

SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – FEJES József –  
–TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor

# INNOVÁCIÓMENEDZSMENT ÉS INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁK

– A VÁLLALATI TUDÁS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓS  
FOLYAMATOKBAN

A szerzők kutatásának célja, hogy az innovációmenedzsment és az innovációs stratégiák összefüggéseiben rávilágítsanak a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra és azonosítsák a vállalati tudás szerepét az innovációs folyamatokban. Az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Kutatási eredményeik alapján megállapítható, hogy a magyar vállalatok többsége tisztában van az innováció stratégiai jelentőségével és a tudás innovációfokozó erejével. Azonban a bizonytalan szabályozási környezet, a negatív piaci hangulat, a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés és a globális verseny megnehezítik a hazai KKV-k innovációs törekvéseit. Ugyanakkor a multinacionális vállalatok élen járnak mind a technológiai, mind pedig a nem technológiai innovációk terén is. A nem technológiai innováció területén komoly fejlődési lehetőségek körvonalazódhatnak a magyar KKV-k számára is, hiszen ezek kevésbé költségesek és időigényesek, és a belső erőforrásokat felhasználva a szervezeti tudásbázisra is épülhetnek.

**Kulcsszavak:** innováció, innovációmenedzsment, stratégiai menedzsment

Mintzberg szerint az innováció, az eddig felállított mintáktól való elszakadás, míg Drucker a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítést érti innováció alatt (Mintzberg, 1983; Drucker, 2003). A modern megközelítések szerint (Weiss – Legrand, 2011) az innováció alkalmazott kreativitás, amely üzleti értéket teremt. Chikán (2008) szerint az innováció típusai: új termék/szolgáltatás, új technológia, új szervezeti megoldás.

A vállalatok működésében kiemelt szerepe van az innovációnak, hiszen innovációs tevékenysége következtében versenyelőnyre tehet szert a vállalat (Porter, 1990). Porter értékláncmodelljében az innováció másodlagos tevékenységként szerepel az összvállalati értékteremtésen belül, a technológiai fejlesztések közé sorolva (Porter, 1985).

A szakirodalom szerint a versenyelőny olyan erőforrásokból is származhat, amelyek értékesek, ritkák, nehezen utánozhatók és nehezen helyettesíthetők (Barney,

1991; Teece et al., 1997). Az innováció tehát épít a belső erőforrásokra, de az innovációs tevékenység sikerére kritikus hatással van a külső iparági környezet is.

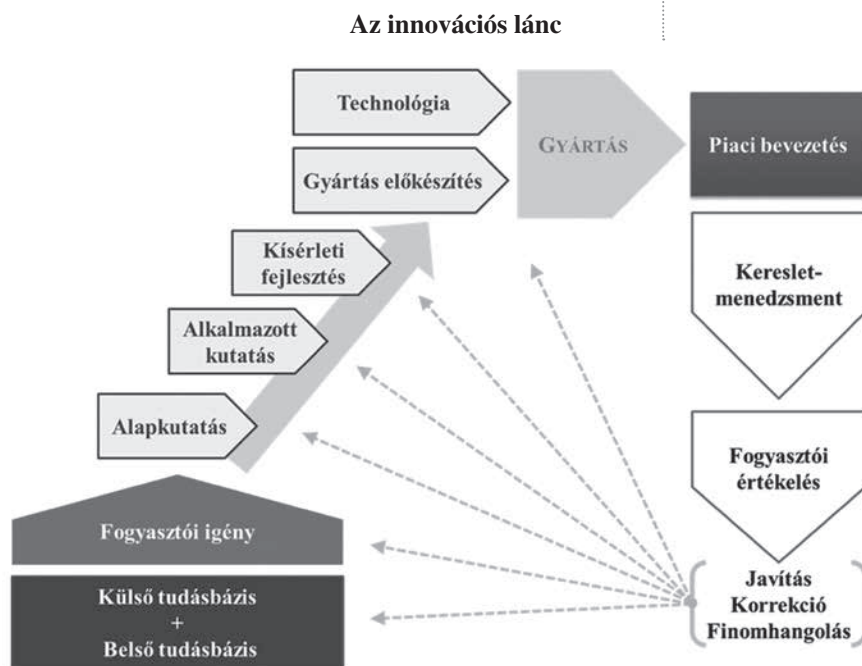
Chikán és Czakó (2009) is rámutatott, hogy az innováció és a vállalat versenyképessége között pozitív kapcsolat van. Ennek megfelelően a vállalatok az alábbi fejlesztési célok elérése érdekében innoválnak (Kiss, 2005):

- piaci részesedés megőrzése,
- költségcsökkentés,
- minőségjavítás,
- termékszerkezet bővítése,
- új piacok szerzése,
- termelés rugalmasságának növelése.

Az innováció szerepe egy vállalaton belül a kettős értékteremtésen (Chikán, 2008) keresztül is megragadható, hiszen a vállalat alapvető célja, hogy vevői értéket teremtsen, miközben tulajdonosi értéket realizál. Az innováció ezt a kettős folyamatot segítheti elő

azzal, hogy a sikeres innovációs tevékenység által új fogyasztói igények kerülhetnek kielégítésre, és ennek következtében az árbevétel növekedhet.

## Az innovációs lánc



Szakirodalmi adatok alapján az innovációs lánc az 1. ábrával illusztrálható (Pörzse et al., 2012b; Fejes, 2013).

Az innováció folyamata a külső környezeti lehetőségek feltárásával és a gazdálkodási kontextus megértésével kezdődik. Az innovációs lánc első lépcsőfoka az alapkutatás, ezt követi az alkalmazott kutatás, ami már egy gyakorlati szinten megfogalmazódott probléma megoldását tűzi ki célul, és megpróbálja használati értékkel felruházni az elméleti ismeretanyagokat. A következő lépcsőfok a kísérleti fejlesztés, ahol az előbbi két szakasz eredményeit felhasználva új termékeket vagy szolgáltatásokat igyekeznek kifejleszteni. Ezután a gyártás-előkészítési és a technológiai fázis standardizálja a gyártási, előállítási folyamatokat és megteremti az output generálásának műszaki, gazdasági feltételeit. Végül a vállalat elkezd gyártani, majd értékesíteni a terméket.

Ha a termék piacon van, akkor sincs vége a folyamatnak, hiszen a fogyasztói igények feltárása és a kereslet megteremtése állandó odafigyelést kíván a vállalat részéről. Amikor a fogyasztók használatba veszik az új termékeket vagy szolgáltatásokat, akkor kialakul bennük egy értékítélet, amelyet a vállalat visszacsato-

lás formájában igyekszik összegyűjteni, hiszen ezek a visszajelzések további fejlesztésekre, esetleges hibaelhárításra vagy javításra adnak lehetőséget. Itt zárul a kör, hiszen a vevői visszajelzések alapján az innovációs folyamat bármelyik láncszeméhez vissza lehet nyúlni, annak érdekében, hogy minél piacképesebbé tegyü-

1. ábra az outputot.

## Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák

Drucker (2003) szerint „az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megvaltoztatására irányuló erőfeszítés”. Az innováció menedzselése alatt a vállalat innovációs kapacitásainak mozgósítását, a transzformációs képességek irányítását (Jorgensen – Ulhoi, 2010), valamint az egész innovációs folyamat vezérlését értjük. Az innovációmenedzsment egy vezetői tevékenység, ami a vállalati versenyképesség növelése érdekében olyan szervezeti változásokat kezel, amelyek szoros kapcsolatban vannak az újításokkal és a fejlesztésekkel (Fejes, 2013).

Ezek a fejlesztések folyamatos mozgásban tartják a piacot, és dinamizálják a benne tevékenykedő vállalatokat. Olyannyira, hogy ez a változás idővel kihat a szektor összes szereplőjére, melynek következtében megváltozhat az egész iparági verseny (Balaton et al., 2010).

Az innovációs stratégia a vállalat (verseny)stratégiájának egyik eleme, a versenyképesség megteremtéséhez/fenntartásához szükséges korszerűsítési feladatokat definiálja, majd az ebből levezetett akciókat kivitelezzi (Pakucs – Papnek, 2006).

Rogers az alábbi három innovációs stratégiát különböztette meg (Rogers 1960):

1. *Élenjárók* (Pioneers): jellemző a saját kutatási tevékenység, valós technológiai színvonal kiépítése,
2. *Gyors követők* (Quick followers): az innovatív tevékenység középpontjában a technológiai módosítások, a minőségjavítás és a költségcsökkentés állnak,
3. *Felzárkózók* (Late comers): többnyire a visszajelzések alapján problémamegoldó innovációkat végeznek, ami ráncfelvarrás típusú tevékenység.

## Az innovációs tevékenység Magyarországon

Az alábbiakban három megközelítésből vizsgáljuk a magyarországi innovációs tevékenység jellegzetességeit.

### Innovációs tevékenység a vállalatméret függvényében

Kiss (2009) a magyar innovációs rendszer egyik fő problémájának a kis- és középvállalatok gyenge innovációs aktivitását nevezte meg. Kutatása szerint a külföldi tulajdonú vállalatoknak van meghatározó szerepük az innováció terén.

Fontos, hogy a hazai vállalatok, egyetemek, kutatóintézetek a multinacionális cégek innovációs partnereivé váljanak, ami nem mindig egyszerű, hiszen a külföldi tulajdonú vállalatok termékfejlesztései és innovációs eredményei nem a magyarországi leányvállalatokból, hanem az anyavállalatból érkeznek (Kiss, 2012). Sajnos a régiós finanszírozási lehetőségek nem biztosítanak kedvező feltételeket a KKV-k számára az innováció területén, hiszen a pályázati rendszer hosszadalmas és bürokratikus, a banki hitelezés drága.

### Innovációs tevékenység az elhelyezkedés függvényében

Az Innovation Union Scoreboard 2011-es jelentése alapján (2. ábra) a közép-kelet-európai régió országait négy csoportba lehet sorolni az innovációs tevékenység alapján.

1. vezető innovátorok: Németország,
2. követő innovátorok: Ausztria, Szlovénia,
3. mérsékelt innovátorok: Magyarország, Csehország, Lengyelország, Szlovákia,
4. kevésbé innovátorok: Románia, Bulgária.

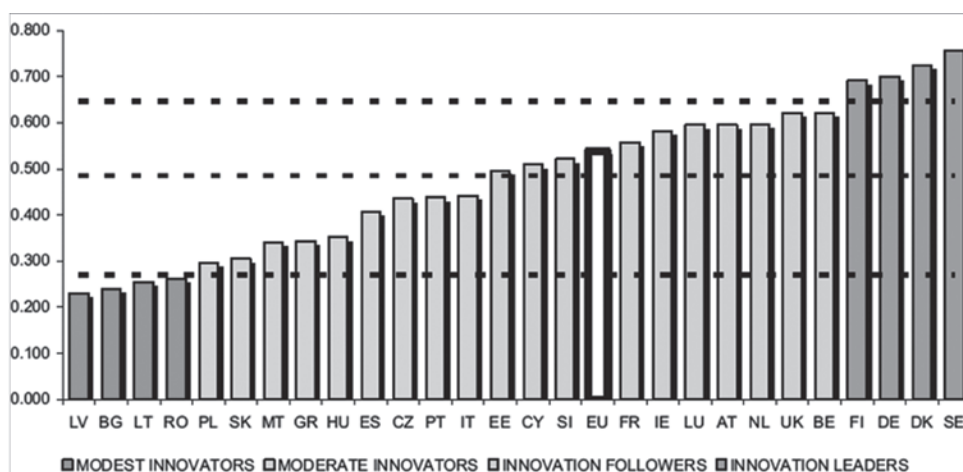
Az egyes szintek közötti különbségek főképp az oktatási különbségekből fakadnak. Ahol magasabb a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a társadalmon belül, ott magasabb az innovációs aktivitás és az életszínvonal. A különböző szakterületeken felhalmozódó tudások keveredése és szinergikus alkalmazása kiemelkedően pozitív hatással van a vállalat innovációs teljesítményére és a versenyképességre (Pörzse et al., 2012a).

### Innovációs tevékenység a globális versenyképesség függvényében

Az innovációt illető globális versenyben az első helyen áll az Amerikai Egyesült Államok, ezt követi Japán és Korea, majd a ranglista negyedik helyét foglalja el az Európai Unió. Montalvo és Giessen (2012) kutatásai szerint az USA kiemelkedően teljesít az ICT, a gyógyszeripar, a biotechnológia, az orvosi készülékek és a félvezetők terén. Európa elsősorban a gépgyártásra, az általános mérnöki tudományokra, a gyógyfürdőkre és egyéb, kisebb növekedési potenciállal rendelkező szektorokra fókuszál. Ázsia fejlődő országai, mint India és Kína, egyaránt próbálnak felzárkózni a gyors növekedést mutató iparágakban.

2. ábra

EU-tagországok innovációs tevékenysége



Forrás: Innovation Union Scoreboard, 2011

### Innováció és tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment olyan folyamatok, támogató struktúrák és eszközök összessége, amelyek azt a célt szolgálják, hogy növeljék, megújítsák, megosszák és fejlesszék a tudást és annak használatát egy szervezetben (Seemann et al., 1999). A tudásmenedzsment elsődleges célja az, hogy növelje a pénzügyi teljesítményt azáltal, hogy az egyéni és a szervezeti tudást piacképes termékekké és szolgáltatásokká konvertálja. Ezen a ponton kapcsolódik az innováció és a tudás, hiszen egymással szoros kölcsönhatásban járulnak hozzá a vállalat növekedéséhez. A tudás fokozza az innovációs teljesítményt, és ezáltal növeli a vállalat versenyképességét (Davenport – Prusak, 2003). A tudás- és innovációközpontú emberierőforrás-menedzsment pedig egyre fontosabb vezetői kihívás (Schwartz, 2006).

A tudás az innováció bemeneti oldalán helyezkedik el (Rogers, 1998), ami azt jelenti, hogy az innováció

jelentős mértékben támaszkodik a szervezetben felhalmozódott kollektív tudásanyagra. Ez a tudásbázis a vállalat számára elengedhetetlen a versenyképesség fejlesztése és az értékteremtés szempontjából (Kirkman, 2011). Azonban a felhalmozódott tudásanyagot menedzselni kell, törekedve a folyamatos megújulásra és a modernizációra. A menedzselés fontos kérdés, mert az innovációs tevékenység mindig változást indukál a szervezetben, minek következtében új tudás jön létre.

## Kutatási módszertan

Kutatásunk célja, hogy az innovációmenedzsment és az innovációs stratégiák összefüggéseiben rávilágítsunk a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra és azonosítsuk a vállalati tudás szerepét az innovációs folyamatokban.

Jelen kutatás esetében az induktív logikán alapuló, kvalitatív interjúkra építkező módszertan segítségével történt az adatok gyűjtése és elemzése. Az indukciós logika azt jelenti, hogy – a szakirodalmi adatok alapján körvonalazott hipotézisek ellenére – elsődlegesen nem hipotézisvizsgáló kutatásról van szó. Vagyis a gondolatmenet nem egy általános elméleti keretből levont feltételezések tesztelését szolgálja. A cél a vizsgált vállalatok egyedi jellemvonásaiból kialakuló kezdetleges elméleti összefüggések továbbformálása egy általános empirikus keretbe.

Erre lehetőséget ad a félig strukturált interjú által kínált mélyebb, kontextusba helyezett elemzési mód, mely során a részletes empirikus adatokból lehetővé válik egy általánosabb elmélet kialakítása.

A kutatás során 50-70 perces, félig strukturált interjúkat készítettünk 30 felső vezetővel és középvezetővel, valamint innovációval kapcsolatos vállalati dokumentumokat elemeztünk.

## A minta összetétele

- Nagyvállalatok (250+ fő)
  - 3 db nagyvállalat >>> 19 db. interjú
- Kis- és középvállalatok (50+ fő)
  - 6 db kis- és középvállalat >>> 11 db interjú

A nagyvállalatok többnyire a gyógyszeriparban, illetve az autóiparban tevékenykednek. A kis- és középvállalatok rendszerint a nagyvállalatok beszállítói. Az interjúba bevontak köre egészen a vezető technológustól az igazgatósági tagokig terjedt.

Az interjúalanyok szigorúan bizalmas információkat osztottak meg velünk az interjúk során. Ezért kivétel nélkül mindannyian az interjú feltételül szabták a szervezetek nevének, illetve saját nevük elhallgatását.

## A kérdőív felépítése

A kérdőív három főbb egységből áll, amelyek további részkérdéseket tartalmaznak. A részkérdések felsorolása nem mérvadó jellegű, hiszen az interjúk félig strukturált formában történtek, ami azt jelenti, hogy esetenként eltértünk a vázlattól. Az interjúk tartalma azonban minden esetben illeszkedett az alábbi főbb pontokhoz:

1. a közép-kelet európai régió főbb innovációs trendjei,
2. az innováció és a tudás menedzselésének szinergetikus hatásai,
3. a globalizáció hatása és a technológiai kiválóság szerepe napjaink innovációs törekvéseiben.

## Kutatási eredmények

### *Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák Stratégiai irányok*

Kutatásunk során azt figyeltük meg, hogy a magyar vállalatok kevésbé képesek önállóan kifejleszteni az innovációs képességeket, amelyek a globális piacon is versenyképesé teszik őket. Ezért a vállalatok gyakran élnek vegyesvállalat alapítása, illetve a tulajdonrész vásárlás lehetőségével. Ezzel gyakorlatilag közelebb szeretnének kerülni a fejlettebb technológiákhoz, azaz tudást vásárolnak.

Az innovációs teljesítmény fokozása érdekében alkalmazott másik gyakori stratégiai irány a „leporolás”. Ez esetben egyfajta látszatevékenységként tekintenek az innovációra, és új köntösben próbálják meg eladni a régi termékeket. Míg ez előbbi stratégiát inkább a technológiai innovációk területén alkalmazzák, a „leporolás” stratégiája többnyire szervezeti innovációs eszköztárat igényel, továbbá újrapozicionálást, újracsomagolást, átnevezést, az ellátási lánc optimalizálását stb.

### *A tudásplatformok globalizálódása*

Az általunk megkérdezett vezetők többsége a tudást és a tudáshoz való hozzáférést jelölte meg az innováció legfontosabb építőköveként. A nagy nemzetközi cégek magyarországi leányvállalatai általában az anyacég tudásmenedzsment-rendszerének integráns részei. Ez a kapcsolat állandó jellegű és igen hasznos, hiszen az adott vállalatcsoport összes tagja hozzáfér a tagok lokális tudásbázisához, illetve egyéb, a rendszerben rögzített anyagokhoz. Ez a tendencia egyértelműen a lokális szaktudás háttérbe szorulását, és egyben a vállalati tudásalapú teljesítmények globalizálódását jelenti.

Több interjúalanyunk kitért arra, hogy a tudásmenedzsment egyik alapvető célja, hogy serkentsen a szervezeten belüli innovációt, amit egyéb kutatások is alátá-

masztnak (Pörzse et al., 2012b). Sajnos azonban azt is hozzátették az interjúalanyok, hogy a szűkülő gazdasági térben nem egyszerű az új ötleteket eladni, hiszen a megrendelők sokszor a már jól bevált, megszokott tartalmakat rendelik meg, és félnek az újítással járó kockázattól, ami egyszerre jelent üzleti, működési, illetve anyagi jellegű kockázatot egyaránt. A helyzet kettősségét jelzi, hogy a válságos gazdasági környezet egyszerre akadály és kikényszerítője is az innovációknak. Akadály, hiszen nehezebb a finanszírozás megszerzése. Kikényszerítője, mert új megoldásokért kiált a piac, hiszen a válság pont azt bizonyítja be, hogy az eddigi megoldások nem működnek tovább változatlan formában.

Megkérdeztük a vállalatvezetőket, hogy mit gondolnak a tudás és az innováció szimbiózisáról, milyen szerepet töltenek be a nemzetközi recesszióból való kilábalásban? A válasz egyértelműen az volt, hogy a tudás az egyetlen kiút a válságból. A tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése mára már nem versenyelőnyt biztosító tevékenység, sokkal inkább a versenyben maradás feltétele. Az általunk megkérdezett interjúalanyok ezt azzal indokolták, hogy nehéz újszerűen kiaknázni a kritikus erőforrásokat, hiszen a tudás felhasználásának hatékonyságára globális nyomás telepedett, ezért a magyar vállalatoknak sokszor csak a követő, felzárkózó szerep marad, és nem pedig az élenjáró.

### *A pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés*

Az innovációs tevékenység finanszírozása mindig érzékeny téma, hiszen az innovációval járó többlethozamok lehetősége sajnos egyenes arányban áll a vállalt kockázatok mértékével. A kockázatok legtöbbször az innovációs folyamatok tervezhetetlenségéből, illetve az előre nem látott finanszírozási igényekből fakadnak. Akisebb vállalatok ezért gyakran támaszkodnak európai uniós pályázatokra, állami támogatásra, kockázatitőke-társaságokra vagy éppen üzleti angyalokra. A nagyobb vállalatok pedig együttműködésben, kockázatközösséget alkotva próbálják meg diverzifikálni az innovációból fakadó szisztematikus kockázatokat.

### *A hálózati gazdaság szerepe*

Kutatásaink rávilágítottak arra, hogy nem csupán a stratégiai szövetségek és a vállalati együttműködések erősítik a hálózati gazdaságot, hanem a vállalatok és a fogyasztók közti interakció is egyre fokozódik. Előtérbe kerülnek a nyílt innovációs technikák, amikor a vállalat kiszélesíti a tudásplatformját, és kikéri az érintett csoportok véleményét a lehetséges fejlesztési irányokról.

Maier és munkatársai (2011) egy új hálózati modellt azonosítottak Value Creation Network/VCN néven. Ezek az értékteremtő hálózatok hatékonyan kezelik az

üzleti környezet dinamizmusából eredő változásokat. A koncepció elutasítja a túlzott vállalati centralizációt, támogatja a lapos szervezeteket, valamint hangsúlyozza a csapatmunka hasznosságát. Amennyiben a szervezetünk így működik, nagyobb az esélyünk hálózati kapcsolatok kialakítására és komplementer erőforrások beszerzésére.

Maier hálózati modelljének meghatározó szerepe visszaköszött a saját kutatási eredményeinkben is, hiszen az vizsgálatba bevont vállalatoknál rendre hasonló dolgozói légkörről és munkamegosztásról bizonyosodtunk meg. Az innováció sikere már sokszor a vezetők hozzáállásában és a munkahelyi légkör megteremtésében predesztinálódik. Gondolunk itt a kockázatvállalási hajlandóságra, a tervezésre, a projektkontrollra, a munka szabadságfokára, vagy akár a hibázás lehetőségére és annak következményeire.

### *A technológiai és a nem technológiai innovációk szinergiája*

Kritikus jelentőségű kölcsönhatások vannak a technológiai és a nem technológiai innovációk között – emelték ki a vállalatvezetők. Ha a vállalat kifejleszt egy új terméket vagy szolgáltatást, akkor a termelés, az értékesítés, a logisztika teljesen új alapokra is áthelyeződhet. A vezetők szerint az innováció akkor lehet sikeres, ha a termékfejlesztést egy folyamat- és stratégiai innováció is követi. Ez a szinergia hozzájárul az innovációs teljesítmény növekedéséhez, aminek következtében a szervezeti innovációk felértékelődése figyelhető meg. A két innováció más vezetői szemléletet kíván meg, ezért fontos a függőségi viszonyok megértése, az innovációs célok harmonizálása és az innovációs tevékenység rendszerszemléletű menedzselése. A termék- és technológiai, majd szervezeti innovációk együttmozgása ugyan ismert, de explicit menedzselhető formába történő kezelése már kevésbé. Az általunk megkérdezett innovációs szakemberek rendre megemlítették, hogy a technológiai és a nem technológiai innováció együttmozgása és a köztük lévő interdependencia kezelése komoly vezetői kihívás, főleg az innováció tervezhetetlensége miatt.

### *A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos törekvések*

Amint már az előzőekben említettük, az innováció és a tudás kéz a kézben jár a szervezeten belül, hiszen az innováció erősen támaszkodik a tudás akkumulációjára, mert az új szervezeti tudás felszínre hozza a kreatív megoldásokat (Dougherty et al., 2002). Az újszerű megoldások pedig pozitív irányú megkülönböztető erővel bírnak, ezért könnyen belátható, hogy a tudásmenedzsment-módszertanok hatékony integrá-

ciója az innovációs tevékenységekbe valós lendületet adhat a versenyképesség felé vezető úton. Azonban a vállalatok gyakran tapasztalják, hogy az innovációhoz szükséges tudás nincs meg a vállalat kapuin belül, sem a közelében, ezért kiterjesztik az innovációs folyamatot globális platformokra (Santos et al., 2004).

A saját kutatási eredményeink is megerősítették, hogy az innováció sikeréhez nagyban hozzájárul a belső tudásbázis kialakítása és a külső piaci tudás becsatornázása, internalizálása. Ezért amikor a vállalatok innoválnak, egyaránt támaszkodnak külső (piaci tudás-akvizíció) és belső (vállalati tudásmegosztás) tudásra.

Több felső vezető kiemelte, hogy igazi vezetői kihívás a két mechanizmus párhuzamos kezelése, hiszen a tudásbázis kiszélesítése vállalatmérettől függő, mert egy nagyvállalat sokkal több hálózati kapcsolattal rendelkezik, mint egy kis- és középvállalkozás, de mindkét vállalatnak ugyanúgy szüksége van külső ismeretekre. Vagyis a céljuk ugyanaz, de a hozzáférés lehetősége a mérettől függően különbözik.

Chesbrough szerint azok a vállalatok, amelyek túlságosan a házon belüli innovációt részesítik előnyben, azok számos lehetőségtől esnek el (Chesbrough, 2003). Ezért a vállalati tudásbázist ki kell egészíteni egy nyitott, kívülről befelé irányuló tudásszerzési tevékenységgel, amit manapság nyílt innovációnak neveznek (open innovation). Az általunk megkérdezett vállalatvezetők is egyetértettek azzal, hogy a vállalat intellektuális platformját ki kell bővíteni, és lehetőséget kell adni arra, hogy kívülről érkező gondolatok is megfontolásra kerüljenek a vállalatban belül.

Kutatási eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy az alábbi tudásmenedzsment-technikák támogatják leghatékonyabban az innovációs tevékenységet:

- nyílt innováció (tudásplatform kiszélesítése),
- projekt tapasztalatok rögzítése (tudás kodifikálása),
- kreatív szervezeti légkör kialakítása.

## Következtetések

Kutatásaink során rávilágítottunk az innovációmenedzsment és innovációs stratégiák összefüggéseiben a magyarországi vállalatokat jellemző stratégiai irányokra. Kutatási eredményeinket az alábbiakban foglaljuk össze:

- A magyar vállalatok egyaránt alkalmazzák a látszatinnovációt, valamint az innováció érdekében történő felvásárlást és összeolvadást, mint lehetséges stratégiai irányokat.
- Az innovációhoz szükséges tudáshoz való hozzáférés mára globális szintre helyeződött át, globá-

lis méretű tudáspiaccokról beszélhetünk, amelyhez a hozzáférés többnyire nincs korlátozva, de a kiaknázás általában komoly anyagi erőforrásokhoz van kötve.

- A magyar vállalatoknál az innováció finanszírozása leginkább vállalatmérettől függ: a tőkeerősebb multinacionális cégeknek van lehetőségük innovációra költeni, míg a tőkeszegény KKV-knak nincs.
- A globalizáció felerősítette a hálózati kapcsolódások szerepét, ami egyszerre jelent kapcsolódási kényszert és kiugrási lehetőséget a magyar vállalatoknak. A nagyvállalatok integráns részei a globális innovációs ökoszisztémának, míg a dinamikus fejlődő magyar KKV-k igyekeznek felzárkózni, többnyire stratégiai szövetségek és vállalategyesítések mentén.
- A nem technológiai innováció még tartogat kiaknázatlan lehetőségeket a hazai gazdasági társaságok számára.
- Az innováció- és a tudásmenedzsment szorosan kapcsolódó menedzsmentterületek, érdemes lehet a két területet szoros összhangban menedzselni, mert a szinergikus hatások realizálásán keresztül valódi értéknövekedést érhetnek el a vállalatok.

Fontos kiemelni, hogy kutatásunk nem tekinthető a magyar vállalatok innovációs tevékenységét elemző reprezentatív kutatásnak. Az általunk elérhető minta kapcsán vizsgáltuk az innovációmenedzsment és a vállalati tudás összefüggéseit, de általános érvényű következtetések levonásához további kutatásokra van szükség. Szintén továbblépési lehetőség iparág-specifikus kutatások kezdeményezése. Számos olyan iparág van, ahol a környezeti jellegzetességek következtében sajátos szervezeti válaszok születnek az innovációval kapcsolatos tevékenységek és a tudásmenedzsment terén.

## Felhasznált irodalom

- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Aula
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17: p. 99–120.
- Chesbrough, H.W. (2003): *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Chikán A. – Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal: vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó

- Davenport, T. – Prusak, L. (2003):* Conhecimento Empresarial: Como as Organisações „o” e Gerenciam Seu Capital, 12th ed., Elsevier, Rio de Janeiro
- Dougherty, D. – Munir, K. – Subramaniam, M. (2002):* Managing technology flows in practice: a grounded theory of sustainable innovation. Academy of Management Proceedings, Technology & Innovation Management Division: p. E1-E6.
- Drucker, P.F. (2003):* Az innováció lehetőségei. Harvard Business Manager, Május-Június: 28–34. o.
- Fejes J. (2013):* Innovációvezérelt vállalatirányítás: stratégiai megközelítés. Tanulmány. Budapest: Budapest University of Corvinus
- Fejes J. (2013):* Innovációvezérelt vállalatirányítás: stratégiai megközelítés. Versenydolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Innovation Union Scoreboard (2011):* Research and Innovation Union Scoreboard. European Commission, Belgium
- Jorgensen, F. – Ulhoi P.J. (2010):* Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. Creativity & Innovation Management, Volume 19, Number 4: p. 397–404.
- Kirkman, M.D. (2011):* Knowledge management strategies in an open innovation environment. Proceedings of the Academy of Strategic Management, Volume 10, Number 1
- Kiss J. (2005):* A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Budapest: BCE Versenyképességi Kutató Központ
- Kiss J. (2009):* A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye. 112. sz. műhelytanulmány: p. 1–9.
- Kiss J. (2012):* Vállalati versenyképesség és innováció. TM 30. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE
- Maier, R. – Passiante, G. – Zhang, S. (2011):* Creating Value in Networks. International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 8, No. 3: p. 357–371.
- Mintzberg, H. (1983):* Structures in Fives: Designing Effective Organisations. London: Prentice-Hall
- Montalvo, C. – Giessen, A. (2012):* Sectoral Innovation Watch 2008–2011: Synthesis Report. European Commission
- Pakucs J – Papanek G. (2006):* Innováció menedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség
- Porter, M.E. (1985):* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. in: Chikán (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Porter, M.E. (1990):* The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press
- Pörzse, G. – Takács, S. – Csedő, Z. – Berta, Z. – Sára, Z. – Fejes, J. (2012a):* The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary. European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 13
- Pörzse, G. – Takács, S. – Fejes, J. – Csedő, Z. – Sára, Z. (2012b):* Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: an empirical research in Central and Eastern Europe. European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 8
- Rogers, E. (1960):* Diffusion of Innovation Theory. in: Pakucs, J – Papanek, G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség
- Rogers, M. (1998):* The definition and measurement of innovation. Melbourne Institute Working Paper No. 10/98
- Santos, J. – Doz, Y. – Williamson, P. (2004):* Is Your Innovation Process Global? MIT Sloan Management Review, Summer
- Schwartz, D. (2006):* Encyclopedia of Knowledge Management. Idea Group Inc (IGI)
- Seemann P. – De Long D. – Stucky, S. – Guthrie, E. (1999):* Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Schuen, A. (1997):* Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18: p. 509–533.
- Weiss, S.D. – Legrand, C. (2011):* Innovative Intelligence. Chichester: John Wiley & Sons