

BENCSIK Andrea – FÜR Klaudia

OLCSÓ ÉS OKOS

– A FRUGAL INNOVÁCIÓ ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT SZIMBIÓZISA

A tudásmenedzsment-rendszerek működtetése lassan elfogadottá, és a nagyobb vállalatok életében a mindennapok részévé vált az elmúlt években. A rendszer hordozta előnyök, lehetőségek teljes körű kiaknázása azonban közel sem mutat ilyen reményteli képet. Különösen igaz ez, ha a vállalati működés kulcsfolyamataival való kapcsolatát, egymásba épülését vizsgáljuk. E folyamatok közé tartozik az innováció is. Bár minden szakmabeli és laikus gondolkodás egyértelműen látja, hogy az innovációhoz tudás kell, és a tudásmenedzsment-rendszernek is a tudás az alapja, mégsem valósul meg e két terület szoros kapcsolata, együtt mozgása a siker érdekében. Különösen igaz ez a hiányosság a legújabb innovációs megoldásokban. A tanulmány a tudásmenedzsment-rendszer és a frugal innováció kapcsolatát, elvi és gyakorlati lehetőségeit mutatja be.

Kulcsszavak: frugal, innováció, tudás, tudásmenedzsment

A változó üzleti környezetben a vállalatok alkalmazkodóképessége és a versenyben maradás szempontjából a tudásmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése kritikus fontosságú tényezővé vált. Olyan vállalati folyamatokban kap kiemelkedő szerepet, amelyek az adatok, az információs technológia információfeldolgozó képessége, valamint az emberek kreatív és innovatív képessége közötti szinergiákat keresik (Nonaka et al., 2014).

Szó szerint véve a tudásmenedzsment nem új dolog, ha a vállalatokban létező tudás kezelését értjük alatta, mert ide tartozhatnak akár a humán erőforrással összefüggő feladatok, vagy éppen a dolgozók tapasztalatcseréje. Nagyon sok esetben szükségünk van olyan ismeretekre, tudásra, amelynek kezelése és elérése a tudásmenedzsment eszközeivel könnyebbé, hatékonyabbá tehető.

Napjaink gazdasága és egyben társadalma is átalakulóban van. Előtérbe kerülnek a korábban nem ismert, megfoghatatlannak tekintett értékek (Marosi, 2013), melyek közé tartozik a szervezeti tudás is. Ezért az információs társadalom kora továbbvezet a tudástársadalom, a tudásalapú gazdaság felé. A vállalat egyedi tudása, annak újrafelhasználása és fejlesztése az, amely a piaci pozíció megtartása érdekében versenyelőnyt jelent (Davila, 2012).

A XXI. század vállalatainak figyelembe kell venniük, hogy a sokszor drágán megszerzett tudásuk rendkí-

vül könnyen elvész, ha nem használják fel időben, ezért a folyamatos innováció ma már létkérdés.

Az innováció és a tudásmenedzsment-rendszer logikájának rövid bemutatása után a tanulmány arról szól, hogy hogyan aknázhatók ki a lehetőségek a vállalati életben a tudásmenedzsment és a frugal innováció ötvözése eredményeként és hogyan vihető sikerre az eddig egymástól – jó részt – függetlenül tárgyalt és kezelt két, a vállalat sikerességét fémjelző gazdálkodási tényező.

A tudás jelentősége

A világpiacon és -gazdasági helyzet számos kihívás elé állítja a vállalatokat, kezdve a globalizáció okozta kiélezett versenytől, egészen a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó külső-belső környezetig. A gyakran jelentkező és különböző mértékű változásokat a mindennapi vállalati életben nemcsak megélni, de menedzselni is kell, mindez azonban elképzelhetetlen a megfelelő erőforrások megléte nélkül (Tóth-Bordásné, 2014).

A tudás egyénekhez kötött, tanulás által vagy gyakorlatban szerzett tapasztalat során alakul ki és fejlődik, ez a folyamat nem ruházható át másra. A könnyörtelen piaci versenyben nagy szükség van a kiváló képességekkel rendelkező emberi erőforrásra, akik egyéni kompetenciáik révén teszik egyedivé és versenyképesé a vállalatokat. Ezért kiemelt feladat a vezetés számára a

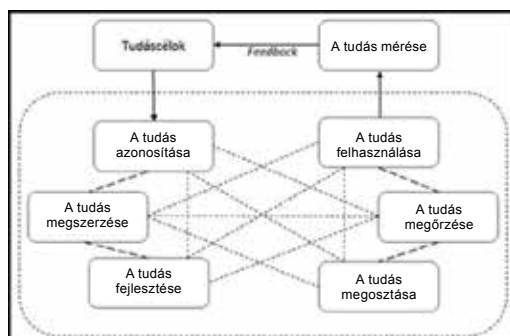
kulcsfontosságú tudással rendelkező egyének megszerzése, megtartása és további, a vállalat érdekeit szolgáló kiváló és/vagy speciális képességekkel rendelkező emberi erőforrás folyamatos fejlesztése, tudásuk kiaknázása, ötleteik, innovációs készségük napra készen tartása. Amennyiben e kritériumok problémamentesen kapcsolódnak a vállalati működés egészébe, a vezetés számára a tudásmegosztás kérdése és a megosztott tudás terméke/szolgáltatásba integrálása okozhat fejtörést. Ennek a támogatását biztosítja a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése és működtetése, mely a tudásmegosztáson túl további lépések megvalósítását igényli (Bencsik, 2015).

A tudásmenedzsment létjogosultsága és modellje

„A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyontát használja fel a versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni” (Davenport – Prusak, 2001). Az egyik legismertebb modell Probst és munkatársai nevéhez fűződik, mely 8 lépésben járja végig a vállalati rendszer működtetésének állomásait (Probst et al., 2006). A logika az 1. ábrán látható.

1. ábra

A Probst-modell (Probst et al., 2006)



A tudásmegosztás mint kritikus pont

Komoly kihívást jelent a vezetők számára a szervezeti tudásmegosztás gyakorlatának kialakítása, amely a tudásmenedzsment fontos részét képezi. A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem születhetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandók legyenek tudásukat a többi munkatárssal megosztani. Ehhez a

vállalati kultúrát át kell alakítani, és meg kell teremteni a bizalmi légkört, amelyben a dolgozók tudják, nem éri őket hátrány, ha megosztják egymással tudásukat és az a további közös célokat szolgálja (Marosi, 2013a).

Miért nem osztják meg egymással a tudást a munkavállalók?

- tudásmegosztással érték vesztett lesz a munkavállaló,
- versengés tudásvisszatartást eredményez,
- nincs befogadó,
- nincs rá idő és energia,
- nem tudja, nem érzi, mit kellene megosztani stb.

Ezen kívül még számos további oka lehet a tudás meg nem osztásának, amely nemzeti és vállalati kultúránként eltérő lehet (Tomka – Bögel, 2014).

A tudás- és információmegosztás, -felhasználás vállalati jelentősége mellett hangsúlyozottan jelentkezik az innovációhoz kapcsolható tudás- és információigény, melyek jelentőségéről és összefüggéseiről a következőkben szólnunk.

Az innováció

Az innováció fogalma és vállalati jelentősége Schumpeter (1980) révén került a vállalati köztudatba, aki szerint „az innovációt egy új termelési forma kialakításaként definiáljuk. Az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását...” Ez a megfogalmazás az elmúlt években számos fejlődési fázison ment át, s ma a figyelem fókuszában van. Számtalan különböző definíció közül egyet mutatunk be, mely utal a – fent említett – tudásmenedzsment-rendszerrel való kapcsolatra.

„Innováción az új technika, az új irányítási módok, az új piacok, az új nyersanyagok, az új termékek (gyártmányok) az új termelés-szervezés és az eddigi ember-gép kapcsolatok mellett súlyozottan az ember-ember kapcsolatok egymásra hatásának kifejezését és a visszacsatolás eredményeinek értékelését nevezhetjük.” Innovációs rendszeren az előbbi folyamatos és ugrás-szerű fejlődés olyan szabályozott rendszerét érthetjük, amelyben a „rendszer” korlátaival képes az előírányozott gazdaságossággal az innovációt befogadni, absorbálni és realizálni” (Bucsy, 1976). Peter Drucker értelmezésében az innováció „a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés” (Drucker, 2003).

Az innováció fogalma az idők folyamán összekapcsolódott az értéklánc-menedzsment fogalmával is, amely Michael Porter nevéhez fűződik. Porter modelljének lényege, hogy a vállalat úgy tudja hatékonyan ki-

elégíteni fogyasztóinak igényeit, ha a főtevékenységeit úgynevezett támogató tevékenységek segítik a termelési folyamatok során. Ilyen támogató tevékenység maga az innováció is (Porter, 1980).

Az innováció alapja az emberekben rejlő tudás, ötletek és gondolatok. Ugyanígy a tudásmenedzsment alapja is az emberek tudásának gondozása, rendszerezése, karbantartása. Mindkét terület ugyanabból a termelési tényezőből indul ki, amely az emberi erőforrás, illetve az általa birtokolt tudás, valamint annak megosztása. A humán tőke felértékelődése mellett még egy fontos trend jelent meg a menedzsmentben, ez pedig az innovatív vállalati kultúra, az innovatív vállalat fogalma (George et al., 2014).

Miért fontos a szervezeti kultúra?

Akár az innovációs szakirodalmat, akár a tudásmenedzsment-rendszerek működési feltételeit vizsgáljuk, határozott elvárásként fogalmazódnak meg olyan követelmények, melyek megalapozzák, vagy nem létük esetén megakadályozzák a sikeres üzleti modell működését.

A szervezeti kultúra nagymértékben befolyásolja a munkavállalói viselkedést, a munkához, a vezetőkhez, a munkatársakhoz való hozzáállást, az értékeket, az innováció és az innovációs tevékenységben való részvételt (Marosi, 2013b). A kultúra fokozhatja vagy befagyaszthatja a kreativitást, az együttműködést, a tudásmegosztást, vagyis végeredményben az innovációs folyamatot. Stephen Shapiro (2011) szerint: „Az innovációs kultúra a vállalkozások versenyelőnyének elsődleges forrása és az évek folyamán kifizetődik. (...) Ha megragadja a munkavállalókat ez a szemlélet, az innováció az életük részévé válik. Ez biztosítja, hogy az összes humán tőkét megfelelő erőfeszítéssel használják, hogy megtermelje a szervezetből származó értékeket.”

Innovációt támogató szervezeti jellemzők

Stephen Shapiro (2011) pontokba foglalta a legfontosabb vezetői teendőket az innovációs kultúra eléréséhez, melyek megvalósításának sikere alapozza meg az innováció eredményeit.

Az innovációs szervezeti kultúra lényeges jellemzői véleménye szerint:

- *megosztott jövőképteremtés és közös cél elérése,*
- *belső kommunikáció fejlesztése,*
- *munkavállalók fontos döntésekbe és tervekbe való bevonása,*
- *munkakörbővítés,*
- *a vezetési stílus váltása parancsolóbból támogató vezetési stílusra,*
- *a folyamatos fejlesztés közös vállalati értékévé való transzformálása,*

- *a csapatmunka támogatása,*
- *tudásmegosztás (Shapiro, 2011).*

Az innovációt támogató szervezeti kultúra jellemzői nagyban hasonlítanak a tanulószervezeti kultúra elvárásaira, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működését teszik lehetővé.

A tanulószervezetek

A tanulószervezetek célja, hogy a tudásmenedzsment-rendszer gyorsan és rugalmasan működhessen. Az ilyen szervezetek legfőbb jellemzői: rugalmas szervezeti struktúra, közös jövőkép, csoportos tanulás, kollektív szervezeti kultúra, az önrányítás képessége, innovációs készség (Senge, 1998).

Tanulószervezetben a legtöbb dolgozó magasan képzett, tanult, legfőbb feladatuk, hogy az információt tudássá alakítsák, és munkájuk során legmagasabb szinten felhasználják kompetenciáikat (pl. a Microsoft és Google). Ezért is vallják ezek a vállalatok a „megosztott tudás hatalom” elvét. Az egyének tudáskészlete nem fogy el amiatt, mert megosztják a tudást társaikkal, sőt, ha velük is megosztanak új ismereteket, még gyarapíthatják is saját tudásállományukat (Sveiby, 2001; Nonaka et al., 2014). A tudásszervezetek legfőbb erőforrása az ember, és az ő együttműködésük a kulcs a sikerhez. A megfelelő kommunikáció elengedhetetlen, és a partnerekkel való együttműködés is kiemelt fontosságú. Ha ezeket az alapelveket egy vállalat igyekszik betartani, elérheti, hogy tudásalapú vállalattá váljon, és képes legyen a munkatársak fejében rejlő ismeretanyagot versenyelőnyre konvertálni. Itt kapcsolható össze a szervezeti kultúra alapján a tudásmenedzsment és az innováció. A két terület egymást kiegészítve vezetnek sikerre a szervezeteket (Lyles, 2014).

Az innovációs megoldások széles köre ismert a nemzetközi gyakorlatban, de ebben a tanulmányban egy olyan, ma még hazai viszonylatban kevésbé ismert megoldást mutatunk be, mely a vállalati élet számára elgondolkodtató jövőképet fest.

Az innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa

Az innováció és a tudásmenedzsment fogalomrendszerének közös elemei a fentiekben bemutatott definíciók alapján az alábbiakban mutatkoznak meg:

- rendszer, ember-ember kapcsolat, fejlődés, visszacsatolás.

A definíciók bemutatása kapcsán megfogalmazott közös elemek, az 5. generációs innovációs modell és a Probst et al. (2006) logika jellemzői az alábbiak szerint azonosíthatók:

- stratégiai gondolkodás – rendszerszemlélet,
- ember-ember kapcsolat – hálózatépítés,
- intellektuális képességek,
- tudásátadás – tudáshálózat.

A fentiek alapján a *tudásmenedzsment és az innovációs modellek logikai lépései* az alábbi kapcsolódási pontokban ragadhatók meg:

- tudáscél – kutatási fókusz,
- tudásazonosítás – munkatársak,
- tudásszerzés – információ,
- tudásfejlesztés – innovációs ötletek kialakítása,
- tudásmegosztás belül – innovációs ötlet kidolgozása,
- tudásmegosztás kívül – hálózatépítés,
- tudáshasznosítás – prototípus elkészítése (fejlesztése),
- tudásrögzítés – know how, találmányok, szellemi termékek kezelése,
- tudásellenőrzés – piaci visszajelzés.

A lépések összefüggései alapján egyértelmű, hogy e két sikertényező szoros kölcsönhatásban működik a vállalati élet kreatív mindennapjaiban. Azonban az innováció klasszikus felfogása és gondolkodása szerint a kutatás-fejlesztés, az innovatív megoldások sok szervezet számára nem jelentenek reális valóságot, hiszen az anyagi lehetőségek gyakran megghiúsítják az új ötletek megtestesülését (Govindarajan – Trimble, 2012). A következő fejezetben ezzel ellentétes gondolkodásmódot vázolunk, mely az innovációt alapvetően más megvilágításba helyezi, eszközt adva ezzel a gyakorlati életben fejlesztéssel foglalkozó szervezetek számára egy takarékos, de sikeres lehetőség kiaknázására.

A frugal innováció

Korunk komoly kihívása a vállalatokkal szemben a költséghatékony gazdálkodás, a fenntartható fejlődés és a globalizáció okozta negatív hatások csökkentése. A vállalatok mindent elkövetnek annak érdekében, hogy a sikeres működés párosuljon a fenntartható növekedéssel. Az innováció területén a közelmúltban egy új trend kezdett kibontakozni, amely szinte észrevétlenül segített sikerre több nagy céget is a keleti világban. Ez az új innovációs terület, amely merőben más megközelítést és gondolkodásmódot hordoz magában, a frugal (takarékos, mértékletes) innováció. A fogalom hazánkban még kevésbé ismert, a külföldi szakértők is többféle elnevezést használnak rá (zöld, ázsiai vagy jugaad innováció) (Hartly, 2014; Basu et al., 2013; Balkrishna, 2013; Agarwal – Brem, 2012).

A frugal (magyarul takarékos) innováció lényege egy olyan új üzleti stratégia megvalósítása, amely le-

hetővé teszi, hogy lényegesen több üzleti és társadalmi értéket teremtsenek a vállalatok, miközben takarékosan bánnak a szűkös erőforrásokkal. A világ vezető gyárai, mint a Renault, a Siemens és az Unilever is ezt a típusú innovációs stratégiát folytatja (Eagar et al., 2011).

A takarékos innováció és stratégia Indiából indult ki, ahol a vállalkozások már a kezdetektől fogva szűkös erőforrásokból és költségkeretből kellett, hogy gazdálkodjanak. Úgy is mondhatnánk, hogy a szükség hívta életre ezt az újfajta megközelítési módot, amelyre építve napjainkra India is a globális piac meghatározó szereplőjévé vált (Rajnish – Herstatt, 2012).

A legtalálóbb mottó, amely jellemzi ezt az innovációs stratégiát a „többet kevesebből” lehetne. Olyan termékek gyártását teszi lehetővé, amelyek egyszerre minőségiek, mégis megfizethetők. A frugal innováció nem csupán egy új stratégia. Teljesen új és rugalmas gondolkodásmódot hív életre, amelyben a vállalatok tisztában vannak az erőforrások szűkösségével és korlátaival, mégis képesek folyamatosan és fenntarthatóan növekedni. Kiváló stratégia az olyan jelenleg kialakuló és még fejletlen piacokon, mint India, Afrika, Kína vagy Brazília. De nagyon jól alkalmazható a válság által sújtott térségekben is, ahol szükség van a megfizethető minőségre (Radjou – Prabhu, 2013). A frugal innováció lényege, hogy a kialakulóban lévő, de szegény piacokat lehetőségként kezelje, ne pedig a segélyek célpontjaként.

Ezt a stratégiát egyre több nyugati vállalat is alkalmazza, mert a költségtudatos működés számukra is kiemelten fontos. A „modern” fogyasztók már elvárás-ként kezelik a környezettudatos gazdálkodást, és keresik az ilyen megoldásokat. Az újrahasznosítás fénykorát éli. A takarékos innováció pedig ilyen és ehhez hasonló megoldásokat kínál a vállalkozások termékfejlesztése során (Pansera – Richard, 2014).

A nyugati országokban működő szervezetek egy időben a világ vezető vállalatai voltak, mert mindig a legújabb, a legrágább és a legjobb minőségű termékeket bocsátották a piacra. A folyamat bonyolult és költséges volt. Idővel a növekedés egyre lassulni kezdett, és már nem volt akkora újdonságtartalma a legfrissebb fejlesztéseknek sem.

Ezzel szemben a fejletlen és fejlődő országokban, a lehető legegyszerűbb módon kezdték meg a vállalatok működésüket, kevés erőforrásból kívánták kihozni a legtöbbet, és mindig az éppen aktuális fogyasztói szükségletek kielégítésére koncentráltak. Ezt a stratégiát folytatják a vállalkozások Indiában („jugaad”), Brazíliában („gambiarra”), Kínában („zizhu chuangxin”) és Kenyában is („jua kali”). A stratégia angol megfelelője a „csináld és javítsd” lehetne, végül a takarékos (frugal) kifejezés terjedt el (Bhatti, 2012).

Nagy, nyugati vállalkozások kezdték el alkalmazni India egyik legnagyobb cégének, a Tata Motorsnak

stratégiáját. „Lecsupaszított” termékeket gyártanak, kis kiszerelekben kínálják termékeiket, és folyamatosan újabbnál újabb megoldásokon dolgoznak (Gardiner, 2013).

A frugal innováció négy funkciója az olcsóbb, de minőségi termékek létrehozása, mely kiterjed a szolgáltatásokra is. Átalakítás, nem egyszerű „leépítés” és az alacsony költség nem egyenlő a rossz technológiával, sokszor igényli a legújabb technológiák és tudás megletét.

A frugal innováció fogalmának pontos megértése azért fontos, mert sokan olcsó és rossz minőségű termékekkel azonosítják. A sikeres frugal innováció nem csak olcsóbb termékeket jelent, sokszor társadalmi érdekek (segítségnyújtás) is övezik ezt a fajta fejlesztést (Singh et al., 2012). Az új gondolkodásmód lényegét az alábbiakban mutatjuk be.

A frugal innováció – „jugaad” gondolkodásmód

A jugaad kifejezés Indiából származik, és mára még nem alakult ki egységes jelentése. Bár a frugal logika emlékeztet a korábbiakban alkalmazott értékelemzés alapelveire, de annál többet is jelent. Nem csak kevesebb erőforrás felhasználásával, több hozzáadott értéket adunk a vevőinknek, de ez a megoldás egy új üzleti stratégiát és egy merőben új gondolkodásmódot hordoz magában. Alapjaiban nehézséget jelent a cégeknek egy új stratégiát kidolgozni és megvalósítani, de ebben az esetben még a munkatársak „fejében is” rendet kell tenni. Mindenkinek meg kell értenie és be kell fogadnia ezt a szellemiséget, hiszen egyik kulcs jellemzője, hogy közösen dolgoznak egy célért. Ez csak úgy valósulhat meg, ha mindenki részt vesz a stratégia megalkotásában és megvalósításában is, mely gondolkodásmód teljes mértékben összecseng a tudásmenedzsment-rendszer működésének lényegi elvárásaival – jövőbelátás, kreativitás, csapatmunka, tudásmegosztás. Három szóval jellemzik korunk szakemberei: szerény, rugalmas és befogadó (Radjou et al., 2012).

Világszerte komoly kihívást jelent a cégek számára a folyamatos innováció igénye. A mai költségtakarékos gazdálkodás sok esetben akadályozza a hagyományos innovációt, hiszen a kutatás-fejlesztés költséges folyamat (idő, infrastruktúra, emberi erőforrás, tőke stb.). A régen bevált modellek szerint rengeteg pénzt kell a kutatásokra költeni, hiszen minél több pénzt fektetnek be, annál inkább világraszóló eredményeket, találmányokat lehet felmutatni. Azonban a tőkebefektetés nem térült meg olyan mértékben, mint ahogyan azt a nyugati cégek elvárták (főként az elektronikai ipar, számítástechnika, egészségügy és autóipar területén, amelyek igazán „innovációigényes” iparágak). Ebből arra lehet következtetni, hogy a pénz nem old meg minden problémát, és nem képes minden feladatra megoldást kínálni (Banerjee, 2013).

A fentiek értelmében egy új trend bontakozik ki a kutatás-fejlesztés és az innováció területén. Takarékosan, rugalmasan és befogadóan kell az innovációs folyamatot megszervezni. Szükség van egy „out of the box”, vagyis a dobozon kívüli gondolkodásmódra. A nyugati országok az utóbbi években kezdték el megfigyelni India, Brazília és Kína fejlesztési törekvéseit, amelyek rugalmasak és takarékosak, mégis világraszóló újításokat eredményeznek a feltörekvő piacokon (Heeks et al., 2014).

A kutatások során rájöttek, hogy a takarékos innováció mögött egy olyan vállalkozói szellem húzódik, amely a fentiekben említett országokon kívül Argentínában, Costa Rica-ban, Kenyában, Mexikóban, a Fülöp-szigeteken és a további feltörekvő országokban is megfigyelhető (Gomes, 2013). A „jugaad” vállalkozók rugalmasak, takarékosak, alkalmazkodók, befogadók, empátikusak és szenvedélyesek. A takarékos gondolkodásmód és az ebből születő innováció nemcsak a feltörekvő piacoknak ígér fejlődési lehetőséget, hanem azon nyugati gazdaságoknak is, amelyek recesszióval és költségvetési megszorításokkal küzdenek (Santander, 2013). Mára már több könyv is megjelent, amelyek bemutatják a takarékos innovációt, amely a feltörekvő piacokon igazi virágzásnak indult (Govindarajan – Trimble, 2012; Radjou et al., 2012). A szerzők szerint a „jugaad” jelentése okos improvizáció. Navi Radjou tanulmányai és interjúi rendkívül népszerűek (Radjou, 2014), a terület igazi szakértőjévé vált. Társszerzőivel közös könyvében (Radjou et al., 2012) arról is beszél, hogy a nyugati cégek hogyan képesek adaptálni a takarékos innovációt, és beilleszteni azt saját szervezeti struktúrájukba, kultúrájukba. Ez a tendencia a jövőben valószínűleg gyorsulni fog (Schumpeter, 2012).

A következő fejezetben néhány már megvalósított, a gyakorlatba is átültetett megoldást és ötletet mutatunk be, amelyek „világhódító” útra indultak, és alapjaiban kérdőjelezték meg az eddig jellemző innovációs trendeket.

Frugal innováció a gyakorlatban

Keletről nyugatra terjednek a „takarékos” ötletek. A korlátozott erőforrásokkal rendelkező, és költségkérőtük határait feszegető cégeknek kevés lehetőségük van fejlesztésekre.

A **Tata Motors** kifejlesztette a világ egyik legolcsóbb autóját 2009-ben, a Tata Nano-t, amely már azelőtt szimbólummá vált, hogy elkészült volna az első darab. A Tata-csoport – India legismertebb vállalata – „megtettesült forradalomnak” nevezte a terméket. A takarékos innováció egyik ízelítője volt a termék, amely 2.000 dolláros árával elérhetővé tette az új autót vásárlást Indiában és Kínában. A megtakarítás olyan mértékű volt, amely világhódító útra indította ezt a

szemléletmódot. Schumpeter szerint „A Tata Nano nem változtatta meg a világot, de a frugal innováció megfogja!” (Schumpeter, 2012). A *GE Electric* olyan EKG-gépet talált fel, amely megfizethető, egyszerű és nemcsak Indiában és Kínában állja meg a helyét, Európába és Amerikába is szállítanak belőlük. Hordozható, ezáltal bárhol használható.

A *Walmart* megalkotta „kis mart üzleteit” Argentínában, Brazíliában és Mexikóban, hogy ott is versenybe tudjon szállni, és most visszaimportálja az USA-ba ötletét. Az indiai *Mahindra & Mahindra* sok kis traktort ad el amerikai hobbi farmereknek (Tiwari – Herstatt, 2012). A termékei olyan sikeressé váltak, hogy a *Jonh Deere* elé kerültek az eladási listákon. *Vivian Fonseca* közreműködött egy olyan SMS-rendszer kidolgozásában, amely üzenetet küld a szegény és idős diabéteszes betegeknek, hogy segítsék őket betegségük kontrollálásában (Radjou et al., 2012; Mandal, 2014). *Jane Chen* – az *Embrace* vezére – alacsony költségű melegítőket árul koraszülött csecsemőknek Indiában és néhány feltörekvő piacon (Routson, 2011).

Takarékossággal küzdeni

Általános aggodalom a nyugati cégeknél, hogy ez a stratégia felfalja a meglévő drága technológiára alapuló piacokat. Miért vennének 10.000 dolláros eszközt, ha ugyanaz a cég egy kicsit egyszerűbb gépet mindössze 1.000 dollárért is árul? A szakemberek szerint ez a hozzáállás túl pesszimista. A világ nem változik meg egészében, továbbra is lesznek olyan vevői csoportok, akik a high-tech, a luxus vagy az egyedi termékeket keresik.

2013 első hónapjaiban kezdett elterjedni az új üzleti stratégia híre a világban. A folyamat alkalmazásával a cégek képesek lesznek visszaszorítani a költségeket és egyéb „felesleges” folyamatokat. A frugal innováció épít arra, hogy a korlátozott erőforrások a növekedés egyik lehetőségét rejtik magukban (Zeschky et al., 2014).

Az ökotudatos szakemberek „zöld innovációnak” is hívják. Az *Unilever*, amely egészségi és jóléti termékeket gyárt, ezt a stratégiát alkalmazza. *Paul Polman*, az *Unilever* igazgatója, felismerte, hogy a felhasználás jelenlegi ütemében 2030-ra már két bolygóra lenne szükségünk, hogy kiszolgáljuk erőforrás-igényünket, amely a pazarló életmódot hivatott kiszolgálni. A cég vezetője célul tűzte ki, hogy 2020-ig megduplázzák a bevételt, miközben a környezetszennyezést 50%-kal csökkentik (Radjou – Prabhu, 2013).

A cég egyik frugal innovációs fejlesztése a költség-tudatos vásárlók számára kifejlesztett kis kiszerezésű és csomagolású szappanok és samponok voltak.

Ahhoz, hogy ez a stratégia működjön, a nyugati cégeknek át kell állítaniuk gondolkodásmódjukat jugaad

gondolkodásra. Ez a gondolkodás magában foglalja a kreatív és innovatív ötletek kidolgozását, amely a problémák leggyorsabb megoldását jelenti. A *Renault-Nissan* elnöke, *Carlos Ghosn* szerint „Nyugaton, ha nagy problémákba ütközünk és kevés az erőforrás, általában feladjuk (túl) könnyen. A jugaad lényege, hogy soha se adjuk fel!” (Chan, 2013)

A frugal innováció 3 kulcseleme a megfizethetőség, a vevők ismerete és az ellátási lánc átalakítása.

A nyugati piacokkal ellentétben, keleten a vásárlói döntések során nagyon fontos tényező az ár. A vevők jobb megértése érdekében folyamatosan kutatni kell az igényeket. Az új típusú gondolkodásmód megköveteli, hogy magát az ellátási láncot is megváltoztassák, mert a folyamatokat is az új berendezkedéshez kell igazítani. Nem elegendő néhány lépést betartani, a működést alapjaiban át kell gondolni és rugalmasan kell megszervezni, hogy valóban a legkülönfélébb igényekre is reagálni tudjanak a cégek. Azok a vállalatok, amelyek erre a három területre fókuszálva dolgozzák ki stratégiájukat, sikeresek lehetnek a feltörekvő piacokon (Mukerjee, 2012).

Jaagad gondolkodás magyar környezetben – avagy a keleti nyitás lehetősége

Az alábbi esettanulmány egy valós hazai vállalat esetét mintázza, mely alkalmas lehet arra, hogy további lehetőségekre irányítsa a hasonló gondolkodású vezetők figyelmét. Ahhoz, hogy ez az elképzelés valós talajon gyökeret verjen, egy lehetséges partner bemutatása a kiindulási pont. (A lehetséges partnerek számbavétele több tényezős döntési modell alkalmazásával került minősítésre, mely terjedelmi korlátok miatt jelen tanulmányban nem része. A bemutatásra kerülő lehetséges partner tevékenységi körét, méretét, vállalati kultúráját, gazdasági eredményeit, innovációs irányultságát tekintve megfelelő alternatíva a magyar vállalat számára.)

A Mahindra & Mahindra-csoport mint egy lehetséges partner

A lehetséges partner jellemzése elsősorban a cég filozófiájára fókuszál, érzékeltetve ezzel a frugal gondolkodás specifikumait, a megvalósítás előfeltételeit. Mindezek alátámasztják a tudásmenedzsment és az innováció alapmodelljeinek összefüggése kapcsán felmerített kulturális háttér kiemelkedő jelentőségét. A céget 1945-ben alapították, mint acélkereskedelmi vállalatot. Az autóiparhoz 1947-ben csatlakozott, ekkor részt vettek a *Willys Jeep* indiai bemutatásában. Az évek előrehaladtával több üzletágra bontották a szervezetet, és egy különleges üzleti modellt követnek, amelynek kulcsa a vállalkozói szabadságban rejlik. Mára már több, mint 180.000 munkavállalóval közel

100 országban működik a cégcsoport. Napjainkban 18 kulcsfontosságú iparágban tevékenykednek kezdve a repülőgépipartól egészen a mezőgazdasági gépekig, személygépjárművek gyártásáig. Mára a világ legnagyobb traktor gyártójának mondhatják magukat. A cégstruktúra lehetővé teszi, hogy minden egyes üzletág saját maga alakítsa ki jövőképét és egyidejűleg kihasználják a csoportban rejlő szinergiák hatását. A sokszínűségnek és osztoztatásnak köszönhetően képesek az ügyfelek legkülönfélébb igényeit maximálisan kielégíteni. Alternatív gondolkodásmód jellemzi a céget, amely azt jelenti, hogy a problémákat oly módon oldják meg, ahogy addig senki sem gondolta volna (kevesebb erőforrás segítségével és olyan piacokra történő belépéssel, amelyek eddig elérhetetlennek tűntek).

A Mahindra-csoport önmagát olyan vállalként definiálja, amelynek *lelkiismerete* van. Az előállított termékekkel az embereket és a közösséget kívánják szolgálni, pozitívan befolyásolni. A termelési folyamatokat egyre „zöldebbé” fejlesztik, és igyekeznek jó munkáltatóként fellépni (Kamp, 2012). A fókusz az emberi erőforrást célozza, ugyancsak a tudásmenedzsment logikáját idézve.

A legfőbb *motiváció* számukra, hogy minden nap a lehető legjobbat kínálják vevőik számára. Mindez küldetésükből is következik: számukra a legnagyobb kihívás, hogy a hagyományos gondolkodást felváltva egy innovatív hozzáállás, és felhasználva minden erőforrásukat elérjék, hogy pozitívan megváltozzon érintettjeik és a közösségek élete az egész világon. Termékeik és szolgáltatásaik támogatják ügyfeleiket életszínvonaluk javításában, felelős üzleti magatartásuk pozitívan befolyásolja a közösségek életét (foglalkoztatás, oktatás révén). *Fenntartható* vállalkozásként *zöld technológiát* alkalmaznak és tudatosságuk megjelenik termékeikben és szolgáltatásaikban, gyártási folyamataikban egyaránt (társadalmi felelősségvállalás).

A fenntarthatóság iránti elkötelezettség – szociális, gazdasági és környezeti – néhány core kompetencián alapszik. A *tisztelet* egyaránt vonatkozik minden érintetthez, a munkatársak és partnerek *megbecsülése* éppen olyan fontos, mint a vevőké. A *minőség* középpontba állítása és az ezzel párosuló szakértelem együttesen teszik lehetővé, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő, amelyek a feltörekvő piacokon is megoldást jelenthetnek. Alapvető értékeik tökéletes összhangban vannak céljaikkal és jövőképükkel, mely mintaértékű valamennyi gazdálkodó szervezet számára (Mahindra & Mahindra Group, 2014).

A Mahindra-cégcsoport 1994 óta van jelen Észak-Amerikában traktorok eladásaival. Kevesebb, mint két évtized alatt a cég elérte, hogy az Egyesült Államok top 3 traktorgyártó vállalata közé tartozzon. A sikert elsősorban kiváló vezetőiknek és stratégiájuknak,

valamint gondolkodásmódjuknak köszönhetik. A céljuk továbbra is frugal megoldásokkal olyan termékeket előállítani, amelyek értéket és minőséget képviselnek a vásárlók szemében. Mára már mindenki megjegyezte, hogy az olcsóság nem egyenlő a rossz minőséggel, és a frugal megoldások nem a költségek végtelenségig menő lefaragását jelentik. A cég saját elmondása szerint nagyon büszke 2013-as sikerére, de nem ülnek babérajaiakon, folyamatosan újabb megoldásokon dolgoznak, hogy a jövőben is sikeresek legyenek (Mahindra Group USA, 2014).

A Mahindra-cégcsoport bemutatásából látható, hogy a vállalat nagy múltú és kiváló tapasztalattal rendelkezik, amely érték- és vevőközpontúságával, frugal gondolkodásmódjával és innovatív szemléletével közel 70 év alatt a világ egyik vezető szervezetévé válhatott. Eredményeik, tudásmegosztáson, kreativitáson, csoportmunkán alapuló emberközpontú gondolkodásuk és gazdálkodásuk a tudásmenedzsment-rendszerek működési feltételeinek létét vetítik előre.

A visszaeső megrendelések problémája és megoldása

Az általunk vizsgált magyar vállalat (autóiparhoz köthető tevékenységével) aktuális problémája – a folyamatosan visszaeső megrendelések száma, a szűkülő ügyfélkör – indokolja egy lehetséges új partner bevonását és a keleti térség felé történő nyitás lehetőségét. A vállalatnál fontosak a hagyományok, építenek a múltra, és stratégiájukat is erre alapozva alkotják meg. Jelenleg is vannak partnereik a keleti régióban, azonban nyugaton és Európában található a legfőbb ügyfélkör. Termékeikkel első és második körös beszállítóként vannak jelen a piacon. Az utóbbi évek gazdasági eseményei és a szigorodó törvényi előírások együttesen eredményezték az egyre romló üzemi eredményt. Több kísérletet tettek a folyamat visszafordítására, de a próbálkozások egyelőre sikertelenek. A jelenleg elvárt legfőbb eredmény, ha az előző évihez hasonló kimenettel zárhatnak.

Ugyanakkor a vezetés nyitott és hajlandó változtatni, új lehetőségeket felkutatni. (A vállalat a fentiekben említett gazdasági eredményeinek áttekintése után, teljes körű szakértői átvilágítás után döntött új stratégiai irány megfogalmazásáról.) Ennek a stratégiának felel meg a keleti régiók felé történő nyitás és új partnerkapcsolatok kiépítése olyan vállalatokkal, mint a fentiekben bemutatott Mahindra-csoport.

A magyar vállalat számára mindig is a magas hozzáadott értékű termékek gyártása volt a fő cél, az új stratégiában is folytatnia kell ezt a szemléletet. A minőség azonban nem csak a gyártás területén kell, hogy elsődleges szempont legyen. A vállalat vezetésének is kiválónak kell lennie, hiszen a jó vezetés a siker alapja. Az érintettek középpontba helyezése szintén a legfontosabb lépések egyike, hiszen a keleti kultúrákban jel-

lemzően az ember és a tudás a legértékesebb erőforrás. Ezen a ponton ismét összefonódik a tudásmenedzsment lényegi elemeinek elvárásaival a frugal gondolkodás.

A frugal gondolkodásmód alapja az egyszerűség, a „kevesebből többet” elve. A friss, innovatív szemléletmód megtanítja a munkatársaknak, hogy hallgassanak ösztöneikre, bízzanak tudásukban és szakértelmükben, amely szintén fontos keleti kultúrabeli vonás. A tudásmenedzsment logikája szerinti közös tudásfelhasználás, ötletelés, a munkatársak szinergikus együttműködése megoldásorientált környezetet hozhat létre, amelyben még több új ötlet, innovációs megoldás születhet.

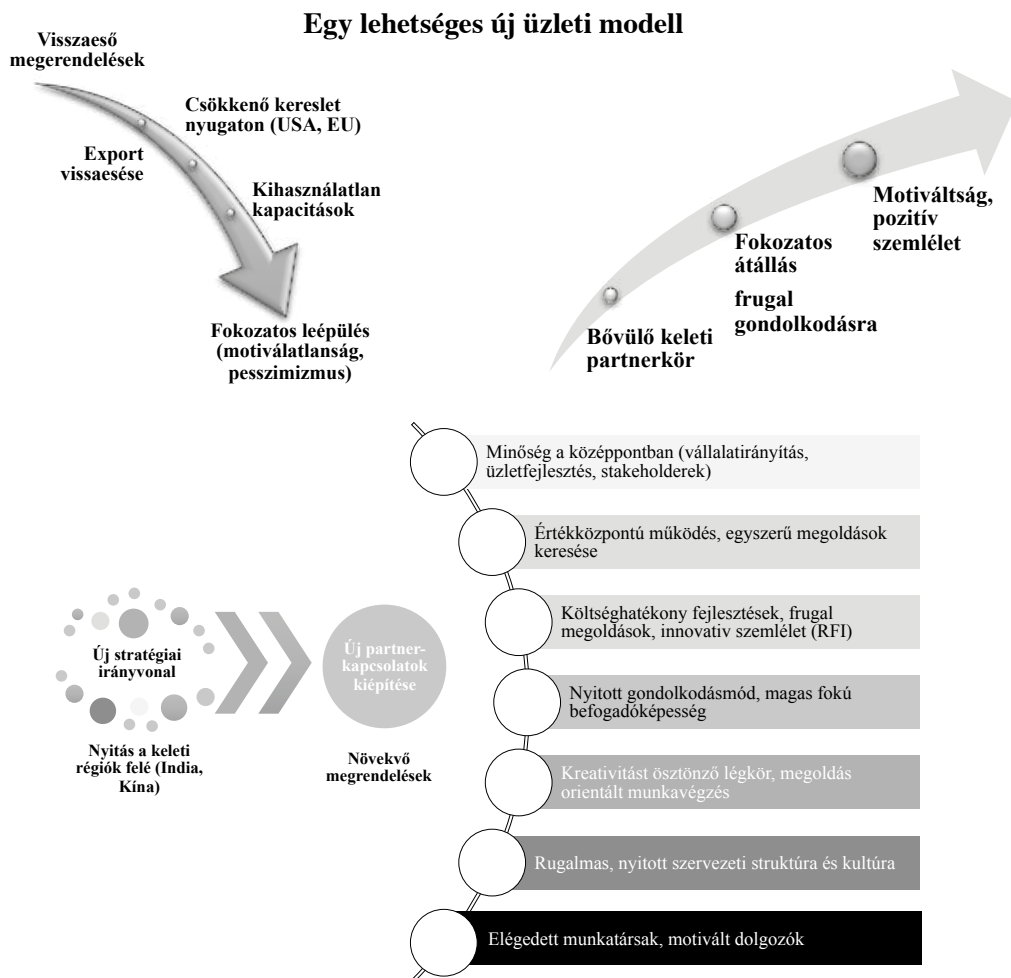
A fizikai dolgozók a vállalat igazi motorjai, hiszen nélkülük nem működne a termelés. Fontos, hogy ők is megértsék az új stratégia lényegét, és azonosulni tudjanak a kijelölt jövőképpel és célokkal. (Ennek érdekében folyamatos képzés, kommunikáció biztosítja a felkészülést.) Mindezt követően már megindulhat az üzletfejlesztés, és kialakulhat egy érték- és minőségközpontú működés, amelynek a bizalom és a tisztelet az alapja, mely a korábbiakban felemlegetett tudás- és innovációs kultúra elvárásaival egybecseng.

Az egész folyamatot összefogja a nyitott és rugalmas szervezeti struktúra, a tanulószervezet innovációra alkalmas működőképességének kialakítása, amelynek létrehozásához szervezetfejlesztésre lesz szükség. Ez egy hosszú folyamat, emberközpontú gondolkodással, mert ha nem az alapoknál kezdődik a változás, a stratégia hosszú távon nem lesz sikeres. A lean szervezet, mint racionális és minimális erőforrás igényű működést biztosító szervezeti megoldás, ötvözve a frugal gondolkodásmóddal és tudásmegosztást preferáló kultúrával, csodákra lehet képes.

Egy életképes üzleti modell lehetőségét vázolja a 2. ábra, mely a jelenlegi lefelé irányuló működés megfordítását jelenti a frugal gondolkodásmód alkalmazásával. A modell működési mechanizmusát és részletesebb feltételeit a vállalat hozzájárulásának hiányában nem tudjuk bemutatni e cikk keretek között. A fentiekben bemutatott üzletcsoporthoz való csatlakozás egy lehetséges út, természetesen a partnerkeresés és a további sikeres együttműködés számos egyéb feltétel függvénye.

Az új üzleti modell

2. ábra



Konklúzió – összegzés

A tanulmány jellegéből következően egy új logikát, gondolkodást, üzleti modellt volt hivatott bemutatni, melynek alkalmazása gyerekcipőben jár Magyarországon. Működő vállalati megoldások hazánkban egyelőre nincsenek, így tapasztalatok, összevetésre alkalmas megoldások nem sorakoztathatók fel. Mivel a bemutatott eset is egy jövőbeli lehetőség, gazdasági jellegű elemzést nem tudunk végezni. A bevezetésben ígért összefüggés azonban mindenképp tetten érhető, hiszen a tudásmenedzsment-modell elemei, az innovációs modellekkel történő szinergiája és mindkettő működési feltételeit biztosító kulturális jellemzők a frugal innováció alapjait jelentik. Érdeemes tehát ezen az úton elindulni elméletben és gyakorlatban egyaránt, s reméljük a későbbiekben számszerű eredmények elemzésére is mód nyílik majd. A frugal innováció és gondolkodásmód bár keletről indult, de Európán át egészen Amerikáig jutott. Nagy múlttal és komoly hírnévvel rendelkező cégek is adaptálták a módszert, mert meglátták benne a fenntartható fejlődés lehetőségét, a hatékony és gazdaságos működés kulcsát. (Reméljük ehhez hazánk vállalatai is csatlakoznak majd.) A logikát alkalmazó cégeknek sikerült elérniük, hogy magas hozzáadott értékű termékeket állítsanak elő kevesebb erőforrás felhasználásával, ezáltal csökkentsék a fogyasztói árakat. Egyre többen juthatnak e vállalatok termékeihez, növekszik a cégekbe fektetett bizalom, javul a társadalmi felelősségvállalás is. Mindezek mellett még az ártalmas környezeti hatásokat is sikerült csökkenteni, mert egyre inkább öko-barát megoldásokkal állnak elő a vállalatok. Ez az innovációs módszer egy win-win szituációt eredményez, ha okosan és körültekintően alkalmazzák. Óva intjük a kedves olvasókat, hogy félreértelmezzék a módszert, és összekeverjék a radikális költségcsökkentéssel, vagy a minőség rovására történő „újítással”. A frugal innováció lényege, hogy egy új, nyitott és rugalmas gondolkodásmóddal felszínre kerüljön az emberekben rejlő tudás, kreativitás, és ezáltal egyedülálló és takarékos megoldásokat dolgozzanak ki. A tanulószervezeti működésre alapozott tudásmenedzsment-rendszer segíti az innováció e formájának működőképességét.

A keleti térségben uralkodó értékrend és gondolkodásmód jól illeszkedhet a magyar vállalatok mentalitásához is, hiszen az emberre, a kapcsolatokra, a tudásra és a kreativitásra helyezi a hangsúlyt, melyben ismét a tudásmenedzsment gyökerei köszönnek vissza. Megbecsüli az emberi erőforrást, és tisztában van azzal, hogy csak a humán tőke által fejlődhet egy szervezet, és csak így születhetnek újítások, új megoldások. Ennek érdekében ápolják a meglévő tudásbázist, de minden lehetőséget megadnak a személyes fejlődésre, a képességek és kompetenciák fejlesztésére. Ezáltal nemcsak

fejlődnek a munkavállalók, de motiváltabbá válhatnak, mert egyik legfőbb igényüket elégíthetik ki, az önmegvalósítás iránti igényt. Az emberi erőforrásba történő befektetés (hasonlóan a tudásmenedzsment-rendszer építésének logikájához), kulcs a frugal innovációs folyamatban.

A frugal innováció néhány év alatt egy kiforrott és a hagyományokkal szembemenő üzleti modellé vált a világ másik oldalán, követőinek száma folyamatosan nő. A megoldás Magyarországon is kiválóan megállhatja a helyét, főként olyan vállalatok esetében, ahol megfelelő tudásbázissal rendelkeznek, és nyitottak az újdonságok felé, de erőforrás korlátaik miatt nem képesek felvenni a versenyt a kutatás-fejlesztés és a hagyományos, folyamatos innováció által igényelt óriási forrásigénnyel.

Felhasznált irodalom

- Agarwal, N. – Brem, A. (2012):* Frugal and reverse innovation – Literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. *Engineering, Technology and Innovation (ICE)*, 18th International ICE Conference 18-20 June 2012. *Proceedings*: p. 1-11.
- Balkrishna C. R. (2013):* How disruptive is frugal? *Technology in Society*, 35, 1: p. 65–73.
- Banerjee, P. M. (2013):* The “Frugal” in Frugal Innovation. *Evolution of Innovation Management: Trends in an International Context*. London: Palgrave Macmillan
- Basu, R. – Preeta M. B. – Sweeny, E. G. (2013):* Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1. 2.: p. 63-82.
- Bencsik, A. (2015):* A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bhatti, Y. A. (2012):* What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of Frugal Innovation. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2005910> Letöltés: 2014.11.02.
- Bucsy, L. (1976):* Az innovációk rendszere és a vállalati fejlődés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Chan, K. (2013):* Frugal Innovation: A Groundbreaking Business Strategy. OneDesk: <http://www.one-desk.com/2013/04/frugal-innovation-a-groundbreaking-business-strategy/> Letöltés 2014. 05.09.
- Davenport, T.H. – Prusak, L. (2001):* Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó
- Davila, T. – Epstein, M. – Shelton, R. (2012):* Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. New Jersey: Pearson FT Press
- Drucker, P. (2003):* Az innováció lehetőségei. *Harvard Business Manager*, 5-6.: p. 28-34.

- Eagar, R. – van Oene, F. – Boulton, Ch. – Roos, D. – Dekeyseret, C.* (2011): The Future of Innovation Management: The Next 10 Years. USA: Arthur D. Little
- Gardiner, B.* (2013): Jugaad' innovation: the businesses getting creative in the face of scarcity. The Guardian: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/jugaad-innovation-business-creativity-scarcity> Letöltés: 2014. 09. 12.
- George, G. – McGahan, A. M. – Prabhu, J.* (2012): Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 49, 4: p. 661–683.
- Gomes, L.* (2013): IBM's "Frugal Innovation" Takes Root in Africa – Combining high and low tech, IBM's famous R&D lab tackles the challenges of a rapidly urbanizing continent. *Operations, Information & Technology Global Business Africa*, 3. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/ibms-frugal-innovation-takes-root-africa> Letöltés: 2014.11.12.
- Govindarajan, V. – Trimble, C.* (2012): Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard Business Review Press
- Govindarajan, V. – Trimble, C.* (2014): Reverse Innovation. *Management International Review*, 54(2): p. 277-282.
- Hartley, J.* (2014): New development: Eight and a half propositions to stimulate frugal innovation. *Public Money & Management*, 34, 3: p. 227-232.
- Heeks, R. – Foster, Ch. – Nugroho, Y.* (2014): New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, 4, 2: p. 175-185.
- Kamp, B.* (2012): Reverse innovation: inverting the international product life cycle model and lead market theory/innovación inversa: invirtiendo el modelo internacional de ciclo de vida del producto y la teoría del mercado líder. *Boletín de estudios económicos*, 67 (207): p. 481.
- Lyles, M. A.* (2014): Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. *European Management Journal*, 32: p. 132– 136.
- Mahindra & Mahindra Ltd.* (2014): The Mahindra Group. <http://www.mahindra.com/Who-We-Are>, Letöltés: 2014. 11.02.
- Mahindra Group USA* (2014): Mahindra USA. <http://mahindrausa.com/news/mahindra-usa-celebrates-20-years-growth-north-america>, Letöltés 2014. 10. 14.
- Mandal, S.* (2014): Frugal Innovations for Global Health – Perspectives for Students. *Pulse, IEEE* 5, 1: p. 11-13.
- Marosi, I.* (2013a): Trust and innovation in Hungarian SMEs. *Economists' Forum*, 16. 2013/6.: p. 117-131. http://epa.oszk.hu/00300/00315/00107/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2013_06_117-133.pdf, Letöltés: 2015.04.11.
- Marosi, I.* (2013b): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises, *Proceedings of FIKUSZ* ,13. in: Pál Michelberger (ed.): *Proceedings of FIKUSZ* ,13. Budapest: Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management: p. 7-18.
- Mukerjee, K.* (2012): Frugal innovation: The key to penetrating emerging markets. *Ivey Business Journal*. IVEY Business Journal: <http://iveybusinessjournal.com/uncategorized/frugal-innovation-the-key-to-penetrating-emerging-markets#VE4P5hZCw5A>, Letöltés: 2014. 09.20.
- Nonaka, I. – Kodama, M. – Hirose, A. – Kohlbacher, F.* (2014): Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32: p. 137– 146.
- Pansera, M. – Richard, O.* (2014): Eco-Innovation at the "Bottom of the Pyramid". in: *Collaboration for Sustainability and Innovation: A Role For Sustainability Driven by the Global South?* Netherlands: Springer: p. 293-313.
- Porter, M.* (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Probst, G. – Raub, S. – Romhardt, K.* (2006): *Wissen Managen Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler
- Radjou, N. – Prabhu, J.* (2013): Frugal Innovation: A New Business Paradigm. *Insead Knowledge* 10, 1. <http://knowledge.insead.edu/innovation/frugal-innovation-a-new-business-paradigm-2375> Letöltés: 2014. 05. 15.
- Radjou, N.* (2014): NaviRadjou. Forrás: <http://naviradjou.com/> Letöltés: 2014.10.10.
- Radjou, N. – Prabhu, J. – Ahuja, S.* (2012): *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Routson, J.* (2011): *Embracing a Way to Change the World*. Entrepreneurship, Health Care, Social Innovation, 5, 1. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/embracing-way-change-world>
- Santander, C.* (2013): Frugal forward-thinking. Santander Corporate & Commercial: <http://www.santandercb.co.uk/knowledge-hub/frugal-forward-thinking>, Letöltés: 2014.10.07.
- Schumpeter, J. A.* (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Schumpeter, J. A.* (2012): Asian innovation. *The Economist* *The Economist*: <http://www.economist.com/node/21551028>, Letöltés: 2014. 09.03.
- Senge, P.* (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet*

- kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG Rt.
- Shapiro, S.* (2014): Innovation Philosophies. www.stephenshapiro.com Letöltés: 2015.02.13.
- Shapiro, S.* (2011): Best Practices Are Stupid: 40 Ways to Out-Innovate the Competition. Kindle Edition, London: Portfolio Penguin
- Shapiro, S.* (2013): Innovation for Innovators. <http://stephenshapiro.com/speaking/> Letöltés: 2014.12.10.
- Singh, S. – Gambhir, A. – Sotiropoulos, A. – Duckworth, S.* (2012): Frugal Innovation: Learning from Social Entrepreneurs in India. Serco Institute http://www.serco.com/Images/FrugalInnovation_tcm3-39462.pdf Letöltés: 2014. 04. 22.
- Sveiby, K.* (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): Open global innovation networks as enablers of frugal innovation: propositions based on evidence from India. Hamburg University of Technology, Technology and Innovation Management, Working Paper 72
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): India – a lead market for frugal innovations? Extending the lead market theory to emerging economies. TIM/TUHH Working Paper 67
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): Frugal Innovation: A Global Networks' Perspective. Die Unternehmung. Swiss Journal of Business Research and Practice, 66. 3.: p. 245-274.
- Tomka, J. – Bögel, Gy.* (2014): Megéri jónak lenni?: A Biblia és a menedzsment II. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Tóth-Bordásné, M. I.* (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Budapest: Óbudai Egyetem
- Zeschky, M. B. – Winterhalter, S. – Gassmann, O.* (2014): From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness. Research-Technology Management, 57, 4: p. 20-27.
-