

Kooperációs kompetencia innovációs hatásai – marketingteendők

Piskóti István

A jelenlegi, gyorsan változó és hatékonysági kihívásokkal növelt piaci körülmények között a vállalkozások piaci sikere az innovációs tevékenységük hatékonyságától függ. Az innovációk sikerfeltételeit vizsgáló kutatások újra előtérbe kerültek (Cooper–Edgett 2009, Evanschitzky et al. 2012). Az innovációk eredményességét ugyanakkor a cégek technológiai kompetenciái mellett egyre inkább az együttműködők köre, az együttműködések tartalma, intenzitása és a kooperációs, hálózati kompetencia tudatosan építése, menedzselése is meghatározza (Ritter–Gemünden 2003, Hakansson 2010, Csizmadia–Grosz 2012). A tanulmányban bemutatásra kerülő, a magyar vállalati gyakorlatot vizsgáló empirikus kutatás is igazolta a hálózati kompetencia pozitív innovációs hatását, ugyanakkor vizsgálati modellek feltárták, mind a partnerek, mind az együttműködési tartalmak vonatkozásában annak gyengeségeit, fejlesztési lehetőségeit. A javaslatok rendszerezik mindazon teendőket, melyek a vállalatkozások innovációmarketingje, valamint a kutató-szervezetek, a területfejlesztési intézmények stratégiai megoldásai oldaláról szükségesek.

Kulcsszavak: innováció, hálózati kompetencia, business marketing

Köszönetnyilvánítás: A publikáció a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program Szentágothai János Tapasztalt Kutatói Ösztöndíj támogatásával készült.

1. Bevezetés

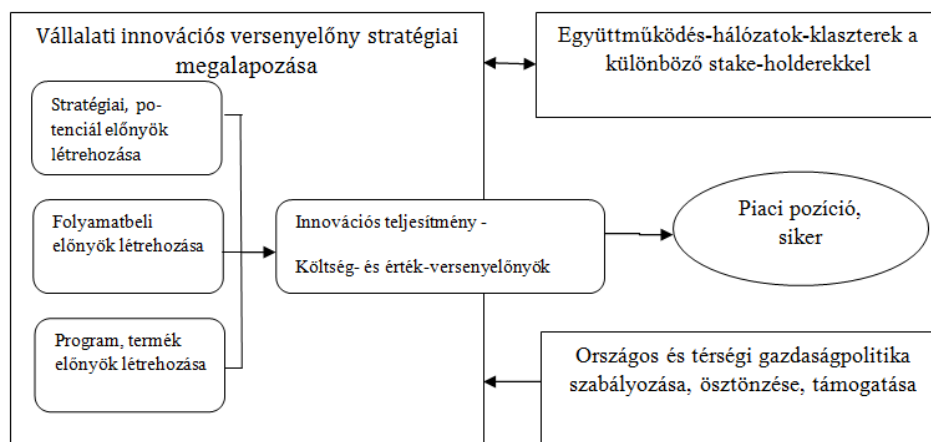
Az innovációképesség újra egyre fontosabb versenytényezővé válik. Az egyre nagyobb versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek és kreatív piaci megoldások, a sokoldalú innováció-kombinációk képesek a vállalkozások sikerét biztosítani (Cooper–Edgett 2009, Noé 2013). Az innováció típusai között elsősorban a technológiai, műszaki tudásra épülő termék- és folyamat-innovációk kerülnek a figyelem előterébe, ugyanakkor az üzleti sikerben egyre nagyobb hatást váltanak ki a szervezeti és a marketing innovációk is (Belz et al. 2007). A vállalkozások technológiai képességei mellett egyre inkább az innovációt támogató szervezetközi együttműködések (Hagedoorn–Link 2000), e kapcsolatrendszer hatékonysága, a cég hálózati kompetenciái (Ritter–Gemünden 2010) válnak az üzleti sikerének kulcsává, mind a nagyobb, mind pedig a kisebb cégek esetében egyaránt (Csizmadia–Grosz 2012).

Az innovációk környezete jelentősen változott az elmúlt években, hiszen a termék- és folyamat-innovációkra koncentráló cégek, s ágazataik strukturális átalakulásokon mentek keresztül (Piskóti 2006, Piskóti 2007). Változnak a kutatási terepek is – míg korábban az egyetemek és állami kutatóintézetek, mint alapkutatási helyek jelentek meg, a cégek saját alkalmazott kutatásai előtt, addig kevés együttműködési feladat jelent meg. Ez napjainkra már nem elégséges modell. Egyre fontosabbá válnak az alap és alkalmazott kutatások általi tudás-létrehozásában és azok transzferében a különböző szervezetek közötti együttműködések, s az egyre terjedőbb gyakorlattá válik az ún. nyílt innovációs modell is. Az innováció ma már nem egyszerűen a vállalkozások belső, titkos ügye, hanem egy sokelemű, sokszereplős kooperáció eredménye. Az innováció sikere egyre inkább azáltal határozódik meg, hogy az adott vállalkozás miként tudja menedzselni kapcsolatait, együttműködéseit ebben a folyamatban. Ebben a kapcsolatrendszerben speciális szerepet játszanak az *university-business collaboration* (UBC), melyek segítik az innovációs ötletek feltárását, az innovációs folyamatok hatékonyságának növelését, jól kiegészítve a vállalkozások mag-kompetenciáit. E

kapcsolatok és azok innovációs hatásainak vizsgálata az elmúlt években számos kutatás témáját adta (Baaken 2009, Arnold et al. 2014, Davey et al. 2014).

A vállalkozások technológiai képességei mellett tehát egyre inkább az innovációt támogató kapcsolati, hálózati kompetenciái (Ritter–Gemünden 2010) válnak az üzleti sikerének kulcsává, mind a nagyobb, mind pedig a kisebb cégek esetében egyaránt. A korábban magyar cégek körében végzett empirikus vizsgálat alapján (Piskóti et al. 2013) megfogalmazható, hogy a sikeres innováció elérésében kiemelt fontossággal bírnak az adott cég *stratégiai és a folyamatjellemzői*, a közöttük szükséges összhang megteremtése, ahol a stratégiai jellemzők nagyon erős hatást gyakorolnak a folyamat-jellemzők működtetésére. Azonban ennél is fontosabb az innováció tárgyát képező *termékjellemzők optimalizálása*, amit a termékelőny, a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés, a versenyképes ár, a termék technológiai kifinomultsága és az innováció újdonságértéke határoz meg. Ezek a tényezők gyakorolják a legerősebb közvetlen befolyást a vevőelfogadásra, az innováció piaci sikerére.

1. ábra Innováció-orientált vállalati versenyelőny– kooperációs és gazdaságpolitikai feltételei



Forrás: saját szerkesztés

A piaci siker elérésében tehát mindhárom tényezőcsoport (stratégiai, folyamat és termékelőnyök) érettsége, hatékonysága előtérbe kerül. Ezzel igazolható az innovációk stratégiai-, valamint folyamat-orientációjának szükségessége, a marketing által vezérelt termékfejlesztés szükségszerűsége. A vállalkozások innovációs sikerei meghatározzák az adott térség, ország nemzetközi versenyképességét, gazdasági pozícióit (Porter 1993). Éppen ezért az országos és térségi gazdaságpolitikák szabályozó, ösztönző rendszere arra kell, hogy irányuljon, hogy segítse az innovációs teljesítmények sikerét, a telephelyi vonzeró növelésével, a beruházások támogatásával, adókedvezményrel és más eszközökkel. Az elmúlt évek gyakorlata azt is bebizonyította, hogy a gazdaságpolitika egyre inkább előtérbe kell, hogy állítsa az innovációs együttműködések, s benne a különböző innovációs klaszterek támogatását is.

2. A kutatási modell elemei, eredmények, következtetések

Az innovációs kapcsolatok fejlesztésére, az együttműködési hálózatok kérdéseire koncentráló jelen tanulmány bemutatja a jellemző kapcsolati, hálózati típusokat, az együttműködések akadályozó tényezőket, a kapcsolat-menedzselésének lehetséges megoldásait.

Az üzleti kapcsolatokat olyan folyamatként definiálhatjuk, amelyet két vállalkozás, vagy más típusú szervezet valósít meg hosszabb időn keresztül gazdasági, társadalmi, szolgáltatási, műszaki jellegű együttműködéssel, mely folyamat szándéka a költségeik csökkentése, új értékek létrehozása, ezáltal kölcsönös előnyök realizálása (Hakansson 2010).

Kiemelkedően fontosak az *eladó-vevői kapcsolatok*, hiszen az ügyfél értékében a vásárlásain realizálható profit mellett egyre fontosabbá válik az információs, image-formáló és együttműködési készsége, a termelési, fejlesztési folyamatok befolyásolása is. A *beszállítókkal kiépítendő tartósabb kooperációk* egyre gyümölcsözőbbé válnak a termékek versenyelőnyeinek kialakításában a közös értékalkotás, a költségsökkentés oldaláról egyaránt. A *komplementer piaci szereplők* között egyre több és hatékonyabb példát találunk a felsőoktatással, az egyetemi kutatóműhelyekkel való innováció-orientált vállalati együttműködések mellett, a társadalmi felelősségvállalást, a fenntarthatósági aspektusokat erősítő civil szféra szereplőivel való partnerségek, de a közigazgatási, kormányzati szervezetekkel való együttműködések terén egyaránt. A *versenytársakkal való együttműködés* a sztenderdek meghatározó technológiai kutatásoktól a nemzetközi piaci közös fellépésekig is terjedhet. Ennek a korábban szokatlan gyakorlatnak a terjedése megerősíti, hogy a konkurenshez való viszony nem csak versenyző, de kooperáló is lehet. Az együttműködve versenyzés trendjét, követelményét jól fejezi ki a „coopetition” öszvérszó, mely, mint egyre inkább kívánatos piaci, marketing elv kezd érvényesülni. A különböző kapcsolati célok elérése, azok jó kihasználása alapvetően attól függ, hogy mennyire tudunk proaktívak, kezdeményezőek, lenni, illetve hogyan tudjuk vezetni, irányítani, szervezni azokat a kapcsolatokat, a különböző szituációkat. A kapcsolatok menedzselésének e képessége természetesen jelentős mértékben függ az egyes szereplők közötti hatalmi és függőségi helyzetektől. A jelentősebb piaci pozícióval, technológiai, pénzügyi, piaci erővel, befolyással bíró vállalkozások a kapcsolatok irányítóivá válnak, a kisebbek többnyire követővé, igazodóvá, míg az azonos erő és függőségi szituációban lévők között kölcsönös meghatározottságú viszonyok válnak jellemzővé.

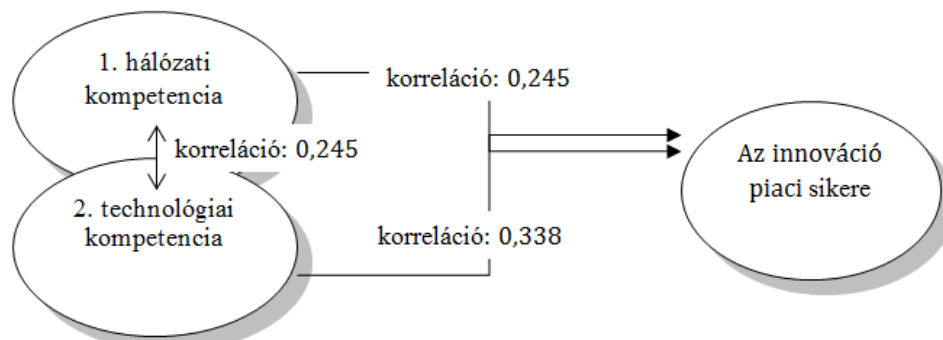
3. Kapcsolati-, kooperációs intenzitás a vállalkozások innovációs folyamataiban

Az innovációk sikerességét elemző empirikus kutatásunk, megkérdezésünk keretében a kapcsolatok, együttműködések szerepét is vizsgálódásunk tárgyává tettük. Kutatásunk legfontosabb célja volt, hogy felvázoljuk a vállalati innovációk piaci sikerét befolyásoló tényezők empirikus modelljének elemeit, számszerűsítsük a modell elemei közötti összefüggéseket és igazoljuk a releváns szakirodalom áttanulmányozása után készített modellünk helytállóságát. (A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalatok képezték. Az alapsokaság nagysága 1774 vállalat volt. A kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet a KSH K+F regisztere biztosította. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig $\pm 9,8$ százalékpont, a minta nagysága 94 vállalat. Az információgyűjtés, (2012 őszén) kérdőívvel támogatott, telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott és erre a célra külön felkészített kérdezőbiztosok végeztek. Egyváltozós, egyszerűbb elemzéseket végeztünk a mintára: gyakorisági táblák, átlagok, keresztábla-elemzés, varianciaelemzés, korreláció-elemzés.

A megkérdezés során az innovációs tevékenység általános jellemzői (pl. jellemző innovációtípusok), gyakorlatának sajátosságai mellett egy konkrét termékinnovációs projekt megvalósítási folyamatát és eredményességét vizsgáltuk (Evanschitzky et al. 2012). A piaci sikert tíz mutatóval mértük (piacrészesedés, bevétel, profitösszeg, hányad, ismertség, vásárlók száma, elégedettség, lojalitás, márkáérték, licenc-díjak) (Henard–Szymanski 2001 alapján). A válaszadó cégek kapcsolati, együttműködési intenzitását együttesen vizsgáljuk, azaz a belső kooperáció mellett a piaci hálózat különböző szereplőivel való együttműködési készségét, hatékonyságát is. A technológiai kompetenciákhoz hasonlóan kimutatható hatásokat, pozitív kapcsolatot mértünk a piaci sikerrel, jól látható a *hálózati és technológiai kompetencia* egymást erősítő, feltételező összefüggése. Hálózati kompetencia a cég partnereivel folytatott

kapcsolatait, együttműködéseit meghatározó szervezeti és személyi *képességek és menedzsment feladat-végrehajtás* (kapcsolat-kezdemenyezés, szervezés, aktivitások, koordináció, ellenőrzés stb.) mértékét, színvonalát ötvöző mutató (Ritter–Gemünden 2010). A hálózati, együttműködési kompetenciát kérdőívünkben 9 dimenzióval mértük, melyek között az innovációs tevékenység során kialakított együttműködők köre, az együttműködések száma, a tevékenységek jellege és intenzitása, valamint a belső szervezeti egységek közötti kooperáció jellemzői jelentek meg. A technológiai kompetencia fogalmában a cégek technológiai erőforrásait, technológiai folyamatait szervezésének és termékei technológiai képességének a megítélését összegezzük az alkalmazott Henard–Szymanski modell 5 dimenziója alapján.

2. ábra Hálózati és technológiai kompetencia kapcsolata az innovációs sikerrel

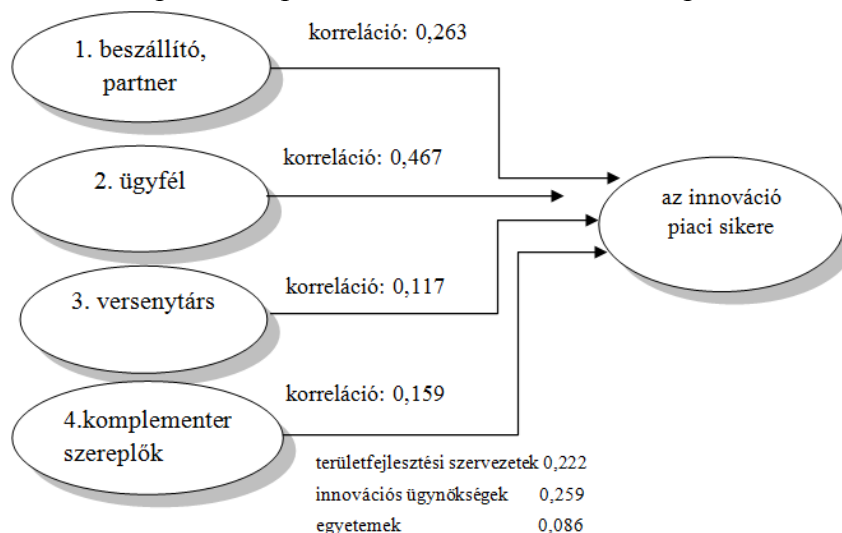


Forrás: saját szerkesztés

A pozitív kapcsolatok a nemzetközi hasonló kutatások eredményeihez hasonlóan jelzik a kooperációk, együttműködések innovációk, esetünkben a vizsgált termékinnovációk sikerében játszott szerepét. Ritter–Gemünden kutatásának eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a hálózati, kapcsolati együttműködések pozitív hatással vannak a technológiai kompetencia alakulására is, melyet a vizsgálatunkban a két kompetencia-tényező közötti korreláció megjelenése is jelzi. Ugyanakkor e kapcsolatok mélyebb elemzésére, vizsgálatára a következő, célzottabb kutatásunkban tudunk elemzéseket végezni.

A különböző szereplőkkel való együttműködés – várakozásaink szerint – eltérő hatású, miként arra több elemzés is rámutat (Kolos 2006, Szanyi 2001, Csizmadia–Grosz 2012). A beszállítókkal, partnerekkel és az ügyfelekkel való kapcsolat mellett vizsgáltuk a versenytársakkal, és az ún. komplementer, nem piaci szereplőkkel való együttműködések kapcsolatát, hatásait is az innovációs sikerre, melyet kutatásunkban egy konkrét termékfejlesztési folyamat esetén kutattunk, elemeztünk. *A várakozásoknak megfelelően a legerősebb korrelációt a beszállítókkal és az ügyfelekkel való együttműködések mutatják.* Láthatóan még a versenytársakkal való kooperáció megjelenése nem jellemző. A komplementer szervezetekkel való kooperáció összességében gyenge, nem szignifikáns hatást mutat, ugyanakkor, ha az egyes szereplőket külön vizsgáljuk, akkor *mérhető korrelációt tudunk kimutatni az innovációt segítő szervezetek vonatkozásában.* Sajnos *az egyetemekkel, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés erős, pozitív – a termékinnovációk sikerességére gyakorolt - hatását nem sikerült kimutatni.* mely ugyanakkor visszatükrözi azt a valós gyakorlati gyengeséget, mely a jelenlegi magyar felsőoktatás ipari kapcsolatainak ezirányú kihasználatlanságában, alacsony hatásfokában jelenik meg.

3. ábra Kapcsolati típusok és az innovációs siker kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások klasztertagsága és az innovációk sikeressége között gyenge kapcsolatot sikerült mérnünk, mely a megjelenő gyakorlatról, s ugyanakkor alacsony közvetlen eredményességről tanúskodik. Az egyetem-business együttműködések ugyanakkor elvben sokoldalú lehetőségeket kínálnak, mind az egyes személyek, mind a szervezetek, mind pedig a térségeik számára.

A potenciális kooperációs előnyök a stratégiai (hosszútávú) és operatív (rövid távú) lehetőségek széles skáláját nyújtják. Mindezek kihasználása, annak szélessége, sokszínűsége, intenzitása az adott szervezetek – a piaci környezet elvárásai és a saját kiinduló képességek által is meghatározott - stratégiai törekvéseitől, ambícióitól függ.

A kutatási eredményeink azt jelzik, hogy a magyar vállalatok többségének stratégiai törekvéseiben, az innovációi eredményességének, hatékonyságának növelésében még csak igen korlátozottan jelennek meg az UBC pozitív hatásai, a jelenlegi kapcsolati szint elsősorban még az eseti együttműködésekre, illetve inkább az image-építésre, mint a közvetlen üzleti, piaci siker növelésére irányul. A nemzetközi gyakorlatban (Dunowski et al. 2010) az alábbi UBC-stratégiai alternatívák jelennek meg:

- *Exploration Strategy* („Kutatási” stratégia, ahol közös felfedezések, alapkutatások, új technológiák, alkalmazások létrehozása a cél.)
- *Exploitation Strategy* („Hasznosító”stratégia, ahol elsősorban az egyetemi szolgáltatások, alkalmazott kutatások elvégzésének költségelőnyei jelentik a fő motivációt.)
- *Ambidextrous Strategy* (Kettős stratégia, mindkét előző megfontolás érvényesítése.)
- *Image Strategy* (Imázs-növelő stratégia, ahol elsősorban nem a k+f előnyök, hanem más oktatási, ismertségnövelő tényezők hatnak.)

1. táblázat A UBC potenciális előnyei

<i>Előnyök az üzleti szereplők számára</i>	
Tudás- és ismeretnyereség	új ismeret, új technológiák megismerése, fejlesztése, termék-szolgáltatás és folyamatoptimalizálás, jobb piaci ismeretek
Társadalmi tőke elérése, növelése	képzett munkaerő, doktoráltak alkalmazása, további együttműködések építésében, piaci és társadalmi megítélésében referencia- és imagehatás,
Szervezeti funkciók működésére gyakorolt előnyök	Kutatási költségek csökkentése, folyamatköltségek csökkentése, innovációs és gazdálkodási kockázatok csökkentése
<i>Előnyök az egyetemek számára</i>	
Marketinghatások	Az intézményi aktivitások nagyobb biztonsága, elfogadottsága a közvéleményben, reputációs-nyereség, image-növekedés sikeres transzfer-tevékenységgel, legitimáció erősítése, egyéb megbízások elnyerési lehetőségének növekedése, bevételek növekedése,
Szervezeti kompetenciahatások	Szervezeti működési hatékonyság, társadalmi hasznosság növekedése, új know-how, gyakorlatorientáltság, kooperációs potenciál erősödése, új ismeret, tudás elérése, fejlesztési források növelése,
Stratégiai partnerségek építése	a stratégiai együttműködések folyamatos továbbépítése, nemzetköziesedés támogatása, társadalmi-gazdasági, térségi beágyazottság növekedése, intézményi és szervezeti szinten egyaránt,
<i>Potenciális előnyök a tudósok, kutatók számára</i>	
Külső hatások, megítélés	reputáció növekedése szakmai körökben, ismertségük növekedése a potenciális partnereknél, kapcsolatok, együttműködési-hálózat építése
Oktatási- és kutatási előnyök	az együttműködési eredmények beépülése az oktatás fejlesztésébe, a kutatás és oktatás integrálásának erősítése, hallgatói, doktoranduszi kör erősödése, értékes projekteredmények, új, gyakorlatorientált ismeret, s azok felhasználása a tudományos publikációkban,
Pénzügyi előnyök	kutatási, megbízási bevételek, pénzügyi rugalmasság növekedése,
<i>Potenciális előnyök a hallgatók számára</i>	
Egyéni kompetenciák fejlesztése	személyes kompetenciák, aktivitás és megvalósítási készség, szakmai-módszertani kompetenciák, társadalmi- és kommunikációs kompetenciák
Impulzus innovációkra, saját vállalkozás-alapításra	Inspirációk, ötletek és kutatási kezdeményezések a hallgatói részvételek realizálásával,
A külső kapcsolatok, saját hálózatok fejlesztése	Kapcsolatok, kötődések kialakulása a jövőbeni munkaadókkal, szakmai szervezetekkel, kamarákkal, szövetségekkel stb.
<i>Potenciális hatások a regionális fejlődésre</i>	
Felsőoktatási hálózatok, mint a regionális fejlesztés motorjai	A regionális menedzsment támogatása, klasztermenedzsment erősítése, az egyetemek, mint az innovációs hálózatok koordinátorai, összekapcsolói
A befektetési, alapítási tervek, szándékok erősítése	regionális innovációs központok szinergiahatásainak erősítése, innovative vállalkozások betelepülése, spin-off cégek alapítása egyetemi részvétellel,
A UBC hálózatok, regionális technológiai és munkapiaci politika eszköz	A képzési, továbbképzési kínálat fejlődése a regionális cégek számára, technológiai és innovációs tanácsadási tevékenység erősödése a KKV-k számára,
A tartós, fenntartható regionális fejlesztési kezdeményezések	Regionális társadalmi-gazdasági problémák komplex megoldása az egyetemi know-how alapján, a régió vállalkozásainak ezirányú kompetencifejlesztése
Régiók-közötti tudás- és technológiatranszfer együttműködések	a meglévő kompetenciák hasznosítása és bővítése más hazai és nemzetközi régiókkal való együttműködésekben, az innováció regionális rendszerének fejlesztése nemzetközi projektek révén,

Forrás: saját szerkesztés Kesting–Gerstlberger (2014) és Baaken (2009) alapján

Láthatóan egyre tudatosabbá válnak a vállalati törekvések, melyekhez *erőteljesebb, s komplexebb, azaz a kutatás-képzés-térségfejlesztés szemléleti egységét is biztosító B2S (business to science) marketinget kellene illeszteni.* Az együttműködések komplexebbé válása az innovációs, s benne a termékfejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó sikert is növelheti.

4. A kooperáció-készség korlátai

A vállalkozások egymás közötti, s a komplementer szereplőkkel megvalósítandó kooperációk elvi szükségességéről többnyire egyöntetű az egyetértés a cégek körében, de azok gyakorlati megvalósítását számos tényező akadályozza, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV) esetében, akiknek különösen fontos lenne azok sikere. *A KKV-ra számolt korrelációs értékeink rendre kevésbé szoros kapcsolatokat, kevésbé intenzív együttműködések jeleznek a mintákban is, mely azt jelzi, hogy e cégeknél még erősebbek a kooperáció korlátai.* Jellemző kooperációs-korlátként a következők tényezők jelennek meg (Piskóti 2007):

- *Alacsony kezdeményezőkészség* (mely abból is származik, hogy a KKV-nál, a menedzsment nem tud, vagy nem akar kellő időt fordítani az előkészítésre, a vállalkozások nem tudják felvállalni a kooperációs-szervezés költségeit, de megjelennek bizonyos presztízs-szemponatok és a másik, esetleg az együttműködésben nagyobb befolyásra szert tenni képes cégektől való félelmek is,)
- *Partnerkeresés gyengesége, elégtelensége* (amennyiben a KKV-k legyűrik a kezdeményezőkészség korlátaikat, pozitív elhatározásra jutnak a kooperáció irányába, ezt követően gyakorta szembesülnek a megvalósításhoz szükséges információ (potenciális partnerek, potenciális együttműködési lehetőségek) hiányával, avagy a meglévő kapcsolatok „fogságával”, ahol a kényelem, a túlzott elköteleződés nehezíti a kapcsolatbővítést.)
- *Partnerválasztás, s annak szakmai megalapozása* már kimondottan üzleti, stratégiai döntés. E téren igen hiányosak a KKV-menedzsment képességei. (Nem mindig alapos és átgondolt a kooperációra vonatkozó célmeghatározás. A reális és sikeres együttműködések kialakítását az is nehezíti, hogy többnyire a nehezebb-, a válsághelyzetekben erősödik a kooperációkészség, amikor pedig már nehéz hosszú távon is kölcsönös előnyöket biztosító feltételeket, elvárásokat megfogalmazni. Nehezíti a jó, alkalmas partnerek megtalálását a rugalmasság és egymás iránti bizalom hiánya is.)
- *A megvalósítás folyamata* is számos nehézséget tartogat. (Célszerű egymás képességeinek, megbízhatóságának kipróbálását kis lépésekkel kezdeni. Már az első időszaktól kezdve kellő „menedzsment időt” kell fordítani a kapcsolatápolásra. Világos kooperációs struktúrát, feladat és felelősségrendszer, hatékony kommunikációs és információs technológiák kell kiépíteni, úgy, hogy mindezek minden fél számára a kellő átláthatóságot biztosítsák.)

Nem véletlen tehát, hogy nem születnek tömegesen a kooperációs rendszerek, nehezen épülnek a hálózatok, s például a létrejött klaszterek pedig gyakorta gyorsan kiürülnek, elhalnak. A siker lehetőségét egy olyan megoldás kialakításában láthatjuk, mely a vállalkozásoknál megvalósuló tudatos, sokoldalú szakmai fejlesztés révén képes biztosítani – egy *kooperációs-modell* mentén – a szükséges együttműködési készséget és képességet. Különösen fontossá válik – miként erre a bevezetőben utaltunk – az innovációs folyamatok terén létrehozandó kapcsolatok, hálózati együttműködések létrejötte, hatékony működése (Thiebes–Plankert 2010).

Az egyetemek stratégiai törekvéseit a lehetőségek, szervezeti és személyi adottságok, képességek szerepe mellett jelentős mértékben meghatározzák a szemléleti és kulturális tényezői, környezete is. Véleményem szerint, alapvetően *öt, motivációs, stratégiai* típust – melyek sajátos fejlődési fokozatot is jelenthetnek - különíthetünk el:

- együttműködés, mint *többletbevétel, finanszírozás-orientált megközelítés,*

- együttműködés, mint *imagenövelő tényező* a beiskolázási területen,
- együttműködés az *oktatás fejlesztése*, gyakorlatorientáltságának növelése érdekében,
- együttműködés a *kutatási tevékenység eredményességének* növeléséért,
- együttműködés az intézmény térségi, *társadalmi-gazdasági beágyazottsága*, fejlesztési hozzájárulásának, ezirányú céljainak elérése érdekében.

A kutatási eredmények az egyetemi oldalról is elsősorban a rövidtávú árbevétel-növelés, illetve az image-orientált, gyakorta nem kellően konkretizált projekteken megjelenő kooperációkat foglalják magukba, s csak a legtudatosabb, átgondolt intézményi, piaci stratégiával is rendelkező egyetemekre jellemzők a komplexebb, a szakmai tartalmában mélyebb együttműködések. *Itt is megállapítható, hogy az egyetemi marketingben még nem teljesen integráltan jelenik meg az ún. S2B (Science to business) marketing stratégiája és gyakorlata.*

Az UBC relative alacsony hatékonyságának gyakori oka az együttműködések bilaterális jellege. Csak lassan erősödnek meg a hálózati, sokoldalú, integrált együttműködések, de öröndetes módon *egyre több klaszter, innovációs klaszter jön létre, melyek fokozatosan erősödve a kooperációk szervezésének meghatározó szereplőivé, integrátorává válhatnak.*

5. A kutatás korlátai, folytatása

A nemzetközi tapasztalatok, kutatások, s az előzőekben bemutatásra került, primer előkészítő vizsgálataink alapján feltártuk, hogy technológiai kompetenciák szerepe mellett, megnőtt a kooperációk szerepe az innovációs folyamatok hatékony szervezésében. Minél nagyobb a vállalkozások hálózati kompetenciája, annál nagyobb az új termékek- és folyamatok innovációs sikere, mutatják a kutatási eredmények. Vizsgáltuk a különböző szereplőkkel való kapcsolatok eltérő hatását, rámutatva arra, hogy nem mindig a leginkább jellemző kapcsolat a leghatékonyabb. Kiemeltük azt is, hogy mindezen hatások a stratégiai és operatív folyamatok optimalizálását kívánják, s intenzív belső és külső kapcsolatmenedzsmentet, marketinget.

A magyar vállalatok gyakorlatában feltárt pozitív hatások ugyanakkor a kapcsolatok operatív jellegű tartalmában, az együttműködő kör összetételében és a kapcsolatok intenzitásában egyaránt kihasználatlan lehetőségeket mutatnak. A kooperációs gétek működése és felkészültség hiánya ugyanakkor nemcsak a vállalkozások, hanem a komplementer, elsősorban a felsőoktatási, szakmai kör esetében is megragadható. *Elengedhetetlen, hogy a business marketingen belül a B2S és az S2B marketing modelljei, gyakorlata komplexebbé váljon a hazai gyakorlatban is.* Mindez a továbbiakban is növeli a klaszterek, mint kapcsolat-fejlesztő szervezeti, integráltabb megoldások szerepét, s igényli a gazdaságpolitika, a kormányzati, területfejlesztési intézményrendszer támogatását.

Éppen ennek érdekében *a jövőbeni elemzési terület mélyítése a klaszterek, különböző multilaterális kooperációk hatásaira* ki fog térni. Emellett célzottabb, *a kis- és középvállalkozások sajátosságaira* fókuszáló elemzések is beillesztésre kerülnek. Harmadik tartalmi súlypontként közvetlenül vizsgálni kívánjuk *az ún. marketing képességek (marketing capability) és az innovációs siker közötti összefüggéseket*, melyek előzetes tesztelése már a jelenlegi mintán is megtörtént, s erős pozitív korrelációt jeleznek előre, még a KKV-k esetében is.

A kutatás következő szakaszában egy még szélesebb, mélyebb belső elemzéseket, különböző szegmensek közötti sajátosság vizsgálatát lehetővé tevő mintán kívánunk elemzéseket végezni. A kutatásunk következő szakaszában törekszünk *az ágazati sajátosságok, különbségek vizsgálata mellett, az egyes együttműködési formák és területek hatásainak mélyebb feltárására is*, melyben az egyetemek motivációs, érdekeltségi rendszerének, lehetséges kooperációs stratégiáinak a fejlesztését is elemzés tárgyává tesszük.

Irodalomjegyzék

- Agárdi I. – Kolos K. (szerk.) (2005): *A vállalkozói kapcsolatok elemzése, a vállalkozói kapcsolatok egyes területein*. Műhelytanulmány, 20. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Arnold, A. – Zerwas, D. – Kortzfleisch, H. (2014): Entwicklung eines Modells zum Wissenstransfer zwischen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren. In Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden*. pp. 215–230.
- Baaken, T. (2009): Science-to-Business Marketing und Partnering als konsequente Weiterentwicklung des Technologietransfers. In Merten, W. (Hrsg.): *Wissenschaftsmarketing – Dialoge gestalten*. Bonn, pp. 41–54.
- Cooper R. G. – Edgett S. (2009): Successful Product Innovation: A Collection of Our Best. Product Development Institute Inc., www.stage-gate.com
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 52–73. o.
- Davey, T. – Plewa, C. – Muros, V. G. (2014): University-Business Cooperation Outcomes and Impacts – A European Perspective. In Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden*. pp. 161–172.
- Drucker P. F. (2008): *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. (Collins Business Essentials). HarperBusiness, Reissue edition.
- Dunowski, J. – Schultz, C. – Kock, A. – Gemünden, H-G. – Salomo, S. (2010): Implementing University Collaboration Strategies Through Portfolio Management – “Openin Up Innovation: Strategy, Organization and Technology – Imperial College London Business School, June 16–18. 2010. codes 32.
- Evanschitzky, H. – Eisend, M. – Calantone, R. J. – Jiang, Y. (2012): Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29, S1, pp. 21–37.
- Henard, D. H. – Szymanski, D. M. (2001): Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, pp. 362–375.
- Kesting, T. – Gerstlberger, X.(2014): Direkte und weiterführende Nutzenpotenziale eines marktorientierten Hochschul-Wissens und Technologietransfers. In Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing – Springer Fachmedien Wiesbaden*. pp. 177–191.
- Kolos K. (szerk.) (2006): *Vállalkozói kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései*. Műhelytanulmány 44. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Piskóti I. (2006): Az innovációmkteting gyakorlati megoldásai In Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N.: *Innovációmkteting*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 129–162. o
- Piskóti I.(2007): *Innovációmkteting–mktetinginnováció*. Miskolc, Miskolci Egyetem, 154 o.
- Piskóti I. – Nagy Sz. – Molnár L. (2013): Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje. *Tér-gazdaság-ember*, 1, 1, ISSN: 2064-1176, pp. 85–102.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1993): *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Ritter, T. – Gemünden, H-G. (2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56, 9, pp. 745–755.

- Szanyi M. (2001): Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 2, 31–37. o.
- Thiebes, F. – Plankert, N. (2010): Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Innovationskooperationen In Loock-Steppeler (Hrsg.): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing Gabler Verlag*. Wiesbaden, pp. 71–94.