

Testet öltött tudás, avagy K+F és a marketing

Az elmúlt években nyilvánvalóvá vált, hogy azok a munkaszervezetek, melyek megfelelő hangsúlyt tudnak fektetni az innovációra, a kutatás-fejlesztésre, mint a vállalati stratégia fontos alkotóira, versenyelőnyre tesznek szert. Éppen ezért nélkülözhetetlen minden munkaszervezet számára a megfelelő innovációs stratégia kialakítása.

A dolgozat több oldalról igyekszik bemutatni a fejlesztés jelentőségét és összetettségét. Különböző vizsgálatokat végeztem a termék, a technológia és a szervezeti innováció területén, valamint az innovációt támogató humánpolitikában. A vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a multinacionális cég magyarországi gyors növekedésére nincs megfelelően felkészülve a környezet, a magyar „szilíciumvölgy”, nem áll rendelkezésre megfelelő számú és minőségű munkaerő, ami alacsonyabb kihozattal és magasabb selejtet eredményez, mint amennyi elfogadható.

E vizsgálatok részleteiről adok számot, bemutatva a cég mintaszerű fejlesztési programját és innovációs stratégiáját.

Az innováció jelentősége

A tudomány fejlődése az innováció alapvető forrása. Az egyre gyorsuló tudományos-műszaki haladás olyan jelenség, amely hatása alól ma már egyetlen ország sem vonhatja ki magát. A tudományos haladás nemcsak a mennyiségi gyarapodást foglalja magában, hanem számos minőségi változást is eredményez. [2]

A 70-es évek elején kibontakozó hazai innovációs kutatások mindenekelőtt a fogalmi elhatárolásokban és a rendszerelméletű megközelítésmódban hoztak előrelépést.

Bucsy László megfogalmazása szerint: innovációnak nevezhetjük az új technikák, irányítási módok, piacok, nyersanyagok, termékek (gyártmányok), termelés-szervezési megoldások és az addigi ember-gép kapcsolatok mellett az ember-ember egymásra hatásának kifejezését, és a visszacsatolás eredményeinek értékelését egyaránt.

Vecsey János szerint „Az innováció az új termékek, technika, technológia és az ezekkel kapcsolatos ismeretek létrejöttének és bevezetésének a folyamata, beleértve az ezeket megalapozó, illetve a realizálásukhoz nélkülözhetetlen szervezeti és gazdálkodási (így többek között üzletpolitikai) változásokat is.

Ez a definíció keretet ad a

- marketingtevékenység,
- kutatás-fejlesztés-bevezetés,
- beszerzés,
- termelés és
- értékesítés

innovációs elemeinek egybehangolt fejlesztéséhez.

Az innovációs körfolyamat tényezői tehát át-átszövik magának az árutermelő körfolyamatnak valamennyi szakaszát. [3]

Az innováció fogalma és tartalma

Az innovációnak számtalan definíciója létezik. A [4] szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja.

Egy másik meghatározás már bővebben fejt ki az innováció tartalmát. „Önerőből való megújulás, megújulási készség.”

Tágabb értelemben: új gazdasági koncepció, gazdálkodási forma, módszer, eljárás megvalósítása a termelésben, szervezésben, piackutatásban. Az új technika-szervezési stb. módszer, felfedezésétől annak megvalósulásáig terjedő folyamat. Szűkebb értelemben a termelési folyamat valamely elemeinek minőségi változást, ugrásszerű fejlődést kiváltó jelentős megújítása. Nemcsak a modellek és a gyártmányok, de a termelési eljárások jelentős megújításának is a folyamata. Az innováció kiterjedhet a fejlődés (technikai fejlődés) valamennyi belső mozzanatára: a munkaeszközre, az anyagra, a technológiai folyamatra, a termékre, a termelés szervezetére, lényegéhez tartozik az új tudományos eredmények alkalmazása ezeken a területeken.

Az innováció akkor valósulhat meg a gazdaságban, ha a termelés tényezői érettek arra, hogy az újítást be-

fogadják, teret engednek érvényesüléséhez, vagy azzal összhangban fejlődnek. Az innováció magában hordozza azt a tényt, hogy a fogyasztóknak az eddigieknél nagyobb értéket adunk át.

Annak érdekében, hogy ezeket a megközelítéseket átfogjuk, az innovációt olyan folyamatként definiáljuk, amely folyamat egy új termék, eljárás fejlesztését, létrehozását, bevezetését, alkalmazását és elterjesztését foglalja magában. A vállalatok célja a profitszerzés mellett a fogyasztói igények maximális kielégítése. A fogyasztói igények folyamatosan változnak, így a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell ezekhez a változásokhoz, és olyan termékeket, szolgáltatásokat kell kínálniuk, melyek hatékonyabban kielégítik a fogyasztói igényeket, mint a konkurens termékek.

Az innováció egyik legfőbb összetevője az újdonság. Nem mindegy azonban, hogy milyen újdonságot tekintünk innovációnak. Porter(1986) szerint az innováció kis lépéseken keresztül megvalósuló, egymással összhangba lévő folyamatos fejlesztési akciók sorozata. Kotler (1991) szerint azonban csak akkor beszélhetünk innovációról, ha stratégiai újdonságról van szó, tehát ha különleges jelentőségű, a vállalat és a piac számára magas újdonságértékű termék, technológia vagy szervezeti megoldás kerül bemutatásra. Ha jobban belegondolunk, mindkét meghatározás helyes és mindkét típusú innováció jelen van a vállalatoknál.

A folyamatos megújulás fontos része a versenyképességnek, ugyanakkor érdemes kiemelt figyelmet fordítani a különleges jelentőségű újdonságokra. [5]

A vállalati szervezet és az innováció

Az innovációra való készség és képesség nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő szervezeti felépítés. A nagyobb munkaszervezeteknél, különösen a versenyképes felteknél külön részleg foglalkozik a fejlesztéssel. Egy stratégia, egy projekt megvalósítása rugalmas szervezeti megoldások alkalmazását teszi szükségessé. [6]

Minden új bevezetése, minden változtatás rendszerint kisebb-nagyobb ellenállásba ütközik, hiszen a szervezet tagjai ragaszkodnak a megszokotthoz és fél-

”

Az innováció kiterjedhet a fejlődés (technikai fejlődés) valamennyi belső mozzanatára:

a munkaeszközre, az anyagra, a technológiai folyamatra, a termékre, a termelés szervezetére, lényegéhez tartozik az új tudományos eredmények alkalmazása ezeken a területeken.



Minden változtatás rendszerint kisebb-nagyobb ellenállásba ütközik, hiszen a szervezet tagjai ragaszkodnak a megszokotthoz és félnek a változástól. Az innovációval kapcsolatos fontos szervezeti tényező a szervezeti ellenállás.

”

nek a változástól. Az innovációval kapcsolatos fontos szervezeti tényező a szervezeti ellenállás. A vezetésre fontos szerep hárul, hiszen tudnia kell kezelni az ellenállást, az alkalmazotakat meg kell győzni a változás szükségességéről, és le kell vezetni félelmüket. [4]

Az innováció konkrét megjelenése nagyban függ a vállalat életkorától, történetétől, a gyártott termékektől és a vállalatra jellemző kultúrától. Az innovációs stratégiának eltérő jellemzői vannak attól függően is, hogy az innováció a vállalat mely életciklusában történik.

A munkaszervezeteknek nehéz felismerniük az innováció szükségességét. Nehezen jönnek az új ötletek, és ha vannak is ilyen ötletek, nehéz azok elfogadtatása. A megszokás megnehezíti az innovációs ötletek létrejöttét, elfogadását és megvalósítását. [7]

Az újonnan létrejött vállalatok helyzete még nehezebb, hiszen nem rendelkeznek mindazon ismeretekkel és előnyökkel, melyekkel egy évek óta működő vállalat. A vállalatok jelentős része az életgörbe kezdeti szakaszában tönkremegy, melynek számos oka lehet, pl.: a tapasztalat hiánya, a meggondolatlanság és a felelőtlenség stb. Kellő önrudat kell tanúsítaniuk, mikor számos lehetőséggel találják magukat szemben, amire az induló vállalatok jelentős része nem képes, és ebbe bukik bele.

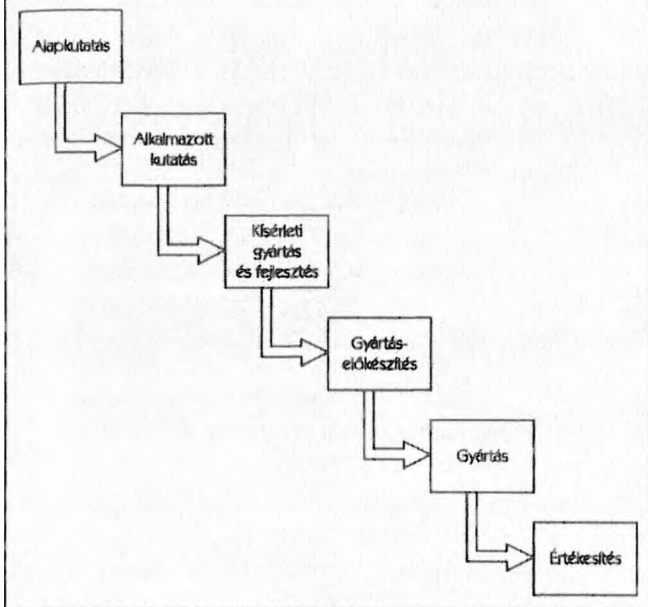
Az innováció erősen környezetfüggő. A vállalat külső- és belső érintettjei nagyban meghatározzák az innováció irányát, folyamatát, menetét. A külső érintettek közül a legjelentősebbek a fogyasztók, a versenytársak, a beszállítók és az állam. [4]

Az innováció folyamata

„Az innovációs folyamat az innovációval összefüggő vállalati tevékenységek logikai rendje, a lehetőségek feltárásától a piaci bevezetésig.” [4]

Az innovációs folyamat, mint rendszer, egy előre elképzelt és meghatározott, vagy módosított koncepció alapján működik. Az 50-es években vált népszerűvé az úgynevezett innovációs lánckoncepció (1. ábra), amely szerint az innováció alapkutatóval kezdődik és az értékesítéssel, illetve termékhasznosítással fejeződik be.

1. ábra



Az innovációs láncmodell egyszerű és könnyen érthető, nagy hibája azonban, hogy figyelmen kívül hagyja az elemek közötti komplex kapcsolatokat, a visszacsatolásokat, nem számol a külső feltételekkel. Az innovációs folyamatban számos véletlen elem található, ez azonban nem változtat azon a tényen, hogy az innovációs stratégia egy tudatosan megszervezett folyamat, mely nagy pontosságot, szervezést igényel, és a kielégítetlen kereslet, igény vagy még felhasználatlan technikai lehetőségek azonosításával kezdődik. Az ezek között meghúzódó feszültség feloldására ötletek születnek. Ezeket az ötleteket megvizsgálják megvalósíthatósági szempontból, összegyűjtik a szükséges információkat és ezekre támaszkodva adaptálható megoldást dolgoznak ki. Előfordulhat, hogy nem találnak megoldást. Ilyenkor bármilyen nehéz is, tudomásul kell venni, hogy az innováció kudarcba fulladt, és a további költségek elkerülése végett fel kell hagyni a próbálgatásokkal. [8]

Az innováció tehát nem csak folyamat, hanem kreatív tevékenység is, ahol kiemelkedően

fontos szerepet kap az emberi alkotótevékenység és tudás. [3]

A folyamat további jellemzői:

- dinamikus,
- komplex,
- kockázatos,
- nehezen tervezhető, mérhető és csoportosítható,
- ellenállást vált ki.

A műszaki fejlesztés szintjei, makro szintű elemek

Az állam nagy hatással van a munkaszervezetek innovációs politikájára, legyen szó akár milyen liberális államról is, mert az állam gazdaságpolitikája nagyban meghatározza a vállalatok lehetőségeit, törekvéseit. Szerepe azért jelentős, mert nagy befolyása van, nagy összegekkel rendelkezik, így képes a nagyobb kockázatvállalásra. A fejlett országokban már létezik egy úgynevezett innovációt támogató állami politika, mely különböző módon segíti az állami- és a magán-szektort. [9]

A műszaki fejlesztésnek az ország modernizációjában meglévő döntő szerepe miatt elengedhetetlen a műszaki, technológiai megújulás állami, kormányzati ösztönzésének az erősítése. [10]

Adottságaink néhány vonatkozásban egyértelműen kedvezőnek tekinthetők (pl. a termőtalaj, a geopolitikai elhelyezkedés, éghajlati viszonyok stb.), nagyobb részben azonban alatta maradnak az európai átlagnak. Előnyeink közül kiemelkedő jelentőséget kell tulajdonítani az emberi tudásnak, képességeknek és a felhalmozott ismereteknek. [11]

A humán erőforrás fejlesztésében, a benne rejlő lehetőségek kiaknázásában meghatározó szerepe van a képzésnek, valamint megalapozó szerepe van a kutatási-fejlesztési tevékenységnek. A műszaki fejlődés jelenlegi robbanásszerű folyamatából való kimaradás esetén a magyar gazdaság elveszti a lépéstartáshoz nélkülözhetetlen adaptációs képességét.

Magyarországon az elmúlt évtized egyre súlyosabbá váló gazdasági válságának hatására

”

Kellő önuralmat kell tanúsítaniuk, mikor számos lehetőséggel találják magukat szemben, amire az induló vállalatok jelentős része nem képes, és ebbe bukik bele.

◆

Előfordulhat, hogy nem találnak megoldást. Ilyenkor bármilyen nehéz is, tudomásul kell venni, hogy az innováció kudarcba fulladt, és a további költségek elkerülése végett fel kell hagyni a próbálgatásokkal.

◆

Adottságaink nagyobb részben alatta maradnak az európai átlagnak. Előnyeink közül kiemelkedő jelentőséget kell tulajdonítani az emberi tudásnak, képességeknek és a felhalmozott ismereteknek.

”

a gazdálkodó szervezetek többsége passzív alkalmazkodási stratégia követésére kényszerült. Ezt a tulajdon egy részének felélése, a termeléskorlátozás, a beruházások és a felújítási tevékenység szüneteltetése, a K+F-re, az innovációra fordított kiadások csökkenése jellemezte. A profitorientált szervezet K+F szerződéses megrendeléseinek és az állami (kötségvetési) hozzájárulásoknak a csökkenése miatt a tudásbázis (egyetem és akadémiai kutatóhelyek, de főleg az ágazati K+F hálózat) eróziója jelentős. [12]

A magyar kutatás és fejlesztés nemzetközi kapcsolati rendszere az elmúlt 5 évben igen dinamikusan fejlődött. [11]

Magyarország nemzetközi vonzerejének, EU-csatlakozásának és máig megőrzött regionális vezető szerepének egyik alapvető pillére a meglévő tudásbázis és a műszaki kultúra színvonala. A világban várhatóan a közeljövőben tovább erősödik a technológiai fejlettségnek, mint gazdasági versenytényezőnek a szerepe. Ezzel szoros összefüggésben felértékelődnek az olyan termelési tényezők, mint az emberi tudás és a szakmai képzettség.

A magyar gazdaságban várhatóan jelentős szerephez jutnak a külföldi tulajdonú, vagy résztulajdonú vállalatok (különös figyelmet érdemelnek a multi- és transznacionális cégek), a kis- és középvállalkozások, amelyek szervesen illeszkednek a nemzetközi munkamegosztásba, jelentős beszállítói háttérrel képezve a hazai és külföldi nagyvállalatoknak, illetve rugalmas specializáció révén javítva piaci pozícióikat. [6]

A műszaki fejlesztésnek ma általánosságban két célja van:

- az országban létrehozott termékek és szolgáltatások nemzetközi versenyképességének fenntartása és javítása,
- a társadalom életminőségének (egészséges környezet, egészségvédelem, munkahelyek biztosítása stb.) javítása.

Magyarországon a műszaki fejlesztés-politika stratégiai pillérei az aktív követés és a diffúzió-orientáltság. Egy nyersanyagban, tőkében és energia-hordozóban szegény, de jelentős kulturális hagyományokkal és tudásbázissal rendelkező kis ország számára az aktív követés stratégiája a reális választás. Az aktív követés egyszerre jelenti az adaptálást, a továbbfej-

lesztést, valamint a törekvést eredeti eredmények létrehozására. [11]

Ehhez nélkülözhetetlen a gazdálkodó szervezetek műszaki fejlesztési és innovációs tevékenységének serkentése, új, az innovációk alapjául szolgáló műszaki eredmények születésének és elterjedésének ösztönzése. Egyre nagyobb hangsúly helyeződik a gazdálkodó szervezetek és a tudásbázis „főhivatású” intézményei (kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények stb.) közötti kapcsolatok erősítésére, valamint a műszaki innováció társadalmi, gazdasági szerepének széleskörű tudatosítására és erősítésére. [11]

A mikro szintű elemek, stratégia és politika

A vállalati szinten felismert piaci igények kielégítése történhet a vállalatban belüli K+F tevékenységek eredményei alapján, vagy vállalatban kívüli kutatási eredmények felhasználásával. [3]

A stratégia célja a társadalmi szempontból legelőnyösebb műszaki és gazdasági fejlesztések feltételeinek a megteremtése, ezért talán egyik funkcionális területnek sincs olyan szoros kapcsolata a vállalat egészének stratégiájával, mint az innovációs stratégiának, hiszen az innováció fejezi ki egyrészt a vállalat jövőorientáltságát, másrészt az innováció számos változást, változtatást von maga után, így a vállalat szinte minden területét érinti. [13]

Az innováció, sajátosságaiból adódóan, nehezen tervezhető folyamat. Éppen ezért a stratégia kialakítása szükségessé teszi különböző tervek elkészítését, melyek kialakítása során mindenképpen célszerű szem előtt tartani, hogy a vállalat kutató, elemző, védő vagy reagáló stratégiát kíván-e folytatni. Minden fejlesztési döntés komplex döntés, így a gyártmány- és gyártásfejlesztés együttes elemzését, mérlegelését és értékelését igényli.

Az alapkérdés a gyártmányfejlesztésre vonatkozó döntés, ugyanis a gyártásfejlesztés célkitűzéseit a megváltozott profil, a gyártmányokkal szembeni mennyiségi és minőségi követelmények és az igények stabilitása alapvetően befolyásolja. [4]

A műszaki fejlesztési stratégia közép- és hosszú távú stratégia, ami a vállalat fő tevékenységi területeinek megújítását tűzi ki célul. Ez a minő-



Magyarország nemzetközi vonzerejének, EU-csatlakozásának és máig megőrzött regionális vezető szerepének egyik alapvető pillére a meglévő tudásbázis és a műszaki kultúra színvonala.



Egyre nagyobb hangsúly helyeződik a gazdálkodó szervezetek és a tudásbázis „főhivatású” intézményei (kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények stb.) közötti kapcsolatok erősítésére.



séggel és a költségekkel kapcsolatos jellemzők javítását jelenti.

A műszaki fejlesztési stratégiának három típusa van: [3]

- kezdeményező, amely az élenjáró, vezető vállalatok fejlesztési politikája,
- követő, amely a nem vezető vállalatok fejlesztési politikája, alacsonyabb K+F+B (kutatás-fejlesztés-beruházás) ráfordítás és szerényebb nyereség jellemzi őket,
- adaptációs, amely a követő műszaki fejlesztési politika gyakori változata (nagy előnye, hogy a vállalat jelentős pénzügyi megtakarítást élvez, hiszen mentesül az igencsak jelentős fejlesztési terhektől).

A stratégián és politikán túl a siker további tényezője:

- a hatékonyan működő információs rendszer
- a minőség
- az innováció sebessége
- a vállalatok közötti együttműködés (stratégiai szövetség)
- a környezetvédelmi követelményeknek való megfelelés
- a megfelelő vezetői tulajdonságok
- a csoportmunka
- az ötleteket támogató kultúra.

A fejlesztés főbb területei

● Termékfejlesztés

A kutatás-fejlesztést gyakran azonosítjuk a termékek innovációjával, holott a fejlesztés az „innováció hátteretevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozásának folyamata.” [3]

A vállalati stratégia feladata a tevékenységi kört alkotó üzletágak jövőbeli sorsának tervszerű alakítása. [14]

A gyártmánycsaládok minősítése határozza meg, hogy a vállalati stratégián belül az adott termékcsalád, termék, gyártási technológia mennyire fontos. Ahhoz, hogy megítéljük az egyes gyártmánycsaládok minőségét, jelentőségét, azonos kritériumok alapján célszerű megvizsgálni azokat. Ehhez meg kell hatá-

”

A vállalati stratégia feladata a tevékenységi kört alkotó üzletágak jövőbeli sorsának tervszerű alakítása.



Az innováció felgyorsulása következtében napjainkban gyakrabban találkozunk normál vagy rövid korszakos ciklussal jellemezhető termékkel, mint hosszú ideig változatlan formában értékesíthető gyártmányokkal.

”

rozunk a piacképességüket és hatékonyságukat. Szükség van tehát az egyes gyártmánycsaládok stratégiai helyzetének vizsgálatára [3], és ennek alapján a termékstratégia kialakításakor a terméket az alábbiak egyikébe kell sorolni [3]:

- stratégiai termékek,
- konjunkturális termékek,
- nem helyettesíthető termékek,
- leállítandó termékek.

A műszaki fejlesztés központi feladata a jobb minőségű termékek minél alacsonyabb költségen való előállítására. Ez azonban szükségesség teszi a felmerülő hibák folyamatos javítását, kiküszöbölését, a gyártási technológia tökéletesítését. [4]

A folyamatos műszaki fejlesztést a termék kezdeti hibái-

nak kiküszöbölése, apróbb konstrukciós és technológiai újítások, szerkezeti tökéletesítések alkotják (folyamatos innováció).

Ugrásszerű műszaki fejlődést egy új konstrukciós vagy technológiai elv felismerése tesz lehetővé, amely színvonalbeli növekedést eredményez a régi termékváltozathoz képest (ugrásszerű innováció).

A termékcsaládok műszaki fejlődését jellemzi az

$$m_A < m_B < m_C < m_D < m_E$$

reláció, amely az egymást követő generációk javuló minőségi paramétereit jelenti, vagyis azt, hogy a minőségi színvonal egyre fokozódik.

Ugyancsak széles körben megfigyelhető a

$$t_A > t_B > t_C > t_D > t_E$$

reláció, amely a termékcserelődés ütemének fokozatos felgyorsulására utal.

Csak azokon a területeken számíthatunk hosszabb ideig változatlan gyártmányszerkezetre, más szóval stabil termékösszetételre, ahol a fejlesztést követően tartósan korszerűnek számít majd a termék, és az elért korszerűségi szint csak viszonylag lassan kezd csökkenni. (Ez a tényleges műszaki fejlesztési pozíció ma már egyre kevesebb területen adatik meg.)

Az innováció felgyorsulása következtében napjainkban gyakrabban találkozunk normál vagy rövid korszakos ciklussal jellemezhető termékkel, mint hosszú ideig változatlan formában értékesíthető gyártmányokkal.

● **Gyártásfejlesztés**

Egy adott fejlettségi szinthez tartozó technológiai innováció folyamatos alkalmazkodást és megújulást igényel. Ez történhet egy új technológia megvásárlásával és/vagy saját fejlesztés útján. A vállalati K+F stratégia jelzi, hogy a vállalat vezetése mennyire reagál érzékenyen az új tudományos-műszaki elvekre, eljárásokra, módszerekre.

A technológiai stratégia főbb elemei Madique és Patch szerint:

- a technológia kiválasztása
- beágyazása a vállalati folyamatokba
- mélysége és beépülése a vállalati tudásanyagba
- forrásai
- ütemezés
- a K+F befektetés nagysága
- K+F szervezet.

A technológiai innováció a termék előállításának teljes folyamatára vonatkozik. Megvalósítása tőkeigényes vállalkozás, ezért alapos előkészítést igényel. Mindennemű innovációs kérdésben a felső vezetés dönt. A termék és technológia innovációja szorosan összekapcsolódó folyamatok. [4]

● **Szervezetfejlesztés**

Szervezeti innovációra abban az esetben van szükség, amikor a szervezet feladatai, jellemzői és az alkalma-

zott megoldási módszerek között olyan ellentétek feszülnek, melyek a hatékonyság és a feladatmegoldás minőségi romlásához vezetnek. Ebben az esetben szervezeti fejlesztésre van szükség. (2. ábra)

A szervezeti felépítés újjászervezése annyit jelent, hogy a vállalat működő egységeit részekre bontják, majd ezeket az elemeket elemzik, végül az elemeket úgy rakják össze, hogy a szervezet a lehető leghatékonyabban segítse a vállalat eredményes működését. „Az újjászervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése az érdemi javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges mutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.” [8]

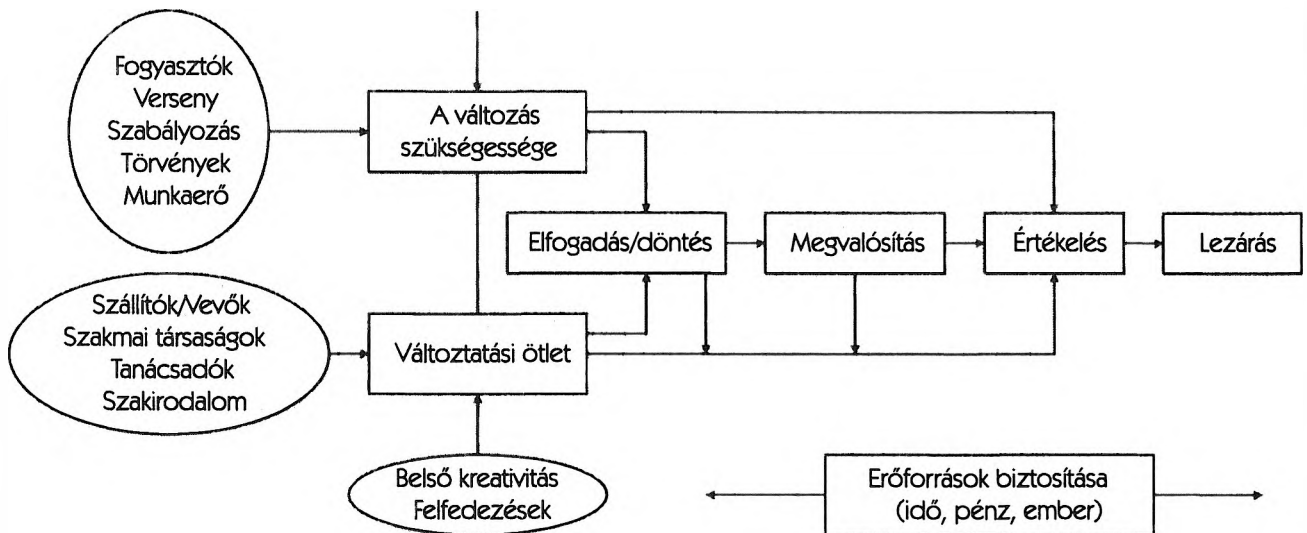
Az innovációs folyamatok tervezése

Az innovációs folyamatokat közép- és hosszú távra tervezzük. Ennek az az oka, hogy a fejlesztési, beruházási folyamatok időigénye jelentős. A stratégiai tervezés jelöli ki a vállalat legfontosabb innovációs feladatait és célkitűzéseit, amiket akciótervekben (közép távú), taktikai, illetve operatív tervekben (rövid távú) valósítanak meg. [13]

Fontos tisztázni az innovációs folyamatok feladatait és kapcsolódási pontjait más területekkel, illetve hatásait ezekre a területekre.

2. ábra

A szervezeti fejlesztés általános folyamatmodellje



● Az innovációs folyamat tevékenységelei

- piackutatás [16]
- közgazdasági elemzők K+F-hez kapcsolódó tevékenységei
- a termék vagy gyártmány bevezetése
- kutatási feladatok megtervezése
- gyártmányfejlesztés
- beruházás
- gyártásszervezés
- gyártásbevezetés

● Beruházási politika

A munkaszervezet beruházási politikája új állóeszközök létrehozását, az elavultak pótlását, a tovább üzemeltethetők korszerűsítését célozza meg, megteremtve a termelés korszerű anyagi, műszaki alapját, amely több termelési ciklusban vesz részt, így közvetlenül befolyásolja a termékek versenyképességét, értékét pedig folyamatosan átadja az általa előállított termékeknek. A vállalat közép- és hosszú távú termelési-értékesítési, vállalatfejlesztési (innovációs) és felhalmozási célkitűzéseit szolgálja, megteremtve anyagi-műszaki bázisát (gépek, berendezések, épületek stb.). [4]

A beruházás célja lehet:

- a műszaki eredmények termelésbe vitele, lehetővé téve ezáltal a hatékonyság javítását, a termelékenység növekedését és a minőségjavítást (innovációs funkció),
- egy új, vagy továbbfejlesztett termék megfelelő gyártási potenciáljának létrehozásával a piachoz való alkalmazkodás (adaptációs funkciók),
- állóeszköz finanszírozása a szabadra tehető pénztőke segítségével (tartós befektetési funkció). [3]

Az alternatív beruházási lehetőségeket megfelelően mérlegelni kell, és többoldalú műszaki-gazdasági elemzést célszerű végezni.

- A meglévő eszközök kihasználtsági fokát új gépek üzembehelyezésével a legcélszerűbb javítani, konvertálható kapacitások esetén.
- Forrásszűkösség esetén a régi eszközök korszerűsítésével oldható meg a termelékenység fokozása.
- Gyártani vagy beszerezni? Ez a dilemma merülhet fel abban az esetben, mikor több keresztmetszeten is kapacitásbővítésre lenne szükségünk.
- Ha már megszületett a döntés az állóeszköz létesítéséről, még mindig választhatunk, hogy az állóeszközt béreljük vagy megvásároljuk.

A beruházási döntések a vállalati gazdálkodás legbonyolultabb feladatai közé tartoznak. Ezek a döntések nagyban befolyásolják a vállalat termék- és technológia-potenciálját, eredményességét, piaci pozícióját és pénzügyi helyzetét. [17]

Minden vállalat rendelkezik egy meghatározott anyagi-műszaki (naturális) és pénzügyi (monetáris)

eszközrendszerrel, és léteznek azok a szervezeti, technológiai infrastrukturális adottságok, amelyekhez illeszteni kívánják a beruházást. Mivel az ezeket a területeket érintő döntések jelentős következményekkel járnak, így elengedhetetlen a módszeres döntés megfelelő előkészítése. [17]

Felhasznált irodalom

- [1] Dr. Kocsis József: Változások menedzselése - Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1994.
- [2] Birman Erzsébet: Innováció - Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1987.
- [3] Irányi Attila Szilárd: Innovációs stratégia és módszertan - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1990.
- [4] Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan - Aula Kiadó 1998.
- [5] Porter, M. (1989): The Competitive Advantage of Nations - Harvard Business Review, March 1989.
- [6] A kisvállalkozók és a multik - Heti Világ Gazdaság XIX. Évf. 44. (962.) szám - 1997. november 1.
- [7] Drucker, P.F. (1985): Innovation and entrepreneurship - Harper and Row - New York
- [8] Hammer, M-Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. Harper Harper Business
- [9] A fejlődés mérése - Heti Világ Gazdaság XVIII. Évf. 33. (899.) szám 1997. augusztus 17.
- [10] A cél országa? Tőkebeáramlás - Heti Világ Gazdaság XVIII. Évf. 19. (885.) szám május 11.
- [11] OMFB ELŐTERJESZTÉS: A kormány K+F stratégiája 1994-1998. - OMFB előterjesztés a kormány részére 1994.
- [12] Józsa László: Marketing - Veszprémi Egyetemi Kiadó 2000.
- [13] Berey András - Dobos Irma: Vezetés a gyakorlatban - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1986.
- [14] Barakonyi Károly - Peter Lorange: Stratégiai management. - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1994.
- [15] OMFB TÁJÉKOZTATÓ: Konfliktus és együttműködés a csúcstechnológiák nemzetközi versenyében - National Academy Press, Washington D.C. 1996.
- [16] Józsa L.-Kiss L.: A vállalati K+F és az értékesítés/marketing kapcsolata - Vezetéstudomány 1993/10., 57-58. oldal
- [17] Dr. Gaál Zoltán: Általános menedzsment - Veszprémi Egyetemi Kiadó 1998.

A szerző
a Veszprémi Egyetem Szervezési
és Vezetési Tanszékének
egyetemi docense