

**A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉRTÉKINNOVÁCIÓS GYAKORLATA
VALUE INNOVATION Practices of HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

Gódor Zoltán

Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, Fővám tér 8., 1093, 0670/371-4798,
zoltan.godor@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás fókuszában a hazai kis- és középvállalkozások értékinnovációs gyakorlatának vizsgálata áll. A fő kutatási kérdés, hogy a hazai kkv-k vezetése épít-e a látens fogyasztói igények feltárására és potenciális kielégítésére, mint a versenyelőny szerzésének egyik legbiztosabb forrására elméleti szakértők szerint.

Korábbi kutatási tapasztalatok azt mutatták, hogy a gazdasági világválság hatására a kkv-k épp az innovációs tevékenységek visszaszorításával, a bevált gyakorlatokra koncentrálnak próbálták átvészelné a nehéz időszakot, A jövőt azonban fel kell építeni, amihez az innováció elengedhetetlen. Aktuális tehát a kérdés, hogyan változott ez az elmúlt években. Van-e pozitív példa érték innováló vállalatra? Ez alapján fogalmazódott meg a kutatási hipotézis, amely megválaszolása a kutatás fő pillérét is képezi: azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, sikeresebbek azoknál, akik ezt nem teszik.

SUMMARY

The focus of the research is value innovation practices of Hungarian small and medium-sized enterprises (SMEs). The main research question is whether the management of Hungarian SMEs aims to discover and meet the latent customer needs that is viewed by scholars as the source of future competitive advantage.

Former research has highlighted, that as a result of the global economic crisis, SMEs tend to cut off their innovation efforts, and rather focus on business as usual activities. The future, however, must be created which requires innovation capacity. Timely to ask today, how the management philosophy has changed recently. Based on this, the research hypothesis, which is the main pillar of present research is: are those leaders, who have the will and the ability to meet the latent customer needs, are more successful than the others.

6. Bevezetés

A kutatás fókuszában a magyar kis- és középvállalkozások értékinnovációs gyakorlata áll. A fő kutatási kérdés, hogy a hazai kkv-k vezetése épít-e a látens fogyasztói igények kielégítésére, mint a versenyelőny szerzésének egyik legbiztosabb forrására.

Az elmélet feltárását követően azt a célt tűztem ki, hogy a felsővezetői elköteleződés az értékinnovációs gyakorlat mellett és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolatot tárjam fel. Előzetes vizsgálatok alapján a következő kérdések merültek még fel::

- Képesek-e feltárni a látens igényeket?
- Egyáltalán törekszenek-e arra, hogy feltárják azokat a versenyképességük fokozása érdekében?
- Kompetenciának tekintik-e azt a képességet, hogy kielégítetlen igényeket tárjanak fel a versenytársakat megelőzve?

- Tisztában vannak-e azzal, hogy a jövő versenyelőnye a kielégítetlen fogyasztói igényekben rejlik?

A kutatási kérdésekből adódik a következő hipotézis: azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, sikeresebbek azon felsővezetőkénél, akik ezt nem teszik.

7. elméleti háttér

Az értékinnováció napjainkban újra aktuális téma. Számos, elsősorban vezetőknek készült vezető tanácsadók által írt cikk hangsúlyozza az innovációs gyakorlatok felülvizsgálatát, és hangsúlyozza az új innovációs gyakorlatok kialakításának szükségességét, mint a hosszú távú versenyképesség forrását. Értékinnováció tehát egy divatos fogalom, sok modell és még több koncepció született meg. A leggyakrabban használtak az üzletimodell-innováció, a kategóriateremtés, a kék óceán stratégia, Christensen „romboló” innovációja, amelyek az alábbiakban összehasonlításra kerülnek. Az itt felsorolt elméletek összessége a még ki nem elégített fogyasztói szükségletek megcélzásáról szól. Az elméletek bizonyos téren átfedésben vannak, azonban a fő kérdéskört (kielégítetlen fogyasztói igények megcélzása) mindegyik elmélet eltérően járja körbe, eltérő válaszokat kínál.

7.1 2.1. A kék óceán stratégia

Kim és Mauborgne (2005) szerint a kék óceán stratégia olyan üzleti gyakorlat, amely a piaci versenyt kizárja, illetve irrelevánssá teszi azáltal, hogy a piacon még nem létező, új értéket teremt mind a vállalat, mind pedig annak fogyasztói számára. J. Lannon (2005) hozzáteszi, hogy a kék óceánok olyan még nem létező iparágakat és piacokat jelentenek, amelyekben még nem csak verseny, de piaci szereplő sem létezik. A kék óceánokban maga a vállalat teremti meg a saját keresletét, ezért nem kell versenytársakkal közvetlenül megküzdenie. A kék óceán fontosságát Osterwalder és Pigneur (2010) is hangsúlyozza, ugyanis szerintük a meglévő üzleti modellek lemásolásával nem lehet tartós sikert elérni, helyette új piacokat kell teremteni, és az ott található fogyasztóknak új értéket kínálni.

Bár a kék óceán stratégia napjaink egyik legnépszerűbb témaköre és módszertana, több kritika is napvilágot látott azzal kapcsolatosan. Pollard (2005) alapján a kék óceán stratégia inkább leíró jellegű, mintsem előíró, vagyis vállalatok sikereit és bukásait mutatja be ahelyett, hogy világos útmutatást adna a siker fokmérőihez és eléréséhez (Cirjevskis et al, 2009). További jelentős kritika az elmélettel szemben, hogy figyelmen kívül hagyja a marketing fontosságát, pedig Pollard (2005) alapján hatékony marketing nélkül nem lehet sikeres a kék óceán stratégia.

Látható azonban, hogy a kék óceán stratégia egy újszerű megközelítést hozott a menedzsment tudományba és gyakorlatba a korábbi meghatározó, versenyközpontú felfogáshoz képest. A kék óceán stratégia fókusza az iparágról a fogyasztók felé tolódik, a versenyelőnyt nem a költségek visszaszorítására és a megkülönböztetésre, hanem az értékinnovációra építi.

7.2 2.2. Az innovátor dilemma

A jövőbeli fogyasztók feltérképezéséről és az ő újszerű igényeiknek kielégítéséről ír Christensen (1997) is az innovátor dilemmájának bevezetésekor. Ő azonban mindezt a technológiai innováció, vagyis „romboló” technológiák felől közelíti meg.

Az ellentét, amelyre elmélete épül a következő: rengeteg olyan vállalat, amely hosszú időn keresztül vezető pozícióban volt és kiváló menedzsmenttel rendelkezett, sorra elbukott, amikor „romboló” technológiával kerültek szembe. Mégpedig azokkal a döntéshozatali mechanizmusokkal és eszköztárak használatával, amelyek korábban a vállalat sikerét okozták. Ebből következőleg Christensen azt mondja, hogy az elfogadott és széles körökben használt menedzsmentgyakorlatok nem mindig állják meg a helyüket, sőt, a „romboló” technológiák esetében szinte sohasem. Vannak ugyanis piaci helyzetek, amikor a meglévő fogyasztók igényeinek fokozott követése helyett érdemesebb a még fejlődő, kevésbé jól teljesítő, alacsony árú termékeket és kisebb piacokat előnyben részesíteni. Ezen a ponton tehát az elmélet hozzákapcsolható a kék óceán stratégiához és az értékinnovációhoz, amelyek szintén még nem ismert igényeket és piacokat elégitenek ki, és hosszútávon fenntartható növekedést eredményeznek.

A Christensen által tárgyalt iparági változások, az innováció hatása és a jövőre való fókuszálás közös pontokat mutat a kék óceán stratégia elméletével. Fontos azonban a különbség kiemelése is, miszerint a christenseni dilemma fő kérdésköre az, hogy a vállalat a meglévő vagy új vevőkre koncentráljon-e. Ezzel szemben pedig a kék óceán stratégia és az értékinnováció az új fogyasztói szegmenseket helyezi előtérbe, és azt keresi, hogy hol található eltérés a jelenlegi értékajánlatok és a látens fogyasztói igények között.

7.3 2.3. Üzletimodell-innováció

A kielégítetlen szükségletek, új piacok megtalálásán vagy új, „romboló” technológiák alkalmazásának hangsúlyozásán túl, napjainkban az innováció új formája, az üzletimodell-innováció lépett elő (Csath, 2012). Nagyon sok jelenlegi üzleti modell már nem sikeres a mai versenykörnyezetben (Chesbrough, 2010), azonban egy jól kitalált és innovatív üzleti modell az egyre élesedő és változó környezetben komoly versenyelőnyt jelenthet.

Az új üzleti modellek megalkotása kísérletezést igényel, ez azonban szembemegy a hagyományos menedzsment értékekkel és gyakorlatokkal, amely eredményeként a menedzserek úgy vélik, hogy a forradalmian új üzleti modell veszélyeztetheti a vállalat jelenlegi sikerét és meglévő üzleteit. Ezen hátrányok leküzdésére Johnson, Christensen és Kagermann (2008) három lépést javasol: egy erős fogyasztói értékajánlat létrehozása, hozzá illeszkedő, új profitformula kitalálása és ezeknek a jelenlegi üzleti modellel való összehasonlítása.

Látható, hogy az üzletimodell-innováció szorosan kapcsolódik a kék óceán stratégiához és Christensen innovátor dilemmájához is. Egy új üzleti modell révén ugyanis új piacokat célozhat meg a vállalat, és teljesen új vevőket szolgálhat ki (Csath, 2012). Az elméletek közös vonása a kísérletezés fontossága, amely mind a christenseni innovátorok esetében, mind pedig az üzletimodell-innováció kulcsfontosságú eleme. Különbség azonban, hogy míg Christensen innovációja a („romboló”) technológián alapszik, addig az üzletimodell-innováció az üzlet minden elemét érinti, a technológia csak alkotóeleme, esetleg kiindulópontja lehet. Továbbá, mint legfontosabb különbség kiemelendő, hogy az üzletimodell-innováció értékinnováció nélkül is végbemehet.

7.4 2.4. Kategóriateremtés

Yoon és Deeken (2013) szerint a kategóriateremtés az áttörő termék és áttörő üzletimodell-innováció ötvözet. Egy olyan alapvetően radikális innováció, amely vagy olyan teljesen új termék vagy szolgáltatáskategóriát hoz létre, ami egyáltalán nem létezett korábban, vagy

pedig már létező kategóriát oly módon „rombol le”, hogy azzal a kategória játékszabályait teljes mértékben felülírja és megváltoztatja (Kolluri, 2012). Az áttörő termék innováció értéket teremt, az áttörő üzleti modell pedig biztosítja azt, hogy ez az érték a vállalat birtokában maradjon (The Cambridge Group, 2011).

A kategóriateremtés a „romboló” technológiát és „romboló” üzleti modellt egyesíti (Pick, 2014). A kategóriateremtés relevanciáját már bizonyos felmérések is alátámasztják, amelyek szerint a kategóriateremtés sokkal gyorsabb növekedést és jobb befektetői értékelést eredményez, mint a folyamatos inkrementális innovációk piacra vezetése (Yoon és Deeken, 2013). Látható tehát, hogy a kategóriateremtés szorosan kapcsolódik a kék óceán stratégiához, a Christensen „romboló” technológiához és az üzletimodell-innovációhoz, de azokon azonban túl is mutat radikális újításával és teljesen új értékteremtésével, amivel egyben el is vezet az értékinnovációhoz.

7.5 2.5. Értékinnováció

A korábbiakban áttekintésre kerültek az új fogyasztói igény kielégítéshez és értékinnovációhoz szorosan kapcsolódó koncepciók, és hogy azok milyen összefüggések mentén kapcsolódnak egymáshoz és miben térnek el. Ezen elméleti koncepciók elvezetnek a kutatás legfőbb témájához, az elméleti keretrendszer legszűkebb halmazához, az értékinnovációhoz.

Az érték önmagában innováció nélkül nem mindig alkalmas arra, hogy az adott terméket megkülönböztesse versenytársaitól. Fordítva is igaz, hogy az innováció értékajánlat nélkül sok esetben nem találkozik a vevői igényekkel, hiszen csupán a technológiai tényezőkre összpontosít. Ebből kifolyólag az egyetlen járható út a kettő kombinációja: az értékinnováció (Szakály és Polereczky, 2010).

Az értékinnováció logikája mentén a vállalatok a piaci dominanciát célozzák meg a lehető legnagyobb versenyelőny elérésével. Gondolkodásuk túlmutat a rendelkezésre álló eszközök és képességek tárházán: a kielégítetlen fogyasztói igényekre, teljes körű megoldást keresnek, még ha ez jelenleg meglévő képességeiken és az iparág hagyományos játékszabályain túl is mutat (Kim és Mauborgne, 1997).

8. módszertan

A kérdőíves felmérés során a hazai, „feltörekvő” piacokon működő kis- és középvállalkozások vezetői kerültek megkérdezésre. A felmérés célja a régiókban működő vállalkozások összehasonlítása vállalkozási hajlandóságuk, hajlamuk és eredményességük, szervezeti működésük és vezetői hozzáállásuk alapján. Ezen kívül fontos szempont volt a vállalkozások innovációs tevékenységének megismerése is.

A kérdőív négy részből épült fel. Az első részben az általános cégszűkezetek kerültek megadásra, a második fejezetben az üzleti környezet változásának hatásai, a harmadikban pedig a szervezeti működés képezték a fókuszot, illetve a záró fejezet összefoglaló kérdéseket tartalmazott. Az általános cégszűkezetek közül jelen kutatás szempontjából a saját tulajdonrész, az értékesítés nettó árbevétele (2015, 2016) és az eszközarányos megtérülés (2016, 2017) kiemelten fontos, hiszen a statisztikai elemzés során ezek arányváltozóként szerepeltek.

A vezető személyes háttérére és a menedzsment összetételére irányuló kérdések között szerepelt, hogy:

- A menedzsment támogatja-e az új, technológiailag élenjáró termék vagy szolgáltatás fejlesztését?

- Az elmúlt 3 évben történt-e új termék vagy szolgáltatás bevezetése, vagy adott esetben jelentősen változott-e a kínálat?
- A versenytársakhoz képest innovatív-e a vállalat, élen járnak-e az új termékek, technológiák vagy szolgáltatások bevezetésében?

A környezeti hatások vizsgálatakor a következő nyolc tényező került középpontba: beszállítók, fogyasztók, gazdasági növekedés, nemzetközi szerep, szabályozások, társadalmi szerep, technológia és versenytársak. A szervezetre vonatkozó általános jellemzés fókuszában azon tényezők álltak, amelyek nagyobb szerepet kapnak a cég fejlesztéseiben, valamint fontosak a cég fejlesztésére vonatkozó hozzáállásban. A menedzsmentre vonatkozó kérdések is szerepeltek a kérdőívben, amelynek középpontjában annak döntési mechanizmusai és az újításokra való hajlam álltak. A növekedési kihívások és az arra hozott válaszok is megkérdésre kerültek, ezen belül:

- Piacra visznek-e a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékeket?
- Nagy hangsúlyt fektetnek-e ilyen jellegű termék vagy szolgáltatás kifejlesztésére és értékesítésére?
- Fontos-e a cégnek, hogy a meglévő ügyfeleknek is folyamatosan új termékeket és szolgáltatásokat biztosítson?
- A felsővezetők hajlandók-e, illetve képesek-e kockázatot vállalni?

Az innovációs tevékenységre vonatkozó külön kérdésblokkban egyrészt az innovációs tevékenység (termék vagy szolgáltatás, termelési folyamatok, vezetési és szervezési, marketing vagy technológiai innováció), másrészt az innovációs együttműködések kerültek feltárára.

A kérdőíves megkérdés során 349 cégvezető adott válaszokat. Az adatbázis a statisztikai elemzés során megtisztításra került:

- Mivel a kutatás fókuszában a kis- és középvállalkozások álltak, ezért 49 vállalat kizárásra került a 249 főt meghaladó foglalkoztatotti létszám miatt.
- Emellett 15 vállalatot szintén ki kellett zárni a hiányos pénzügyi adatok okán.

Össességében 285 megkérdezett válasza alapján készült el a statisztikai elemzés az IBM SPSS Statistics program használatával. A lekérdezés célja a kutatási hipotézisek megerősítése volt, mely szerint az innovációra hajlamos és képes felsővezetők sikeresebbek azon felsővezetőknél, akik ezt nem teszik (amely jelen esetben az értékesítés nettó árbevételén és az eszközarányos megtérülésén alapult). A kutató az elemzés során nominális, ordinális és arányváltozókat használt, amelyek a következők:

- nominális változók: az innovációs tevékenységre (termék vagy szolgáltatás, termelési folyamatok, vezetési és szervezési, marketing vagy technológiai innováció) vonatkozó igen (1) és nem (0) válaszok;
- ordinális változók: a kitöltők 1-7-es skálán jelölhették a saját és a céges innovációs hajlandóságot:
 - új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése;
 - sok új termék/szolgáltatás;
 - jelentős módosítás, innováció a kínálatban;
 - élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében;
 - kísérletezési hajlandóság, innováció;
 - a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékek/szolgáltatások kifejlesztése és piacra vitele;
 - nagy hangsúly helyeződik az új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztésére és értékesítésére;
 - folyamatos termékeket és szolgáltatásokat újdonságok biztosítása a meglévő ügyfeleknek;

- felsővezetői kockázatvállalási hajlandóság és képesség;
- arányváltozók:
 - tulajdonrész;
 - értékesítés nettó árbevétele 2015-ben;
 - értékesítés nettó árbevétele 2016-ban;
 - eszközarányos megtérülés 2015-ben;
 - eszközarányos megtérülés 2016-ban.

9. Eredmények

A normalitás tesztelése kimutatta, hogy az arányváltozók közül egyik sem követ normális eloszlást, hiszen mind a Kolmogorov-Smirnov, mind a Shapiro-Wilk teszt szignifikancia szintje 0,000 (1. táblázat).

1. táblázat: Normalitás tesztelése

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tulajdonrész	,304	285	,000	,698	285	,000
ÉNA 2015	,400	285	,000	,150	285	,000
ÉNA 2016	,416	285	,000	,140	285	,000
ROA 2015	,513	285	,000	,043	285	,000
ROA 2016	,365	285	,000	,446	285	,000

Forrás: saját szerkesztés

A normalitás tesztelése azért volt fontos, mert a nominális/ordinális és az arányváltozók kapcsolatára számos módszer áll rendelkezésünkre, ezekből viszont néhány (mint a t-teszt vagy az ANOVA teszt) megköveteli a normális eloszlást.

A nominális és az arányváltozók összefüggésére vonatkozóan a kutató a Mann-Whitney tesztet végezte el, hiszen az igen-nem válaszlehetőségek miatt két csoportosító változóval kellett kalkulálni.

2. táblázat: Termék- vagy szolgáltatásinnováció hatása

	Tulajdonrész	ÉNA 2015	ÉNA 2016	ROA 2015	ROA 2016
Mann-Whitney U	9319,500	8985,000	8493,500	9675,500	9669,500
Wilcoxon W	24370,500	24036,000	23544,500	16003,500	24720,500
Z	-,590	-1,035	-1,758	-,018	-,027
Asymp. Sig. (2-tailed)	,555	,301	,079	,985	,978
a. Csoportosító változó: termék- vagy szolgáltatásinnováció					

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat alapján elmondható, hogy a tulajdonrész, az értékesítés nettó árbevétele és az eszközarányos megtérülés független a termékekre vagy szolgáltatásra vonatkozó innovációs hajlandóságtól, hiszen a szignifikancia szint minden esetben 0,05 felett van. Hasonló eredményre jutunk a vezetés és szervezésre, a marketingre és a technológiára vonatkozó innováció vizsgálatokor is. Azonban, ha a termelési folyamatok innovációját vizsgáljuk, ott találunk összefüggést (3. táblázat).

3. táblázat: Termelési folyamatinnováció hatása

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Mann-Whitney U	10060,000	8614,000	8760,000	8739,000	9412,500
Wilcoxon W	19651,000	18205,000	18351,000	18330,000	19003,500
Z	-,130	-2,199	-1,989	-2,020	-1,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,897	,028	,047	,043	,293
a. Csoportosító változó: termelési folyamatinnováció					

Forrás: saját szerkesztés

Tehát azon vállalatvezetők, akik fontosnak tartják a termelési folyamatok innovációját, nagyobb nettó árbevételre érnek el, és adott esetben az eszközarányos megtérülésre is pozitív hatást gyakorolnak (a szignifikancia szint 0,05 alatt van).

Az ordinális és az arányváltozók kapcsolatának tesztelésére a Kruskal-Wallis tesztet választotta a kutató, hiszen a cégszintű innovációs hajlandóságra vonatkozó kérdések esetén 1-7-ig terjedő skálán jelölhették be válaszaikat a kitöltők.

4. táblázat: Új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Chi-Square	9,339	4,709	2,462	6,312	5,390
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,155	,582	,873	,389	,495
a. Kruskal Wallis Test					
b. Csoportosító változó: új termék/szolgáltatás					

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 4. táblázatból látszik, az új, élenjáró termékek, illetve szolgáltatások fejlesztésére való törekvés nem ekvivalens a jobb pénzügyi teljesítménnyel, hiszen a szignifikancia szint minden esetben jóval meghaladja a 0,05-os értéket. Ugyanez elmondható szinte az összes innovációra vonatkozó kérdéskör esetén, amely a vizsgálat tárgyát képezte. Kizárólag az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében való élenjárás mutatott összefüggést az eszközarányos megtérüléssel (5. táblázat).

5. táblázat: Élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében

	Tulajdonrész	ÉNÁ 2015	ÉNÁ 2016	ROA 2015	ROA 2016
Chi-Square	5,773	4,184	3,259	7,931	13,993
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,329	,523	,660	,160	,016
a. Kruskal Wallis Test					
b. Csoportosító változó: újdonságok bevezetése					

Forrás: saját szerkesztés

10. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Ha jelen kérdőív eredményeiből indulnánk ki, akkor azt mondhatnánk, hogy a kutatási hipotézis, amely szerint azon felsővezetők, akik törekszenek és képesek a látens fogyasztói igények kielégítésére, az értékinnovációra, sikerebbek azon felsővezetőkénél, akik ezt nem teszik, egyértelműen elvethető. Hiszen sem a termékekre és szolgáltatásokra, sem a vezetésre és szervezésre, sem a marketingre vagy a technológiára vonatkozó innováció sincs összefüggésben a pénzügyi eredményességgel. Emellett az alábbi állítások egyike sem vethető össze pozitívan a nettó árbevétellel, az eszközarányos nyereséggel vagy a tulajdoni hányaddal:

- új, technológiailag élenjáró termék/szolgáltatás fejlesztése;
- sok új termék/szolgáltatás;
- jelentős módosítás, innováció a kínálatban;
- kísérletezési hajlandóság, innováció;
- a fogyasztók számára vadonatúj, akár ismeretlen termékek/szolgáltatások kifejlesztése és piacra vitele;
- nagy hangsúly helyeződik az új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztésére és értékesítésére;
- folyamatos termékeket és szolgáltatásokat újdonságok biztosítása a meglévő ügyfeleknek;
- felsővezetői kockázatvállalási hajlandóság és képesség.

Elmondható viszont, hogy a termelési folyamatokra vonatkozó innováció és az élenjárás az újdonságok (termék, technológia, eljárások) bevezetésében összefüggött a jó pénzügyi teljesítménnyel, így érdemes elgondolkozni azon, hogy hogyan fejleszhető tovább a módszertan, esetleg hogyan lehetne pontosabb eredményeket elérni, valójában a jó kérdéseket tettük-e fel.

A módszertant tekintve szükséges átgondolni a kérdőíves megkérdezés relevanciáját. Ebben az esetben sokkal inkább előkerülhetnek a vallott értékek a ténylegesen követettek helyett, hiszen egy kérdőívben a válaszadók sokkal pozitívabb képet is festhetnek magukról, az innovációt tekintve sokkal inkább azonosulni tudnak vele. A kutatás fő kérdésének megválaszolásához kvalitatív kutatásra van szükség. Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles és Huberman 1984, p. 6.), amely legátfogóbban mélyinterjúk elvégzésén keresztül ismerhető meg. Fontos körüljárni, hogy a megkérdezettek értik-e magukat a kérdéseket, azoknak fontosságát és relevanciáját, hiszen ezáltal válaszolhatók csak meg a megfelelő körültekintéssel a kutatási hipotézisek.

Egy másik fontos kérdéskör lehet, hogy mi tekinthető a siker mérőszámának. Pénzügyi tényezők? A jelen tanulmányban vizsgált pénzügyi tényezők? Nem pénzügyi tényezők?

Összességében tehát elmondható, hogy jelen kérdőíves megkérdezés alapján ugyan a kutatási hipotézis elvetésre kerülne, ennek ellenére érdemes tovább vizsgálni a kérdéskörben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43. pp. 354-363.
- Christensen, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. BBR Press.
- Cirjevskis, A. – Kubilute, L. – Ershovs, S. – Medvedevs, V. (2009): Innovations, Research and Development – Innovative Business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies growth in a contition of economic recession, *Journal of Business Management*.
- Csath, M. (2012): *Üzletimodell-innováció*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
MTI Sloan School of Management Working Paper.
- Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model, *BBR*, December 2008.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1997): Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth? *Harvard Business Review*, 2004. July, *HBR OnPoint Enhanced Edition*, 7251. pp. 172-180.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market pace and Make the Competition Irrelevant, *Harvard Business School Press*.
- Lannon, J. (2005): How to make competition irrelevant. Interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Market Leader*, Spring 2005.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1984): *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. SAGE publications Inc, California
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Pollard, W. E. (2005): Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw, *CMO*, December 2005.
- Szabó, Zs. R. (2012): *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. Aula Kiadó, Budapest
- Yoon, E. – Deeken, L. (2013): Why it Pays to be a Category Creator? *HBR*, March 2013.
- The Cambridge Group (2011): 3 steps to becoming a category creator. <http://stagnito.interactivemindsmedia.com/microsite/cambridge/3-steps-to-becoming-a-category-creator.php> letöltve: 2017.09.25.
- Kolluri, K. K. (2012): Category Creation: Building business that turn entire indursties on their head. <http://www.fastcompany.com/1809455/category-creation-building-businesses-turn-entire-industries-their-heads> letöltve: 2017.09.25.
- Pick, C. (2014) Define Your value proposition: Four strategies on category creation. <http://www.apptio.com/blog/define-your-value-proposition-four-strategies-category-creation> letöltve: 2017.09.25.
- Szakály, Z. – Polereczky, Zs. (2010): A kék óceán stratégia megvalósításának lehetőségei a táplálkozásmarketingben, VI: Táplálkozásmarketing Konferencia, Kaposvári Egyetem, <http://docplayer.hu/3098797-A-kek-ocean-strategia-gyakorlati-megvalositasa.html> letöltve: 2017.09.25.