



**Hortoványi Lilla**

**A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és  
korlátai a kkv szektorban<sup>1</sup>**

**A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV  
szektorban**

**Vezetéstudományi Intézet**

**Vezetés és Stratégia Tanszék**

---

<sup>1</sup> A tanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban” címet viselő műhely kutatási tevékenysége eredményeként készült.

**Hortoványi Lilla (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban – A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban című tanulmány**

**A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban kutatás MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT 3. számú kötete**

**2. javított, bővített kiadás**

**2011. december**

**Lektorálta: Szabó Zsolt Roland**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## **A KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG LEHETŐSÉGEI ÉS KORLÁTAI A KKV SZÉKTORBAN – A VEZETŐ SZEREPE AZ INNOVÁCIÓBAN ÉS AZ INNOVÁCIÓ ÉRTELMEZÉSE A KKV SZÉKTORBAN**

Absztrakt: Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy a vállalkozónak milyen szerepe van az innovációban, és az innovációnak milyen különböző értelmezési lehetőségei fedezhetőek fel kis- és közép vállalkozási szektorban. Kiindulási pontja a vállalkozó vezető személye és innovatív magatartása, mellyel folyamatosan keresi a fejlődés új lehetőségeit. A vállalkozó az erőforrások kreatív felhasználása és vállalkozói magatartása révén a vállalkozás motorjának tekinthető. A tanulmány alapját kvalitatív mélyinterjúkon alapuló, 14 interjúból álló kutatás képezi, melyek mélyreható elemzése alátámasztotta, hogy az innovációs hajlandóság erősen összefügg a vállalkozói magatartással, és mindkét tényező szorosan köthető a vállalkozás vezetőjéhez.

Kulcsszavak: innováció, kockázatvállalás, KKV szektor, vállalkozó vezetés, vállalkozói hajlandóság

## **OPPORTUNITIES AND CONSTRAINS IN THE R&D ACTIVITIES OF THE SMES: THE ROLE OF THE ENTREPRENEUR IN THE INNOVATION PROCESSES AND HOW IT IS MANIFESTED IN THEIR EVERYDAY ACTIVITIES**

Abstract: This paper focuses on the entrepreneur's role in the innovation process and on the way the entrepreneurs interpret the phenomena of innovation and they perceive their role in this process. The paper begins with the presentation of different entrepreneurial models, focusing especially on entrepreneurial management and its linkages to variable forms of innovation.

Based on the deep examination of 14 interviews made with Hungarian entrepreneurs, the paper identifies the entrepreneur's decisive role in the innovation process, furthermore the article confirms the importance of entrepreneurial and risk-taking behavior in innovative organizations.

Keywords: innovation, entrepreneurship, entrepreneurial behaviour, risk-taking, SMEs

## TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés .....	5
2. A vezető, vállalkozó szerepe az innovációban .....	7
2. 1. Vállalkozói lét elméleti megközelítései .....	7
2. 2. A vállalkozói hajlandóság dimenziói .....	14
2. 3. A vállalkozói lét és innovativitás kapcsolata .....	15
2. 4. A vállalkozó és az innováció kapcsolata a vizsgált esetek alapján .....	16
2. 4. 1. Célok a vállalkozás alapításával .....	17
2. 4. 2. Hosszú távú célok .....	18
2. 4. 3. Kockázathoz való hozzáállás .....	19
2. 4. 4. Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja .....	21
2. 4. 5. Az innováció értelmezése .....	23
2. 4. 6. Az innováció megítélése .....	24
2. 4. 7. Az innováció forrása .....	26
3. Az innováció értelmezése a KKV szektorban .....	28
3. 1. Az innováció különböző megközelítései .....	28
3. 1. 1. Moore innovációs tipológiája .....	30
3. 2. Az innováció és a vállalkozó kapcsolata .....	32
3. 3. Innovációtípusok a vizsgált vállalkozásokban .....	34
4. Irodalomjegyzék .....	41

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra. Vállalkozói szerepek. Forrás: Vecsenyi (2003) .....	12
2. ábra. A vállalkozás, mint értékteremtő folyamat. Forrás: Hortoványi (2009) .....	13
3. ábra. Az innováció tipizálása. Forrás: Hoffer- Iványi (2008) .....	30

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat. A vállalkozói elmélet iskolái. Forrás: Cunningham & Lischeron (1991) .....	7
2. táblázat. Vállalkozó definíciók és jellegzetes jegyek összefoglalása. Forrás: Gartner (1989) .....	9
3. táblázat. Innovációk és tudás. Forrás: Moore (2004), Hoffer- Iványi (2008) .....	30
4. táblázat. Vállalkozások és innovációk (saját készítés) .....	35

## 1. BEVEZETÉS

Jelen tanulmány „A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban” c. kutatás részeként a vállalkozóknak az innovációs folyamatokban betöltött szerepére fókuszál. A tanulmány célja, hogy feltárja az innováció különböző értelmezési lehetőségeit a kis- és középvállalkozások körében. Ebből következőleg a kutatás a 14 vállalkozásvezetővel készített interjú alapján arra keresi a választ, hogy az egyes vállalkozások vezetői miként értelmezik az innovációt, az újító törekvéseket saját vállalkozásaikban és milyen szerepet szánnak az innovációnak a megújulásban. A tanulmány alá kívánja támasztani, hogy a vállalkozások vezetői saját vállalkozásaik szellemi motorjainak, a fejlődés és a megújulás követeinek tekinthetők az új megoldások létrehozása során, valamint a vállalkozások innovatív tevékenysége erőteljes összefüggésben van a vállalkozó újítási hajlamával.

Módszertanát tekintve a tanulmány az 1. műhelytanulmány (Ferincz, 2011) módszertani hátterére támaszkodik, egy kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatás, mely 14 kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú feldolgozásán és elemzésén alapul.

A tanulmány a vállalkozói lét elméleti megközelítéseiből kiindulva, a vállalkozói magatartás fő meghatározójának az innovációt tekinti, mely során a vállalkozó célja, hogy folyamatosan újat alkosson. Az innovációs hajlandóság erősen összefügg a vállalkozói hajlandósággal, és mindkét tényező szorosan köthető a szervezet kreatív vezetőjéhez. Emellett a vállalkozói hajlandóság mértéke erőteljesen kihat az innovációra is, ugyanis ha a vezető kockázatkerülővé és adminisztratívává válik, beszűkülnek a szervezet növekedési lehetőségei.

A vállalkozói szemlélet és vállalkozói hajlandóság innovációval való összefüggései mellett kiemelt szerepet kap az innováció formáinak vizsgálata. Schumpeter (1980) fő gondolata, a kreatív rombolás mentén haladva, az innováció az a tevékenység, ami a régi helyett új erőforrás-kombinációkkal addig nem létező termékeket és üzleti modelleket hoz létre. A vállalkozó innovációs erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. A tanulmány feltárja, hogy miként viszonyulnak napjaink KKV-vezetői ehhez az újító magatartáshoz,

hogyan értékelik benne saját szerepüket, és milyen kilátásai lehetnek a szektornak ezen a téren.

## 2. A VEZETŐ, VÁLLALKOZÓ SZEREPE AZ INNOVÁCIÓBAN

### 1. 1. Vállalkozói lét elméleti megközelítései

A magyar nyelvben vállalkozó alatt egyaránt érthetjük egy vállalkozás vezetőjét, függetlenül attól, hogy milyen módon működteti vállalkozását, valamint tekinthetjük ezt egyfajta jelzőnek is, mely egy sajátos látásmódra, magatartásra vonatkozik. Ha ezen két értelmezés egyben teljesül, akkor beszélünk az igazi vállalkozói létről, melyet az angolban „entrepreneur” névvel illetnek. A következő fejezetben a vállalkozás vezetőjére helyeződik a hangsúly, a vizsgálat fókuszában pedig a vállalkozói hajlandóság, különösen az innovációs hajlandóság tekintetében elemezzük a már meglévő 14 esetet.

Számos iskola igyekezett különböző szemszögből megragadni a vállalkozói létet, a kifejezést a tevékenységek olyan széles skáláján alkalmazták, mint az alkotás, alapítás, adaptáció vagy a vállalkozás menedzselése. Az 1. számú táblázat Cunningham és Lischeron (1991) munkája alapján foglalja össze a vállalkozói elmélet hat iskoláját, melyek ugyanazt a jelenséget hat eltérő szempontból magyarázzák.

Ezen iskolák a vállalkozó létet változó szemszögből ragadják meg. A „nagy ember” iskolája és a pszichológiai iskola a vezetői személyes kvalitásokra épít. A klasszikus iskola a lehetőségek felismeréséről szól, a kreativitást, a döntéshozatalt és a lehetőségek folyamatos keresését állítja középpontba. A menedzseri és a leadership iskola inkább a cselekvésre, a gyakorlati menedzsment feladatokra fókuszál, mint például a szervezés és a dolgozók motiválása. A menedzsment és leadership iskolák segítenek annak a megértésében, hogy milyen interperszonális és technikai ismeretek szükségesek a vállalkozás mindennapi működtetéséhez. A vállalkozói értékteremtést vizsgálatánál pedig a vállalkozónak, mint személynek van jelentősége, ahol nagy szerepet kapnak a múltbeli események és a vállalkozást elindító motivációk. Az intrapreneurship iskola pedig az újraértékelésről és adaptációról szól (Cunningham és Lischeron 1991).

Jelen kutatás a klasszikus iskola nézőpontjából indul ki, miszerint a vállalkozói magatartás fő meghatározója az innováció. A klasszikus vállalkozó-elméleti iskola alaptétele és egyben a kutatás kiindulópontja, hogy a vállalkozónak a feladata, hogy „tegyen”, amely kreativitásban, innovativitásban, a termelés új kombinációinak keresésében ütközik ki leginkább.

A menedzsment lehetőségkereső hozzáállása az, amely az innováció szikrájául szolgál, és amely arra utal, hogy a vállalkozói lehetőségteremtés egy folyamat (Peterson, 1985).

<b>Elmélet</b>	<b>Fókusz</b>	<b>Következtetés a vállalkozóról</b>	<b>Vállalkozói viselkedés jellemzői</b>	<b>Képességek kihasználása</b>
<b>„A nagy ember” iskolája</b>	A vállalkozó veleszületett képességekkel rendelkezik	A veleszületett intuíció hiányában, semmi sem különbözteti meg a többi embertől.	Intuíció, energia, kitartás, önbizalom	Induló szakasz
<b>Pszichológiai iskola</b>	A vállalkozók egyedi értékekkel, hozzáállással és szükséglettel rendelkeznek.	A viselkedés alapja, az igények kielégítésére tett kísérlet.	Személyes értékek, kockázatvállalás, elismerés igénye	Induló szakasz
<b>Klasszikus iskola</b>	A vállalkozói magatartás fő meghatározója az innováció.	Tulajdonlás helyett a cselekvés kerül előtérbe.	Innováció, kreativitás, felfedezés	Induló szakasz és korai növekedés
<b>Menedzseri iskola</b>	A vállalkozó, mint szervező, tulajdonos, menedzser és kockázatkezelő.	A vállalkozók menedzsment ismerete bővíthető.	Tervezés, pénzügyek kezelése, szervezet irányítása	Korai növekedés és érettség szakasza
<b>Vezetői (leadership) iskola</b>	A vállalkozók, mint az emberek vezetői.	Egyedül nem tudja célját véghez vinni, szüksége van támogatásra.	Motiválás és vezetés	Korai növekedés és érettség szakasza
<b>Intrapreneurship iskola</b>	Képességei hasznosak a komplex szervezetekben: független egységek fejlesztése új piac létrehozása céljából.	A szervezetnek alkalmazkodni kell, a vállalkozók a szervezet építőivé és menedzsereivé válnak.	Döntésmaximalizálás, lehetőségek figyelemmel kísérése.	Érettség és változás szakasza

1. Táblázat. A vállalkozói elmélet iskolái. Forrás: Cunningham & Lischeron (1991)

Az előzőekben a vállalkozói lét került a középpontba. A vállalkozói lét azonban nehezen választható el magától a vállalkozást vezető személytől. A legkorábbi vállalkozó definíció Cantilliontól (1700-as évek) származik, aki az egyént úgy írta le, mint racionális döntéshozót, aki vállalja a kockázatot és menedzseli a vállalkozását (Carland et al, 1984).



A vállalkozó definíciója manapság gyakran egybeesik azzal a meghatározással, amely a kisvállalkozások vezetését és menedzselését jelenti. A vállalkozások e szektorát külön egységként kell kezelni amiatt, hogy méretükből adódóan limitált erőforrásokkal rendelkeznek, az erőforráshiányból adódó problémákat pedig a vállalkozónak tudnia kell kezelni (Carland et al, 1984). Azonban nem minden kisvállalkozás tekinthető egy az egyben vállalkozói szervezetnek, mivel azokat nem jellemzi folyamatos növekedés, méretbeli sajátosságait tekintve pedig megmaradnak a kisvállalkozások szintjén.

Gartner (1989) szerint a vállalkozói lét nem más, mint szervezetek létrehozása, és ez az a tulajdonság, amely elkülöníti a vállalkozó személyét a nem vállalkozó személyétől. Kutatásában a vállalkozó a kiindulási egység, a vállalkozó jellemvonásai és tulajdonságai jelentik a kulcsot a „vállalkozóság”, mint jelenség meghatározásához. A 2. számú táblázat néhány jelentős vállalkozó definíciót és a vállalkozó személyének jellegzetes jegyeit mutatja be.

Szerző	A vállalkozó definíciója	Jellegzetes jegyek
<b>Collins and Moore (1970)</b>	A szervezet építői és vállalkozók megkülönböztetése. Schumpeter-i megközelítés: az a vállalkozó, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre és megszűnik annak lenni, ha már csak az üzletvitellel foglalkozik.	szociális kapcsolatok iskolázottság munkahellyel való elégedettség
<b>Homaday and Bunker (1970)</b>	A sikeres vállalkozó olyan személy, aki olyan üzletet indított el, amely még nem létezett az előtt.	alkotás igénye, kreativitás, kockázatkezelés, elismertség elérése
<b>Hull, Bosley &amp; Udell (1980)</b>	A vállalkozó az a személy, aki az üzletvitelt irányítja és menedzseli valamint kockázatot vállal a profitszerzés érdekében.	teljesítmény, kreativitás, kontroll helye, elismertség igénye
<b>Litzinger (1965)</b>	A vállalkozó cél- és akcióorientált, szemben a menedzserrel, aki végrehajtja a folyamatot a cél elérése érdekében.	Kockázat preferencia, függetlenség, vezetői készség, felismerés, megfontoltság
<b>McClelland (1961)</b>	Az a személy, aki ellenőrzést gyakorol a termelési folyamatok felett. Többet termel, mint amennyit el tud fogyasztani, hogy az egyéni bevétel növelés érdekében eladja.	teljesítmény, optimizmus, lelkiismeret, piaci erkölcs

<b>Palmer (1971)</b>	Az elsődleges vállalkozói funkció magában foglalja a kockázatelemzést és kockázatvállalást. Az a sikeres vállalkozó, aki sikeresen közvetíti a kockázatos szituációt és meghatározza a kockázatkezelési politikát.
<b>Say (1816)</b>	A vállalkozó az ügynök, aki egyesíti a termelés különböző formáit és értéket teremt.
<b>Schumpeter (1934)</b>	A vállalkozó olyan feladatokat végez, melyek nem feltétlenül részei a mindennapi üzleti tevékenységnek, a leadership egy tágabb aspektusát jelenti.

2. Táblázat. Vállalkozó definíciók és jellegzetes jegyek összefoglalása. Forrás: Gartner (1989)

Jelen kutatás esetében a Schumpeter-i megközelítés a helytálló, mely szerint az a vállalkozó, aki folyamatosan újít, új kombinációkat hoz létre és megszűnik annak lenni, ha már csak az üzletvitellel foglalkozik (Schumpeter, 1980). Definíciója alapján a vállalkozó feladata nem más mint, hogy átalakítsa és forradalmasítsa a termelést, egy új találmány kihasználásával vagy olyan még kiaknázatlan technológiai lehetőség révén, mellyel új terméket vagy régi terméket új módszerekkel képes előállítani illetve új piacot tud teremteni az iparág átszervezésével (Schumpeter in Vesper, 1974).

A kritikus tényező, amely megkülönbözteti a vállalkozót a nem vállalkozói menedzserektől tehát az innováció: olyan működés létrehozása, mely az erőforrások kreatív kombinációjában valósul meg a profitszerzés érdekében. A vállalkozói szervezet céljai a profitabilitás és növekedés elérése, az üzletet pedig innovatív stratégiai megoldások jellemzik (Carland et al, 1984).

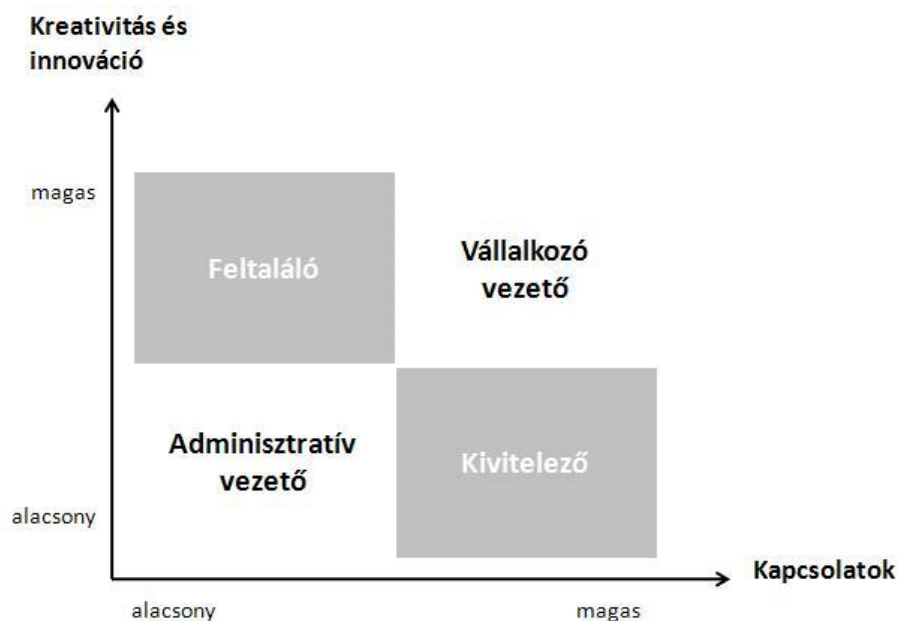
Gartner (1989) gondolatmenete szerint, a vállalkozói léttel foglalkozó kutatásoknak nem arra kell fókuszálnia, hogy „Milyen a vállalkozó?”, hanem leginkább arra, hogy a vállalkozó mit tesz, hogyan irányítja a folyamatokat, amely inkább egy magatartástudományi megközelítést jelent. A személyiségjegyeket fókuszba helyező kutatások alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozó olyan személy, akinek sikerült valamit elérnie és ez elsősorban kvalitásainak és tulajdonságainak köszönhető.

Miner (1997) szerint az egyének négy úgynevezett alaptípusa válhat jó vállalkozóvá:

- „A személyes teljesítő”- az egyén akit a siker elérése vezérel és ennek megvalósítása érdekében vállalkozik,
- „A határozott kereskedő”- aki jelleméből adódóan legjobban tud azonosulni a fogyasztók érdekeivel és képes azokat megérteni, így a leghatékonyabban értékesíteni termékeit,
- „Az igazi menedzser”- aki saját üzletet épít fel és célja a folyamatos növekedés,
- „Szakértő ötletgyáros”- aki, azért vállalkozik, mert ez lehetőséget teremt számára innovációra és ötlet megvalósulásából származó elégettség érzésére (Miner (1997) in Wickham (2006)).

Hortoványi (2009) szerint „vállalkozó az a szervezet, amelyben a döntéshozók vállalkozón viselkednek. Minden szervezetet egyének irányítanak, ezért a vállalkozó tevékenység vezetési stílust takar. A vállalkozó vezetők felismerik és keresik az erőforrások újrapárosításából származó üzleti előnyöket tekintet nélkül arra, hogy a felhasznált erőforrásnak ki a tulajdonosa”. Továbbá a vállalkozó vezetők olyan személyek, akik folyamatosan az újabb lehetőségeket keresik, illetve ezeket az új lehetőségeket akkor is megpróbálják megvalósítani, ha az erőforrások csak szűkösen állnak rendelkezésre. Az erőforrások mindig a szűkös vagy hiányos erőforrások problémájával küzdenek, mivel a potenciális hozam eléréséhez már a felhasználandó erőforrásokat veszi figyelembe. A hiány pedig tudás, ismeret vagy működő tőke esetében is felléphet, melynek problémáját leginkább a vállalkozók egy sajátos csoportja, a vállalkozó vezetők képesek a legjobban kezelni (Hortoványi, 2010).

A vállalkozó vezető személye szembe állítható az adminisztratív vezetővel, akinek elsődleges célja az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználása, adott technológia mellett (Vecsenyi, 2003) (1. sz. ábra).

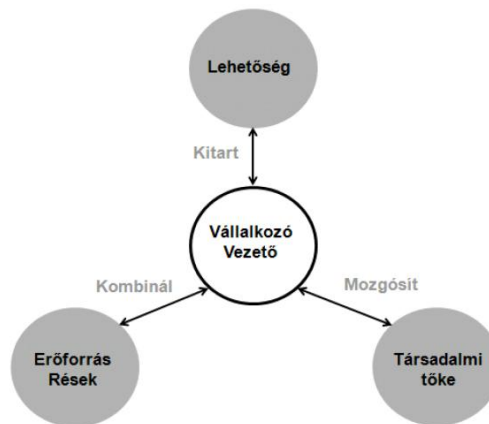


1. ábra. Vállalkozói szerepek. Forrás: Vecsenyi (2003)

A vállalkozó vezető másként tekint a vállalat erőforrásaira, mint az adminisztratív vezető, akinek rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások és azok leghatékonyabb felhasználásra törekszik. Az erőforrások szűkösségét a vállalkozó vezető produktív lehetőségnek éli meg. Az erőforrások hiányából fakadó lehetőség keresése; továbbá a vállalkozó vezető alapvető képességei, mint például a lehetőségek proaktív felismerése és az erőforrások megszerzésének képessége viszik előre a szervezetet. A vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, ez pedig a változásokra való gyors reagálást is jelenti (Hortoványi, 2009:59).

Timmons (1994) által megalkotott vállalkozói értékteremtési modellben az érték teremtése lehetőség, vállalkozó és vállalkozói team által vezérelt, erőforrásokhoz kötött, kreatív, integrált folyamat. Mindig a lehetőséggel kezdődik, melynek paraméterei meghatározzák az erőforrások és a csapat paramétereit. A vállalkozó az, aki felelősséget vállal, javítja a folyamatot és kezeli a hiányokból - csapat és erőforrás hiánya- adódó problémákat.

Timmons (1994) modelljére építve Hortoványi (2009) a vállalkozó vezetőt helyezte a vállalkozás, mint értékteremtő folyamat középpontjába (2. sz. ábra).



2. ábra. A vállalkozás, mint értékteremtő folyamat. Forrás: Hortoványi (2009)

A vállalkozó vezető az új lehetőségek aktív keresését kapcsolatrendszere, az erőforrások kihasználása valamint tudása, tapasztalata révén valósíthatja meg, amelyhez több út is kínálkozik számára:

- új kapcsolatok kiépítése,
- erőforrások újrakombinálása,
- üzleti modelljének átalakítása (Balaton et al, 2010).

A kapcsolatrendszer megléte elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vállalkozó vezető ki tudja használni a kínálgzó lehetőségeket, a kapcsolati tőke befolyásolja az üzlet bizonytalanságát, a szövetségek megkötését, a tanulási és innovációs folyamatokat egyaránt. A kapcsolatrendszer magában foglalja a belső és külső kapcsolatokat, mely kapcsolati hálók hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalkozó hatékonyabban mozgósítsa mind a belső, mind a külső erőforrásait. Hortoványi (2009) kutatási eredményei is azt támasztották alá, hogy a vállalkozó vezetők az erőforrás-szükséglet változásával nagyobb hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok ápolására, mint az adminisztratív vezetők.

Hortoványi (2009) három stratégiai dimenzió; 1) Vállalkozói hajlandóság, 2) Spekulációs hajlandóság és 3) Termék vezéreltség mentén a vezetők stratégiai preferenciáit mutatta meg. A spekulációs hajlandóság a magas kockázat tűréstől az abszolút kockázat kerülésig terjed. A termék vezéreltség esetén az egy termékes vállalkozástól az erősen diverzifikált termékvonallig terjed a tartomány. Kutatási eredményei alapján a (erős) vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetők elkülönítése mellett más mintákat is azonosított; a spekulatív, a kockázat kerülő és a termék offenzív magatartás mintákat.

## 1. 2. .A vállalkozói hajlandóság dimenziói

A vállalkozói hajlandóság öt legjelentősebb dimenziója az innovativitás, proaktivitás, kockázatkezelés, autonómia és agresszív versengés. Az autonómia az ötlet megszületését és teljes véghez vitelét; az egyén szintjén az ehhez szükséges képességet, míg a szervezet szintjén a szervezeti határok által nem behatárolt akciót jelenti (Lumpkin & Des, 1996).

Az innovativitás egy vállalkozás életében abban nyilvánul meg, hogy támogatja az új ötleteket, az újdonságot, a kísérletezést és az olyan kreatív folyamatokat, melyek új termék, szolgáltatás vagy technológiai újítás létrejöttét eredményezik. Az innováció széles skálája megtalálható egy-egy vállalkozásban, legyen szó új termékvonalról, egy-egy új hirdetési formától, a technológiai újítások melletti elkötelezettségig (Lumpkin & Des, 1996). A szakirodalom megkülönbözteti az innovációs vállalkozási szellemet, amely a már létező vállalatok innovációs tevékenységét jelenti (Tang & Koveos, 2004).

A proaktív magatartást a környezeti változásokra adott, jövőbeni igényeknek elébe menő válasszal, az anticipált trendekre alapozó magatartással és a versenytársakat megelőző újítások bevezetésével azonosították (Fragó, 2008). A proaktivitás előrelátó szemléletet foglal magában, amelyet innovatív tevékenységek kísérnek; így az ilyen formában létszükséglet a vállalkozás fejlődéséhez. Bár közeli kapcsolatban áll az agresszív versenyzéssel, nem tévesztendő össze vele, mivel a proaktivitás a piaci lehetőségek megragadását, a környezet megváltoztatására való hajlandóságot jelenti, amellyel keresletet teremt. Az agresszív versenyzői magatartás a versenytársakra irányul a meglévő keresleti viszonyok és trendek között, a cél a piaci pozíció megerősítése és a versenytársak teljesítményének felülmúlása. Az agresszivitás arra utal, hogy a válasznak gyorsnak és hatékornak kell lennie (Lumpkin & Des, 1996). A választ befolyásolják a környezeti feltételek, mivel dinamikus környezetben a proaktív, kockázatvállaló stratégia, míg ellenséges környezetben az agresszív versenyző stratégia a célravezető (Fragó, 2008). A kockázatkezelés szintén elidegeníthetetlen része a vállalkozásnak és már a kezdeti vállalkozással foglalkozó elemzések is használták a vállalkozás jellemzésére, a vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalkozásokat pedig kockázatvállalóbbnak tekintették (Lumpkin & Des, 1996).

Drucker (2002) értelmezésében a vállalkozó elkötelezett az innováció gyakorlata iránt, és a szerző magát az innovációt egy speciális vállalkozói feladatnak tartja. Itt leginkább az a kérdés merül fel, hogy mi a vállalkozás definíciója.

Egyetértés mutatkozik abban, hogy nem a méret vagy a vállalkozás kora a meghatározó, hanem az a tevékenység, amely a vállalkozás gazdasági, társadalmi lehetőségeinek céltudatos megváltoztatását jelenti. E tevékenység mozgatórugója, pedig nem más, mint az innováció.

### **1. 3. A vállalkozói lét és innovativitás kapcsolata**

Schumpeter gondolataira támaszkodva a következők megállapítások emelendők ki az innováció és a vállalkozó kapcsolatában:

- A vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért.
- A vállalkozó innováció erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. Úgynevezett kreatív rombolást végez a piacon, mely az által, hogy új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek kialakításával jár, egy minőségi előrelépést eredményez.
- A vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a jogi és szervezeti környezettől: a vállalatvezető ugyanúgy vállalkozónak tekinthető, nem kell szükségszerűen alapítónak vagy tulajdonosnak lennie (Hortoványi, 2010:21).

Schumpeter a vállalkozót, mint innovatív tényezőt, s egyenesen a gazdasági fejlődés kulcsfigurájaként nevezte meg (Schumpeter in Wong et al. 2005). A vállalkozók innovatív tevékenysége másokat is hasonló folytatására ösztönöz, ezzel hozzájárulva az egész gazdaság fejlődéséhez. A vállalkozók kompetitív tevékenysége mozgatja a piaci folyamatokat, valamint a technológiai innováció maga a vállalkozói képesség megtestesülése (Wong et al. 2005). Pretorius et al. (2005) úgy véli, a vállalkozót a vállalattulajdonostól egyenesen kreativitás- és innovativitásbeli hajlandósága különbözteti meg.

Az utóbbi idők vállalkozás-felfogásának megváltozása új irányba terelte a vállalkozó fogalmát, egyértelműen a gazdasági növekedéshez kapcsolva azt. Ennek értelmében a vállalkozók a változások előidézői, akik új ötleteket dobnak a piacra. Wenekers and Thurik (1999) kiemelik a vállalkozó, mint innovátor tevékenységének sokszínűségét, szerintük az alapvető innovativitáshoz fűződő feladatai nem csak az újdonság elfogadása, hanem annak előidézése, és új piacok felé való elmozdulás lehetőségének keresése.

Drucker (2002) szerint az innovativitás és a vállalkozói lét megfelelő menedzsmenttel céltudatosan összekapcsolható. A vállalkozói hajlandóság nem tulajdonság vagy intuíció, hanem viselkedés és látásmód. A sikeres vállalkozónak az innovatív lehetőségek hét forrására érdemes odafigyelnie:

- váratlan siker, hiba, vagy külső esemény
- a különbségre aközött ami ténylegesen van, és ami lehet a piacon
- folyamatszükségletű innovációra
- az iparági- és strukturális változásokra
- demográfiai változásokra
- a felfogásbeli változásokra
- új tudományos- és nem-tudományos tényekre, az irreleváns tényezők kiszűrésével (Drucker, 2002).

Carrier (1999) pedig azt vallja, ha egy vállalat a versenykörnyezetben meg akar állni a lábán, valamint túlszárnyalni a többiekét, akkor elengedhetetlen, hogy kreativitást és innovatív hajlandóságot mutasson. Az innováció kivitelezésében szintén fontos faktor lehet az önbecsülés. Akik magasabb fokú kreativitással rendelkeznek fogékonyabbak az innováció megvalósítására is. A kreativitás új üzleti lehetőségek irányába mutat (Hills és Shrader 1998). Sokan elkerülik ezen képességek fejlesztését, hiszen kevésbé megfoghatóak mint más egyéb funkcionális területek, így a pénzügy, vagy a marketing.

#### **1. 4. A vállalkozó és az innováció kapcsolata a vizsgált esetek alapján**

A vizsgált vállalkozások és vezetőik esetében is megfigyelhető, hogy különböző vezetési stílus jellemzi őket, más a hozzáállásuk a vállalkozás működtetéséhez, az innovációhoz, valamint a környezetet és a kockázatot is többen, eltérő módon értékelik. Ezen vizsgálat eredményei több változó mentén kerülnek bemutatásra, melyek a következők:

- Célok a vállalkozás alapításával
- Hosszú távú célok
- Kockázathoz való hozzáállás
- Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja
- Az innováció értelmezése
- Az innováció megítélése



- Az innováció forrása

#### 1. 4. 1. Célok a vállalkozás alapításával

Fontos alaposabban szemügyre venni a vállalkozók motivációit, amelyek az alapításhoz vezető út első követét képezték, valamint, hogy jelenleg milyen célok mozgatják a vállalkozások vezetőit. Ez azért fontos, mert az alapítás célja összefügghet a hosszú távú működés céljaival.

Az egyik leggyakrabban említett indok a család megélhetésének biztosítása volt, ez esetben a család egy vagy több tagja felhagy korábbi tevékenységével, és minden erejét az új vállalkozás működtetésének szenteli: *„a fő cél egy családi gazdaság kialakítása volt, megélhetés céljából. XY úr és felesége is csak ezzel foglalkoztak főállásban, teljes tevékenységüket ennek szentelték, a virágkertészettel felhagytak.”* (7. alany), *„a cél az volt, hogy megéljek a családommal”* (2. alany). Ennek köszönhetően a legalapvetőbb motiváció az *„eredménytermelés”* (8. alany).

Nem egy esetben a pusztán profitszerzésen felül megjelennek olyan célok is, mely a szakma iránti mély elhivatottságra utalnak: *„a családi hagyományokat szeretjük volna újjáéleszteni”* (10. alany), *„ez egy mesterség, amit meg kell tanulni”* (2. alany). Ezen kifejezések, mint *családi hagyomány, mesterség*, erős érzelmi töltettel rendelkeznek, mely a vállalkozás vezetőjének elköteleződését, vállalkozásához való vonzalmát erősítik.

A családi hagyomány továbbvitele mellett előfordult olyan interjúalany is, aki régóta dédelgetett álmát szeretne volna megvalósítani, és mert is kockázatot vállalni ennek érdekében, illetve olyan vállalkozó is, akire előző munkahelyén szerzett rossz tapasztalatai, valamint a munkakeresésből adódó kényszer hatottak ösztönzőleg.

A különbség azonban elsősorban a tudatosságban jelentkezik. Legyen szó olyan vezetőről, aki magas szakmai elhivatottsággal rendelkezik, vagy olyanról, aki inkább egy lehetőséget látott meg, *„egy magyar származású osztrák úr szeretett volna egy borászati vállalkozást Magyarországon, és úgy gondolta, hogy én alkalmas partner lehetek hozzá”*. (9. alany), eltérő nézetbeli különbségek fedezhetők fel annak tekintetében, hogy mennyire tudatosan alapították és működtették későbbiekben vállalkozásukat.

Van olyan, aki az alapításnál inkább a biztonságra helyezte a hangsúlyt. A biztonság jelenthet egy megbízható minőséget: „*a termelésben is az volt a cél, hogy olyan minőségű borok készüljenek, amelyek a világ bármely pontján egy jobb pincészetnél elkészülhetnének*” (7. alany), de jelenthet működési biztonságot is: „*ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen.*” (10. alany). A másik nagyobb kategória azon vállalkozásokat jelenti, ahol az újdonság keresése játszotta a nagyobb szerepet az alapítás során: „*úgy gondoltuk, hogy meg tudunk termelni egy eredeti felfogású bort, ami újdonság lehet a piacon.*” (9. alany), „*Igazából a fő cél az volt, hogy valami újat nyújtsunk, újat adjunk, amit más eddig nem. Minden esetben az volt a koncepció és a cél, hogy mindenben különbözzünk a többiektől: névválasztásban, arculatban, minőségben, kommunikációban is*” (1. alany).

Ezen utóbbi kategória esetében gyakrabban tettek említést arról a vállalkozások vezetői, hogy az alapítást tudatos tervezői munka előzte meg: „*Abszolút feltérképeztem a hazai csokipiacot, a hazi multicégek és készítőik által gyártott termékeket valamint külföldi minőségi kézzel készült termékeket is, amiket kisebb cégek importálnak. Gyakorlatilag a Magyarországon kapható összes csokoládét megvásároltam, kisebb fókuszcsoporthoz teszteket csináltam, íz-tesztektől kezdve mindent. Mielőtt ez az egész elindult, egy komoly piackutatási munka előzte meg.*” (1. alany), „*...végeztem egy piackutatást és felismertem azt, hogy ez egy piaci rés.*” (1. alany). Ezzel szemben teljesen más hozzáállást mutat egy olyan alapítás, ahol így nyilatkozott az interjúalany: „*...inkább az, hogy mi barátok együtt csinálunk valamit, különösebb cél nem volt, tehát nem az, hogy multinacionális cég leszünk, vagy ekkora cég, akkora cég, hanem hogy hadd szóljon*” (14). Ahogyan tehát az elméletben is megfogalmazódott, már az alapítás idején is elsősorban a vállalkozó látásmódja és nem személyiségjegyei a meghatározóak.

Mindezek után érdemes megvizsgálni, hogy az alapítás tudatossága, bizonytalanságtűrése mennyire befolyásolja a későbbi vállalkozói hajlandóságot.

#### **1. 4. 2. Hosszú távú célok**

Ahogyan a vállalkozásalapítás céljainak vizsgálatánál a Szerző feltárta, a vállalkozás vezetőjének személyes hozzáállása, tudatossága, elhivatottsága meghatározta az alapítás időszakát. Azonban a hosszabb távú működési célok esetében sincs ez másként.

Ahogy az már az alapítás elemzésekor is megmutatkozott, a biztonságos, fenntartható működés számos esetben előtérbe kerül a vállalkozás céljai között. „Rövid távon a célunk az, hogy túléljük a válságot. Hosszú távon pedig az, hogy egy tradicionális vállalkozást teremtsék” (2. alany), „...hosszú távban gondolkozunk” (3. alany), „Rövid távon mindenképpen az, hogy megtartani azt a vendégkört, amely már az étterem mellé állt” (12. alany). Ezt a legtöbb esetben egy nagyobb változásoktól mentes környezetben képzelel el a vezető: „Így igazából 5 év múlva olyan gyökeresen nagy változásban nem gondolkodok” (14. alany), „minden évben az a célunk, hogy jobb és jobb lehetőségeket teremtsünk a szülő termelésében, minél hatékonyabban tudjunk dolgozni” (9. alany), „Ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen” (10. alany). Mindebből az szűrhető le, hogy a vállalkozás vezetők egy részének legfőbb vágya a komoly változásoktól, problémáktól mentes folyamatos működés. Sokan hangsúlyozzák és előnyben részesítik a hosszú távon kiegyensúlyozott működést.

Azonban akad olyan is, aki nagy célokat mer álmodni: „Természetesen a fejlődés, hosszú távú célja a vállalatnak, hogy Kelet-Európa legnagyobb IT-Securityvel foglalkozó vállalata legyünk” (5), „Célunk, hogy piacvezetők legyünk. Emellett nem sokára a külföldi piacra is kilépünk. Nagy reményekkel tekintünk a nemzetközi piacra lépés elé, amelyhez immár elérkezettnek láttuk az időt”. (5). „A céljaim közt szerepel, hogy ez egy világmárka legyen. Azt szeretném, hogy ez mindenhol egy elismert, jó reputációval bíró márka legyen” (1. alany). Jelen esetben a hosszú táv egy dinamikusan növekvő vállalkozás jövőképét vetíti elő.

Ezen különbségek részben a tudatosság, részben a vállalkozás vezetőjének kockázathoz való hozzáállásával függenek össze, így a következőkben a kockázattal kapcsolatos attitűdöt veszi a Szerző górcső alá.

#### **1. 4. 3. Kockázathoz való hozzáállás**

A kockázat menedzselése hozzátartozik egy vállalkozó feladatköréhez, azonban nem mindegyik vállalkozó viszonyul a kockázatokhoz egyformán: van olyan vezető, aki véleménye szerint már azzal is jelentős kockázatot vállal, hogy vállalkozásba kezd a hazai viszonyok között: „Nem tudom, hogy lehet-e nagyobb kockázatot vállalni” (2. alany), illetve jó ellenpélda az a vállalkozó, amelyik magát abszolút kockázatvállalónak tartja:

„amikor az elején belefogtam és a barátoknak meséltem róla, hogy ilyesmit akarok csinálni, teljesen hülyének néztek” (1. alany), és „simán fölrakja az egy millió forintot a pirosra.”(1. alany).

Kétféle hozzáállás bontakozik ki, azé a vállalkozóé, aki nem akar felesleges kockázatot vállalni, minimális szintjén újít: „Egy új bor bevezetése nem jelent akkora kockázatot.”(10. alany), „Biztos hogy nem vállalnék nagyobb kockázatot, ennek egyszerű a magyarázata. Ez egy teljesen racionálisan felépített dolog, amit mi csinálunk, mi azt szeretnénk, hogy ez egy hosszú életű cég legyen” (10). Továbbá azé, aki hajlandó nagyobb kockázatot vállalni nagyobb nyereség elérése érdekében, aki „lát bizonyos lehetőségeket, amit mások nem, és ami ennél fontosabb, hogy meg is meri lépni ezeket a dolgokat és ezzel jelentős kockázatot mer vállalni.”(7. alany) Mindez a vállalkozói hajlandósággal függ össze.

A vállalkozói mentalitás azt követeli meg a vállalkozótól, hogy megbirkózzon a kockázatosnak tűnő helyzetekkel is és a lehető legjobbat hozza ki belőle. Ezek a helyzetek pedig igen változatosak lehetnek például „hogy a kapacitásunk mennyire teszi lehetővé a kísérleteket.”(7. alany), vagy a törvényi szabályozás által előidézett helyzet: „a jelenlegi magyarországi törvényi keretek mellett”(12. alany) vagy egyáltalán az, hogy valami olyan újba fogjon, mellyel más még nem próbálkozott.

Az innováció fajtái különböző szinten, de bizonytalansággal, kockázattal járnak. Így a vezetők újításokhoz való hozzáállása is változó. „Kockázat nélkül nincs üzlet.”(4. alany) és ez hajtja a vállalkozót, amikor egy-egy újításba belevág. Ugyanakkor törekszik arra, hogy a kockázatos innovációkból adódó bizonytalanságot minimalizálja amikor „egy beruházás, amely volumenében is megterhelheti a céget akkor alapvető dolog, hogy ezeknek a kockázatoknak a megfelelő mérlegelésével tedd meg ezt.”(13. alany) Egy vállalkozó nem a kockázatos helyzeteket keresi, hanem kezeli, közben a bizonytalanságot minimalizálva.

A kockázat vállalásának speciális aspektusa az új ötletek megvalósításának finanszírozása. A külső finanszírozást több vezető is rendkívül kockázatosnak értékeli, így a kizárólagosan saját forrásból történő finanszírozás megítélése igen pozitív: „hitel nélkül működik, nálunk nincs bank, nincs befektető, nincs csendestárs” (7. alany). Ennek következtében a forráshiány, a vezető megítélése alapján gátat szab az újításoknak: „Gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi eszközeim. Nekem az ötlet itt van a fejemben, és mindig megvárom az anyagi háttérrel hozzá, mielőtt megvalósítom” (2. alany),

„Hát, önmagában a hajlandósággal nincs gond, csak ugye van az, hogy meddig éri meg... persze sok mindent szeretnénk, de hát megint, ugye mindig azért a pénz beleszól, és mindig csak annyit tudunk fejleszteni, amennyire van pénz” (11. alany), „Én ellensége vagyok a hitelnek, mert inkább odáig megyek el, ameddig a lehetőségeim keretét nyújtanak erre” (12. alany).

Nemcsak a kockázathoz való hozzáállás más, hanem az is, hogy mit értékel a vezető kockázatnak. Sokan már magát a vállalkozás létét kockázatként élik meg, „én most már 5 éve a saját vállalkozásaimból élek. Aki ma Magyarországon meg tudja csinálni, az egy hazardőr. Én is ilyennek tartom magamat” (2). Előfordul az is, hogy bármilyen újítás kockázatos a vezető szemében, így a termék- vagy technológiai szintű innovációt is kockázatnak értékeli: „Ha akarunk fejlődni, be kell vállalni újításokat. Kockázat nélkül nincs üzlet” (4. alany), „Igen-igen, mindig jobban szeretem az olyan újdonság-bevezetést, aminek a kockázata minimális” (12. alany). Ez esetben a kockázat két szinten jelentkezik: „egyrészt mint anyagi kockázat, másrészt, hogy nem fogadja el a vendégkör” (4). Emellett megtalálhatók azok is, akik hajlandók kockáztatni: „Lát bizonyos lehetőségeket, amit mások nem, és ami ennél fontosabb, hogy meg is meri lépni ezeket a dolgokat és ezzel jelentős kockázatot mer vállalni” (7. alany), „De míg más nem meri, én igen. Ha látok benne rációt és ebben láttam és ezért mertem ebbe az egészbe belevágni” (1. alany).

Utóbbiak azok, akik az igazi vállalkozók, meg van bennük a hajlandóság a kockázat vállalására a siker elérése érdekében.

#### **1. 4. 4. Vállalkozó személyisége, mint a vállalkozás motorja**

A vállalkozás vezetőjének látásmódja, hozzáállása tehát nagyban befolyásolja a vállalkozás sorsát. Bármennyire is tartja magát egy-egy vállalkozó igazi vállalkozónak, ha mentalitása, innovativitása, proaktív szemlélete sok esetben hiányzik, és nincs, ami megkülönböztesse egy adminisztratív feladatokat ellátó menedzsertől.

Kiemelkedően nagy szerepe van az elhivatottságnak: „Ezt nem lehet másképp csinálni, csak elhivatottsággal. Biztos lehet anélkül is, de az nem biztos, hogy jól is működik” (2. alany), valamint a szenvedélynek „De én láttam a szemeim előtt, a csomagolást, tudtam, hogy mit akarok csinálni, megvolt a vízió. Szerintem ezért tudta ez így kinőni magát, mert ha nem hiszek benne, akkor nyilván nem csinálom meg. Ha nem hiszem azt, hogy ez sikeres tud lenni. (1. alany)”.

Összegyűjtve a vállalkozások vezetői által említett tulajdonságokat, a következő megállapítások tehetők a vállalkozóról:

- Önálló és talpraesett, az operatív ügyek kezelésében ugyanúgy otthon van, mint a vállalkozásvezetői feladatok ellátásban: *„Kvázi vezető típusnak kell lennie, hogy önmaga végigvisz ügyeket” (2. alany)*
- Felismeri a kínálózó lehetőséget, a piaci igényt és hosszú távra tervezve, a kockázatok kezelése mellett igyekszik a lehetőségeket megvalósítani, kielégíteni.
- Vállalatirányítás terén gyakorlattal és tapasztalattal rendelkezik, valamint igyekszik megfelelő munkakörülményeket és környezetet teremteni: *„Nekem valahogy mindig az jut eszembe, hogy megpróbálni egy olyan körülményt teremteni magunknak és másoknak, ahol mindenki jól érzi magát” (4. alany)*
- A vállalkozás „szellemi motorja”
- Feladatait képes a nap 24 órájában ellátni, türelemmel és nagy munkabírással rendelkezik. *„nagyon komoly munkabírással kell rendelkeznie. Ha valaki nem képes hetente tizenkét órát dolgozni hét napon át az első egy-két évben, akkor bele se vágjon” (13. alany).*
- Célja, hogy a lehető legtöbbet hozza ki magából és a vállalkozásából, keresi a folyamatos fejlődési valamint tovább lépési lehetőséget.
- Kreativitással és nyitott hozzáállással kezeli a komplex helyzeteket.
- Képes olyan szervezetet létrehozni, amely egy bizonyos idő után önműködővé és önállóvá válik.
- Rugalmas képes alakítani a vállalkozás szervezeti felépítését a környezeti és egyéb belső változásokra reagálva és a változtatásokat képes a munkatársak felé kommunikálni.
- Kapcsolatrendszerének alapja a bizalom, melyet a fogyasztóival és az iparágon belül kiépít.
- Nyitott az új ötletekre és a szervezeten belül olyan légkört teremt, mely segíti az ötletek megszületését.

A fentiekből jól látszik, hogy a vállalkozás vezetőjének szellemisége az innovációra is nagy hatással van, többször is előkerül az innovációval, lehetőségekkel való kapcsolat. Maga az innováció is sokszor a fejben, mégpedig a vezető fejében dől el, aki

látásmódjával, hozzáállásával befolyásolja a szervezet innovációs hajlamát, hajlandóságát. A következő kifejezések is ezt támasztják alá:

„...valaki valamit megálmodik.” (13. alany)

„olyan személy legyen az egész mögött, aki ezzel foglalkozik” (3. alany)

„Fejben elébe megyek.” (2. alany)

„Azt gondolom, hogy leginkább a vállalkozón múlik. Ahhoz nem kell anyagi erőforrás, hogy kigondold, nincs erőforráskorlátja annak, hogy gondolkozzál és képes legyél olyat nyújtani, amit még más nem csinált. Nincsenek anyagi korlátok.” (1. alany)

„fantáziájának” (2. alany)

„Ezek adták a szellemi alapot végül is az induláshoz.” (7. alany)

„Meglátja azokat a lehetőségeket, amikre igény van...” (8. alany)

„... egy eredeti felfogású...” (9. alany)

„Gyökeresen nagy változásban nem gondolkodok, de van egy-két olyan technológiai... Effektíve technológiai újítás... Nem is újítás, korszerűsítés, inkább így fogalmaznék, aminek látom realitását. Ez így benne van az emberben, motoszkál.” (13. alany)

Azon szavak, mint *meglát*, *gondolkodik*, *felfogás*, *megálmodik*, azt jelzik, hogy leginkább a vezetői hozzáállás az, ami befolyásolja a vállalkozás innovativitását, így válik a vezető a vállalkozás szellemi motorjává.

#### **1. 4. 5. Az innováció értelmezése**

Mielőtt a Szerző rátérne arra, hogyan vélekednek a vállalkozások vezetői az innovációról, érdemes figyelmet szentelni annak, hogy milyen kifejezésekkel illették a megkérdezettek az innovációt, mint fogalmat. A legtöbbször ugyanis nem azt a szó hangzott el, hogy innováció, a leginkább előforduló kifejezések, melyek alatt a vezetők az innovációt értik az alábbiak:

- **Újítás:** „megújulási lehetőség” (9. alany), „megújuló” (9. alany), „mindig kell újítani” (4. alany), új dolgok (4. alany), „újítasz” (13. alany), „újításoknak” (14.

*alany), „újdomságról” (12. alany), „megújulás” (12. alany), „olyat nyújtani, amit még más nem csinált” (1. alany)*

- **Fejlesztés:** *„fejleszteni” (1. alany), „beruházás” (12. alany)*
- **Ötlet:** *„kreatív energia” (3. alany), „energiám” (13. alany), „fantázia” (13. alany), „ötlet” (11. alany)*
- **Innováció:** *„innoválni” (1. alany), „innovátorok” (5. alany)*

#### **1. 4. 6. Az innováció megítélése**

Azonban nemcsak az innováció, mint kifejezés különböző az egyes interjúalanyok véleményében, hanem az is, hogy a megkérdezettek valójában mit is értenek innováció alatt. Az újítást ahány vállalkozás és vállalkozó, annyiféleképpen értelmezte. Egy nézőpontból *„a megújulás az már nem is cél, hanem követelmény.”* (4. alany), mivel elengedhetetlen újítani és folyamatosan megújulni ahhoz, hogy a vállalkozás eredményesen helyt álljon a piaci versenyben. Más nézőpontból *„ez egy szükséges dolog, nem ez viszi előre a vállalkozást, de az előremeneteléhez szükséges.”*(8. alany)-, már csak szükségként jelenik meg, mely azt feltételezi, hogy az innováció egyfajta kényszer a vállalkozás számára.

Ezzel az elképzeléssel helyezkedik szembe az a vállalkozó, aki eleve az újdomság erejére építette fel a vállalkozását, célja az volt, *„hogy, valami újat nyújtsunk, újat adjunk, amit más eddig nem.”*(1. alany) Ebben az esetben az innováció már nem csak egy szükséges eszköz a vállalkozás versenyképességének a biztosítására, elsősorban a piaci trendet lekövetve, hanem egyenesen a vállalkozás létének a motorja, amely a folyamatos megújulásban és az újdomságok keresésében nyilvánul meg leginkább. Egy másik kategória szerint *„Fontos az innováció, ez nem kérdés, de az ember fantáziájának kell, hogy határt szabjon a pénztárcája”*(2. alany)- ebben a felfogásban már nem a fontosság, a szükség, vagy a követelmény kerül előtérbe, hanem a finanszírozási oldal, az anyagi erőforrások hiánya korlátozza az innovatív ötletek megvalósítását.

Felvetődik a kérdés, hogy mi az oka annak, hogy ennyire eltérő vélemények és meglátások övezik az innováció fogalmát? Ennek oka lehet egyrészt az, ahogy a vállalkozók a saját iparágukat és az iparági versenyt látják: *„Sokan a versenytársaink közül nem mernek úgy gondolkodni, hogy ’merjünk nagyok lenni.’*”(5. alany), mely azt jelenti, hogy piacvezető pozíció elérésének célként való kitűzése ösztönzőleg hathat az innovációs tevékenységre



is. Egy másik iparágfelfogás, mely nagy mértékben befolyásolja az innovatív tevékenységet az magának a piacnak a dinamizmusa: *„nagyon dinamikus más piac, folyamatosan figyelni kell, ébernek kell lenni és ugrani az új lehetőségek láttán.”*(6. alany) Ez visszautal arra az innováció-felfogásra, mely szerint az alapkövetelmény és szükséges: *„Gyakorlatilag folyamatosan szükség lenne rá, minden újszerű megoldásra vevő lehet a piac.”*(10. alany) Azonban mindezen leginkább annak köszönhető, hogy maga a vezető hogyan ítéli meg a helyzetet, hogyan viszonyul az innovációhoz.

Az idők folyamán végbemenő piaci átalakulás az innovációhoz való hozzáállást is jelentősen megváltoztathatja: *„a kezdeti időszakban a tőkehiány mozgatórugója volt a vállalkozásnak, mert szabad teret engedett az ötleteknek; ma már ez nem jellemző.”*(13. alany). Ez a megközelítés nem szükségszerűen jelenti azt, hogy a piacon nincsenek újítások vagy a vállalkozók kevésbé innovatívak, mint évekkel ezelőtt. A probléma oka abban keresendő, hogy nagyobb erőfeszítés, elkötelezettség szükséges ahhoz, hogy egy-egy jó ötletből eljusson a vállalkozás odáig és hogy azt meg is valósítsa. Ezt a plusz terhet a vállalkozó már nem akarja vállalni. Hivatkozhat a vállalkozó erőforráshiányra, amikor *„gyakorlatilag nem tudom ezt megtenni, mert nincsenek meg az anyagi eszközeim”*(2. alany) vagy időhiányra: *„nincs energiám arra, hogy valami vadonatúj dologba vágjak és két évig öntsem bele a pénzt és az energiát.”*(13. alany), de ezek a megállapítások egyértelműen a vállalkozói felfogás hiányára utalnak.

Fontos objektíven megítélni egy-egy vállalkozás helyzetét, az előbbihez hasonló, a vállalkozói felfogásra kijelentés vizsgálata során, mert tény, hogy az erőforráshiány az innováció gátja lehet, de ugyanakkor optimális esetben annak az előmozdítója is: *„Nincs erőforráskorlátja annak, hogy gondolkozzál és képes legyél olyat nyújtani, amit még más nem csinált.”*(1. alany), illetve *„kreativitással kiküszöbölhető az erőforráshiány.”*(4. alany)

Azonban ha már eleve a piac tulajdonságaiból vezeti le a vállalkozó az innováció vagy az új ötletek hiányát, hogy *„a nagy újdonságok nem törnek be.”*(14. alany), akkor arra utal, hogy úgy véli nem érdemes innoválni, mivel a piac nem vevő rá és így ő maga sem fog belevágni az ötlete megvalósításába. Ez szintén a vállalkozói szemlélet és elhivatottság hiányát jelzi. Illetve egy másik esetben az, amikor a piacot és az iparágat olyan stabilnak és állandónak gondolja, hogy megítélése szerint nem szükséges innoválni és megújulni: *„mi*

*jövőre is bort fogunk termelni meg 10 év múlva is, ilyen szempontból nincs megújulás.”*(8. alany)

Alapvető szemléletbeli különbség bontakozik ki aszerint, hogy milyen szerepet tölt be az innováció a vállalkozás életében. Megfigyelhető, ahol az a mindennapi működés integráns része: *„Fontos az, hogy nem csak akkor kell innoválni, amikor egy versenytárs erősödik, erős vagy megerősödött, hanem fontos az, hogy ettől függetlenül folyamatosan legyen egyfajta innováció.”*(1. alany). Mindez a vállalkozó részéről proaktív gondolkodást, a piaci igények változásának a nyomon követését jelenti. Ennek az eredménye az, amikor a vállalkozó képes a piaci igények elébe menő termékkel/szolgáltatással akár új piacot is teremteni, ugyanakkor ha csak *„fejben elébe megyek.”* (2. alany), az kevésnek bizonyul.

#### **1. 4. 7. Az innováció forrása**

Érdekes megvizsgálni azt is, hogy bár maga az innovációs hajlam erősen kötődik a vállalkozó személyéhez, milyen forrásai lehetnek az innovációnak, azaz miből nyerik a vállalkozók az ötleteket, amelyek eredményeként megszületnek az eszközölt újítások.

Először is a tudatosabbak piackutatást végeznek; *„végeztem egy piackutatást és felismertem azt, hogy a táblás csokoládékészítés egy piaci rés Magyarországon”* (1. alany). Személyes élményeket gyűjtenek, külföldi tanulmányutakon vesznek részt *„nemrég Franciaországban több Michelin csillagos éttermet meglátogattak tanulmányi jelleggel”*(8. alany). Sokat számít a nyitott szemmel járás, ha értesülnek nagyvilági trendekről, számos csatornán szereznek információt, amely újításokra készíteti őket: *„Mindig próbálunk valami újdonságot meríteni máshonnan a világból, mert onnan igenis lehet. Mindenképp távolabb kell néznünk”*.(9), *„nyitottnak kell lenni az új ötletekre”* (12. alany).

Mindemellett iparág specifikusan is megjelenik a tudás fontossága: *„nálunk a tudás az, ami biztosíthatja az innováció jelenlétét. Mi erre hegyezzük ki az egész működésünket, hogy a tudás érték; ezt kell ápolni, továbbfejleszteni, képezni”*(5. alany), a kreativitás-melyek a végtelen lehetőségek tárházai. Helyenként a szolgáltatások kombinálása, valamint a versenytársak tevékenysége hat ösztönzőleg. Van ahol- elsősorban a tudás specifikus iparágban- maguk az alkalmazott szakemberek rejtik magukban az innovációt, helyenként a végzett csapatmunka és a visszajelzések vezetnek egy-egy újítás ötletéhez.

Az elmélet (Gartner, 1985; Drucker, 1985; Hortoványi, 2009) is kimondja, hogy a vállalkozó magatartásától, látásmódjától sok minden függ. Az igazán sikeres vállalkozóknál a vállalkozói hajlandósággal egyfajta tudatossággal is párosul, tehát nem arról van szó, hogy nem félnek kockáztatni, hanem inkább úgy vélik, képesek kezelni a bizonytalanságot és adott esetben a kockázatos helyzeteket.

## 2. AZ INNOVÁCIÓ ÉRTELMEZÉSE A KKV SEKTORBAN

### 2. 1. Az innováció különböző megközelítései

Schumpeter (1980) szerint az innováció nem más, mint tudás, ötletek, felfedezések gyakorlatba való átültetése, így az innováció megvalósulása nem az új ötletek mennyiségén, hanem a vállalkozó képességein múlik. Az innovációs folyamatot, mint technológiai vagy szervezeti fejlesztést, értelmezhetjük úgy, mint erőforrások újfajta kombinációját. Ezeket alkalmazhatósági területeik szerint csoportosítva az alábbi kategóriákba sorolhatjuk:

- a) új vagy továbbfejlesztett termék/szolgáltatás, termelési eljárás,
- b) új piacra belépés vagy új piac nyitása,
- c) eddig ismeretlen termelési vagy szervezési folyamatok, eljárások bevezetése: pl. a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, a beszerzési források és csatornák újítása,
- d) új erőforrások bevonása az előállítási folyamatba (Schumpeter, 1980).

Az Európai Unió innováció-meghatározása szerint az innováció az alábbi definícióval írható le.

„Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (European Commission, 2004)

Hoffer és Iványi (2008) az innovációt egyrészt a fejlesztések újdonságtartalma szerint tipizálta. Az első típusú újítás a bázisinnováció, mely új távlatokat nyit az értékteremtés folyamataiban, illetve merőben rendhagyó módon elégíti ki az eddigi vagy a még fel nem fedezett fogyasztói igényeket. Ezzel szemben a fejlesztő innováció már alkalmazott utakon, módszereken belüli újítás, mely javítja a termék vagy szolgáltatás minőségét, illetve jól szolgálja az előállított érték differenciálását a többi versenytárustól. A fejlesztő innováció a látszatinnovációhoz annyiban hasonlít, hogy szintén termelési eljárás vagy a termék lényegét nem módosító változtatás, melynek célja nagyobb értékesítési mennyiség elérése (Hoffer és Iványi, 2008).

Az innováció kutatások leggyakrabban a termék- és folyamatinnováció között tesznek különbséget, de ezen általános kategóriákon kívül a vállalatok, vállalkozások specifikusabb célokkal rendelkeznek. Például a termékkel kapcsolatos célok között új termék létrehozásáról és egy már meglévő termék megújításáról is lehet szó (Leiponen-Helfat, 2009).

Damanpour (1996) az innovációt többek között 2 szempont alapján tipizálta: az innováció fókusza szerint említhetjük a termék- és folyamatinnovációt, mértéke szerint pedig a radikális és inkrementális újítást. A termékinnováció egy olyan új termék vagy szolgáltatás fejlesztését jelenti, melynek célja a piac és a fogyasztók igényeinek kielégítése, míg a folyamatinnováció esetében a szervezet működésének megújítása a cél új erőforrások, szabályozások bevezetésével vagy korábban nem használt eszközök integrálásával. Napjainkban a vállalkozások egyre inkább felfedezik a vállalat működésének egészét átfogó folyamatok jelentőségét, így a szervezeti felépítés, valamint az üzleti modell továbbfejlesztését szolgáló újítások éppen olyan jelentőséggel bírnak, mint a termékinnováció.

Az innováció lehetséges területei szerinti tipizálás szintén Hoffer és Iványi (2008) nevéhez fűződik. Ez alapján az első kategória a menedzsmentinnováció, mely a menedzsmentfeladatok olyan ellátását jelenti, ami a hagyományos vezetési elvektől és gyakorlattól eltér. A vállalkozás saját vezetési stílusának kifejlesztése versenyelőnyt biztosító alapképességnek bizonyulhat. A következő kategória a működés – folyamat – technológia innovációja, mely az értékteremtés során alkalmazott szaktudás és eszközrendszer megújítását jelenti. A vállalkozás üzleti folyamatait integráló működési és technológiai eljárások, a vállalatszervezési technikák alapvető átalakítása új lendületet ad a vállalkozásnak, illetve létfontosságú lehet a külső környezeti változásokra való reagálásban. A gyártástechnológia-innováció a vállalat folyamatait és a termékinnovációt alapvetően meghatározó gyártás-specifikus eljárások megújítása. Az értékteremtési folyamatok innovációjának segítségével a termék vagy szolgáltatás minőségének jelentős javulása érhető el (Hoffer és Iványi, 2008).

Schumpeter (1934)	Oslo kézikönyv (1997)	Innováció típusai 3.	Moore (2004)- életgörbe-elmélet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> új termék	<input type="checkbox"/> termék	<input type="checkbox"/> menedzsmentinnováció	<input type="checkbox"/> megbontó
<input type="checkbox"/> új eljárás	<input type="checkbox"/> szervezési-szervezeti	<input type="checkbox"/> működés- folyamat-technológiai	<input type="checkbox"/> alkalmazásbavételi
<input type="checkbox"/> új értékesítési piac	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> gyártástechnológiai	<input type="checkbox"/> termék
<input type="checkbox"/> új beszerzési forrás	<input type="checkbox"/> eljárás innováció	<input type="checkbox"/> termék	<input type="checkbox"/> folyamat
<input type="checkbox"/> új szervezet			<input type="checkbox"/> tapasztalati
			<input type="checkbox"/> marketing
			<input type="checkbox"/> üzleti modellek
			<input type="checkbox"/> strukturális

3. ábra. Az innováció tipizálása. Forrás: Hoffer- Iványi (2008)

Az innováció szükségességét felismerheti a vállalkozó olyan külső környezeti változások hatására, melyek egy problémát vagy lehetőséget vetnek fel, illetve egy új technológia felfedezésének hatására, mely valószínűleg növeli a vállalkozás jövedelmezőségét (Baker & Freeland 1972). A demand pull típusú innovációt a piac vagy a társadalom által támasztott új igények megjelenése hajtja, a piaci szívóerő kényszeríti ki. A technology push típusú innovációt általában megelőzi az a folyamat, mely során a tudományos-műszaki fejlődés egyre nagyobb teret enged a technológiai fejlesztéseknek, így a vállalkozások innovációit ösztönzi. Az innovációkat előidéző körülmények döntő többségében a piaci szívóerő és a technológiai nyomás együttes hatása figyelhető meg. Általános megfigyelések alapján a demand pull típusú innovációk nagyobb valószínűséggel vezetnek kereskedelmi sikerhez (Zmud, 1984).

### 2. 1. 1. Moore innovációs tipológiája

Moore (2004) elképzelése szerint a vállalkozásnak az alapvető képességeit idővel változtatnia kell, hogy megtérülési rátáját fent tudja tartani. Az innováció különböző formáit Moore a következőképpen különíti el:

Innováció típusa	Legfontosabb jellemzők
Megbontó	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új piacok létrehozását jelenti</li> <li>• létüket technológiai hiányok alapozzák meg</li> <li>• jelentős haszonnal kecsegtet, nagy publicitást kap</li> <li>• Példa: Motorola megjelenik a telefonpiacon</li> </ul>
Alkalmazásba-vételi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meglévő technológiákat, új piacokra viszi, új célok kiszolgálása érdekében</li> <li>• Példa: GPS rendszerek megjelenése az autópiacon</li> </ul>
Termék	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megalapozott termékkel jelenik meg bevált piacon (új autótípus)</li> <li>• magasabb szintű választék</li> <li>• hangsúly: teljesítménynövelés, használhatóság, költségcsökkentés</li> </ul>
Folyamat (működési, folyamat, technológiai innováció)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bevált piacokon a folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítása</li> <li>• Példa: Dell- PC ellátási-lánc javítása</li> </ul>
Tapasztalati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vevői tapasztalatokra építve</li> <li>• nem jelent mélységi változtatást</li> <li>• Példa: Fedex- csomag útvonalának követése</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vevőt érintő folyamatokat tökéletesítjük</li> <li>• új marketing-módszerek alkalmazása az értékesítés növelése érdekében</li> </ul>
Üzleti modellek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékláncban betöltött szerep újragondolása</li> </ul>
Strukturális	<ul style="list-style-type: none"> <li>• átalakítjuk az ágazati kapcsolatok viszonyait, kihasználva a piaci termék-és technológiaváltás adta lehetőségeket</li> </ul>

3. táblázat. Innovációk és tudás. Forrás: Moore (2004), Hoffer- Iványi (2008)

Moore (2004) életgörbe- elmélete az adott termék életgörbe szakaszához rendeli hozzá az innováció különböző típusait: az innováció egy életgörbét indít el és egyúttal a termék/technológia „életútját” vázolja fel (Pakucs-Papanek, 2006).

A Szerző vizsgálata szempontjából azonban az életciklus szakaszok kevésbé relevánsak, kutatásunk az innováció különböző kategóriáira összpontosít. A **megbontó innováció** a már alkalmazott, jól bevált technológiákat igyekszik kiszorítani, az újat helyezve a figyelem középpontjába.

Amikor a termék egy olyan piaci területre tör be, ahol mások még nem jelentek meg, az alkalmazható innovációs típus az **alkalmazásba-vételi innováció**, amikor már létező technológiát vezetnek be új piacra, ahol ez a technológia új értelmet nyer, új célokat szolgál. Abban az esetben, amikor a technológia létjogosultsága általánosan elismert, a fogyasztók és az új piacra lépők köre, valamint a nyereségesség is hirtelen növekedésnek indul, a **termékinnovációval** érdemes minél nagyobb piaci részesedés elérésére törekedni. A piaci konszolidáció kiteljesedésével, és **tapasztalati innováció**, tehát felszíni változtatásokkal a fogyasztói élmény javítása a cél, míg a **marketinginnovációval** a vállalat igyekszik minél több fogyasztót meghódítani. Az **üzleti modell innovációjával** új tevékenységek felé orientálódik a vállalat, érdemes termékdifferenciálást alkalmazni. A **strukturális innováció** fókuszában az iparági viszonyok átértelmezése áll, gyakran az eddigi korlátok leépítésével a cél új érték nyújtása a lehetséges fogyasztóknak, vagy az igények új módon történő kielégítése (Moore, 2004).

## 2. 2. Az innováció és a vállalkozó kapcsolata

Schumpeter gondolataira támaszkodva a következő megállapítások emelendők ki az innováció és a vállalkozó kapcsolatában:

- A vállalkozói tevékenység jelentős mértékben felelős az iparágak dinamizmusáért.
- A vállalkozó innováció erőfeszítése gazdasági nyereséget generál, mely során a vállalkozó megtöri a piaci stabilitást azzal, hogy szembe megy a bevált gyakorlattal. Úgynevezett kreatív rombolást végez a piacon, mely az által, hogy új erőforrás-kombinációk, termékek és üzleti modellek kialakításával jár, egy minőségi előrelépést eredményez.
- A vállalkozó kreatív tevékenysége pedig független a jogi és szervezeti környezettől: a vállalatvezető ugyanúgy vállalkozónak tekinthető, nem kell szükségszerűen alapítónak vagy tulajdonosnak lennie (Hortoványi, 2010:21).

Schumpeter a vállalkozót, mint innovatív tényezőt, s egyenesen a gazdasági fejlődés kulcsfigurájaként nevezte meg (Schumpeter in Wong et al. 2005). A vállalkozók innovatív tevékenysége másokat is hasonló folytatására ösztönöz, ezzel hozzájárulva az egész gazdaság fejlődéséhez.



A vállalkozók kompetitív tevékenysége mozgatja a piaci folyamatokat, valamint a technológiai innováció maga a vállalkozói képesség megtestesülése (Wong et al. 2005). Pretorius et al. (2005) úgy véli, a vállalkozót a vállalattulajdonostól egyenesen kreativitás- és innovativitásbeli hajlandósága különbözteti meg.

Az utóbbi idők vállalkozás-felfogásának megváltozása új irányba terelte a vállalkozó fogalmát, egyértelműen a gazdasági növekedéshez kapcsolva azt. Ennek értelmében a vállalkozók a változások előidézői, akik új ötleteket dobnak a piacra. Wennekers és Thurik (1999) kiemelik a vállalkozó, mint innovátor tevékenységének sokszínűségét, szerintük az alapvető innovativitáshoz fűződő feladatai nem csak az újdonság elfogadása, hanem annak előidézése, és új piacok felé való elmozdulás lehetőségének keresése.

Drucker (2002) szerint az innovativitás és a vállalkozói lét megfelelő menedzsmenttel céltudatosan összekapcsolható. A vállalkozói hajlandóság nem tulajdonság vagy intuíció, hanem viselkedés és látásmód. A sikeres vállalkozónak az innovatív lehetőségek hét forrására érdemes odafigyelnie:

- váratlan siker, hiba, vagy külső esemény
- különbség aközött, ami ténylegesen van, és ami lehet a piacon
- folyamatszükségletű innováció
- az iparági- és strukturális változások
- demográfiai változások
- a felfogásbeli változások
- új tudományos- és nem-tudományos tények, az irreleváns tényezők kiszűrésével (Drucker, 2002).

Carrier et al. (1999) pedig azt vallja, ha egy vállalat a versenykörnyezetben meg akar állni a lábán, valamint túl akarja szárnyalni a többiekét, akkor elengedhetetlen, hogy kreativitást és innovatív hajlandóságot mutasson. Az innováció kivitelezésében szintén fontos faktor lehet az önbecsülés. Akik magasabb fokú kreativitással rendelkeznek fogékonyabbak az innováció megvalósítására is. A kreativitás új üzleti lehetőségek irányába mutat (Hills és Shrader 1998). Sokan elkerülik ezen képességek fejlesztését, hiszen kevésbé megfoghatóak mint más egyéb funkcionális területek, így a pénzügy, vagy a marketing.

### 2. 3. Innovációtípusok a vizsgált vállalkozásokban

A vállalkozások nagy változatosságot mutattak a tekintetben, hogy milyen innovációkat vezettek be. Sokféle innovációs típus jelenik meg a vállalkozásoknál, annak ellenére, hogy a megkérdezett vezetők nagy része kockázatkerülő magatartásról számolt be, valamint az újításokat meglehetősen kockázatosnak értékeli. Ez arra vezethető vissza, hogy az innováció sokak szemében továbbra is, a termék vagy technológiai szintű innováció, mely nagy befektetésigénnyel rendelkezik.

Ezt támasztják alá a következő idézetek is:

*„milyen technikai eszközzel, milyen felépítéssel milyen borokat készítenek” (7. alany)*

*„folyamatos technikai és szakmai fejlődés kell... mi technikailag elég komoly berendezésekkel rendelkezünk, majdnem minden ponton megvan a megfelelő technológiai háttér” (7. alany)*

*„... turmix gép, hab, fagyi készítő, vákuum gépek, ezek mind sok pénz, de ha van egy hozzáértő közönség, észre is veszi. Ha az ember nincs benne, nem is hinné, hogy mennyire előre viszi. A vendégeket egy embernek kell tekinteni, nincs különbség tétel. Ha akarunk fejlődni, be kell vállalni újításokat. Kockázat nélkül nincs üzlet. A minőséget nagyon lehet javítani és állandósítani. Egy technológiához 3 vagy 4 gépet vettünk kb. 1 millió forintért. Gőzölnek, párolnak egyszerre. Gyorsítják a munkát, így több dolgot tudunk véghezvinni egy napon.” (4. alany)*

*„minden fajta technológiai innovációt, ami kívánatos volt, azt 2001 óta megvalósítottuk” (8. alany)*

*„Maga a pincének a korszerűsítése folyik, gépekkel való innováció folyamatosan zajlik” (10. alany)*

*„Innoválni?... nem-nem-nem lehet, főleg ma nem lehet. Lehetetlenség.” (11. alany)*

*„Technológiai fejlesztések vagy technológiai váltás, mint innováció” (5. alany)*

Mindez azt is jelenti, hogy sok esetben olyan újítást tekintenek innovatívnak, mely csak a vállalkozás tekintetében bír újdonságerővel, és stratégiai szintű változást nem eredményez, mint például egy új gyártósor beszerzése, az eszközök fejlesztése. Ezek az újítások csupán egy mennyiségbeli előrelépést és hatékonyságbeli javulást eredményeznek, de nem tekinthetők a kutatás szempontjából stratégiai innovációnak.

Az alábbi táblázat a vizsgált vállalkozásokban innovációnak tekinthető újításokat illetve azok Moore (2004) innovációs tipológiája szerinti besorolását tartalmazza.

Vállalkozás	Innovációk	Innováció-típus
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Táblás csokoládégyártás manufakturális körülmények között</li> <li>• Egyedi csokoládé-összeállítás alkalmakra</li> <li>• Dülőszelektált csokoládé</li> <li>• saját Facebook alkalmazás</li> </ul>	megbontó  termék termék marketing
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bio csokoládék (adalékok nélkül)</li> <li>• gasztronyomtató beszerzése</li> <li>• saját csokoládé készítésére alkalmas gép (terv)</li> </ul>	termék alkalmazásba-vételi technológiai
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új süteménykollekció kampány</li> <li>• Shop kialakítása a cukrászdában</li> </ul>	termék + marketing Üzleti modell
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konyhagépek fejlesztése (akkor ha kivált egy szakácsot)</li> <li>• új ételek (ha van új elkészítési eljárás is)</li> <li>• „hagyományokhoz való visszatérés”, mint innováció</li> </ul>	folyamat  folyamat tapasztalati
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Határvédelmi és biztonságtechnikai eszközök bevonása</li> <li>• Önképzés/belső képzések szervezése</li> <li>• Rugalmas munkavégzés biztosítása</li> <li>• „Partnermodell” kiépítése- új</li> </ul>	megbontó  menedzsmenti menedzsmenti menedzsmenti

	szakemberek bevonása	
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>nyílt forráskódú termékek folyamatos fejlesztése</li> <li>termékvonal kiépítése</li> </ul>	termék tapasztalati
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folyóborról áttérnek palackos bor értékesítésre</li> <li>Szüretelő kombájn</li> <li>Szőlő alapú pálinka, balzsam ecet, brandy</li> <li>Közösségi márka építése</li> <li>Bikavér grand superior</li> <li>Borvacsorák</li> </ul>	folyamat folyamat termék strukturális-marketing megbontó-termék marketing
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biológiai gazdálkodásra átállás</li> <li>Jazz-terasz</li> </ul>	folyamat marketing
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terület bora</li> <li>Magazin</li> </ul>	termék, strukturális marketing
10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Érlelő pince</li> <li>Weboldal megújulása</li> </ul>	folyamat marketing
12.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weboldalon fogyasztói visszajelzések</li> <li>Déli menü és zsidó menü</li> <li>Lakásvásáron való részvétel</li> <li>Budapest térkép</li> </ul>	marketing termék marketing marketing
14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Új tulajdonostársak behozatala a szociális hálók integrálása érdekében</li> <li>Ötlet láda</li> <li>Logisztikai kiegészítő szolgáltatások</li> <li>CTP rendszer (Computer to Plate)</li> <li>Nagy vastagságú nyomtatás</li> </ul>	marketing menedzsmenti üzleti modell folyamat folyamat

4. táblázat: Vállalkozások és innovációk (saját készítés)

Az egyik leggyakoribb típus a **termékinnováció**, legyen az személyre szabható táblás csokoládé, egy új biztonságtechnika megoldás vagy különböző szőlőfajták házasításából

készülő új bor, amely a vállalkozások saját területén és iparágában újdonságerővel bír. Éppen ezért nehezen megoldható ezen termékinnovációk összehasonlítása, mert specifikus termék-, és technológiai ismeretet, szaktudást, az iparágak elemzését követeli meg a vállalkozóktól.

Ha a termékkel a cél, hogy *„valami újat nyújtsunk, újat adjunk, amit más eddig nem.”* (1. alany) és termék látens igényeket elégít ki *„Ez még nincs a piacon- nem csak nekünk, senkinek- ezzel szeretnénk elsőként megjelenni.”* (7. alany), akkor beszélhetünk **megbontó innovációról**. Azonban ez esetben meg kell tudni különböztetni azon vállalkozásokat, melyek valóban megbontó újdonságot vezetnek be, valamint azokat is, akik úgy gondolják, hogy azon a piacon ahol ők működnek, valami nagyon új és váratlan dologgal álltak elő.

Egy-egy technológia újítás, ami szintén a szaktudáshoz kötött, azonban minőségi változást is eredményezhet: *„pedig egy komoly sütő tud helyettesíteni egy szakácsot.”*(4. alany) vagy, *„majdnem minden ponton megvan a megfelelő technológiai háttér, már a szőlőművelés módja eleve olyan, ami lehetővé teszi a legjobb minőség elérését, a lehető legkevesebb kézimunkával.”* (7. alany) A technológiai újítás, akár új piacot is eredményezhet, erre példa a biológiai gazdálkodás bevezetése, amely módszerrel *„a legkisebb intenzitással és rendszerességgel kizárólag a természet által megkövetelt módon beavatkozva végzünk növényvédelmet.”*(8) és amely a környezettudatos fogyasztók igényeit elégítheti ki. A technológia fejlesztése tehát hozzájárulhat ahhoz, hogy új megoldások születhessenek: *„mivel ez az ösvény igen keskeny /a magyar ételek/ ezen belül szükség van arra, hogy kitalálunk új dolgokat, tálalásban, konyhatechnológiában tudjuk fejleszteni ezt a dolgot.”*(4. alany)

A technológiát és a működést érintő innovációkat összefoglaló néven **folyamatinnovációnak** tekintjük, ide tartozik a gyártástechnológia megváltoztatása, egy új eljárásra való áttérés, mellyel új terméket lehet előállítani. Ezek az innovációk hozzájárulnak ahhoz, hogy a termelés hatékonyabban és eredményesebben menjen végbe.

**Alkalmazásba vételi innováció**, melyet már egy meglévő iparágban alkalmaznak, de a saját iparágában újítást jelent. Például a personalizált csokoládé készítése (2. alany), ehhez az kell, hogy ne csak rendelkezzenek a gyártáshoz szükséges technológiai háttérrel, hanem az is, hogy elsajátítsák és megszervezzék a gyártási folyamatot: *„a*

*gasztronyomtatót arra fogjuk használni, hogy perszonalizált csokoládét tudjunk gyártani.”*

Ez a fajta innováció nem csak a saját iparág ismeretét igényli a vállalkozó részéről, szükséges, hogy tisztában legyen az adott technológia alkalmazhatóságának saját iparágán belüli lehetőségeivel.

A **tapasztalati innovációt**, a vevői tapasztalatokra építve alakítja ki a vállalkozás. Ez az étterem esetében magától értetődő folyamat, az iparági változásokból és a fogyasztói szokások változásából adódik, hogy a hagyományos ételekben kell megtalálni az újítást: *„mindenki megy vissza a nagymama konyhához, az egyszerűbb közérthetőbb ételek irányába.”*(4. alany) Az egyik informatikai vállalkozás olyan termékeket kínált, amelyek speciális, egyedi igényeket elégítettek ki, de nem voltak már tovább értékesíthetők. *„Most már arra törekszünk, hogy másképpen kezeljük, másfelé forduljunk, ezért innovációnak fogom fel, hogy termékvonalat szeretnénk építeni. Amit később más ügyfeleknek tudunk eladni.”*(6. alany)

Az üzleti modell innováció típusa az értékláncban betöltött szerep újrafogalmazását, a vertikális kapcsolatokban történő újítást, míg a strukturális innováció az ágazati kapcsolatok átalakítását és szervezeti változtatásokat jelent. **Üzleti modell innováció** a vizsgált vállalkozások körében mindössze két esetben került terítékre: shop-részleg kialakítása a cukrászdában, mellyel a vendéglátós profilt értékesítéssel bővítették ki illetve új logisztikai szolgáltatás bevezetése az eredetileg nyomdaipari szolgáltatásokkal foglalkozó cég esetében.

A **marketinginnováció** a vevőkkel kapcsolatos folyamatokban jelent újdonságot, például újításnak tekinthető az a Facebook alkalmazás, melyen keresztül lehet kódolt üzenetet küldeni, a tartalmát csak a feladó ismerheti, a „dekódolás” is a Facebook segítségével történik, amely az 1. vállalkozásban egy újfajta kommunikációs csatornát is jelent. Egyszerre tekinthető marketing újításnak és az utánpótlás biztosításának a *„Kelet-Közép-Európa legnagyobb hacker konferenciája, a Hacktivity, mely keretein belül évente megrendezésre kerül egy 24 órás hacker verseny. Nagyon sok olyan hallgató van, akik tehetségesek, értenek az IT Securityhez, csak nem tudják megmutatni.”*(5. alany) A marketing innováció lényege, hogy új utakat talál egy-egy termék vagy szolgáltatás népszerűsítésére, a fogyasztókat új fórumokon szólítja meg, például az étterem

lakásvásáron vagy várostérképen való népszerűsítése. A legtöbb esetben a vállalkozók nem voltak tudatában annak, hogy marketing innovációt hajtanak végre azzal, hogy borvacsorákat szerveznek vagy a bor értékesítést összekötik egy kulturális programmal, mint amilyen a Jazz-terasz (8. alany), amely szintén jó példa arra, hogy a vállalkozás, profiljától eltérő területen végez marketingtevékenységet.

Marketing innovációnak számít, minden olyan eszköz, mely helyettesíti és hatékonyságában felülmúlja a hagyományos marketingeszközöket, például hirdetéseket, reklámokat. „*Szerintem új irányba mentünk ezzel a magazinnal, prospektus helyett, mivel fontos hogy az emberekhez eljusson az üzenet.*” (9. alany) Egy weboldal már manapság nem tekinthető marketing szempontból innovációnak, alapkövetelménynek számít a vállalkozások körében, hogy online is elérhetőek legyenek, azonban a weboldalra alapozott kiegészítő szolgáltatások, például a fogyasztói visszajelzések folyamatos követése újításnak minősül.

### **Informatikai vállalkozások innovációs tevékenysége: a tudás innovációja?**

Az informatikai vállalkozások szolgáltatásának alapja az IT tudás. Ez azonban több esetben téves következtetéshez vezetett az interjúalanyok részéről. „*Alapvetően nálunk a tudás az, ami biztosíthatja az innováció jelenlétét. Mi erre helyezük ki az egész működésünket, hogy a tudás érték, ezt kell ápolni, továbbfejleszteni, képezni*” (5. alany) Az alanyok szerint nem terméket, hanem tudást adnak el: „*amit el tudunk adni az a tudás. Tehát adja magát ez egy öngerjesztő folyamata, amit tud, amit megszerzett ismeretanyagot, ami eltulajdonított a kolléga az egy kincs.*” (6. alany) Mindez azért okoz félreértéseket az innováció megítélésében, mert nem olyan kézzelfogható esetükben a termékinnováció, mint egy termelő vállalatnál. A folyamatos képzést, a tudás fejlesztését tévesen innovációként nevezik meg. „*Szakembereink a legjobb egyetemeken végeztek és ma is idejük 25%-át kötelezően tanulással töltik.*” (5. alany)

Ahogy az az elméletből is látható volt, az innováció többféleképpen értelmezhető. A megkérdezett interjúalanyok nagy része az innováció alatt újítást, elsősorban új termék vagy technológiai szintű újítást ért. Ennek következtében sokan nincsenek tisztában innovatív tevékenységükkel, mert adott esetben egy stratégiai szempontból fontos innovációt, nem értékelnek innovációnak, másrészt pedig számos olyan eseményt innovációként élnek meg a vállalkozás életéből, melynek bár van újdonság értéke stratégiai

szempontból nem tekinthető annak. Mindez a vállalkozói szemlélet hiányára vezethető vissza, a növekedésorientált, lehetőségkereső magatartás helyett a kockázatkerülő, biztonságra törekvés érvényesül túlnyomó többségben.



### 3. IRODALOMJEGYZÉK

Baker, N. R. & Freeland, J. R. (1972): Structuring Information Flow to Enhance Innovation, *Management Science Theory Series*, Vol.19., No. 1., pp. 105–116.

Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. (2010): Stratégiai Menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C.(1984): Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners. *Academy of Management Review*, Vol. 9., No.2., pp.354-359.

Carrier, C. (1999): The Training and Development Needs of Owner-Managers of Small Businesses with Export Potential', *Journal of Small Business Management*, 37, 4, pp. 30-41.

Cunningham, J. B. & Lischeron, J. (1991): Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol.29., No.1., pp. 45-61.

Damanpour, F. (1996): Organizational Complexity And Innovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, Vol. 42., No.5., pp. 693-717.

Drucker, P. F. (2002): The Discipline Of Innovation. *Harward Business Review*, August, pp. 95- 103.

Faragó, K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetben. In: Márkus, Gy. (ed.): Kis-és középvállalatok mint a gazdaságélénkítés tényezői. Általános Vállalkozási Főiskola. Budapest.

Ferincz, A. (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban - Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása. 1. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Gartner, B. W. (1989): Who Is An Entrepreneur? Is The Wrong Question.

Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998): Successful Entrepreneurs' Insights into Opportunity Recognition. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

- Hoffer, I. & Iványi, A. Sz. (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, Vol. 39., No. 4., pp. 51-55.
- Hortoványi, L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő Kis- és középvállalkozásokban. PhD Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 61., No.4., pp. 21-31.
- Leiponen, A. & Helfat, C. E. (2010): Research Notes And Commentaries- Innovation Objectives, Knowledge Sources And The Benefits Of Breadth. *Strategic Management Journal*, Vol. 3., No.2., pp.224-236.
- Lumpkin G.T. & Dess G. G. (1996): Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of management review*, Vol.21., No. 1., pp. 135-172.
- Moore, A. G. (2004): Darwin And The Demon- Innovating Within Established Entreprises. *Harvard Business Review*. May, pp.86-92.
- Pakucs J. & Papanek, G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv. Magyar Innovációs Szövetség. Budapest.
- Pretorious M., Millard S. M. & Kruger M. E. (2005): Creativity, Innovation And Implementation: Management Experience, Venture Size, Life Cycles Stage, Race And Gender As Moderators. *South Africa Journal of Business Management*, Vol.36, No. 4., pp. 55-68.
- Schumpeter, J. A. (1980): Theory of Economic Development. Oxford Univ. Press, New York.
- Tang, L. & Koveos, P. E. (2004): Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship And Economic Growth. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9., No. 2., pp. 161-171.
- Timmons, A. J. (1994): New venture creation : Entrepreneurship for the 21st century. Irwin: Burr Ridge, IL.

Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.

Vesper, H. C. (1974): Entrepreneurship: A Fast Emerging Area In Management Studies. *Journal of Small Business Management*, Vol.12., No.4., pp. 8-15.

Wennekers, S. & Thurik, R. (1999): Linking Entrepreneurship And Economic Growth. *Small Business Economics*, Vol. 13., No.1., pp. 27-55.

Wickham, A. P. (2006): *Strategic entrepreneurship*. Pearson education.

Wong, P. K., Ho, Y. P. & Autio, E. (2005): Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, Vol. 24., p.335-350.

Zmud, R. W. (1984): An Examination Of The 'Push-Pull' Theory Applied To Process Innovation In Knowledge Work. *Management Science*, Vol.30., No.6., pp.727-728.