

## Innovációs folyamatok a jövőálló szervezetben

**Dr. Bene Andrea**

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,  
bene.andrea@uni-obuda.hu

*Absztrakt: Korunkban az információhoz és technológiához való hozzáférés lehetősége szinte mindenki számára adott. Az újabbnál újabb találmányok, szabadalmak, újítások hétköznapjaink részévé válnak munkánk és magánéletünk során rendkívül gyorsan. Ezek az innovációk egyrészt jellegük miatt, másrészt a termék/szolgáltatás mögött álló szervezet által válnak sikeressé. Az ötlet, a tudás, a találmány leginkább egy komplex folyamatrendszer mentén tud hatékonyan hasznosulni, amihez mára nélkülözhetetlen egy innovációs környezetet biztosító szervezet. A tanulmány arra keresi a választ, hogy a szervezet milyen képességét érdemes leginkább erősíteni ahhoz, hogy megfelelően tudja támogatni azokat az innovációs folyamatokat, amik sikerre viszik az újítást.*

*Kulcsszavak: termékinnováció, szervezet innováció, folyamat innováció, K+F*

### 1 Bevezetés

Napjainkban a vállalkozásoknak rendkívül váratlan, előzetes prognózisokat mellőző kihívásokkal kell szembenéznük. A tőke- és tudáserős nagyvállalatok a szervezeti méretből adódó kötöttebb és merevebb rendszerszabályok között tartott működést megújítani - sok esetben forradalmasítani - kényszerültek a pandémiás, majd a háborús helyzet okozta nehézségek leküzdése érdekében. Emellett a mikro, kis- és közepes méretű vállalkozások (KKV-k), amik jellemzően rugalmasan és gyorsan reagálnak a változásokra, az esetleges tőke- és tudáshiány (pl. menedzsment módszerek, stratégiaalkotási készség, stb.) okán kényszerültek üzleti folyamataik versenyképességét javítani. Az ilyen jellegű innovációs folyamatok megvalósítására azonban nem minden vállalkozás képes. Ez is közrejátszhatott abban, hogy a 2020-ban kitört világjárvány hatásai a vállalkozások fenntartását és indítását jellemző trendeket drasztikusan megváltoztatta. (1.ábra) Mára a versenyképesség fenntartásához, javításához nélkülözhetetlen az innovatív gondolkodás, az innovatív tervezés és magának az innovációnak a sikeres megvalósítása.



1. ábra: Vállalkozás indítás és megszüntetés alakulása az EU-ban (2015=100)

Forrás: EC, 2021

A tanulmány az innováció napjainkban időszerűen aktuális aspektusait vizsgálja, majd megvilágításba helyez kulcsfontosságú fejlesztési pontokat annak érdekében, hogy a vállalkozások innovációs aktivitása fokozódjon és azok eredménye sikert hozzon.

## 2 Az innováció rendszer- és folyamat szemléletű megközelítése

Az innováció fogalmának megalapozójaként J. A. Schumpeter (Schumpeter, 1939) osztrák közgazdász már 1939-ben az innovációt, mint az újítás valamilyen formájú megjelenésének fogalmi meghatározásaként használta. Az Európai Unió meghatározása szerint „az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása” (EC,2004).

Századunk jelentős változást hozott gazdaságunkban, társadalmunkban. Mára az innovációt említve leginkább egy folyamatról beszélünk, az innovációs folyamatot befolyásoló tényezőket pedig több aspektusból kutatják. A XX. század végére Rothwell (Rothwell, 1994) összefoglalása mentén már eljutunk az ötödik generációs innovációs folyamat jellemzőihez. Az első generációs innovációs folyamatokra a technológiafejlesztés, a másodikra a technológia és a piaci igények összehangolása, a harmadikra pedig a technológia és a vállalkozás integrálása volt jellemző. Idővel az innovációs folyamat még tágabb értelmezést nyert, a negyedik generációnál a technológia, a vállalkozás, a beszállítók és a vevők (piac) együttműködése vált meghatározóvá. Az együttműködések hatékonynak

bizonyultak, ezért a sikeren tovább fejlődve, kialakult az ötödik generációs innovációs folyamat, amit leginkább az együttműködő innovációs rendszerek kiépítése jellemez. A napjainkban az innováció rendszerszemléletű megközelítése nem csupán a cégek egyéni teljesítményét hangsúlyozza, hanem komplex társadalmi és gazdasági kölcsönhatásokat vizsgál azok és környezetük között. Mikro szinten tehát a vállalat gazdasági változásokra tett reakcióit, makro szinten pedig a különböző régiók vagy országok növekedési pályagörméit érdemes vizsgálni az innováció kapcsán. (Bene, 2018c)

Ezen kapcsolati rendszerek értelmezése során a tudás és annak áramlása, az innovációs folyamat befolyásolja egyrészt a nemzetgazdasági növekedést, a régiók versenyképességét, és jelenetósen hat a vállalatok piaci szerepvállalására, versenyképességére, érték- és jövőállóságára. Az innováció rendszerelméletét látva, a vállalatok mint szervezetek innovációs aktivitásának fontossága mára létfontosságúnak tekinthető. A tanulmány célja, hogy a sikeres innovációs aktivitást elősegítő tényezőket megvilágítsa, ezzel fejlesztési javaslatlall éljen.

### **3 A sikeres innováció megvalósításának szervezeti képessége**

A sikeres innováció rendkívül komplex feladat, megfelelő képességek, tudás szükséges a K+F tevékenységekbe való beruházáshoz, az ahhoz kapcsolódó folyamatok biztosításához, ami legtöbb esetben nem áll rendelkezésre a vállalkozásoknál (Avermaete és szerzőtársai, 2003; Fagerberg, 2004, Bene 2020), így nem képesek a K+F eredményeket sikeres innováció formájában hasznosítani (Laforet, 2008; Bene, 2018a). A vállalkozások innovációs aktivitását külső és belső tényezők (pl.: tőke, információ, menedzsment szakmai- és személyiségjellemzői, stratégia, gazdaságföldrajzi elhelyezkedés, szervezeti kultúra, struktúra és méret, minőségbiztosítási rendszerek, stb.) befolyásolják. (Grunert és szerzőtársai, 2005, Bene, 2018b)

A mai pandémiás és háborús gazdasági és társadalmi környezetben a vállalkozásoknak a korábbinál is gyorsabban és rugalmasabban kell alkalmazkodniuk a változásokhoz. Létfontosságú a szervezetek számára, hogy képesek legyenek az állandó megújulásra mind a technológiai-, termék-, szolgáltatás-, marketinginnováció<sup>1</sup>, mind az üzletimodell-innováció (stb.) tekintetében (Csath, 2010). A sikeres innováció megvalósításához a vállalati

---

<sup>1</sup> Az innováció a marketingben, tehát elsősorban nem – nem csak – az információs és kommunikációs technológia által biztosított új feltételek üzleti szempontokból való kihasználást jelenti, hanem a marketingfilozófia újragondolását és annak alkalmazását. (Kotler-Keller, 2015)

szervezetnek innovációt támogató háttérrel szükséges biztosítani a megvalósítás során. Az innovációs környezet megteremtése a vállalat egészét érinti, úgy mint a humán, marketing és üzleti folyamatok területét is. Az innovációs folyamatban kulcsfontosságú szerepet játszik a menedzsment, valamint az általuk vezetett humán erőforrás.

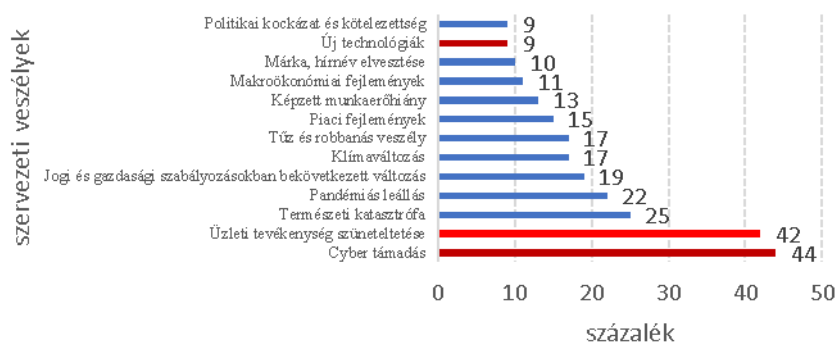
Szintén jelentős probléma, hogy a KKV-knál rosszul vagy egyáltalán nem működik a közép- és hosszú távú tervezés. A vállalkozás alaptevékenységében jártas, de menedzsment területen kezdő tulajdonos-vezető elvész az operatív problémák sokaságában és nincs ideje stratégiai kérdésekkel foglalkozni. Bár az innováció legfőbb akadályaként sokszor a pénzügyi problémákat jelölik meg a vállalkozások, általában azok mégsem olyan hangsúlyosak, mint a stratégiai tervezéssel kapcsolatos hiányosságok. A tervezési folyamatok hiánya nehezíti a tőkéhez jutást, valamint a vállalkozás vonzóvá tételét különböző befektetői csoportok számára, így – ha közvetetten is – a pénzhiány ténylegesen gátolja az innovációt (Bene, 2018c).

A vállalkozásoknak a piaci információk által vezérelve nem csupán magát az innovációt, hanem a hozzá kapcsolódó folyamatokat is sokszor egy időben szükséges megvalósítaniuk ahhoz, hogy az innováció sikere biztosított legyen. Mindezerért mára az innovációs folyamatokat komplexen szükséges menedzselni. Így a termék, szolgáltatás innovációval párhuzamosan az értékesítési folyamatok, a marketing- és PR-tevékenység innovációval, azaz az egész szervezetre vonatkozó innovációval szükséges foglalkozni. (Scott, 2008, Bene, 2018c ) Mindezerért mára könnyen értelmezhető az is, hogy az innovatív vállalkozás fogalmával egyre inkább párosul a jövőálló szervezet fogalma. Ebből az aspektusból nézve, egy vállalkozás leginkább akkor innovatív, ha az innovációs folyamatokat komplexen és minden szervezeti egységre vonatkozóan kezeli.

### **3.1. Az innovációs folyamatok gyakorlata ma**

A hétköznapi fogyasztó az innováció végfelhasználója, azaz célpontja a vállalati szektornak. Az innovatív környezethez való fogyasztói alkalmazkodóképesség és szokásváltozás rendkívül gyors, szinte nyomonkövethetlenné vált mára. Ezzel szemben az őket kiszolgáló vállalati szektor preaktivitása mára proaktivitássá vált a fogyasztói igények kapcsán. A fogyasztói reakciók és igények lekövetése mellett, jelentős kihívást okoz a vállalatok számára a gazdasági környezet szintén rendkívül gyors, sokszor ad hoc adódó radikális (pl. pandémia, háborús helyzet, energiaválság) változása. Az Allianz Risk Barometer 89 ország 22 iparágában végzett elemzése arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatok a legfontosabb üzleti kockázatok közé sorolják a kibertámadást, az üzleti folyamatok megszűnését, de még az új technológiák megjelenését is (2. ábra). Ezen veszélyek minimalizálása céljából a szervezet valamennyi forrásának (HR, folyamatok, technológia, stb.) az

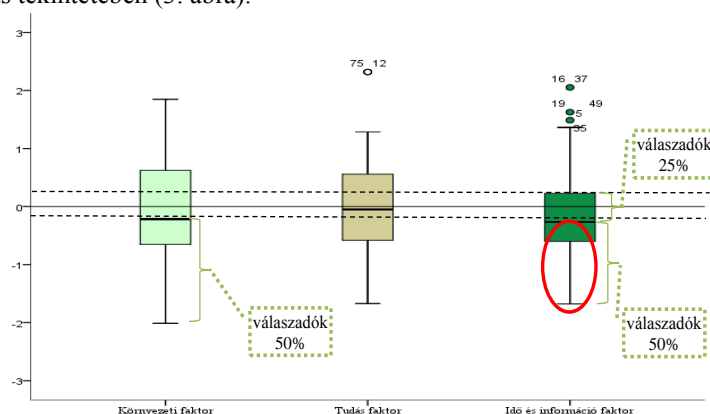
állandó megújulását szükség biztosítani a versenyképesség, jövőképesség érdekében.



2. ábra: Kockázati tényezők a vállalati szektorban (n=2650)(2022)

Forrás: saját szerkesztés ARB2022 alapján, 2022

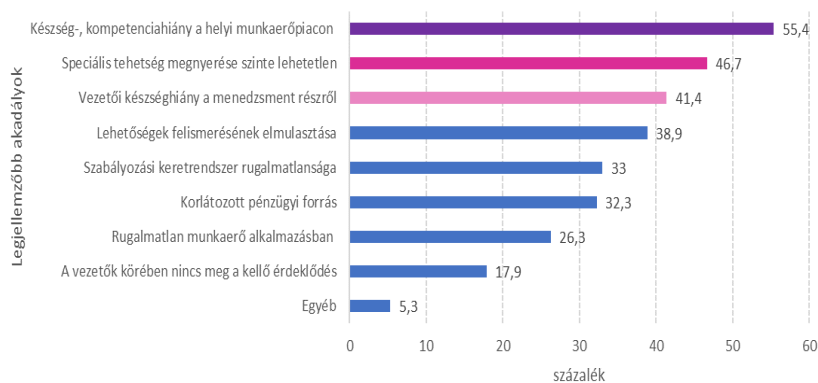
Azonban sok esetben a vállalkozás megújulási képességének fejlesztését maga a vállalati szervezet, leginkább a humán erőforrás gátolja. A vállalkozások nem rendelkeznek a rendszerezett és hatékony innovációhoz szükséges, legújabb ismeretekkel és képességekkel. Míg korábban a menedzsment jelentősége került a kutatások fókuszpontjába, mára a szervezet teljesen humán erőforrásának vizsgálata szükségessé vált az innovativitás fejlesztése kapcsán. Az élelmiszeripari KKV-k körében 2017-ben végzett kutatás arra világított rá, hogy a szervezeti innováció legfőbb akadálya a vállalkozásoknál az idő és a piaci információ hiánya, ami a megfelelő tudás és (ön)menedzselési képesség hiányára is rámutat a humán erőforrás tekintetében (3. ábra).



3. ábra: A szervezeti innovációt gátló faktorok boxplot ábrázolása (2017)

Forrás: Bene, 2018c

A 2020-as Világ gazdasági Fórumon mutatták be a *Future of Jobs (FJS, 2020)* legfrissebb felmérését. A felmérés vizsgálta a vállalkozások innovációs hajlandóságának akadályait is. A megkérdezett vállalkozások több mint fele (55,4 százalék) jelölte meg innovációt gátló tényezőnek a munkaerőpiac szakmeretének hiányát. Szintén jelentős hányada (46,7 százalék) a megkérdezetteknek azt is kiemelte, hogy szinte lehetetlen bevonni a különleges tehetséget. Bár még mindig érdemi, de mára a harmadik helyre került a problémaokok között a vezetőség képességihiánya, amivel a vállalatoknak szembe kell nézni, mint fejlesztendő ponttal. Az innovativitást jelentős mértékben gátolja továbbá a rugalmatlan szervezeti kultúra, a tőkehiány, de akár a vezetői érdektelenség is. (4. ábra)



4. ábra: Új technológiák bevezetésének akadályai a szervezeten belül, 2020

Forrás: Saját szerkesztés FJS 2020 alapján, 2022

A *Future of Jobs* által megkérdezett vállalkozások nagyobb része (62 százalék) biztosít át- és továbbképzést a munkavállalói számára, azonban az ilyen intézkedések mellett a vállalat felé történő elkötelezettség elmarad, így önmagában ez nem bizonyul elegendőnek a probléma kezelésére. (FJS, 2020)

A világ rendkívül felgyorsult folyamataival a munkaerőállomány, a vezetők még nem tudták felvenni a versenyt. Mára a technológiához könnyebb hozzájutni, mint a megfelelő munkaerőhöz. A szervezeteknek a sikeres innováció érdekében a szervezet minden szintjén fontos az újhoz való alkalmazkodó készség erősítése. Hogy milyen módon és mértékben, valamint milyen eszközökkel és kikkel, erre nincs garantált, egyetemesen elfogadott gyakorlat. Az innovatív, versenyképes vállalatok példáját követve, érdemes minél több jelentősebb innovációs trendre rákapcsolódni.

A fejezetrész az innováció komplexitását helyezte megvilágításba amellyel, hogy a szervezeti innovativitás gátlótényezői közül a munkaerő képességihiányát is sarkalatos fejlesztendő pontként jelölte meg.

## Összefoglalás

A kutatás szakirodalmi elemzésekre épült és arra irányult elsősorban, hogy a vállalati szektor innovativitásának fontosságát megvilágításba helyezze, a szervezeti innovációs folyamatok fejlesztését hangsúlyozza, valamint a humán erőforrást kulcstényezőként jelölje meg.

Napjaink gazdasági környezetében a vállalkozások életben maradási képessége jelentősen romlott egész Európában. A változásokhoz való alkalmazkodás képessége mindig is meghatározó tényezője volt a szervezet sikerének. Azonban a változások üteme mára már nem csak a technológiai újítások okán gyors, hanem különböző, de összefüggő válságok (covid-19, orosz-ukrán helyzet, energiaválság) következtében szinte nyomkövethetlenné vált. Így a vállalkozások proaktívan reagálnak a piaci eseményekre, a hosszútávú stratégiák kidolgozása rendkívül nehéz feladattá vált. Az állandó változás a vállalkozások állandó újhoz történő alkalmazkodás képességét teszi leginkább próbára. Az új módszerek, eszközök, technológiák alkalmazása a komplex szervezetet érinti, így a szervezet rendszerszinten történő innovativitása meghatározhatja a vállalkozás jövőállóságát és sikerességét.

Mára azt is láthatjuk, hogy míg az új technológia elérhetősége kihívást nem okoz a vállalkozásoknak, annál inkább innovációt gátló tényezővé vált a szervezet humán erőforrása. A vállalkozások jelentős hányada küzd azzal a problémával, hogy nem jut megfelelő szakemberhez, illetve a meglévő, akár továbbképzett munkatárs megtartása is kihívást jelent.

A problémakör hatékony kezelésének 'jó gyakorlata' nem alakult még ki. Jó példák viszont vannak a vállalkozások körében, amik arra mutatnak, hogy érdemesebb egyszerre több innovációs trendet követni az egy innovációs irányra történő fókuszálás helyett.

Az innovációs folyamatok ilyen jellegű holisztikus megközelése, a humán erőforrás tudás-, képességszintjének kialakulását is érinti. E tekintetben az oktatási és képzési rendszer feladatköre is megvilágításba kerül. További kutatás tárgyát képezi annak vizsgálata, hogy az egyetem, mint oktatási intézmény milyen módon és mértékben tudja segíteni a vállalkozások humán erőforrás problémájának orvoslását, ezáltal a szervezet innovativitásának fejlesztését.

## Hivatkozások

- [1] Schumpeter J. A. (1939): Business Cycles, New York: McGraw-Hill Book Company, 1939, 461 pp.
- [2] Arb, 2022: Allianz Risk Barometer 2022 Allianz Risk Barometer 2022 Letöltés: 2022.04.30.
- [3] Avermaete T. – Viaene J. – Morgan EJ. – Crawford N. (2003): Determinants of innovation in small food firms. *Europ. J. Innovation Manage.*, 6(1): 8-17.

- [4] Bene A. (2018a): A menedzsment képzettségének hatása az élelmiszeripari KKV-k innovációs aktivitására : Impact of the Managements's Education Level on the Innovation Activity of SME-s in the Food Sector. "Sustainability challenges and answers" XVI. Nemzetközi Tudományos Napok, ISBN: 9786155621741, p. 67
- [5] Bene A. (2018b): Az élelmiszeripari KKV-k innovációs stratégiái és aktivitása az Észak-magyarországi régióban, PhD disszertáció, Közlemény: 2357954, 137 p.
- [6] Bene A. (2018c): Az élelmiszeripari KKV-k innovációs stratégiái és aktivitása az Észak-magyarországi régióban, PhD disszertáció, Közlemény: 2357954, 137 p.
- [7] Bene A. (2020): A magyarországi élelmiszeripari vállalkozások menedzsment kihívásai napjainkban, XVII. Nemzetközi Tudományos Napok - Abstract Book : 17th International Scientific Days - online konferencia : Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után, ISBN: 9786155969027, pp 139-147
- [8] Csath M. (2010): Versenyképesség-menedzsment – Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010 ISBN: 9789631968453
- [9] EC, 2021: Business registrations and bankruptcies in the EU remain stable in Q4 2020 - Products Eurostat News - Eurostat (europa.eu) Letöltés: 2022.06.15.
- [10] EC (2004): DC Enterprise: Innovation Management and the Knowledge-driven Economy. Brussels
- [11] Fagerberg J. – Mowery D. C. – Nelson R. R. (2005): The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2008 ISBN 9780199264551 p. 622
- [12] FJS, 2020: Future of Jobs Survey, World Exonomix Forum WEF\_Future\_of\_Jobs\_2020.pdf (weforum.org) Letöltés: 2022.05.20.
- [13] Grunert K. G. – Jeppesen L. F. – Jespersen K. R. – Sonne A. M . – Hansen K. – Ronsden T. (2005): Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case sturdies from the food industry. European Journal of Marketing, . 35, 428-455.
- [14] Kotler P. – Keller K. L. (2015): Marketing Management 15th edition, ISBN 10:0133856461 p. 832
- [15] Laforet S. (2008): Size, strategic and market-orientation effects on innovation, J. Bus. Res. 61, doi:10.1016/j.jbusers. 2007.08.002 p. 753-764.
- [16] Rothwell R. (1994): Towards the Fifth-generation Innovation Process. International Marketing Review, 1994. No.I. p.7-30.



- [17] Scott A. S. (2007): The Handbook of TEchnology and Innovation Management, Case Western Reserve University, Wiley – A John Wiley and Sons, Ltd., Publication, England ISBN 9781405127912