

Az értékteremtés lehetséges formái az innovációk innovációjának korszakában

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság-és Társadalomtudományi Intézet

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az innováció korunk egyre divatosabb és népszerűbb kifejezése. Fontosságát és szerepét nemcsak a változó gazdasági körülmények magyarázzák, hanem az a tudományos, technológiai fejlődés is, amely mind inkább tetten érhető mindennapi életünk során. Ma már mindenki tudja, hogy mit jelent az innováció, mint ahogy azt is mindenki tudja, hogy milyen hatása van a gazdasági növekedésre. Egyes szakemberek odáig merészkedtek, hogy a gazdasági növekedést az innováció pillanatnyi állapotával hozták összefüggésbe, és ezt a megállapítást több kutatással bizonyították már. Nemcsak a nemzetgazdaságok, hanem a vállalkozások szempontjából sem mellékes kérdés, hogy mennyit foglalkozunk ezzel a területtel, vannak-e innovációs folyamataink, és egyáltalán tudjuk-e, hogyan lehet innoválni? Az innováció első érdemleges megfogalmazása, vagyis Schumpeter óta jelentősen megváltoztak a gazdálkodás feltételei, kialakult egy globalizált, turbulensen változó üzleti környezet. E változás magával hozta azt is, hogy újabb területeken vagyunk kénytelenek jobb és újabb dolgokat megalkotni, illetve bevezetni. Ma már nemcsak a termék, vagy a szolgáltatás szempontjából lehetünk innovatívak, hanem a vállalkozói működés szinte minden területére kiterjeszhetjük az innovatív gondolkodásmódot. Ha abból indulunk ki, hogy a világgazdaság kialakulására evolúciós fejlődés volt jellemző, akkor ez az evolúciós megközelítés az innovációk kapcsán is igaz lehet. Minél összetettebb gazdasági rendszer formálódott körülöttünk, minél kifinomultabbak lettek a gazdálkodó szervezetek és a fogyasztói igények, annál jobban változott az innováció modernkori értelmezése is. A hagyományos megközelítések ma már korántsem képesek kifejezni az innováció lényegét, mint ahogy azt sem, hogy hol lehet, mely területeken érdemes innovációs tevékenységbe kezdeni. Ez a rövid tanulmány a teljesség igénye nélkül igyekszik összeszedni azokat az innovációs definíciókat, amelyek ma kézzelfoghatók és jellemzők lehetnek a XXI. század vállalkozásaira. Innoválni sokféleképpen lehet, és a jövőben bizonyosan újabb innovációs típusokkal fogunk találkozni, hiszen ma már nemcsak innovációk, hanem az innovációk innovációja valósul meg sok esetben. A tanulmánynak nem volt célja az innováció széleskörű definiálása, hiszen arra a mai napig nem alakult ki egységesen elfogadott definíció. Egy dologban azonban minden innováció megegyezik, annak bármelyik típusa is valósuljon meg: mindegyik új, vagy másabb "dolgot" eredményez, mint amit korábban megszoktunk és ez változást fog eredményezni a piacokon.

Kulcsszavak: innováció, innovációmenedzsment, innovációs stratégia

1 Bevezetés

Peter F. Drucker a következőképpen vélekedik a változásokról: a társadalom, a közösség és a család konzerváló intézmények. Próbálják fenntartani a stabilitást, és megakadályozni, de legalábbis lassítani a változást. A modern szervezet azonban destabilizáló hatású. Úgy kell szervezni, hogy képes legyen az innovációra, és az innováció – a nagy osztrák-amerikai közgazdász, Joseph Schumpeter szavaival – „kreatív rombolás” (creative destruction). Szisztematikusan el kell hagynia mindent, ami bevett, szokványos, ismerős és kényelmes, legyen az termék, szolgáltatás vagy folyamat; emberi vagy társadalmi kapcsolat; vagy maga a szervezet. Röviden, képesnek kell lennie a folyamatos változásra (Drucker - Maciariello, 2007).

A változások menedzselése ma a felelős beosztású vezetők legfontosabb kihívása. A gazdasági válságok szintén jelentős változások elé állítják a szervezeteket, hiszen megváltozott körülmények között kell kiszolgálniuk a fogyasztók igényeit. (Csiszárík-Kocsir, 2011a, 2011b, 2012).

Az a vállalkozás, amely előnybe szeretne kerülni versenytársaihoz képest, nem gondolhat csupán a folyamatos alkalmazkodásra. Az alkalmazkodás rövidtávon biztosítja a vállalkozás fennmaradását, de a versenyelőnybe kerüléshez holnap már jobban kell csinálnunk a dolgokat, mint ahogy tegnap tettük.

Vállalkozóként – innovatív, kereteket megkérdőjelező és szétfeszítő újításokat bevezető, kockázat- és bizonytalanságtűrő személyként - kell viselkedniük (Lazányi, 2013, 2014), a kockázatokkal kapcsolatos hozzáállásuk tekintetében azonban jelentősen eltérő megközelítéseket alkalmaznak (Kovács et al, 2014). A változás mindig arra ösztönözte a gazdasági szereplőket, hogy a korábban megszokott tevékenységüket felülírják, és újradefiniálják a vállalati működés részleges, vagy teljes folyamatát.

A változásmenedzseléssel összefüggésben az elmúlt évek nemzetközi pénzügyi válságára utalva a válságmenedzselés és innováció viszonyát is célszerű megemlíteni (Borzán et al, 2009). A verseny egyre intenzívebb, és ebben az egyre fokozódó versenyhelyzetben csak a valódi értékteremtéssel maradhatunk fent, értéket teremteni pedig csak új dolgok megalkotásával lehet. A kiélezett piaci verseny, a több lábbon állás, valamint a magas szintű uniós követelmények is a megújulásra és az értékteremtésre ösztönöznek (Borzán et al, 2008).

Az értékteremtés legkézenfekvőbb eszköze maga az innováció. Peter F. Drucker szerint *ma már senkit sem kell meggyőzni az innováció fontosságáról, nagy kérdés azonban az, hogy hogyan kell innoválni!*? Állítása napjainkban még helytállóbbnak bizonyul, hiszen mind a tudományos életben, mind a hétköznapi életben felkapott témává vált az innováció, szinte mindennaposá vált a szó használata a köznyelvben is. „*Aki kimarad, lemarad*” – sokszor hallhatjuk ezt a konferenciákon, vagy olvashatjuk a tankönyvek, tudományos cikkek sorai között. Az innovációval

kapcsolatos publikációk száma igen bőséges, e témájával számos tudományos anyag és kutatás is foglalkozott már az elmúlt években.

Több nemzetközi szervezet is összetett módszertannal vizsgálja az innovációs teljesítményt, vagy építi be azt a kutatási területeibe, ugyanis az innováció helyzete szoros összefüggésbe hozható a nemzetgazdaság, vagy a vállalkozások teljesítményével. E kutatások olyan szervezetek neveihez köthetők, mint például a Világgazdasági Fórum (Global Competitiveness Report), az IMD (World Competitiveness Yearbook), Legatum Institute (The Prosperity Report), Európai Bizottság (Innovation Union Scoreboard), vagy például az INSEAD, valamint a WIPO (Global Innovation Index). E nemzetközi szervezetek kölcsönösen egyetértettek és be is mutatták az innováció gazdaságra gyakorolt hatását, és kiemelik, hogy nem lehet fejlődőképes az a gazdaság, ahol nem támogatják számottevő módon az innovatív folyamatokat.

Mások a növekedés veszélyeire figyelmeztetnek, és fenntarthatatlansága mellett érvelnek. (Szigeti et al, 2013a, 2013c)(Szigeti - Tóth, 2014).

Az innovációs teljesítmény számos alternatív indexben is szerepel (Szigeti et al, 2013a)(Szigeti et al, 2013b). A fentiek mellett érdemes megjegyezni, hogy az innováció magas értéke a térbeli gazdasági sűrűsödések egyik fontos eleme lehet (Szabó - Pintér, 2014).

A vállalkozások számára az innováció nélkülözhetetlen lesz a versenyben maradás, a piaci sikerek, és ez által a profit növelésének szempontjából, így ma már nem azt kell tisztáznunk, hogy mi is az innováció, vagy miért is fontos az új dolgok megalkotása és használata!? Sokkal fontosabb ma annak tisztázása, hogy hogyan lehetünk innovatívak, milyen területeken lehet új dolgokat, vagy új értéket megalkotni!? A XXI. században a modern vállalkozó számára az a legnagyobb kihívás, hogy azonosítani tudja azokat a területeket, ahol innovációkat lehet megvalósítani.

Vannak olyan jelenleg folyó aktuális kutatások is, amelyek a beruházási kockázatok és szokások változásával innovatív módon igyekeznek segíteni a vállalkozások fejlődését. (Szilágyi et al, 2013)(Szilágyi et al, 2015).

2 Az innováció értelmezése

Az innováció fogalmának értelmezését a legtöbb szakirodalom azzal kezdi, hogy különbséget kell tenni a feltalálás és az innováció között. A feltalálás fogalmát általában új ötletek, koncepciók – szűkebb értelemben új tudományos és műszaki ötletek és koncepciók – létrehozásaként értelmezik, amelyek majd kézzel fogható formában materializálódnak, új termékek és folyamatok által. Az innováció tágabb fogalom, magában foglalja a feltalálást és ezen túlmenően annak a vállalkozói,

vállalati tevékenységben való alkalmazását, valamint az alkalmazás üzleti céljainak szempontját (Vágási et al, 2006)

Hogy valójában hol keletkezik az érték, amelyet az innovatív folyamatoknak kell megteremtenie? Az innovációnak mindig vannak címzettjei, hiszen mindig szól valakinek: az a szükségletek kielégítésének növelése, vagy az elégedetlenség csökkentése érdekében valósul meg. Pontosan e tényezők határozzák meg azt is, hogy hol és milyen típusú innovációval lehetünk sikeresek. Nem mindegy tehát, hogy az újdonság például a szervezet belső működésével (hatékonyságával), vagy a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítésével kapcsolatos. Ha azt látjuk, hogy nem elég hatékony a vállalkozásunk, máris fontolóra vehetjük a szervezési-, vagy vezetési innovációk adta lehetőségeket, de ha vevőinknek akarunk értéket teremteni, akkor az új termék, vagy szolgáltatás bevezetése lehet indokolt. Mint érezhető, az innováció típusát nagyban befolyásolja az a körülmény, amely az innováció megvalósítására készlet bennünket.

Az innovációt a fogyasztók és a felhasználók közvetlen módon az új termékek és szolgáltatások kínálatán, hasznosságán keresztül, míg a vállalatok az innováció hasznosságát a versenyképesség, a vállalati célok teljesülésének szempontjából érzékelik. A társadalom egésze szempontjából az innováció technológiai, gazdasági, társadalmi, kulturális fejlődést eredményez, feltételezve azt is, hogy az érdekeltek szükségszerűen felelősségteljes módon használják ki az innovációban rejlő lehetőségeket (Vágási et al, 2006).

Az innováció nemcsak abban nyilvánul meg, hogy új terméket, vagy szolgáltatást hozunk létre. Az innováció minden olyan dolgot magában foglal, amely a korábbtól eltérő, új megoldásnak számít, vagy újdonságot eredményez az érintettek számára, miközben azzal valódi hozzáadott értéket teremt. A hagyományos nézetek csupán néhány területre redukálták le az innováció fogalmát, ma már azonban számos definíciója és típusa létezik, reprezentálva azt, hogy a gazdálkodás mind szélesebb területén lehet új dolgokat megalkotni és innovatívan működni.

Joseph A. Schumpeter szerint az emberek innovációs erőfeszítése gazdasági nyereséget hoz költségcsökkentés, vagy az extra bevételek révén (Schumpeter, 1934). Schumpeter meglátása szerint éles különbségek adódnak az invenció – innováció – diffúzió szavak között, hiszen az újítás még önmagában nem feltétlenül jelent innovációt is. Az *invenció* az újdonság megszületését jelenti, szűkebb értelemben eredeti, új termékek, szolgáltatások, technológiák és módszerek létrehozását, megalkotását. Bővebb értelmezésben beleértjük az új vezetési, szervezési, irányítási, tervezési és ellenőrzési módszerek kifejlesztését is. Az *innováció* ennél azonban többet jelent, az újdonság gazdasági alkalmazását jelenti, amely mögött stratégiai (tervező) jellegű munka is megfigyelhető. Az innováció ilyen formában a feltalálás eredményeinek gyakorlati hasznosítását jelenti, az új termékek és szolgáltatások piacra vitelét és az új módszerek sikeres gyakorlati alkalmazását foglalja magában. A *diffúzió* pedig nem más, mint a piac reakciója az újdonság megjelenésére, vagyis az újdonság megjelenését és szélesebb körű

alkalmazását jelenti. Az innováció eredménye látványos lehet, ha az érintettek számára minőségi ugrást (is) jelent. A gazdasági nyereség ebben az esetben nem vonatkozik – eltérően a hagyományos gazdasági modellektől – a bérek csökkentésére vagy az árak emelésére. Itt inkább egy minőségi előrelépésről van szó, amelyet a változás váltott ki: új elemekről beszélhetünk, amelyek újak az adott szektorban, vagy iparágban (Schumpeter, 1934).

Le kell bontani azonban néhány tévhitet az innovációkkal kapcsolatban. Az innovációk erősen igényelnek olyan tulajdonságokat, mint a kreativitás, a tudás, az új ötletek megalkotására való képesség. Ettől függetlenül nem mondhatjuk azt, hogy minden jó ötlet sikert is jelent egyben, hiszen az ötlet csak akkor minősíthető valóban sikeresnek, ha a megvalósítást követően az a piac, vagy a címzettek számára pozitív hozadékkal járt. Az innováció sikere nemcsak pénzben jelentkezik, hiszen egy-egy innováció megmutatkozhat például a hatékonyabb vezetési modellekben is (nemcsak a profitban), amely által sokkal rugalmasabbak, hatékonyabbak lehetünk. Az új dolog nem feltétlenül jelent automatikusan jót, mint ahogy az sem teljesen igaz, hogy az újdonság automatikus innovációt jelent. Az új dolgot akkor tekinthetjük innovációnak, és egyben jónak, ha azt az érintettek, vagy a címzettek annak is érzékelik. Nem lehet innovációról beszélni akkor sem, ha a termék érezhetően nem kívánatos a fogyasztók számára, és nem javítja az életminőséget (nem elégíti ki magasabban a szükségleteket, mint korábban). Az innováció sohasem jelent egyszerű megvalósítást, ezért sok vállalkozás nem mer kockázatot, vagy bizonytalanságot vállalni egy-egy sikeres innováció érdekében. Nagyon sok vállalkozó fejében az a tévhit él, hogy az idő a pénzzel egyenlő. Valójában az idő sokkal inkább a teljesítményhez köthető fogalom. Az idő olyan adottság, amely keretében arra kell törekednünk, hogy minél jobb innovációs teljesítményre legyünk képesek (ne arra használjuk az időt, hogy pénzt csináljunk, hanem arra, hogy minél innovatívabbak legyünk). Ezért az innováció-menedzsmentnek minden eddiginél jelentősebb szerepe lesz, mert általánosságban elmondhatjuk, hogy nem azért nincs pénze a vállalkozásoknak, mert nincs idejük, hanem azért nincs pénzük, mert nincs megfelelő innovációs teljesítményük, amely a profitnövekedéshez járulhatna hozzá.

<i>Tévhit az innovációkkal kapcsolatban</i>
jó ötlet \neq siker
siker \neq pénz
új \neq jó
új \neq innovatív
innováció \neq egyszerű megcsinálni
idő \neq pénz

1. táblázat

Tévhit az innovációval kapcsolatban

Forrás: saját szerkesztés

Az innováció fogalmát többféleképpen határozhatjuk meg, gyakorlatilag nincs olyan egységesen elfogadott definíció, amellyel az innovációt jellemezni tudnánk. Az innováció új, vagy jelentősen javított termék vagy eljárás, új marketing-módszer, új folyamatok, vagy új szervezési-szervezeti-vezetési módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban. Az innovációnak át kell hatnia az egész szervezetet. Az innováció minden részleg és minden munkavállaló feladata.

Peter F. Drucker a menedzsmenthez köti leginkább az innovációt, hiszen a szervezet innovációs tevékenységét nagyban meghatározza az is, hogy mennyire jellemző arra az innovatív szemléletű irányítás. Drucker szerint az innováció az üzleti-gazdasági élet fogalma. Olyan szervezett, tervezett és célszerű tevékenység, melynek során a vállalatok igyekeznek új, a meglévőktől különböző értéket létrehozni, új és a meglévőktől eltérő igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani (Drucker, 2002).

Az innováció a versenyben maradás és a versenyelőnybe kerülés nélkülözhetetlen feltétele. Olyan folyamatok összessége, amelyek a szervezet működése során bárhol jelentkezhetnek, és amelyek végeredményképpen nagyobb hatékonyságot, vagy nagyobb szükségletkielégítő képességet eredményeznek. Az innováció célja az, hogy magasabb minőséget hozzon létre a korábinál, tehát képessé váljunk arra, hogy az igényeket a korábinál magasabb szinten tudjuk kielégíteni. Ilyen értelemben az innováció nemcsak a vállalat hatékonyságával függ össze, hanem végső soron az életminőség növelésének eszköze is, ezért hatása nemcsak a vállalkozások, hanem a nemzetgazdaság, vagy a társadalom számára is jelentős.

Érdekes elemzést olvashatunk egy 2013-as tanulmányban arra vonatkozóan, hogy a szupranacionális szervezetek alapidokumentumaiban milyen felületesen értelmezik az innováció fogalmát. Pintér 2013-as írásában szélesebb társadalmi összefüggésekbe helyezi az innováció szemléletét, egy régi-új emberkép alkalmazását javasolja (Pintér, 2013).

A közgazdaságtanban az innováció mibenlétének meghatározására során az innováció Schumpeter-féle típusaira hivatkoznak a leggyakrabban. Schumpeter nyomán az innováció öt típusa különböztethető meg: 1. a fogyasztók körében még nem ismert új javak, vagy ezek új minőségének az előállítása (*termék- és szolgáltatás-innováció*). 2. egy új termékhez kapcsolódva új gyártási, vagy kereskedelmi eljárás alkalmazása (*folyamat-innováció*). 3. egy értékesítési feladathoz kapcsolódva új piacok megnyitása (*piaci innováció*) 4. nyersanyagok beszerzése, vagy félkész termékek új beszerzési forrásainak felkutatása, megszerzése (*beszerzési innováció*). 5. új típusú szervezet létrehozása, iparági struktúra átalakítása (*szervezeti innováció*).

3 Az innovációk lehetséges formái

A gazdasági szereplők számára kézzel foghatóvá vált az a felismerés, hogy az innovációt nem csupán a termék, vagy a szolgáltatás vonatkozásában lehet alkalmazni, hanem ki lehet azt terjeszteni a vállalkezési folyamatok széles horizontjára. Ennek eredményeképpen újabb innovációs típusok és fogalmak jelentek meg, amelyek legfőképpen az elmúlt évtizedek eredményeképpen alakultak ki, így a Schumpeter-féle innovációs típusok mellett az innováció újabb értelmezései is divatosá váltak. Elsőként különbséget kell tenni abból a szempontból, hogy az innováció saját ráfordítással, vagy valamilyen formában történő átvétellel valósul-e meg. Ennek alapján beszélhetünk *originális és adaptív* innovációról.

Originális innováció az, amit a gazdaság saját anyagi ráfordításaival, kutatás-fejlesztési működésével, illetve saját szervezetei, alkotó kollektívái, munkatársai tevékenységének eredményeként ér el. *Adaptív innováció* pedig az, amelynek gondolatát (eszméjét, ötletét), vagy annak konkrét anyagiasult formáját a későbbi megvalósító más önálló szervezettől veszi át, például országtól, külföldi vagy belföldi vállalattól, kutatóintézettől, állampolgároktól, a korábbi megvalósítótól, vagy feltalálótól. Az innovációk hullámszerű terjedése és az originális, illetve adaptív innovációk problematikája egyaránt felveti az újszerűség viszonylagosságának kérdését. Az innováció lényeges fogalmi eleme az újszerűség, amely azonban relatív fogalom, elsősorban területi viszonyítási alapot tekintve. Valamely üzemen belüli termelőhelyen, például egy műhelyben még újszerű lehet az az eljárás, amit az üzem egy másik műhelyében már alkalmaztak. Hasonló értelemben beszélhetünk gyári, vállalati, illetve ágazati újszerűségről is. Az újszerűség az idő dimenziójában is viszonylagos, s ez a relativitás az egyes országok gazdasági fejlettségi szintjével függ össze (Dorogi - Rott, 1985).

<i>Az innováció típusa</i>	<i>Szerző</i>	<i>Munkahely/kutatóhely</i>
Creative Destruction	Joseph A. Schumpeter	Harvard University (USA)
Classical Innovation	John Bessant Joe Tidd	University of Exeter (UK) University of Sussex (UK)
Customer Centric Innovation	Eric von Hippel	MIT (USA)
Disruptive Innovation	Clayton Christensen	Harvard (USA)
Lean Start Up	Eric Ries	USA
Management Innovation	Gary Hamel Ricardo Semler	The Management Lab (USA) Semco (Brazil)
Open Innovation	Henry Chesbrough	UC Berkeley (USA)
Orbit Shifting Innovation	Rajiv Narand P Munshi Bhupendra Sharma	Erewhon (India)
Outcome Driven Innovation	Anthony Ulwick	Strategyn (USA)
Radical Innovation	Mark Rice Gina O'Connor	Bentley (USA) (RPI) USA

2. táblázat

Az innováció lehetséges formái 1.

Forrás: saját szerkesztés

A *klasszikus innováció* (classical innovation) hagyományos értelemben az új vagy a már meglévő tudáshoz, vagy képességhez, valamint azok kombinálásához köthető. A posztrindusztriális társadalomban a hangsúly áthelyeződik a tudásra és a kompetenciákra, mint fő értékteremtő folyamatokra, amelyek alapvető tényezőket jelentenek a cég teljesítménye szempontjából. Mindez meghatározza a szervezet innovációs potenciálját és azt a képességét is, hogy új piacokat hódítson meg. Az innovációt úgy kell tekinteni, mint tudásalapú folyamatot, és az innovációt úgy kell tekinteni, mint az új és a meglévő tudás kombinálását, amelyek új ötleteket, vagy új gyakorlatokat eredményezhetnek. A klasszikus innováció tehát azt jelenti, hogy meglévő képességeinket és tudásunkat, vagy azok újszerű kombinációit igyekszünk az innováció érdekében hasznosítani. Az innováció forrása a tudás, valamint a kreativitás, hiszen ezek eredményezhetnek változatos megoldásokat és ötleteket a vállalkozások számára (Buser - Jensen, 2010).

Az innováció alapja azonban nemcsak a tudás lehet, hiszen több dolog is megalapozhatja az innováció sikereit. Itt kell megemlíteni azt a felismerést, hogy az egyes iparágakban a termékek, termelési eljárások fejlesztésének kezdeményezői tipikusan a termékek felhasználói. Timur Kurmakaev szerint az innovációra azért van szükség, mert egyre jobban csökken a termék életciklusa, növekszik a verseny, s ezzel egy időben a kreativitás új forrásaira és a testreszabott megoldások megalkotására kell törekedni. Véleménye szerint az együttműködéseknek kiemelt

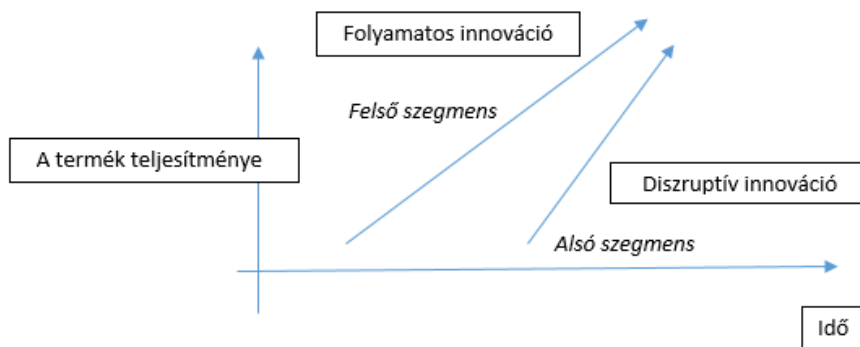
jelentősége lesz, és ebben a vevőt nevezte meg, mint legfontosabb fejlesztési partnert (Kurmakaev, 2007).

Az innováció sikere nagyban függ attól, hogy ki számára valósul meg, ki lesz az innováció címzettje. Mivel a vevőcentrikus viselkedés és gondolkodásmód egyre hangsúlyosabb lesz azoknál a vállalkozásoknál, amelyek a jövőben sikeresek akarnak lenni, így az innovációs folyamatokat is egyre inkább a vevői igényekhez kell igazítani. A vevők szerepe és elégedettsége minden eddiginél fontosabb lesz a vállalkozások számára, így nem meglepő, hogy *felhasználói innovációs* (user innovation) gyakorlat is egyre inkább elterjedőben van napjainkban. Hasonlóképpen vélekedik a vevők szerepéről Von Hippel is, aki a leader user, vagyis a vezető felhasználó szerepére hívja fel a figyelmet. Von Hippel szerint az innovatív ötletek többsége már korábban is a felhasználók sajátos csoportjától, a vezető felhasználóktól származott, s ezen elsősorban embereket értett. A „user innovation” fogalma is szervesen épít a külső kapcsolatokra. Lényege, hogy a vevőkkel akár már az innováció kezdeti szakaszától kezdve is folyamatosan tartja a kapcsolatot a vállalkozás, hogy a fejlesztés és a kivitelezés alkalmazkodni tudjon a vevő igényeihez, vagy annak folyamatos változásához. Ezzel a termék életciklusa a sokszorosára nyújtható (Lehnen et al, 2014).

Joseph A. Schumpeter az innovációs folyamatok mögött *kreatív rombolást* (creative destruction) feltételezett. Ez alatt azt értette, hogy az innováció eredménye szisztematikusan váltja fel a régi dolgot, ezzel romboló hatást fejt ki. Clayton Christensen hasonló megállapítást tesz az úgynevezett *diszruptív, vagy bomlasztó innovációval*. A bomlasztó innováció lényege Christensen megfogalmazása szerint az, hogy az új termékeket vagy szolgáltatásokat egyszerűbb formában viszik a piacra, ahol gyökeret verve és a piacon elterjedve kiszorítják a versenytársaikat. A diszruptív innovációnak olyan környezet kedvez, melyben olyan termékek és szolgáltatások vannak, amelyeket jóval a piaci igények fölé terveztek, vagy fejlesztettek, vagy olyan képességekkel, tulajdonságokkal láttak el, amelyek túlmennek a fogyasztói igényeken. Ha ebben a szituációban belépünk egy termékkel, amely pontosan a tényleges fogyasztói igényekhez igazodik, a versenytársak termékeitől máris elfordulnak a diszruptív termék irányába. A legkiválóbb példát azok a fapados légitársaságok szolgáltatják (pl. Wizzair, Ryanair), amelyek olcsóbb és egyszerűbb ajánlatokat kínáltak az utasoknak, akiknek a meglévő szolgáltatások túl drágák, vagy feleslegesek voltak. Az új (diszruptív) szolgáltatással azonban pont annyit kapnak, amennyire szükségük volt, ezért ezek a légitársaságok nagyon hamar népszerűek lettek, de egyben „bomlasztották” is a meglévő versenytársaikat (Christensen, 2015).

Hogy miért előzik meg a kicsik a nagyokat? Christensen szerint sokkal többet foglalkozunk azzal, hogyan tudnánk több pénzt keresni, mint azzal, miért maradtunk le a versenyben. Christensen szerint a folyamatos innováció a meglévő termékek tökéletesítésére irányul, és így az a drágább eladásukat teszi lehetővé, míg a diszruptív innováció éppen az egyszerűbb, gyorsabb és olcsóbb termékek bevezetésére koncentrál. Az elismert vállalatok legtöbbször a már sikeres

termékeiket próbálják tökéletesíteni (folyamatos innovációval), gyakran azonban a fogyasztók nem is igénylik a teljesítményjavulást. Christensen „túllövésnek” (overshooting) nevezi ezt a jelenséget, amikor ezen befutott cégek vezetőinek fogalmuk nincs arról, miért kedvelik annyira a termékeiket, és az innováció során nem veszik figyelembe az ügyfelek igényeit. Főleg a piac felsőbb szegmensét célozzák meg, ahelyett, hogy új terméket fejlesztenének. Ennek következményeként a lenézett diszruptív innováció piaci részesedéshez jut, akár az eddigi vezető termék helyébe is léphet (Tschappeler - Krogerus, 2013).



1. ábra

Az innováció folyamatos és diszruptív jellege

Forrás: Tschappeler - Krogerus (2013) alapján saját szerkesztés

Eric Ries szerint az innovációt maga a vállalkozás jelenti, amelyet lean-start up-nak nevez. Ries szerint a *lean-start up* lényegében olyan működést jelent, amely során a folyamatos innovációra törekszünk olyan formában, hogy minél kevésbé pazaroljuk embereink idejét. Weboldala, a www.theleanstartup.com, valamint nemrég megjelent könyve, a *Lean Startup – Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* – kiemeli, hogy melyek azok az alapelvek, amelyeket szem előtt kell tartani a vállalkozás jövőbeni sikereihez. Természetesen ezek az alapelvek az innovációhoz, és a humán tőkéhez, valamint a képességekhez köthetők leginkább. Ries szerint az első alapelv nem más, mint hogy „*mindenhol vannak innovatív vállalkozások.*” Ezt az jelenti, hogy az innováció bárhol megvalósulhat, nem kell ahhoz nagyvállalatnak lenni, hogy megalkossunk, kitaláljunk valamilyen új dolgot. Az új ötlet akár a garázsban, vagy otthon is megszülethet, akár szélsőségesen bizonytalan körülmények között is. A második alapelv szerint „*a vállalkozás a menedzsment egy fajtája.*” A cég olyan menedzsmentet igényel, amely bizonytalan körülmények és feltételek kialakulásához is jól igazodik. Az innovatív vállalkozás azt jelenti, hogy a vállalkozó az innovációra alapozva kívánja elérni a jövőbeni céljait, és ez messzemenően más menedzsment filozófiát követel meg a vezetés részéről. Ries harmadik alapelve a start up-okat illetően az „*igazolt tapasztalat.*” A start up létrehozása nemcsak azért történik, hogy profitot realizáljunk, új terméket

dobjunk a piacra, vagy kielégítsük az ügyfél igényeit. Mi magunk is szeretnénk tanulni belőle, tapasztalatokat kívánunk szerezni, hogy miként építhető fel egy fenntartható vállalkozás. A negyedik start up alapelv az „alkotás-mérés-tapasztalás.” Mindez a start up vállalkozás tevékenységének ciklusait is jelképezi, hiszen egy start up terméket alkot egy ötlet alapján, méri az ügyfelek reakcióit, majd tapasztalataira építve eldönti, hogy irányváltásra, vagy kitartásra van-e szükség a továbbiakban. A vállalkozás és az innováció sikere is nagyban függ majd attól, hogy milyen a visszacsatolás mértéke. Az ötödik alapelv az „innovációs elszámolás.” Az innováció sikere érdekében oda kell figyelni az előrehaladásra, hogy hogyan és hol állítsunk fel mérföldköveket, és miként rangsoroljuk a munkafolyamatokat, milyen prioritásokat fogalmazzunk meg. Ehhez kifejezetten a start up-okra igazított elszámoltatási és nyomonkövetési rendszerre van szükség (Ries, 2011).

<i>A lean-startup alapelvei</i>
1. Mindenhol vannak innovatív vállalkozások
2. A vállalkozás a menedzsment egy fajtása
3. Igazolt tapasztalat
4. Alkotás-mérés-tapasztalás
5. Innovációs elszámolás

3. táblázat

A LEAN START UP 5 alapelve

Forrás: Ries (2011) alapján saját szerkesztés

Az innovációmenedzsment szemléletű megközelítését osztja Gary Hamel is. Hamel szerint az innováció leginkább a menedzsment gyakorlattal köthető egybe. A Harvard Business Review-ban megjelent írásában arról beszél, hogy kevés vállalkozás épített ki jól bevált módszereket a folyamatos menedzsment innovációk támogatására. A legtöbb szervezet formális módszereket dolgozott ki olyan innovációk támogatására, mint például a termékfejlesztés, de kevésbé építik ki azt az innovációt, amely Hamel szerint a leginkább számít: *a menedzsment innovációt*. Megfogalmazása szerint a menedzsment innováció jelentős eltávolodást jelent a hagyományos gazdálkodási elvektől és gyakorlattól, illetve a kezdetleges, szokásos szervezeti formáktól olyan irányba, amely jelentősen megváltoztatja az eddigi munkavégzés menetét. Egyszerűbb megfogalmazás szerint a menedzsment innováció szerint a menedzsment másféleképp tesz dolgokat, mint ahogy azt eddig tették. Hamel arra is választ ad, hogy mely területeken kell új alapelvek mentén menedzselni a vállalkozást: 1. célkitűzés, 2. motiválás és a szervezési erőfeszítések, 3. koordináló és ellenőrző tevékenység, 4. az erőforrások megszerzése és elosztása, 5. a tudás feltérképezése és alkalmazása, 6. kapcsolatok, együttműködések építése, 7. a lehetőség azonosítása és fejlesztése, 8. a szükségletek feltárása és kielégítése. Egy szervezet számára a változás egyetlen útja, ha a vezető feltalálja azokat a folyamatokat, amelyek újraszabályozzák a munkavégzést. Amíg a működési innováció középpontjában a vállalkozás üzleti folyamatai szerepelnek (pl. a

beszerzés, a logisztika, ügyfélszolgálat), addig a menedzsment innováció a vállalat folyamatait célozza meg, és annak revitalizációját helyezi középpontba (Hamel, 2006).

Az innováció olyan szervezetek esetében lesz sikeres, amelyek relatíve nyitottak az új lehetőségek, és ötletek irányába. Henry Chesbrough azt állapította meg, hogy a nyitottság és az innovációs potenciál között szoros kapcsolat fedezhető fel, sőt a külső forrásoknak még nagyobb jelentősége van, mint ahogy az korábban megfogalmazódott. Ezt fogalmazta meg 2003-ban írt könyvében, amely az Open Innovation címet viselte. A fejlesztésnél a nagyvállalatok, további K+F tevékenységbe kezdés helyett egyre inkább a piac felé fordulnak, megkeresik és megveszik a szükséges tudást, és ezzel szereznek előnyt. A *nyitott innováció* a tudásnak a vállalat falain keresztül való célirányos be-, és kiáramlásainak felhasználása abból a célból, hogy felgyorsítsák a belső innovációt, és kiterjesszék a piacokat annak külső felhasználására (Pörzse, 2011).

Chesbrough egy másik írásában így fogalmaz a nyitott innovációról: a nyitott innováció alapvetően a vállalkozás határainak megnyitását jelenti az információ, a tudás és technológia be- és kiáramlása előtt (Chesbrough - Crowther, 2006).

Mortara és szerzőtársai véleménye szerint a nyitott innováció legnagyobb előnye, hogy a vállalkozásnak sokkal rövidebb időbe telik új piacokat találni, mint nyitott innovációs szemlélet nélkül. Emellett kiemelik az új technológiák könnyebb megtalálását, valamint az új ötletek és kompetenciák könnyebb hozzáférhetőségét. A költségcsökkentés és költséghatékonyság is előkelő helyen szerepel a nyitott innováció előnyei között. A nyitott innováció előnyei között kiemelik, hogy segítségével rövidebb idő alatt lehet piacra jutni, megtalálhatunk új technológiákat, hozzájuthatunk a szükséges (pótlólagos) kompetenciákhoz, új ötleteket találhatunk (Mortara et al, 2009).

A nyitott innováció tehát ilyen értelemben azt jelenti, hogy a vállalkozás tudatosan használ fel külső tudást az innováció kezdeti, vagy valamennyi szakaszában. A nyitott innováció ilyen formában a tudás, valamint az információ be- és kiáramlása mellett megvalósuló innovatív folyamatokat és eredményeket jelenti.

A vertikális együttműködések mellett az innovációban a nyitott innováció és a felhasználói innováció hozhat számottevő sikereket. Ezek mellett ki kell emelni az *összesítő innovációt* (kumulatív innováció) is, amelynek fókuszában az igazán fejlődő, radikális újítások szerepelnek. A kumulatív innovációban rendszerint versenytárs vállalatok működnek együtt, amelyek az innováció elején csak ritkán rendelkeznek hiánytalanul a szükséges erőforrásokkal, így együttműködési formát keresnek. Az együttműködés további technológiai fejlődésnek, fejlesztéseknek enged teret (West - Bogers, 2009).

A *pályaváltó innováció* (Orbit Shifting Innovation) koncepciója Rajiv Narang, Porus Munshi és Bhupendra Sharma nevéhez köthető. Rajiv Narand és szerzőtársának ugyanilyen című könyve (Orbit-shifting innovation: the dynamics of

ideas that create history) 2014-ben jelent meg. Megfogalmazásuk szerint az innováció az, amikor egy területet az innovátorok akarata és vágya formálja át, nem pedig a követés és a történelem. E felfogásban a kormányzatnak, a vállalatoknak úgynevezett pályaváltó ötletekkel kell rendelkeznie, hogy maximalizálni tudják az átalakító hatást. A szerzők értelmezése szerint az innovációban olyan lehetőségek rejlenek, amelyek nemcsak segítenek a lehetetlennek tűnő kihívásokat megvalósítani, hanem a pályaváltás gondolatától, koncepciójától ténylegesen is eljuthatunk a történelem alakításáig. E felfogásban a történelem során folyamatos átalakulásokra, pályaváltásokra került sor, és ez valósult meg akkor is, amikor jelentősebben új, vagy másabb termékek jelentek meg a piacokon. Ezek a termékek új ágazatokat, új fejlődési irányokat is teremtettek egyben, és teremtették meg a gazdaság sokszínű iparágait, ágazatait. Az innováció tehát itt olyan dolgot is jelent, amely új irányokat, új pályákat eredményezhet a vállalkozások, az iparágak, vagy a nemzetgazdaság számára (Narang - Devaiah, 2014).

Az innováció eredménye az előzőekből látva nemcsak a vállalkozást, vagy annak vevőit érinthetik, hanem átrajzolhatják a történelmet, és formálhatják az iparágak jellemzőit. Az innováció azonban nemcsak az iparági jellemzőkben okozhat pályamódosítást. Erre találunk példát az ODI esetében, amely az innováció hatását a munkavégzésben látta meg. A *kimenet vezérelt innováció* Anthony Ulwick megfogalmazásában vált ismertté. Az ODI (outcome driven innovation) alapelvei között az szerepel, hogy amikor innovációra kerül sor, akkor a munka, és ne a termék legyen az elemzés alapegysége. A munkatérkép megmutatja azt a szerkezetet, amely mentén elemezni szükséges a vevői igényeket. A megközelítés szerint a jelenlegi termékek és szolgáltatások ún. „pont időben” megoldásokat jelentenek az ügyfelek számára, akik ezekkel képessé válnak a munka elvégzésére. Az innováció e formája abban nyújt segítséget, hogy az új módon teszi lehetővé a munkavégzést az érintettek számára. A vállalkozásoknak át kell értékelnie a hagyományos megközelítést, mely szerint a terméknek, vagy a szolgáltatásnak kell az ügyfelek igényeihez igazodnia. Ehelyett azt kellene inkább megérteni, hogy mivel végezhet egyre jobb munkát az ügyfél, ki kell találni, hogy mivel végezheti a munkát máshogy, vagy jobb formában. Az innováció e formájának igazi célja, hogy segítse az innováció címzettjeit a más, vagy a jobb minőségű munkavégzésben (Ulwick, 2010).

Az innováció lehetséges hatásait sok esetben kötötték a fogyasztáshoz, vagyis a termék, vagy a szolgáltatás azon képességeihez, hogy az mennyire tudja magasabb szinten kielégíteni a fogyasztói igényeket. Azonban az innovációk tényleges hatásai már nemcsak a fogyasztáshoz köthetők, ahogy az a munkavégzés hatékonyságával kapcsolatos kimenet vezérelt innovációnál is tapasztalható volt. Bármilyen területen is valósítsunk meg innovatív folyamatokat, annak hatásait két csoportra tudjuk bontani: radikális hatás, vagy változás, illetve inkrementális hatás. A *radikális innováció* Mark P. Rice és Gina Colarelli O'Connor nevéhez köthető. A radikális innovációk nevükből eredően sokkal nagyobb újszerűségi érzést adnak a piaci szereplőknek, hiszen olyan végterméket eredményeznek, amely a piacon korábban

ismeretlennek számított. Az inkrementális innovációkkal leginkább fejlesztéseket valósítunk meg a már meglévő termékeken, szolgáltatásokon, szervezeti és vezetési módszereken. Ez utóbbi is javulást eredményez, de hatása kisebb mértékű, mint a radikális eredményt hozó innovációknál. Az innováció körébe nemcsak a találmányok, felfedezések tartoznak (abszolút innováció). Innovációt jelent a korábban már gyártott termékek vagy alkalmazott technológiák, szervezési és irányítási módok javítása (relatív innováció), tökéletesítése is. Rice és O'Connor egyik tanulmányukban arról írnak, hogy a radikális innováció magában foglalja a jelentősen új technológiák, illetve a piacra lépéshez szükséges új technológiák kombinációit. Ennek eredményeképpen új termékcsoportok alakulhatnak ki, javul a termékhelyettesíthetőség, illetve jobbak lesznek az alapvető termékek tulajdonságai. A cégeknek rendszeresen be kell fektetnie az új technológiákba, és részt kell venniük radikális innovációs folyamatokban, amelyek azonban gyakran költségesek, vagy kockázatosak is lehetnek (Rice et al, 2001).

<i>Az innováció típusa</i>	<i>Szerző</i>	<i>Munkahely/kutatóhely</i>
Relentless Innovation	Jeffrey Phillips	OVO/Netcentrics (USA)
Reverse Innovation	Vjay Govindarajan Chris Trimble	Dartmouth (USA)
Stage-Gate Innovation	Bob Cooper Scott Edgett	Product Development Institute (Canada)
Strategic Innovation	Constantinos Markides	London Business School (UK)
Value Innovation	W Chan Kim, Renee Mauborgne	INSEAD
	France and Richard K. Lee	Value Innovation, Inc. (USA)
4 th Generation R&D Innovation	Bill Miller Langdon Morris	4G Innovation LLC (USA)
Permanent Innovation	Langdon Morris	4G Innovation LLC (USA)

4. táblázat

Az innováció lehetséges formái 2.

Forrás: saját szerkesztés

Jeffrey Philips szerint az innováció mögött egy szolgáltatás húzódik meg, amely szolgáltatás nyújtása egy termék létrehozását, vagy a szükségletkielégítő képességének fokozását idézi elő. E szolgáltatás mögött lehet valamilyen technológiai, vagy egyéb fejlesztésbeli megoldás is. Az ilyen innovációk megalkotására azonban nem minden vállalkozás képes. A *könyörtelen innováció* (relentless innovation) minden olyan dolgot jelent, amely segít megtalálni a helyes egyensúlyt a hatékonyság és az innováció között. Phillips szerint a ma alkalmazott tipikus üzleti modellek nemhogy segítenék, sőt éppen ellenkezőleg, gátolják az innovációt, mert túl nagy hangsúlyt fektetnek a hatékonyságra, a

költségsökkentésre, valamint a rövid távú nyereségre. Az egyensúlyra törekvés azonban segíthet az innováció eredményeinek maximalizálásában (Phillips, 2011). Az innováció e megközelítésben egy egyensúlyi állapot is, amelyet el kell érnie a vállalkozásnak, ha tartósan piacon szeretne maradni. A vállalkozás igazán akkor lesz innovatív, ha képessé válik az alábbi javaslatok betartására:

<i>Javaslatok az innovatívvá váláshoz</i>
1. Válgjunk proaktívvá (kezdeményezővé)!
2. Hozzunk létre és bővítsük az elkötelezett munkaerőt!
3. Hozzunk létre olyan képességeket, amelyek segítenek azonosítani és elérni a stratégiai célokat!
4. A bevételek növelése és a nyereség megtartása mellett fókuszáljunk a költségsökkentésre!
5. Javítsuk cégünk piaci megítélését (reputációját)!
6. Erősíteni azt a képességet, amellyel jobban tudjuk a belső tudást és a külső kapcsolatokat hasznosítani!

5. táblázat

Hogyan lehetünk igazán innovatívak?

Forrás: Phillips (2011) alapján saját szerkesztés

A *fordított innováció* (reverse innovation) eredményei először a fejlődő országokban kerül elfogadásra. Például a vállalatok termékeket fejlesztenek olyan országokban, mint például Kína, vagy India, és innen terjesztik azt el globális szinten is. A fordított innováció mögött álló alapvető indok a jövedelemkülönbségekben keresendő. Egyes gazdagabb, vagy fejlett országban ugyanis jelentősen magasabb költséggel lehet bizonyos termékeket fejleszteni. A fordított innováció koncepciójában az szerepel, hogy nemcsak a szegény országokhoz kell eljutni, hanem mindenhol található piaci lehetőséget, azonban a szegényebb országokban hatalmas üzleti lehetőségek rejlenek. A fordított innováció négy jól elkülöníthető szakaszra bontható, amelyet a következő ábra szemléltet grafikusán. Az első szakasz a globalizáció. A multinacionális cég példátlan méretgazdaságossági előnyökre tett szert, és ezt kihasználva értékesít termékeket és szolgáltatásokat globális szinten. Az innováció otthon történik, majd az újdonság terjesztésére kerül sor szerte a világban. A probléma az, hogy a multinacionális cégek globális törekvése drága jellemzőkkel hoz létre termékeket, szolgáltatásokat, és ezeket próbálják eladni a fejlődő országokban is. Ez a megközelítés azonban nem túl versenyképes, mivel az ilyen jellegű (és áru) termékeket csak a gazdagabb társadalmi rétegek képesek megvásárolni a fejlődő világban. A fordított innováció olyan termékeket eredményez, amely helyileg keletkezik a fejlődő országokban, a helyi piacokon tesztelik azokat, és ha sikeressé válnak, korszerűsített formában kerülnek szállításra a fejlett országokba. A második szakasz tehát a glocalizáció, amelyben a multinacionális cégek felismerték, hogy a helyi piacok igényeire is fókuszálniuk kell, így az innovációt meghagyják továbbra is otthon, de a terméket és a szolgáltatást oly módon fogják változtatni, hogy mind a globális, mind a helyi piacok igényeinek megfelelően. A harmadik szakasz a helyi

(local) innováció, amely a fordított innováció első felének tekinthető. Ez az ún. in-country, for country szakasz, vagyis az „országban, az országnak” szakasz. Ennek során a termékfejlesztés, vagy az innováció címzettjei azok a fejlődő országbeli vásárlók, akik abban az országban élnek, ahol az innováció megvalósul. A negyedik szakasz a fordított innováció második szakasza, az ún. „in country, for the world” (az országban, a világnak) szakasz. A korábban a szegényebb (fejlődő) ország vásárlóinak megvalósult újításokat megtöbbszörözik, hozzáigazítják az új termék jellemzőit a gazdagabb társadalmak igényeihez, így módosítva a terméket világszintűre kiterjesztve annak forgalmazását. A fordított innováció lényege tehát abban rejlik, hogy a kisebb jövedelmű országokat megcélozva és ott innovációkat megvalósítva eljussunk a gazdagabb országok fogyasztóihoz is, ezzel minél több piacon megjelenhetünk. A koncepció kiemeli, hogy nem szabad pusztán a gazdagabb vevőkre, vagy a gazdagabb országokra fókuszálni, hiszen számottevő üzleti lehetőségről mondunk le akkor, ha nem figyelünk a szegényebb országok és vásárlók igényeire (Govindarajan - Trimble, 2012).



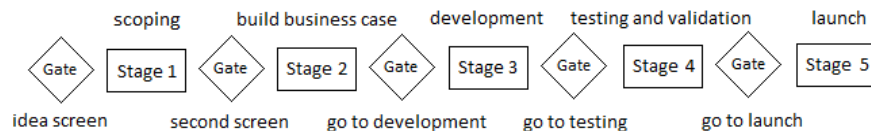
2. ábra

A fordított innováció folyamatábrája

Forrás: Govindarajan -Trimble (2012) alapján saját szerkesztés

A fordított innovációhoz hasonlóan folyamatszempelésű definíciót takar a *fáziskapuinováció* is (stage-gate innovation). A „Stage-Gate” értékteremtő üzleti folyamatokat és kockázati modellt jelent, amelynek célja gyorsan és nyereségesen átalakítani a szervezetet annak érdekében, hogy az képes legyen a legjobb ötletek és a legkiválóbb termékek megalkotására. Ennek érdekében létre kell tudnunk hozni a „termék-innovációs kiválóság” kultúrát, amely olyan tulajdonságokat hordoz magában, mint például: termék leadership (olyan menedzser, aki az embereket, és nem folyamatokat menedzsel), elszámoltathatóság, nagy teljesítményű munkacapat, piac és vevőközpontúság, masszív megoldások, szervezés, fegyelem, gyorsaság és minőség. A Stage Gate tehát egy olyan üzleti modellt jelent, amelyen keresztül sokszorosítani lehet a vállalkozás innovációs potenciálját. A folyamat öt fázisból, és öt fáziskapuból áll, amely az ötletezéssel, majd a megvalósíthatóság elemzését követően a fejlesztéssel, a teszteléssel és az indítással folytatódik. Minden egyes szakasz között meg kell győződni arról, hogy tovább folytatható-e a projekt. Az ellenőrzőpontok felállításának három célja van: biztosítani a kivitelezés magas minőségét, értékelni az üzleti hatékonyságot, jóváhagyni a projekttervet és az erőforrások felhasználását. A 0. fázisban az üzleti lehetőség felfedezése és feltárása történik, amelyet az 1. fázis követ a feltérképezéssel. Ez a projekt tartalmának meghatározását, egy gyors és előzetes vizsgálatot jelent. A 2. fázisban részletes vizsgálatot végeznek: mind piaci, mind technikai elemzésekre is sor kerül,

majd megfogalmazásra kerül a javasolt fejlesztési program. A 3. fázisban a naprakész és részletes tervezés alapján megkezdődik az új termék fejlesztése, vagy a gyártási folyamat aktualizálása. A 4. fázisban a kísérleti és tesztelési folyamatokra kerül sor, akár piaci, akár laboratóriumi körülmények között is. Ezek eredményei alapján tesznek javaslatot az új termék, márka stb. piaci bevezetésére, vagy például gyártására. Az 5. fázis egyben a kereskedelmi fázis, ahol megkezdődik a termék teljes körű termelése, valamint az ehhez kapcsolódó marketing és értékesítési tevékenység. Az egyes fázisokban 6 javasolt kritérium alapján dönthetjük el, hogy továbbléphetünk-e az innováció következő szakaszába. Egyrészt az alapján elemezhetünk, hogy az eddig megvalósultak igazodnak-e a stratégiai céljainkhoz. Dönthetünk abból a szempontból is, hogy a termék milyen piaci versenylőnyt tud biztosítani számunkra. Elemeznünk kell a piaci vonzerőt, a műszaki megvalósíthatóságot, a szinergiát/a kulcskompetenciákat, valamint a pénzügyi megtérülést és a kockázatokat. Ezek áttekintése következtében döntenek a következő fázisba lépésről. A modell szerint négy különböző döntést hozhatunk: 1. továbblépni (go), leállítani (kill), várakoztatni (hold), visszafordítani (recycle) (Business Development Directives, 2008).



3. ábra

A Stage Gate Innovation folyamatábrája – Hogyan lesz valami új termék?

Forrás: Business Development Directives (2008) alapján saját szerkesztés

A *stratégiai innováció* (strategic innovation) megközelítése körülbelül a 90-es évekre vezethető vissza. Markides megfogalmazása (1997) szerint a stratégiai innováció nélkülözhetetlen eszköz az extrémén változó piaci körülmények között. Ebben a megközelítésben a stratégiai innováció azt is jelenti, hogy hogyan definiálják újra a vállalatok a meglévő üzleti modelljeiket. Az innováció e típusa azt a célt igyekszik megvalósítani, hogy versenylőnyökre tegyünk szert a fogyasztó számára történő értékteremtéssel, valamint új piacok szerzésével. Ehhez hasonló definícióval jellemezhető az értékinnováció (value innovation) is. A hasonlóság a stratégiai innovációval abban keresendő, hogy mindkét innovációs típus a piacokra fókuszál, azonban az értékinnovációban sokkal kisebb figyelem összpontosul a versenytársak stratégiai viselkedésére, és sokkal inkább középpontban áll a vevő, akik végső soron az innovációk legfőbb címzettjei. A stratégiai és az értékinnováció közötti különbséget a Vörös és Kék Óceán metaforája szemlélteti a legjobban. A Vörös Óceánhoz hasonló piacon a szervezetek az innováció megvalósításával igyekeznek versenyezni, amelynél a verseny és az innováció akár mások kárára, más versenytársak kiszorítására is szolgál. Ezzel szemben az értékinnováció a Kék Óceán piacokon valósul meg inkább, ahol a cégek stratégiai viselkedését és versenyét az értékteremtés határozza

meg leginkább, nem egymás kárára, hanem egymás mellett végeznek innovációs tevékenységet. A stratégiai innovációk magában foglalják az ismeretlen felfedezését az új tudás és az új lehetőségek létrehozása érdekében. Markides egy másik megfogalmazása szerint a stratégiai innováció az üzleti modellek egy olyan módja, amellyel új út nyílik a vállalkozás számára a játékhoz, amely a piacokon zajlik. A stratégiai innováció Schmitt megfogalmazásában bővíti a vállalkozás üzleti határait azáltal, hogy új lehetőséget teremt. Megfogalmazása szerint a cégnek *taktikai innovációkat* kell megvalósítani annak érdekében, hogy teljesítményjavulást érjen el időre-időre, míg a stratégiai innovációk a jövő építésére szolgálnak, amely üzleti modell dominánssá válhat az összetett, gyorsan változó ökoszisztémában. A stratégiai innovációban a szervezet két dimenzióban vizsgálható, egyrészt belső tényezőkként a képességek és a kultúra, másrészt külső tényezőkként az igények és a piaci "minták" szempontjából. Mauborgne és Kim ezzel szemben arról beszél, hogy az *értékinnováció* olyan innovációkat jelent, olyan termékek és szolgáltatások létrehozását, amelyek nem hozhatók közvetlenül kapcsolatba a versenytársainkkal (Ehrenhard et al, 2013)(Schmitt, 2012).

A 4. generációs innováció leírja azt az új utat a vállalkozások számára, amely átmenetet jelent a tudásalapú gazdaságba, amely új tanulási lehetőségeket jelent az egyének számára, valamint lehetővé teszi az erőforrások sokkal agilisebb felhasználását az egész társadalom számára. Mint kritikus elemként ebben a környezetben, az innováció sok mindent jelenthet: így aspirációt és alkotást, a megújulást, a felfedezés lehetőségét, valamint tanulási folyamatot. A 4. generációs innováció olyan munkát jelent, amely során megértjük a kutatás-fejlesztés és az innováció szerepét a tudásalapú vállalkozásokban. A legjelentősebb előnyei között az a szervezeti kultúra és folyamatszervezés említhető meg, amelyek kritikus tényezőnek tekinthetők a versenyző piacokon. Ez egy standardizált ajánlást jelent olyan területeken, mint például a K+F, az innováció és a tudásmenedzsment. Felhívja továbbá a figyelmet a tudás és a kapcsolatok szerepének fontosságára az innovációs folyamatokban (Miller - Morris, 1999).

Kutatási eredmények igazolták, hogy a K+F és innovációs tevékenység a szervezeti kultúra olyan mértékű átalakítását követeli meg, hogy hatására ágazati szinten is mérhetővé váljanak a „minőségi munkaerő” iránti igényben jelentkező különbségek (Bereczk, 2013).

A fenti esetben, és más innovációs típusok esetében is láthattuk, hogy az innováció sikere megkövetelheti a szervezet teljes körű "átszellemülését" az innovációk menedzselését illetően. Erre tökéletes példa az ún. *permanens innováció* (permanent innovation), amely Langdon Morris megfogalmazásában terjedt el. Ebben a kontextusban az innováció a stratégia, a módszerek és a viselkedés (szokások) kérdése. Permanens innováció jellemző egy vállalkozásra, ha az innovációt a szervezet magáévá teszi, mint alapvető értéket, az innovációs gyakorlatok alapvető módszereket jelentenek, és az innovációt következetes teljesítménnyel, illetve munkával állítja elő. A permanens innováció egyaránt jelent stratégiai és humán folyamatokat, de mindenképpen többet jelent, mint pusztán

technológiai változást. A kiválóság elérésére törekszünk, amely a megfelelő módszerek kiválasztásán és átgondolt ismétlésén keresztül válik elérhetővé. A permanens innováció tehát ebben az értelemben folyamatos innovációs gyakorlatot jelent a vállalkozás számára, amely az “innovációs kiválóság” felé terelheti a társaságot (Morris, 2011).

A *technológiai áttörés* (technological breakthrough) olyan termék, szolgáltatás, vagy folyamat, amely magában foglalja azokat a tudományos alapelveket, amelyek alapvetően eltérnek a meglévő termékektől, szolgáltatásoktól, illetve folyamatoktól. A *tartozék innováció* (component innovation) során új alkatrész, vagy modul, esetleg anyagok alkalmazása történik, de alapjában véve ugyanarra a technológiára építünk, amely a meglévő termékre, szolgáltatásra, vagy folyamatra volt jellemző. Az *építészeti, vagy design innováció* (architectural or design innovation) magában foglalja az alkatrészek kapcsolatának, vagy elrendezésének átalakítását, újszerű formálását, de arra a technológiára támaszkodik, amely a meglévő termékre, szolgáltatásra, vagy folyamatra jellemző. A *kompetencia pusztító innováció* (competence-destroying innovation) megkövetli az új készségeket és képességeket, valamint a tudás rendelkezésre állását a termékfejlesztéshez, vagy a gyártáshoz. Az új kompetencia elpusztít és létrehoz új termék kategóriákat, vagy helyettesítő termékeket hozhat létre. A *kompetencia fokozó innováció* (competence-enhancing innovation) viszont javulást idéz elő az ár, a teljesítmény, vagy a hatékonyság tekintetében (Chandy - Prabhu, 2011).

Ezek mellett olyan innovációs típusok is előfordulnak, mint a korábban említett *üzleti modell innováció*. Az üzleti modell innováció abban segít, hogy hogyan érhetjük el hatékonyabban céljainkat az által, hogy a vállalkozásra új üzleti filozófia, vagy szervezési alapelvek kerülnek kidolgozásra. A hatékonyságjavító innovációk külön típusát képezik az öko-hatékonysági újítások (Tóth et al, 2002-2007).

A *hálózati innovációk* lényege új partnerkapcsolatok kialakítása, a meglévő partnerkapcsolatok újszerű átalakítása, szervezése. Olyan újszerű szerveződések kialakítását jelenti, amelynek segítségével a partnerek a környezeti kihívásoknak sokkal hatékonyabban tudnak megfelelni (olyan kapcsolatok kialakítása lehet a cél, amelyben a partnerek kölcsönös előnye alakulhat ki: ún. win-win együttműködés). A folyamatinnovációkat célszerű két részre bontani, egyrészt a *támogató folyamatok innovációira* (enabling process innovation), másrészt a *kulcsfolyamatok innovációra* (core process innovation), tekintettel arra, hogy az egyes folyamat típusok más-más formában járulnak hozzá a vállalkozás sikerességéhez. A kulcsfolyamatok fejlesztése más megoldásokat követel meg, mint a támogató folyamatok esetében, hiszen előbbiek az értékteremtés meghatározó elemei, míg utóbbiak funkciója – a nevükből eredően is – ezek támogatása. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a támogató folyamatok fejlesztésére nem kell ugyanolyan hangsúlyt fektetni, csupán más innovációk szükségesek a folyamatok e két szintjét. A folyamatinnovációk a vállalkozás folyamatainak fejlesztésére, újszerű szervezésére, vagy radikális átalakítására vonatkoznak.

Az innováció típusai között gyakran megemlítik még az ún. *csatorna innovációt* (channel innovation), valamint a *márkainnovációt* (brand innovation) is. Előbbi rendkívül hasonlít a hálózati innováció jellemzőihez, hiszen a cél ebben az esetben is a szereplők közötti együttműködés erősítése, azonban itt nagyobb hangsúly helyeződik az értékesítési csatornákra. Az értékesítési csatorna alatt azt a hálózatot (vagy utat), és a benne szereplők összességét értjük, akiken keresztül a termék eljut a fogyasztókhoz. Ennek újszerű megszervezése, kialakítása, fejlesztése szintén innovációnak minősül. Megtalálni és kiépíteni a legjobb, leggyorsabb és legköltséghatékonyabb értékesítési csatornát, jelentős versenyelőnynek bizonyulhat. Hasonlóan marketing jellegű innováció jelenik meg az ún. *márkainnováció* esetében is, ahol az innováció tárgya a márka, és annak jellemzőiben előidézett újítás, vagy változtatás. A fenntarthatósághoz és a környezeti értékek megővéséhez köthetők az ún. *zöld innovációk* (green innovation) megjelenése, amely újítások a minőségi javulás mellett a környezetünk védelmére is szolgálnak. Ahogy a fentiekből látható, az innovációk megjelenése formája rendkívül sokszínű, és megjelenésük nagyban függ attól, hogy a gazdálkodás mely területén kívánunk újszerű dolgokat megalkotni.

4 Záró gondolatok

Az innováció értelmezése jelentősen megváltozott az elmúlt évtizedekben. E tanulmány a teljesség igénye nélkül igyekezett bemutatni néhány olyan innovációs típust, amely a vállalkozásoknál leginkább előfordulhat. Ha abból indulunk ki, hogy az újítások az életünk minden területén megjelenhetnek, úgy a gazdálkodó tevékenység sokszínűsége okán is szinte lehetetlen minden innovációfajtát felsorolni. Ahogy nincs egységesen elfogadott definíció az innováció meghatározására, úgy típusainak meghatározására sincs egyértelmű kategorizálás. Egy dolog azonban megállapítható. A világgazdaság fejlődésével egyre újabb és másabb innovációk jelennek meg, ezzel felülírva és módosítva eddigi ismereteinket a témakörrel kapcsolatban.

Az innovációk innovációjának korában még hangsúlyosabb lesz annak meghatározása, hogy mivel maradhatunk versenyben, és milyen innovációkat is valósítsunk meg céljaink elérése érdekében. Ma már nem az a kérdés, hogy innováljunk-e vagy sem. Sokkal inkább arra kell fókuszálni, hogy az innovációk mely típusában lehetünk érdekeltek. A XXI. század vállalkozásainál az innováció a gazdálkodás alapeleme, és az innovációs stratégia a vállalkozásmenedzsment meghatározó pillére. E stratégiai munka során már nem azt kell mérlegelni, hogy legyenek-e innovációink, vagy sem, hanem abban kell döntéseket hozni, hogy az innováció mely formáját valósítsuk meg időre-időre, és hogyan tegyük szervezetünket mindinkább elkötelezetté az innováció irányába. Az innováció nem azért szükséges, mert mindenki ezt javasolja. Innoválni azért kell, mert sikeresek,

versenyképesek szeretnék lenni, és be kell látnunk, hogy ez sokkal nehezebben valósulhat meg, ha nem lépünk a szüntelen újítások és fejlesztések útjára.

Irodalomjegyzék

- [1] Berczk, Á. (2013): Output and Staff Number in Hungarian Manufacturing before, during and after the Crisis. Theory Methodology Practice: Club Of Economics In Miskolc 9:(2) pp. 15-21.
- [2] Borzán, A., Gurzó I., Kovács, M., Krajcsóné Kraszkó, I., Simon, I., Szabóné Bohus, M., Tóth, J. (2008): A differenciált vállalkozásösztönzés megalapozása Békés megyében: Kutatási jelentés a Békés megyei vállalkozók körében végzett interjúk és kérdőíves fölmérés alapján. In: Simon Imre (szerk.): A Békés Megyei Területfejlesztési Tanács és a TSF Gazdasági Főiskolai Kara együttműködése keretében, 1-117. o.
- [3] Borzán, A., Krajcsóné Kraszkó, I., Kovács, M., Simon, I., Szabóné Bohus, M. (2009): A vállalkozások versenyképességi helyzetének, innovációs és tökevonzó képességének térségi különbségei Békés megyében. Körös Tanulmányok. Szent István Egyetem Gazdasági Kar, Békéscsaba, 24-49. o.
- [4] Buser, M., Jensen, S. (2010): Breaking the wall: innovation and knowledge production in Collaboration between companies, universities and students in Mentoring programmes, "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" Summer Conference Paper, Imperial College London Business School, June 16 - 18, 2010.
- [5] Business Development Directives (2008): New Product Development: a step-by-step approach developing your text new product or service. Blue paper. November 2008. Wisconsin, USA.
- [6] Chandy, R., Prabhu, J. (2011): Innovation Typologies, London Business School and Judge Business School, University of Cambridge, Cambridge, UK
- [7] Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006): Beyond high-tech: early adopters of open innovation in other industries. R&D Management, Vol.36, No.3, 2006. pp. 229-236.
- [8] Christensen, C.: Disruptiv Innovation. Harvard Business School. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011a): A gazdasági válság hatásainak vizsgálata életkor szerint egy primer kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 203-207. o.
- [10] Csiszárík-Kocsir, Á. (2011b): A gazdasági válság hatásai az iskolai végzettség alapján képzett csoportokban egy kvantitatív kutatás eredményeinek tükrében, Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia,

- Kecskemét, 2011. augusztus 25., Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, 208-212. o.
- [11] Csiszárík-Kocsir, Á. (2012): A gazdasági válság hatására kialakult recesszió érzékelése egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Humánpolitikai Szemle, 2012. március, 52-60. o.
- [12] Dorogi, I., Rott, N. (1985): Az innovációs folyamat és irányítása, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 17-21. o.
- [13] Drucker, P. F. (2002): The discipline of Innovation. Harvard Business Review. August 2002.
- [14] Drucker, P. F., Maciariello, J. A. (2007): The Daily Drucker. 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done, Elsevier, 2007.
- [15] Ehrenhard, M.L., Zalewska-Kurek, K., Kataria, S. (2013): Strategic Innovation: a review and a theoretical framework, University of Twente, Management of Governance Business Administration, Twente.
- [16] Govindarajan, V., Trimble, C. (2012): Reverse Innovation, Create Far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard University Press.
- [17] Hamel, G. (2006): The Why, What, and How of Management Innovation. Harvard Business Review.
- [18] Kovács, N., Páthy, Á., Tóth, P., Szabó D. R. (2014): Kockázatok percepciója és értékelése az építőiparban. In. Kovács Norbert (szerk.) Építőköcskák, Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. 75-89. o.
- [19] Kurmakaev, T. (2007): Open Innovation - Customer as developer. Technology and Innovation Management. Brandenburg University of Applied Sciences. October 12, 2007.
- [20] Lazányi, K. (2013): What is entrepreneurship? ERENET Profile 7:(2) pp. 15-19.
- [21] Lazányi, K. (2014): Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.
- [22] Lehnen, J., Ehls, D., Herstatt, C. (2014): Implementation of lead users into management practice – a literature review of publications in business press. Working paper No. 78. February 2014.
- [23] Miller, W. M., Morris, L. (1999): 4th Generation R&D Managing Knowledge, Technology and Innovation, John Wiley and Sons.
- [24] Morris, L. (2011): Permanent innovation: proven strategies and methods of successful innovators. The Innovation Master Plan, Innovationlabs.
- [25] Mortara, L., Napp, J.J., Slacik, I., Minshall, T. (2009): How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies.

University of Cambridge. Centre for Technology Management. Institute for Manufacturing. pp. 14.

- [26] Narang, R., Devaiah, D. (2014): *Orbit-shifting innovation: the dynamics of ideas that create history*, Kogan Page.
- [27] Phillips, J. (2011): *Relentless Innovation: What Works, What Doesn't--And What It Means for Your Business*, November 2011.
- [28] Pintér, T. (2013): Az európai integráció emberképe. In: Róbert Péter: *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. Széchenyi István Egyetem, Győr, 239-252. o.
- [29] Pörzse, G. (2011): *Kutatásszervezés és innovációmenedzsment az egészség- és élettudományok területén*, Semmelweis Kiadó, Budapest.
- [30] Rice, M. P., Kelley, D., Peters, L., O'Connor, G. C. (2001): Radical innovation: triggering initiation of opportunity recognition and evaluation. *R&D Management* 31, 4. Blackwell Publishers Ltd.
- [31] Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, New York
- [32] Schmitt, L. (2012): *Strategic Innovation: It it feels comfortable, you're not doing it right*, The Inovo Group, May 2012
- [33] Schumpeter, J. A. (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- [34] Szabó D. R., Pintér T. (2014): The Polycentric Spatial Structure as a Basis for a Balanced Socio-Economic Structure. In: Nijkamp, P. - Kourtit, K. - Bucek, M. - Hudec, O. (szerk.): *5th Central European Conference in Regional Science International Conference Proceedings*, Technical University of Košice, Košice, Slovakia, pp. 1007-1019.
- [35] Szigeti C., Borzán A., Farkas Sz. (2013a): Alternative indicators: can socio-economic advancement be measured? *Tér-Gazdaság-Ember* 1: (3) pp. 88-102.
- [36] Szigeti C., Tóth G., Borzán A., Farkas Sz. (2013b): GDP Alternatives and their Correlations *Journal of Environmental Sustainability* 3: (3) pp. 35-46.
- [37] Szigeti, C., Farkas, Sz., Csizsárik-Kocsir, Á., Medve, A. (2013c): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, *International Journal of Business and Management Studies*, Volume 02, Number 02, 111-118 p
- [38] Szigeti C., Tóth G. (2014): Történeti ökológiai lábnyom becslése a mezőgazdaság kialakulásától napjainkig, *Gazdálkodás* 58: (4) 353. o.

- [39] Szilágyi, T., Almádi, B., Tóth, T. (2015): Az építőipari, beruházási - projekt kockázatok vizsgálata és feltárt dimenziói In: A XX. Fialat Műszaki Tudományos Ülésszak Előadásai. Románia, Kolozsvár: Erdélyi Múzeum-Egyesület. 287-290. o.
- [40] Szilágyi, T., Medve, A., Tóth T. (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozattól a megvalósulásig In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest. 53-72. o.
- [41] Tóth, G. (et al.) (2002-2007): Ablakon bedobott pénz - Magyarországi szervezetek esettanulmányai környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerre hozó intézkedésekről, KÖVET, Budapest. (I. – VI. kötet)
- [42] Tóth, G., Szigeti C. (2013): Az emberiség ökolábnyma Kr.e. 10.000-tól napjainkig. A jövő farmja. Az LV. Georgikon Napok publikációi (online).
- [43] Tschappeler, R., Krogerus, M. (2013): 52 változásmodell – én és a világ. HVG Kiadó, Budapest.
- [44] Ulwick, A. W. (2010): What is Outcome-Driven Innovation (ODI)?, Strategyn Whitepaper.
- [45] Vágási, M., Piskóti, I., Buzás N. (2006): Innováció - marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest, 17-21. o.
- [46] West, J., Bogers, M. (2009): The role of distributed knowledge in open, user and cumulative innvation. Center for Open Innovation. UC Berkeley, Haas School of Business. September 14, 2009.