

FEJES József

GONDOLATOK AZ INNOVÁCIÓ ÉS A STRATÉGIA ÖSSZEFÜGGÉSEIRŐL

Mára az innováció a versenyelőny megszerzésének és megőrzésének legfőbb forrása, ezért az innovációs tevékenységet övező menedzselési feladatok egyre komplexebbek és sokrétűbbek lettek. Az innováció nem csupán a véletlen eredménye, ezért ha a vállalat érdemi erőfeszítéseket tesz az innovációvezérelt szervezet kialakítása érdekében, akkor vélhetőleg sikeresebben veszi a versenyipiaci akadályokat, ami hosszú távon eredményesebb vállalkozást eredményezhet. A cikk elsődleges célja, hogy rávilágítson az innováció és a stratégia kapcsolatára. A tanulmány rendszerező jelleggel tekinti át a nemzetközi és hazai szakirodalmat, annak érdekében, hogy bemutassa az innováció stratégiai jelentőségét. A cikk eredményeként innovációs alapstratégiákat fogalmaz meg, amelyek segítenek megérteni az innováció vállalati értékteremtésben betöltött szerepét. A tanulmány továbbá rámutat azokra a fókuszterületekre, amelyek kiemelt relevanciával rendelkeznek az innováció menedzselése szempontjából.

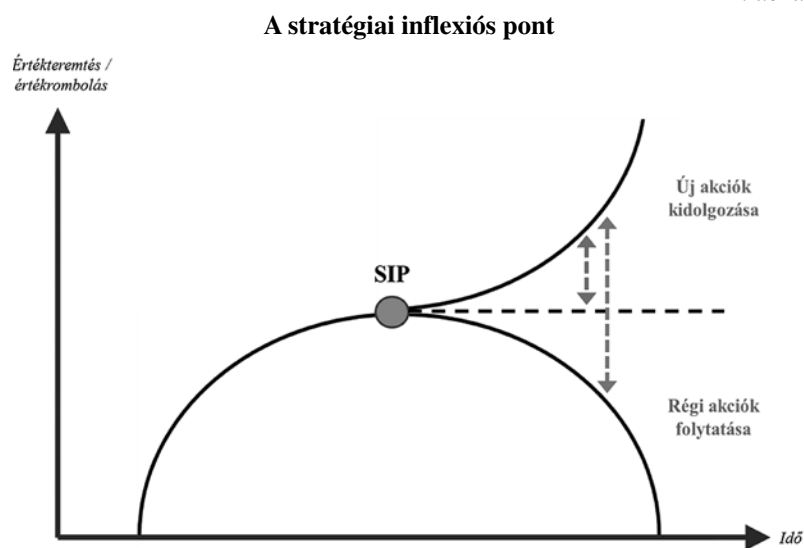
Kulcsszavak: innovációmenedzsment, stratégia, értékteremtés

Innovációmenedzsment alatt értjük a vállalat innovációs kapacitásainak mozgósítását, a transzformációs képességek irányítását (Jorgensen – Ulhoi, 2010), valamint az egész innovációs folyamat vezérlését. Számos egyéb definíció található a szakirodalomban, amiből az alábbi szópárok jól körülírják a tevékenységet, amit menedzselni kell: változás, újítás, versenyképesség. Véleményem szerint az innovációmenedzsment egy vezetői tevékenység, ami a vállalati versenyképesség növelése érdekében olyan szervezeti változásokat kezel, amelyek szoros kapcsolatban vannak az újításokkal és a fejlesztésekkel. Ez egy olyan vállalkozói résztevékenység, ami felhívja a fogyasztók figyelmét olyan szükségletekre, amelyekről addig nem is gondolták volna, hogy valóban szükségük van rá. Mindemellett, az innováció folyamatos korszerűsítési nyomás alatt tartja a szervezetet, hiszen ha a fogyasztói igények változnak, ehhez igazodnia kell a vállalati folyamatoknak is. Ezen a ponton megállapítható, hogy a technológiai és a nem technológiai innovációk együttes erővel, szinergikus hatások révén serkentik a vállalat versenyképességét.

Az innovációmenedzsment egyik legmarkánsabb kérdése, hogy mit és mikor kell

váltani. Pontosabban, hogy hol van az a pont, amikor az eddigi innovációs törekvések már nem elegendőek a versenyben maradáshoz. A menedzsment feladata, hogy ezt a fordulópontot előre jelezze és az innovációs stratégia megújításával válaszoljon a környezet által generált kihívásokra. A régi és az új stratégia közti váltást stratégiai inflexiós pontnak (SIP) nevezik (Burgelman et al., 2009). Az 1. ábra mutatja, hogy az innovációmenedzsment stratégiai szinten a vállalat SIP-on való átvezetését jelenti.

1. ábra



Gyakori hiba, hogy a vezetők figyelmen kívül hagyják a stratégiai inflexiós pontot, és a folyamatok, struktúrák, rendszerek konzerválására törekednek, mondván, hogy az innovációs projektek túl magas kockázattal járnak. Ekkor nem veszik figyelembe azt, hogy a DCF-alapú megtérülést az egyes projekteknel nem a „semmittevés” szcenárióhoz mérten kell megítélni, hanem a piacvesztés szcenáriójához képest

(Christensen et al., 2008). Ez annyit jelent, hogy az innováció sokszor nem jár kiváltságos piaci előnyökkel, hanem csupán a versenyben maradás alapfeltételeként jelenik meg. Ezenfelül gyakran előfordul, hogy az egyéni tanulás egyik legfőbb forrása a sikertelen innováció, ami szintén hozzájárul a versenyképesség növeléséhez azáltal, hogy tanulunk hibáinkból. Ebből egy fontos tétel következik: minden sikeres innováció növeli a versenyképességet, de nem minden sikeres innováció generál versenyelőnyt. Ahogy a 1. ábra is mutatja, az innovációs projektek helyes megítélését nem a nulla növekedés és a növekedés közötti távolság tükrözi, hanem a növekedés és a csökkenés közti differencia. A vezetők akkor járnak el korrektil, ha az innováció hiányából fakadó teljesítménycsökkenést vetítik előre, és ezt vetik össze azokkal az innovációs járadékokkal, amelyeket realizálhat a vállalat, ha innovál.

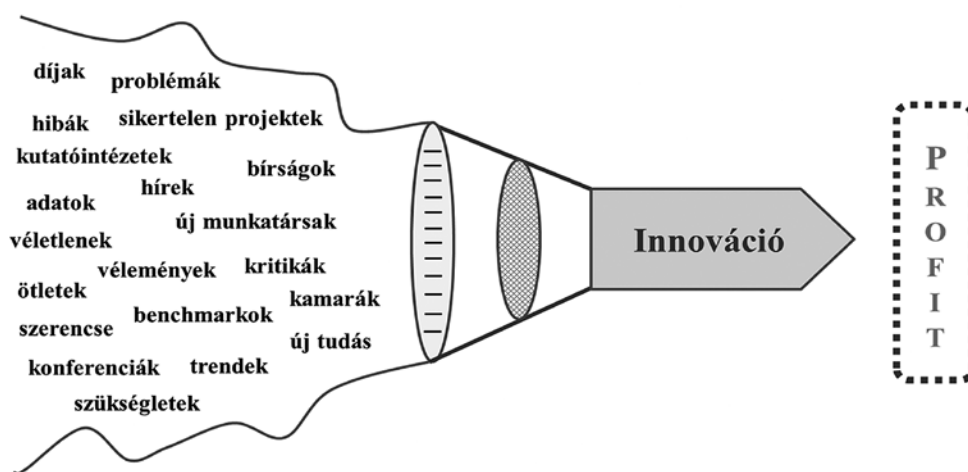
Burgelman és szerzőtársai (2009) szerint az alábbiak szükségesek ahhoz, hogy a vállalat sikeresen lecserélje az egykor eredményes stratégiáját egy új stratégiára:

- a vállalat vezetésének észlelése,
- az iparág folyamatos monitorozása,
- a változások végrehajtása, a versenyben maradás feltételeinek megteremtése.

A szerzők hozzátesszik, hogy az innováció ösztönzése érdekében kvázi krízishelyzetet kell teremteni, zavarni és provokálni kell a szervezetet. Ez elősegíti, hogy a szervezet tagjai kibillenjenek a megszokott mindennapi üzletmenetből és megtörjék a status quo nyugalmát.

Ekkor előbukkanhatnak olyan hibák, vélemények, sérelmek, adatok, amelyek jelentős mértékben hozzájárulhatnak az innovációs stratégia újragondolásához. Az innovációk lehetséges forrásait a 2. ábra mutatja, a teljesség igénye nélkül.

Az innováció forrása



Amint a 2. ábra is mutatja, számtalan forrása lehet az innovációnak, így menedzsment-szempontról mindent relevánsnak kell tekinteni. Azonban a racionalitás és kivitelezhetőség határain belül kell maradnia a vezetőknek, amikor arról dönt, hogy milyen ötleteket tart életképesnek. Ezért az innováció forrásaként felgyülemlett információtömeget többszöri szűrés és szelektálás után bocsájtják az innovációs folyamat elejére. More (2012) szerint túl sok vesztes ötletet támogatnak a vállalatok, ezért elmaradnak az innovációtól remélt hasznok. Az innovációmenedzsment aspektusából fontos, hogy a vezetés beavatkozzon és képes legyen nemet mondani az értékromboló projektekre, hiszen aligha lesz minden egyes ötletből pozitív megtérülésű projekt. Az ötletek szelektálása vagy a projektek leállítása azért nehéz feladat, mert az értékmérőként alkalmazott menedzsment-módszertanok, mint az eltúlzott projektkontroll és monetarizált teljesítménymérés, javában gátolják az innovációt és az alkotói szabadságot. Ezért a közgazdasági racionalitás sajnos sokszor kontraproduktívan hat az innovációra, hiszen az áttörő erejű újításokat nem lehet üzletileg paraméterezni és előre jelezni.

Az innováció helye a vállalati értékteremtésben

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

Az innováció és a stratégia viszonyát egy egyszerű körforgáson keresztül lehet megérteni a legjobban. Az első és egyben legmagasabb szinten a vállalati stratégia

(corporate strategy) áll, ami a szervezeti célok definiálása mellett előírja a vállalat innovációs hajlandóságát és a fejlesztési költségvetést. Ezt követi az innovációs stratégia, ami tartalmazza a vállalat innovációs szakpolitikai céljait és a megvalósítás eszköztudományát (business strategy). Az egész stratégiai gondolkodásmód egy célrendszer-eszközrendszer kontinuumban zajlik, ahol a vezetőség kijelöli a célokat, és azok megvalósításához eszközöket rendel. Amennyiben az innovációs célok sikeresen megvalósulnak, a vállalat versenyelőnyre tehet szert. A versenyelőny ideális esetben többletprofittal párosul, ami értéknövekedést jelent a vállalat számára. Ez a körforgás nem egy egyszeri ciklus, hiszen a többletnyereség egy részét a tulajdonosok visszaforgatják a vállalatba, ahol a tőke egy része tovább növeli az innovációs kapacitást. Ezt a körforgást a 3. ábra mutatja.

talanságából, a folyamatok tervezhetetlenségéből, a finanszírozási szerkezetből, valamint a vállalati kultúrából fakadnak.

Általában az összes többi innovációval kapcsolatos kockázat szinte derivatív kockázati tényezőnek minősül, mivel levezethető az előbb említett négy törzskockázati faktorból. Ilyen derivatív kockázat lehet például a kockázattal való hajlandóság csökkenése, a vezetői támogatás megszűnése, a kamatszintek ingadozása, a pályázati források apadása, a fluktuáció és így tovább.

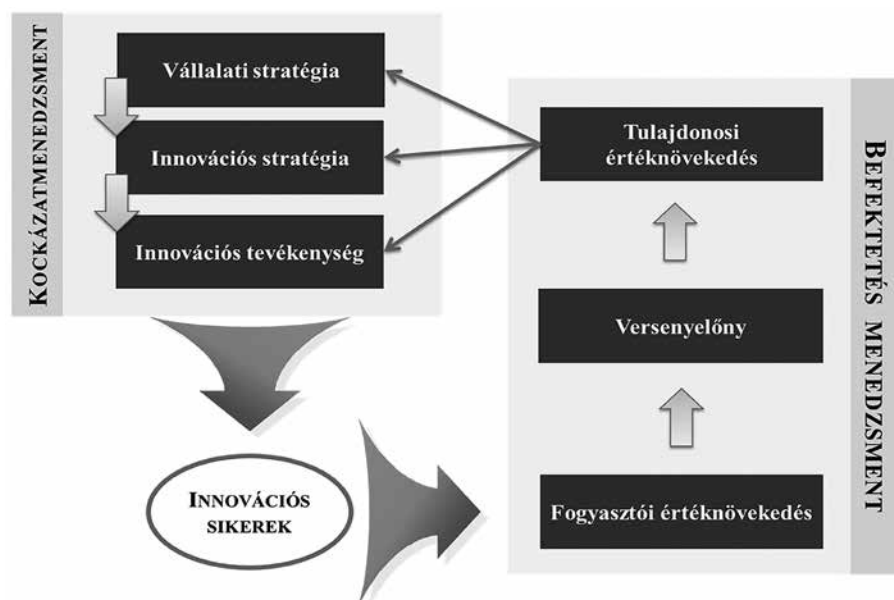
A befektetésmenedzsment egy kellemesebb tevékenység, hiszen az innovációból származó pénzügyi hozam elosztásával és újra befektetésével foglalkozik. Azt a többletprofitot kezeli, ami a sikeres innovációs tevékenységnek köszönhetően áramlik be a vállalat-

ba. Érdekes megjegyezni, hogy az innováció komoly pénzügyi ismereteket kíván meg, ugyanis az innováció a kezdeti szakaszban befektetési döntések sorozatát tárja a vezetés elé (CAPEX). Majd egyre inkább a gyártás felé haladva ez a döntési fókusz áthelyeződik a befektetésről a működési költségek menedzselésére (OPEX). A pénzügyi fedezet megteremtése és a megtérülés biztosítása komoly szakértelmet igényel, hiszen mindenfajta vállalati akciónak az a célja, hogy növelje a vállalat pénzügyi teljesítményét, és értéket teremtsen.

Az innováció, természetét tekintve, egy olyan aktív tudásalapú tevékenység, ami egy szisztematikus munka eredménye (Iványi – Hoffer, 2010). A tudásalapú tevékenység azt jelenti, hogy az innováció középpontjában a gondolkodás áll. Ennek függvényében könnyen belátható, hogy az innovációt integrálni kell a vállalati stratégiába, ugyanis ez nem egy parciális üzleti tevékenység, hanem az egész működési politikát átszövő, kultúrateremtő képesség.

Az innováció engedélyezése, eszméje felülről jön (corporate strategy), de a funkcionális területek (business strategy) sokkal közelebb vannak a fogyasztóhoz, így ők tudják operacionalizálni az innovációs stratégiai célokat. A célok kitzúzése és a megvalósítás feltételrendszerének kialakítása felsővezetői szinten történik, annak érdekében, hogy az innovációban valamennyi

Az innováció és a stratégia viszonya



A kockázat-hozam reláció a ciklus elején a kockázati oldalt hozza előtérbe, majd az ezt követő megtérülési szakasz a hozamok realizálását teszi hangsúlyosabbá. Ez logikus, mert a stratégiai döntések sokkal nagyobb bizonytalanság közepette születnek, mint a már félkész innovációkról szóló operatív termelési döntések. Pénzügyi szempontból közelítve az innovációalapú stratégiáknak alapvetően két fő pillére van: a kockázatmenedzsment és a befektetésmenedzsment. A kockázatkezelés a korai, bizonytalan kísérleti szakaszban nélkülözhetetlen, annak érdekében, hogy csak ésszerű mértékű kockázatokat vállaljon fel a vállalat, olyat, ami nem veszélyezteti a működést. Az innovációs kockázatok többnyire a szabályozási feltételrendszer bizony-

3. ábra

szervezeti egység el tudja látni a ráeső feladatokat. Az innováció stratégiai szinten való kezelése azt jelenti, hogy az innovatív gondolkodásmód és az innovációs hajlandóság átjárja az egész szervezetet.

Az innovációs stratégia mozgásterének kijelölése

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

A 4. ábra jól modellezi, hogy a szervezet a jelenlegi működési körből (tényállapot) kíván eljutni egy kívánatos jövőbeni állapotba (tervállapot). A sikeres átmenetet az innováció biztosítja a vállalat számára. Ahhoz, hogy ez a változás valóban sikeres legyen, számba kell venni az innovációs stratégia tartalmi elemeit, amelyek orientálják a vállalatot, hogy milyen innovációs stratégiát válasszon. A stratégia tartalmának feltárása után már körvonalazódnak azok az érvek és ellenérvek, amelyek végül a megfelelő stratégiai irány felé vezetik a szervezetet.

Ezek a tartalmi elemek a következők:

- **szervezeti képességek:** Számba kell venni a vállalat belső adottságaiból fakadó erősségeket és gyengeségeket, annak érdekében, hogy tisztán látszódjon, milyen termelési tényezőket és milyen mértékben érdemes az innováció szolgálatába állítani. Cél az erőforrás-allokációra vonatkozó döntések megala-
pozása.
- **külső feltételrendszer:** Kellő figyelmet illik szentelni a külső feltételrendszer megértésére, mert a vállalat nem passzív a környezetével szemben, ezért az

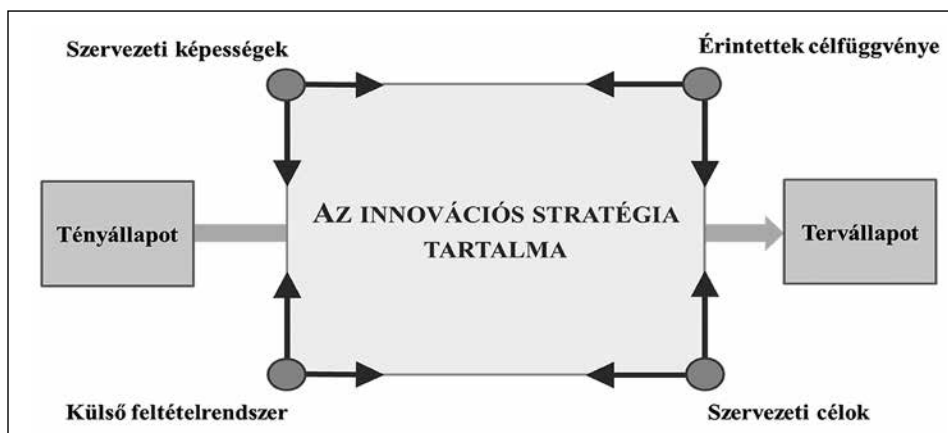
üzleti környezet trendjei, a kormányzati politika, a szabályozás, a társadalmi trendek és a nemzetközi közösségi politikák egyszerre fejtik ki hatásukat a vállalat innovációs törekvéseire. Cél az innovációs ökoszisztéma megértése és a külső erőforrások feltárása.

- **érintettek célfüggvénye:** Mivel az innováció egy magas kockázatú tevékenység, ezért számításba kell venni, hogy az egyes érintettek miként viszonyulnak ehhez, hiszen a kockázattűrési képesség érintett csoportonként változik. Érdemes feltárni az egyes érintettek hatalmi befolyását és érdekeltségi rendszerét, mert mindenki mást vár el a vállalattól, úgymint a bank a likviditást, a tulajdonos az osztalékot, a menedzsment a hatalmat és a státust, az alkalmazottak a biztonságot, a fogyasztók az értéket, és lehetne még sorolni. A célegyezőség megteremtése egy központi vezetői feladat, ami az innovációs stratégia kidolgozásakor kiemelt figyelmet érdemel. Cél a szervezeti és szervezeten kívüli ellenállás csökkentése.
- **szervezeti célok:** A vállalat küldetése, jövőképe és az összvállalati stratégiai célok szintén kritikus sikertényezők az innováció vonatkozásában, ugyanis az innováció mint alrendszer működik a szervezeten belül, ezért a funkcionális integráció és a célkongruencia megteremtése elengedhetetlen a stratégiai tervezés során. Az innováció ugyanis egyedül nem képes előteremteni a vállalati versenyképességet, csak akkor, ha összhangban van a vállalat rövid, közép- és hosszú távú céljaival. Cél a vállalati funkciók közti harmónia megteremtése.

A vállalat vezetése alapvetően arra törekszik, hogy ezeket a tényezőket mélységében feltárja, és az így ka-

4. ábra

Az innovációs stratégia tartalmi kérdései



Főáramlatbeli innovációs stratégiák

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

pott információkat az innováció szolgálatába állítsa. Sajnos sok esetben ezek a befolyásoló faktorok olyan absztrakciós szinten vannak, hogy komoly akadályokba ütköznek mérni, menedzselni és befolyásolni ezeket. Azonban ha sikerül, akkor a vezetés képes lesz lehatárolni az innovációs stratégia mozgásterét és kijelölni azokat a potenciális irányokat, célokat, törekvéseket, amelyek reálisan elvárhatók az adott szervezettől. Fontos lépés ez a vállalati stratégia és az innovációs stratégia tartalmi illesztése szempontjából, mert a mozgáster kijelölése egyben lehetőséget ad arra, hogy kizárják azokat a fölösleges hatásokat, amelyek nem egyeztetettek össze a vállalat tevékenységével. Amennyiben ez megtörténik, a szervezetben automatikusan kialakul egyfajta innovációs fókusz, ami lehetővé teszi, hogy csak olyan piaci eseményekre reagáljon a vállalat, ami valóban hatással van a szervezetre, valamint ne pazarolja az erőforrásait olyan akciókra, melyek nem teremtenek valós gazdasági értéket.

Konvencionális innovációs stratégiák

Amikor innovációról és stratégiáról van szó, akkor először érdemes elgondolkodni azon, hogy a vállalat egyáltalán milyen impulzusok hatására kezd el innoválni. Erre alapvetően kétféle válasz lehetséges (Chikán, 2008; Capan, 2009). Első esetben lehet, hogy a vállalatnak új vagy látens igényeket sikerült azonosítani a piacon, amelyekre még nincsenek kiforrott termék-szolgáltatás kombinációk. Ez az eset a piacvezérelt innovációs tevékenység (market pull). Megjelenési formái alapján megkülönböztetünk teljesen új piaci szegmensek kiszolgálását, valamint egy régi, rosszul

kiszolgált szegmens kiaknázását, immáron új, magasabb színvonalú termékekkel/szolgáltatásokkal. A másik eset, amikor az innovációs tevékenység egy olyan problémára ad praktikus, tudományos választ, amit a piac nem ismer. Ezt technológiavezérelt innovációnak nevezzük (technology push). A technológiavezérelt innováció igénykeltő, szükségletteremtő tevékenység, tehát manipulatív módon vezet rá a fogyasztókat jövőbeni szükségleteikre. Valójában ez egy fordított stratégia, hiszen a vállalatok nem a fogyasztói igényekhez igazítják a termelést/szolgáltatást, hanem ők maguk teremtik meg az igényeket. A technológiavezérelt innováció még nem artikulált fogyasztói igényeket tár fel, míg az piacvezérelt innováció artikulált, de még kielégítetlen igényeket igyekszik felkutatni. Mára a vállalat fogyasztóorientáltságát nem csupán a marketingtevékenység képezi le, mert az innováció és a marketing együttes erővel tolja a vállalatot a keresletnövekedés irányába. Egyszóval a piacvezérelt megközelítés jelképezi a keresleti oldalt, míg a technológiavezérelt a kínálati oldalt. Az a közös bennük, hogy mindkét csapásirány a szunnyadó keresletet igyekszik felrázni és aprópénzre váltani.

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

Ebből következően két szerzőcsoport innovációs stratégiáit mutatom be, amelyeket az 1. táblázat foglal össze.

Ezenfelül Drucker, Freeman és Chikán is alkottak különböző szempontrendszer szerint besorolt innovációs stratégiákat, de ezek nem kerülnek bemutatásra, mert a táblázatban összefoglaltak mutatják a fő áramlatot, és minden tudományos mellékszál, ennek egyfajta továbbragozása. Más szerzők egyéb bontásait be lehet sorolni ebbe a felosztásba. Ezenfelül a táblázat jól mutatja, hogy 52 év elteltével is érvényesek a bemutatott innovációs stratégiák.

Alternatív innovációs alapstratégiák

A továbbiakban egy finomított kategorizálási rendszert mutatok be, ami többdimenziós logika mentén rendezzi a lehetséges innovációs stratégiákat. Az újfajta bontás lényege, hogy szintetizálja a szakirodalomban fellelhető stratégiákat egy saját keretrendszer alapján. Erre azért van szükség, mert a leggyakrabban használt hármas bontás, szerintem, tovább árnyalható, fontosnak tartom a lehetséges átmenetek kiemelését.

Az 5. ábrán látható, hogy ez az újfajta megközelítés három dimenzió mentén kategorizálja be a lehetséges innovációs stratégiákat:

Az innováció forrása szerint:

- *belső (zárt innováció):* Kizárólag saját tudásbázisra épülő innovációs tevékenység, a vállalat belső érintettjei végzik.
- *külső (nyílt innováció):* Kívülről érkező ötletek figyelembevétele, együttgondolkodás a vevővel, szállítóval, partnerrel. A vállalat tulajdonképpen megnyílik a külvilág felé és igyekszik kiszélesíteni saját tudásbázisát. Ennek a legkézenfekvőbb platformja az internet (közösségi oldalak, aktív honlapok, blogok stb.).

Az innováció hatása szerint:

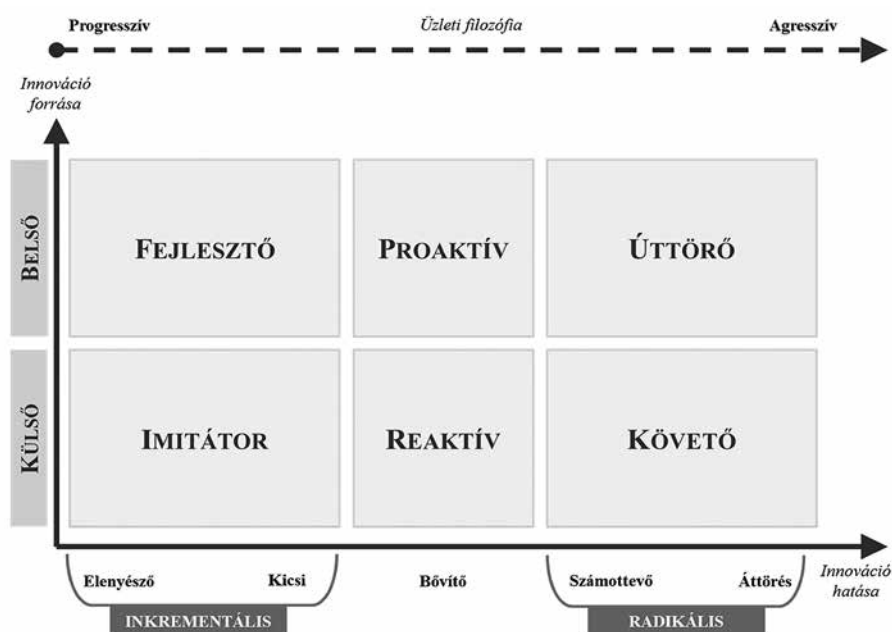
- *inkrementális:* Kis, apró fejlesztések, alacsony újdonságértékű megoldások. Kismértékű újítás.
- *radikális:* Ugrásszerű fejlesztések, magas újdonságértékű megoldások. Nagymértékű újítások.

III. Az üzleti filozófia szerint:

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

5. ábra

Innovációs alapstratégiák



Lássuk, hogy mit jelentenek az egyes mezők:

Fejlesztő stratégia

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

Például: könyvkiadók, sportszergyártók.

Imitátor stratégia

A vállalat elsődlegesen külső forrásokból érkező innovációk újraértelmezésével és finomhangolásával

innová. Ezek többnyire inkrementális jellegű változások, amelyek nem adnak új értéket a fogyasztónak, ezért a termékeik és a szolgáltatásaik leginkább látszatinnovációként értelmezhetők. Itt egyértelműen fellelhetők az opportunisták magatartásjegyek.

Például: ázsiai textilipari vállalatok.

Proaktív stratégia

A vállalat saját fejlesztéssel rukkol elő, amelynek funkcionális hozzáadott értéke van a fogyasztó számára. Az újdonságértéke már érezhető a korábbi termékekhez képest. Az innováció mértéke már túllépte az inkrementális, de még nem érte el a radikális kategóriát. Ez a stratégia egy tradicionális középutas lehetőség, ami a saját szervezeti képességekre épít. Ez az üzleti magatartás már megában foglalja a látens piaci igények feltérképezését.

Például: mobiltelefon-gyártó cégek széria újításai, laptopgyártó vállalatok széria újításai.

Reaktív stratégia

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

Például: távol-keleti műszaki cikket gyártó vállalatok.

Úttörő stratégia

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

Például: originális termékekre specializálódott gyógyszeripari vállalatok, autógyárak, elektronikai cikket gyártó cégek.

Követő stratégia

A vállalatok a követő stratégia mentén is komoly szakmai munkát végeznek azzal a különbséggel, hogy az alapötlet vagy az alapkoncepció, amit radikálisan megújítottak, nem belső forrásból származik. Támasz-

kodnak más vállalatok, kutatóintézetek vagy egyetemek eredményeire vagy félmegoldásaira, és ezeket radikális mértékben átalakítva, továbbfejlesztve jelennek meg velük a piacon.

Például: szoftverfejlesztő cégek, spin-off vállalatok (egyetemi vagy kutatóintézeti elméleti eredmények továbbfejlesztése), zenei kiadók.

A stratégia formalizálásának dilemmája

Vezetői aspektusból azt az összefüggést lehetne megfogalmazni, hogy minél nagyobb az innováció hatása (mértéke), annál nagyobb a kockázata, de annál nagyobb jövőbeni hasznokkal kecsegtet. Természetesen ez nem törvényszerű, de az esetek döntő többségében megállja a helyét. Mindemellett, az innováció stratégiai kérdései kapcsán felmerül még egy gondolat, hogy lehet-e formális innovációs stratégiát készíteni a vállalatnak. Lehet-e formalizálni az innovációs stratégiát, van-e értelme, amikor maga a tevékenység pont a gyors reagáláson és a folyamatosan változó gazdasági impulzusokon alapszik? Vagy azért mégis érdemes egyfajta formalizált, elfogadott stratégiai irányvonalat adni a szervezetnek az innovációval kapcsolatban, hogy mindenki ugyanarra gondoljon. Furcsa dilemma ez, mert egy termelési stratégiánál elengedhetetlen, hogy mindenki értse az irányt, és ezt le tudják fordítani a végrehajtási szintre. Az innováció épp ellenkezően működik, hiszen a lényege az, hogy nem kell ugyanúgy gondolkodni a dolgokról, mint eddig, nem kell egyetérteni, lehet újítani, változtatni. Hogyan egyeztethető össze ez a tevékenység a stratégiai menedzsmenttel? A vállalatok többségének nincs olyan formális innovációs stratégiája, ami jól definiálja az összvállalati (corporate) és az üzleti egységek (business) hozzájárulását az innovációs tevékenységhez (Capozzi et al., 2010). Csírák, gyökerek, gondolatok, partizánakciók, egyéni vállalások vannak, de a formalizált, megtervezett, prioritizált és integrált stratégia nem igazán jellemző. A 2. táblázat mutatja az innovációs stratégiát érintő formalizációs lehetőségeket.

Véleményem szerint az improvizációs stratégiával érdemes közelíteni az innovációt, és csupán néhány mérföldkövet, értékmérőt és kockázatkezelési alapvetést érdemes lefektetni, hiszen minden egyéb vezetői intézkedés korlátozza a munkavállalók alkotói szabadságát, ami árt az innovációnak. Stratégiáról lévén szó, inkább azt gondolom, hogy a gondolkodásmód és a kultúra megváltoztatásán van a hangsúly. Az innovációbarát gondolkodásmód megteremti a hibázás lehetőségét, mert nem minden innováció lesz sikeres, de ha már nem lehet keresni egy innovációból, akkor a sikertelenségből megéri tanulni. A tanulószervezet

kialakítása elgörcsíti az akadályokat az innováció elől, és lehet, hogy egy áttörés jellegű innováció éppen 4-5 sikertelen projektből táplálkozik. A stratégia, akár írásba foglalt (formális), akár improvizatív (informális), egyszerre befolyásolja a munkakörnyezetet és a gondolkodás szabadságát, ezek a tényezők elengedhetetlen kellékei egy innovációvezérelt vállalatnak.

A stratégia formalitásaiból azonban messzemenő következtetéseket nem szabad levonni, mert az a tény, hogy egy vállalatnál nincs formális, írásba foglalt stratégia, az önmagában nem predesztinálja a stratégia tartalmának minőségét. Tehát az improvizatív stratégia nem azt jelenti, hogy nincs stratégia, hanem azt, hogy a stratégia nincs kellőképpen artikulálva. Ebből az következik, hogy egy innovációs stratégia mindkét esetben lehet sikeres, azonban a túlzott formalitás könnyen csorbíthatja a munka szabadságfokát, mivel egy írásos iránymutatás már önmagában keretek közé szorítja a tevékenységet. Ami nem meglepő, hiszen ez a stratégia egyik célja. Kérdés csak az, hogy a stratégia milyen mértékű formalizálása támogatja leginkább az innovációs tevékenységet.

Az írásba foglalt és improvizációs stratégiák főbb ismérvei

Írásba foglalt stratégia	Improvizációs stratégia
<ul style="list-style-type: none"> • a biztos elemekre irányítja a figyelmet, • megvárja, amíg a célok tisztázódnak, • megfogalmazza a stratégiai dokumentumot, • követi az abban foglaltakat, • az érintettek passzív résztvevők, • a bizalom a felső vezetésben van. 	<ul style="list-style-type: none"> • feltárja a bizonytalan területeket, • nagyon gyorsan reagál, • az akción keresztül tanul, • új lehetőségeket alkot, • az érintettek input forrásnak tekinthetők, • a bizalom az adott terület résztvevőire helyeződik

Forrás: Kanter (2001: 10. old.)

Az innovációs portfólió kialakításának tanulságai

Láthatjuk, hogy a vállalatok milyen innovációs stratégiák közül választhatnak, de vajon milyenek az egyes stratégiák megtérülési mutatói? Nagji és Tuff (2012) friss kutatási eredményei alapján, a vállalatokat három osztályba sorolva, vizsgálta ezt a kérdést. Eredményeik szerint a magas innovációs teljesítményt nyújtó vállalatok között az innováció három megjelenési formáját különböztetik meg:

1. *maginnováció* (core): amikor jelenlegi terméket tökéletesítenek már meglévő fogyasztóknak, új a vevőnek kategória,
2. *határinnováció* (adjacent): amikor az innováció során a vállalat átlépi saját határait, és új erőforrásokkal, új vevőket céloz meg, új a vállalatnak kategória,

3. *transzformációs innováció* (transformational): amikor a piac számára teljesen ismeretlen, áttörés jellegű innovációkat mutat be a vállalat, új a piacnak kategória.

A kutatás végeredményeképp azt fedezték fel a kutatók, hogy azok a vállalatok, akik mindhárom típusú innovációs tevékenységet végeztek, ott a befektetett erőforrások aránytalan megtérülése volt megfigyelhető. A befektetett erőforrások mennyisége és a befektetésen realizált hozam inverz megtérülést mutat. Ami azt jelenti, hogy a legtöbb erőforrást felemészítő innovációs tevékenység produkálja a legkisebb megtérülést, és fordítva. Ez a piramisjelenség teljesen normális, hiszen nem minden ötletben van olyan formabontó potenciál, hogy megváltoztassa az egész iparági versenykörnyezetet, ezért amikor az innovációs portfóliót összeállítja a vezetés, akkor meg kell találni az egyensúlyt az inkrementális és a radikális innovációk között. A „70-20-10”¹ formula nem egy univerzális szabály, inkább egy iránytű, ami a jelenlegi egyesült államokbeli vállalati gyakorlatot mutatja.

2. táblázat

Ez az arány vállalatról vállalatra változik, de a legfőbb nehézség abban áll, hogy kevés vállalat képes ugyanolyan szinten menedzselni a portfólió mindhárom elemét. Az összefüggéseket a 6. ábra mutatja.

Következtetések

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

a gyorsaság, a rugalmasság, az integráltság, az innováció, az adaptáció, a tanulás és az értékfókusz. A vállalatok e sikerfaktorok mentén szervezik meg üzleti folyamataikat és igyekeznek minden olyan lehetőséget megragadni, amelyek a versenyképesebb piaci pozíció irányába tolják a szervezetet.

A cikk főbb üzenetei a következők:

- fontos megtalálni az innovációs tevékenység helyét a vállalatban, és stratégiai szinten becsatornázni az értékteremtő folyamatokba,
- az innováció sokszor nem jár kiváltságos piaci előnyökkel, hanem csupán a versenyben maradás alapfeltételeként jelenik meg,
- minden sikeres innováció növeli a versenyképességet, de nem minden sikeres innováció generál versenyelőnyt,
- az innovációs tevékenység alapfeltételeit a szervezeti kultúra, a kockázatvállalási hajlandóság, a munka szabadságfoka és a tanulószervezet alkotják,
- érdemes energiát fordítani az innovációs portfólió kiegyensúlyozására és a stratégiához való illesztésére, mert a befektetett erőforrások mennyisége és a befektetésen realizált hozam inverz megtérülést mutat.

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

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”
(Charles Darwin)

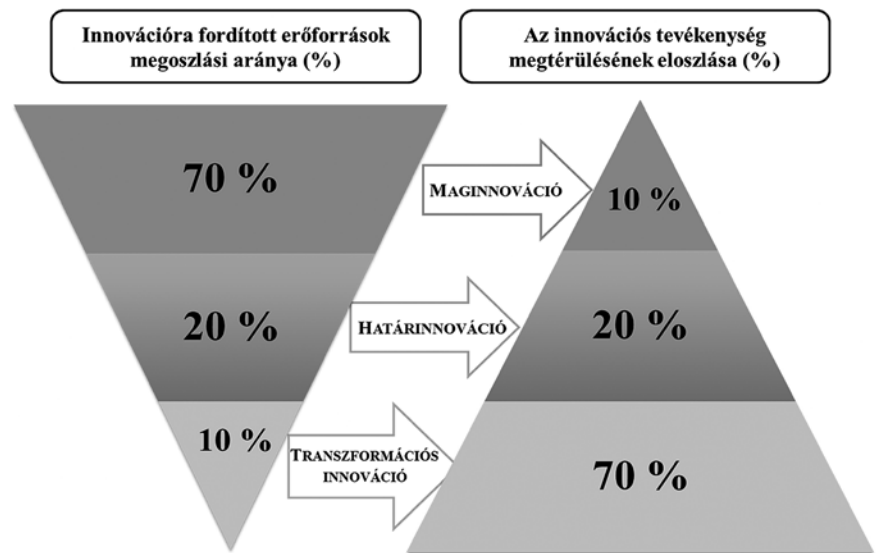
Lábjegyzet

¹ A felmérésből becsült átlag.

Felhasznált irodalom

- Burgelman, A.R. – Christensen, M.C. – Wheelwright, C.S. (2009): *Strategic Management of Technology and Innovation*. New York: McGraw-Hill
- Buzás N. (2007): *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Az innovációs piramis



Forrás: Nagji – Tuff (2012)

- Capan, C. (2009): *Understanding the Business Environment*. Harlow: Prentice Hall
- Capozzi, M.M. – Gregg, B. – Howe, A. (2010): *Innovation and commercialization*. Boston: McKinsey Global Survey
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó
- Christensen, M.C. – Kaufman, P.S. – Shih, C.W. (2008): *Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things*. Harvard Business Review, January: p. 98–105.
- Inauen, M. – Schenker-Wicki, A. (2012): *Fostering radical innovations with open innovation*. European Journal of Innovation Management, Vol. 15, Iss. 2: p. 212–231.
- Iványi A.Sz. – Hoffer I. (2010): *Innováció a vállalkozásfejlesztésben*. Budapest: Aula Kiadó
- Jaruzelski, B. – Loehr, J. – Holman, R. (2012): *The 2012 Global Innovation 1000*. Chicago: Booz & Company
- Jorgensen, F. – Ulhoi, P.J. (2010): *Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships*. Creativity & Innovation Management, Volume 19, Number 4: p. 397–404.
- Kanter, R.M. (2001): *In times of uncertainty try improvising*, in: European Business Forum Issue 8, Winter 2001/2.
- Mészáros T. (2010) *Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban*, Vezetéstudomány, XLI. évf. 4. szám
- More, R. (2011): *What is successinnovation?* Ivey Business Journal, July/August
- Nagji, B. – Tuff, G. (2012): *Managing Your Innovation Portfolio*. Harvard Business Review, May: p. 67–74.
- Rogers, E. (1960): *Diffusion of Innovation Theory*. in: Pakucs J. – Papnek G. (2006): *Innovációmenedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség