

A FRUGAL INNOVÁCIÓ SAJÁTOSÁGAI ÉS LÉTJOGOSULTSÁGA

CHARACTERISTICS AND REASON FOR BEING OF FRUGAL INNOVATION

MAROSI ILDIKÓ PhD adjunktus
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Increasing social requirements for corporate social responsibility, the low level of demands and scarcity of resources lead to practice of frugal innovation beyond of classical innovation approaches. These circumstances and new challenges and global changes are what small and medium-sized companies have to face in the 21st Century. It is clear, that the old strategies are not appropriate any more. My question is the following: How do SMEs think about strategy, innovation and feasibility of frugal innovation? The product of frugal innovation are simple (reduce complexity), lean (reduce waste), clean (environmentally responsible) and social (benefit for everyone). The aims of the primarily quantitative survey were innovation, strategy and frugal innovation which was conducted in spring of 2015. Even though the size of the sample, results suggest that frugal innovation needs for new approaches, openness and readiness which are the characteristics of the “Start-up and survival” enterprises.

1. Bevezetés

Maga az innováció fogalma, természete, értelmezése majd száz éve van jelen a szakirodalomban, és napjaink tudás- és technikai fejlődésének köszönhetően aktualitása és izgalmassága szemernyi sem csökkent. Sőt, a 21. század számos új kihívása, mint pl. a költséghatékony erőforrás menedzsment, a fenntartható fejlődés, a globalizáció gondoskodik arról a készletéről, hogy tovább vizsgáljuk és jobban megértsük a vállalkozások versenyképességét biztosító, esetenként versenyelőnyt is nyújtó tevékenység (olykor funkció, szerep stb.) mibenlétét. Stratégiai megközelítésben ahhoz nyújt segítséget, hogy a jelenbeli helyzetből a vállalkozás elérje a jövőbeli, kívánt állapotot, azaz megoldást nyújt azzal, hogy a „Mi lenne, ha?” kérdésre ad választ (Fejes, 2015). Ebben a megközelítésben az innováció tudatos tevékenység, amelynek sikeréhez bizonyos feltételek teljesülésére van szükség. (lásd 1. táblázat).

1. táblázat A sikeres innovációs tevékenység feltételei

Input	Innováció menedzsment	Output
kreativitás motiváció képesség pénz támogató légkör	invenciós szakasz innovációs szakasz középpontban: gondolkodás	kereslet

Forrás: Fejes (2015) alapján saját szerkesztés

De mi van akkor, ha ezek közül a feltételek közül néhány, például a pénz és a fizetőképes kereslet hiányzik? Egyértelműen bukásra van ítélve az innováció? A fejlődő országok, mint pl. India a kiváló példa arra, hogy szűkös körülmények között is lehet sikeres innovációkat megvalósítani (Srinivas-Sutz, 2008, Balkrishna, 2014). Zeschky és munkatársai (2011) szerint számos innováció származik a fejlődő országokból, különösen a multinacionális vállalatok leányvállalatainak köszönhetően. A szakirodalomban ezek az innovációk frugal/jugaad innováció néven váltak ismertté. Kérdés, hogy van-e létalapja itthon vagy akár Európában ennek az újfajta szemléletnek?

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Frugal innováció

Mint ahogyan önmagára az innovációra is számos definíció született, nincs ez másképp a frugal innováció esetében sem. Alapvetően a Schumpeter-i (1934) vagy a Chikán-féle (2008) hármas tipológiából a termék innovációra értelmezhető. Nunes és Breene (2011) megközelítésében a frugal innováció az alacsony jövedelemmel rendelkezők számára nyújt megoldásokat. Másik megközelítésben olyan új menedzsment filozófia, amely integrálja a speciális szükségleteket a piac alacsonyabb jövedelmi rétegeitől kiindulva és olyan megoldásokat fejleszt, amely szignifikánsan különbözik az eddigi létezőktől, létrehozva olyan szükségleteket, amely a felsőbb piaci szegmenseket célozza (Gusta, 2011). Zeschky és munkatársai (2014) számos vizsgált példa alapján az erőforrás-szűkös innovációk három szintjét különböztetik meg: az első szint az ún. költség innováció („ugyanolyan termék, csak kevesebb”), a következő szint az ún. elég jó innováció („kevesebbre szabott termék”), valamint a legmagasabb szint a frugal innováció („új és kevesebb”). Jobban megértjük ezeket, ha a frugal innováció eredményeként létrejövő „takarékos” termékek jellemzőit vesszük sorra:

- 1). gyszerre karcsúak (lean), tehát csak a legszükségesebb erőforrásokat igénylik,
- 2). egyszerűek, azaz felesleges funkciókat nem hordoznak,
- 3). tiszták, vagyis újrahasznosítható anyagokból készülnek,
- 4). árszociálisak, más szóval: olcsók és széles körben, gyorsan terjeszthető termékek (Leadbeater, 2014).



2.2. Stratégia és életciklus

Porter (1996) húsz évvel ezelőtt már rámutatott, hogy az innovációs folyamatban nagyon fontos szerepe van magának a szervezetnek és a vállalati stratégiának. A vállalkozások – csakúgy, mint az emberek – életgörbével jellemezhetők, és a jól megkülönböztethető fázisokban eltérő problémákkal kell megküzdeniük ahhoz, hogy egy másik szakaszba léphessenek. Bár a vállalkozásaink többsége a növekedésre minimálisan törekvő „hangyák” közé tartozik (Vecsenyi, 2011), mégis Timmons-nak (1990) a gyorsan növekvő vállalatokra alkalmazott tipológiáját hívom segítségül a könnyű alkalmazásra való tekintettel. Szemléletében a vállalkozások fejlődési fázisai a következők:

- 1. kutatási és fejlesztési szakasz (vállalkozás alapítása előtti 1-3 év),
- 2. indulási szakasz (a vállalkozás első 3 éve),
- 3. a korai növekedés szakasza (a vállalkozás 4-10 éve),
- 4. az érettség szakasza (a vállalkozás 11-15 éve),
- 5. a stabilizálási szakasz (a több, mint 15 év működés után).

A különböző szakaszban lévők eltérő kihívásokkal néznek szembe (Illés et al, 2014) és stratégiai irányultsága is eltérő (Carlock-Ward, 2006). Bár alapvetően a marketing területén szokásos alkalmazni Ansoff termék/piac lehetőségének mátrixát – mivel fejlesztésről van itt is szó – könnyen segítségül hívható a vállalkozások stratégiai törekvéseinek vizsgálatához. A modell értelmében – attól függően, hogy már meglévő vagy új termékről, illetve meglévő vagy új piacról van szó, megkülönböztetünk piaci kiaknázást, piacfejlesztést, termékfejlesztést és diverzifikációt (Ansoff, 1957). A vállalati stratégiák – termékstratégiák és termék innovációknak összhangban kell lenniük.

Mintzberg (1994) a stratégiát tervként, cselként, mintaként, helyzetként és perspektivaként írta le. A kkv-k esetében a stratégia nem feltétlenül írott formában realizálódik, jellemzően spontán alakul ki, ám a lehetőség felismerésével utólag szándékosnak értékelik (Magyar, 2009). A kkv-k esetében – méretüknél fogva – a stratégiai szintek (vállalati, üzletági vagy üzleti egységek) nem feltétlenül különíthetők el. A stratégiai tervezés mellett ugyanakkor Csath (2001) rámutat, hogy a vállalkozások gazdasági teljesítményét a külső környezeti változásokra való reagálási és adaptációs képesség befolyásolja. A vállalkozások stratégiai céljai a termékstratégiát illetően lehetnek növekedési cél, túlélési cél, stabilitás és rugalmasság (Foster-Davis, 1994). A vállalkozások fejlesztési céljai a piaci részesedés megőrzése, a költségcsökkentés, a minőségjavítás, a termékszerkezet-bővítés, új piacok szerzése, valamint a termelés rugalmasságának növelése (Kiss, 2005). Porter álláspontja szerint a vállalatok stratégiai pozíciói a) minden fogyasztói csoport néhány igényének kielégítése, b) egy bizonyos fogyasztói réteg minden igényének kielégítése, c) minden fogyasztó széles körű igényének kielégítése egy szűk piacon. Chikán (2008) álláspontjában a kisvállalatok a fókuszálás (sajátos fogyasztói szegmensre, sajátos kapcsolatra, különlegesen jó minőségre, kiszolgálásra) vagy a





különleges bánásmód (a vásárlás megkönnyítése, személyes figyelem a vevő iránt, hosszú távú elkötelezettség a vevő iránt) stratégiáját alkalmazzák.

Mindezek után természetes kérdés, hogy vajon a hazai gyenge kereslet mellett, az erőforrás hiánnyal küszködő kkv-ink vajon hogyan viszonyulnak a (termék) innováció, azon belül is a frugal innováció kérdésköréhez?

Feltételezésem szerint

- a vállalkozások azt hiszik, hogy tisztában vannak az innovációhoz szükséges feltételekkel,
- a vállalkozások elsődlegesen a túlélésre és a stabilitásra törekednek,
- a vállalkozások szkeptikusak a frugal innovációval kapcsolatosan.

3. Anyag és módszertan

A vállalkozások körében az innovációra, a stratégiára, valamint a frugal innovációra irányuló, primer kvantitatív kutatást 2015 tavaszán végeztük, tiszta véletlen mintaválasztással. A visszaérkezett 217 kérdőív közül 147 kkv adata áll rendelkezésünkre, amelyből mindössze 127 db releváns számunkra. Ily módon a minta nem reprezentatív, de az eredmények a vizsgálat folytatásához számos hasznos információval szolgálhatnak. A strukturált kérdőív nominális és ordinális skála szintű kérdéseket tartalmazott, a kapott adatokat tisztítás után SPSS program segítségével elemeztük, az alap leíró statisztikán túl egyetértés vizsgálatot végeztünk.

Alkalmazotti létszám alapján kategorizálva a mintában 64,6% (82 db) mikro vállalkozás, 25,2% (32 db) kisvállalkozás, valamint 10,2% (13 db) középvállalat található. A mintában található vállalkozások 14,5%-a indulási fázisban (1-3 év), 29,1%-a korai növekedésben (4-10 év), 12,0%-a az érettség (11-15 év), 44,4%-a stabilizálási fázisban (több, mint 15 éve) van.

A minta felét (51,2%, 65 vállalkozás) budapesti székhelyű vállalkozások adják. Az Észak-magyarországi régió 15,7%, az Észak-alföldi, Dél-alföldi, Közép-dunántúli, Nyugat-dunántúli régió 6,3-7,1%-ban, a Dél-dunántúl 5,5%-os arányban képviselteti magát.

4. Eredmények

A megkérdezett vállalkozások nagyrészt egyetértenek azzal (négyes skálán átlag 3,19), hogy az innováció feltétele az alkalmazkodási, befogadási képesség fejlesztése, valamint az innováció része a minél jobb vevői ismeret (átlag 3,15). Törekednek minél több vevői igény kielégítésére (átlag 2,91).

Kiemelve a sikeres innováció input feltételeit (Fejes, 2015), a legkevésbé áll rendelkezésre pénz az induló vállalkozásoknál, ugyanakkor a kreativitás itt a legmagasabb. Az ebben a szakaszban lévő vállalkozásoknál található a legmagasabb munkavállalói motiváció és az innovációt támogató munkahelyi légkör. Ez utóbbi innovációs feltételek a vállalati életgörbe emelkedésével kismértékben, de gyen-



gülnék. A trend alól a munkavállalók szakmai tudása tűnik kivételnek, továbbá az indulási, majd a stabilizálási fázisban található a másik két fázisban lévő vállalkozásokhoz képest magasabb kreativitást. (lásd 2. táblázat)

2. táblázat A sikeres innováció feltételei a vizsgált vállalkozások körében

	Indulási fázisban lévők (1-3 év)	Korai növekedésben lévők (4-10 év)	Érettség fázisában lévők (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévők (több, mint 15 éve működők)
rendelkezésre álló szabad pénz	2,27	2,71	2,79	2,52
kreativitás – innovációs eredmények	3,44	3,12	3,07	3,31
munkavállalók szakmai tudása	4,00	4,15	3,71	4,00
munkavállalók motiválása	4,13	3,94	3,50	3,52
munkahelyi légkör	4,56	4,06	4,00	3,98

Ansoff (1957) termék-piac mátrixa alapján a kapott eredmények visszaigazolják, hogy az első években a termékfejlesztést jelentő termék tökéletesítés, új termékek kifejlesztése a meglévő piacra, valamint a termékvonallal kiterjesztése az elsődleges. Emellett természetesen megjelenik a piaci kiaknázás – azaz a piaci részarány, a termék használatának növelése, a termékhasználat gyakoriságának, minőségének növelése, új alkalmazások bevezetése, és az induló vállalkozásoknál megjelenik a piacfejlesztésre való törekvés is.

A korai növekedésben lévő vállalkozások hasonló stratégiai célokkal rendelkeznek, a különbség az új piaci szegmens meghódítására, valamint az új termék, szolgáltatás kifejlesztésére való törekvésben mutatkozik meg.

Az érettség és a stabilizálás fázisában lévőknel is fontos a termékek és szolgáltatások minősége és tökéletesítése, de elsődleges stratégiai céljuk a meglévő piac megtartására irányul, és hangsúlyosabban jelennek meg a piacfejlesztésre irányuló törekvések, és itt már megjelenik az új piacra belépés szándéka is. A stabilizálási fázisban lévőknel újra hangsúlyosabb az új termék, szolgáltatás kifejlesztése. (lásd 3. táblázat)

3. táblázat Legjellemzőbb stratégiai célok a megkérdezett vállalkozások körében

Indulási fázisban lévő (1-3 év)	Korai növekedésben lévő (4-10 év)	Érettség fázisában lévő (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévő (több, mint 15 éve működők)
termékek, szolgáltatások tökéletesítése (9,63)	termék, szolgáltatások tökéletesítése (9,73)	meglévő piac megtartása (9,61)	meglévő piac megtartása (9,92)
meglévő piac megtartása (9,5)	meglévő piac megtartása (9,48)	termék és szolgáltatás minősége (9,43)	termék, szolgáltatás tökéletesítése (9,22)
termékek, szolgáltatások minősége (8,78)	termékek, szolgáltatások minősége (9,02)	termék, szolgáltatás tökéletesítése (9,32)	termék és szolgáltatás minősége (9,17)
piaci részesedés növelése (8,63)	termék fogyasztói körének növelése (7,98)	termék fogyasztói körének növelése (8,39)	termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (7,86)
termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (8,19)	piaci részesedés növelése (7,53)	a termék használati gyakoriságának növelése (7,89)	termék fogyasztói körének növelése (7,55)
termék fogyasztói körének növelése (7,78)	termék, szolgáltatás piacának kiterjesztése (7,39)	termék piacának kiterjesztése (7,57)	piaci részesedés növelése (7,41)
termék használati gyakoriságának növelése (7,53)	termék használati gyakoriságának növelése (6,79)	új piacra belépés (6,75)	új termék, szolgáltatás kifejlesztése (6,58)
új alkalmazás bevezetése (6,91)	új termék/szolgáltatás kifejlesztése (6,70)	piaci részesedés növelése (6,61)	új piacra való belépés (6,51)

A „Miért van szüksége a vállalkozásoknak az innovációra?” kérdést illetően megoszlanak az adott válaszok:

- Az induló vállalkozásoknál egyértelműen versenyelőny szerzést látnak benne (50%), emellett a költségek csökkentése, a minőség és a hatékonyság javítása egyforma súllyal bírnak (12,5%). Ugyancsak 12,5%-nál valamennyi említett ok megjelenik.
- A korai növekedésben lévőknél szintén a legfontosabb a versenyelőny megszerzése (45,0%), második leggyakoribb a hatékonyság javítása (25%). A költségek csökkentése és a hatékonyság javítása itt is egyforma arányt képvisel (15-15%).
- Az érettség szakaszában lévőknél a leghangsúlyosabb a versenyelőny szerzésének motivációja (75%). Ehhez képest eltörpül a minőség és a hatékonyságra (innováció révén/innovációnak tulajdonított) való törekvés.
- A stabilizálási fázisban lévőknél is általános a versenyelőny szerzése (45,5%), ugyanakkor az előző fázisban lévő vállalkozásokhoz képest lényegesen erő-

sebb a hatékonyság javításának a szándéka (36,4%). A minőség javítását 15,2%, míg a költségek csökkentését mindössze 3% jelölte.

Szintén négyfokozatú skálán (1= egyáltalán nem ért vele egyet –től 4=a teljes mértékben egyetért-ig) vizsgáltuk a frugal innováció lényegéhez való viszonyulásokat. Az eredmények szerint a leginkább fogékonyak (lelkesek) az új, az indulási fázisban lévő vállalkozások. Elméleti síkon egyetértenek azzal, hogy a multinacionális vállalatokkal szemben a frugal innováció sikeres lehet, de már a megvalósításban az ő esetükben is látható bizonytalanság. A legalább négy éve működő vállalkozások elméleti síkon már nem teljesen értenek egyet, a több mint 15 éve működők pedig inkább nem értenek egyet a multinacionális vállalatokkal szembeni frugal innovációs sikerrel. (lásd 4. táblázat)

4. táblázat Frugal innovációs attitűdök a vizsgált vállalkozások körében

	Indulási fázisban lévőek (1-3 év)	Korai növekedésben lévőek (4-10 év)	Érettség fázisában lévőek (11-15 év)	Stabilizálási fázisban lévőek (több, mint 15 éve működők)
Kevés pénzből is lehet magas hozzáadott értéket teremteni.	3,00 nagy részt egyetért vele	2,26 nagy részt nem ért vele egyet	2,50 is-is	2,35 nagy részt nem ért vele egyet
Az innovációs fejlődéssel megfizethetővé válik a termék/ szolgáltatás a vevők számára.	2,88 nagy részt egyetért vele	2,79 nagy részt egyetért vele	2,57 is-is	2,67 nagy részt egyetért vele
Szűkös erőforrásokkal is képes egy vállalat a folyamatos és fenntartható fejlődésre.	2,56 is-is	2,21 nagy részt nem ért vele egyet	2,00 nagy részt nem ért vele egyet	2,25 nagy részt nem ért vele egyet
Megvalósítható az a stratégia, mely szerint minél több dolgot hozzunk létre minél kevesebb munkából és alapanyagból.	2,56 is-is	2,12 nagy részt nem ért vele egyet	1,86 nem ért vele egyet	2,00 nagy részt nem ért vele egyet
A nagy multikkal szemben a sikerhez az kell, ha minimális erőforrások és pénz felhasználásával olyan tartós termékeket termelnek, amelyeket könnyű kezelni, technikai értelemben egyszerűek és megbízhatóak és olcsón gyárthatók.	3,13 egyetért vele	2,68 nagy részt egyetért vele	2,64 nagy részt egyetért vele	2,45 nagy részt nem ért vele egyet

5. Következtetések

A magyarok híresek az egész világon a kreativitásukról, mégis azt lehet látni, hogy a különböző versenyképességi és innovációs rangsorokban bizony nem járunk elöl a teljesítményünkkel.

Mi lehet akkor a gond, ha számos ázsiai példa azt bizonyítja, hogy nem feltétlenül pénz kérdése az innováció? Az erőforrás-hiányos hazai kis- és középvállalkozások leginkább ösztönösen működnek, írásos stratégiával kevésbé rendelkeznek, így esetükben a stratégia perspektívaként nehezen értelmezhető.

A gyakorlati kutatásunkban, a megkérdezett KKV-k többsége – elméleti síkon – be tudja azonosítani, ismeri a sikeres innováció feltételeit. Ugyanakkor hiába tartják saját magukat is kreatívnak, ha az indulásnál tapasztalható munkavállalói motiváció és az innovációt támogató munkahelyi légkör később alábbhagy. Ily módon az első feltételezés igazoltnak tekinthető. Hiába elégedettek a munkavállaló szakmai tudásával, ha nem tudják kihasználni.

A válaszadók elsődlegesen a piaci pozíció megtartására törekednek, és az innovációban elsődlegesen a versenylőny forrását látják. Ugyancsak igazoltnak minősíthető a vállalkozások túlélési és stabilitási törekvése, azaz a mindennapok küzdelmei rányomják a bélyegüket a kezdeti növekedésre irányuló lelkesedésre.

A vezetői szemlélet azt mutatja, hogy elméletben többségében egyetértenek azzal, hogy a frugal termékekkel felvehetnék a versenyt a nagyokkal szemben, ennek gyakorlati megvalósításában azonban már kevésbé hisznek. Szemléletükben a frugal nem jelenik meg, lehetséges innováció. Ily módon igaznak bizonyult az utolsó feltételezésünk is. A megoldás a(z önmagunkban való) hit és az elkötelezettség lenne, valamint az a szemléletváltás, hogy képesek legyünk regionális (tehát nem csak helyi) vevőkörben gondolkodni és cselekedni.

JEGYZETEK

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, pp. 113-124
- Balkrishna, C.R. (2014). Alleviating Poverty in the Twenty-First Century Through Frugal Innovations, Challenge, vol. 57. no 3, May/June, pp. 40-59.
- Csath, M. (2001). Stratégiai változásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Chikán, A. (2008). Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. Vezetéstudomány, XLVI. évf. június, 58-69.
- Foster, D. – Davis, W.J. (1994). Mating marketing, 3rd. ed. Macmillan, London
- Gupta, V.P. (2011). Frugal Innovation. The new masters of management, in Jugaad To Frugal Innovation. Indian MBA.
- Retrieved from: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FCI283/fc1283.html



- Illés, B.C. – Dunay, A. – Hurta, H. (2014). Competitiveness of Hungarian small and medium enterprises along their lifecycle. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning Interhational Conference 2014*, 25-27. June, Portoroz, Slovenia
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer*, KJK, Budapest
- Kiss, J. (2005). *A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. BCE Versenyképességi Kutató Központ*, Budapest
- Leadbeater, Ch. (2014). *The Frugal Innovator. Creating Change on a Shoestring Budget*. Palgrave MacMillan
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London
- Nunes, P.F. – Breene, T.S. (2011). *Jumping the S-Curve. How to beat the growth cycle, get on top, and stay there*. Harvard Business Review Press, Harvard
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996. November/December, pp. 58-79.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, Oxford
- Srinivas, S. – Sutz, J. (2008). Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach". *Technology in Society* 30, pp. 129-140.
- Timmons, (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin
- Vecsenyi, J. (2011). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 72.com Kiadó
- Zeschky M. – Widenmayer, B. – Gassmann, O. (2011). Frugal Innovation in emerging markets: the case of mettle. *Research-Technology Management*, vol. 54, no 4, pp. 38-45.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, pp. 113-124.
- Balkrishna, C.R. (2014). Alleviating Poverty in the Twenty-First Century Through Frugal Innovations, *Challenge*, vol. 57. no 3, May/June, pp. 40-59.
- Csath, M. (2001). *Stratégiai változásmenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. június, 58-69.
- Foster, D. – Davis, W.J. (1994). *Marketing marketing*, 3rd. ed. Macmillan, London
- Gupta, V.P. (2011). *Frugal Innovation. The new masters of management, in Jugaad To Frugal Innovation*. Indian MBA.
- Retrieved from: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FCI283/fc1283.html
- Illés, B.C. – Dunay, A. – Hurta, H. (2014). Competitiveness of Hungarian small and medium enterprises along their lifecycle. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning Interhational Conference 2014*, 25-27. June, Portoroz, Slovenia





- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer*, KJK, Budapest
- Kiss, J. (2005). *A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. BCE Versenyképességi Kutató Központ*, Budapest
- Leadbeater, Ch. (2014). *The Frugal Innovator. Creating Change on a Shoestring Budget*. Palgrave MacMillan
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London
- Nunes, P.F. – Breene, T.S. (2011). *Jumping the S-Curve. How to beat the growth cycle, get on top, and stay there*. Harvard Business Review Press, Harvard
- Porter, M.E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996. November/December, pp. 58-79.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, Oxford
- Srinivas, S. – Sutzs, J. (2008). *Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach?*. *Technology in Society* 30, pp. 129-140.
- Vecsenyi, J. (20..). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 72.com Kiadó
- Zeschky M. – Widenmayer, B. – Gassmann, O. (2011). *Frugal Innovation in emerging markets: the case of mettle*. *Research-Technology Management*, vol. 54, no 4, pp. 38-45.

