

Stratégia és Projektvezetés Tanszék

INNOVÁCIÓ VEZÉRELT VÁLLALATIRÁNYÍTÁS

STRATÉGIAI MEGKÖZELÍTÉS

Tanulmányi versenydolgozat

2013

FEJES JÓZSEF

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	3
2	AZ INNOVÁCIÓ HELYE A PIACGAZDASÁGBAN	3
2.1	Az innováció fogalmi keretei	3
2.2	Az innováció természete.....	4
2.3	Az innováció vállalatelméleti alapjai	6
2.4	Az innováció szerepe az vállalati értékteremtésben	9
2.5	Az innováció szerepe a nemzetgazdasági értékteremtésben	12
3	AZ INNOVÁCIÓ VEZETÉSI KÉRDÉSEI	14
3.1	Az innováció folyamata.....	14
3.2	Az innováció menedzsment alapkérdése: stabilitás versus instabilitás	16
3.3	Az innováció és a tudás összefonódása	19
3.4	Az innovációt övező optimalizálási döntések	21
3.5	Humándinamikák az innováció menedzsmentben	22
4	AZ INNOVÁCIÓ HELYE A VÁLLALATI STRATÉGIÁBAN	23
4.1	Az innovációs kalibrálása.....	23
4.2	Innováció menedzsment	25
4.3	Az innovációs stratégia tartalmi illesztése.....	28
4.4	Konvencionális innovációs stratégiák	30
4.5	Innovációs portfólió kialakítása.....	35
5	AZ INNOVÁCIÓ HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE	37
5.1	Kettős képességű szervezetek.....	37
5.2	Szorosan kapcsolódó menedzsmentterületek	39
6	ÖSSZEFOGLALÁS	40
7	IRODALOMJEGYZÉK	42

1 BEVEZETÉS

Shumpeter az innováció atyja azt vallotta, hogy a gazdasági növekedés alappillére az innováció és a vállalkozói tevékenység. Nézetei szerint az innováció elvezeti a vállalatokat egy ideiglenes monopolhelyzetbe, ahol az innovációba fektetett tőkéjük megtérül, hiszen abnormális profitot realizálhatnak egészen addig, amíg a piaci versenytársak át nem veszik, vagy le nem másolják a terméket vagy a szolgáltatást. Ebből következik, hogy az innováció egy folyamatos körforgás, hiszen a régi megoldásokat váltják az új megoldások, és ezek mögött különböző vállalatok állnak. Ez a tanulmány azzal foglalkozik, hogy miként kell működtetni, menedzselni egy innováció vezérelt vállalatot, annak érdekében, hogy minél több Shumpeteri járadékot termeljen a vállalkozás. Ez a terület azért fontos, mert egy friss kutatás (Weiss, 2012) azt mutatja, hogy az innováció menedzsmentet az úgynevezett innovációs szakadék jellemzi leginkább, miszerint a vezetők több mint 80%-a tartja kiemelten fontosnak az innovációt, de csupán 30%-uk elégedett az innovációs teljesítményükkel. Ez a dolgozat igyekszik egyfajta iránymutatást adni az olvasónak, hogy miként lehet sikerre vinni az innovációt, mint vállalati alaptevékenységet. A téma széleskörű nemzetközi szakirodalmi áttekintés alapján került feldolgozásra. Célja, hogy a nagyvilágban szétszórt elméleteket letisztítsa, és a modernkori menedzsment elvekkkel szintetizálja.

2 AZ INNOVÁCIÓ HELYE A PIACGAZDASÁGBAN

2.1 Az innováció fogalmi keretei

A sikeres vállalatok vezetői a 21. századi vállalati gazdálkodás egyik sarokkövéként tartják nyilván az innovációs tevékenységet. Kevés ellenpéldával találkozunk, amikor egy menedzser nem tartja fontosnak az innovációt. Ez a szélsőséges gondolkodásmód alapvetően monopol piacokon illetve állami tulajdonú vállalatoknál jellemző. A versenypiac szereplőinek fennmaradó része azonban joggal fektet kellő hangsúlyt az innovációra, hiszen Porter (1990) már két évtizeddel ezelőtt megállapította, hogy innovációval versenyelőnyre tehet szert a vállalat. A külső környezet változása lehetőséget ad arra, hogy a szervezetek új lehetőségeket azonosítsanak és innováljanak.

Az innováció kifejezés széles fogalmi spektrumon mozog, hiszen beletartozik a borotvapenge dőlésszögének bőrbarát kialakítása, az internet felfedezése vagy a humán genom feltérképezése egyaránt. Az innováció definiálására ezért számtalan frázist találhatunk a vezetéstudományi szakirodalomban. Én az alábbi táblázatban szeretném kronológiailag

összefoglalni azt a néhányat, ami megadja az alapot a további okfejtések közös értelmezéséhez.

1. táblázat Innovációs fogalmak

Szerző	Év	Definíció
Shumpeter, J. A.	1934	Az innováció a termelési tényezők új kombinációja.
Mintzberg, H.	1983	Az innováció az eddig felállított mintáktól való elszakadást jelenti.
Drucker, P.	2003	Az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés.
Csath, M.	2004	Az innováció a megvalósult kreativitás.
Chikán, A.	2008	Az innováció a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten történő kielégítése.
Weiss D, - Legrand C.	2011	Az innováció alkalmazott kreativitás, amely üzleti értéket teremt.
More, R.	2011	Az innováció egy olyan változási folyamat, amely megteremti és növeli a vagyont.
Boda, Gy.	2012	Az innováció az a változás/változtatás, mely megnöveli a rendelkezésre álló termelési tényezők hatékonyságát.

A fenti megfogalmazások jól körülírják az innováció mibenlétét. Egyfajta összegzésként megállapítható, hogy az innováció minden esetben változást indukál a szervezetben, amelynek az a célja, hogy a vállalat egy magasabb fejlettségi szintet érjen el.

2.2 Az innováció természete

„Nem tudjuk megoldani a problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amellyel létrehoztuk őket.”

Albert Einstein

Az innováció természetéből fakadóan magas absztrakciós szinten értelmezhető tevékenység, hiszen a véletlen és a szerencse komolyan befolyásolják az innováció sikerességét. Ekkor azonban kevésbé lehet mérhető és menedzselhető üzleti logikával megközelíteni a dogákat, ezért az innováció legalább olyan mértékben művészet, mint tudomány. Ezt az állítást arra alapozom, hogy az innováció éppen arra szolgál, hogy az aktuális világképet maga mögött hagyva egy képzeletbeli világot vetítsen előre. Az innováció nem a „mi van?”, hanem a „mi lenne ha?” kérdésre válaszol. Az innováció éppen azért olyan rejtélyes és sokszínű, mert a kihívások hasonlóak minden vállalat számára, de a megoldások már különbözőek.

Az innováció, természetét tekintve egy olyan aktív tudásalapú tevékenység, ami egy szisztematikus munka eredménye (Iványi-Hoffer, 2010). A tudásalapú tevékenység azt jelenti, hogy az innováció középpontjában a gondolkodás áll. Ennek következtében megfogalmazhatjuk, hogy a sikeres innovációs tevékenységhez négy tényező együttállása szükséges:

1. **Képesség**, mint szakmai alkalmasság.
2. **Motiváció**, mint cselekvési hajlandóság.
3. **Kreativitás**, mint az újításra való hajlam, újszerű gondolkodás.
4. **Pénz**, mint az innovációs tevékenység anyagi fedezete.

A felsorolt négy tényező egyaránt tartalmaz anyagi és nem anyagi komponenseket, amiből leszűrhetjük azt a következtetést, hogy az egy innováció egy komplex vállalati tevékenység, ami az embertől elszakíthatatlan. Az innováció egyaránt épít materiális és immateriális termelési tényezőkre.

Ennek a vállalati tevékenységnek Schumpeter (1934) az alábbi típusait különböztette meg: új termékek bevezetése, új gyártási módok meghonosítása, új piacok megnyitása, új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése, új szervezeti kialakítás. Ugyanez a bontás Chikán (2008) szerint három megjelenési formába összegezhető:

- új termék/szolgáltatás,
- új technológia,
- új szervezeti megoldás.

Az innovációnak számos sajátos ismertetője van, amivel a vállalatoknak együtt kell élniük, hiszen a sikeres innováció megkívánja a szakmai ismereteket. Az innováció legfőbb ismertetőjegyeit az alábbi lista tartalmazza:

- a tervezési funkció tökéletlensége, vagyis nem jelezhető előre a tevékenység sikere illetve kudarca
- gyakran zavarforrásként jelenik meg a szervezetben, mint a stabilitás és a rutin ellenzője
- belső szervezeti határokon átnyúló tevékenység (funkcióközi)
- külső szervezeti határokon átnyúló tevékenység (szervezetközi)
- tőkeigényes tevékenység, ami siker esetén közvetlenül extraprofitot termel, valamint közvetetten növeli a vállalat értékét

- befektetés nélkül nincs innováció, hiszen a gondolkodással töltött időnek is van alternatív költsége
- az innováció szoros kapcsolatban áll a marketinggel, hiszen mint egy keresztfunkció átveszi tőle a fogyasztó orientáltságot
- mivel a sikeres innovációs tevékenységen realizált hozamok kiemelkedő nagyságúak ezért az érte vállalt kockázat is átlagon felüli
- az innováció mindig a fejlődés irányába tolja a vállalatot, valamilyen újszerű megoldás mentén
- az innovációs képesség elidegeníthetetlen az embertől
- az innovációs képesség növeli a humántőke értékét, mert egy olyan munkavállaló, aki innovatív az több fejlesztési potenciállal bír, mint egy olyan, aki nem. (Természetesen csak innovatív emberekből nem lehet sikeres munkaszervezetet építeni)
- az innováció gyakorlati haszna bármelyik másik termelési tényezőkhöz viszonyítva kiemelkedően magas lehet.

Az innováció gyakorlatilag a folyamatos költség- és minőségverseny eredménye, amely hosszú távon megágyaz a profitszerzésnek és az átlagon felüli piaci pozíciónak. A feladat komplex, hiszen egyszerre igényel mérnöki-műszaki találékonyságot és gazdasági-üzleti szakértelmet. Erre a legjobb példa a „*Duna parti dilemma*” ahol az ország két legjobb egyeteme (BME, Corvinus) teljesen más aspektusból közelíti meg az innovációt. Szükség van a kétfajta tudás integrálására és a közös munkára, mert az innováció rendszere akkor teljes, ha egyszerre tud felmutatni műszaki és gazdasági kiválóságot.

2.3 Az innováció vállalatelméleti alapjai

Az ezredfordulót megelőzően új elméletek láttak napvilágot, amelyek a versenyelőny forrásaként a vállalat belső erőforrásait nevezték meg. Ezen elméletek szerint a versenyelőny olyan erőforrásokból fakad, amelyek értékesek, ritkák, nehezen leutánozhatóak és nehezen helyettesíthetőek (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Ez a szemléletváltás bár stratégiai menedzsment oldalról újszerűen hatott, azért teljesen nem taszította feledésbe az addig uralkodó Porteri iparági megközelítést.

Évtizedek múltán, mára bebizonyosodott, hogy az innováció egyaránt táplálkozik a belső erőforrásokból, de a tevékenység sikerére kritikus hatással van a külső iparági környezet is. A két elmélet együttéléséről beszélhetünk az innováció kapcsán. Az erőforrás alapú elméletek

közül két elágazást szeretnék bemutatni, amelyeknek releváns hatása van az innovációra és annak menedzselésére.

1. **Dinamikus képességek elmélete** (Teece et al., 1997; Teece, 2011), ami túlnyúlik a szigorú pénzügyi szemléleten és a versenyelőnyt a multifunkcionális szervezeti kompetenciák kiaknázásában látja. A hangsúlyt áthelyezi az immateriális eszközök menedzselésére. A dinamikus képességek kifejlesztésének három szakaszát mutatja be a szerző. Először érzékelni és azonosítani kell az üzleti lehetőséget (*sensing*). Másodszor mozgósítani kell azokat az erőforrásokat, amelyek képesek értéket teremteni a lehetőségből (*seizing*). Végül a folyamatos megújulás elvét követve, aktívan kell menedzselni az értékteremtő folyamatokat (*transforming*).
2. **Tudásalapú elméletek**, amelyek a tudást a legfontosabb stratégiai erőforrásként kezelik. Ez az elmélet túllép a hagyományos Tylori munka kritériumrendszerén, és a szervezet tagjait egy élő, aktív tudásegységként kezeli, amelyek egyénileg járulnak hozzá a kollektív szervezeti tudás megteremtéséhez, majd használatához. Az eddigi statikus megközelítések helyett Hamel és Prahalad (1990) felhívta a figyelmet arra, hogy a vállalat képes tanulni, tehát képes maga is erőforrásokat fejleszteni, amelyeket a vállalat alapkompenciájának (*core competence*) neveztek. Ennek kapcsán további kutatók (Nonaka, 1994; Grant, 1996) rávilágítottak, hogy a versenyképesség a vállalatspecifikus, tapasztalati tudásban rejlik (*tacit tudás*), ami nem másolható és nehezen kódolható a versenytársak számára. A tudásmenedzsment szakterület ezek után kezdett el jelentősen felértékelődni, ahol is a menedzserek igyekeznek hatékonyan kiaknázni a vállalatban meglévő tudást, illetve új tudást létrehozni. Innentől kezdve a tudás egy kritikus vállalati erőforrássá avanszálódott, amelyre úgy tekintettek a felvilágosult vállalatok, mint a versenyelőny elsődleges forrására.

A fejlődés, mint stratégiai célkitűzés további magyarázatot igényel vállalatelméleti szempontból, hiszen a fenntarthatóság korát éljük, amikor gyakran feszül egymásnak a nulla növekedés és a folyamatos növekedéskényszer eszméje. Az evolucionista vállalatelmélet (Cohendet - Llerena, 1988) jó kiindulópont lehet a kérdés megválaszolására. Ez a megközelítés biológiai analógiákra építve vizsgálja a szervezetek fennmaradását és pusztulását. Elemzi, hogy melyek azok a szervezeti viselkedésformák, amelyek hozzájárulnak a fennmaradáshoz. A vállalatok fejlődése és eltűnése egy természetes szelekciós folyamat végeredménye, ami megadja a vállalatok dinamikus létének az alapjait. Az elmélet szerint a vállalat egy produktív tudástömegként értelmezhető, amely tudás a vállalati rutinokba

manifesztálódik. Ezek a rutinok átjárják az egész szervezetet és hozzájárulnak a szervezeti memória kialakításához és a kollektív cselekvőképesség fokozásához. Azonban a rutinok sajátos jellemzője, hogy a múlt interpretációiból építkeznek, vagyis a stabilitást és a repetitivitást képviselik. Az innováció ugyanakkor pont ezen rutinok leküzdése ellen munkálkodik, hiszen valami újat szeretne létrehozni és nem elégszik meg a jelenlegi állapotokkal. A gazdálkodás feltételei folyamatosan változnak, így az alkalmazkodás megköveteli az innovációt. Pont, mint a természetben, az a populáció él túl, aki a magatartását képes hozzáigazítani a megváltozott körülményekhez. A vállalati gazdálkodás nyelvén ez azt jelenti, hogy a versenyképesség és így a hosszú távú fennmaradás eredője az adaptív üzleti magatartás. Ez a magatartásforma azonban csak ideiglenesen túri meg a rutinok elburjánzását a vállalat folyamataiban, ezért az innováció feladata az, hogy újabb üzleti lehetőségeket keressen, lehetőleg olyanokat, amelyek illeszkednek az adott üzleti környezethez. Azok a vállalatok, amelyek ezt nem teszik meg, nagy valószínűséggel áldozatul esnek a turbulens gazdasági eseményeknek és a szelektációs mechanizmus kisöpri őket a piacról.

Konklúzióként megállapíthatjuk, hogy a vállalatok fejlődési kényszerben működnek, ami azt jelenti, hogy a fejlődés és a visszafejlődés közti átmenet eltűnni látszik, vagyis a stagnálás, mint gazdaságilag elfogadott állapot egyre inkább kikerül a szóhasználatból. A fejlődéselvű logika azt diktálja, hogy az innováció a versenyképesség alapja. A mai versenypiaci körülmények között a vállalati versenypozíció garantálása és az optimális működés hosszú távú fenntartása, szinte elképzelhetetlen. A stabil belső struktúrák és a statikus piaci beágyazottság kora lejárt. A vállalat egy környezetfüggő, dinamikus egység, ami saját szervezeti határain kívül is mozog. Az innováció, mint az új gazdasági kontextusra adott válasz jelenik meg a vállalatok életében. Ennek függvényében egy vállalat két út közül választhat: vagy piacformáló erővel rendelkezik és ő irányítja az üzleti környezet változásait, vagy kifinomult alkalmazkodási képességei révén megpróbálja lekövetni a piaci változásokat és a környezetfüggőségét a saját előnyére fordítani. Az innováció mindkét esetben kardinális tényező, az első esetben hatalmi, míg a második esetben inkább túlélési faktor. Ezen gondolatsor mögött meghúzódik az a felvetés, hogy a stagnálás, mint közgazdaságtanilag értelmezett gazdasági állapot, üzleti értelemben megszűnik létezni. A növekedéskényszer és a turbulencia vezet el oda, hogy a status quo hosszú távú megőrzése gyakorlatilag kivitelezhetetlen menedzsment feladattá vált.

Tovább finomítva a vállalatelméleti alapokat, a kontingencia elmélet vagy más néven szituációelmélet (Burns - Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence - Lorsch, 1967; Pugh et

al., 1969) szerint a vállalatnak úgy kell működnie, hogy folyamatosan hozzáigazítja magát a külső körülményekhez, így a legjobb menedzsmentdöntések az adott szituációtól függnének. Ez praktikus azt jelenti, hogy ha változik a környezet, akkor változik a stratégia és ezzel együtt az üzleti magatartás is. A globalizáció, a nemzetközi szervezetek térnyerése, a határokon átnyúló kereskedelmi láncok ereje és a politikai - gazdasági uniók szerepe egyre fokozza ezen elmélet létjogosultságát. Vállalati szinten legalább ilyen fontos a szituációelméleti megközelítés, hiszen a vállalat nem csupán saját erőforrásaira épít, hanem kilép a vállalat határain kívülre.

Kapcsolódó elmélet még az érintett elmélet, ami a vállalattal tartós kapcsolatban álló aktorok viselkedését és célfüggvényeit vizsgálja. Ezen két elmélet egyvelegéből az innovációra vetítve azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vállalat egyedül nem tud okosabb és kreatívabb lenni, mint az összes érintett együttvéve, ezért a szervezetnek figyelembe kell venni a külső forrásból érkező impulzusokat és azokat be kell építeni az innovációs tevékenységébe.

2.4 Az innováció szerepe az vállalati értékteremtésben

Porter 1985-ben ismertette az értéklánc koncepcióját, ahol folyamatszemplében mutatja be a vállalat egyes funkcionális területeinek értékalkotó összekapcsolását. Ebben az értéklánc felfogásban az innováció másodlagos tevékenységként szerepel az összvállalati értékteremtésen belül, a technológiai fejlesztések közé sorolva. Mára ez az üzleti logika megváltozott és az innováció előtérbe került, véleményem szerint az elsődleges funkciók közé, hiszen alapvető versenyképességet befolyásoló tényezőket nem lehet másodlagos tevékenységként kezelni.

Azonban felmerül a kérdés, hogy egyáltalán helyes-e, hogy az innovációt vállalati funkcióként kezeljük, amikor az előzőekben bemutatott elméletek közül néhány már vállalati képességként tartja számon az innovációt? A kérdés megválaszolásához először szeretném tisztázni, hogy mit értek az imént említett fogalmak alatt:

- A **vállalati funkció** az egyes üzleti tevékenységek összvállalati értékteremtéshez való parciális hozzájárulása, ami megmutatja, hogy az adott résztevékenység milyen szerepet játszik a működésben.
- A **vállalati képességek** határozzák meg, hogy a szervezet milyen válaszokat képes generálni a saját kollektív kompetenciabázisából építkezve. Ezek a képességek gyakorlatilag lehatárolják a szervezet cselekvőképességét.

Vecsenyi (2010) a képességek mellett teszi le a voksát, és az alapvető üzleti képességeket három kategóriába sorolja:

1. Vevőkiszolgálási kiválóság
2. Működési kiválóság
3. Innovációs kiválóság

Vecsenyi szerint a piacon a vállalatok képességei versenyeznek, így versenyelőnyre tehet szert az, aki folyamatos újításokat mutat be a piacon és elébe megy a vevői igények kialakulásának.

A funkció vagy képesség vita messzire vezet, de az bizonyos, hogy a klasszikus venni vagy gyártani dilemma is felmerül a téma kapcsán. A vállalatnak el kell köteleznie magát amellett, hogy külső forrásból szerzi be az innovációkat (szabadalom, licenc) vagy önmaga fejleszti azokat. Illetve a kettő kombinációja is egy elképzelhető megoldás, amikor a vállalat belső képességeit meghaladó innovációkat a piacról szerzi be, míg a kivitelezés határán belül eső fejlesztéseket, újításokat önmaga valósítja meg. Teece (1997) szerint a dinamikus képességek, olyan erőforrásokból táplálkoznak, amelyeket nem elég csupán beszerezni, szervezeten belül kell felépíteni őket. A menedzsment felelőssége nem ér véget, ha házon belüli fejlesztés mellett dönt, hiszen nem csak az innováció beszerzése kapcsán értelmezhető a venni vagy gyártani dilemma, hanem a már elkészült innovációkra is. Az analógia ugyanaz, de a kérdés így hangzik: megtartsuk vagy eladjuk a kifejlesztett megoldást? Ez a kérdés rávilágít a vállalatok közti hálózati kapcsolódásokra, hiszen egy vállalat outputja egyben képezheti egy másik gazdasági egység inputját. A döntés gyakorlatilag arra vonatkozik, hogy milyen formában nyerjük ki a pénzt az adott innovációból, eladják-e a használati jogokat vagy kizárólag saját felhasználásra koncentrálnak. Mindkét esetre lehet példát mondani, hiszen az McDonalds az üzleti folyamatok, márkahasználat, termékpaletta stb. használati jogát franchise formájában továbbértékesítette és a világ egyik legsikeresebb gyorséttermi hálózatát építette ki. Ellenpélda lehet a Coca Cola, ahol a mai napig nem tudjuk a kóla pontos receptjét, mert ennek az innovációnak az ereje a lemásolhatatlanságban rejlik, így a vállalat saját maga aknázza ki a titkos recepttel járó gazdasági hasznot. Természetesen sikeres magyar példákat is említhetünk, úgymint a Fornetti (franchise) vagy az Unicum (saját titkos recept).

Nem célom állást foglalni ebben az elméleti vitában, mert én jobban szeretem a gyakorlatias megközelítéseket, ezért inkább úgy fogalmaznám meg a véleményemet, hogy akár funkcióként, akár képességként tekintünk az innovációra az bizonyos, hogy a vállalat

versenyképességét valóban befolyásoló tevékenységről beszélhetünk, ami komoly menedzselési kihívásokat tartogat a vezetők számára, hiszen az innovációs kapacitás kihasználása a fennmaradás záloga lehet. Az innovatív termékek és szolgáltatások kifejlesztése esszenciális a versenyképesség eléréséhez és a globális piacokon való versenyben maradáshoz (Miron et al., 2004). A vita zárásaképp azt az egyáltalán nem újkeletű alaptételt szeretném megerősíteni, hogy az innováció elengedhetetlen a túlélni kívánó vállalatok számára. Ebben a gyorsan változó üzleti környezetben azok a vállalatok, akik be szeretnék biztosítani a jövőjüket, innoválniuk kell. Az organikus növekedés és a proaktív vezetési gondolkodásmód a folyamatos változások felé orientálja a vállalatokat, az alkalmankénti, hullámzó innovációs teljesítmény nem kielégítő a siker szempontjából (John, 1999).

Az innováció szerepe egy vállalatban belül a kettős értékteremtésén keresztül ragadható meg a legegyszerűbben, hiszen a vállalat alapvető célja, hogy vevői értéket teremtsen, miközben tulajdonosi értéket realizál. Az innováció ezt a kettős folyamatot igyekszik elősegíteni azzal, hogy a sikeres innovációs tevékenység végeredményeképp új vagy magasabb szintű fogyasztói igények kerülnek kielégítésre és ennek következtében az árbevétel növekszik. Ennek köszönhetően az innováció egyszerre járul hozzá a tulajdonosi és a vevői elégedettség eléréséhez, így a vállalat hosszú távú fennmaradásához. Azonban a modern vállalatoknak a globalizáció és a lokalizáció kettős követelményének kell megfelelni, ami jelenti a nemzetközi versenyképességet és a lokális válaszkapességet. A versenyben való helytállásban kiemelt szerepe van az innovációnak, ugyanis Chikán és Czákó (2009) rámutatott, hogy az innováció és a vállalat versenyképessége között pozitív kapcsolat van. Ennek megfelelően a vállalatok az alábbi fejlesztési célok elérése érdekében innoválnak (Kiss, 2005):

- piaci részesedés megőrzése
- piaci részesedés megtartása
- költségcsökkentés
- minőségjavítás
- termékszerkezet bővítés
- új piacok szerzése
- termelés rugalmasságának növelése

Összegezve, az innováció lényegi szerepet tölt be a vállalati értékteremtésben és ezt mi sem támasztja alá jobban, mint az, hogy az innovatív megoldások egy idő után képesek megváltoztatni az egész iparági versenyt, azáltal, hogy a benne működő vállalatok is változnak (Balaton et al., 2010).

2. táblázat Innovatív vállalatok 2012-ben

Forrás: The 2012 Global Innovation 1000, Booz & Company

A LEGINNOVATÍVABB VÁLLALATOK	A LEGTÖBBET A K+F-RE FORDÍTÓ VÁLLALATOK
1. Apple	1. Toyota
2. Google	2. Novartis
3. 3M	3. Roche Holding
4. Samsung	4. Pfizer
5. GE	5. Microsoft
6. Microsoft	6. Samsung

A táblázat jól mutatja az erősen innovatív iparágakat, úgymint: elektronika, egészségügy és autópár. Emellett fény derül arra, hogy az innovációs tevékenységre fordított összegek nem okvetlenül állnak egyenes arányban a leginnovatívabb vállalat címmel. Ami azt jelenti, hogy nem feltétlenül a leginnovatívabb vállalatok költik a legtöbb pénzt innovációra.

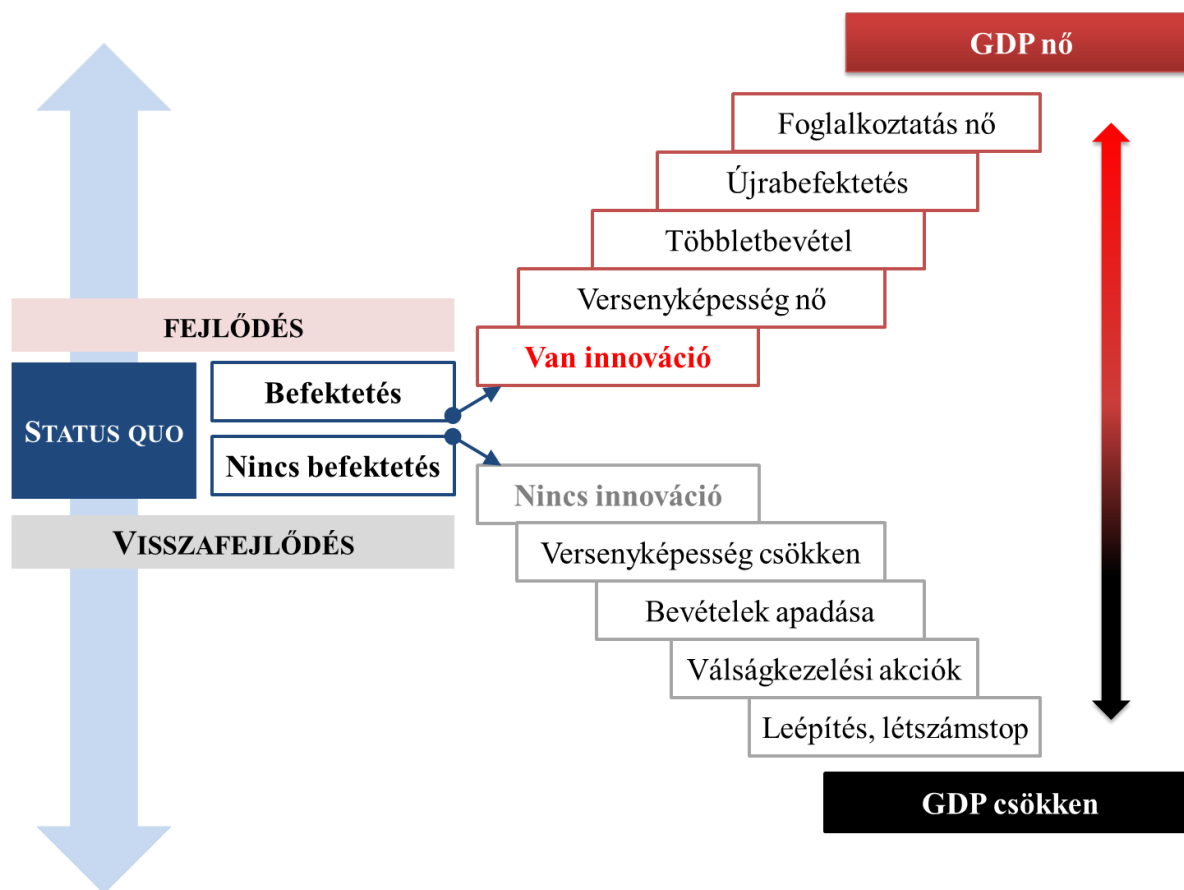
2.5 Az innováció szerepe a nemzetgazdasági értékteremtésben

Amennyiben az innováció növeli a vállalati versenyképességet és ez extraprofitban jelenik meg a gazdálkodó szervezetek számára, akkor ez rendszerszinten növeli az iparág, a gazdaság és a társadalom teljesítményét. Tehát az innovációt rendszer – alrendszer kontextusban vizsgálva felállíthatjuk azt az elméleti összefüggést, hogy ha a nemzetgazdasági szereplők jobban teljesítenek, akkor ez pozitívan hat a gazdaság egészére. Ez a kölcsönhatás növeli a foglalkoztatottságot és a GDP-t, ami hosszú távon magasabb életszínvonalat és társadalmi jólétet eredményez. Ez a kapcsolatrendszer meglehetősen szerteágazó és szövevényes, főleg ha a hatások és visszahatások eredményét is elemezzük, de összességében megállapítható, hogy a vállalatok sikere az állam sikere is, hiszen versenyképes gazdasági szereplők versenyképes nemzetállamot alkotnak. Mivel a versenyképességet nem csupán a vállalatok

szintjén lehet értelmezni ezért egy kiterjesztett, tágabb értelmezésben elmondható, hogy az innováció felpörgeti a gazdaságot és pozitívan hat a nemzetgazdasági versenyképességre is.

Kiss (2009) a magyar innovációs rendszer egyik fő problémájának a kis- és középvállalatok gyenge innovációs aktivitását nevezte meg. Kutatása szerint a külföldi tulajdonú vállalatok töltik be a meghatározó szerepet a rendszerben, ezért különös hangsúlyt kap az együttműködés és a tudástranszfer. A cél az, hogy a hazai tulajdonú vállalatok, egyetemek, kutatóintézetek a multinacionális cégek rendszeres partnereivé váljanak. A nemzetközi vállalatok innovációs aktivitása nagyobb a hazai vállalatokénál, amit sajnos tovább fokoz, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok termékfejlesztései és innovációs eredményei nem a magyarországi leányvállalatokból, hanem az anyavállalatból érkeznek (Kiss, 2012). Sajnos a magyar finanszírozási lehetőségek nem biztosítanak kedvező feltételeket az innovációnak, hiszen a pályázati szisztéma hosszadalmas és bürokratikus, a banki hitelezés drága, már szinte elérhetetlen, valamint a saját pénzügyi erőforrások pedig kimerülnek az operatív működés során.

Az innováció nemzetgazdasági teljesítményre gyakorolt hatását az alábbi ábra foglalja össze.



1. ábra Innovációs spirál

Az ábra tanulsága, hogy egy ország fejlődési potenciálja és világgazdasági szempontból mért versenyképessége alapján véve függ az országban tevékenykedő vállalatoktól és az általuk generált új tudományos ismeretektől illetve műszaki fejlesztésektől. Ezért a hosszú távú innovációs politika épít a versenyszféra szereplőire és rendszerszemléletben közelíti meg az innováció hatásait, hiszen belátható, hogy a technológiabarát kormányzati politika és a megfelelő infrastruktúra kiépítése multiplikátor jelleggel térül meg a nemzetgazdaság számára.

3 AZ INNOVÁCIÓ VEZETÉSI KÉRDÉSEI

3.1 Az innováció folyamata

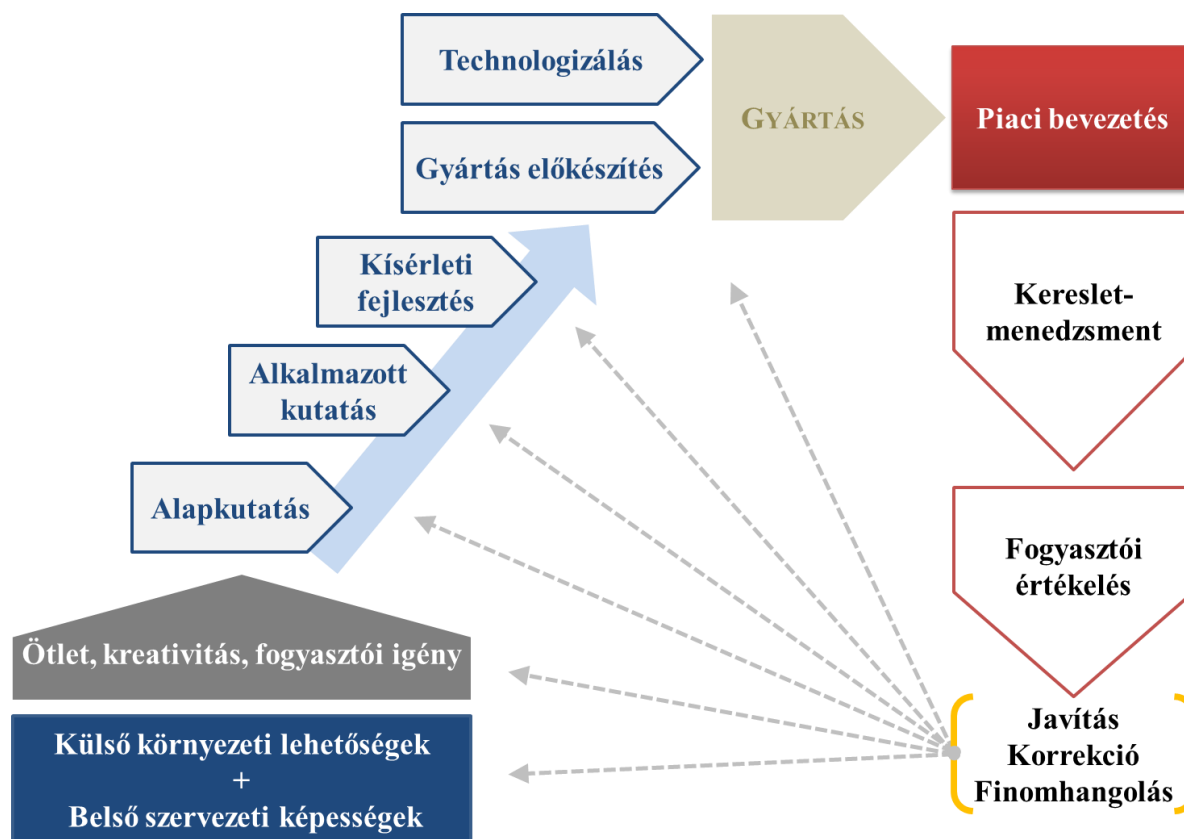
Az innovációs folyamat egy egyszerű körforgás, gyakorlatilag a vállalat pénzt fektet valamilyen kutatási vagy fejlesztési projektbe, melynek során új tudományos értékű eredmény, új tudás születik. Ezt a tudást a vállalat végigtolja az innovációs lánc üzleti

szakaszán és egy piacképes terméket vagy szolgáltatást állít elő belőle, amit végül értékesít, és az ellenérték beszédésével zárul a ciklus.

Nézzük ezt a körfogást egy kicsit részletesebben. Az innováció folyamata a külső környezeti lehetőségek feltárásával és a gazdálkodási kontextus megértésével kezdődik. A vállalat észleli és kiszűrni a piac által kínált üzleti lehetőségeket és ezeket saját tudásbázisára támaszkodva elkezd menedzselni. Az innovációs lánc első lépcsőfoka az alapkutatás, amikor mindennemű konkrétumtól mentesen vizsgálódik a vállalat és olyan törvényszerűségeket, jelenségeket próbál feltárni, amelyekre lehet építeni a jövőben. Ezt követi az alkalmazott kutatás, ami már egy gyakorlati szinten megfogalmazódott probléma megoldását tűzi ki célul és megpróbálja használati értékkel felruházni az elméleti ismeretanyagokat. A következő lépcsőfok a kísérleti fejlesztés, ahol az előbbi két szakasz eredményeit felhasználva új termékeket vagy szolgáltatásokat igyekeznek kifejleszteni. Módszeresen és szisztematikusan törekszik valamilyen nívó előállítására. Ez a szakasz leginkább termék és technológia releváns, de szolgáltatások esetében egyaránt értelmezhető, ha új üzleti modellek, új stratégiák, új folyamatok vagy új rendszerek szintjén gondolkodunk. Ezután a gyártás előkészítési és a technológizálási fázis felkészíti a kifejlesztett terméket vagy szolgáltatást a tömeggyártásra, standardizálja a gyártási, előállítási folyamatokat és megteremti az output generálásának műszaki, gazdasági feltételeit. Végül, de nem utolsó sorban a vállalat elkezd gyártani, majd értékesíteni a terméket, ami komoly közgazdaságtani háttértámogatást igényel, hiszen az újdonsült megoldást a piac nem ismeri, ezért a vállalat egyik legfőbb feladata, hogy az innovációt piacképesé és eladhatóvá varázsolja. Amint láthattuk az innovációs folyamat elején inkább a műszaki tartalmak a dominánsabbak, míg a gyártás közeli stádiumban egyre inkább áthelyeződik a hangsúly a gazdasági jellegű tevékenységekre. Hozzáteve mindehhez, hogy az innováció teljes folyamatában kritikus szerepe van a szerencsének és a véletlennek.

Ha termék piacon van, akkor sincs vége a folyamatnak, hiszen a fogyasztói igények feltárása és a kereslet megteremtése egy állandó munkát kíván a vállalat részéről. Amikor a fogyasztók használatba veszik az új termékeket vagy szolgáltatásokat, akkor kialakul bennük egy értékítélet, amelyet a vállalat visszacsatolás formájában igyekszik összegyűjteni, hiszen ezek a visszajelzések további fejlesztésekre, esetleges hibaelhárításra vagy javításra adnak lehetőséget. Itt zárul a kör, hiszen a vevői visszajelzések alapján az innovációs folyamat bármelyik láncszeméhez vissza lehet nyúlni, annak érdekében, hogy minél piacképesebbé tegyük az outputot.

Összegezve, az innovációs lánc az egész értékteremtő folyamatot lefedi egészen a lehetőség észlelésétől a fogyasztói visszajelzésig, és kiemeli azokat a mérföldköveket, amelyek menedzselést igényelnek. Ezt a folyamatot az alábbi ábra mutatja be.



2. ábra Az innovációs lánc folyamatszempléltében

Az eddigieken felül azonban nem szabad megfeledkezni az üzletmenetet befolyásoló egyéb tényezőkről, mint a mindenkori kormányzat innovációs politikája, az egyetemek és kutatóközpontok tudományos eredményei, a komplementer technológiák rendelkezésre állása, az ellátási lánc függőség vagy a versenytársak fejlesztései. Fontos, hogy rendszerszinten tekintsünk a vállalati innovációra, hiszen egy innovatív szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül azt az innovációs ökoszisztémát, amelyben működik.

3.2 Az innováció menedzsment alapkérdése: stabilitás versus instabilitás

„Megváltoztatni valamit, annyit jelent, mint egy állapotot olyanná tenni, amilyenbe önmagától nem jutna”

John Kotter

Ebben a fejezetben kifejtésre kerül, hogy miért érdemes különféle innovációs törekvésekkel megbolygatni a szervezetet, továbbá megvizsgáljuk, hogy milyen előnyei és hátrányai vannak az innováció következtében létrejött változásoknak.

Miért kéne szervezeti változásokon töprengeni, ha a vállalat nyereségesen működik és látszólag semmi jele annak, hogy meg kellene bontani a jól megszokott, stabil üzletmenetet? Mennyire érdemes kikényszeríteni a változást egy szervezetből? Miben rejlik a versenyelőny, a stabilitásban vagy a rugalmasságban?

A stabilitásra való törekvés egyfajta biztonságot hoz a szervezet életébe, hiszen a munkafolyamatok és a döntések kiszámíthatóak, így nem érik meglepetések a munkavállalókat. Az állandóság magában hordozza a jól bevált eljárások és menedzsmenttechnikák rutinszerű alkalmazását, amely minimalizálja a hiba valószínűségét a munkafolyamat során. Hátrányként felróható a stabilitással szemben, hogy a döntéshozatal rugalmatlanabbá válik, ezáltal megnő a szervezet reakcióideje, ami a mai dinamikus gazdasági környezetben komoly problémát jelenthet. Továbbá, ami hosszú időn keresztül kiszámítható egy adott vállalatnak, az valószínűleg idővel a versenytársak számára is nyilvánvalóvá válik, így az elhúzódó változásmentes időszak alatt a versenytársak könnyedén fényt deríthetnek a piaci magatartásra, a versenypozícióra és szervezet gyenge pontjaira. Ezenfelül a stabilitás felveti az elkényelmesedés esélyét, ami igen veszélyes egy vállalat számára, hiszen rövidlátáshoz és „üzemi vaksághoz” vezethet. A mai felgyorsult világban kevés olyan szervezet létezik, amely hosszú távú sikereket lenne képes elérni vagy akár talpon tudna maradni fejlődés nélkül. A fejlődés viszont változással jár.

A folyamatos változás előnyei a gyors válaszképesség, a rövid reakcióidő, a dinamikus döntéshozatal és a soha véget nem érő tanulás. Ezeken felül az új piaci lehetőségek feltárása kizárólag innovatív megközelítésben és stratégiai interakciók során valósulhat meg, amelyek a szervezet állandó ritmusának felszámolását eredményezik és egy sokkal szabadabb pályára terelik a szervezetet. Az instabilitás árnyoldala az elhamarkodott és átgondolatlan döntésekben, hanyagabb tervezésben, erőforráshiányban és ebből is leginkább időhiányban ölt testet. Viszont a gyors válaszképesség abban nyilvánul meg, hogy az egyes döntések, projektek nem több hónapos átfutási idővel rendelkeznek, hanem pontosan az ad hoc piaci lehetőségek mihamarabbi meglovagolására és az ebből származó többletjövedelem realizálására koncentrálnak. Ez a magatartás azonban sokszor nem hatékony üzletmenetet és gyakran fókuszvesztést eredményez.

Ezt a paradoxont – kis túlzással – a szervezettervezés alapidilemmájának is nevezhetjük: miként lehet a két, legtöbbször ellentétes irányú tendenciát úgy kiegyensúlyozni, hogy „kvázi optimális” megoldáshoz vezessen (Huber és Glick, 1993; Robbins 1993; Beleanu, 1997; Jo Hatch, 1997). Egyszóval a szervezettervezés alapidilemmája az, hogy olyan szervezeti struktúrát kell megalkotni és működtetni, mely egyidejűleg tudja kezelni a stabilitást és a változást (Csedő, 2006).

Véleményem szerint egy vállalat akkor gazdálkodik megfelelően, ha a stratégiájában lefekteti a stabilitás és a változás egészséges arányát és azt következetesen betartja a befektetési, finanszírozási és működési döntések során. Nincs optimális arány és nincs egy jól bevált szervezeti megoldás sem a változás mértékének kalibrálására, minden szervezetnek saját vállalatspecifikus jegyei és iparági sajátosságai alapján kell megalkotni a változásra vonatkozó stratégiai alapvetéseket.

A London Business School (Vermeulen et al, 2010) professzorai úgy nyilatkoznak a változás nélküli időszakról, mint a koleszterinszintről, ami az egészségesnek tűnő, jó teljesítményt nyújtó vállalatokat sérülékennyé teszi. A „koleszterin szint” magában hordozza a természetes humán dinamikából, a kommunikációs limitekből, a gyenge kreativitásból és a nem hatékony erőforrás allokációból eredő kockázatokat. Ahelyett, hogy várnánk a „szívrohamot” inkább érdemes fontolóra venni a struktúraváltást, a bérezés felülvizsgálatát és a folyamatok hatékonyságának ellenőrzését és a megújulást, addig, amíg a teljesítmény jónak mondható. Még a sikeres vállalatoknak is fel kell rázni a dolgokat a szervezetben, ahhoz hogy a jövőben is versenyben maradhassanak.

Összességében úgy gondolom, hogy az inkrementális változások és a folyamatos fejlesztés elkerülhetetlen minden gazdálkodó egység számára, de ezt az állítást ki lehet bővíteni azzal, hogy valamilyen időközönkénti radikális változás is szükségszerűvé válik a szervezetek túlnyomó többségében, hiszen a technológia vívmányai kikényszerítik a vállalatok felzárkózását. Elég, ha csak az információtechnológiára vagy a miniatürizálásra gondolunk. A modern technológiai kiigazítások szinte elkerülhetetlenül üldözik a vállalatokat és a rossz hír az, hogy implementálásuk csupán átmenti versenyelőnyt generál, hiszen ezek az üzleti megoldások rendkívül gyorsan, olyan alapkövetelménnyé válnak, amely nem a versenyelőny megszerzésének, hanem a versenyben maradásnak a feltételei. A sebezhetetlenség és a meglegedés hibája piacvesztéssel jár.

Hernádi Zsolt a MOL Zrt. vezérigazgatója fogalmazta meg egyik előadásában, hogy a növekedés során elengedhetetlen a megújulás, és a hatékonyság növelése is állandó mozgásba tartja a szervezetet, így a változási képesség gyakorlati haszna az, hogy „jó kondícióba” tartsa a szervezetet. Azonban időben fel kell ismerni a változási igényt, tehát az időzítés legalább olyan lényeges, mint maga a kivitelezés. Mert lehet jó az irány, ha nem megfelelő az irányváltás időpontja, akkor eredménytelen lesz a változás.

3.3 Az innováció és a tudás összefonódása

„A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma. S az mennél nagyobb, annál kevesebbet szorul másokra, s így annál függetlenebb, szabadabb s erősb a nemzet”

Széchenyi István

A magyarok tehát jóval Peter Drucker és Robert M. Grant előtt ráeszméltek a tudás fejlesztésének szükségességére és kiművelt nemzet előnyeire. A tudás, mint kritikus erőforrás, és mint az abszolút versenyelőny egyik fő forrása szintúgy elengedhetetlen az innováció szemszögéből. A továbbiakban ezt a kapcsolatot tárjuk fel vállalatgazdaságtani aspektusból.

A legalapvetőbb értékhordozó egység a vállalatokban az maga az ember, hiszen ő rendelkezik azzal a tudással, ami a piacképes kereslet egyik kardinális pillérét biztosítja. A fogyasztó legnagyobb bizodalma abban van, hogy a vállalat olyan tudással rendelkezik, ami hozzáadott értéket teremt a vevő számára. A probléma az, hogy a legértékesebb tudás az mindig a tacit (hallgatólagos, tapasztalatokból eredő, nehezen artikulálható) tudás, amit nem lehet egyszerűen kirakni az ablakba, hogy ennek a vállalatnak több van, mint a versenytársának. Ezért a tudás akkor válik valódi versenytényezővé, ha használati képességek is társulnak hozzá. Ezek a használati képességek gyakran az innovációs teljesítményben csapódnak le. Következésképpen a tudástól nem lehet szervesen elválasztani az innovációt, hiszen a 19. századi francia matematikus Henry Poincaré úgy fogalmazza meg a tudás és az innováció kapcsolatát, hogy: „*ihlet csak felkészült elmébe érkezik*”. A kreativitás és az újító képesség nagyfokú versenyelőnyt biztosíthat egy vállalatnak, ha az ki tud szakadni a megszokott gazdasági keretek és standard megoldások közül. A piac általában értékeli az új ötleteket és az újító szellemiséggel áthatott gondolatokat, főleg azokat, amelyeket közvetetten profitra lehet váltani. Az innovációs képesség azonban nehezen tetten érhető és menedzselhető jelenség, így a vezetőknek nincs könnyű dolga, ha az innovációra akarják építeni versenystratégiájukat. John R. Hayes (in: Simon, 1983) kutatásai szerint kb. 10 évet kell eltölteni egy szakma aktív

művelésével ahhoz, hogy az adott szakterületen az intuíció működni kezdjen. Az innovatív gondolkodás akkor válik értékessé, ha a gondolatok, akkor is megállják a helyüket, ha nem kísérik azokat szilárd érvek és alapos elemzések. Ez a tipikus „aha!” élmény, amikor a jól felkészült szakember döntéseit és ötleteit belső indíttatásra hozza meg. Ez egy nagyon értékes tulajdonság, de a társadalom csupán 10-15 százaléka innovatív beállítottságú, ugyanis az innovációs hajlam az egy veleszületett tulajdonság, egy „pozitív génhiba”. Ebből adódóan a kreativitás nem tanulható, tehát az innovációt csupán megfelelő tudással és szakmai alázattal lehet előcsalogatni. Ezt a kapcsolatot próbálja kezelni a tudásmenedzsment. Kutatások bizonyítják (Pörzse et al., 2012a), hogy a tudásmenedzsment stratégia alapvető célja, hogy serkentse a szervezeten belüli innovációt. Az innováció azért kap kiemelt szerepet, mert az új ötletek, új menedzsmentmegoldások mind megkülönböztető erővel bírnak a piacon, így versenyelőnyhöz juttathatják az adott vállalatot. Az innovációs hajlam és az újító szellem, a szellemi munka egyik alapvető sikertényezője, hiszen a gondolkodás és a változás képessége kimeríthetetlen kapacitásokat jelent a vállalat számára. Sajnos azonban a szűkülő gazdasági térben nem egyszerű az új ötleteket eladni, hiszen a fogyasztók sokszor a már jól bevált, megszokott tartalmakat keresik és félnek az újítással járó bizonytalanságtól.

Az innováció erősen támaszkodik a tudása akkumulációjára, mert az új szervezeti tudás felszínre hozza a kreatív megoldásokat (Dougherty et al., 2002). Az újszerű megoldások pedig pozitív irányú megkülönböztető erővel bírnak, ezért könnyen belátható, hogy a tudásmenedzsment módszertanok hatékony integrációja az innovációs tevékenységekbe valós lendületet adhat a versenyképesség felé vezető úton. Azonban a vállalatok gyakran tapasztalják, hogy az innovációhoz szükséges tudás nincs meg a vállalat kapuin belül, sem a közelében, ezért kiterjesztik az innovációs folyamatot globális platformra (Santos et al., 2004). Az innováció sikeréhez nagyban hozzájárul a belső tudásbázis kialakítása és a külső piaci tudás becsatornázása, internalizálása. Ezért amikor a vállalatok innoválnak, egyaránt támaszkodnak külső (piaci tudásakvizíció) és belső (vállalati tudásmegosztás) tudásra. Igazi vezetői kihívás a két mechanizmus párhuzamos kezelése, hiszen a tudásbázis kiszélesítése vállalatméret függő, mert egy nagyvállalat sokkal több hálózati kapcsolattal rendelkezik, mint egy kis- és középvállalkozás, de mindkét vállalatnak ugyanúgy szüksége van külső ismeretekre. Vagyis a céljuk ugyanaz, de a hozzáférés lehetősége a mérettől függően különbözik. Chesbrough, (2003) szerint azok vállalatok, amelyek túlságosan a házon belüli innovációt részesítik előnybe, azok számos lehetőségtől esnek el. Ezért a vállalati tudásbázist ki kell egészíteni egy nyitott, kívülről befelé irányuló tudásszerzési tevékenységgel, ami

manapság nyílt innovációnak neveznek (open innovation). Nem minden ügyes ember dolgozik a cégünknel, úgyhogy a vállalat intellektuális platformját ki kell bővíteni, és lehetőséget adni arra, hogy kívülről érkező gondolatok is megfontolásra kerüljenek a vállalatban belül.

3.4 Az innovációt övező optimalizálási döntések

Az innováció vezetése, irányítása körül számtalan menedzsment dilemma vetődik fel. Ezek közül a legmarkánsabb talán az operatív stabilitás és az innovatív dinamizmus egymásnak feszülése. Ez az ellentét felveti az optimalizáció problematikáját. A kérdés az, hogy miképpen lehet optimumon működtetni egy állandóan változó szervezetet? A válasz, hogy sehogya, hiszen csupán szuboptimumok elérése lehetséges, ami az adott pillanatban a legjobbnak tűnik, de az közel sem biztos, hogy a teljesítőképesség maximumát mutatja. A probléma gyökere abból ered, hogy a közgazdasági törvényszerűségek az optimalizálást kizárólag „stock” (álló, statikus) állapotokra képesek értelmezni. Ebből az következik, hogy üzleti értelemben véve csak statikus jelenségeket lehet optimalizálni, így a szervezeti működést is normál állapotra optimalizálják a vállalatok. A normál üzletmenttől való eltérést - mint működési kockázatot - stratégiai szinten lehet kezelni különböző scenáriókkal, kockázattérkékeléssel és egyéb módszertanokkal, de ezek nem képezhetik az optimalizáció alapját. Mivel az innováció egy dinamikus jelenség ezért a „flow” (folyó, változó) jellegéből adódóan nem lehet optimalizálni a normál működésre. Ekkor felmerül a kérdés, hogy egy innovatív vállalatot nem lehet optimálisan működtetni? A válasz az, hogy lehet, mert idővel minden flow típusú tevékenység stock-á válik. Egyszóval, amint a kifejlesztett új eljárás, folyamat beépül a mindennapi üzletmenetbe és rutinfeladattá válik, akkor már más szabályok vonatkoznak rá. Ugyanígy a termékeknel és szolgáltatásoknál, amint lezárul a fejlesztési szakasz és megkezdődik a tömeggyártás, úgy statikussá és egyben optimalizálhatóvá válik a rendszer. A vezetésnek figyelemmel kell kísérni ezt az átmenetet. Ez a gondolatsor azonban rávilágít arra, hogy a tökéletes optimum elérése csupán illúzió a gazdálkodó szervezetek számára, ami viszont egyúttal azt jelenti, hogy az innovatív vállalatok működését nehezebb optimalizálni, így az innovációból fakadó projektkockázatok mellett, egyéb működési kockázatokat is kénytelenek felvállalni.

A vezetésnek tehát kettős feladata van. Egyrészt optimalizálni kell minden olyan tevékenységet, amit lehet, másrészt harmonizálni a stock és flow típusú tevékenységeket

egymással. A sikeres vállalat egyszerre tartalmaz statikus és dinamikus jelenségeket, a menedzsment feladata, hogy ezeket rendszerszinten kezelje és hozza ki belőlük a maximumot.

Összegezve kimondhatjuk, hogy az innováció hatására a termelési tényezők súlya átrendeződik, tehát az bevezetett és alkalmazott innováció újrakonfigurálja a szervezet erőforrásait és új optimalizálási feltételeket teremt. Ez gyakran zavart okoz a mindennapi működésben, de a vállalat hosszú távú versenyképessége és ezáltal életképessége nagyban függ az innovációtól és annak menedzselési színvonalától.

3.5 Humándinamikák az innováció menedzsmentben

A humán erőforrás szerepe elvitathatatlan, hiszen a kreativitás, a találékonyság, a kritikai közelítés mind olyan aktív emberi cselekvésminták, amelyek előremozdítják a vállalatot. Az ember az egyetlen olyan aktív erőforrás, ami változásokat képes végrehajtani az vállalat által birtokolt többi passzív erőforráson (gépek, folyamatok, rendszerek). Ezt tovább erősíti a kettős hajtású innovációs modell logikája, ami magában hordozza a szakmai sokszínűség kívánalmait, miszerint vegyes fejlesztő gárdára van szükség, hiszen az innováció magába integrálja az üzleti és a műszaki gondolkodást.

Érdemes megemlíteni a humán erőforrás egy szűk rétegét, a menedzsereket. Az ő munkájuk, vezetői stílusuk, gondolkodásmódjuk és hozzáállásuk az innovációhoz, előre predesztinálja a tevékenységben rejlő lehetőségeket. Amennyiben a vezetők támogatják az innovációs törekvéseket és erőforrásokat hajlandók fordítani a menedzselésre, akkor számottevően nő a siker lehetősége. A vezetőség felelőssége abban áll, hogy stratégiai szinten fogalmazzák meg az innováció menedzsment céljait és eszközrendszerét, illetve, hogy elkötelezzék a szervezetet az innováció mellett, azzal, hogy támogató kultúrát alakítanak ki. A kultúra lehetőséget teremt arra, hogy régi dolgokat, új szemmel nézzenek a munkavállalók, így lehetőségük van akár paradigmaticus változásokat indukálni, az eddigi parametrikus változások helyett. Kutatások (Pörzse et al., 2012b) bizonyítják, hogy a kreatív szervezeti kultúra serkenti az innovációs aktivitást. Stratégiai integráció és felső vezetői támogatás nélkül aligha lehet sikeres az innováció (Cottam et al., 2001)

Ideális esetben, egy szervezetben az innovációs tevékenység koordinált és integrált, a vezetőknek és az alkalmazottaknak kihívás ezt működtetni. Ellenkező esetben, merev szervezetekben, egy eseti erőfeszítésekből álló koordinálatlan munka, ahol a vezetők és az alkalmazottak frusztráltak és idegesek.

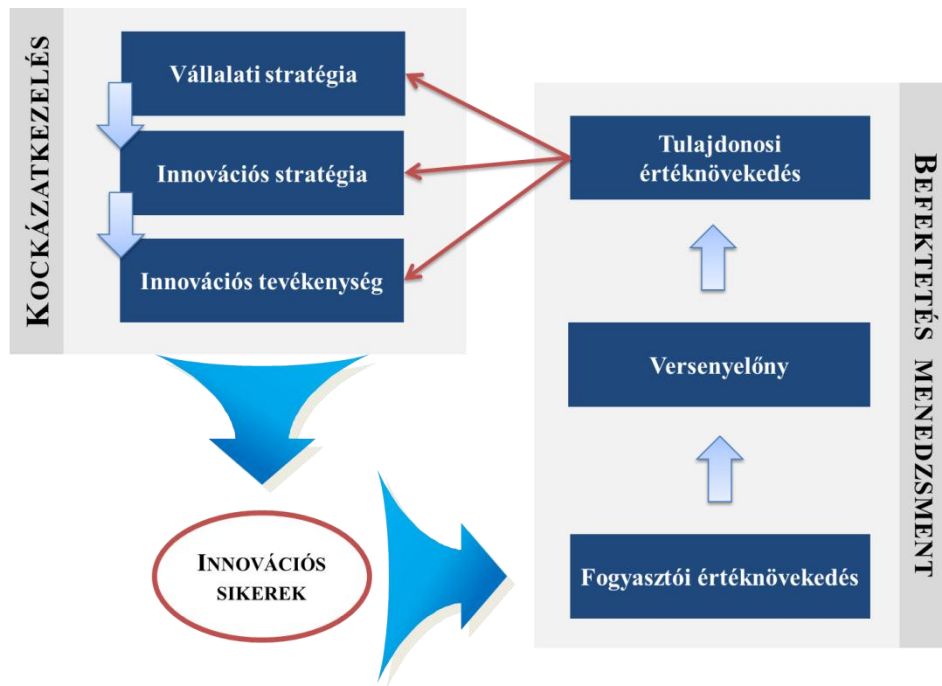
Az innováció célja az igénykeltés, melynek alapfeltétele a vezetők részéről a támogató légkör megteremtése és a bizalom biztosítása a munkavállalóknak. Az alkalmazottak részéről pedig a lelkesedés, a bizonyítási vágy és tanulási hajlandóság határozza meg az innovációs kapacitást. Ennek fényében megállapíthatjuk, hogy a sikeres innovációnak két pillére van. Egyszer, hogy az innovációs stratégia be van építve az vállalati stratégiába, tehát teljes a stratégiai összhang. Másodszor, pedig a vezetés támogatja az önállóságot, magas a munka szabadságfoka, jó az új ötletek fogadtatása és a kockázatvállalás nem bünként van számon tartva, vagyis támogató a kultúra.

4 AZ INNOVÁCIÓ HELYE A VÁLLALATI STRATÉGIÁBAN

4.1 Az innovációs kalibrálása

A folytonosan tetten érhető globalizáció felgyorsította az innovációs folyamatokat (Inauen - Schenker-Wicki, 2012). Az innováció hajtóerői, mint a folyamatosan rövidülő termék életciklusok, az egyre szűkülő fejlesztési idők vagy a kritikus erőforrásokhoz való hozzáférés, arra ösztönzik a vállalatokat, hogy egyre fokozzák innovációs teljesítményüket.

Az innováció és a stratégia viszonyát egy egyszerű körforgáson keresztül lehet megérteni a legjobban. Az első és egyben legmagasabb szinten a vállalati stratégia (corporate strategy) áll, ami a szervezeti célok definiálása mellett előirányozza a vállalat innovációs hajlandóságát és a fejlesztési költségvetést. Ezt követi az innovációs stratégia, ami tartalmazza a vállalat innovációs szakmapolitikai céljait és a megvalósítás eszközrendszerét (business strategy). Amennyiben az innovációs célok sikeresen megvalósulnak, a vállalat versenyelőnyre tehet szert. A versenyelőny ideális esetben többletprofittal párosul, ami értéknövekedést jelent a vállalat számára. Ez a körforgás nem egy egyszeri ciklus, hiszen a többletnyereség egy részét a tulajdonosok visszaforgatják a vállalatba, ahol a tőke egy része tovább növeli az innovációs kapacitást.



3. ábra Az innováció és a stratégia viszonya

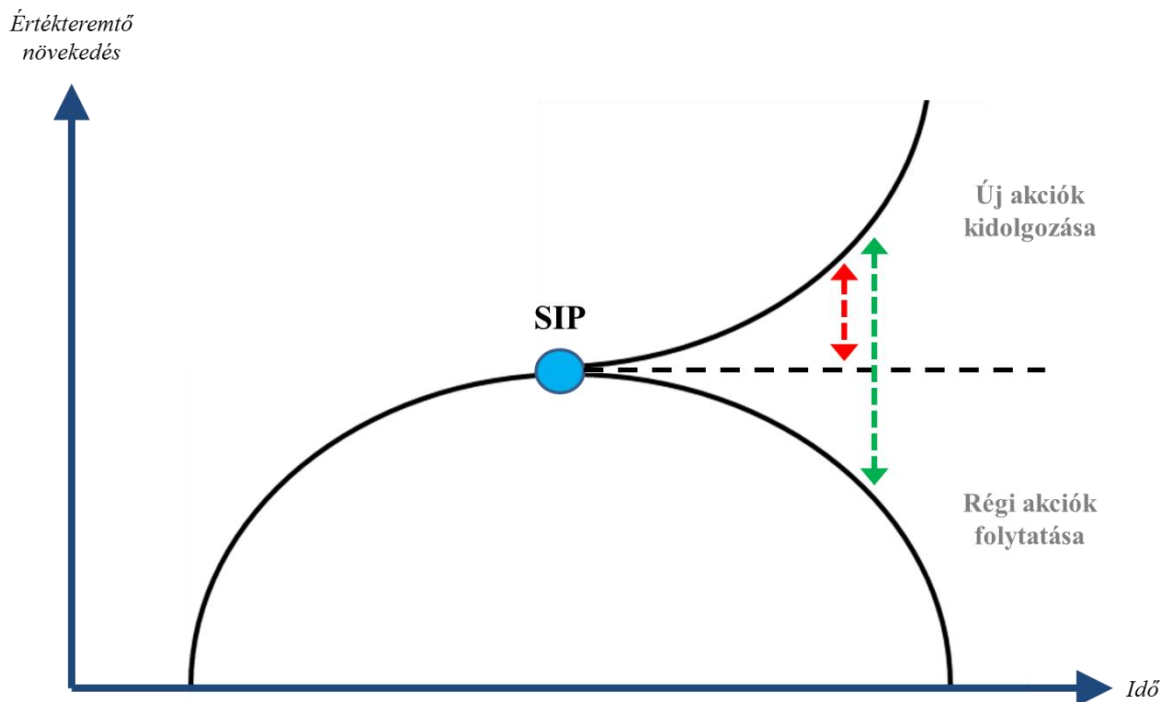
Az innovációra építő stratégiák kockázata az ciklus elején a legnagyobb, majd a megvalósítás felé haladva egyre mérséklődik, és siker esetén olyan változást indukál, ami többletbevételt generál. A kockázat-hozam reláció a ciklus elején a kockázat oldalt hozza előtérbe, majd az ezt követő megtérülési szakasz a hozamok realizálását teszi hangsúlyosabbá. Ez logikus, hiszen a stratégiai döntések sokkal nagyobb bizonytalanság közepette születnek, mint a már félkész innovációkról szóló operatív termelési döntések. Az innováció alapú stratégiáknak ezért alapvetően két fő pillére van: a kockázatkezelés és a befektetés menedzsment. A kockázatkezelés a korai, bizonytalan kísérleti szakaszban nélkülözhetetlen, azért hogy csak ésszerű mértékű kockázatokat vállaljon fel a vállalat, olyat, ami nem veszélyezteti a működést. A befektetés menedzsment egy kellemesebb tevékenység, hiszen az innovációból származó pénzügyi hozam elosztásával és újra befektetésével foglalkozik. Érdemes megjegyezni, hogy az innováció komoly pénzügyi ismereteket kíván meg, hiszen az innováció a kezdeti szakaszban befektetési döntések sorát tárja a vezetés elé (CAPEX). Majd egyre inkább a gyártás felé haladva ezek a befektetésről áthelyeződik a fókusz a működési költségekre (OPEX). Ezek fedezetének megteremtése és a megtérülés biztosítása komoly szakértelmet igényel, hiszen mindenfajta vállalati akciónak az a célja, hogy növelje a vállalat pénzügyi teljesítményét, hogy értéket teremtsen.

Az innovációt integrálni kell a vállalati stratégiába, ugyanis ez nem csupán egy üzleti tevékenység, hanem egy működési politika és egy vállalati kultúra is egyben. Az innováció engedélyezése, eszméje felülről jön (corporate strategy), de a funkcionális területek (business strategy) sokkal közelebb vannak a fogyasztóhoz, így ők tudják operacionalizálni az innovációs stratégiai célokat és valóban innoválni. Felülről jön az elhatározás, alulról pedig a munka, hiszen az alsóbb hierarchiában tevékenykedő munkavállalók közelebb vannak a végfelhasználókhoz, fogyasztókhoz, így jobban ismerik őket.

4.2 Innováció menedzsment

Az eddigiekből kiderül, hogy az innováció akár funkció, akár képesség menedzselést igényel. Ekkor felmerül az innováció menedzsment fogalma. Számos definíció található a szakirodalomban, amiből az alábbi szópárok jól körülírják a tevékenységet, amit menedzselni kell: változás, újítás, versenyképesség. Azt gondolom, hogy az innováció menedzsment egy vezetői tevékenység, ami a vállalati versenyképesség növelése érdekében olyan szervezeti változásokat kezel, amelyek szoros kapcsolatban vannak az újításokkal és a fejlesztésekkel. Ez egy olyan vállalkozói résztvékenység, ami felhívja a fogyasztók figyelmét olyan szükségletekre, amelyekről ők addig nem is gondolták volna, hogy valóban szükségük van rá.

Az innováció menedzsment egyik legmarkánsabb kérdése, hogy mikor kell váltani? Pontosabban, hogy hol van az a pont, amikor az eddigi innovációs törekvések már nem elegendők a versenyben maradáshoz? A menedzsment feladata, hogy ezt a fordulópontot előre jelezze és az innovációs stratégia megújításával válaszoljon a környezet által támasztott kihívásokra. A régi és az új stratégia közti váltást Stratégiai Inflexió Pontnak (SIP) nevezik (Burgelman et al., 2009). Az alábbi ábra mutatja, hogy valójában az innováció menedzsment stratégiai szinten a vállalat SIP-on való átvezetését jelenti.



4. ábra Stratégiai inflexió pont

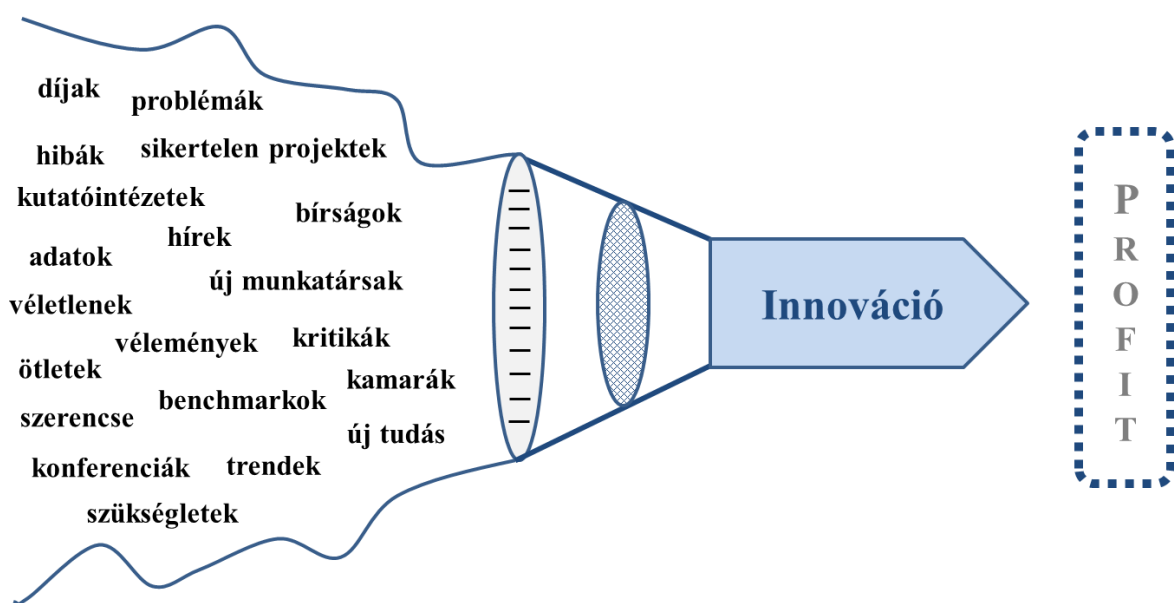
Gyakori hiba, hogy a vezetők figyelmen kívül hagyják a Stratégiai Inflexió Pontot és a folyamatok, struktúrák, rendszerek konzerválására törekednek, mondván, hogy az innovációs projektek túl magas kockázattal járnak. Ekkor nem veszik figyelembe azt, hogy a DCF alapú megtérülést az egyes projektekénél, nem a „semmittevés” scenárióhoz mérten kell megítélni, hanem a piacvesztés scenáriójához képest (Christensen et al., 2008). Ez annyit jelent, hogy az innováció sokszor nem jár kiváltságos piaci előnyökkel, hanem csupán a versenyben maradás alapfeltételeként jelenik meg. Ebből egy fontos tétel következik: minden innováció növeli a versenyképességet, de nem minden innováció generál versenyelőnyt. Ahogy a 4. ábra is mutatja, az innovációs projektek helyes megítélése nem a nulla növekedés és a növekedés közötti távolság tükrözi (piros nyíl), hanem a növekedés és a csökkenés közti differencia (zöld nyíl). A vezetők akkor járnak el korrektül, ha az innováció hiányából fakadó teljesítménycsökkenést vetítik előre és ezt vetik össze azokkal az innovációs járadékokkal, amelyeket realizálhat vállalat, ha innovál.

Burgelman és szerzőtársai (2009) szerint az alábbiak szükségesek ahhoz, hogy a vállalat sikeresen lecserélje az egykor eredményes stratégiáját egy új stratégiára:

- vállalat vezetésének észlelése
- az iparág folyamatos monitorozása

- változások végrehajtása, a versenyben maradás feltételeinek megteremtése

A szerzők hozzátesszik, hogy az innováció ösztönzése érdekében kvázi krízis helyzetet kell teremteni, zavarni és provokálni kell a szervezetet. Ez elősegíti, hogy a szervezet tagjai kibillenjenek a megszokott mindennapi üzletmenetből és megtörjék a status quo nyugalmát. Ekkor előbukkanhatnak olyan hibák, vélemények, sérelmek, adatok, amelyek jelentős mértékben hozzájárulhatnak az innovációs stratégia javításához, újragondolásához. Az innovációk lehetséges forrásait az alábbi ábra mutatja, a teljesség igénye nélkül.

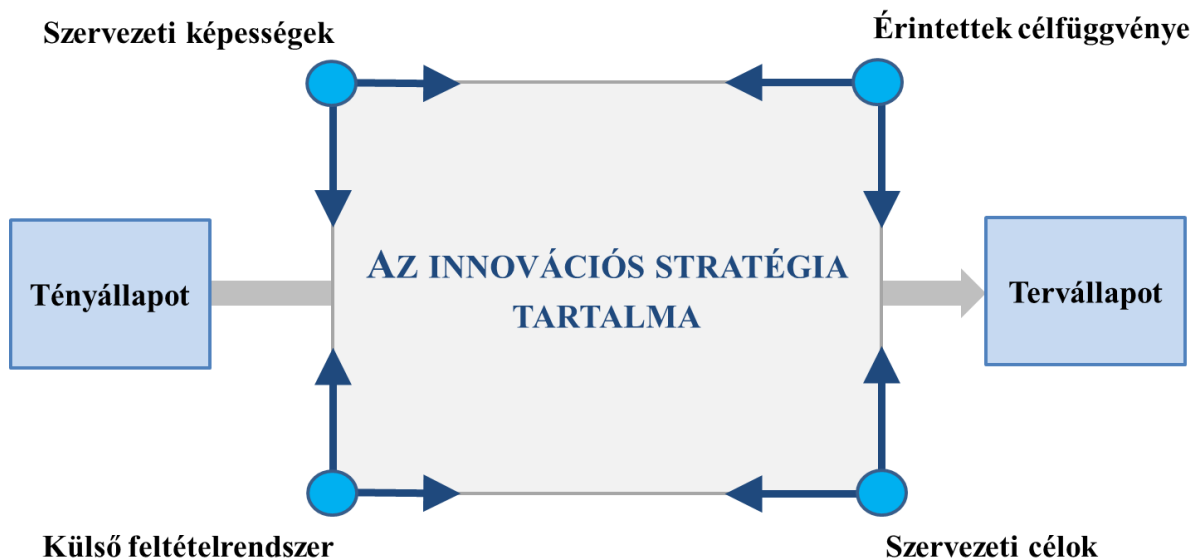


5. ábra Az innováció forrása

Amint az ábra is mutatja számtalan forrása lehet az innovációnak, így menedzsment szempontból mindent relevánsnak kell tekinteni. Azonban a racionalitás és kivitelezhetőség határain belül kell maradnia a vezetésnek, amikor arról dönt, hogy milyen ötleteket tart életképesnek. Ezért az innováció forrásaként felgyülemlett információtömeget többszöri szűrés és szelektálás után bocsájtják az innovációs lánc elejére. A szűrés azért fontos, mert az innovációban nem a befektetett pénzek mértéke a kicsi, hanem a megtérülési ráták. More (2012) azzal érvel, hogy túl sok vesztes ötletet támogatnak a vállalatok, ezért elmaradnak az innovációtól remélt hasznok. Innováció menedzsment aspektusból fontos, hogy a vezetés beavatkozzon és képes legyen nemet mondani az értékromboló projektekre. Ez azért nehéz, mert az értékmérőként alkalmazott menedzsment módszertanok, mint az eltúlzott projektkontroll és monetarizált teljesítménymérés javában gátolják az innovációt.

4.3 Az innovációs stratégia tartalmi illesztése

Mielőtt adott vállalat elkötelezné magát egy bizonyos innovációs stratégiai irány mellett, azelőtt érdemes sorra venni azokat a hatásokat, amelyek befolyásolhatják ezt a döntést. Az előzőekben már kifejtésre került, hogy hol helyezkedik el az innovációs stratégia a szervezet központi stratégiáján belül. Most azonban azt szeretnénk bemutatni, hogy milyen tényezőket kell mérlegelni, mielőtt meghatározzuk a vállalat innovációval kapcsolatos stratégiai irányultságát. Ezt az innováció tartalmi illesztésének nevezzük, hiszen feltárásra kerülnek azok a tényezők, amelyek aktívan alakítják a vállalat innovációs stratégiája körül lebegő döntések végkimenetelét.



6. ábra Az innovációs stratégia tartalmi kérdései

A folyamatábra jól modellezi, hogy a szervezet a jelenlegi működési körből (tényállapot) kíván eljutni egy kívánatos jövőbeni állapotba (tervállapot). A sikeres átmenetet az innováció biztosítja a vállalat számára. Ahhoz, hogy ez a változás valóban sikeres legyen, számba kell venni az innovációs stratégia tartalmi elemeit, amelyek orientálják a vállalatot, hogy milyen innovációs stratégiát válasszon. A stratégia tartalmának feltárása után már körvonalazódnak azok az érvek és ellenérvek, amelyek végül a megfelelő stratégiai irány felé vezetik a szervezetet.

Ezek a tartalmi elemek a következők:

- **Szervezeti képességek:** Számba kell venni a vállalat belső adottságaiból fakadó erősségeket és gyengeségeket, annak érdekében, hogy tisztán látszódjon, milyen termelési tényezőket és milyen mértékben érdemes az innováció szolgálatába állítani. Cél az erőforrás allokációra vonatkozó döntések megalapozása.
- **Külső feltételrendszer:** Kellő figyelmet illik szentelni a külső feltételrendszer megértésére, hiszen a vállalat nem passzív a környezetével szemben, ezért az üzleti környezet trendjei, a kormányzati politika, a szabályozás, a társadalmi trendek és a közösségi politikák egyszerre fejtik ki hatásukat a vállalat innovációs törekvéseire. Cél az innovációs ökoszisztéma megértése és a külső erőforrások feltárása.
- **Érintettek célfüggvénye:** Mivel az innováció egy magas kockázatú tevékenység, ezért számításba kell venni, hogy az egyes érintettek miként viszonyulnak ehhez, hiszen a kockázattűrési képesség érintett csoportokként változik. Ezért érdemes feltárni az egyes érintettek hatalmi befolyását és érdekeltégi rendszerét, hiszen mindenki mást vár el a vállalattól, úgymint a bank a likviditást, a tulajdonos az osztalékot, a menedzsment a státuszt, az alkalmazottak a biztonságot, a fogyasztók az értéket és lehetne még sorolni. A célegyezőség megteremtése egy központi vezetői feladat, de az innovációs stratégia kidolgozásakor külön kiemelt figyelmet érdemel. Cél a szervezeti és szervezeten kívüli ellenállás csökkentése.
- **Szervezeti célok:** A vállalat küldetése, jövőképe és az összvállalati stratégiai célok szintén kritikus sikertényezők az innovációra vonatkoztatva, hiszen az innováció, mint alrendszer működik a szervezeten belül, ezért a funkcionális integráció és a célkongruencia megteremtése elengedhetetlen a stratégiai tervezés során. Az innováció ugyanis egyedül nem képes megteremteni a vállalati versenyképességet, csak akkor, ha összhangban van a vállalat rövid, közép és hosszú távú céljaival. Cél a vállalati funkciók közti harmónia megteremtése.

4.4 Konvencionális innovációs stratégiák

Amikor innovációról és stratégiáról van szó, akkor először érdemes elgondolkodni azon, hogy a vállalat egyáltalán milyen impulzusok hatására kezd el innoválni? Erre alapvetően kétféle válasz lehetséges (Chikán, 2008; Capan, 2009). Első esetben lehet, hogy a vállalatnak új vagy látens igényeket sikerült azonosítani a piacon, amelyekre még nincsenek kiforrott termék és/vagy szolgáltatások. Ez az eset a piacvezérelt innovációs tevékenység (market pull). Megjelenési formái alapján megkülönböztetünk teljesen új piaci szegmensek kiszolgálását illetve egy régi, rosszul kiszolgált szegmens kiaknázása, immáron új, magasabb színvonalú termékekkel/szolgáltatásokkal. A másik eset, amikor az innovációs tevékenység egy olyan problémára ad praktikus tudományos választ, amit a piac nem ismer. Ezt technológiavezérelt innovációnak nevezzük (technology push). A technológiavezérelt innováció igénykeltő, szükségletteremtő tevékenység, tehát jó értelemben véve manipulatív módon vezeti rá a fogyasztókat jövőbeni szükségleteikre. Valójában ez egy fordított stratégia, hiszen a vállalatok nem a fogyasztói igényekhez igazítják a termelést/szolgáltatást, hanem ők maguk teremtik meg az igényeket. Az technológiavezérelt innováció még nem artikulált fogyasztói igényeket tár fel, míg az piacvezérelt innováció artikulált, de még kielégítetlen igényeket igyekszik felkutatni. Mára a vállalat fogyasztóorientáltságát nem csupán a marketing tevékenység képezi le, hiszen az innováció és a marketing együttes erővel tolják a vállalatok a keresletnövekedés irányába. Egyszóval a piacvezérelt megközelítés jelképezi a keresleti oldalt, míg a technológiavezérelt a kínálati oldalt, és az a közös bennük, hogy mindkét csapásirány a szunnyadó keresletet igyekszik felrázni és aprópénzre váltani.

Napjainkban a vállalatok innovációs közelítéseikben mindkét áramlat intenzíven jelen van. Ezt a jelenséget kettős hajtású innovációnak nevezzük (Buzás, 2007), amikor egyik irányból az igénykeresés és az eladhatóság befolyásolja az innovációs tevékenységet, míg másik oldalról a technológiai fejlesztések és a gyártható termékek. A kettős hajtású innovációs modell ötvözi a marketing menedzsment és a technológia menedzsment eszköztárát.

Ebből következően alapvetően három innovációs stratégiát lehet levezetni, amelyeket a 3. táblázat foglal össze.

3. táblázat Főáramlatbeli innovációs stratégiák

Szerző	Stratégia neve	Stratégia jellemzője
Rogers 1960	Élenjárók (<i>Pioneers</i>)	Jellemző a saját kutatási tevékenység, valós technológiai színvonal kiépítése.
	Gyors követők (<i>Quick followers</i>)	Az innovatív tevékenység középpontjában a technológiai módosítások, a minőségjavítás és a költségcsökkentés állnak.
	Felzárkózók (<i>Late comers</i>)	Többnyire a visszajelzések alapján problémamegoldó innovációkat végeznek, ami ráncfelvarrás típusú tevékenység.
Booz & Company 2012	Igénykeresők (<i>Need seekers</i>)	Az artikulált és a nem artikulált fogyasztói igények folyamatos fürkészése áll a tevékenység fókuszában valamint ezen igények elsőként való kiszolgálása. (Apple, Procter & Gamble)
	Piackövetők (<i>Market readers</i>)	Folyamatos piacfigyelés mellett az inkrementális innovációkkal igyekeznek betörni a piacra. (Hyundai, Caterpillar)
	Technológiai vezetők (<i>Technology drivers</i>)	Alapvetően technológiai kiválóságra törekvő vállalatok, melyek innovációs potenciálja a K+F-ben rejlik. Egyaránt megjelennek korszakalkotó innovációkkal és kisebb újításokkal.

Ezen felül Drucker, Freeman és Chikán is alkottak különböző szempontrendszer szerint besorolt innovációs stratégiákat, de ezek nem kerülnek bemutatásra, mert a táblázatban összefoglaltak mutatják a főáramlatot és minden tudományos mellékszál, ennek egyfajta továbbragozása. Más szerzők egyéb bontásait be lehet sorolni ebbe a felosztásba. Ezen felül a táblázat jól mutatja, hogy 52 év elteltével szinte mit sem változtak az innovációs stratégiák, hiszen gyakorlatilag ugyanarról van szó, csak más terminusokat használnak a szerzők.

Én azonban tovább szeretném finomítani a rendszert és új összefüggésben szeretném feltüntetni a lehetséges innovációs stratégiákat. Az újfajta bontás lényege, hogy szintetizálja a szakirodalomban fellelhető stratégiákat egy saját keretrendszer alapján. Erre azért van szükség, mert a leggyakrabban használt hármas bontás, szerintem egy kicsit elnagyolt és ezeken a ponton rá szeretnék világítani a lehetséges átmenetekre.

Az én stratégiákat tömörítő modellem három dimenzió mentén kategorizálja be a lehetséges innovációs stratégiákat:

1. Az innováció forrása szerint:

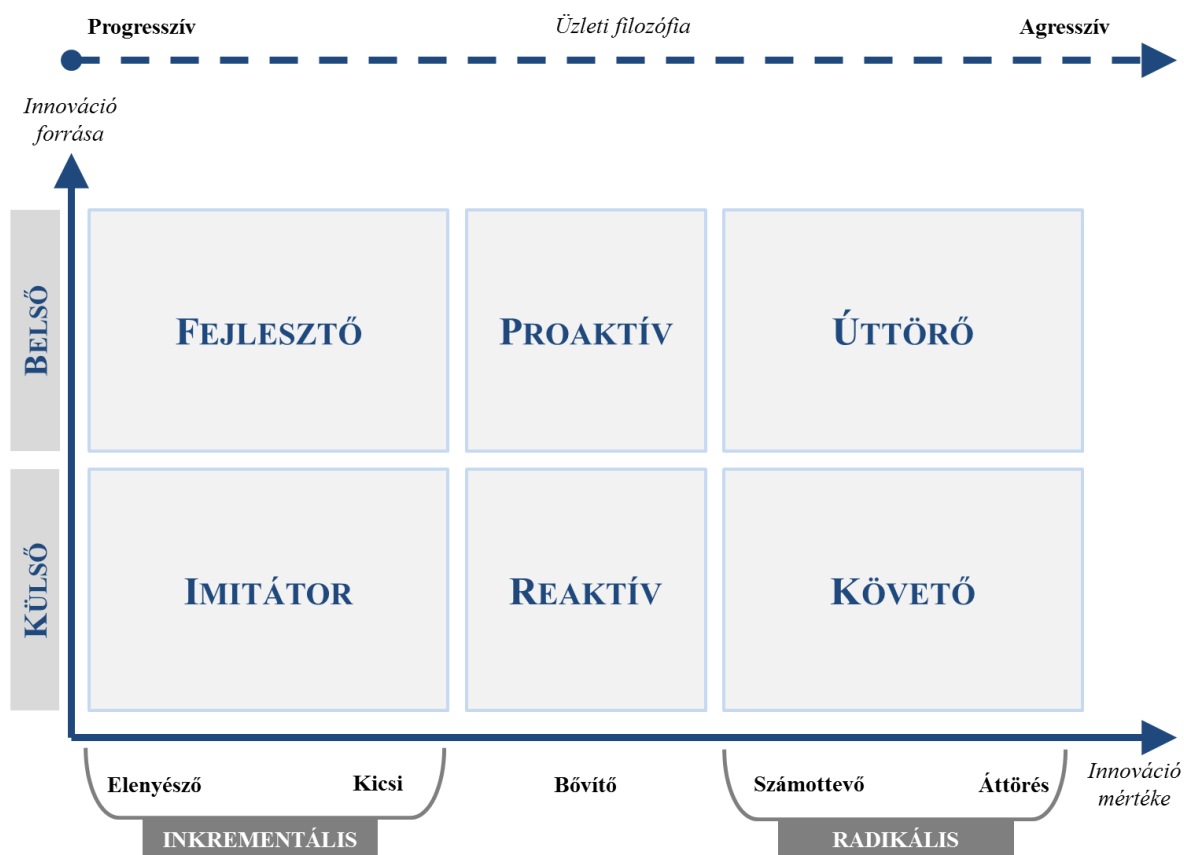
- *Belső (Zárt innováció):* Kizárólag saját tudásbázisra épülő innovációs tevékenység, a vállalat belső érintettjei végzik.
- *Külső (Nyílt innováció):* Kívülről érkező ötletek figyelembe vétele, együttgondolkodás a vevővel, szállítóval, partnerrel. A vállalat tulajdonképpen megnyílik a külvilág felé és igyekszik kiszélesíteni saját tudásbázisát.

2. Az innováció mértéke szerint:

- *Inkrementális:* Folyamatos apró fejlesztések, alacsony újdonságértékű megoldások.
- *Radikális:* Ugrásszerű fejlesztések, magas újdonságértékű megoldások.

3. Az üzleti filozófia szerint:

- *Progresszív:* A versenyben maradás feltételeit igyekszik megteremteni, rendezett célok mentén, kombinatív szemlélettel közelíti az innovációt. Ez a filozófia a vállalat fennmaradását támogatja, ezért csupán kezelhető mértékű kockázatot hajlandó vállalni. A kis lépések politikája jellemzi, ahol az értékmegőrzés a cél.
- *Agresszív:* Az abszolút versenyelőny megszerzése a cél, ezért kritikai szemlélettel, spekulatív módon közelíti az innovációt. Igazi vállalkozói megközelítés, ahol a versenyelőny kiépítése áll a tevékenység középpontjában, amiért cserébe a vállalkozó hajlandó átlagon felüli kockázatokat vállalni. A nagy lépések politikája jellemzi, ahol az értékteremtés a cél.



7. ábra Innovációs alapstratégiák

Lássuk, hogy mit jelentenek az egyes mezők:

1. Fejlesztő stratégia

A vállalat alapvetően saját ötleteit valósítja meg, alacsony újdonságértékű, inkrementális innovációk formájában. A stratégia elsősorban az apróbb minőségbeli javításokat, utókorrekciókat illetve a költségcsökkentést célozza meg.

2. Imitátor stratégia

A vállalat elsődlegesen külső forrásokból érkező innovációk újraértelmezésével és finomhangolásával látja el az innovációt. Ezek többnyire inkrementális jellegű változások, amelyek nem adnak új értéket a fogyasztónak, ezért a termékeik és a szolgáltatásaik leginkább látszatinnovációként értelmezhetők. Itt egyértelműen fellelhetők az opportunisták magatartásjegyek.

3. Proaktív stratégia

A vállalat saját fejlesztéssel rukkol elő, amelynek funkcionális hozzáadott értéke van a fogyasztó számára. Az újdonságértéke már érezhető a korábbi termékekhez képest. Az innováció mértéke már túllépte az inkrementális, de még nem érte el a radikális

kategóriát. Ez a stratégia egy tradicionális középutas lehetőség, ami a saját szervezeti képességekre épít. Ez az üzleti magatartás már megában foglalja a látens piaci igények feltérképezését.

4. Reaktív stratégia

Ez a stratégia megegyezik a proaktív stratégiával, azzal a különbséggel, hogy nem saját technológiai vagy piaci észlelésre épít, hanem külső forrásból érkezőre. Azonban továbblép az imitátor szerepen, hiszen érdemi funkcionális bővítést hajt végre ezen a terméken vagy szolgáltatáson.

5. Úttörő stratégia

Ez a stratégia minden szempontból igazi vállalkozói teljesítmény, hiszen a legnagyobb újdonságértéket teremti, radikális és belső forrásokra támaszkodik. Ez azt jelenti, hogy ezeknél a vállalatoknál az innovációs funkció a lehető legmagasabb szakmai szinten működik. Figyelik a piaci mozgásokat, igyekeznek feltárni a fogyasztói igényeket és ezeket újszerűen megválaszolni, akár egy kirobbanó technológiai újítás vagy egyéb szolgáltatások formájában. Ezek a vállalatok iparágformáló erővel rendelkeznek és a sikeres innovációik gyakran teljes mértékben átszabják a szektor működési szabályait és uralkodó trendjeit. Ez az innovációs stratégia a paradigmaticus innovációs teljesítmény lehetőségét hordozza magában, amikor a vállalat szinte forradalmasítja az adott terméket, szolgáltatást, folyamatot.

6. Követő stratégia

A vállalatok a követő stratégia mentén is komoly szakmai munkát végeznek azzal a különbséggel, hogy az alapötlet, vagy az alapkonceptió, amit radikálisan megújítottak az nem belső forrásból származik. Támaszkodnak más vállalatok, kutatóintézetek vagy egyetemek eredményeire vagy félmegoldásaira és ezeket radikális mértékben átalakítva, továbbfejlesztve jelennek meg velük a piacon.

Vezetői aspektusból azt a törvényszerűséget kell megfogalmazni, hogy minél nagyobb az innováció mértéke, annál nagyobb a kockázata, de annál nagyobb jövőbeni hasznokkal kecsegtet. Az innováció stratégiai kérdései kapcsán felmerül még egy gondolat, hogy lehet-e formális innovációs stratégiát készíteni a vállalatnak? Lehet-e formalizálni az innovációs stratégiát, van-e értelme, amikor maga a tevékenység pont a gyors reagáláson és a folyamatosan változó gazdasági impulzusokon alapszik? Vagy azért mégis érdemes egyfajta formalizált, elfogadott stratégiai irányvonalat adni a szervezetnek az innovációval kapcsolatban, hogy mindenki ugyanara gondoljon. Furcsa dilemma ez, mert egy termelési

stratégiánál elengedhetetlen, hogy mindenki értse az irányt és ezt le tudják fordítani a végrehajtási szintre. Az innováció épp ellenkezően működik, hiszen a lényege az, hogy nem kell ugyanúgy gondolkodni a dolgokról, mint eddig, nem kell egyetérteni, lehet újítani, változtatni. Hogyan egyeztethető össze ez a tevékenység a stratégiai menedzsmenttel? A vállalatok többségének nincs formális innovációs stratégiája, ami jól definiálja az összvállalati (corporate) és az üzleti egységek (business) hozzájárulását az innovációs tevékenységhez (Capozzi, et al., 2010). Csírák, gyökerek, gondolatok, partizánakciók, egyéni vállalások vannak, de a formalizált, megtervezett, prioritizált és integrált stratégia nem igazán jellemző.

4. táblázat Formális és informális stratégiák az innováció mellett

Forrás: Kanter, 2001: 10. old.

ÍRÁSBA FOGLALT STRATÉGIA	IMPROVIZÁCIÓS STRATÉGIA
• a biztos elemekre irányítja a figyelmet, • megvárja, amíg a célok tisztázódnak, • megfogalmazza a stratégiai dokumentumot, • követi az abban foglaltakat, • az érintettek passzív résztvevők, • a bizalom a felső vezetésben van.	• feltárja a bizonytalan területeket, • nagyon gyorsan reagál, • az akción keresztül tanul, • új lehetőségeket alkot, • az érintettek input forrásnak tekinthetők, • a bizalom az adott terület résztvevőire helyeződik

Véleményem szerint az improvizációs stratégiával érdemes közelíteni az innovációt, és csupán néhány mérföldkövet, értékmérőt és kockázatkezelési alapvetést kell lefektetni, hiszen minden egyéb vezetői intézkedés korlátozza a munkavállalók alkotói szabadságát, ami árt az innovációnak. Stratégiáról lévén szó inkább azt gondolom, hogy a gondolkodásmód és kultúra megváltoztatásán van a hangsúly. A gondolkodásmód, ami megteremti a hibázás lehetőségét, hiszen nem minden innováció lesz sikeres, de ha már nem lehet keresni egy innovációból, akkor a sikertelenségből lehet tanulni. A tanuló szervezet kialakítása elgörgeti az akadályokat az innováció előtt és lehet, hogy egy áttörés jellegű innováció éppen 4-5 sikertelen projektből táplálkozik. A stratégia akár formális, akár informális egyszerre befolyásolja a munkakörnyezetet és a gondolkodás szabadságát, és ezek a tényezők elengedhetetlen kellékei egy innováció vezérelt vállalatnak.

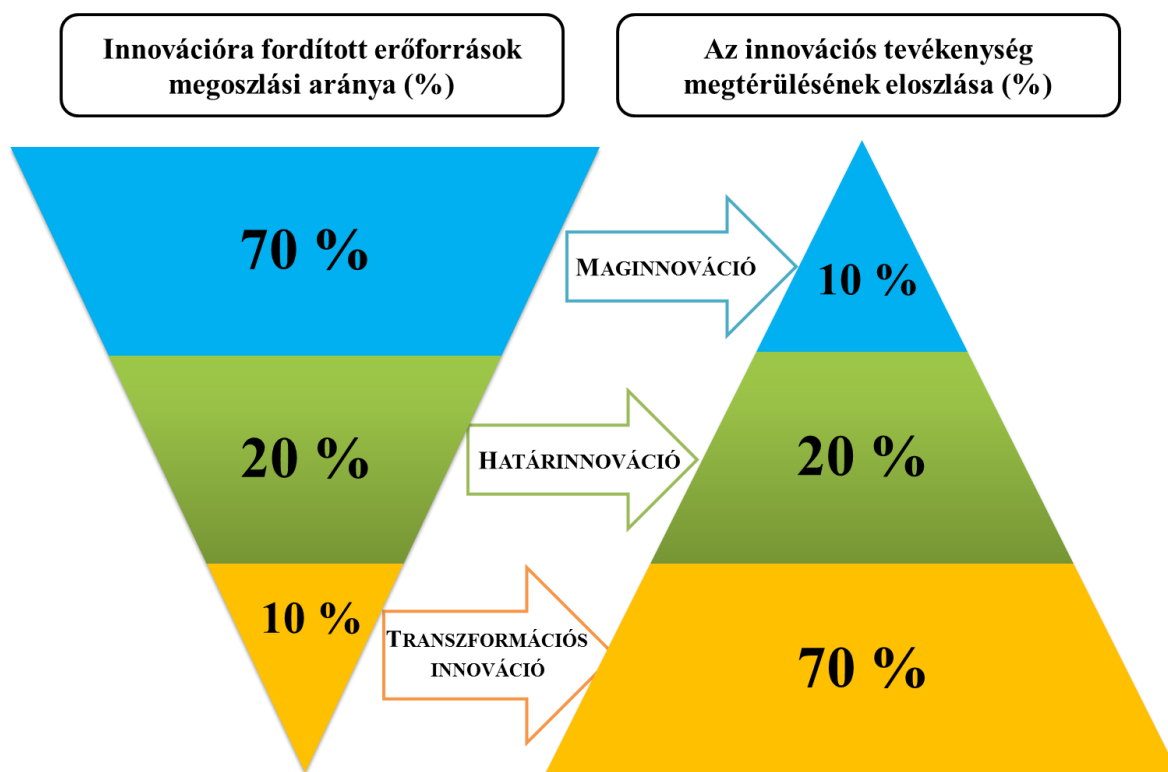
4.5 Innovációs portfólió kialakítása

Láthatjuk, hogy a vállalatok milyen innovációs stratégiák közül választhatnak, de vajon milyenek az egyes stratégiák megtérülési mutatói? Nagji és Tuff (2012) friss kutatási

eredményeik alapján a vállalatokat három osztályba sorolva vizsgálták ezt a kérdést. Eredményeik szerint a magas innovációs teljesítményt nyújtó vállalatok között az innováció három megjelenési formáját különböztetik meg:

1. **Maginnováció** (core): amikor jelenlegi termékeket tökéletesítenek már meglévő fogyasztóknak. Új a vevőnek kategória.
2. **Határinnováció** (adjacent): amikor az innováció során a vállalat átlépi saját határait és új erőforrásokkal, új vevőket céloz meg. Új a vállalatnak kategória.
3. **Transzformációs innováció** (transformational): amikor a piac számára teljesen ismeretlen, áttörés jellegű innovációkat mutat be a vállalat. Új a piacnak kategória.

A kutatás végeredményeképp azt fedezték fel a kutatók, hogy azok a vállalatok, akik mindhárom típusú innovációs tevékenységet végeztek, ott a befektetett erőforrások aránytalan megtérülése volt megfigyelhető. A befektetett erőforrások mennyisége és a befektetésen realizált hozam, inverz megtérülést mutat. Ami azt jelenti, hogy a legtöbb erőforrást felemésztő innovációs tevékenység produkálja a legkisebb megtérülést és fordítva. Ez a piramis jelenség teljesen normális, hiszen nem minden ötletbe van olyan formabontó potenciál, hogy megváltoztassa az egész iparágat, ezért amikor az innovációs portfólió összeállítja a vezetés, akkor meg kell találni az egyensúlyt az inkrementális és a radikális innovációk között. A 70-20-10 formula nem egy iránytű, hanem a felmérésből besült átlag, ami a jelenlegi vállalati gyakorlatot mutatja. Ez az arány vállalatról vállalatra változik, de a legfőbb nehézség abban áll, hogy kevés vállalat képes ugyanolyan szinten menedzselni a portfólió mindhárom elemét. Az összefüggéseket az alábbi ábra mutatja.



8. ábra Innováció piramis

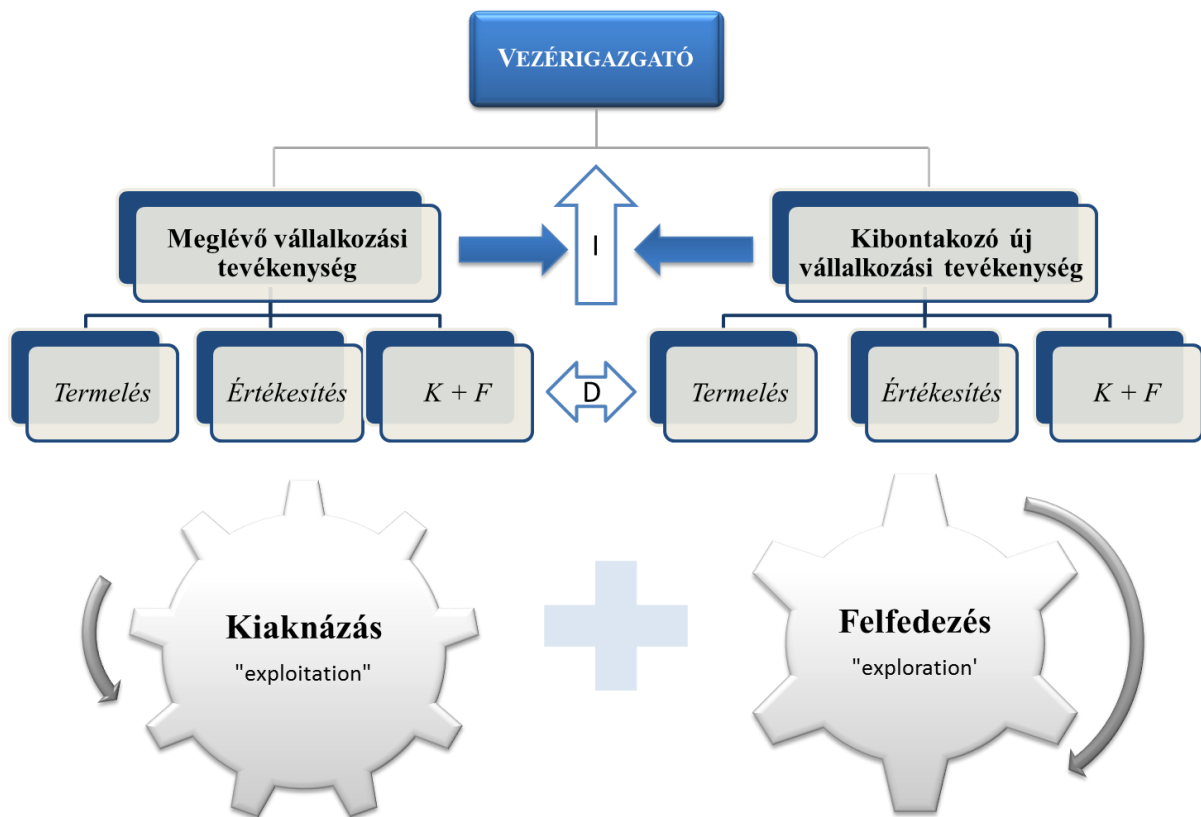
Forrás: Nagji és Tuff, 2012

5 AZ INNOVÁCIÓ HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

5.1 Kettős képességű szervezetek

A hosszú távon eredményes üzletmenet megkívánja a jelenlegi üzleti potenciál maximális kiaknázását, azonban ez nem elég a sikerhez, hiszen az új ügyfelek, új piacok, új módszertanok és innovatív vezetési eszközök felkutatása legalább ilyen fontos. A jelen adottságainak és a jövő lehetőségeinek kombinációjáról van szó, amelyet Tushman és O'Reilly (1996) fogalmaztak meg és kettős képességű szervezeteknek neveztek el. A kettős képességű szervezetek alapkonceptiója az, hogy a vállalati siker azon múlik, hogy kiaknázzuk-e a jelenlegi lehetőségeket és egyúttal olyan felfedező köntösbe öltöztetjük vállalkozásunkat, amely nyitott az újdonságokra és a jövőkutatásra. A kettős képességű szervezetekre jellemző, hogy differenciáltak a meglévő szervezeti egységek, azonban egyidejűleg integrálva vannak a regnáló irányítási hierarchiába. Gyakorlatilag egy olyan duális struktúráról van szó, ahol közvetlen felsővezetői kapcsolat van mindkét alrendszerrel, ezáltal a szervezet kihasználja a felülről eredő kontroll támogató erejét és az alulról érkező

innovatív ötletek újító potenciálját. Szeparáció helyett, olyan integrációra törekszik, amely a szervezet kettőségből fakadó szinergiákat eredményesen és hatékonyan tudja realizálni.



9. ábra Kettős képességű szervezetek működési logikája

A szervezet működése során a kiaknázás és a felfedezés gyakorlatát áramoltatja a vállalatban, amely számos változási igényt gerjeszt, legyen szó akár inkrementális, akár radikális változásokról. Ebből kifolyólag a kettős képességű szervezetek nem bújhatnak be a stabilitás védőbástyája mögé, hiszen az állandóság és a rutinmunka megöli az újító szándékot és ezáltal a pozitív irányú üzleti változásokat is.

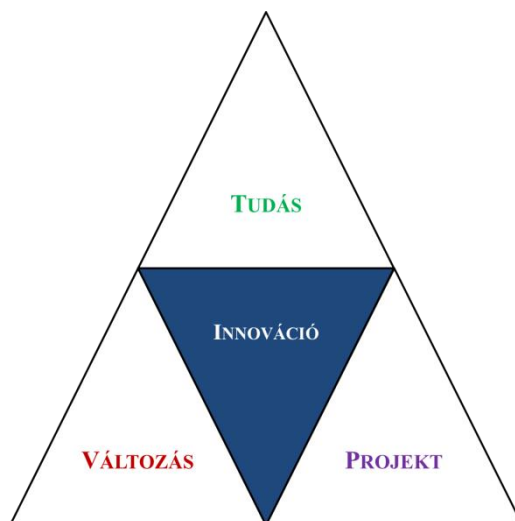
A kettős képességű szervezetek létjogosultsága abból is eredeztethető, hogy azok a kulcstényezők, amelyek évtizedekkel ezelőtt sikerre vittek egy vállalatot, azok mostanság átalakulóban vannak. 2008 őszén a felelőtlen amerikai ingatlanhitelezésből kirobbant pénzügyi válság, mára egy globális méretű gazdasági - politikai - bizalmi krízissé nőtte ki magát. Ez a megváltozott gazdálkodási környezet recesszióba fordult át, ami megnehezíti a vállalatok működését, hiszen nehezebben jutnak forrásokhoz, bizalmatlanok a befektetők, a gazdasági aktorok nem tudnak előre tervezni, különadók terhelik a vállalkozásokat, szűkül a piac, valamint apad a fizetőképes kereslet. Az gazdaságon uralkodó állapotok egyre felerősítik a kettőség eszméjét, hiszen a kilábalás új szervezeti megoldásokat és innovatív ötleteket kíván

a vezetés részéről, vagyis egyszerre meg tudják oldani az aktuális problémákat és ki tudják használni a kínálgkozó lehetőségeket.

5.2 Szorosan kapcsolódó menedzsmentterületek

Ebben a tanulmányban rengeteg szó esett már a rendszerszemléletről, ami az innováció szervezeti és gazdasági beágyazottságát érintette. Itt azonban szeretnék egy kis figyelmet szentelni az üzleti értelemben vett holizmusra, amikor egy vállalat fejlődéselvűségét teljes egészében vizsgáljuk és ebből levezetve értjük meg a részterületek relevanciáját. Az innovációt övező jelenségek megértése kritikus menedzseri képesség, hiszen anélkül elvesz a vezetők integráló szerepe.

Az innováció a vállalati működés integráns része. Méghozzá olyannyira, hogy önállóan nem lenne képes véghezvinni üzletpolitikai célkitűzéseit, ezért más keresztfunkcionális területekre is támaszkodik. A vezetőknek ezeket az interdependenciákat és interakciókat fel kell tárni és meg kell érteni, máskülönbem nem tudják eredményesen és hatékonyan működtetni a vállalat innovációs rendszerét. Az innováció szinergiát teremt azzal, hogy átítatja a szervezetet egy újító, alkotó kultúrával. Az egyes funkcionális területek innovációi együttes hatást fejtenek ki a vállalat egészére. Az innováció holizmusa azt is jelenti, hogy innoválni bármely szinten és területen lehet, bárholnan és bármikor kipattanhat egy értékes ötlet.



10. ábra Az innováció integratív funkciója

A fenti ábra mutatja, hogy vállalatban belüli holizmus alatt azt értjük, hogy az innovációt nem lehet parciálisan menedzselni, hiszen sikere egyaránt függ a vállalat tudásmenedzsment, projektmenedzsment és változásmenedzsment tevékenységétől, ezért az innováció egy

integratív funkcióként is felfogható. Ezeket a menedzsmentterületeket az alábbiak szerint kötöm az innovációhoz:

- „A tudásmenedzsment egy technológiailag támogatott üzleti filozófia, amely a szervezetet körülölelő belső és külső információkat humán interakciókon keresztül transzformálja használható tudásba, annak érdekében, hogy elősegítse az optimális döntéshozatalt és az innovatív gondolkodást. A tudásmenedzsment motorja a rejtett tudás, amely az irányított használat során olyan szinergiákat gerjeszt, amelyek exponenciálisan növelik a vállalat tudásvagyonához köthető bevételeit” (Fejes, 2012a).
- „Az innovációt célszerű a napi operatív működéstől elkülönítve, projekt keretekbe folytatni.” (Csubák – Szijjártó, 2011)
- „A változásvezetés egy olyan stratégiai gondolkodásmódon alapuló, a vállalat valamennyi szintjét és folyamatát átható tevékenység, amely magában foglalja a változások okainak feltérképezését, a változtatások céljainak kijelölését, megtervezését, magvalósítását, ellenőrzését és beágyazódását a szervezetbe; ebből adódóan a váltásvezetés integrált választ jelent a dinamikus piaci és szervezeti kihívásokra.” (Balaton et al, 2010)

Az innováció effajta tájolása segít megérteni, hogy az innováció mennyire multidiszciplináris tevékenység, ami egyszerre hordozza magában a lehetőséget és a bizonytalanságot.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

Mint ahogy a verseny immanens része a kapitalizmusnak, éppúgy az innováció is a vállalati lét építőköve. A modern piacgazdaság bár válságokkal tarkított környezet, mégis kapitalista alapon szerveződik. Ez a működési környezet ösztönzi a vállalatokat az újításokra, hiszen a befektetett tőke minél nagyobb megtérülése egy szuperordinált cél. Annak érdekében, hogy a vállalatok tartani tudják a tempót a kapitalista versenykörnyezetben, ahhoz el kell hagyniuk a komfortzónájukat és olyan bizonytalan kimenetelű projektekbe kell vágniuk, amelyek megalapozzák a vállalat jövőjét. Ehhez viszont szükség van innovációra. Az innováció egy stratégiai szinten vezérelt, komplex vállalati tevékenység, amely teljes mértékben áthatja a vállalati működést. Mára már nem kérdés, hogy az innováció az abszolút versenyelőny megszerzésének egyik záloga. A méretgazdaságosság, a márkaépítés és a hatékonyság eszméi mellett új sikerfaktorok körvonalazódnak a horizonton. Ezek a faktorok: a gyorsaság,

rugalmasság, integráltság, innováció, adaptáció, tanulás és értékfókusz (Dobák, 2011; Fejes 2012b). A vállalatok ezen sikerfaktorok mentén szervezik meg üzleti folyamataikat és igyekeznek minden olyan lehetőséget megragadni, amelyek a versenyképesebb piaci pozíció irányába tolják a vállalatot.

Összegezve a tanulmány mondanivalóját, egy innováció vezérelt vállalat sikere, az alábbi tényezőkön nyugszik:

- Megtalálni az innovációs tevékenység helyét a vállalatban és stratégiai szinten becsatornázni az értékteremtő folyamatba.
- A házon belüli és a perifériális tudás integrálása ezáltal az innováció támogatása tudásmenedzsment eszközökkel.
- Az innovációs tevékenység környezeti beágyazottságának feltárása és az innovációs ökoszisztéma megértése.
- A folyamatos működés és a projektfeladatok összehangolása, az optimális gazdálkodás kialakítása.
- Az innovációs stratégia megalapozása, kiválasztása és menedzselése.
- Az innovációs portfólió kiegyensúlyozása és a stratégiához illesztése.
- Az innovációt övező humán erőforrások kiemelt figyelemmel való követése és menedzselése.
- A szervezetekben megbújó kettősség kihasználása .
- Az innováció holisztikus és rendszerszemléletű fogadtatása.

A zárszó legyen egy idézet Darwintól, aki ennek a tanulmánynak a lényegét egy mondatban foglalja össze, ezzel korát jóval megelőzően rámutatva az innováció legfontosabb tanulságára.

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra”

Charles Darwin

7 IRODALOMJEGYZÉK

1. Balaton, K. – Hortoványi, L. –Incze, E. –Laczkó, M. –Szabó, Zs. R. –Tari, E. (2010) Stratégiai menedzsment, Budapest, Alula
2. Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
3. Beleanu, C. M. (1997): Organization Architecture, *Strategic Change Journal* 6. pp. 17-28
4. Boda, Gy. (2012) Maradunk a periférián, vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ
5. Burgelman, A. R. – Christensen, M. C. – Wheelwright, C. S. (2009) Strategic Management of Technology and Innovation, New York, McGraw-Hill
6. Burns, T. - Stalker, G. M. (1961) The Management of Innovation, London, Tavistock publications in: Antal, Zs. – Dobák, M. – Vaszkun, B. (2012) Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák, TM 11. sz. műhelytanulmány, BCE
7. Buzás, N. (2007) Innovációmenedzsment a gyakorlatához, Budapest, Akadémia
8. Capan, C. (2009) Understanding the Business Environment, Harlow, Prentice Hall
9. Capozzi, M. M. - Gregg, B. - Howe, A (2010) Innovation and commercialization, McKinsey Global Survey
10. Chesbrough, H. W. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.
11. Chikán, A. – Czakó, E. (2009) Versenyben a világgal: Vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén, Budapest, Akadémia
12. Chikán, A. (2008) Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula
13. Christensen, M. C. - Kaufman, P. S. – Shih, C. W. (2008) Innovation Killers:How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things, *Harvard Business Review*, January, pp. 98-105
14. Cohendet, P. - Llerena, P. (1988) Theory of the Firm in an Evolutionary Perspective: A critical development, Paper to the conference „Competence, Governance and Entrepreneurship" Copenhagen, June 9-11th.
15. Cottam, A. - Ensor, J. - Band, C. (2001) A benchmark study of strategic commitment to innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 Iss: 2 pp. 88 - 94

16. Csath, M. (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
17. Csedő Zoltán (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája, PhD Értekezés, Budapest
18. Csubák, T. K. - Szijjártó, K. (2011) Stratégia a vállalati siker szolgálatában, Budapest, Aula
19. Dobák, M. (2011) Változásvezetés előadás, Budapesti Corvinus Egyetem
20. Dougherty, D. - Munir, K. - Subramaniam, M. (2002) Managing technology flows in practice: a grounded theory of sustainable innovation, *Academy of Management Proceedings, Technology & Innovation Management Division*, pp. E1-E6.
21. Drucker, P, F. (2003) Az innováció lehetőségei, *Harvard Business Manager*, Május-Június, 28-34 o.
22. Fejes, J. (2012a) Fókuszban a tercier szektor: A hazai üzleti tanácsadó cégek tudásmenedzsment gyakorlata, Tudományos Diákköri Dolgozat – Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
23. Fejes, J. (2012b) Balanced Scorecard a Fundamenta-Lakáskassza Zrt-nél: bevezetés és változásvezetési kihívások, Szakdolgozat – Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
24. Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 10, pp. 109-22.
25. Hamel, G. - Prahalad, C. K. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May
26. Huber, G. - W. Glick (1993) Sources and Forms of Organisational Change. *Organisational Change and Design*, Oxford University Press: Ch. 1, 1-15.
27. Inauen, M. - Schenker-Wicki, A. (2012) Fostering radical innovations with open innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Iss: 2 pp. 212 - 231
28. Jo Hatch, M. (1997): Organization theory, New York, Oxford University Press Inc.
29. Johne, A. (1999) Successful market innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2 Iss:1 pp. 6 – 11.
30. Kanter, R. M. (2001) in: Mészáros, T. (2010) Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban, *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 4. szám
31. Kiss, J. (2009): A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye. 112. sz. Műhelytanulmány. pp. 1-9.

32. Kiss, J. (2012) Vállalati versenyképesség és innováció, TM 30. sz. műhelytanulmány, BCE
33. Kiss, J.(2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége, BCE Versenyképességi Kutató Központ, Budapest
34. Kotter, J.P. (1999): A változások irányítása, Kossuth Kiadó, Budapest
35. Lawrence, P. R. - Lorsch, J. W. (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University in: Antal, Zs. – Dobák, M. – Vaszkun, B. (2012) Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák, TM 11. sz. műhelytanulmány, BCE
36. Mintzberg, H. (1983) Structures in Fives: Designing Effectiove Organisations, London, Prentice-Hall
37. Miron, E. - Erez, M. - Naveh, E. (2004) Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 175-99.
38. More, R (2011) What is success in innovation? *Ivey Business Journal*, July/August
39. Nagji, B. – Tuff, G. (2012) Managing Your Innovation Portfolio, *Harvard Business Review*, May, pp. 67-74
40. Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14-37.
41. Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The free Predd in: Chikán (2008) Vállalatgazdaságtan, Aula, Budapest
42. Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press
43. Pörzse, G. - Takács, S. - Csedő, Z. - Berta, Z. - Sára, Z. - Fejes, J. (2012b) The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.13, 2012
44. Pörzse, G. - Takács, S. - Fejes, J. - Csedő, Z. - Sára, Z. (2012a) Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: an empirical research in Central and Eastern Europe, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.8,
45. Pugh, D. S. - Hickson, D. J. - Hinings, C. R. - Turner, C. (1969) The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly* , Vol. 14 Issue 1, 91-114.

- in: Antal, Zs. – Dobák, M. – Vaszkun, B. (2012) Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák, TM 11. sz. műhelytanulmány, BCE
46. Robbins, S. (1993) *Organization Theory: The structure and design of organizations*. New York, Prentice-Hall
 47. Rogers, E. (1960) Diffusion of Innovation Theory in: Pakucs, J – Papnek, G. (2006) *Innováció menedzsment kézikönyv*, Budapest, Magyar Innovációs Szövetség
 48. Santos, J. – Doz, Y. – Williamson, P. (2004) Is your Innovation Process Global? *MIT Sloan Management Review*, summer
 49. Shumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, London
 50. Simon, H. A. (1983): A racionalitás alternatív felfogásai in: Pápai – Nagy, 1991, 45-59. o.
 51. Teece, D. J. - Pisano, G. - Schuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-33.
 52. Teece, J. D. (2011) Dynamic Capabilities: A guide for managers, *Ivey Business Journal*, March/April
 53. Tushman, M. L. - O'Reilly, C. (1996) Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Summer 96, Volt. 38 Issue 4, p 8-30.
 54. Vecsenyi, J. (2010) A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai, *Harvard Business Review*, 2010. December – 2011. Január, pp. 32-41.
 55. Vermeulen, F. - Puranam, P. - Gulati, R. (2010): Change for Change's Sake, *Harvard Business Review*. Június p.71-76
 56. Weiss S. D. - Legrand, C. (2011) *Innovative Intelligence*, John Wiley & Sons, p. 6.
 57. Weiss, S. D. (2012) *Innovative Intelligence*, IPAC 7th Leadership Conference, Toronto, February 13-14
 58. Woodward, J. M. (1965) *Industrial organization: theory and practice*, London, Oxford University Press in: Antal, Zs. – Dobák, M. – Vaszkun, B. (2012) Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák, TM 11. sz. műhelytanulmány, BCE