

Innovációs zsákutcák

© SZABÓ Zsolt Roland

Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu

Jelen kutatásomban a sikeres innovációs-növekedési stratégiák beazonosítására törekedtem két dimenzió mentén: növekedési erőfeszítés és innovációs erőfeszítés. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy azonos makrogazdasági feltételek mellett mely vállalatok képesek növekedni és sikeres innovációkat megvalósítani? Penrose fél évszázados munkássága óta még mindig megválaszolatlan miért vannak olyan vállalatok, melyek a mások számára gátként jelentkező kedvezőtlen körülmények ellenére is képesek növekedni? Mennyiben befolyásolja a szervezet innovációs tevékenysége a növekedését?

A klasszikus gazdálkodás és szervezéstudományok eddig nem voltak képesek önmagukban megválaszolni ezeket a kérdéseket. A stratégiai menedzsment elérte e tekintetben határait, túlzott a fókusz a jelenlegi teljesítményen és alacsony a kapcsolat a jövővel. A vállalkozástan szintén képtelen önmagában megválaszolni a kérdést, túlzott a fókusz a lehetőségkeresésen, a hatékonyság háttérbe szorul. A két terület ötvözésével azonban új távlatok nyílnak a vállalati kutatásokban (Schendel & Hitt, 2007).

A szakirodalom áttekintése és a kutatási eredményeink alapján kétdimenziós modellben helyeztem el a beazonosított stratégiákat. (1) „felkészültség” azaz biztos szakmai tudás (know-what); a (2) „gyakorlás”, azaz a folyamatok tökéletes ismerete (know-how); a (3) „tehetséggondozás”, azaz a megfelelő kapcsolati tőke a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who); és végül a (4) „tehetség”, azaz kreativitás, magas asszociációs készség, és innovatív ötletek.

A növekedés elmélete

Penrose (1959) rámutatott, hogy a növekedésről alkotott kép kapcsán a korábbi közgazdasági gyökerekből, vagy éppen a biológiából származó gondolkodás helytelen a menedzsmenttudományok területén. Nem ért egyet azzal a feltevéssel, hogy a vállalatok vezetői csupán sodródhatnak a környezettel, és csupán az árat és a termelt mennyiséget igazíthatják hozzá a megváltozott piacszerkezethez, keresleti és kínálati tényezőkhöz. Számos biológiai hasonlaton alapuló növekedéselmélet van, azonban ezek mind hibásak, mivel azt feltételezik, hogy az emberi motivációnak és a tudatos emberi döntéseknek nincs hatásuk a növekedés folyamatára, ez pedig már elégséges alap ezen elméleteknek a visszautasítására (Penrose, 1959:2).

A növekedés több értelemben használatos fogalom. Nem szűkíthető le csupán mennyiségi értelmezésre, miszerint egy vállalat árbevétele, alkalmazottainak száma és rendelkezésre álló eszközei növekednek. A növekedés lehet minőségi jelző is, amikor a mennyiségi növekedés hatására minőségi változás is bekövetkezik. A minőségi változást leginkább jelzi, hogy nem csupán a mennyiségek változnak, hanem progresszív változás zajlik le (Penrose, 1959:1).

Penrose elméletében a növekedést elsősorban a szervezet belső erőforrása, ezen belül is a menedzsment képességek határozzák meg. A környezet (lehetőségek és veszélyek) és a versenypozíció a vezetők fejében élő kép, mely meghatározza

elvárásait és viselkedésüket. Penrose hangsúlyozza, hogy amennyiben az új tudást, innovációt külső piacról veszi meg a szervezet, úgy időt kell hagynia a belső „megérésére”. Az érési idő következképp lassítja a cég növekedési sebességét. Penrose (1959) megállapításai szerint egy vállalat nem növekedhet hatékonyan, ha gyorsabb a növekedése, mint a menedzsment „tudásának” növekedése.

Növekedni azonban – paradox módon – nem mindig előnyös tekintve, hogy a növekedés során adaptációs paradoxon (Burgelman, 1991) állhat elő: a környezet és a már meglévő tényezők folyamatos összehangolása csökkenti a szervezet jövőbeli alkalmazkodás képességét, így a jelenlegi növekedés a jövőbeli növekedési lehetőségeket részben korlátozza. Burgelman feltételezése szerint egy vállalat stratégiájában véghezvitt változás mértéke mindig kisebb, mint a környezetben történt változás mértéke, ezért az igazítások elsősorban a stratégia perifériáit érintik. A kulcsfontosságú részekben nem következik be lényeges változtatás. Ebből kifolyólag, a reorientáció során a versennyel szembesült vállalkozások inkább a meglévő dolgait erősítik, mint újat keresnek.

A növekedési és az innovációs erőfeszítéseket a vállalatok időben módosíthatják (Hortoványi, 2010a, 2010b). Sőt, a hosszú-távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is hogy változzanak az egyes stratégiák. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változást terhet ró a szervezetekre. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

A vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. A nyugalmi időszakban is továbbra is fontos az innovációs képességek fejlesztése. Következésként fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka.

Az úttörő innovációs képesség elmélete

A gazdaságban általában nem úgy mennek végbe az innovációk, hogy először spontán módon megváltoznak a fogyasztók szükségletei, s ez kikényszeríti a termelés átszervezését. Noha akad példa ilyen esetre is, rendszerint a gyártó, illetve a szolgáltató fedez fel, lát meg valamilyen újítási lehetőséget és kezdeményezi annak meghonosítását. Ő lesz az, aki majd megpróbálja „ránevelni fogyasztóit” az új szükségletekre: úgyszólván megtanítja a vásárlókat arra, hogy új árukat vagy olyan fogyasztási cikkeket kívánjanak, amelyek valamilyen vonatkozásban eltérnek a korábbiaktól.

Önmagában az a körülmény, hogy valami újat, jobbat vagy versenyképeset alkotunk, nem jelenti feltétlenül azt, hogy az „alkotás” előremutató is egyben. Ha ez az „új kombináció” az idők folyamán kis lépésekben, folyamatos fejlesztés során alakul ki a régeből, akkor a változás inkrementális jellegű lesz csupán. Az inkrementális változásokat a piaci szereplők beépítik gazdasági tevékenységükbe, miközben a lehető legmerevebben próbálnak továbbra is ragaszkodni megszokott gazdasági módszereikhez.

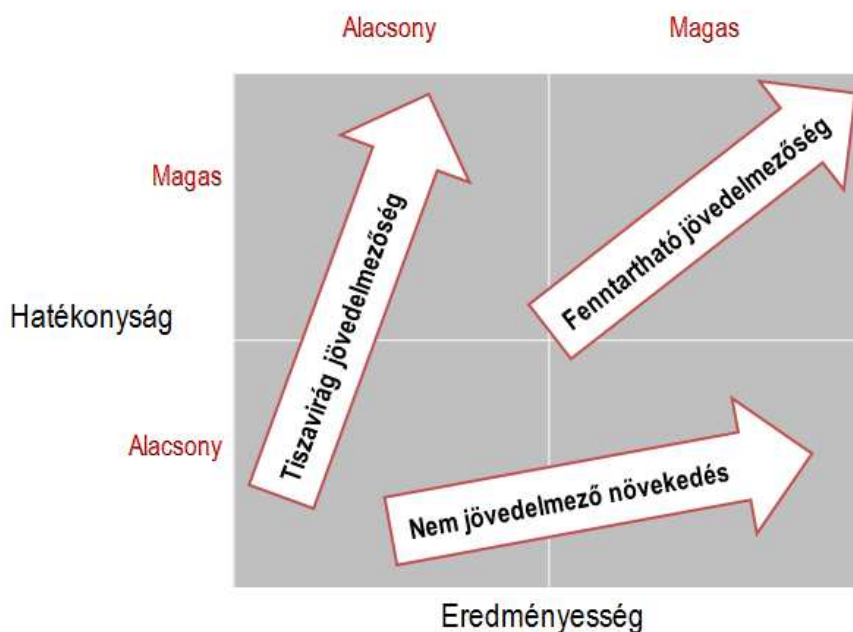
Az előremutató, azaz úttörő újítások sajátossága, hogy korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, a vállalkozói tevékenység révén valami újnak kell a piacon megjelennie, vagyis a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új

erőforrás-kombináció a régiék mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi kombinációk kiszorúlnak a piaci kínálatból.

A versenyképességnek két dimenziója van: az egyik a szervezetnek azon képessége, hogy elérje céljait (eredményesség), és hogy mindezt az erőforrások leginkább racionális kihasználásával (hatékonyság) tegye, a másik pedig a szervezet azon képessége, hogy stabilizálja a jelenlegi működését, miközben megtartja a szükséges rugalmasságát (Dobák, 1998).

Az eredményesség és a hatékonyság sarkalatos szakkifejezései a szervezet teljesítményértékelésének (Mouzas, 2006). Drucker (1977) szerint az eredményesség, hogy jó dolgokat csinálj, a hatékonyság pedig, hogy jól csináld a dolgokat. Robert Anthony ezt úgy fogalmazza meg, hogy a szervezetek működése kétféle paraméterrel jellemezhető: azzal, hogy eléri-e a célját (eredményesség), és azzal, hogy a létrehozott output (az elért cél) érdekében mekkora erőforrást használt fel (hatékonyság) (Bodnár, 2005). A hatékonyság tehát az outputok inputokhoz viszonyított aránya, másképpen fogalmazva az input egységére jutó output mennyisége (Anthony & Govindarajan, 2010). Egy jól menedzselte szervezet hatásosan kell működjön, hoznia kell az eredményt, amiért létezik, és mindezen eredményt hatékonyan kell elérnie. Tehát egyszerre kell eredményesen és hatékonyan működtetni a folyamatokat. Kizárólag a hatékonyságra fókuszálva, hanyagolva az eredményességet, tisztavirág életű jövedelmezőséget érhetünk el. Ezzel ellentétben kizárólag az eredményességre koncentrálnak nem jövedelmező növekedés lesz a következmény, ha a tőke alternatívaköltsége magasabb, mint a realizált profit. Így a fenntartható jövedelmezőséghez meg kell találni a kettő egyensúlyát (Mouzas, 2006).

1. ábra. A hatékonyság és eredményesség különböző szintjeinek hatása a növekedésre



Forrás: Mouzas (2006) alapján

Mindemellett a hatékonyság fejlesztése más menedzseri képességeket kíván meg, mint az eredményesség elérése. A hatékonyság pénzügyi fegyelmet és kontrollt igényel, míg az eredményességhez a vállalat azon képessége szükséges, hogy fejlessze a fenntartható növekedést megteremtő stratégiát.

A növekedés, fejlődés megvalósulhat a meglévő erőforrások, termékek továbbfejlesztésével, kiaknázásával, avagy új lehetőségek felderítésével, új termékek, szolgáltatások bevezetésével, piacra vitelével. A hatékonyságra törekvő stratégiák fókuszában a kiaknázó stratégia foglal helyet, azonban a kiaknázás megértése érdekében érdemes megvizsgálni a felderítést is, feltárva a stratégiák közötti különbségeket.

Levinthal és March (1993) a felderítés alatt azt értik, hogy olyan tudást keresünk, amely ismertté válhat, a kiaknázás értelmezésükben pedig azon dolgok használatát és fejlesztését jelenti, amelyeket már ismerünk. A kiaknázás lényege ez alapján a meglévő erőforrások és folyamatok folyamatos javítása (Yalcinkaya, Calantone & Griffith, 2006; Papp, 2001) a meglévő kompetenciák, technológiák és paradigmák finomítása és kiterjesztése, a jelenlegi tudás kiélezése és kiterjesztése nagyobb hatékonyság és inkrementális innováció biztosítása érdekében (Atuahene-Gima, 2005; Andriopoulos & Lewis, 2009)

Kutatási módszertan

Korábbi hazai kutatások (Hortoványi & Szabó, 2008; Szabó 2011) két évtizedet átfogó nagy mintás, alapvetően közvetett (elvonó mutatókon keresztül) kvantitatív, többváltozós statisztikai elemzési módszereken alapuló kutatási eredményei új megvilágításba helyezték a szervezetek növekedési gátjait. Bár a külső és a belső környezet hatása vitathatatlanul fontos, mégsem determinisztikus. Arra a felismerésre jutottunk, a vállalati reakcióképesség állandó annak ellenére, hogy a vezetők egyre bizonytalanabbnak érzik a környezetüket. Következésképpen egy szervezet növekedési, és ezen keresztül a fejlődési potenciálja sokkal inkább a szervezet és a vezetői „belső” tulajdonsága, mintsem „külső” tényező által meghatározott.

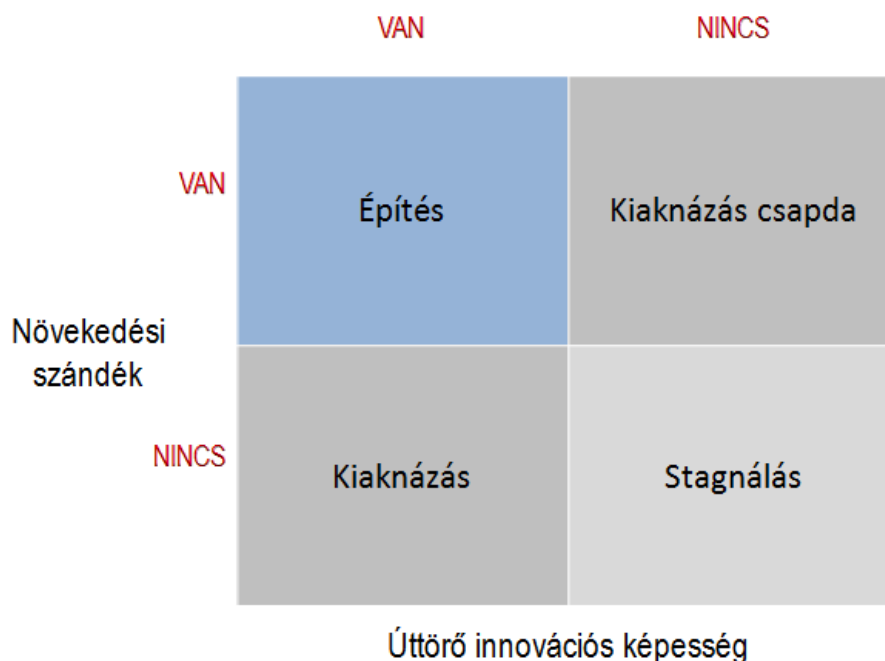
Ez a felismerés vezetett oda, hogy kutatás középpontjába a vezetői attitűd vizsgálatok kerültek s végső soron a kvalitatív, interpretatív elemzési technikát dominálták. Miles és Huberman (1994: 6) szerint a kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív érintkezés, amelynek eredménye egy átfogó, holisztikus kép. A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak (Ferincz & Taródy, 2010).

A kvalitatív módszertanra épülő, induktív jellegű kutatás során egyéni mélyinterjúkkal valósult meg az adatgyűjtés, mivel a mélyinterjú kiválóan alkalmas egy meghatározott problémakör, egy-egy eset mélyebb feltárására (Malhotra, 2008). Az egyéni vezetői értékelés módszerét kutatók gyakran alkalmazzák magas megbízhatósága miatt. Például Chandler és Hanks (1994) tanulmányukban kölcsönös pozitív kapcsolatot találtak a tulajdonos valamint a vezetők értékelése és a ténylegesen realizált (pl. árbevétel) üzleti eredmények között. Ez azzal magyarázható, hogy a vezetők nagy tudással rendelkeznek a vállalat stratégiájáról és üzleti körülményeiről, mégha jellemzően elfogultak is az interjú során. Ráadásul, a mélyinterjú további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy megfeleljen kollégái való vagy vélt elvárásainak és ossza véleményüket, mint például fókuszcsoportos beszélgetések során.

Kutatási eredmények

A felsővezetői szándék valamint a szervezet disruptive innovációs képessége az a két tényező, amely a szervezet szervezet növekedési potenciálját befolyásolja. Amennyiben van szándék, és van képesség is, úgy a szervezetek az esetek döntő többségében képesek túljutni a növekedési kríziseken. A következőkben vizsgáljuk meg felfedezésünket közelebbről is.

2. ábra. Növekedési stratégiák



A stagnálás mezőben lévő vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában növekedni, terjeszkedni. A növekedéshez szükséges képességgel sem rendelkezik, a vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása. Jellemzően ide tartoznak a „hangya” típusú családi vállalkozások.

A kiaknázás mezőben lévő vállalkozások vezetőinek már határozott célja a növekedés, azonban ezek a vállalkozások nem képesek disruptive innovációra. Talán ez a legnehezebb növekedési korlát. A szervezet már rendelkezik egy sikeres termékkel, azonban erőfeszítése ellenére képtelen kitörni a termék bűvköréből. Mivel nem képesek új, életképes üzleti modellt létrehozni, növekedésük a következő két irányba valósulhat meg:

1. piacfejlesztés: új földrajzi területek meghódítása, vagy amennyiben ez már megvalósult úgy meglévő értékajánlatukkal közel azonos értékajánlattal új célcsoportok felkutatása, kinevelése: például női – férfi – gyermek termékek.
2. termékfejlesztés: inkrementális fejlesztésekkel termékvonal bővítése szintén közel azonos értékajánlat alapján.

A két növekedési stratégiában közös, hogy hiányzik az átütő innováció valamint az értékajánlatok az új termékek esetében továbbra is nagyon szorosan épülnek az első termékre.

A pazarlás mező azon vállalkozásokra vonatkozik, amelyek rendelkezhetnének disruptive innovációs képességgel egyéni szinten, azonban szervezeti szinten ezeket

a képességeket nem tudják kiaknázni. Elsősorban nem a rossz, vagy hibás vezetésre vezethető vissza, hanem arra, hogy az új üzleti modell nehezen egyeztethető össze a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész – erre utal az elnevezésben a pazarlás – azonban az is gyakori, hogy a szervezet keretein kívül, spin-off vállalkozások formájában végső soron megvalósításra kerülnek.

S végül az építés mezőbe tartoznak azok a – jellemzően gazella és tigris – vállalkozások, akik tudatosan törekednek a növekedésre valamint ehhez rendelkeznek a disruptive innováció képességével is. Ezek a vállalatok lesznek képesek egy termékes vállalatból, valódi kéttermékessé válni.

Természetesen ezek, mint a legtöbb modell pillanatképet ad a vállalat adott élethelyzetében követett stratégiájáról. Következésképp a stratégiák dinamikusan változhatnak a vezetés szándéka, illetve a szervezeti képességek alakulásának függvényében. Sőt, a hosszú-távú kiegyensúlyozott működés érdekében kell is hogy változzon. Egy szervezet nem képes állandó átalakulás, változás mellett működni. Márpedig a radikális innovációk kiaknázása komoly változási terhet ró a szervezetekre. Minden szervezet életében vannak periódusok, amikor szüksége van stabilitásra, amikor a korábbi fejlesztések gyümölcseinek learatására koncentrálnak. A nyugalmi periódusokban természetesen nem szűnik meg az innováció, csupán a szervezet időt hagy magának megérteni és befogadni újításait, eredményeit.

Irodalomjegyzék

- ANDRIOPOULOS, C., & LEWIS, M. (2009): Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717.
- ANTHONY, R. N., & GOVINDARAJAN, V. (2009): *Menedzsment Kontroll Rendszerek*. Budapest: Panem.
- ATUAHENE-GIMA, K. (2005): Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69, 61-83.
- BODNÁR, V. (2005): Teljesítménymenedzsment vagy kontrolling? In Bakacsi Gy., Balaton, K., & Dobák, M. (szerk.): *Változás és Vezetés* (pp. 147-154). Budapest: Aula.
- BURGELMAN, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), 239-262.
- CHANDLER, G. N., & HANKS, S. H. (1994): Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349.
- DOBÁK M. (1998): Managerial and organisational constituents of competitiveness in Central and Eastern Europe. *Society and Economy*, 20 (3).
- DRUCKER, P. (1977): *An Introductory View of Management*. New York: Harper College Press.
- FERINCZ A., & TARÓDY D. (2010): *Az analitikus online eszközök szerepe a marketingstratégia mérésében és alakításában*. Tudományos Diákköri Dolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- HORTOVÁNYI L., & SZABÓ Zs. R. (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. In Terziovski, Milé (Ed.): *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship* (pp. 55-71). London, New York: Routledge.
- HORTOVÁNYI, L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. In Balaton et al. (szerk.): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula.
- HORTOVÁNYI, L. (2010b): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41 (4), 21-31.
- LEVINTHAL, D. A., & MARCH, J. G. (1993): The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue), 95-112.

- MALHOTRA, N. K. (2008): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, M. A. (1994): *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE.
- MOUZAS, S. (2006): Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59 (10-11), 1124-1132.
- PAPP I. (2001): Kreatív és adaptív elemek a stratégia alkotásában. *Vezetéstudomány*, 32 (10), 2-20.
- PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- SCHENDEL, D. E., & HITT, M. A. (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), 1-6.
- SZABÓ Zs. R. (2011): *Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között*. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ.
- YALCINKAYA, G., CALANTONE, R., & GRIFFITH, D. (2007): An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15 (4), 63-93.