

Dr. Varga János

Az innováció potenciális előnyei néhány hazai vállalkozás véleményének tükrében

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány azzal foglalkozik, hogy megvilágítsa, milyen lehetséges előnyei vannak annak, ha valaki innovációs tevékenységet végez. A tanulmány nem tűzi ki célul az innováció definiálását, tekintettel arra, hogy annak több száz ismert meghatározása létezik. Ugyanakkor fontos feladat lehet annak összegzése, hogy milyen hatásokra számíthat az a vállalkozás, amely innovációs tevékenységet kezdeményez és hajt végre sikeresen a szervezetnél. Az innováció hasznának összegzése után a hazai KKV szektor néhány szereplőjével készített interjúk kutatás összefoglalása tárul elénk, amely gyakorlati bizonyítékot adja annak, hogy miért érdemes az innovációban valójában részt venni. A tanulmány alapvető célja az, hogy bizonyítékot találjon arra a felvetésre, hogy az innovációval ténylegesen is érdemes foglalkozni és egy-egy sikeres innováció több potenciális hasznot is hozhat egy gazdálkodó szervezetnek.

Kulcsszavak: Innováció, Innovációmenedzsment, Üzleti siker, KKV-K

Jelkódok: O31, D23, M21, L21

BEVEZETÉS

Kétségtelen, hogy a változások korszakát éljük. Az elmúlt években több olyan esemény is alakította életünket, amelyek erőteljesen felhívták a figyelmünket a változások kezelésének fontosságára. Mindez hangsúlyosan igaz az üzleti vállalkozások működése során is, amelyek jelentős kihívások elé kerültek a COVID-19 pandémia helyzet, az energiaválság vagy az orosz-ukrán konfliktus következtében. Még fontosabb kérdésé vált, hogy hogyan lehet hatékonyan válságot kezelni vagy hogyan lehet dinamikus és jól alkalmazkodni a helyenként igen kedvezőtlenül megváltozott körülményekhez. A válaszreakciók ezúttal sem mutattak egységes képet. A gazdasági szereplők egy része a túlélésért küzdött, de voltak olyan szereplők is, amelyek új lehetőségeket láttak a válságszituációkban. A változtatás azonban minden gazdasági szereplőnek elkerülhetetlen útvonalat jelentett. A változtatás lehetősége magában hordozza a folyamatos megújulást is. Ez a megújító képesség kiterjedhet a termékre, a szolgáltatásra, a technológiára, a marketingre, a folyamatok szervezésére vagy a vezetési, szervezési módszerekre, illetve a szervezeti kultúrára. A szervezetek (Kohlhoffer-Mizser, 2017, 2018) többségének rá kellett döbbennie arra, hogy az újítás és a megújulás nélkül kevesebb esély kínálkozik a piacon maradásra. Az innováció új értelmet nyert, hiszen az már nemcsak a versenyelőny szerzését hordozhatja magában (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018), hanem bizony

a túlélés egyik potenciális eszköze is lehet akár a munkáltatói márkaépítés területén, vagy a digitalizáció által érintett további területeken (Garai-Fodor et al., 2023/a; Garai-Fodor et al., 2023/b; Garai-Fodor, 2023). A tanulmány azzal foglalkozik, hogy megvilágítsa, milyen lehetséges előnyei vannak annak, ha valaki innovációs tevékenységet végez. A tanulmány nem tűzi ki célul az innováció definiálását, tekintettel arra, hogy annak több száz ismert meghatározása létezik. Ugyanakkor fontos feladat lehet annak összegzése, hogy milyen hatásokra számíthat az a vállalkozás, amely innovációs tevékenységet kezdeményez és hajt végre sikeresen a szervezetnél. Az innováció hasznának összegzése után a hazai KKV szektor néhány szereplőjével készített interjúk kutatás összefoglalása tárul elénk, amely gyakorlati bizonyítékot adja annak, hogy miért érdemes az innovációban valójában részt venni. A tanulmány alapvető célja az, hogy bizonyítékot találjon arra a felvetésre, hogy az innovációval ténylegesen is érdemes foglalkozni és egy-egy sikeres innováció több potenciális hasznot is hozhat egy gazdálkodó szervezetnek.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ma már senkinek sem kell bemutatni, hogy mit jelent az innováció. Az innováció fogalmával kapcsolatos szakirodalom rendkívül gazdag, igen sokan foglalkoztak már korábban is az innováció meghatározásával. Sokkal fontosabb kérdés manapság, hogy hogyan kell innoválni. A gazdasági szereplőknek maguknak is arra kell törekedniük, hogy új, gazdaságosabb termelési eljárásokat, új, korszerű, versenyképes termékeket hozzanak létre (Fatonah & Haryanto, 2022), új, kedvező piacokat szerezzenek, új hatékony szervezési, vezetési módszereket alkalmazzanak, tehát innovatívvá váljanak. Az előző mondat arra szeretett volna utalni, hogy innovatívnak lenni az élet szinte bármely területén lehet, ahogy ez ugyanúgy elmondható az üzleti tevékenységekről is. Egy vállalkozás a működése során bárhol tud innovációs törekvéseket felmutatni, így bármely területen lehetnek innovatív vagy kreatív (Tohidi & Jabbari, 2021). Ennek ellenére mégis láthatunk szóródást a vállalkozások innovációs teljesítményét tekintve. A cégek maguk sem ugyanolyanok (Collis & Montgomery, 2008). Vannak innovatívabb és kevésbé innovatív országok, iparágak és vállalkozások is. Egyesek az innováció úttörői, éllovasai, míg mások csak követők vagy sereghajtók. Erre jó példát láthatunk az országok esetében az Innovation Union Scoreboard tanulmányban, amelyből egyértelműen láthatjuk az EU-s tagországok nemzeti innovációs rendszerei közötti különbségeit (EC, 2023). Az innováció ugyanakkor mindenki számára elérhető lehetőség. Ha sikerülne jobban felhívni a figyelmet az innovációk lehetséges előnyeire és hasznára, talán több gazdasági szereplő változtatná meg felfogását az ilyen jellegű tevékenységekkel vagy folyamatokkal kapcsolatban. A tanulmány arra

¹ Egyetemi docens, Oktatási Dékánhelyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, varga.janos@uni-obuda.hu

próbál fókuszot helyezni, hogy milyen haszonnal járhat az, ha valaki innovációs törekvéseknek enged teret (Bunduchi & Smart, 2010; Bunduchi et al, 2011), míg ugyanezt a kérdést több működő kis- és közepes vállalkozás számára is felteszi egy interjú adatgyűjtés keretében. A válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a gyakorlati oldal meg tudja erősíteni azokat a megállapításokat, amelyekkel a szakirodalmi feldolgozás részben

Az innováció hasznát különböző szinteken kell vizsgálnunk. Legáltalánosabb megközelítés szerint az innováció azért jó, mert erősíti a nemzetgazdaság versenyképességét, pozitív mértékben hathat a gazdasági növekedésre (Porter, 1990), míg a gazdasági fejlődés sarkalatos pontját is a radikálisan új technikák megjelenése jelenti. A versenyképesség erősödése és az innováció mértéke közötti pozitív kapcsolatot a nemzetközi versenyképességkutató szervezetek és szakemberek is megerősítették már (Garelli, 2005; WEF, 2014-2021; IMD, 2014-2023). Az innováció haszna ugyanakkor az iparágakban, a vállalkozásoknál, sőt a fogyasztóknál is megjelenik (Wheelwright & Clark, 1992). Utóbbiak esetében azt mondhatjuk, hogy az innováció valóban képes hatással lenni a fogyasztási szerkezetre. Ennek pedig nagyon egyszerű magyarázata van. Az innováció hasznát a fogyasztók és a felhasználók közvetlen módon az új termékek és szolgáltatások kínálatán, hasznosságán keresztül, míg a vállalkozások a versenyképesség és a szervezeti célok teljesülésének szempontjából érzékelik. Az innováció új, jobb és értékesebb választási lehetőséget kínál a vásárlóknak (Boyles, 2022), akiknek az innovációk életszínvonal emelkedést, magasabb hasznosságot vagy elégedettséget eredményezhet. A vállalkozás kőkemény versenyt folytatnak a vásárlók kegyeiért, a fizetőképes keresletért, így maguk is kénytelenek folyamatosan jobb lehetőségeket kínálni a piacokon (De Massis et al, 2016). Ahogy az korábban is említésre került már, az innováció előnyei között több dolgot is meg lehet említeni. Az elsők között ki lehet emelni azt, hogy az innováció a versenyben maradáshoz segíthet elő (Csiszár-Kocsir – Dobos, 2022; 2023a; 2023b). Az árral vagy a technológiával való versengésben csak átmenetileg tudjuk a versenyelőnyt biztosítani. Ebben a gyorsan változó világban nem is igazán megengedhető az, hogy csupán egy-egy tényezőre helyezzük a versenyképességünket. Ha nem újítunk, ha nem foglalkozunk az innovációkkal, úgy sokkal nagyobb kockázatot vállalunk és könnyen elveszíthetjük azt az ár- vagy technológiai előnyt, amelyet korábban megszereztünk. Az innovációk elhagyása kockázatot jelent és kiszolgáltatottabbá teheti a vállalkozást a versenytársak stratégiai döntéseinek (Luamba et al, 2021). Az innováció egyik legnagyobb haszna az, hogy elősegíti és felgyorsítja az alkalmazkodóképességet (Amesho et al, 2021). A közelmúlt eseményei nagyon jól megmutatták azt, hogy mennyire fontos lenne a gyors és rugalmas alkalmazkodás a megváltozott piaci feltételekhez. A vevői szükségletek és igények rendkívül gyorsan változnak, amelyhez a gazdasági szereplők leginkább innovációkkal tudnak reagálni, főleg termék és szolgáltatásinnovációkon keresztül. Az innováció harmadik nagy előnye között a növekedés elősegítését nevezhetjük meg. A növekedés számos ponton megnyilvánulhat. Egy-egy sikeres innováció növelheti a vállalkozás üzleti és piaci részesedését, a vásárlóinak számát vagy éppen azt az adózott nyereséget, amely lehetővé teheti a vállalkozásba történő, jövőbeni fejlesztő és bővítő beruházásokat. A vállalkozásokat sok esetben éppen a növekedés hajtómotorjának tekintik (WorldBank, 2020), de erre csak akkor lehetnek képesek, ha kellő innováció és elkötelezettség van a vállalkozás érintettjeiben. Az innováció negyedik előnye a differenciálás. Az innováció ugyanis valóban képes arra,

hogy megkülönböztesse a vállalkozásokat egymástól. Vannak innovatív és kevésbé innovatív cégek, így már eleve ez megkülönböztetést jelent. Az innovatív cégek között is vannak változatosan innovatív és kevésbé változatosan innovatív vállalkozások. Az innovációs változékonyság abban fejeződik ki, hogy egy adott vállalkozás mennyire koncentrálna az innovációban csupán egy vagy néhány területre, vagy esetleg képes a működésének legszélesebb területén is változatosabbnál változatosabb innovációs típusokat megvalósítani. Az innovációk abban nyújtanak segítséget, hogy megkülönböztessék az egyes szereplők termékeit és szolgáltatásait egymástól, ezzel egyértelműen kialakít versenyképességi, fejlettségi és versenyhelyzeti rangsorokat a gazdasági szereplők között. Az innováció egyik nagyon fontos haszna az is, hogy a természetből eredően kénytelen a megfelelő minőségű tudást, kreativitást és szakértelmet egy helyre koncentrálni (Drucker, 2002). Az ilyen jellegű potenciálok integrációja és kollektívja a jövőben további innovációs kezdeményezéseknek nyithat teret. A vállalkozások immateriális javai sokkal értékesebbek, mint a dologi eszközeik, de az innováció sikere alapvetően mégis attól függ, hogy mennyire jól menedzselte a vezetést az innovációhoz kapcsolódó folyamatokat (Sitthiwarongchai et al, 2018). Az innováció haszna nemcsak a vállalkozáson belül, hanem azon kívül is érzékelhető lehet. A legtöbb munkahelyet fiatal cégek, start-up vállalkozások hozzák létre. Ezekre a cégekre éppen az jellemző, hogy rendkívül rugalmasak, innovatívak és mindezt egy nyitott és együttműködésre is kész üzleti modell még inkább felerősítheti (Gronum et al, 2016; Eppinger, 2021). Ha egy kisvállalkozás a gyors növekedési útra lép, ott lehetőséget teremt a foglalkoztatás bővítésére is, ezáltal hozzáadott értéket teremtve a nemzetgazdaság számára. Egy-egy sikeres innováció eredményezheti azt, hogy az eddig csak hazai piacon szereplő vállalkozás kiléphet akár a nemzetközi piacokra is. Az innováció a foglalkoztatás elősegítése mellett a nemzetközivé válást is elősegíthetné, ha a külföldi piac számára is értékes és kívánatos innovációval jelenhet meg a hazai cég az adott piacon. Az innovatív vállalkozások exportképességének javulása a nemzetgazdasági egyenlegekben is pozitív hatást eredményezhetnek. Az innovációk általi exportképesség javulásával több pénz áramolhatna a gazdaságba vagy a cégek befizetéseikkel erősíthetnék a központi költségvetés bevételi oldalát, hiszen, ha maguk is növekednek, úgy profitábilisabbá válhatnak, így az nemcsak a vállalkozóknak, de a nemzetgazdaságnak is hasznos lehet. Az innováció haszna megjelenhet a vezetésben, a szervezeti kultúrában és a vállalkozás hatékonyságában. Kialakíthat jobb vezetési eljárásokat és módszereket, harmonikusabbá teheti a szervezeti kultúrát és költségghatékonyabb, termelékenyebb megoldásokat hívhat életre a mindennapokban. Vannak olyan innovációk, amelyek rövid időn belül eredményeket hoznak, míg mások csak időben később jelentkező hatásokat eredményeznek. Ha valaki például az innovációt támogató szervezeti kultúra építését tűzi ki célul (például egy komolyabb szervezetfejlesztéssel vagy átalakítással), az is hozhat számottevő eredményeket, de ennek hatásai gyakran időben később jelentkeznek. Ennek pedig az az oka, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása hosszabb időt vesz igénybe. Egy egyénre vagy szervezetre jellemző magatartásformát, viselkedésmintázatot vagy szemléletet sokkal több idő megváltoztatni, mint sokszor egy új terméket létrehozni. Az innovációk egyik legfontosabb haszna viszont az árbevétel növekedésében vagy a vevői elégedettség fokozódásában jelenhet meg (Blaskovics et al, 2023; Dobos et al, 2022). Az innováció alapvetően pozitív hatást gyakorol az árbevétel alakulására. Ennek legkésebb bizonyítékát az 1. táblázat

1. táblázat: K+F ráfordítások és a termékinnovációból származó bevétel kapcsolata (2020)

	A K+F aránya a GDP %-ában	A termékinnovációból származó bevétel aránya
Svédország	3,51%	13,7%
Finnország	2,94%	14,3%
Dánia	3,03%	13,6%
Hollandia	2,29%	8,2%
Németország	3,14%	14,8%
Bulgária	0,86%	6,3%
Románia	0,74%	8,8%
Magyarország	1,62%	8,8%
EU átlag	2,11%	12,9%

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

foglalja össze. Azokban az országokban, hol intenzívebben jelenik meg a K+F és az innováció a gazdaságban, illetve több figyelmet fordítanak a termékinnovációk megvalósítására is, ott a termékinnovációból származó bevétel aránya is jelentősen magasabb. A termékinnovációnak népszerűnek kellene lennie a vállalkozások körében (Reguia, 2014). A termékefejlesztés tehát olyan járható út a gazdasági szereplők számára, amely egyértelműen okozhat pozitív változást a mindenkorin árbevétel alakulásában. Emellett fontos szempont, hogy a digitalizáció megjelenésének is az innovatív folyamatokban (Berawi et al, 2020).

A vállalkozások körében is különböző célokat, prioritásokat fedezhetünk fel. Minden vállalkozás a fennmaradásban vagy a profittermelésben érdekelt. Fontos vállalkozói prioritás a növekedés vagy a hatékonyság növelése a szervezetben belül. Ugyanakkor sokszor jelenik meg az új termék vagy szolgáltatás megjelentetése iránti igény is, amely valamilyen intenzívebb innovációs folyamatot követelne meg a vállalkozások részéről. Az innovációkkal a vállalkozások jobb megfelelést tudnak mutatni a környezeti vagy fogyasztói szokások megváltozásával szemben. Az innováció a válságokhoz való alkalmazkodás egyik legfontosabb eszköze is lehet. Miközben a válságok alapvetően lerombolják az eddigi piaci szerkezetet, a válság csillapodásával a fizetőképes kereslet újbóli megjelenésével azok a gazdasági szereplők kerülhetnek elsőképpen helyzetbe, amelyek már a rajtvonalnál új lehetőségeket és választási alternatívákat tudnak kínálni a vevőknek (Boyles, 2022). A válság mindig átrendezheti a piaci viszonyokat, de annak csillapodása után egy új innováció segítségével könnyen piacvezető helyzetbe is kerülhetünk. A szakirodalmi részben bemutatott állítások a valós piaci szereplők véleményén keresztül is vizsgálatra, összehasonlításra kerül, így a primer kutatás főleg olyan vállalkozásokra fókuszált, amelyeknek már voltak tapasztalatai az innováció terén.

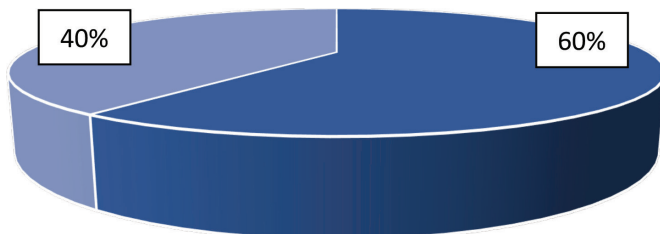
A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A primer adatgyűjtési eljárást egy interjúztatás szolgáltatta, amelynek keretében a hazai vállalkozások vezetőit, tisztségviselőit vagy az innovációban dolgozó munkatársait lehetett megkérni a felmérésben való részvételre. A kutatás során nemcsak a sablonos, általánosnak tekinthető válaszok voltak elvártak a vállalkozásoktól, hanem bizonyos esetekben válaszokra a várt a „miért” kérdés is. Egy-egy kérdéshez kapcsolódóan egy interjú során további alkérdéseket is meg lehetett fogalmazni, amelyek segíthettek tisztázni a fő kérdésekre adott válaszok mibenlétét vagy indokát. Egy kérdőív esetén nincs lehetőség arra, hogy csak korlátozott mértékben, hogy egy kérdésre adott választ jobban körbejárjunk a résztvevővel, így mélyreható képet nem is mindig sikerül szerezni a kérdőíves felméréssel. Is-

mert a mondas: az ördög a részletekben rejlik. Ezt szem előtt tartva az előző mondas egyfajta kutatási elvként működött és az interjú megkeresés került kiválasztásra abban bízva, hogy az interjú során lesz lehetőség egy-egy kérdést alaposabban is átbeszélni a válaszadókkal. Ez a várakozás teljesült és minden interjú remek hangulatban, az interjúalanyok maximális nyitottsága és érdeklődése mellett valósult meg. Az interjúztatás sikere két tényező együttesen múltott. Egyrészt megfelelő interjúalanyok kiválasztása a vállalkozói szektorból. Törekedni kellett olyan vállalkozások kiválasztására, amelyek foglalkoztak innovációval vagy gyakrabban találtak az innováció szükségességével. Másrészt a megfelelő kérdéseket kellett beilleszteni az interjú sablonba. A kutatás kérdéssora a meglévő és korábban áttekintett szakirodalmi háttér, valamint a korábbi kutatási és szakmai tapasztalatok alapján alakult ki. A korábbi innovációs kutatásokban való részvétel megfelelő rutint és ihletet adott a kérdések megfogalmazásához. Ennek megfelelően az interjú kérdéssora több kérdéscsoportot tartalmazott. Az első néhány kérdés a vállalkozás legfontosabb jellemzőire (1) vonatkozott. E kérdéscsoport a cég főbb tevékenységeire, munkavállalói számára, területi egységére és régiójára kérdezett rá. Emellett vizsgáldott abban is, hogy milyen a piaci részesedése, piacvezető-e és van-e külföldi érdeklősége. A második kérdéscsoport az innováció állapotára (2) vonatkozott. Milyen típusú innovációk valósultak meg tipikusan az elmúlt öt évben? Hány új termék vagy szolgáltatás jelent meg? Jelenleg milyen innovációs folyamatok zajlanak? A harmadik kérdéscsoport az innováció hasznát (3) vizsgálta. Milyen előnyökkel járt az innováció és ez hol mérhető, hol jelentkezik? Mennyire és miben járult hozzá az innováció a vállalkozás sikereihez? Mennyire segítette az innováció az árbevétel növekedését? Az utolsó, egyben negyedik kérdéscsoport az innováció sikertényezőit (4) vizsgálta. Mennyire tekinthető sikeresnek a vállalkozás az innovációs folyamatokban? Mi kellene ahhoz, hogy innovatívabbá válhasson a vállalkozás? Mi bátorítja, segíti az innovációt vállalkozáson belül és kívül? Ez a négy kérdéscsoport fogta át az interjú 23 kérdését, amelyek mindegyikére készséggel adtak választ az interjúalanyok. A tanulmány most a harmadik kérdéscsoport, tehát az innovációval használat foglalkozik kiemelkedően. A válaszadók között nők és férfiak, nagyobb és kisebb cégek egyaránt megtalálhatók. Azt érdemes leginkább áttekinteni, hogy a válaszadók által megfogalmazott dolgok mennyire feleltethetők meg az irodalmi részben leírt állításoknak, illetve mennyire tér el az elmélet és a gyakorlat egymástól a valóságban? Tényleg igaz az, hogy az innovációban megéri részt venni? Ezeket a kérdéseket részleteiben csak az interjú keretében volt igazán lehetőség alaposabban átbeszélni.

EREDMÉNYEK

Az interjúalanyok készségesen válaszoltak a kérdésekre, bár többen közülük nevük elhallgatását kérték a beazonosíthatatlanság (anonimitás) biztosítása érdekében. A szakirodalmak kiválóan összefoglalták, hogy miért fontos az innováció és milyen haszon keletkezik az innováció megvalósításával. Azt mondhatjuk, hogy a szakirodalomban közölt megállapítások jól szinkronban vannak a vállalkozók, vezetők, interjúalanyok által elmondottakkal. A felmérésben résztvevő cégeket két nagy csoportra lehet bontani: az aktív és az adaptív innovátorokra. Kivételesen jellemző volt mindenkire az innováció. A cégek egy része lényegesen nagyobb erőfeszítést tesz az innováció ösztönzéséért. Őket tekinthetjük ebben a kutatásban aktív innovátoroknak. A többi vállalkozásnál is van fellelhető és érzékelhető innovációs tevékenység, de vagy intenzitásában, vagy a ráfordítások vonatkozásában kisebb léptékűek. Több interjúalany jelezte, hogy főleg átvesznek új megoldásokat, tehát több helyen az innováció adaptációja figyelhető meg. Ez utóbbi jellemzőkkel bíró vállalkozásokat adaptív innovátoroknak nevezhetjük.



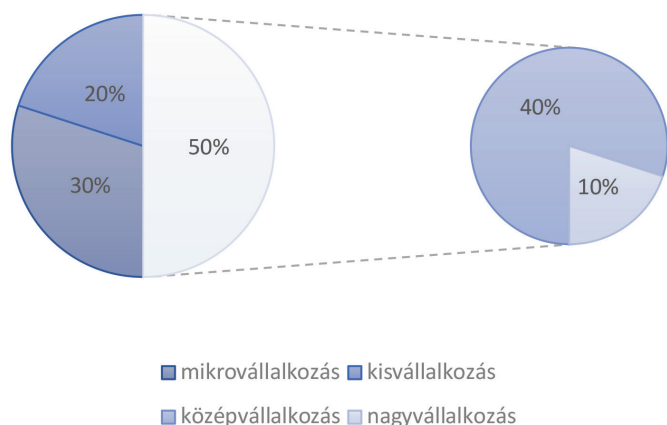
1. ábra: Az aktív (60%) és adaptív innovátorok (40%) vélt száma az interjú felmérésben

Forrás: saját interjú felmérés alapján saját szerkesztés

A felmérésben nincs egyetlen olyan cég sem, amely ne folytatólt volna valamilyen innovációt a közelmúltban és szinte mindenki meg tudott nevezni legalább egy innovációtípust az elmúlt öt évből. A vállalkozások leginkább termékinnovációkat és termékfejlesztéseket valósítottak meg, új szolgáltatásokat vezettek be, szervezetfejlesztéseket vittek végbe, új eszközöket fejlesztettek ki vagy vásároltak meg, információs rendszerekbe ruháztak be és nem utolsósorban piaci és marketing innovációkat is kezdeményeztek. A vállalkozások mindegyike egyetértett abban, hogy az innováció hasznos és értékes. A legtöbbjükönél szinte minden innovációs projekt vagy kezdeményezés sikeres és hasznos volt. Csak a projektek kis százaléka nem zárult sikerrel, többségében a piaci és a vevői igények hirtelen és radikálisan gyors változása miatt. Az innováció hasznát a legtöbben az árbevétel növekedésében látták. Ezt a szakirodalmi áttekintés is megerősítette. Az innovációnak minden cégnél pozitív hatása volt az árbevételre. Egyetlen cég sem említett veszteséget vagy árbevétel visszaesést. Az innováció hasznát tekintve sok esetben hasonló válaszok születtek. A legtöbben az árbevétel növekedés mellett az ügyfélégedettség emelkedését, a hatékonyság javulását és a kereslet növekedését említették meg. Emellett kiemelték az innováció versenyképességre gyakorolt pozitív hatását, a szervezeti méret bővülését, a jobb szervezeti kultúrát, a költségoptimalizálást vagy a könnyebb munkavégzést is. A vállalkozások (interjúalanyok) által adott válaszok sok esetben megegyeznek a szakirodalmak által jelzett dolgokkal. A szakirodalmak is kiemelték az innováció pozitív relációját a vállalati versenyképességgel. A bevételekre, hatékonyságra, termelékenységre az innovációk jó hatást gyakorolnak - mint azt láthattuk a

kutatás szekunder fázisában -, és ezt a primer kutatásban résztvevő vállalkozások egyértelműen bizonyították és alá is támasztották az interjúban adott válaszaikkal. Az egyik vállalkozó szerint „az innovációban az ember a kulcstényező, hiszen maguk a cégek is emberekből állnak és a vevők is csak emberek”. A fentiekben túl számos tényezőt kiemelték még, amelyek az innovációkat elősegítik. Többen fontosnak tartották a nemzetközi trendek folyamatos figyelését, amelyekből sokszor kiváló ötletek származhatnak. Ha elsőként vezetünk be valamit itthon külföldről, annak is lehetnek számottevően pozitív gazdasági hatásai. A vállalkozók egy része kiemelte, hogy többükönél a jövőre megfogalmazott célok és elvárások segítik az innovációs törekvéseket. Ha kitűzünk magunk elé egy célt, amihez fejlődünk is kell, akkor az érezhetően szükségessé teheti az innováció megvalósítását. Egy pozitív jövőkép vagy fejlesztési cél valóban fontossá teheti egy innovatív megoldást vagy folyamatot. Az innovációt több esetben az is segíti, ha a vevőkkel vagy az ügyfelekkel intenzívebben kommunikálnak. Számos ötlet, javaslat származhat azoktól az ügyfelektől vagy vásárlóktól, akiknek egyébként minden vállalkozás próbál értéket teremteni. Magától értetődik, hogy az ő igényeik, elvárásai vagy elképzeléseik sokat segíthetnek az új innovációk megalkotásában. Több interjúalany jelezte, hogy a vevőkkel, ügyfelekkel fenntartott folyamatos kapcsolat és kommunikáció eredményezett is új innovációkat a vállalkozásnál. Az innováció sikeréhez a megfelelő szervezeti kultúra is hozzájárul (Jaruzelski et al, 2011). Mindez olyan innovációs miliót jelent, amelyben kiváló táptalaja van a kreativitásnak, a csapatmunkának, az új ötletek megvalósításának. Több válaszadó jelezte, hogy az innovációban többen is részt vesznek, az innováció és az újítás nem mindig egyszemélyi feladat. Az ügyfelekkel való folyamatos kommunikáció mellett többen csak egyszerűen vevőcentrikusságról beszéltek. A válság egyben lehetőséget is jelent a megújulásra. Az interjúalanyok többször említették a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet és a változékonyságot is. Ezeket a szervezeti tulajdonságokat egyszerűen csak agilitásnak nevezhetjük. Az innovációt segíti továbbá a fejlődni akarás, a jobb eredmények elérésére való törekvés. Mindez megjelenik vezetői szinten vagy a munkatársak körében is. Utóbbiról is több vállalkozásnál találhatunk példákat, említéseket. Az elhivatottság rendkívül fontos. Az elhivatottság és az elkötelezettség több esetben megjelent az interjúk során a válaszadók részéről. Van, aki a jövőképben hisz, míg vannak olyanok is, akik egyszerűen hisznek az innovációban és annak pozitív hasznában. A szekunder és a primer kutatási fázist követően a javaslatok szinte adják magukat. Teljes mértékben egyet lehet érteni a szakirodalmi áttekintésben tett megállapításokkal. Az innováció a versenyképesség erősítésének fontos feltétele. Haszna mérhető és tetten érhető. Előnyeit hosszasan lehet sorolni, pozitív hatásait és az árbevételre gyakorolt kedvező hatását maguk az interjúban résztvevő vállalkozások is megerősítették. A primer és szekunder kutatási fázis megállapításai és eredményei jól alátámasztják egymást. Az interjú felmérésben eltérő méretkategóriával rendelkező vállalkozás vett részt.

Az innováció a versenyben maradás feltétele, a versenyelőny megszerzésének egyik legtriviálisabb eszköze. A primer felmérésben résztvevő cégek a fentieket nem cáfolták meg, sőt még jobban megvilágításba helyezték, hogy az innováció nélkül nem kerülhetünk jobb helyzetbe és nem tehetjük jobbá környezetünket sem. A tanulmány zárásaként összefoglalásra kerültek azok a javaslatok, amelyeket valós vállalkozások üzennek a többi gazdasági szereplő számára az innováció és a versenyképesség fokozása érdekében:



2. ábra: A felmérésben résztvevő vállalkozások méretszerkezete
 Forrás: saját interjúk felmérés alapján saját szerkesztés

1. Figyeljék a piaci igényeket és forgassanak vissza a vállalkozásba ahhoz, hogy a fejlődés és a fejlesztések megvalósíthatók legyenek!
2. Nagyon fontos az, saját magukra képesek legyünk külső szemmel is rálátni, folyamatosan figyelni kell a belföldi és külföldi piacokat! Úgy kell követni a trendeket, hogy maradjon elég erőforrás a fejlesztésekre és az innovációra is!
3. Rendkívül fontos, hogy folyamatosan forgassunk vissza tőkét a vállalkozásba! A megfelelően visszaforgatott tőke később eredményeket hozhat a bevételekben is.
4. Erősen figyeljük, hogy melyek az aktuális piaci igények és folyamatosan fejlesszük saját vállalkozásunkat, illetve saját magunkat is (mint vállalkozói személyt)!
5. Nagyon fontos felismerni az innováció szerepét, célját és növelni az ehhez kapcsolódó ismereteket! Fejleszteni kell a kommunikációt, megosztani a jól bevált módszereket és jelentős anyagi forrást kell mozgósítani az innovációra!
6. Az innovációra ne valamilyen misztikus területként tekintünk! Elegendő időről-időre elgondolkodni azon, hogy hogyan csinálhatnánk/végezhetnénk jobban a munkánkat. Ez a rendszeres gondolkodás magával hozza a további lépéseket. A kihívást az jelenti, hogy a rendszeres gondolkodás időt és figyelmet igényel, amit nem szabad megspórolni. Ez az első befektetés, amit az innovatív tevékenységekre kell fordítani!
7. A legfontosabb a megfelelő munkatársak kiválasztása és megszerzése, akiket majd motiválni és folyamatosan képezni is kell az innováció sikere és szinten tartása érdekében!
8. Folyamatosan újuljanak meg a termékekben, szolgáltatásaiban, valamint a marketingben! Akarjanak minél jobbat alkotni, legyenek fenntarthatók és reklámozzák magukat minél szélesebb spektrumban a közösségi média oldalakon!
9. Amire igénye van a vendégnek, azt megpróbáljuk megvalósítani! Az innováció sohasem öncélú tevékenység!
10. Figyeljék jobbat a piacukat, ha innovatívabbak és versenyképesebbek szeretnének lenni!

KÖVETKEZTETÉSEK

Az innovációt folytató cégek ebben a tanulmányban egyértelműen bizonyították az innovációk előnyeit. Az árbevétel növekedés mellett számos olyan előny került felsorolásra, amelyek pozitív hatást gyakorolhatnak a cégek működésére. Önmagában már egyetlen előny megjelenése is indokolja, hogy miért kell jobban támogatni a gazdasági szereplők innovációs tevékenységét

vagy miért kell maguknak a gazdasági szereplőknek is többet foglalkoznia az innovációs folyamatokkal. A tanulmány primer részéből kiderült, hogy a megkérdezett cégek közül senki sem kételkedik az innováció fontosságában, sőt a felmérésben résztvevő cégek mindegyikére jellemző volt az innováció. A hazai vállalkozói szektort abban lehetne segíteni, hogy megteremtjük számukra azokat a feltételeket, amelyek mellett könnyebben valósíthatják meg az innovatív elképzeléseiket. Mint kiderült, az innovációval érdemes foglalkozni. Bár vannak olyan innovációnak szánt kezdeményezések és projektek, amelyek nem zárulnak sikerrel, de alapvetően egy jól előkészített innovációs folyamat sikereket hozhat a vállalkozás számára. A jól előkészítettség egyben azt is jelenti, hogy olyan innovációkat valósít meg egy gazdasági szereplő, amelyet előzetesen már elemzett a kívánatosság, a piacképesség vagy a vevői elvárások tekintetében. Aki kimarad, lemarad - tartja a mondás. Ez a tanulmány arra szeretett volna bizonyítékot adni, hogy az innovációval érdemes foglalkoznia a vállalkozásoknak és nem pusztán azért, mert ezt követeli meg a versenyszellem. Az innováció számos eredménnyel és haszonnal járhat (Banbury & Mitchell, 1995), pénzügyi és nem pénzügyi értelemben, kézzel fogható vagy éppen megfoghatatlan outputokat produkálva. Megerősíthetjük valóban, hogy az innováció a versenyképesség erősítésének egyik alapvető feltétele, az növekedés és a fejlődés mozgatórugója. Bár szakirodalmi és az eddigi kutatási eredmények gazdagok, a változó világ és az új kihívások eredményeként folyamatos szükség lesz az újabb és újabb típusú innovációk megjelenésére és a már eddig ismert innovációk továbbvitelére. A világ nem lesz kevésbé innovatív, mint volt az az elmúlt éveket tekintve.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- AMESHO, K. – EDOUN, E. – NAIDOO, V. – POOE, S. (2021): Managing competitive advantage through technology and innovation systems and its impacts on service delivery within the Kaohsiung City Government in Taiwan. *South African Journal of Information Management*, 23(1), 12 pages. doi:<https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1348>
- BANBURY, C. M. – MITCHELL, W. (1995): The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 161-182. <http://www.jstor.org/stable/2486774>
- BERAWI, M.A. – SUWARTHA, N. – ASVIAL, M. – HARWAHYU, R. – SURYANEGARA, M. – SETIAWAN, E.A. – SURJANDARI, I. – ZAGLOEL, T.Y. M. – MAKUNUN, I.J. (2020): Digital Innovation: Creating Competitive Advantages. *International Journal of Technology*, 11(6), 1076-1080. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4581>
- BLASKOVICS, B. – MARÓ, Z.Z. – KLIMKÓ, G. – PAPP-HORVÁTH, V. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023): Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *SUSTAINABILITY* 15 : 14 Paper: 11236. <https://doi.org/10.3390/su151411236>
- BOYLES, M. (2022): Innovation in business: what it is and why is it so important, Harvard Business School Online, 2022. <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>
- BUNDUCHI, R. – WEISSHAAR, C. – SMART, A.U. (2011): Mapping the benefits and costs associated with process innovation: The case of RFID adoption', *Technovation*, vol. 31, no. 9, pp. 505-521. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.04.001>

- BUNDUCHI, R. – SMART, A. (2010): Process innovation costs in supply networks: A synthesis, *International Journal of Management Reviews*. 12(4), pp. 365-383. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00269...x
- CHATZOGLU, P. – CHATZOUCDES, D. (2018): The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 44-69. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- COLLIS, D.J. – MONTGOMERY, C.A. (2008): Versengés az erőforrások terén. *Harvard Business Review*. Magyar Kiadás. 2008. december. <https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s>
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2022): Hungarian SMEs' role and opinion about research, development and innovation projects. In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 20th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2022) Szabadka, Szerbia. pp. 199-203. doi: 10.1109/SISY56759.2022.10036321.
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2023a): The place and role of research, development and innovation projects in the life of Hungarian and Polish micro, small and medium-sized enterprises after the pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Budapest, Magyarország : IEEE Hungary Section, pp. 185-189. doi: 10.1109/SISY60376.2023.10417869.
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2023b): The aspects of RDI project management in Hungary and Romania in the light of the pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics. Budapest, Magyarország : IEEE Hungary Section. pp. 179-184. DOI: 10.1109/SISY60376.2023.10417935
- DE MASSIS, A. – FRATTINI, F. – KOTLAR, J. – PETRUZZELLI, A.M. – WRIGHT, M. (2016): Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), pp. 93-116. <http://www.jstor.org/stable/43822139>
- DOBOS, O. – TÓTH, I. M. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – GARAI-FODOR, M. – KREMMER, L. (2022): How Generation Z managers think about the agility in a world of digitalization, IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI, pp. 207-212 doi: 10.1109/SAMI54271.2022.9780683.
- DRUCKER, P.F. (2002): The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. August 2002. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- EPPINGER, E. (2021): How Open Innovation Practices Deliver Societal Benefits. *Sustainability* 2021, 13, 1431. <https://doi.org/10.3390/su13031431>
- EUROPEAN COMMISSION (2023): Innovation Union Scoreboard 2023 Brussels Belgium https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (viewed on July 1., 2023).
- FATONAH, S. – HARYANTO, A. (2022): Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), pp. 161-168. DOI: 10.5267/j.uscm.2021.9.011
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. – JÄCKEL, K (2023/a): Characteristics of consumer segments based on perceptions of the impact of digitalisation. *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 6 : 2 pp. 975-993. , 19 p. (2023) DOI: 10.31181/dmame622023940
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. – JÄCKEL, K. (2023/b): Characteristics of segments according to the preference system for job selection, opportunities for effective incentives in each employee group. *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 6 : 2 pp. 557-580. , 24 p. (2023) <https://doi.org/10.31181/dmame622023761>
- GARAI-FODOR, M. (2023): Digitalisation trends based on consumer research. In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2023 : Proceedings. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section (2023) 818 p. pp. 349-352. , 4 p. doi: 10.1109/SACI58269.2023.10158614.
- GARELLI, S. (2005): Competitiveness of nations: The fundamentals: World competitiveness Yearbook. IMD. Lausanne <http://www02.imd.ch/wcy/fundamentals/>
- GRONUM, S. – STEEN, J. – VERREYNNE, M.L. (2016): Business model design and innovation: Unlocking the performance benefits of innovation. *Australian Journal of Management*, 41(3), 585–605. <https://doi.org/10.1177/0312896215587315>
- HANA, U. (2013): Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96, March 2013 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.01.06
- IMD (2014-2023) The World Competitiveness Yearbook. Lausanne. Switzerland
- JARUZELSI, B. – LOEHR, J. – HOLMAN, R. (2011): Why culture is the key? *Strategy+Business* <https://www.strategy-business.com/article/11404>
- KOHLHOFFER-MIZSER, CS. (2017): Mediáció a jogi személyek életében II. – munkaügyi mediáció: a munkaügyi mediáció In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* : VII. tanulmánykötet Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2017) 833 p. pp. 292-302. RePEc:pkk:vf2107:292-302
- KOHLHOFFER-MIZSER, CS. (2018): Mediáció a jogi személyek életében I. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* VI. : tanulmánykötet Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem (2016) RePEc:pkk:vf2106:197-210
- LUAMBA, D. – BLYE, M.L.J. – WILLIAMS, I.A. – CHAGADAMA, J. & MWEMA, E.M. (2021): The benefit of innovation for small businesses. *The International Journal of Business and Management Research*. 9. 425-432. 10.37391/IJBMR.090405.
- PORTER, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Harvard Business School
- REGUIA, C. (2014): Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal* June 2014. Vol.1 ISSN: 1857-7881.
- SITTHIWARONGCHAI, C. – JADESADALUG, V. & KONGKLAI, C. (2018): Development of strategic innovation management components. *The Euraseans: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (1(8), 64-72. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(8\).2018.64-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(8).2018.64-72)
- TOHIDI, H. – JABBARI, M.M. (2012): The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. *Procedia Technology*. Vol. 1. 2012, pp. 535-538. ISSN 2212-0173. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>.
- WHEELWRIGHT, S.C. – CLARK, K.B. (1992): Revolutionizing product development. The Free Press, Wien (Vienna) ISBN 9780029055151
- WORLD ECONOMIC FORUM (2014-2021) The Global Competitiveness Reports. Geneva. Switzerland. <https://www.weforum.org/>
- WORLD BANK (2020): Ease of Doing Business Report. Washington. USA <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>