

A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ HATÁSA A RÉGIÓ KIVÁLÓSÁGÁRA

BÜKINÉ FOKI ARIEL¹

Összefoglalás

Tanulmányom elméleti összefoglalójában az innovációs rendszereket három szinten: nemzeti (makro-szint), regionális (mezo-szint) és vállalati (mikro-szint) mutatom be, különös tekintettel azokra a modellekre, amelyek mérési lehetőséget, mérőszám meghatározásokat tartalmaznak. Elméleti megközelítésemben kitérek a kiválóság fogalmának a különböző szakterületeken való értelmezésére, az EFQM kiválóság modellre, továbbá az EFQM vállalati innovációs felmérésére. A Nemzeti Minőség Díjas szervezeteknek a „vállalat falain” túlmutató innovációs tevékenységét elemzem. A kutatás során arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalatok és egyetemek, kutató intézetek közötti együttműködésnek többféle formája alakult ki az innovációs teljesítménnyel kapcsolatosan. A vállalatok közötti innováció legnépszerűbb formája az iparági klaszterekben való szerepvállalás, ez olyan hálózatosodást eredményez, amelyben részt vesznek egyetemek és kutató intézetek is. A helyi gazdaságfejlesztésnek innovációra ösztönző hatására nem találtunk példát a szakirodalom tanulmányozása során.

Kulcsszavak

innováció, kiválóság, EFQM modell, iparági klaszter, helyi gazdaságfejlesztés

Summary

This paper shows the theoretical summary of the innovation systems at three levels: national (macro-level), regional (meso-level) and business (micro level), particularly with regard to models that include capability, metric definitions. I deal in my theoretical approach with the concept of excellence in the various fields of interpretation, the EFQM Excellence Model and the EFQM assessment of corporate innovation. A study by the National Quality Award and organizations beyond the "walls companies" innovation activities analysed. During the research, I have concluded that there are different forms of co-operation between companies and universities, research institutes established in connection with the innovation performance. The most popular form of the innovation between companies in the industry clusters is taking part in these roles, which leads to a networking, with the participation of universities and research institutes. As a result of local economic development incentives to innovate we cannot find any examples in the scientific literature.

Keywords

Innovation, Excellence, EFQM Model, cluster, Local Economic Development

¹ doktorjelölt, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; e-mail: buki.ariel@gmail.com

Bevezetés

Korábbi kutatásaim során a Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezetek közül a gépiparban és járműgyártásban tevékenykedő vállalatok esetén azonosítottam a „Kiválóság útját” (Bükiné 2016). Megállapítottam, hogy a gépiparban és a járműgyártásban tevékenykedő vállalatok azonos fejlődési szinteket járnak végig életciklusuk során. A kiválóság útjának egyik lépcsőfokaként az együttműködések, iparági klaszterekben való szerepvállalást határoztam meg, amelyek a kiválóság sikertényezői közül az innovációhoz köthetők. Ebben a tanulmányban a Nemzeti Minőség Díjas szervezetek „vállalat falain” túlmutató innovációs tevékenységét elemzem.

A tanulmány felépítése a következő. Először az innovációs rendszereket csoportosítom három szinten (nemzeti, regionális, vállalati), majd áttekintem a kiválóság fogalmát a menedzsment és a minőségügy oldaláról megközelítve, majd az EFQM modell-t és az EFQM felmérését mutatom be.

A második fejezetben a kutatás módszertanát és a minta meghatározásának elveit foglalom össze. A Nemzeti Minőség Díjas szervezetek közül a járműgyártás és gépipar területéről 6 vállalatot jelöltem ki a vizsgálat tárgyául, a vizsgálati csoportot két vállalattal kiegészítettem, ennek indoklását a második fejezet tartalmazza.

A kijelölt szervezeteknél az alábbi kérdésekre keresem a választ. Milyen bizonyítékokat találunk a vállalatok közötti innovációra? Milyen együttműködések tudunk azonosítani a vállalatok és az egyetemek és kutató intézetek között? Milyen példákat találunk a helyi gazdaságfejlesztés innovációt ösztönző szerepével kapcsolatosan?

A kutatás összegzése után következtetéseket vonok le az egyes iparági sajátosságokkal kapcsolatosan, és javaslatot teszek további kutatási irányok felé.

Az innováció fogalma, innovációs rendszerek és mérési lehetőségei

Az innováció fogalma

A versenyképességet a közgazdaságtan az innovációs képesség, a technológiai lehetőségek kiaknázásának képességeként határozza meg. A gazdasági és termelékenységi növekedést a technológiai és nem technológiai innovációk interakciói befolyásolják. A technológiai alapú innovációnak a K+F alapú innovációt, míg a nem technológiai alapú innovációnak az immateriális beruházásokat tekintjük (Szalavetz 2011).

A közgazdasági irányzatok többsége az innovációt a gazdasági növekedés egyik legfontosabb forrásának tekintik, és a K+F alapú innovációt helyezik a középpontba. Az evolúciós közgazdaságtan a tudás K+F-en kívüli formáit és forrásait, valamint a technológiai innováción kívüli típusokat is figyelembe veszi (Havas 2014).

Schumpeter (1939) definiálta az innovációt, és szorosan összekapcsolta azt a gazdasági fejlődéssel, a vállalkozással. A gazdasági fejlődés lényege szerinte az innováció, az újdonság megjelenése, bevezetése, és ebben a folyamatban az innovációt megvalósító vállalkozó játssza a legfontosabb szerepet.

Európában legszélesebb körben az Oslo kézikönyv meghatározását alkalmazzák. „Az innováció egy ötlet átalakulása, vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” (OECD 1997, 25)

Innovációs rendszerek és mérési lehetőségeik

Az innovációs rendszerek modelljeit nemzeti (makro), regionális (mezo) és vállalati (mikro) szinten értelmezzük.

Az innovációs rendszerek modelljeinek összefoglalását az 1. ábra tartalmazza.

I. ábra: Az innovációs rendszerek modelljei

Makro-szint: Nemzeti Innovációs Rendszer Porter (CIS), GCI, OECD
Mezo-szint: Iparági, ágazati innováció Zhao-Guo; Egyesült Királyság
Mikro-szint: CIS alapú modellek Inzelt-Szerb, Halpern-Muraközy, Budapesti Corvinus Egyetem

Forrás: saját szerkesztés, 2015

A nemzeti innovációs rendszerek értékelését a Porter és Stern által (1999) kifejlesztett innovációs versenyképesség index (Competitiveness Innovation Index; CIS) szolgálja. A modell olyan innovációs elemzés, amely szintetikus jelleggel a bemeneti és kimeneti mutatók kombinációjára építve ábrázolja az országok innovációs teljesítményét.

Az OECD legtöbb kimutatása az innovációs tevékenységet a kutatás-fejlesztésre fordított ráfordítások arányával vizsgálja. Ez alapján több mutatót is alkalmaznak; a BERD (Business Enterprises Expenditure On Research and Development) mutatót emeljük ki, amely a vállalati szektor kutatás-fejlesztési ráfordításait mutatja, amely lehet magán, illetve közösségi forrásból származó (Keresztes 2013).

A nemzeti (makro-szint), a regionális (mezo-szint) és a vállalati (mikro-szint) szerinti csoportosítás figyelhető meg Török Ádám (2007) tanulmányában is. Eszerint a K+F teljesítmény mérésére rövidtávú, középtávú és hosszú távú indikátorokat különböztet meg. Rövid távú vagy inputindikátorok közé sorolja például a vállalatok K+F kiadásait, középtávú indikátorok közé a K+F intézményekben foglalkoztatottak számát, hosszú távú indikátorok (output indikátorok) közé a referált publikációk számát, szabadalmak számát vagy a kormányzati K+F támogatások mértékét.

Zhao és Guo (2008) a feldolgozó ipar iparági innovációs tevékenységének mérésére 49 mutatót definiáltak. Az Egyesült Királyságban 9 szektor vizsgálatára és összehasonlítására dolgoztak ki ágazati innovációs mutatószám rendszert.

A regionális versenyképesség esetében utaltunk már arra, hogy a vállalatok és a vállalatok közötti együttműködések jelentős mértékben befolyásolják a régió sikerességét (Konczosné 2010; 2013).

Az innovációs folyamatokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az a szereplők interakciója révén zajlik, a tudás- és technológiai transzfer térbeli közelséget követel meg (Lengyel 2008; Varga 2009). Az innovációs képesség révén a vállalatok, illetve a térségek

nehezen utánozható, egyedi erőforrásokra tesznek szert, amelyek előnyt nyújtanak számukra versenytársaikkal szemben.

A térségi innovációs képesség mérési lehetőségeit szubregionális (kistérségi) szinten vizsgálta Bajmócy (2012), és kísérletet tett a kistérségi innovációs index megalkotására.

A szakirodalomban nagyszámú tanulmányt találunk az innováció és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés vizsgálatára. Ezek közül a legjelentősebbeket és témám szempontjából legfontosabbakat emeljük ki.

Crepon és szerzőtársai (1998) az innováció és a termelékenység vállalati szintű összefüggéseit vizsgálták. Eredményeik azt mutatják, hogy az innovatív vállalatok termelékenyebbek, nagyobb valószínűséggel és többet exportálnak, mint nem innovatív társaik. A vállalatok termelékenységét növeli a tudásgazdálkodás fejlett eszközeinek alkalmazása (pl. az információ megosztás, az alkalmazottak és vezetők elvándorlásának csökkentése, szövetségek és társaságok alapítása tudásszerzés céljából).

A vállalatok innovatív viselkedését, az innováció és a vállalati teljesítmény közötti összefüggést vizsgálták Magyarországon Halpern és Muraközy (2010). Különbséget találtak az export tevékenységet folytató és nem folytató vállalatok innovációs aktivitása között, továbbá a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok innovációs viselkedésében.

Cooper és Kleinschmidt (1987) szerint a vállalati termék-innováció az alábbi tényezőktől függ:

- folyamat (terméktervezés folyamata a vállalatnál, tevékenységek definiálása a folyamatban),
- szervezet (újtermék-program megszervezésének módja),
- stratégia (vállalati újtermék-stratégia),
- kultúra (vállalati belső innováció kultúra és klíma)
- támogatás (vállalatvezetés érdekeltsége és vállalati szintű elkötelezettség egy új termék fejlesztésében).

Az innovációt akadályozó tényezőként pedig a magas költségeket, a tudás hiányát, a rugalmatlanságot, intézményi és egyéb tényezőket azonosították. Rammer és munkatársai (2008) a következő mérőszámokkal mérték a vállalati innovációs teljesítményt:

- termék innováció esetén: piaci újdonságot jelentő termékek aránya az árbevételben és a vállalat számára új termék aránya az árbevételben;
- folyamat innovációk esetén: hatékonyságnövelő innovációkkal elért költségcsökkentés mértéke és minőségjavító innovációkkal elért árbevétel növekedés.

A kiválóság fogalma és az EFQM modell elméleti áttekintése

A kiválóság fogalma

A kiválóság fogalmának több megközelítését is megtaláljuk a különböző szakterületek irodalmában. Ezek közül tanulmányom szempontjából lényeges két terület értelmezését emelem ki.

A menedzsment szakirodalomban Thomas Peters és Robert Waterman (1982) „In Search of Excellence” című könyvével vált ismertté a kiválóság fogalma. A szerzők a szervezeti hatékonyságot, struktúrát, továbbá a szervezet és emberek kapcsolatát vizsgálták. Kutatásuk eredményét nyolc kiválósági alapelvben összegezték. A legfontosabbnak a nyitott, informális szervezetet tartják, ahol az információ szabadon áramlik. A második lényeges pontként az ügyfél-elégedettséget azonosították, amely egyaránt jelenti a termékminőséget és a megbízhatóságot. A szervezetek fejlődésének alapját, véleményük szerint, a vállalkozókészség és az innováció adja. A szervezeti hatékonyság három pillérének az átláthatóságot (karcsú szervezet), a magtevékenység (főtevékenység) folyamatos

tökéletesítését és a jó tervezést, továbbá az állandó kontrollingot tekintették. A szervezet és emberek kapcsolatára utalnak a jó munkahelyi légkör kialakítására és fenntartására vonatkozó törekvések. A kutatás szerint a szervezetek életében nagy jelentőségű a vezetők példamutatása (Peters–Waterman 1982).

A kiválóság fogalmát a minőségmenedzsmentben a termékek és szolgáltatások oldaláról közelítjük meg, és a fogyasztók, vevők értékítéletének tartjuk. Ezen értelmezés szerint a vállalat összes funkcióinak minősége vezet a jó termékminőséghez. A módszertan a TQM (Total Quality Management) néven vált ismertté. Dahlgaard és szerzőtársai (2002, 83) szerint „a TQM egy olyan szervezet kultúrája, amely folyamatos jobbítással elkötelezte magát a vevők megelégedettségének elérésére, a vállalat minden alkalmazottjának bevonásával.”

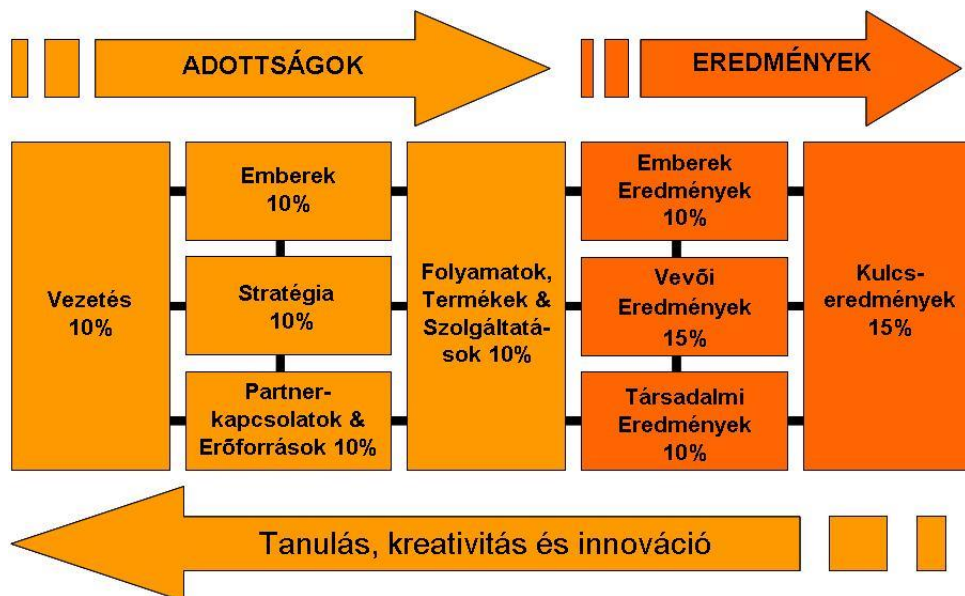
EFQM modell

Az 1990-es évektől kezdve a TQM filozófián alapuló vállalati minőségirányítási rendszer stratégiai tényezővé vált, ami azt jelenti egyrészt, hogy a minőségirányítási rendszer a vállalati siker, kiválóság egyik nagyon fontos tényezője (pl. nagyobb nyereség elérése a minőséggel összefüggő költségek csökkentése révén), másrészt, hogy az önértékelés a középpontba került, harmadrészt, hogy a munkatársak képzettségének emelése és a folyamatos fejlesztésbe történő bevonásuk jelentős feladattá válik (Bükiné 2002).

A szervezeti minőségre vonatkozó modellek közül az European Foundation Quality Management (EFQM) modellt emelem ki, mivel ez a modell képezi az elméleti alapját az Európai Minőség Díjnak, a Nemzeti Minőség Díjnak és a Regionális Minőség Díjnak is.

Az EFQM célja egy olyan modell kidolgozása volt, amely ideálisan képviseli az üzleti kiválóság (TQM) filozófiáját, és a gyakorlatban is alkalmazható valamennyi szervezetre, tekintet nélkül nemzeti hovatartozásukra, méreteikre és szektorukra, továbbá arra, hogy hol tartanak a saját kiválóságuk megvalósításában (Sugár 2009).

2. ábra: EFQM Kiválósági Modell



EFQM Kiválóság Modell 2010 ©EFQM, magyar fordítás ©Szövetség a Kiválóságért KhE.

Forrás: Szövetség a Kiválóságért KhE, 2010 www.kivalosag.com

A 2. ábrán látható, hogy az EFQM modellben két fő csoportra oszthatók a kritériumok: adottságokra és eredményekre.

Az EFQM felmérést végzett az innovációról, amelynek eredményeit két dimenzió mentén csoportosította: Az első dimenzió a szervezeten belüli szinteket (stratégiai szint, folyamatok szintje, napi szint), a második dimenzió a stílust vizsgálja, ahogyan a vállalat az innovációval kapcsolatos kérdéseket kezeli. A felmérés eredményeként azonosították az innováció sikerességének tényezőit, amelyek közül a legjelentősebbek: az anticipáció, mint az ötletgenerálás módja; a kockázatok fogadása; az emberek támogatása; az üzleti eredmények összekapcsolása az innovációval; külső együttműködés; technológia és az információ megosztása.

Az EFQM felmérése igazolta a külső együttműködések jelentőségét a vállalati innovációban, amely alátámasztja egy korábbi kutatásom megállapítását (Bükiné 2014). Miszerint az iparági klaszterben való szerepvállalást az innováció és a fejlesztés megvalósításáért minőségfejlesztési lehetőségként azonosítottuk azon autóiipari vállalatok körében, amelyek a Kiválóság modellt alkalmazzák.

Az EFQM szerint a vállalati kiválóságban nagy szerepet játszik az innováció. Ennek bizonyítéka, hogy az innováció beágyazódása az EFQM modell kritériumaiba külön keretrendszerben kerül bemutatásra, azonosítva a lehetséges szinergiahatásokat. Ezt igazolja a vezetők iránt megfogalmazott elvárás, amely szerint a vezetők küldetése az innováció és a vállalati kultúra népszerűsítése és terjesztése, a vállalat irányítási rendszerébe az innovációs stratégia integrálása, innováció-barát környezet kialakítása, innovációs technológiák alkalmazása, innovációs tudás hozzáértő kezelése, innovációs projektek, programok menedzselése (EFQM 2005).

A vezetők innovációs kultúrát alakítanak ki, személyesen vesznek részt az innováció szervezeti irányelveinek kidolgozásában. Az innováción alapuló folyamatokba bevonják az érintett feleket. A szervezetek folyamatosan keresik az innovációs lehetőségeket. Innovációs stratégiát és irányelveket alakítanak ki, összhangban a szervezet átfogó stratégiájával, majd kommunikálják, bevezetik, értékelik és aktualizálják azokat.

Az innováció előmozdítása érdekében a szervezetek folyamatosan építenek partnerhálózataikra, ennek megfelelően menedzselik pénzügyeiket, technológiájukat és tudásukat (EFQM 2005).

A kutatás módszertanának és mintájának bemutatása

A minta meghatározásánál az ágazati eloszlást vettem figyelembe. Korábbi kutatásaim témájához kapcsolódóan a gépipar és járműgyártás területéről választottam vállalatokat.

A szervezetek ágazati megoszlását vizsgálva ugyanis arra a következtetésre jutottam, hogy egyes iparágakban, ágazatokban nagyobb hangsúlyt fektetnek a kiválóság kultúra kialakítására és terjesztésére. Továbbá, hogy azokban az ágazatokban (járműgyártás, gépipar, vízművek, közlekedési társaságok, kórházak), ahol a szakmai szervezetek felvállalták a kiválóság kultúra megismertetését és terjesztését, megnőtt a kiváló szervezetek száma.

A minta meghatározásánál az ágazati eloszlást vettem figyelembe. Az ágazati megoszlást a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Kiváló szervezetek megoszlása ágazatonként

Ágazat	Kiválósági Díjat nyert szervezetek száma
Gépipar, járműgyártás	12
Vízművek	10
Iskolák	8
VOLÁN társaságok	7
Építőipar	7
Közfeladatot ellátó szervezetek (önkormányzat, rendőrség)	5
Áramszolgáltató	4
Erőmű és távhő szolgáltató	4
Kórház	3

Forrás: Szövetség a Kiválóságért KhE, 2010 www.kivalosag.com alapján saját szerkesztés

A Nemzeti Minőség Díjat 1996-ban alapították, és 2011-ben volt az utolsó pályázati kiírás. A kiválasztott vállalatokat a 2. táblázat mutatja be. Zárójelben szerepeltetem azt az évet, amelyben a vállalat a Nemzeti Minőség Díjat elnyerte.

2. táblázat: A kiválasztott minta vállalatok

Opel Magyarország Járműgyártó Kft. Szentgotthárd (1997)
SAPU Ipari és Kereskedelmi Bt. Mosonszolnok (2003)
WET Automotive Systems Magyarország Kft. Pilisszentiván (2003)
Alcoa Európai Keréktermék Kft. Székesfehérvár (2004)
HÖDLMAYR Hungária Logistics Kft. Győr (2004)
Jabil Circuit Magyarország Kft. Tiszaújváros (2009)

Forrás: Szövetség a Kiválóságért KhE, 2010 www.kivalosag.com alapján saját szerkesztés

A mintát két további vállalattal egészítettem ki. Az egyik a Continental Automotive Hungary Kft., a másik a Grundfos Magyarország Gyártó Kft. A Continental Automotive

Hungary Kft. 2013-ban Regionális Minőség Díjat nyert. A Grundfos Magyarország Gyártó Kft. pedig elkötelezett a kiválóság iránt.

A minta meghatározása után a minőségügyi szakmai folyóiratok (Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság) 2000 és 2015 közötti számait tekintetem át. A feldolgozott cikkek jegyzéke a felhasznált irodalom részben található.

A következő kérdésekre kerestem a választ: Milyen bizonyítékokat találunk a vállalatok közötti innovációra? Milyen együttműködések tudunk azonosítani a vállalatok és az egyetemek és kutató intézetek között? Milyen példákat találunk a helyi gazdaságfejlesztés innovációt ösztönző szerepével kapcsolatban?

A kutatás eredményeinek összesítése és elemzése

A feldolgozott cikkek mindegyikében találtam utalást az innovációra, annak vállalaton belüli és kívüli hatására. A kutatás eredményeinek összesítése alapján négy vállalat mutat kiemelkedő és újszerű megoldásokat az innovációs tevékenység kapcsán. A vállalatokat és innovációjukat részletesen is ismertetem².

A Sapu Ipari és Kereskedelmi Bt. a Járműipari Regionális Hálózat tagja. Az együttműködés középpontjában a Széchenyi István Egyetem áll, amely helyet adott a Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpontnak. Az ipar és az egyetem együttműködésének elősegítése érdekében a központ önálló szervezeti egységként működik. A vállalat K+F partnerei között találunk gazdasági és akadémiai szereplőket. A kutatás két fő területe: a szélzaj-optimalizálási fejlesztés és a tükrökbe épített kamerarendszerek fejlesztése. A vállalat innovációs partner kapcsolatait egyrészt a kísérleti fejlesztés, másrészt az igénybe vett szolgáltatások jellemzik. A kísérleti fejlesztés egy prototípus vagy egy új berendezés elkészítésére irányul.

A humán erőforrás fejlesztést támogató innováció a minőségkörök kialakítása és a problémamegoldó feladatokra való összpontosítás. Ebbe a folyamatba bevonják a szállítói láncban található partnereiket is.

A Jabil Circuit Magyarország Kft. innovációs tevékenysége nem a termékfejlesztésre, a szolgáltatások igénybe vételére irányul, hanem az alacsony szinten tartott energiaköltségekre, az energiamenedzsmentre, illetve a környezetvédelemre. A társadalmi felelősségvállalás során nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi programjaikra és a munkatársak elégedettségére.

A Grundfos Magyarország Gyártó Kft. 2010. decemberben indította el a Grundfos Beszállító Programot. Ezzel a programmal a vállalat célja az volt, hogy szállítói körét motiválja a minél magasabb szintű vevői elvárásoknak való megfelelés iránt. A program három pillérre épül. Módszertani támogatottsággal megvalósított szervezeti helyzetfelmérés (önértékelés), működési bizonytalanságok, hiányosságok megszüntetését megcélzó fejlesztések. A kiválóság programot egy éves projekt keretében indították el. A sikeres megvalósítás után második lépésben két éves fejlesztési projekteket indítanak.

A Continental Automotive Hungary Kft. és a Pannon Egyetem együttműködésére találtam példát a szakirodalom tanulmányozása során közös képzési modell kialakításával kapcsolatban. Autóipari szakemberek továbbképzési programja, amelyben az egyetem adja az elméleti képzési oldalt, a vállalat pedig a gyakorlatit (www.uni-pannon.hu).

² A feldolgozott cikkek listáját az irodalom végén felsoroltam.

A vállalatokkal, vállalkozásokkal közösen végrehajtott innovációs tevékenységek a beszállítói teljesítmény értékelésére, a beszállítók fejlesztésére irányulnak. A beszállítók fejlesztésénél a tényeken alapuló előrejelzésekre és az időben történő beavatkozásokra fókuszálnak. A vállalatirányítási modell hatással van a partnereken és az érdekelt feleken keresztül a régió kiválóságára.

Következtetések

A tanulmányban áttekintettem a Nemzeti Minőség Díjat nyert szervezetek „vállalat falain” túlmutató innovációs tevékenységét. A megállapítások az alábbiakban foglalhatók össze.

A vállalatok és egyetemek, kutató intézetek közötti együttműködésnek többféle formája alakult ki az innovációs teljesítménnyel kapcsolatosan. A vállalatok közötti innováció legnépszerűbb formája az iparági klaszterekben való szerepvállalás. Ez olyan hálózatosodást eredményez, amelyben részt vesznek egyetemek és kutató intézetek is. A helyi gazdaságfejlesztésnek innovációra ösztönző hatására nem találtunk példát a szakirodalom tanulmányozása során.

Irodalom

- Bajmócy Z. (2012) Innovációs index kistérségi szinten. Csak játék a számokkal? In: Bajmócy Z., Lengyel I., Málóvicz Gy. (szerk.) *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged. 13–32. o.
- Bükiné Foki A. (2002) *Az SQS 2001 Kft minőségirányítási rendszerének bemutatása, a fejlesztés és tökéletesítés lehetőségei*. Diploma munka. Pannon Egyetem, Veszprém.
- Bükiné Foki A. (2014) A kiválóság kultúra terjedésének vizsgálata az ellátási láncban In: Lőrincz I. (szerk.) *XVI. Apáczai- napok Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Apáczai Kar, Győr. 8–18. o.
- Bükiné Foki A. (2016) Der Weg der Exzellenz bei den Unternehmen in der Autoindustrie In: Juhász Gy., Korcsmáros E., Huszárik E. (szerk.) *SJE Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. SJE, Komárom. pp. 65–72.
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1987) Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 5. pp. 374–391.
- Crepon, B., Duguet, E., Mairesse, J. (1998) Research, innovation and productivity: An econometric analysis at firm level. *Economics of Innovation and New Technology*, 7. pp. 115–158.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K. (2002) *Fundamentals of Total Quality Management*. Taylor & Francis. London.
- EFQM *Framework for Innovation*. (2005) EFQM Private Stichting, Brüsszel
- Halpern, L., Muraközy, B. (2010) Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 4. 293–317. o.
- Havas A. (2014) Mit mérjünk? *Közgazdasági szemle*, 9. 1022–1059. o.
- Keresztes G. (2013) *Az innovációs tevékenység mérésének lehetőségei*. www.irisro.org/.../G433KeresztesGabor.pdf Letöltve: 2015. 05. 14
- Konczosné Szombathelyi M. (2010) Az innováció szerepének vizsgálata egy EU projekt eredményei kapcsán. In: Lőrincz I. (szerk.) *XIII. Apáczai- napok 2009 nemzetközi tudományos konferencia „Kreativitás és innováció” tanulmánykötet*. NYME ACSJK, Győr. 297–304. o.

- Konczosné Szombathelyi M. (2013) Reciprocal effects between regions and organizations. A study of European regional cultures and corporate embeddedness. *Tér – Gazdaság – Ember*, 3. pp. 42–53.
- Lengyel B. (2008) Tudásteremtés és ko-evolúció: az egyetem – gazdaság – kormányzat kapcsolatok globális és lokális vetülete. In: Lengyel, I., Lukovics, M. (szerk.) *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében* JATEPress, Szeged. 47–61. o.
- OECD (1997) *National Innovation Systems. Organisation for Economic, Co-Operation and Development*. OECD Publications, Paris, France.
- Peters, T., Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. HarperCollins, New York.
- Porter, M. E., Stern, S. (1999) *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. Council on Competitiveness*. Washington
- Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A. (2008) Innovation Success of Non-R&D-Performers. Substituting Technology by Management in SME's. *ZEW Discussion Papers*, 08-092
- Schumpeter, A. Joseph (1939) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* McGraw – Hill, New York
- Sugár K. (2009) EFQM Új modell vagy szabvány? *Magyar Minőség*, 12. 19–20. o.
- Szalavecz A. (2011) Innovációvezérelt növekedés? *Közgazdasági szemle*, 5. 460–476. o.
- Török Á. (2007) Competitiveness in Research and Development. Comparisons and Performance. *Közgazdasági Szemle*, 6. pp. 602–606.
- Varga A. (2009) *Térszerkezet és gazdasági növekedés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Zhao, Y., Guo, D. (2008) *Innovation Capability: an Analysis of China's Manufacturing Industry*. http://www.merit.unu.edu/MEIDE/papers/2009/1235868814_DG.pdf
- Letöltve: 2015. 05. 14

www.uni-pannon.hu
www.kivalosag.com

A tanulmányban szereplő vállalatokkal kapcsolatos cikkek:

SAPU Ipari és Kereskedelmi Bt.

- Mihalecz A. (2003) Hogyan sikerült? *Magyar Minőség*, 3. 19–23. o.
- Toldi S. (2004) A kiválóság kultúráért *Magyar Minőség*, 5. 35–38. o.
- Csonka L. (2012) Kutatás-fejlesztés és innovációs hálózatok működése az autóiparban. Eltérő szerkezet, hasonló hatás? *Magyar Minőség*, 6-7. 6–20 5–16.
- Meleg E. (2014) Minőségkörök, mint az alulról induló fejlesztés. *Magyar Minőség*, 1. 34–39. o.

Jabil Circuit Magyarország Kft.

- Dankó V., Monok, K. (2011) Felelősségvállalás minden területen a Jabilnél. *Magyar Minőség*, 9. 32–36. o.
- Szepesi V. (2013) A Jabil és a társadalmi felelősségvállalás, avagy a munkatársak szerepe a fenntartható fejlődésben. *Magyar Minőség*, 2. 26–27. o.

Grundfos Magyarország Gyártó Kft.

- Szabó K., Nyeste, Zs., Simon, Gy. (2011) A partnerség új dimenziója a kiválóság kultúra alapjain. *Magyar Minőség*, 12. 26–29. o.
- Nyeste Zs. (2014) A Grundfos beszállítói kiválóság program. *Magyar Minőség*, 11. 26–27. o.

Continental Automotive Hungary Kft.

Harazin T., Abonyi J., Hortobágyi Cs. (2013) Legjobb gyakorlat „szinte” ingyen. *Magyar Minőség*, 2. 37–40. o.

Hortobágyi Cs., Kovács E., Harazin T. (2014) Tényeken alapuló beszállító fejlesztés a Continental Automotive Hungary Kft-nél. *Magyar Minőség*, 2. 26–27. o.