

Budapesti Corvinus Egyetem

Gazdálkodástudományi Kar

Vezetéstudományi Intézet

Ki vállalja a kockázatot?

**Az innovációt ösztönző hatalomdelegálás és a kockázatvállalás
közötti alapfeszültség megjelenése és kezelése**

Készítette: Stancsics Nóra

Vezetés-szervezés mesterszak

HR és szervezetfejlesztés szakirány

2013

Szakszeminárium-vezető: Dr. Balaton Károly

Én, Stancsics Nóra teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a jelen szakdolgozatban szereplő minden szövegrész, ábra és táblázat - az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével - eredeti és kizárólag a saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
1. Az innováció, mint a fenntartható versenyelőny forrása	5
1.1. A versenyelőny fogalma és forrása.....	5
1.2. Az innováció megközelítései	6
1.3. Az innováció helye a stratégiai menedzsment irodalmában	10
2. A munkavállalók szerepe az innovációban.....	14
2.1. A munkavállalók képességének szerepe.....	14
2.2. A munkavállalók motivációjának szerepe	17
3. Szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére.....	19
4. A hatalomdelegálás és kockázatvállalás közötti alapfeszültség	22
4.1. Megbízó-ügynök kérdés a tudásmunkások esetében	23
4.2. Az innováció szakaszai a tudásmunkások és menedzserek szemszögéből.....	26
4.2. A kockázatvállalás kezelése a hatalomdelegáló szervezeti megoldásoknál	29
6. Szervezeti megoldások a gyakorlatban.....	32
6.1. A kutatás módszere.....	32
6.1. A Carnation szervezeti gyakorlata	34
6.1.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Carnation-nél	34
6.2. A KÜRT szervezeti gyakorlata.....	37
6.2.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a KÜRT-nél	37
6.3. A Mito szervezeti gyakorlata	40
6.3.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Mito-nál	40
6.4. Az Index szervezeti gyakorlata.....	45
6.4.1. Innováció-ösztönzés és kockázatvállalás az Indexnél	45
6.4. Konklúzió a vállalati gyakorlatokról	49

Konklúzió és összefoglalás	50
Hivatkozásjegyzék	52
Melléklet	58
1. Melléklet: Interjúkérdések	58
2. Melléklet: Interjúalanyok listája	58

Ábrajegyzék

1. ábra: A dolgozat fókuszja az innováció típusai szerint.....	10
2. ábra: Az S&P 500 vállalatok értékének összetétele.....	15
3. ábra: Az immateriális eszközök jelentősége egyes iparágakban.	15
4. ábra: Hatalomdelegálással járó szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére. ...	21
1. táblázat: A tudásmunkások és menedzserek feladatkörének és kockázatviselésüknek összehasonlítása.	25
5. ábra: Az innováció szakaszai és a hozzájuk kapcsolódó követelmények.....	26
6. ábra: Hasznok és kockázatok megosztása a célkongruencia érdekében.	29

Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni folyamatos segítségét Dr. Balaton Károlynak, szakszeminárium-vezetőmnek. Köszönet illeti továbbá Hürkecz Attilát, aki a téma iránti őszinte lelkesedésével és építő kritikájával támogatta a dolgozat elkészülését, valamint Bakonyi Zoltánt, aki a dolgozat írásának kezdeti szakaszában nyújtott sok segítséget. A dolgozat elkészülésében nagy szerepet játszott a Rajk László Szakkollégium inspiráló közege is.

Végül nagyon köszönöm családomnak és barátaimnak a támogatást és türelmet.

Bevezetés

A stratégiai menedzsment irodalom egyik legmeghatározóbb témája az innováció feltételeinek és következményeinek vizsgálata. A szakirodalom rendkívül sokat foglalkozik azzal a témával, hogy milyen szervezeti megoldásokkal ösztönözhetőek az újítások, hogyan lehet innovatív, vállalkozó-szellemű belső környezetet kialakítani az innováció, és ezáltal a versenyelőny fenntartása érdekében. A szakirodalom sok esetben a munkavállalók bevonását tartja szükségesnek az innováció serkentése érdekében, nagyobb szabadság kialakítását a dolgozók számára.

Dolgozatom célja, hogy bemutasson egy – véleményem szerint – rendkívül fontos, de kevésbé tárgyalt kérdést az innováció témájával kapcsolatban, nevezetesen, hogy az innovációhoz szükséges kockázatot ki viseli a szervezeten belül abban az esetben, ha a szervezet döntési jogkört delegál a munkavállalóknak a vállalati erőforrásokkal kapcsolatban.

A dolgozat célja:

- 1. bemutatni az innovációt ösztönző hatalomdelegáló szervezeti megoldások, valamint a kockázatvállalás közötti alapfeszültséget, és**
- 2. választ találni arra, hogy a szakirodalomban és a gyakorlati életben milyen válaszokat nyújtanak az egyes szervezetek erre a problémára.**

Bár a vállalati határokon átívelő innovációk kérdése is rendkívül releváns, de dolgozatom fókuszában az egyes szervezeteken belüli innovációk fognak állni.

Dolgozatom első részében azt mutatom be, hogy mik azok a fő állítások, melyek mentén kialakul az alapvető feszültség, ellentét az innovációs módszerek témájában. Elsőként az innováció versenyelőnyre gyakorolt hatását, és a stratégiai menedzsment irodalomban elfoglalt helyét elemzem. Az innováció relevanciájának bemutatása után a munkavállalók, tudásmunkások innovációban betöltött jelentős szerepét fogom alátámasztani. A munkavállalók bevonása a vállalati döntésekbe motivációjuk és képességeik alapján is szükségszerű lehet. Ezután rátérek azon szervezeti megoldásokra, ahol ez a bevonás, hatalomdelegálás megtörténik a szervezetekben, és amik kapcsán megjelenik a kockázatvállalás problémája. A gondolatmenet ezen szakaszában fejtem ki hosszabban a felmerülő alapfeszültséget, elsőként a megbízó-ügynök probléma tudásmunkásokra vonatkoztatott elméletével, majd pedig annak illusztrálásával, hogy a

korábban bemutatott szervezeti megoldások miért nem (vagy csak részben) kezelik a kockázatvállalás kérdését. Ezután négy magyarországi esettanulmány segítségével mutatom be, hogy a gyakorlati élet milyen választ nyújt a vizsgált kérdésre.

A kérdés kutatásának fontos szerepe lehet az innovációs folyamatok vezetői kezelésében, mivel ha a kockázat kérdése nincs, vagy rosszul van kezelve a szervezeten belül, az hátráltathatja az innovációs ötletek megjelenését, vagy ellentétes esetben egy sikertelen innovációs kezdeményezés időt és pénzt vehet el más projektek megvalósítása elől. A vizsgált téma továbbá azért is különösen releváns, mivel a növekvő verseny miatt az innoválás képessége elengedhetetlen a vállalatok szempontjából. A jövőben így még nagyobb hangsúly helyeződhet arra, hogy miként érdemes kezelni és ösztönözni a tudásmunkásokat a vállalatokon belül.

1. Az innováció, mint a fenntartható versenyelőny forrása

Az innováció elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyelőnyének fenntartásához.

Dolgozatom ezen fejezetében a fenti állítást fogom alátámasztani a kapcsolódó szakirodalom tömör feldolgozásával. Ezen állítás dolgozatom alappillére, így különösen fontos, hogy az innovációhoz kapcsolható elméletek kontextusba helyezzék dolgozatom szűkebb kutatási kérdését.

1.1. A versenyelőny fogalma és forrása

Dolgozatom kutatási kérdése a **versenyelőny** fogalmától és ennek lehetséges forrásától indul. A versenyelőny minden üzleti vállalkozás életében hangsúlyos kérdés, tulajdonképpen ez határozza meg az elérhető profit nagyságát, így vizsgálata szakirodalmi környezetben is releváns. A versenyelőny a vállalatnak azon tulajdonsága, ami által magasabb árbevételt vagy profitot érhet el, mint a versenytársak, alacsonyabb költségeinek vagy magasabb árainak köszönhetően (Porter, 1991, 101. old.). A versenyelőny kérdéséről a különböző vállalatelméleti megközelítések különbözőképpen vélekednek.

Az IO elmélet (Industrial Organization) szerint a versenyelőny leginkább az iparágban jelen lévő szereplők számától függött (Bain, 1959 idézi Teece et al., 1997), tehát a vállalatnak az iparágat kell helyesen megválasztania, az iparágon belül viszont nincsenek teljesítménykülönbségek ezen elmélet szerint. Porter (idézi Teece et al., 1997) is alapvetően a környezet fontosságára hívta fel a figyelmet (a piaci pozícióból fakadó monopoljára), amely jól vizsgálható például az öt erő modellel (Porter, 1991). Később azonban ő is a vállalatok belső működésére helyezte a hangsúlyt, az értéklánc modell már a vállalati működésből kiindulva vizsgálja a versenyelőnyt. (Porter, 1991) Nem csak Porternél, hanem általában a téma szakértői között is egyre inkább áthelyeződött a fókusz a vállalatok belsejének vizsgálatára a környezet vizsgálata helyett. Ennek fő oka az volt, hogy egyre kevésbé tudták magyarázni az egy iparágon belül versenyző vállalatok közti hatalmas teljesítménykülönbségeket (Rumeltet idézi Teece et al., 1997) A vállalatok belső működését vizsgáló egyik fő irányzat az erőforrás alapú elmélet. Az erőforrás alapú elmélet szerint a versenyelőny

forrása a vállalati erőforrások és képességek¹ egyedi és másolhatatlanságra törekvő kombinációja. Az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalat képes olyan egyedi erőforráshalmazok kiépítésére, melyek a piacról nem (vagy csak korlátozottan) szerezhetőek be, s ezáltal generál a vállalat járadékot (Barney, 1986 idézi Teece et al., 1997). Dolgozatom során utóbbi szemléletet fogom alkalmazni, mivel a mai meghatározó, releváns szakirodalomnak is ez az elmélet az alapja, valamint én személyesen is leginkább ezzel az irányzattal értek egyet. A dolgozatomban vizsgált kérdés további alapfeltételei is főként ebben a keretrendszerben értelmezhetőek.

Dolgozatom ezen részében azt az állítást támasztom alá, hogy a fenti – erőforrás alapú – versenyelőny koncepcióban helyet kell kapnia az innovációnak, az innováció elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyelőnyének fenntartásához. Az erőforrás alapú elmélet eredetileg még keveset foglalkozott a dinamizmus, változás kérdésével. Azonban még így is lehet olyan benyomásunk, hogy ami ma járadékot generáló, egyedi erőforrás, az nem feltétlenül lesz a jövőben is az. Az erőforrások és képességek bármennyire is tacit dolgok, idővel másolhatóvá válnak, és ebben az esetben már nem biztosítanak versenyelőnyt. Ezen felül természetesen a gyorsan változó környezet hatására a fogyasztói igények is változhatnak, és a vállalati képességek nem feltétlenül fogják az új igényeket is kielégíteni. Ha az erőforrás alapú elméletbe bevezetjük a dinamika és változás iránti igény aspektusát, akkor eljutunk a dinamikus képességek elméletéig, amely szerint a vállalati erőforrásokat és képességeket újra kell kombinálni annak érdekében, hogy a felmerülő új igényeket ki tudja elégíteni a vállalat, és elkerüljék erőforrásaik lemásolását. (Teece et al., 1997.) Ezen elmélet szerint tehát a versenyelőny forrása az a képesség, hogy a vállalat folyamatosan meg tud újulni, erőforrásait az idő múlásával másként tudja kapcsolni egymáshoz. Ez a folyamatos megújulás elvezet az innováció fogalmáig.

1.2. Az innováció megközelítései

Az **innovációt** a szakirodalomban többféleképpen definiálták, de természetesen vannak ezen fogalmi meghatározásoknak közös elemeik. A téma első képviselői közül Schumpeter a legmeghatározóbb, ő fejtette ki az innováció gazdasági fejlődésre gyakorolt hatását (Schumpeter, 1939). Az innovációnak több típusát határozta meg,

¹ Erőforrásoknak a termelési folyamat inputjait (pl. tőke, márkanev, dolgozók képességei) nevezzük, a képességek pedig az erőforrások együttes működését lehetővé tevő vállalati adottságok, melyek segítségével a vállalat végre tudja hajtani tevékenységeit. (Grant, 1991)

melyek mindegyikének közös eleme az újdonság. Felhívta a figyelmet az innovációt megvalósító vállalkozó szerepére, akinek funkciója a termelőeszközök új kombinációinak létrehozása a gazdasági fejlődés érdekében (Schumpeter, 1939). Ez a gondolat összhangban van a fent kifejtett dinamikus képesség elméletével is.

Az OECD és az Eurostat által közösen kiadott Oslo Manual (2005, 46. old.) szerint „az innováció olyan új – vagy jelentős változtatással bíró – termékek és folyamatok bevezetése, melyek tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi tevékenységek megújításának széles skáláját igénylik.”² A magyar szakirodalomra áttérve az innováció „a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése” (Chikán, 2005, 215. old.).

A definíciók közös eleme az **újdonság, fejlődés, és a szervezeti tevékenységek átalakítása**. Az innováció önmagában egy tág fogalom, de többféle csoportosítása létezik bizonyos aspektusok alapján, például hogy mi változik pontosan, milyen mértékben, vagy minek a hatására. Dolgozatom szempontjából az a tipizálás fontos, ami **az iparágra gyakorolt hatás alapján különböztet meg kétféle innovációt**. Dosi (1982) alapján (idézi Christensen-Bower, 1996) kétféle innovációt különböztethetünk meg az iparág szempontjából: fenntartó (sustaining) és szakadásos (disruptive) innovációt. Míg az első fenntartja, addig a második újradefiniálja, alapjaiban változtatja meg az iparág teljesítménygörbáját. Utóbbi radikálisabb változásokat jelent, ami egyben azt is jelenti, hogy az innovációs folyamat során nagyobb kockázatvállalásra van szükség. Erősebb kockázatvállalás esetén relevánsabbá válik dolgozatom kérdése. Mindazonáltal nem szűkítem le dolgozatom témáját kizárólag az ilyen típusú innovációkra, csak nagyobb hangsúlyt helyezek rájuk.

Az innovációnak ezen felül is többféle csoportosítása létezik. A legismertebb ezek közül **Schumpeter** (1939) felosztása, aki az újítás irányultsága alapján az alábbi innováció-típusokat különbözteti meg:

- új termékek bevezetése (termékinnováció)
- új gyártási módok bevezetése (folyamatinnováció)
- új piac megnyitása (piaci innováció)
- új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése (beszerzési innováció)

² Saját fordítás.

- iparági átszervezés (szervezeti innováció)

Termékinnováció esetén egy eddig nem létezett termék kerül a piacra (pl: jelenleg ilyen termék a Google Glass – fejre illeszthető információ-kijelző). A folyamatinnovációnál egy már létező termék előállítási módja változik meg, új (vagy legalábbis megváltozott) folyamat révén jön létre a termék. Folyamatinnovációnak számított például a gépkocsi gyártás iparágában a tömeggyártás, futószalagos megoldás bevezetése, ami a Ford T-modelljéhez kapcsolódik. Piaci innovációról beszélünk akkor, amikor szintén egy már létező terméket érint az újítás, jelen esetben amikor új piacra vezetik be azt. Piaci innovációk közé sorolható például az a folyamat, amikor a gyorsétterem-láncok elkezdtek megjelenni Kelet-Európában. Beszerzési innovációnak nevezzük azt az innováció-típust, amikor a meglévő termék annyiban változik, hogy a hozzá felhasznált alapanyagok, félkész termékek lesznek újak, ezáltal akár minőségbeli vagy költségbeli változást okoznak az eredeti termékben. Jó példa erre a szemüveglencsék műanyagból való készítésére történő átállás, ami által a szemüvegek ütésállóbbak és könnyebbek lettek, valamint a karcmentesítési és tükröződésmentesítési eljárások is kivitelezhetőek rajtuk. Szervezeti innovációnak, iparági átszervezésnek minősülnek azok a megoldások, ahol a termelési folyamat szervezete alakul át, például az üzleti folyamatok egy részének kiszervezése, az outsourcing is ide sorolható. (Mogyorósi, 2008)

Az **OECD Oslo Manual** (2005) négy innovációs típust különböztet meg:

- termékinnováció
- eljárás-innováció
- marketing-innováció
- szervezési, szervezeti innováció

A termékinnováció alatt tulajdonképpen ugyanazt értik, mint Schumpeter, kiegészítve azzal, hogy a jelentős fejlesztést (de nem teljesen új terméket) is ebbe a kategóriába sorolják. Az eljárás-innováció új, vagy korszerűbb eljárást jelöl, ami a schumpeteri értelemben leginkább a folyamatinnovációnak feleltethető meg. A marketing-innováció alatt új marketing-módszerek alkalmazását értik, ahol jelentős változtatások történnek a termék dizájnban vagy csomagolásában, promóciójában és árazásában. A marketing-innovációk célja az, hogy jobban megragadják a fogyasztói igényeket, céljuk új piacok és pozíciók elérésére irányul. A szervezeti innováció új szervezési megoldások behozatalát takarja a cég üzleti gyakorlatai közé, ami lehet akár belső szervezeti

megoldás, de kötődhet a külső kapcsolatokhoz is. A szervezeti innováció célja minden esetben a vállalat teljesítményének növelését célozza, vagy az adminisztratív és tranzakciós költségek csökkentésével, vagy a munkahelyi elégedettség javításán keresztül, vagy pedig a nem-kereskedhető erőforrásokhoz (például tacit tudás) való hozzáféréseken keresztül. (OECD, 2005)

Beláthatjuk tehát, hogy az innováció a vállalati tevékenységek több területére is kiterjedhet, valamint mértéke is nagyon eltérő lehet. A következő ábra segítségével – egyszerűsítésekkel élve – összegzem az előbbieken bemutatott csoportosításokat, valamint kijelölöm dolgozatom fókuszát. Az egyes sorokban az innováció irányultsága szerinti csoportosítás szerepel, mely a schumpeteri csoportosítás és az OECD szerinti felosztás szintetizációja. A termékinnováció, valamint az eljárás- vagy folyamatinnováció a fent kifejtett eredeti jelentésükkel szerepelnek a táblázatban is. A piaci innováció a Schumpeter által leírt újítást jelenti, a szervezeti innováció pedig tulajdonképpen mindkét felosztás szerint az utolsó kategóriát fedi, ezek összességét jelenti. A csoportosításból kimarad a beszerzési, valamint a marketing-innováció. Ennek oka, hogy az egyszerűsítés érdekében a beszerzési innovációt felbontottam: ha a felhasznált alapanyagok olyan jelentős mértékben változnak, hogy ezáltal maga a termék is jelentősen változik, akkor ez termékinnovációnak minősül. Ha nem, akkor pedig az eljárási innovációba sorolható, mivel így inkrementálisan módosít a termék létrehozásának módján. A marketing-innovációt is hasonlóképpen két részre osztottam és átsoroltam más kategóriákba: ha a marketing-innováció olyan mértékű, amivel más fogyasztói igényeket tud kielégíteni, vagy a fogyasztó percepciójában élő termék változik meg ezáltal, akkor tulajdonképpen termékinnovációról beszélünk. Ha a marketing-innováció új piacokhoz biztosít hozzáférést (például az árazás megváltoztatása által), akkor piaci innováció történik. Az ábra oszlopai az innováció mértékét jelölik két szinten: a radikális, iparágat újradefiniálni képes szakadásos innovációt, valamint az ennél kisebb mértékű, iparágban jelentős változásokat nem okozó, inkrementális innovációt.

A dolgozat fókuszja az innováció típusai szerint		
	Radikális, szakadósos	Inkrementális, fenntartó
Termékinnováció		
Eljárási innováció/ Folyamatinnováció		
Piaci innováció		
Szervezeti innováció		

1. ábra: A dolgozat fókuszja az innováció típusai szerint. Saját koncepció

A fenti felosztásban a berajzolt körök nagysága jelöli azt, hogy dolgozatom szempontjából mekkora a jelentősége az egyes innováció-típusoknak. Dolgozatom tehát nagyrészt a radikális innovációkra fókuszál, mivel itt a szervezet kockázatvállalása is nagyobb mértékű. A másik dimenzióban leginkább a termék- és folyamatinnováció hangsúlyos, mivel ezeknél a típusoknál nagyobb lehet a szerepe a munkavállalóknak, tudásmunkásoknak, így dolgozatom kérdése, alapvető célja jelentősebbé válik.

1.3. Az innováció helye a stratégiai menedzsment irodalmában

A következőkben az innováció további, újabb elméletekben való megjelenését vizsgálom, és egymáshoz hasonlítom őket. Az előzőekben már kifejtettem a **dinamikus képességek elméletét** (Teece et al., 1997), és ezen gondolati irányon indulok tovább. Értelmezésem szerint hasonló képességet igyekszik kiemelni Hamel is a **menedzseri innováció** fogalmával (Hamel, 2006). A menedzsment-innováció tulajdonképpen a dinamikus képességek elméletével összhangban a vállalati folyamatok újraértelmezését és újrastrukturálását tartja fontosnak, a megszokott keretekkel való szakítást, új irányokban történő gondolkodást. Grant (2008) szerint a fő cél nem a menedzsment-innováció, hanem egy olyan szervezet, ami rugalmas, gyors válaszképességű, viszont ehhez szükséges a kooperáció és koordináció hatékonysága is, amelyet segíthetnek az informális és teljesítmény alapú mechanizmusok. Olyan komplex mintákat kell

létrehozni a szervezeten belül, amik lehetővé teszik a szervezeti képességek kifinomult rendszerének létrehozását.

Szintén hasonló megközelítés Amit és Zott (2010) **üzleti modell innováció** koncepciója. Üzleti modell innováció alatt tulajdonképpen ők is az erőforrások újrakombinálásáról írnak, és kiemelik a rendszergondolkodás fontosságát (vagyis a vállalatnak figyelnie kell arra, hogy milyen környezetbe van beágyazva). Ebben a szemléletben nagyon fontos a felsővezető szerepe, akinek át kell látnia a vállalat értékteremtésének egész folyamatát, és tudnia kell, hogy bizonyos változások milyen egyéb változásokat eredményeznének a szervezetben.

Egy másik innovációs megközelítés a **kék óceán elmélet**, mely hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak érdemes a környezetet (az iparági struktúrát) formálhatónak tekinteni, s nem pedig az iparágat adottnak tekintve meghatározni önmagukat. A vállalatok így gyakorlatilag új piacot hozhatnak létre, amin egyedüli szereplőként lehetnek jelen. A koncepció megalkotói hangsúlyozzák a vállalkozói szemléletet, és a szervezeti tagok jelentőségét. (Kim – Mauborgne, 2009)

Ezen elméleteket összefoglalva, a vállalatoknak a változó környezetben szükségük van arra, hogy újraértelmezzék működésüket, képességeiket újabb portfólióban használják fel. Az ehhez szükséges képesség a fent említett szerzőknél elsősorban a felsővezetőkben keresendő.

A megújulás képességével absztrakt szinten a legtöbb szerző egyetért, a fenntartható versenyelőnyhöz elengedhetetlennek tartják, azonban ennek **kivitelezésével, a konkrét módszerekkel kapcsolatban már eltérőek a vélemények**. A következőkben arról írok, hogy a megújulást, innovációt milyen módszerekkel tartják elérhetőnek az egyes szerzők. Eisenhardt és Martin (2000) például a dinamikus képességet alapvetően egy homogén eszköztárként jellemzi, ahol a keresztfunkcionális csoportok, az empowerment és a konstruált válságok járulnak hozzá a szervezeti tanulás fenntartásához. Leonard-Barton (1992) és Oliver (1997) szerint sokkal inkább kultúraváltásról kell beszélni a megújulás érdekében, mivel a bejáratott mechanizmusok inkább merevvé teszik a szervezetet. Szerintük a szervezeti tagok attitűdjét kell megváltoztatni, mely **kéthurkos tanulással** érhető el. Erre azonban kevésbé tudnak eszközöket kínálni, véleményem szerint hasonló célok esetén inkább szervezetfejlesztési megközelítéssel érdemes próbálkozni.

Az újabb elméletek leginkább abba az irányba mutatnak, hogy a folyamatos tanulás a kulcsa a vállalati megújulásnak. Senge **tanuló szervezeti megközelítése** szerint „az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők” (Senge, 1998, 5. old). Az állandó tanuláshoz a legfontosabb tényező az elkötelezettség, így ennek kialakítása és fenntartása is a szervezet céljai közé kell tartoznia. Senge több alapelvet is említ, mely támogatja a szervezeti tanulást, ilyen például a csoportban történő munka és tanulás, vagy a gondolati minták nyitottá tétele. (Senge, 1998)

Fontos azonban, hogy a szervezeti tanulásban elválasszunk két dolgot: a kísérletezésből származó tanulást (exploration) és a kiaknázással kapcsolatos tanulást (exploitation). March (1991) szerint átváltás van a két tevékenység között, mivel nehézséget okoz allokálni az erőforrásokat köztük. Az exploration leginkább a keresés, kísérletezés, kockázatvállalás, innováció fogalmakkal áll összefüggésben, az exploitation pedig a finomítás, termelés, hatékonyság, végrehajtás szavakhoz kapcsolódik. Mindkettő szükséges a hosszú távon fenntartható működéshez, de trade-off van köztük: explicit (költségterv) és implicit módon (szervezeti rutinok) is harc van az erőforrásokért. Léteznek olyan elméletek is (O'Reilly – Tushman, 2004; Birkinshaw – Gibson, 2004), melyek azt vizsgálják, hogy a tanulás két típusa hogyan egyeztethető össze a szervezetekben, miként érdemes kezelni ezt az átváltást. Ez a **kettős képességű szervezet koncepciója**. A kettős képesség megvalósulhat a két tanulási forma strukturális elválasztásával (tehát például létrejön egy vállalkozó kultúrájú szervezeti egység a hagyományos tevékenységeket tömörítő egység mellé), vagy akár egyéni szinten is, a kapacitások kétféle tevékenység közti megosztásával. Mindkét esetben fontos azonban az integrációs mechanizmus is, amely felsőbb szinten fogja össze a két irányt, együtt tartja a szervezetet, és segít az innovációk kidolgozásának, piacosításának folyamatát. (O'Reilly – Tushman, 2004; Birkinshaw – Gibson, 2004)

Dolgozatomban az exploration jellegű tanuláson, az ebből származó innovációkon van a hangsúly, mivel ezek nagyobb kockázattal járnak, és az ilyen típusú kezdeményezésekhez nagyon fontos a specializált, nem felsővezetői tudás (ennek kifejtését lásd a későbbi fejezetekben).

A tanulás két típusával harmonizáló elmélet szerint (Teece, 1986) az innovációs folyamat is két szakaszra bontható: maga az ötlet, valaminek a feltalálása (például

munkavállalók általi fejlesztések), utána pedig az ötlet piaci kiaknázása, piacosítás (ami leginkább az exploitation fogalommal fogható meg). A szakirodalom eddigi képe alapján tehát az első szakaszban nagy szerepe van a munkavállalóknak, de a munkavállalók és felsővezetők szerepét az innovációs folyamatokban dolgozatomban későbbi részében fejtem ki részletesebben.

Dolgozatomban ezen fejezete alapján, szakirodalmi alátámasztással beláthatjuk, hogy a folyamatos megújulás tehát elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyképessége szempontjából, így az innováció részletesebb vizsgálata mindenképpen releváns kérdés.

2. A munkavállalók szerepe az innovációban

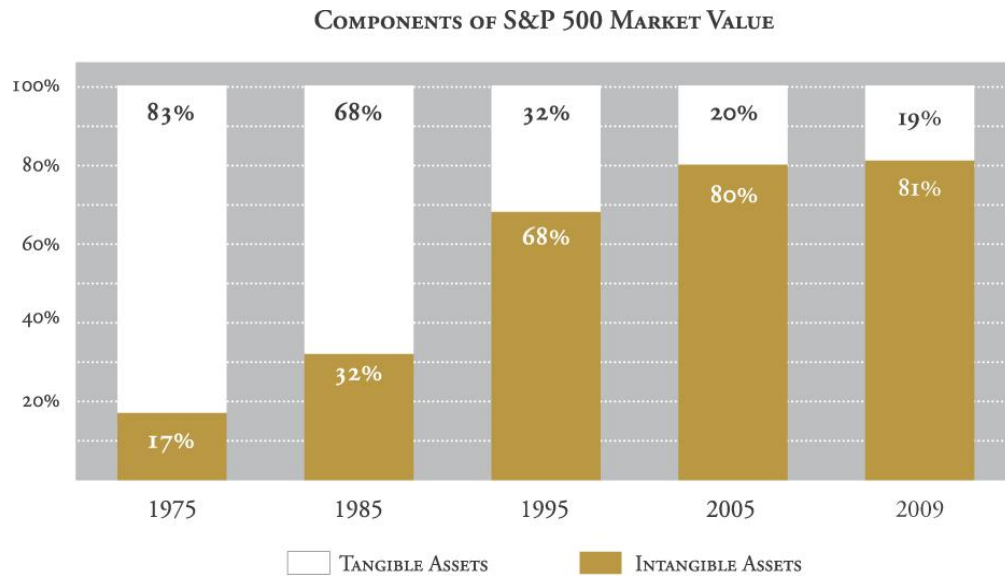
Az innovációban az egyik legnagyobb szerepe a munkavállalóknak van.

Az innováció fontosságának és versenyelőnyhöz való hozzájárulásának belátása után áttérek arra a kérdésre, hogy honnan indulnak az innovációs folyamatok. Az innovációhoz több szervezeti tényező együttállására van szükség (például rendelkezésre álló tőke), de dolgozatomban ezen részében csak azt szeretném bemutatni, hogy ezek közül az egyik legfontosabb a munkavállalók képessége és motivációja. Ezt bizonyítva jutunk el addig, hogy a számukra biztosított önállóság támogatja az innovációs folyamatok beindulását.

2.1. A munkavállalók képességének szerepe

Rajan és Zingales (2000) valamint Grant (1996) érvelése szerint a mai növekvő versenyben a megfogható, fizikai eszközök sokkal kevésbé egyediak a vállalatokon belül, így **ami igazán különbséget tehet, azok a tacit eszközök, köztük például a szervezeti tagok humán tőkéje**. Humán tőke alatt Coleman (1988, idézi Ghosal – Nahapiet, 1998) alapján az egyén által megszerzett tudást és képességeket értem, melyek képessé teszik az egyént arra, hogy az eddigiektől eltérő módon közelítsen meg problémákat, új módokon legyen képes tevékenykedni. Az új módokon való tevékenykedéshez a kapcsolati tőke (emberi kapcsolatok mennyisége és minősége) is hozzájárulhat, ami tehát szintén a humán tőke része.

A tacit, megfoghatatlan eszközök jelentőségét jól mutatja, hogy az S&P 500, azaz az amerikai tőzsde 500 vezető vállalatának piaci értéke egyre nagyobb mértékben a megfoghatatlan eszközök értékét tükrözi, míg ezek az eszközök 1975-ben a vállalati érték 17%-át tették ki, addigra ez 2009-re 81%-ra nőtt. (Ocean Tomo, é.n.)



2. ábra: Az S&P 500 vállalatok értékének összetétele. Forrás: Ocean Tomo, é.n.

A megfoghatatlan eszközök, így a humán tőke jelentősége is változik iparáganként, leginkább a pénzügyi szolgáltatások és az információ-technológia területén jelentős.³ Ez a megállapítás különösen a szervezeti gyakorlatok vizsgálatánál, és így interjúalanyaim kiválasztásánál lesz jelentős szempont.

Az immateriális eszközök jelentősége egyes iparágakban		
%	Materiális javak	Immateriális javak
Pénzügyi szolgáltatások	20	80
Luxuscikkek	25	75
Információ-technológia	30	70
Gyógyszergyártás	40	60
Élelmiszeripar	40	60
Gépjárművek	50	50
Közművek	70	30
Iparcikk	70	30
Kiskereskedelem	70	30

Interbrand becslés, Doyle (2001) alapján

3. ábra: Az immateriális eszközök jelentősége egyes iparágakban. Forrás: Juhász, 2004, 80. old.

³ Az ábrán szereplő „Luxuscikkek” kategória, mely szintén a lista elején szerepel, feltételezésem szerint sokkal inkább a márkaérték meghatározó volta miatt kerülhetett oda.

A humán tőke azon kívül, hogy alapvetően megkülönböztető erővel bír, **az innováció legfőbb forrása** is (Rajan – Zingales, 2000). „Az innováció és a nagy szakértelemmel rendelkező alkalmazottak által kifejlesztett, személyre szabott termékek, szolgáltatások egyre inkább az értékteremtés kritikus forrásaivá válnak.” (Rappaport, 2002, 24. old.)

A szervezetek gyakran **információs kihívással küzdenek** a stratégiaalkotás során (Bakonyi, 2012). Úgy gondolom, hogy ez az információs kihívás ugyanolyan igaznak bizonyul az innovációs folyamatok során is. Ennek lényege, hogy a szervezet tagjai nem ismerik teljes körűen a vállalat erőforrásait, és azt az erőforrást ismerik a leginkább, mellyel ők maguk a leginkább kapcsolatban állnak (Bakonyi, 2012). A szervezetben a figyelem az egyik legszűkösebb kritikus erőforrás, és a komplexitás növekedésével az egyén egyre kevesebb figyelmet tud fordítani egy-egy erőforrásra, információi így korlátozottak lesznek róluk (Simon, 1979 idézi Bakonyi, 2012) Az erőforrások tacit jellege és specifikussága miatt (Reed- DeFilippi, 1990) az adott erőforrással gyakrabban foglalkozó egyének jobban ismerhetik azt, könnyebben átlátják lényegét. Az előzőek alapján tehát az egyes szervezeti erőforrásokat legrészletesebben ismerők azok az emberek, akik mindennapi kapcsolatban vannak velük, „közelebb” vannak az erőforráshoz. Például egy szoftverfejlesztő vállalatban a legfontosabb erőforrás a programozók tudása és esetleg együttműködési képessége, melyekhez nyilván maguk a programozók vannak a legközelebb, és ismerik részleteiben képességeiket. Az innováció esetében az erőforrások ismerete két szinten értelmezhető (Bakonyi, 2012 alapján):

1. Átfogó, rendszerező ismeretek a vállalati erőforrásokról. Ez gyakorlatilag a vállalati erőforrások „listája”, hogyan függenek össze, hogyan kapcsolhatóak össze más módon és miként transzformálhatóak. Ezek az ismeretek a vállalati hierarchia felsőbb szintjein, menedzseri szinteken vannak jelen. Az innováció szempontjából ezek az ismeretek akkor fontosak, ha egyes egységeken átívelő újításokról van szó, vagy új szervezeti megoldásokat hoznak létre.

2. Az erőforrások pontos, részletes ismerete. Az előzőekben leírtak alapján ezek az ismeretek leginkább az erőforrásokkal szorosabban és rendszeresebben érintkezőknél vannak jelen, tehát feltehetőleg a hierarchia alsóbb szintjein. Az innováció szempontjából ez a tudás azért fontos, mert az igazán mély, meghatározó fejlesztésekhez az erőforrások nagyon pontos ismeretére van szükség, mint például a

lemezmeghajtó iparágban, ahol a mérnökök fejlesztettek ki olyan radikálisan új architektúrákat, melyek megváltoztatták a piac szerkezetét (Christensen – Bower, 1996).

Koncepciójában hasonló Grant (1996) elmélete is, miszerint a különböző képességek hierarchiában értelmezhetőek (ez nem feltétlenül egyezik meg a strukturális felépítéssel), a feladatspecifikus képesség szintjén egy adott tevékenység elvégzéséhez van meg a szervezet tudása, ezek integrációjából jönnek létre a funkcionális képességek (termelés, marketing stb.), s a még magasabb integrációs szinten az egyes funkcionális területeken átívelő, szélesebb körű képességek vannak.

A lényeg tehát, hogy az igazán meghatározó innovációkhoz nagy szükség van a nem menedzseri szinteken lévő munkavállalók ismereteire és képességére, de természetesen továbbra is szükség van a menedzserek egész vállalatot átlátó szemléletére az innovációk kiteljesítéséhez. **Az ismeretek mindkét szintje kell a sikeres innovációkhoz.**

2.2. A munkavállalók motivációjának szerepe

Az előzőekben bemutattam, hogy a munkavállalók képességei és ismeretei nagy mértékben hozzájárulnak az innovációhoz, tehát különböző eszközökkel el kell érni, hogy ezen képességeiket fel is használják ilyen folyamatok beindítására. A következő fejezetben arról írok, hogy miért fontos a hatalomdelegálás, a szabadság megléte a munkavállalók számára, mi az összefüggés a döntési jogkör kiterjesztése, a motiváció és a kreativitás között.

Egyrészt fontos megjegyezni, hogy alapvetően a munkavállalók **magasabb rendű szükségleteinek** (autonómia, személyes fejlődés) kielégítéséhez szükséges az, hogy nagyobb szabadságot kapjanak a szervezeten belül (Bokor, é.n.). A szabadság, döntési jogkör nagyobb lehetőséget biztosít arra, hogy a vállalat tagjai közelebb kerüljenek az önmegvalósításhoz, ami a motivációk hierarchiájában a legmagasabb szinten helyezkedik el. (Maslow-t idézi Bakacsi, 2004) Ezáltal erősebben lehetnek motiváltak munkájuk során. Természetesen ez nagyban függ az emberek személyiségétől, de a vállalatok nagyrészt építhetnek arra, hogy munkavállalóik vágyanak arra a szabadságra, ami az innovációhoz elengedhetetlen. Ez a **szabadság** ugyanis az, amivel a korábbiaknál **kreatívabban tudnak megközelíteni problémákat** vagy fejlesztési irányokat, s nem csak pár ember – a vezetőség – véleménye dönt ezekről az irányokról.

A munkavállalók nagyobb szabadsága több egyeztetéshez, és potenciálisan több konfliktushoz is vezethet, azonban pontosan a konfliktusok, nézetkülönbségek miatt magasabb minőségű lesz az alternatívák keresésének és értékelésének folyamata (Zoltayné, 2005). A munkavállalók nagyobb szabadságuk miatt olyan irányokat fognak majd támogatni, ami személyes fejlődésüknek jobban kedvez, ezáltal feltehetően jobban kitartanak az adott cél és az ehhez szükséges tevékenységek végzése mellett, **elköteleződésük tehát nő.**

A következő kérdés az, hogy hogyan lehet rávenni a munkavállalókat arra, hogy kísérletezzenek, végigvigyék ötleteiket. Herzberg (1974 idézi Bakacsi, 2004) kéttényezős modellje alapján leginkább olyan tényezők működhetnek motivátorként, mint az elért teljesítmény, az elismertség és az előrehaladás, tehát az innováció esetében az adott projekttel együtt járó hírnév és az előrelépés lehetősége jelenthet ösztönzőt. A témához szorosan kapcsolódik az elkötelezettség fogalma is, de mivel ez önmagában is hatalmas téma, ezért erre nem térek ki jelen dolgozat keretei között.

A motivációk kérdésének legfontosabb aspektusa – különösen az innováció szempontjából – az, hogy miért éppen azt fogják csinálni a munkavállalók, ami a vállalatnak is a lehető legjobb irány. Erről a kérdéstről dolgozatomban későbbi részében esik majd szó.

A fejezet következtetése tehát az, hogy **az innovációhoz a munkavállalók elkötelezettsége, motivációja is kell, s ez is a magasabb fokú autonómiával, a nagyobb szabadságon keresztüli önmegvalósítással érhető el.** Az erre – és a munkavállalók ismereteire – építő módszereket dolgozatomban következő fejezete taglalja.

3. Szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére

Az előző fejezet alapján beláthatjuk, hogy napjaink szervezetében innováció-ösztönző hatása lehet annak, ha az újítás kezdeményezéséhez szükséges erőforrás és hatalom a munkavállalók rendelkezésére áll, s nem csak a menedzseri szinteken. A munkavállalók alatt a tudásmunkásokat értem, akik speciális szaktudással rendelkező emberek, legfontosabb feladatkörük, hogy e szakértelemmel oldanak meg komplex szellemi problémákat (például szoftverfejlesztők, mérnökök, stb) (Sveiby, 1997). A tudásmunkások és a menedzserek összehasonlítása a dolgozat egy későbbi részében történik meg.

Az elmúlt évek, évtized során **több olyan szervezeti gyakorlat jelent meg, ahol igyekeztek hatalmat delegálni a szervezet tagjai, tudásmunkásai számára**, serkentik az új ötletek létrehozását és megvalósítását. Ilyen például az **empowerment**, ahol a munkavállalókat felhatalmazzák bizonyos döntések meghozására, nagyobb autonómiát kapnak, nem ellenőrzik folyamatosan tevékenységüket. A dolgozóknak lehetőségük van bizonyos mértékű önmegvalósításra a szervezeten belül, valódi hatásuk lehet arra, hogy merre halad a vállalat. Az empowerment lényege, hogy a fent leírtak nem csak alkalmasszerűen jelennek meg, hanem beépülnek az alkalmazottak alapvető feladataiba. Ide kapcsolódik az autonóm, **önirányító munkacsoportok** bevezetésének gyakorlata is, ami gyakorlatilag az empowerment csoportszintű kiterjesztését jelenti, a csoport tagjai közösen, felső utasítások nélkül hoznak döntéseket. (Bokor, é.n.) Ennek az iránynak a legszélsőségesebb koncepciója a **szervezeti demokrácia** megvalósulása, ahol a vállalat szervezésében és kormányzásában folyamatosan részt vesznek a vállalat tagjai (Harrison et al.-t idézi Bakonyi, 2012)

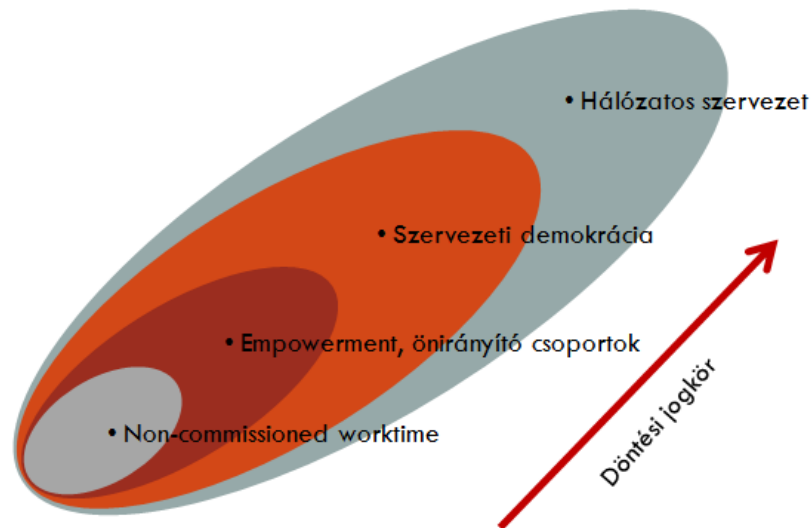
Egy másik hasonló megközelítés a **hálózatos szervezet** (lattice organization), melynek lényege, hogy a dolgozók közvetlen kapcsolatban állnak egymással (közvetítők nélkül), minimális hierarchia jellemzi a szervezetet, és a „főnökök” sokkal inkább mentorként funkcionálnak a munkavállalók számára, akik segítik elérni az alkalmazottak fejlődési céljait. A vezetés természetes módon alakul, tulajdonképpen a követők határozzák meg, hogy kiből lesz vezető. A célokat, feladatokat elköteleződés mentén alakítják ki. (W. L. Gore & Associates, 2012) Az innováció szempontjából itt a bürokrácia leépítésének és a fejlődés, növekedés iránti váagnak van kitüntetett szerepe. Ezt a szervezeti struktúrát és kultúrát alkalmazza például a Gore amerikai elektronikai vállalat (W. L. Gore &

Associates, 2012), vagy a brazil Semco S.A., akik centrifugák és szivattyúk gyártásával foglalkoztak eredetileg (Killian – Perez, 1998). A döntések delegálásával kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az ilyen jellegű vállalatokban (konkrétan a Semco esetében) az elköteleződés mentén kialakuló csoportok maguk határozzák meg költségvetési keretüket, és ezáltal saját fizetésük nagyságát is.⁴ A fizetések nagysága ezáltal tehát a teljesítményhez van kötve, így megtörténik az egyéni és szervezeti célok összehangolása. Az egyes csoportok közötti elosztást is demokratikus úton hajtják végre, vagy ha közvetlen módon nem sikerült döntést hozni, akkor egy megválasztott bizottság dönt a csoportok közötti elosztásról. A vállalati kultúra, szervezeti hangulat tovább támogatja a közös döntések meghozatalát, ugyanis mindenkit bátorítanak arra, hogy kérdőjelezze meg és kritizálja munkatársai és menedzserei véleményét is. (Killian – Perez, 1998) A Semco egyik menedzserének állítása - „*Nem írok alá semmiféle papírt, nem hagyok jóvá beruházásokat...*” (Killian – Perez, 1998, 5. old.) – is a hatalom valódi megosztását mutatja.

Olyan szervezetek is léteznek, ahol a tudásmunkások munkaidejük egy bizonyos százalékát olyan projektekre fordíthatják, ami a saját „szívügyük” (**non-commissioned worktime**). Ilyen vállalat például a Google, ahol a munkatársak munkaidejük 20%-át kreatív elképzeléseik megvalósítására fordíthatják. Ilyen kreatív munkaidő alatt született például a Gmail levelező-rendszer is. (HRportal, 2012) Ezen szervezeti megoldás azért lehet kedvező az innovációnak, mert a vállalati stratégia végrehajtása mellett a kísérletező tanulásra is teret hagy (O'Reilly – Tushman, 2004), a kettős képesség egyéni szintjén történő megvalósítása által (Birkinshaw – Gibson, 2004).

A bemutatott megoldások tehát a hatalom megosztását segítik, nagyobb döntési jogkört delegálnak a szervezeti tagok részére a vállalati erőforrásokkal kapcsolatban. Ennek a jogkörnek a mértéke szervezeti megoldásonként eltérő, ismereteim alapján a következő sorrendet állítottam fel köztük az egyes vállalati témákra (mekkora erőforrásról dönthetnek, célokba mennyire szólhatnak bele) való kiterjedésük alapján:

⁴ Ez a szervezeti változás a vállalat tagjainak nagymértékű elvándorlásához vezetett a folyamat elején, mivel a menedzserek nem tudták elviselni a hirtelen hatalomvesztést, a munkások közül pedig nem mindenki tudott élni a felelősségvállalás és elszámoltathatóság kritériumával. (Killian – Perez, 1998)



4. ábra: Hatalomdelegálással járó szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére. Saját koncepció.

A non-commissioned worktime esetében a munkavállalók arról dönthetnek, hogy idejük 20%-ában mivel foglalkoznak, aminek alternatíva költsége ugyan van, de pénzübeli erőforrásokról, komoly befektetésekről nem dönthetnek. Az empowerment-nél már szélesebb a döntési jogkör, a dolgozók nagyobb autonómiát kapnak, ellenőrzés nélkül dönthetnek kisebb befektetésekkal, pénzösszegekkel kapcsolatban. A szervezeti demokráciában már a célokba, kormányzásba is beleszólhatnak a munkavállalók, de ennek lehetősége, mértéke szervezetenként nagyon eltérő. A legszélsőségesebben a hálózatos szervezetnél jelenik meg a hatalomdelegálás, itt gyakorlatilag minden kérdésről a dolgozók, tudásmunkások döntenek, a menedzsereknek csak támogató szerepük van.

4. A hatalomdelegálás és kockázatvállalás közötti alapfeszültség

Dolgozatom ezen részében bemutatom a hatalomdelegálás és a kockázatvállalás közti alapfeszültséget. Először a megbízó-ügynök problémát vizsgálom a tudásmunkásokra vonatkoztatva, majd pedig a vállalati célok és egyéni célok összehangolásának lehetőségét nézem meg a kérdés kapcsán – egy ábra segítségével.

Az előző fejezetben leírt módszerek tehát a gyakorlati tapasztalatok alapján segítik az innovációt, és elégedettebb, elkötelezettebb munkavállalókat eredményeznek, mely a vállalati célok irányába hajthatja a dolgozókat. Világos, hogy a hatalom delegálása sok olyan innovációhoz vezethet, ami hozzájárulhat a vállalat hosszú távú versenyképességéhez, folyamatos megújulásához. Azonban ebben az esetben túlhangsúlyozzuk a sikeres történeteket, de mi történik, ha egy újító kezdeményezés, amihez a szükséges anyagi és időbeli erőforrás is rendelkezésre állt, bebukik? **Ki vállalja az innovációs folyamatok kezdetén azt a kockázatot**, hogy a kezdeményezés bár lehet, hogy mérhetetlen előnyöket jelent majd a vállalatnak, de az is lehet, hogy csak pénznyelő lesz, és a vállalatnak pusztán költsége származik belőle? Úgy gondolom, hogy **van egy alapvető feszültség a hatalomdelegálás és kockázatvállalás között az innováció témájában**. Hiszen a korábban említett üzleti gyakorlatokban megtörténhet, hogy az ötletek nem mennek át semmilyen szűrőn (például a felsővezetők részéről), viszont sikertelenség esetén nem lehet felelősségre vonni az ötlet tulajdonosát, mivel nincs (pénzügyi) tőkéje a szervezetben.

Az innováció során a vállalat számára **schumpeteri járadék** képződik, ami a kockázatvállalásból fakad. Ez a járadék annyi ideig képződik, amíg az adott innováció el nem terjed a piacon (Alvarez – Barney, 2004). Tulajdonképpen ennek a kockázatnak a viseléséről van szó a korábbiakban. Schumpeter szemléletében azonban egyértelműen a tulajdonos az, aki viseli a kockázatot (és ezáltal persze a járadék is az övé), bár a vállalkozói hajlam és innovatív viselkedés nem feltétlenül tőle származik, hanem a dolgozóktól (Carland et al., 1984). Annyit azonban mindenképpen érdemes kiemelni, hogy ez a jelenség a schumpeteri időszakhoz képest megváltozott, mivel már a legtöbb cégnél nem az alapító tulajdonos vezeti a vállalatot, hanem a menedzserek, így a kockázatvállalás kérdése bonyolultabbá válik. Ennek tükrében ma már nem vállalkozásokról, hanem vállalatokról beszélünk, és ebben a struktúrában vizsgálom az innováció-ösztönzés kérdését. A vállalkozó szellem és az „entrepreneurship” egy külön

kutatási területet alkotnak, de ezt a széles körben vizsgált kérdést most nem kötöm mély elemzéssel dolgozatom fő kérdéséhez.

4.1. Megbízó-ügynök kérdés a tudásmunkások esetében

A kockázatvállalás és felelősségvállalás kérdése szorosan összefonódik a **megbízó-ügynök** kérdéssel. Induljunk ki a tulajdonosi érték szemléletből. A vállalat tulajdonosai befektetnek egy üzleti vállalkozásba annak érdekében, hogy minél nagyobb hozamot realizáljanak ebből a befektetésből, céljuk vagyonuk maximalizálása (Jensen, 1990; Rappaport, 2002). A tulajdonosok megbíznak menedzsereket azzal a feladattal, hogy törekedjenek a lehető legnagyobb tulajdonosi érték elérésére, **a vállalatvezetők elsődleges feladata tehát az érték növelése lesz.** Mivel azonban a menedzserek is önérdekkövetők, ezért közel sem biztos, hogy munkájuk során folyamatosan erre fognak törekedni, hiszen csak egyéni hasznaikat és költségeiket mérlegelik döntéseiknél (Jensen, 1990). Természetesen több olyan módszer és körülmény van, amivel **a menedzsereket motiválják a tulajdonosi érték szem előtt tartására.** Ilyen például a menedzserek számára nyújtott részvénytőke, vagy a hozamhoz kötött javadalmazás. Ezen felül a vállalati sikertelenség növeli a külső felvásárlások esélyét, ez is további fenyegetést jelent a menedzserek helyzetére, hiszen tulajdonosváltás esetén sok esetben lecserélik a felsővezetést. A legnagyobb ösztönző valószínűleg a felsővezetők munkaerőpiacán lévő verseny, amire nagy hatást gyakorol az, hogy az adott menedzser a korábbi vállalatainál milyen teljesítményt nyújtott. E teljesítményt pedig általában a vállalati teljesítmény, sikeresség mércéjével mérik, még akkor is, ha nem feltétlenül az adott vezetőn múlt ez. Minél kedvezőtlenebbek a következmények egy tulajdonos vagyonát csökkentő vezető számára, annál kisebb a valószínűsége, hogy ilyen lépéseket tesz. (Rappaport, 2002)

Ez **a megbízó-ügynök probléma szinte teljes mértékben ráhúzható a szervezet többi tagjára is,** különösen az innováció témájában, hiszen az innovációval kapcsolatban az emberek erősebben lehetnek motiváltak saját ötletük megvalósítására. Itt ugyanis nagyobb lehet az önmegvalósítás mértéke, jelentősebb lehet az újítással megszerezhető potenciális hírnév és elismerés. Ugyanakkor kockázatosabb lépésekre is van szükség. Elképzelhetőek munkavállalói részvényprogramok, de Rappaport (2002) alapján bár felsővezetőknél még működhetnek a hozamhoz kötött jutalmak, de a

hierarchia alacsonyabb szintjein lévő munkavállalóknál már sokkal kevésbé azonosítható az **oksági kapcsolat** munkájuk és a vállalat teljesítménye között. Szinteket lejjebb lépve tehát a kérdés bonyolultabbá válik, egyre nehezebben kezelhető a megbízó-ügynök probléma.

A munkavállalók, tudásmunkások esetében a pénzügyi ösztönzőknek van azonban egy másik vonulata is: mivel a radikális innováció kulcsa az ő tudásuk, ezért ötleteik, fejlesztéseik akár milliókat is érhetnek. Azonban ha szembesülnek tudásuk ekkora értékével, viszont ennek **pénzügyi hasznait** nem élvezik közvetlenül, akkor felmerül annak a lehetősége is, hogy kilépjenek a szervezetből, és tudásukra építve új vállalkozást hozzanak létre, mely versenytársa lesz előző munkahelyüknek. Így a dolgozat munkavállalói motivációkról szóló fejezetében leírt személyes fejlődéshez kapcsolódó motivátorokon túl szükség van pénzügyi ösztönzőkre is, az innovációból származó vállalati hasznok megosztására. Így viszont ismét ellentét áll fenn: **a hasznokból részesülnek, de az esetleges veszteségekből nem?** A kockázat továbbra is kizárólag a menedzserek és tulajdonosok esetén merül fel?

Újra hangsúlyozni kell **a menedzserek és a tudásmunkások közti tudásbeli különbséget**. Nem csak hogy szükség van a menedzserek komplex, funkcionális területeken átívelő tudására, hanem a **felelősségvállalás** kérdésében is erős különbségek vannak: a menedzserek feladatukból fakadóan mindenképpen felelősséget vállalnak, erre képzik őket, egy pozíció elvállalásánál tisztában vannak azzal, hogy kockázatos döntések meghozatala lesz rájuk bízva. Ez azonban nem igaz a tudásmunkások esetében, ők nem feltétlenül akarnak (vagy képesek) olyan helyen dolgozni, ahol kockázatos döntéseket bízna rájuk.

A tudásmunkások és menedzserek között érdemes jobban megvizsgálni a különbségeket a feladatkör és a kockázatviselés jellegével kapcsolatban is. Ezt az összehasonlítást Sveiby (1997) munkájára alapoztam, de a négy munkaköri típus (vezető, menedzser, tudásmunkás, támogató személyzet) közül a támogató személyzetről nem írok, mivel dolgozatom fókuszja szempontjából elhanyagolható a jelentőségük. A vezetői és menedzseri viselkedésmintákat természetesen nagyon fontos elkülöníteni egymástól, de jelen esetben összevontan menedzserekként fogok írni mindkét típusról, mivel a gyakorlatban, pozíciók szintjén nem igazán különülnek el ezek a szerepek egymástól.

	Tudásmunkás	Menedzser
Mint erőforrás:	Szaktudás, innovációs ötletekhez és fejlesztéshez szükséges alapvető erőforrások	Vezetési ismeretek, innovációhoz szükséges kiegészítő erőforrások
Feladatkör	Specializált szaktudás alkalmazása	Vezetés, koordináció, döntéshozatal, felelősségvállalás
Kockázatviselésük jellege	Túlspecializálódás, presztízsvesztés, állás elvesztése	Közvetlen pénzügyi kockázat (ösztönző rendszertől függően), presztízsvesztés, állás elvesztése, menedzserek piacán alacsonyabb pozíció
Vállalati kockázat	Kilépés, alkalmazott mint erőforrás elvesztése	Kilépés, alkalmazott mint erőforrás elvesztése

1. táblázat: A tudásmunkások és menedzserek feladatkörének és kockázatviselésüknek összehasonlítása.
 Forrás: Saját koncepció Sveiby, 1997 alapján

Fontos kiemelni, hogy természetes jelenség az, hogy nem minden innovációs próbálkozás lesz sikeres. A problémát nem is önmagában ez jelenti, hanem inkább az, hogy a szervezeti megoldások között nem feltétlenül látunk törekvést arra nézve, hogy a tudásmunkás is erősen érintettnek érezze magát a sikeresség kérdésében. Bár a tudásmunkások jellegzetes tulajdonsága, hogy nem szeretnek bürokratikus elvárásoknak megfelelni, és minél nagyobb szabadságra vágnak (Sveiby, 1997), de valahol korlátot kell szabni ennek, rá kell ébreszteni őket arra, hogy bizonyos próbálkozásokkal milyen kockázatokat vállal egy szervezet. Bár egyre többet hangsúlyozzák annak jelentőségét, hogy a hibákat sokkal inkább tanulási lehetőségként fogják fel az emberek, és hogy a vállalati kultúrában bátorítani kell az ötletek szabad behozását akár a hibázás lehetőségével is, de úgy gondolom, hogy ezt teljes mértékben csak nagyon kevés szervezet engedheti meg magának, a legtöbb helyen nem áll rendelkezésre annyi erőforrás, hogy ez tényleg korlátok nélkül történhessen meg.

4.2. Az innováció szakaszai a tudásmunkások és menedzserek szemszögéből

A folyamatok tisztább megértése érdekében érdemes elkülöníteni az innováció két fázisát. Ezt részben a szakirodalmi áttekintés során, Teece (1986) kapcsán bemutatott gondolatra építem, vagyis hogy az innovációnak két szakasza van: maga az **innovációs ötlet**, ennek megszületése, valamint az **innováció kidolgozása**, mely hozzásegíti a vállalatot az innováció kiaknázásához, piacosításához. Bár dolgozatomban eddig azt hangsúlyoztam, hogy az ötlethez nagy szükség van a tudásmunkásokra, de ugyanennyire fontos szerepük lehet az innováció kidolgozásában, mivel nélkülük a vezetés továbbra sem tudja kifejleszteni az innovációhoz szükséges tudást. A tudáson kívül elköteleződésüknek is kiemelt szerepe van, ki kell tartaniuk a projektek mellett annak érdekében, hogy valóban eljussanak a kívánt innovációig.



5. ábra: Az innováció szakaszai és a hozzájuk kapcsolódó követelmények. Forrás: Saját koncepció Teece, 1986 alapján

A következőkben részletesebben írok a fent bemutatott két szakaszcól. Az első szakasz tehát az innovációs ötlet megtalálása, vagyis a kísérletezés, felderítés folyamata, aminek eredménye lehet egy konkrét innovációs javaslat. Ebben a szakaszban a menedzserek feladata az, hogy kialakítsanak egy nyitott, kísérletezést támogató, kreatív környezetet, melynek segítségével megszülehetnek ezek a javaslatok. Természetesen ez még nem elég, az ösztönzőrendszert is úgy kell alakítani, hogy ez motiválja a tudásmunkásokat a folyamatos keresés, ötletgenerálás megtörténésére. A tudásmunkásokra hat az ösztönzés, de még szerencsésebb, ha önmaguktól is megvan bennük az újítási szándék, és az ehhez szükséges kreativitás. Iparágtól függ, hogy az innovációs ötletek kialakításához milyen mértékű szakmai specializációra, elmélyülésre van szükség. Vannak olyan iparágak (pl. gyógyszeripar), ahol már ebben a szakaszban is nagymértékű elköteleződés szükséges az adott kérdés iránt, és ennek megfelelően specializált tudás. Az innováció kidolgozásának szakasza már az ötlet kidolgozását, implementálását jelenti. Nem tökéletesen egyértelmű, hogy hol húzódik a határ a kettő között. A befektetésről való döntés például mutathatná ezt a határt, de több esetben az ötlet kitalálásához is szükséges lehet bizonyos mértékű befektetés. A határ a kettő között leginkább úgy írható le, hogy megtörténik az ötlet szervezeti elfogadása, vagyis vezetői és dolgozói szinten is elismerik az ötletet és bevezetésének jelentőségét, és elkezdnek dolgozni megvalósítása érdekében. Az ötlet kidolgozása során a menedzserek részéről leginkább pontosan ennek az elfogadtatásnak van nagy szerepe: egyrészt, meg kell történnie egy befektetési döntésnek, majd pedig ki kell alakítani a szervezeti elköteleződést (és a menedzserek is elkötelezettnek kell lenniük), ami az ösztönzők alakításán és a személyes támogatáson is múlik. Több területet, csoportot érintő innovációs folyamat során figyelni kell a koordinációra, az együttműködés eredményességére és hatékonyságára is. A tudásmunkások részéről ez a szakasz további szakosodást igényel. A fejlesztések megvalósulásához el kell mélyülniük bizonyos szakterületekben, erősebben kell specializálódniuk, s nem csak a szakterületet, hanem a vállalati specializációt tekintve is. Ebben az esetben a fejlesztés csak az adott vállalathoz köthető, így a kifejlődő tudás is leginkább csak a szóban forgó vállalati kontextusban alkalmazható. A specializált tudáson kívül nagyon fontos a tudásmunkások kitartása a kezdeményezés mellett, hiszen rajtuk áll vagy bukik, hogy az ötletek milyen szintig jutnak el, és hogy milyen minőségben fognak végül megvalósulni. Erre a menedzserek részéről kialakított ösztönzők is hatnak.

Az innováció folyamatának két szakaszra bontása dolgozatom későbbi részében válik fontossá, amikor a szakirodalom szervezeti gyakorlatainak példáit veszem sorra, és vizsgálom meg őket a kockázatok kezelésének szempontjából.

E fejezetben bemutattam, hogy mi az alapfeszültség a hatalomdelegálás és a tudásmunkások kockázatvállalási hajlandósága és képessége között. A tudásmunkások teljes autonómiája nem jelent teljeskörű megoldást az innováció serkentésére. A tudásmunkások szakértelme alapvető fontosságú kulcsa az innovációnak, teljesítményüket el is kell ismerni, tehát az innovációból származó pénzügyi hasznot meg kell osztani velük. A pénzügyi kockázatot azonban nem lehet, és valószínűleg nem is érdemes, mivel ennek kreativitást, kísérletezést visszafogó hatása lehet. Ebben az alaphelyzetben viszont az lesz a kérdés, hogy **miként valósul meg a célkongruencia**⁵ a szervezetben, hogyan lehet összehangolni a dolgozók innovációs tevékenységét a szervezet céljaival. A következő ábrával szemléltetem a probléma összetettségét:

⁵ „A célkongruenciával jellemezhető folyamatban azok a cselekedetek, amelyeket a szervezeti tagok saját észlelt önérdeükből eredően meg kívánnak valósítani, egyben a szervezet legfőbb érdekét is szolgálják.” (Anthony – Govindarajan, 2009, 105. old.)



6. ábra: Hasznok és kockázatok megosztása a célkongruencia érdekében. Forrás: Saját koncepció

Ez alapján a kérdés tehát az, hogy a kockázatviselés szükséges-e a tudásmunkások megfelelő ösztönzése céljából, hogyan tudják kezelni az e kapcsán felmerülő kérdéseket a vállalatok. A potenciális kezelési módokat már érintettem e fejezet korábbi szakaszaiban is, valamint a következő fejezetben bemutatom, hogy a hatalomdelegáló szervezeti megoldások miként tekintenek a kockázatvállalás kérdésére. Dolgozatom következő nagyobb egységében pedig valódi gyakorlati példákon keresztül vizsgálom tovább a kérdést.

4.2. A kockázatvállalás kezelése a hatalomdelegáló szervezeti megoldásoknál

Összességében tehát az innováció serkentése érdekében létrejött új szervezeti megoldások nagyban segítik az ötletek generálását, és kellő hatalmat is biztosítanak, azonban meg kell vizsgálni, hogy hogyan kezelik a kockázat kérdését.

A következőkben megvizsgálom a tudásmunkások kockázatvállalását az előző fejezetben felsorolt innováció-ösztönző szervezeti megoldások esetében. **A non-commissioned worktime, az empowerment vagy az önirányító munkacsoportok esetében** bár a döntéseket a tudásmunkások is meghozhatják (a non-commissioned worktime esetében arról, hogy mivel foglalkoznak, az utóbbi két módszernél pedig akár pénzügyi döntésekről is), de a **pénzügyi kockázatokat nem vállalják közvetlenül**, nem fog csökkenni a fizetésük közvetlenül egy rossz döntés hatására. Felmerülhet, hogy a vállalatot igazán mélyen érintő kérdés esetén annyira nehéz helyzetbe kerül pénzügyileg a cég, hogy ez kihat a döntést hozó fizetésére vagy állására is, de valójában ekkora hatású döntési jogkört sosem kapnak a tudásmunkások – ezeknél a szervezeti megoldásoknál.

A szervezeti demokrácia és a hálózatos szervezetek esetén már ennél nagyobb kockázatot vállalnak a dolgozók. Mivel minden döntést közösségi úton hoznak meg, így a pénzügyi, fizetéssel kapcsolatos döntéseket is, és ha egyértelmű, hogy kinek a felelőssége volt egy veszteséget okozó döntés, akkor megtehetik azt is, hogy negatív ösztönzőként csökkentik fizetését. **A dolgozókat érintő negatív pénzügyi hatás** azonban más módon is jelentkezhetsz: a fizetésekre elosztható keret alapvetően is kisebb lesz a vállalati profit csökkenése esetén. E két szervezeti megoldásnál már sokkal nagyobb esélye van annak, hogy a vállalati teljesítményére nagyobb hatást gyakorló döntések születnek akár a tudásmunkások részéről is, mivel a szervezet gyakorlatilag teljesen lapos.

Ha használjuk az előző fejezetben bemutatott innovációs szakaszolást, akkor pontosabban leírható, hogy milyen pontnál érdemes átgondolni a munkavállalók, tudásmunkások kockázatvállalását. Az innovációs ötlet szakasz végét általában egy döntés zárja, mely erőforrásokat allokálhat az adott projekt elindítására, legyen ez valamilyen termékfejlesztés vagy pedig akár más eljárásra, folyamatra való áttérés. Ha ennél a pontnál a tudásmunkások kezében van a döntési jogkör, akkor jogosan merülhet fel a kérdés, hogy milyen mértékben függenek a következményektől. Az innováció kivitelezésében még a nagyobb döntési jogkört delegáló megoldásoknál is (például szervezeti demokrácia) nagy szerepe van a koordinációnak, támogatásnak, mely nem a tudásmunkások feladatkörének része, hanem a menedzsereké. A tudásmunkásoknak a konkrét fejlesztésekkel kapcsolatban van felelősségük, például bizonyos típusú új technológia vagy termék kifejlesztése okán, specializált munkafolyamatokban. Így az

innováció kivitelezésével kapcsolatban a felelősségi körök alapján a tudásmunkásoknak és a menedzsereknek együtt kellene vállalniuk az innováció kapcsán felmerülő kockázatot, de általában – a fenti megoldásoknál is – ez a kockázatvállalás inkább a menedzsereket érinti, kivéve ott, ahol nem létezik ez a réteg a szervezetben (például a hálózatos szervezet esetén).

Az a feltételezésem, hogy ugyanakkor **a kockázat mégis megjelenik a potenciális innovátoroknál, csak nem pénzügyi formában.** Ilyen lehet például a **vállalatspecifikus szakértelem** (Rappaport, 2002), mellyel a munkavállaló későbbi **munkaerőpiaci esélyeit csökkentheti.** A munkavállalók tudások **túlzott specializációjával** egy bizonyos terület szakértőivé válnak, de elképzelhető, hogy ez a tudás más vállalatoknál nem jelent piacképes ismeretet, így nehezebben találnak tudásuknak megfelelő munkát. Ez egyrészt megjelenhet vállalathoz kötődő tudásként, de vállalattól független, specializált területhez kötődő elmélyülésként is – viszont mindkettő kockázatot jelenthet a munkavállaló számára.

Egy másik kockázat lehet egy nem sikeres innovációs kísérlet után a **vállalati előremeneteli lehetőségek elvesztése**, vagy akár a **reputáció, hírnév elvesztése**, vagy negatív irányba tolódása. Azért is tartom fontosnak ezen nem pénzügyi kockázatok beemelését a gondolkodásba, mert a munkavállalókat nem érdemes feltétlenül tulajdonos vállalkozóként, tehát anyagi biztonságukat kockára tevő egyénekként látnunk. Ez különösen fontos annak fényében, hogy egyébként a vállalatok tulajdonosai általában portfólióban kezelik vagyonukat, tehát legtöbbször több vállalkozásban van részesedésük a kockázatok megfelelő kezelése érdekében (Rappaport, 2002), de ez a munkavállalókról nem mondható el.

6. Szervezeti megoldások a gyakorlatban

Ebben a fejezetben áttérek az előző részben vizsgált kérdés gyakorlati vonatkozásaira. Három interjúra épülő esettanulmány segítségével mutatom be azt, hogy az adott szervezetek milyen innovációt ösztönző gyakorlatot használnak, és hogyan kezelik a célkongruencia kérdését, milyen előnyöket nyújtanak tudásmunkásaik részére sikeres innovációs tevékenység esetén, és milyen kockázatokat kell vállalniuk a tudásmunkásoknak ebben a folyamatban. A **kutatás célja** tehát az volt, hogy az előzőekben – szakirodalom alapján – bemutatott problémákat és kérdéseket kiegészítse és szemléltesse pár vállalati gyakorlat segítségével. A kutatás nem kíván hipotézist igazolni, célja sokkal inkább a kockázatvállalás és hatalomdelegálás feszültségének pontosabb körülményeinek, illusztrálása.

6.1. A kutatás módszere

A kutatás céljához leginkább olyan módszer illik, ami a lehető legszéleskörűbben mutatja be a vizsgált problémát, részletesebben elemzi az egyes szervezeti gyakorlatokat. Ez segíti azt, hogy pontosabban érthessük a szervezetben zajló folyamatokat az innováció kockázatainak és hasznainak megosztása kapcsán.

Ennek érdekében kutatásom módszere **kvalitatív, félig strukturált mélyinterjúkra épül**. A mélyinterjúk képesek egyéni perspektívákat megjeleníteni, gazdag információbázist lehet nyerni általuk. Mivel a kutatás célja is inkább **feltáró jellegű**, nem pedig igazolni kíván egy állítást, ezért a kvalitatív interjúk jó választásnak minősülnek ebben az esetben. Dolgozatom kutatásának megközelítése funkcionista, mivel nem kíván szubjektív valóságokat megjeleníteni, hanem az egyes véleményeket a szakirodalmon alapuló objektív valósággal, leíró modellel veti össze. Ettől függetlenül a kutatás törekszik arra, hogy az egyes vállalati példákat az adott kontextusban, körülményeknek megfelelően értelmezze, és minél részletesebben bemutassa ezeket. (Scherer, é.n. In: Kieser, 2008)

Az interjúkat egy előre elkészített interjúvázlat alapján folytattam le, melynek tartalma a mellékletben olvasható. Az interjúk során nem ragaszkodtam ehhez a struktúrához, esetenként változott a témák sorrendje, és egy-egy kérdésen belül a válaszokhoz igazodva több értelmező kérdés is elhangzott, illetve konkrét példák kérésére is sor került. Az interjúk egyenként körülbelül egy óráig tartottak. Az interjúkat jegyzetelés és

hangrögzítés is kísérte, a jegyzetelés a dolgozat szempontjából legkiemelkedőbb állítások feljegyzésére szolgált, valamint a hanganyagból ki nem nyerhető információ leírására (például reakciók, vagy a hallottak során felmerülő egyéb gondolatok). A hangrögzítés visszahallgatásával és a már meglévő jegyzetekkel minden interjúról egy részletesebb vázlat készült, mely szó szerinti idézeteket is tartalmazott. Ezeket az interjúvázlatokat használtam fel az egyes vállalati esettanulmányok megírásakor.

Mintaválasztás

Az interjúalanyok keresése során törekedtem arra, hogy olyan vállalatokat válasszak, ahol a potenciális innovációknál nagy szerep jut a tudásmunkásoknak, és azt feltételeztem, hogy az innováció-ösztönző megoldás tartalmaz bizonyos mértékű hatalomdelegálást. Így a szóba jöhető iparágakat az IT-fejlesztés, online tevékenység, mérnöki szolgáltatások területére szűkítettem. Több vállalatot is felkerestem interjúzási szándékkal, de nem kaptam választ minden helyről. Minden esetben azt az embert igyekeztem megkeresni, aki a cég innovatív tevékenységéért felelős, és ezáltal a leginkább átlátja az ehhez kapcsolódó folyamatoknak és ösztönző rendszernek a működését. Dolgozatomban végül a Carnation Zrt., a KÜRT Zrt., a Mito Europe Kft. és az Index.hu Zrt. innovációs tevékenységét fogom bemutatni, melyek mindegyike megfelel a bemutatott kritériumoknak.

A kutatás korlátai

Három interjúra épülő esettanulmány alapján természetesen nem lehet levonni általános következtetéseket a magyarországi gyakorlattal kapcsolatban, de e négy cég remekül illusztrálja az elméletben felvetett témát. Mindhárom vállalat a piacvezetők között van saját iparágát tekintve, így az feltételezhető, hogy gyakorlataik irányadóak az adott tevékenységi területen.

A kutatás korlátja továbbá, hogy egy szervezetből csak egy emberrel készült interjú, ami egyoldalú véleményt tükröz. Az egyes innováció-ösztönző megoldások és az ösztönző rendszer esetleges hibáinak feltérképezését segítette volna, ha az innovációs tevékenységért felelős személyen kívül egy-egy tudásmunkással is készül interjú. A dolgozat egy továbbfejlesztési irányként jelölhető meg a szélesebb szervezeti vélemény körüljárása.

A következőkben egyenként írok a vizsgált vállalatokról, elsőként röviden bemutatom tevékenységüket, majd pedig rátérek az innováció témájára. Részletezem, hogy pontosan milyen folyamatként írható le a vállalaton belüli innovációs tevékenység, hogyan néz ki a szervezeti folyamat. Ezután kitérek arra is, hogy az innováció hasznai és kockázatai hogyan oszlanak meg a szervezeten belül.

6.1. A Carnation szervezeti gyakorlata

A Carnation egy nagyjából 15 éves múlttal rendelkező **digitális marketing ügynökség**, akik saját meglátásuk szerint a kreatív, váratlan, értékes megoldásokat keresik ügyfeleik számára.



Szemléletük szerint az innovatív megoldásoknak valódi, megfogható értéket kell jelenteniük használói számára. Csapatukban sokféle képzettségű és tapasztalatú ember van: fejlesztők, szövegírók, dizájnerek, gazdasági szakemberek. A cég egészen a koncepcióalkotástól a kivitelezésig, és a folyamat utánkövetéséig dolgozik együtt ügyfeleivel. (Carnation Group honlap, 2013)

„A Társaság alapítása óta iparági úttörőként megszerzett lokális piaci ismereteire, marketing és üzleti szakértelmére, valamint az internetes technológiák terén szerzett gyakorlatára támaszkodva végzi multinacionális és vezető magyar ügyfelei marketing stratégiájának illesztését az online kommunikáció innovatív eszköztárához.” (Carnation Zrt. Éves beszámoló, 2011)

A Carnation Zrt. 2011-ben 1,7 milliárd forintos árbevételre tett szert, üzleti eredménye 470 millió forint volt, adózott eredménye pedig 444 millió forint. (Carnation Zrt. Éves beszámoló, 2011) Ezzel az eredménnyel a cég az **elsők között van a magyar piacon, az online marketing és webes szolgáltatások piacán**. (ISI Emerging Markets, 2013)

6.1.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Carnation-nél

Ezen fejezetben a Carnation Group New Business Development Manager-ével, Király Andrással folytatott interjú (2013) alapján foglalom össze a cégnél működő innováció-ösztönző megoldásokat, és az ezek kapcsán felmerülő kérdéseket.⁶

⁶ A fejezet hátralévő részében az idézetek ezen interjúból származnak. (Király András, 2013)

A Carnation számára rendkívüli fontossággal bír a folyamatos innováció, ennek szükségességét kompetitív iparáguk is indokolja. Alapvetően „*egy innovatív cég képét akarják fenntartani*”, bizonyítani szeretnék, hogy „*nem csak ügyesen tudnak eladni termékeket, hanem ők maguk is tökéletes terméket tudnak létrehozni*”. Ezen célra eredetileg belső projekteket indítottak be, de később kiderült, hogy ezek nem működtek elég sikeresen. Ezután **létrehoztak egy új divíziót, az MTA-t** („More than agency”), „*aminek az volt a koncepciója, hogy legyen egy olyan részleg, ami három hónapos etapok alatt termékeket hoz létre, amik később profitábilis termékekké válhatnak*”. Itt a legújabb technológiáknak, trendeknek megfelelően hoznak létre újszerű termékeket, akár olyanokat is, amikre még nem áll készen a piac. Fő céljuk, hogy igyekeznek kitalálni, hogy „*mi lesz a next big thing*”.

Ez a részleg összesen hat emberből áll, akiknek különböző szakmai háttere segíti azt, hogy a termékinnovációk minden szakasza és dimenziója megfelelően legyen támogatva. A szervezet „*legjobb emberei*” dolgoznak itt, egyfajta elit csoportnak számítanak a vállalaton belül. Az interjú alapján leginkább a kettős képességű szervezet koncepciója valósul meg itt, vagyis az szervezeti tanulás „*exploration*”, kísérletezés típusa jelenik meg ezen csoporton belül, miközben a szervezet többi része végzi a szokásos feladatokat, a kivitelezést, s ők foglalkoznak a már létező ügyfelek igényeivel. Király András szerint: „*Mi olyanok vagyunk, mint egy kutatólabor, időnként egyszer csak kihozunk valamit.*” Ez a részleg térben is szeparálva van a vállalat többi részétől.

Az MTA részleg innovációs folyamata a következőképpen írható le:

A csapat ötletel, folyamatosan gondolkodik azon, hogy milyen új dolgot fejleszthetnének ki. A csapaton kívülről is jöhet ötlet, kezdeményezés. Ezután a vezérigazgató elé viszik az ötletet, és rajta múlik, hogy mire bólint rá, melyik ötlet megvalósulása kezdődhet el. Tehát tulajdonképpen a vezérigazgatót kell meggyőzni arról, hogy egy kezdeményezés megéri a befektetést. Király András szerint „*ha tetszik neki az ötlet, akkor jó, ha nem, akkor nagyon jónak kell lennie a termék mögé képzelt üzleti modellnek*”. Ha a vezérigazgató beleegyezik, akkor utána elkezdenek dolgozni a projekten. Mindenképpen az a cél, hogy hosszú távon profitábilis, bevételt termelő termékek jöjjenek létre, de természetesen ezeknek a befektetéseknek van egy kockázati tőke befektetés jellege, vagyis az elején még nem feltétlenül lehet tudni, hogy mi hoz majd nyereséget, de mivel az új ötletek portfólióban vannak, ezért egy sikeres, nagy

bevételt generáló termék is fedezheti akár a többi ötlet sikertelenségét. *„Ha valami elkezdődött, az onnantól kezdve fut”*, vagyis ritkán szakítanak félbe fejlesztési projektet. Ha valamiről már a folyamat közben látszik, hogy nem fog működni, akkor természetesen nem fordítanak rá több energiát, de ez az esetek kb. 20%-ában történt meg eddig. Általában négy-öt projekt fut egyszerre, átfedéssel, de ezek között már azok is ott vannak, amiknek a fenntartásáról kell gondoskodni (kommunikáció, sales).

A vállalat másik eszköze az innováció ösztönzésére a szabad felhasználású munkaidő, vagyis a dolgozók idejük 20%-ában olyan ötleteken dolgozhatnak, ami a sajátjuk, és nem a cég megbízásából dolgoznak rajta. Ezen ötletek egy része a fent említett módon a vezérigazgató elé kerülhet.

Haszon és kockázat megosztása a szervezetben

A kidolgozott ötletekből a munkavállalók is profitálnak. Ha létrejön egy új termék, akkor ennek sikerét azok az emberek, akik kitalálták, vagy dolgoztak rajta, teljes mértékben a saját sikerükként könyvelhetik el. Ez pénzügyi formában is megjelenhet, mivel ha sikeres egy alkalmazás, akkor akár **bónusz** formájában, akár hosszú távon a **rendes havi fizetésben** is érződik ez a munkavállaló számára. A pénzügyi haszon túl *„ha valakinek az ötletét megvalósítják, akkor a termék az ő arca mögé kerül”*, tehát a személy **hírnévre, elismerésre** is szert tehet. Ha egy projekt félbeszakad, vagy nem lesz sikeres az elkészült termék, akkor nem éri közvetlen büntetés a dolgozókat. Amit leginkább kockára tesznek az innovációs folyamatok elindulásakor, az **saját szakmai elismertségük, jó híruk**. A Carnation-ben Király András elmondása alapján az eddig tapasztalt legrosszabb kimenetel az volt, hogy a cég tagjai kicsit elbizonytalanodtak a sikertelen innovációs próbálkozást elindító taggal kapcsolatban: *„jó, hát akkor az ő ötleteivel majd óvatosan bánjunk”*. Fontos azonban kiemelni, hogy még a bevételt nem termelő, vagy félbeszakított projekteket sem feltétlenül tartják teljesen haszontalannak, mivel fontosnak tartják a tanulást is, vagyis ha a szervezet tagjai tudnak tanulni a projektből, akár az elkövetett hibákból is, az később hasznos lehet a szervezet számára.

Az egyik kihívás a szervezet számára az, hogy néha nehéz „start-up módra” váltani nagyvállalati környezetben. *„A multi cégnél arra nevelik az embereket, hogy a munka gyorsan legyen kész, de itt azt akarod, hogy ez a legjobb legyen, akár több idő alatt is”* Az a kérdés, hogy hogyan lehet az emberek motivációját fenntartani, akár azután is, hogy nem feltétlenül lesz minden projekt sikeres, vagy ez nem látszik rövid távon.

Király András szerint fontos, hogy a szervezet tagjai „*higgyék el, hogy az ő ötletük jó*”, megéri a próbálkozást, és tényleg figyelmet szentel ennek a vállalat, nem pedig csak egy következő feladatként fogják fel.

Azzal kapcsolatban, hogy a vállalat milyen kockázatot vállal tudásmunkásaival kapcsolatban, megjelenik a **kilépés, szervezetelhagyás veszélye**. A folyamatosan új ötleteket hozó dolgozó ugyanis egy idő után úgy érezheti, hogy saját vállalkozásként sikeresebben, számára nagyobb pénzügyi hasznot hozva hozhat létre termékeket. A vállalatnál szerződésben rögzítik, hogy a szervezet tudását nem lehet kívül használni – vagyis a dolgozó ötletéből, de a Carnation erőforrásai által létrejövő termékek nem értékesíthetők a dolgozó által. Ennek ellenére nagy veszteség, ha egy tehetséges tudásmunkás elhagyja a szervezetet. A vállalat ösztönző-rendszerével próbálja megtartani embereit, de Király András kiemelte, hogy: „*maga az ember, aki kilép, ő is nagy kockázatot vállal: cégen belül megvan a finanszírozás, az iroda, fizetés. A kilépéssel azonban kockázatos világba lép ki. Amerikában ez van, odamész egy venture capital-hez, és kapsz pénzt. Itthon kicsit komfortosabbak az emberek, és ráadásul nem kapsz hipp-hopp pénzt az ötletedhez.*”

6.2. A KÜRT szervezeti gyakorlata

A KÜRT informatikai biztonsággal, adatmentéssel foglalkozó szervezet, amely 1989-ben alakult. Magyar tulajdonban lévő vállalkozásból nőtte ki magát nemzetközi vállalatcsoporttá.



Piacvezető információbiztonsági szolgáltatásait rendszeresen veszik igénybe az európai gazdasági élet rangos szereplői. Magukról írva kiemelik, hogy innovatív szemlélettel állnak ügyfeleik rendelkezésére. (KÜRT, 2013) „Az informatikai katasztrófák következményeinek felszámolására; a katasztrófák, visszaélések, rendszerproblémák megelőzésére kínálunk innovatív megoldásokat.” (KÜRT Zrt. Éves beszámoló, 2011)

A vállalat körülbelül 100 munkatárssal rendelkezik (Katona Tamás, 2013), és 2011-ben közel egymilliárdos árbevételük volt (KÜRT Zrt. Éves beszámoló, 2011).

6.2.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a KÜRT-nél

A KÜRT Zrt. innovációt ösztönző technikáit és az ezzel kapcsolatos kérdéseket egy interjú alapján mutatom be, melyet Katona Tamással, a KÜRT Zrt. Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletágának üzleti elemzőjével készítettem. (Katona, 2013)

Innováció-ösztönző módszerek

A KÜRT több olyan módszert is használ, melynek célja az innovációs folyamatok beindítása, ösztönzése. Az egyik ilyen technika például az, hogy az iroda „**open office**”-ként üzemel, nincsenek zárt irodák, vagyis a dolgozók könnyen megkereshetik közvetlen vezetőjüket bármilyen problémával vagy ötlettel. Létezik egy **belső vállalati portál** is, ami a tudásmegosztást segítésén keresztül növelheti az innoválás esélyét. Alapvető fontosságúak ezen kívül az informális tudásmenedzsmenttel összefüggő motívumok, például a közös étkezések (vezetők és tudásmunkások, beosztottak együtt), vagy a személyes kapcsolatoknak gyakorlatilag bármilyen formája. Az egyik legfontosabb innovációt segítő intézmény azonban egy külön üzletág, a **Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletág**. Ez az üzletág a kettős képességű szervezet koncepciója szerint működik, tehát strukturálisan elválasztva a szervezet többi egységétől, és új fejlesztési és kutatási projektekre fókuszálva. Az innovációs folyamatok többféleképpen is elindulhatnak. Egyrészt van egy **ötletgyűjtő sablon**, ahol a dolgozók kifejthetik újító ötleteiket. Ez azért nagyon hasznos, mert gazdasági, piaci szempontú kérdések is jelen vannak ezen a formanyomtatványon, vagyis az ötletek tulajdonosainak már az ötlet benyújtásakor el kell gondolkozniuk azon, hogy hogyan lesz üzletileg hasznosítható a kezdeményezés (ki lenne a vevő, mi az ötlet igazi hozzáadott értéke, hogyan illeszkedik a jelenlegi portfólióba, kik a potenciális versenytársak, mire van szükség a megvalósuláshoz, stb.). Másrészt a cég rendezett **brainstorming alkalmakat** is, ahol igyekeztek minden kollégától ötleteket gyűjteni.

Az ötleteket az üzletágvezetőnek kell elfogadnia, ezután kezdhetik el a projektet, csapatmunkaként. Általában Európai Unió pályázatba illesztik be, mivel a cégnek nem feltétlenül lenne ennyi lekötetlen tőkéje a fejlesztésekhez. Ez természetesen önmagában is csökkenti a szervezet által viselt pénzügyi kockázatot az innováció kapcsán, azonban semmiképpen sem tűnik el teljesen, mivel természetesen a vállalat belüli emberi erőforrás és infrastruktúra továbbra is szükséges, tehát a vállalat a be nem indított innovációs projektek alternatívaköltségét viseli. (Ez különösen jelentős, mivel a tapasztalatok alapján a KÜRT-nél általában csak egy kutatás-fejlesztési projektre tudnak igazán koncentrálni a dolgozók.) Az innovációs ötletek közül általában az jut el a megvalósításig, ami mögött motivált ember áll, sok energiát képes rászánni a projektre, és akár vezetői képességekkel is rendelkezik. Katona Tamás szerint a szervezeti kultúra kulcsfontosságú, ezen múlik minden innovációs folyamat sikeressége. Tehát a

személyes kapcsolatok megléte, informális egyeztetések, és a megfelelő motiváció mind szükségesek az újításokhoz. Az eddigi fejlesztési projektek az EU-s elvárásokkal mérve sikeresek, de közülük még egyik sem termelt jelentős profitot, mivel csak rövid ideje létezik ez a fent kifejtett innovációt serkentő gyakorlat a vállalatnál.

Hasznok és kockázatok megosztása a szervezetben

Az innovációs ötletek tulajdonosainak motiválnak és elkötelezettnek kell lenniük ahhoz, hogy ötletükből tényleges pályázati projekt legyen. Azonban a vállalat vonzó lehetőséget biztosít sikeresség esetén: az **új termékek mentén új kompetenciaközpontok alakulhatnak**, aminek a **vezetője** az lehet, aki elkezdte az ezzel kapcsolatos folyamatokat – az ő irányításával dolgoznak majd ebben a részlegben.

A lehetséges kockázatok esetében érdekes az alaphelyzet a KÜRT-nél, mivel bár radikális innovációkról van szó („*ezek mind radikális innovációk*” – Katona, 2013), **pénzügyi kockázat mégis kevés társul** ehhez a cégen belül, mivel a kockázatok jelentős részét a pályázatok révén az Európai Unió viseli. A pályázatok kapcsán a szervezetnek bizonyos szintű önrészt azonban vállalnia kell. Az EU-s szerződéseket teljesíteni kell, de a tapasztalatok alapján kicsi az esélye annak, hogy ez nem sikerül. Ennek ellenére a büntethetőség egy lehetséges kockázat, de ezt a kockázatot a vezetők viselik. A tudásmunkások esetében a „*személyes, pszichológiai dolgok a kockázatok, vagy például a presztízs*”. „*Legfeljebb az állásunkkal játszunk.*” (Katona, 2013)

Az innováció kapcsán tehát a munkavállalók szemszögéből a lehetséges hozam és kockázat is puhább dolgokkal fogható meg. A hasznok kapcsán az erősebb pénzügyi ösztönzésnek is felmerült a lehetősége, de mivel az innovációk egyelőre még nem termeltek bevételt, így ennek bevezetésére a későbbiekben szeretnének visszatérni.

A vállalat számára folyamatos veszélyt jelent a **tudásmunkások lehetséges kilépése** a szervezetből. Az emberek megtartását versenyképes fizetéssel (és a jövőben akár az innovációból származó bónuszokkal), és megbecsüléssel igyekeznek elérni. Katona Tamás szerint a „*vezető kreatív arcok kicsit olyanok, mint a primadonnák, ki kell szolgálni az igényeiket*”. Külön kiemelte a bizalom jelentőségét, melynek célja kettős: egyrészt a tudásmunkás ellenőrizhetetlenségéből fakadóan (kizárólag ő ért a témájához) nehéz másként viszonyulni hozzájuk, másrészt pedig a tudásmunkások maguk el is várják ezt, nem kedvelik, ha szabályokkal és kontrollal viszonyulnak hozzájuk.

6.3. A Mito szervezeti gyakorlata

A Mito Europe Kft. – saját jellemzésük alapján – egy 2008-ban alakult, budapesti székhelyű kommunikációs ügynökség, akik leginkább az online marketing területére fókuszálnak, de alapvetően az ügynökségi tevékenység minden szegmensében jelen vannak. Az elmúlt évek során több nagyszabású projektet teljesítettek, például az ő nevükhöz kötődik a Wizzair vagy az Unicef honlapjának teljes újratervezése és megalkotása. (Mito honlap, 2013)



A Mito Europe Kft. 2011-ben 560 millió forintos árbevételt ért el, üzemi eredményük pedig 42 millió forint volt. (Mito Europe Kft. Éves beszámoló, 2011)

A vállalat kreatív igazgatójának elmondása alapján (Pócze, 2013) a cég kettős céllal alakult: egyrészt, hogy saját termékeket fejlesszenek, másrészt pedig, hogy ügynökségi tevékenységet végezzenek. A cél az volt, hogy az ügynökségi tevékenység finanszírozza a nagyobb befektetéseket igénylő termékfejlesztéseket. A megalakulás után azonban egyértelművé vált, hogy vákuum van az ügynökségi piacon, melynek betöltése remek lehetőségnek látszott a vállalat számára, így tevékenységük eltolódott ebbe az irányba. A vállalat divizionális felépítést követ, termékeik alapján.

6.3.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Mito-nál

A következőkben azt mutatom be, hogy hogyan történik a Mito Europe Kft.-nél az innováció-ösztönzés, milyen szervezeti megoldásokkal támogatja a vállalat az újító tevékenységet. Ezen módszereket Pócze Balázssal, a Mito Europe Kft. Kreatív igazgatójával folytatott interjú alapján elemzem. (Pócze, 2013)

Innováció-ösztönző módszerek

Pócze Balázs (2013) elmondása alapján a Mito-nál nem a klasszikus K+F folyamatokon van a hangsúly, s ez leginkább az iparág sajátosságaiból fakad. Az ügynökségi iparágban kevésbé fontos új termékek és eszközök kifejlesztése, inkább az igényel kreativitást, hogy a már meglévő eszközöket használják újszerű módon. Tehát az innovatív megközelítés nagyon fontos, de nem tipikus kutatási tevékenységgel érik el az innovációt. Ennek ellenére a Mito-nál is találhatóak innovációt serkentő módszerek, közvetlenül erre a célra született szervezeti megoldások.

Az egyik ilyen megoldás a **kettős képességű szervezet** koncepciójához kapcsolódik, bár kisebb módosításokkal. Ha befut egy olyan ötlet a vezetőséghez, melyről azt gondolják, hogy az alapvetően ügynökségi tevékenység mellett mégis érdemes foglalkozni vele, akkor külön vállalkozásba szervezik az új ötlethez kapcsolódó tevékenységeket. *„Vannak olyan venture-ök, amik saját termékek”* (Pócze, 2013). Ilyen például a Koin névre hallgató mobilalkalmazás, melynek segítségével könnyedén követhetőek pénzügyi kiadásaink. Az alkalmazás segítségével rögzíthetőek a kiadások, számlák olvashatóak be, majd ezek kategóriákba rendezhetőek. Ezek alapján különböző kimutatásokat lehet készíteni. Ezen üzletág leválasztása az eredeti szervezetről nem a klasszikus kettős képesség koncepciója, mivel az eredeti elmélet szerint az a cél, hogy az ilyen jellegű újító ötletek *megszülessenek*, jelen esetben azonban az ötlet megvolt, kidolgozásához és a termékhez kapcsolódó egyéb tevékenységek elvégzéséhez volt szükség a leválasztásra. A Koin csapata a Mito-tól teljesen különálló személyzetet alkot, azonban a tulajdonos és az iroda közös, a dolgozók napi rendszerességgel találkoznak egymással. Ezáltal kulturális elválasztás nem történt az anyavállalat és az új vállalkozás között, mivel azt gondolják, hogy az innovatív szellemiség minden dolgozóban megvan, s a személyes kapcsolatok inkább segítik ezt az újító hozzáállást. Pócze Balázs elmondása szerint jó dolog ezeket az új vállalkozásokat közel tartani, mivel sokat kaphatnak az eredeti cégtől, úgymond „élősködhetnek” rajta, ami leginkább szolgáltatások és tudás formájában valósul meg. (A Koin alkalmazásnál például ilyen volt a név és szlogen kitalálása, vagy a logó megtervezése – melyeket a Mito munkatársai végeztek el az új vállalkozás számára.) Ezzel együtt az új vállalkozásokat nem szorongatja a régi vállalat, nyugodtan tudnak működni anélkül, hogy folyamatosan harcolniuk kellene az erőforrásokért. A Mito-nál tehát a kettős képességűség egy speciális formája valósul meg: az „exploration” tevékenység kiszervezése nem az ötletek generálása, és a kísérletezés megvalósulása érdekében történik, hanem már kész és piacképesnek látszó ötletek kidolgozásához, felfuttatásához kell. További különbség, hogy kulturálisan sincs igazán szétválasztva a két egység. Nagyon fontos azonban megjegyezni, hogy ez a szervezeti megoldás még ilyen formájában is rendkívül kedvező az innovációra nézve, mivel a dolgozóknak nem kell hagyományos tevékenységükkel foglalkozniuk: *„egy vállalatban az emberek mindig afelé fognak tendálni, ahonnan a fizetésük jön”* (Pócze, 2013). A kiszervezés segítségével a munkavállalóknak kizárólag az új termékkel kell foglalkozniuk, ennek az innovációnak a kivitelezése lesz fő feladatuk, és ezáltal fizetésük is ettől függ.

Egy másik megoldás, melynek segítségével igyekeznek előbbre hozni az innovatív folyamatokat, hogy a **divízióvezetők idejének egy részét kiemelik a napi operatív működésből**. Idejüknek egy részét arra fordítják, hogy megnézik, milyen új dolgok jelentek meg a piacon, mit tudna a szervezet is jól hasznosítani, vagy milyen új eszközt, terméket lehet érdemes kifejlesztenie a vállalatnak. (kettős képesség személyi szinten)

Emellett létezik egy **tanácsadói csapat** is, akik feladata az, hogy újszerű megoldásokat tegyenek a cég vezetői elé, kutatásokat készítenek.

Érdekes jelenség, hogy **az innovációk egy része nem a szervezet keretei között valósul meg**. Ilyen volt például az az eset, amikor pár fejlesztő a Mito-tól saját terméket hozott létre: egy e-book rendszerező szoftvert. A dolgozók természetesen a Mito kapcsán ismerték egymást, de ezt a termékinnovációt a vállalatától függetlenül, munkaidőn kívül hozták létre, sőt, külső fejlesztőkkel is dolgoztak a folyamat során. Az innováció így teljes mértékben az ő tulajdonuk, a Mito számára annyi hasznot jelent, hogy a külső projekt kapcsán megszerzett tudást a vállalatok belül is tudják hasznosítani. Az eset kapcsán felmerül a kérdés, hogy miért a szervezeten kívül önmegvalósítanak a dolgozók, miért nem próbálja a cég magához kötni ezeket a fejlesztéseket, melyek hosszú távon nagyon nyereségesek lehetnek. Pöcze Balázs (2013) válasza szerint ez azért történik így, mert a munkavállalók napközben soha nem foglalkoztak volna ezzel. A jelenleg bevételt termelő dolgokkal foglalkoztak volna, egy innováció pedig folyamatosan tolódott volna hátra. *„Üzleti szempontból persze nagyon jó lenne, de alternatíva költsége van. Az ügynökség pont elég energiát emészt fel.”* (Pöcze, 2013)

Ez a jelenség leginkább a Christensen – Bower (1996) által leírt problémát tükrözi, mely szerint a már piacon lévő, sikeres cégeknél leginkább az akadályozza az innovációt, hogy a vállalat tagjai a jelenlegi fogyasztók igényeinek kielégítése felé fordulnak (mivel innen származik jövedelmük), és nem keresik annak lehetőségét, hogy a vállalati erőforrásokkal és képességekkel milyen más fogyasztókat lehetne még elérni. Mindazonáltal fontosnak tartom kiemelni, hogy bár valóban egy „klasszikus” problémával áll szemben a Mito, de érdemes lehet átgondolniuk, hogy hogyan oldható meg mégis az ilyen jellegű kezdeményezések vállalathoz kapcsolása, mivel hosszú távon ez jelentheti majd versenyelőnyüket. Az, hogy a munkavállalók hogyan

ösztönözhetőek ilyen jellegű tevékenységek munkaidőben való végzésére, egy sokat kutatott téma, és leginkább a kettős képesség koncepciójához kapcsolódik.

Azért is különösen fontos ezt a kérdést megoldani, mert Pócze Balázs elmondása szerint havonta 2-3 ötlettel keresik meg őket a dolgozók, és bár valószínűleg ezek közül nem mindegyik érdemes a kidolgozásra, de még így is egy magas számnak mondható. Azaz a vállalat az innováció első szakaszában (ötletek megjelenése) tulajdonképpen már most is sikeres, az a kérdés, hogy ebből mennyit szeretnének a második szakaszba léptetni, vagyis kidolgozni és hasznosítani. Egy további adalék a témához, hogy interjúalanyom szerint az ügyvezető is innováció-pártoló embernek számít, de pontosan a Christensen és Bower által leírt, fent kifejtett problémába ütközik ő is tevékenysége során.

Hasznok és kockázatok megosztása a szervezetben

A következőkben rátérek arra, hogy a fent leírt szervezeti megoldások miként osztják meg az innováció hasznait és kockázatait.

Dolgozatom legfőbb kérdése, hogy a munkavállalók, tudásmunkások milyen jellegű kockázatokat viselnek, milyen mértékben, és ehhez milyen hasznok társulhatnak sikeresség esetén. Azonban a Mito esetében az derült ki, hogy **kevésbé van kezelve** ez a kérdés, mivel az esetlegesen felmerülő és kidolgozásra alkalmasnak látott ötleteket végül csapatban, külön vállalkozásban valósítják meg, így a tulajdonjogokat is a Mito tulajdonosai gyakorolják. Vagyis a tudásmunkások részéről a hasznok inkább **hírnév-jellegűek** lehetnek, kockázatokat pedig szintén maximum ilyen aspektusban vállalnak.

A előző részben bemutatott megoldások esetén inkább a szervezet számára jelennek meg kockázatok, mivel a **folyamatos kísérletezés veszélyeztetheti az ügyfelekkel való kapcsolatot**. Pócze Balázs elmondása szerint többször is megtörtént az, hogy ügyfeleiknek új, innovatív megoldást ajánlottak azzal a kiegészítéssel, hogy mivel ezt most próbálják ki először, így nem garantálható a siker. Ez csak kivételes esetekben tehető meg az ügyfelekkel, és nagyon kockázatos, ugyanis egy sikertelen, de drága marketing-kampány után szinte biztosan nem kapnak új megbízást az adott ügyféltől. Azok az ügyfelek vállalkoznak erre, akik portfólióban kezelik marketing-tevékenységüket, és időnként elfogadható számukra az, hogy a biztosan működő kampányok mellett vállalják a kísérletezés kockázatát.

A szervezet számára további kockázatot jelent, hogy **elveszíthetik tudásmunkásaikat**. A cég alapvetően segít dolgozóinak abban, hogy portfóliót építsenek, közze tegyék valahol, hogy milyen projekteken dolgoztak eddig, milyen feladatokat láttak el. Az ilyen jellegű információk nyilvános kezelésének veszélye azonban, hogy más vállalat szintén értékesnek fog találni egy adott dolgozót, alkalmazni szeretné, és megpróbálja „átcsábítani” magához. Az egyik legjelentősebb kockázat tehát a Mito számára az, hogy elveszíthetik dolgozóikat. Véleményem szerint ez a veszély még nagyobb lehet abban az esetben, amikor a dolgozók a Mito-ban végzett tevékenységük mellett még saját vállalkozásba is fognak (például az előző részben leírt módon). Ilyenkor, ha a vállalkozás sikeresnek bizonyul, megtörténhet, hogy a vállalkozók kilépnek eredeti munkahelyükről, hogy kizárólag saját üzletükkel foglalkozzanak. Pöcze Balázs (2013) elmondása szerint itthon nem nagyon van olyan vállalat, akitől tartanak, hogy elviszik dolgozóikat, mivel sikeresek, és jó munkakörülményeket, társaságok biztosítanak munkavállalóiknak. *„Külfölddel pedig nem lehet versenyezni”* (Pöcze, 2013).

Bár nem kapcsolódik szorosan dolgozatom fókuszához, de a szervezet által viselt kockázatok témáját érinti az a jelenség, hogy **egyes innovációkat részenként finanszíroz meg egy-egy ügyfél**. Erre jó példa a tartalom-menedzment szoftverek fejlesztésének menete. Ezen szoftverek arra szolgálnak, hogy egy honlap szerkesztését lehetővé tegyék, új tartalmat lehessen velük a honlapra tölteni (például szövegek, képek stb.). Az első ügyfél megrendel egy ilyen szoftvert egy adott programhoz, ezáltal az adott szoftver fejlesztése megtörténik, a know-how ott lesz a vállalatnál, amit más ügyfelek kapcsán is hasznosítani tud majd a vállalat. Elképzelhető azonban, hogy később más funkciókra is szüksége lesz egy ügyfélnek, például videó feltöltésének lehetőségére, vagy arra, hogy különböző jogosultságokkal lehessen a tartalmat szerkeszteni és frissíteni. Ezen programoknak a fejlesztését a megrendelő ügyfél finanszírozza, de természetesen a későbbiekben a csomagban maradnak, tehát eladhatóak lesznek mások számára is.

6.4. Az Index szervezeti gyakorlata

Dolgozatom ezen fejezetében az Index.hu Zrt.

(Index) szervezeti gyakorlatait mutatom be az



innováció-ösztönzés és ezzel összefüggésben a

munkavállalók kezelése kapcsán. Az Index.hu Zrt. hírportál és online tartalomszolgáltató. Jelenlegi formájukban 2002-ben alakultak, anyavállalatuk a Central European Media & Publishing Zrt. 2012-ben árbevételük 2,3 milliárd forint körül mozgott. (Index.hu Zrt. Éves beszámoló, 2012) Az online hírportálok közül az Index idézetsége a legmagasabb, tehát cikkeiket, vagy cikkeik bizonyos információit gyakran veszik át más hírszolgáltatók. Az Index napi 500 – 600 ezer egyedi látogatóval rendelkezik, amivel az elsők között van az online átfogó információszolgáltatók között. (Buzder Lantos, 2013) A fenti adatok alapján az Index mindenképpen a piacvezetők közé számít Magyarországon. Az Index jövedelme alapvetően abból származik, hogy jelen van a hirdetési piacon, weboldalukhoz kapcsolódóan hirdetési helyeket és megoldásokat értékesítenek.

Ami egyedivé teszi az Indexet, és megkülönböztetheti versenytársaitól, az a vállalatra jellemző „*bolond, kreatív gondolkodás*” (Buzder Lantos, 2013), melynek segítségével igyekeznek megtalálni, hogy mi lesz nagyon keresett, egyedi tartalom, mi fog tetszeni az olvasóknak. Az Index stílusára továbbá jellemző a szókimondás, nyíltság is. Dolgozatom következő fejezetében az innovációs folyamatokról írok részletesebben, az Index szerkesztőségére fókuszálva.

6.4.1. Innováció-ösztönzés és kockázatvállalás az Indexnél

Elsőként azt mutatom be, hogy milyen típusú innovációk történnek az Index szerkesztőségén belül, és ehhez fűződően általában a szerkesztőség szervezeti felépítéséről írok. A fejezet Buzder Lantos Gáborral, az Index.hu Zrt. marketing tanácsadójával készített interjú alapján készült. (Az fejezetben megjelenő idézetek szintén tőle származnak.)

Innovációs folyamatok az Indexnél

Az innovációk leginkább a tartalomhoz, információátadási megoldásokhoz kapcsolódnak, a technológiai innováció nem tartozik szervesen a szerkesztőséghez, mivel a technológiai háttér az alvállalkozóknál van, ők kezelik azt. Fontos megjegyezni, hogy a szerkesztőség teljes autonómiát élvez a tartalomszolgáltatás területén,

tartalomszerkesztési elveiket önmaguk határozzák meg. Tulajdonképpen így annyiban megfogalmazható a feladatuk, hogy minél színvonalasabb és érdekesebb cikkeket írjanak, melyek vonzzák az olvasókat. A főszerkesztő dönti el, hogy egy adott cikk meg fog-e jelenni, vagy sem. Ez az autonómia azért fontos, mert így minden szerkesztőségi innováció belülről fakad.

Az innovációk egy része termékfejlesztés jellegű újítás, ilyen volt például a Riszpekt Ház című videóműsor, ahol az országgyűlés történéseiről adtak hírt szórakoztató videó formájában. Hasonlóan termékfejlesztésnek számít a Sportgéza névre hallgató rovat (és külön weboldal), ahol a szerkesztőség a sporthíreket találja. Figyelnek arra is, hogy kihasználják a cégen, holdingon belüli szinergiákat, erre jó például szolgál a holdinghoz kapcsolódó blog.hu termék (blogmotor szolgáltató) beágyazása az Indexbe. Elsőként ez szinte teljesen függetlenül működött az Indextől, majd később létrejött az Index.hu főoldalán található „blogketrec”, melyben a különböző blog.hu-hoz tartozó blogokról voltak összeszedve a legérdekesebb vagy legaktuálisabb bejegyzések. Így könnyen át lehetett irányítani az embereket ezekre az oldalakra. Később, a közelmúltban pedig bevezették az Index2 elnevezésű oldalt, mely gyakorlatilag az Index második főoldala (egy kattintással átvezet erre az oldalra), és kizárólag blogokról származó hírek, cikkek kapnak helyet rajta. A blogok népszerűsítése azért volt fontos, mert rajtuk keresztül sokkal pontosabban elérhetőek bizonyos célcsoportok, mely a hirdetési tevékenység szempontjából kulcsfontosságú. A blog.hu-nak az üzleti modellben történő elhelyezése (egészen az Index2 létrehozásáig) körülbelül 12 év alatt zajlott le, tehát hosszú kifutása volt. Ebben az esetben az ötletgazdák a fejlesztésre kaptak pénzt, erőforrást és bizalmat, és azt a kockázatot vállalták, hogy átültek abba a csapatba, mely specializáltan ezzel a projekttel foglalkozott, de akkor még nem tudták, hogy mennyire lesz sikeres ez a kezdeményezés.

A fent bemutatott innovációk kapcsán írom le a szerkesztőségi hierarchiát: a szerkesztőséget egy főszerkesztő vezeti, ő a koncepcionális irányítója a tevékenységnek. Hozzá kapcsolódóan dolgozik három főszerkesztő-helyettes, akik szintén a fő tartalmi kérdésekért felelősek, hasonlóan, mint a főszerkesztő, bizonyos kérdésekkel kapcsolatban konzultálnak egymással. Az egyes rovatok élén rovatvezetők állnak, akik egyrészt beszámolnak a főszerkesztőknek munkájukról, másrészt pedig azzal foglalkoznak, hogy rovatuk megteljen tartalommal, és minél nagyobb mértékű olvasottságot érjenek el. Az egyes rovatokban 4-9 fő dolgozik, ez a rovat fontosságától

függően változik. Minden rovat a közös sikerben érdekelt, a cél az, hogy minél nagyobb olvasottságot érjenek el, viszont mivel egy-egy olvasó több cikket, rovatot is végignéz, így a rovatok nem küzdenek egymással, nincsenek olyan konfliktusok, mint a divíziók között. Ha valamilyen termékfejlesztés jellegű innovációs ötletet akarnak kidolgozni és elindítani a dolgozók, akkor ezekről a szerkesztőségi ülésén beszélnek, itt születik döntés arról, hogy indulhat-e a projekt vagy sem. Ezen az ülésen a főszerkesztők és a rovatvezetők vannak jelen. Ilyen módon – bár a munkavállalóknak van alkotói szabadságuk – az erőforrás-allokációs döntésekről teljes mértékben a vezetőség dönt.

Buzder Lantos Gábor szerint ami igazán fontos az Index számára, és tartalmi innovációnak minősül, az az, hogy *„hogyan közölsz híreket úgy, hogy jó legyen, tehát komplex információkat egyszerűen, érthetően átadni”* (például információs videók). Ennek céljából nagyon fontos, hogy a szerkesztőség hogyan tematizálja az évet, mennyire készül fel az adott időszakban várható történésekre, eseményekre. Akkor jó egy szerkesztőség, ha készül erre, és már az év elején benne van a fejükben, hogy mi lesz fontos kérdés az adott év során. Ez a folyamat *„nem professzionális, de tudatos”*. Ezen folyamat során felméri a potenciális projekteket és a hozzájuk szükséges erőforrások nagyságát. Előkészítik az anyagokat, és a cikkek nagy része már előre készen van 2-3 scenárióra, egészen kis részét kell csak a hír pillanatában elkészíteni. Ez az online iparág sajátossága, televízió esetén például kevésbé lehet ilyen formában előre dolgozni hírekkel kapcsolatban.

Ha egy termék készen van (például egy blog), akkor értesítik a sales osztályt annak érdekében, hogy az adott termékre fejlesszenek ki hirdetési csomagot. Ez gyakorlatilag a termékinnovációs folyamatok utolsó lépésének számít a szerkesztőségen belül, de nagyon fontos, hogy inputokat kapjon a sales, és ezáltal az Index üzleti tevékenysége még kifinomultabbá válhasson.

Összefoglalásként tehát leginkább az autonómia, a tevékenység szabadsága az az eszköz, mellyel innovatív ötletek kidolgozására ösztönzik a munkavállalókat az Indexnél, és a „bolond, nyitott” szervezeti kultúra pedig támogatja az innovációs folyamatok elindítását.

Hasznok és kockázatok megosztása a szervezetben

Mint már korábban bemutattam, az Indexre alapvetően támogató, kreatív szervezeti kultúra jellemző, így a **számonkérés nem erős** a szervezeten belül. Nem kezelnek kevésbé sikeres folyamatokat kudarcként. Buzder Lantos Gábor nem emlékszik olyan kezdeményezésre, amit később leállított volna a szerkesztőség. *„Bele van építve a rendszerbe a kísérletezés minden szinten”* – legfeljebb annyi történhet, hogy a munkavállalónak valamit **újra meg kell csinálnia**. Egy teljesen hipotetikus példaként ha az egyik sales szakember egy olyan csomagot rak össze, amit nem talál vonzónak a piac, akkor ennek nyilvánvalóvá válása után át kell dolgoznia ezt, és kijavítani. A munkavállalóknak, tudásmunkásoknak tehát nem kell nagy mértékű felelősséget vállalniuk az innovációs folyamatok során: *„a mi struktúráinkban menedzseri felelősségek vannak”*.

Bizonyos munkaterületekhez kapcsolódnak éves célok és ehhez kötődő teljesítménymutatók, ami alapján van esély bizonyos mértékű bónuszra. A dolgozók ezen kívül nagyobb projektek után kaphatnak **pénzügyi jutalmat**, ez része az ösztönző-rendszernek. A pénzen kívül pedig az **elismerés** jelenik meg, mint pozitív ösztönző, valamint annak a lehetősége, hogy ha egy jó ötlet merül fel, akkor **az ötletgazda viheti tovább az ehhez kapcsolódó tevékenységet**, *„a saját gyerekedet nevelheted tovább”*. Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló egy olyan projekten marad, ami a sajátja, és szereti csinálni. Ez azonban nem kötelező jellegű, a termék el is válhat fejlődése közben a létrehozótól, tehát nem kell az adott embernek folyamatosan ezzel foglalkoznia. További ösztönző lehet, hogy *„egy ilyen munkakörnyezetben minden megvan ahhoz, hogy új dolgokat találj ki”*.

6.4. Konklúzió a vállalati gyakorlatokról

Az előzőekben bemutatott vállalati gyakorlatok alapján valószínűleg a magyar szervezetekben **nem valósul meg nagymértékű hatalomdelegálás**. A négy közül három szervezet használ valamilyen innovációt segítő eszközt, intézményesített formát, ami támogatja a tudásmunkások ötleteinek becsatornázását a vállalati folyamatokba, a negyediknél pedig szinte teljes mértékben a vállalati kultúrára van bízva ez a feladat. Azonban viszonylag korán be van építve a rendszerekbe egy kontrolláló erő: **a vezérigazgató/vezető döntése a projekt elindításáról**. Mivel a vezérigazgató (vagy főszerkesztők) döntése már egészen a kezdeti folyamatoknál megjelenik, így nem történhet jelentős tőke- vagy munkaerő-befektetés az innovációba az ő jelenlétük nélkül. Így tulajdonképpen a pénzügyi kockázatot egyik esetben sem a tudásmunkásoknak kell vállalniuk.

Mindenhol nagyon fontosnak tartották a megfelelő ösztönzés kialakítását a vállalati célok és a munkavállalói célok összehangolása érdekében. **A hasznok és kockázatok megosztása a vizsgált szervezeteknél inkább nem pénzügyi alapon történik**. Lehetséges haszonként a potenciális hírnév, elismerés jelenik meg, bizonyos mértékű pénzbeli ösztönzéssel kiegészítve. Utóbbi fizetésemelést és eseti bónuszt jelent. A tudásmunkások kockázatvállalása is inkább reputációs szempontból történik, a presztízavesztés jelenik meg legnagyobb kockázatként.

Az interjúk alapján az a benyomásom, hogy a vizsgált szervezeteknél – ha nem is teljesen tudatosan -, de jól érzik azt, hogy bár az innovációhoz elengedhetetlen a tudásmunkásokkal való egyedi bánásmód (szabadságra, hírnévre való törekvés), de az erőforrások más formájára is szükség van, a tudás más típusának is rendkívül nagy szerepe van a sikeres innovációban. Ezen kiegészítő erőforrások pedig a menedzsereknél, gazdasági szakembereknél vannak jelen. Így például tökéletesen érthető, hogy miért van a vállalatoknál az innováció korai szakaszában vezetői döntés az üzleti hasznosíthatóságról, vagy hogy például miért volt fontos létrehozni egy olyan ötletgyűjtő sablont, ami már az ötlet születésekor figyelmet fordít a piaci körülményekre. **Az innovációt csapatmunkaként fogják fel, ahol a pénzügyi kockázatvállalás nem a tudásmunkások feladatkörének része**. A szervezetek a kockázatokat nem pénzügyi alapra helyezve, a pénzbeli hasznot azonban kis mértékben megosztva viselkednek az innovációs folyamatok során.

Konklúzió és összefoglalás

Dolgozatomban bemutatam egy egyre relevánsabbá váló, de eddig kevésbé vizsgált problémát az innováció témájához kapcsolódóan. Elemeztem, hogy az innovációt ösztönző hatalomdelegáló megoldások hogyan tekintenek a kockázatvállalás kérdésére, és hogy miért teremt ez feszültséget a célkongruencia szempontjából. A szakirodalom és gyakorlati példák vizsgálatával igyekeztem lehetséges válaszokat találni erre a problémára. A dolgozattal az alábbi következtetésekre jutottam:

1. **A hatalomdelegáló szervezeti megoldások nem kezelik, vagy csak részben kezelik a kockázatvállalás kérdését**, pedig ez a célkongruencia szempontjából elengedhetetlen.

2. Az innovációval kapcsolatos (kezdeti) **döntéseket nem lehet kizárólag a tudásmunkásokra bízni**, mivel

- 1) nincs meg hozzá minden ismeretük, tudásuk,
- 2) az ezzel kapcsolatos felelősségvállalás is inkább a menedzserek feladatköréhez tartozik,
- 3) nem viselnek pénzügyi kockázatot az innovációkhoz kapcsolódóan.

3. Bár a tudásmunkások szinte soha, és a menedzserek is ritkán vállalnak közvetlen pénzügyi kockázatot az innovációs folyamatok során, léteznek olyan **nem-pénzügyi kockázatok**, melyek léte a vállalati célok elérése irányába hajtja a dolgozókat, ilyen például a hírnév, presztízs kockára tétele, vagy a túlspecializálódás, vállalati specializálódás folyamata.

A **gyakorlati példák** alapján pedig:

4.. A vizsgált magyarországi gyakorlatok alapján **nincs nagymértékű hatalomdelegálás** még az innovatív szervezetekben sem, a menedzserek döntési jogköre és felelősségvállalása jelentős mértékben meghaladja a tudásmunkásokét.

5. A vizsgált magyarországi gyakorlatok alapján a tudásmunkások és menedzserek esetében is inkább **reputációval kapcsolatos kockázatok és hasznok** merülnek fel az innováció kapcsán, melyek csak közvetetten jelentenek pénzügyi kockázatot ezen emberek számára.

Dolgozatom zárásaként hangsúlyozni szeretném, hogy bár nagyobb figyelmet fordítottam a nem-pénzügyi kockázatok közül a reputációs kockázatra, de a dolgozói specializáció is nagyon komoly kockázatot jelent a munkavállalók számára. Léteznek ugyanis olyan innovációk, amik csak az adott vállalati környezetben relevánsak, és az ezzel kapcsolatban kiépített tudás nem hasznosítható más környezetben – vagyis a dolgozó számára ez keveset ér, a szervezet elhagyása után nem tudja alkalmazni máshol.

Dolgozatom továbbfejlesztési lehetőségeként meg kell említeni, hogy a dolgozatban vizsgált kérdés természetesen összetettebbé válik, ha **a vállalati méretet és az iparágbeli különbségeket** is vizsgálni kívánjuk. A vállalati méret esetében a probléma más és más formában jelenhet meg, hangsúlybeli eltolódások vannak a szabályozás – eseti kezelés, figyelem tengelyen. Ez nagy hatást gyakorol a kialakítható motivációs rendszerekre. Eltérő iparágakban eltérő a tudásmunkások szerepe, a kultúra, és a verseny dinamizmusa is, amik mind hatnak a gyakorlati kezelési módokra.

Hivatkozásjegyzék

- Alvarez, S. – Barney, J. (2004): Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19. (2004) No. 5. pp. 621–635
Letöltés helye: <https://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/entre-rent.pdf>
Letöltés ideje: 2012.12.08.
- Amit, R. – Zott, C. (2010): Business Model Innovation: Creating value in times of change. Working paper, IESE Business School.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Bakonyi Z. (2012): Mire jó a szervezeti demokrácia? Tudományos Diákköri Konferencia dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Bokor A. (é.n.): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. In: Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest pp. 303-321.
- Birkinshaw, J. – Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity into an Organization. MIT Sloan Management Review, Summer 2004, pp. 47-55.
- Buzder Lantos G. (2013): Interjú Buzder Lantos Gáborral (Index.hu Zrt., marketing tanácsadó) Budapest, 2013.04.24.
- Carland, J. W. – Hoy, F. – Boulton, W. – Carland J. A. (1984): Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 9. No. 2. pp. 354-359.
- Carnation Group honlap (2013)
Letöltés helye: <http://www.carnationgroup.com/about>
Letöltés ideje: 2013.03.16.

Carnation Zrt. Éves beszámoló (2011)

Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>

Letöltés ideje: 2013.03.22.

Chikán A. (2005): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

Christensen, C. – Bower, J (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. Strategic Management Journal, Vol. 17. No. 3. pp. 197-218.

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal, Vol. 21., No. 10-11., pp 1105-1121.

Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. California Management Review, Vol. 33, Spring, pp 114-135.

Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Organization Science, Vol. 7., No. 4., pp 375-387.

Grant, R. M. (2008) : The Future Of Management: Where is Gary Hamel leading us? Letöltés helye: <http://education.systemgroup.net/DocLib2/GaryHamel.pdf>
Letöltés ideje: 2013.03.01.

Hamel, G. (2006): The Why, What and How of Management Innovation. Harvard Business Review, 2006 February, pp. 72-84.

HRportal (2012): Így hoznak pénzt a dolgozók ötletei.

Letöltés helye: <http://www.hrportal.hu/hr/igy-hoznak-penzet-a-dolgozok-otletei-20120806.html>

Letöltés ideje: 2012.12.07.

Index.hu Zrt. Éves beszámoló (2011)

Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>

Letöltés ideje: 2013.04.22.

ISI Emerging Markets (2013): Internet Publishing and Broadcasting and Web Search Portals industry companies.

Letöltés helye:

http://site.securities.com/ci/ip.html?pc=HU&indu=516&view=companies&sort_by=revenues

Letöltés ideje: 2013.03.22.

Jensen, M. C. (1990): Performance Pay and Top-management Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol. 98., No. 2. pp. 225-264.

Juhász P. (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. Doktori értekezés.

Letöltés helye: <http://phd.lib.uni->

[corvinus.hu/176/1/juhasz_peter.pdf#page=79&zoom=146,0,18](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/176/1/juhasz_peter.pdf#page=79&zoom=146,0,18)

Letöltés ideje: 2013.04.10.

Katona T. (2013): Interjú Katona Tamással (KÜRT Zrt., Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletág, Üzleti elemző). Budapest, 2013.03.20.

Killian, K. – Perez, F. (1998): Ricardo Semler and Semco S.A. Thunderbird, The American Graduate School of International Management.

Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2009): How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, September 2009. pp 73-80.

Király A. (2013): Interjú Király Andrással (Carnation Group, New Business Development Manager). Budapest, 2013.03.19.

KÜRT (2013): Történet

Letöltés helye: <http://kurt.hu/rolunk/tortenet/>

Letöltés dátuma: 2013.03.22.

KÜRT Zrt. Éves beszámoló (2011)

Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>

Letöltés ideje: 2013.03.22.

Langlois, R. – Cosgel, M. (1993): Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation. *Economic Inquiry*, Vol. XXXI. July 1993, pp. 456-465.

Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13,

Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal. (Summer, 1992), pp. 111-125

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, Vol. 2., No. 1. pp. 71-87

Mito honlap (2013)

Letöltés helye: <http://mito.hu/#/home>

Letöltés ideje: 2013.04.02.

Mito Europe Kft. Éves beszámoló (2011)

Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>

Letöltés ideje: 2013.03.22.

Mogyorósi, P. (2008): Az innováció fogalma, szerepe, folyamatai. Prezentáció.

Letöltés helye: http://www.foodenerg.eu/dokumentumtar/cat_view/44-eladas-anyagok.html?start=20

Letöltés ideje: 2013.04.17.

Nahapiet, J. – Ghosal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 242-266.

Ocean Tomo (é.n.): Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study.

Letöltés helye: <http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/Intangible-Asset-Market-Value-Study>

Letöltés ideje: 2013.04.15.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – Eurostat (2005): Oslo Manual - The measurement of scientific and technological activities.

Harmadik kiadás.

Letöltés helye:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF

Letöltés dátuma: 2013.03.09.

Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 9. pp. 697-713.

O'Reilly, C. – Tushman, M. (2004): The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review. 2004, April, pp. 74-81.

Letöltés helye: <http://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization/ar/pr>

Letöltés ideje: 2010.08.13.

Porter, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12., Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. pp. 95-117.

Pőcze B. (2013): Interjú Pőcze Balázssal (Mito Europe Kft., Kreatív igazgató). Budapest, 2013.04.12.

Rajan, R. – Zingales, L. (2000): The governance of the new enterprise. NBER Working Paper Series, October 2000.

Letöltés helye: <http://www.nber.org/papers/w7958>

Letöltés ideje: 2012.12.03.

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest.

Reed, R. - DeFilippi, R. J. (1990): Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

Scherer, A. G. (é.n.): Szervezet kritika vagy szervezett kritika? Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikus alkalmazásához. In: Kieser, A. (2008): Szervezetelméletek

Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles. McGraw-Hill Book Company, New York.

Senge, P. (1998): Az ötödik alapelv. HVG Kiadó, Budapest.

Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth. Berrett Koehler Publishers. San Francisco.

Teece, D. J. (1986): Profiting from technological innovation.

Letöltés helye: <http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf>

Letöltés ideje: 2013.03.01.

Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. pp. 509-533

W. L. Gore & Associates, Inc. (2012): A Team-Based, Flat Lattice Organization.

Letöltés helye: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/culture/index.html

Letöltés ideje: 2012.12.08.

Zoltayné Paprika Z. (2005): Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest.

Melléklet

1. Melléklet: Interjúkérdések

1. Milyen innovációt serkentő módszereket használnak a szervezetnél?
2. Mennyire sikeresek ezek a módszerek?
3. Milyen arányban válik egy ötlet profitot termelő terméké, technikává?
4. Hogyan oszlik meg az innovációhoz kapcsolódó pénzügyi kockázat a szervezet tagjai között?
5. Milyen kockázatot vállalnak a munkavállalók, ha nem pénzügyit? (vagy a pénzügyi kockázaton túl)
6. Milyen lenne egy ideális kockázatelosztási technika? Hogyan változtatna a bevett innovációs folyamatokon?

2. Melléklet: Interjúalanyok listája

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Buzder Lantos Gábor | Index.hu Zrt., Marketing tanácsadó |
| 2. Katona Tamás | KÜRT Zrt., Kutatás-fejlesztés és Innováció-
menedzsment Üzletág, Üzleti elemző |
| 3. Király András | Carnation Group, New Business Development Manager |
| 4. Pöcze Balázs | Mito Europe Kft., Kreatív igazgató |