



Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdaságinformatika Doktori Iskola

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Kristóf Péter

**Miként tudnak az érett vállalatok startupok módjára
megszakító innovációkat létrehozni?**

Út az innovációs kiválóság és a diszrupciós képesség felé

című PhD értekezéséhez

Témavezető:
Dr. Fehér Péter PhD
egyetemi docens

Budapest
2016

Számítástudomány Tanszék

Tartalomjegyzék

1	A kutatás előzményei és a téma indoklása.....	4
1.1	Miért ez a téma?.....	6
1.2	A kutatás célja és kérdése	7
2	Felhasznált módszerek.....	11
2.1	A kutatás jellemzői	11
2.2	Mintavétel, adatgyűjtés, mérés	12
2.3	Adatelemzés.....	13
3	Megállapítások és eredmények.....	15
3.1	Elméleti alapvetés	15
3.2	Gyakorlati megalapozás.....	18
3.3	Üzleti alkalmazás.....	22
3.4	Út a kiváló és megszakító innovációkhoz.....	26
3.5	Összefoglalás és következtetések	30
4	Főbb hivatkozások.....	32
5	Saját publikációk	34
5.1	Könyvek.....	34
5.2	Könyvfejezetek	34
5.3	Folyóiratcikkek	34
5.4	Konferencia kiadványok	35
5.5	Absztraktok.....	35
5.6	Műhelytanulmányok	35

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Út a kiváló és megszakító innovációkhoz	27
--	----

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A kutatás alkérdesei és alcéljai	8
2. táblázat: Az Elméleti alapvetés megállapításai és eredményei.....	15
3. táblázat: A Gyakorlati megalapozás megállapításai és eredményei	18
4. táblázat: Az Üzleti alkalmazás megállapításai és eredményei (C1-C4)	23
5. táblázat: Az Üzleti alkalmazás megállapításai és eredményei (C5)	29

“Nemigen létezik haszontalanabb annál, mint amikor nagy hatékonysággal csinálunk valamit, amivel egyáltalán nem kellene foglalkoznunk.”

Peter Drucker, 1963

1 A kutatás előzményei és a téma indoklása

A kibontakozó **exponenciális technológiák** már a közeljövőben egy olyan világ létrejöttét eredményezhetik, amelyet **a bőség és a jólét** jellemez. Az érett vállalatok számára mindez azt is jelenti, hogyha nem ők lesznek azok, akik létrehozzák ezeket a technológiákat és ezek által a jólétet, akkor nemcsak a piacaik, hanem az addig kifejlesztett technológiai megoldásaik is komoly veszélybe kerülnek. Ahhoz, hogy tartani tudják a fejlődés diktálta tempót, meg kell tanulniuk a lineáris trendek helyett exponenciális lehetőségekben gondolkodni, és ezáltal **a megszakító innovációkat¹ úgy kezelni, mint ahogyan azt a startupok teszik.**

Az átütő változások előszele már ma is érzékelhető: 10 éven belül a Fortune 500 indexbe sorolt vállalatok fele eltűnik, miközben az S&P 500-as indexbe tartozó vállalatok átlagos életkora az 1960-as években mért 67 évről 15 év alá csökken. Az 1 milliárd dolláros piaci értéket egyre több vállalat éri el – ráadásul egyre gyorsabban – továbbá az

¹ Az angol disruptive szót nehéz magyarra fordítani. Legtöbbször a megszakító szót fogom használni.

internetes vállalkozások elindításának költségei is a 2000-ben mért 5 millió dollárról 2011-re 5 ezer dollárra csökkent. **Ez 1000-szeres fejlődéssel** egyenértékű, mindössze 11 év alatt.

A technológia ilyen ütemű térnyerése egyik pillanatról a másikra exponenciális üzleti fejlődéssé is válhat. Az óriásvállalatok számára így a versenybe történő beszállás nemhogy szükségszerű, hanem egyúttal komoly fenyegetettséget is jelent, mert a startupok új hulláma képes az exponenciális technológiákban rejlő lehetőségeket könnyűszerrel kiaknázni és új piaci erőviszonyokat felállítani.

A **megszakító innovációk** által jellemzett korba történő belépéssel, a **milliárd dolláros startupok (az ún. unikornisok) világában** sem a méret, sem pedig a hírnév nem garantálják többé az érett vállalatok túlélését. Egy ilyen környezetben bárki és bármikor létrehozhat egy olyan szervezetet, amelyik már az indulásának pillanatától kezdve skálázható, gyorsan mozog, és globális jelenléttel bír. Ezen entitások korábban soha nem tapasztalt, exponenciális sikerek haszonélvezői lehetnek, amelyet ráadásul korábban soha nem látott gyorsasággal képesek elérni. Pontosan ez az, amit a startupok a legjobban csinálnak: ezek a vállalkozások képesek arra, hogy az exponenciális technológiákban rejlő lehetőségeket fénysebességgel aknázzák ki, rövid idő alatt tegyenek szert globális jelenlétre, és tüntessenek el korábban stabilnak vélt piacokat, azok szintén stabilnak vélt szereplőivel együtt.

Az érett vállalatok számára eljött az idő, hogy a **startupoktól megtanulják**, hogyan működnek a megszakító innovációk, és milyen innováció menedzsment módszereket alkalmazzanak az exponenciális technológiák üzleti lehetőséggé történő átváltoztatásához.

A disszertációm megmutatja, hogy mindez **hogyan** lehetséges.

1.1 Miért ez a téma?

A végrehajtási folyamat rendszeressé, megismételhetővé és skálázhatóvá tétele érdekében a vállalatok legtöbbször kulcs teljesítménymutatókat (key performance indicators, KPIs) hoznak létre, valamint üzleti folyamatokat definiálnak a tervezés, a mérés és az irányítás érdekében. Mindezek a mutatók nagyban segítik ugyan a vállalati hatékonyságot, de **paradox módon**, egyúttal az „**innovativitás**” **ellen hatnak**. Mivel a technológia fejlődése exponenciális trendet követ, ugyanakkor a vállalkozások ezeket csak egy logaritmikus görbével jellemezhető módon képesek lekövetni, **új megközelítésre, eszközrendszerre és gondolkodásmódra van szükségük** ahhoz, hogy mind a nyereségesség, mind pedig a növekedés terén versenyben tudjanak maradni.

Moore törvénye (amely a számítási teljesítmény exponenciális fejlődését írja le), valamint **Metcalfé törvénye** (amely a hálózatokban található kapcsolatok értékének a hálózat méretének megnagyobbodásával bekövetkező exponenciális növekedését írja le) értelmében a technológia exponenciális fejlődése az elmúlt évtizedben egy általánosan elfogadott jelenséggé vált. Ray Kurzweil, a világhírű jövőkutató pedig azt találta, hogy a technológia ilyen ütemű fejlődése legtöbbször együtt jár a **növekvő hozadék elvével**, és az üzemanyag, amelyik ezt a fajta változást hajtja, nem más, mint az információ. Rögtön azt követően, hogy valahova (pl. egy eljárásba, egy technológiába vagy egy iparágba) betör az informatika, az adott terület exponenciális fejlődésbe kezd, ami az ár/érték arány évenkénti duplázódásával jellemezhető. [Ismail, 2014]

A 21. század nagy **menedzsment dilemmája** így az, hogy a **technológia sokkal gyorsabban fejlődik, mint ahogy az így létrejövő változásokat a különféle szervezetek képesek lennének**

követni. A megfelelő válaszok megtalálása így az innováció menedzsment legnagyobb kihívásának is tekinthető.

Az innováció menedzsment legfőbb feladata az, hogy megmutassa, az érett vállalatok miként fogják tudni saját üzleti modelljeikbe és működésükbe a technológiai újdonságokat beépíteni. **Disszertációm célja, hogy betekintést nyújtson** ebbe a jelenségbe, és hogy **megfelelő válaszokat adjon** a kapcsolódó kérdésekre és problémákra azáltal, hogy összehasonlítja az ún. lean startup és a tradicionális innováció menedzsment módszereket, elemzi a különféle vállalatok innovációs teljesítményét, és **kidolgozzon egy olyan eljárást, amivel a startup létből a vállalati létbe történő átmenet sikeressé tehető.**

1.2 A kutatás célja és kérdése

A startupok által kidolgozott innováció menedzsment módszerek célja kezdetben az volt, hogy felhasználásukkal gyorsan növekvő, technológiai vállalkozások legyenek létrehozhatóak. Az utóbbi évtizedben azonban nyilvánvalóvá vált, hogy ezek a módszerek nemcsak startupok számára lehetnek hasznosak.

A formalizált menedzsment oktatás első évszázada olyan stratégiák és eszközök létrehozására koncentrált, amelyek **egységesítették a végrehajtás eszközenszerét** és hatékonyságot vittek már működő vállalkozások mindennapjaiba. Az utóbbi évtizedben azonban a gyorsan növekvő technológiai vállalkozások alapítói és vezetői olyan **új eszközöket** alakítottak ki, amelyekkel képesek voltak a megfelelő üzleti modell megtalálását, új vállalkozások létrehozását és az exponenciális technológiák kezelését gyorsabbá és hatékonyabbá tenni. Mindezek pedig az érett vállalatok számára – a mindennapos újdonságok megfelelő kezeléséhez – is pont kapóra jöttek. [Blank, 2013]

Disszertációm célját ezen korai, és még nem kellőképpen kidolgozott eredmények alapján határoztam meg:

Érett vállalatok számára mélyreható és irányított áttekintést adni az exponenciális technológiák okozta kihívásokról, és felvértezni őket a megfelelő eszközökkel és módszerekkel ahhoz, hogy képesek legyenek megszakító innovációkat létrehozni azáltal, hogy kiváló innovátorokká válnak.

Ennek elérését az alábbi kutatási kérdés megválaszolásával terveztem elérni:

Miként tudnak az érett vállalatok startupok módjára megszakító innovációkat létrehozni?

A kutatási kérdés **alkérdésekre** történő szétbontása nemcsak a jelenség pontosabb megértését segíti, hanem támogatja az elmélet gyakorlatba történő átültetését, továbbá annak valós üzleti körülmények között történő alkalmazását. Ezek alapján a fenti kutatási kérdést **három kategóriára** bontottam.

Mivel a kutatási kérdésekhez hasonlóan a kutatás célja is összetett és átfogó volt, helyénvalónak tűnt **kutatási alcélok** definiálása, amelyek konzekvens követése a kutatás eredeti irányának megtartását is segítette. A következő táblázat összefoglalja ezen alkérdéseket és alcélokat.

1. táblázat: A kutatás alkérdései és alcéljai

Alkérdések	Alcélok
A) Elméleti alapvetés	Széles és mély alapok létrehozása tudományosan kellőképpen kidolgozott, dokumentált és igazolt források alapján, amelyek az új eredmények tartóoszlopaiként szolgálhatnak.

Alkérdések	Alcéllok
A1) Miért fontos az érett vállalatok számára, hogy innovatívak legyenek?	Áttekintést adni az exponenciális technológiák és a megszakító innovációk világgazdaságra és az alkalmazott innováció menedzsment módszerekre gyakorolt hatásairól.
A2) Hogyan próbálnak meg az érett vállalatok innovatívak lenni?	Feltárni az érett vállalatok innovációs rejtélyeit azzal a céllal, hogy meghatározhatóak legyenek azon kiemelt területek, ahol vezetői beavatkozás szükséges, és amelyek jelentős hatással vannak kiemelkedő vagy megszakító innovációk létrehozására.
A3) Hogyan képesek a startupok tervszerűen és nem véletlenszerűen innoválni?	Megmutatni a startupok legfontosabb jellemzőit, és előzetes betekintést adni az általuk használt lean startup módszertanba.
B) Gyakorlati megalapozás	A startupok és az érett vállalatok által leggyakrabban használt innovációs tevékenységekkel kapcsolatos gyakorlatok összegzése.
B1) Mit tanulhatnak az érett vállalatok a startupoktól az innováció menedzsment terén?	Megmutatni a legfontosabb gyakorlati különbséget a startupok és az érett vállalatok között, továbbá részletes leírást adni az általuk használt innováció menedzsment gyakorlatokról és stratégiákról.
B2) Alkalmas a lean startup módszertan az innovációs képesség fokozására?	Bemutatni a lean startup elveit és módszereit abból a szempontból, hogy azok miként alkalmazhatóak érett vállalati környezetben.
C) Üzleti alkalmazás	Létrehozni egy olyan fogalmi ütemtervet (roadmap), amelyik megmutatja az utat az innovációs kiválósághoz és a megszakító innovációkhoz.
C1) Miben különböznek a vezető és a lemaradó innovátorok az innováció menedzsment területén?	Meghatározni a szignifikáns különbségeket a vezető és a lemaradó innovátorok, valamint ezek innovációs teljesítménye között.
C2) Miben különböznek a startupok és az érett vállalatok az innováció menedzsment területén?	Meghatározni a szignifikáns különbségeket a startupok és az érett vállalatok, valamint ezek innovációs teljesítménye között.
C3) Melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak megszakító innovációk létrehozásához?	Megérteni azt, hogy milyen tényezők teszik lehetővé egy olyan képesség létrejöttét, amelyik nélkülözhetetlen megszakító innovációk megalkotásához.

A kutatás előzményei és a téma indoklása

Alkérdések	Alcélok
C4) Melyek a vezető innovátorok legfontosabb jellemzői?	Meghatározni azon képességeket, amelyek leginkább támogatják az innovációs teljesítményt és hozzájárulnak az innovációs kiválósághoz.
C5) Milyen lépéseket kell stratégiai és operatív szinten tenni a sikeres és megszakító innovációk eléréséhez?	A kutatás során felhalmozott tudást úgy felhasználni és alkalmazni, hogy az stratégiai és operatív szinteken lehetővé tegye az innovációs kiválóságot és megszakító innovációk létrehozását.

Forrás: saját szerkesztés

2 Felhasznált módszerek

A felhasznált kutatási módszerek **célja** minden esetben az volt, hogy azok hozzájáruljanak a pontos problémafelvetéshez – amely sokszor sokkal nehezebb, mint utána megtalálni rá a megoldást. Egy megfelelően megfogalmazott kérdésben sokszor már benne rejlik a megfelelő válasz is. [Babbie, 2010]

2.1 A kutatás jellemzői

Mivel kutatásomat egy olyan területen végeztem, amely egy évtizede még csak igen kezdetleges formában létezett, ezért a hipotézisek felállításához tudás, tapasztalat és irodalom még nem állt a kellő minőségben és mennyiségben rendelkezésre. Ebből kifolyólag a kutatás feltáró és minőségi jellemzőkkel bír, amellyel a **célja**, hogy úgy mélyítse és szélesítse a tudásbázist, hogy a kutatási kérdés megválaszolása által **korábban ismeretlen területeket és összefüggéseket tárjon fel**.

A kutatás feltáró és kvalitatív jellege azt is jelenti, hogy **kutatási hipotézisek helyett kutatási alkérdéseket fogalmaz meg**, amelyek egyúttal a kutatás irányzékaiként is szolgálnak. Továbbá, a kutatási cél és a kutatási alcélok megfogalmazása egyúttal a kutatás fókuszának megtartását is segítették. Ami ebből a szempontból leginkább számít, az az **újjonnan létrehozott tudás**, és a tudomány jelenlegi helyzetéhez történő hozzájárulás.

Kutatásaimat legnagyobb részt felmérésekre – **személyes interjúkra és online kérdőívekre** – alapoztam. Gyakorlatorientált kutatóként lehetőségem volt különböző vállalatokat közelről is megvizsgálni és megismerni, valamint **kvalitatív terepkutatás** során megfigyelni a mindennapi innováció menedzsment tevékenységeiket.

Továbbá, ezen kutatás feltáró jelleggel is bír. Erre leginkább azért volt szükség, mert ebben az esetben új területek alapos megismeréséről volt szó.

Míg a leíró jellegű tanulmányok a mit, hol, mikor, hogyan kérdésekre adnak választ, addig a feltáró jellegűek a **miértre**. Az e téren alkalmazott módszerek segítenek abban, hogy a kutató egy általános ötlettől eljusson egészen a valós, jól definiált és jól megfigyelhető problémáig. **Disszertációmban egy teljesen új jelenséget figyelek meg és írok le** – amely csak az elmúlt egy évtizedben jelent meg. A gyökerekhez történő visszanyúlás nemcsak a részletek megismerését és megértését teszi lehetővé, hanem a jövőre vonatkozó előrejelzések megfogalmazását is.

Egy kutatás megtervezésénél fontos különbséget tenni **kvalitatív és kvantitatív** megközelítés között. Ezeknél lényeges megjegyezni, hogy bár **a feltáró és az igazoló**, valamint **a kvalitatív és a kvantitatív** kutatási megközelítések közötti különbségek hasonlóak, de mégsem azonosak. Vannak olyan helyzetek, ahol, és amikor egy kvalitatív megközelítés lenne a megfelelő választás, de a kapott eredmények nehéz számszerűsíthetősége miatt mégsem lehet járható út. Ezen esetekben egy kérdőív alapú, kvantitatív megközelítés javasolt, amelyet érdemes kvalitatív szemlélettel ötvözni, amennyiben a cél a kutatási alapprobléma jobb megértése. [Malhotra, 2007] Kutatásaim során én is ezt a megközelítést alkalmaztam.

2.2 Mintavétel, adatgyűjtés, mérés

Általában a véletlen mintavétel az elsődlegesen preferált technika, amikor nagy és reprezentatív mintákat állítunk össze egy jól meghatározott kutatási céllal. Ugyanakkor ez a fajta módszer csődöt mondhat, ha nincs pontos ismeretünk a teljes statisztikai sokaságról.

Mivel az én vizsgálatom innovatív magyar vállalkozásokra irányult, és ezekről nem létezik összeírás, kutatásaimhoz **célirányos mintavételt** alkalmaztam. Ez egy olyan, nem véletlen mintavételi eljárás, amelynek során a megfigyelt egyedek a kutató személyes ítélete alapján kerülnek kiválasztásra. [Babbie, 2010]

Amikor a terepkutatás céljai közé a különböző helyzetek megértése is hozzátartozik, akkor ez a megismerés részben a megfigyelt egyedekkel történő együttműködésből is eredeztethető. Ezen túl, a különböző forrásszemélyekkel történő egyeztetések egy összetett kép megalkotását is lehetővé teszik. *„A fogalomalkotás, a tevékenységekre történő lebontás és a mérés összefüggő lépései a kutató számára lehetővé teszik, hogy egy, a kutatás témájára vonatkozó, általános elképzelést hasznos és valós mérésekké képezzen le.”* [Babbie, 2010, p. 163., p. 166.] Vizsgálataim során én is hasonló megközelítést követtem, többnyire **sorrendi- és arányskálát** alkalmazva.

2.3 Adatelemzés

A kvalitatív elemzés legfontosabb jellemzője, hogy adatokból **eredményeket** állít elő, de erre a transzformációra nincs jól definiált eljárás. A kvalitatív elemzés inkább szól **szövegekről**, mint számokról. Ezek a szövegek lehetnek interjúk jegyzetei, szakértői felmérések, vagy éppen megfigyelések jegyzőkönyvei, esetleg személyes tapasztalatok feljegyzései. Az ilyen vizsgálatok célja ismeretlen területekre új bepillantást adni, amelyek aztán **új felismerésekre** vezethetnek, amelyek akár egy nagyobb közösség számára is újnak nevezhetők. Ebben a tekintetben **a kutató személyes háttere és motivációja** kulcsszerepet játszik. [Babbie, 2010].

A kvalitatív elemzés az adatokat olyan formában próbálja megragadni és leírni, hogy az visszaadja azokat az eredeti helyzeteket, amelyek

alapján az adatok létrejöttek – és nem előre meghatározott feltételezésekkel él. Így, a kvalitatív elemzés induktív megközelítést használ: a feltárás folyamata által összefüggéseket tár fel és mintákat azonosít. Ebben az összkép mindig fontosabb, mint annak részletei, és így a megfigyelt jelenség összefüggésrendszere az értelmezés szempontjából kiemelkedően fontossá válik. [Schutt, 2012]

Következésképpen, kutatási kérdésekre épülő, feltáró megközelítést használtam azzal a céllal, hogy képes legyek a sikeres innováció és a lean startup módszerek alkalmazása közötti **szignifikáns összefüggéseket feltárni**.

3 Megállapítások és eredmények

A **startup mozgalom** sok mindent újradefiniál: kiindulópontja egy olyan közgazdasági modell, ami az egyéneket helyettesíthető fogaskerekeknek tekinti egy arctalan, de mégis hatékony rendszerben, és célja egy olyan struktúra megalkotása, amely felismeri, hogy az egyének az egyedüli letéteményesei annak, hogy ezt a struktúrát innovációik és felfedezéseik által jobbá tegyék, és így **egy új paradigmát hozzanak az innováció menedzsmentbe**. Ez az új paradigma megoldást jelenthet a megszakító innovációk és az exponenciális technológiák okozta kihívásokra.

3.1 Elméleti alapvetés

Kutatásom alapvető betekintést engedett az innováció, a menedzsment, az exponenciális technológiák, a megszakító újdonságok és a lean startup elméleteibe. Tette mindezt azzal a céllal, hogy megválaszolja az **A) Elméleti alapvetés** alkérdés-csoportba sorolt kérdéseket. Megállapításaimat (az alkérdésekre adott válaszaimat) és eredményeimet (a kapcsolódó alcélok elérésének értékelését) a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Az Elméleti alapvetés megállapításai és eredményei

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
A1) Miért fontos az érett vállalatok számára, hogy innovatívak legyenek?	Áttekintést adni az exponenciális technológiák és a megszakító innovációk világgazdaságra és az alkalmazott innováció menedzsment módszerekre gyakorolt hatásairól.
Az érett vállalatok számára rendkívül fontos, hogy innovatívak legyenek, mivel a technológia exponenciális fejlődésének következtében, egyre nagyobb nyomás nehezedik rájuk azon új szereplők irányából, amelyek képesek megszakító	A nagy változások kora alapjaiban rengette meg, majd erodálta a 100 évvel ezelőtt kidolgozott menedzsment elméleteket és gyakorlatokat, valamint a vállalkozói szellemről alkotott fogalmunkat is

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alclokok és eredmények
<p>innovációk létrehozására és piacra vitelére. Ezen tendenciák nemcsak egész szektorokat, iparágakat változtatnak meg, de az alkalmazott innováció menedzsment módszerek változását is kikényszerítik. Kicsi, de globális hatással bíró csapatok, a „győztes mindent visz” paradigmájának előretörése, csökkenő tranzakciós, nullázódó határkölségek és feltörekvő, új módszerek mind a lopakodó, de hamarosan megjelenő szingularitás előjelei.</p>	<p>módosította. Napjainkban évente nagyjából 100 millió új vállalkozó jelenik meg a Földön, akik nulla költséggel nagy hatású újdonságokat hoznak létre néhány hónap alatt, amivel a világgazdaságra is jelentős hatást gyakorolnak. Egy ilyen környezetben a megbecsült vállalatoknak is nehéz dolguk akad munkatársaik megtartásával, a szükséges képességek kifejlesztésével, a növekedéssel és a nyereségességgel.</p> <p>A disszertációm bemutatta az exponenciális technológiák és a megszakító innovációk legfontosabb jellemzőit. Mindezt a meglévő elméletek (Christensen [1997], Rogers [2003]) újszerű kiegészítésével érte el, miközben behozta a diskurzusba a nulla határkölség [Rifkin, 2014] témáját, és a feltörekvő menedzsment módszertanokat [Ries, 2011].</p>
<p>A2) Hogyan próbálnak meg az érett vállalatok innovatívak lenni?</p>	<p>Feltárni az érett vállalatok innovációs rejtélyeit azzal a céllal, hogy meghatározhatóak legyenek azon kiemelt területek, ahol vezetői beavatkozás szükséges, és amelyek jelentős hatással vannak kiemelkedő vagy megszakító innovációk létrehozására.</p>
<p>Egy tipikus érett vállalat nem számol azzal, hogy őt vagy a piacát megszakító innovációkkal megtámadják. Tudatosságuk kimerül abban, hogy 100 évvel ezelőtt kidolgozott menedzsment módszereket vezetnek be és fejlesztenek magas szintre. Hiába figyelnek nagyon legjobb vevőikre, vagy törekednek jobb minőségre vagy alacsonyabb árra, ezek nem fogják őket megmenteni. Minél szigorúbbá válnak ezekkel kapcsolatban, annál kevésbé veszik</p>	<p>A legtöbb érett vállalat számára az innováció egy bosszantó nehézség. Ennek okai részben saját magukban keresendők: a növekedés egy, már ismert üzleti modell végrehajtását kívánja, ami lényegesen eltérő képességeket feltételez, mint amikre az üzleti modell megtalálásához volt szüksége a vállalatnak. A nehézségek viszont gondolkodásmódjukban gyökereznek: csak egy stratégiai</p>

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alclokok és eredmények
<p>majd észre az igazi változásokat és a megszakító újdonságokat. A végrehajtásra optimalizált erőforrásaik nem alkalmasak arra, hogy új üzleti modellt keressenek maguk számára, ami viszont elengedhetetlen lenne ahhoz, hogy ők maguk tudjanak megszakító innovációkat létrehozni, vagy legalább védekezni az őket fenyegető, ilyen jellegű változások következményeivel szemben. További nehézséget jelent számukra, hogy ezen cégek menedzserei ugyanazokat a szervezeteket akarják újdonságok létrehozására felhasználni, amelyek a végrehajtás és a mindennapi működés alapjait jelentik. Ez a szerkezeti tehetetlenség hátrányosan befolyásolja a megszakító innovációk bevezetésével kapcsolatos képességeiket. A megszakító újdonságok jellemzően hirtelen jelennek meg, nem sztenderdizálhatók, továbbá nehezen azonosítható és befolyásolható jellemzőkkel bírnak, és sokkal könnyebb őket létrehozni, amikor a cég egy startup. Mindezekon túlmenően egy gondolkodásmódbeli változásra is szükség van, ami az exponenciális trendeket helyezi a középpontba.</p>	<p>eszközre figyelni ahelyett, hogy minden téren versenybe szállnának; elsőként csak a korai felhasználók egy szűk csoportjára fókuszálni ahelyett, hogy minden célcsoport számára egyszerre ajánlanák megoldásaikat; először az újdonságokat az alsó szegmensben keresni ahelyett, hogy alacsony költségű kísérleteket indítanának egyből a legfontosabb piacukon.</p> <p>A bal oldali oszlopban összefoglalt megállapításaim újabb megerősítést adtak Pisano [2015], Blank [2015a], Owens – Fernandez [2014] és Christensen [1997] e téren, korábban tett megállapításaihoz.</p>
<p>A3) Hogyan képesek a startupok tervszerűen és nem véletlenszerűen innoválni?</p>	<p>Megmutatni a startupok legfontosabb jellemzőit és előzetes betekintést adni az általuk használt lean startup módszertanba.</p>
<p>Nemcsak az érett vállalatoknak, hanem a startupoknak is fajsúlyos bizonytalansággal kell nap mint nap szembenézniük. Ezt a helyzetet legegyszerűbb hipotézisek (üzleti feltételezések) sorozatának létrehozásával és validálásával (ellenőrzésével) kezelniük. A megfelelő válaszok megtalálása egy olyan ciklikus folyamat során történik, amelynek célja egy új termék vagy szolgáltatás létrehozása, a felhasználók reakcióinak megmérése és a visszacsatolás</p>	<p>A különböző elméleti és gyakorlati szakemberek munkái [Blank, 2007; Ries, 2011; Lemminger, 2014] alapján ez a rész bemutatta, hogy a startupok miként tudnak kiváló innovátorokká válni.</p> <p>Megerősítő megállapításaim megmutatták, hogy miként lehetséges a lean startup módszertant bevezetni és alkalmazni. Ezen megállapításokat a felmérés során használt kérdőív</p>

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>biztosítása. Mindezek célja a tanulás. Ezen ciklus rendszeres ismétlése vagy gyors bukást eredményez, vagy – ha ez nem következik be – akkor nagyfokú sikert. Mindez a felhasznált erőforrások (pénz, idő, ember) minimalizálásához is hozzájárul. Különböző technikák halmazaként a lean startup módszertan hozzásegít a probléma megoldásához, valamint a létrehozott termék számára a piac megtalálásához. Mindezt pedig úgy teszi, hogy közben figyelmet fordít a felhasználói igényekre alapozott fejlesztésre, amelyet a felhasznált erőforrások minimalizálásával kíván elérni. Ez az a megközelítés, ahogyan a startupok képesek tervszerűen innoválni.</p>	<p>összeállításához is felhasználtam azzal a céllal, hogy feltárhassam az alkalmazott innováció menedzsment eszközök és az elért innovációs teljesítmény közötti összefüggésrendszerét.</p>

Forrás: saját szerkesztés

3.2 Gyakorlati megalapozás

A disszertáció e részében átfogó, részletes és megalapozó képet adtam arról, hogy a **gyakorlatban** milyen módon lehetséges a lean startup megoldások érett vállalati környezetben történő alkalmazása. A 3. táblázat összefoglalja a kapcsolódó alkérdésekre adott válaszokat, továbbá értékeli a vonatkozó alcélok elérését.

3. táblázat: A Gyakorlati megalapozás megállapításai és eredményei

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>B1) Mít tanulhatnak az érett vállalatok a startupoktól az innováció menedzsment terén?</p>	<p>Megmutatni a legfontosabb gyakorlati különbséget a startupok és az érett vállalatok között, továbbá részletes leírást adni az általuk használt innováció menedzsment gyakorlatokról és stratégiákról.</p>
<p>A legfontosabb tanulság, hogy miközben a vállalkozások startupokból érett vállalatokká válnak, elkezdik ellenezni (legtöbbször saját</p>	<p>A startupok és az érett vállalatok közti legfontosabb különbség, hogy míg az előbbi keresi, az utóbbi már megtalálta (és</p>

Kutatási megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>tudtuk nélkül) azon elvek alkalmazását, amelyek kezdeti sikereiket eredményezték: nem tesznek többé különbséget a korai felhasználók és többségi felhasználók között, továbbá elkezdnek olyan mutatószámoknak hinni, amelyek semmit nem árulnak el az érdemi működésükről és eredményeikről. Ehhez hasonlóan fájdalmas a kudarcból való félelmük, aminek egyenes következménye, hogy többé nem lesznek képesek új üzleti modelleket kidolgozni és a kínálkozó lehetőségeket kiaknázni. Lineáris gondolkodásmódjukkal létrehozott lineáris szervezeteik előtt egy cél lebeg: minél nagyobbra nőni, és így minél jobban kihasználni a méretgazdaságossági előnyöket. Pont ez az, ami nem támogatja megszakító innovációk létrejöttét, így akaratlanul is másnak adják át ennek lehetőségét. Továbbá a megfelelő eszközökkel sem rendelkeznek ahhoz, hogy megértsék és a maguk számára hasznosítsák a megszakító innovációkban és az exponenciális technológiákban rejlő lehetőségeket. Ugyanez igaz innovációs tevékenységeik mérésére. Ezekkel kapcsolatban a legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy az elmúlt évtizedekben kidolgozott pénzügyi menedzsment módszereket kiszámítható és előre jelezhető üzleti helyzetek kezelésére hozták létre. Ezek kiszámíthatatlan és előre nem jelezhető körülmények (amelyek viszont a megszakító innovációk melegágyát jelentik) esetén történő alkalmazása módszertani hiba.</p>	<p>végrehajtja) a megismételhető, skálázható és nyereséges üzleti modelljét. Az érett vállalatok már ismerik saját kulcs kompetenciáikat. Egy kiszámítható üzleti környezetben működnek, amely mentén működésüket folyamatosan finomhangolják, csiszolják. Ugyanakkor, ezzel szemben az innováció pont arról szól, hogy új kérdéseket teszünk fel, új utakat próbálunk ki és új lehetőségeket keresünk. Mindezek a tevékenységek pedig kockázatosak, és így kényelmetlenek az érett vállalatok számára. Az innovációs stratégiák nagyban hasonlítanak önmagára az innovációra. Leginkább az üzleti modell innovációjára vonatkoznak, amelyek az innovációs tevékenység újfajta megközelítését jelentik. A megszakító innovációs stratégia az innovációs stratégiák egy sajátos fajtája. Legfontosabb jellemzője, hogy a szokásostól eltérő termék vagy szolgáltatás jellemzőket tart fontosnak, és legtöbbször alacsony haszonkulccsal működő vállalkozásként jelenik meg a piacon, de célja már a kezdetektől az, hogy abból minél gyorsabban minél nagyobb részt hasítson ki a maga számára – már amennyiben eleve nem hoz létre addig nem létező piacot. Az általam adott összefoglaló több ponton is kiegészítette az érett vállalatok és a startupok különbségével kapcsolatos ismereteinket, amelyeket Kawasaki [2004, 2015], Blank [2012, 2013] és Furr – Dyer [2014a] fogalmaztak meg.</p>

Kutatási megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>Egy másik fontos tanulság, hogy az érett cégek vezetőinek tisztában kell(ene) lenniük a tradicionális és a vállalkozói menedzsment technikák közötti különbségekkel. Ezen a területen a kísérletezés, a felfedezés, a generalista munkatársak, a területeken átívelő projekt csapatok, a rugalmas eljárásrendek, a hibák elfogadása és a fix költségek lehetőség szerinti elkerülése jelentik a legfontosabb hívószavakat.</p>	
<p>B2) Alkalmas a lean startup módszertan az innovációs képesség fokozására?</p>	<p>Bemutatni a lean startup elveit és módszereit abból a szempontból, hogy azok miként alkalmazhatóak érett vállalati környezetben.</p>
<p>Éretté váló vállalatok számára kulcskérdés, hogy megtalálják a kényes egyensúlyt a méret és a rugalmasság között – különben a megszakító változásokat, valamint az azokra történő reagálást rendkívül nehéznek fogják tapasztalni. A gyakorlatban ez a feltárás (pl. új termékek/szolgáltatások létrehozása) és a kiaknázás (pl. meglévő termékek/szolgáltatások értékesítése és továbbfejlesztése) közötti, állandó egyensúlyozást jelenti. Ennek érdekében a lean startup módszerek bizonyos elemeinek alkalmazása javasolt számukra.</p> <p>A Harvard Egyetem kutatói bizonyították, hogy a lean startup módszertan alkalmas arra, hogy felhasználásával az érett vállalatok is jelentős innovációs potenciálra tegyenek szert. Ez a gyakorlatban az ún. minimum életképes termék létrehozását vagy a piacra lépési stratégia validálását jelenti.</p>	<p>A digitális transzformáció drámaian felgyorsította a fejlődés ütemét. A vásárlók a világ minden pontján szomjaznak az újdonságokra. Az ő hatékony kiszolgálásukhoz olyan új módszerekre van szükség, amelyek lehetővé teszik a hatékony és folyamatos tanulóshoz szükséges kapacitások kialakítását. A vállalkozásoknak tehetség-vezérelt szervezetekké kell válniuk, ahol az emberek felvállalják a hibázás kockázatát, és ahol a munkatársak kellő felhatalmazással és önállósággal rendelkeznek innovatív projektek elindításához, megvédéséhez és végrehajtásához.</p> <p>A lean startup elvei megmutatják, miként lehetséges üzleti feltételezéseket gyorsan igazolni, leginkább gyors (és olcsó) kísérletek által. A bizonyított tanulásra történő odafigyelés egy olyan kultúrát teremt, amelyik elfogadja vagy netán még el is ismeri a hibázást, ami egyúttal az új tudás megszerzésének egy kimeríthetetlen forrása.</p>

Kutatási megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a lean startup sem jó minden helyzetben. A legnagyobb hozzáadott értékkel a magas kockázattal leírható környezetekben bír: ahol a kísérletezés fontosabb, mint a tervezés, a vevői visszajelzésekre jobban kell hallgatni, mint a megérzésekre, és ahol az iteratív tervezés célravezetőbb, mint az üzleti tervezés merev folyamata.</p> <p>A General Electric, a Telefonica vagy az Intuit mind olyan nagyvállalatok, amelyek megmutatták, hogy igenis lehetséges a lean startup módszereket multinacionális vállalati környezetben bevezetni és napi szinten alkalmazni.</p>	<p>Továbbá, a lean szemlélet támogatja az innovációs teljesítmény mérését, kiemelt hangsúlyt helyezve az innovációs tevékenységek eredményére. Teszi mindezt abból kiindulva, hogy tradicionális menedzsment és kontrolling megoldások e téren történő alkalmazása félrevezető eredményekre is vezethet. E téren az innovációs számvitel a megfelelő eszköz arra, hogy a helyes mérőszámokat lehessen kiválasztani, bevezetni és alkalmazni. Ezen túlmenően az üzleti modell megalapozását és validálását, továbbá számszerűsíthető pénzügyi tervvé történő konvertálását is segíti. Egy ilyen terv megmutatja az azzal kapcsolatos feltételezéseket, hogy milyen képet fog a vállalkozás egy sikeres, jövőbeli forgatókönyv teljesülése esetén mutatni.</p> <p>A lean startup nem egy tervrajz, amit lépésről lépésre kell követni. Sokkal inkább egy keretrendszer, ami lehetővé teszi egy megismételhető, skálázható és nyereséges üzleti modell megtalálását és kidolgozását. A cégeknek ugyanakkor tisztában kell lenniük azzal, hogy bármilyen üzleti modell mentén kezdenek is el működni, miután ezt megtették, az abban megfogalmazott törvényszerűségek elkezdnek visszafelé is hatni. Az üzleti modell ugyanis szinte determinálja, hogy milyen értékajánlattal tudnak vevőik felé megjelenni: csak olyannal, ami megfeleltethető a kialakított működési folyamataiknak, és ami összeegyeztethető erőforrásaikkal és üzleti elvárásaikkal. A tanulság ebből az, hogy amellett, hogy új termékek és szolgáltatások létrehozására fókuszálnak, arra is kell figyelniük, hogy üzleti modelljüket időről időre megújítsák.</p> <p>Azáltal, hogy egy áttekintést adtam a lean startup gyakorlati oldaláról, a témával kapcsolatban új kiegészítéseket is</p>

Kutatási megállapítások	alkérdések és Kutatási alcélok és eredmények
	megfogalmaztam. Ezt a tudást később akkor is felhasználtam, amikor azonosítottam azokat a módszereket, amelyek alkalmazását úgy a startupok, mint az érett vállalatok körében felmérni terveztem, valamint, amikor az erre irányuló kérdőívemet összeállítottam.

Forrás: saját szerkesztés

3.3 Üzleti alkalmazás

A disszertációmban bemutatott **kutatás célja** az volt, hogy eredményei hozzájáruljanak annak megértéséhez, hogy miként lehetséges a lean startup módszereket érett vállalati környezetben alkalmazni, és hogy ez valóban hozzájárul-e az innovációs teljesítmény fokozásához, valamint a megszakító innovációk létrehozásához szükséges képességek fejlesztéséhez. Ebből kifolyólag különböző módszerek bevezetésének és alkalmazásának következményeit vizsgáltam, mind működési, mind stratégiai szinteken, mind pedig az ún. diszruptív dimenzióban.

Az alapul szolgáló, **online kérdőív** 2015 májusa és novembere között volt elérhető. Összesen több mint 1000 vállalat lett megkeresve, amelyek közül 120 töltötte ki a kérdőívet. Hibás kitöltés miatt 7 eredményt kellett kizárni, azaz végeredményben **113 értékelhető kérdőív** gyűlt össze.

Míg az alkalmazott innováció menedzsment megoldások feltárása a mindennapi tevékenységekre és folyamatokra irányuló kérdések segítségével történt, addig az innovációs teljesítmény értékelésének alapját a megkérdezett pénzügyi és üzleti adatok, valamint részben egy önértékelés adta. Az életszakasz meghatározása szintén önértékelés alapján történt.

Az eredmények értékelése és értelmezése azzal a várakozással történt, hogy az **az életciklus szakasz, az alkalmazott innováció menedzsment módszerek és az innovációs teljesítmény közötti összefüggésrendszer jobb megértését eredményezi** majd. A vizsgált vállalatok két csoportra (startup és érett vállalat), valamint az elemzett innováció menedzsment eszközök és módszerek két kategóriára (lean startup és tradicionális) bontása megadta a két kategória közötti kapcsolatok, valamint a két kategórián belüli összefüggések összehasonlításának lehetőségét. A meghatározó különbségek feltárása és számszerűsítése többváltozós statisztikai és adatelemzési eszközök felhasználásával történt.

A 4. táblázat összefoglalja a C1)-C4) kutatási alkérdésekhez kapcsolódó megállapításokat, valamint ugyanezen kutatási alcélokhoz tartozó eredményeket.

4. táblázat: Az Üzleti alkalmazás megállapításai és eredményei (C1-C4)

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>C1) Miben különböznek a vezető és a lemaradó innovátorok az innováció menedzsment területén?</p>	<p>Meghatározni a szignifikáns különbségeket a vezetői és a lemaradó innovátorok, valamint ezek innovációs teljesítménye között.</p>
<p>Klaszterelemzés segítségével, az innovációs teljesítmény alapján az alábbi két csoportot hoztam létre: vezető innovátorok, lemaradó innovátorok. Az elemzés megmutatta, hogy a vezető innovátorok szignifikánsan jobb teljesítményt nyújtanak az alábbi területeken: A legutolsó lezárt üzleti évben realizált nettó árbevétel és az új (az utóbbi 3 évben piacra vitt) termékek/szolgáltatások értékesítéséből származó bevétel aránya; a vállalat termék/szolgáltatás portfóliójának az elmúlt 3 évben tapasztalt bővülése (a piacra vitt új termékek/szolgáltatások száma); az innovációs teljesítmény önértékelése; a vállalat felkészültsége</p>	<p>E kutatási alcél tekintetében az eredményeim újdonságnak számítanak, mivel azok megmutatták, hogy az innovációs kiválósághoz az innováció menedzsment módszerek milyen kombinációja szükséges. Az így értelmezett innováció menedzsment módszertani mix tradicionális és lean startup elemeket egyaránt tartalmaz.</p>

Megállapítások és eredmények

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>arra, hogy 3 éven belül egy olyan helyettesítő termék/szolgáltatás jelenik meg a legfontosabb piacon, ami árban legalább fele, teljesítményében pedig legalább kétszerese a jelenleginek.</p> <p>Az alkalmazott innováció menedzsment módszerek vonatkozásában megállapítható, hogy a vezető innovátorok a 15 vizsgált lean startup innovációs módszerből 8-ban, a 11 vizsgált tradicionális innováció menedzsment módszerből szintén 8-ban szignifikánsan jobbak. Mindezek alapján kijelenthető, hogy a vezető és a lemaradó innovátorok – az innovációs teljesítményükön túl – ezen innováció menedzsment módszerek alkalmazási szintjében különböznek.</p>	
<p>C2) Miben különböznek a startupok és az érett vállalatok az innováció menedzsment területén?</p>	<p>Meghatározni a szignifikáns különbségeket a startupok és az érett vállalatok, valamint ezek innovációs teljesítménye között.</p>
<p>Elért eredményeim csak részben adtak választ erre az alkérdésre, ugyanakkor megerősítették, hogy startupnak lenni nem életkor és nem méret függvénye. Ezen túl az is nyilvánvalóvá vált, hogy nem tekinthető minden startup sikeresnek, és az érett vállalati lét sem egyenlő az innovációs képességek teljes vagy részleges hiányával.</p> <p>Mivel a mintában a startupok és az érett vállalatok nem különültek el egymástól élesen, ezért a kérdésre teljesen pontos választ csak egy nagyobb minta birtokában lehetne adni.</p>	<p>Az alkérdéshez hasonlóan ezen alcél elérése is csak részben tekinthető sikeresnek. Annak ellenére, hogy a startupok aránya a vezető innovátorok körében szignifikánsan nagyobb, ez az arány mégsem volt elegendő ahhoz, hogy a vezető innovátorok és a startupok közé egyenlőségjelet tehessek.</p>
<p>C3) Melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak megszakító innováció létrehozásához?</p>	<p>Megérteni azt, hogy milyen tényezők teszik lehetővé egy olyan képesség létrejöttét, amelyik nélkülözhetetlen megszakító innovációk megalkotásához.</p>
<p>Erre a kérdésre a faktorelemzés eredményei adták meg a választ.</p> <p>Mivel az első faktorba a hosszú távú gondolkodással, a megfelelő célok kijelölésével, az emberi erőforrások kezelésével, és a döntéshozattal kapcsolatos menedzsment</p>	<p>A diszrupciós képességet vizsgáló kutatók többen is hasonló eredményekre jutottak: az ügyfelek folyamatos elemzése [Reihardt – Gurtner, 2011], az</p>

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>módszerek kerültek, ezért ez a „tervezés és végrehajtás mérhetőség” nevet kapta.</p> <p>A lean startup és a megszakító innováció legfontosabb módszereinek a ciklikus tanulás, a gyakori és olcsó bukás, valamint a valós körülmények között történő megmérettetés számítanak. [Ries, 2011; Blank, 2013] Az ezekhez kötődő módszerek legtöbbje ebben, a második faktorban jelent meg, ami egyúttal azt is jelenti, hogy ezek egymással összefüggnek, és alapjaiban határozzák meg egy szervezet tanulási és diszrupciós képességét. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy amennyiben egy vállalat alapítói vagy vezetői a diszrupciós képességeket szeretnék fejleszteni, akkor az alábbiakra kell kiemelt figyelmet fordítaniuk: tudásmegosztás, kezdeményező munkatársak, üzleti hipotézisek folyamatos tesztelése, és az ennek során nyert tapasztalatok tudatos felhasználása. Ezen túl gyors iterációkra van szükség, amelyek során a bukást el kell tudni fogadni. Ezek tekinthetők tulajdonképpen a megszakító innovációk létrehozását lehetővé tevő tényezőknek.</p> <p>A harmadik tényező azokat a módszereket foglalta magába, amelyek a különféle szereplők innovációs folyamatokba történő bevonásával, a megfelelő szervezeti struktúra kialakításával, továbbá a piacképes megoldásokra történő fókuszálással voltak kapcsolatosak. Ezek alapján e tényező a stratégiai és működési tudatosság nevet kapta. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy azon szereplők, akik mind stratégiájukban, mind működésükben tudatosnak tekinthetők, átlagosan jobb innovációs teljesítményre képesek.</p>	<p>innovációk külön projekt portfólióban történő kezelése [Thomond, 2004], a hibázás elfogadása [Choudary, 2016]. Ezen eredmények hiányossága pont azok elaprózodtságában keresendő, ami azt jelenti, hogy azok csak egy szűk területre koncentrálnak. Ezzel szemben megmutattam, hogy az azonosított faktorok szorosan összefüggnek, és közösen határozzák meg egy vállalat tanulási és diszrupciós képességét. Ezen kutatási alcél elérése új tudományos eredménynek tekinthető.</p>
<p>C4) Melyek a vezető innovátorok legfontosabb jellemzői?</p>	<p>Meghatározni azon képességeket, amelyek leginkább támogatják az innovációs teljesítményt és hozzájárulnak az innovációs kiválósághoz.</p>

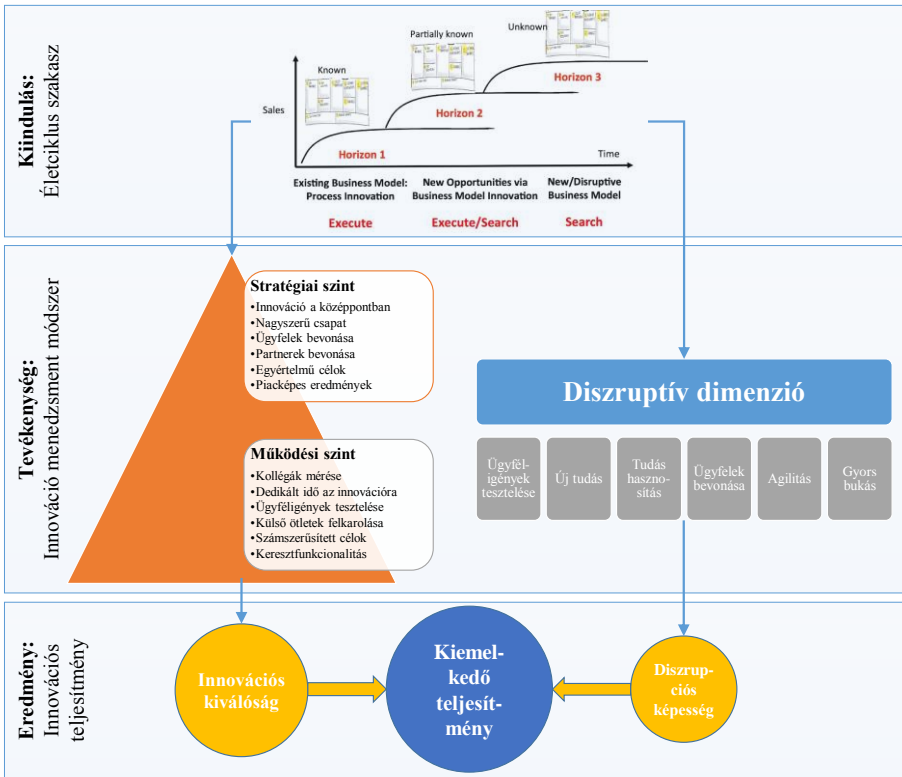
Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>A klasztereken belül elvégzett faktorelemzés megmutatta, hogy a vezető innovátorok az első és a harmadik faktor tekintetében térnek el egymástól szignifikánsan: ahogyan a tervezéssel és a végrehajtással kapcsolatos tevékenységeiket számszerűsítik és mérik, továbbá, hogy mennyire tekinthetők tudatosnak stratégiai és működési szempontból. A vezető innovátorok legfontosabb jellemzőinek tehát ezek tekinthetők.</p>	<p>A gyakorlatban mindez az jelenti, hogy e két tényező az, amiben egy vállalatnak leginkább erősnek kell lennie ahhoz, hogy vezető innovátorra válhasson. Ez a megállapítás új eredménynek tekinthető.</p>

Forrás: saját szerkesztés

3.4 Út a kiváló és megszakító innovációkhoz

Mivel minden új (elméleti) eredményt az alapján ítélnék meg, hogy annak alkalmazása mennyire tekinthető hasznosnak, ezért szükséges erre is kitérni. Ebből kifolyólag, az elért eredményekre és megállapításokra építve egy olyan **fogalmi ütemterv** (roadmap) került megalkotásra, amely megmutatja a kiváló és megszakító innovációkhoz vezető utat. Ennek részleteit mutatja be az 1. ábra.

1. ábra: Út a kiváló és megszakító innovációkhoz



Forrás: saját szerkesztés

Az első sávban látható **innovációs horizontok** módszer [Baghai et al., 2000] azt javasolja, hogy a vállalatok három kategória szerint osszák szét erőforrásaikat, amelyek rendre különböző fókusz, menedzsmentet, eszközöket és célokat feltételeznek, és amelyek különböző eredményekre vezetnek. Az említett fókusz leginkább a vállalat életszakasza határozza meg – a megközelítés pedig ebben három szakaszt különböztet meg: startup és érett vállalat, valamint a kettő között egy átmenet. A „**Horizont 1**” vállalatok azok, amelyek egy ismert üzleti modell végrehajtásán dolgoznak, miközben

leginkább folyamat innovációkkal foglalkoznak. A „**Horizont 2**” vállalatok azok, amelyek az átmenetet képezik. Üzleti modelljük csak részben ismert, és hol keresnek, hol pedig végrehajtanak egy megismételhető, skálázható és nyereséges üzleti modellt. Számukra az új lehetőségeket leginkább az üzleti modell innovációk hordozzák. A „**Horizont 3**” cégek azok, amelyek üzleti modellje ismeretlen. Ők lehetnek azok, akik új vagy diszruptív üzleti modellel jelenhetnek meg a közeljövőben.

A fentiekhez hasonlóan, az innováció menedzsment módszerekben is két típust különböztettem meg: a lean startup módszereket és a tradicionális innováció menedzsment módszereket. Az ábra következő sávja megmutatja, hogy ezek közül melyeket kell alkalmazni stratégiai, valamint működési szinten, továbbá az ún. diszruptív dimenzióban.

Végül (a harmadik sáv) megmutatja, hogy mi lehet e tevékenységek **eredménye**: innovációs kiválóság és diszruptációs képesség. Az innovációs kiválóságra úgy lehet szert tenni, hogy a javasolt innováció menedzsment módszereket magas szinten kell alkalmazni. Ez azonban csak a kiválóság szükséges feltétele. Az elégséges feltételt az jelenti, amikor a vállalkozás a diszruptív dimenzióban fontosnak ítélt innováció menedzsment módszereket is kiemelkedően alkalmazza.

Az így megalkotott térkép a disszertációban tárgyalt megközelítések és a kutatási eredmények **szintézise**. Gyakorlati alkalmazása során elsőként a vállalat **életciklus szakaszát** kell meghatározni. Mivel azonban erre nincsenek adekvát eljárások, ezért egy hozzávetőleges besorolás is elfogadható. Ezt követően a **javasolt módszerek** kiválasztása történik meg, stratégiai és működési szinteken, valamint az ún. diszruptív dimenzió mentén. A **várt eredmény** egyrésztől kiválóság az innováció terén, másrésztől a megszakító újdonságok

létrehozásához szükséges képesség továbbfejlesztése. Mindezek együttesen vezetnek egy **kiemelkedő innovációs teljesítményhez**.

Az ide kapcsolódó megállapításokat és eredményeket az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: Az Üzleti alkalmazás megállapításai és eredményei (C5)

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>C5) Milyen lépéseket kell stratégiai és operatív szinten tenni a sikeres és megszakító innovációk eléréséhez?</p>	<p>A kutatás során felhalmozott tudást úgy felhasználni, hogy az stratégiai és operatív szinteken lehetővé tegye az innovációs kiválóságot és megszakító innovációk létrehozását.</p>
<p>A vezető és a lemaradó innovátorok tanulási és diszruptív képessége között nem mutatkozott szignifikáns különbség – azaz e téren hasonló jellegzetességeket mutat a két csoport, ami elsőre meglepő is lehet. Ugyanakkor Clayton Christensen (a „megszakító innováció” fogalom megalkotója) a legújabb cikkében megfogalmazta, hogy az innovációs kiválóság nem egyenlő a diszruptív képességgel, és viszont. A két kategória két különböző dolgot jelent. [Christensen et al., 2015]</p> <p>Az általam közölt eredmények megerősítették, hogy kiváló innovátornak lenni inkább egy állapot, míg a diszruptió inkább egy olyan folyamat, ami egy termék vagy egy szolgáltatás fejlődésére vonatkozik. A megszakító újdonságok legtöbbször kisméretű kísérletekként jelennek meg. A legtöbbjük ugyan elbukik, de az a néhány, amelyik nem, egy relatív alacsony minőségi szintről nagy sebességgel fejlődik és válik rövid idő alatt piacvezetővé vagy hoz létre teljesen új szegmenst, pillanatok alatt romba döntve ezáltal korábban stabilnak kikiáltott szereplőket vagy teljes piacokat. Ez a megállapítás a C3) és C4) alkérdéseket és alcélokat is további tényekkel támasztotta alá.</p>	<p>Mindezek mellett, kutatásaim a diszruptív képesség fejlesztésével kapcsolatban is hoztak új eredményeket azáltal, hogy azonosították a diszruptív képességgel összefüggésben lévő menedzsment módszereket, amelyekhez az innovációs teljesítményre gyakorolt hatásuk szerint – kétváltozós korrelációs számítás segítségével – pontszámokat is rendeltek. A pontszámok alapján azok így sorba rendezhetők, ami megkönnyíti a döntéshozókat abban, hogy mely módszereket érdemes bevezetni és alkalmazni, amikor a cél a diszruptív képesség fejlesztése. A javasolt módszerek az 1. ábra „diszruptív dimenzió” részében találhatók.</p> <p>Az általam megalkotott ütemterv a kutatás során feltárt tudást ülteti át a mindennapi menedzsment gyakorlatba úgy működési, mint stratégiai szinten, valamint az ún.</p>

Kutatási alkérdések és megállapítások	Kutatási alcélok és eredmények
<p>Ezen túl, megállapításaim azt is megmutatták, hogy milyen lépéseket kell a vállalatoknak működési és stratégiai szinteken tenniük, ha kiváló innovátorokká kívánnak válni – ahogyan a C5) kérdés kérdezte. Ezen lépések célja, hogy új innováció menedzsment módszereket vezessen be vagy fejlesszen tovább. Ezen módszerek között nemcsak egy javasolt sorrendet állítottam fel, hanem mindegyikhez egy pontszámot is rendeltem, ami lehetővé teszi, hogy a vállalatok vezetői cégükre szabottan döntsenek ezek alkalmazásáról, a rendelkezésre álló erőforrások tekintetében.</p>	<p>diszruptív dimenzióban. Mindez új eredményként is értékelhető.</p>

Forrás: saját szerkesztés

3.5 Összefoglalás és következtetések

A felmérésem **egyértelmű korrelációt** mutatott ki a vállalatok teljesítménye és az általuk alkalmazott, egyes lean startup és tradicionális innováció menedzsment módszerek között. Eredményeim azt is megmutatták, hogy a vizsgált vállalatok bármennyire is stratégiai prioritásként kezelik általában az innovációt, és mérik az e téren történő előrehaladásukat, még sok teendőjük van.

Amennyiben ezek a vállalkozások ténylegesen is kiemelkedő teljesítményt szeretnének elérni, akkor fel kell hagyniuk azzal a szűk látókörű gyakorlattal, hogy miként tudják meglévő ügyfeleiket és piacaikat minél jobban kiszolgálni (ami egyúttal a meglévő termék és szolgáltatás portfólióik túlzottan bonyolulttá válását is sokszor eredményezi). Ehelyett ki kell terjeszteniük meglévő termékeik és szolgáltatásaik hatókörét, és állandó rendszerességgel új üzleti ötleteken és modelleken kell törniük a fejüket. [Nilsson et al., 2010]

A vezető innovátorok példája csak azt mutatja, amivel többnyire mindenki tisztában van: saját termékeik és szolgáltatásaik rendszeres

megújítása nélkülözhetetlen a növekedéshez. Az itt bemutatott eredményeim minden vállalatnak segíthetnek abban, hogy erre maguk is képessé váljanak.

Kutatásaim során egy kérdésre kerestem a választ, amit 3 alkérdés csoportra bontottam le, amelyek összesen **10 alkérdést** tartalmaztak. Ehhez hasonlóan egy kutatási célt tűztem ki magam elé, amit 3 alcélra bontottam, amelyek szintén **10 alkérdést** foglaltak magukba. Mindezek **10 megállapítást** eredményeztek, amelyek közül **4 számít olyanoknak, amely korábbi, mások által elért kutatási eredményeket erősítenek meg**, és **6 számít olyanoknak, amely új eredményként értékelhető.**

Összességében, a megállapításaim és az eredményeim azt mutatják, hogy a kiváló innovátorok és a megszakító innovátorok közötti különbséget nem az okozza, hogy a vállalkozás startup-e vagy pedig egy érett vállalat, hanem sokkal inkább az, hogy a lean startup és a tradicionális innováció menedzsment módszerek milyen kombinációját alkalmazza, továbbá, hogy milyen szinten teszi ezt. Ha egy kérdésre ez a válasz, akkor maga a kérdés így szólhat: **Hogyan tud egy vállalat kiváló innovátorrá és kiemelkedő diszrupciós képességgel rendelkező szervezetté válni?**

A disszertációm tulajdonképpen egyszerre adott általános és részletes **választ** erre a kérdésre, és érte el ezáltal a kijelölt **célt**. Az érett vállalatok számára mélyreható és irányított áttekintést adott az exponenciális technológiák okozta kihívásokról, és felvértezte őket a megfelelő eszközökkel és módszerekkel ahhoz, hogy képesek legyenek megszakító innovációkat létrehozni azáltal, hogy kiváló innovátorokká válnak.

4 Főbb hivatkozások

1. Babbie, E. [2010]: *The Practice of Social Research*. 13th ed. Wadsworth Cengage Learning, Canada. ISBN: 978-1-133-05009-4.
2. Blank, S. G. [2012]: Search versus Execute. <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>. Access: 10-10-2015.
3. Blank, S. G. [2013]: Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. May 2013. p. 65-72.
4. Blank, S. G. [2015a]: Getting to “Yes” for Corporate Innovation. <http://steveblank.com/2015/03/17/getting-to-yes-for-corporate-innovation/>. Access: 04-04-2015.
5. Choudary, S. P. – Van Alstyne, M. W. – Parker G. G. [2016]: *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company, New York.
6. Christensen, C. M. – Raynor, M. E. – McDonald, R. [2015]: What Is Disruptive Innovation. *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts. December, 2015.
7. Christensen, C. M. [1997]: *The Innovator’s Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
8. Furr, N. – Dyer, J. [2014a]: *The Innovator’s Method. Bringing the Lean Startup into Your Organization*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
9. Ismail, S. [2014]: *Exponential Organizations. Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster and Cheaper Than Yours*. Diversion Publishing Corp, New York. ISBN: 978-1-62681-358-8.
10. Kawasaki, G. [2004]: *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Portfolio, Penguin Group, London.
11. Kawasaki, G. [2015]: *The Art of the Start 2.0*. Penguin Group, New York. ISBN: 978-0-698-19363-5.
12. Lemminger, R. – Svendsen, L. L. – Zijdemans, E. – Rasmussen, E. S. [2014]: *Lean and Global Technology Start-ups: Linking the Two Research Streams*. ISPIM Americas Innovation Forum, Montreal, Canada.
13. Malhotra, N. K. [2007]: *Marketing research – An Applied Approach*. Prentice Hall, Pearson Education. Harlow, England. ISBN: 978-0-273-70689-2.
14. Nilsson, P. I. – Achteert, M. – Großeschmidt, H. [2010]: *Pathways to Innovation Excellence. Results of a Global Study by Arthur D. Little*. ADL Europe.

15. Owens, T. – Fernandez, O. [2014]: *The Lean Enterprise. How Corporations Can Innovate Like Startups*. John Wiley & Sons.
16. Pisano, G. [2015]: *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts. June 2015.
17. Reinhardt, R. – Gurtner, S. [2011]: *Enabling disruptive innovations through the use of customer analysis methods*. Review of Managerial Science. Springer.
18. Ries, E. [2011]: *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group – Random House, New York.
19. Rifkin, J. [2014]: *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. Palgrave Macmillan Trade. ISBN: 978-1-137-27846-3.
20. Rogers, E. M. [2003]: *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press, New York.
21. Schutt, R. K. [2012]: *Investigating the Social World. The Process and Practice of Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
22. Thomond, P. [2004]: *Exploring and Describing Management Action for the Pursuit of Disruptive Innovation*. PhD Thesis. Cranfield University.

5 Saját publikációk

5.1 Könyvek

1. Kristófné Gungl Rita – Kristóf Péter (szerk.): Szent-Györgyi Albert Kollégium: Metszetek, ahol gondolataink összeérnek. Antológia Kiadó, Lakitelek, 2012. p. 273. ISBN: 978-963-9354-92-0.

5.2 Könyvfejezetek

2. Kristóf Péter: Irány a felhő? A szolgáltatásként igénybe vett informatikai infrastruktúra esete. In: Dénes Tamásné (szerk.): Controlling-esettanulmányok. Izgalmas kihívások – sikeres megoldások. Controlling az üzleti siker érdekében. Saldo Kiadó, Budapest, 2014. pp. 60-66, 159-160. ISBN: 978-963-638-457-9.
3. Kristóf Péter: A controlling informatikai támogatása. In: Hanyecz Lajos: Modern vezetői controlling. Saldo Kiadó, Budapest, 2011. pp. 304-340. ISBN: 978-963-6383-79-4.
4. Kristóf Péter: Informatikai innovációcontrolling. In: Véry Zoltán (szerk.): Funkcionális controlling. Raabe Kiadó, Budapest, 2009. pp. 77-98.

5.3 Folyóiratcikkek

5. Kristóf Péter: A működési stratégia és a technológiai innováció kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 2015/4. pp. 65-73.
6. Péter Kristóf: Controlling IT & Technology Innovations. *Professional Journal of the Scientific and Educational Forum on Business Informations Systems*. 2014. No. IX, Vol. I.
7. Kristóf Péter: A fenntartható termelési innováció, avagy: mire tanít minket az Apple? *Acta Scientiarum Socialium*. 40/2014. pp. 149-159.
8. Péter Fehér – Péter Kristóf: Measuring and Controlling IT Services – The Case of Telecom Enterprises. *Infocommunications Journal*. Vol. VI. Nr. 2. June 2014. pp. 40-48. ISSN 2061-2079.
9. Kristóf Péter: Tervezés, mérés és irányítás – controlling az informatikai értékteremtés szolgálatában. *GIKOF Journal*, 2014. pp. 77-84. HU ISSN 1588-9130.
10. Kristóf Péter: Stratégiai controlling az informatikai teljesítménymenedzsmentben. In: *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. IV évfolyam 5. szám (No. 11), A-sorozat 3. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged, 2012. pp. 49-59. ISSN 2062-1396.

5.4 Konferencia kiadványok

11. Péter Kristóf: How Established Companies Can Master Disruptive Innovation Like Startups? The Proceedings of the XXVI ISPIM Innovation Conference held in Budapest (Hungary) on 14 June to 17 June 2015. Editors: Huizingh Eelko, Torkkeli Marko, Conn Steffen, and Bitran Iain. LUT Scientific and Expertise Publications 40. Tutkimusraportit – Research Reports, ISSN 2243-3376, ISBN 978-952-265-779-4.
12. Péter Kristóf: Kulturelle und wirtschaftliche positive Externalitäten der Ausbildungs- und Wissenschaftskooperation. “Culture of Business - Capital of Culture” – Internationale Konferenz, 15-17. Oktober 2009, Pécs. p. 421-427. ISBN: 978-615-5001-09-3.
13. Péter Kristóf: The three-dimensional system of knowledge, innovation and controlling and the role of IT-framework. Proceedings of CONFENIS Conference, Győr, 2009. október. pp. 1-11.
14. Péter Kristóf: Controlling Tools in IT-Innovation Processes. Proceedings of Symposium for Young Researchers. Budapest Tech. 2009. 11. 07. pp. 125-136. ISBN: 978-963-7154-78-2.
15. Kristóf Péter: Innovációcontrolling az informatikában. Innováció, versenyképesség, felzárkózás. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, 2009. ISBN: 978-963-9883-25-3.
16. Kristóf Péter: Üzleti intelligencia rendszerek vizsgálata IT-audit alapon. The paper and the presentation has won the PhD Prize of the conference (Győr, 2007. november 10-11.).
17. Kristóf Péter: Nemzetközi pénzügyi menedzsment – Különös tekintettel a multinacionális vállalatok lehetőségeire. OTDK szemelvénygyűjtemény, Sopron, 2005. ISBN: 963-936-4509.

5.5 Absztraktok

18. Péter Kristóf: Disruptive Innovation at Startups. Abstracts of the 9th International Symposium on Business Information Systems. 6-7 November 2015, Veszprém, Hungary.

5.6 Műhelytanulmányok

19. Kristóf Péter: Quo-vadis tudománypolitika-reform? Belső publikáció, Magyar Tudományos Akadémia Kutatásszervezési Intézet, Budapest, 2007.