt öt lépcsőfok megköveteli a menedzserektől, hogy végiggondolják a nyílt innováció egyes lépéseit, hogy felismerjék a szükséges tudást, hogy megfelelő tudásintegráló mechanizmusokat alkalmazzanak, valamint, hogy új motivációs és kontroll rendszereket alakítsanak ki az egyes K+F-es projektek során.

Az azonban alapvetően megfigyelhető, hogy míg a szervezeteket ciklusokban működnek, addig a ciklikusságnak köszönhetően a menedzserek is egyre jobban megtanulják felépíteni és irányítani a nyílt innovációs projekteket és természetesen megértik, hogyan is tehetik a vállalat határait „átjárhatóbbá”.

Végül pedig a 4. ábrán foglaltam össze, hogy milyen szervezeti, üzleti stratégiai, valamint erőforrásbeli információkra és adottságokra van a vállalatoknak szükségük ahhoz, hogy folyamatos innovációs tevékenységükben, mind a belső, mind a külső erőforrásokra építeni tudjanak.



4. ábra: A nyílt innováció és a külső, valamint belső források kapcsolódási pontjai

Forrás: Hastbacka, 2004

Jól látható, hogy a nyílt innovációt alkalmazó szervezetnek figyelniük kell a szervezeti innovációs kultúrára, magára a társszervezetekre, valamint a változó technológiai szerepkörökre is, hisz ezáltal tudják meghatározni, hogy kik is alkotják azokat a partneri kapcsolatokat, amelyekre a K+F folyamatában építhet a szervezet.

E mellett azt is meg kell vizsgálniuk, hogy milyen belső illetve külső források állnak a rendelkezésükre. Ezek milyen költségvetést követelnek meg, valamint, hogy ez hogyan oszlik meg a két forrás között. Talán a nyílt innováció egyik legfontosabb kérdése merülhet fel ennél a lépésnél, mégpedig az, hogy hogyan tarthatjuk fent a külső és a belső forrásokból a maximális termék, szolgáltatás értékeket.

Természetesen a nyílt innovációt alkalmazó vállalatnak el kell döntenie, hogy milyen innovációs jövőképpel rendelkezik. Ezen belül pedig foglalkoznia kell azzal, hogy rendelkezésére állnak-e azok a technológiák és ötletek, amelyek ezeket támogatják.

Végül pedig, ami mindezt körülhatárolja az a folyamatos innovációs tevékenység, mely során megpróbáljuk értékelni, hogy mennyire hatásosan használjuk fel a külső innovációs forrásokat, partneri kapcsolatainkat, valamint, hogy ezeket milyen módszerekkel menedzseljük.

3. A KLASZTEREK SZEREPE AZ INNOVÁCIÓ KINYITÁSÁBAN

Hazánkban a nyílt innováció elterjedésének egyik alapját képezhetik a már ma is működő innovációs klaszterek. Megközelítőleg 200 hazai innovációs klaszter ismert, melyből csupán

25-nek sikerült megszereznie az elmúlt években az akkreditációt. Kutatásomban erre a 25 akkreditált klaszterre fókuszálok.

A *klaszterek* elősegítik és támogatják a mikro-, kis- és középvállalkozásokat abban, hogy egyszerűbben növekedjenek és fejlődjenek a piacon. Egyrészt a meglévő kapacitások, a technológiák és a szakmai tudás egymás közötti elosztása és koordinálása révén, másrészt a közös fellépés és a piaci megjelenés szakmai tevékenysége által.

A *klasztermenedzsment* biztosítja az erőforrások racionálisabb kihasználását az iparágaktól függő kutatási területeken. A klaszterek biztosítják az innovatív termékek piacra viteléhez szükséges feltételeket és erőforrásokat a helyi kutatási eredmények hasznosulása érdekében.

Az együttműködés piaci szempontból a klasztertagok hazai és nemzetközi versenyképességének javulását, piaci eredményeinek növekedését eredményezi, míg kutatás-fejlesztési szempontból az alkalmazott kutatás arányának és a szabadalmak számának növekedéséhez, valamint a jelentős eredményeket felmutató kutatók hazai foglalkoztatásához járulhat hozzá.

A klaszterek kiemelt célja a közös kutatások eredményeként létrejött tudásintenzív termékek piaci bevezetése és értékesítése, amely az egységes külföldi megjelenéssel kiegészülve a tagvállalatok export értékesítésének dinamikus növekedését eredményezheti.

Egyszerűen fogalmazva a *klaszterek* tehát helyi, lokális vállalkozások hálózatba tömörülését jelenti egy adott iparágon belül. Természetesen idehaza is megfigyelhető, hogy az egyes klaszterek más és más szabályozással, más és más feltétel rendszerrel működnek és például fogadnak tagokat köreikben.

A klaszteresedés előnyei a következőkben foglalható össze:

- pozitív lokális hatás a munkaerőpiacra, valamint a vásárlói piacra,
- a klasztereken belüli együttműködések létrejötte,
- intenzív információcsere a tagok között, mely a kreativitást is növeli az innovációs folyamatok alatt,
- egységes fellépés lokális és nemzetközi piacokon,
- olyan plusz marketing előnyök, melyeket egyedül a vállalat nem érhetett volna el, például javult reputáció, imázs, megszerzett piaci pozíció, új piacra történő betörés stb.

Klasztertagságot szerezhet akár kutató egyetem, non-profit kutatóhely, mikro-, kis- középvállalkozás, egészen a multinacionális cégekig. Sajnos Magyarországon megfigyelhető egy súlyos probléma. Ez a súlyos probléma pedig az, hogy a feltalálók, az egyetemi kutatók, a start-up emberek vagy vállalkozások és a mikro- és kisvállalkozások nagyon nehezen tudnak a piacra kijutni. Tehát az egyes klaszterek elsődleges missziója az, hogy úgy végezzenek *projektkatalizálást* és úgy toborozzanak tagokat, hogy valahol a legvégén biztosítva legyen a piaci bevezetés.

A klasztertagok egyik motivációja az, hogy olyan partnereket találhassanak, akik tudnak segíteni nekik a saját termék- és szolgáltatásfejlesztések megvalósításában vagy olyan plusz kompetencia behozatalában, amivel ők nem rendelkeznek. Esetleg kapacitás behozatala is megtörténhet, hogyha a résztvevő tagoknak nincs elegendő fejlesztési kapacitásuk.

Az a tény, hogy ma az egyes gazdasági tevékenységek a klaszteresedés felé tendálnak abból vezethető le, hogy a klasztertagság révén egyrészt csökkennek a tagvállalatok költségei, másrészt rugalmas előnyökkel is felruházta a szereplőket (magas munkaerő és egyéb források mobilitása révén), valamint innovációs előnyöket is kínál a résztvevők számára (tudásmegosztás és kooperáció révén).

Maguk a klaszterek erősen régiófüggőek, tehát egyes régiókon belül működnek. Több kutatás is bebizonyította, hogy azok a régiók, ahol erős klaszterműködés figyelhető meg, az

innovációban is vezető régióknak számítanak, míg azok, ahol szinte alig jelenik meg a klaszteresedés, alulmaradnak az innovációs tevékenységekben.

A fent felsorolt érvekből kitűnik, hogy maguk a klaszterek egyfajta előjárói lehetnek a nyílt innováció szemléletmódjának az elterjedésében, hisz egyfajta bizalmi keretet teremtve arra ösztönzik a tagokat, hogy egymás között ötleteket, prototípusokat, erőforrásokat osszanak meg, ezáltal növelve a termék vagy szolgáltatás piacra kerülésének esélyeit.

4. KUTATÁS

Mint ahogy már említettem kutatásomban arra keresem a választ, hogy mennyire jellemző a szervezeten kívüli fejlesztési ötletek bevonása a tagok innovációs gyakorlatába, melyek a segítő és gátló tényezői az innovációs folyamatok hálózati együttműködésben való megvalósulásának, valamint, milyen kommunikációs eszközökkel ösztönözhető az innováció kinyitása?

Mindezeket a hazai innovációs klasztereken keresztül mérem fel, mind kvalitatív, mind kvantitatív kutatási módszerekkel. Jelenleg, a kvalitatív kutatási szakaszban tart a felmérésem. Mivel kutatásom jelenleg is folyamatban van és több szakaszból áll, ezért sajnos nem áll módomban még tényszerű adatokat közölni. Az viszont elmondható, hogy a fent leírt megállapítások bebizonyosodni látszanak az általam végzett és folytatott kutatás eddigi eredményeiből is.

Elmondható, hogy kutatásom legfőbb irányát a kommunikáció adja. Tehát, hogy a nyílt innováció milyen formában és milyen kommunikációs platformokon jelenhet meg az egyes vállalatok, és iparágak körében, valamint, hogy idehaza a klaszterek körében milyen kommunikációs (belső, külső) eszközöket alkalmaznak, hogy a tagokat az innovációs ötletek megosztására serkentsék.

Az eddigi mélyinterjúk alapján megfigyelhető, hogy minden klaszternél a közös tudásnak van nagy jelentősége, mely megjelenik a termék értékesítésében a piacon. Mindemellett a klaszternek lépést kell tudni tartani a globális piacon a technológiai újításokkal. Tehát hogy minél naprakészebb termékekkel, és esetleg ha van lehetőség, akkor teljesen új termékkel tudjanak megjelenni a belföldi és nemzetközi piacokon egyaránt. Továbbá, nem csak a klaszter égisze alatt „összerakott” termékeket lehet a klaszter promóciós vagy kommunikációs platformjain keresztül értékesíteni (például konferencia-, kiállítás részvétel), hanem az egyes tagok már meglévő termékeiket, szolgáltatásaikat.

Megfigyeltem, hogy volt olyan klaszter, amely a külső kommunikációjával saját maga próbálkozott az elmúlt években és még mindig foglalkozik is, viszont a nagyobb tagszámmal működők ma már inkább külső kommunikációs ügynökséget bíznak meg azzal, hogy felépítsék a hálózat kommunikációját. Ez jelent arculati kérdéseket, ez jelent eseménypozicionálásokat, a klaszter pozicionálást a szakújságírók körében, az országos lapokban, iparági pozicionálást illetve kormányzati pozicionálást.

Az eddig megvizsgált klaszterek fele-fele arányban alkalmaznak szakmai alapú workshopokat és találkozót azért, hogy a tagok egymást megismerjék. A hálózatok egy része ezzel próbálja meg katalizálni a tagok közötti együttműködéseket, valamint a bizalom kialakítását. Például a MultiMédia klaszternél elmondta a klasztervezető, hogy „a szakmai workshopokon után az emberek igényelték, hogy még ott maradjanak 10-20 percre és más dolgokról is beszélgessenek.” Úgy gondolták hát, hogy valamilyen kötetlenebb formában próbálják meg összehozni a tagokat, ezért létrehozták a HighTechPubot.

„Most már azt látjuk, hogy nagyobb az igény az ilyen jellegű összejövetelekre, mint a szakmai workshopokra. Erre kihat az is, hogy a workshopokat nappali időpontokban szoktuk

rendezni, melyre nagyon nehéz vezetőket napközben kirángatni a saját irodájukból, ezért az informális összejöveteleket kívánjuk erősíteni, mert az látjuk, hogy az embereket munka után könnyebb mozgósítani.” (részlet Lemák Gáborral, a MultiMédia Klaszter vezetőjével készült mélyinterjúból).

5. KONKLÚZIÓ

A nyílt innováció fontos eszközei lehetnek az olyan vállalkozásoknak, amelyek a gyorsan változó piaci feltételek mellett versenyképesek szeretnének maradni. Természetesen a nyílt innováció sem kockázatmentes. Fontos, hogy a vállalatok felmérjék kapacitásaikat, képességeiket és tudásukat, amelyek révén egyediek lehetnek a piacon. Továbbá fontos, hogy felismerjék, hogy az innovációs folyamatok mely részét kell kinyitniuk a vállalati érintettek felé, illetve mely érintetteket érdemes bevonni ezekbe a folyamatokba. A vállalkozásoknak meg kell érteniük, hogy:

- *a sikeres innováció ma már gyorsabban elévül* – ezért is fontos, hogy folyamatosan innovatív maradjon egy vállalat. Ez jelentheti számára a versenyelőny egyik kulcsát.
- *a tudás bárholnan származhat* – a vállalat nem szigetelheti el magát a külső partnerektől.
- *az új online kommunikációs trendeket is követni kell* – hisz ezek révén a legegyszerűbb és legköltséghatékonyabb létrehozni a különböző hálózattípusokat.

Kutatásom során felismertem, hogy a hazai szervezetek körében a nyílt innováció felfogásának elterjedését a már létező innovációs klaszterek jelenthetik, hisz ezek azok a K+F-es hálózatok, amelyek már jól bevált módszerekkel ösztönzik a tagszervezeteket arra, hogy egymással és ne egymás ellen végezzenek termék-, szolgáltatásfejlesztéseket.

6. IRODALOM

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó, 2004

A tömegek bölcsessége <http://www.agent.ai/?folderID=166&articleID=2438&ctag=&iid=>
Letöltve: 2010-02-11.

Brabham Daren C.: *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies. 2008.

Brabham Daren C.: *Moving the Crowd at iStockphoto: The Composition of the Crowd and Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application*. First Monday, 13(6), 2008. <http://www.uic.edu/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2159/1969>. Letöltve: 2010-01-20

Castells Manuel: *A hálózati társadalom kialakulása : Az információ kora : Gazdaság, társadalom és kultúra : I. kötet*. Budapest : Gondolat-Infonia, 2005.

Chesbrough Henry (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Csányi Vilmos: *Az emberi természet: Humánológia*. Budapest: Vince Kiadó, 2003

Howe Jeff: *"The Rise of Crowdsourcing"*. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. Letöltve: 2010-03-17

Kakko Ilkka, Glotova Tatiana: *Breeding Environments for Open Innovation*. <http://www.scribd.com/doc/30353558/3-110-Glotova-Final> Letöltve: 2010-05-15

Kevin Blackwell, David Fazzina: *Open Innovation: Facts, Fiction and Future*. 2008

- Kotler Philip: *Marketing-menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó, 2006
- Martin W. Wallin, Georg Von Krogh: Organizing for Open Innovation: Focus on the Integration of Knowledge. *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, pp. 145–154, 2010
- Mikulás Gábor: *Bár nem mi találtuk ki... Nyílt innováció.* <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/180/index.php>. Letöltve: 2010-02-11.
- Mildred A. Hastbacka: *Open innovation. What's Mine is Mine... What's Yours Could be Mine, Too?* *Technology Management Journal*, December 2004
- Molnár István, Németh Gábor: *Egyetemi szellemi tulajdon-védelem és ipari kapcsolatok a nyílt innovációs közegben: Open Access vagy monopoljogok?* <http://www.mszh.hu/kiadv/ipsz/200910-pdf/01-molnar-nemet.pdf> Letöltve: 2010-02-22.
- Morris Robert: *Interview with Henry Chesbrough on open innovation*, Examiner.com, 2008. <http://www.examiner.com/x-14678-Dallas-Business-Commentary-Examiner~y2009m7d12-Interview-Henry-Chesbrough>. Letöltve: 2010-01-22.
- Noveck Simone (2009): *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*, p. 63. <http://books.google.com/books?id=bmSmcDo3kPoC&pg=PT14&dq=wikigovernment&client=#v=onepage&q&f=false>. Letöltve: 2010-02-1
- Nyílt innováció. <http://tudman.wordpress.com/2008/04/29/nyilt-innovacio/> Letöltve: 2010-02-11.
- Nyílt innovációs együttműködés a fenntartható innováció elősegítésére... http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news_view&newsId=20100128006903&newsLang=hu. Letöltve: 2010-02-11.
- Pallot M.: *Engaging Users into Research and Innovation: The Living Lab Approach as a User Centred Open Innovation Ecosystem*. Webergence Blog. 2009. http://www.cwe-projects.eu/bscw/bscw.cgi/1760838?id=715404_1760838. Letöltve: 2010-02-22
- Santoro R., Conte M.: *Living Labs in Open Innovation Functional Regions*. <http://www.ami-Communities.eu/pub/bscw.cgi/d441945/Living%20Labs%20in%20Functional%20Regions%20-%20White%20Paper.pdfv> Letöltve: 2010-05-15
- Santoro R., Bifulco A.: *The “Concurrent Innovation” paradigm for Integrated Product/Service Development*. ESoCE-NET White Paper 2006, <http://www.esoce.net>
- Tilman Altenburg: *How to promote Clusers: Policy Experiences from Latin America*. *World Development* Vol. 27, No. 9, pp. 1693±1713, 1999
- The European Network of Living Labs <http://www.openlivinglabs.eu>
- Von Hippel Eric: *Democratizing Innovation*. Cambridge, 2005 Mass.: MIT Press.5
- West J., Gallagher S.: Key challenges of open innovation: lessons from open source software, 2004. http://www.cob.sjsu.edu/west_j/Papers/WestGallagher2004.pdf, Letöltve: 2010-02-15.
- West Joel, Vanhaverbeke Wim, Chesbrough Henry (2006): *Open Innovation: A Research Agenda*. Oxford: Oxford University Press. www.openinnovation.eu

ENGLISH SUMMARY

This article tries to define the connection between open innovation, intellectual capital and clusters. I'll try to explain, how enterprises should enlarge their networks in aim to create new marketing opportunities and increase their customers loyalty.

So why do we need to deal with open innovation? Because open innovation offers a significant opportunity to leverage intellectual resources from outside the company. In fact,

despite the number of resources available internally, the very largest companies have the greatest need for open innovation because of a natural tendency for institutionalized thought associated with any large entity.