


## Innováció piaci sikere – a hazai gyakorlat empirikus modellje<sup>[4]</sup>

---



A vállalati innovációk piaci sikerét befolyásoló faktorok elemzése mind a magyar, mind pedig a nemzetközi szakirodalomban egy nagyon népszerű témának tekinthető. Az új termékek piaci sikerét meghatározó tényezők beazonosítása és a köztük fennálló kapcsolatok elemzése alapvető fontosságú a vállalatok számára a piaci siker érdekében. A téma meghatározó szakértői egyetértenek abban, hogy a vállalati stratégia, a vállalati folyamatok és a termékjellemzők egyaránt hatást gyakorolnak a piaci sikerre. A kutatásunk fő célja egy olyan modell létrehozása volt, amely integrálja az innovációk piaci sikerét befolyásoló strukturális és folyamatelemeket. A modellünk empirikus, strukturális egyenlőségek módszerével (SEM) történő tesztelése után megállapítható, hogy hazánkban az innovációk piaci sikerét a legnagyobb mértékben a termékjellemzők határozzák meg, de kisebb mértékben a folyamat-jellemzők és a stratégiai jellemzők is szignifikáns hatást gyakorolnak rá.

### BEVEZETÉS, A KUTATÁSI PROBLÉMA

Az innováció sikere újra előtérbe kerül a vállalkozások működésében, a vállalkozás vonzereje ugyanis csak átmenetileg tud nőni a költséghatékonyság, a megtérülési mutatók javulásával. Tartósan pozitív megítélés csak piaci teljesítménnyel, sikeres termékek, szolgáltatások piacra hozatalával biztosítható. A vállalkozások előtt álló követelmény – különösen napjaink gazdasága válsághelyzeteiben – ma kettős: egy időben kell a költséghatékonyságot javítani a meglévő termékek árversenyben való helytállása érdekében, és a differenciált,

[1] Miskolci Egyetem, egyetemi docens, intézetigazgató (piskoti@uni-miskolc.hu)

[2] Miskolci Egyetem, tanszékvezető.

[3] Miskolci Egyetem, Marketing Intézet, egyetemi adjunktus.

[4] A kutatás a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 sz. „Kiválósági Központok” program támogatásával valósult meg.

innovatív termékek, szolgáltatások létrehozására irányuló tevékenységet intenzívebbé tenni, a piacpotenciál növelése, a növekedés érdekében. A vállalkozásoknak új viszonyt kell kialakítaniuk az innovációhoz, a piaci kapcsolataihoz, melynek kulcsa az innovációk sikeres menedzselése, sikeres marketingje lehet.

Az innováció piaci körülményei az utóbbi évtizedben jelentősen megváltoztak. A gazdasági válság következtében különösen igaz, hogy a legtöbb piac fejlődése elérte a telítettséget, a nemzetközi verseny egyre erőteljesebbé vált, az ágazatok nagy részében fölös kapacitások jöttek létre, a vevők egyre szélesebb, sokoldalúbb kínálatból választhatnak. Az új termékek és szolgáltatások létrehozása a technológiák, a kompetenciák komplex összjátékát igényli, s ebben a normák, a kompatibilitási elvárások, s előírások sokaságának kell megfelelni, azaz az innováció egy sokelemű, költséges folyamatot hatékonyan kell működtetni, mind a szervezeten belül, mind a vállalkozás kapcsolatrendszerében. Egyre nehezebb kielégítetlen szükségleteket feltárni, teremteni, s azokhoz illő, helyes megoldásokat találni. Nőnek az új termékek fejlesztésének és azok piaci bevezetésének beruházási kockázatai, mivel a fejlesztési kiadások rendkívül nagyok lehetnek, a termékek életciklusa rövidül, s egyre bizonytalanabb, hogy az innovatív kínálat megfelelő-e majd a vevői preferenciáknak.

Az innovációk sikerei érdekében ma egy vállalkozásnak jelentősen többet kell felmutatniuk, mint egyszerűen kreativitást, ötleteket, műszaki képességeket.<sup>[5]</sup> Az innovációs lehetőségek kutatása csak akkor lehet sikeres, ha van a vállalkozásnak jövőképe, jövőbe mutató stratégiája, amelyben az innovációknak világos szerepet kell játszania. El kell fogadni, hogy önmagában a technológiai know-how birtoklása kevésbé fontos, mint azon felhasználói területek, vevőcsoportok beható ismerete, akik attraktív növekedési potenciált mutatnak fel, s az innovatív termékek jelentős piaca, előnye építhető rájuk. Az innovatív ötletek széles tárházát kell használni, a vevőket, szállítókat, az értékesítés és vevőszolgálat munkatársait, a versenyelemzést, a külső kutatóintézetet, a saját K+F munkatársait stb. Azaz abban a helyzetben kell lenni, hogy mindezek gyűjtése, értékelése egy aktív keresési és szűrési folyamat révén történjen. A sikert ígérő innovációs ötletek fejlesztési projektbe történő gyors átvitele, megvalósításának és célratoró piacra vitelének gyorsasága, jól megválasztott időstratégiai döntése elengedhetetlen. Egy szisztematikus, az innováció-menedzsment keretében történő innovációs marketing működtetése szükséges, mely biztosíthatja, hogy az innovatív termékek fejlesztése vevőorientáltan történjen.<sup>[6]</sup>

Az egyre komplexebbé váló vállalkozások hálózataként működő piac, az egyre inkább tudás-, illetve innováció-orientált verseny kihívásai újra aktuálissá, újra elengedhetetlenné teszik az innovációk – természetesen nem csupán

[5] Piskóti István (2006): Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai. In: Vágási M. – Piskóti István – Búzás N.: *Innovációmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

[6] Gemünden 2000.

a termékinnovációk – sikerességének vizsgálatát, modellezését, s ehhez igazodóan a vállalkozások ez irányú tevékenységének optimalizálását.

## A KUTATÁS CÉLJA

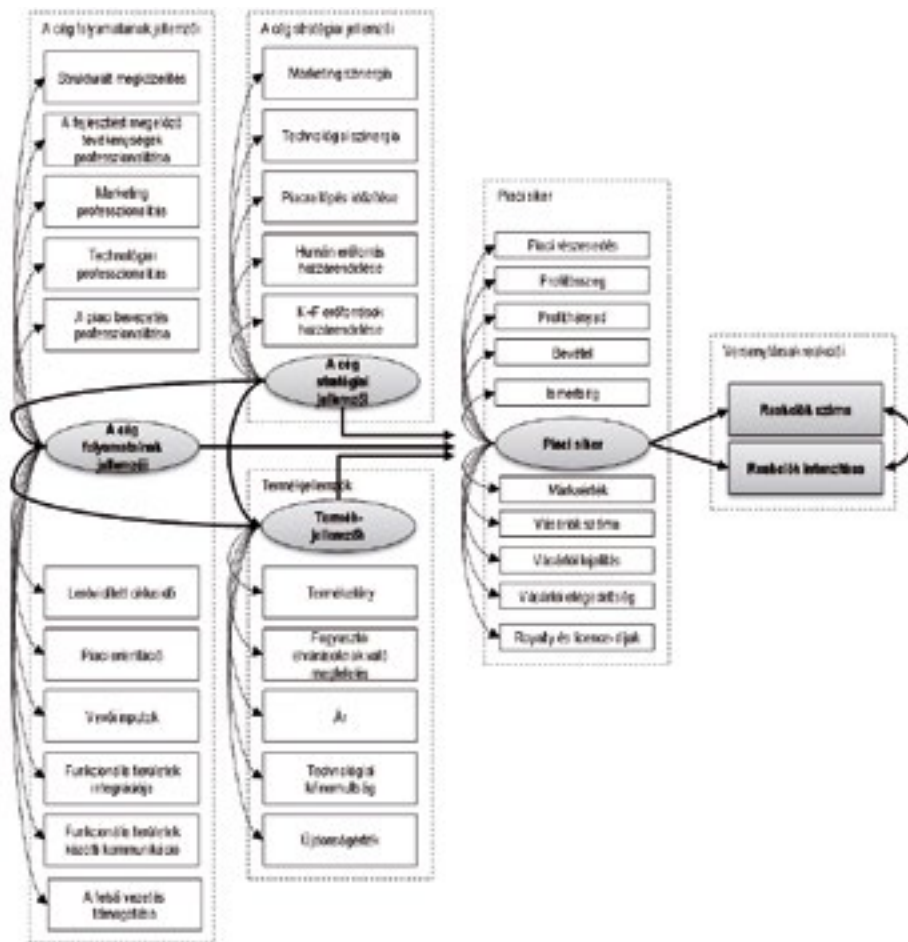
Kutatásunk legfontosabb célja volt, hogy megalkossuk a vállalati innováció piaci sikerét befolyásoló tényezők empirikus modelljét, számszerűsítsük a modell elemei közötti kapcsolatokat és igazoljuk a releváns szakirodalom áttanulmányozása után készített hipotetikus modellünk helytállóságát. Természetesen mindezekre csak az után kerülhetett sor, hogy beazonosítottuk a szakirodalom feldolgozása alapján az innováció sikertényezőiként felfogható változókat és a köztük lévő logikai kapcsolatokat. Mindezeket túl fel kívántuk tárni azokat a tényezőket, dimenziókat, s összefüggéseket, amelyek a legnagyobb mértékben befolyásolják az innováció piaci sikerét Magyarországon.

Az innováció sikerét magyarázó modell koncepciója

Henard és Szymanski (2001) az új termékek sikertényezőinek négy dimenzióját fedezték fel a releváns szakirodalom metaelemzése után. Azt írják, hogy „a 24 beazonosított prediktor közül a termékkelőny, a piacpotenciál, a fogyasztói igényeknek megfelelés, a fejlesztést megelőző feladatokban való szakértelem és a dedikált erőforrások gyakorolják a legnagyobb hatást az új termékek piaci teljesítményére”.<sup>[7]</sup> A sikertényezőket négy csoportra osztották, melyek az alábbiak: termékjellemzők, vállalati stratégiai jellemzők, vállalati folyamatjellemzők és piacjellemzők. Termékjellemző dimenzió alatt értik a termékkelőnyöket, a termékek fogyasztói igényeknek megfelelését, a termék árát, a termék technológiai kifinomultságát és a termék újdonságértékét, míg a stratégiai jellemzők dimenzióba sorolták be a marketing-szinergiát, a technológiai szinergiát, a piacra lépés időzítését, a dedikált emberi erőforrásokat és a dedikált K+F erőforrásokat. A folyamatjellemzőkbe tartozik a strukturált megközelítés, a fejlesztést megelőző feladatokban való szakértelem, a marketing-szakértelem, a technológiai szakértelem, a piacra bevezetés professzionalitása, a csökkentett ciklusidő, a piacorientáció, a fogyasztói inputok, a vállalati funkciók közötti integráció, a vállalati funkciók közötti kommunikáció és a felsővezetés támogatása. Végül, de nem utolsósorban a piaci reakciók valószínűségét, a reakciók intenzitását és a piacpotenciált tekinthetjük a piaci jellemzők dimenziójának.

[7] Henard, D. H. – Szymanski, D. M. (2001): *Why Some New Products Are More Successful Than Others*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVIII. 365.

1. ábra: A vállalati innováció piaci sikerét befolyásoló tényezők hipotetikus modellje



Forrás: saját szerkesztés.

A szakirodalmi megközelítések, s a korábbi innováció-marketing kutatási programunk felhasználásával állítottuk fel a vállalati innováció piaci sikerét befolyásoló tényezők hipotetikus modelljét (lásd 1. ábra). A modellben a cég stratégiai jellemzői alatt a marketing szinergia, a technológiai szinergia, a piacalépés időzítése, humán erőforrás hozzárendelése és a K+F erőforrások hozzárendelése változókat értjük. A cég folyamatainak jellemzői dimenzió az innovációs folyamatra vonatkozó 11 mérési változót tartalmazza. Ezek sorrendben az alábbiak: strukturált megközelítés, a fejlesztést megelőző tevékenységek professzionalitása, a marketing professzionalitása, a technológiai professzionalitása, a lerövidített

ciklusidő, a piaci orientáció, a vevői inputok, a funkcionális területek integrációja, a funkcionális területek közötti kommunikáció és a menedzsment támogatása.

Feltevésünk szerint a cég stratégiai jellemzői közvetlen hatást gyakorolnak a folyamatjellemzőkre, amelyek a termékjellemzőkre kifejtett hatásuk révén áttételesen hatnak az innováció piaci sikerére. Emellett azt is feltételeztük, hogy a stratégiai jellemzők, a folyamatjellemzők és a termékjellemzők direkt hatást is gyakorolnak az innováció piaci sikerére. A termékjellemző dimenziót a termékelőny, a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés, a versenyképes ár, a technológiai kifinomultság és az innováció újdonságértéke változók alkotják. A modellünkben az innováció piaci sikere 10 változó függvényeként írható le. Ezek az alábbiak: a piaci részesedés növekedése, a profitösszeg növekedése, a profithányad emelkedése, növekvő árbevétel, a növekvő ismertség, az erősödő márkaérték, a növekvő vásárlói lojalitás, az emelkedő vásárlói elégedettség és a növekvő royalty és licence-díjak.

Feltételeztük továbbá azt is, hogy az innováció piaci sikere a versenytársak intenzív reakcióit is kiváltja, azaz minél sikeresebb az új termék, annál erősebben reagálnak a versenytársak a bevezetés után, amit a versenytársak reakcióinak számával és azok erősségével mértünk. Az egyes változók esetében azok jelentését és operacionalizálását az alábbi táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A modell változói

Változók, tényezők	Operacionalizálás a megkérdezés során
<b>A termékjellemzők</b>	
a termékelőny	Milyennek ítéli az Önök termékének versenyképességét a legfőbb versenytársához képest? 1=Egyáltalán nem jobb, 2=Nem jobb, 3=Jobb is, meg nem is, megegyező 4=Jobb, 5=Kifejezetten jobb
a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés	Mennyire képes az Önök terméke kielégíteni a vevők igényét? 1=Egyáltalán nem képes, 2=Nem jól képes, 3=Képes is, meg nem is, átlagos, 4=Jól képes, 5=Kifejezetten képes
a versenyképes ár	Milyennek ítéli az Önök termékének ár-érték arányát? 1=Egyáltalán nem jó, 2=Nem jó, 3=Jó is, meg nem is, közepes, 4=Jó, 5=Legjobb, ami a piacon elérhető
a technológiai kifinomultság	Milyennek ítéli az Önök termékének technológiai kifinomultságát, fejlettségét? 1=Egyáltalán nem jó, 2=Nem jó, 3=Jó is, meg nem is, közepes, 4=Jó, 5=Minden versenytárs felett van
az innováció újdonságértéke	Milyennek ítéli az Önök termékének újdonságértékét? 1=Egyáltalán nem új, 2=Nem új, másolt, 3=Közepes, csak cégünknel új, 4=A legújabbak között van, 5=Egyedülálló, megelőzi a versenytársakat
<b>A cég stratégiai jellemzői</b>	
marketing szinergia	Rendelkezik a cégük azokkal a marketing képességekkel, amely egy új termék, teljesítmény piaci sikeréhez szükséges? 1=Egyáltalán nem, 2=Nem, 3=Részben, 4=Többnyire igen, 5=Minden szükséges marketing képességgel rendelkezünk

a technológiai szinergia	Rendelkezik a cégük azokkal a technológiai, gyártási képességekkel, amely egy új termék piaci sikeréhez szükséges? 1=Egyáltalán nem, 2=Nem, 3=Részben, 4=Többnyire igen, 5=Minden szükséges technológia képességgel rendelkezünk
a piaci lépés időzítése	Milyennek ítéli az új termékek piacra lépésének időzítését? 1=Egyáltalán nem megfelelő, 2=Nem megfelelő, 3=Részben megfelelő, 4=Többnyire megfelelő, 5=Mindig a lehető legjobbkor volt
a humán erőforrás hozzárendelése	Rendelkezik a cégük a szükséges humán erőforrással a tevékenységük, termékek kifejlesztéséhez, innovációjához? 1=Egyáltalán nem, 2=Nem, 3=Részben, 4=Többnyire igen, 5=Minden szükséges humán erőforrással rendelkezünk
a K+F erőforrások hozzárendelése	Rendelkezik a cégük a szükséges K+F erőforrással a termékek, folyamataik kifejlesztéséhez? 1=Egyáltalán nem, 2=Nem, 3=Részben, 4=Többnyire igen, 5=Minden szükséges K+F erőforrással rendelkezünk
<b>A cég folyamatainak jellemzői</b>	
strukturált megközelítés	Mennyire volt jellemző a formalizált termékfejlesztési folyamat a cégére ez esetben? 1=Nem volt ilyen, 2=Voltak egyeztetések, 3=Gyakori, de nem tervezett volt, 4=Szervezett, de nem volt hatékony, 5=Tervezett, formalizált, hatékony fejlesztési folyamat volt
a fejlesztést megelőző tevékenységek professzionalitása	Végeztek-e a cégen belül tudatosan, a munkatársak részvételével termékötlet-generálást, pl. brainstorming vagy más technikával? 0=Nem, 1=Igen, de nem volt jó, ..., 5=Igen, szakmailag jól szervezeten
a marketing professzionalitása	Végeztek/végeztettek-e marketing-piacutatást a termékfejlesztési folyamat során? 0=Nem, 1=Szakmailag nem korrekt kutatás volt, ..., 5=Szakmailag, alapos, célszerű kutatás volt Készült-e konkrét marketing koncepció (milyen legyen a termék, mely piacra, mely vevőnek, milyen pozícionálással) a termékfejlesztés megkezdése előtt? 0=Nem, 1=Igen, de szakmailag nem megalapozott, ..., 5=Szakmailag megalapozott, írásban rögzített Készültek-e előzetes gazdaságossági, megtérülési számítások a K+F megkezdése előtt? 0=Nem, 1=Igen, de szakmailag nem megalapozott, ..., 5=Szakmailag megalapozott, írásban rögzített
a technológiai professzionalitása	Milyen típusú K+F tevékenység jellemzi az Ön cégét az innováció során? (Multiple response) 1= Saját K+F tevékenység van, 2= K+F megbízásokat adunk ki más cégeknek, szervezeteknek, 3= Megvesszük a K+F eredményeket, jogokat
a bevezetés professzionalitása	Készült-e az új termék bevezetésére marketing stratégia, piacra lépési program? 0=Nem, 1=Igen, de szakmailag nem megalapozott, ..., 5=Szakmailag megalapozott, írásban rögzített
a lerövidített ciklusidő	Tudatosan előre tervezett volt-e az új termék piacbevezetésének időzítése? 0=Nem, 1=Igen, de szakmailag nem megalapozott, ..., 5=Szakmailag megalapozott, írásban rögzített
a piaci orientáció	Megtörtént-e a versenytársak elemzésének folyamatos beépítése, felhasználása a termékfejlesztési folyamatba? 0=Nem, 1=Igen, de véletlenszerűen, ..., 5=Igen, tudatosan tervezett módon

INNOVÁCIÓ PIACI SIKERE...

a vevői inputok	Történik-e a vevők (a megcélzott szegmensek) véleményének közvetlen bekapcsolása a termékfejlesztési folyamatba, annak teljes szakaszában? 0=Nem, 1=Igen, de véletlenszerűen, ..., 5=Igen, tudatosan tervezett módon
a funkcionális területek integrációja	Kik vettek részt az innovációs, termékfejlesztési tevékenységbe? (multiple response) 1=K+F szervezet, munkatársak, 2=Marketing szervezet, munkatársak, 3=Értékesítési szervezet, munkatársak, 4=Humán erőforrás szervezet, munkatársak, 5=Termelési, gyártási szervezet, munkatársak, 6=Logisztikai szervezet, munkatársak, 7=Ügyfélszolgálati szervezet, munkatársak, 8=Pénzügyi/gazdasági szervezet, munkatársak
a funkcionális területek közötti kommunikáció	Milyen rendszerességű együttműködés jellemző a folyamat során a résztvevő szervezeti egységek között? 1=Szervezetlen, eseti, 2=Alkalmanként, 3=Közepes gyakoriságú, 4=Gyakori, 5=Rendszeres, intenzív együttműködés
a menedzsment támogatása	A cég felső vezetése milyen szerepet játszott a termékfejlesztési folyamatban? 1=Nem volt aktív és támogató, ..., 5=Igen aktív és támogató volt
Az innováció piaci sikere	Mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását az új termék piaci bevezetése után a vállalat többi termékének piacához képest? 1=Jelentősen alacsonyabb, 2=Alacsonyabb, 3=A többi termék piacán tapasztalhatóval megegyező, 4=Magasabb, 5=Jelentősen magasabb
a piaci részesedés növekedése	Piaci részesedés növekedése
a profitösszeg növekedése	Profitösszeg növekedése
a profithányad emelkedése	Profit-margin/hányad növekedése
az növekvő árbevétel	Bevétel növekedése
a növekvő ismertség	Az ismertségének növekedése
az erősödő márkaérték	A márkaérték növekedése
a növekvő vásárlói lojalitás	A vásárlók számának növekedése
az emelkedő vásárlói elégedettség	A vásárlói lojalitás növekedése
a növekvő royalty és licence-díjak	A vásárlói elégedettség növekedése
A versenytársak reakciói	Royalty és licence-díjakból származó bevételek növekedése
a versenytársak reakcióinak száma	Hogyan ítélte meg a versenytársak reakcióit az új termék bevezetése után? 1=A versenytársak egyáltalán nem reagáltak, 2=A versenytársak elenyésző része reagált, 3=A versenytársak hozzávetőleg 50%-a reagált, 4=A versenytársak többsége reagált, 5=Minden versenytárs reagált
a reakciók intenzitása	Összességében milyen volt a versenytársak reakcióinak az intenzitása az új termék bevezetése után? 1=Nagyon gyenge, 2=Az átlagosnál gyengébb, 3=Átlagos, 4=Az átlagosnál erősebb, 5=Az átlagosnál jelentősen erősebb

Forrás: saját szerkesztés.

## Adatgyűjtés módszere

A hipotetikus modell tesztelése érdekében kérdőívvel támogatott megkérdezést bonyolítottunk le. Azért választottuk ezt a módszert, mert az alkalmazása rendkívül egyszerű, az összegyűjtött adatok megbízhatóak, mert a válaszadók előre meghatározott alternatívákra vannak korlátozva. Az előzetesen rögzített válaszok csökkentik a különböző válaszadók okozta sokszínűséget, és az adatok kódolása, elemzése és értelmezése is viszonylag egyszerű.<sup>[8]</sup> A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő, kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalatok képezték. Az alapsokaság nagysága pedig 1774 vállalat volt. A kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet a KSH K+F regisztere biztosította. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig  $\pm 9,8$  százalékpont, a minta nagysága 94 vállalat.

Az információgyűjtés kérdőívvel támogatott, telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott és erre a célra külön felkészített kérdezőbiztosok végeztek. Egyváltozós, egyszerűbb elemzéseket végeztünk a mintára: gyakorisági táblák, átlagok, keresztábla-elemzés, varianciaelemzés, korreláció-elemzés. A számításokat Microsoft Excel,<sup>[9]</sup> IBM SPSS<sup>[10]</sup> és AMOS szoftverek segítségével hajtottuk végre.

## A megkérdezés eredményei

A megkérdezés eredményeként a K+F tevékenységet végző vállalkozások gyakorlatának sokoldalú jellemzését kaptuk, mely a modell tesztelés fő célkitűzései mellett számos gyakorlati összefüggés, tapasztalat rögzítését tette lehetővé.

A vállalkozások innovációs tevékenységében az új termékek, szolgáltatások fejlesztése dominál (82%), melyet a folyamat-innovációk egészítenek ki (51%), relatíve ritkán kerül sor szervezeti innovációkra, a cégek egyharmada sem (29%) élt ezzel az elmúlt években. Különösen figyelemre méltó, hogy a marketing, piaci innovációk ritkák, nemigen – vagy csak nehezen és ritkán – épültek be az innovációk értelmezésének és művelésének gyakorlatába. A marketing és innováció összekapcsolása leszűkített értelmezésűként, a hagyományos innovációs területekhez képest kevésbé kihasználtként jelenik meg.

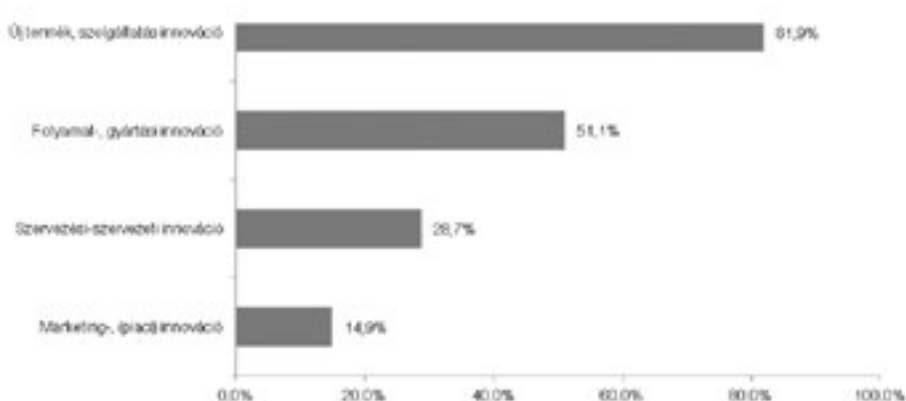
[8] Lásd Szabó L. (2001): *A vállalati piackutatás gyakorlata*. Perfekt Kiadó, Budapest; Veres Z. (2005): *Szolgáltatásmarketing*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, Malhotra-Simon (2008).

[9] Lásd Jánosa A. (2006): *Adatelemzés számítógéppel*. Perfekt Kiadó, Budapest; Rappai G. (2001): *Üzleti statisztikai Excellel*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

[10] Lásd Ketskeméty L. – Izsó L. (2005): *Bevezetés az SPSS programrendszerbe*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest; Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest; Székely M. – Barna I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex Kiadó, Budapest.



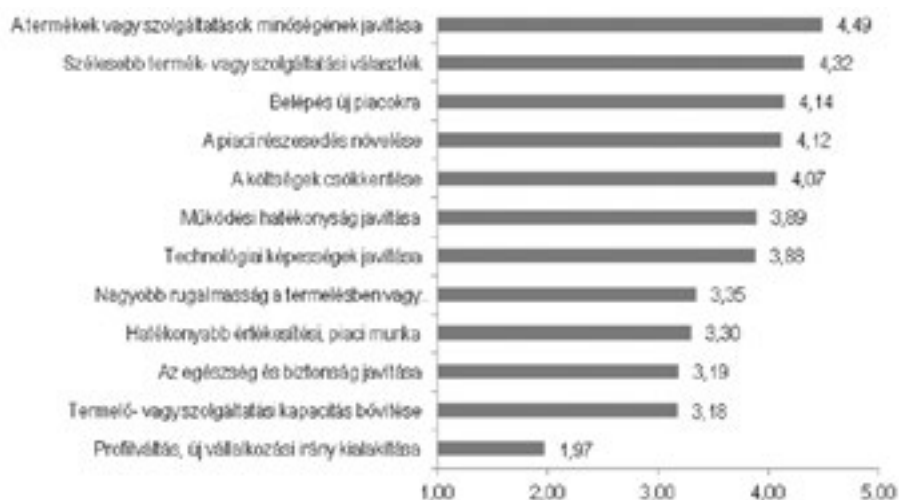
2. ábra: Milyen típusú innovációs tevékenységet folytatott az Ön cége az elmúlt öt évben



Forrás: saját szerkesztés.

A K+F, innovációs tevékenység céljai között - az előzőekből következően is - a termékek minőségének fejlesztése jelenik meg elsődlegesként, melyet a választékbővítés követ. A célok másik, másodikként kiemelt területe a piacon elérendő célok köre, az új piacokra lépés, s a meglévő piacokon való piacrészesedés növelése, amit harmadikként a belső működés hatékonyságának növelése, a költségcsökkentés, a technológiai és termelési képességek javítása jelenik meg. A piaci munka hatékonyságnövelése - éppen a marketinginnovációk elhanyagoltsága okán is - kevésbé döntőnek, meghatározónak látszik, mintegy természetes következményként, elvárásként értékelt, s az egészség és biztonság kérdése sincs az elsődleges fejlesztési célok között. Érthetőnek tűnik, hogy a jelenlegi válsághelyzetben a kapacitásbővítés kevésbé preferált. A cégek dominánsan a meglévő vállalalkozási képességek, eredményesség javítására használják az innovációt, s nemigen jellemző az újat kezdés, a profilváltás törekvése.

## 3. ábra: Milyen célok vezetnek innovációs, kutatás-fejlesztési tevékenységüket?



Forrás: saját szerkesztés.

A megkérdezett cégek döntően rendelkeznek saját K+F tevékenységgel. 40%-ukra jellemző, hogy más cégeknek, szervezeteknek adnak ki megbízásokat. 10%-uk vásárol is innovációs eredményeket, jogokat.

Az innovációs tevékenység legfontosabb versenytársakhoz viszonyított önértékelésekor a 6% a legjobbnak, 39% a legtöbb versenytársnál jobbnak, míg 49% azokkal megegyezőnek ítélte meg saját teljesítményét.

A megkérdezés kitért a cégek stratégiai képességeinek önértékelésére is, a K+F, a marketing, a termelési és humán erőforrás feltételek vizsgálatára – innovációhoz, új termékek fejlesztéséhez szükséges mértékű rendelkezésre állásáról, annak többnyire jó rendelkezésre állásáról nyilatkoztak.

Az innováció-orientált gazdasági fejlődés eredményességi kritériumai között egyre inkább előtérbe kerül az innovációs együttműködések, hálózatok léte, működése, s annak a hazai gyakorlati megvalósulása is.<sup>[11]</sup> Az Európai Unió innováció-, illetve tudásorientált gazdaságfejlesztési törekvéseitől indukálva a hazai terület- és gazdaságfejlesztési gyakorlatban – például a többre érdemes

[11] Szanyi M. (2001): *Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban*. Vezetéstudomány, 2. sz.; Agárdi I. – Kolos K. (szerk.) (2005): *A vállalkozói kapcsolatok elemzése, a vállalkozói kapcsolatok egyes területein*. Műhelytanulmány, 20. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. Piskóti István (2006): i. m.; Kolos K. (szerk.) (2006): *Vállalkozói kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései*. Műhelytanulmány 44. Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. Csizmadia, Z. – Grosz, A. (2012): *Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon*. In: Bajnóczy – Lengyel – Málóvicz (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged.

pólus-program révén – számos támogatási forma jelent meg az innovációt is ösztönző együttműködések, klaszterek, hálózatok létrejöttének, működésének támogatására. Kár, hogy ennek csak nagyon kevés eredményét lelhetjük fel a magyar gazdaságban.

Az innovációs együttműködések intenzitása alacsonynak értékelhető. Az egyetemi, felsőoktatási kutatási kapcsolat mellett a vevői, beszállítói együttműködés jelenik meg, míg alig lelhetőek fel a közvetlen üzleti folyamatokon túlmutató szakmai, vállalkozói, sokszereplős klaszter jellegű szervezeti kapcsolatok. A cégek mintegy 50%-a ötnél kevesebb szervezettel működik együtt, s csak mintegy 18%-ukat jellemzi egy szélesebb, tíznél nagyobb számú kapcsolatrendszer. Hasonló eredményre jutott egy másik hazai kutatás, akik a szervezetközi kapcsolatok összetettségének vizsgálatakor azt mérték, hogy egymással párhuzamosan hány fajta szervezettípussal alakítottak ki kapcsolatot a vállalkozások. Arra jutottak, hogy egy átlagos vállalkozás átlagosan 5 fajta szervezettel áll kapcsolatban valamilyen formában, azaz a heterogenitási mutatójuk öt körül mozog. Ez annál is érdekesebb, s a meglévő formák tartalmi esetlegességét, gyengeségét jelzi, mert 44%-uk formálisan tagja valamely klaszternek, együttműködésnek. Ugyanakkor az átlagok mögött találunk mintegy 10%-nyi intenzív kapcsolat-rendszerrel, együttműködési gyakorlattal rendelkező szegmenst. Természetesen a nem innovációs kapcsolatrendszer mindenkinél lényegesen szélesebb.

4. ábra: Az alábbiak közül milyen jellegű kutató-fejlesztő helyekkel működnek együtt a kutatási, fejlesztési tevékenységük innovációs folyamataik során



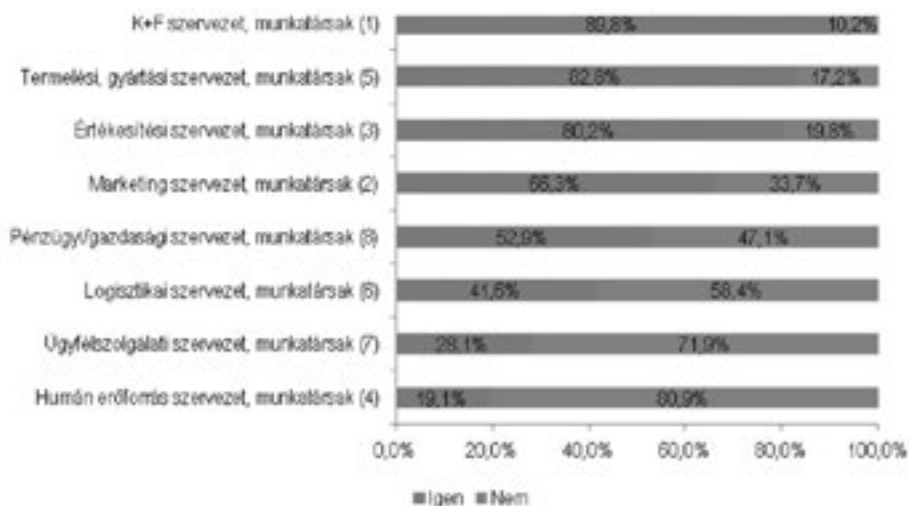
Forrás: saját szerkesztés.

A vállalkozások K+F, innovációs folyamatbeli visszafogottabb együttműködési gyakorlata, s annak kevésbé mély, differenciált jellege azt mutatja, hogy még az innovációs klaszterekben kevésbé látszik érvényesülni az innováció – nemzetközi gyakorlatban egyre inkább elterjedő – nyitottabb modellje.

A klaszterek – a nemzetközi terepen – egyre fontosabb innovációs források lesznek, a gyártók, a szolgáltatók, a szállítók, a kutató- és képző intézmények, és mások egyre inkább hozzájárulnak az adott terület értékképző folyamatához. Hatékonyabb együttműködéssel, mint izoláltan dolgozva, innoválva sikeresebbek a vállalkozások, s hogy mennyire, az éppen a cég aktivitásától függ. Nagyobb együttműködéssel nagyobb innovációs erő-források épülhetnek a cég köré, a klaszterek az ötletek attraktív forrásává válhatnak, a kísérleti költségek jelentősen olcsóbbak lehetnek, s a klaszterek az innovációk tesztelésére is jó terepül szolgálhatnak. Mindezek az ún. open-innovációk számára kedvező feltétellül szolgálhatnak. Ennek gyakorlati sikeréhez persze a hazai klasztereknek is változniuk kell, változtatnia kell a gazdasági logikájukon, s a klasztereknek specializálódniuk kell. A klaszterek indulási előnyt tudnak biztosítani a vállalkozásoknak, az innovációknak, mely alapján ugyanakkor nem csak a régi, hagyományos, hanem új földrajzi telephelyeken is létrejöhetnek, pl. outsourcing révén. A tudományos kutatásokra épülő innovációk mindig földrajzilag koncentráltabbak, az adott területhez kötődtebbek lehetnek, mint a tágabb értelemben használt gazdasági innovációk. Az erős klaszterek kihasználhatják az előnyös klaszter-specifikus telephelyi feltételeket (versenykörnyezet: ösztönzők, adók, konkurencia, keresleti feltételek, beszállítók, szolgáltatók jelenléte), a munkaerő, a know-how, a kutatóintézetek, a kockázati tőke eltérő mértékű rendelkezésre állásának lehetőségeit.

A külső együttműködések mellett a konkrét fejlesztési folyamatban meghatározó szerepet játszhatnak a szervezeten belüli szakmai kapcsolatok, tudatosan ösztönzött, szervezett együttműködések kiterjedtsége, intenzitása. Meghatározóan a K+F, a termelés, az értékesítés és marketing szervezetek dominálnak a termékfejlesztési tevékenységben, a tervezésben, melyhez kisebb intenzitással más, pl. logisztikai, ügyfélszolgálati és humán-erőforrás egységek munkatársai is kapcsolódnak. A megkérdezett cégek mintegy harmadánál (36%) rendszeres, intenzív együttműködésről számoltak be, s majdnem ötven százalékuk (46%) is gyakori egyeztetéseket mutatott fel. A belső koordináció, annak piacorientáltsága is fontos hatékonysági szempontot jelenthet az innovációs folyamatokban.

5. ábra: Kik vettek részt az innovációs, termékfejlesztési tevékenységben? (4)



Forrás: saját szerkesztés.

6. ábra: Az alábbiak közül honnan származó információforrásokat vettek igénybe a kutatási, fejlesztési tevékenység, innovációs folyamat során?



Forrás: saját szerkesztés.

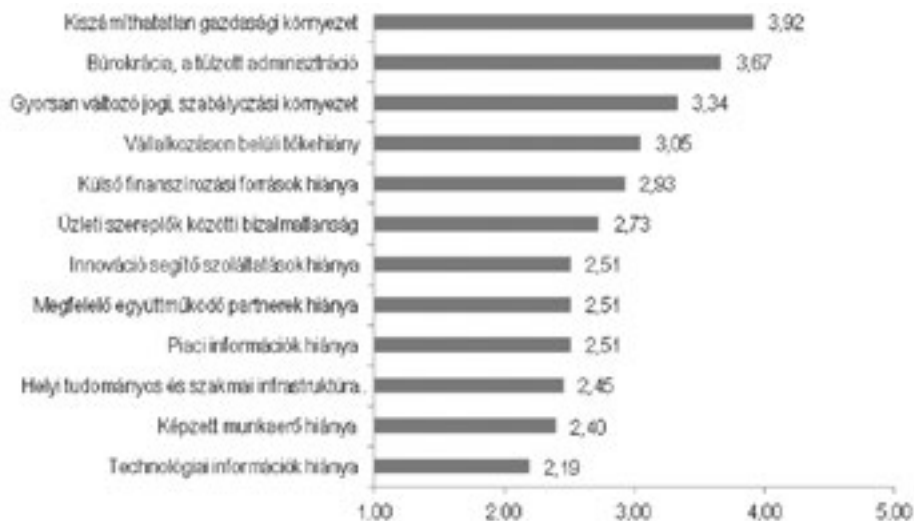
A vizsgált termék-innovációk forrásai elsősorban közvetlenül cég-belsőik, a saját K+F és marketing, értékesítési szervezetétől, munkatársaitól származnak. A piacorientáció erősödését jelzi, hogy a vevőktől, a beszállítóktól, a versenytársaktól, szakmai találkozókról származó kezdeményezések is megjelennek. Láthatóan erősödőben van a felsőoktatás és vállalkozói szféra kapcsolata, míg jellemzően alacsony az egyéb kutatóintézetek szerepe, vélhetően a szerény kínálat okán is.

A válaszadó cégek mintegy 44%-a a vevők, ügyfelek tudatos, tervezett módon történő bekapcsolásáról nyilatkozott, mely a fejlesztések piacorientáltságának egyik jellemzőjeként jelenik meg. Tudatos, tervezett, profi versenytárselemzést csak a cégek mintegy 30%-a végzett, s további mintegy 20%-uk figyelt inkább tudatosabban a konkurensekre, mely arányok visszatükrözik azt a szokásos megállapítást, hogy a vállalkozások mintegy fele végez alaposabb versenytárselemzést.

Az innováció akadályait változatlanul elsősorban a külső környezeti, szabályozási feltételekben, s a tőkehiányban látják a válaszadó cégek. Nagyon fontosnak, s a korábban az együttműködések, klaszter-kapcsolatok innovációt támogató építése szempontjából kevésbé biztatónak értékelhetjük, hogy a bizalom mellett a megfelelő partnerek, szakmai szolgáltatók, s a piaci információk hiányát jelölik meg a vállalkozások, melyek az innovációs tevékenységüket gátolják. A technológiai információk hiányát értékelik a legkevésbé akadályozónak.

A megkérdezés második részében egy konkrét termékfejlesztési projekt, innováció megvalósítására, értékelésére tértünk ki

7. ábra: Milyen mértékben tekinti az alábbiakat az innovációs tevékenységét akadályozó tényezőnek?

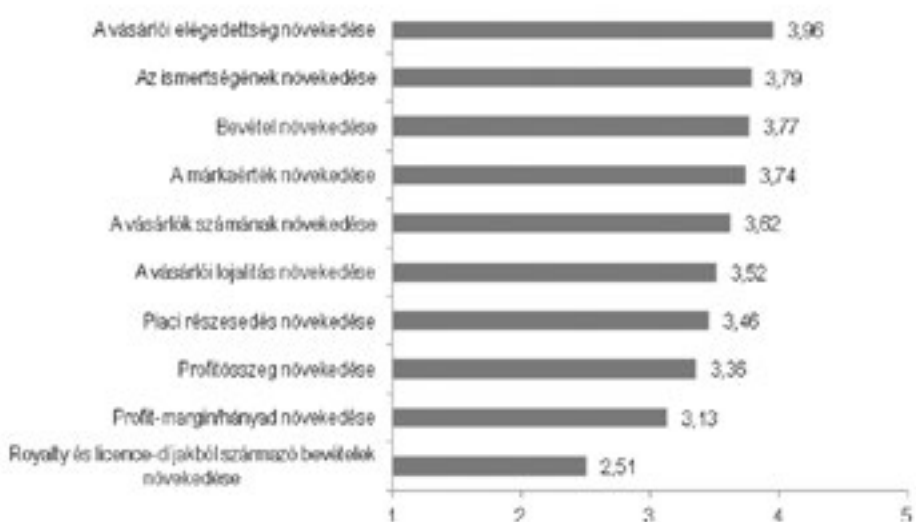


Forrás: saját szerkesztés.

Az új termékek – a legfőbb versenytársukhoz képesti – versenyképességének megítélésekor a válaszadók 25%-a kifejezetten jobbnak, 53%-uk jobbnak, s 22%-uk alapvetően megegyezően értékelte azokat. A termékeket tovább jellemző a vevőigényeknek való megfelelést mintegy 95%-ban jónak, s az ár-érték arányukat is 24%-ban a legjobbnak, 57%-ban jónak értékelték a válaszadó cégek vezetői.

Ezen jobb-termék szemléletnek megfelelés jelent meg az új termék piaci eredményeinek értékelésekor is.

8. ábra: Mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását az új termék piaci bevezetése után a vállalat többi termékének piacához képest?



Forrás: saját szerkesztés.

A konkrét innovációs folyamat jellemzésekor többségében tudatosan építkező, formalizált – nem minden elemében hatékonyan megvalósított – folyamatot működtettek a vállalkozások. A piacorientáltság, az innováció-marketing nem mindig következetes érvényesítését jelzik a marketingkutatások, marketingkonceptiók, piac-bevezetési és időstratégiák készítésének hiányára, a szakmailag következetes kialakítására nem mindig utaló válaszok.

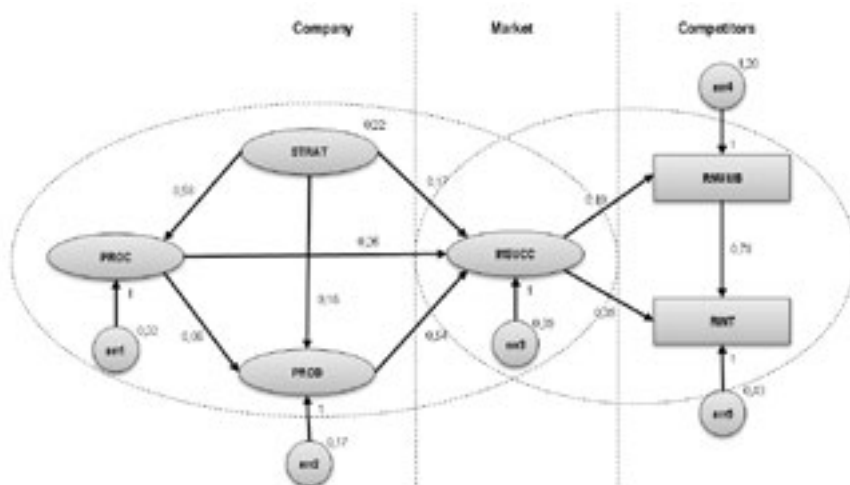
A megkérdezett cégek innovációs gyakorlatára vonatkozó, az előzőekben egy-egy meghatározó elemének bemutatásával jellemzett – válaszai az innováció sikerét vizsgáló modellünk tesztelésének eredményét is előre vetítették.

A hipotetikus innovációs siker-modell tesztelése

A hipotetikus modellt AMOS program segítségével teszteltük, amelyben hat változót definiáltunk. Ezek közül négy látens változó volt: a cég stratégiája (STRAT), a cég folyamata (PROC), a termék jellemzői (PROD) és a piaci siker (MSUCC). A modellben szerepelt továbbá két manifeszt változó: a versenytársak által kifejtett reakciók száma (RNUMB) és intenzitása (RINT).

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy az innovációs és termékfejlesztési folyamat minőségét, színvonalát szignifikánsan és jelentős mértékben (RW, Regression Weight=0,578; P=0,000) meghatározzák a vállalati stratégia ide vonatkozó jellemzői, úgymint a marketing- és technológiai szinergia, valamint a humán és K+F erőforrások hozzárendelése. A termékjellemzőkre a cég folyamatának és stratégiájának jellemzői szintén hatást gyakorolnak, habár ezek a hatások nem olyan erősek (a folyamat esetében R.W.=0,61, a stratégia esetében R.W.=0,151). A felállított modellünkben a piaci sikert három tényező csoport befolyásolja (stratégia, folyamat és termékjellemzők), és a kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy ezek közül a termékjellemzőknek vagy a legnagyobb hatása (R.W.=0,54), míg a stratégia és a folyamat jellemzőknek ennél jóval csekélyebb (a folyamat esetében R.W.=0,256, a stratégia esetében R.W.=0,170).

9. ábra: A vállalati innováció piaci sikerét befolyásoló tényezők empirikus modellje



Forrás: saját szerkesztés.

A további vizsgálatainkból kiderült, hogy egy adott vállalat által elért piaci siker hatására fokozódik a versenytársak reakcióinak a száma (R.W.=0,193) és intenzitása (R.W.=0,350), ugyanakkor a reakciók száma is nagymértékben befo-



lyásolja a reakciók intenzitását ( $R.W.=0,782$ ). Ez a modelltesztelés során azonosított legerősebb és természetesen szignifikáns kapcsolat.

A modelltesztelés nem lenne teljes értékű, ha nem vizsgáltuk volna meg a modellünk megbízhatóságát. A kapott eredmények (CMIN)  $P=0,062$ ;  $CMIN/DF=1,997$ ;  $GFI=0,939$ ;  $AGFI=0,785$ ;  $TLI=0,833$ ;  $CFI=0,933$ ;  $RMSEA=0,132$  azt igazolják, hogy a modellünk helytálló és érvényes.

## KÖVETKEZTÉSEK

Empirikus vizsgálatunk alapján kijelenthető, hogy a sikeres innováció érdekében kiemelt fontossággal bírnak a cég stratégiai jellemzői és a folyamatjellemzők közötti összhang megteremtése, mert a stratégiai jellemzők nagyon erős hatást gyakorolnak a folyamatjellemzőkre. Azonban ennél is fontosabb a termékjellemzők optimalizálása, amit a termékelőny, a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés, a versenyképes ár, a termék technológiai kifinomultsága és az innováció újdonságértéke határoz meg, hiszen ezek a tényezők gyakorolják a legerősebb közvetlen befolyást az innováció piaci sikerére. Ha piaci sikert szeretnénk elérni az innováció által, akkor azonban nem elég a termékjellemzők optimalizálása, mert a piaci sikerre a folyamatjellemzők és a stratégiai jellemzők is közvetlen, a termékjellemzőknél jóval gyengébb, de egyáltalán nem elhanyagolható hatást fejtenek ki. A piaci siker érdekében tehát mindhárom tényezőcsoport optimalizálására van szükség. Ezzel igazolható az innovációk marketing-, stratégiai valamint folyamatorientációjának szükségessége, a marketing által vezérelt termékfejlesztés szükségessége. Természetesen a sikeres innovációk a feltételezésünket beigazolvva a versenytársak erős reakcióit váltják ki, melyet a reakciók számának növekedése és azok intenzitásának a fokozódása jelez. Azaz minél erősebb aktivitást érzünk a versenytársak részéről, annál valószínűbb az új termékünk piaci sikere.

## IRODALOM

- Agárdi I. – Kolos K. (szerk.) (2005): *A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein*. Műhelytanulmány, 20. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Cooper R. G. – Edgett S. (2009): *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best*. Product Development Institute Inc., [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)
- Csizmadia, Z. – Grosz, A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In: Bajnóczy – Lengyel – Málóvics (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged.
- Drucker P. F. (2008): *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials)*. HarperBusiness, Reissue edition.

- Evanschitzky, H. – Eisend, M. – Calantone, R. J. – Jiang, Y. (2012): *Success Factors Of Product Innovation: An Updated MetaAnalysis*. Journal of Product Innovation Management, Vol. 29. Issue Supplement S1.
- Henard, D. H. – Szymanski, D. M. (2001): *Why Some New Products Are More Successful Than Others*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVIII.
- Jánosa A. (2006): *Adatelemzés számítógéppel*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Ketskeméty L. – Izsó L. (2005): *Bevezetés az SPSS programrendszerbe*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Kolos K. (szerk.) (2006): *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései*. Műhelytanulmány 44. Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Piskóti I. (2006): *Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai*. In: Vágási M. – Piskóti I. – Búzás N.: *Innovációmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Piskóti I. (2007): *Innovációmarketing-marketinginnováció*. Miskolci Egyetem. Miskolc.
- Rappai G. (2001): *Üzleti statisztikai Excellel*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Szabó L. (2001): *A vállalati piackutatás gyakorlata*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Szanyi M. (2001): *Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban*. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Székely M. – Barna I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Veres Z. (2005): *Szolgáltatásmarketing*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.

#### ENGLISH ABSTRACT

Analysis of factors influencing market success of corporate innovations is a popular topic both in the international and the Hungarian literature. Identification of drivers of new product success and analysis of their relations are very critical for the companies to be successful in their core markets. It is agreed in the literature that firm strategy characteristics, firm process characteristics and product characteristics all influence market success. Our main objective was to develop an innovation model integrating the structural and process elements influencing market success of innovations. We empirically tested our model by SEM and found that market success of innovations was highly determined by product characteristics, but it was also significantly, but to a lesser extent, influenced by process characteristics and the firm strategy.