

DOBÁK Miklós – HORTOVÁNYI Lilla – SZABÓ Zsolt Roland

A SIKERES NÖVEKEDÉS ÉS INNOVÁCIÓ FELTÉTELEI

Kutatásukban a szerzők a sikeres innovációs-növekedési stratégiák beazonosítására törekedtek két dimenzió mentén: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés. A sikert mint a radikális innováció piaci bevezetéseként definiálták. A szakirodalom áttekintése és kvalitatív kutatási eredményeink alapján azt találták, hogy a siker feltételei a következők: (1) „felkészültség”, azaz biztos szakmai tudás (know-what); a (2) „gyakorlás”, azaz a folyamatok tökéletes ismerete (know-how); a (3) „tehetséggondozás”, azaz a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who); és végül a (4) „tehetség”, azaz kreativitás, magas asszociációs készség, és innovatív ötletek. A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.¹

Kulcsszavak: vállalati stratégia, vezetői kompetenciák, radikális innováció, tehetséggondozás, növekedési paradoxon

Nem is választhatunk volna rosszabb időzítést a vállalati növekedést, innovációt középpontba állító kutatáshoz, hiszen globális pénzügyi és piaci válság van, melyek Magyarországon különösen éreztetik hatásaikat. Felesleges az innováció kutatása különösen a kis- és középvállalkozások körében, hiszen recesszió van, és a vállalatoknak a túlélésre kell fókuszálniuk.

Nem is választhatunk volna jobb időzítést ennek a kutatásnak a lefolytatására, hiszen válság van, és mindenki a kiutat keresi. Recesszió van, a túlélésre kell fókuszálni, ezért elengedhetetlen az innováció a kis- és középvállalkozások számára. A költségsökkentés önmagában nem mindenre megoldás, a hosszú távú növekedési lehetőségektől elvont befektetések a válságot követően sodorják a vállalatot csődbe.

Ez nem egy válságról szóló kutatás, csak kihasználjuk a ritka alkalmat, hogy a hagyományos menedzsmentelméletek értelmezési tartományainak határát átlépjük. Pettigrew (1985, 1987) rámutatott arra, hogy a magas szintű stratégiai és szervezeti változások a gazdasági recesszióhoz kapcsolódnak. Balaton (2005) kutatása hasonló eredményre vezetett, miszerint a rendszerváltást követő átmeneti időszakban speciális

vállalati stratégiák születtek. (Lásd nevezett szerző, illetve szerzők cikkét ebben a számban.)

Növekedni nem csupán növekvő gazdaságokban lehetséges. Ha az organikus növekedésnek gátja van, akkor még mindig lehet összeolvadásokkal és felvásárlásokkal (M&A) növekedni. Továbbá túlbujánzott vállalkozás esetén egy-egy üzleti egység eladása (felszámolása) adhat újra növekedési fókuszot. A növekedés azért is fontos, mert kedvezőtlen környezeti fordulat esetén van hova visszavonulni, van miből átalakulni. A túlzott növekedésnek azonban ára van, az üzleti modell túlfeszítése, a szervezeti támogatás elvesztése, a piacok kizsákmányolása, a vállalat rugalmasságának, és ezáltal életképességének elvesztéséhez vezethet (Adizes, 1992).

Kutatásunk az innováció és a növekedés kapcsolatáról szól, a stratégiai menedzsment és a vállalkozástan alapjaira építve. Alapfeltevésünk, hogy a győztesek, illetve a túlélők írják a történelmet, ezeket tekintjük sikeres vállalatoknak. Azok a szervezetek, melyek nem innoválnak, stagnálnak, már a krízis előjeleit mutatják.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy azonos makrogazdasági feltételek mellett mely

vállalatok képesek növekedni és sikeres innovációkat megvalósítani. Penrose fél évszázados munkássága óta még mindig megválaszolatlan, hogy miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is képesek növekedni. Mennyiben befolyásolja a szervezet innovációs tevékenysége a növekedését? Célunk tehát annak feltárása, hogy milyen innovációs-növekedési stratégiák léteznek.

A klasszikus gazdálkodás- és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és gyenge a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Hitt et al., 2001; Schendel – Hitt, 2007).

Sikeres növekedés

A vállalati növekedés vizsgálata a stratégia- és vállalkozáskutatások egyik kiemelt területe. Gartner (1990) rámutatott arra, hogy a növekedés a nyolc témából az egyik, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni. Davidson és szerzőtársai (2002) szoros kapcsolatot találtak a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között. A közepes és a nagyvállalatok esetében ezzel szemben a növekedés mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók felől jelentkező nyomás, illetve az üzleti sikeresség mércéje is egyben.

A stratégia és a növekedés kapcsolatának feltárására vonatkozó kutatások az 1960-as évekre vezethetők vissza. 1965-ben jelent meg Ansoff gyakran citált könyve a „Corporate Strategy”, mely többek között a növekedési stratégia megalkotását és a stratégiai tervezés alapjait is jelenti. Ansoffnak a tervezési iskola „megalkotása” mellett elvitathatatlanok az érdemei a stratégiai menedzsment alapjainak lefektetésében is.

A vállalati növekedés elméletének kidolgozása Penrose (1959) nevéhez fűződik, azonban modellje megelőzte korát, és csak a külső környezet megváltozását követően került a kutatók figyelmébe.

A növekedés paradigmája Penrose értelmezésében

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevessel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az

árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhöz. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedésmélelet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára, ez pedig már elégséges alap ezen elméleteknek a visszautasítására (Penrose, 1959: p. 2.).

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959: p. 1.).

A mennyiségi növekedés, ha már meghódítottuk a globális piacot, már nem fenntartható, és gyakran nem is jövedelmező. A versenytársak piaci részesedésének megnyirbálása – amennyiben maga a piac nem, vagy csak igen kis ütemben növekszik – nemcsak sok erőforrást emészt fel, de a profitot is erősen lecsökkenti. Ezzel szemben a minőségi növekedés olyan új piacokat nyit a vállalat számára, amelyek az áhított „kék óceánt” hozzák meg. A kék óceánra kihajózáshoz előbb még át kell a vállalatnak kelnie – Geoffrey Moore hasonlatával élve – a „szakadék felett”.

Penrose elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrása, ezen belül is a menedzsmentképességek határozzák meg. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza elvárásaikat és viselkedésüket. Penrose hangsúlyozza, hogy amennyiben az új tudást, innovációt külső piacról veszi meg a szervezet, úgy időt kell hagynia a belső „megérésére”. Az érési idő, következésképp, lassítja a cég növekedési sebességét. Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedése, mint a menedzsment „tudásának” bővülése.

Növekedési paradoxon

A növekedési paradoxon a vállalatok környezeti kihívásokra adott válaszaiból vezethető le. A növekedés során jelentkező adaptációs paradoxon (Burgelman, 1991) arra mutat rá, hogy a környezet és a már meglévő tényezők folyamatos összehangolása csökkenti a szervezet jövőbeli alkalmazkodási képességét, így a jelenlegi növekedés a jövőbeli növekedési lehetőségeket részben korlátozza.

Burgelman feltételezése szerint egy vállalat stratégiájában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb,

mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik. A kulcsfontosságú részeken nem következik be lényeges változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgaikat erősítik, mint újat keresnek. Ezt az elméleti feltevést Szabó (2011) alátámasztotta, miszerint gazdasági válság esetén a vállalatok jellemzően kiaknázó (védekező, visszahúzó, stabilitási, illetve összpontosító) stratégiát követnek.

A tapasztalatok is ezt igazolják, miszerint a szervezetek inkább hajlamosak variációkat előállítani, mint teljesen új dolgokat létrehozni, még akkor is, ha a vállalat növekedésével – előbb vagy utóbb – elkerülhetetlenül megjelennek autonóm stratégiák. Az autonóm stratégiák bármely szinten kialakulhatnak, tekintettel arra, hogy egyes egyének, csoportok hajlamosak olyan tevékenységekbe kezdeni, amelyek meghaladják a jelenlegi stratégia határait. Ezek az autonóm kezdeményezések a szervezet kompetenciáinak összességén nyugszanak. Bármilyen szintről származhatnak, de – Burgelman kutatásai alapján – főleg azokról a szintekről, ahol kapcsolat van új technológiai fejlesztésekkel, illetve pénzügyi forrásokkal.

Meghatározó a vezetők kognitív sémáinak hatása a kiválasztás mechanizmusakor, amennyiben a kiválasztás során a vezetők előzetesen kevés szabályt alkottak, a kiválasztás menete során inkább a személyes interakciókat részesítik előnyben, és csak azután ismerik el a szervezet részeként az autonóm kezdeményezést, ha azt sikeresnek (életképesnek) ítélik meg (Mintzberg et al., 2005).

Tehát akkor következhet be a megőrzés, amennyiben bebizonyosodik, hogy az autonóm stratégia megfelelő erőforrásokhoz fog jutni a jövőben is. Ez a folyamat azonban szubjektív, hiszen, amint arra Child (1972) is rámutatott, a domináns csoportok befolyással vannak a döntésekre. Azok a variációk fognak megerősítést nyerni, amelyek legjobban szolgálják a szervezet formális – esetleg informális – vezetésének érdekeit, elképzeléseit.

A megőrző mechanizmus lehetővé teszi a „pozitív módon kiválasztott változatok” fennmaradását és újratermelődését. Azonban épp ezeknek a mechanizmusoknak köszönhetően – hangsúlyozza Perrow (1997) – szigorúan determinálja a „lehetőségek egyértelműen meghatározott halmazából való optimális választást”. A szervezetek rutinfolyamatai következőképp nemcsak stabilitást eredményeznek, de egyben korlátozzák a szervezet rugalmasságát és alkalmazkodóképességét. A szervezet, következőképpen, egy „kiaknázási pályára” áll, ami blokkolja a felderítő, innovációs tevékenységét, s így a kiaknázási pálya egyben a siker csapdájává is válik (Fauchart – Keilbach, 2008).

Milyen további tényezők gátolják a sikeres növekedést?

Penrose (1959) elméletét vizsgálva látszólagos ta-
tológiai probléma, hogy az általa alkotott növekedési elmélet csak a sikeresen növekedni képes vállalatokkal foglalkozik. Számos vállalat nem növekszik, melynek több oka is lehet, nevezetesen:

1. vállalkozói hajlandóság hiánya (unenterprising direction),
2. nem hatékony menedzsment,
3. nem megfelelő tőkevonzó/felhalmozó képesség,
4. nem megfelelő alkalmazkodás a változó körülményekhez,
5. gyenge ítézőképesség, mely gyakori és költséges tévedésekhez vezet,
6. a körülmények szerencsétlen alakulása (melyre nincs hatása a vállalatnak).

Penrose (1959) nem azt vizsgálja, hogy egy adott vállalat képes-e növekedni, vagy sem, hanem azt feltételezve, hogy néhány vállalat képes növekedni, az a kutatási kérdése, hogy mi határozza meg a növekedésüket, milyen gyorsan és milyen mértékben lesznek képesek növekedni.

Szirmai (2002) arra a következtetésre jutott, hogy mind a vezetők, mind a kutatók számára az igazán izgalmas kérdés az, hogyan nyújtható el vagy emelhető magasabbra a növekedési pálya, esetleg milyen beavatkozások segítenek elkerülni a radikális töréseket. Másként megfogalmazva: ha vannak növekedési lehetőségek a gazdaságban, akkor milyen vezetői kompetenciák szükségesek az igazán újszerű, radikális innovációk sikeres piaci bevezetések megvalósulásához?

Összegezve Penrose (1959) legfontosabb állításait kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a méretnövekedéssel csökken a gazdaságosság. Sőt, épp ellenkezőleg: a nagyobb a gazdaságosabb. A kis cégeknek a piaci résekben vannak elsősorban lehetőségeik. De bármekkora a szervezet, mindig akad növekedési lehetőség.

Mind a gazdaság, mind a vállalat számára jó a növekedés, és a diverzifikáció választ jelenthet a környezet bizonytalanságára. A szabad verseny innovációra ösztönöz, de az innovációt igazán korlátozott verseny esetén lehet kihasználni. A növekedés során újabb piaci lehetőségek keletkeznek, melyek biztosítják a további növekedést. A növekedésnek egyedül a menedzsment képessége szab határt.

Vesper (1980) kutatása során felismerte, hogy igen sok vezető sohasem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni annál, ami szerinte egy kontrollálható méret. Glueck (1980) arra a konklúzióra jutott, hogy a

„családi” vállalkozások elsősorban a család szükségleteire és preferenciáira építik fel stratégiájukat. Amennyiben konfliktus lép fel, a család igényei előtérbe kerülnek az üzlet igényeivel szemben. Ezzel szemben a vállalkozó vezető a lehetőség megragadása mellett dönt a szilárd és kimondott növekedési cél érdekében (Davidsson et al., 2002, 2006; Carland et al., 1984, 1988).

Tapasztalataink alapján mérsékelt növekedési elvárások, de egyértelmű innovációs és növekedési erőfeszítések jellemzők a vállalkozó típusú vezetőkre (Hortoványi – Szabó, 2006a, 2008; Hortoványi 2009). A mérsékelt elvárásoknak az a megfigyelés az alapja, hogy a vállalkozó vezetők óvatosan bátrak, és ezért fokozatosan tesztelik a lehetőségek megvalósíthatóságát.

Sikeres innovációs képesség

Davidsson és szerzőtársai (2006) úgy vélik, hogy a vállalkozóság egy *gazdasági jelenség*, amely csak akkor nyilvánul meg, ha érték jön létre. Baumol (2002), valamint Audretsch és Kleinbach (2004) megállapították, hogy a vállalkozói tevékenység a növekedéshez jelentősen hozzájárul, és ezt a tényezőt a hagyományos termelési funkciók modellek nem magyarázzák kielégítően. Amíg a hagyományos felfogásban a munka és a tőke, illetve a tudás fontos szerepet játszanak a gazdasági eredmény elérésében, addig azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az új ötletek hasznosíthatóságának mértéke is lényeges. A vállalkozói tevékenység tehát egy jól azonosítható és szükséges feltétele a vállalat hosszú távú növekedésének (Penrose 1959: p. 7.).

Schumpeteri értelemben (1912, 1934, 1980) a vállalkozói tevékenység fontos eleme az innováció, amely új termékek, szolgáltatások, folyamatok, technológiák és üzleti modellek kialakításában testesül meg. Knight (1967) az innovativitást a vállalkozás azon képességékként értelmezi, mely során támogatja a kreativitást és a kísérletezést az ismétlődően fellépő fogyasztói problémák megoldása érdekében. Az innováció nem egyszerűen kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja azok üzleti alapokra helyezését és az újfajta növekedési pályára állítást.

Az innovációval előidézett növekedés tehát nem mennyiségi változás, hanem egy olyan új kínálat megjelenése, amely egy minőségi ugrást (quantum leap) eredményez. A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az újítások, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi

annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régiből, akkor az innováció mértéke inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális újításokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerevebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott üzleti folyamataikhoz és gazdasági módszereikhez.

Kutatások igazolták, hogy a legjobb vállalatok gyakran azért értek el újabb és újabb sikereket, mert „hallgattak” meglévő – úgynevezett – „húzó” (core) vevőikre. Paradox módon azonban a kutatások azt is igazolták, hogy számos, korábban piacvezető cég bukásának oka arra vezethető vissza, hogy vezetőik a húzó fogyasztók igényeire összpontosítottak (Christensen, 2003). Vannak ugyanis időszakok és helyzetek, amikor és ahol a húzó fogyasztók nem „jó” tanácsadók. Ezek az utóbbi vállalatok az erőforrásokat és fejlesztési erőfeszítéseket a mainstream – széles rétegek által ismert és kedvelt – termékek inkrementális fejlesztésére koncentrálták.

Az előremutató, forradalmi, radikális újítás sajátossága azonban az, hogy a korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, radikális innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforráskombinációval jelenik meg a piacon, ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régiek mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.

Az innováció szükséges, azonban nem elégséges feltétele a kreativitás és a kísérletezés az ismétlődő fogyasztói problémák megoldásához. Antoncic és Hisrich (2001) összekapcsolta az innovativitást a technológiai menedzsmenttel és a K+F tevékenységgel, miközben a schumpeteri innováció célja inkább a tartós versenyelőny kialakítása, mint maga a technológiai újítás vagy termékfejlesztés. Ez utóbbi akkor válik innovációvá, amikor összekapcsolódik egy lehetőséggel (igény arra, hogy valamit új módon végezzenek). Az innováció tehát nem egyszerűen a kreatív ötletek létrehozása, hanem magában foglalja az ötletek üzleti alapokra helyezését a szervezet számára elérhető erőforrások újszerű kombinációival.

A sikeres innováció feltételei

K. A. Ericsson és kollégái (idézi Gladwell, 2008: p. 39.) kutatásuk során azt találták, hogy a sikerben elsősorban a gyakorlásnak, a felkészülésnek, valamint a kitartásnak van meghatározó szerepe, szemben a tiszta tehetséggel. Kutatásukat újra és újra megismételték, s minden egyes vizsgálat alkalmával igazolták felfedezésüket, miszerint nincs olyan tehetség, aki különösebb erőfeszítés nélkül jut a „csúcsra”, legyen szó sportról, zenéről, matematikáról vagy bármi másról. Ugyanakkor eredményeik azt is igazolták, hogy pusztán kitartás és gyakorlás a tehetség hiányának pótlására szintén nem elég ahhoz, hogy valaki az élre törjön. A szakmai siker tehát a kettő együttes jelenlétét követeli meg: kemény, kitartó munka (felkészülés), valamint tehetség.

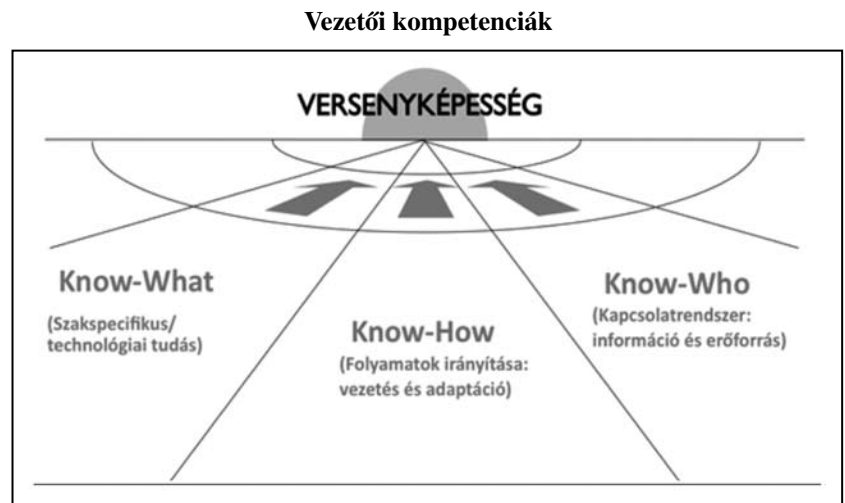
Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tehetség megfelelő támogatás hiányában nem fog tudni érdemben kibontakozni. Minden tehetséget fel kell karolni, meg kell teremteni számára a szükséges feltételt ahhoz, hogy gyakorlással és kemény munkával felkészüljön, és ennek segítségével sikeres lehessen. A siker harmadik, egyben szükséges feltétele a tehetséggondozás.

Ezt a gondolatmenetet folytatva kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy milyen feltételek együttes teljesülése esetén lehetséges radikális innovációt sikeresen a piacra vinni. 41 innovatív KKV-vezetővel folytatott mélyinterjú és a vállalkozásaikról készített esettanulmány alapján azt találtuk, hogy önmagában az újszerű innovációs ötlet meglehetősen szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. A sikerhez, amit jelen esetben a radikális innováció piaci bevezetéseként definiáltunk, elengedhetetlen a (1) „felkészültség”: a biztos szakmai tudás (know-what), a (2) „gyakorlás”: a folyamatok tökéletes ismerete (know-how) és a (3) „tehetséggondozás”: a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who) (Szabó, 2010 tipizálása alapján). Mindemellett magát a tehetséget a magas asszociációs készség, az innovatív ötletek, a kreativitás, vagy éppen az adaptív elemek a stratégiaalkotásban (Papp, 2006) jelenthetik.

Mit is jelentenek a vállalatok számára ezek a sikertényezők? Szabó (2010) szervezeti szinten a tudást három dimenzióra bontja (1. ábra): ezek a dimenziók a know-what, a know-how és a know-who. A három dimenzió nemcsak a tudás összetettségére hívja fel a

figyelmet, hanem arra is, hogy a hosszú távú vállalati versenyképességhez, sikerességhez mindháromra egyaránt szükség van. Önmagukban a technológiai képességek és készségek (bármilyen mértékűek is) nem elegendők a vállalati és egyéni alkalmazkodás, a tudás és az innováció fokozásához, a versenyképesség növeléséhez. Az üzleti lehetőségeket felismerni és megragadni képes vállalkozói szemlélet teszi a technológiai tudást gazdaságilag hasznossá.

1. ábra



Forrás: Szabó (2010)

Csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni és a segítségével értéket teremteni, ha az szaktudáson, alapvető kompetencián alapul (know-what), valamint kiaknázását támogatja az üzleti folyamatok irányításának tudása (know-how) és egy erőforrást biztosító, gyorsan mozgósítható kapcsolatrendszer (know-who). A szakértelem, szakértői tudás ugyanis csak egy küszöbfeltétel. Azokban az iparágakban, ahol a fogyasztói elégedettség és hűség kulcsfontosságú, a hosszú távú siker érdekében a know-how és a know-who dimenziók szerepe lényegesen felértékelődik.

Jelen kutatásunkban a know-how olyan gazdasági, műszaki és/vagy szervezési ismeret, amelyhez a hozzáférés korlátozott, relatíve új, és a gyakorlatban használható fel. Annak az ismerete, hogy hogyan szervezzük meg egyszerre hatásosan és hatékonyan a szervezet működési folyamatait. Ez a tudásnak tehát egy igen fontos eleme. A formalizált szervezeti működés, a racionálisan kialakított folyamatok, valamint a tervezés mellett megjelenik a diverzifikáció. Ennek szervezeti leképezéseként a kevésbé kvalifikált alkalmazottak is teret nyernek. A cégspecifikus tudáselemek mellett megjelennek az általános tudáselemek is.

A know-how kompetencia birtoklása napjainkban egyre fontosabb vezetői kompetencia lesz. A nyitott, innovációs üzleti modell (Chesbrough, 2006), mely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a válalalban, megköveteli a know-how kompetencia birtoklását.

A know-who dimenzió a társadalmi tőkére vonatkozik. Korábbi kutatási eredményeink azt igazolták, hogy napjainkban a versenyelőny egy új formája jelent meg, illetve erősödött jelentősége: az aktív személyek közötti és a szervezetközi kapcsolatrendszer, a társadalmi tőke. Paradigmaváltás következett be: mára elegendő a termelési tényezőkhöz hozzáférni, nem kell azokat birtokolni. Termelési tényezők közé soroljuk az összes erőforrást, mint a humán tőkét, a technológiát vagy az információt.

Ezt támasztja alá Harryson (2006) a „Know-who based entrepreneurship” című könyvében is, amikor kihangsúlyozza, hogy a know-who koncepció egyik legfontosabb aspektusa az, hogy ismerjük mások erőforrásait, és azt, hogy kihez, milyen erőforrásért lehet fordulni. Woo és szerzőtársai (1992) ezt megerősítve azt találták, hogy a vállalkozók személyes és szakértői információkat használnak inkább, mint a nyilvánosan elérhető forrásokat. A személyes kapcsolatrendszeren keresztüli megvalósítás az a dimenzió, mely elkülöníti a feltalálókat (inventorokat) és a valódi vállalkozó vezetőket, mivel az utóbbiak képesek üzleti környezetbe átültetni az innovációkat (Vecsenyi, 2003: p. 32.).

Tsui és Farh (1997) szintén hasonló eredményre jutott: ahhoz, hogy túléljen és növekedjen egy szervezet, a vezetőjének fel kell ismernie a kooperatív magatartásban rejlő lehetőségeket. Nem meglepő, hogy napjaink sikeres régióinak fontos ismertetőjelei között olyan tényezők szerepelnek, mint a kollektív cselekvés. Napjainkra a korábban jellemző sűrű, beágyazott szociális hálózatokat már gyenge, strukturális hézagokban gazdag hálózatok váltják fel. A kooperatív magatartással járó előnyöket ugyanis nagymértékben erodálják a sűrű hálózat fenntartásával járó magas tranzakciós költségek. A laza hálózatok kulcselőnye ezzel szemben az, hogy könnyen és dinamikus alakíthatók, továbbá gazdagok új erőforrásokban.

A siker feltételeinek időbeli változása

Az 1990-es évek elején egyértelműen preferált „know-what” tudást az évezred végére felváltotta a „know-how” tudásra törekvés. Klasszikus példa erre a MOL vezetésének akkori stratégiai döntése, miszerint a benzinkutakon a virág, a csokoládé, és akár alapvető háztartási áruk értékesítésének van jövője. Napjaink új tendenciája a „know-who” tudás szerepének felismerése.

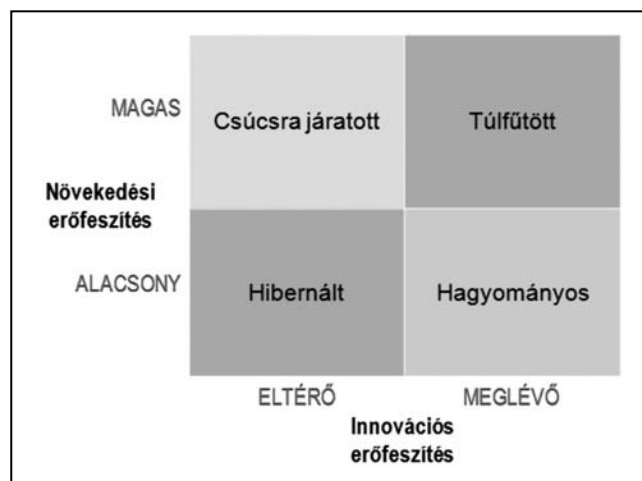
Mindemellett megállapítható, hogy az iparág-specifikus szaktudás továbbra is fontos, azonban a know-what mellett a know-how és a know-who megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a dinamikus változó környezetben sikeresen működjön egy szervezet, hogy képes legyen azonosítani lehetséges fogyasztói, visszatérő vevői, partneri kapcsolatai révén a lehetőségeket, és ezeket kellő hatékonysággal ki is tudja használni. Igazán sikeres csak az a szervezet tud lenni, amelynek vezetése mindegyik dimenzió mentén jól teljesít.

Innovációs-növekedési stratégiák

A szakirodalom áttekintése és a kutatási eredményeink alapján modellt alkottunk. Két dimenziót határoztunk meg: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés, és ebben azonosítottuk a lehetséges stratégiákat (2. ábra).

2. ábra

Innovációs-növekedési stratégiák



Forrás: saját szerkesztés

(1) *Növekedési erőfeszítés:* A vállalat által követett növekedési stratégia tudatos felsővezetői választás, amelyet meghatároz, hogy a vezető milyen személyes tapasztalattal és inspirációval rendelkezik, valamint az, hogy milyen erőforrások állnak a rendelkezésére és milyen erőforrásokhoz van hozzáférése. A növekedés érdekében a szervezet alacsony vagy magas szintű erőfeszítéseket tesz. A növekedési erőfeszítés „alacsony”, amennyiben a vezetőnek nem áll szándékában növekedni, és ezért a szükséges erőforrásokat sem biztosítja a növekedéshez. „Alacsony” növekedési szándéknak feleltethető meg az iparági átlagnak megfelelő növekedés elérése érdekében tett erőfeszítések mennyisége. „Magas” a növekedési erőfeszítés akkor, ha a vezető elkötelezett a növekedés mellett, és ehhez erőforrásokat is biztosít.

(2) Az *innovációs erőfeszítés* ezzel szemben lehet „meglévő”, amennyiben a vezető a szervezet jelenlegi üzleti modellje által meghatározott keretekben gondolkodva tervezi a növekedést. Ebben az esetben, amint arra már korábban utaltunk, elsősorban inkrementális újításokkal a már meglévő fogyasztók igényeit igyekszik mind jobban kiszolgálni. Az innovációs erőfeszítés „eltérő”, amikor a vezető felvállalja egy új, még meglehetősen bizonytalan piaci szegmens kinevelését. A kritikus tömeg elérésének azonban feltétele, hogy sikeresen átvezesse a szervezetet a moori „szakadék” felett. Ez nagymértékben függ a szervezet know-what, know-how és know-who kompetenciájától és „tehetségétől”. Ha és amennyiben az említett kompetenciák közül bármelyik hiányzik, akkor az innováció üzleti környezetbe ültetése nagy valószínűséggel nem lesz sikeres.

Stratégiák bemutatása

A *hagyományos* stratégiát folytató vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A megalapozott kiemelkedő növekedéshez egyébként szükséges újszerű innovációs képességgel sem rendelkeznek. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása, kiaknázása, ezért innovációs tevékenységüket is meglévő területeik fejlesztésére koncentrálnak. A kiaknázás gyakran összekapcsolódik a mechanikus struktúrákkal, a rutinnal, a kontrollal, a bürokráciával, a stabil piacokkal és technológiákkal (Ancona et al., 2001; Brown – Eisenhardt, 1998; Lewin et al., 1999). A kiaknázás képesség, a jelenlegi technológián való apró változtatásokból ered, és kevés eltérést mutat a jelenlegi piaci tapasztalatoktól. Elsősorban arra épít, hogy hogyan kell kielégíteni a meglévő fogyasztók igényeit, és a szervezet jelenlegi piaci körülményeinek és fogyasztóinak mélyebb megértésével fejleszthető (Zi-Lin – Poh-Kam, 2004). Következésképp radikális innováció nem születik, csupán a gyártási folyamatok, működési rutinok inkrementális fejlesztése, mely a már meglévő termékeken és folyamatokon végrehajtott javításokban testesül meg. A vállalatok többsége ebbe a kategóriába sorolható. A stratégia hosszabb távon is életképesnek bizonyulhat, elsősorban stabil piacok esetén.

A *túlfűtött* mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, sőt jelentős erőforrásokat is rendelnek céljaikhoz, azonban ezek a vállalkozások nem képesek újszerű innovációra, bármennyire törekednek is rá. Nem képesek meglévő fogyasztóiktól elszakadni, és eltérő igényeket kielégítő innovációs projekteket indítani. A külső és a belső egyensúly – a feszítés hatására – idővel felborul, és ezért a szervezet nem lesz képes fenntartani működését. A szervezeti

teljesítmény rendszerint visszaesésbe torkollik, hatékonysága leromlik. Ez a stratégia egy feszített látszatsikeresség után gyakran sikertelenségbe torkollik vagy visszarendeződik a hagyományos kerékvágásba.

A *hibernált* mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnének újszerű innovációs képességgel, de elsősorban egyéni szinten folytatnak a meglévő üzleti modelltől eltérő innovációs tevékenységet. Mindemellett szervezeti szinten ezeket a képességeket nem tudják kiaknázni, s követezképp nem is tudnak megújulni sem, vagy csak jelen pillanatban nem tesznek ez irányú erőfeszítéseket. Elsősorban nem a rossz vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képesség hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész, mások kipörgetett vállalkozásokként folytatják pályájukat. Ez a stratégia nem használja ki a szervezet valódi képességeit, és ez hosszabb távon frusztrációként jelentkezhet. Ezt a stratégiát érdemes alaposabban is vizsgálni.

Az érett vállalati szakaszba belépő szervezetek vezetői számára a nyereségesség az egyik kulcsfontosságú teljesítményértékelési mutató. Az érett szakasz egyik legnagyobb kihívása a növekedés fenntartása, ami új üzleti területekre történő belépéssel történhet. A szervezet azonban már rendelkezik egy sikeres termékkel, így a nyereségesség elvárásai adottak. Egy sikertelen új termék a vállalat egészére kihathat, ezért természetesen, hogy a bukás kockázata is sokkal jobban felértékelődik. A vezető erőfeszítései ellenére képtelen kitorni a meglévő termék búvőköréből: a már „bevált” megoldásokon és az „összeszokott” fogyasztókon túl nem tud újdonságot teremteni, nem mer új, életképes üzleti modellt létrehozni. Növekedésük ezért elsősorban termékvariációkban jelenik meg, amelyek között több az azonosság, mint a különbözőség. Értékajánlatuk továbbra is nagyon szorosan az első termékére vezethető vissza. Ezekben a szervezetekben gyakran előfordul, hogy egy-egy újító végső soron a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában próbálja ötletét megvalósítani.

A *csúcsra járatott* mezőbe tartoznak azok a vállalkozások, amelyek tudatos erőfeszítéseket tesznek a növekedés érdekében, valamint ehhez rendelkeznek a szükséges újító innovációs képességgel is, valamint hagyományos üzleti modelljüktől eltérő innovációs erőfeszítéseket is tesznek. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból valódi két, majd több önálló üzleti egységgel rendelkező vállalattá válni.

A növekedési és az innovációs erőfeszítéseket a vállalatok időben módosíthatják, így a vezetés szándékai és a szervezet erőforrásai és képességei függvényében

a stratégiák dinamikusan változhatnak. Sőt, a hosszú távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is, hogy változzanak az egyes stratégiák. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változást teremt a szervezetekre.

Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése, de az is megérthető, hogy bizonyos esetekben inkább spin-off formájában célszerű kiengedni egy ötletet. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjében végzett kutatási tevékenység, valamint az OTKA 69254 sz. kutatás közös eredménye.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I.* (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG
- Ancona, D.G. – Goodman, P.S. – Lawrence, B.S. – Tushman, M.L.* (2001): Time: A new research lens. *Academy Management Review*, 26(4), p. 645–663.
- Ansoff, H. I.* (1965): *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- Antoncic, B. – Hisrich, R.D.* (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495–527.
- Audretsch, D. – Kleinbach, M.* (2004): Entrepreneurship Capital and Economic Performance. in: Audretsch, D. (2004): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 293–303.
- Balaton K.* (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Budapest: AULA Kiadó
- Baumol, W.J.* (2002): *Free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton: Princeton University Press
- Burgelman, R.A.* (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239–262.

- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M.* (1998): *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C.* (1984): Differentiation entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), p. 345–359.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Carland, J.A.C.* (1988): Who is an entrepreneur is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), p. 33–39.
- Chesbrough, W.* (2006): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, p. 2–22.
- Christensen, C.M.* (2003): *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business Essentials
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J.* (2006): *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar
- Davidsson, P. – Delmar, F. – Wiklund, J.* (2002): Entrepreneurship as growth, growth as entrepreneurship. in: Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Camp, M.S. – Sexton, D. L. (eds.): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*. Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 328–342.
- Fauchart, E. – Keilbach, M.* (2009): Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), p. 257–272.
- Gartner, W.B.* (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), p. 15–23.
- Gladwell, M.* (2008): *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown and Company
- Glueck, W.F.* (1980): *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill
- Harryson, S.J.* (2006): *Know-who based entrepreneurship: From knowledge creation to business implementation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Hitt, M.A. – Ireland, R.D. – Camp, M.* (2001): *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal*, 22, p. 479–491.
- Hoffer I. – Iványi Attila Sz.* (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39(4)
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006a): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ. www.competitiveness.hu
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, (10), p. 11–23.
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. in: Milé Terziovski (ed.):

- Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship. London and New York: Routledge, p. 55–71.
- Hortoványi L.* (2009): Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: BCE
- Knight, K. E.* (1967): A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4), p. 478–496.
- Lewin, A.Y. – Long, C.P. – Carroll, T.N.* (1999): The coevolution of new organizational forms. *Organisation Science*, 10(5), p. 535–550.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari*. London: Prentice Hall
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG
- Moore, G.A.* (1991): *Crossing the Chasm*. New York: Harper Business Essentials
- Papp I.* (2006): Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál. PhD-kutatás. Budapest: BMGE
- Penrose, E.T.* (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Perrow, Ch.* (1997): *Szervezetpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Pettigrew, A.M.* (1985): *The awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell
- Pettigrew, A.M.* (1987): Context, and Action in Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, p. 649–670.
- Schendel, D.E. – Hitt, M.A.* (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), p. 1–6.
- Schumpeter, J.A.* (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Dunker and Humblot
- Schumpeter, J.A.* (1934): *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Boston, MA: Harvard University Press
- Schumpeter, J.A.* (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: KJK Kiadó
- Szabó Zsolt R.* (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Szabó Zsolt R.* (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): *Hiba! A hiperhivatkozás érvénytelen*. Budapest: AULA Kiadó, p. 167–194.
- Szirmai P.* (2002): *Fejlesztési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. Budapest: BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- Tsui, A.N. – Farh, L.J.* (1997): Where guanxi matters: relational demography and guanxi and the social context. *Work and Occupation*, 24(1), p. 36–79.
- Vecsenyi J.* (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: Aula
- Vesper, K.H.* (1980): *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Woo, C.Y. – Folta, T. – Cooper, A.C.* (1992): *Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior*. *Frontiers of Entrepreneurship Research-1992*, Wellesley, MA: Babson College, p. 31–41.
- Zi-Lin, H. – Poh-Kam, W.* (2004): Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), p. 481–494.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Dobák Miklós, intézetigazgató egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Csiba Zsuzsanna**, egyetemi tanársegéd, **Selye János** Egyetem, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola; **Dr. Balaton Károly**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem és Miskolci Egyetem; **Dr. Hortoványi Lilla**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Dr. Szabó Zsolt Roland**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Orosz Emese**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Ferincz Adrienn**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Taródy Dávid**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet; **Dankó Zsófia**, tanársegéd, Budapesti Gazdasági Főiskola