

FEJES József

INNOVÁCIÓS KALANDOZÁSOK AZ ELMÉLETTŐL A STRATÉGIÁIG

A cikk célja, hogy közelebb vigye az olvasót az innováció és az innovációmenedzsment kérdésköréhez. A tanulmány az innováció témakörének feldolgozását a vállalatelméleti alapoktól kezdi, majd konkrét stratégiai megfontolásokig jut el a cikk végére. A tanulmány széles körű hazai és nemzetközi szakirodalom alapján tárja fel az innováció vállalatelméleti gyökereit. A felhasznált irodalom nem ragad meg elméleti szinten, hiszen a tanulmány lefordítja ezeket az elméleti koncepciókat valós, gyakorlatorientált üzleti nyelvre. Célja, hogy a nagyvilágban szétszórta elméleteket letisztítsa, és a modern kori menedzsmentelvekkel szintetizálja. A cikk az innovációt a vállalati értékteremtés szemszögéből vizsgálja. Megállapítja, hogy az innováció számos vállalatelmélet tanait integrálja egybe, aminek következtében a stratégiai implikációk is széles spektrumon mozoghatnak. Ahogy az innováció változást indukál a szervezetben, úgy bukkannak fel komplex optimalizálási dilemmák, amelyek a turbulens gazdasági környezetben, a rövidülő reakcióidők miatt, egyre nagyobb kihívást okoznak a menedzserek számára. A cikk ezeket a dilemmákat mutatja be vitaindító attitűddel, valamint az elmélet és a gyakorlat szintetizálásával.

Kulcsszavak: innováció, vállalati stratégia, értékteremtés

Schumpeter (1934), az innováció atyja azt vallotta, hogy a gazdasági növekedés alappillére az innováció és a vállalkozói tevékenység. Nézetei szerint az innováció elvezeti a vállalatot egy ideiglenes monopolhelyzetbe, ahol az innovációba fektetett tőke megtérül azáltal, hogy a vállalatok extraprofitot 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, intézmények állnak.

A sikeres vállalatok vezetői a XXI. századi vállalati gazdálkodás egyik sarokköveként tartják nyilván az innovációs tevékenységet. Kevés ellenpéldával találkozunk, de ha mégis, akkor ez a szélsőséges gondolkodásmód alapvetően a monopolpiacokon, illetve állami tulajdonú vállalatoknál jellemző. A verseny piac szereplőinek fennmaradó része azonban joggal fektet kellő hangsúlyt az innovációra, hiszen Schumpeter után Porter (1990) újfent igazolta, hogy innovációval versenyelőnyre tehet szert a vállalat. A külső környezet változása arra készíti a szervezeteket, hogy új lehetőségeket azonosítsanak és innováljanak.

Az innováció kifejezés széles fogalmi spektrumon mozog, hiszen egyaránt beletartozik a borotvapenge dőlésszögének bőrbarát kialakítása, az internet felfedezése vagy az emberi génkészlet feltérképezése. Az innováció definiálására ezért számtalan megközelítést találhatunk az üzleti-tudományos szakirodalomokban. Az 1. táblázatban szeretném kronológiailag összefoglalni azt a néhányat, ami megadja az alapot a további okfejtések közös értelmezéséhez.

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. A megközelítések közös nevezője valahol a modernizáció, a haladás és a fejlődés témakörei körül koncentrálódik. A listából kiolvasható, hogy az innováció előállítható bizonyos arányú anyagi és szellemi erőforrás kombinációjaként. Vitathatatlan, hogy az innováció szorosan köthető a humán faktorhoz, úgymint: kreativitás, motiváció vagy tudás, azonban a tevékenység eredményessége nagymértékben függ a finanszírozási lehetőségektől. Az egyes faktorok közötti kölcsönhatást és interkonnectivitást

Az innovációs fogalmak

Szerző	Év	Definíció
Schumpeter, J.A.	1934	Az innováció a termelési tényezők új kombinációja.
Mintzberg, H.	1983	Az innováció az eddig felállított mintáktól való elszakadást jelenti.
OECD	2000	Az innováció mindazon tudományos, műszaki, kereskedelmi és pénzügyi tevékenységek együttese, amelyek új termékek kifejlesztéséhez és értékesítéséhez, új termelési eljárások vagy berendezések hasznosításához, vagy valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükséges.
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 megteremt és növeli a vagyont.
Kornai, J.	2011	Az innováció és a dinamizmus nem véletlenszerű jelenségek, ellenkezőleg, a kapitalizmus mélyen gyökerező rendszerspecifikus tulajdonságai.
Boda, Gy.	2012	Az innováció az a változás/változtatás, mely megnöveli a rendelkezésre álló termelési tényezők hatékonyságát.
Hámori, B. – Szabó, K.	2012	Az innovációt a termelési tényezők új kombinációjaként definiáljuk, amely új termékek előállításában, új technológiai folyamatokban, új marketingmódszerekben és szervezeti megoldásokban ölt testet.

a termelési tényező bontásban lehet a legexplicitebb módon kifejezni. Így napjainkban, ha felidézük a schumpeteri definíciót, akkor megállapíthatjuk, hogy az 1934-es megközelítés tudományos értéke mit sem veszített igazságtartalmából.

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 befolyásolja az innováció sikerességét. Ilyen esetben azonban kevésbé lehet mérhető és menedzselhető üzleti logikával megközelíteni a kérdést, 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, képzeletben előrevetítsen egy új, formálódó világállapotot, ami idővel valósággá válik. Az innováció nem a „mi van?” és/vagy „mi lesz?”, 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 öt inputtényező együttállása szükséges:

1. *kreativitás*, mint az újításra való hajlam, újszerű gondolkodás,
2. *motiváció*, mint cselekvési hajlandóság,
3. *képesség*, mint szakmai alkalmasság,
4. *pénz*, mint az innovációs tevékenység anyagi fedezete,
5. *támogató légkör*, mint kedvező alkotói környezet (struktúra, kultúra, vezetési stílus).

Az innováció egyaránt épít materiális és immateriális termelési tényezőkre, amiből leszűrhetjük azt a következtetést, hogy az innováció egy komplex vállalati tevékenység. Éppen ezért ne feledkezzünk meg arról, hogy a sikeres innováció nem csak a vállalaton belüli feltételrendszerre épít, mert az innováció csak akkor lesz sikeres, ha az inputoldal eredményei kereslettel párosulnak.

„Az innovációt megelőzi az invenció” – állítja Kornai János (2011). Amennyiben elfogadjuk ezt az alapvetést, ebből az következik, hogy a termelési tényezők nemcsak megjelenési formájuk szerint katego-

VEZETÉSTUDOMÁNY

rizálhatók, hanem egyfajta sorrendiség is kiolvasható az öt tényezőtől. Ennek tudatában beszélhetünk egy invenciók szakaszáról ahol az ötlet felvillanása érhető tetten. Ez maga a feltalálás pillanata és az odavezető út. Ezt követi az innovációs szakasz, ami az ötlet üzleti megvalósítását, ipari alkalmazását és az új termékek-szolgáltatások elterjesztését célozza meg. Az invenciók szakaszba tartozik a kreativitás, valamint a motiváció és a képesség, míg az innovációs szakasz a képességet, a pénzt és a támogató légkört fedi le. Látható, hogy a képesség mindkét fázisban megjelenik, és egyfajta átmenetet képvisel a két szakasz között. Ennek az a magyarázata, hogy a szakmai alkalmasság egyaránt növeli az új ötlet kialakulásának lehetőségét, valamint az ötlet megvalósításának alkalmasságát, ezáltal mindkét szakaszban értékalkotó tényezőként jelenik meg. Mindezek függvényében, az innovációs tevékenység akkor lesz sikeres, ha mind az öt tényező rendelkezésre áll és menedzselve van.

Az innovációs 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 bon-tás 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 alapismereteket. Véleményem szerint az innováció legfőbb ismertetője-yeit az alábbi lista tartalmazza.

I. STRATÉGIA

- a sikeres innováció mindig a fejlődés irányába tolja a vállalatot, valamilyen újszerű megoldás mentén,
- a tervezési funkció tökéletlen, vagyis nem jelezhető előre az innovációs tevékenység sikere, illetve kudarca,
- az innováció gyakorlati haszna bármelyik másik termelési tényezőbe manifesztálódhat,
- minden sikeres innováció növeli a versenyképességet, de nem minden sikeres innováció jelent versenyelőnyt.

II. KULTÚRA

- az innováció gyakran zavarforrásként jelenik meg a szervezetben, a stabilitás és a rutin ellenpólusaként,

- újítóhajlam, felfedezési vágy, kreativitás,
- az újítás és a változás reménye az emberben van és ez az innovációs képesség elidegeníthetetlen az embertől (kreatív gondolkodásmód, újítóhajlam, felfedezési vágy stb.),
- a munka magas szabadságfoka, az egyéni kockázatvállalási hajlandóság és a demokratikus vezetői stílus elősegíti az innovatív vállalati kultúra kialakítását.

III. PÉNZÜGY

- az innováció tőkeigényes tevékenység, ami siker esetén extraprofitot kecsget, és közvetetten növeli a vállalat értékét,
- befektetés nélkül nincs innováció, hiszen minimum a gondolkodással töltött időnek is van alternatív költsége,
- mivel a sikeres innovációs tevékenységen realizált hozamok kiemelkedő nagyságúak, ezért az érte vállalt kockázat is átlagon felüli,
- az innovációs képesség növeli a humán tőke értékét, mert egy olyan munkavállaló, aki innovatív, az több fejlesztési potenciállal bír, mint egy olyan, aki nem¹. Ha nő a humán tőke értéke, akkor nő a vállalat értéke is.

IV. STRUKTÚRA ÉS FOLYAMATOK

- az innováció belső szervezeti határokon átnyúló tevékenység (funkcióközi),
- az innováció külső szervezeti határokon átnyúló tevékenység (szervezetközi),
- az innováció szoros kapcsolatban áll a marketinggel, hiszen keresztfunkcionális jelleggel átveszi a fogyasztóorientáltság szellemiségét,
- a magas vállalati bürokrácia, a hosszadalmas szolgálati út és a döntési rugalmatlanság egyaránt gátolják az innovációs tevékenység kibontakozását és eredményességét,
- a rigorózus folyamatkontroll megnehezíti az extravagáns ötletek üzleti életképességének bizonyítását, ami olykor akadályozza az innovációt, máskor viszont hasznos, hiszen kiszűri az értékromboló projekteket.

Az innováció gyakorlatilag a folyamatos költség- és minőségverseny eredménye, amely hosszú távon megágyaz a profitszerzésnek és az iparági 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 talán két legjobb egyeteme (BME, Corvinus)² teljesen más aspektusból közelíti meg az innovációt. Szükség van a kétfajta tu-

dás integrálására és a közös munkára, mert az innováció rendszere akkor teljes, ha egyszerre tud felmutatni műszaki és gazdasági kiválóságot.

Az innováció vállalatelméleti alapjai

Az ezredfordulót megelőzően új elméletek láttak napvilágot, amelyek a versenyelőny forrásaként a vállalat belső erőforrásait nevezték meg. Ezen erőforrás-alapú elméletek szerint a versenyelőny olyan erőforrásokból fakad, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nehezen helyettesíthetők (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Ez a szemléletváltás bár stratégiai-menedzsment-oldalról újszerűen hatott, azért teljesen nem taszította feledésbe az addig uralkodó porteri megközelítést. A változás inkább abban áll, hogy az iparági szemlélet a kívülről befelé (outside in), míg az erőforrás-alapú megközelítés a belülről kifelé (inside out) alaptételt vallja.

Évtizedek múltán bebizonyosodott, hogy az innováció egyaránt táplálkozik 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. *Tudásalapú elméletek* azok, amelyek a tudást a legfontosabb stratégiai erőforrásként kezelik. Ez az elméletcsoport túllép a hagyományos taylori munka kritériumrendszerén, és a szervezet tagjait egy élő, aktív tudásegységként kezeli, amelyek egyénileg járulnak hozzá a kollektív szervezeti tudás megteremtéséhez, majd használatához. Ennek kapcsán további kutatók (Nonaka, 1994; Grant, 1996; Hamel – Prahalad, 1990) rávilágítottak arra, hogy a versenyképesség a vállalat-specifikus, 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 modern vállalatok, mint a versenyelőny egyik elsődleges forrására.
2. A *dinamikus képességek elmélete* (Teece et al., 1997; Teece, 2011) az, ami túlnyúlik a szigorú pénzügyi szemléleten és a versenyelőnyt a multifunkcionális szervezeti kompetenciák kiaknázásában látja. A hangsúlyt áthelyezi az immateriális eszközök menedzselésére és fejlesztésére. A dinamizmus egyszerre utal a vállalat-specifikus változási és ta-

nulási folyamatok rendszerszintű beépülésére. Új 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*). Az elmélet modern kori interpretációja hangsúlyozza a komplementer erőforrásokhoz való hozzáférés egyszerűsödését, az innováció homloktérbe kerülését, az üzleti ökoszisztémák kialakulását (az iparági tagozódás helyett) és a közös vállalati értékteremtésen alapuló fejlődést (co-evolution, co-creation) (Teece, 2012). Mindent összevetve a dinamikus képességek feladata, hogy stratégiai rutinok (Teece, 2003) mentén olyan új és jobb képességek alakuljanak ki a szervezetben, amelyek növelik a vállalat versenyképességét.

Vállalatelméleti szempontból a növekedés mint stratégiai célkitűzés további magyarázatot igényel, 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 megszűnését. 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 rutinokban manifestálódik. 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 az ilyen 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, amelyik magatartását képes hozzáigazítani a megváltozott körülményekhez (darwini megközelítés). A vállalati gazdálkodás nyelvén ez azt jelenti, hogy a versenyképesség, és így a hosszú távú fennmaradás feltétele az adaptív üzleti magatartás. Ez a magatartásforma azonban csak ideiglenesen túri meg a rutinok elburjánzását a vállalat

VEZETÉSTUDOMÁNY

lat folyamataiban, ezért az innováció feladata az, hogy újabb üzleti lehetőségeket keressen, lehetőleg olyanokat, amelyek illeszkednek az adott üzleti környezethez vagy megelőzik azokat. Azok a vállalatok, amelyek ezt nem teszik meg, nagy valószínűséggel áldozatául esnek a turbulens gazdasági eseményeknek, és idővel a szelekciós mechanizmus kisöpri őket a piacról.

Az evolucionista elmélet konklúziójaként megállapíthatjuk, hogy a vállalatok fejlődéskényszerben 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. Modern kori versenypiaci körülmények között a vállalati versenypozíció garantálása és hosszú távú fenntartása szinte elképzelhetetlen adaptáció nélkül. 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. E gondolat sor 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 menedzsmentfeladattá vált. Kornai (2011) szerint a kapitalizmus intenzív versenykörnyezetet teremt, ami innovációt gerjeszt. A vállalatok úgy vélik, hogy az innováció lehet a versenyelőny megszerzésének egyik eszköze. Az innovációs járadékok azonban csak ideiglenesen realizálhatók, ezért a vállalatok újabb és újabb innovációra törekednek. Ez a körforgás a fejlődéskényszer alapja³.

Tovább finomítva a vállalatelméleti alapokat, a *kontingenciaelmélet*, 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 függenek. Az elmélet alapja az, hogy a vállalat nem passzív a környezetével szemben, hanem aktív gazdaságformáló tényezőként van jelen. Ez praktikusán 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 modern vállalat nem csupán saját erőforrásaira épít, hanem innovatív tevékenységével túlnyúlik azon.

Kapcsolódó elmélet még az *érintett elmélet* (Freeman, 1984; Donaldson – Preston, 1995; Jones – Wicks, 1999), ami a vállalattal tartós kapcsolatban álló aktorok viselkedését és célfüggvényeit vizsgálja. Ezeket az aktorokat belső (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók) és külső (fogyasztók, szállítók, állam, versenytársak stb.) csoportokba oszthatjuk (Chikán, 2008). Az elmélet alapja az, hogy a vállalat folyamatos kölcsönhatásban van a társadalom, a gazdaság és a környezet egyéb szereplőivel. A vállalat működése szempontjából az érintettekkel folytatott interakciókat figyelemmel kell kísérni, mert az egyes érintettek viselkedése, esetenként, hatással van a vállalat tevékenységére. Így ezek a csoportok közvetlenül, vagy akár közvetve is, képesek befolyásolni a vállalat célmegvalósítását. Ebből az következik, hogy a hatékony és eredményes üzletmenet kialakításához szükséges döntések meghozatalakor számolni kell az érintettek által képviselt álláspontokkal.

Az innováció mint a vállalati értékteremtés alappillére

Porter 1985-ben ismertette az értéklánc koncepcióját, ahol folyamatszémleletben mutatta be a vállalat egyes funkcionális területeinek értékalkotó összekapcsolását. Ebben az értékláncfelfogásban az innováció támogató tevékenységként⁴ szerepel az összvállalati értékteremtésen belül, a technológiai fejlesztések közé sorolva. Kérdés, hogy egyáltalán lehet-e sorrendiség-ről beszélni az értéklánc egyes funkcióinak vizsgálatakor? Első pillantásra kitűnik, hogy az elsődleges és a támogató folyamatok szét vannak választva, tehát a differenciálás alapja lehet akár a relevancia. Azonban alaposabban átgondolva úgy is értelmezhetjük az értékláncot, hogy a gazdálkodásnak van egy általános alapfolyamata, ami integrálja a támogató folyamatokat. Ebben az esetben már nem beszélhetünk fontossági sorrendről, mert a fő folyamatok életképtelenek a támogató folyamatok nélkül, így inkább egységként tekinthetünk rájuk. Mára ez az üzleti logika megváltozott, és az innováció előtérbe került, véleményem szerint az elsődleges funkciók⁵ közé, hiszen alapvető versenyképességet befolyásoló tényezőket nem lehet támogató tevékenységként aposztrofálni.

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

Ezek alapján elképzelhető egy olyan konstelláció, hogy a K+F funkció, míg az innováció képesség. Knight (1967) az innovativitást egy vállalkozói képességnek állítja be, ami gyakorlatilag egyfajta válaszadási képesség, ahol a vállalkozó támogatja a kísérletezést és a kreativitást, annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen az ismétlődően felbukkanó fogyasztói problémák megoldására.

Vecsenyi (2010) szintén 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. Ezen a ponton felmerül a kérdés, hogy az innováció valóban keresleti piacot feltételez-e – és a kettős értéktérítés logikájából fakadóan a vevői értéket a vevői igényekből vezeti le –, vagy sokkal inkább kínálati piacot. Míserint a technológiai nyomás miatt a vállalatok különböző termékekkel és szolgáltatásokkal állnak elő, és csak utólagosan igyekeznek bebizonyítani – különböző manipulatív módszerekkel – a vásárlóknak, hogy nekik ezekre szükségük van. Ha ez sikerül, akkor a kínálati piac átfordulhat keresletibe, és vevői értéket teremthet a vállalat, bár az értéktérítés eredői nem a vevői igények voltak. Sok esetben az innováció olyan képességként nyilvánul meg, hogy a vállalat képes elvezetni a fogyasztót oda, ahol a vállalat tulajdonosi értéket teremt, a vásárló tudta és igénye nélkül (Mészáros, 2005).

A funkció vagy képesség vita messzire vezet, de az kétségtelen, 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 et al. (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, mert nemcsak az innováció beszerzése kapcsán értelmezhető a venni vagy gyártani dilemma, hanem a már elkészült innovációknál 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 koncentráljanak. Mindkét esetre lehet példát mondani: a McDonalds az üzleti folyamatok, a márkahasználat, a termékpaletta stb. használati jogát franchise formájában tovább értékesítette 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).

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 új keletű alaptételt szeretném megerősíteni, hogy az innováció elengedhetetlen a fennmaradást megcélzó 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 alkalmazkodó, hullámzó innovációs teljesítmény nem kielégítő a siker szempontjából (Johns, 1999). Azért nem kielégítő, mert az üzleti környezet egyre komplexebbé és kiszámíthatatlanabbá válik, ahol a modern vállalatoknak a globalizáció és a lokalizáció kettős követelményének

VEZETÉSTUDOMÁNY

kell megfelelniük, ami jelenti a nemzetközi versenyképességet és a lokális válaszképességet. 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,
- 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 vállalatok innovatív megoldásai egy idő után képesek megváltoztatni az egész iparági versenyt (Balaton et al., 2010).

2. táblázat

Innovatív vállalatok 2013-ban

A leginnovatívabb vállalatok	A legtöbbet a K+F-re fordító vállalatok
1. Apple	1. Volkswagen
2. Google	2. Samsung
3. Samsung	3. Roche Holding
4. Amazon	4. Intel
5. 3M	5. Microsoft
6. GE	6. Toyota

Forrás: Booz – Company, 2013

A 2. 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.

Az innováció holisztikus megközelítése

Szorosan kapcsolódó menedzsmentterületek

Ebben a részben 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 immanens része, ami szimbiózisban van az egyéb gazdasági szakterületekkel. Méghozzá azért, mert önállóan nem lenne képes véghezvinni üzletpolitikai célkitűzéseit, ezért más keresztfunkcionális területekre is támaszkodik. A vezetőknek ezeket az interdependenciákat és interakciókat fel kell tárnuk és meg kell érteniük, máskülönben 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, legyen az akár technológiai vagy nem technológiai innováció. Az innováció holizmusa azt is jelenti, hogy innoválni bármely szinten és területen lehet, bárholnan és bármikor kipattanhat egy értékes ötlet, de az hatással van az egész szervezetre.

1. ábra

Az innováció integratív funkciója



Az 1. ábra mutatja, hogy vállalaton 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. Az innováció effajta tájolója segít megérteni, hogy az innováció mennyire multidiszciplináris tevékenység, ami egyszerre hordozza magában a tudás, a változás és a projektelvűség jegyeit, annak érdekében, hogy növelje a vállalat versenyképességét.

Rendszerszintű optimalizálási kérdések

Az innováció vezetése, irányítása körül számtalan menedzsmentdilemma vetődik fel. Ezek közül a legmarkánsabb talán az operatív stabilitás és az innovatív dinamizmus egymásnak feszülése. Ez az ellentét felve-

ti az optimalizáció problematikáját. A kérdés az hogy: miképpen lehet optimumon működtetni egy állandóan változó szervezetet? Erre kétfajta válasz érkezik:

- Az egyik megközelítés szerint a válasz az, hogy sehogy, 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” (állomány) állapotokra képesek értelmezni. Ebből az következik, hogy üzleti értelemben véve csak egy adott időpontbeli jelenségeket lehet optimalizálni, így a szervezeti működést is normálállapotra optimalizálják a vállalatok. A normális üzletmenettől való eltérést – mint működési kockázatot – stratégiai szinten lehet kezelni különböző scenáriókkal, kockázatterteléssel 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, mert egy adott időszakra vonatkoznak. Ekkor felmerül a kérdés, hogy egy innovatív vállalatot nem lehet optimálisan működtetni? A válasz az, hogy lehet, mert idővel minden flow típusú tevékenység stock-ká válik. Egyszerűen, amint a kifejlesztett új eljárás, folyamat beépül a mindennapi üzletmenetbe és rutinfeladattá válik, akkor már más szabályok vonatkoznak rá. Ugyanígy a termékeknél és szolgáltatásoknál, amint lezárul a fejlesztési szakasz és megkezdődik a tömeggyártás, úgy mozdulatlaná és egyben optimalizálhatóvá válik a termelési rendszer. A vezetésnek figyelemmel kell kísérnie ezt az átmenetet. Ez a megközelítés azonban rávilágít arra, hogy az optimum elérése csupán illúzió a gazdálkodó szervezetek számára, ami viszont egyúttal azt is jelenti, hogy az innovatív vállalatok működését nehezebb optimalizálni, így az innovációból fakadó projekt-kockázatok mellett egyéb működési kockázatokot is kénytelenek felvállalni.
- A másik megközelítés szerint vállalatonként, egyedileg ki lehet alakítani optimumokat, és nem csupán szuboptimális működés lehetséges. Ez a szemlélet arra alapoz, hogy minden feltétel mellett van optimum, vagyis adott feltételek mellett ki lehet hozni a vállalatból a legjobbat. Természetesen a korlátozott racionalitás tanai itt nem dominálnak, hiszen eleve abból indulunk ki, hogy ismerjük, sőt mi több, kezelni is tudjuk az összes olyan gazdasági feltételt, ami hatással van az üzletmenetre.

Akarmelyik megközelítést gondoljuk helyesnek, az tény, hogy a vezetésnek kettős feladata van. Egyrészt optimalizálni kell minden olyan tevékenységet, amit lehet, másrészt harmonizálni kell 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.

Megállapíthatjuk, hogy az innováció hatására a termelési tényezők súlya átrendeződik, tehát a 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.

Az innováció megjelenése egy szervezetben egy véget nem érő libikókajáték, ahol az egyik végpont a stabilitás, a másik pedig az instabilitás. Ez a játék folyamatos fejtörést okoz a menedzsereknek, hiszen el kell dönteni, hogy milyen kockázatot vállalnak és mennyi erőforrást áldoznak az innovációs tevékenységükre. Ez egyfajta szervezettervezési alapidilemma, ami abban áll, hogy miként lehet olyan szervezeti struktúrát megalkotni és működtetni, mely egyidejűleg tudja kezelni a stabilitást és a változást (Csedő, 2006).

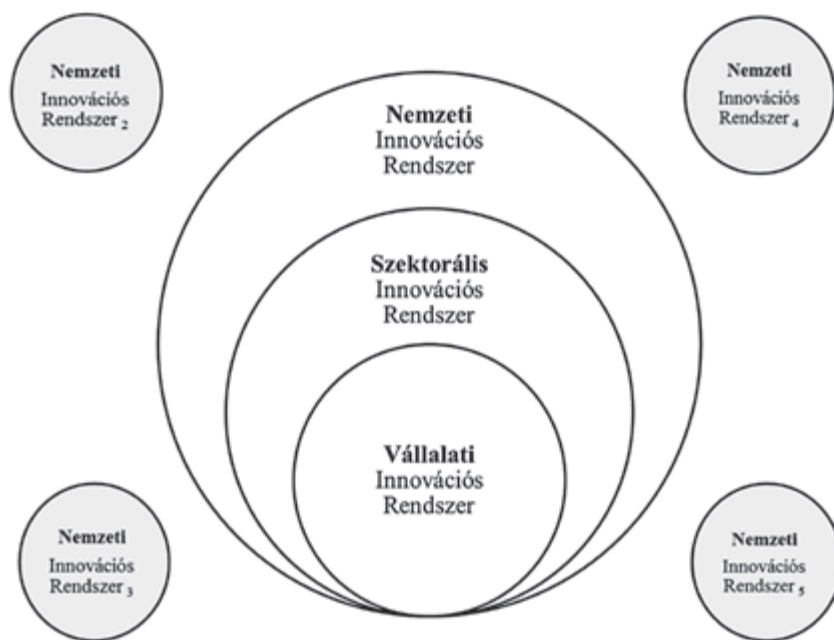
Mindent összevetve, a túlzott alkalmazkodás bizonyos esetekben rutinszerű működést szül, míg a mértéktelen kísérletezés instabilitáshoz vezet. Ezt a jelenséget adaptációs paradoxonnak (Burgelman, 1991) nevezik, vagyis a környezethez való túlzott alkalmazkodás egyre jobban csökkenti a jövőbeli lehetőségek feltárásának képességét. Véleményem szerint egy vállalat akkor gazdálkodik megfelelően, ha a stratégiájában lefekteti az innovációs célokat, és ezeket következetesen figyelembe veszi a befektetési, finanszírozási és működési döntések során.

Stratégiai implikációk

Ahhoz, hogy egy gazdálkodó szervezet innovációs stratégiát tudjon kidolgozni, tisztában kell lennie azzal az üzleti környezettel, amiben működik. Ez a környezet meglehetősen sokrétű és szövevényes. Azokat a környezeti tényezőket, amelyek szorosan kapcsolódnak az innovációhoz, innovációs ökoszisztémának nevezük. Ez az ökoszisztéma megmutatja az innovációs tevékenységet befolyásoló innovációs rendszerek függőségi viszonyát. Az ökoszisztéma szereplői egészen a vállalatoktól, a kamarákon és a kutatóintézeteken át a tanácsadó cégekig, valamint az állami intézményekig terjednek. Ezek az aktorok intenzív, tudásalapú

kapcsolatban vannak egymással, olykor versengenek egymással, máskor pedig szövetkeznek. „Az innovációs rendszer nem más, mint az innovációk létrejöttére és elterjedésére ható tényezők keretbe foglalása” (Vas – Bajmóczy, 2012). Az innovációs ökoszisztémát és a benne található rendszereket a 2. ábra illusztrálja.

Az innováció ökoszisztémaszintjei



A legnagyobb rendszer a Nemzeti Innovációs Rendszer, ami az állam innovációhoz való viszonyát fejezi ki. Ide tartozik a fizikai infrastruktúra megteremtése, az innovációs tevékenységek támogatása, valamint a technológiai alapú növekedés ösztönzése. A mindenkori kormányzat innovációpolitikai céljai nagyban befolyásolják a gazdasági szereplők innovációs lehetőségeit, mert vannak olyan rendszerszintű tényezők, amelyeket csak a politika szintén lehet kezelni. A következő rendszer a Szektorális Innovációs Rendszer, amely a különböző iparágak innovációs képességeit determinálja. Fontos szem előtt tartani az iparág életciklusát, a verseny intenzitását, a jövőbeni trendeket és a globális versenyképességet, hiszen ezek nem általános érvényű formalitások, hanem szektoronként változó tényezők. Végül eljutottunk a Vállalati Innovációs Rendszerhez, ami a legelemibb innovációs alrendszer az egész ökoszisztémán belül. Ez az alrendszer a szektoron belül tevékenykedő szervezeteket különíti el, hiszen minden vállalat más tudásbázissal, tőkeellátottsággal, kockázati szinttel stb. működik a piacon. A Vállalati Innovációs Rendszer magában foglal minden olyan materiális és immateriális termelési tényezőt, amelyek érdemben hozzásegítik a szervezetet az in-

novációs tevékenység kivitelezéséhez. Az innovációs rendszer minden szinten egyedi, ugyanis nincs egyetlen olyan univerzális működési/működtetési elv, ami mentén sikeres innovációs rendszert lehet kialakítani, hiszen a rendszerek eltérnek egymástól országok, iparágak és vállalatok szintjén. Azonban lényeges üzenet

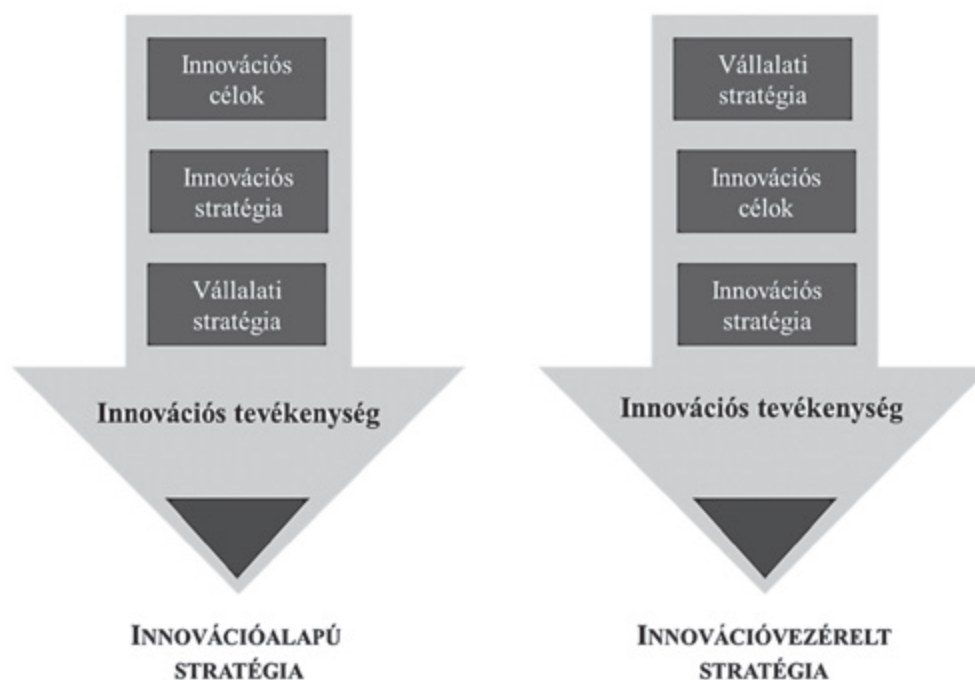
2. ábra a vállalatok számára, hogy minél jobban megértik az innovációs ökoszisztémát, annál több esélyük van a sikeres innovációra. Az innovációs ökoszisztémát azért érdemes folyamatosan figyelni, mert az egyes szintek közötti kölcsönös függőségi és beágyazottsági viszony komoly ráhatással van az egyes szereplők innovációs teljesítményére. Mindemmellett, tovább lehet bonyolítani az innovációs ökoszisztémát, hiszen az országhatárokon túli nemzetek innovációs tevékenysége éppúgy befolyásolja a hazai teljesítményt. Versenyképességről lévén szó, nem csupán a vállalatok, hanem a nemzetek is versenyeznek egymással, amely verseny egyik alapja a nemzeti innovációs rendszer fejlettsége. Ezenfelül a magyarországi innovációs törekvések szorosan kötődnek az európai közösségi irányelvekhez és az azokból kifejlődő uniós programokhoz.

Miután megértették a vállalatok, hogyan működik az innováció táptalaját biztosító ökoszisztéma, akkor már érdemes lehet stratégiát készíteni és kijelölni azt az utat, hogy miként lehet a legjobban alkalmazkodni az innovációs feltételrendszerhez és kihasználni az üzleti lehetőségeket. Meg kell említeni azonban, hogy nem minden szervezet törekszik innovációra, példának okáért: a monopolhelyzetben levő vállalatok, valamint az állami tulajdonú intézmények, mert ezek a piaci szereplők kevésbé vannak kitéve a versenypiaci nyomásnak. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az állami és/vagy monopolhelyzetben levő vállalatok egyáltalán nem innoválnak, hanem azt, hogy a verseny hiányában kisebb rajtuk a fejlődéskényszer. Fentebb már bizonyítást nyert, hogy az innováció motorja a verseny, így azokon a piacokon, ahol nincs vagy minimális a verseny intenzitása, ott fennáll a működés konzerválásának és az elkényelmesedésnek a veszélye. Ezen felül léteznek olyan társaságok is, amelyek kényszerkövető magatartást folytatnak, és ha tehetik, kerülnek az innovációval járó kockázatokat, változásokat, és csak akkor újítanak, ha nagyon muszáj.

Fontos megtalálni az innovációs tevékenység helyét a vállalatban és stratégiai szinten becsatornázni az értékteremtő folyamatokba. Az innováció stratégiai szinten való kezelése azt jelenti, hogy az innovatív gondolkodásmód és az innovációs hajlandóság áthatja az egész szervezetet. Az eddig bemutatott elméleti összefüggések végeredményeképp, alapvetően két olyan stratégiai irányt lehet bemutatni, amely más megvilágításba helyezi az innováció helyét a stratégiai menedzsmenten belül.

Amint a 3. ábra is mutatja, a két megközelítés közötti differencia alapvetően abban áll, hogy innovációalapú esetben az innovációból haladunk a vállalati stratégia felé, míg innovációvezérelt esetben a vállalati stratégiából közelítjük az innovációs stratégiát. Az innovációalapú stratégiai megközelítés olyan vállalatokra jellemző, amelyek innovációs kényszerben tevékenykednek. Ezek a vállalatok többnyire dinamikusan fejlődő, perspektivikus iparágakban (gyógyszeripar, elektronika, autógyártás) működnek, ezért nem elég csupán olyan stratégiát kialakítani, ami kiemelten kezeli az innovációt, hanem olyan stratégiát kell kialakítani, ami az innovációra épül, és az innovációnak rendel alá mindent. Innovációvezérelt esetben a vállalatok kitüntetett szerepet biztosítanak az innovációnak a szervezetben belül. Ez annyit jelent, hogy törekednek innoválni, és megvan bennük az újtó szándék, de kisebb rajtuk az innovációs kényszer. A két stratégiai irányvonal közti különbség többnyire az iparági sajátosságokból vezethető le. Egyszóval, az innovációalapú stratégia az innovációt helyezi középpontba, és arra építi rá a vállalati stratégiát, míg az innovációvezérelt megközelítés nem az innovációra épül, de stratégiai jelentőséggel kezeli azt. Ezen a ponton érdemes visszatalni a tanulmány elején említett képességalapú vállalatelméletekre és a funkció-képesség vitára, hiszen ha az innovációra képességként tekintünk, akkor az innovációalapú stratégia egy újabb irányzatot jelenthet a képességalapú elméleten belül.

Az innovációs tevékenység különböző előállítási lehetőségei



A két megközelítés közötti különbséget a kettős értékteremtés logikája mentén is meg lehet magyarázni. Míg az innovációalapú stratégia elsősorban a fogyasztói igényekből indul ki, addig az innovációvezérelt stratégia sokkal inkább a tulajdonosi igényekből vezeti le a stratégiai irányt.

Konklúzió

A technológiai kiigazítások szinte elkerülhetetlenül üldözik a vállalatokat, és implementálásuk csupán átmeneti versenyelőnyt generál, hiszen ezek az üzleti megoldások rendkívül gyorsan olyan alapkövetelménnyé válnak, melyek már nem a versenyelőny megszerzésének feltételei, csupán a versenyben maradáshoz szükségesek. Ezt elkerülendő, a vállalatoknak programozott és szisztematikus módon kell befolyásolniuk saját üzletmenetüket. Az innováció stratégiai szinten történő menedzselése kiváló alternatíva a hosszú távú és fenntartható gazdálkodás megteremtésére a beletörődés és a sodródás helyett.

Összességében úgy gondolom, hogy az inkrementális változások és a folyamatos fejlesztés elkerülhetetlen minden gazdálkodó egység számára. Hozzáteve ehhez, időközönként valamilyen radikális változás is szükségesszerűvé válik a szervezetek túlnyomó többségében, hi-

VEZETÉSTUDOMÁNY

szen a technológia vívmányai kikényszerítik a vállalatok felzárkózását. Így az innováció a vállalati gazdálkodás immanens részévé válik. Az innováció kardinális értékteremtő képessége és egyéb speciális tulajdonságai miatt kiemelt figyelmet igényel. A figyelem akkor kielégítő, ha az innovációról stratégiai szinten gondolkodik a vezetés, mert az operacionalizálás csak akkor lehet sikeres, ha a legfelső szintről is támogatják a tevékenységet.

Az alábbi pontokban szeretném összefoglalni a tanulmány mondanivalóját:

- Az innováció mint tudományterület megértéséhez számos vállalatelmélet nyújt ígéretes kiindulási alapot, de mégsem lehet közülük kiemelni egyet sem, ami maradéktalanul megmagyarázná az innováció mibenlétét. A cikkben taglalt vállalatelméletek azt üzenik, hogy az innovációt fejlődéselven, egy adott szituációban és az érintettek célfüggvényének figyelembevételével kell megközelíteni, és ezután funkcióként vagy képességként integrálni a szervezetbe.
- Abban az esetben, ha a vállalat léte nyugszik az innováción, akkor aligha lehet az innovációs tevékenységet támogató funkcióként feltüntetni, talán helyesebb lenne átsorolni az elsődleges tevékenységek közé.
- Az érintett és kontingenciaelméletek 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 vennie a külső forrásból érkező impulzusokat, és azokat be kell építenie az innovációs tevékenységébe. A külső környezet alakulása és a külső érintettek érdekei immanens részei az innováció eredményes menedzselésének.
- Az innováció szerepe a vállalati értékteremtésben egyértelmű: az újítás és a fejlesztés áll a középpontjában. Azonban az innováció szervezeti manifesztációja, hogy funkcióról vagy szervezeti képességről beszélünk, már kevésbé tisztázott kérdés.
- Az innováció egy integratív, keresztfunkcionális vállalati tevékenység, ami egyszerre hordozza magában a tudás, a változás és a projektelvűség jegyeit, annak érdekében, hogy növelje a vállalat versenyképességét. Az innováció holisztikus és rendszerszemléletű fogadtatása elengedhetetlen menedzseri közelítésmód.
- Az innováció egyik fő kockázata abban a változtatási igényben rejlik, ami a szervezetet az aktuális, stabil, rutinszerű működésből egy instabilabb, kiszámíthatatlan jövőbeni működés

felé tereli. Ugyanis az innováció kockázatainak felvállalása gyakran zavart okoz a szervezetben, mert meginog a normál üzletmenet. Ez bizony gyakran optimalizálási tökéletlenségekhez vezethet, amennyiben a menedzsment nem fordít kellő figyelmet a kivitelezésre. Ezért szinte nélkülözhetetlen a folyamatos működés és a projektfeladatok összehangolása annak érdekében, hogy az innováció ne akassza meg az üzletmenetet.

- Mielőtt egy vállalat innovációs stratégiát szeretne alkotni, elemezni kell azt az innovációs ökoszisztémát és annak rendszereit, ami körülveszi a szervezetet és lényegesen befolyásolja a vállalat innovációs lehetőségeit.
- Innovatív vállalatokról réven szó, alapvetően kétfajta innovációstratégiai irányultságot különböztethetünk meg. Egyrészt, követhet a vállalat innovációalapú stratégiai irányvonalat, ahol minden egyes vállalati funkció az innovációnak van alárendelve és minden stratégiai cél az innovációs célokból eredeztethető. Másrészt, választhat a vállalat innovációvezérelt irányvonalat is, ahol az innovációt stratégiai jelentőséggel ruházzák fel, de alapjában véve az innováció a központi stratégia alá van becsatornázva és az összvállalati célokból vezetnek le az innovációs részcélokat.

Lábjegyzet

- ¹ Természetesen csak innovatív emberekből nem lehet működőképessé munkaszervezetet építeni.
- ² BME = Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; Corvinus = Budapesti Corvinus Egyetem.
- ³ A fejlődéskényszer vállalatelméleti megalapozottságán túlmenően egyéb tényezők is szerepet játszhatnak. Ilyen lehet például a vezetői hatalom megszerzése, státus és egyéb szubjektív emberi tényezők. Ilyen esetekben előfordulhat, hogy a növekedésnek nincs közgazdasági megalapozottsága.
- ⁴ Az eredeti szövegben „supportactivities”.
- ⁵ Az eredeti szövegben „primaryactivities”.

Felhasznált irodalom

- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Könyvkiadó
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17: p. 99–120.
- Boda Gy. (2012): Maradunk a periférián vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Booz – Company (2013): The Global Innovation 1000: Navigating the Digital Future. <http://www.strategy-business.com/article/00221?pg=all> (letöltve: 2014. 05. 16.)

- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*: p. 239–262.
- 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. Budapest: BCE
- Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal: Vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Bp.: Aula Kiadó
- 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.
- Csath, M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Csedő Z. (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. PhD-értekezés. Bp.
- Donaldson, T. – Preston, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20: p. 65–91.
- Drucker, P.F. (2003): Az innováció lehetőségei. *Harvard Business Manager*, május–június: 28–34. o.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman
- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10: p. 109–122.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May
- Hámori B. – Szabó K. (2012): Innovációs verseny: Esélyek és korlátok. Budapest: Aula Kiadó
- Iványi A. Sz. – Hoffer I. (2010): Innováció a vállalkozás-fejlesztésben. Budapest: Aula Kiadó
- Johns, A. (1999) Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, Iss:1: p. 6–11.
- Jones, T. – Wicks A. C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24: p. 206–221.
- Kiss, J. (2012): Vállalati versenyképesség és innováció. TM 30. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE
- Kiss J. (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége, BCE Versenyképességi Kutató Központ, Budapest
- Knight, K.E. (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40: p. 478–496.
- Kornai J. (2011): Gondolatok a kapitalizmusról. Budapest: Akadémia Kiadó
- 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. Budapest: BCE
- Mészáros T. (2005): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Budapest: Aula Kiadó
- Mintzberg, H. (1983): Structures in Fives: Designing Effective Organisations. London: Prentice-Hall
- 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: p. 175–99.
- More, R. (2011): What is success in innovation? *Ivey Business Journal*, July/August
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5: p. 14–37.
- OECD (2000): SME Outlook. Paris: Eurostat
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. in: Chikán (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Könyvkiadó
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press
- Pugh, D.S. – Hickson, D.J. – Hinings, C.R. – Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, Issue 1: p. 91–114. in: Antal Zs. – Dobák M. – Vaszkun B. (2012): Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák. TM 11. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE
- Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Development. Oxford: Oxford University Press
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18: p. 509–533.
- Teece, D.J. (2003): Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination and Entrepreneurship in Strategic Management Theory. Draft. Berkeley: Institute of Management, Innovation and organization. University of California
- Teece, D.J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Teece, D.J. (2012): Dynamic capabilities: The first 15 years. Presentation in Rajk László Szakkollégium, okt., Bp.
- Vas Zs. – Bajmócy Z. (2012): Az innovációs rendszerek 25 éve. *Közgazdasági Szemle*, LI X. évf., 2012. november: p. 1233–1256.
- Vecsenyi, J. (2010): A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai. *Harvard Business Review*, 2010. December – 2011. Január: p. 32–41.
- Weiss, S.D. – Legrand, C. (2011): Innovative Intelligence. Chichester: John Wiley & Sons: p. 6.
- 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. Budapest: BCE

VEZETÉSTUDOMÁNY