

# A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ DIMENZIÓINAK FELTÁRÁSA AZ ÉRTÉKESÍTŐ NÉZŐPONTJÁBÓL

## EXPLORING THE DIMENSIONS OF ENTERPRISE INNOVATION FROM THE SALESMAN'S PERSPECTIVE

Az elemzés során a szerzők kifejezett célja, hogy olvasóik figyelmét felhívják az értékesítő személyének és innovatív attitűdjének kiemelt jelentőségére az egyéni és a vállalati innovációban. A cikkben egy általános innovációelméleti felvezetést követően kitérnek annak szervezeti és személyes dimenzióira, majd a hangsúlyt a személyes értékesítő nézőpontjából történő elemzésre helyezik, bemutatják a kutatási eredményeket. Az elemzés bázisát értékesítők körében rögzített mélyinterjúk jelentik, a tanulmányt kvalitatív kutatási stratégiai megközelítés jellemzi. Az elemzést követően az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a személyes értékesítők innovációban betöltött szerepe indokolatlanul kevés. A vállalatok nem képesek jól kihasználni az értékesítők helyzetéből adódó lehetőségeket, nem, vagy rosszul pozicionálják az értékesítők helyét a szervezetben. A tanulmány kifejezett célja, hogy rávilágítson az értékesítőkből rejlő potenciálra, és így a vállalati belső emberi erőforrás innováció érdekében történő minél hatékonyabb alkalmazására.

**Kulcsszavak:** innováció, személyes értékesítés, innovatív attitűd, értékesítő

The express goal of the article is to call the readers' attention the special importance of the salesmen's innovative attitude both the individual and the company level of innovation. The main aim of the research is to understand the phenomena of corporate and individual innovation from the salesmen's point of view. After a quick overview of the general innovation theory (analyzing its organizational and personal dimensions), the article shows the results of the qualitative research. The analysis was based on in-depth interviews and the study is characterized by a qualitative research strategic approach. The results show us that the salesmen role in the innovation is relatively small. This can be the consequence of the uncertain role of the salesmen in the innovation process within the company. The firms are unable to take advantage of the salesmen's potential. The article's aim is to highlight the possible potential in the human resources, to use them in an effective way to become a more innovative company.

**Keywords:** innovation, personal selling, innovative attitude, salesman

### Finanszírozó/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

### Szerzők/Authors:

Horváth Daniella Dominika, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (daniella.horvath@uni-corvinus.hu)

Dr. Mitev Ariel, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (ariel.mitev@uni-corvinus.hu)

Korcsmáros Enikő, Selye János Egyetem, Komárom (korcsmarose@uj.sk)

A cikk beérkezett: 2018.11.26-án, javítva: 2019.07.19-én, elfogadva: 2019.09.02-án.

This article was received: 26.11.2018, revised: 19.07.2019, accepted: 02.09.2019.

XXI. században a legfontosabb kérdés az innovációval kapcsolatban nem a szükségessége. Az alapvetés. Azonban az, hogy abban a megváltozott környezetben, ahol minden nap új problémák kerülnek előtérbe, hogyan lehet alkalmazni az innovációt, hogyan tervezhető stratégiai szinten, az már sokkal inkább releváns (Lukovics & Buzás, 2015). Az innováció versenyelőnyt jelent? Investíció az innováció megvalósítása érdekében magasabb profitrátát eredményez? Milyen típusú innovációt érdemes alkalmazni, illetve ami tanulmányunk szempontjából a leginkább aktuális kérdés: miként jelenik meg az emberi erőforrás, a munkavállalók szerepe az innovációs törekvésekben és a folyamatban?

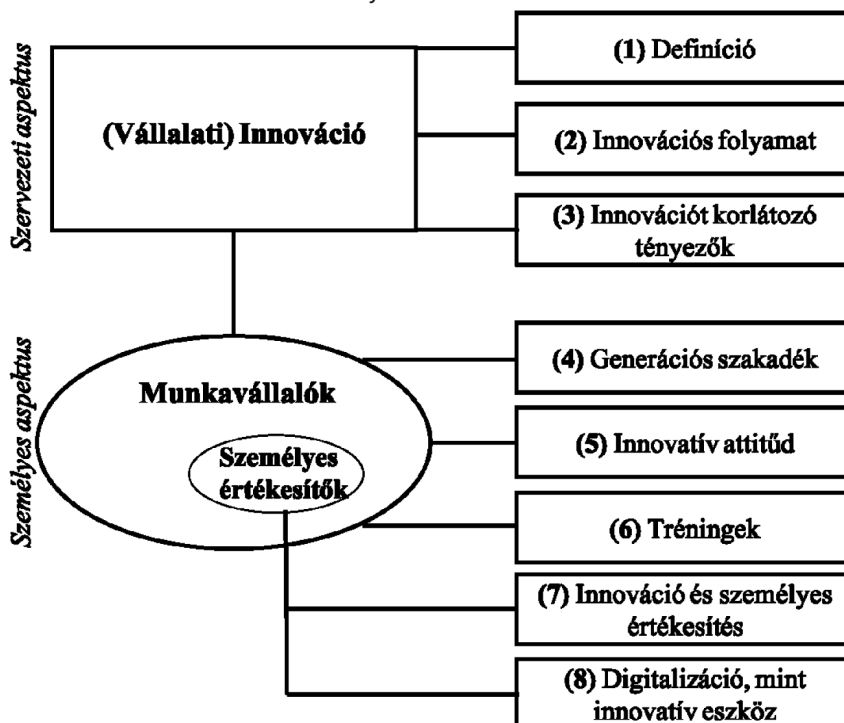
Nem könnyű a fenti kérdésekre egzakt választ biztosítani, és tudatos tervezés nélkül nem is lehet. A vállalatoknak szükségük van folyamatosan megújuló innovációs stratégiára, az egyre rövidülő termék- és technológiai életciklusokhoz történő alkalmazkodásra (Lányi, 2011). Ez az egyetlen módja a kompromisszummentes döntéseknek, ha valóban vannak innovatív törekvései a vállalatnak. Habár egyre több vállalat fordít időt, pénzt és menedzsment-szakismeretet az innováció megvalósítása érdekében, sok esetben ez még mindig egy frusztráló törekvésként definiálódik a cég mindennapjaiban (Pisano, 2015). Az innovációs stratégia megalkotása a probléma azonosításával kezdődik, a megoldás lehetőségének feltárásával folytatódik, majd ezt követően rögzítik az oda vezető lépéseket az innovációs akcióterv részeként. A probléma azonosítása azzal a felismeréssel indul, hogy a bukási ráta magas, és még a legsikeresebb vállalatok sem tudják folyamatosan fenntartani innovatív teljesítményüket. A megoldás felderítése során szem előtt kell tartani, hogy az innovációs erőfeszítések az üzleti stratégia szolgálatába álljanak.

Minden funkción átívelő innovációs prioritások meghatározása a cél, melyek aztán a megvalósítási fázisban értéket realizálnak a fogyasztóknak, a vállalatnak és a munkavállalóknak egyaránt (Pisano, 2015).

A tanulmány célkitűzése, hogy egy általános vállalati innovációelméleti áttekintésen keresztül eljusson az innováció és a szervezetben dolgozók kapcsolatában rejlő lehetőségeken át, a vállalati innovációs folyamatok személyes értékesítők nézőpontjából történő vizsgálatára, melyet aztán egy kvalitatív kutatáson keresztül empirikus úton is elemeznek a szerzők, melynek eredményeit a tanulmány második felében ismertetjük. Szem előtt tartjuk, hogy tanulmányunkkal felhívjuk a figyelmet a vállalati hierarchiában alulról jövő információk értékére, integrálásának lehetőségére, beépítésére a vállalati döntéshozatali folyamatokba, így az innovációs stratégia megvalósításába egyaránt.

Tanulmányunk első részében az 1. ábrán vizualizált elméleti modell mentén szeretnénk bemutatni a vállalati innovációt. A szakirodalmi elemzés eredményeként egy szubjektív szűrőn kiválasztott dimenziók mentén ismertetjük a vállalati innováció szervezeti ((1) *definíció*, (2) *innovációs folyamat*, (3) *innovációt korlátozó tényezők*) és személyes aspektusait ((4) *generációs szakadék*, (5) *innovatív attitűd*, (6) *tréningek kapcsolata*), melyek hozzájárulhatnak az innovációs stratégia megalkotásához. Az emberierőforrás-aspektus vizsgálata során kiemelt figyelmet szenteltünk a személyes értékesítőknek, hiszen ők jelentik primer kutatásunk fókuszát. A személyes értékesítők kapcsán az (7) *innováció és a személyes értékesítés kapcsolata*t, valamint a személyes értékesítés során alkalmazott (8) *digitalizációt, mint az értékesítés során alkalmazott innovatív eszközt* mutatjuk be a tanulmány első részének zárásaként.

1. ábra A tanulmányban bemutatott elméleti modell



Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmi elemzés alapján, az empirikus kutatás fókuszpontjának szem előtt tartásával

## Az innováció meghatározása, újszerűségének foka

A szervezetek versenyelőnye származhat abból, hogy mennyire képesek mobilizálni a szellemi tőkét, milyen technológiai fejlettséggel és szakértelemmel rendelkeznek, illetve mennyire képesek valami teljesen újat kínálni fogyasztóiknak termékeik, szolgáltatásaik vonatkozásában, vagyis mennyire innovatívak (Zbyněk, 2006). Napjainkban az innováció minden vállalat életét átszövi, legyen szó a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos innovációról, vagy éppen a vállalatban végbemenő különböző folyamatok újragondolásáról. Az innováció definiálására számtalan megközelítés született, nem véletlen, hiszen maga a kifejezés is széles tartalmi spektrumon mozog. A cikkünkben felvillantott definíciókat Fejes (2015) kronológiai összefoglalója inspirálta, mely tanulmány átfogó innovációs kalandozása több ponton is párhuzamba állítható értekezésünkkel (Fejes, 2015).

Schumpeter (1939) nevéhez fűződik az innováció közgazdaságtanba való bevezetése, aki a termelővállalatok kapcsán az innováció lényegét a termelési tényezők új kombinációjaként definiálta, az innováció céljaként a tartós versenyelőnyt határozta meg (Schumpeter, 1939). Rogers (1976) definíciója ehhez képest sokkal általánosabb, hiszen innovációként azonosít minden ötletet, gyakorlati alkalmazást, vagy tárgyat, amit egy adott személy újként értékel vagy újnak észlel (Everett, 1976). Chikán (2004) – még mindig fogyasztói nézőpontból tekintve – kiemeli, hogy az innováció a fogyasztók számára leginkább a kínált megoldás újszerű tulajdonságaival ragadható meg, s az innováció sikerének titka, hogy a fogyasztó hogyan értékeli az újdonságot, s hajlandó-e annak előállításával kapcsolatos esetleges plusz költségeket megfizetni (Chikán, 2003). Knight (1967) az ismétlődő fogyasztói problémák megoldásaként definiálja az innovációt, és az innovativitást a vállalkozás olyan képességeként magyarázza, mely támogatja a kreativitás kibontakozását és a kísérletezést annak érdekében, hogy az említett visszatérő fogyasztói problémákra megoldás szülessen. Nem csak az ötletek létrehozásáról van szó, a kreativitás üzleti alapokra helyezése történik (Kenneth, 1967).

Egy másik megfogalmazás szerint az innováció a változás speciális esetét testesíti meg, olyan változást, amely célirányos, új és hasznos (Drucker, 1993; Franková, 2011; West & Sacramento, 2006). Az innováció radikális változást jelent. Az addig használt folyamatok aktualitásukat veszítik, s helyüket új folyamatok veszik át. Az innováció kapcsán a kutatók szinte kizárólag vagy szervezeti, vagy team kontextusban gondolkodnak, s olyan változásként definiálják, mely az eddig meglévő termékek és szolgáltatások teljes változását, illetve teljesen új termékek és szolgáltatások piacon való megjelenését jelenti (Franková, 2011; Grossman & King, 1990; Peters & Waterman, 1993; Pietrasinski, 1997). Az újszerűség, az eredetiség valamilyen formában minden definícióban helyet kap, azonban a fogalom absztrakt jellegéből adódóan nehéz mértékegységet hozzárendelni. A következőkben megfogalmazott csoportosítás szolgálhat azonban némi támpontként, amikor az innováció erősségét próbáljuk rögzíteni.

Az innovációt az eredetiség, valamint a középpontba helyezett tartalom tekintetében már Pietrasinski (1977) is

csoportosította. Az ő munkásságát alapul véve olvashatjuk Franková (2011) kutatásának eredményében, hogy az eredetiség foka szerint az innováció alapvetően két csoportra különíthető el. Az első csoportba az ún. utánzó jellegű innováció tartozik, mely a máshol már feltalált, megalkotott, illetve gyakorlatban kipróbált újító jellegű változások alkalmazását jelenti. Ezzel szemben az eredeti innováció legfőbb jellemzője, hogy egy teljesen radikális változást előidéző gondolat megvalósítása. A középpontba helyezett tartalom, vagyis az innováció dimenzióinak tekintetében beszélhetünk technológiai innovációról, termékinnovációról, szolgáltatás nyújtásának innovációjáról, valamint szervezeti innovációról, mely a vállalat szervezeti stratégiájára, struktúrájára, kultúrájára, illetve menedzseri folyamatokra egyaránt vonatkozhat, újszerűségének lépcsőfoka (utánzó/eredeti) azonban minden kategóriában elkülöníthető.

## Az innovációs folyamat

Az innováció definíciójának rövid áttekintését követően az innováció folyamat jellegére térünk át, hiszen a tanulmányunk fő kérdése az értékesítő folyamatban betöltött szerepére fókuszál. Az innováció a verseny piacon jelen lévő szervezetek létének kulcsfontosságú tényezője. Az innováció folyamatát alapvetően öt fázisra bonthatjuk (Drucker, 2002; Zbyněk, 2006):

1. fázis – a vállalat belső és külső környezetének folyamatos megfigyelése, s az ezekben rejlő lehetőségek intenzív kutatása,
2. fázis – a vállalati stratégia függvényében döntés születik arról, hogy az esetleges lehetőségek közül melyik kerüljön megvalósításra,
3. fázis – az új gondolatnak a vállalatba, illetve a piacra való bevezetése, valamint az új gondolat realizálásának elfogadása, illetve annak nyomon követése,
4. fázis – visszacsatolások, fogadtatás, fogyasztói javaslatok bedolgozása az innováció egyes fázisaiba a termék, szolgáltatás tökéletesítése céljából,
5. fázis – a vállalati folyamatokba beépített innovációnak köszönhetően a vállalat növekedése és fejlődése.

Az első fázis kiemelt jelentőségét, egyben tanulmányunk vizsgálati fókuszának létjogosultságát mutatja, és bizonyítja az a frissen publikált elemzés is, melynek eredménye alapján az innovációs ötletek legfontosabb forrását a vevők, a versenytársak, a szállítók, valamint a belső források jelentik (Kazainé Ónodi & Kiss, 2018). Az innováció sikerét jelentős mértékben befolyásolja az is, hogy a vállalat a fenti szereplőktől érkező külső tudást hogyan és milyen mértékben képes befogadni és adaptálni. Kiemelt jelentőségű kérdés továbbá, hogy felismeri-e a vállalat a kívülről származó információ értékét (Hortoványi & Balaton, 2016). Kívülről jövő információként értelmezünk minden olyan tudást, mely a vállalati innovációs stratégia kialakításában közvetlenül nem részt vevő szereplőktől származik. Ide tartozhatnak például a versenytársak, egyéb piaci szereplők, de a munkavállalók is. A szakirodalomnak ezt az aspektusát vizsgáljuk empirikus elemzésünk során.

## Az innovációt korlátozó tényezők

Az innovációt befolyásoló tényezőket alapvetően két csoportba sorolhatjuk annak függvényében, hogy az általunk vizsgált vállalat belső (intern), vagy külső (extern) helyzetéhez kapcsolhatók (Machová et al., 2015). Az innováció folyamata azonban változik. Korábban egy tiszta, világos folyamatban történt a megvalósulás, ahol a cégek ismereteiket bővítették, fejlesztették, majd ezt integrálták az eladni kívánt termékek létrehozása során. Ma már azonban a kapcsolatrendszerek összefonódása, a cégek és versenytársak, elmélet és gyakorlat komplex hálózata jellemző a folyamatra, ahol üzleti vállalkozások és tudományos megközelítések kapcsolódnak (Deák, 2013). Ebben az innovációt szemléltető nemlineáris modellben nehezen választhatók szét a vállalati külső és belső határvonalak, a korlátok definiálása azonban továbbra is fontos szerepet kap.

Az innováció korlátainak azonosítása közben egyaránt kitérhetünk a (1) tőke hiányára, a (2) nem megfelelő K+F tevékenységre, a (3) gyenge szervezeti kommunikációra vagy éppen a (4) befektetések rövid távú megtérülésének igényére, azonban több innovációt kutató szakember véleménye is megegyezik abban, hogy az innováció egyik alapvető korlátjaként a (5) tehetséghiány kerül azonosításra. A tehetség rendkívül szűk erőforrás, s ezen túlmenően a tehetségkészlet korlátozott mértékben tágítható csak (Rosta et al., 2012). Függetlenül attól, hogy termék-, technológia-, vagy éppen folyamatinnovációról beszélünk, a tehetség kulcsfontosságú tényező napjaink tudásintenzív gazdaságában.

Az innovációt korlátozó tényezőket Fabová (2013) a fentiekől egy kicsit eltérő logikával három csoportba sorolja (Fabová, 2013). Az első csoportot a költségekből fakadó korlátok alkotják, melyeken belül kimagasló jelentőségűek az innovációval kapcsolatos túlságosan magas költségek, a vállalaton belüli nem elégséges pénzügyi tőke, valamint a vállalaton kívüli forrásokból érkező nem elegendő tőke. Az innováció korlátainak második csoportját az ismeretekkel, tudással, tehetséggel kapcsolatos tényezők tárháza alkotja, amelybe beletartoznak a nem kellően képzett alkalmazottak, a technológiákkal, valamint a piacokkal kapcsolatos nem elegendő minőségű és mennyiségű információk, illetve az innovációs partner felkutatásából származó nehézségek. Sok esetben a vezetői szemlélettel, innovációs hajlammal is összefügg ez a korlát. Előfordul, hogy egy innovativitást elősegítő marketingtevékenység a vezetői attitűd miatt valósul meg, vagy épp nem valósul meg (Gáti & Bauer, 2017). A piaci tényezők Fabová (2013) szerint az innováció korlátainak harmadik csoportját alkotják, mint például a piacon jelenlévő domináns vállalatok, akik innovátor szerepben, piacvezető pozícióban sok esetben ellehetetlenítik a többi vállalat előremutató, újító törekvéseit.

Egy hazai, elsősorban az energetikai szektor Magyarországon működő nagyvállalataira fókuszáló kvalitatív kutatás eredményei alapján az innováció korlátjaként jelentkezhethet az erősen a hierarchiára építő struktúra és a szabályozottság is, mely magába kódolja a vállalat rugalmatlanságát. Az interjúalanyok rávilágítottak arra is, hogy ez alapvetően egy általános nagyvállalati jelenség, a nagyobb szervezetek dinamikája nem mindig nyújt támogató környezetet az innovációnak (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2018).

## Generációs szakadék az innováció megközelítésében

A fenti részben az innováció szervezeti aspektusait vizsgáltuk, és az innovációt korlátozó tényezőket is ehhez kapcsolódóan csoportosítottuk. Tanulmányunkban most áttérünk az innovációt humánerőforrás-oldalról meghatározó dimenzióra, és megvizsgálunk néhány, az innovációs stratégia kialakításában szerepet játszó emberi tényezőt.

Ha nem is egyértelműen innovációs korlátként rögzíthető, de könnyen azzá válhat a munkavállalói összetétel, az egyes generációk eltérő reakciója a vállalati innováció jelensége kapcsán. Kifejezetten érdekes ez akkor, amikor a vállalat munkavállalói megoszlanak a kor tekintetében is. Ez magával hordozza az eltérő nézőpontot, attitűdöt és ötleteket, hiszen különböző háttértudás, gazdasági környezet, technológiai és politikai háttér az, melyben szocializálódnak, mely befolyásolja őket (Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). Több vizsgálat is a figyelem középpontjába helyezi a kérdésvetést, hogy a generációs diverzitás egy vállalaton belül milyen formában hat az innovációra. Pelled és szerzőtársai (1999) amellett érvelnek, hogy a kor tekintetében elemzett munkavállalói sokféleség csökkenti az ártalmas emocionális konfliktusok lehetőségét, míg, ha nagyon hasonló korúak dolgoznak, akkor előtérbe kerül a rivalizálás, ami negatívan hathat az innovációs folyamatokra és a vállalat teljesítményére egyaránt (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

A szakirodalom azonban ezzel ellentétes eredményeknek is helyet ad, miszerint negatív hatás figyelhető meg a kor tekintetében vegyes munkavállalói összetétel és a szolgáltatások innovatív teljesítménye között. Érveléseikben kitérnek arra, hogy a nagyon különböző nézőpontok, az eltérő tapasztalat, tanulási háttér és képesség az eltérő generációk között feszültséghez vezet, ami csökkenti az innovációs teljesítményt (Zajac, Golden, & Shortell, 1991). A kétértelmű szakirodalmi állásfoglalás indokolta, hogy Østergaard és szerzőtársai negatív vagy semleges hatást vártak az innovációs teljesítményre ható munkavállalói generációs diverzitás vizsgálatának eredményeként. Továbbá feltételezték, hogy a vállalaton belüli alacsony átlagéletkor fokozza az innovációs teljesítményt. A hipotézis a kutatás eredményeként beigazolódt, így Zajac és szerzőtársai nézőpontját támasztották alá, megerősítették a semleges, és esetekben negatív kapcsolatot, ami azt jelenti, hogy egy vállalat innovációs teljesítményét csökkenti, ha nagyon sok eltérő generáció dolgozik együtt, így rögzíthetjük, hogy a generációs diverzitás nincs jó hatással az innovációra (Østergaard et al., 2011).

## Innovatív attitűd: egyén szerepe a vállalati innovációban

A munkavállalói összetétel befolyását az innovációra a generáció diverzitása szempontjából megvizsgáltuk, azonban fontos kitekinteni az egyén potenciálisan hozzáadott értékére, mely értéket jelen kutatásban az innovációhoz fűződő pozitív beállítódásban definiáljuk. Az egyén szintjén az innovációt serkentő tényezők között kap helyet a kényelem, a kíváncsiság, a felfedezés okozta kielégülés, a kockázathoz való vonzódás, a külső kényszerek (szűk-

ség) és a hírnév, valamint az ehhez kapcsolódó társadalmi elismerés (Derecskei & Reicher, 2014). Az egyéni innovációs motorként is definiálható fenti összetevők részben adottak (beállítódás), de több olyan tényező is helyet kapott a felsorolásban, mely külső tényező hatására akár változhat/változtatható. Ez a külső tényező lehet a vállalat, kiváltképp, ha saját innovativitásának intenzitását munkavállalói innovációs beállítódásában látja.

Thaker és szerzőtársai (2018) a vállalkozói innovatív attitűdöt vizsgálták tanulmányukban, ahol az összehasonlítás alapját az edukációs és gazdasági háttér jelentette. A vizsgálat 209 indiai vállalkozó bevonásával történt hét különböző iparágból. Az innovatív attitűd az egyes iparágakban nem mutatott szignifikáns eltérést. Az azonban mindenképpen elgondolkodtató és további elemzésre érdemes, hogy a legkevésbé innovatív attitűddel a legmagasabban kvalifikált személyek voltak jellemezhetőek. A minta négy eltérő társadalmi osztályt vizsgált. A kutatás azt mutatta, hogy az alacsonyabb társadalmi osztályhoz tartozó egyedek sokkal innovatívabbak, mint a legfelsőbb rétegekből érkezők. Ez azt sugallja, hogy az igazán újíto, egyedi és így innovatív találmányok sokkal nagyobb eséllyel jönnek létre kedvezőtlenebb gazdasági körülmények között. Ez részben ellentmond annak, hogy az innováció elsődleges mozgatórugója az igen költséges K+F tevékenység kell, hogy legyen, és kérdéseket fogalmaz meg az innovativitás és az ezt támogató kreativitás oktatásban betöltött szerepéről, oktatás-módszertani megközelítéséről. Egy innovativitásra törekvő vállalat esetében fontos lehet, hogy munkavállalói is hasonló beállítódással rendelkezzenek, így az innovatív attitűd formálása adott helyzetben lehet a vállalat felelőssége, feladata is, ha ez a vállalati célkitűzéseket szolgálja (Thaker, Chakrawal, & Pratibha, 2018).

### A tréningek jelentősége az innovációs stratégiában

Adott egy (nem) diverz munkavállalói közösség és adott a pozitív egyéni attitűd az innováció tükrében. Ennek szinkronba állítása, lehetséges következményei, hozzáadott értéke önmagában megérne egy tanulmányt, az azonban bizonyos, hogy ennek a sokszínűségnek az összehangolására szükség van. A következő fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a tréning, mint szervezettefejlesztési lehetőség milyen hozzáadott értéket jelenthet az innováció nézőpontjából tekintve.

A tréningek a multinacionális vállalatok megjelenésével kezdtek elterjedni Magyarországon. Alapvető készségfejlesztésre irányulnak, és a tréningek mindig csoportosan történnek, kihasználva a csoportdinamika törvényszerűségeit. Mára már számtalan típusa megtalálható, legyen szó értékesítéstechnikai, kommunikációs vagy időmenedzsment-tréningről, csak, hogy néhányat említsük. A módszer lényege, hogy a tanulás cselekvés és élmény útján valósul meg (Kárpátiné Daróczi, Vágány, & Fenyvesi, 2016). Az innovációra való nyitottság és a tanulás kapcsolatát több szakirodalom is tárgyalja. Az emberi tőke kulcsfontosságú faktor az innovációban is (Aija, 2005). Többek között létezik egy tanulmány, mely az Európai Unió számára kínál egy szervezetreform-javaslatot

az innováció és a vállalkozások relációjában. Az elemzés felhívja a figyelmet az emberi tőke jelentőségére és arra, hogy az igazán jól működő vállalkozások sikere gyakran függ a legképzettebb szakembereiktől (Elert, Henrekson, & Stenkula, 2017). Egy másik hazai tanulmány, mely tanulmányunkhoz hasonlóan kiemelt értéket tulajdonít az értékesítők által birtokolt piaci megfigyeléseknek és információknak, bizonyítja, hogy azok a tréningek, mely a vállalaton belül más részlegekhez is kapcsolódnak pozitívan befolyásolják az egyéb munkatársak (például személyes értékesítők) által ismert információk és értesülések alkalmazásának intenzitását, döntéshozatali folyamatba történő integrálását (Keszey, 2014).

A képzés az iskolai oktatáson túl a vállalatok kötelezettsége is, amire a tréningek megfelelő megoldást jelenthetnek. Az innovációs tréningek kifejezetten jó lehetőséget biztosítanak a vállalatok számára, hogy egy innovációközpontú vállalati kultúra valósulhasson meg. Ezzel egy időben a munkavállalók elsajátítják az ehhez szükséges tudást, és kitisztul előttük a vállalati innovációs kultúra, megismerik a vállalat innováció érdekében történő befektetéseit, ami növeli a munkavállalók fogékonyságát az innovációra egyéni és vállalati szinten egyaránt (Michaelis & Markham, 2017). Továbbá lehetőséget teremthet a vállalaton belüli munkavállalói sokszínűségből eredő nézeteltérések megvitatására, elsimítására is. Az innovációra fókuszáló, céges tréningek eredményeit tekintve az egyik legnagyobb impaktfaktor Bauernschuster és szerzőtársai (2009) nevéhez fűződik. 1997 és 2001 között vizsgálták német cégeken keresztül a tréningek hatását az innovációra. Eredményük alapján egy 10 százalékos növekedés a tréningek intenzitásában 10 százalékkal növeli az újítási kedvet (Bauernschuster, Falck, & Heblich, 2009). Hasonló volumenű eredményre jutott egy másik longitudinális adatokat elemző kanadai tanulmány, mely alapján azon a munkahelyen, mely hangsúlyt helyez a tréningekre, és képezi munkavállalóit 4,6-6,1 százalékkal magasabb az innováció bekövetkezésének valószínűsége (Dostie, 2018).

### Innováció és személyes értékesítés

Ahogy haladunk előre a szakirodalmi összefoglalóban úgy kerülünk egyre közelebb empirikus kutatásunk fókuszpontjához, a személyes értékesítéshez. A munkavállalók egy nagyon jól elkülöníthető, minden tekintetben meghatározó csoportját alkotják a személyes értékesítők. Integrálásuk a vállalati kultúrába kérdéseket vet fel és nem kevés kihívás elé állítja mind az értékesítőket, mind a menedzsmentet. Gyakran különálló módon, magányos farkasként (Mitev, Gáti, & Bauer, 2017) dolgoznak, nem mindig érzik, hogy a vállalat részét képezik, ami a háttérpozíció problémáját eredményezheti. Köztes szerepet látnak el a vevők és a vállalatuk között, egy olyan híd, amelynek magas teherbírással kell rendelkeznie, és a híd alapját a vállalattól és a vevőtől érkező információk jelentik (Bauer & Mitev, 2016). Ez az információ azonban sok esetben kifejezetten magas értéket képvisel, hiszen az információ forrása legtöbb esetben a vevő, a vállalat célcsoportja, akiknek és akikért sok esetben a vállalati innovációs törekvés zajlik (Némethné Pál, 2010). Dobák és

szerezőrsai (2012) a sikeres növekedés és innováció feltételei között rögzítik a megfelelő kapcsolati tőkét, mely segít az információ megszerzéséhez. Ezt a kapcsolati tőkét biztosíthatja az értékesítő (Dobák, Hortoványi, & Szabó, 2012). Egy másik kutatás is ezt támasztja alá, miszerint a magyar menedzserek véleménye alapján a piaci információk legértékesebb csatornáit az értékesítési szakemberek által gyűjtött piackutatások és piaci megfigyelések (Keszey, 2011).

Habár az innovációt alapvetően a K+F funkcióhoz kapcsolják, egyre nagyobb figyelmet kapnak azok az innovációk, amelyek K+F osztályokon kívülről jönnek (Wiersema, 2013). Az értékesítők szerepe a vállalat innovációs folyamataiban kulcsfontosságú, hiszen közvetlen kapcsolatban vannak a fogyasztókkal és látják a versenytársak közvetlen piaci akcióit (Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). Egy professzionális sales-es szakember időben felállítja a saját személyes stratégiáját. Ha egyszer aztán sikerül felkeltenie és megragadnia a fogyasztó figyelmét egy tudományosan alátámasztott érveléssel, akkor eléri a megkülönböztetést, és egyúttal a fogyasztó a bizalmába szavazza, és innovátorként tartja számon saját területén (Dorle, 2016). Ez az a jelenség, amit hosszú távon a vállalatoknak fel kell ismerniük, és ki kell aknázniuk. Az értékesítési szakemberek a vevők felé közvetítik a vállalat érdekeit, hogy képesek legyenek teljesíteni saját eladási kvótáikat, ugyanakkor a vállalat felé pedig a vevők érdekeit is szem előtt kell tartaniuk. Ide tartozik az egyre nagyobb jelentőséget kapó vásárlói tudatosság is, a vevők megfelelő mennyiségű és minőségű információval történő ellátása (Süle, 2012).

Az értékesítők gyakran innovatív szerepben is vannak, hiszen sokszor kell nem rutinszerű problémákra megoldást találniuk. Ez különösen akkor igaz, amikor bonyolult technikai termékek eladásáról van szó, vagy amikor új vevőket kell szerezni (Gilbert, Neil, & Orville, 1993). Nem a véletlennek tudható be az sem tehát, hogy piactól függetlenül az innovátor fogyasztókra egységesen jellemző a fogékonyság, valamint az elköteleződés a technológiai innovációval szemben (Bauer, Horváth, & Mitev, 2007). Hasonlóképp jellemezhetők az innovatív értékesítők is. Az üzletkötőnek ezért rugalmasnak kell lennie, s megfelelő hatáskörrel kell rendelkeznie az innovatív megoldások keresztülvételéhez (Bauer & Mitev, 2008). Ehhez képest nem igazán foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy az értékesítő milyenek észleli a vállalata és saját szerepét az innovációban. Kutatásunk arra is keresi a választ, hogy az értékesítők hogyan értelmezik vállalatuk és saját maguk innovativitását, valamint milyen dimenziók azonosíthatók be a jelenség mélyebb megértése során.

### Személyes értékesítés és digitalizáció az innováció nézőpontjából

A technológia forradalma szépen lassan a személyes értékesítés területére is beszivárgott, ahogy az értékesítők mindennapi életének is aktív részévé vált. Ez lehetőséget teremtett arra, hogy a különböző típusú innovációk (technológia, szervezeti) a személyes értékesítés területén összekapcsolódjanak és erősítsék egymás hatását. Vállalati

szinten is elkezdődött a törekvés arra, hogy a folyamatokat mind termék, mind piac, mind technológia szintjén összefogják, egységesítsék, hogy a fejlődés ne maradjon el információhiány okán. Ennek egyik lehetséges módszere a technotérkép alkalmazása is, mely egy vállalaton belül a dolgozók segítségére szolgál többek között abban is, hogy a kitűzött célok megvalósításához szükséges technológiai képességek elérhetőek legyenek. A stratégiai tervezés folyamatában van kiemelt szerepe igazán, hogy ne kerüljön szem elől a fókusz (Pataki, Szalkai, & Bíró-Szigeti, 2009). Ebben a tervezésben is jelentős feladata lehet a személyes értékesítőnek, hiszen sajátos pozíciójából adódóan rálátása van az egész piacra a vevőn keresztül.

A digitalizáció definíciója alapján magába foglalja az analóg formában megjelenített objektumok (kép, szám, film, szöveg) digitális, bináris kódok formájában történő megjelenítését (Merriam, 2018). Fontos kiemelni, hogy a digitalizáció önmagában még nem jelent innovációt. Technológiai oldalról nézve valódi újítással kell párosulnia, értékajánlati oldalról tekintve akkor beszélünk innovációtartalomról, ha valamely fogyasztói igény magasabb szintű kielégítésére szolgál (Csedő, Zavarkó, & Sára, 2019).

Az értékesítés területén a digitalizáció a gyakorlatban a különböző eszközök és az eszközökön futtatható applikációkat foglalja magába. Az applikációkhoz soroljuk a közösségi média felületeit is. A felületekben rejlő lehetőséget a használati dimenziókat a szervezetközi piacokon még csak most kezdik el megérteni, így a vevői igények feltárásával, az interaktív kapcsolattartással, és a vásárlás lezárását követő költséghatékony szolgáltatások megfelelő és hatékony alkalmazásával versenyelőnyre tehetnek szert, valamint ebben a formában a digitalizáció vállalati innovációt is generálhat (Bauer, Gáti, & Alt, 2018). A legfontosabb, hogy képesek legyünk előre jelezni, és felismerni, hogy melyek azok a digitális és technológiai trendek, melyek meghatározzák a termékfejlesztéseket, és a fogyasztói szolgáltatásokat, valamint kideríteni azt, hogy ezek közül jó eséllyel melyek, amik igazán képesek lesznek majd elnyerni a fogyasztó figyelmét (Ignat, 2017). Érdekes megjegyezni azonban, hogy a korábbi innovációelméleti kutatások a fogyasztói befogadás kapcsán rávilágítottak arra, hogy a legtöbb esetben már létező technológiai innovációt vettek górcső alá, pedig sokkal inkább kutatásra érdemes lenne a fogyasztói elfogadást még nem ismert, valóban újszerű technológiák kapcsán elemezni, ahogy erre már rámutattak a folyóirat hasábjain (Keszey & Zsukk, 2017).

A fentiek kapcsán kerülhet a középpontba az értékesítő, aki nap, mint nap a fogyasztói kapcsolattartásért felel. Ha megfelelően strukturálja és rendszerezi az információkat a digitális eszközök és applikációk segítségével, akkor könnyedén kijelölheti az innováció irányát.

### A kutatási kérdés és módszertan

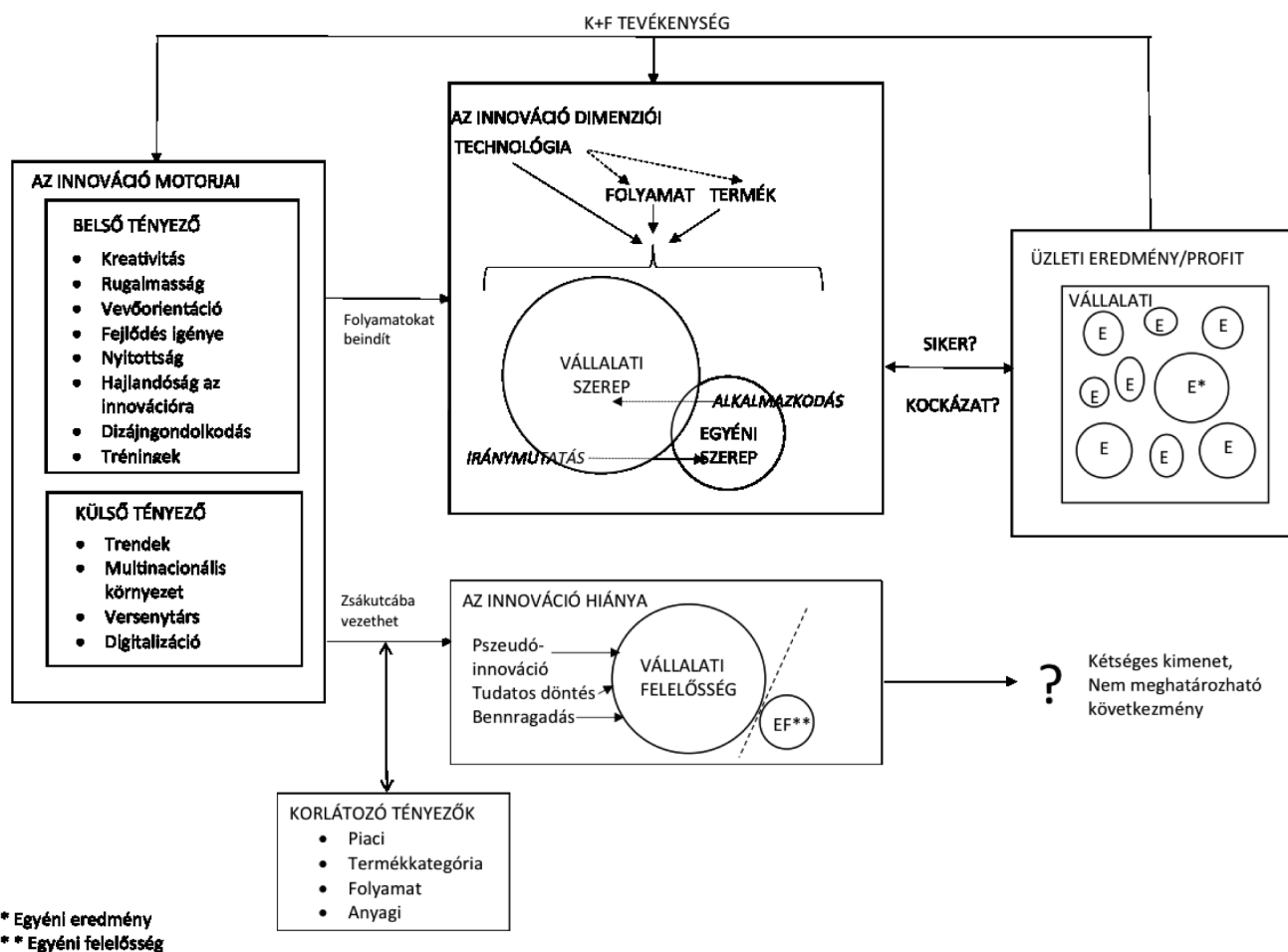
A kutatás célja az egyéni és vállalati innováció jelenségének megértése az értékesítők szemszögéből. A vizsgálat során fókuszpontba kerül továbbá az innovatív attitűd szerepe, jelentőségének vizsgálata, valamint a szakirodalmi feldolgozásban is áttekintett generációs összetétel és a di-

gitalizáció innovációhoz fűződő kapcsolata egyaránt. Az elemzés alapját értékesítők körében készített mélyinterjúk jelentették. A cikk célja az értékesítőnek feltett önreflexív, innovációval kapcsolatos kérdésre (Mennyire érzi önmagát és a vállalatát innovatívnak? Miért?) adott válaszok strukturált elemzése. Az innovációra vonatkozó kérdés kettőssége (egyéni és vállalati) az egész elemzésben megjelenik, a cikk az innováció értékesítők által történő értelmezéseit járja körül.

Az interjúkat tartalomelemző szoftver (NVivo) segítségével elemeztük. Az interjúszövegek kódolása a grounded theory Strauss és Corbin (1990) által képviselt irányzatára épült, vagyis elsőként a nyílt kódolás folyamata zajlott, melynek során a szöveg nyitott, szabad olvasását követően viszonylag nagy mennyiségű kategória beazonosítására került sor (Strauss & Corbin, 1994). Az axiális kódolás szakaszában megtörtént a kategóriák összevonása, majd zárásként a szelektív kódolás során a kulcskategória is meghatározásra került, mely köré az elemzést építettük. A folyamat eredményeként született meg a központi ábra (2. ábra), ami összefoglalja, és keretbe rendezi az elemzés meghatározó legfontosabb kategóriáit.

Az adatfelvételre 2017 tavaszán került sor, és összesen 175 magyarországi értékesítővel készült mélyinterjú. Az alanyok főként olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint FMCG, telekommunikáció, pénzügy-biztosítás, gépkocsi. A válaszadók 64,5%-a férfi, 35,5%-a nő, az életkor mediánja 39 év, az értékesítésben eltöltött idő mediánja 10 év. Az interjúk sokszínűségét mutatja, hogy nagyon diverzifikált területeket fed le, ami segít a különféle dimenziók beazonosításában. A minta Magyarország minden régiójából tartalmazott értékesítőket, amelyek közül kiemelten kezeltük a különféle konvergenciaregiók fontosságát az ország kiegyenlített gazdasági fejlődése szempontjából. A magyarországi konvergenciaregiók a kohéziós politika szempontjából elengedhetetlen, hogy olyan kiemelt fontossággal legyenek kezelve, ami megfelel az európai uniós elveknek (bővebben Új Magyarország Fejlesztési Terv, 2018). A különféle konvergenciaregiók mentén – például a Közép-Dunántúl, mint az innovatív megoldások régiója – érdemes a versenyképesség érdekében kialakítani az innovációs és technológiai központok hálózatát, amelyhez az értékesítői klaszterek fejlődése is hozzájárulhat. Éppen emiatt nagyon fontos, hogy kutatásunk kiemelten foglal-

2. ábra Innováció az értékesítők szemszögéből



Forrás: saját szerkesztés, mely készült az empirikus kutatás feldolgozott eredményei alapján, a kódolás folyamatában kialakított kulcsdimenziók mentén

kozzon egyes régiók (pl. Közép-Dunántúl) szerepével e tekintetben. A cikk további részében a központi ábra logikája alapján haladunk végig, bemutatva a fontosabb tényezőket.

### Az innováció misztikuma mint kontextus

A vizsgált interjúk elemzése során körvonalazódott egy igen határozott kép a piacról, ahol az üzleti tevékenységeik realizálódnak. Az innováció misztikuma áthatja a válaszadók által definiált környezetet. A válaszadók az a lényege, hogy innováció nélkül egy vállalat nem lehet sikeres, tevékenysége a jelenség hiányában nem előre-mutató, hosszú távon nem lehet profitabilis. Ezért akár erőn felül is, de a versenytársakhoz, a piaci trendekhez igazodva innovatívnak kell lenni. Fontos azonban, hogy a bevezetésben is elengedhetetlen lépésként megfogalmazott innovációs stratégia kialakítása során a válasz nem a versenytárs módszereinek pontos lemásolásában rejlik. Hiába definiál a piac innovátorként egy vállalatot az ott működő folyamatok nem átvethetők és illeszthetők egy az egyben egy másik vállalati struktúrába (Pisano, 2015). Az innovációra vonatkozó piaci nyomás egyfajta magyarázatként szolgál arra a jelenségre, hogy a válaszadók az innováció fogalmát csak részben, vagy egyáltalán nem értik, és minden előre-mutató tevékenységet innovációként címkéznek.

*„Úgy gondolom, minden működő vállalat innovatív, ha nem az, akkor nem működik.”*

*„...tehát mondhatjuk azt, hogy a kezdetektől fogva innovatív volt a vállalat. Innovatív a mai napig is, hiszen a jelenkor követelményeinek, kihívásainak maximálisan megfelel.”*

*„A vállalati innováció mára már elengedhetetlen a piacacon maradásához!”*

### Az innováció dimenziói

Az értékesítők válaszaiban az innováció három dimenzióban érhető tetten: (1) a technológiai innováció (legerősebb dimenzió), (2) az egyes vállalati folyamatokat meghatározó innovatív elemek (*„A termékeken kívül például kiépítettek az értékesítőknek egy értékesítési lépcsőt. A szintekre aszerint történik a beosztás, hogy az értékesítő mennyi terméket adott el.”*), valamint a (3) termékspecifikus innovációk<sup>1</sup> (*„Talán, ami a leginkább meg maradt az emlékezetemben az egy nem régen bevezetett új púder volt. Ez kimondottan a „legvilágosabb” bőrű embereknek készült.”*). Bár az egyes iparágak eltérő sajátosságúak, azonban egyetértés figyelhető meg a technológia forradalmában, amit, ha tehetnek beépítenek (megerősítve ezzel a szakirodalomban rögzíteteket) a mindennapi működésük könnyebbé tételébe, mint az innováció meghatározó dimenziója:

*„...a technológia a meghatározó innovációs erő, azon van a fő hangsúly, hogy ott lépést tudjunk tartani a versenytársakkal.”*

*„Folyamatosan az iparág legújabb technológiáit tanulmányozzuk, illetve onnan adaptáljuk az új módszereket.”*

A három megfigyelt dimenzió hatása egyéni és vállalati szinten is értelmezhető, és megjelenik. A technológiai innováció megvalósítása közvetlenül a vállalati szinten determinálja az innovációt, és csak közvetett hatással van az egyéni szintre, ugyanakkor a termék és a folyamat dimenziója kapcsán nem figyelhetünk meg hasonló kétlépcsős differenciálást.

*„Nyilván egyéni szinten meg az innováció az, hogy ha jön valami probléma, akkor arra ki tudod találni, hogy a szekrényben lévő számtalan meg egy dolog közül melyik vagy melyek kombinációja lehet a jó.”*

*„Azonban a saját területén igyekszik mindenki minél innovatívabb megoldást találni a munkafolyamatok korszerűsítésére, így én is innovatívnak érzem magam, és a csoportomat is abszolút annak tartom.”*

A folyamatok szintjén meghatározott innovációs elemek sok esetben a korszerű marketingfolyamatokat, illetve a digitalizáció, közösségimédia-eszközök vállalaton belüli nagyobb vagy a korábbiaktól eltérő minőségben történő használatát, térnyerését jelenti.

*„Azt gondolom, hogy ami a leginkább innovatív az a marketingterület, ahol látványosan a piaci trendeknek megfelelően mozgunk.”*

*„Azért innovatív, például marketing szempontból, mert igazodunk az aktuális trendekhez, például a hirdetési felületek használatában.”*

*„...évről évre erősebb a marketing, folyamatosan követjük és alkalmazzuk az új marketingtrendeket.”*

*„...folyamatosan növelem a tudásbázisomat a közösségi médiát illetően.”*

*„Ami még az innovációt illeti – tehát nem biztos, hogy ezt újításnak nevezném – de felvettük a versenyt a mai korról, a trenddel, és megnyitottuk a saját webáruházunkat is, ami viszont még egész Romániában gyermekcipőben jár, de fejlődik.”*

Ez a három dimenzió alkotja a jelenség központi magvát, az innováció mibenlétét, de a válaszokból beazonosíthatók a kulcsmotívumra ható tényezők, valamint annak következményei.

A vizsgált minta alapján a dimenziók másik aspektusa az egyéni és a vállalati innováció kapcsolata. Ez a későbbiekben jelentőséget kap a vállalat üzleti eredménye kapcsán is, azonban itt sem mehetünk el a válaszadók értelmezései mellett, hiszen a fő kérdés pont erre fókuszál, hogy mennyiben tartja a megkérdezett értékesítő önmagát és a vállalatát innovatívnak. Ha a relációt egyetlen motívummal kellene jellemezni, akkor ez az alkalmazkodás lenne. A megkérdezett értékesítők innovatív ötletei a legtöbb esetben a vállalati innovativitáshoz történő alkalmazásban öltenek testet. Ennélfogva, amennyiben a vállalat innovatív úgy az értékesítő is az (úgy, és amennyire azt a vállalati keretek lehetővé teszik). A kutatás során kapott és elemzett válaszok alapján az a trend fogalmazható meg, hogy az értékesítő egyéni innovativitása a vállalati innovációhoz történő alkalmazkodásban érhető csupán tetten.

<sup>1</sup> Ez a megközelítés többnyire egybevág West és Farr (1990) definíciójával, miszerint az innováció a szervezet számára új és hasznos ötletek, folyamatok, technológiák vagy termékek bemutatását és alkalmazását jelenti.



„...legalábbis próbálok mindenben alkalmazkodni a vállalat profiljához...”

„Nekem meg innovatívnak kell lennem ahhoz, hogy tudjak ehhez alkalmazkodni, illetve a lépést fel tudjam vele venni. Tehát, hogy a cégen belül az elvárásoknak meg tudjak felelni.”

„Nyilván amikor egy-egy fejlesztés történik, akkor az központilag történik, és akkor ahhoz minden egyes szalon-nak alkalmazkodnia kell. Nekem itt, és a többi értékesítőnek is, elég kevés mozgásterünk van a személyes innovációra.”

„...a lehetőségeinkhez képest mindig előrukkol valami újdonsággal, ezzel is segítve a dolgozói munkáját. Amelyekhez akár én saját magam vagy a dolgozók nagy része gyorsan és hatékonyan alkalmazkodik.”

### Az innováció motorjai

Az interjúk elemzése során sok esetben tapasztaltuk a fogalmak keveredését, átfedéseket az értelmezésben. Számtalan értékes – a sikeres vállalati működésből nehezen kihagyható fogalmak –, mint a kreativitás, rugalmasság, a vevőorientáció, fejlődés, a nyitottság, a dizájn gondolkodás, a multinacionális környezet és a versenytársfókusz, jelent meg az innovációval azonosítva, ahogy ez az 1. ábrán is megjelenik. Az értékesítők érzik tehát e tényezők jelentőségét, és magyarázatot is adnak arra, hogy miért tartják ezt fontosnak. A kvalitatív elemzés eredményeként mi az innováció motorjaként kategorizáltuk, majd két alkategóriát alakítottunk ki, így a vállalati belső és a külső tényező. Ezek azok a tényezők, melyek egyértelműen hatással vannak a vállalati kultúra kialakítására, a víziók és a stratégia meghatározásában, és így az innováció létrejöttében vagy tudatos korlátozásában.

### Belső tényezők

Belső tényező a legtöbbször említett kreativitás jelensége. Nagyon szorosan kapcsolódó fogalomként fogalmazódik meg a válaszadók gondolataiban, az innovációtól szinte elválaszthatatlan, sokszor már-már azonosítják a két fogalmat. A szakirodalmi elemzésben már előkerült a kreativitás, mint az innováció létrejöttének nélkülözhetetlen eleme (Kenneth, 1967).

„Mi pedig erre épültünk rá szép lassan, ez a forgalmi számokból is látszik. Ahhoz, hogy ez működjön és létezen, innovatívnak és kreatívnak kellett lenni, különben megálltunk volna ott, ahol 18 éve elkezdtük.”

„Szerintem a legfontosabb az, hogy olyan jellegű kreativitással rendelkezzenek az ezen a területen dolgozók, ami jól használható, jól működik. Ez szerintem rám és a vállalatra is nagyon igaz.”

„De igen, nagyon innovatívnak gondoljuk magunkat, és elég kreatív megoldásaink vannak arra, hogyan tartsunk valakit a weboldalunkon, hogy ne kattintson el, hogy megkeressen bennünket, és hogy felkeltsük az érdeklődését.”

Az idézetek is alátámasztják a két fogalom szimbiózis jellegét, a kreativitás sok esetben mozgatórugója, kiindulópontja az innovációs folyamatnak. A kreativitás mellett a rugalmasságot is a belső tényezők közé soroltuk. Ez kisebb arányban jelent meg ugyan a válaszok között, ennek ellenére száma még mindig jelentős.

„Emiatt az életben maradáshoz, a vállalatnak létfontosságú folyamatosan figyelni a piaci változásokat, megújulni és rugalmasnak lenni.”

A vevőorientáció bázisát jelenti minden innovációs folyamatnak, egyértelműen hatással van az egyes dimenziókra. A következő idézet alátámasztja a folyamatot, miszerint a vállalatnak feladata a vevői igényekhez való igazodás, alkalmazkodás, mely lépést szorosan követi az újítás szükségessége.

„...a vevői igényekhez igazodni, és valami újat hozni a piacra, ugye ez a cég stratégiája is...”

„Mindenképpen muszáj felvenni a lépést, hiszen aki nem alkalmazkodik az új igényekhez és új körülményekhez az lemarad és ez az árbevétel területén is megmutatkozik.”

„...minden téren a vevőért létezzünk, igyekezzünk fejlődni mindenféle irányba, hogy megtartsuk őket és újakat szerezzünk.”

A fejlődés, a nyitottság és a dizájn gondolkodás még inkább egymáshoz szorosan kapcsolható fogalmak, így jelentőségüket együtt tárgyaljuk. Bár a három fogalom nem pontosan ugyanazt jelenti, definíció szerint a belső tényezők relációjában mégis erősebb kapcsolat van, a válaszadók nézőpontjából árnyaltabb a különbség, nehezebben szétválasztható. Jelentőségét, az innováció generálásában betöltött szerepét azonban kifejezetten fontosnak ítélik.

„Magamat azért tartom innovatívnak, mert folyamatosan fejlődök az értékesítés területén, folyamatosan képpen kell lennem és naprakész adatokkal rendelkeznem.”

„Innovatívnak érzem a vállalatot, részben a vállalat folyamatos fejlődése miatt, másrészt pedig személy szerint engem is egy fejlődéses innovációra sarkall a cég, tehát nem hagynak belaposodni és bekényelmesedni.”

„Önmagam és a vállalatot is egyaránt innovatívnak érzem. Úgy gondolom, folyamatosan törekszünk a hatékonyság maximalizálására. Fontos szerepet kapnak a cégnél a folyamatos fejlesztések legyen szó akár a szervezeten belüli fejlesztésekről, fejlődésről, bővülésről.”

„Ennek az egész elméletnek az a lényege, hogy ahelyett, hogy nagyon sokat elméletileg tervezel és épít valamit, ami hibás, ahelyett prototipizálj sokat, derüljön ki, hogy nem jó. Utána fejedesd és utána még mindig kiderül, hogy nem jó, aztán megint fejedesd és akkor gyakorlatilag az a módszer lényege, hogy nagyon sokszor elbuksz és az elbukás az jó, és hogy bukj el az elején sokszor kicsit és utána a végeredmény a végén jó lesz.”

Amit itt érdemes önmagában is fókuszba helyezni az a nyitottság fogalma, és az ehhez társított jelenségek, melyek egyértelműen azonosíthatók az elemzett válaszok alapján. Válaszadóink a kor és az innovációra való nyitottság között kapcsolatot azonosítottak. A fiatal cégvezetést, a fiatal alkalmazottakat az innovatív megközelítéssel társítják. Vagyis, ahol a vállalat fiatal munkavállalókból áll, ott a lendület, a frissesség, a nyitottság, a nagyobb fokú kreativitás kerül definiálásra. Ez párhuzamba állítható a szakirodalom generáció diverzitása kapcsán tárgyalt innovációs befolyásra, miszerint, ha azonos a kor szerinti összetétel vállalaton belül (esetünkben itt fiatalok), akkor nagyobb az esély az innovációs folyamatok támogatására (Østergaard et al., 2011). Az egyéni innovációra való törekvés is magasabb a fiatalabb válaszadók önreflexiói szerint:

„Alapvetően fiatal a cég és fiatal a csapat is benne. Körülbelül olyan 25-30 az átlagéletkor, úgyhogy viszonylag fiatalok vagyunk, ennek köszönhetően innovatívnak is merném nevezni magunkat.”

„Nem érzek innovációt, én támogatnám, tekintettel, hogy fiatal és adaptív személynek tartom magam...”

„...most egyébként azt érzem, hogy egyre jobban működik a dolog, és sokkal innovatívabb a cég, mint eddig volt. Nagyon sok új ember jött most hozzánk, fiatalok, mint te, és ezt érezzük is egyébként most a cégben elég rendszeren.”

„A fiatalos vonulat hatása a cégben pozitív, mindenképpen. Ha az innovációról beszélünk, akkor pedig pláne.”

„Volt már rá több próbálkozás, hogy összeüssünk valami innovatív, valami újítást, de sajnos a cégvezető egy idősebb, mára már kicsit befásult személyiség, így nem igazán nyitott az újításokra.”

„Mivel tavaly év nyarán új vezérigazgatónk lett, így a szemlélet is megváltozott, megfiatalodott.”

Ez a gondolatosság, hozzáállás nem csak a fiatalok megközelítését tükrözi, az idősebb generáció is hasonló irányból közelíti a jelenséget:

„Személy szerint nekem ezzel még nem igazán kellett foglalkoznom, amit nem is bánok, meghagyom inkább a fiataloknak ezt a modern verziót, én szívesen maradok a jól bevált régi módi személyes eladásnál.”

A fejlődés eszközeként számon tartott (Michaelis & Markham, 2017), így az innováció belső motorjai között említhető a tréning is, aminek jelentőségét és innovációban betöltött szerepét a válaszadók is felismerték. Van, aki saját magát képezi önerőből, és olyan is, aki azért tanul, hogy aztán a kollégáinak, munkavállalóinak is átadhassa a tudást:

„Én évek óta mióta kereskedelemmel, értékesítéssel vagy marketingterületen dolgozom, azóta folyamatosan saját magamat is képezem, nemcsak továbbképzéseken, hanem autodidakta módon is.”

„...szerintem a személyes eladás még mindig egy egyéntől függ, nem pedig az eszközeitől, amit használ, ez meg a tréningek során folyamatosan.”

„Nem csak termépalettánk, de a munkavégzés eszköztára és kollegáink képzettsége is folyamatosan fejlődik. Ezért is lettem coach és tréner is, hisz így tudok közvetlenül fejlődni és fejleszteni, változásokat kezelni.”

„Rendszeresen járunk Olaszországba tréningekre, gyárlátogatásokra, így folyamatosan bővül tudásunk, mindig megismerkedünk a legfrissebb trendekkel.”

„Volt már rá több próbálkozás, hogy összeüssünk valami innovatív, valami újítást, de sajnos a cégvezető egy idősebb, mára már kicsit befásult személyiség, így nem igazán nyitott az újításokra.”

### Külső tényező

A külső tényezők közé tartozik a versenytárs jelenléte (valamint a vállalat helyzete hozzá képest), a multinacionális környezet, valamint a piaci trendek. A versenytárs miatti innovációs nyomás markánsabban jelent meg a válaszok között.

„...folyamatosan figyeljük a versenytársakat, hogyők milyen fejlesztéseket visznek be és próbáljuk egymást mindenben túlszárnyalni...”

„Látszik is a versenytársainkon, hogy általában ránk reflektálva hozzák létre a szolgáltatásaikat, újításaikat, úgyhogy abszolút innovatívnak tartom a céget.”

„...a konkurencia nagyságának köszönhetően mindig kell valami újjal, innovatívvá előrukkolnunk.”

Az innováció értelmezésénél meghatározó szerepet kap a versenytársak tevékenysége, és az értékesítők viszonyítási pontként értelmezik szerepüket, innovativitásuk mértékét hozzájuk hasonlítják. Itt kitérnénk Pisano (2015) gondolatára, miszerint azt továbbra is fontos szem előtt tartani, hogy a versenytársak innovációnak egy az egyben történő átvétele nem feltétlenül alkalmazható egy másik összetételű, eltérő sajátosságokkal rendelkező vállalat esetében (Pisano, 2015). Ennek ellenére az igaz, és válaszadóink is kiemelték, hogy a versenytársak új ötletei fontos motivációt jelentenek, a lemaradás félelme cselekvésre, az innováció alkalmazására ösztönzi a vállalatot.

A multinacionális környezet is külső tényezőként került rögzítésre. A nemzetközi piacokon történő jelenlét, az anyavállalattól, a külföldi partnerkapcsolatokon keresztül minden fejlettebb piacról integrálható újítás nagymértékben hozzájárul a vállalati innovativitás megítéléséhez az értékesítők szemüvegén keresztül szemlélve. A multinacionális környezet előre lendíti az innovációs folyamatokat, ami hozzáállásban, technológiai tudásban és a folyamatokban (vagyis az innováció három korábban említett definíció szerinti dimenziójában) egyaránt tetten érhető, ami árnyalja a szakirodalmi elemzés során vizsgált eredményeket.

„...egyre jobban „multisodunk”, aminek az a következménye, hogy egyre innovatívabbak is leszünk.”

„...fontos hozzátenni, hogy a dél-koreai vezetés révén is folyamatos fejlődésre vagyunk ösztönözve.”

„...olyan mintákat vettünk alapul külföldről, amik Magyarországon nem annyira fedezhetők fel és máshogy közelítettük meg, mint a versenytársak. Modernebben, modernebb eszközök felhasználásával...”

„Szerintem a három szolgáltató közül mindig mi vagyunk, akik bedobjuk az új ötleteket, illetve könnyen tudunk ugye a külföldi anyavállalattól ötleteket gyűjteni...”

Trendkövetés: „Egy vállalat attól lehet innovatív, bármilyen szegmenst nézve, hogy például megújuló energiát használ, jelen esetben mondjuk a kocsihoz a mosására, vagy bármilyen aktuális trendet követ.”

A kutatásban részt vevő értékesítők válaszai alapján a digitalizáció térnyerése is az innováció motorjaként került rögzítésre, és a külső tényezők között kapott helyet. Ha nem vagy online, ha nem veszed fel a lépést a kor digitális forradalmával, akkor egy sokkal rosszabb pozícióból indulsz az innovációs lépcsőn. A válaszadók egy meghatározott része a digitalizáció vállalati szintű integrációját az online lehetőségek kiaknázását a vállalat növekedése, előre lépése érdekében már innovációként rögzíti, de meghatározó számú válasz utal arra, hogy ez egy szükséges első lépés az innovációhoz vezető úton, mely alátámasztja a fenti szakirodalmi összefoglaló digitalizáció és innováció kapcsolatára vonatkozó bekezdést.

„Az utóbbi években egyébként a vállalat nagyon sokat újított, tehát elindultunk mi is ebbe a digitális világba és a honlapunkat például folyamatosan fejlesztik, egyre

inkább felhasználóbarát oldalakat kapnak a fogyasztók, illetve különböző YouTube videók is megjelentek már a honlapunkon, amiket bárki nyugodtan meg tud nézni.”

„...próbáljuk tartani a lépést a technika fejlődésével, a digitális eszközök térnyerésével, beépíteni a működésünkbe, amit csak lehet, akár ennek megfelelően alakítani a marketingünket is.”

„Hát innovatívnak érzem a vállalatot, mivel például a különféle hát ugye digitális rendszerekről van szó és itt az innovativságot abban találom meg, hogy nálunk van egyedül digitális gép és jegykiadó.”

„Rendkívül innovatív a vállalatunk. Mindig élen jár. ...illetve számítástechnikába, abba is azt gondolom, hogy az összes magyarországi biztosítói cégek között abszolút az élen járunk, tehát olyan programjaink vannak, minden szerződés elérhető online akár én, akár az ügyfél részére.”

### Az innováció és az üzleti eredmény kapcsolata, a K+F szerepe

Ahogy a 2. ábrán is látható, az egyéni és a vállalati innováció az adott piaci környezetben, térben, szabályozásban realizálódik. A külső és belső tényezők mint kiindulási pont és motor jelennek meg a folyamatban, intenzív részét képezik annak, hogy a három dimenzióban meghatározott innováció valóban megvalósuljon, hiszen ez a környezeti elvárás. Mindemellett az értékesítők válaszait elemezve az üzleti eredmény és profit is ennek eredményeként kerül meghatározásra mind egyéni, mind vállalati szinten. Üzleti siker nem valósul meg innováció nélkül, ugyanakkor nagyon fontos befolyásoló tényező a kockázat („...az innováció rendszerint pénzbefektetéssel is jár és ezt nem minden esetben célszerű vagy gazdaságos meglépni”), vagyis az innovációhoz nélkülözhetetlen anyagi ráfordítás („...szóval ez az innováció nagyon sokszor nagyon sok beruházást jelent, és nem biztos, hogy van annyi relevanciája, hogy megérje...”), mely sok esetben kifejezetten erre a célra létrejött Kutatás és Fejlesztés egységen („A cég lényegében kémiai anyagokat gyárt, festékek, samponok, kozmetikai szerek stb. és minden egyes termék után 2% megy K+F fejlesztésre.”), vállalati divízióon keresztül történik. Olyan nézőpont is felmerült, bár ez sokkal kevesebb esetben, mikor az innovációt és a hozzá szükséges ráfordítást egy biztos, jövedelmező alaptervekenységhez kötik („Ha van egy alaptervekenység, ami hozza a pénzt, utána lehet innovatívkodni...”). Ebben az esetben azonban felmerül a kérdés, hogy megvalósítható-e olyan jól jövedelmező alaptervekenység, mely kitermeli az innovációhoz szükséges ráfordítást, valamint ha ez megtörténik, akkor önmagában fennáll a kétség, hogy szükség van-e az innovációra (vagy pedig éppen a sikeres innováció miatt alakul ki a jövedelmező alaptervekenység).

### Az innováció hiánya, pszeudó innováció és korlátok

Pszeudó vagy ál-innovációnak hívjuk azt, amikor az értékesítők innovációként értelmeznek olyan tevékenységeket, amelyek nem azok, vagy csak érintőlegesen kapcsolódnak az innovációhoz. Mentségükre legyen mondván, a szakirodalmi meghatározás sem egységes.

„Teljes mértékben innovatív. Egyrészt azért, mert a legrégebb óta dolgozunk így ezzel, hogy nem idegenekként

hívunk, hanem ajánlás útján megyünk tovább, mint egy jó ügyvéd, ahhoz tudnám hasonlítani.”

Több esetben azonosítják a válaszadók a vezető szerepet az innovatív hozzáállással. Ha egy cég piacvezető, akkor innovatív, hiszen ő a legjobb:

„Abszolút innovatívnak érzem a vállalatot, hiszen a világ vezető agrárvállalata.”

„Hát innovatívnak érzem abszolút a vállalatot, ugyanis ezen a területen piacvezető a cég, nyilván nem véletlenül, ehhez kell az innováció is.”

„A vállalatunk lényegében teljesen innovatív egyébként, most nyilván ugye a „cégnév” az egy piacvezető cég Magyarországon, úgyhogy kénytelenek vagyunk innovatívnak lenni.”

Néhányan az innovációs nyomás ellenére sem tartják magukat és/vagy vállalatukat innovatívnak („Hát, azt kell, hogy mondjam, az innováció ebből a cégből meglehetősen hiányzik.”) vagy ennek szükségességét eleve nem érzik. Az innováció hiánya tehát több jelentéssel bírhat, és több folyamat eredményezheti. Egyrészt a termékkategória/folyamat/piaci/anyagi korlátok:

„A szőlőművelés évszázadok hagyományaira nyúlik vissza, tapasztalatokra, szokásokra épül, ezekre támaszkodik, így az innováció ezen a téren szinte lehetetlen...”

„Ami a cégünk foglalkozását illeti, elmondható, hogy a szervezetfejlesztés nem egy túl innovatív iparág...”

Másrészt egy tudatos döntés a vállalat oldaláról (ami befolyásolja az egyén hozzáállását is értelemszerűen) a profitabilitás és az üzleti siker előtérbe helyezése okán.

„Egy sikeres cég nem biztos, hogy azért sikeres, mert innovatív.”

„...szóval ez az innováció nagyon sokszor nagyon sok beruházást jelent, és nem biztos, hogy van annyi relevanciája, hogy megérje...”

Az innováció hiánya is befolyásolhatja a vállalat üzleti eredményét.

### Összegzés és következtetések

Az elemzés során új nézőpontból kerültünk közelebb az innováció jelenségének megértéséhez. Az interjúkból kirajzolódik, hogy a munkavállalók számára az innováció iránya rögzített, az egyéni szintű innováció nagymértékben a vállalati irányelvektől függ. Az értékesítőknek többnyire nincs terük, lehetőségük, eszköztáruk arra, hogy innovációt, vagy azt elősegítő folyamatot kezdeményezzenek. Alapvetően az a hozzáállás jellemző, hogy alkalmazkodnak a vállalati innovativitás szintjéhez, de egyéni kezdeményezés jellemzően nem valósul meg. Annak ellenére nem történik, hogy az értékesítők azok, akik folyamatosan kint vannak a piacon, akik naprakész információval bírnak a fogyasztói igényekről, akik azonnal visszajelzést kapnak minden változásra, és változtatni szükséges elemre/folyamatra vonatkozóan.

„Nekem itt, és a többi értékesítőnek is, elég kevés mozgásterünk van a személyes innovációra.”

„Szóval a vállalat az innovatív, én meg annyira vagyok innovatív, mint a vállalat.”

Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy az értékesítők szerepe az innovációban viszonylag csekély, ami abból következik, hogy a vállalatok jellemzően képtelenek meg-

találni az értékesítők helyét az innovációs folyamatokban, nem képesek hasznosítani az értékesítők helyzetéből fakadó lehetőségeket. Az interjúk során akadt olyan vállalat, amelyik már felismerte, hogy a vevői véleményeken túl a kollégák tapasztalataira is érdemes hagyatkozni, de ez a megkérdezett vállalatok között összesen egy alkalommal lett általuk megfogalmazva, és akkor is általánosságban a munkavállalókra vonatkoztatva, nem kifejezetten a vevőkkel napi kapcsolatot tartó értékesítők esetében: „Mikor három éve elkezdtük a gyártást és az értékesítést, már akkor is az volt a célunk, hogy folyamatosan akár kollégáktól, akár a vevők visszajelzésein keresztül, tanuljunk, fejlődjünk és kövessük a trendeket.”

Az értékesítők válaszaiból egyértelműen nem kristályosodik ki, hogy mi is számukra az innováció, mivel mind az innováció előzményeit, mind pedig annak következményeit innovációként értelmezik. Ez azt mutatja, hogy sokszor számukra nem egyértelmű, nem világos az innováció folyamata, a vállalatban betöltött szerepe, valamint az sem, hogy pontosan milyen szerepet kellene az értékesítőknek a folyamatban betölteniük. Az értékesítők ahelyett, hogy motornak éreznék magukat az innovációban (hiszen ez az aspektus egyáltalán nem, vagy csak érintőlegesen jelent meg a válaszokban), inkább valamilyen kisegítő, támogató, rosszabb esetben pedig elszennvedői szerepekben vannak. Alapvető menedzsmentfeladat, hogy az értékesítőket aktívabban vonják be az innovációba, például olyan módon, hogy az értékesítők is részt vesznek az ötletgenerálásban, valamint az ötletek gyakorlati megvalósításában, alkalmazásában és végül értékesítésében. Az értékesítőkön keresztül összegyűjthetők és feldolgozhatók a vevők ötletei.

### Felhasznált irodalom

Aija, L. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 303–323.

Bauer, A., Gáti, M., & Alt, M. A. (2018). Digitális és közösségimédia - eszközök hatásai az értékesítési folyamatra. In *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 620-628). Selye János Egyetem, Komárom.

Bauer, A., Horváth, D., & Mitev, A. Z. (2007). Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 38(6), 59–64.

Bauer, A., & Mitev, A. (2016). Az értékesítővé válás folyamata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(3), 23–35.

Bauer, A., & Mitev, A. Z. (2008). *Eladásmenedzsment : A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. (2009). Training and Innovation. *Journal of Human Capital*, 3(4), 323–353.

Chikán, A. (2003). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula.

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 53–62. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.06>

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(7–8), 88–101. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.08>

Deák, C. (2013). Az innováció projektszemléletű megközelítése és jövője. *Minőség és Megbízhatóság*, 47(6), 282–289.

Derecskei, A., & Reicher, R. (2014). Innovatív ötlet : források és feltételek. In *V. Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 203–222). Budapest: Óbudai Egyetem.

Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Z. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(12), 40–48.

Dostie, B. (2018). The Impact of Training on Innovation. *ILR Review*, 71(1), 64–87. <https://doi.org/10.1177/0019793917701116>

Drucker, P.F. (1993). *Inovace a podnikavost*. Management Press.

Drucker, P. F. (2002). *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Management Press.

Elert, N., Henrekson, M., & Stenkula, M. (2017). *Institutional Reform for Innovation and Entrepreneurship An Agenda for Europe*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55092-3>

Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five UnderResearched Topic Areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 89–105. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320108>

Everett M., R. (1976). New Product Adoption and Diffusion. *Journal of Consumer Research*, 2(4), 290–301. <https://doi.org/10.1086/208642>

Fabová, L. (2013). Barriers to innovation activities of enterprises in the Slovak Republic. *Journal of Knowledge Society*, 1(2), 1–5.

Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, XLVI.(6), 58–69.

Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=z26jXkQgFe0C&pgis=1>

Gáti, M., & Bauer, A. (2017). Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(12), 41–49. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.05>

Gilbert A., C. J., Neil M., F., & Orville C., W. J. (1993). *Sales Force Management* (5th ed.). Chicago: Richard D. Irwin, A Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company.

Grossman, S. R., & King, M. J. (1990). Eagles, Otters, and Unicorns: An Anatomy of Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 24(2), 75–98.

Hortoványi, L., & Balaton, K. (2016). A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(12), 38–45. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.04>

- Ignat, V. (2017). Digitalization and the global technology trends. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 227(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/227/1/012062>
- Kárpátiné Daróczi, J., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? Avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.07>
- Kazainé Ónodi, A., & Kiss, J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(1), 78–86. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.01.08>
- Kenneth E., K. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496.
- Keszey, T. (2011). How market information is transformed into marketing knowledge? *Acta Oeconomica*, 61(3), 313–338. <https://doi.org/10.1556/AOecon.61.2011.3.4>
- Keszey, T. (2014). Az értékesítés és a marketing kapcsolatának piaci tájékozódásban betöltött szerepe és meghatározó tényezői. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 45(3), 39–48.
- Keszey, T., & Zsukk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 38–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Lányi, B. (2011). Az innovációs együttműködés okai és típusai a vegyiparban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 42(7–8), 38–46.
- Lukovics, M., & Buzás, N. (2015). A felelősségteljes innovációról. *Közgazdasági Szemle*, 62(4), 438–456.
- Machová, R., Mura, L., Korcsmáros, E. D., Huszárik, E. S., Buleca, J., & Havierníková, K. (2015). Inovačné podnikanie a hodnotenie inováčného potenciálu podnikateľských sietí. *Tribun EU*.
- Merriam, W. (2018). *America's Most-Trusted Online Dictionary*.
- Michaelis, T. L., & Markham, S. K. (2017). Innovation training: Making innovation a core competency. *Research Technology Management*, 60(2), 36–42. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276387>
- Mitev, A. Z., Gáti, M., & Bauer, A. (2017). A magányos farkasok útja. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 32–37. <https://doi.org/10.14267>
- Némethné Pál, K. (2010). *Innovációs tevékenység mérése*. A. Corvinus University of Budapest.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.
- Pataki, B., Szalkai, Z., & Bíró-Szigeti, S. (2009). A technológiai úttérképezés első hazai tapasztalatai. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 40(ksz), 50–55.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. J. (1993). *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas.
- Pietrasinski, Z. (1997). *Tvorivé riadenie*. Bratislava: Obzor.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
- Rosta, M., Szabó, K., Tóth, L., Derecskei, A., Hámori, B., & Hlédik, E. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. (B. Hámori & K. Szabó, Eds.). Budapest: Aula.
- Schumpeter, A. J. (1939). *Business Cycles*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology. Handbook of qualitative research* (17th ed.).
- Süle, M. (2012). Can conscious consumption be learned? The role of Hungarian consumer protection education in becoming conscious consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36(2), 211–220. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431>
- Thaker, J. K., Chakrawal, A. K., & Pratibha, G. (2018). A Study of Innovative Attitude of Indian Entrepreneurs of Various Industries in the Context to Educational and Economic Background. *International Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(7).
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in teams: Developing creativity and innovation. *Creative Management and Development*, 3, 25–44.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470–488. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures. *Management Science*, 37(2), 170–184. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.2.170>
- Zbyněk, P. (2006). Management inováčních aktivit. *Management Inováčních Aktivit*.