

Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

SMART-UP



Vigyázz, kész, innováció!

Innovációs kézikönyv startupoknak



DI Dr. Hans Lercher

Innovációs Menedzsment Szakvezető, FH CAMPUS 02



„Vigyázz, kész, innováció!” A cím önmagáért beszél. Készüljön fel szisztematikusan a jövő innovációira, hogy azok többek lehessenek egyszeri és felejtető felvillanásoknál. Különösen az újonnan induló vállalkozások, a startupok nem rendelkeznek mindig a széleskörű folyamatok és a stratégiai munka megvalósításához szükséges erőforrásokkal. A külső szakértők bevonása az induló fázisban még gyakran nem is célorientált, viszont jelentős anyagi megterhelést jelent. Ezen a ponton szeretne a jelen kézikönyv egy újszerű innovációs megközelítéssel, a grazi innovációs modell bemutatásával támogatást nyújtani.



A kézikönyv tartalmában igazodik a leendő felhasználó perspektívájához, elméleti és gyakorlati magyarázatokkal kiegészítve mutatja be a működési folyamatokat, ill. konkrét példák segítségével teszi azok alkalmazását kézzelfoghatóvá. Végigvezeti az olvasót az ötletelés kereteinek stratégiai meghatározásától kezdve egészen a kidolgozott koncepciók és megoldások piaci bevezetéséig. A folyamat magába foglalja az ötletelési fázist, a koncepcióalkotást, a kidolgozott ötletek és koncepciók értékelését és a fejlesztést is, így biztosítva, hogy a vállalat számára tényleges termékek és szolgáltatások szülessenek.

Pontosan ezekre az ötletekre és impulzusokra van szükség ahhoz is, hogy Európában és a globalizált világban régióként megálljuk a helyünket. Itt az idő, hogy nekikezdjünk, ha szeretnénk gyermekeink számára a jólét és gazdasági fejlődés alapjait örökül hagyni. Ebben irányadók lehetnek a régió startupjai, hiszen ők képviselik most és a jövőben is a gazdasági erőt és nem egyen közülük világszinten ismertté és sikeressé válnak. Fontos, hogy biztosítsuk az ezzel járó gazdasági jelenlétet és ezzel egyidejűleg új innovatív területeket tárjunk fel.

Ez a kézikönyv áttekintést nyújt az innovációs folyamat különböző szakaszairól, illetve bemutatja a grazi innovációs modellt.

Mindenkinek izgalmas olvasást és a megvalósításhoz sok sikert kívánok!

DI Dr. Hans Lercher

Tartalomjegyzék

Használati utasítás a kézikönyvhöz

Használati utasítás	4
---------------------	---

Kiinduló helyzet és a célcsoport

Startupok	5
-----------	---

Innováció

Definíció	8
-----------	---

Az innováció típusai	9
----------------------	---

SIKEM – Az innovációs folyamat

Lehetőségek felismerése	12
-------------------------	----

A folyamat	13
------------	----

Vállalati innováció

S...Stratégia	17
---------------	----

I...Innováció	27
---------------	----

K...Koncepció	41
---------------	----

E...Fejlesztés	45
----------------	----

M...Piaci bevezetés	51
---------------------	----

Irodalomjegyzék

Információk	57
-------------	----



Kiadó
Studienrichtung Innovationsmanagement
CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

A projektet az Interreg V-A AT-HU program támogatja.

Minden jog fenntartva.
Újranyomás, sokszorosítás és közzététel nem engedélyezett.

Használati utasítás a kézikönyvhöz

Jelen startup fókuszú kézikönyv célja, hogy gyakorlatiasan és szemléletesen magyarázza el az innováció módszereit és eszközeit.

A innovációs folyamat teljes egészét áttekinti, miközben a releváns tématerületeket az elmélet gyakorlatorientált bemutatásával és konkrét példák ismertetésével teszi közérthetővé. A kézikönyv lépésről lépésre végigvezeti az olvasókat a gyakorlati megvalósítás folyamatán.

A tématerületek bemutatása a következő keretet követi:

- Témakör rövid elméleti kifejtése
- A megvalósítás lépései
- Gyakorlati példa

Az útmutatóban megjelenő eszközöket és módszereket a gyakorlatban már tesztelték, eredményességük bizonyított. A hatékony végrehajtás érdekében javasoljuk a lépések leírt sorrendjének a betartását, azonban ha a vállalati keretek bizonyos pontokat nem tesznek lehetővé, egyes lépések különálló megvalósítása is lehetséges.

A kézikönyv a folyamatot egy hagyományos iparágában, az asztalosság területén tevékenykedő innovatív startup általánosított példáján keresztül kíséri végig. Minden eszköz és módszer ezen gyakorlati példa keretein belül kerül bemutatásra.

A példákat a következőképpen jelöltük a kézikönyvben:

Példa

Kérjük, ne feledkezzen meg az elért eredmények folyamatos dokumentálásáról. Erre nem csak az írásbeli dokumentáció ad lehetőséget, hanem az audiovizuális felvételek is megoldást nyújthatnak. Amennyiben ezt a lehetőséget választja, minden esetben nyilatkozatban kérje a felvételen szereplők beleegyezését.

Sok sikert kívánunk!

Kiinduló helyzet

Minél nehezebbek a globális és regionális gazdasági keretfeltételek, annál fontosabb, hogy a vállalatok innovatív termékekkel vagy szolgáltatásokkal hosszú távon biztosítsák ügyfeleik elégedettségét és versenyelőnyüket.

Egy új termék vagy fejlesztés sikere ugyanis nagymértékben függ a piaci és a vásárlói igények figyelembevételétől. Azon vállalatok, melyek ezt komolyan veszik, sokkal nagyobb sikerre számíthatnak. Egy termék vagy egy szolgáltatás csak akkor lehet hosszú távon sikeres, ha folyamatosan és hathatósan fenn tudja tartani az ügyfelei érdeklődését. Még ha a startupok formabontó ötleteikkel gyakran kivételt is képeznek, sokszor hiányzik, különösen a kezdeti szakaszban, a szükséges dokumentáció és rendszerszemlélet.

Empirikus kutatások bizonyítják, hogy az összes költség 70-80%-a már a termék fejlesztési szakaszában megállapításra kerül. A versenyképesség szempontjából így ésszerű döntés, ha az innovációs folyamat során a technikai megvalósíthatóság helyett a vevői igényekre fordítunk figyelmet, így biztosíthatjuk, hogy a piac számára releváns terméket fejlesszünk.

A startupok és vevőik gyakran közvetlenül kommunikálnak egymással, kommunikációs csatornáik rövidek, mindez lehetővé teszi a vevői igények különösebb strukturált mechanizmus nélküli kezelését. Ennek következtében a megszerzett tudás viszont gyakran nem kerül egy egységes rendszerbe, és nem integrálódik szisztematikusan az ügyfél egyik vagy másik megrendelésének feldolgozásába.

A gyakorlatban a fejlesztési folyamat során az ügyfelek igényeit sokszor egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben, esetleg túl későn veszik figyelembe, aminek következtében aztán felülvizsgálatokra, termékátalakításokra van szükség. Mondani sem kell, ezek sok esetben igen magas költségekkel járnak, ami egy startup vállalkozás számára egzisztenciális kihívást jelenthet.

További kihívás a már rendelkezésre álló vevői igényekről szóló információk módszeres tárolása és alkalmazása, mivel az ezt lehetővé tevő eljárások és eszközök összetettek, a forrásigényük is jelentős, és legtöbb esetben külső szakértő bevonását igénylik.

Jelen kézikönyv egy olyan KKV-k számára alkalmazható módszertanra épül, mellyel egyszerű módon bepillantást nyerhetünk az innováció folyamatába, annak bevezetésébe, a tudatos – tehát a ügyfelek által artikulált - és nem tudatos (látens) vevői igények meghatározásába, illetve a termék- és szolgáltatásfejlesztés során alkalmazandó kreatív módszerek tárházába. Ezekben a KKV-kal már kipróbált eszközökön és eljárásokon alapul a jelen kézikönyv startup módszertana.

Start-Up

A magyar startupok mernek nagyot álmodni.

Az optimizmus, a sikerbe vetett hit és a „meg tudom csinálni” hozzáállás a vállalkozói létforma kulcsfontosságú elemei. Magyarország jönnek tűnik ebben, a válaszadók több, mint 75%-a hisz abban, hogy startupja felvásárlásra kerül, és 80%-uk gondolja úgy, hogy iparágában kulcsfontosságú globális szereplő lesz.

A nemzetköziesítés kihívásokkal terhes.

Magyarországon a startupok 37%-a kizárólag a helyi piac igényeinek kiszolgálására fókuszál, további 17%-uk pedig állítja, hogy jövedelmük negyede származik nemzetközi értékesítésből. Mindeközben a startupok 72%-a szeretne a közeljövőben nemzetközi piacokra is betörni, leginkább azok, akik alacsony exportrátaival rendelkeznek, szeretnének elsősorban Közép- és Kelet Európában terjeszkedni.

A startupok alapítói leginkább 30 év feletti, magasan képzett férfiak, akik már rendelkeznek külföldi tapasztalattal.

A sztereotípiákkal ellentétben a startupok alapítói nem a húszas éveikben járnak, sokkal inkább a harmincas éveikben, számszerűsítve több, mint 80%-uk és közel az alapítók fele 40 év feletti. A startup alapítók között kiegyensúlyozott a helyzet az üzleti és a műszaki háttérrel rendelkező személyek arányát tekintve.

A startupok leginkább B2B SaaS vállalkozások és internetes ill. telefonos termékekre fókuszálnak.

Kutatásunk alapján a legtöbb startup a B2B SaaS területre összpontosít. A magyar startupok 60%-a telefonos vagy internetes termékeket fejleszt, és 57%-uk előfizetéses modellel keres pénzt.

A legnagyobb kihívást a tehetség megtalálása, a figyelemfelkeltés, és a marketing ill. értékesítési készségek hiánya jelenti.

Visszatérő jelenség, hogy Magyarországon a legnagyobb kihívást a figyelem felkeltése jelenti. A magyar startupok majdnem fele az értékesítést és az ügyfélszerzést választotta a legnagyobb kihívásnak.

A magán és az állami kockázati tőkebefektetők nem működnek együtt.

A magyar startupok közel kétharmada növelte a külső finanszírozását, melyek többsége a helyi kockázati tőke befektetőktől származik. Az említett befektetőktől származó forrást használó startupok közel 80%-ánál csak a közpénzből származó (teljes mértékben vagy többségében uniós ill. kormányzati támogatású) források növekedtek, míg 12%-uknál csak a magán tőkéből származó finanszírozás emelkedett. Azon startupok száma, ahol mindkét finanszírozási forma emelkedett, nagyon kevésre tehető (7%).

Az útmutatóban a startupok meghatározása a következő:

- A startupok 10 évnél fiatalabbak.
- A startupok innovatívak termékeik, szolgáltatásaik, üzleti modelleik és technológiájukat illetően.
- A startupok jelentős bevétel és/vagy létszámnövekedésre törekednek.

Innováció

Mi is az az innováció?

„Az innováció egy ötlet új terméké, szolgáltatásá, folyamattá vagy üzleti modellé történő átalakítása, amely a vállalat számára jelentős értéknövekedést eredményez.“
(Allied Consultants Europe, 2005)

Ami itt bonyolultnak hangzik, az igazából nagyon egyszerű: Az innovációhoz mindenképp van ötletre van szükség. Az ötletről azonban nem elég csak beszélni, a sikeres megvalósítás az, ami bevételt jelent és az ötletet egy lépéssel közelebb visz egy innovációhoz.

Ellentétben az általános tévhittel, egy innováció nem feltétlenül kapcsolódik termékhez és még kevésbé szükségszerű, hogy csúcstechnológiához kötődjön. Egy új szolgáltatás, egy új, radikálisan továbbfejlesztett vállalati folyamat vagy egy új üzleti terület is lehet innováció.

Törjön ki eddigi gondolkodásának kereteiből és próbálja meg radikális lépésekkel előrébb vinni a vállalkozását!

Vállalati példa: Innovatív asztalos

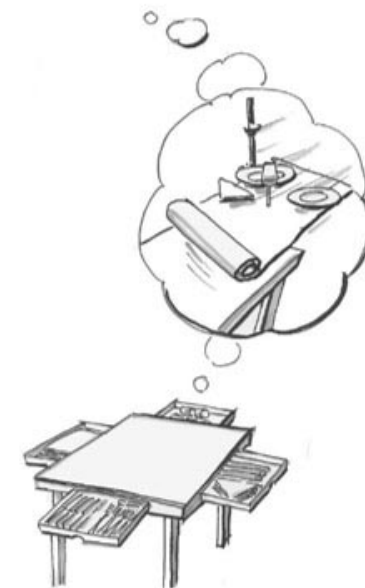
Példánkban a fiktív startupot egy éve alapították, és alapítója mellett két munkatársat foglalkoztat. Telephelye városi környezetben egy korábbi termelési csarnok, mely az utóbbi években kreatív startupok hubja lett.

Az asztalos és munkatársai küldetése, hogy elősegítse a hagyományos kézművesség és az innovatív anyagkeverék összefonódását. Így válhat az asztalos többek között pl. az epoxigyanta vagy a 3D nyomtatóból származó anyagok használatával a felhasználható anyagának gyártójává. A fát legfeljebb adalékanyagként használják a bútordarabokban.

A startup jelenlegi projektjének célja egy innovatív étkezőasztal létrehozása.

Példa

Az ötlettől a gazdaságilag sikeres megvalósításig!



Az innováció típusai

Az innováció milyen fajtáit különböztetjük meg?

Mielőtt részletesen foglalkoznánk az innováció típusaival, szükséges tisztázni, hogy ez a kategorizálás valójában kinek a számára releváns. Ennek során találkozunk az innovációmenedzsment kifejezéssel.

Innovációmenedzsment alatt értjük az innováció vállalaton belüli szisztematikus tervezését, irányítását és ellenőrzését. A kreativitással ellentétben, mely az ötletek generálására összpontosít, az innovációmenedzsment célja az ötletek megvalósítása, tehát az ötletek generálásától a piacra vezetésig terjed.

Az a személy, aki ezeket a folyamatokat és lépéseket irányítja és ösztönzi, az innovációmenedzser. Az ő fő feladata a vállalat jövőjének célzott és szisztematikus alakítása.

Következésképpen az innováció típusai jelentik az innovációmenedzser eszköztárát. Ezek a következők:

Termékinnováció

Folyamatinnováció

Szolgáltatási innováció

Innováció az alkalmazásban

Marketing innováció

Üzleti modell innováció

Termékinnováció

A termékinnováció a legismertebb innovációfajta. Műszaki újdonságot értünk alatta, mely során egy termék alapfunkciója, megjelenési formája és/vagy kiegészítő szolgáltatásai továbbfejlesztésre kerülnek.

Az új termékeket akkor fogadják el a legjobban a vásárlók, ha azok számukra egyértelmű javulást jelentenek, vagy ha teljesen új vásárlói igényt elégítenek ki. Fontos, hogy a vállalat a valódi vevői igényeket azonosítsa. Ez az innovációmenedzsment egyik legfontosabb - és egyben legnehezebb - feladata.

Példa

A **CORPUS** egy nem kör, hanem tojás alakú focilabda. Ezzel az edzőeszközzel a futballisták soha nem látott szinten edzhetnek és fejleszthetik reakcióikat, koordinációjukat és koncentrációjukat.



Az innováció típusai

Folyamatinnováció

A folyamatinnováció, más néven eljárásinnováció, nem magát a terméket vagy szolgáltatást, hanem annak előállítási folyamatát optimalizálja. A folyamatinnovációk abban segítik a vállalatokat, hogy működésüket hatékonyabbá (azaz költség- és időtakarékosabbá) és kreatívabbá tegyék. A folyamat alatt a termék/szolgáltatás előállítása során elvégzendő feladatok módját és sorrendjét értjük.

A folyamatinnovációk célja általában a termelékenység növelése. A vállalat a legalacsonyabb termelési költségek mellett szeretne kiváló minőségű terméket gyártani, ami a folyamatok optimalizálásával közvetlenül befolyásolható. Emellett a folyamatinnovációk hozzájárulhatnak a üzembiztonság javításához és a nyersanyag- és/vagy energiafelhasználás csökkentéséhez is.

Példa

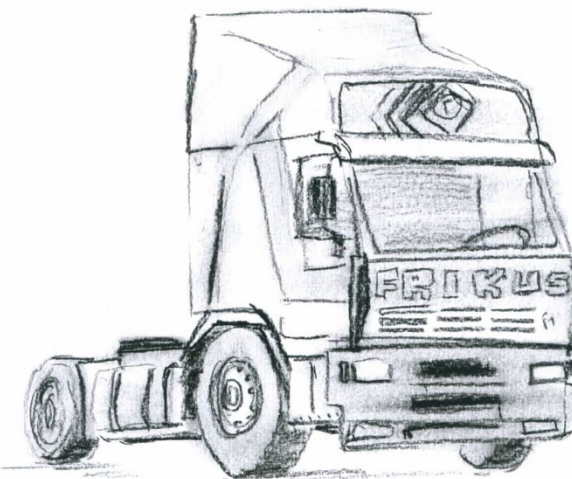
Bankolás mobiltelefonon keresztül. Kenyében nagyon egyszerűen és könnyen lehet telefonnal pénz küldeni és fogadni. A telefon ott egyidejűleg bankszámlaként és pénztárcaként is funkcionál, hozzájárulva az utalási folyamatok optimalizálásához.

Szolgáltatásinnováció

Üzemgazdasági szempontból különbséget kell tenni a szolgáltatás- és a termékelőállítás között. A szolgáltatás nem tárolható, ritkán átruházható, és az ügyfelek jelentős mértékben részt vesznek a szolgáltatás létrehozásában (pl. fodrászat: az ügyfelek a szolgáltatás létrehozásának lényeges részét képezik). A szolgáltatásinnováció szerepe így egyre fontosabbá válik és napjainkban a már meglévő termékek mellett jelentős kiegészítő tényezőt jelentenek.

Példa

A grazi székhelyű Frikus vállalat a Magna számára nemcsak a járművek szállítását végzi, hanem a járműveket a Magna üzemében be is csomagolja és lezárja, majd a célszországban előkészíti, illetve bizonyos országok számára átalakítja.



Az innováció típusai

Innováció az alkalmazásban

Alkalmazási innováció esetén a már meglévő technológiákat új piacon vezetik be, hogy újabb célokat szolgáljanak.

Példa

Amikor ipari robotok embereket mozgatnak. A KUKA nevezetű cég tipikus ipari robotokat vett át a szórakoztatóiparba. Ezen robotok már nem ipari alkatrészeket mozgatnak, hanem embereket, vásártéri hullámvasutak szimulálása közben.

Példa

Amikor hétköznapi berendezési tárgyak hangszerekké válnak. Ha az e-zongora technológiáját átültetjük egy teljesen átlagos lépcső kialakításába, akkor ezen keresztül akár még az emberi viselkedés is megváltoztathatóvá válik.



Marketinginnováció

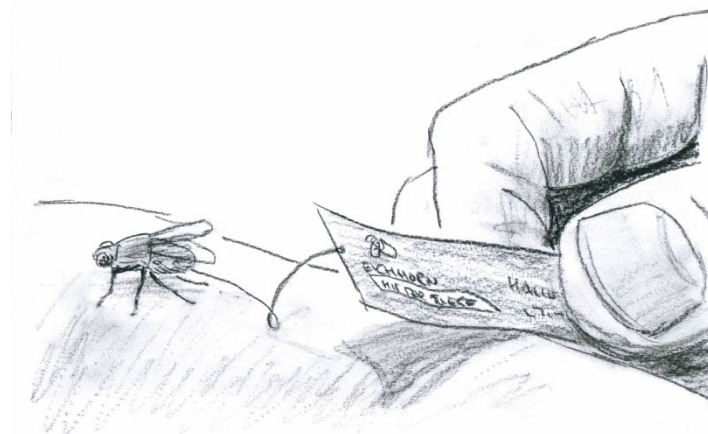
A vásárlói igények mentén alakítja a folyamatokat a marketinginnováció, legyen szó akár a marketingkommunikációról, az árazásról vagy a forgalmazásról (például új értékesítési csatornák alkalmazásáról).

Példa

Csemegeuborka. Egy német termelő felismerte, hogy az egyesével konzervált uborkák akár tízszeres áron kelhetnek el a benzinkutakon, a szupermarketekben kapható hagyományos üvegekben csomagolt társaikhoz képest.

Példa

A légy húzta repülő banner. Nemcsak a frankfurti könyvvásáron volt hatalmas sikere ennek a PR akciónak, hanem a világhálón is.



Az innováció típusai

Üzleti modell innováció

Az üzleti modell innováció a már meglévő üzleti modell tudatos megváltoztatására vagy egy új üzleti modell létrehozására irányul az ügyfél igények jobb vagy másféle kielégítése érdekében.

Az üzleti modelleknek legalább három pillérje releváns ebből a szempontból. Az első pillér az értékajánlat, vagyis hogy milyen szolgáltatásokat ajánlunk az ügyfeleknek. A második pillér az értékteremtés, a termék vagy szolgáltatás létrehozásának módja. Ezt egészíti ki a bevételi modell, amely a bevételek keletkezésének formáját mutatja. Üzleti modell innovációról akkor beszélünk, ha egy meglévő üzleti modell legalább két pillére megváltozik, vagy egy teljesen új üzleti modell jön létre.

Példa

IKEA és a Dell vállalatok megváltoztatták iparáguk alapvető struktúráit és versenyszabályait. Az IKEA az értékteremtés egy részét (a szállítást és összeszerelést) kiszervezte a vásárlóinak, a Dell pedig megszüntette a közvetítőket és bevezette a megrendelésre történő gyártást.

Az innovációs menedzserek mesterien értenek minden típushoz

Az innovációs menedzserek gyors felfogású, interdiszciplináris gondolkodású, kreatív projektmenedzserek, akik egy startup esetében további feladatköröket is ellátnak.

Interdiszciplináris tudás

Ön mint innovációs menedzser gazdasági és műszaki ismeretekkel is rendelkezik, hiszen ahhoz, hogy hatékonyan tudjon együttműködni a vállalat különböző területeiről érkező munkatársakkal, ismernie kell az ő feladataikat is.

Módszertani és folyamatismeret

Ön ismeri a folyamatok megvalósításának lépéseit és módszereit, és tudja, mikor és hogyan kell azokat helyesen alkalmazni, mert csak így tudja a vállalat jövőjét sikeresen alakítani.

Vezetői készségek

Innovációs menedzserként Ön osztályokon, hierarchiakon és vállalatokon átívelő projekteket ill. csapatokat irányít és komoly vezetői kompetenciákról tesz tanúbizonyságot.

Kiemelkedő szociális kompetenciák

Sokféle emberrel dolgozik együtt, ezért Ön folyamatosan képzzi magát és fejleszti szociális készségeit.

Lehetőségek felismerése

„Nem buktam el, csak találtam tízezer utat, ami nem járható.“
(T. A. Edison)

Minden helyzetben meglátni a pozitívumot és a kudarcból is tanulni – többek között ezek azok a tulajdonságok, melyek a változásokra hajlandókat, az úttörőket és a vállalkozókat jellemzik. Akkor sem adják fel, ha kedvezőtlenek a körülmények, ha úgy tűnik, hogy pont az ellenkező irányba visz az ár. Meg akarják változtatni a világot és ezért sokan megmosolyogják, bolondnak bélyegzik őket. De éppen ezek azok az emberek, akik nem félnek a jövőtől, amit végeredményben ők alakítanak. A jövőformálók előnye az önrendelkezésben rejlik. Nem kell trendek után futniuk, kiélezett piaci versenyben részesedésért alkudozniuk.

Ők alkotják a trendeket, ők alakítják a piacot!



Váljon Ön is lázadó másként gondolkodóvá és vegye észre a lehetőségeket ott is, ahol mások csak a problémát látják. Biztosra veheti, hogy ezekben a kihívásokban rejlenek a jövő üzleti modelljei.

Ebben szeretnénk Önt ezzel a kézikönyvvel támogatni, melynek tudásanyaga és módszerei hatékonyan vértetik fel Önt a lehetőségek felismerésére és kihasználására.

Hogy miért is törekszünk a már meglévő dolgok javítására vagy újragondolására? Mert jelenleg nem rendelkezünk a szükségleteink és problémáink tökéletes megoldásával. Ezért van szükség azokra, akik hajlandóak megkérdőjelezni azt, ami már van, és akik nem érik be a kapott válaszokkal. Ahogy Albert Einstein is felismerte, örültség ugyanazt tenni újra és újra, és várni, hogy az eredmény más legyen.

Sok sikert kívánunk az új utak kipróbálásához!

A folyamat

Az innovációmenedzsment a kaotikus és strukturálatlan munka tökéletes ellentéte – mindig egy pontosan meghatározott eljárásrendet követ, ezt nevezzük innovációs folyamatnak.



Grafik: Dr. Hans Lercher ©

A folyamat

1. lépés: Stratégiai irány

Ebben a fázisban tisztázzák a vállalat innovációs igényeit, és meghatározzák a további stratégiai irányokat ill. keresési területeket, továbbá feltárják például az új technológiai trendeket és/vagy az ügyfelek igényeit.



Bevezetés

A startupok esetében ez az első lépés a jelenlegi helyzethez kapcsolódó információk, adatok és környezeti feltételek összegyűjtését valamint a célok és stratégiák egyértelmű összehangolását jelenti a jövőbeni szisztematikus innoválás segítségével.

Módszergyűjtemény

A vállalat érettségétől függően különböző eszközök használhatóak a stratégiai munkában, melyek erősség-gyengeség elemzéstől kezdve az üzletmodellek szintjének vizsgálatán át akár az egész innovációs rendszer dizájnjáig terjedhetnek.

2. lépés: Ötletelés és koncepcionálás

A 2. lépésben megpróbálunk minél több különböző megoldási alternatívát feltárni. Kreatív módszerek ösztönzik a megszokott sémákon túli gondolkodást és az ötletelést, Gyakran egyes ötletek kombinációjából alakulnak ki a koncepciók.



Bevezetés

Az innovációs folyamat elején mindenképp tudatosságnövelő intézkedésekre van szükség. A munkatársakat fel kell készíteni szakmailag és tájékoztatni kell őket a célokról, melyhez fontos az olyan tényezők figyelembevétele is, mint a hibák kezelése vagy a kultúra.

Módszergyűjtemény

Ehhez a lépéshez a kreatív módszertan széles skálája áll rendelkezésre a pszichológiai tehetetlenség leküzdésétől kezdve egészen az operatív megoldáskeresés eszköztáráig.

A folyamat

3. lépés: A koncepció kiválasztása és a döntés

Jelen szakaszban a legkülönbözőbb szempontok és érvek figyelembevételével kerül kiválasztásra a fiatal vállalkozás részére leginkább megfelelő koncepció és ötlet. A döntéshozatali folyamat bizonytalanságát az információgyűjtés optimalizálásával (pl. ügyfélfelmérésekkel, funkcionális mintákkal stb.) lehet csökkenteni.



Bevezetés

Még ha ez a lépés az ötleteléshez semmilyen tartalmi újdonságot nem tesz hozzá, szerepe akkor is vitathatatlan, és alapvető fontossággal bír. Itt ugyanis maga a vállalkozó dönt a lehetséges koncepciók kiválasztásáról, és ezzel együtt a jövőbeni termékekről és szolgáltatásokról. Éppen ezért a megfelelő döntéshozók kijelölése és bevonása itt nagy jelentőséggel bír.

Módszergyűjtemény

A döntést általában több úgynevezett szakaszon keresztül hozzák meg a vállalatok. A döntéshozatal előrehaladásától függően vonjuk be a megfelelő döntéshozókat a folyamatba. Az eszköztár erre változatos, már pusztán ötletértékelésre is többféle módszert alkalmazhatunk.

4. lépés: Fejlesztés és megvalósítás

A negyedik lépésben a kiválasztott koncepciókat megvalósítjuk és teszteljük, amihez gyakran kutatás-fejlesztésre van szükség.



Bevezetés

A negyedik fázisban a rendelkezésre álló források figyelembevételével a fokozatos fejlesztést érdemes megfontolni. Az agilis és moduláris követelményeknek általában jobban megfelel, ha először egy tesztelhető prototípust fejlesztünk ki, és azt teszteljük az ügyfelekkel az igények teljesülését illetően, mintha egy teljes fejlesztést végeznénk köztes lépések és ügyfélintegráció nélkül.

Módszergyűjtemény

Az olyan gondolkodási minták, mint az effektuálás vagy „effectuation” (hatékonyságra épülő döntéshozatal) új lehetőségeket kínálnak a klasszikus döntéshozatali eszközök mellett, melyek megerősítik a meglévő és felhasználható erőforrásokra való odafigyelést és ösztönzik a fejlesztési eredmények újszerű megközelítését.

A folyamat

5. lépés: Piaci bevezetés

Az utolsó szakaszban a 4. lépésben sikeresen megvalósított megoldások piacra vezetése a cél. Ehhez marketingkonceptióra és megfelelő reklámtevékenységre van szükség az új ügyfelelőnyök kommunikálása és az értékesítés növelése érdekében.



Bevezetés

A kulcsszó az innovációmarketing. Fedezzen fel új lehetőségeket az új termékek és szolgáltatások bemutatására, az ügyfelek lelkesítésére, vegye fontolóra új értékesítési csatornák használatát.

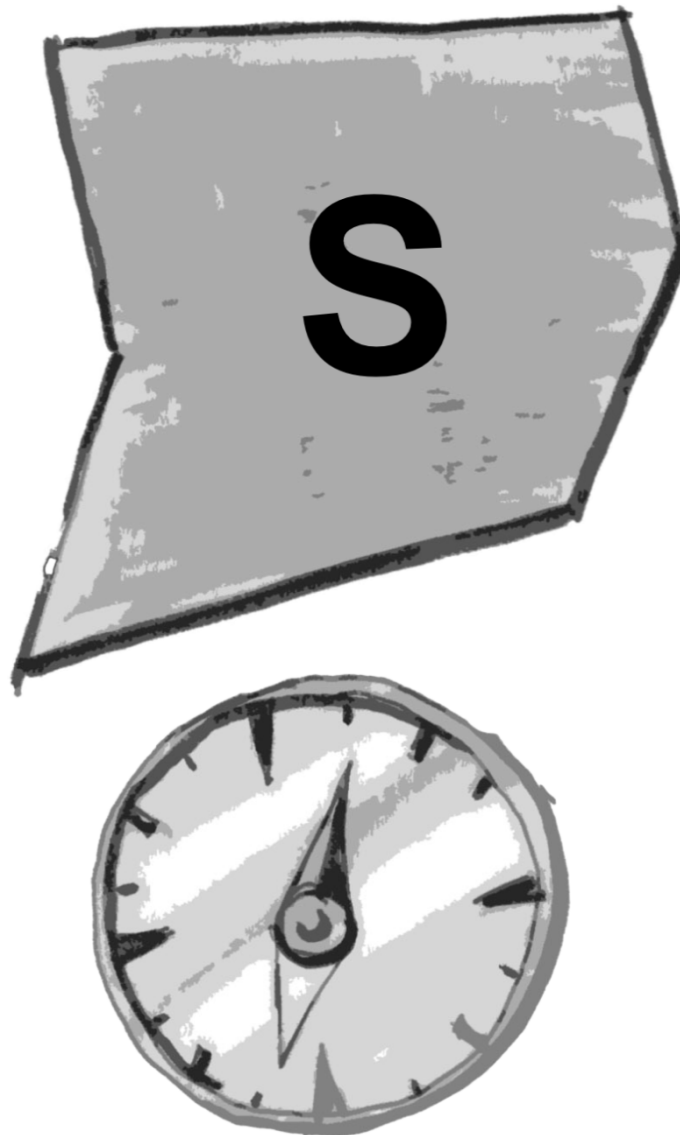
Módszergyűjtemény

Az egyik megközelítés az üzleti modell holisztikus, több pillérre kiterjedő vizsgálata. Ezáltal már a termék- vagy szolgáltatásfejlesztés korai szakaszában összehangolhatók a legfontosabb marketingdöntések és az ügyféligények optimális figyelembevételére is biztosított.

Az innovációs menedzser végig követi az összes lépést

Mindezen fázisokban az innovációs menedzser különböző szakterületekkel találkozik és a vállalkozás egyes bevont csoportjai között vállalja az összekötő és közvetítő szerepet. A folyamat „tulajdonosa” és vezetője, aki meghatározza melyik módszer mikor kerül alkalmazásra.

A folyamat lépései és módszertana



„Még a leglassúbb is, ha célját nem téveszti szem elől, szaporábban halad, mint az, aki céltalan bolyong.”

Gotthold Ephraim Lessing

Stratégiai irány

A közös irány követése és az összefogás minden szervezet számára alapvető fontosságú. Éppen ezért bír nagy jelentőséggel az innovációs folyamat megkezdése előtt a keresési terület és a stratégiai illeszkedés meghatározása.

Ennek nagy előnye, hogy az energiák összpontosíthatók és az ötletelési folyamat fókuszáltabbá válik. Az első lépésben ezért szükséges a problémát, mellyel a vállalat a folyamat során foglalkozni fog, körültekintően meghatározni annak érdekében, hogy a folyamatban résztvevő munkatársak ugyanabból a problémából induljanak majd ki. Egy jól beazonosított és körülírt probléma gyakran már a megoldás felét jelenti.

Mindazonáltal el kell tudnunk vonatkoztatni a tényleges problémától, és képesnek kell lennünk arra, hogy „madártávlatból” tekintsünk rá és értelmezzük a rendszer egészét, amelyben az innovációnak meg kell történnie.

A következő oldalakon útmutatást nyújtunk az első lépés megtételéhez.

„Madártávlat”

Az első operatív lépésben határozzuk meg azt a „madártávlatot”, melyből a startup, a termék vagy a szolgáltatás optimálisan vizsgálható.

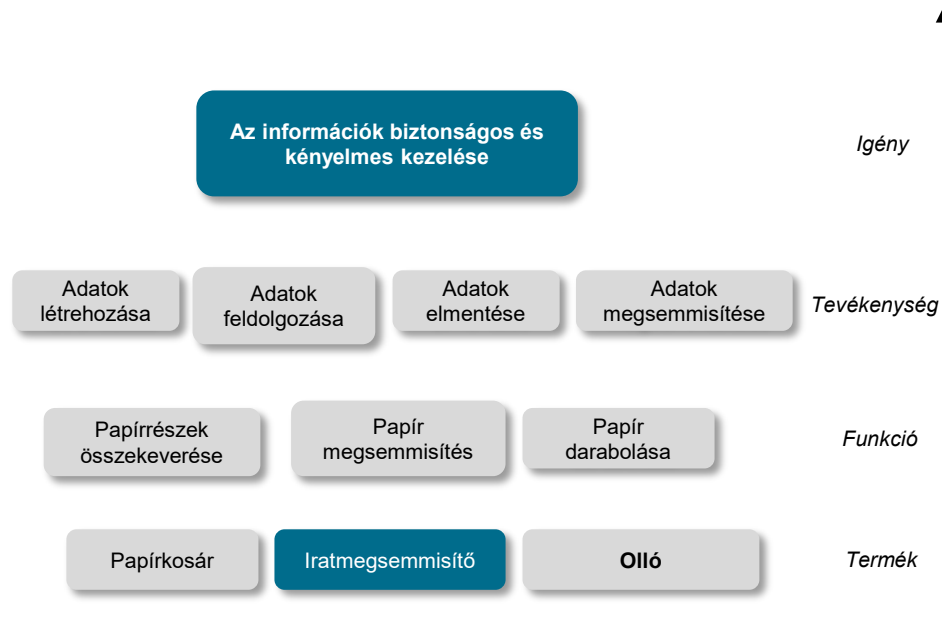
Mit is jelent mindez pontosan? Képzelje el, hogy közvetlenül egy fal előtt áll és egy nagyméretű festményt próbál megtekinteni. Ez ebből a közeli pozícióból kihívást jelent. Ha azonban néhány lépést hátralépünk, egy bizonyos ponton már képesek leszünk átlátni a műalkotás teljes terjedelmét.

Ugyanez a helyzet az átfogó cél meghatározásával is. Az absztrakció, azaz a feladat lépésről lépésre történő szélesebb körű átgondolása ügyfelek és igényeik teljesen új értelmezését teheti lehetővé.

Ennek során a termékkel szembeni saját pozíciókat változtatjuk meg és ezzel új megfigyelési szinteket tárunk fel. Ezek az újonnan felfedezett perspektívák már önmagukban is első innovációk kiváltói lehetnek.

Vegyük példának az iratmegsemmisítőt. Amennyiben a „papírmegsemmisítésről” kiterjesztjük a látószögünket az „adatfeldolgozási műveletekre”, tudatosan új perspektívákat tárunk fel. Ahogy az adatok típusa megváltozik, úgy változhat az ügyfél termékigénye is – a papírmegsemmisítőtől a digitális adattörlőig.

Példa: Iratmegsemmisítő (egyszerűsített felépítés)



Átfogó cél – Hogyan csináljuk?

Első lépésként az Ön termékének az átfogó célját kell meghatároznunk. Ehhez kérjük, hogy képzelje el a saját termékét és az azonos termékszegmens más termékeit egymás mellett. Fontos, hogy a választott termékek egy bizonyos funkciót ugyanúgy, hasonlóan vagy alternatívan lássanak el, mint például a fűnyíró, kasza, szegélynyíró vagy mulcsozó.

Ezt követően sorolja fel azokat a funkciókat, amelyeket a korábban említett termékek ellátnak, pl. a fűnyírás, a nyesedék aprítása, a nyesedék tárolása, a gyepszellőztetés...

Ezután csoportosítsa az eredményeket termékkategóriákba, például a fent említett eszközök mind a kerti szerszámok közé tartoznak.

Következő lépésként fontos feltérképezni, hogy az adott termékkategória milyen folyamatokat lát el. Például: zöldterület levegőztetése, metszése, tisztítása.

Ezekből most már meghatározhatóak azok a felsőbb rendszerek, melyek összefoglalják az említett folyamatokat. Példa: talaj, berendezések, növények.

Az említett felsőbb rendszereket használjuk bizonyos emberi cselekedetek elvégzésére, pl. zöldterületek kialakítása, emberek kényeztetése.

Ez alapján pedig már meg lehet határozni azt az általános alapszükségletet, mely a vevőket cselekvésre ösztönözte, pl. a környezet szebbé és komfortosabbá tétele.

7. Átfogó cél

Vevői igények fölé rendelt fogalom

6. Cselekedetek

Az emberek cselekedetei/motivációi

5. Felsőbb rendszerek

A termékkategóriák folyamatok szerinti összefoglalása.

4. Folyamatok

Termékkategóriák által teljesített folyamatok.

3. Termékkategóriák

A termékek fölé rendelt fogalmak, melyek kifejezik a funkciókat.

2. Funkciók

Termékek funkcióinak felsorolása

1. Termék

Termékek, melyek funkciójukat tekintve ugyanarra vagy hasonló célra használhatók, esetlegesen egymás alternatívái.

Átfogó cél - Példa

Innovatív asztalosunk hajlamos mindig konkrét megoldásokban gondolkodni. Mindig az étkezőasztalra összpontosít, és pontosan ez az, amitől el kell vonatkoztatnia.

Az átfogó cél meghatározása esetén gondolatban fokozatosan elszakad magától az asztaltól és elgondolkodik az asztal alapvető funkcióiról (Mire jó egy asztal valójában?).

Ezután meghatározza a termék kategóriákat, melyekhez hozzárendeli azokat a folyamatokat, melyekben az asztal „rész vesz”.

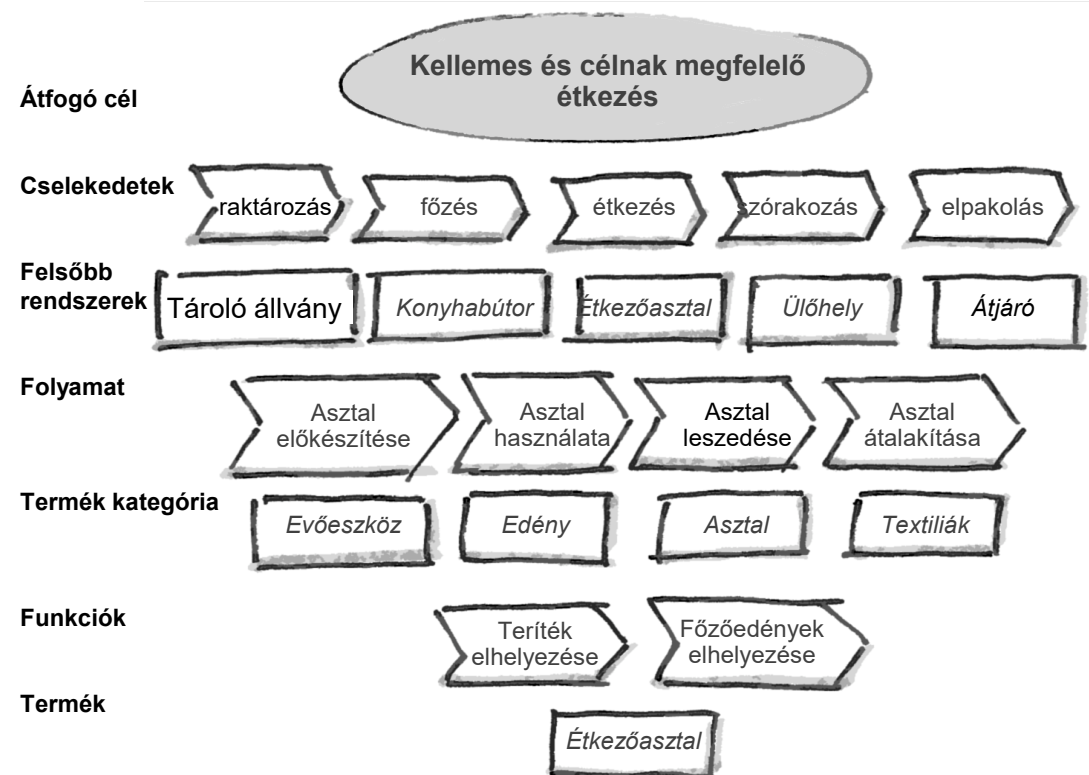
Ezután áttér az alapfolyamatokra és definiálja a felsőbb rendszereket. Átvált úgymond madárperspektívába.

A cselekedetek az ügyfeleknek a termékünkhöz kapcsolódó magasabb szintű tevékenységét jelentik.

Az átfogó cél végül rámutat a vevői igényre, mely a példa esetében a kellemes és célnak megfelelő étkezés.

Az asztalos így már nem csak a termékben gondolkodik, hanem kiszélesítette látókörét a vevői igények felé. És biztosak lehetünk benne, hogy nem csak normál asztal mellett lehet kellemesen és célnak megfelelően étkezni.

Példa



Releváns trendek vizsgálata

A **trendelemzés** egy jó módszer arra, hogy megvizsgáljuk a jelenlegi és jövőbeli vásárlói magatartás tendenciáit. Azonban ha a termékfejlesztés időintervallumára gondolunk, láthatjuk, hogy az éppen aktuális vásárlói magatartások ugyan érdekesek és fontosak, de később már azok alapján egy új terméket piacra dobni.

A jövőre való jobb felkészülés miatt fontos a fogyasztói trendekkel lépést tartani.

A fogyasztói trendekre számos különböző példát mondhatunk, ide értendő például az online vásárlás, a márkaszeretet vagy a környezettudatosság.

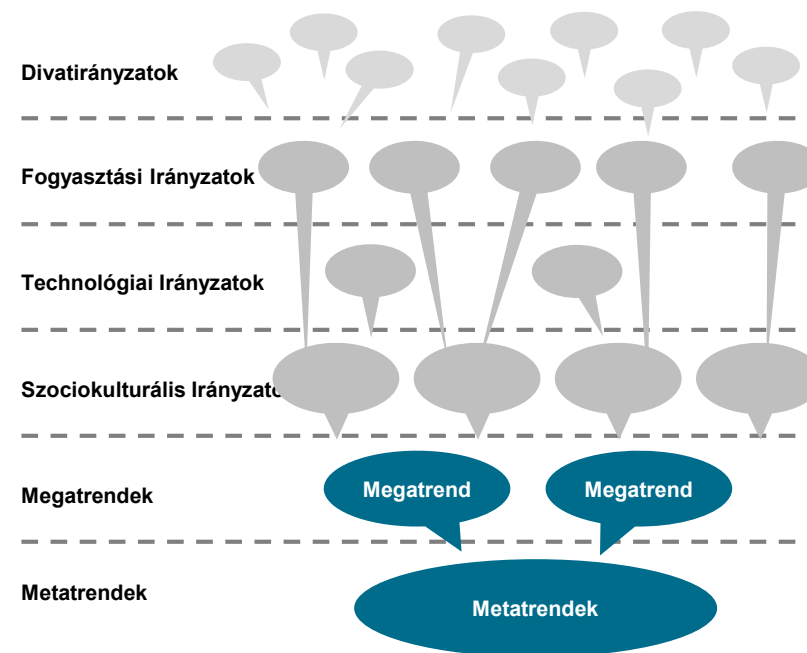
Nem csak az emberek vásárlói magatartására vonatkozóan beszélhetünk trendekről, hanem például olyan társadalmi jelenségekkel kapcsolatban is, mint a születési ráta visszaesése vagy a szingli létforma elterjedése.

Ahhoz, hogy egy termék a piaci igényekhez optimálisan igazodjon, célszerű ezen trendek ismerete. Ezekre alapozva aztán a vállalkozás saját termékeire vagy szolgáltatásaira vonatkoztatva tovább gondolhatja őket.

Meg kell azonban jegyezni, hogy ezek a tendenciák regionális vonatkozásúak, és kultúrától függően eltérő hatást fejthetnek ki.

Összességében a fogyasztói trendek a nagyobb és szélesebb körű fejlődési trendek előfutárai. Az egyik ilyen trend például a „tudásalapú társadalom felé orientálódás”. Termékfejlesztés szempontjából ez tökéletes lehetőséget biztosít a vevői igények fejlődésének felmérésére.

A vevői igények meghatározására alkalmas fogyasztói trendek fontos támpontot jelentenek a szükségletekkel kapcsolatos ötletelés során.



Releváns trendek vizsgálata – Hogyan csináljuk?

A trendelemzést több fős csoportokban érdemes végezni.

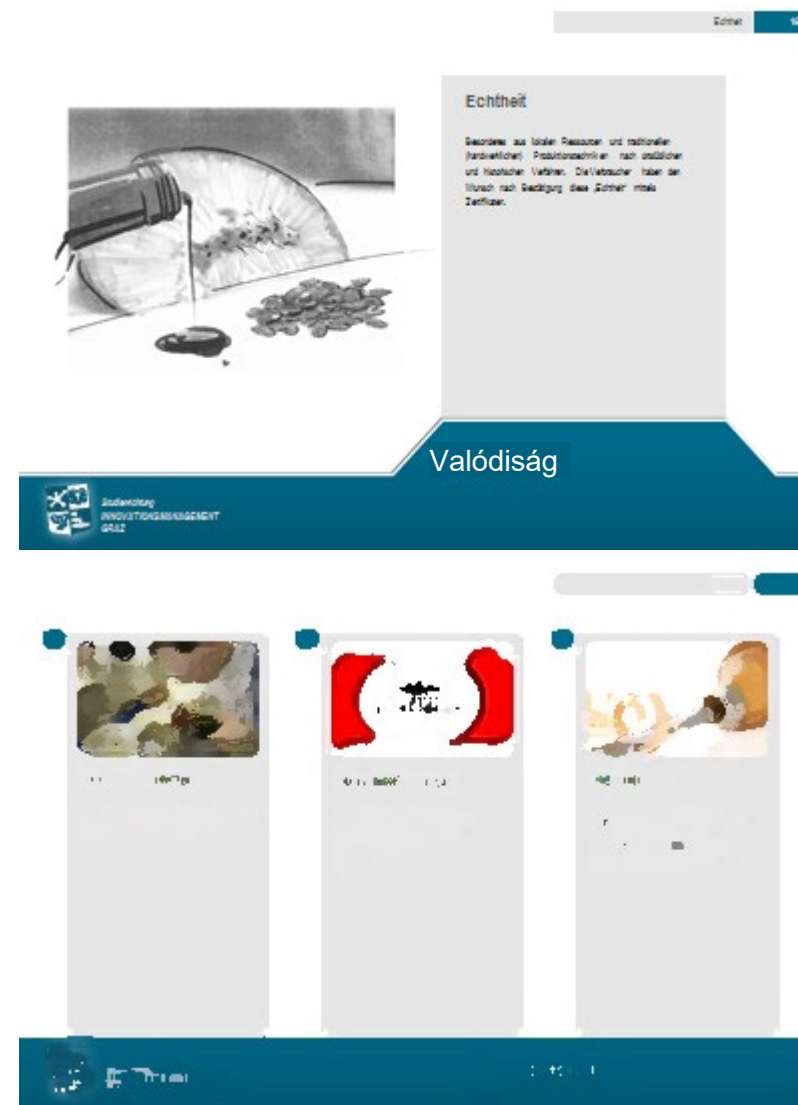
A kiindulópontot a trendkártyák jelentik, melyek a trend nevét, egy magyarázó alcímet és egy megfelelően kifejező képet tartalmaznak. A második oldalon több példa szemlélteti a trendet.

A vizsgálat elején az összes trendkártyát - általában körülbelül ötvenet - a csoport méretének megfelelően szétosztjuk a résztvevők között. Minden csoport kiválasztja a véleménye szerint legfontosabb kártyákat a vállalat termékeivel vagy szolgáltatásaival kapcsolatban.

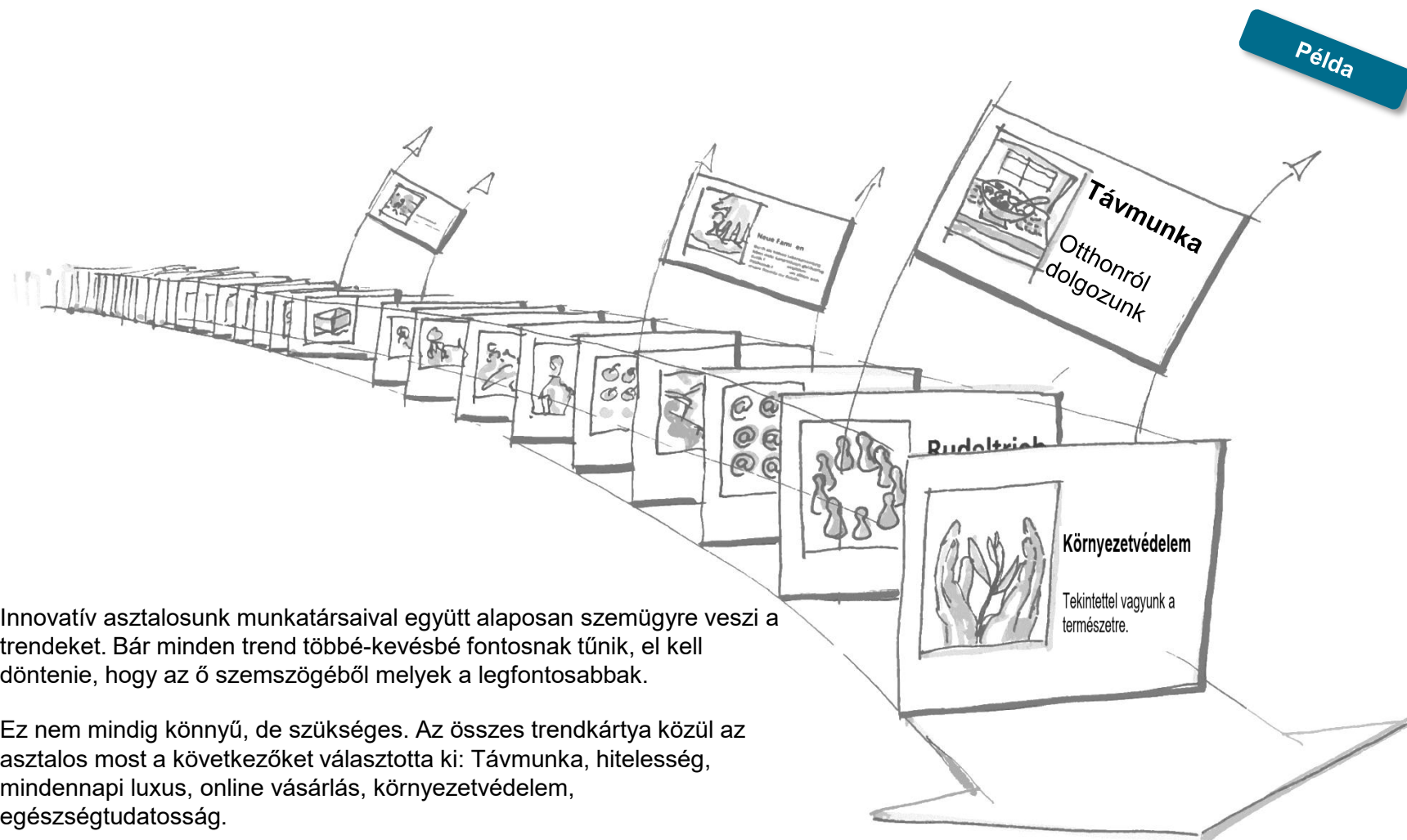
Miután a kiscsoportokban azonosították a releváns trendeket, a résztvevők közösen értékelik újra a kiválasztottakat és közösen határozzák meg a legrelevánsabbnak ítélt fogyasztói trendeket.

E kiválasztott fogyasztói trendek felhasználásával az átfogó cél definiálása során általánosan meghatározott alapvető szükségleteket most újra megvizsgálják. Ebben a kontextusban az igények még jobban megbecsülhetők.

Példa: Tegyük hitelesen vonzóbbá és kényelmesebbé lakótereinket.



Releváns trendek vizsgálata - Példa



Innovatív asztalosunk munkatársaival együtt alaposan szemügyre veszi a trendeket. Bár minden trend többé-kevésbé fontosnak tűnik, el kell döntenie, hogy az ő szemszögéből melyek a legfontosabbak.

Ez nem mindig könnyű, de szükséges. Az összes trendkártya közül az asztalos most a következőket választotta ki: Távmunka, hitelesség, mindennapi luxus, online vásárlás, környezetvédelem, egészségtudatosság.

Ez a választás csak a mi innovatív asztalosunk ügyfelei és cége számára fontos. Egy másik asztalos talán teljesen más trendeket választott volna.

FONTOS: Nincs helyes vagy helytelen. Az Ön aktuális véleménye mindig helyes lesz!

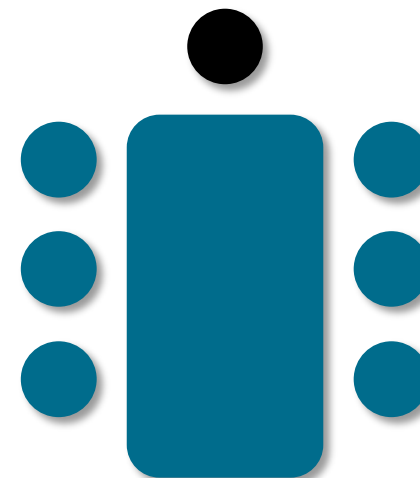
Fókuszcsoportos interjú

Egy fókuszcsoport során általában 4-10 ember beszélget egymással egy moderátor irányításával. A szokásos időtartam 2-2,5 óra. Az egyéb piackutatási módszerekhez képest kiemelkedő különbség az egyes interjúalanyok interakciója, melynek sajátossága legtöbbször kapcsolódik a beszélgetés céljaihoz.

A csoportos megbeszélés célja a mélyebb vagy látens attitűdök, értékek és vélemények megragadása, amelyek csak akkor kerülhetnek felszínre, ha résztvevők a csoporttal együttműködve dolgoznak ki egy közös, csoportspecifikus álláspontot. A nézetek gyakran olyan erősen beépülnek a társadalmi kontextusba, hogy csak egy ilyen fókuszcsoport során állapíthatóak meg.

A szokványos interjúkhoz hasonlóan ideális esetben itt is egy tapasztalt moderátor áll rendelkezésre, ugyanis a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos szakmai tudás mellett legalább ennyire fontos az empátia, illetve téma iránti érdeklődés is.

Mindenekelőtt arra kell figyelni, hogy az interjú összes résztvevőjének legyen valamilyen kimutatható kapcsolata a témához. Például, ha a vita témája a „politikai televíziós műsorok”, akkor azokat kell meghívni, akik ezeket a műsorokat ismerik és nézik.



Fókuszcsoportos interjú – Hogyan csináljuk?

Moderátor

A moderátor elsődleges feladata a résztvevők üdvözlése, a bemutatkozás, majd pedig egy kellemes és nyugodt légkör teremtése. Bizalom és pozitív kapcsolat nélkül a megkérdezettek nem fognak megnyílni.

Az interjún azonban nem csak a moderátorral, hanem az összes többi résztvevővel is fontos a lehető legbizalomteljesebb és leglazább kapcsolat kialakítása. Kimondottan jó az, ha az alanyok be tudnak mutatkozni egymásnak és cseveghetnek, amíg a többi résztvevő meg nem érkezik. Italok és valami harapnivaló tovább segít lazítani a helyzeten, támogatva a jobb kapcsolatok kialakítását.

Miután minden résztvevő megérkezik, a moderátor röviden tájékoztatja a résztvevőket a beszélgetés témájáról. Fontos kiemelni, hogy itt nincsenek rossz válaszok, és tisztázni kell, hogy a beszélgetést rögzítik-e. Ha igen, akkor ahhoz elengedhetetlen a résztvevők hozzájárulása. A interjúalanyok esetleges kérdéseinek a megválaszolására is ebben a szakaszban kerül sor.

Fontos: Magyarázzuk el a résztvevőknek az átfogó cél és a trendek segítségével azonosított szükségleteket.

1. Kezdeményezzen beszélgetést!

Egy, a témához kapcsolódó nyílt bevezető kérdéssel érdemes kezdeni, mely lehetőséget ad a résztvevőknek, hogy elmeséljék személyes tapasztalataikat.

2. Kísérje figyelemmel a beszélgetést!

Ahhoz, hogy később vissza tudjunk kérdezni és a résztvevőket újra konfrontálni tujuk az elhangzottakkal, fontos a beszélgetés leglényegesebb elemeinek rögzítése. Ezt papíron írásban vagy hangfelvétel segítségével tehetjük meg.

3. Tartsa fenn a beszélgetést!

Az egyik fontos moderátori feladat a résztvevők folyamatos beszélgetésre való ösztönzése, pl. bátorító és egyetértő megjegyzések segítségével.

4. Tartsa mederben a beszélgetést!

A fókuszcsoportos interjú során fontos, hogy az ötleteket, eredményeket feljegyezzük (például egy kitűzőtáblára). Így ezek a csoport számára mindig láthatóak és segítik a kreativitást, az együttgondolkodást.

5. Zárja le a beszélgetést!

A lezárásnál a köszönetnyilvánítás mellett érdemes hangsúlyozni a résztvevők hozzájárulásának fontosságát.

Fókuszcsoportos interjú - Példa

Saját téma

A fókuszcsoport túlmutat a céltalan beszélgetésen, és az átfogó célt állítja az első kérdések középpontjába. Hogy tudok olyan terméket fejleszteni a vevőim számára, mely az átfogó célhoz passzol? Mit jelent a kellemes és célnak megfelelő étkezés?


A fiatal pár kijelentésével, mely szerint egy divatos és különleges dizájnelemet szeretnének az étkezőjükbe, egy fontos aspektusra hívta fel a figyelmet, melyet az asztalos a távmunka-trendből levezetve az internet és az új médiák bedobásával egészít ki.


Az interjúalanyok különböző nyilatkozatai gyakran új felismerésekhez vezetnek, melyek aztán fontos támpontot nyújtanak az ötletelési folyamat során. A példában fontos új ismeretek merülnek fel a pár munka és tanulási magatartásával kapcsolatban, csakúgy mint a gyártóval és a bútorokkal szemben támasztott igényeket illetően.

A végén foglalja össze a legfontosabb kijelentéseket, elemezze őket, kérdezzen utánuk és próbáljon ötletet meríteni belőlük termékeihez és szolgáltatásaihoz.

A mi esetünkben a bútordarabnak dizájnosnak kell lennie és integrálnia kell az internet és az új médiák világát.

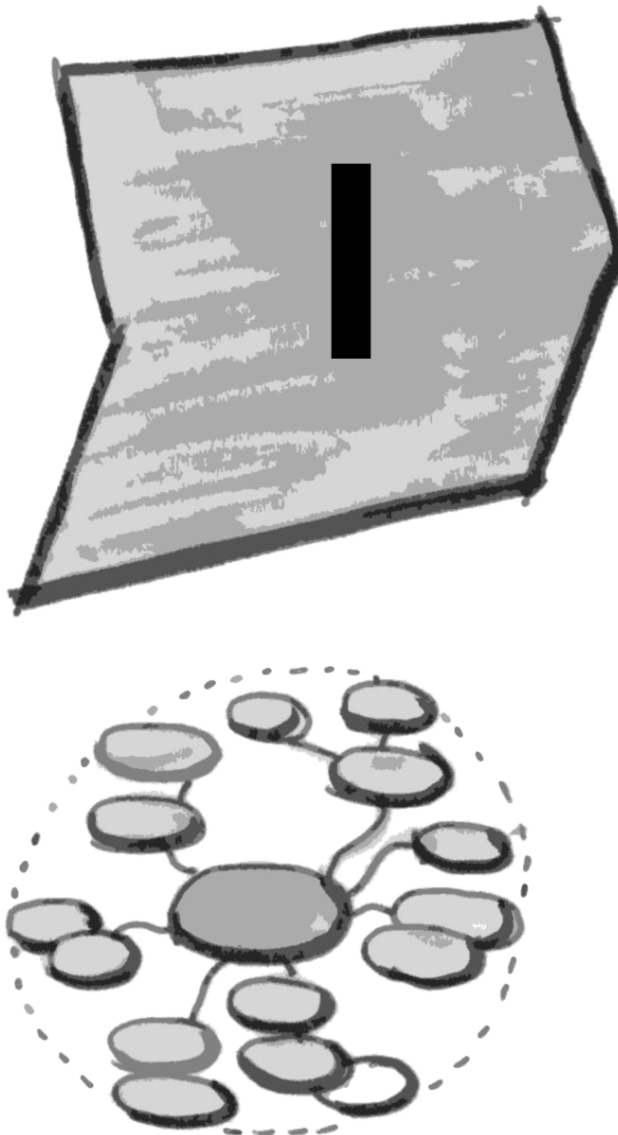

 Példa


 Egy fiatal modern, dizájnelemeket kedvelő házaspár egy divatos különlegességet keres az étkezőjükbe.


 Az internet és az új médiák a bútorokra is hatással vannak.

A stílustudatosság mindig fontos.

A folyamat lépései és módszerei



„Néhány évvel ezelőtt egy vezető olajvállalat arról panaszkodott, hogy a kutatás-fejlesztési területen dolgozó alkalmazottjaikból hiányzik a kreativitás. Ennek következtében egy pszichológusokból álló csapatot kértek fel, hogy kiderítsék, miben különböznek a kevésbé kreatív kollégák a kreatív társaiktól. Három hónap elteltével a pszichológuscsoport arra az eredményre jutott, hogy a fő különbség abba áll, hogy a kreatív kollégák kreatívnak tartják magukat, míg a kevésbé kreatívak nem.”

Richard L. Weaver

Ötletelés és koncepcionálás (Ideengenerierung und Konzeptfindung)

A kreativitás egy olyan tulajdonság, mely mindenkiben ott lakozik, és az ötletek generálásához feltétlenül szükséges. Magát a fogalmat gyakran a művészzel, festészettel vagy zeneszerzéssel hozzák összefüggésbe, azonban az innováció során ez a fajta „művészi kreativitás” nem elsődleges fontosságú.

Amikor ez a kézikönyv az ötletelésről vagy a kreativitásról beszél, akkor a problémamegoldó kreativitást érti alatta, amihez viszont nem szükséges a művészi véna, csak a megfelelő eszközök kellene a szereplők kreatív potenciáljának felszabadításához.

Néhány ilyen eszköz áttekintése a következő oldalakon található.

Ötletelés és koncepcionálás

Eszközök és alkalmazásuk

A következő eszköz- és módszergyűjtemény segít majd Önnek abban, hogy sok új ötletre találjon rá, majd azokat rendszerezze és továbbfejlessze.

Öt olyan egyszerű módszert mutatunk be, melyeket egy kisvállalkozó is minden különösebb nehézség nélkül alkalmazni tud.

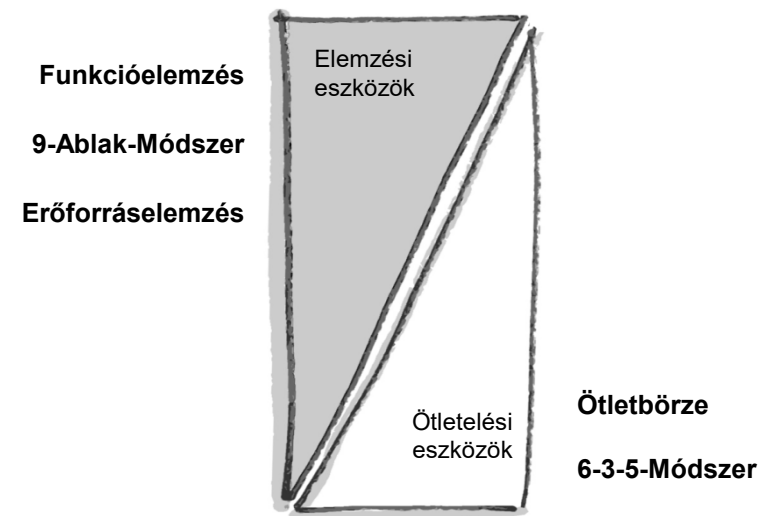
Próbálja ki ezeket az eszközöket kollégáival és ügyfeleivel és hagyja magát megfertőzni az „innovációs vírussal”. Gyakran csak egy első impulzusra van szükség, hogy csak úgy záporozzanak az ötletek, melyek aztán rengeteg új lehetőséget jelentenek a termékek és a szolgáltatás fejlesztésére.

A bemutatásra kerülő eszközök az alábbiak:

- **Funkcióelemzés,**
- **9-Ablak-Módszer,**
- **Erőforráselemzés,**
- **Ötletbörze,**
- **6-3-5-Módszer.**

Ha visszaemlékszik az innovációs folyamatra, akkor tudja, hogy első lépésként egy helyzetelemzés szükséges, melyet egy új, kreatív szakaszban az ötletelés követ.

A bemutatásra kerülő eszközök támogatják ezt a sorrendet. Míg a Funkcióelemzés és a 9-Ablak-Módszer inkább a jelenlegi helyzet elemzésére szolgál, addig az ötletbörze és a 6-3-5 Módszer a csoportos kreativitás ösztönzésére fókuszál a lehető legtöbb ötlet feltárásának támogatására. Az elemzés és a kreatív szakasz közötti átmenet azonban képlékeny és egymástól nehezen elhatárolható.



Funkciókban való gondolkodás

Ahhoz, hogy jól tudjunk alkalmazkodni a vevőhöz és igényei kielégítésre kerüljenek, rendkívül fontos, hogy megértsük a az üzlet ill. az adott termék vagy szolgáltatás funkcióit.

Nézzünk egy **példát**:

Egy gumikesztyű gyártót vizsgálva első pillantásra úgy tűnhet, hogy a legfőbb feladata a gumikesztyűk gyártása. De vajon tényleg ez az elsődleges funkciója a vállalatnak? Nem inkább a kezek védelme? Vagy tovább gondolva a testrészek védelme? A gumikesztyű az ügyfél igényeire egy megoldás, azonban funkciója a kéz, illetve a testrészek védelme. Ennek fényében olyan megoldások is elképzelhetőek lehetnek, mint például egy kézi spray.

Az Ön ügyfele a funkciót vásárolja meg és nem a megoldást!
A megoldások változnak, míg a funkciók ugyanazok maradnak.

Az ügyfél által kívánt funkciókban való gondolkodás lehetővé teszi, hogy a jól megszokott gondolkodási sémáktól elvonatkoztathassunk, illetve segít új megoldásokat találni a termékeket vagy a szolgáltatásokat illetően, továbbá megkönnyíti a teljesen új ötletek megtalálását.



Funkcionális elemzés

A **funkciókban** való gondolkozás során nem maga a vizsgálandó termék vagy annak egyes részei állnak a középpontban, hanem az adott tárgy által betöltött funkciók. Egy funkciót mindig egy főnévvel és egy igével írunk le (például „Kezek védelme”).

Aki mindig megoldásokban gondolkodik, az folyamatosan fejleszteni és optimalizálni tudja a termékeit. Aki viszont funkcióban gondolkodik, az képes mindig új megoldásokkal előállni és ezáltal újabb terméket és szolgáltatásokat fejleszteni.

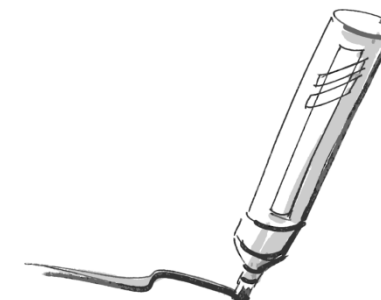
Vállalkozás	Megoldás	Funkció
ÖBB	Vasúthálózat működtetése	Mobilitás biztosítása
Semperit	Gumikesztyűgyártás	Kezek védelme
Alko	Fűnyíró előállítása	Fűnyírás
Osram	Égő előállítása	Hangulat teremtés
Fodrász	Hajvágás	Hiúság kielégítése

Hogyan csináljuk?:

Figyelje meg termékeit vagy szolgáltatásait és írja le, hogy mivel járulnak hozzá az ügyfél problémájának megoldásához. Ezután próbálja meg az alapvető funkciókat összefoglalni úgy, hogy azonosítja és felsorolja a termék vagy szolgáltatás céljait.

Próbálja ki a **filctoll** példáján keresztül. Melyek az alapvető funkciói?

- Színezés
- Festék tárolása
- Kezek színezétől való védelme
- ...



Összefoglalás

A funkcionális elemzés segítségével lehetővé válik a termék vagy szolgáltatás elemzése és az alapvető funkciókra való fókuszálás.

A funkciókban való gondolkozás lehetővé teszi a már megszokott gondolkodási sémától való elrugaszkodást és segítséget nyújt új, vevői igényeket kielégítő megoldások keresésében azzal, hogy kiszélesíti az innováció számára a „játékteret”.

9-Ablak-Módszer

A 9-Ablak-Tool egy igen egyszerű, ám annál érdekesebb potenciális vevői igényeket elemző módszer, mellyel a terméket vagy a szolgáltatást két dimenzió, a rendszer és idő dimenziói mentén elemezzük. Rendszer alatt a termék vagy a szolgáltatás felépítése értendő, beleértve a teljes térbeli környezetét.

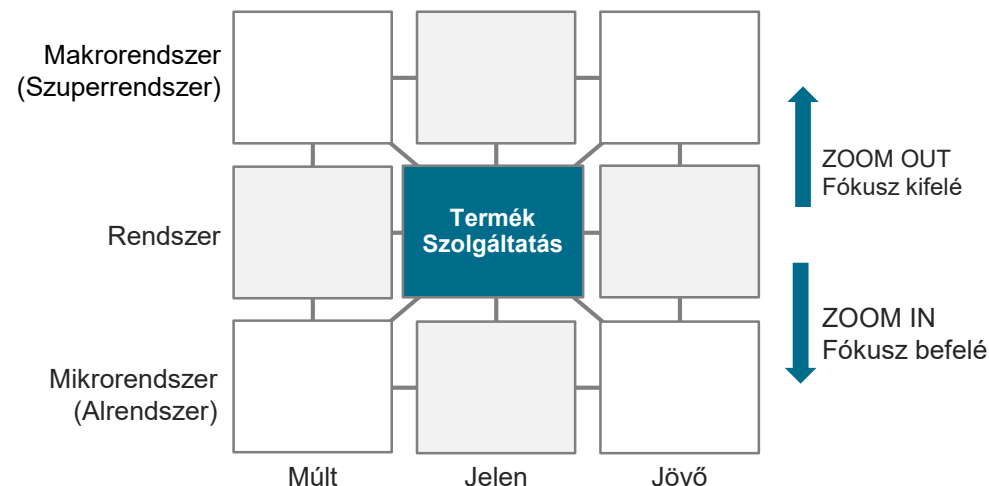
A rendszerek, illetve az idősíkok kiválasztása a problémafelvetéstől függ. Az idősík perctől kezdődően, napokon át egészen évtizedekig tarthat és hasonló vonatkozik a rendszerek kiválasztására is.

A 9-Ablak-Módszer megpróbálja ellensúlyozni az ún. üzemi szűklátókörűséget, mely abból fakad, amikor valaki már nagyon sok ideje csak egy adott termékkel vagy szolgáltatással foglalkozik és nehézséget okoz neki elvonatkoztatni tőle. A módszer arra ösztönöz, hogy nézzünk bele részleteiben az adott termékbe/szolgáltatásba (ZOOM-IN) ill. távolodjunk el tőle és a környezetét vizsgáljuk meg (ZOOM-OUT). Emellett az időtényező is változik, mert a jelen vizsgálata mellett kitekintünk a mind a múltba, mind a jövőbe.

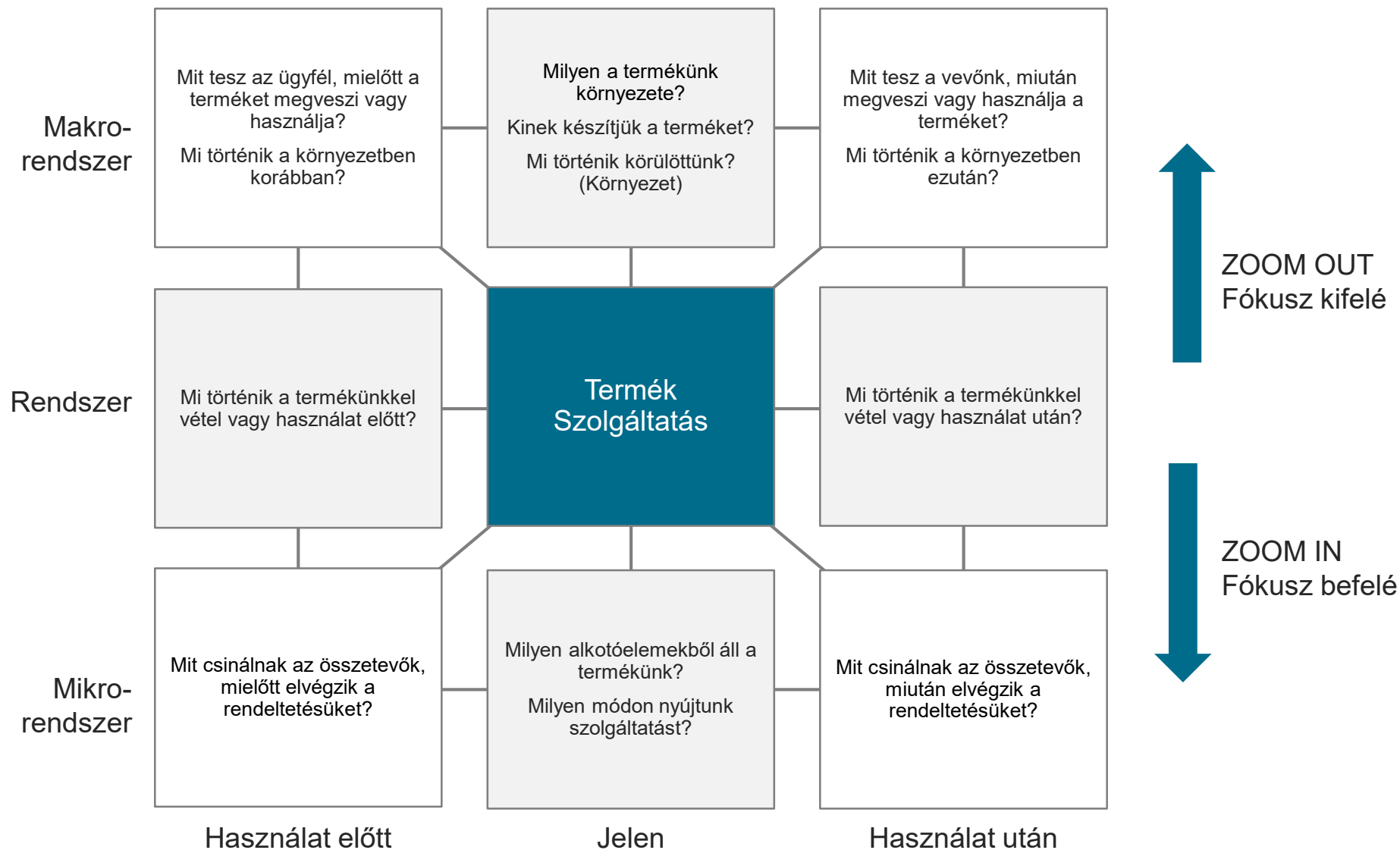
Ez a megközelítés segít leküzdeni pszichológiai akadályokat. Eltávolodunk a fókuszált szemléletmódtól és egy másik szemszögből elemezzük a problémát, így a probléma teljes egésze átfogóan láthatóvá válik és ez más megközelítésből való megoldások azonosítására ad lehetőséget.

Az eddigi lépések, melyek során az átfogó cél és a releváns trendek és fókuszcsoportos interjúk segítségével felismerte a vevői igényeket, felkészítették Önt ennek a kreatív lépésnek a megtételére.

Használja a 9-Ablak-Módszert arra, hogy egy másik szemszögből ismerje meg a termékét vagy szolgáltatását. Ez új lehetőségeket teremt a vevői igények és a meglévő felhasználási elvárások felfedezésére és hasznosítására.



9-Ablak-Módszer



9-Ablak-Módszer – Hogyan csináljuk?

A 9-ablak-módszer segítségével áttörhetjük a gondolkodásunk idő- és szintkorlátait, mely teljesen új ötletekhez vezethet.

1. Kezdje a központi, középső ablakkal, adja meg termékét vagy szolgáltatását és határozza meg konkrétan, mik a jelenlegi látásmód korlátai.
2. Ezután térjen át az alrendszerre, mely a mikroszint középső ablaka, és írja le a terméket vagy szolgáltatást alkotó összes elemet és komponenst. Ezek egy asztal esetében pl. a lábak, az asztallap, az előállítási anyag stb.
3. Az alrendszer után jön a szuperrendszer, vagyis a makroszint, a felső sor középső ablaka, ahol írja le mindazt, ami a termékét vagy szolgáltatását körülveszi. Az asztal példájánál maradva ez maga a helyiség, ahol az asztal áll, annak felhasználási sajátosságai vagy akár a hasonló terekben használt asztalok kategóriái. A terméket vagy szolgáltatást használók azonosítása és leírása is fontos.
4. A középső oszlop után, újra a középső sorból kiindulva, tovább léphet a jobb vagy a bal oldali oszlopra annak függvényében, hogy az időszávon előre vagy hátra szeretne lépni.

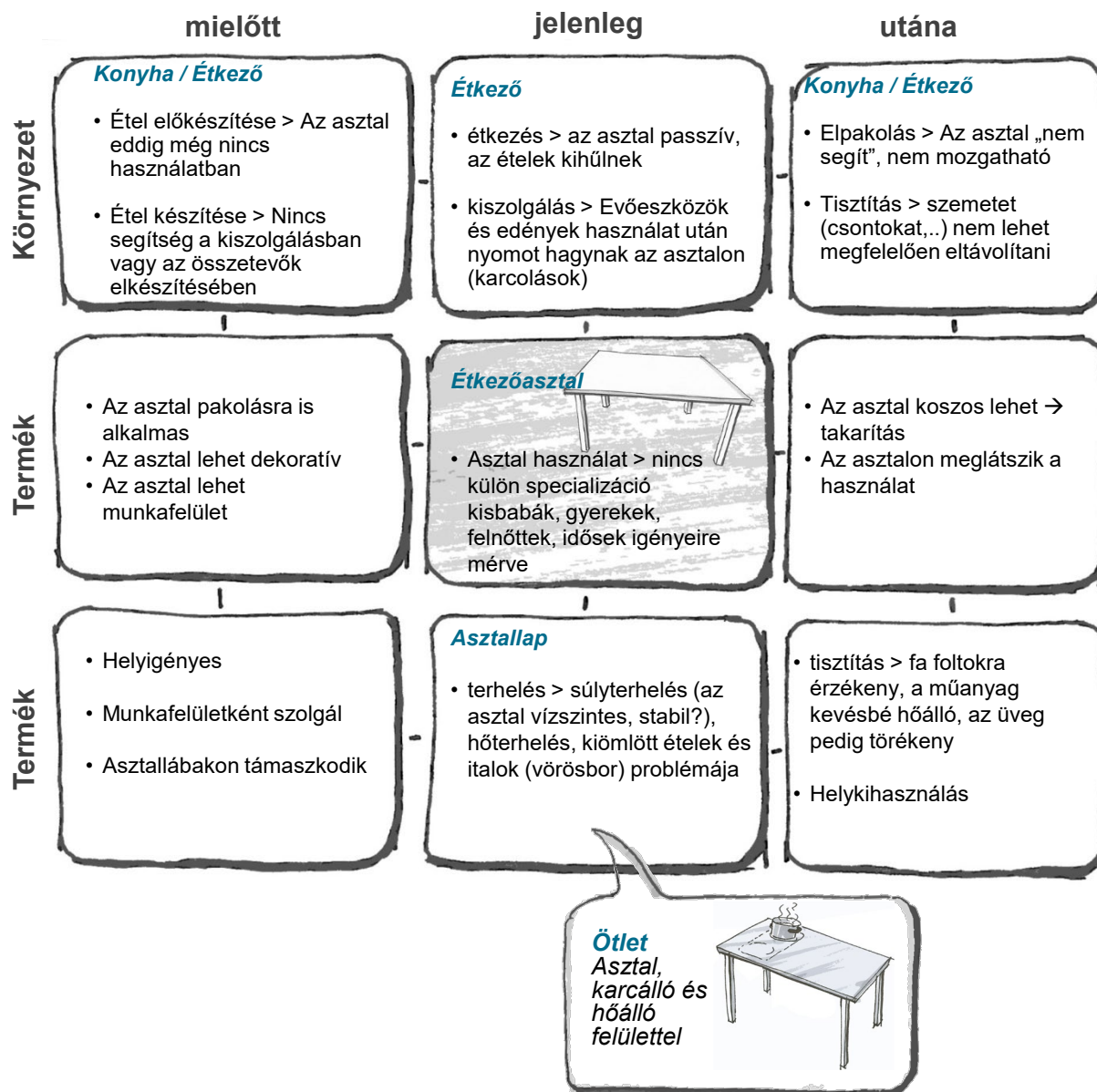
5. A gondolatmenet eredményét írja a megfelelő ablakba. Az asztal példáját tekintve a középső soron balra lépve a megválaszolandó kérdés az, hogy mi történik az asztallal, mit „csinál” az asztal, mielőtt használnánk? Dekoratív szerepe van, tárolásra használjuk stb. Hasonló gondolkodásmódot igényel a jövőbe tekintés is.

Fontos hangsúlyozni, hogy nincsenek rossz vagy jó válaszok. A módszer célja a kreatív gondolkodás ösztönzése, a szűklátókörűség és az elhamarkodott ítélezés elkerülése.

Ha a módszer használata közben ötletei támadnak a termék vagy szolgáltatás javítására, jegyezze fel őket előre előkészített ötletkártyákra.

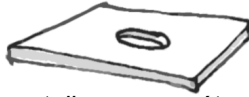
Az ötleteket ekkor még semmilyen formában nem értékeli a csoport. Minden ötlet egyformán számít, minden ötlet fontos. Értékelésre, véleménynyilvánításra később kerül sor.

9-Fenster-Módszer - Példa

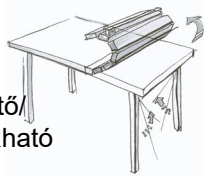


Példa

Ötlet
Lyukas asztallap a szemet kidobásához vagy váza elhelyezéséhez...



Ötlet
Feltekerhető/
Összecsukható
asztal



Erőforráselemzés – Hogyan csináljuk?

Az erőforráselemzés egy olyan módszer, amelynek segítségével megismerheti a vállalkozásában meglévő **erőforrásokat**, hogy ezeket felhasználva új termék- vagy szolgáltatási ötleteket találjon ki. A módszer szempontjából erőforrásnak számít az üzleti környezetben fellelhető minden dolog és tényező, tudatosan beleértve azokat is, melyeket korábban inkább zavarónak, kellemetlennek vagy akár károsnak ítélt meg.

Ha választ keresünk olyan kérdésekre, mint hogy milyen erőforrásokkal rendelkezünk a vállalatban belül és annak környezetében, és hogyan tudjuk ezeket még hasznosítani, gyakran teljesen új innovációs területek nyílnak meg a vállalatunk számára, melyek szintén új termékekhez és szolgáltatásokhoz vezethetnek.

A 9-ablak-módszer és az erőforráselemzés együttes használata olyan új szemléletmódot tesz lehetővé, mely eddig kihasználatlan innovációs potenciálokhoz enged hozzáférést.

Eljárás

Az erőforráselemzés egyedül vagy csapatban is elvégezhető, és több lépésben zajlik, melyek során a következő kérdésekre adott sorrendben keressük az írásos választ:

- Milyen képesítéssel rendelkezem vállalkozóként?
- Mennyiben hasznosítom ezeket az üzletemben?

- Hogyan hasznosíthatnám még a végzettségemet és a tudásomat?
- Milyen infrastruktúra (épületek, járművek, gazdasági épületek, utcák) áll a rendelkezésemre és jelenleg hogyan hasznosítjuk?
- Van, ami nincs használatban, üresen áll?
- Milyen alkalmazottak dolgoznak a vállalatnál? Milyen képzettséggel rendelkezik a személyzet és mennyit hasznosítunk a tudásukból jelenleg?
- Milyen lehetőségeket, fókuszokat kínál az iparárom?
- Mennyiben illenek a termékeim ill. szolgáltatásaim a jelenleg aktuális iparági trendekhez?
- Mely dolgok tűnnek haszontalannak vagy károsnak a vállalatnál vagy a környezetben?
- Milyen további ajánlatokra, termékekre vagy szolgáltatásokra használhatók még a meglévő erőforrásaim?

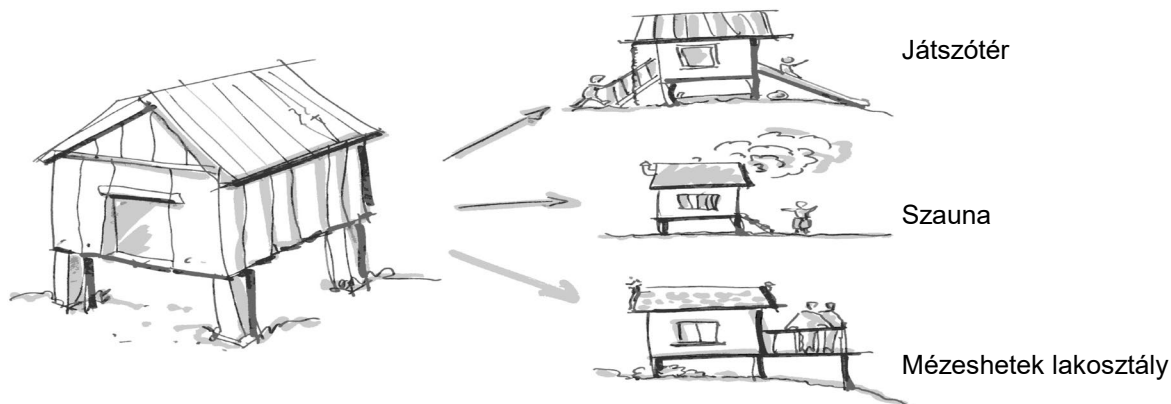
Erőforráselemzés - Példa

Gyakran csak hosszabb vagy többszöri átfutás után derül fény az összes rendelkezésre álló erőforrásra, melyeket első körben egyfajta "működési vakság" figyelmen kívül hagy. Ezért ajánlott az erőforráselemzést **többször** elvégezni. Valószínű, hogy már a kérdések megválaszolása során új ötletek merülnek majd fel.

Különösen a korábban haszontalannak, idegesítőnek vagy károsnak ítélt dolgokat érdemes alaposabban szemügyre venni, mert ezek sok **innovációs lehetőséget** rejthetnek.

Például a használaton kívüli magtárolókat szállodaiparosként ítélnék "túl kicsinek, túl alacsonynak, használhatatlannak". Vagy előnyt kovácsolva ezekből a gyengeségekből készíthetünk belőlük hangulatos, szalmával töltött, fából készült alpesi kunyhóimitációkat, ahová párok visszavonulhatnak pihenni.

Használaton kívüli magtár
mint erőforrás



Összegzés

Az erőforráselemzés lehetővé teszi, hogy számba vegye a vállalatában és annak környezetében meglévő összes erőforrást (alkalmazottakat, épületeket, gépeket, szerszámokat, anyagokat...). Így a meglévő erősségek láthatóvá válnak, és új innovációs területeket nyitnak meg. Csak az lesz hosszú távon sikeres, aki optimálisan kihasználja az erőforrásait!

Ötletbörze

Az ötletbörze (brainstorming) a **problémamegoldás** egyik módszere, amely csoportokban nagyon könnyen és jól használható. Régóta ez a leggyakrabban használt módszer az ötletelésre, mivel egy probléma megoldásához több ember tudását használja fel, így sokféle megoldást vagy ötletet kínál.

Optimális esetben egy 5-7 fős csoport dolgozik együtt egy moderátor segítségével, aki irányítja a folyamatot és gondoskodik a szabályok betartásáról. Egy brainstorming általában 15-40 percig tart.



Quelle: <https://www.unternehmerlexikon.de/brainstorming/>

Példa egy fodrászszalon ötletbörzéjére

Jobb ügyfélmegtartás... ... a több üzletért:

- Időponttervezés kitekintéssel
- „Mikor lesz legközelebb....”
- SMS üzenet spontán időpont esetén
- A típusnak és a hajnak megfelelő ápolási termékek...
Különösen férfiak számára
- A szokásoson kívüli időpontok



Ötletbörze – Hogyan csináljuk?

Eljárás

A brainstorming során 4 egyszerű szabályt kell szigorúan betartani, amelyek számos más kreativitási módszere is vonatkoznak:

1. Szabály: Nem kritizáljuk vagy értékeljük mások ötleteit!

Az ötletek megvitatására és értékelésére csak később kerül sor. Minden vélemény számít és feljegyzésre kerül. Feltétlenül kerülje az úgynevezett "ötletgyilkosokat", mint például: "Ez már régóta ismert! Hogyan kellene ennek működnie? Ez túl drága!" Ezt a szabályt a legnehezebb betartani, mivel mindannyian hajlamosak vagyunk azonnal kritizálni és a gyengeségekre rávilágítani.

2. Szabály: Vegyük át, gondoljuk és fejlesszük tovább mások ötleteit!

Minden résztvevő átveheti a többi résztvevő ötleteit, és továbbfejleszheti azokat. Senkinek sincs "szerzői joga" az ötleteire. A cél az, hogy minden résztvevőt a lehető legnagyobb mértékben támogassunk az ötletelésben.

3. Szabály: Engedjük szabadra a fantáziánkat!

Minden résztvevőnek biztosnak kell lennie abban, hogy egyetlen hozzászólást sem fognak kritikusan elutasítani, még akkor sem, ha azok félkész hozzászólások, és elsősorban nevelésnek tűnhetnek. Csak e nyomás nélkül lehet új és eredeti ötleteket kitalálni.

4. Szabály: A lehető legtöbb ötlettel álljunk elő rövid idő alatt!

A brainstorming során a hangsúly inkább az ötletek mennyiségére, mint minőségére helyeződik. Az ötletek nagyobb mennyisége jelentősen növeli annak valószínűségét, hogy közöttük elegendő számú jó vagy nagyon jó javaslat lesz. A problémafelvetéstől függően könnyen előfordulhat, hogy egy 30 perces ötletbörze során 50-100 ötlet is születhet.

Összefoglaló

Az ötletelés mindenféle ötlet generálására alkalmas, és csak csoportban használható. Ha az alapvető szabályokat betartjuk, akkor ezzel az egyszerű módszerrel rövid idő alatt sok új megoldásra és ötletre találhatunk rá.

6-3-5 Módszer – Hogyan csináljuk?

A 6-3-5 módszer az egyik legismertebb **írásos** ötletelési módszer, amelynek célja az ötletek minőségének javítása a többi résztvevő ötleteinek átvételével és továbbfejlesztésével. Ennél a módszernél **6 résztvevő** egyenként **3 ötletet** ír le **5 perces** intervallumokban.

Eljárás

A módszerben 6 személy vesz részt. Mindegyik résztvevő kap egy űrlapot, mely a jobbra látható ábra szerint épül fel.

Optimális esetben a résztvevők egy kellően nagy asztal köré csoportosulnak. A módszer a következő lépésekben történik:

A probléma bemutatása és megvitatása.

Minden résztvevő 3 ötletet vagy megoldást ír be a problémára a saját űrlapjának felső. Erre 5 percük van.

Az űrlapok az óramutató járásával ellentétes irányban kerülnek továbbításra. Minden résztvevő átadja a saját űrlapját a jobb oldalon mellette ülő személynek, és megkapja az űrlapot a bal oldalon mellette ülő személytől.

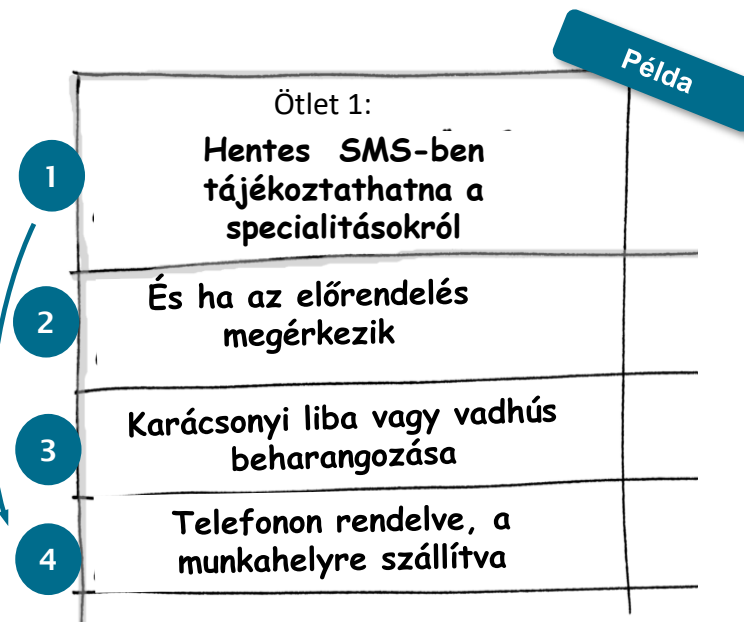
Probléma		Dátum
Ötlet 1	Ötlet 2	Ötlet 3

6-3-5 Módszer - Példa

Ebben a körben minden résztvevő előtt az elődje első **3 ötlete** van, melyekhez a nyomtatvány második sorába 3 gondolatot írhat, amelyek:

- az előd ötleteit kiegészítik,
- az előd ötleteinek variációi,
- vagy teljesen új ötletek.

Az űrlapok ismét ugyanabban az irányban kerülnek továbbításra. A folyamat akkor fejeződik be, amikor az egyes űrlapok hatodik és utolsó sora is megtelik ötletekkel. Ideális esetben a módszer 30 perc után befejeződik, és 108 ötletet eredményez, nem számítva a duplikált említéseket és az üresen hagyott sorokat (nincs több ötlet).

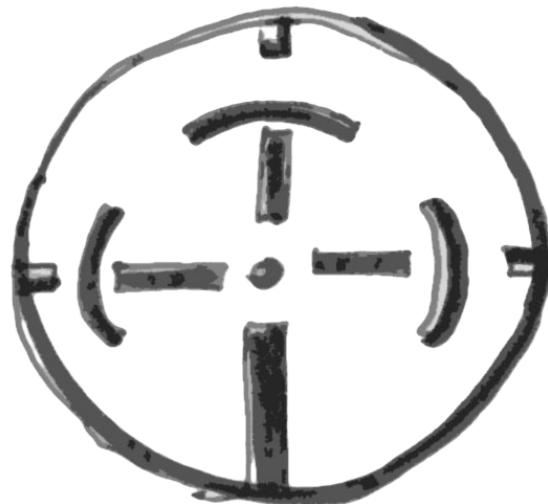
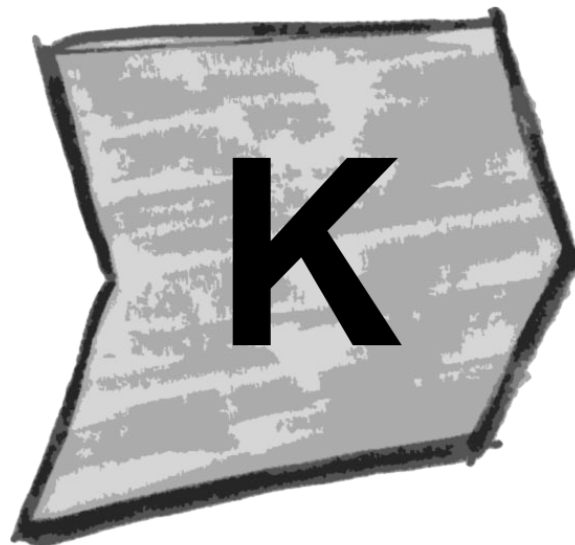


Összefoglaló

A **6-3-5 módszer** meglehetősen egyszerű, és **csapatban**, moderátor nélkül is kivitelezhető. Minden résztvevőt a korábbi ötletek is ösztönöznek. Ráadásul az összes ötlet feljegyzésre kerül, így könnyen áttekinthetőek, értékelhetőek és továbbfejleszthetőek.

A 6-3-5 módszer egy kör e-mail keretében is megvalósítható.

A folyamat lépései és módszerei



„Az ötlet legnehezebb része nem az, hogy legyen, hanem hogy felismerjük, jó-e.“

John Christopher Howland

Kiválasztás és döntés (Konzeptauswahl bzw. Entscheidung)

Valójában az ötletelés utáni lépés nem könnyű. Mert valóban nem könnyű dönteni az ötletek között, amelyek közül sok még mindig nehezen megfogható, vagy amelyek megvalósítása kezdetben várhatóan sok erőforrást igényel.

Hogyan lehet tehát nem csak egy, hanem 200 ötlet érdemeit értékelni anélkül, hogy egy egész csapatot több hétig ezzel foglalkoztatnánk?

A következő oldalakon választ talál erre a gyakran feltett kérdésre. Egy olyan módszert mutatunk be Önnek, amellyel az ötletgenerálási fázis után azonnal és ugyanazzal a csapattal egy első gyors válogatás elvégezhető.

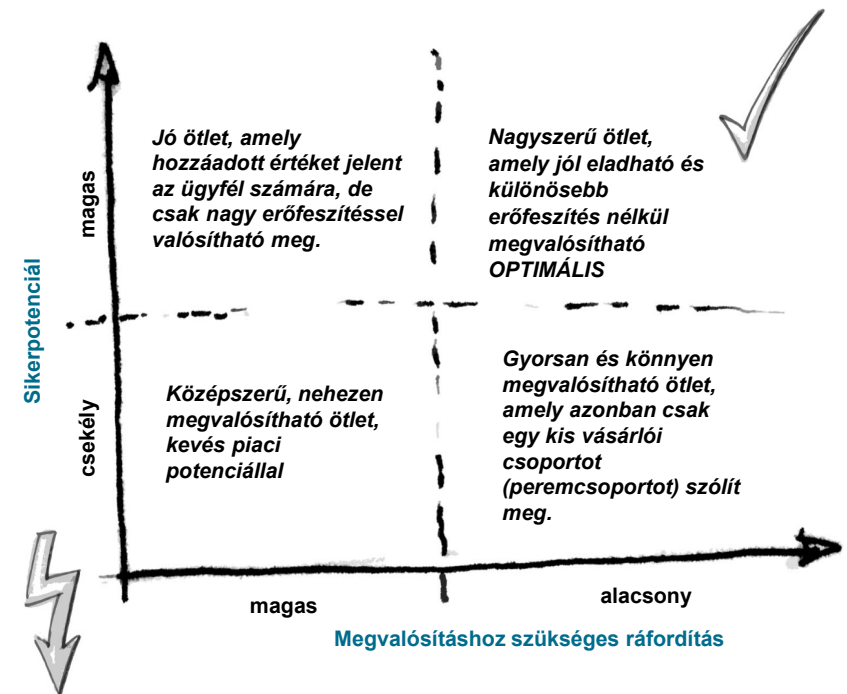
Ötletértékelési mátrix

Ahhoz, hogy a bemutatott technikák segítségével generált ötleteket értékelni tudjunk, **értékelési kritériumokra** van szükség.

Egy egyszerű módszer a jó és kevésbé jó ötletek megkülönböztetésére az, ha az ötlet megvalósításához szükséges ráfordítások és a termék vagy szolgáltatás várható jövőbeli sikeressége alapján értékeljük őket.

A **megvalósításhoz szükséges ráfordítás** magába foglalja a megvalósításhoz szükséges időt, pénzt és beruházásokat.

A **sikerpotenciál** azt mutatja meg, hogy az ötlettel mennyi bevétel generálható.



Ötletértékelési mátrix – Hogyan csináljuk?

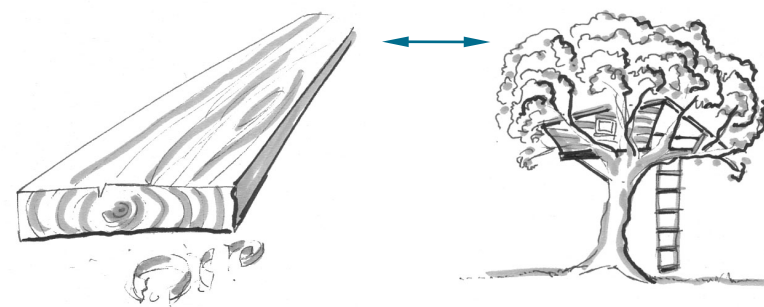
Rendkívül fontos, hogy ne előre meghozott döntésekkel kezdjen bele az értékelésbe, ne erőltesse bele a véleményét, és próbálja az elképzeléseket a lehető legobjektívebben és reálisan, nem pedig rózsaszínű szemüvegen keresztül megvizsgálni.

Figyelembe kell vennie az ötletek **megvalósításának nehézségét és összetettségét** is.

Például az, hogy egy asztalos a jövőben akácfát fog-e használni, sokkal kevésbé összetett kérdés, mint az, hogy lakható faházakat akar-e kialakítani (engedélyeztetés, műszaki alkalmasság ...).

Összefoglaló

Az ötletértékelési mátrix viszonylag könnyen használható eszköz, mely jól összehasonlíthatóvá teszi az ötleteket. Különösen akkor lesznek az eredmények sokatmondóak, ha több, különböző nézőpontú ember értékeli. Harmadik értékelési kritériumként érdemes az ötleteket a megvalósítás nehézsége szerint is megkülönböztetni.



Ötletértékelési mátrix - Példa

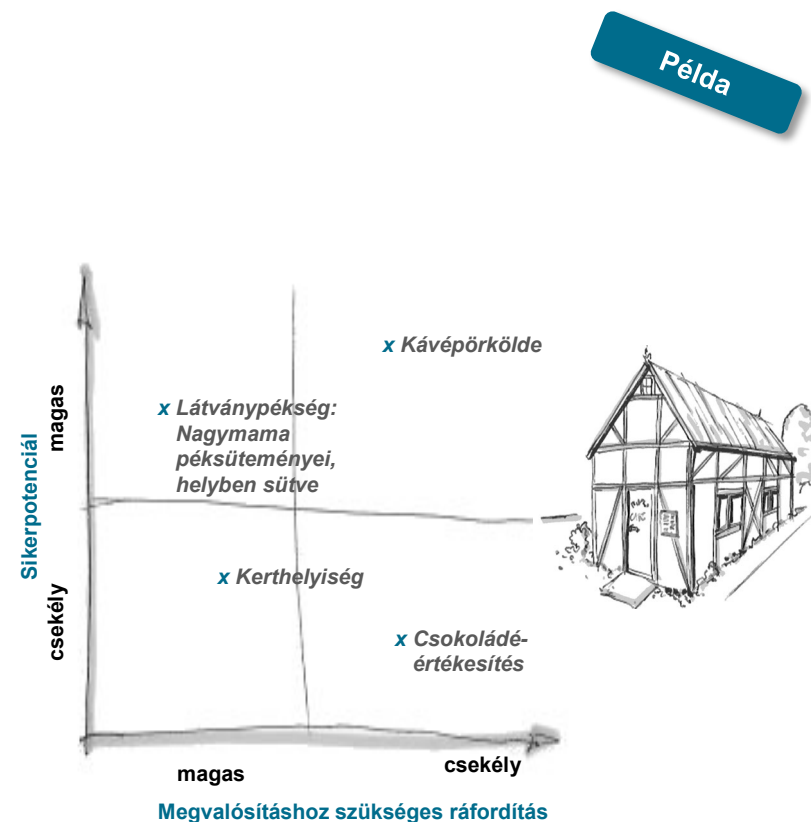
Próbálja meg a kidolgozott ötleteket a hozam és a megvalósításhoz szükséges ráfordítások szempontjából értékelni, majd beírni őket az ötletértékelési mátrixba.

Nézzünk egy példát egy fogadó/kávézó ötletértékelési mátrixára:

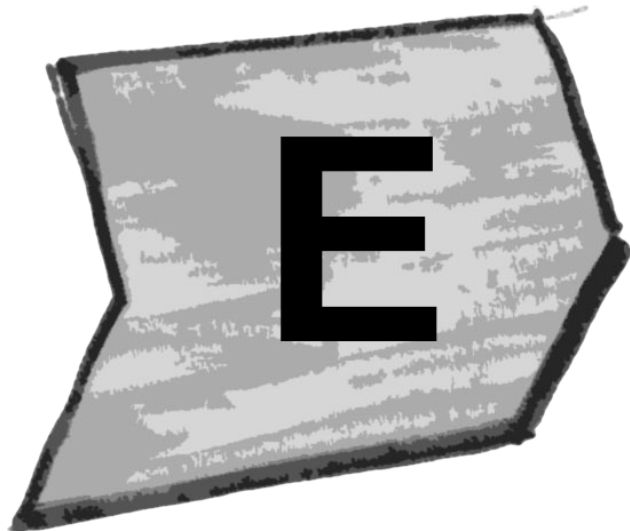
A csokoládétermékek felvétele a kínálatba könnyen megvalósítható, de valószínűleg csak kis mértékű forgalomnövekedést jelent.

A látványpékség olyan nagyobb beruházásokkal jár, mint például egy új kemence és egy látogatók által megtekinthető sütőtér. A nagy kiadást azonban fedezni lehetne a pékáruk jövőbeni értékesítéséből származó többletbevételből.

A bemutatott példában egy kávépörköltö tűnik leginkább megfelelőnek. Egy kávépörköltö kevesebb helyet foglal, és lényegesen olcsóbb, mint egy új sütőállomás. Mivel a kávé még mindig nagyon divatos termék, a vásárlót könnyen meg lehet győzni arról, hogy megkóstolja és esetleg meg is vásárolja. Ez magas többletbevételt eredményezhet.



A folyamat lépései és módszerei



„Bármilyen, amit megtehetsz vagy megálmodsz... fogj hozzá!
A merészségben zsenialitás, erő és varázslat rejlik.”

Johann Wolfgang von Goethe

Fejlesztés ill. megvalósítás (Entwicklung bzw. Umsetzung)

A legjobb ötlet is hiábavaló, ha senki nem valósítja meg. Ennek megfelelően minden vállalkozó érdeke, hogy az ötleteket és koncepciókat élettel, tartalommal megtöltve működőképessé tegye.

Ahhoz, hogy az ötlettől eljussunk a megvalósításig, nemcsak projektmenedzsmentre és kompetenciaszabályozásokra van szükség, hanem olyan megközelítésre is, mint pl. az effektuálás, mely komolyan befolyásolhatja, hogy az ötletet milyen irányba fejlesszük tovább vagy hogyan pozícionáljuk magunkat a jövővel szemben.

Az innovációs folyamatnak ebben a szakaszában továbbá egyre fontosabb szerepet játszanak az iparvédelemmel és a szabadalmakkal kapcsolatos megfontolások.

Fejlesszük a jövőt!

A jövő lehetséges fejlődésének és megvalósításának egyik aktuális elmélete az **effektuálás (effectuation)**, avagy a a hatékonyságra épülő döntéshozatal, mely azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy miként lehet a rendelkezésre álló erőforrásokat, tudást és a meglévő hálózatot felhasználni olyan fejlesztések megvalósítására, amelyek egy vállalat jövőjét pozitívan alakíthatják, előre látható kockázatokkal, megfizethető felhasználással és esetleges veszteséggel.

M. Faschingbauer 2017-ben németül megjelent „Effektuálás. Ahogy sikeres vállalkozók gondolkodnak, döntenek és cselekednek (Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln)“ c. könyvében a jövő alakítására négy érdekes stratégiát ír le. Az ehhez használt paraméterek a jövő kiszámíthatósága és a jövőbeli fejleményekkel szembeni aktivitás/passzivitás.

A lehetséges kombinációkból jön létre a négy stratégia:

- a tervező stratégiaja,
- az egyengető stratégiaja,
- a látnok stratégiaja,
- a hatáskeltő stratégiaja.

Sok esetben ez azt is jelenti, hogy a fejlesztési projekteknél a döntések meghozatalának módját is érdemes átgondolni, és új megközelítéseket alkalmazni.

Az effektuálási szakirodalom ezt a lineáris-okozati gondolkodás és az effektuálási döntéshozatal közötti különbségeként említi.

Rámutat arra, hogy az innováció területén az összetett projektek esetében a szigorúan egyetlen cél követése, valamint a tények és keretfeltételek egyszeri elemzése nem minősíthető elég dinamikusnak.

Az effektuálás ezzel szemben egy dinamikus megközelítés, amely mindig a következő kérdésekre próbál választ adni:

- Ki vagyok én?
- Mit tudok?
- Kit ismerek?
- Mit tudok tenni?

	Alkalmazkodik	Aktívan alakít
Megjósolja a jövőt	Tervező	Látnok
Nem jósolja meg a jövőt	Egyengető	Hatáskeltő

Megvalósítás tervezése – Hogyan csináljuk?

Egy új termék vagy szolgáltatás fejlesztésének és értékesítésének sikeréhez elengedhetetlen a **tervezés és a projektetés**.

Nemcsak az áttekinthetőség, hanem a terhelés és igénybevétel előzetes felmérése érdekében is fontos az elvégzendő munkafázisok, a szükséges munkaórák, az időbeli sorrendek és a szükséges pénzügyi források összeállítása.

Érdeemes az összes szükséges adatot komplex tervekben bemutatni, egyrészt az áttekinthetőség érdekében, másrészt azért, hogy a munkalépések minden érintett számára láthatóvá váljanak.

Tervezze meg, hogy melyik tevékenység mikor zajlik, kivel kell együttműködni, ill. hogy kinek mikor kell segítenie.

Eljárás

Dolgozza ki a megvalósítási terv egy első verzióját. Ezzel megteremti a szakmai beszélgetés alapját. Ezután dolgozza át a tervet a bevont személyekkel közösen egy csapatban együttműködve.

Jó gyakorlat, ha egy szabad falra kártyákat, post-iteket ragasztunk, mert ezeket könnyen átstrukturálhatjuk és kiegészíthetjük.

Ha a projekt tartalmak érthetőek és egy első kategorizálás megtörtént, akkor készítse el a folyamatábrát.

Részlet egy projekttervből



Reklámbrosúra tervezése

Munkacsomag 1

- Layout megtervezése
- Képek keresése, készítése
- Szöveges elemek megírása

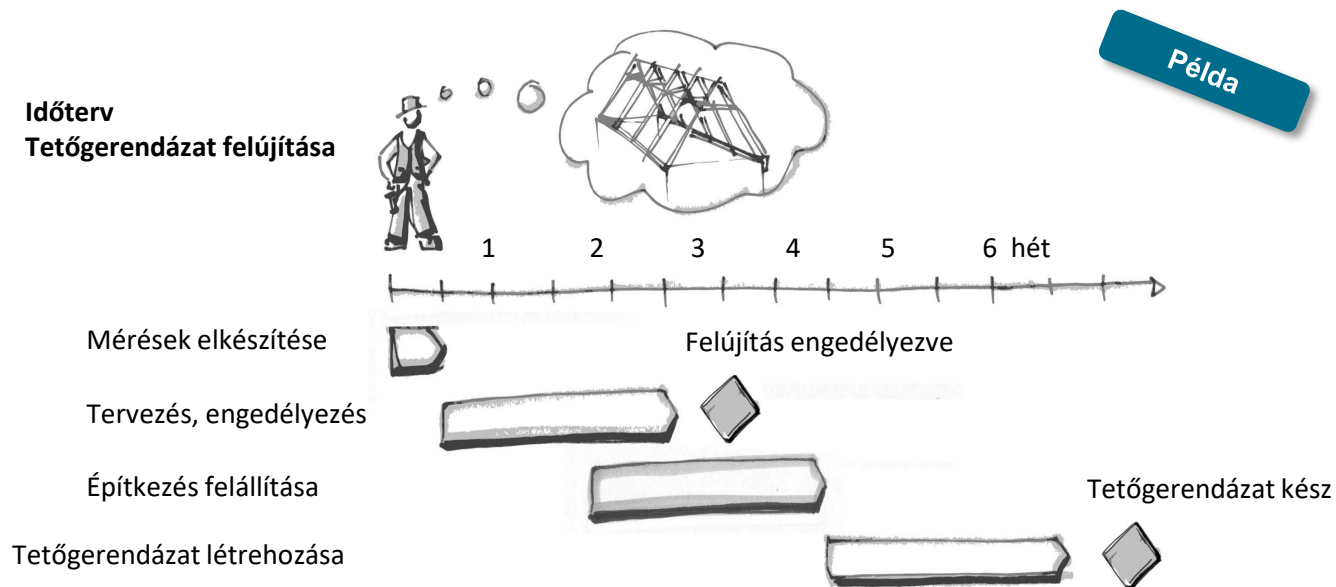
Arbeitspaket 2

- Szövegek összeillesztése
- Képek adaptálása
- Próbanyomás elkészítése

Megvalósítás tervezése - Példa

Példa egy folyamatábrára:

Az egyes munkacsomagokat balra igazítva írjuk egymás fölé. Az időtartamot a vízszintesen ábrázolt időtengely mentén elhelyezett sáv jelzi. A munkacsomagokat úgy kell rendszerezni, hogy a korábban kezdődő műveletek a tetején, a később induló műveletek pedig a végén helyezkedjenek el. Ezzel nagyon áttekinthetővé tehetjük a Gantt-diagramot. A tevékenységek közötti összefüggés különösen nyilvánvaló: például az építkezés csak akkor kezdődhet meg, ha az engedélyt megkapták. A fontos köztes lépéseket mérföldkövekként jelöljük



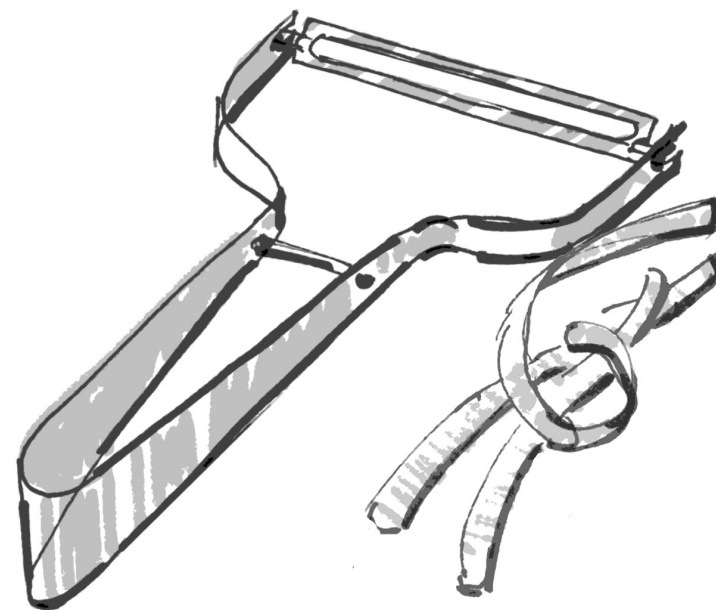
Iparjogvédelem

Minden megvalósított ötlet esetében felmerül a szabadalom, használati mintaoltalom vagy hasonló védelem relevanciája. Fontolja meg előzetesen, hogy mit szeretne elérni az ötlettel és annak védelmével. Ha az ötletét csak önmaga számára szeretné hasznosítani, és azt valószínűleg csak a saját vállalkozásában fogja felhasználni, akkor érdemes megfontolni a védőjog kérvényezésének szükségszerűségét.

Többféle iparjogvédelmi oltalomformát különböztetünk meg, melyek a következők:

- **Találmányok oltalma (szabadalom, használati minta).** A találmányi oltalom megszerzéséhez alapvetően szükséges, hogy az ötlet új legyen (a megoldás még nem ismert), feltalálói tevékenység vezetett hozzá (a probléma megoldásra került) és kereskedelmileg hasznosítható (üzletté válhat). Amennyiben ezek a kritériumok teljesülnek, lehetséges a találmány bejelentése.
- **Védjegy.** A védjegy olyan vállalati azonosító, amely megkülönbözteti a különböző vállalatok áruit és szolgáltatásait egymástól. A köznyelvben márkaként emlegetett védjegy az üzleti kapcsolatokban az áruk vagy szolgáltatások más szállítókkal szembeni megkülönböztetésére szolgál.

- **Formatervezési mintaoltalom.** A modern üzleti életben a vásárlói döntés gyakran a termék kialakításán, formatervezésén alapul. Ha ez a dizájn új, akkor azt formatervezési mintaoltalom bejelentésével védhetjük meg. A formatervezési mintaoltalom az ipari termék megjelenését (= szemmel érzékelhető jellemzőit) védi, de nem a termék mögött álló ötletet.



Iparjogvédelem

Gyakran hallani, hogy egy nagy ötletre (lényegi fejlődési lépésre) szabadalmat kell bejelenteni, egy kisebb fejlesztésre pedig használati mintát. Ezt azonban érdemes átgondolni: Egy „kisebb” ötletből gyakran lehet egy nagyobb és hosszabb távú piaci siker mint egy teljesen új fejlesztésből.

Tegye fel magának a kérdést: Sok év fog még a piacra vezetésig eltelni, mert számítanunk kell technológiai problémákra vagy engedélyezési nehézségekre? Ebben az esetben akár több mint tíz év védelmi időre is szükség lehet, tehát érdemes szabadalommal védeni a fejlesztést.

Mindenképpen vizsgálja meg, hogy szeretné-e az ötletet a vállalkozásával vagy a saját nevével összeköttetésbe hozni.



Szabadalmi jogok

Ehhez fontos, hogy ismerjük a tudomány jelenlegi állását, úgymond a technológia általános fejlettségi állapotát. Első lépésben a szabadalmak keresése általában nagyon bonyolultnak tűnik, de ha tisztában vagyunk a valódi haszonnal, az ötlet mögött rejlő valódi hatással, akkor a nyilvános szabadalmi adatbázisokban is kaphatunk egy első áttekintést.

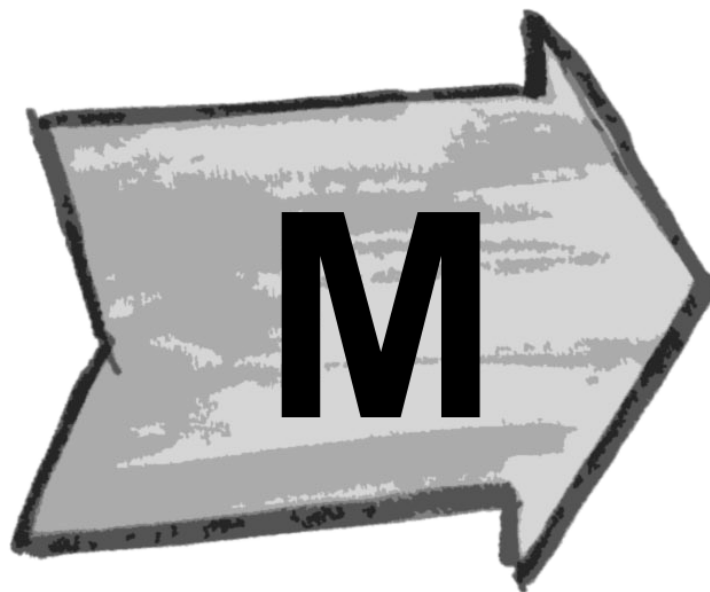
Ennek menete, hogy beírja a kívánt keresési kifejezéseket, és összehasonlítja azokat a szabadalmakban ténylegesen használt kifejezésekkel. Ezt követően már lehetséges a keresési mező szűkítése és a szabadalmak első átolvasása. Ne hagyja magát a szabadalmak és a tulajdonjogok gyakran ismeretlen írásmódja által zavartatni. Koncentráljon a keresés során a szabadalom főként releváns részeire, nevezetesen azokra a passzusokra, amelyekben az újdonságot leírják.

Összegzés

Ha az Ön számára releváns a szellemi tulajdonjogok, a legjobb, ha szakértőhöz fordul. Ugyan minden oltalom pozitív lehet, másrészt a szabadalom rögtön nyilvánosságra is kerül, és így a tartalom mindenki számára azonnal hozzáférhetővé válik.

Mivel a szabadalom megfogalmazásának nagyon kifinomult módjai vannak, vagy intenzíven tanulmányoznia kell ezt a tématerületet, vagy javasolt egy szabadalmi ügyvivővel konzultálni.

A folyamat lépései és módszerei



„Egy vállalkozó számára nincsenek telített piacok. Csak lehetőségek vannak.”

Erich Sixt

Piaci bevezetés (Markteinführung)

A SIKEM-folyamat utolsó lépése a megvalósított ötletek piaci bevezetése, mely nagymértékben a klasszikus marketing kérdéseivel foglalkozik. Ebben a szakaszban dől el, hogy az ötletekből innováció lesz-e.

Ennek a fázisnak legalább annyi figyelmet kell szentelni, mint a előzőeknek, hiszen végeredményben a piac dönt az új megoldások sikeréről vagy kudarcáról. Ezért fontos tudatni a piaccal, hogy mi az új vagy jobb az Ön ajánlatában, és miért kiáltson az ügyfél lelkesen hurrát a termék vagy szolgáltatás láttán.

Értékesítés



A legjobb termék sem lesz sikeres, ha senki sem ismeri és nem vásárolja meg. Ezért a megfelelő marketing az üzleti tervezés fontos része.

Olyan kérdésekre, mint "Mikor és hol reklámozzunk?" vagy "Milyen értékesítési csatornákat használjunk?", itt találhatóak válaszok.

Az ügyfelek optimális megszólítása érdekében a következő elemeket összehangolása szükséges:

- **Terméktervezés**
- **Árazás**
- **Forgalmazás**
- **Reklám**
- **Munkatársak**
- **Folyamatok**
- **Fizikai környezet**

} szolgáltatásoknál

Értékesítés – Hogyan csináljuk?

Terméktervezés

Az első fontos tényező a termék vagy szolgáltatás tartalma, ez alapozza meg az árat, a reklámot és a forgalmazás formáját. Termékek esetén olyan szempontok mint a termékvariációk, kiegészítő speciális szolgáltatások és garanciák és a csomagolás, is a terméktervezés részét képezik, míg szolgáltatások esetén a szolgáltatás pontos jellege és formája érdekes.

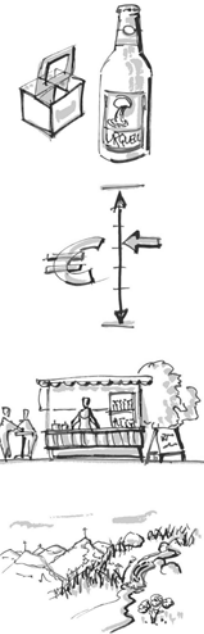
A terméktervezés eredménye egy egyedülálló termék vagy szolgáltatása, mely megkülönbözteti Önt a többi piaci szereplőtől. Egy kertész létrehozhat kerteket, de szakosodhat tavak kialakítására vagy sportlétesítmények gondozására is..

Árazás

Mennyit hajlandóak fizetni az ügyfelek az Ön termékeiért és Ön mennyit szeretne keresni velük? Az árazás történhet költség- vagy piaci alapon. A költséialapú árpolitika a tényleges költségekből indul ki és egészíti ki a megfelelő nyereséggel. A piacorientált árazás figyelembe veszi a versenytársak hasonló termékeivel való összehasonlítást is.

Az eladási ár mellett gondoljon a kedvezményekre, finanszírozási és leasingopciókra! Ezek mind arra motiválhatják az ügyfeleket, hogy az Ön termékét válasszák.

Példaként említhetnénk egy sörfözdét, amely ökológiailag termesztett alapanyagokból, sziklaforrásvízzel egy extra hosszú érlelésű láger sört főz, azt praktikus négyes csomagolásban (terméktervezés), az exkluzív prémium sörök felső árszegmensében megszokott áron kínálja (árképzés), és a sört a sörfözde közelében lévő heti piacokon kis számú, piaci standokkal rendelkező partnereken keresztül értékesíti (forgalmazás), "eredeti stájer termék, hiteles, természetközeli és ökológiailag előállított" imázssal (kommunikáció).



Forgalmazás

A forgalmazás a vállalat azon tevékenységeinek összessége, melyek eljuttatják a terméket a gyártótól a végfelhasználóig. Ezzel kapcsolatban a következő kérdések merülhetnek fel: Milyen piacokra szállítunk? Ki az ügyfél? Ki értékesíti a terméket? Hogy néz ki egy optimális értékesítési pont?

Az utóbbi években teljesen új értékesítési lehetőségek jelentek meg, mint például a webshopok, melyek egyes vállalatok számára az üzlet lényeges megváltozását jelentik.

Értékesítés – Hogyan csináljuk?

Reklám

A reklám célja, hogy Önt és a termékét ismertté tegye, a piacon egyediként, így megkülönböztethetőként bemutassa. Alapvető eszközök például az újságokban, plakátokon, prospektusokban, interneten a saját honlapon megjelenő reklámok, ill. a személyes értékesítés során a direkt marketing.



Ide tartozik továbbá a különböző vásárokon való részvétel, vagy a termékpróbák szétküldése is. A lényeg egy pozitív imázs megteremtése. Fontolja meg a szokatlan reklámmódokat és eszközöket is – hiszen minden a figyelemről szól!

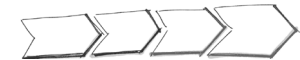
Munkatársak

A szolgáltatások többségét közvetlenül az ügyfélnek nyújtják, így a szolgáltatást végző személy viselkedése jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy az ügyfél mit gondol magáról a szolgáltatás minőségéről. Az ügyfélközpontú munkatársak így döntő fontosságúak, hiszen versenyelőnyt jelentenek a vállalkozás számára. Ezért a munkatársakat folyamatosan képezni, ösztönözni és motiválni kell.

Folyamatok

A "folyamatok" kifejezés a szolgáltatásnyújtás előtti, alatti és utáni összes tevékenységet magába foglalja. A kihívás ezeknek a folyamatoknak a megtervezése, folyamatos irányítása és optimalizálása. A kérdés az, hogy "ki mit, mikor és mivel csinál". Az a vállalat ügyfelei lesznek elégedettebbek és lelkesebbek, amelyet a szolgáltatási folyamatok során kompetencia, problémamegoldó képesség, ügyfélközpontúság és megbízhatóság jellemez.

Szolgáltatási folyamat



Fizikai környezet

A szolgáltatásnyújtás nem szállítható és nem tárolható, és gyakran az ügyfél általi fogyasztással egyidejűleg történik. Az ügyfélkapcsolat első kézzelfogható eleme az, amit az ügyfél az értékesítési ponton tapasztal. Az építéset, a dizájn, a berendezés, az alkalmazottak megjelenése, a dísz tárgyak, az eladást támogató nyomtatott anyagok stb. - mind mind befolyásolják, hogy az ügyfelek vásárolnak-e Öntől vagy sem.

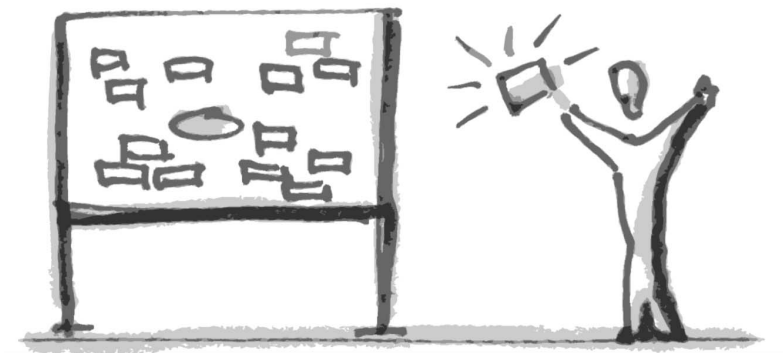


Értékesítés – Lászon hozzá!

Összefoglaló

A marketingkonzepció a megvalósítás utolsó simítása.

Itt dől el, hogy eljut-e a termék vagy szolgáltatás az ügyfelekhez, és ha igen, hogyan. A marketingkonzepció sokféle lehet, de mindenképpen a termékhez, az iparághoz és az adott vállalkozáshoz kell illeszkednie. Gondoljon arra is, hogy az értékesítés során is lehetőség van új innovatív utak kipróbálására és nem feltétlenül szükséges a versenytársakhoz igazodnia.



Az ötletek értékelése és kiválasztása nehéz, mert egyrészt fontos, hogy a lehető legobjektívebben járjunk el, másrészt minden ötlettel együtt jár a lelkesedés, ami a válogatást nehezíti. Mivel azonban nem lehet az összes ötletet megvalósítani, szükséges lesz a szelektálás a rendelkezésre álló erőforrások alapján, a munkatársainak és az Ön saját munkaerejének az optimális felhasználásával.

Az egész innovációs folyamat során fontos, hogy figyeljünk a tervezésre. Aligha van rosszabb annál, mintha a rossz tervezés miatt nem lehet egy jó ötletet megvalósítani.

Annak érdekében, hogy tevékenysége hatásos legyen, ajánlott bizonyos tevékenységeket párhuzamosan elkezdeni: a termék vagy szolgáltatás értékesítésére ne csak a folyamat végén gondoljon, hanem lehetőség szerint minél korábban nézzen utána a lehetséges értékesítési csatornáknak.

Kezdje el kipróbálni a módszereket és eszközöket!

Dolgozzon csapatban az egyes lépéseken – esetleg akár gyártási, adminisztrációs és értékesítési munkatársakkal közösen.

Használja fel jól a meglévő erőforrásokat – gondos tervezéssel és időben meghozott döntésekkel!

A folyamat



Irodalomjegyzék és további hasznos információk

Szükségletek:

- BBC (n.d.). Customer Needs. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zn3847h/revision/1>
- Berkemeyer R. (n.d.). Die Bedürfnispyramide nach Maslow. <http://www.download.ff-akademie.com/maslow.pdf>
- Gabler Wirtschaftslexikon (n.d.). Bedürfnis. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beduerfnis-30856>
- Goffin, K., Koners, U. (2011): Hidden Needs. Versteckte Bedürfnisse entdecken und in Produkte umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. ISBN 978-3791025384

Startupok:

- Leitner et al. (2020). Austrian Startup Monitor 2020. <https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2021/05/Austrian-Startup-2020.pdf>

KANO-Modell:

- Kano H., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. (1984). Attractive Quality and Must be Quality. In: Journal of Japanese Society for Quality Control 14 (1984), Nr. 2, S. 39–48.

Trendek:

- Horx M. (2011). Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt, München. ISBN 978-3-641-07263-6
- Naisbitt J. (2009). Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln. Heyne Verlag, München. ISBN 978-3-453-60082-9

Átfogó cél:

- WOIS (n.d.). <http://www.wois-innovation.de/>

Fókuszcsoporthos interjú:

- Przyborski A., Wohlrab-Sahr M. (2010). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3.Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München. ISBN 978-3-486-59791-2
- Buber R., Holzmüller H. (2010). Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen. 2.Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-0976-3
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (n.d.). Fokusgruppen. <http://www.wpgs.de/content/blogcategory/84/349/>

Irodalomjegyzék és további hasznos információk

Üzleti modellek:

- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Wegberg, J.T.A. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39474-9
- Schallmo D.R.A. (2018). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Springer Verlag.

Ügyfélbevonás:

- Bruhn M. (2002). Integrierte Kundenorientierung. Wiesbaden: Gabler.
- Engelhardt C., Meyer A. (1999). Dienstleistungs-Innovation durch Kundenintegration. FGM-Verlag.
- Krenzelmann P. (2003). Kundenbindung: Kunden begeistern und nachhaltig binden, Berlin: Cornelsen.

Döntéshozatali eszközök:

- Asum H., Kert K., Stich V. (2011): Die besten Strategietools in der Praxis. München: Carl Hansen Verlag.
- Controlling Portal (2019). Portfolio Analyse (Vier Felder Matrix).<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html>
- Pick M., Sträter N. (2005). Die Anwendung der Portfolio-Methode nach McKinsey in jungen Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung 16: 167-188.

Megvalósítástervezés:

- Sterrer C., Winkler G. (2008). Let your Projects fly. Projektmanagement - Methoden - Prozesse – Hilfsmittel. Wien: Goldegg Verlag.
- Patzak, Rattay (2017): Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. Wien: Linde Verlag.
- Projekt Management Austria (n.d.). <http://www.p-m-a.at/>

Iparjogvédelem:

- Österreichisches Patentamt (n.d.). <http://www.patentamt.at>
- Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala. (n.d.). <https://www.sztnh.gov.hu>
- Espacenet (n.d.). <https://hu.espacenet.com/>

Effektuálás (effectuation), avagy a hatékonyságra épülő döntéshozatal

- Faschingbauer M. (2017). Effectuation: wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel.

Irodalomjegyzék és további hasznos információk

Értékesítés:

- Kotler P., Armstrong G., Harris L.C., Piercy N. (2019): Grundlagen des Marketing. Pearson Deutschland.
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (2015). Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Springer Gabler Verlag.

Funkcionális elemzés:

- Akiyama K. (1994). Funktionenanalyse – Der Schlüssel zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung (1996). Funktionenanalyse – Grundlagen und Methode. Düsseldorf: VDI.

SWOT (GYELV) elemzés:

- Macharzina K., Wolf J. (2018). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis. Springer-Gabler Verlag.

9-ablak-modell:

- Domb E. (n.d.). Evaluate and solve your problem through 9 windows. <https://triz-journal.com/innovation-tools-tactics/incremental-innovation-tools/evaluate-solve-problem-9-windows/>

Ötletbörze:

- Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group.
- Stanetzki J. (2014). Brainstorming. <https://www.unternehmerlexikon.de/brainstorming/>

6 – 3 – 5 módszer:

- Blumenschein A., Ehlers I.U. (2002). Ideen-Management – Wege zur strukturierten Kreativität, München: Murmann Verlag.
- Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group.
- Wack O.G., Dietrich G., Grothoff, H. (2014). Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Hamburg.

INTERREG Smart-Up



A Smart-Up projekt az osztrák-magyar határ régió fiatal startupjait támogatja a vállalkozásindítás és az együttműködés területén.

A vállalatokra szabott K+F akciótervek lehetővé teszik többek között a helyi kutatási infrastruktúra integrálását a know-how optimalizálása és a hosszú távú piaci és üzleti eredmények biztosítása érdekében. Célcsoportorientált mentoring, coaching, startup témájú tanácsadás és megfontolt innovációmenedzsment segíti az új vállalkozásokat a túlélési esélyeik hosszú távú optimalizálásában.

A projekt az osztrák-magyar határ régió vállalkozásai számára kínál lehetőséget arra, hogy tudományos módszerekkel értékeljék és összehasonlítsák innovációs teljesítményüket, és így érdekközösséget alakítsanak ki.

A kiválasztott ötletek magyar és osztrák cégvezetők általi validálása, a közös képzések és a pilotcsapatok kialakítása során létrejött eredmények a vállalatok piaci fejlődéséhez járulnak hozzá.

SMART-UP futamidő:

2018.01.01 – 2021.05.31.

Ez a projekt az INTERREG V A AT-HU program keretében kerül megvalósításra.



burgenland
wirtschaftsagentur



Kiadó

Studienrichtung Innovationsmanagement
CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Körblergasse 126
8010 Graz
inno@campus02.at
www.campus02.at/inno



Projekthonlap

<https://www.interreg-athu.eu/smartup/>