

## Co-creation mérési lehetőségek

Dr. Hajdú Noémi – Papp Adrienn

*Egy vállalat akkor tud a piacon eredményesen működni, ha képes megújulni, képes az innovációra, így az innováció a siker egyik kulcstényezőjévé vált. Az egyén előtérbe helyezése, az egyedi szükségletek egyre gyakoribb megjelenése készíteti arra a vállalatokat, hogy a vevőre, partnerekre egyfajta információ és tudásbázisként tekintenek. Az elmúlt években jelent meg a co-creation filozófia, koncepció, mely a közös értékteremtést helyezi középpontba. A közös értékteremtés (value co-creation) lényege, hogy a vevőt és stakeholdereket bevonjuk az értékteremtési folyamatba, élményt biztosítva ezzel a résztvevőknek, erősítve a vevői és partner kapcsolatokat, és utat engedve az innovációnak. A co-creation folyamat nem más, mint egy vevő központú problémamegoldó folyamat, mely szerves részét képezi a felhasználó által irányított (user-driven) innovációs folyamatnak. Célunk az alapvetően piacorientált innovációs folyamat, és az eredményorientált controlling folyamat közötti szakadék áthidalása, az ellentéteket feloldása az innováció- és co-creation controllinggal.*

*Kulcsszavak: co-creation, innováció, controlling*

### 1. Bevezetés

Egy ország gazdasága és a komplex környezetben működő vállalatok számára az innováció a siker egyik kulcstényezője. Ugyanis az innováció lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy azok versenyelőnyt generáljanak, és a célcsoport igényeit a versenytársakhoz képest nagyobb mértékben elégítsék ki. Ennek a versenyelőnynek a nemzetközi piacokon való érvényesülésben is jelentősége van.

Az utóbbi években a különböző gazdasági területeken a teljesítményértékelő rendszerek virágkorukat élik. Rendkívüli mértékben megnőtt az igény arra, hogy az egyes tevékenységek eredményét konkrét számadatokkal támasszuk alá. Möller et al. (2010) ezt az alábbi tényezőkre vezetik vissza:

1. Az egyre jelentősebb konkurenciaharc hatására növekvő tendenciát mutat a termékdifferenciálás és a termék életciklus lerövidülése.
2. A piacdinamika által diktált egyre gyakoribb termék innovációk nagymértékben befolyásolják a költségek és a kiadások emelkedését.
3. A termékek komplexitásának növekedése maga után vonja a fejlesztési kockázatok emelkedését is.
4. A számviteli alapelvek változása, amely érinti a fejlesztési költségek speciális elszámolhatóságát.

Möller és Janssen (2010) kutatási eredményei is alátámasztják azt a feltételezést, hogy sikeresebben valósíthatjuk meg az innovációs folyamatot, hogyha hatékonyságot és hatásosságot növelő controlling eszközöket alkalmazunk.

A téma aktualitását és fontosságát támasztja alá, hogy az elmúlt években egyre nagyobb teret nyert a vevőkapcsolati szemlélet, a vevői kötődés fontossága, mértéke, egyfajta sikertényezővé vált (Piskóti 2007). Az egyén előtérbe helyezése, az egyedi szükségletek egyre gyakoribb megjelenése készíteti arra a vállalatokat, hogy a vevőre, partnerekre egyfajta információ és tudásbázisként tekintenek. Az elmúlt években jelent meg a co-creation filozófia, koncepció, mely a közös értékteremtést helyezi középpontba (Prahald–Ramaswamy 2004, Prahalad–Krishnan 2008). A co-creation alap definíciója: “the consumer

and the firm are intimately involved in jointly creating value that is unique to the individual consumer and sustainable to the firm” (Prahalad–Ramaswamy 2004).

A közös értékteremtés (value co-creation) egyre nagyobb teret nyer az üzleti világban, és egyre meghatározóbbá válik a marketing gyakorlatban és elméletben. Ennek ellenére, a téma szakirodalomban szegény, és a létező szakirodalmak nem foglalkoznak a mérhetőség, hatékonyság és továbbfejlesztés kérdésével. A létező szakirodalmak menedzsment orientáltak, és általános bizonyítékokat sorakoztatnak fel (Prahalad–Ramaswamy 2004, Prahalad–Krishnan 2008) vagy a fogalmi tisztázásokkal foglalkoznak (Vargo–Lusch 2004, Etgar 2008, Vargo–Lusch 2008). A jelenlegi kutatási fázisunkban nem talákoztunk olyan empirikus kutatással, amely elsődleges célja a co-creation controllingja lett volna.

A tanulmányunk célja, hogy megfogalmazzunk olyan irányvonalakat, melyek mérhetővé és hatékonyabbá tehetik a co-creation folyamatot, mint innovációs folyamatot. Azt a nézetet akarjuk hangsúlyozni, hogy a mérhetőségnek van létjogosultsága és fontos tényező ebben a folyamatban. Célunk az alapvetően piacorientált innovációs folyamat, és az eredményorientált controlling folyamat közötti szakadék áthidalása, az ellentéteket feloldása az innováció- és co-creation controllinggal.

## 2. Innovációs megközelítések és fogalmak

Az innováció jelentése az értelmező szótárak szerint valamilyen újítás, újdonság, megújulás, változás. A fogalomhoz mindenképpen valamilyen pozitív tartalom, fejlődés kapcsolódik. Az innováció fogalmának meghatározása során több megközelítéssel találkozhatunk, melyet a *I. táblázat* foglal össze.

Az innováció fogalmát elsők között J. A. Schumpeter fogalmazta meg 1939-ben, szerinte „az innovációt a termelési tényezők újszerű kombinációjaként definiáljuk.” A különböző megközelítések és fogalmak vizsgálata során arra jutottunk, hogy az innováció alatt tulajdonképpen új termékeket és szolgáltatásokat, új ötleteket, új ismereteket, új technológiákat, új módszereket, új stratégiákat, új piacokat értünk, valamint ezeknek a létrehozását valamint a piacra való bevezetésüket értjük.

Az innovációk típusait tekintve megkülönböztetünk termék innovációkat, folyamat innovációkat, marketing innovációkat és strukturális innovációkat. Jelen tanulmányunkban az innováció alatt termék innovációt értünk.

A tudományos technológiai fejlődés felgyorsulásának következtében, a hagyományos felfogás szerint az innováció technológiai nyomásra kialakuló passzív alkalmazkodási folyamat, s a folyamat részei önálló egységet képeznek. A hierarchikus lineáris innovációs folyamat szigorú időbeli rendet követ, az egyes lépések egymás után következnek, az alapkutatótól a piaci bevezetésig.

Az innovációs folyamat újszerű megközelítését jelenti H. Chesbrough által 2006-ban megfogalmazott nyílt innováció (open innovation). A nyílt innováció célja az interakció a tudásbázissal (vevő, mint tudásbázis) a vállalat falain kívül. A nyílt innovációhoz kapcsolódik az élő laboratóriumok létrehozása és fejlesztése. Az élő laboratóriumok (Living Labs, LL) nyílt innovációs környezetek valós élethelyzetekben, amelyekben a felhasználó által irányított innováció teljesen integrálódik az új szolgáltatások, termékek és társadalmi infrastruktúrák co-creation folyamatába (INFSO, 2006).

## 3. Co-creation megközelítések és fogalmak

A co-creation filozófia a 2000-es évek elején jelent meg az üzleti gyakorlatban, majd erőteljes fejlődésnek indult és egyre jelentősebbé vált. 2004-ben Prahalad és kollégái fogalmazták meg a co-creation koncepció lényegét és definícióját. A co-creation koncepció egy olyan vállalati

filozófia, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a vevő értékteremtési folyamatát megértse, abba megtalálja helyét, és a vevőkkel és stakeholderekkel együttműködésben képes legyen értéket teremteni, mely minden résztvevő számára értéket hordoz (Prahalad–Ramaswamy 2004).

A co-creation gyors fejlődését mutatja, hogy a Service-Dominant (S-D) logic egyik alap kövévé vált (Vargo–Lusch 2004, Vargo–Lusch 2008). Az S-D marketing megközelítés lényege, hogy a vállalatnak arra kell törekednie, hogy a vevővel integrálják a forrásokat, lényeges pont a két (vagy több) fél közötti interakció, ez a feltétele az érték teremtésnek. Ebből kiindulva a közös értékteremtés akkor jön létre, ha az érintett felek a vevő-szállító kapcsolatban kombinálják a tudásukat és készségeiket annak érdekében, hogy nagyobb nyereséget érjenek el, mintha egyedül fejlesztettek volna (Vargo–Lusch 2004). A co-creation során a vevők erőforrásokat vonnak be a folyamatba, amelyek nem csak a vállalat beszerzési erőforrásaira, hanem minden olyan erőforrásra vonatkozik, amely javítja a vállalat jólétét segítve a probléma megoldásának kifejlesztését illetve az együtt való kifejlesztését. A szervezetnek elég hatékornak és hatásosnak kell lennie ahhoz, hogy a vevőkkel és stakeholderekkel való kapcsolattartás sikeres legyen, és a value co-creation során is hatékonyan és hatásosan tudjanak együttműködni (Vargo–Lusch 2011). Az üzleti kapcsolatok világában, a cross-functional és cross-firm interakciók, a hálózati gondolkodás elengedhetetlen feltételei a közös értékteremtésnek (Grönroos 2011). Prahalad–Ramaswamy (2004) és Lusch et al. (2007) szerzők szerint a co-creation koncepció nem csak az operatív szinten működhet, hanem stratégiai szemléletmód is, mely hozzásegítheti a vállalatot a hatékonyabb működéshez (Maglio–Spohrer 2008).

Elemezve és szintetizálva a szakirodalomban leírtakat, a co-creation egy olyan proaktív stratégia, mely lehetővé teszi a cégeknek, hogy a vevői kompetenciákat felhasználva, értéket teremtsen, egy újszerű probléma megoldó és innovációs folyamat keretében.

#### **4. Innováció – controlling**

Az innováció egy kreatív folyamat, melynek a termékek és szolgáltatások esetében, összhangban kell állniuk a vevők igényeivel, keresletével. Tulajdonképpen ez egy piacorientált megközelítést jelent. A controlling, ezzel ellentétben az eredményorientáltságot tükrözi, melynek középpontjában az információgyűjtés, a tervezés és az ellenőrzés áll. Az innováció – controllingnak kell feloldania a két koncepció közötti ellentétet.

Az innováció – controlling tulajdonképpen egy vezetést támogató funkció a vállalatban belüli innovációs folyamatok fejlesztéséhez, létrehozásához, és irányításához, annak érdekében, hogy az innovációmenedzsment hatékonysága és hatásossága éppúgy javuljon, mint az alkalmazkodó és fejlődőképessége (Schön 2001). Az innováció – controlling célja, hogy biztosítsa a menedzseri döntésekhez szükséges információt a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő minőségben és mennyiségben úgy, ahogy ez a lehető legkevesebbe kerüljön (Specht et al. 2002).

Az innováció – controllingot az innováció – controller végzi, aki a vállalat specifikus és controlling, valamint innovációs szaktudása révén támpontot ad a vállalat vezetéséhez. Horváth (1997) a controllert illetően két különböző koordinációs feladatot különít el a tervezési és az információellátási rendszerre vonatkozóan:

1. gondoskodik egyrészt ezek kiépítéséről és továbbfejlesztéséről (kialakítás),
2. másrészt ezek napi működtetéséről (folyamatos összehangolás)”

Horváth (1997) hangsúlyozza, hogy nem controlleri feladat a kitűzött céltól való eltérés okainak megszüntetése. „A controller csupán az eltéréseket mutatja ki, és javaslatot tesz a menedzsmennek a megfelelő döntések meghozatalára.”

Az innováció – controlling feladata:

- az innovációs tevékenységről szóló információgyűjtése,
- az innovációs tevékenység tervezése,
- az innovációs tevékenység ellenőrzése,
- valamint ezek koordinálása.

#### 4.1. Stratégiai és operatív innováció - controlling

A tervezést illetően – az idődimenzió szerint – rövid-, közép-, és hosszú távról beszélhetünk, melynek alapján elhatárolódott egymástól a stratégiai és az operatív tervezés. Ez a controlling rendszer szerves részét képezi, ezért természetes, hogy az innováció – controlling esetében is két fajtáját különböztetjük meg: a stratégiai és az operatív. Az operatív innováció - controlling rendszer a meglévő eredményeket vizsgálja, melynek során elemezzük az eltérést a korábbi terv és a realizált tény adatok között, és megpróbáljuk feltárni az okokat. Ezzel szemben a stratégiai innováció – controlling rendszer a jövőben elérni kívánt eredményekre vonatkozik. A két controlling rendszer egymáshoz szervesen kapcsolódik, így kialakításuk, működésük párhuzamosan történik.

Az operatív innováció – controlling eszközei például a projekt haladási terv készítése és elemzése, valamint az ezen tevékenységekhez hozzárendelhető költségek elemzése és az ehhez kapcsolódó gazdasági számítások végzése. A stratégiai innováció – controlling eszközei közé a technológiai roadmap és az innovációs scorecard sorolható.

A 1. sz. táblázat az innováció – controlling eszközök csoportosítását mutatja (Horváth 2004).

1. táblázat Az innováció – controlling eszközök csoportosítása

<i>Feladatkör</i>	<i>Controlling tárgy</i>	<i>Control paraméter</i>	<i>Controlling eszközök</i>
<i>Operatív projekt vonatkozású innováció - controlling</i>	Innovációs projekt	Projekt vonatkozású eredmények tekintettel a költségekre, határidőkre, minőségre, stb.	Beruházási számítások, Projekt költségvetés, Projekt költségszámítás
<i>Operatív folyamat orientált innováció - controlling</i>	Innovációs folyamat	Innovációs sikerek (bevételek, költségek), Innovációs idő (time to market, time to break even)	Break Even Analízis, Eredménykimutatás, Folyamat-költségszámítás, Mutatószámok, Life Cycle Costing
<i>Célpiacon orientált innováció - controlling</i>	Termék (Szolgáltatás) folyamat	Cél költség és bevétel, Vevői elégedettség, Piaci részesedés, Értékbeli hozzájárulás	Cél-költségszámítás, Portfólió technika, Value Based Management, Beruházási számítások
<i>Stratégiai program vonatkozású innováció - controlling</i>	Innovációs stratégia, innovációs program	Innovációsterületek sikerpotenciálja pl. a vállalaté, kapacitása, értékbeli hozzájárulása	Portfólió technika, Beruházási számítások, Value Based Management, Balanced Scorecard

Forrás: Horváth (2004) in Rautenstrauch–Hunziker

#### 4.2. Az innovációs siker dimenziói

Akkor tartunk sikeresnek egy új termékfejlesztési projektet, ha nyereség keletkezik, vagy legalábbis van egy kis hozama (Cooper–Kleinschmidt 1987, Griffin–Page 1993). Azonban a gazdasági siker mellett meg kell említenünk a technikai és az egyéb sikereket, melyet a 2. táblázat tartalmaz.

Az innováció gazdasági hatásait illetően léteznek olyanok, amelyek hatása közvetlenül érezhető. Ide sorolható például az új innovációk által generált forgalom, nyereségnövekedés, költségsökkentés. Egy új innováció a versenytársak működésére is hatással van. Például elképzelhető, hogy csökken a forgalmuk.

A gazdasági hatásokhoz hasonlóan a technikai hatások esetében is megkülönböztethetjük egymástól a közvetlen illetve a közvetett hatásokat. A közvetlen hatások jellemzően speciálisan a projekthez kapcsolódnak. A közvetett hatások között a szinergia, a tanulási és tapasztalati hatás kiemelendő.

A gazdasági és technikai hatások mellett egyéb hatásokra is számítani lehet. Ugyanis az innováció hatást gyakorolhat az egész társadalomra, a környezetre, és magára az egyénre egyaránt.

2. táblázat Az innovációs siker dimenziói

Az innovációs siker dimenziói					
Gazdasági hatások		Technikai hatások		Egyéb hatások	
Közvetlen hatások	Közvetett hatások	Közvetlen hatások	Közvetett hatások	Rendszert érintő hatások	Egyéni hatások
Forgalom-növekedés	Konkurencia forgalom-csökkenése	Speciális mérési értékek meghatározása	Tanulási hatás	Környezeti hatások	Tudományos elismerések
Támogatások szerzése	Konkurencia költség-növekedése		Tapasztalat, Know-how	Társadalmi hatások	Önmegvalósítás
Nyereségnövekedés			Transzferhatás	Autonómia hatások	
Költségcsökkentés			Spin-Offs		
			Reklámhatás		
			Fedezeti hatás		
			Védelmi hatás		
			Gyengeségek ismerete		
Gazdasági haszon		Technikai haszon		Egyéb haszon	
Teljes haszon					

Forrás: Möller et al. (2011) Hauschildt–Salomo (2007) alapján

A 2. táblázatban említett hatások mellett más megközelítés is lehetséges. Az új termék piaci sikerét négy tényező határozza meg (In Nagy (2013) Henard–Szymansky 2001 alapján): sorrendben termékjellemzők, a cég stratégiai jellemzői, a vállalati folyamatok jellemzői, piaci jellemzők. Tehát más megközelítésben az innovációs siker titka a „vevő- és piacorientált termékfejlesztés”, azaz a marketing tudatos és módszeres alkalmazása elkerülhetetlen a sikeres innovációs folyamat során. (Nagy–Piskóti, 2013)

#### 4.3. A co-creation, mint innovációs folyamat mérése

A co-creation koncepció alapja, hogy létrehozza és fejlessze azokat a vevői platformokat, ahol a vállalat technológiai és emberi erőforrások integrálása mellett előnyre tehet szert versenytársaival szemben (Nambisan–Baron 2009, Nambisan 2008). Ezek a platformok

képesek arra, hogy az új terméket vagy szolgáltatást személyre szabják a S-D logika alkalmazásával, túlszárnyalva ezzel a hagyományos marketing technikákat (Vargo–Lush 2004), megragadva ezzel azt, hogy jobban kielégítse a fogyasztók igényeit az egyre heterogénebb piacon.

Az innovációt középpontba helyező co-creation megközelítések váltak a szakirodalom lényeges témájává, amióta megjelent az új elmélet a co-creation és innováció közötti szoros kapcsolatban (Bowonder et al. 2010, Nambisan–Baron 2009, Sawhney et al. 2005, Tanev et al. 2009). A legtöbb tanulmány esettanulmány elemzés segítségével vizsgálja a vevői szerepeket az innovációs kimenetelben, mint például innovációs költség, piacra kerülési idő, új termék vagy szolgáltatás minőség, fejlődési kapacitás. (Bowonder et al. 2010, Nambisan–Baron 2009, Sawhney et al. 2005, Tanev et al. 2009, Prahalad–Krishnan 2008).

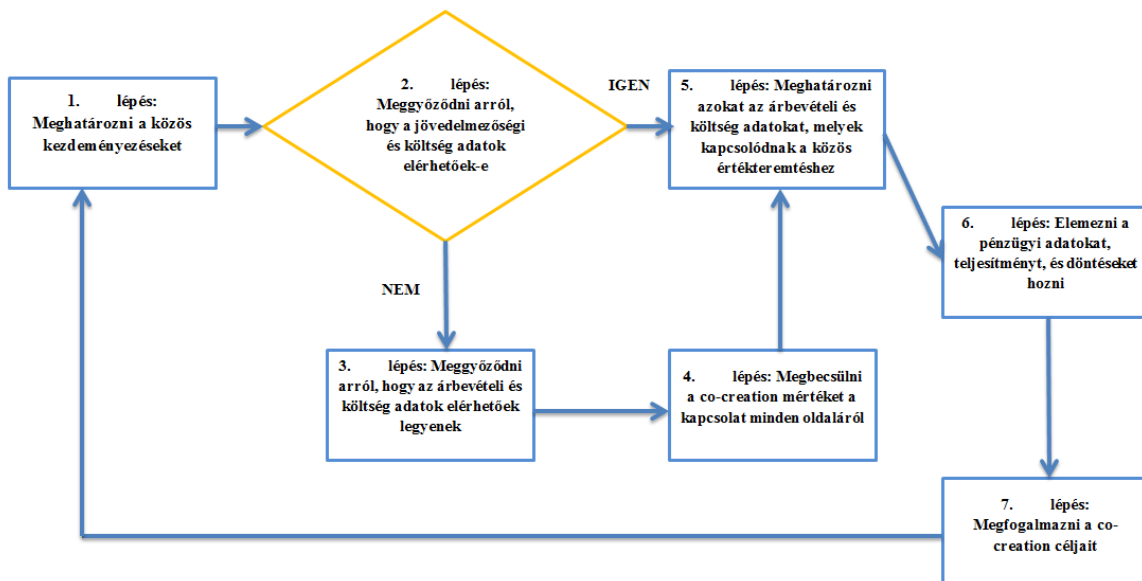
Von Hippel (2006) szerint az innováció co-creation megközelítése szerint kettő jellegzetes vonása van: 1. a vevő által irányított co-creation tevékenységek, 2. együttműködési dimenzió a co-creation platformoknak. Ebben a megközelítésben a vevőt és a végfelhasználót innovátorként (innovator) és közös értékteremtőként (co-creator) azonosíthatjuk. Tulajdonképpen a co-creation folyamat a nyílt innováció egyik adaptációja.

Tanev (2011) kutatásai alapján három co-creation komponens definiálhatunk, melyeket a mérések során figyelembe kell vennünk:

1. Erőforrások és folyamatok (eszközök és mechanizmusok, vevő és felhasználó érintettsége, termelés, gyártás, self-service, tervezési és folyamat rugalmassága, fejlesztések)
2. Vevői kapcsolatok (kapcsolatok, együttműködés, költség csökkentés, tervezési és folyamat rugalmasság, jobb vevői és felhasználói élmények, kockázat menedzsment, átláthatóság, bizalom)
3. Kölcsönös tanulás (vevői javaslatok, inputok, kínálat és kereslet)

A co-creation folyamat mérésének elméleti modelljét Enz és Lambert (2011) alapján egy 7 lépésős folyamat során értékelhetjük, melyet a *1. ábra* szemléltet.

*1. ábra* Közös értékteremtés mérésének elméleti modellje



*Forrás:* Enz–Lambert (2011)

*1. lépés: Meghatározni a közös kezdeményezéseket*

Az első lépés megfogalmazásának alapját Ford és McDowell (1999) megközelítése adta, miszerint minden kapcsolatban meg kell határozni azokat a részeket, melyek a közös kezdeményezéseket tartalmazzák.

*2. lépés: Meggyőződni arról, hogy a jövedelmezőségi és költség adatok elérhetőek-e*

A vevői és szállítói jövedelmezőségi jelentések segítik a menedzsereket a döntéshozásban. A vevő jövedelmezősége az árbevétel és a költségek különbségéből kalkulálhatjuk ki. A fix költségek elosztása a vevőkre szubjektív és önkényes kritériumok alapján határozzák meg, ami jelentős hatással lehet a vállalat jövedelmezőségére. (Lambert–Sterling 1987) Minőségi információ hiányában nem tudunk számításokat végezni, így be kell szerezni és rendszerezni kell a hiányzó adatokat.

*3. lépés: Meggyőződni arról, hogy az árbevételi és költség adatok elérhetőek legyenek*

Ha a vállalat könyvelése úgy van megtervezve, hogy a megkívánt adatokat nem tudja biztosítani, a menedzserek feladata, hogy ezeket az adatokat azonosítsák és összegyűjtsék. Különböző eladási és költség adatok, adatbázisok szükségesek.

*4. lépés: Megbecsülni a co-creation mértéket a kapcsolat minden oldaláról*

Ha rendelkezésünkre áll a megfelelő adathalmaz, a pénzügyi mutatószámokat összehangba kell hozni a kapcsolatok előnyeivel. Ilyenkor az együttműködéseknek, személyes kapcsolatoknak jelentős szerepe van. Amikor a vállalatok menedzserei megosztják a pénzügyi információkat és összedolgoznak a co-creation mérésében, tény-alapú szövetségek kötődnek (Lambert 2008).

*5. lépés: Meghatározni azokat az árbevételi és költség adatokat, melyek kapcsolódnak a közös értékteremtéshez*

Ebben a lépésben kifejezetten azokat az adatokat kell kiemelni és összegyűjteni, melyek kapcsolódnak a co-creation-höz.

*6. lépés: Elemezni a pénzügyi adatokat, teljesítményt, és döntéseket hozni*

Az összegyűjtött adatok elemzése kifejezetten a közös értékteremtés szempontjából. Fontos, hogy a kapcsolatok, és a kapcsolatok eredménye minden oldalról meg legyen vizsgálva.

*7. lépés: Megfogalmazni a co-creation céljait*

A mérések célja, hogy meg lehessen fogalmazni a co-creation céljait, ez által hatékonyabbá tenni az egész folyamatot.

Megvizsgálva ezt az elméleti modellt, láthatjuk, hogy kifejezetten a pénzügyi adatokra támaszkodik, operatív controlling eszközöket részesíti előnyben. Az eladási és költség adatok segítségével mutatószámok számolhatók, kiemelve a co-creation folyamathoz kapcsolható adatokat. Ezek az operatív eszközök egyszerűbben és gyorsabban számolhatók, azonban a múltat elemzik, így vonhatóak le következtetések. A stratégiai controlling eszközök ezzel szemben bonyolultabbak, de a jövőre nézve komplexebb képet mutathatnak. Az innováció és co-creation controlling esetében is a cél a stratégiai controlling eszközök kifejlesztése.

## **5. Az innováció – controlling előnyei**

A co-creation az elmúlt években jelent meg a vállalati gyakorlatban és elméletben, mint fontos stratégiai szemlélet, mely segíti a vállalatot abban, hogy innovatív legyen. A co-creation iránti érdeklődést motiválja a vevői kompetenciák felhasználása a kétoldalú interakciós folyamat során, ezáltal növelve a vállalat versenyképességét.

Tanulmányunkban a co-creation folyamatot egy újszerű innovációs folyamatként értelmeztük, ahol a vevő aktívan részt vesz a folyamatban. Ahhoz, hogy a folyamat hatékonyabb legyen, és fejleszteni lehessen, szükség van az innováció – controllingra. Napjainkban kiemelt fontosságú az eredményorientált megközelítés, így a co-creation

folyamatot is mérhetővé kell tenni, a piacorientált és eredményorientált megközelítések közötti különbségeket fel kell oldani.

A szakirodalom szintetizálásának segítségével megfogalmazhatjuk a co-creation – controlling irányvonalait. Három jelentős co-creation komponenst különböztethetünk meg: 1. erőforrások és folyamatok, 2. vevői kapcsolatok, 3. kölcsönös tanulás. Megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi mutatószámok elemzése képezi jelenleg a co-creation mérhetőségének alapjait, vagyis a controlling az operatív eszközök használatára terjed ki. A szakirodalom és a kutatások nem terjednek ki a stratégiai controlling eszközök alkalmazására, amely eszközök és mérések beazonosítása a jövő feladatai közé tartozik.

Az innováció – controlling alkalmazása során számos előnyt realizálhatunk, melyet Möller et al. (2011) összefoglalása alapján ismertetünk.

1. Az innováció – controlling segít a stratégiai irányvonal meghatározásában a K+F és a vállalati célok kommunikálása esetében. A mindennapi vállalati működés folyamán lehetővé teszi az egyes innovációs tevékenységek átlátható prioritizálását és ennek eredményeként a források helyes elosztását.
2. Az innováció – controlling fontos szerepet játszik egy K+F tevékenység irányításában. Ugyanis az eltérések hamar észrevehetőek és rendezhetőek (például a határidők betartása).
3. A visszajelzés sok alkalmazott esetében magasabb motivációt jelent. Ugyanis konkrétan megtudhatják, hogy munkájuk során melyek azok a tevékenységek, amelyeket jól végeznek, és melyek azok, amelyeknél további fejlődésre van szükség.
4. Egy megfelelő innováció – controlling rendszer létrehozásakor lehetőség nyílik a K+F dolgozók teljesítményarányos díjazására, amely hosszú távon a dolgozók elégedettségének, motivációjának és elkötelezettségének a növekedéséhez vezethet.
5. A szisztematikus innováció – controlling lehetőséget ad a szisztematikus tanulásra és folyamatos javulásra. A mérések által a problémák kiderülnek és javíthatóak. Ennek eredményeképpen kialakulhat egy olyan munkamorál, ahol a dolgozó arra törekszik, hogy folyamatosan egyre jobb és jobb legyen.
6. Az innováció – controlling a K+F dolgozók és menedzserek számára lehetőséget nyújt arra, hogy teljesítményüket és döntéseiket tényekkel támasszák alá.

Az innováció - controlling előnyeit megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vállalatok életében van létjogosultsága a rendszernek, hiszen a folyamatok és kapcsolatok átláthatóságának javítása valamint fejlesztése nagyban hozzájárulhat a vállalati eredményességhez.

Az innováció-controllingnak alapvetően két eltérő szempontot kell egyidejűleg figyelembe vennie. Egyrészt támogatnia kell a stratégiai kérdésekben való döntéshozatalt, és olyan mutatószámokat kell alkalmazni, melyek átláthatóvá teszik az innovációt a hatékonyság, az elért eredmények, illetve a gyorsaság szempontjából. Másrészt a controllingnak az is feladata, hogy a költségek, a minőség és az idő tekintetében egy, az átláthatóságot biztosító - egyedi és portfólió-szintű - projektcontrolling-rendszert hozzon létre, illetve biztosítsa az erőforrások és eszközök optimális elosztását.

A jövő feladatai közé tartozik annak a problémának a vizsgálata, hogy mely iparágakban lehet jelen a co-creation, és ott milyen szinten lehet jelen. A vállalati méret és iparág befolyással lehet a co-creation megjelenésére, és az innovációra tett hatására. Így a co-creation controlling segíthet a számszerűsítésben, a folyamatok külön-külön való értelmezésében és mérésében. Nézőpontunk szerint controlling nélkül nincs innováció, azonban kérdés lehet az is, hogy a controllingot milyen mértékben használjuk fel, hogy az innovációt ne akadályozza.



## Irodalomjegyzék

- Aarikka-Stenroos, L. – Jaakkola, E. (2012): Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 15–26.
- Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J. (1987): Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*, 16, 3, pp. 215–223.
- Enz, M. G. – Lambert, D. M. (2011): Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 495–507.
- Gleich, R. – Schentler, P. (2011): Innovationscontrolling. Erfolge, Chancen und Risiken im Innovationsprozess mess- und steuerbar machen. *Controller Magazin*, Horváth & Partners, März/April, pp. 56–57.
- Griffin, A. – Page, A.L. (1993): An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 4, pp. 291–308.
- Grönroos, C. (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 240–247.
- Hauschildt, J. – Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement. Vahlen Verlag, München.
- Horváth, P. (1997): *Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. KJK Rt., Budapest.
- Horvath, P. (2004): *Controlling*. 9. Aufl., München.
- Lusch, R. – Vargo, S. L. – Tannuri, M. (2010): Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, pp. 19–31.
- Lusch, F. – Webster, F. (2011): A stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31, 2, 129–134.
- Merz, M. – He, Y. – Vargo, S. (2009): The evolving brand logic: A service dominant perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, pp. 328–344.
- Möller, K. – Janssen, S. (2010): Innovationssteuerung 2010: Mit Innovationscontrolling Kreativität wirtschaftlich entfalten - Ergebnisse einer empirischen Erhebung in Elektrotechnik, Instrumenten-, Fahrzeug- und Maschinenbau. Göttingen.
- Möller, K. – Menninger, J. – Robers, D. (2011): Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen. *Schäffer-Poeschel Verlag*, Stuttgart.
- Nagy, Sz. (2013): Az új termékek piaci sikerét meghatározó tényezők elemzése, In Király É. (szerk.): "Kiterjesztett marketing" Konferenciakötet. Budapest, 2013.08.28–2013.08.29. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, p. 11. ISBN:9789637159329.
- Piskóti, I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager*, 9, pp. 32–44.
- Praharald, C. K. – Ramaswamy, V. (2004): Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3.
- Rautenstrauch, T. – Hunziker, S.: Innovationscontrolling: Erfolgsmessung als Herausforderung [http://www.weka-finanzen.ch/praxisreport\\_view.cfm?nr\\_praxisreport=860&s=Innovationscontrolling%20](http://www.weka-finanzen.ch/praxisreport_view.cfm?nr_praxisreport=860&s=Innovationscontrolling%20)
- RKW Kompetenzzentrum: Innovations – Controlling [http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2010\\_FB\\_Innovations-Controlling.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2010_FB_Innovations-Controlling.pdf)
- Schön, A. (2001): Innovationscontrolling. Eine Controlling-Konzeption zur effektiven und effizienten Gestaltung innovativer Prozesse in Unternehmen. Frankfurt am Main.

- Specht, G. – Beckmann, C. – Amelingmeyer, J. (2002): F&E-Management – Kompetenz im Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Tollo, G. – Tanev, S. – Davide, D. M. – Ma, Z. (2012): Neural Networks to model the innovativeness perception of co-creative firms. *Expert System with Applications*, 39, pp. 12719–12726.
- Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (2006): *Innováció-marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.