

Néhány hazai szervezet innovációs gyakorlatáról

Mottó: az innováció a génjeinkben van, csak tudni kell kihozni. K.I, V.Z.

1. Bevezető

Az innovációmenedzsment megértését célzó munkánk során a mégoly gyakorlatias írások (cikkek, tanulmányok és könyvek) tanulmányozása után szükségesnek láttuk, hogy megismerkedjünk néhány szervezet gyakorlatával is. A célunk kettős volt: egyrészt tanulni, másrészt jobban megérteni, hogy mi lehet az a szakmai támogatás, amely a hazai környezetben leginkább szükségesnek látszik.

A sajtóban megjelent írások, illetve szakmai kapcsolattrendszerünk alapján kerestük a kapcsolatot olyan szervezetekkel, amelyek vagy jelentős eredményeket mutattak fel az innovációk sikeres menedzselésében, vagy nyitottságot mutattak a téma iránt. Néhány szervezet elzárkózott a találkozástól, de hét szervezet fogadott minket.

A hét szervezet 2-25 éves múltra tekint vissza, 5-500 főt alkalmaz. Négy Budapesten működik, három vidéken. Négyenél folyik fizikai termék fejlesztése, gyártása és/vagy szerelése. 2-2 szervezet az egészségügy illetve a környezetvédelem területén működik, egy szolgáltató, egy web-kereskedő és egy az autópárnak szállító. A hét szervezet közül kettő spin-off-nak tekinthető. A minta legfeljebb olyan szempontból tekinthető reprezentatívnak, hogy valamennyi szervezetet Magyarországon működtetik, hazai magántulajdonban van és elkötelezett az innováció alapú stratégia mellett.

A cégek meglátogatására 2015. április-júniusban került sor. Jellemzően tulajdonos-cégvezetőkkel, vagy a K+F+I területet irányító felsővezetővel találkoztunk. Az 1-2 órás beszélgetések nyitottságát azzal is igyekeztünk segíteni, hogy azokat nem strukturáltuk (nem egységes kérdőív alapján dolgoztunk).

Ezúton mondunk köszönetet mindazoknak, akik idejükkel, gondolataikkal segítették a munkát.

A továbbiakban ismertetjük a beszélgetések során érintett témáinak összefoglalóját, illetve a kutatás alapján megfogalmazható megállapításokat.

2. Érintett témák összefoglalása

2.1 Innováció definíciója

Az innovációt, mint fogalmat, illetve mint üzleti kategóriát mindenki másként definiálta. Miközben számos izgalmas meghatározással találkoztunk (például a pragmatikusabb „a nem-tudás bátorsága”, a víziószerűbb „látásmód és igény a holnap kérdéseinek megoldására” vagy a filozofikusabb „az innováció a túlélés (tudásátadás/átörökítés, szaporodás) eszköze”), legfeljebb két elem tűnt közösnek. Az egyik az innováció termék/szolgáltatás fejlesztési fókusz¹. A másik közös pont – az innováció, mint éltető szellemi közeg megélése – inkább a megkérdezettek attitűdjében volt érzékelhető. A ki-nem-mondott mantra a LGT dalának a szövegét idézte:

*„Az vagy nekem, mint földnek az ég,
Az vagy nekem, mint égnek a kék,
Az vagy nekem, mint télnek a hó,
Az vagy nekem, mint csendnek a szó.”*

2.2 Innováció forrása

Közösnek tekinthető a vízió által generált fejlesztés, még akkor is, ha a „vízió” kifejezés más-más tartalommal bír, más forrásokból táplálkozik, és más időtávra vonatkozik. Az éppúgy épülhet megatrendek (pl.

¹ Nemzetközi szakirodalomban az ún. Dublin-modell tíz innovációs területet sorol fel egy szervezeten belül. Ld. részletesebben: <http://www.slideshare.net/markoh/doblin-ten-types-of-innovation-presentation>

globális erőforrás fogyasztás, várható demográfiai folyamatok), mint iparági, technológiai trendek elemzésére², vagy az alapítók a szervezetre, esetleg az innováció elterjedésére vonatkozó elképzeléseire. A fejlesztési vízió időhorizontja a termék innovációra fókuszálók esetében rövidebb (akár csak 0,5-1 év), az újszerű technológiák kidolgozásán munkálkodók esetében több éves lehet.

A meglátogatott szervezetek közül öt elsősorban a már meglévő technológiai tudásra (know-how-ra) építi fejlesztési tevékenységét, két szervezet merőben új tudást és azt alkalmazó technológiát dolgoz ki. Azaz egyes szervezeteket a múltjuk, tapasztalataik tolják az innováció útján, másokat a megalkotandó újdonság ereje húzza. Van olyan szervezet, ahol a vevőt/felhasználót tartják a – főleg – termék innováció biztos forrásának. És van, ahol az a kiindulási alap, hogy a vevő nem is tud(hat)ja, hogy mit akar, hiszen annyira új, amit kínálnak neki, hogy legfeljebb akkor tud már nyilatkozni róla, amikor legalább részben megismeri, kipróbálhatja azt („csak ha megmutatom, akkor jön a 'most nekem ide' hatás”).

Az innovációban rejlő lehetőségek azonosítását két könnyűnek tűnő gondolati pálya követése segítheti:

1. Észrevenni azt, ami jelenleg is ott van a „képben”, de mások még nem fedezték fel.
2. Meglátni azt, ami nincs a jelenlegi képben, de ott kellene lennie.

A megközelítés gyakorlati alkalmazásához önfegyelem, tiszteletlenség (például „az evidenciák megkérdőjelezése”) és némi tréninget igénylő nézőmód szükséges.

2.3 Vezetői tudatosság

Az innovációk kezelésének tudatosságára többféle megközelítéssel találkoztunk. Közös elemük a fókuszáltság, például:

- irány, célok kijelölése: amíg a vezető nem tudja pontosan megfogalmazni mi is az adott innováció, és mit vár el a csapattól, addig a fejlesztés „kész káosz”;
- bevételek orientáltság: az innováció megvalósítását önmaga kell finanszírozza, ami jelentheti azt is, hogy egy-egy szakaszban, résztermékben meg kell találni, hogy mit lehet belőle eladni;
- innovációmenedzsment sikerkritériumok alkalmazása:
 - o az időzítés, időszerűség vizsgálata és tudatos alkalmazása egyes innovációk esetében (tudni, hogy mikor kell haladni, és mikor célszerűbb megállni, várni),
 - o nem leállni/megelégedni az első megoldásnál, hanem keresni a legjobbat,
 - o kockázatkezelés: „nem minden kapura lövésből lesz gól, de a lényeges szempontok azonosítása pl. csak valós (felhasználói) értékre fejlesztés” – megkülönböztetni a csak marketing előnyöket hozó fejlesztéseket az érdemi, tartalmi értéknöveléstől,
 - o a meglévő kapacitáshoz és kompetenciához igazítani a párhuzamosan futó innovációk számát.

Egyetértés látszik abban, hogy egy vonzó szervezet egy izgalmas témához könnyen magához tud csábítani kiváló minőségű embereket (egyetemi, akadémiai kutatók is szívesen váltanak a magánszférára, ha ott a számukra izgalmas feladaton tudnak haladósan dolgozni). Ugyan más-más módon, de több szervezetnél kiemelt kérdés az akár a vezetői, akár a fejlesztői csapat milyensége, minősége. Van, ahol a (kulturális, szakmai) sokszínűséget emelték ki („mindenkinek megvan a saját nünükéje”, amit képvisel a fejlesztési folyamat során), máshol a vezetői csapat elkötelezettségét. Van ahol nagyon fontosnak tartották, hogy a fejlesztők ne csak szakmailag legyenek a csúcson, hanem ezzel egyenrangú kérdésként kezelték a kulturális összeillést is. Tehát a HR munka főleg azt igényli, hogy azokat a vezetőket, legjobb fejlesztőket találják meg, akik képesek egységes, ütőképes csapatot alkotni. E mögött gyakran az a ritkán kimondott feltételezés áll, hogy az innováció (egyén szintjén a kreativitás) nagyrészt tanulható, fejleszhető („mindenki magában hordozza a kreativitást és az innovációt”, „az innováció 99%-ban tanulható”).

Számos vezető felismerte, hogy maga a szervezeti struktúra is befolyásolhatja az innovációk menedzselését („az innovációhoz kell igazítani a szervezetet, ha szükséges, fejleszteni kell a szervezetet”), ami különösen a gyorsan növekvő szervezetek esetében állítja kihívás elé a vezetést. Ide tartozik az is, hogy miként kezelik az innovációért való felelősség megosztását, delegálását. A termék/szolgáltatások fejlesztésekor

² További kifejtés ld. Peter Drucker: Az innováció lehetőségei in. HBM, 2003. 05-06

inkább felsővezetői szinten kezelték az innovációt, a működés fejlesztése inkább alsóbb szintre delegálódott.

Többen felismerték, hogy más-más (munka)kultúra illik az innováció és a termelés sikeréhez, és ennek megfelelően más-más irányítási stílus, más munkakörnyezet vezet eredményre. A felismerés akár oda is vezetett, hogy két, egymástól független szervezetben valósul meg a fejlesztés és a gyártás (szoftverek esetében az implementálás). Abban nagy a hasonlóság, hogy ahol termék előállítás is történik, ott fegyelmezett termelést követelnek meg.

Akadtt példa arra is, hogy a vezetés felismerte: magát az innovációs folyamatot (annak menedzselési módját) kell megújítani, és talált olyan módszertant a piacon, amelyet a szervezethez igazítva valósított meg egy sikeres, kézben tartható termékfejlesztési folyamatot.

2.4 Az innováció alkalmazásának területei

Valamennyi szervezet esetében az innovációk fókuszában a termék/szolgáltatás vagy a technológia áll. Ez vélhetően összefügg azzal is, hogy az adott szervezet milyen piacot, és azon milyen pozicionálást, szerepet céloz meg, hiszen más egy már létező piacon versenyezni, vagy egy merőben új piacot teremteni. Az első esetben inkább a kisléptékű innováción van a hangsúly, ami egyszerűbb termékek esetében új termékek fejlesztését, komplex termékek esetében inkább meglévő termékek továbbfejlesztését jelenti. A második esetben inkább az áttöréses innovációra való fókuszálás a jellemző.

Ugyan a szervezetek egyéb területein (pl. pénzügy, logisztika, szerviz) is történtek változások, de ezek sokkal inkább adoptálásnak, (jobb esetben) adaptálásnak tekinthetők, mint innovációnak. Az adaptálással továbbfejlesztett területek között – megvalósítva, vagy a tervek között – megjelenik a gyártás és a szerviz (kiszervezés), az értékesítés (pl. új csatornák, licenz) és a logisztika (pl. drónos árukiszállítás).

2.5 Innováció menedzselésének dinamikája, fókuszáltsága

A nagyobb múlttal rendelkező, párhuzamosan több terméket fejlesztő szervezeteknél kialakult az egyes innovációk, fejlesztési feladatok strukturált kezelése. Ez megjelenhet abban, hogy

- az elérhető kapacitásokhoz igazítják a párhuzamosan futó fejlesztéseket (pl. 50 fős termékfejlesztő cég párhuzamosan legfeljebb 2-3 koncepciót valósít meg),
- kialakult az innovációval járó kockázatok tudatos kezelése („nem minden kapura lövésből lesz gól, de sikertényező a lényeges szempontok azonosítása”),
- az innováció egyes fázisaihoz más-más összetételű és méretű csapatokat rendelnek (pl. 3 fős állandó „koncepcionális team” és 8-9 fős „prototípus teamek”),
- minden témát önálló projektként, dedikált projektvezető irányításával valósítanak meg.

A fiatalabb, illetve egytermékes szervezetek esetében (talán a tapasztalatok, talán a felkészültség hiányából fakadóan is) sokkal inkább az ösztönös, jó esetben a „trial and error” megközelítés tudatos alkalmazása tekinthető jellemzőnek.

Vannak persze közös vonások is. Ilyen például a fejlesztési fázisok rövidítésére való törekvés (pl. szoftvert tartalmazó termékek esetében nincs külön pilot szakasz, hanem a prototípus rögtön piacra kerül, és a felhasználói észrevételek alapján is végzett hibajavításra az eladás után kerül sor).

Az egyik cégalapító és cégét vezető innovátor szerint „a szervezet növekedésével lassul az innováció”. A megállapítás vélhetően nem általánosítható, de reális kockázatra hívja fel a figyelmet. Miként azon állítása is, mely szerint „(náluk) a lényegi megújuláshoz az alapítók fáradtak”, és így „az operatív munka megújításához nincs érdemben kialakított folyamat”.

2.6 Innováció menedzselésének külső tudással, inspirációval való támogatása

Úgy látszik, hogy a fiatalabb innovátorok elsősorban a tapasztalati tanulást preferálják, és az így szerzett tudást gyarapítják esetleg külső forrásokból származó ismeretekkel. A jelentősebb innováció-menedzselési tapasztalattal rendelkezők gyakrabban, tudatosabban fordulnak külső tudásforrásokhoz.

Az igénybe vett külső források között egyaránt van példa egyetemekkel való együttműködésre, idegen nyelvű szakirodalom olvasására és külső tanácsadók igénybevételére. Az egyetemi tudásforrások főleg

szakmai, technológiai jellegű ismereteket nyújtanak. Az irodalmi forrásokat inkább vezetési, irányítási (leadership, management) jellegű ismeretek megszerzésére, inspirációs impulzusokért használják. Az innovációk menedzselési folyamatának fejlesztéséhez, konkrét módszertan adaptálásához tanácsadói segítséget vettek igénybe.

Főleg a merőben újat alkotók esetében esett szó a belső megtermékenyítés tudatos alkalmazásáról, pl. a vízió felülvizsgálatát és aktualizálását célzó, a három felső vezető közös sétáiról (belső szlengben „pragmatikus filozofálás”).

3. Összefoglalás, következtetések

Az interjúk felvétele után az a kép alakult ki bennünk, hogy az innováció éppoly természetes közeg az alanyok számára, mint a levegő. És miként a légzést, az innovációt is ösztönösen valósítják meg.

Folytatva a hasonlatot, mindaddig, amíg valaki átlagos teljesítményt kíván kihozni magából (ideértve a sörmeccset, darts-partit), ez a természetes légzéstechnika elegendő. De amint nagyobb teljesítményre törekszik (pl. versenyszerűen akar sportolni, vagy magát jobban megismerni), szükségessé válik az egyéb készségek (légzéstechnika, koncentrálóképeség stb.) fejlesztése is.

„Innovációs edzőként” milyen fejlesztési lehetőségeket látunk az innovációk hatásosabb és hatékonyabb menedzselésére, az innovatív szervezetek kockázatainak csökkentésére?

Valamennyi meglátogatott szervezet esetében az innovációk megvalósítására korlátozott nagyságú és kompetenciájú erőforrások, és jellemzően kevés idő állnak rendelkezésre. Különösen igaz ez a mikro-, és kisvállalatokra. Ugyanakkor az ilyen helyzetek feloldására egyre gyakrabban alkalmazott nyílt innováció (open innovation) alkalmazására nem, vagy csak nyomokban láttunk példákat. A változtatás bizonyára kulturális kérdéseket is felvet, de ebben az innovatív szervezetek talán egyébként is tapasztaltabbak.

Összességében az a benyomásunk alakult ki, hogy többen az innovációt inkább egy kihasználható lehetőséget, mint egy megvalósítható esélyt kezelik. Azaz van ötletük és azt igyekeznek a legjobban megvalósítani, de keveset dolgoznak azon, hogy egyáltalán legyen ötletük, és ehhez megfelelő feltételeket alakítsanak ki. Másként fogalmazva, nem innovatív környezetet létrehozó, hanem ötleteket megvalósító szerepfelfogás mentén működnek.

Számos beszélgetőpartnerünk komoly dilemmát, illetve vezetői/alapítói kihívást látott abban, hogy miként lehet a kreativitáshoz szükséges spontaneitást, rugalmasságot és a sikerességhez szükséges tudatosságot, célorientáltságot, tervezettséget egyensúlyba hozni, abban megtartani.

Némiképp meglepő, hogy a szervezetek milyen kevés területen (gyakorlatilag csak a termék/szolgáltatás fejlesztése és előállítás) vetik be a szervezetek az innovációk menedzselésében szerzett tapasztalataikat, miközben a piaci versenyhelyzetet lényegesen befolyásolja a többi terület (pl. pénzügy → üzleti modell; vevői/felhasználói élmény). Ebben jelentős és kiaknázatlan potenciál rejlik.

Hasonlóan a kevésbé innovatív szervezetekhez, az alapító kiválása (pl. nyugdíj) jelentős veszélyekkel járó inflexió pont. Bármely megoldás (pl. generációváltás, cégeladás) jelentős előkészületeket, felkészülést kívánna. Az innovatív szervezetek esetében ez a kockázat jelentősebb, hiszen kevésbé kiszámítható, mikor száll ki akár „csak” érzelmileg (akár kiégés, akár újabb kihívások okán) az alapító. Persze, a kockázat nagysága függ a szervezet méretétől (befektetett tőke, kiépített piaci pozíciók, alkalmazott létszám stb.): egy egyötletes projekt cég esetében kisebb, egy stabil pozíciójú cég esetében nagyobb.

Budapest, 2015. novembere

Bodor Pál és Csanádi Péter