

# Gondolatok az innováció értelmezéséről és törvényszerűségeiről

A szakirodalomban egyetértés van abban, hogy az innováció, az új termékek megjelentetése a piaci siker kulcstényezője. Azt sem vitatja senki, hogy az ezredfordulót jellemző új piaci feltételek között e funkciók jelentősége növekvőben van. Nem ilyen mértékű az egyetértés azonban az innováció fogalmát, értelmezési tartományát és folyamatát illetően.

## AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA

Az innováció iránti elméleti és egyre növekvő gyakorlati érdeklődés ellenére mind a mai napig nem alakult ki a fogalom egyértelmű definíciója, és talán éppen a definiálási problémák miatt még kevésbé megoldott az innováció mérése (Johannessen et al. 2001). A szerzők egy része Schumpeter 1940-es és 1950-es írásaihoz nyúl vissza, megállapítva, hogy Schumpeter határozottan megkülönböztette a *feltalálás* és az *innováció* fogalmát. Hoványi (2000) szintén Schumpeterre hivatkozik, amikor megállapítja, hogy innováció csak akkor jöhet létre, ha a kreatív ötletet 'visszaigazolja' a piacon elért eredmény. Feltaláláson az új termékekre vagy technológiákra vonatkozó ötletek, módszerek felfedezését, míg innováción a felfedezett új találmányok alkalmazását, az új termékek kifejlesztését és piaci bevezetését értik. Ebben az értelemben használtam én is a fogalmat már az 1977-ben írt könyvemben (Rekettye 1977). Ma is úgy gondolom, hogy a feltalálás (beleértve a formális képzésben olykor nem részesült újítók felfedezéseit is) és a gyakorlati alkalmazás két különböző szféra funkciója. A feltalálás a tudomány kategóriája, az innováció pedig a gazdasági életé. A két terület elkülönülése persze nem kizárólagos és nem átléphetetlen: napjainkban egyre inkább megvalósulni látszik e két terület egymásra támaszkodása és összefonódása. Az alapkutatás eredményei egyre gyorsabban befolyásolják a gyakorlatot, és a gyakorlat igényei egyre nagyobb mértékben határozzák meg az alapkutatás irányait. Valójában itt az innovációra vonatkozó két hipotézis megjelenésének kombinációjáról van szó: a 'technológiai push' és a 'keresleti pull' összeolvadásáról. A technológiai push az újdonságokat létrehozó tudományos ismeret prioritását, míg a keresleti pull a gazdasági igény és a felhasználhatóság elsődlegességét hangsúlyozza. Úgy gondolom, hogy az újdonságok létrejöttének e két húzóereje jól megfér egymás mellett, mi több, feltételezi egymást.

Egyetértve azzal, hogy az innováció az üzleti-gazdasági élet fogalma<sup>1</sup> (Drucker 1985), vizsgálódásunkat a gazdasági alkalmazás terüle-

1 Tudva és megengedve természetesen azt, hogy új dolgok alkalmazása, az innováció a társadalmi lét más szféráiban is fontos szerepet játszik.

tén folytatjuk. Az innováció kiindulópontja az újdonság, az újszerűség; azaz valami új bevezetése. Az újszerűség az, ami az innovációt megkülönbözteti az egyszerű változtatástól. Az Európai Bizottság ún. Zöld könyve az innovációt a következőképpen határozza meg: az innováció az újdonságnak a gazdasági és társadalmi szférában megvalósuló sikeres létrehozása, asszimilálása és kihasználása.<sup>1</sup> Az újszerűség fogalma persze azonnal kérdéseket vet fel, mint ahogy Johannessen et al. (2001) már tanulmányuk címében is felvetik: 'mi az új, mennyire, hogyan új, és kinek új'.

### Mennyire új – folyamatosság és diszkontinuitás

Mivel az innováció szorosan összefügg az újdonság fogalmával, vizsgálódásunkat a 'mennyire új' kérdéssel kezdjük. Az újdonságfok tisztázása azért is fontos, mert ettől függően eltérő megnevezéseket használnak mind a gyakorlatban, mind az elméletben. A megnevezések és fogalmak azonban e területen is sokszor átfedők, különbözőek, olykor félrevezetők. Susan Hart (1996) az újdonság függvényében különbséget tesz a fejlesztés és innováció között (1. ábra)

Miller és Morris (1999) folyamatos és diszkontinuos (nem folyamatos) innovációk között tesz különbséget. Mások folyamatos és radikális (Cooper 1988), megint mások addicionális (incremental) és radikális (Johannessen 2001), és vannak olyanok is, akik folyamatos és forradalmi innovációkról beszélnek. Többen a radikális innovációt 'áttörésnek' (breakthrough) nevezik (Waite et al. 1999). Zairi (1995) pedig a folyamatos és nem folyamatos innovációk fogalmát használva a folyamatos innovációkon belül megkülönbözteti a dinamikus folyamatos innovációkat. Iványi Attila Szilárd és Hoffer Ilona (1999) szerint ma már nemcsak az alapvető változásokat tekintjük innovációnak, hanem ide tartozónak

vesszük az eddigiekben gyártott termékek, a korábban alkalmazott technológiák kisebb mértékű javítását, tökéletesítését is. Ennek ellenére ők is úgy érzik, hogy az újdonságérték alapján fokozatokat célszerű megkülönböztetni, és ezért „bázisinnovációkról”, „fejlesztő innovációkról” és „látszatinnovációkról” beszélnek.

Piaci, marketingszempontról úgy gondolom, hogy – jóllehet a megnevezés milyensége nem fontos, mégis – célszerű különbséget tenni a régi struktúrára épülő újdonságok és a régivel szakító, új struktúrákat feltételező újdonságok között. A kétféle újdonság ugyanis vállalaton belül is, a piacon is és a vevők körében is eltérő hozzáállást igényel. Ebből a megfontolásból kiindulva a folyamatos és a nem fo-

*Ma is úgy gondolom, hogy a feltalálás és a gyakorlati alkalmazás két különböző szféra funkciója. A feltalálás a tudomány kategóriája, az innováció pedig a gazdasági életé.*

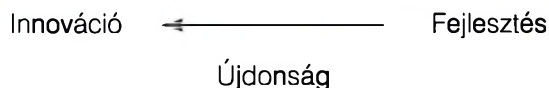
lyamatos (diszkontinuos) innovációk között tesz különbséget.

Folyamatosnak azt az újdonságot nevezhetjük, amely a meglévőre épül, és így az új és a régi közötti kompatibilitás fennáll. Ha termékről beszélünk, akkor a folyamatos innováció nem igényli a fogyasztói magatartás, a felhasználói szokások változtatását, a termék funkciója azonos, legfeljebb a fogyasztói szükségletet jobban elégíti ki. „A folyamatos innováció az ismert világ határain belül megy végbe. Akkor eredményes, amikor a vevők jövőbeli igényeit a meglévő ipari struktúrával, a meglévő versenyszerkezettel is ki lehet elégíteni. (...) A folyamatos innovációt konvergens gondolkodásmód jellemzi – progresszív korszerűsítésekkel, élesebb fókuszálással és ezáltal növekvő specializációval” – írja Miller és Morris (1999, 4. old.).

A diszkontinuos innováció jellemzője az, hogy szakít a múlttal, radikális, forradalmi változást eredményez. A már idézett Miller és Morris megfogalmazása szerint az innovációnak ez a fajtája „már kívül esik a meglévő piacokon, piaci szegmenseken, és ha sikeres, akkor kiterjeszti, újradefiniálja a piacot, új lehetőségeket teremt. Laterális, divergáló, a jelenlegi határokat átlépő gondolkodásmódot igényel.” (Id. mű, 6. old.)

1. ábra

#### Az újdonság kontinuum



1 European Commission, Green Paper on Innovation, Brussels, 1995, 9. old.

A múlttal való szakítás termékek esetében a korábbi 'termék – fogyasztó' viszony megváltozását jelenti (gondoljunk például az írógép és a szövegszerkesztő használatának különbségeire). De a múlttal való szakítás a 'termék – más termékek' viszonyt is megváltoztatja. Az innovatív új termék nem lesz kompatibilis a meglévő struktúrával (gondoljunk például a floppy diszk és a kompakt diszk eltérésére). Dhebar (1994) az új, információs korszakra utalva a 'múlttal való szakítás' még egy formáját említi: a 'termék – adatbázis' viszony diszkontinuitását. (Ebben az esetben arról van szó, hogy az újonnan megjelent szoftver, operációs rendszer, stb. nem tudja 'olvasni' a korábbi adatokat, fájlokat.) A radikális innováció – divatos kifejezéssel élve – újradefiniálhatja a piacot, megváltoztathatja a kialakult piaci struktúráját.

A valóban új dolgok piaci terjedése a fentiek miatt lassabb lehet, mint a múlttal nem szakító újdonságoké. Az innovációk piaci terjedésének szintén nagy irodalma van, legtöbbjük azonban Rogers 1962-ben írt művéből táplálkozik.

### Mi új – az innováció értelmezési tartománya

A gazdaságban megvalósított innováció értelmezési tartományáról is viták vannak. A szakirodalom áttekintése arról ad számot, hogy innovációról leggyakrabban a *termékek* és a *technológia* összefüggésében beszélnek. Újabban azonban sok szó esik a *működési folyamatok innovációjáról* is. Folyamatinnovációt jelent például a TQM bevezetése, vagy gazdálkodási folyamatok korszerűsítése, újjáalakítása (business process reengineering) (Cumming 1998). Úgy gondolom, hogy a sort még egy területtel bővít-

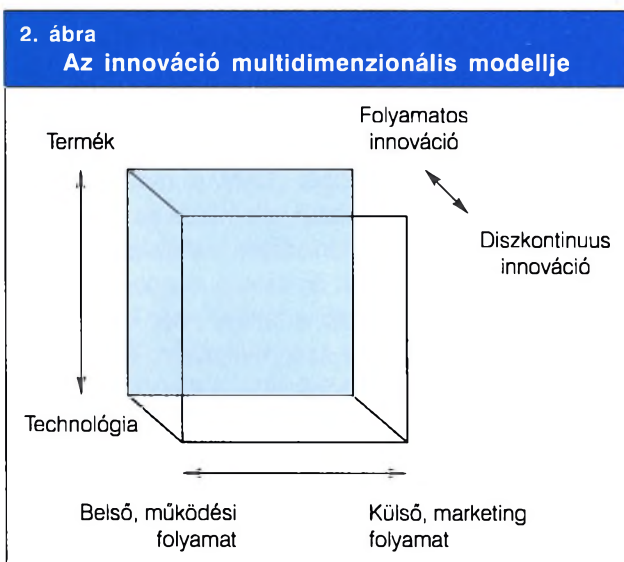
hetjük, ez pedig a *marketinginnováció*. Nemcsak a termék, a szolgáltatás vagy a technológia, esetleg a működési folyamat szakíthat a múlttal, hanem a marketing is. Meglévő termékeket és szolgáltatásokat is lehet a korábbiaktól egészen eltérő módon, a megszokottól radikálisan különböző marketing-eszközrendszerrel piacra vinni.

Innovációnak nevezhetjük például azt, amikor a könyvárusítást (lásd pl. Kim és Mauborgne [1999] írását a Borderes and B & N könyvesboltlánc sikeréről) vagy az internetezést összekapcsolták a kávéházi szolgáltatással, a virágárusításnál bevezették a házhozszállítást. Ismert termékekkel is lehet újradefiniálni a piacot: japán példák sorozata idézhető. Az 50 köbcentiméteres kismotorokat például több mint 40 éve ismerjük, még a magyar piacon is. A Suzuki azonban újradefiniálta a piacot (az amerikaiak) akkor, amikor robogóit nagy volumenben, jó minőségben és elérhető áron vitte piacra. Ugyanez mondható el a négykerék-meghajtású Suzuki Samurai gépkocsiról. Több példa sorolható napjainkban az Internet kapcsán: a világháló forradalmasítja az értékesítést, megvalósítja a személyre szóló kommunikációt, stb. Ez mind-mind innováció.

Cooper (1998) multidimenzióális megközelítésének analógiájára az innovációk újdonságfokát és értelmezési tartományát a következő ábrán kíséreltem meg leírni (2. ábra).

### Kinek új – a piac vagy a termelő?

Amikor a 'kinek új' kérdéskört vizsgáljuk, mindig tudatában kell lennünk annak, hogy ez csak a 'mennyire új' kérdéssel összefüggésben értelmezhető. Ami ugyanis nem igazán újdonság – mint például a termék költségcsökkentése – annál talán értelmetlen feltenni azt a kérdést, hogy kinek a számára újdonság. Az innovációk első meghatározásai a kérdést a tudósok viszonylag egyszerűen intézték el: „bármely ötlet, gyakorlat vagy anyagi készítmény, amit az elfogadásra kész releváns egység újnak észlel” (Zalathalm et al. 1973, 10. old.). Később világosan kikristályosodott az a nézet, hogy – legalábbis az új termékek esetében – határozottan meg kell különböztetnünk két 'releváns résztvevőt', a vállalatot, amely az új terméket létrehozza, és a piacot, amely a terméket vagy szolgáltatást újnak észleli. Ez a nézet viszonylag támadhatatlannak látszik, jóllehet többen úgy érvelnek (Johannessen et al. 2001), hogy a 'kinek új' kérdés ilyenén megválaszolása az értelmezést csak a termékek szintjére szűkíti. Szerintük a



technológiai, vagy a folyamatinnováció esetében a piac helyett az iparágat kell értelmezni, mint második releváns egységet.

Minket az új termékek érintenek. A marketing-szakirodalomban az „új termék” fogalmával kapcsolatos zűrzavar a 80-as évek elejétől kezdődően – a Booz, Allen & Hamilton, Inc (1982) által publikált kutatási jelentés óta – fokozatosan elült, egyre többen fogadják el az e tanulmányban közzétett újtermékkategorizálást. (A híres tanácsadó cég egyébként 700 vállalat által végrehajtott 13 000 „új termék bevezetését” vizsgált meg.) Szerintük az új termékek következő csoportjai különböztethetők meg:

- **Világújdonság** az a termék, amely minden korábbi terméktől eltérő funkcióival teljesen új használati célt szolgál, új szükségleteket indukál, s mint ilyen teljesen új piacot teremt. Ilyen volt a maga idejében a televízió, a számítógép, a Rubik-kocka. Ezek nyilvánvalóan újak mind a piac, mind a vállalat szempontjából.
- **Új termékcsaládok.** Azok az új termékek tartoznak ide, amelyek révén a vállalat először jelenik meg egy-egy számára új termékkategória piacán. A termék tehát ebben az esetben már nem világújdonság, a piac számára nem új, de új a vállalat számára, mert ezen a piacon a cég korábban még nem volt jelen.
- **Meglévő termékcsaládok bővítése** új termékekkel. Azok a termékek tartoznak ide, amelyek bővítik, kiegészítik a vállalat meglévő termékcsaládjait.
- **Meglévő termékek korszerűsítése, változtatása.** Azok az új termékek tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek a korábbiak helyébe lépve többet és/vagy mást, növelt észlelt értéket nyújtanak a vevőknek.
- **Újrapiócionált termékek.** Azokról a meglévő termékekről van itt szó, amelyeket új célpiacokon (piaci szegmenseken) kívánnak értékesíteni, esetleg új felhasználásra kívánják bevezetni. Ez azt jelenti, hogy a termék fizikai jellemzőit nem változtatják meg, csak az újonnan célba vett piaci szegmens számára a termék egy másik funkcióját helyezik a kommunikációs program középpontjába.
- **Költségcsökkentések:** ide azokat az „új termékeket” sorolják, amelyek a meglévőkhöz viszonyítva nem nyújtanak érzékelhetően mást, de alacsonyabb költségvonatuk van.

Ha a BAH vizsgálat eredményeit a piac és a vállalat szempontjából csoportosítjuk, akkor a következő eredményre jutunk:

**3. ábra**  
**Az új termékek csoportokba sorolása**

		Új a fogyasztók számára	
		Igen	Nem
Új a vállalat számára	Igen	Világújdonság (10%)	Új termékcsaládok (20%)
	Nem	Meglévő termékcsaládok bővítése új termékekkel (26%) Meglévő termékek korszerűsítése, változtatása (26%) Újrapiócionált termékek (7%)	Nem új termék (Költségcsökkentés, 11%)

### A DOMINÁNS TERMÉKFORMA

Az egyes termékkategóriákban megvalósított innovációk történeti elemzéséből az a fejlődési törvényszerűsége állapítható meg, hogy a viszonylag kis számú forradalmi, diszkontinuus innovációt a folyamatos innovációk, az evolúciós fejlődés (fejlesztések) sorozata köti össze. Utterback (1995) a fényképkészítés, a világítás és a gépirás szemléletes példáján keresztül mutatja be az innovációs fejlődést. Fényképezés: dagerrotípiá – ferrotípiá – üveglapos módszer – szárazlapos módszer – celluloid film – elektronikus fényképkészítés. Világítás: gyertya és olajlámpa – gázlámpa – elektromos izzó – fluoreszkáló fénycső. Gépirás: manuális írógép – elektromos írógép – szövegszerkesztő – PC szövegszerkesztővel.

A kutatók szerint (Abernathy–Utterback 1978; Moore–Pessemier 1993, Miller–Morris 1999) az innovációs fejlődés három szakasza különböztethető meg.

#### A innovációk „képlékeny” szakasza

Az első szakaszra jellemző innovációkat „képlékeny típusúnak” nevezik. Ez a periódus a *forradalmi termékinnovációk* szakasza. Példák sokasága bizonyítja, hogy a forradalmian új termékeket jellemzően egyéni feltalálók, esetleg kisebb cégek hozzák létre vagy műszaki inspirációból, vagy pedig valamilyen ki nem elégített piaci igényre reagálva. Ezek a termékek először egy-egy piaci rés igényeire alapozódnak, később azonban sokszor kezdetét jelentik egy-egy új termékcsalád (vagy termékkategória) életciklusának. Sokszor fordult elő az is, hogy a for-

radalmian új termék később egészen más piaci igényt elégített ki, mint akkor, amikor először piacra vitték (tranzisztorok, Xerox, Diesel-mozdony, stb.). Az innováció képlékeny szakaszában a piaci verseny a termékfejlesztésben (a termék teljesítményének, funkcióinak fejlesztésében) csúcsosodik ki. Az a tény, hogy az új termék a megszületésekor még közel sem tökéletes, rengeteg követő fejlesztést inspirál. Ezek a fejlesztések – tekintettel arra, hogy a forradalmian új termékre vonatkozó fogyasztói értékelvárások a termék megjelenésekor még nem kristályo-

*„A negyedik napon kifejlesztette a lézerprinter alapjait. Az ötödik napon rájött, hogy nincs marketingje. A hatodik napon hosszan magába nézett, és a hetedik napon mindent feladott.”*

sodnak ki – sokszor a terméknek egymástól nagyon eltérő változataira irányulnak. Ezekből a változatokból kis tételszámú gyártás valósul meg. A gyártási folyamatnak ezért meglehetősen rugalmasnak kell lennie. A termelés ebben a szakaszban legtöbbször „műhelyszerű” lesz, amelyben általános célú munkagépeket és jól képzett munkaerőt alkalmaznak. A termelés az innovációt létrehozó kis cégeknél folyik, amelyek szervezetére az „organikus” vonások jellemzőek. Ha az innovációt nagyobb cégek hozzák létre, vagy veszik át a kisebb cégektől, akkor ezek erre a projektre általában külön szervezetet alakítanak ki, a kis cégekre jellemző „vállalkozási atmoszféra” megteremtése érdekében.

#### *A „domináns termékforma” megjelenése*

A képlékeny szakaszra jellemző kísérletek és fejlesztések eredményeképpen – az esetek nagy többségében – *kialakul a terméknek a domináns formája*, azaz az értékösszetevők olyan optimális kombinációja, amely meghatározza az adott termék kategóriát. Ez a forma standarddá válik, és fő vonásaiban hosszabb ideig állandó marad. A domináns termékforma tehát nem a forradalmi újítás közvetlen eredménye, sokkal inkább az újítás és az azt követő evolúciós fejlődés végterméke. Vegyük például a Ford T-modellt: Ez az autó minden olyan jellemzőt magában foglalt, amely gyakorlatilag minden 1920 és 1970 között gyártott személyautónak jellemzője maradt: hosszantilag elől beszerelt motor, hátsókerék-meghajtás, független gépkocsiszekrény, „H” sebességváltó, vízűtéses

motor, a vezető műszerei. A T-modellt megelőző modellekben is alkalmazták ezek némelyikét, de ez volt az első, amely mindegyiket magában foglalta. Nagyon sok további példa említhető a szórakoztató elektronika (VHS magnók), a számítógépipar (IBM PC) és más iparágak területéről. Ezek a domináns termékek válnak azután a továbbfejlesztés kiindulópontjává, és évtizedekre meghatározzák az adott termékkör fejlesztési irányait.

Felmerül a kérdés, hogy mitől válik valamely modell domináns terméké. Nos, az okok között az optimális technológiai előny, az értékösszetevők optimális kombinációjából fakadó kedvező piaci fogadtatás, vagy a vállalat azon törekvése említhető, amely a gazdaságos sorozatnagyság miatt igyekszik a további változtatást befagyasztani.

Utterback idézett művében leírja például azt, hogy a fényképezés terén a 35 mm-es fényvédett kazettába csomagolt filmet használják a világ minden részén. A fényképezésnek ez a domináns formája azóta is tartja magát, hogy 1989-ben Akio Morita, a Sony elnöke bejelentette, hogy feltalálták a digitális kamerát, amely szakít a fényképezés korábbi, Franciaországban már 1839-ben felfedezett vegyi eljárásra épülő módszerével. Az innováció elfogadása – domináns formává válása – még várat magára, hiszen az a fényképezőgép-gyártók, a filmelőállítók és filmelőhívók, illetve a fényképkészítők több milliárdos üzleti forgalmát veszélyezteti.

Megjegyzendő, hogy a jó marketingtevékenység is képes lehet arra, hogy bizonyos termékformákat kiemeljen a többiek sorából, és dominánssá tegye őket. Példa lehet erre a Xerox esete: a Xerox már a 60-as évek végén felismerte a termékinnováció fontosságát, és 1970-ben létrehozta a kutatóközpontját Palo Alto-ban. Ez a kutatóközpont egy sor új termék koncepcióját fejlesztette ki, többek között az 'Alto'-t, a mai személyi számítógépek robusztus elődjét. Ez a termék már majdnem mindazokat a funkciókat magában foglalta, amit a mai PC, az egeret, a Windowst, a grafikus interface-t, a szövegszerkesztőt. Később, mindenki mást megelőzve itt fejlesztették ki a lokális hálózat koncepcióját, és a lézerprintert. Mindezek a funkciók sikert arattak a piacon, de nem a Xeroxnál, hanem később, az IBM-nél, az Apple-nál, a Novellnél és a Hewlett-Packardnál. Mindez azért következhetett be, mert a Xerox nem ügyelt a piaci struktúra kialakítására, elhanyagolta a marketing-

funkciót, hogyan azt az Upside magazin szatirikusan le is írta. „Az első napon a PARC (Palo Alto Research Center) megteremtette a PC-t, a második napon létrehozta az OS-t (operációs rendszer), a harmadikon az ún. desktop szerkesztést, a negyedik napon kifejlesztette a lézerprinter alapjait. Az ötödik napon rájött, hogy nincs marketingje. A hatodik napon hosszan magába nézett, és a hetedik napon mindent feladott.” (Miller – Morris 1999, 57-58.old.)

A fenti példa ellenére az elsőként piacra lépők jellemzően előnyt élveznek. Jó példát nyújt erre a videó-magnetofonok esete: két technológia harcolt a vezető szerepért, a VHS és a Béta. Mivel a VHS korai piaci sikereket ért el, a kereskedők szívesebben vásárolták és készletezték a VHS készülékeket, és a software-gyártók is szívesebben rögzítették műsorikat VHS szalagokon. A VHS videó-magnetofonokból így többet lehetett értékesíteni, ami növelte az illető gyártó cégek méretgazdaságosságát. A Bétának – jóllehet műszakilag egyáltalán nem volt rosszabb, hiszen a professzionális képrögzítésben ma is vezető – ki kellett vonulni a fogyasztói elektronika piacáról.

A domináns termék kialakulásával párhuzamosan növekszik a gyártó vállalatok piacismerete. Ez oda vezet, hogy a terméket a piaci szegmensek vagy piaci rések igényeinek kielégítése céljából differenciálják. Az új termékváltozatok azonban fő vonásaikban megfelelnek a domináns terméknek (különböző méretű autók, speciális járművek, laptop komputer stb.).

A domináns termékforma kikristályosodása arra készítheti a termelőket, hogy figyelmüket a termékinnovációról a *technológiai és a folyamatinnovációra* fordítsák. A domináns termék ekkorra a piacon már népszerűvé vált, nagy tételekben eladható, s a termelők akkor érhetnek el nagyobb profitot, ha racionalizálják és tömegszerűvé teszik a termelést. A „műhelyszerű” termelést felváltja a szalagszerű termelés, az általános célú gépeket a célszerszámok és célgépek, a szakképzett munkaerőt a kevésbé szakképzett. Ezt a szakaszt a *fordalmian új technológiai és folyamatinnovációk* fémjelzik. Kialakul tehát a *termék és a technológia/operációs folyamat kölcsönös függősége*. A célgépeken

csak az adott alkatrész gyártható és más nem. Mindez a termékváltoztatást rugalmatlanná teszi, az alapmodell megmerevedik.

### *Az innovációk „átmeneti” szakasza*

A domináns termékforma kialakulását, a termék és technológia kölcsönös feltételezettségét követően a fejlesztésnek egy új szakasza kezdődik meg: a folyamatos innováció, a kiegészítő, addicionális fejlesztés. Ez nem érinti a termék alapvonásait. Ugyanez igaz a technológiára is. A technológia tömegszerűvé, tőkeintenzívvé és rugalmatlanná válik, és csak kisebb fejlesztésekre ad lehetőséget.

Nem könnyű annak megítélése, hogy egy adott termékforma mikor válik dominánssá: igazából csak *ex post* lehet eldönteni. Több példa van arra, hogy egy-egy vállalat rosszul ítélte meg a termék pozícióját, és olyan beruházásba kezdett, amely azután soha sem térült meg. Ilyen volt például a Texas Instrument cég esete. A TI úgy gondolta, hogy a digitális óráknál a LED kijelzés lesz domináns, és hatal-

*A domináns termék kialakulásával párhuzamosan növekszik a gyártó vállalatok piacismerete. Ez oda vezet, hogy a terméket a piaci szegmensek vagy piaci rések igényeinek kielégítése céljából differenciálják. Az új termékváltozatok azonban fő vonásaikban megfelelnek a domináns terméknek.*

*Amikor a technológia és a termék viszonylag merevvé és egymástól függővé válik, a termelők közötti verseny már nem az alapjaiban eltérő termékek között zajlik: a verseny fő vonala áttér a termékekre, és a termékeken végrehajtott kisebb volumenű változtatásokra, illetve a marketing egyéb területeire, mint a minőség, a megbízhatóság, az imázs, a disztribúció.*

mas beruházást hajtott végre. Nem sokkal később azonban az LCD technológiában megjelent innovációk ezt a beruházást fölöslegessé tették (Moore-Pessemier 1993, 60. old.).

Amikor a technológia és a termék viszonylag merevvé és egymástól függővé válik, a termelők közötti verseny már nem az alapjaiban eltérő termékek között zajlik: a verseny fő vonala áttér a termékekre, és a termékeken végrehajtott kisebb volumenű vál-

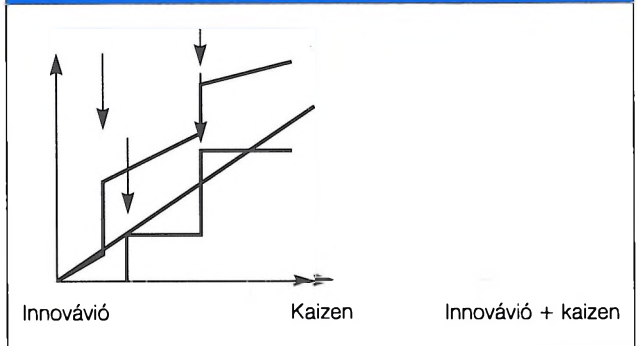
tozításokra, illetve a marketing egyéb területeire, mint a minőség, a megbízhatóság, az imázs, a disztribúció. Mind a termék, mind a technológia területén megjelennek a kisebb, addicionális fejlesztések, változtatások. Ezek célja az, hogy a termék gyártását olcsóbbá, illetve a terméket a piac igényeihez jobban alkalmazhatóvá, a versenytársakéhoz viszonyítva, differenciáltabbá tegye. Ezek a kis változtatások – összeadódva – sokszor komolyabb hatással vannak a termékre, illetve a technológiára, mint maga az eredeti innováció. Az innovációs fejlődésnek ezt a szakaszát a szakirodalom a „speciális típusú” innováció megjelöléssel illeti. A terméken végrehajtott kisebb változtatásokat a fogyasztók sokszor – erre példa az autóiipar – mint modellváltoztatást élik meg. Jóllehet, egyes kutatók szerint, a termékek az életgörbe szakaszaiban előre haladva egyre hasonlóbba válnak egymáshoz, a modellváltoztatás komoly piaci előnyt jelenthet. (A japán autóiipar sikere példa erre: a gyorsabb modellváltoztatás következtében a japán autógyártóknak mindig újabb termékei jelentek meg a kínálatban, mint észak-amerikai versenytársukénak.) Az innovációs fejlődési modellt a 4. ábra mutatja be. A mikor egy újabb forradalmi újítás jelenik meg, az innovációs ciklus újból kezdődik.

Az addicionális, kisebb volumenű fejlesztések területén a japán menedzsment hozott forradalmi változást. A tömegtermelés a terméket is és a technológiát is – amint már említettük – merevvé tette, és kizárta az alkalmazottak kezdeményező-készségét a folyamatból. A japán menedzsment, ezzel szemben, úgy gondolta, hogy a tömegtermelés ötvözhető az egyéni kezdeményező-készséggel. A „folyamatos javítást”, a „folyamatos fejlődést” tűzték zászlajukra, és ebben a folyamatban komoly szerepet szántak az egyéni kezdeményezésnek. Ez a stratégia hasonlít

az innovációk harmadik szakaszánál elmondottakra azzal a különbséggel, hogy itt a folyamatosságon van a hangsúly. A folyamatos javítás japán neve a „kaizen”, és ezen a néven terjedt el a menedzsment-irodalomban is (Imai 1991; Wellington 1995). Az innovációs és kaizen-típusú fejlődés összekapcsolását mutatja be az 5. ábra.

5. ábra

#### Az innováció és a kaizen összekapcsolása (Hooley és Sauters 1993, 20. old. nyomán)



## A DOMINÁNS MARKETING KIALAKULÁSA

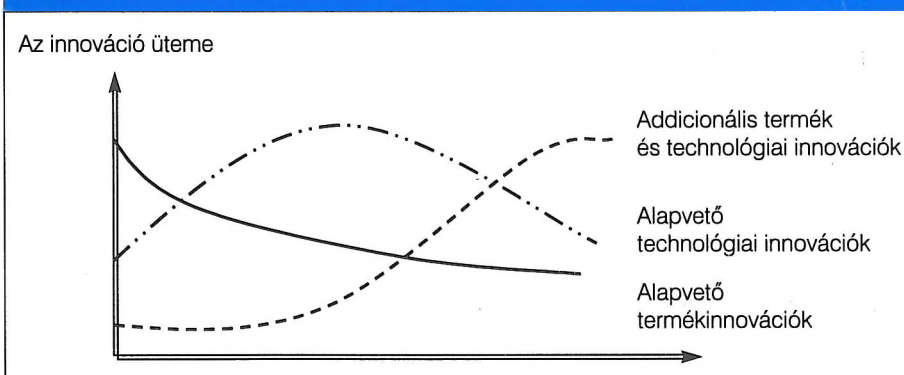
Az innovációs fejlődés tárgyalása során rámutattunk arra, hogy a termékinnováció (mindig ide értve természetesen a szolgáltatásokra irányuló innovációt is) megjelenését követően a fejlesztés a termék értékösszetevőinek különböző kombinációit alkalmazva több irányban kezdődik meg. Ezt követően – a fejlődés második szakaszában – kialakul azután a domináns termékforma, amely az értékösszetevőknek viszonylag stabil és állandó érték kombinációját képviseli. A domináns termékforma kikristályosodását követően kialakul a termék és a technológia kölcsönös függősége, az alkalmazott technológia tökein-

tenzívve és viszonylag merevvé válik. A termékre vonatkozó alapvető innováció helyét átveszi az ún. addicionális fejlesztés, amely a termékek értékösszetevőinek folyamatos innovációja révén – a piaci szegmensek eltérő igényeinek kielégítése érdekében – az alapterméket differenciálja és korszerűsíti.

Az előző fejezet részben azt is megállapítottuk, hogy

4. ábra

#### Az innovációs fejlődés modellje



az innováció fogalma nemcsak a termékhez és a technológiához kötődik, hanem ugyanilyen szervesen kapcsolódik a vállalat működési folyamataihoz és marketingjéhez is.

*Hipotézisem az, hogy a marketingtevékenység alakulásában a termékinnovációkhoz hasonló fejlődési törvényszerűség figyelhető meg.*

Amikor egy, a „múlttal szakító” termékinnováció jelenik meg, a marketing feladata rendkívül összetett. Hogyan kell valami olyasmit a piacra vinni és eladni, amit korábban még senki sem ismert? – ez ekkor a marketing fő kérdése. A sikeres marketingre korábbi tapasztalatok nem állnak rendelkezésre. A forradalmian új termék nem egyértelműen kapcsolódik a vevők korábban megismert igényeihez, elvárásaihoz, következésképpen a korábban sikeresen alkalmazott marketingakciók nem feltétlenül működnek.

Napjainkban az új internetes vállalkozások küszködnek ilyen gondokkal. Waite et al. (1999) írja le például azt, hogy 1996-ben, amikor megjelent a webalapú televíziós ötlete, a piac hatalmas lehetőségeket sejtett az Egyesült Államokban: mindenkinek volt TV-je és az internethasználat robbanásszerűen terjedt. A Microsoft leányvállalata, a WebTV az anyavállalat támogatásával és marketingtapasztalatával hatalmas reklámkampányba kezdett. A nagy marketingbefektetés ellenére az eredmény kiábrándító volt. 1997-ben ugyanakkor a Philips nagy sikerrel vezette be Magnavox néven a rendszert. És ez az újszerű marketingnek volt köszönhető. A Philips marketingkutatója kiderítette, hogy a fogyasztók azért tartózkodtak a WebTV-től, mert nem értették, hogy az milyen előnyöket jelenthet számukra. Azt is kiderítették, hogy a bolti elárúsítók sem fordítottak elegendő időt és energiát a vásárlók tájékoztatására, egyszerűbb volt a már ismert TV-k és kamerák eladására koncentrálni. A Philips a potenciális fogyasztók tájékoztatásával kezdte akcióját. Olyan reklámokat készített, amelyben fogyasztók mondták el a Web-es TV előnyeit. És csak ezután kezdett az eladás ösztönzésére koncentrálni. A Philips szakított a hagyományos termékmarketinggel, és ún. koncepciómarketinget folytatott. Ennek az a lényege, hogy megérteti a potenciális piaccal a termék érték-konceptióját.

Nos, visszatérve a marketing innovációs fejlődéséhez, a forradalmi újdonságot először többféle marketingkezdésmegyezéssel kísérelik meg piacra vinni.

A domináns termékforma kialakulását követően azonban nagy az esélye annak, hogy – a termék-kategóriához kapcsolódóan – létrejön a *domináns marketingforma* is. *Domináns marketingformán az alkalmazott marketingmix-eszközök erős hasonlóságát, felhasználásuk azonos vagy nagyon hasonló módját értem.* A domináns marketingforma mindegyik marketingeszközre vonatkozik.

Hipotézisem bizonyítása természetesen nem olyan egyszerű, mint a termékek esetében, amelyeknél a technikai funkciók könnyen összevethetők. A domináns marketingforma esetében a bizonyítást a mindennapi marketinggyakorlat tanulmányozása adhatja. Nézzünk meg – a marketingeszközök sorrendjében – néhány példát!

*A Philips szakított a hagyományos termékmarketinggel, és ún. koncepciómarketinget folytatott. Ennek az a lényege, hogy megérteti a potenciális piaccal a termék érték-konceptióját.*

*Termékpolitika* – a termékhez szorosan kötődő marketingeszközök: ilyen például a csomagolás és a forma (design), a szín, a garancia, stb. A termék domináns funkcionális hasznossága nagyon is eltérő formákban és csomagolásban ölthet testet. Ha történetileg tekintünk végig egy-egy termék-kategória fejlődésén, megfigyelhetjük, hogy a megjelenési lehetőségek közül is kiemelkedik néhány domináns csomagolási forma. Vegyük példának az élelmiszereken belül a tej vagy az üdítőitalok esetét! A tejet először kannában, majd üvegben, később plasztiktasakban, újabban pedig speciális papírdobozban árulják. Mára ez utóbbi vált dominánssá. Ezen belül is volt azonban fejlődés: a különböző formájú dobozokat (pl. a hengerformájú) fokozatosan felváltotta a négyzetes formájú, amely gazdaságosabb helykihasználást tesz lehetővé a hűtőszekrényben. Hasonló fejlődési tendenciák figyelhetők meg az üdítőitalok esetében: a használati célnak megfelelően itt is domináns csomagolási forma emelkedett ki, mint például az üveg, a dobozos, a műanyag palack. Még a tárolóeszközök nyitási technológiájában is megfigyelhető egy-egy domináns megoldás (lásd pl. az üdítő dobozok kinyitását tíz éve és ma). A formák esetében is megfigyelhetjük a domináns szín kialakulását. A szórakoztató elektronikában volt már a fekete is és az ezüstsín is domináns, ma a titánsín tú-



nik annak. A divat maga sem más, mint két divat-innováció közötti domináns forma uralma (azzal a különbséggel, hogy a divatban a domináns formák életciklusa rövidebb).

A szolgáltatásoknál is kialakul a domináns kínálati forma. Gondoljunk csak a benzinkutakra: a dominánssá vált üzemanyagot domináns kiszolgálási rendszerben kínálják: akár a MOL-hoz, akár az OMV-hez, vagy a Shell-hez térünk be, pontosan ugyanazon lehetőségekkel találkozunk (önkiszolgálás, mosási, vásárlási, stb. lehetőséggel párosítva). Az azonos kategóriájú szállodai szobák belső felszerelésében is kialakult a domináns forma: bármelyikbe megyünk, pontosan ugyanazokat a szolgáltatásokat vehetjük igénybe, legtöbbször ugyanazon formában is. A példák sokasága sorolható még. Nézzük például a személygépkocsik értékesítése során alkalmazott garanciális feltételeket. A japán cégek marketingjellegű innovációja volt – és ma már egyre inkább dominánssá válik – a három évre vagy 100 000 km-re szóló garancia.

A termékpolitikai marketingeszközök esetében a domináns forma valójában nem más, mint a már Levittnél megismert termékszintek (alaptermék – elvart termék – kiterjesztett termék) közül az elvart, vagy más néven a tárgyiasult termék standardizálódása.

A termék vagy szolgáltatás csomagolása, formája, színe, garanciája, stb. mindaddig marad domináns, míg egy új marketinginnováció új standardot nem

*A formák esetében is megfigyelhetjük a domináns szín kialakulását. A szórakoztató elektronikában volt már a fekete is és az ezüstsín is domináns, ma a titánszín tűnik annak. A divat maga sem más, mint két divat-innováció közötti domináns forma uralma (azzal a különbséggel, hogy a divatban a domináns formák életciklusa rövidebb).*

képez. A két innováció között persze – amint ezt a gyakorlati megfigyelés is bizonyítja – állandó és folyamatos fejlesztés, korszerűsítés megy végbe.

A termékek/szolgáltatások ára. Jóllehet a termék ára a legkevésbé standardizálható, mégis a növekvő és egyre globalizálódó versenyben az árszintek közeledése megy végbe, egy termék kategórián belül az azonos értékszintnek megfelelően felfedezhető az a domináns ár, amely körül szóródnak – a kínálatnak

az „új gazdaságban” való fokozottabb átláthatósága miatt egyre kisebb mértékben – a termékek árai. Az árformák is dominánssá válhatnak: a magas fix költségekkel jellemezhető kommunikációs és információs ágazatban például a csomagárak válnak egyre inkább dominánssá.

*Disztribúció – értékesítési csatornák.* A termékek és a szolgáltatások eljuttatása a végső vevőhöz a marketing egyik alapvető fontosságú területe. A gyakorlat áttekintése itt is azt igazolja, hogy az értékesítési formákban, valamint az értékesítési módszerekben is kialakulnak a termékhez kötődő domináns formák. A kérdés az, hogy a domináns forma a termelő elképzelése szerint alakul-e, vagy pedig az erősödő kereskedelem 'kényszeríti' rá a termelőre. Az erős pozícióban lévő termelők igyekeznek az értékesítési csatornát maximálisan kontroll alatt tartani, és termékeiket saját tulajdonukban lévő hálózat útján, vagy franchise formában ellenőrzött módon forgalomba hozni. E területen is megfigyelhető a domináns forma kialakulása. A forgalmazási csatornára vonatkozó innovációt a többi lemásolja, és az adott forma dominánssá válik. Így például a Suzuki vezette be először az Egyesült Államokban a specializált (exkluzív) dealer-hálózatot akkor, amikor a Suzuki Samurai-t piacra dobta. Azóta csaknem minden autógyár ilyen formában hozza forgalomba termékeit. De a gyorsan forgó fogyasztási cikkek esetében is megfigyelhetjük – különösen az oligopol piacokon –, hogy az adott termék kategórián belül az egyik termelő által alkalmazott merchandising újdonságot a másik azonnal lemásolja, és így az dominánssá válik.

Az értékesítés domináns formái kialakulásának másik eredője maga a szintén egyre inkább oligopol helyzetbe kerülő tömegkiskereskedelem. A beszerzési feltételektől kezdve az áru elrendezésén keresztül az értékesítési formákig, sőt az adott árucsoportban alkalmazott akciókkal bezárólag megfigyelhető, hogy egy-egy árucsoport értékesítése csaknem azonos módon történik.

A marketingkommunikáció területén szintén tanúi vagyunk a domináns formák térhódításának. Egy-egy árucsoporton belül a termékeket nagyon hasonló reklámüzenettel, stílussal és még hasonló kampányokkal is támogatják. Még inkább megfigyel-

hető mindez a piacbefolyásolás egyéb területein, mint pl. az akciók, árendedmények, POS-anyagok, stb. hasonlósága.

Összefoglalva azt gondolom, hogy amint a termékforma dominánssá vált, viszonylag rövid idő után az adott termék piacra vitele során alkalmazott marketingmix is 'megme-revedik', dominánssá válik. Aki nem tud a domináns marketing-formához alkalmazkodni, jelentős sikerre nem számíthat a piacon. Ez persze közel sem zárja ki azt, hogy e területen ne indulna meg a folyamatos fejlesztés, korszerűsítés, amelynek eredményeképpen a domináns marketingmix változik, fejlődik.

## IRODALOM

ABERNATHY, C.A. – UTTERBACK, J.M. (1978) Patterns of Industrial Innovations, *Technology Review*, 80, pp. 41–47

BOOZ, ALLEN and HAMILTON (1982) *New Product Management for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton, Chicago IL.

COOPER, JUETT R. (1998) A multidimensional approach to the adoption of innovation, *Management Decision*, Vol. 36, No. 8. pp. 493–502

CUMMING, BRIAN S. (1998) Innovation overview and future challenges, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1., No. 1., pp. 21–29

DHEBAR, ANIRUDH (1994) *Complementarity, Compatibility, and Product Change: Braking with the Past?* Harvard Business School, 9–593–120

DRUCKER, P.F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Business, NY.

HOOLEY, G.J. and SAUNDERS, J. (1993) *Competitive Positioning*, Prentice Hall, New York

HOVÁNYI GÁBOR (2000) Párhuzamos versenylőnyök a 21. század küszöbén. In: *Új kihívások és vállalati válaszok az ezredfordulón*, Tudományos emlékülés, PTE, KTK, pp. 4–21

IMAI, MASAOKI (1991) *Kaizen: The key to Japanese success*, McGraw–Hill, New York

IVÁNYI ATTILA SZILÁRD – HOFFER ILONA (1999) *Innováció a gazdálkodásban*, Aula, Budapest

JOHANNESSEN, J.A., OLSEN, B. and LUMPKIN, G.T. (2001) Innovation as newness: what is new, how is new, and new to whom?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4., No. 1., pp. 20–31

JOHNE, AXEL (1999) Successful market innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2., No. 1., pp. 6–11

KIM, W.C. and MAUBORGNE, R. (1999) Creating New

*Az erős pozícióban lévő termelők igyekeznek az értékesítési csatornát maximálisan kontroll alatt tartani, és termékeiket saját tulajdonukban lévő hálózat útján, vagy franchise formában ellenőrzött módon forgalomba hozni.*

Market Space, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 83–95

MILLER, W.L. and MORRIS, L. (1999) *4th Generation R&D – Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, John Wiley & Sons, Inc.

MOORE, W.L. – PESSEMIER, E.A. (1993) *Product Planning and Management*, McGraw–Hill Inc., New York

POOLTON, J. and ISMAIL, H. (2000) New developments in innovation, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 8, pp. 795–811

ROGERS, E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York

REKETTYE GÁBOR (1977) *Termelővállalatok értékesítési politikája*, Kézirat, Tankönyvkiadó, Budapest

SHEPHERD, C. and AHMED, P.K. (2000) NPD frameworks: a holistic examination, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3., No. 3., pp 160–173

UTTERBACK, JAMES M. (1995) Developing technologies: The Eastman Kodak story, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 130–143.

WAITE, T.J., COHEN, A.L. and BUDAY, R. (1999) Marketing Breakthrough Products, *Harvard Business Review*, Reprint F99606

WELLINGTON, P., (1995) *Kaizen Strategies for Customer Care*, Pitman Publishing

ZAIRI, MOHAMED (1995) Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a re-engineering perspective, *World Class Design to Manufacture*, Vol. 2., No. 5., pp. 32–37

ZALTHALM, G., DUNCAN, R. and HOLBECK, J. (1973) *Innovations and Organizations*, Wiley, New York

A szerző  
tanszékvezető egyetemi tanár  
a PTE KTK Marketing tanszékén