

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Innovációs stratégiaalkotás testközelben**

**Belső konzulens: Balázsne Dr. Lendvai Marietta**

**Külső konzulens: Nagy András**

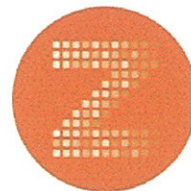
**Harsai Noémi**

**Nappali tagozat**

**Gazdálkodási és menedzsment**

**Szolgáltatás menedzsment**

**2015**



## NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Harsai Noémi

Szak/szakirány: Gazdálkodási és menedzsment/ Szolgáltatás menedzsment

Neptun kód: T8GUD1 A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2015

A szakdolgozat pontos címe:

Innovációs stratégiaalkotás testközelben

Belső konzulens neve: Balázs Dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens neve: Nagy András

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

Innováció, Innovációs stratégiaalkotás, stratégia gyakorlati megvalósulás, innovációs stratégia, S3 stratégia


Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.

*(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén kérjük a titkosítási kérelem egy eredeti példányát leadni: a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat a főiskola könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – egy nem kizárólagos, időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik a nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.


Dátum: 2015. 01. 04.

  
.....  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2015.01.05.



  
.....  
könyvtári munkatárs

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	0
1. Bevezetés .....	3
2. Innováció .....	4
2.1. A tudomány fejlődése az innováció alapját szolgálja.....	4
2.2. Az innováció meghatározása.....	5
2.2.1 Schumpeter elve alapján történő meghatározások.....	5
2.2.2 Freeman nevéhez köthető meghatározás .....	6
2.2.3 Az innováció jelentése napjainkban.....	8
2.3 Az innováció típusai .....	9
2.3.1 Chikán rendszerezése alapján .....	9
2.3.3. Freeman alapján.....	11
2.4 Az innováció elfogadtatása .....	12
2.5 Az innováció gazdasági jelentősége .....	13
3. Innovációs stratégia .....	18
3.1 Stratégia eredete .....	18
3.2 A stratégia kialakítása .....	18
3.2.1 Helyzetelemzés elvégzése a megfelelő stratégia kialakításhoz.....	20
3.2.2 A stratégia kialakításához külső környezet .....	22
3.2.3 A stratégia kialakításhoz szükséges belső környezet főbb tényezői .....	23
3.2.4. A stratégia kialakításhoz szükséges versenyhelyzet elemzés .....	23
3.3 A stratégia megvalósítása .....	25
3.4 Visszacsatolás.....	26
4. Innovációs stratégiaalkotás.....	27
4.1 Az innovációs stratégia tartalma.....	27
4.1.1. Megfelelő innovációs stratégia kialakításához szükséges vizsgálat .....	27
4.1.2 Az innovációs stratégia típusai .....	29
4.1.3 Mitől függ, hogy melyik stratégiát választja egy vállalat?.....	30
4.1.4 Az innovációs stratégia sikeressége .....	31
4.1.5 Az innovációs stratégia irányai.....	32
5. Innovációs stratégia a gyakorlatban .....	34
5.1 Szervezeti szinten- a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány mindennapjaiban....	34
5.1.1 Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány stratégiája.....	34

5.1.2 Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány tevékenysége.....	35
5.1.3 Enterprise Europe Network.....	35
5.1.4 Üzletfejlesztési tanácsadás .....	36
5.1.5 Innovációs tanácsadás .....	36
5.2 Nemzeti szintű gyakorlat – fókuszon az S3 stratégia .....	37
5.2.1 Mi is az S3 stratégia?.....	38
5.2.2 Megyei szintű S3 stratégia megbeszélés.....	39
5.2.3 Helyzetelemzés Zala megyére irányulóan (Stratégia kialakítás a gyakorlatban) .....	40
5.2.4 SWOT- elemzés .....	43
5.2.5 Célkitűzések az S3 stratégia alapján.....	50
5.2.6 A stratégia megvalósítása .....	52
6.Primer kutatás és eredményei .....	54
6.1 A kutatás célja .....	54
6.2A kutatás módszere.....	54
6.3.A kutatás eredményei .....	54
7. Összefoglalás.....	65
8.Hivatkozások.....	67
9.Ábrajegyzék .....	69
10.Mellékletek .....	70

## 1. Bevezetés

A szakdolgozatomnak „*Az innovációs stratégiaalkotás testközelben*” címet választottam. A téma aktualitása az innovációs és a stratégiai szemlélet fontosságából fakad, melyek nélkülözhetetlenek a mindennapokban. Ezt igazolja, hogy ebben az évben kerültek kidolgozásra a 2014-2020-as időszakra vonatkozó stratégiai dokumentumok.

A szakdolgozatomban először elméleti oldalról mutattam be a stratégiaalkotás lépéseit és folyamatát, majd a gyakorlatban alkalmazott fortélyokat, praktikákat vizsgáltam. Igazodtam a stratégiaalkotás logikai lépcsőfokaihoz, így a kialakítás, a megvalósítás és a visszacsatolás szakaszához.

Egyrészt szervezeti szinten, a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány innovációs tevékenységét és stratégiaalkotását elemeztem, másrészt kitekintettem a nemzeti szintű gyakorlatra is. A gyakorlatom idején testközelből alkalmam nyílt bekapcsolódni a Zala megyei Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia (S3) kialakítási folyamatába. Ezen keresztül végig követhettem a végső stratégiai dokumentum elkészítéséhez vezető utat, részt vettem az S3 stratégia munkacsoport megbeszélésein és egyeztetésein is. Alkalmam nyílt látni, hogyan épülnek be a helyi szakmai ismeretek és igények a nemzeti szintű stratégiába.

Egy kérdőíves felmérést is végeztem, amelyben arra kerestem a választ, hogy az S3 munkacsoportokba bevont vállalkozások, szervezetek képviselői, valamint az innovációban érdekelt személyek hogyan értékelik a kezdeményezést, s annak hasznosságát. A szekunder és a primer kutatási eredmények alapján vontam le a a végső következtetéseket, s készítettem el az összefoglalást.

## 2. Innováció

### 2.1. A tudomány fejlődése az innováció alapját szolgálja

A folyamatosan gyorsuló műszaki és gazdasági fejlődés egy olyan jelenséget takar, amelyből senkinek sem szabad kimaradnia. Egy osztrák fizikus véleménye szerint a gőz és a villamosság olyan apróságnak tűnik, amely a későbbiekben sokkal nagyobbra nőheti ki magát. Mostanában olyan változások keletkeztek, amelyek az előző évtizedekhez képest egy drasztikus előrelépést jelentenek. Fontos, hogy folyamatosan új ismeretekkel gazdagítsuk tudásunkat, és ezeket hirdetve segítsünk másoknak is. Megjelennek a vevő igényekből adódóan a minőségi változások is, nincsen arra lehetőség, hogy a felmerülő gondokat új kutatóintézetek kialakításával orvosolják. Egyre inkább felértékelődik az együttműködés szerepe és az innovációs folyamatokra való törekvés.<sup>1</sup>

Korábban a legtöbb tudóst az foglalkoztatja, hogy a tudományos – műszaki eredmények nyomására (Push), vagy az új termékek, folyamatok húzása (Pull) nyújt motivációt a vállalkozók számára. Schumpeter gondolatai alapján a „technológia nyomása” alapján határozták meg az innováció terjesztését. Ezzel az elvvel teljesen ellentétes irányú elveket közvetít Schmookler. Gondolatai alapján a kereslet húzóereje a fő oka az innováció elterjedésének. Mivel a szakemberek sem értenek egyet az okokban, nézzük meg részletesen a nézeteiket.<sup>2</sup>

#### 1. ábra A tudományos- műszaki eredmények nyomás (push) technológia



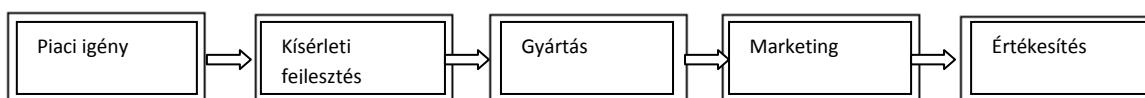
1. ábra A tudományos- műszaki eredmények nyomása (push) technológia

*Forrás: Buzás Norbert: Innováció menedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007.p.18. ISBN szám:9789630584678*

<sup>1</sup> Forrás: Birman Erzsébet: Innováció. Budapest: Műszaki Kiadó, 1987. p.18. ISBN szám: 9631071286

<sup>2</sup> Forrás: Inzelt Annamária: Bevezetés az innováció menedzsmentbe. Budapest: Műszaki Kiadó, 1998. p. 44. ISBN szám: 9631630129

## 2. ábra Az új termékek iránti megnyilvánuló kereslet szívóhatása (pull) technológia



2. ábra Az új termékek iránti megnyilvánuló kereslet szívó (pull) technológia

Forrás: Buzás Norbert: *Innováció menedzsment a gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. p.18. ISBN szám: 9789630584678

### 2.2 Az innováció meghatározása

Az innováció meghatározása már a kezdetektől nagy jelentőséget tulajdonít az ember életében. Az életünk során számos újdonsággal találjuk szemben magunkat. Ha azt a kérdést tesszük fel magunknak, hogy miért is fontos számunkra az innováció Széchenyi István pontos meghatározása alapján a kérdésünkre választ kaphatunk.<sup>3</sup>

„Ami eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen utóbb még káros is lehet”<sup>4</sup> (Széchenyi István)

#### 2.2.1 Schumpeter elve alapján történő meghatározások

Az innováció eléggé szerteágazó fogalom, ami magába foglalja a vevőnek nyújtott értéket, és a meglévő értékek alacsonyabb költségeken történő előállítását is. Az innovációt előldgesen mindenki az új technológiához, és az új termékekhez kapcsolja, de ez ennél jóval szélesebb meghatározásokon alapul. Az innováció fogalmát 1911-ben egy osztrák közgazdász Joseph A. Schumpeter határozta meg először. Schumpeter véleménye szerint az „*innováció nem más, mint a dolgok másképp csinálása*” (Schumpeter, J. A, 1911). Végezetül az innováció meghatározása 1939-ben jelent meg a közgazdaságtanban. Schumpeter öt alapesetet különböztetett meg:

<sup>3</sup> Forrás: Jarjabka Ákos- Lóránd Balázs: *Az innováció alapjai és megjelenési területei*. Pécs: Pécs- Baranya Kereskedelmi és Ipari Kamara, 2010. p. 6.

<sup>4</sup> Forrás: Szabó Zsolt: *Innováció*. IV. modul Dunaújváros: 2002. ( [www.vallalkozni.hu/ujpr/downloads/innovacio.htm](http://www.vallalkozni.hu/ujpr/downloads/innovacio.htm) ) Letöltés időpontja 2014.10.12. 8:21.

- Fogyasztók által ismeretlennek feltüntetett javak, vagy már meglévők, amelyek új tulajdonsággal lettek ellátva.
- Olyan új termelési eljárást is magába foglalhat, amelynek nem kell új felfedezésen alapulnia.
- Új piacok megnyitását jelentheti egy vállalat előtt, akár létezett korábban a piac, akár nem.
- Nyersanyagok, vagy félkész áruk vételezési forrásainak megnyitása, függetlenül attól, hogy a vételezési forrás korábban létezett-e, vagy sem.
- Új szervezetek létrehozása, kialakítása<sup>5</sup>

Schumpeter által meghatározott fogalom egyik feltevése közé sorolhatjuk, azt hogy a piac szereplői között egyenlőtlenség alakult ki az újítások területein. A legnagyobb különbségek az innovációs folyamatok képességeikben érzékelhető. Vannak az úttörők, amelyek az innovációs folyamatok csúcán helyezkednek el. Természetesen a kockázat és a piaci profit megjelenése is itt a legjelentősebb. Majd a sorban utánuk a korai alkalmazkodók vannak jelen. Ebben a csoportban a kockázat mértéke alacsonyabb, de az ezzel járó profitálás is. Az utolsó kategória a lemaradók, akik alig fogékonyak az innovációs folyamatokra.<sup>6</sup>

### 2.2.2 Freeman nevéhez köthető meghatározás

(Freeman 1988) Az innováció elmélet alapján (Búzás 2007 alapján) négy kategóriát vesz igénybe az innovációs folyamatok meghatározására.<sup>7</sup>

#### 1. Fokozatos, vagy módosító innováció

Ide sorolhatjuk, a kisebb költségcsökkentéseket, teljesítményjavítást, valamint kisebb változásokat, amely segítségével növelni szeretné a vállalat a profitáló képességét.

<sup>5</sup> Forrás: Dr. Hoffér Ilona és társai: Innováció- menedzsment [elektronikus dok.]Budapest Corvinus Egyetem 2011. pdf.[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003\\_15\\_Innovacio\\_menedzsment/1modul\\_3\\_3.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_15_Innovacio_menedzsment/1modul_3_3.html)

<sup>6</sup> Forrás: Buzás Norbert: Innováció menedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007.p. 13. ISBN szám:9789630584678

<sup>7</sup> Forrás: Dr. Hoffér Ilona és társai: Innováció- menedzsment [elektronikus dok.]Budapest Corvinus Egyetem 2011. pdf. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003\\_15\\_Innovacio\\_menedzsment/1modul\\_4\\_4.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_15_Innovacio_menedzsment/1modul_4_4.html)



## 2. Radikális innováció

A radikális innováció már a meghatározásból eredően nagyfokú változást, újítást jelent. Nem ragaszkodik a hagyományok megtartásához, inkább törekszik a teljes elszakadásra új termékek, új technológia bevezetésére.

## 3. Termelési-eljárás változások

A termelési folyamat átalakítása, és technológiai újítások jelenléte jellemző.

## 4. Paradigmaváltozások

A fogalom egy technikatörténésztől származik Constant (1980). A meghatározásból adódóan a cél, hogy a problémák legfőbb okozója a szemlélet. Ezeket szükséges megváltoztatni, hogy a felmerülő problémák megváltozzanak, megoldódjanak.<sup>8</sup>

A tudás szerepe egyre inkább felértékelődik, és ez magával ragadja az innováció megjelenését is. A tudósok véleménye alapján az a vállalat, amely nem törekszik az innovációra nem tud helytállni a versenyhelyzetben, és nem tudja követni a gazdaság dinamizmusát. Régen elég volt a tőke és a holtig tartó munka, ahhoz hogy egy vállalat sikeres legyen, ma már ez kevés. Szükség van a megújulásra, hogy lépést tudjon tartani a cég a versenytársakkal. Ha ez nem lebeg a vállalkozók szeme előtt, akkor nem tud helytállni a piacon.<sup>9</sup>

Az innováció meghatározását tovább bővíti a tudás definíciója, amely elengedhetetlen tényezője az innovációnak.

Davenport Pruska szerint: „*A tudás tapasztalatok, értékek, összefüggésekbe helyezett információ és szakmai meglátások képlékeny keveréke, amely keretet biztosít ahhoz, hogy segítségével új információt és tapasztalatot dolgozhassunk fel.*” (Csath Magdolna: *Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 275. ISBN szám: 9789631968453*)<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Forrás: Buzás Norbert: *Innováció menedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. p. 13. ISBN szám: 9789630584678* .

<sup>9</sup> Forrás: Dr. Hoffer Ilona és társai: *Innováció- menedzsment [elektronikus dok.] Budapest Corvinus Egyetem 2011. pdf.*

<sup>10</sup> Forrás: Csath Magdolna: *Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 275. ISBN szám: 9789631968453*

### 2.2.3 Az innováció jelentése napjainkban

Ma használatos egyszerű megfogalmazások:

*„Azt a változást, amelyet az ember, vagy a rendszer azzal a céllal vezet be, hogy az adott állapotot új állapotok váltsák fel, feltéve, hogy az utóbbiak bizonyos ismérvek szerint pozitívan értékelendők és a maguk összességében haladást jelentenek.” (Pietrasinszky, 1970)*

*„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 [1993-96] p. 19.)*

Ebben a definícióban az ötletet megjelenésétől, a megvalósításáig van jelen a folyamat. Három lehetséges kimenetelt sorakoztathatunk a termék, a művelet és a szolgáltatás. Viszont a fogalomban az ötlet szó több jelentést kap, hiszen lehet tudományos, műszaki, pénzügyi, kereskedelmi, kulturális ötlet, amely a piacon megjelenik, vagy önkényesen kerül bevezetésre. Ebből is látszik, hogy az innováció fogalmát nagyon nehéz meghatározni, hiszen szinte lehetetlen ágazatokra levetíteni. Nemcsak termelő, hanem szolgáltató területekre is kell következtetni. Ennek oka az is lehet, hogy napjainkban a szolgáltató vállalatok megjelenése és terjedése hangsúlyosabb.<sup>11</sup>

A meghatározások alapján nem csak az újítások tartoznak a fogalmi körbe, hanem az új technológia alkalmazása, vagy olyan gyártási folyamatok, amelyek eddig nem voltak jelen a vállalkozások életében. Ebből adódóan nem tudunk meghatározni egy olyan elfogadható definíció, amelyben minden innovációra kiterjedő meghatározás jelen lenne, ezért tovább kell bontani a fogalmi kört.

1. Bázis innováció: újdonságok, teljesen új dolgok megjelenése
2. Fejlesztő innováció: alkalmazott technológia fejlesztése, tökéletesítése
3. Látszat innováció: jobb eladhatóság érdekében történő újítások

---

<sup>11</sup> Forrás: Jarjabka Ákos- Lóránd Balázs: Az innováció alapjai és megjelenési területei. Pécs: Pécs- Baranya Kereskedelmi és Ipari kamara, 2010. p. 7.

## 2.3 Az innováció típusai

### 2.3.1 Chikán rendszerezése alapján

Az innováció négy típusát különböztetjük meg. A termék-, folyamat, marketing és strukturális innovációt az Chikán (2005) kézikönyv alapján.

1. *Termék innováció:* A termékek, és szolgáltatások piacon való megjelentetése, amely magába foglalja az ezekre vonatkozó fejlesztéseket, részletesen kidolgozott műszaki leírásokat, összetevőket, anyagokat, felhasználóbarát jellegüket, vagy más működésbeli tulajdonságukat
2. *Folyamat innováció:* Olyan eljárási formák, amelyeket a vállalkozás újonnan vezet be, szállítási módszerek, szoftverek, berendezésekben történő magas fokon bekövetkezett változások.
3. *Marketing innováció:* Olyan marketing eszközök megfogalmazása, amely nagyfokú fordulatot hozhat az árak kialakításában, a termék piacon való megjelenésében, termék reklámozásában, csomagolásban és a termék tervezésében is egyaránt. A marketing innováció kiterjed:
  - Értékesítés növelése
  - Fogyasztói szükségletek megcélzása
  - Új piacok megnyitása
  - Termékek új piaci elhelyezése<sup>12</sup>
4. *Strukturális innováció* Egy olyan megoldás létrehozása, amely jelentős megújításokat foglal magába az üzleti élettel, munkaszervezéssel kapcsolatban.<sup>13</sup> A szervezési innováció három fontosabb területre fókuszál:

---

<sup>12</sup> Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. p. 217-218. ISBN: 9789639478749

<sup>13</sup> Forrás: Dr. Hoffer Ilona és társai: Innováció- menedzsment [elektronikus dok.]Budapest Corvinus Egyetem 2011. pdf.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003\\_15\\_Innovacio\\_menedzsment/1modul\\_4\\_4.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_15_Innovacio_menedzsment/1modul_4_4.html)

- Üzleti gyakorlat
- Munka irányításával kapcsolatos folyamatok
- Új szervezeti struktúrák, új döntéshozatali folyamatok<sup>14</sup>

Az innováció elengedhetetlen a gazdasági életben. Ma az a vállalat tud versenyképes lenni, és új piacokat meghódítani, aki folyamatosan törekszik kínálatának megújítására. Fontosnak tartom, hogy az alkalmazottak ismereteit folyamatosan frissíteni kell, hogy a vállalat naprakész tudjon lenni, és fel tudja venni a versenyt az iparágon belüli társakkal.

A legutolsó innovációs típust alkalmazzák leginkább a vállalatok a gyakorlatban. De ezek a típusok egymással összeolvadva, vagy akár párhuzamosan is jelen lehetnek a cég életében. A típusok fontos célt képviselnek. Legfőbb ezek közül a vállalat nyereségessé tétele. De mindig nagy kockázati tényezőként szerepel, hogy a vevő hajlandó-e megfizetni az innovációval kapcsolatos magas eljárási költségeket. Itt jelentkezik első sorban az innováció fő kockázata, hogy az ötlet után meg tud jelenni a piacon, vagy fel tudja-e kelteni a fogyasztó érdeklődését.<sup>15</sup>

Egy teljesen más megközelítést figyelembe véve négy kategóriát különböztetünk meg. (Hisrich. R. és Peters. M. 1991)

1. *Invenció:* Olyan termékek, szolgáltatások és folyamatok feltárása, amely teljesen új a piac számára. Outputról még nem beszélhetünk, csak egy ötlet van jelen és azt nevezzük találmánynak, ezt a jövőben szükséges megvalósítani és piacképesé tenni.
2. *Továbbfejlesztés:* Itt már a termékek, szolgáltatások és folyamatok továbbfejlesztése van jelen. Fontos megemlíteni, hogy a megszokottól rendhagyó formában kerül alkalmazásra. Ilyen például a szolgáltatás területén a bevásárlóközpontok jelenléte.
3. *Utánzás:* Lényege, hogy a piacon jelen lévő termékek, szolgáltatások, eljárási folyamatok eltulajdonítása, vagy lemásolása tartozik ebbe a kategóriába. Viszont egyedi, egyéni ötletei beépítve mégis különbözik az eredetitől. Ez a koncepció komoly versenyt alakíthat ki a vállalkozások között a piacon, hiszen ennél a

<sup>14</sup> Forrás: OECD és Európai Bizottság (Eurostat): Oslo kézikönyv 2005. alapján

<sup>15</sup> Forrás: OECD és Európai Bizottság (Eurostat): Oslo kézikönyv 2005. alapján

tevékenységnél a legfontosabb elem, hogy minél olcsóbban, minél jobb minőséget. Az nyer, aki a leginkább meg tud felelni a vevő elvárásoknak.

4. *Szintézis*: Már meglévő termékek, szolgáltatások és eljárási formák alkalmazása más folyamatok segítségével, akár a költséghatékonyság figyelembe vételével.<sup>16</sup>

### 2.3.3. Freeman alapján

A Freeman-féle innovációs elmélet ismét négy innováció típust határoz meg, ezzel szemben más oldalról közelíti meg. (Búzás, 2007 alapján):

1. *Fokozatos, vagy módosító innovációk*: Ebben a kategóriában legfontosabb a teljesítménynövelés, valamint a költségcsökkentés. Minél alacsonyabb áron, minél jobb terméket tudjunk előállítani.
2. *Radikális innovációk*: A radikális szó eredetéből adódóan drasztikus változást jelent. Két típust különböztetünk meg, meg amikor új termékhez új technológia kapcsolódik, a másik, meg amikor meglévő technológia segítségével új terméket állítunk elő. Mindkét esetben teljesen új terméket állíthatunk elő.
3. *Termelési eljárás-változások*: A meglévő technológiák és eljárások innovációját foglalja magába.
4. *Paradigmaváltások* Folyamatos új technológiák megjelenése, amely a fejlődésben drasztikus változásokat okozhat. A teljesen új technológiával teljesen új termék előállítását foglalja magába.<sup>17</sup>

A szakirodalmakban még további két típus is jelen van. Megkülönböztethetünk még fenntartó- és bomlasztó innovációt is. A típusok nevéből adódik a legfőbb céljuk is. Az első a piac változatlanul hagyását is jelenti, tehát fenntartja a piac kialakult jellemzőit.

---

<sup>16</sup> Forrás: Hisrich. R. és Peters.M.: Vállalkozás. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1991 alapján

<sup>17</sup> Forrás: Buzás Norbert: Innováció menedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. p. 12. ISBN szám:9789630584678

Még a második esetben megjelennek az új, innovatív technológiák, amelyek felforgatják a hagyományosan működő piacot.<sup>18</sup>

### 3. ábra Az innováció megjelenési formái

Szerző	Megjelenési formák
Schumpeter	Új javak, termelési eljárás, értékesítési piac, beszerzési piac, szervezet
OECD-Eurostat	Új termék, folyamat, marketing módszer, szervezeti megoldás
Chikán	Új termék vagy szolgáltatás, technológia, szervezeti megoldás

3. ábra Az innováció megjelenési formái

*Forrás: Chikán, (2008), OECD-Eurostat, (2005) és Schumpeter (1939) alapján<sup>19</sup>*

## 2.4 Az innováció elfogadtatása

Fontos tényező, hogy az innovációval kapcsolatban megemlítsenre kerüljön az innováció elfogadtatásának stratégiája is. Az alakító tényezői az elfogadtatásnak.

- *Relatív előny:* Szükséges az innovatív termékek, szolgáltatások, és folyamatok vizsgálata a piacon olyan szempontokhoz mérten, hogy mitől jelentenek többet, mint a piacon már megjelent termékek.
- *Beilleszthetőség:* Az ellentmondásokat le kell redukálni a lehető legminimálisabbra a fejlesztések, tapasztalatok és megoldások között, és annál nagyobb jelentőségű a piaci siker.
- *Bonyolultság:* Az új fejlesztések átláthatósága, transzparenciája fontos szempont, mert minél átláthatóbb egy termék fejlesztési technológiája, annál könnyebb elfogadtatni a piaci szereplőkkel.
- *Kipróbálhatóság:* Az előzetes kísérletek tesztelésének, kipróbálásának nagy szerepe van a vevői kockázat észlelésnek a csökkentésében.

---

<sup>18</sup> Forrás: Baranya Megyei Vállalkozói Központ, Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Pécs, 2007. p. 14-15 alapján

<sup>19</sup> Forrás: Gyimesi Imre Viktor: Az innováció szerepe a magyar vállalkozások versenyképességében 95. sz. műhelytanulmány ([http://edok.lib.uni-corvinus.hu/451/1/TM95\\_Gyimesi.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/451/1/TM95_Gyimesi.pdf)) Letöltés időpontja: 2014.10.25.

- *Megfigyelhetőség:* A tapasztalatok megosztásának nagy szerepe van, ezt szükséges nyilvánosságra is hozni, így könnyebb az újítást a piac részvevői számára elterjeszteni.<sup>20</sup>

Egy nagyon jó példán keresztül mutatom be az innováció elfogadtatásának szükségességét. Mivel a kisgyermekvállalás számánál magas fokú csökkenés jelentkezik, így a bébiételek forgalmazásánál szükséges egy új célcsoportot is meghatározni. Az újonnan meghatározott csoport nem más, mint az idősek. Ezzel az újítással hatalmas előnyre lehet szert tenni, viszont szükséges a diszkrét kezelése az életkornak.<sup>21</sup>

## 2.5 Az innováció gazdasági jelentősége

Az elmúlt évszázadban egyre nagyobb szerepet tölt be a folyamatos fejlődés. A gazdaság fejlődése nélkül nincs komoly előrejutás a világban. Ezért is érezzük ennek szükségességét. Régebben elég volt a tőke és a munka tényezője, ma már ez kevés, hogy helyt álljanak a vállalkozások a piacon. A piac dinamikussá vált, és a legfontosabb fennmaradási tényező a kutatásfejlesztés, és a műszaki fejlődés lett. Egyre nagyobb szerepet kap a tudás. Hiszen elengedhetetlen a mai gazdaságban az ötlet fogalma, ami a mérföldköve az innovációnak. A mai gazdaságot „tudásalapú gazdaságnak” is szokták nevezni. A villamosságban, gépjármű-iparban és az elektronikában nagyfokú változások mentek végbe a XX. századtól kezdve. A XXI. században pedig további fejlődések várhatók. A Szilícium- Völgyében, az európai kék banán térségében és Tokió körüli együttműködésekben további tudományos és technológiai fejlesztések várhatóak, ami meghatározzák a jövőbeli piaci dinamizmus nagyságát. Az innováció térhódítása nem csak a fejlett országokban jellemző, hanem Kínában és Indiában is fellelhető. Európában sokkal nagyobb jelentőséggel bír az innováció, mivel a világpiacra az EU-nál megjelentek a versenyképességgel kapcsolatos problémák. A K+F tevékenység jelentősége magasabb, mint bármely kontinensen, viszont a szabadalom védjegyével az unió nem megfelelő módon él. Japán és az amerikai termékek jóval piacképesebbek, további nehézséget okoz Kína és India feltörekvése.<sup>22</sup>

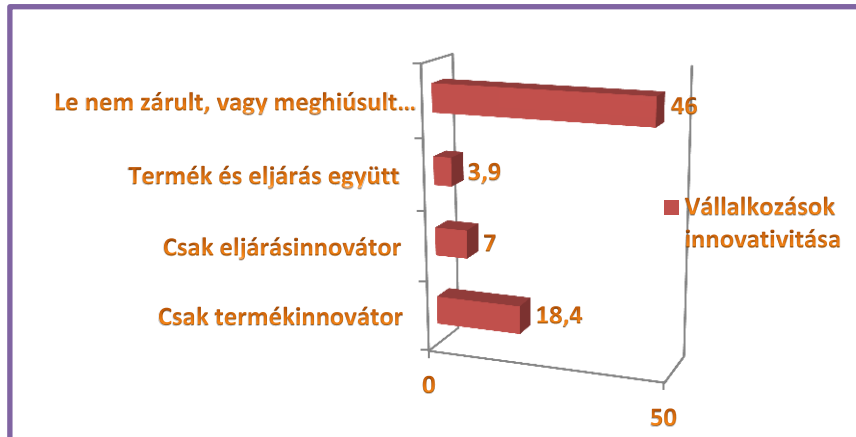
---

<sup>20</sup> Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. p. 31. ISBN: 9789639478749

<sup>21</sup> Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. p. 31. ISBN: 9789639478749

<sup>22</sup> Forrás: [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_11792.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_11792.pdf) Letöltés időpontja: 2014.10.30.

#### 4. ábra Vállalkozások innovativitása



4. ábra Vállalkozások innovativitása

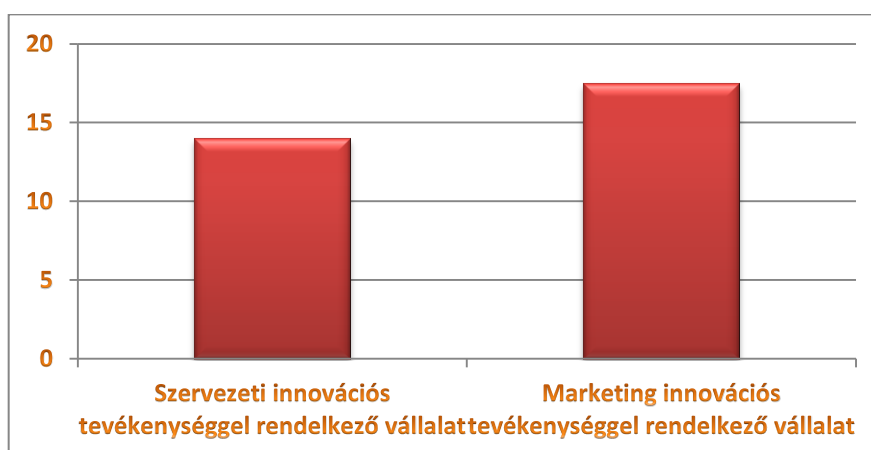
*Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> letöltés ideje: 2014.11.03. 14:42*

Egy 2010-es kutatás a kis és középvállalkozások (továbbiakban: kkv) innovativitására kereste a választ. Az ábrán látható, hogy a termékfejlesztés a leggyakoribb innováció a vállalatoknál, viszont az eljárás innováció is fontos a számukra. A kis és közép vállalkozások kis részénél jelenik csak meg az e kéttípusú innovációs tevékenység. De ezen kívül jellemzős még az innovációs folyamatok lezáratlansága is, valamint a megghiúsult innovációs folyamatok is. Az ábra is tükrözi, hogy ez a legjellemzőbb. Összességében a felmérés alapján megállapítható, hogy viszonylag magas arányban nyitnak a kkv-k az innováció felé, hiszen belátták, hogy a piacon maradás fő feltétele a folyamatos megújulás.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Forrás: Márton György: Innovációs potenciál felmérés tanulmányai egy elmaradott régióban. In: Tér és Társadalom 2004., 18. évf. 3.sz. p. 127-149.



## 5. ábra Szervezeti, vagy marketing innovációs tevékenység



5. ábra Szervezeti, vagy marketing innovációs tevékenység

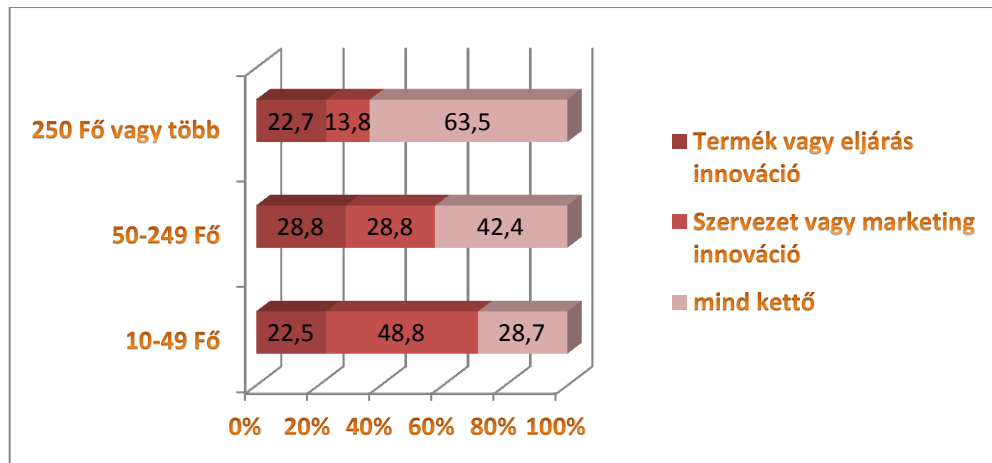
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal hivatalos honlapja <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>

Letöltés időpontja: 2014.11.03. 14:51

Az innovációs tevékenységek közül a leggyakoribb az ábrák alapján mégis a marketing innovációs tevékenység. Hiszen egy eljárás, vagy termék innováció nagy költségeket emészt fel. A marketing, és a szervezeti innovációs tevékenység elengedhetetlen a fejlődésben. Hiszen a marketingben történő megújulás kihagyhatatlan a termék, vagy szolgáltatás piaci megjelenésében, olyan új reklámokat, árképzéseket, csomagolásokat jelent, ami a fogyasztó érdeklődését folyamatosan felkelti. Még a szervezeti innováció pedig olyan új menedzsmentdöntéseket, új szervezeti struktúrákat jelent, ami segítséget nyújt a vállalkozások folyamatos megújulásában, piacon maradásában. Így az ábra alapján is látható, hogy innovációs tevékenységek közül a fent említett folyamatok a legjellemzőbbek<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal honlapja: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> Letöltés időpontja: 2014.11.03. 14:51

## 6. ábra Innovatív vállalkozások megoszlása az innováció típusai szerint



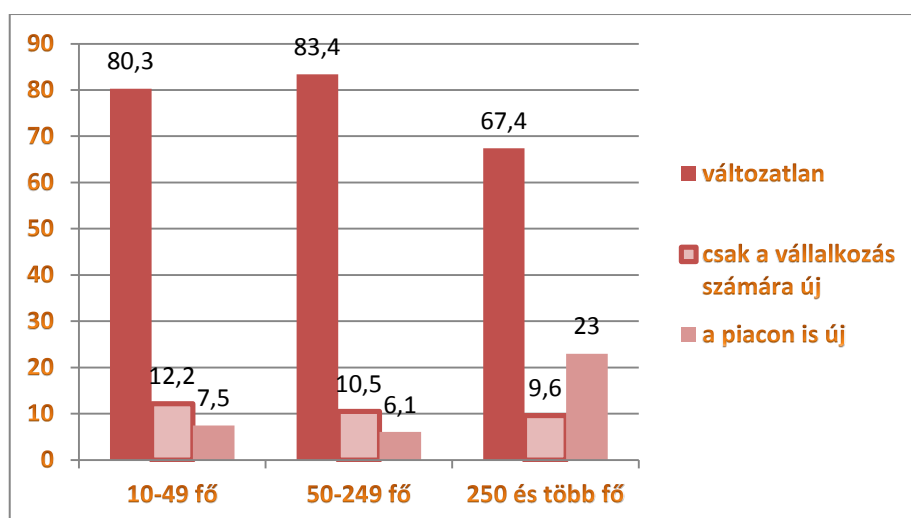
6. ábra Innovatív vállalkozások megoszlása az innováció típusai szerint

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai Tükör In: KSH 2012. augusztus 17., IV évf. 59.sz. p. 1-4.*

A KSH adatai alapján látható, hogy a termék és a szervezeti innováció összefüggésben van a vállalkozás létszámával. A kizárólag technológiai és eljárás innovációt végzők száma közel azonos. Viszont a szervezeti, vagy marketing innovációt végzők aránya magasabb a kisebb létszámú vállalkozásoknál. Az innovációs költségek jóval alacsonyabbak egy szervezeti újításnál, mint egy eljárás innovációnál. Így a 10-49 főt foglalkoztató vállalkozások ezt részesítik előnybe. Átlagosan a vállalkozások 24,2% újított termék, vagy eljárási folyamatokban és 40,7% a vállalkozások közül, csak szervezeti és marketing területén hozott újításokat. A 250 főnél magasabb vállalkozásoknál jellemző mind a négy újítási forma viszonylag magas arányban. Statisztikai adatok alapján 63,5%-ban van jelen a nagy vállalatoknál, még 42,4%-ban a közepes vállalkozásoknál és a legkisebb arányban 28,7%-ban a kis vállalkozásoknál.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai Tükör In: KSH 2012. augusztus 17., IV évf. 59.sz. p. 1-4.

## 7. ábra a termék innováció és az árbevétel megoszlási aránya



7. ábra A termék innováció és az árbevétel megoszlási arányai

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal honlapja

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/innovacio/innovacio10.pdf> Letöltés ideje:

2014.11.04. 13:48

Az ábra mutatja, hogy a nagy vállalkozások tudnak a piac számára is új termékből árbevételt növelni. Általában csak a nagyvállalatok azok, amik rendelkeznek olyan erőforrásokkal, kapacitásokkal, ami segítségével új termékeket tudnak a piac számára nyújtani. Csak a vállalkozás számára új termékekből, szolgáltatásokból származó árbevétel 12,2- 9,6 % között szóródik. Nemcsak a cég mérete a legnagyobb befolyásoló tényező, hanem az adott termék életciklusa is. Például egy jármű, vagy egy számítógép vagy elektronikai termékek élete jóval rövidebb, mint más áruké. Tehát a fontos tényező, hogy a versenytársakhoz képest tud-e a vállalkozás újdonsággal előállni. Így lehet az innovációval az árbevételt leginkább növelni. Szükséges minden vállalkozás számára a folyamatos újítás, viszont egy kisebb vállalkozás nem képes megfizetni folyamatosan új eljárási folyamatok, ezért szükséges a vállalkozás számára új technológiák, marketing eszközök alkalmazása.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal honlapja:<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/innovacio/innovacio10.pdf> Letöltés ideje: 2014.11.04. 13:48

## 3. Innovációs stratégia

### 3.1 Stratégia eredete

A stratégia görög eredetű szó, mely jelentése harcművészet. Szótári megjelenése szerint háborút, vagy hadvezetési tervet jelent. Olyan eszközöket sorolhatunk ide, amelyek a célok elérését szolgálják, a változó körülmények ellenére a célok elérését helyezi fókuszpontba. A vállalkozásoknál is nagy jelentőséggel bír, hiszen egy jó stratégia irányt mutat a kitűzött célok elérése érdekében. Ezen felül csökkenti a kockázatot és elhárítja a veszélyt a vállalatok számára. Az átfogó célok elérése magába foglalja, hogy okosan bánunk- e az erőforrásokkal, vagy éppen túl járunk a versenytársak eszén. A stratégiának három alapvető területe van:

- stratégia kialakítás
- stratégia megvalósítás
- visszacsatolás<sup>27</sup>

### 3.2 A stratégia kialakítása

A stratégia a kisebb vállalkozások számára biztonságot nyújt és a kockázat érzetet csökkenti. Taktikai tervek hosszú és rövid távú cél kitűzések jelennek meg a stratégia kialakításban. Ez irányt mutat az út felé, amin haladni kell egy vállalkozásnak, hogy céljait meg tudja valósítani. Első lépés a stratégia kialakításában, hogy az adott vállalkozásnak a helyzete meghatározásra kerüljön, és a versenykörnyezet vizsgálata megtörténjen. A tervezési fázis fontos eleme a döntéshozatal. Itt dől el, hogy a vállalkozás milyen irányba szeretne haladni tovább. A döntések elfogadása után szükséges a tervek kidolgozása (akciótervek). Számos kérdést fogalmaz meg egy vállalkozó, amikor fel akarja mérni a vállalkozásának a helyzetét. A stratégia tervezés folyamatában öt fázist különítünk el.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Forrás: <http://www.humankulcs.hu/index.php/szolgalatasok/tanacsadas/strategia> Letöltés időpontja: 2014.11.03.

<sup>28</sup> Forrás: [http://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1563%3A10atetel&catid=254&Itemid=378](http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=1563%3A10atetel&catid=254&Itemid=378) Letöltés időpontja: 2014.11.03.

## 8. ábra A stratégiatervezés folyamata

<b>Hova akarunk eljutni?</b>	<b>Célok kitűzése</b>
<b>Hogyan juthatunk oda?</b>	<b>Stratégia készítése</b>
<b>Hogyan hajthatjuk végre az elképzeléseinket?</b>	<b>Operatív tervezés</b>
<b>Hogyan halad a terv megvalósítás?</b>	<b>Megfigyelőrendszer kialakítása</b>
<b>Hogyan ösztönözhető a stratégia megvalósítása?</b>	<b>Ösztönző-rendszer kialakítása</b>

8. ábra A stratégiatervezés folyamata

*Forrás: foiskola.iweb.hu/llamvizsga10.DOC Letöltés időpontja: 2014.11.05.*

A célkitűzési ciklusban a vállalat vezetője megfogalmazza a hosszú és rövid távú célokat, valamint az ehhez szükséges erőforrásokat. Szükséges meghatározni a működéssel kapcsolatos célokat is. Majd végezetül az elképzeléseket a vállalat vezetője jóváhagyja. Az előzetes célok meghatározása után kezdődik a stratégia kidolgozása. A kidolgozás üzleti egységenként történik, és a legjobban megfogalmazott stratégiák elfogadásával zárul. Az egység vezetők döntenek a stratégiákról és az ehhez szükséges erőforrásigényről. A vállalat vezetője hozza meg a végső döntést. Majd utasít az rövid távú célok, akciótervek kidolgozására, ezt a folyamatot nevezzük operatív tervezési ciklusnak. Az üzleti egységek vezetőinek a feladata a tervek összeállítása. A legfőbb vezető jóváhagyja a vállalati portfólió megvalósítását célzó rövid távú célokat, ezzel zárul az operatív tervezési ciklus. Szükséges meghatározni a megfigyelőrendszer alapvető követelményeit. Az egységek vezetőinek a feladatai közé tartozik, hogy irányítsa a szervezeti egységek tervező munkáját. A stratégiatervezéshez szükséges a marketing környezet ismerete. Azokat a külső tényezőket tartalmazza, amelyek hatást gyakorolnak a vállalati képességek sikeres piaci tranzakcióiban. A marketing szakembereknek a feladatai közé tartozik, hogy fel kell ismerni a környezet

legfontosabb változásait, és nyomon kell követni a változásokat okozó hatásokat. A közvetlen környezet, amely a vállalat piaci jelenlétét határozza meg és magába foglalja a vállalati képességet. Ide tartozik a vállalat is, amely különböző egységekből épül fel és mindegyike meghatározza a marketingdöntéseket. A vállalkozás sikertényezője függ még a szállítóktól és a piaci közvetítőktől és a közvéleménytől is. Fontos, hogy a vállalat hogyan tudja elfogadtatni magát a szélesebb nyilvánossággal. Fontos megemlíteni a mikrokörnyezeti tényezők hatóerejét is, amelyek elősegítik a vállalat lehetőségeinek magas fokú kihasználását, valamint az ellene irányuló fenyegetettségeket. Ezek a vállalat számára ellenőrizhetetlen, csak szemmel lehet tartani és alkalmazkodni kell hozzá. A hatóerők közé sorolhatjuk a demográfiai, gazdasági, természeti, technológiai, politikai-jogi, társadalmi elemeket. A stratégia kialakításánál fontos a tervezési folyamat, amely során a vállalat elemzi a jelenlegi helyzetét, és meghatározza a jövőbeni célokat, elképzeléseket. A stratégiatervezés elemzéssel kezdődik, ahol két fontos kérdésre keressük a választ: „*Hol tartunk most és hova akarunk eljutni?*” Kérdéstől elindulva keressük a választ a lehetőségekre.<sup>29</sup>

### 3.2.1 Helyzetelemzés elvégzése a megfelelő stratégia kialakításhoz

Ha egy stratégiák szeretnénk készíteni a vállalkozásunk számára, mindig az első lépések közé tartozik, hogy elvégezzünk egy helyzetelemzést. Tudni kell, hogy hol tart az adott cég, és hogy hova akar eljutni. Ezért szükséges vizsgálni az erősségeket, gyengeségeket. Az elemzés rávilágít arra, hogy hol szükséges stratégiát kialakítani és végrehajtani. Helyzetelemzés nélkül nem készíthetünk stratégiát.

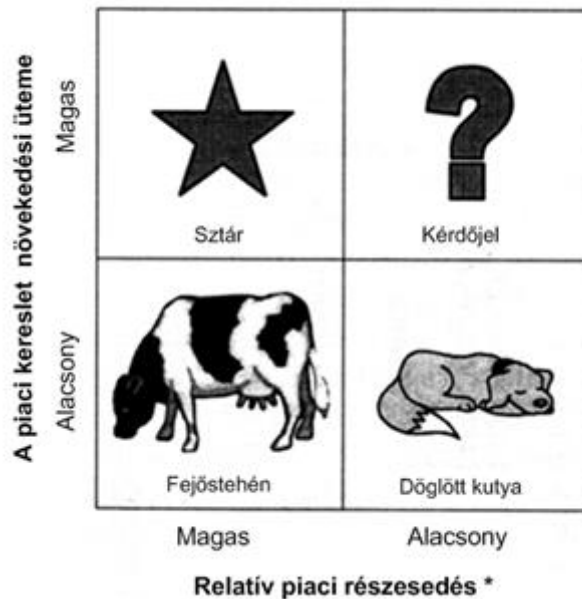
Amikor SWOT- elemzést végzünk fontos, hogy nem kell az összes erősséget, gyengeséget, lehetőséget, és veszélyt felsorolni. Törekedni kell, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ki kell értékelni a kapott listát azok a szempontok figyelembe vételével, hogy milyen következményei vannak a stratégiát érintően és a stratégiaalkotásnál mely területekre kell koncentrálni.

---

<sup>29</sup> Forrás: A vállalati stratégia fogalma, szintjei. A vállalati stratégia tervezésének folyamata. A stratégiai tervezés módszerei. A stratégia megvalósításának gyakorlata a kereskedelmi vállalkozásokban. foiskola.iweb.hu/llamvizsga10.DOC Letöltés időpontja:2014.11.05.

A másik fontos elemzési módszer, amelyet alkalmazhatunk a megfelelő stratégia kialakítására a BCG (Boston Consulting Group) mátrix. A piaci növekedés és a piaci részesedés alapján négy kategória alakítható ki. Ennek a mátrix típusú táblázatnak a segítségével termékeinket, szolgáltatásainkat sorolhatjuk a megfelelő kategóriák közé. Így képek kaphatunk a vállalkozás tevékenységéről, valamint jelenlegi helyzetéről.

### 9. ábra BCG mátrix



9. ábra BCG mátrix

*Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyezetstrategia/images/6\\_1.png](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/images/6_1.png) Letöltés időpontja: 2015. 12.09. 13:45.*

Az elvégzett elemzés mutatja meg a vállalat számára a célt, a követendő stratégiát. A mátrixban négy mező van jelen, és mindegyik más típusú stratégiát mutat. Sztároknak nevezzük azokat a termékeket, amelyek magas fokú sikert jelentenek a vállalkozás számára. A piacon nagy relatív részesedéssel van jelen, és kompetitív előnyre tehet szert a versenytársakkal szemben. Leggyakrabban alkalmazható stratégiák a beruházás, fejlesztés és marketingtámogatás. A fejős teheneket a kiöregedett sztároknak is lehet nevezni. Régen hatalmas részesedést értek el, amely mára már teljesen elveszett. Hanyatló termékek, amelyeknek még profit vonzatuk van, de már nem érdemes beruházni. Fontos olyan stratégiákat követni, hogy az adott piaci pozíciót fenn tudják tartani és maximálisan ki is tudják használni. A teljesen újonnan megjelenő termékeket nevezzük kérdőjeleknek, amelyek még nagy piaci részesedést és profitot nem hoznak. A

termékkel kapcsolatos döntés kockázattal jár, és érinti a vállalat jövőjét is. A piaci részesedésre törekedni kell, és nagyfokú beruházásra van szükség a sztárrá válás érdekében. A sikertelen termékeket döglött kutyaáknak nevezzük. Alacsony piaci részesedés és kis vonzerő jellemzi ezeket a termékeket. Ezekről a bukott termékektől fontos mihamarabb megszabadulni.<sup>30</sup>

### 3.2.2 A stratégia kialakításához külső környezet

Szükséges folyamatosan a versenytársakat figyelni, hiszen jó időben piacon megjelenő termék hozhatja meg a sikert a vállalkozás számára. Vizsgálni kell a versenytársak innovativitását is, hogy a vállalkozás ne maradjon le. Minden szempont alapján szükséges a piac többi tagjának elemzése, hogy sikeresek tudjanak maradni. Manapság a piaci részvétel egy verseny, ahol szükséges folyamatosan új termékekkel, szolgáltatásokkal jelen lenni, hiszen a vállalkozások számára ez nyújtja a legfőbb árbevételt. A fogyasztó számára az fontos, hogy minél jobb minőségű terméket minél kedvezőbb áron tudjon megvásárolni. Folyamatosan vizsgálni kell a külső környezet elemeit, hogy olyan termék, vagy szolgáltatás kerüljön a piacra, amelyre megfelelő kereslet van. A külső környezet elemei:

Társadalmi (*Social*) környezet elemzés segítséget nyújt a korösszetételek, a nemek arányának vizsgálatában úgynevezett demográfiai elemzésben, valamint a kulturális elemek vizsgálatában.

Technológia (*Technological*) környezet elemzésével a kutatás és fejlesztéssel járó kiadások rendszerezhetővé válnak, a termékélelciklus, valamint az alkalmazott technológia sikeressége is vizsgálható.

Gazdasági (*Economic*) környezet elemzése is fontos, mert követni kell az infláció rátával kapcsolatos információkat, a munkanélküliség helyzetét, valamint az üzleti ciklusokat. Ezekkel kapcsolatos információk rendelkezésre állását biztosítani kell egy vállalatnak.

Természeti (*Ecological*) környezet elemzés kapcsán fontos megemlíteni az ökotudatos magatartás térhódítását és az ökoteknológia tudatos alkalmazását.

---

<sup>30</sup> Forrás: A vállalati stratégia fogalma, szintjei. A vállalati stratégia tervezésének folyamata. A stratégiai tervezés módszerei. A stratégia megvalósításának gyakorlata a kereskedelmi vállalkozásokban. foiskola.iweb.hu/llamvizsga10.DOC Letöltés időpontja 2014.09.22.



Politikai és jogi (*Political*) környezet elemzés figyelembe kell venni az adópolitikát, a törvényeket és ennek megfelelően kell működni.<sup>31</sup>

### 3.2.3 A stratégia kialakításhoz szükséges belső környezet főbb tényezői

A belső környezet elemzés fontos céljai közé tartozik az olyan információk megszerzése, amelyek kiemelik a fontos szervezeti erőforrásokat és tulajdonságokat. A belső elemzés kapcsán a szervezeti erőforrásokat és képességeket szükséges vizsgálni. A szervezeti erőforrások mellett érdemes még kitérni a pénzügyi és nem pénzügyi felhalmozódott elemekre. A szervezeti képességeknél több tényezős vizsgálatot kell végezni. Elsőként érdemes a menedzsment szaktudását és elképzelést górcső alá helyezni. A funkcionális képességnél fontos említést tenni a vállalati funkcionális területekről. Az operatív képességek kapcsán fontos a megvalósító és lebonyolító készség. Az egyéni, a csoport és a szervezeti szinten érvényesülő képességek is elengedhetetlenek a belső környezet elemzéshez.<sup>32</sup>

### 3.2.4. A stratégia kialakításhoz szükséges versenyhelyzet elemzés

Versenykörnyezet elemzés a piac növekedési üteme és mérete, és a vevői beszállítói alkupozíció kapcsán egy megfelelő struktúra kialakítása a cél, hogy a vállalat a helyes pozíció kialakításával versenyelőnyre tegyen szert. Ezzel az elemzéssel a versenytársakhoz viszonyított helyzetet vizsgálják. Számos kérdés merül fel, a versenytársakkal kapcsolatban. Kit tekinthetünk versenytársaknak? Mik a legfontosabb céljaik? Mik az erősségeik, gyengeségeik? Ezen kérdések meghatározásával a versenytársak fenyegetettségei körét kialakítani. Az elemzés kapcsán elsősorban meg kell vizsgálni a piac méretét és növekedési ütemét. A vizsgálat során érdemes kitérni, hogy milyen piac az, amelyen a vállalkozás jelen van, vagy kíván betörni. A versenykörnyezet a Porteri modell szerint.<sup>33</sup>

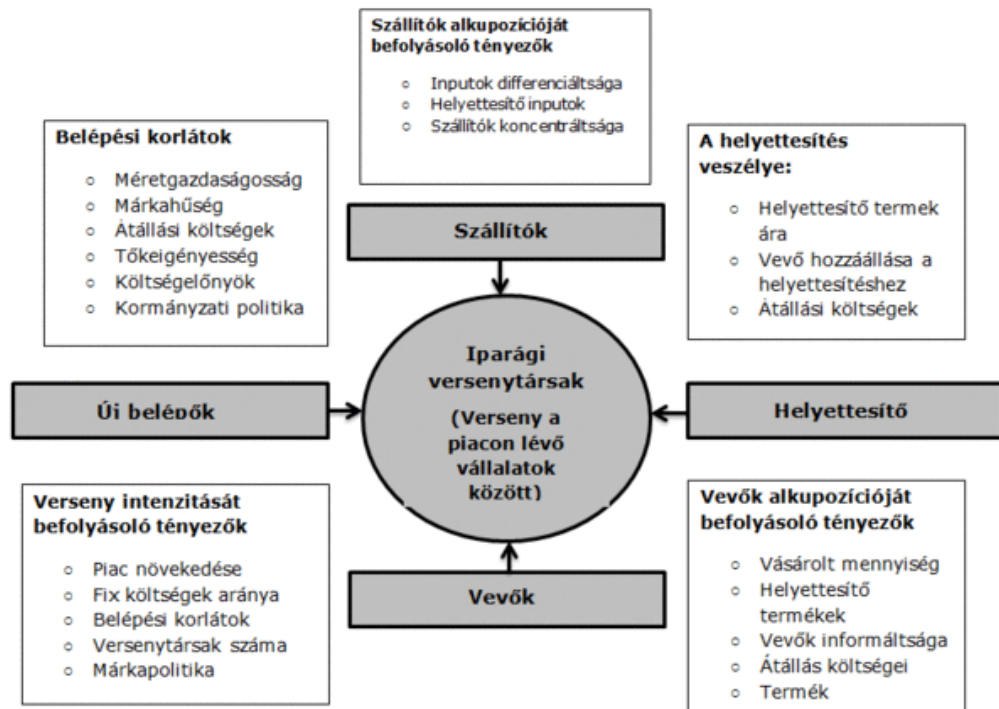
---

<sup>31</sup> Forrás: Balázné dr. Lendvai Marietta: Marketingstratégia 2. előadás: Külső környezetelemzés (fájl). 2013.09.19. PDF fájl.  
Hozzáférés: <ftp://foiskola1.pszfz.bgf.hu/Felhasznalok/balazs.marietta/Publikus/Marketingstrategia/>

<sup>32</sup> Forrás: Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 155-160. ISBN szám: 9789631968453

<sup>33</sup> Forrás: <rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/perenyi.doc> Letöltés időpontja 2014.10.12.

## 10. ábra Porteri 5 versenyerő modell



10. ábra Porteri 5 versenyerő modell

*Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_d1\\_1075\\_1077\\_uzletiterv/D1-2-3\\_Poter\\_fele\\_ot\\_versenyerero.gif](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/D1-2-3_Poter_fele_ot_versenyerero.gif) Letöltés időpontja: 2014. 12. 10. 10:57.*

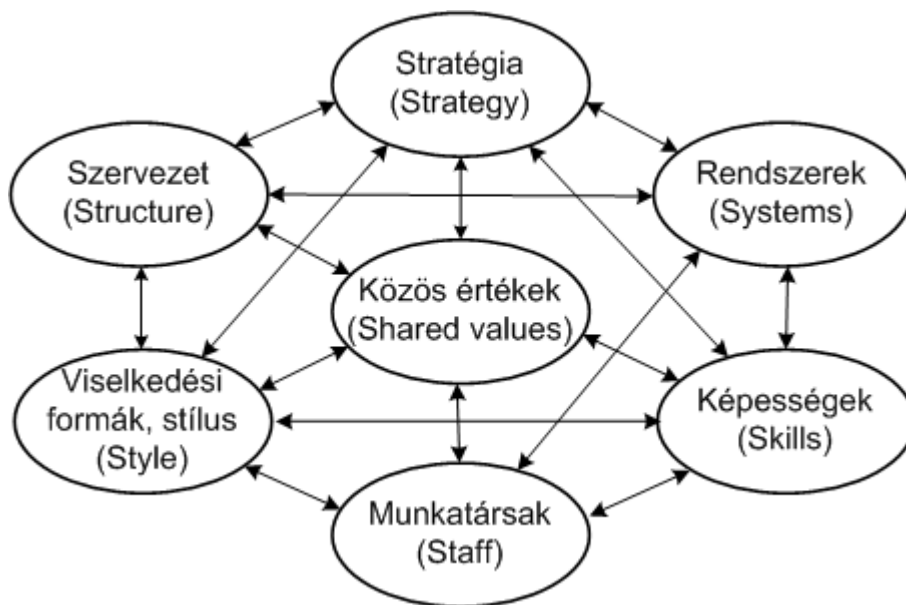
Az új belépők célja mindig a profit és a piaci részesedés szerzése. Az, hogy milyen hevesen lépnek be a piacra, az merőben függ a versenytársak és versenyhelyzettől. A verseny már létező vállalkozások között a piac típusától függ, valamint a növekedési ütemtől, és a termék differenciálódástól. A helyettesítő termékek megjelenése nagyfokú fenyegetettséget jelent a piac számára, hiszen az adott ágazatban kevesebb profit lesz elérhető, és befolyásolja a piacon elérhető árakat is. A szállítók alkupozíciója abban nyújt tájékoztatást, hogy az előállításához szükséges alapanyagok milyen áron és milyen szállítási költség mellett érhetőek el. Az alkupozíciót erősnek nevezhetjük, ha a beszállítók száma merőben alacsonyabb a többi piachoz képest, és a helyettesítő termékek száma alacsony.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Forrás: Forrás: Balásné dr. Lendvai Marietta: Marketingstratégia 2. előadás: Külső környezetelemzés (fájl). 2013.09.19. PDF fájl. Hozzáférés: <ftp://foiskola1.pszfz.bgf.hu/Felhasznalok/balazs.marietta/Publikus/Marketingstrategia/>

### 3.3 A stratégia megvalósítása

Csakis világosan megfogalmazott stratégiával képes egy vállalat a meghatározott célokat megvalósítani. Nem elég egy stratégiát megfogalmazni, azt be is kell építeni a hétköznapi tevékenységek közé. Az akciótervek végrehajtásán keresztül történik a vállalati stratégia megvalósítása. Ezt a kontrolling rendszer üzleti tervvé alakítja át. Az üzleti terv sikeressége nehezen meghatározható. A stratégia megvalósításánál szükséges megemlíteni az erőforrások rendelkezésre állását, hiszen anélkül nem valósulhat meg egy tervezet.

#### 11. ábra Stratégia megvalósításának 7S modellje



11. ábra Stratégia megvalósításának 7S modellje

*Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyezetstrategia/images/8\\_2.png](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/images/8_2.png) Letöltés időpontja: 2014. 12. 6. 12:34.*

A 7S modell első eleme a vezetési stílus, amely fontos szerepet tölt be a vállalkozások életében. Megfelelő vállalati légkört kell kialakítani, és a legtöbbet kell kihozni a munkatársakból. A megfelelő vezetési stílus segítségével a vállalati kockázatot is lehet csökkenteni. A marketing szervezeti struktúra keretében kell meghatározni a marketingprogramok felelőseit. A humán tényező is fontos szerepet tölt be. A legfontosabb sikertényező a megfelelő színvonalú képzettség. Az információs és előre jelzési rendszerek a mindennapi működést segítik elő. A marketingstratégia fő elemeit

folyamatosan kell tudatosítani az ott dolgozóknak és a stratégiát időnként újra kell tárgyalni. Valamint meg kell osztani a célokat és az elképzeléseket a dolgozókkal, hogy a vállalat még hatékonyabban működjön. Ennek következtében meghatározó szerepet tölt be a belső PR.<sup>35</sup>

### 3.4 Visszacsatolás

Fontos szerepet tölt be a visszacsatolás, ennek három fő lépése van.

- A vezetésnek visszajelzéseket kell kapni arról, ha a vállalat bármely részét megbomlik a stratégiaegyezőség, vagy ha valamely funkció nem megfelelően működik.
- Ha a vállalat nem megfelelő teljesítményt nyújt, az elvárásoknak nem felel meg.
- Ugyanehhez vannak különböző jelzések, külső környezeti változások<sup>36</sup>

Az ellenőrzésnek nagy szerepe van, bármely szempontot vizsgáljuk, hiszen a létrehozott tervek megvalósítása utáni működést mérni kell, hogy tudomást szerezzünk arról, hogy a vállalkozás jól működik-e. Vajon megfelelő képet kaptunk az elemzések során, vagy reális célokat tűzött ki a vállalkozás? Ezek mind akkor juthatnak a tudomásunkra, ha foglalkozunk a visszajelzésekkel. Hiszen ha a stratégia kidolgozása, és megvalósítása után sem teljesít jobban a vállalkozás valószínűleg nem felel meg az elvárásoknak. Túl magas célokat határoztunk meg, amelyek jelenleg teljesíthetetlenek a vállalkozás számára<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Forrás: Balázné dr. Lendvai Marietta: Marketingstratégia 13. előadás: Marketingstratégia megvalósítás (fájl). 2013.11.12. PDF fájl. Hozzáférés: <ftp://foiskola1.pszfz.bgf.hu/Felhasznalok/balazs.marietta/Publicus/Marketingstrategia/>

<sup>36</sup> Forrás: A vállalati stratégia, Letöltés időpontja: 2014. 11. 20. Hozzáférés URL: [www.matek.pokol.hu/cont/a\\_vallalati\\_strategia.doc](http://www.matek.pokol.hu/cont/a_vallalati_strategia.doc)

<sup>37</sup> Forrás: A vállalati stratégia, Letöltés időpontja: 2014. 11. 20. Hozzáférés URL: [www.matek.pokol.hu/cont/a\\_vallalati\\_strategia.doc](http://www.matek.pokol.hu/cont/a_vallalati_strategia.doc)

## 4. Innovációs stratégiaalkotás

### 4.1 Az innovációs stratégia tartalma

Az innovációs stratégia kialakításakor a vállalkozásoknak döntenie kell arról, hogy melyik innovációba mennyi pénz kell befektetni. Annak függvényében, hogy melyik lehetőségek választják nyerésre összpontosító, vagy vesztes elkerülő innovációs stratégiáról beszélünk.

Versenyre összpontosító innovációs stratégia lényege, hogy a cég a hosszú távú versenyképesség fenntartását radikális innovációban látja. Ezt a stratégiát a piacvezető cégek alkalmazzák, amely nagy kockázattal jár, de hatalmas nyereségre lehet szert tenni. Ezek a nagy vállalatok az innovációs mátrix több elemébe is beruháznak.

Vezetést elkerülő innovációs stratégia lényege a lépésről, lépésre haladó megújító tevékenység. Ezek a cégek is előnyben részesítik a kockáztatást, de nagyon megfontoltan cselekednek ezért, ezt a stratégiát konzervatívnak nevezik. Hosszabb távon siker jelenthet ez az innovációs stratégia, főleg olyan piacokon, ahol sok szereplő van, és nincs köztük domináns. Általában ezek a vállalkozások sok erőforrással rendelkeznek. Egy sportpéldával élve a hosszútávfutóknak nagyobb az eséllyel indulnak, mint a sprinterek. Ez a stratégia veszélyessé is válhat, ha valamelyik szereplő radikális innovációval jelenik meg, vagy egy új szereplő jelenik meg a piacon és ezt a stratégiát alkalmazza.<sup>38</sup>

#### 4.1.1. Megfelelő innovációs stratégia kialakításához szükséges vizsgálat

##### **Külső környezet vizsgálata**

Az innovációs stratégia a vállalati stratégia jelentős részét képezi, és a vállalati stratégiában megfogalmazott jövőképpel is szoros kapcsolatban áll. Mint általában, amikor stratégiát készítünk az innovációs stratégiaalkotásnál is nagy szerepe van a SWOT- elemzésnek. Ebből adódóan a külső környezetet kell elemezni. Az elemzés során érdemes a versenytársak helyzetét, iparág szerkezetét, a piac dinamizmusát, és a technológiák változásának gyorsaságát vizsgálni. Versenyhelyzet vizsgálatánál érdemes kitérni, hogy oligopólium, vagy monopóliumjellemző a piacra. Az iparág szerkezeténél érdemes a vevők, beszállítók, piacra lépés korlátaival számolni, hiszen ezek az

---

<sup>38</sup> Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 155-160. ISBN szám: 9789631968453

információk fontosak lehetnek a stratégia összeállításában. Ez a vizsgálat Porter- féle 5 versenyerő modellel is végezhető. A modell elkészítéséhez ajánlott megvizsgálni, hogy milyen környezeti változások ösztönzik az innovációt.

- Műszaki, technológiai haladás,
- vevők igényei,
- üzleti környezet,
- verseny,
- kutatás- fejlesztés tevékenység globalizálódása.

Az öt kategória részletezésében a műszaki, technológiai haladás az első. Új műszaki megoldásokat és lehetőségeket nyújt. Jó példának emelhető ki az internet világszintű elterjedése. Megjelentek az új vásárlási szokások, ami az informatikai fejlődést magában hordozza. Ezeknek a tényezőknek köszönhetően a vevői igények is kétfelé válnak. Vannak a fiatalok, akik fogékonyak az új technológia alkalmazására, míg az idősebbeknek ez nehézséget jelent. De további differenciálódás is látható a vevői igényekben. Kialakulnak olyan szegmensek, akik a „testre szabott” termékeket, szolgáltatásokat részesítik előnybe. Főleg a fejlett országokban nő az igény a „Zöld piac” iránt. Azaz a vevők egyre inkább figyelemmel követik, hogy a termék, amit megvásárolnak környezetbarát technológiával készült-e, vagy újra lehet-e hasznosítani. Mivel a piac gyors ütemben változik, fontos az üzleti környezet szabályozása. A vállalkozások piaci helyzetét az EU szabályozza. Fontos megemlíteni a piaci versenyt is, mivel a piac megfelelő és szabályos működéséért a Verseny Hivatal felel. A verseny a cégek között folyamatosan élesedik. A fejlett logisztikának köszönhetően a termékek bárhova eljuttathatóak. Vagyis ez a hazai piacok megszűnését és a külföldi versenytársak megjelenését eredményezi. Ezért folyamatos kutatás-fejlesztésre van szüksége a vállalatoknak. Korunk jellemzője, hogy a K+F globalizálódik, tehát egyre inkább külföldi érdekeltségű tevékenység, nem haza piacra profitál. A K+F globalizálódásának tipikus formái:<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Forrás: Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 155-160. ISBN szám: 9789631968453

- Belföldön külföldi cég végezteti a K+F tevékenységet,
- Kutatóközpontok és laboratóriumok létrehozása, ahol a szaktudást hazai tudósok származtatják,
- Közös K+F pontok létrehozása és harmadik országgal,
- Stratégiai szövetségek, vagy más együttműködési formák a hatékonyság elérése érdekében,
- Nemzetközi K+F alvállalkozások kialakítása, különböző egyetemek bevonásával.<sup>40</sup>

### **Belső környezet vizsgálat**

A belső környezetelemzésnek tartalmaznia kell az innovációs képességet, ezen belül a termék és technológiafejlesztési képességet, továbbá a szervezet rugalmasságát és „innováció barátság” mértékét. Ezen felül vizsgálni kell még a jelenlegi üzleti modell eredményességét is. Fontos, a pénzügyek elemzése is, valamint az innovációt támogató egyéb erőforrások. Mindezek mellett fontos a felső vezetés értékrendje, véleménye az innovációról.<sup>41</sup>

#### **4.1.2 Az innovációs stratégia típusai**

Két típust különböztethetünk meg. Az elsőt projektszemlélet jellemzi és tudatos fejlesztési munkák kialakítása. A célokat elején szükséges megfogalmazni. A második típus is előnyben részesíti az újításokat, viszont nem előre meghatározott célok alapján. Az újdonságok létrejöttét, kialakulást a véletlenszerűsége bízta a második kategória.

Ezen típusok külön megnevezést is kaptak. Racionalista és inkrementalista kategóriáknak nevezte el. Az első típusnak a legfontosabb tulajdonságai, hogy állandó megfigyelés alatt tartják a versenyhelyzet közvetlen környezetét. Továbbá szükséges a jövőbeli változásokra való felkészülés, és hosszú távú célokat tűznek ki és ezeket összhangba hozzák a vállalatoknál kialakult hosszú és rövid távú célokkal. Ezek a

---

<sup>40</sup> Forrás: Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 155-160. ISBN szám: 9789631968453

<sup>41</sup> Forrás: Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 155-160. ISBN szám: 9789631968453

módszerek céltudatos gondolkodásra ösztönöznek, de meg kell említeni, hogy az innovációs folyamat, ami magába foglalja a kockázatot bele tartozik- e ebbe a típusba. A második típus esetén nincsen előre meghatározható tervezet. A stratégiája, hogy kis léptekben halad előre, és közben vizsgálja a piacreakciót, valamint a stratégiájának az eredményességét, a visszacsatolást is fontos szemmel tartani.<sup>42</sup>

#### 4.1.3 Mitől függ, hogy melyik stratégiát választja egy vállalat?

Hogy melyik stratégiát választják, azt a döntést mindig a vezetőség hozza meg. A vezetés értékrendjén, filozófiáján és kockázatvállalási hajlamán múlik, hogy milyen lesz az innovációs hajlam. Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy az elsőként innoválás, nagy veszélyekkel és kockázattal járhat. Nagy költségeket vethet fel és a szabadalom hiányában az, eredmények eltulajdoníthatók. Különösen az olyan cégek vannak veszélyben, ahol nagy kreativitással, lassú szervezőképesség rendelkező személyek vannak jelen. Ha lassú a marketing kommunikáció és a marketing munka gyakran kerülhet a vállalkozás veszélybe. Ezeket a veszélyek csökkenteni kell, méghozzá úgy, hogy le kell védeni a szellemi termékeket. Vagy olyan új innovatív dolgok kell kialakítani, amely nehezen másolható, nehezen eltulajdonítható. Ha még is könnyen másolható, akkor valószínű, hogy azok a cégek húznak hasznot, amelyek erős gyártási, logisztikai és marketing képességekkel rendelkeznek. Nagyon jó példa erre a személyi számítógépek feltalálása. Nem az IBM találta fel, sőt a vezérigazgatója azt nyilatkozta, hogy nem érdemes ezzel a termékkel foglalkozni. Viszont amikor láthatóvá vált, hogy nagy sikere lesz a piacon az IBM rákapott a lehetőségre. Minden vállalat maga dönti el, hogy milyen innovációs stratégiát alkalmaz, viszont fontos a vezetés, szaktudás, és a kockázatos képesség.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Forrás: Tidd, J. Bessant, K. Pavitt: Managing Innovation (2001). John Wiley and Sons Ltd. chichester etc. alapján

<sup>43</sup> Forrás: Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. p. 160-161. ISBN szám: 9789631968453



#### 4.1.4 Az innovációs stratégia sikeressége

Innovációs stratégia sikerességét hat tényező határozza meg.

1. *Információs rendszer hatékonysága:* Azért, hogy hatékonyan működjön az információs rendszer, törekedni kell, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információ álljon a vállalkozás rendelkezésére a piaci igényekről. Továbbá fontos még a technológiai, műszaki, gazdasági ismeretek.
2. *A minőség középpontba helyezése:* Fontos a mai vállalkozások körében a folyamatos tökéletesítés. Az innováció ebben segíti a vállalkozásokat, hogy minél tökéletesebb termékeket és szolgáltatásokat tudjon a fogyasztóknak kínálni.
3. *Az innovációs tevékenység sebessége:* Az idő tényezője mindig nagy jelentőséggel bír, fontos megemlíteni a termék piacra kerülésének idejét, ami a gyártástól, egészen az értékesítésig tartó intervallum. A versenyelőny megszerzésében is nagy szerepe van az idő tényezőjének. Nem mindegy, hogy milyen technológiát alkalmaz egy vállalat és fejlesztések gyorsaságáról sem szabad elfeledkezni. Szükséges a technológia és az eljárási folyamatok folyamatos fejlesztése. Hiszen ha a vállalkozás nem fordít rá megfelelő mennyiségű időt és költséget, akkor a vevők a versenytársak szolgáltatásait fogják igénybe venni. Ebből adódóan alakították ki a párhuzamos fejlesztések technológiáját. Amelynek lényeg, hogy a termék- technológiafejlesztés a piaci megjelenéssel azonos időben történik.
4. *Kooperáció:* Szövetségek, vállalati együttműködések megjelenése az innovációban. Támogatást nyújt, mind a megújulásban, mind a költségek hatékonyabb fedezésében.
5. *Növekvő figyelem az externáliákra:* Fontos, hogy minden vállalatnak szem előtt kell tartania, hogy a termék és technológiai vívmányok nem gyakorolhatnak a környezetre káros hatást. Felértékelődik a környezettudatos életmód szerepe.

Manapság a vevők legtöbbször is folyamatosan figyelemmel kíséri a termék, és szolgáltatások kialakításnak eljárási folyamatát.

6. *A kiszállás lehetősége:* A vállalatok életében fontos momentum a kiszállás. Nehéz meghozni olyan döntéseket, amelyek arra ösztönöznek, hogy szálljunk ki egy projektből, még akkor is, ha a befektetett idő és pénz ezt nem támogatja. De ha megfelelő időben tud a vállalat kiszállni, kisebb anyagi kár érheti.<sup>44</sup>

#### 4.1.5 Az innovációs stratégia irányai

A vállalt fejlesztése nagyon összetett feladat, mert megjelennek az egyéb részterületek tovább fejlesztései is. Ezért szükséges egy teljes körű vizsgálatot végezni a vállalat termékeire és technológiáira. Ezen felül szükséges a vizsgálat során megnézni, hogy az életgörbe mely szakaszában vannak a termékek, és ahhoz, mértén kell kialakítani az innovációs stratégiát.<sup>45</sup>

A szakirodalom nagy hangsúlyt fektet a vállalati vezetők szerepére is. Néhány vezetői tulajdonság a sikeres cél elérése érdekében.

- *Kaleidoszkópszerű gondolkodás jellemezze:* Szükséges, hogy a vezető felfedezze a részletek közötti kapcsolódást. Lehetőségek maximális kihasználását is ide soroljuk.
- *Legyen víziója és tudjon erről kommunikálni a szervezet tagjaival:* A vállalat víziójaként fontos, hogy megjelenjen az innováció. Fontos, hogy a vezető mindig valóság-hű konkrét elképzelésre támaszkodjon. A munkatársak felé megfelelő módon tudja ezt közvetíteni.
- *Legyen képes koalíciókat alkotni:* A csapatszellem gondolkodás elengedhetetlen a vállalat életében.
- *Csoportmunka végzése:* Úgynevezett együttműködést jelent, amely során bonyolult innovatív folyamatok fejlesztésével foglalkoznak. Jól együttműködő csapat a sikeres megvalósítás egyik legfontosabb eleme. A

---

<sup>44</sup> Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. p. 1-576. ISBN: 9639478741

<sup>45</sup> Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. p. 1-576. ISBN: 9639478741

termék piacra jutásáig sok fontos feladatot kell elvégezni, amit csapatban sokkal hatékonyabban készíthetünk el.

- *Ossza meg a sikert:* Fontos, hogy a siker elérése során a kapott jutalmat megosszuk a kollégákkal is. Ezen kívül nagy jelentőséggel bír, hogy a vezetők ismerjék el a dolgozók munkáját, mert motiválás nélkül később nem lehet nagyfokú eredményeket elérni.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>Forrás: Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005.p. 1-576. ISBN: 9639478741

## 5. Innovációs stratégia a gyakorlatban

Először szervezeti szinten, a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány innovációs tevékenységét és stratégialkotását elemezem, majd kitekintek a nemzeti szintű gyakorlatra.

### 5.1 Szervezeti szinten- a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány mindennapjaiban

A Zala Megyei Önkormányzat úgy határozott, hogy Zala térségében is létrehoz egy alapítványt, amely segíti a megyei vállalkozások fejlődését és fejleszti a helyi munkaerő készségeit és ismereteit. Az Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1992-ben alakult meg.<sup>47</sup>

#### 5.1.1 Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány stratégiája

A ZMVA közhasznú tevékenységének egy fontos jellemzője a teljes körű nyilvánosság, a pontos és korrekt elszámolás az uniós és hazai közpénzek felhasználásáról. Alapvető feladata, a különböző vállalkozói rétegek időben és megfelelően történő informálása. Magyarország 2004 óta az Európa Unió tagja. Emiatt, és a 2008-ban elkezdődő gazdasági és pénzügyi világválság miatt jelentős vállalkozások mentek csődbe, mert nem tudtak a kereskedelmi bankokkal kapcsolatot kialakítani a kedvezőtlen helyzetük miatt.

ZMVA magas minőségű és színvonalú szolgáltatásokkal segíti a mikro-kis és középvállalkozások fejlődését, életben maradását és megalakulását. Támogatja a vállalkozásokat a versenyképességük növelésében. Az Alapítvány folyamatos tájékoztatással, tanácsadással, kedvezményes hitel konstrukciókkal, pályázat írással segíti a KKV előrejutását, piacon maradását. A stratégiájában fontos szerepet tölt be, hogy a piacon számos gazdaságfejlesztő szervezet van jelen (köztük: profitorientált, non-profit orientált, közhasznú szervezet). Az Alapítvány törekszik az együttműködésre ezekkel a szervezetekkel.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Forrás: Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos oldala. Letöltés időpontja: 2014. 09.20. 8:43 Hozzáférés URL: <http://www.zmva.hu/cikk/127>

<sup>48</sup> Forrás: Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos oldala. Letöltés időpontja: 2014. 09.20. 8:43 Hozzáférés URL: <http://www.zmva.hu/cikk/127>

### 5.1.2 Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány tevékenysége

A ZMVA tevékenysége rendkívül szerteágazó. Állandó programjai közé lehet sorolni a mikrohitel programokat, amelynek célja a kisvállalkozások pénzügyi támogatása és tanácsadása legfőképpen azon a speciális területen, ahol a kereskedelmi bankok nem tudnak segítséget nyújtani. Vannak futó programok is, amelyek magukba foglalják a tanácsadási szolgáltatásokat, munkaerő- piaci és vállalkozói kompetenciák fejlesztését, és a fiatalok vállalkozóvá vallásának támogatást a közép-dunántúli régióban. Ennek a projektnek a célja leginkább, hogy a vállalkozói kedvet növelje, valamint tanácsadási szolgáltatással, képzésekkel fejlessze a mikro vállalkozást tervező fiatalok készségeit.

Az innovációs tevékenység elengedhetetlen a vállalkozások életében, ezért az Alapítvány egy kiemelt ágát képviseli. Fontos a folyamatos megújulás, a korszerű technológia alkalmazása és a megfelelő szaktudás megszerzése. Az innováció szerves részét képezi a K+F tevékenység, valamint a tudás szerepe is jelentős. Napjainkban az innovációt a piaci igények határozzák meg. Fontos innovációs projektként jelenik meg az Enterprise Europe Network (EEN) és a Pannon Novum.<sup>49</sup>

*„A versenyképesség, a termelékenység alapja a modern gazdaságokban a K+F, a know-how, a humánerőforrás felhalmozott tudása és tapasztalatanyaga, ezek kombinatív felhasználása, azaz az eredményes gazdaság elképzelhetetlen a vállalatok tudása, a jó belső szervezetrendszer és külkapcsolatok nélkül.”*

(Forrás: Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítványhivatalos honlapja <http://www.zmva.hu/cikk/aktualis/96> Letöltés időpontja: 2014. 09. 24. 12:20.)

### 5.1.3 Enterprise Europe Network

Az Enterprise Europe Network a kis és középvállalkozások fejlődését szolgálja az unióban. Az új hálózat az Euro Infó Központ (EIC) és az Innováció Közvetítő Központ (IRC) tevékenységeinek az összeolvadásával jött létre. Az EEN támogatja az uniós piacra lépést. Új kereskedelmi partnerek felkutatásában nyújt segítséget, valamint tanácsadással és információs rendezvényekkel a külföldi piacokon való aktív részvételt segítik. A hálózat hozzájárul a technológiai- transzfer támogatásához, amely a kkv-k

---

<sup>49</sup> Forrás: Enterprise Europe Network hivatalos honlapja, Letöltés időpontja: 2014.09.10. Hozzáférés URL: <http://www.zmva.hu/cikk/aktualis/96>

versenyképességét és piaconmaradását segíti elő. Ezen kívül, az EU K+F programjaiba vonja be a segítségre szoruló vállalatokat.<sup>50</sup>

Az EEN szolgáltatásai közé tartozik:

- Üzletfejlesztési tanácsadás
- Innovációs tanácsadás
- Tájékoztató rendezvények
- Képzések<sup>51</sup>

#### 5.1.4 Üzletfejlesztési tanácsadás

A hálózat ingyenes tanácsadási szolgáltatást nyújt az olyan vállalatoknak, akik exportra kész, vagy export tevékenységet folytatnak. A tanácsadást azért érdemes igénybe venni, mert a hazai kis és középvállalkozások nem rendelkeznek megfelelő nemzetközi kapcsolatokkal, ezért csak nehezen tudnak új piacokra betörni. Az EEN segítségével a vállalatok naprakész információhoz juthatnak, és magas szintű szakmai tanácsokkal látják el a nemzetközi piacokat meghódítani vágyó szervezeteket. Az export lendületet ad a vállalkozások fejlődésének és segítséget nyújt terjeszkedésben és tevékenységi kör kibővítésében.

A vállalkozók fejében gyakran felmerül a kérdés: *Miben segít az exporttanácsadás?* A kis és középvállalkozások nemzetközi klaszterekben szerveződésében nyújt nagyfokú segítséget.<sup>52</sup>

#### 5.1.5 Innovációs tanácsadás

Segítséget nyújt a kis és középvállalkozásoknak a fejlődésben és a piacon maradásban. Manapság nagyon nagy a verseny a vevők megszerzéséért. Az tud a piacon fennmaradni és helytállni, aki a vevők igényeit magasabb fokon és gyorsabban elégíti ki. Ezért fontos, hogy a vállalatok törekedjenek az innovatív folyamatok kialakítására, mert ezáltal, új termékeket és szolgáltatásokat fejleszthetnek ki. Az innovációs tanácsadás elősegíti, a külföldön már megjelent korszerű technológia honosítását

---

<sup>50</sup> Forrás: Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos honlapja Letöltés időpontja: 2014. 09. 12. 9:32 Hozzáférés URL: <http://www.zmva.hu/een>

<sup>51</sup> Forrás: Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos honlapja Letöltés időpontja: 2014. 09. 12. 9:32 Hozzáférés URL: <http://www.zmva.hu/een>

<sup>52</sup> Forrás: Enterprise Europe Network Hivatalos honlapja, Letöltés időpontja: 2014.09.12. 9:40. Hozzáférés URL: <http://www.enterpriseurope.hu/uzletfejlesztési-tanacsadas>

Magyarországon is, valamint a vállalkozás kapacitásának növelését is magába foglalja.<sup>53</sup>

## 5.2 Nemzeti szintű gyakorlat – fókuszon az S3 stratégia

Európa fejleszteni kívánta a versenyképességét, mivel felismerte, hogy ha továbbra is versenyben szeretne maradni a világ többi fejlett részével, akkor újítani kell. Így szükségessé vált az Európa 2020 stratégia kialakítása. A stratégia lényege:

- Képzettségi szint javítása
- Üvegházhatást okozó gázok csökkentése
- K+F tevékenység javítása
- Foglalkoztatási ráta javítása<sup>54</sup>

Az Európa 2020 stratégiához kapcsolódó kifinomultabb stratégia a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia (S3), ami teljes mértékben az innovációs teljesítmény növelésére irányul.<sup>55</sup>

Az S3 (*smart specialisation strategy*) stratégiatervezésbe az iparágak, közgazdaságtan, innováció menedzsment, innováció politika is beletartozik. Az intelligens szakosodási stratégia megfogalmazása az úgynevezett „Fehér Könyv” alapján történt.

*„A térségek tudásalapú fejlődésének a szükségletek, kihívások figyelembevételére építő cél- és eszközrendszere egy olyan strukturális átalakulás érdekében, amely kiaknázza a perspektivikusan érvényesíthető erősségeket, versenyelőnyöket és potenciális kitörési pontokat”. (Fehér könyv: Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai 8. old.)*

Szükséges a régiók egyedi jellemzőinek felsorakoztatása, és egyben fontos azonosítani az egyes régiók versenyelőnyeit is. Meg kell mutatni azt az irányt, amely az innováció felé mutat.

- A stratégia maga után vonja a strukturális átalakulást is. Az intézmények együttműködésében és a folyamatok átalakulásában teljesedik be. Egy példával

---

<sup>53</sup> Forrás: Enterprise Europe Network hivatalos honlapja, Letöltés ideje 2014.10.04. Hozzáférés URL: <http://www.enterprise-europe.eu/innovacios-tanacsadas> 2014.10.04. 10

<sup>54</sup> Forrás: Európa- politikai kormányzat honlapja, Letöltés időpontja: 2014.12.18. 10:24, Hozzáférés URL: <http://eu.kormany.hu/europa-2020-strategia>

<sup>55</sup> Forrás: Nemzeti Innovációs Hivatal honlapja Letöltés időpontja: 2014.12.18. 10:24. Hozzáférés URL: <http://www.nih.gov.hu/strategiaalkotas/nemzeti-strategiak/nemzeti-intelligens>

élve: egy mechanikai és egy orvosi ágazat együttműködése, és a folyamataik átalakulása.

- Valamint az S3 tervezés kapcsán elengedhetetlen a különböző iparágak folyamatos megújulása.
- Szükséges, a már létező tevékenységek továbbfejlesztése K+F tevékenységgel. Ilyen például e-car, amik elektromos hajtású gépjárművek. A hagyományos autóipar tovább fejlesztése környezeti szempontok figyelembe vételével.
- Fontos, hogy az eddig nem túl magas gazdaság- társadalmi tevékenység mellé a K+F tevékenység és az innováció is megjelenik, sokkal vonzóbb környezet kialakulást eredményezheti.<sup>56</sup>

### 5.2.1 Mi is az S3 stratégia?

A magyar kormány 2014-ben határozta el egy új országos S3 stratégia kialakítását, melynek része a megyei tervezet is. A 19 megyének a főbb döntéshozói, valamint a vállalkozói szféra bevonásával S3 workshop-ok zajlanak, amelyeknek a célja az ágazati prioritások megfogalmazása, és a speciális ágazati irányok kijelölése. Az utánpótlás kiküszöbölése is fontos támpontként jelent meg, hiszen a stratégia lényege, hogy a térségek a saját képességeiket és lehetőségeiket határozzák meg és ehhez szorosan kapcsolódó gazdasági- és fejlesztési célkitűzéseiket alakítsák ki. Az utolsó fázis pedig a visszacsatolás, ellenőrzés. De a célok és az irányvonalak megfogalmazása előtt érdemes megyei szintű helyzetelemzést készíteni, amelyben meg tudják a résztvevők, hogy „hol vagyunk most” és az elemzésnek köszönhetően reális célokat tudnak kitűzni a fejlődés érdekében.

Entrepreneurial discovery process (EDP) szerepe az S3 stratégia meghatározásban jelentős. Egy adott térség, vagy régió vállalkozóinak részvételével történik a tervezet kialakítása, ahol minden vállalkozó véleményével és döntéseivel befolyásolhatja a tervezet meghatározását. Fontos, hogy vállalkozók tevékenysége különböző ágazatokban történjen. A döntések megszületésénél figyelembe kell venni a kockázati tényezőket is.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 5.

<sup>57</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 9.



## 12. ábra S3 tervezés lépései

Területi innovációs összefüggések elemzése

Egy irányítási struktúra kialakítása

Közösen kialakított jövőkép létrehozása

Korlátozott számú prioritások kialakítása

Szabályozási rendszer létrehozása

Ellenőrzési rendszerek beépítése<sup>58</sup>

### 12. ábra S3 tervezés lépései

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 58.*

### 5.2.2 Megyei szintű S3 stratégia megbeszélés

A Zala megyei S3 stratégia megbeszélésen részt vettem, amelynek köszönhetően az első körös találkozón beleszőpöntem egy úgynevezett „brainstormingba”, ahol különböző ágazatban tevékenykedő vállalkozók voltak jelen. A workshop-okon 8-10 fős csoportokat hoztak létre előzetes regisztráció alapján. A csoportok összetétele előre meghatározott volt.

1. Üzleti szféra: nagyvállalatok, kis vállalatok, inkubátorházak, befektetők, klaszterek
2. Akadémiák: kutatók, egyetemek, kutatóközpontok
3. Közigazgatások: megyék, NIH (Nemzeti Innovációs Hivatal)
4. Civil és társadalmi szféra: érdekképviselő, magánszemélyek

A megyei S3 stratégián mindenki elmondhatta a maga véleményét az adott ágazatban, ahol mindennapi feladatait végzi. Innovációval kapcsolatos témát feszegettük, ahol mindenki beszámolhatott ötleteiről, hogy miben kellene megújulnia a vállalkozásának. A második csoportmunkán a javaslatok kivetítésre kerültek, ami alapján a csoportok újragondolhatták javaslataikat. Majd a szakértők ismertették a megyei javaslatokat.

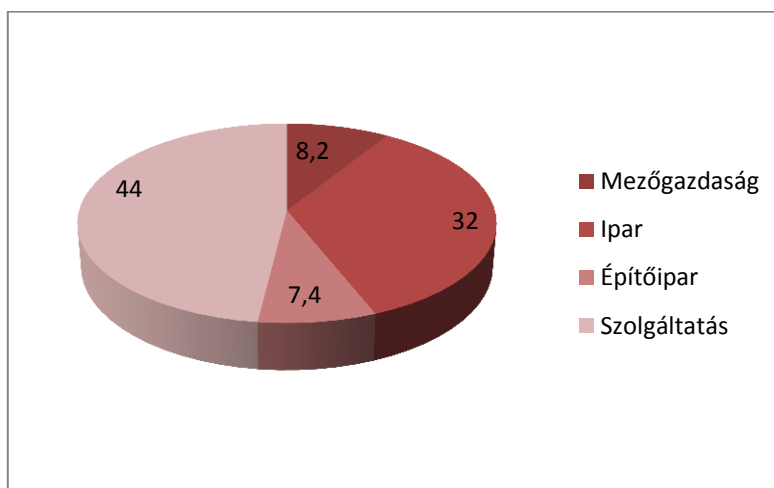
A stratégia kialakítását segítette a megyei helyzetelemzés, melyet minden érintett megismerhetett, s tájékozódhatott a megye erősségeiről és gyengeségeiről. Ezek fontos fundamentumot jelentettek a stratégia megalkotásához. A következő részben kiemelem a tanulmány meghatározó elemeit.

<sup>58</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 37.

### 5.2.3 Helyzetelemzés Zala megyére irányulóan (Stratégia kialakítás a gyakorlatban)

A helyzetelemzéssel szeretnék rávilágítani azokra a területekre, amelyek az S3 stratégiában is megjelentek. Számos területen kell elvégezni a helyzetelemzést, hogy az S3 tervezet megszülessen. A KSH adatai segítségével szeretném bemutatni, hogy miért az a 6 terület került be a megyei prioritások közé. Az országon belüli régiók között nagy egyenlőtlenség tapasztalható. Ugyanakkor minden régió előtt ott a lehetőség a felzárkózásra. A magyar S3 terv kialakításnak érdekében szükséges a gazdasági térszerkezet kialakítása, hogy egyértelművé váljon Magyarország helyzete térben és időben. A modern gazdaságokban egyértelműen a szolgáltató szektor a legjellemzőbb, a többi ágazathoz képest. Így elmondható, hogy Zala megyében is ez a szektor az, ami a legtöbb munkavállalót foglalkoztatja.

#### 13. ábra Szektorális megoszlás Zala megyében (2012)



13. ábra Szektorális megoszlás Zala megyében (2012)

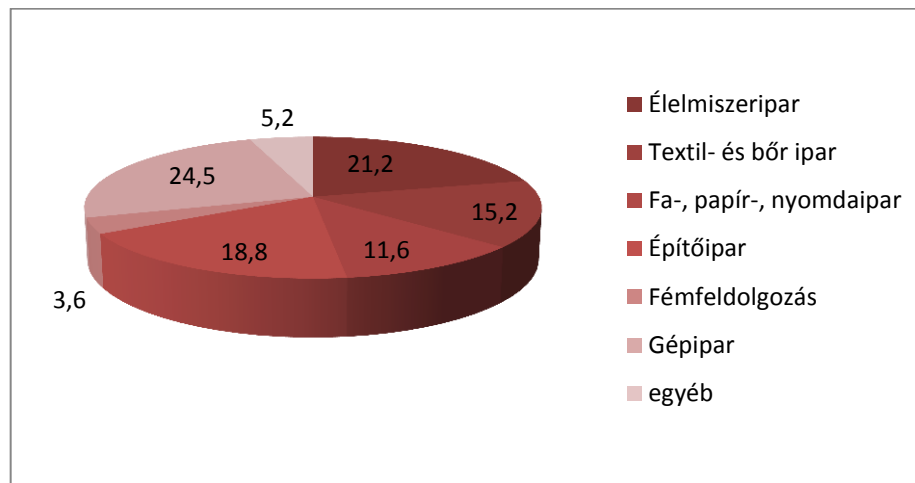
*Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján*

Az ábra is jól tükrözi, hogy Zala megyében a szolgáltatás és az ipar az, amely a leginkább foglalkozásban tartja a munkavállalókat. A szolgáltató szektoron belül a tudományos technológia, és a humán erőforrással kapcsolatban lévő területek a dominánsak. De, a szolgáltató szektorral szoros kapcsolatban állnak a hagyományos iparágak is. A magyar gazdaság, ebből adódóan Zala megye is csak a rendszerváltás után kezdett megfelelni az európai trendeknek.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013.p. 10.

A beruházások Zala megyében az országos átlagtól eltérnek. Országos szinten 3,2%-os emelkedés tapasztalható, még Zala megyében 5,2%-os csökkenés érezhető. A gazdasági ágazatok közül, mégis a legnagyobb beruházási mérték az iparban jelent meg. Ezen belül is a feldolgozóipar az, amelyik a legnagyobb hányadot teszi ki Zala megyében. Az építőipart is fontos megemlíteni, hiszen a Zala megyei adatokhoz erősen hozzájárul. A mezőgazdaság csak eszközök vásárlásával jelenik meg beruházási adatok felmérése között. A negyedik legnagyobb ágazat a szállítás, rakodás, ahol több mint egy milliárdos fejlesztések következtek be az elmúlt egy évben.<sup>60</sup>

**14. ábra a feldolgozóipar termelésének megoszlása Zala megyében ( az adatok %-ban értelmezhetőek)**



**14. ábra A feldolgozóipar termelésének megoszlása Zala megyében**

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai tájékoztató Zala Megyére 2013/2. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf> Letöltés ideje 2014. 10.22. 9:34*

Az ábra tükrözi, hogy a megyében a gépipar és az élelmiszeripar az, ami a legtöbb aktív munkavállalót foglalkoztatja. A KSH adataira támaszkodva, a gépipar volumene egy év alatt 23%-os növekedést mutatott. Ez a növekedés az ágazati besorolások változásának köszönhető. Erre vezethető vissza a gépi berendezések gyártása, ahol a tavalyi évhez képest egyharmados csökkentés realizálódott, és az építőiparban pedig egyötödös csökkentés volt jelen a 2012-es adatokhoz képest. A textilipar- és a bőripar visszaesését a külföldi kereslet csökkenése eredményezi. Az élelmiszeripar belföldi kereslete is csökkenést mutatott az adatok vizsgálata kapcsán az előző évekhez képest. A megyében

<sup>60</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai tájékoztató Zala Megyére 2013/2. Hozzáférés: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf> Letöltés ideje: 2014.10.22.

az előállított termékek közel 50%-a kerül exportra. Itt volt a legnagyobb a visszaesés, majdnem 20%-os. Ez a visszaesés országos szinten jóval magasabb, mint az átlag. A belföldi eladások megyei szinten 7,9%-kal csökkentek. De ennek ellenére a bevétel közel 80%-át a feldolgozóipar adja így is a megyében. A termelés visszaesése az alkalmazottak 4,5%-ának leépítésével jár. A megyeszékhelyek a 49 fő feletti ipari vállalkozások árbevétele több mint 80 milliárd volt, ami a 2012-es viszonylathoz képest 12%-kal kevesebb. Zala megyében 49 fő feletti szervezetek összesen 11 ezer dolgozót foglalkoztatnak, ahol egy munkavállaló 7,7 millió termelési értéket állít elő. Ez az érték 7,6%-kal volt alacsonyabb 2012-höz képest.<sup>61</sup>

2013-as adatok alapján Zala megyében a turizmus is vizsgálat alá került. Az országban a szálláshelyeken 3,7 millió vendég 9,1 millió éjszakára foglalt szállást. Ez a 2012-es adatokhoz viszonyítva 5,9%-os növekedésnek felel meg. Zala megyében 221,3 ezer ember foglalt szállást, ami az előző éves adatoknál 1,2%-kal kevesebb. De regionális viszonylatban is a szállást foglalók 35%-a utazott Zala megyébe. A legtöbb külföldi a felmérések alapján Ausztriából és Németországból érkezik. A külföldi látogatók száma is csökkent az elmúlt évekhez képest. A sármelléki reptér újraindulása óta az orosz turisták száma folyamatosan növekszik. Nyár végéig 12,6 ezren látogattak el a megyében, másfélszer többen, mint 2012-ben. Európán kívüli országokból 5,2 ezren látogattak a megyébe.<sup>62</sup>

Mindent összevetve érezhető, hogy a 2012-es adatokhoz viszonyítva Zala megyében csökkenés jelentkezett, mind a feldolgozó iparban, mind a turizmusban. A további romlás elkerülése érdekében szükséges az innovációs pályázatok igénybe vétele. Ehhez nyújt segítséget és irányvonalat az S3 stratégia kialakítása. A megbeszéléseken is hangsúlyozták a szakértők, hogy a megye nagy lehetőségeket rejt, ami kevésbé van kihasználva. A helyzetelemzés is rávilágított, hogy változtatni kell. A 6 terület, amelyek a workshop-on megjelent, nem csak Zala megyében jelent problémát, hanem más megyékben, régiókban is.

---

<sup>61</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai tájékoztató Zala Megyére 2013/2. Hozzáférés: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf>. Letöltés ideje: 2014. 10.19.

<sup>62</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai tájékoztató Zala Megyére 2013/2. Hozzáférés: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf>. Letöltés ideje: 2014.10.19.

#### 5.2.4 SWOT- elemzés

A SWOT- elemzés elvégzése azért szükséges, hogy az általam elvégzett helyzetelemzésből kiszűrjem azokat a tényezőket, amelyek a megye erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei közé sorakoznak. Ebből szükséges egy konklúziót levonni, amely valószínűleg az S3 stratégián előkerült 6 területet mutatja meg.

#### 15. ábra SWOT elemzés

---

<i><b>Erősségek</b></i>	<i><b>Gyengeségek</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Jó területi adottságok</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Területi adottságok kihasználatlansága</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Közel van a nyugati határhoz</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Gyógyvizek alacsony kihasználása</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Gyógyvíz lelőhelyek</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Mezőgazdasági és faipari termékek alacsony feldolgozottsági foka</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Balaton közelsége</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Alternatív energia kis fokú elterjedése</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Német és osztrák külföldi turisták megjelenése</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Fa feldolgozás alacsony fokú megjelenése</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Fejlett szolgáltató szektor</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Sármelléki reptér újbóli megnyitása</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Erdőségek ökológiai jelentősége</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Jó logisztikai lehetőségek</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Fa- és bútoriparhoz megfelelő alapanyag lelőhely</b></li></ul>	

---

<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fa feldolgozóipar kihasználtságának növelése</li> <li>- Gyógyvizek és víztechnológia magasabb fokú kihasználása</li> <li>- Balaton közelségéből adódó turizmus jobb kihasználtsága</li> <li>- Turizmus fellendítése,</li> <li>- Haza is külföldi turisták igényeinek felmérése, és azok megvalósítása</li> <li>- Gépipar jelentőségének növelése</li> <li>- Szélesebb körben elterjeszteni az újrahasznosítást</li> <li>- Felsőfokú intézmények és helyi vállalkozások együttműködése</li> <li>- Kutató intézetek létrehozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zala megye lemarad a többi megyéhez képest</li> <li>- Nincs olyan mély K+F tevékenység, ami a megye innoválódását szolgálná</li> <li>- A Balaton környéki megyék jobban kihasználják a turisztikai lehetőségeket</li> <li>- Nem települ be a megyébe működő tőke, és nem hozza magával az ebből adódó fejlesztéseket</li> <li>- Fiatalság nem marad ebben a megyében</li> </ul>

15. ábra SWOT elemzés

*Forrás: Saját szerkesztés a helyzetelemzés alapján*

Az erősségek és lehetőségek összekapcsolódásából adódóan a jó területi adottságoknak köszönhetően a megyében jelen vannak az erdőségek és a gyógyvizek. A gyógyvizeknek köszönhetően a turizmus fejlesztésével ki kellene használni az ebből adódó lehetőségeket. A Balaton közelsége is ide vonzza a külföldi és belföldi turistákat egyaránt. A Sármelléki repülőtér megnyitása még vonzóbbá teszi Zala megyét. Fontos lenne olyan kutatásokat végezni, amik elősegítik a gyógyvizek gyógyhatásának megőrzését. A mai trendeknek köszönhetően az egészségturizmus szerepe felértékelődött, és Zala megye a területi adottságaiból adódóan ki is használhatná ezeket, a gyógy turizmussal egyaránt. Az erdőségek magasabb fokú kihasználása is szükséges. A fa- és bútorigipari vállalatoknál az alapanyagtól egészen a hulladékkezelésen át a végtermékig fejlesztések szükségesek. A feldolgozóiparban szükséges lenne új és hatékonyabb technológiák alkalmazása. Az esővíz újrahasznosítás is fontos lenne, hiszen az ivóvízkészlet véges. Az eddig alkalmazott technológiát fejleszteni kell, és az ivóvíz, valamint a szennyvíztisztításnál is újszerű környezetbarát módszereket kellene alkalmazni. Logisztika szempontjából a megye nagyon jó helyen helyezkedik el. A nyugati határ közelségéből adódóan hamar el lehet jutni Ausztriába,

Horvátországba. Viszont fontos lenne a beszállítói hálózatok fejlesztése, és a city logisztika megfelelő kialakítása. A megyében magas az érdeklődők száma a felsőoktatási intézmények felé. De nincsenek olyan együttműködések a vállalkozások és a helyi felsőoktatások között, amelyek a kutatásokat és a fejlesztéseket elősegítenék.

A gyengeségek és a veszélyek összekapcsolódása felhívja a figyelmet, mind a külső és mind a belső hatásokból adódó fenyegetettségekre. A Balaton környéki megyék jobban kihasználják a turisztikai lehetőségeket, mint Zala megye, pedig Hévíz közelsége ide vonzza a turistákat. Kevés a megyében a magas minőségű szálloda, ami a külföldi vendégeket is ide csalogatná. Kevés a munkalehetőség, ami a fiatalok elvándorlásához vezet. Nincsen a megyének egy önálló felsőoktatási intézménye, aminek köszönhetően jóval kevesebb fiatal marad a megyében, egyetemi, főiskolai évek alatt. Nem jellemző a nagyobb vállalkozások és a helyi felsőoktatási intézmények között az együttműködés, a közös kutatómunka.

Mindent összevetve elmondható, hogy a megyében rengeteg lehetőség lenne, viszont alacsony a kihasználási foka. Mind a faipar, mind turisztika és a logisztika területén. Fontos lenne megyei szinten is a megújulás, az innováció. Ebben nyújt segítséget az S3 tervezés. A tervezés is első sorban felmérte a megyei lehetőségeket és a kihasználatlanság fokát. Így egy kép alakult ki a helyzetelemzés segítségével a megyéről, ami nem túl kecsesítő. A szakdolgozatomban én is végeztem Zala megyére egy helyzetelemzést, amelyet SWOT- elemzés segítségével dolgoztam fel. Arra a következtetésre jutottam, hogy az S3 stratégia megbeszélésen előjött 6 terület, amit az én elemzésem is megjelenített. Valamint én 7. területként megnevezném a helyi felsőoktatási intézmények vállalkozásokkal való együttműködés hiányát. A statisztikák alapján a megyében magas a tovább tanulni vágyók száma, viszont a megyének nincs önálló felsőoktatási intézménye. Így a tovább tanulni vágyó fiatalok más megyékbe folytatják tanulmányaikat.

A megyei specializációk során a fejlett technológiák és a hagyományos iparágak fejlesztése mellett döntöttek a résztvevők az EDP folyamat kapcsán.

Az S3 stratégia megbeszélésen 6 területet említettek a résztvevők, amely egyben Zala Megye gyengeségei között is megjelennek. Az általam végzett helyzetelemzés is rávilágított számos területre. Az alábbi 6 terület került kiválasztásra Zala megyében:

1. Gépipar és mechatronika
2. Turizmus
3. Víztechnológia
4. Mezőgazdaság és agrofood
5. Fa-, és bútortipar
6. Logisztika

A gépipar és mechatronikánál a legtöbb vállalkozó a nagy szilárdságú fémszerkezetek mellett döntött, illetve a korszerű, smart technológiákat helyezte központba. Ami ma elengedhetetlen a meglévő piaci helyzet fenntartásához. Véleményem szerint is fontos, hogy a vállalkozások korszerű technológiát alkalmazzanak. A stratégiai megbeszélésnek köszönhetően, lehetőségek nyílnak a gépipar számára is, hiszen a megbeszélések során a gyakorlatban is meg fognak jelenni ezek az ötletelések valamely formában. A második helyre a turizmus került. Leginkább a gyógyvizek kihasználatlansága volt fő húzóerő a csoportmunkában. Magyarország bővelkedik a gyógyvizekben, viszont az ebből fakadó turizmus elég gyerekcipőben jár még. Így a stratégiai megbeszélésnek köszönhetően lehet bizakodni a gyógy turizmus fellendülésében, valami az ehhez kapcsolódó innovációs pályázatok kiírásában. A víztechnológiával kapcsolatban az ivóvíz-szennyvízkérdések merültek fel, valamint a megújuló energiák hasznosítása. Fontosnak minősül a víz újrahasznosítás, hiszen a vízkészlet töredéke minősül ivóvíznek. Számos vállalkozás törekedne az újrahasznosításra, viszont nagy költségeket emészt fel, így pályázatok segítségével szinte lehetetlen a beruházás. A mezőgazdaságnál a biomassza, valamint a mezőgazdasági termékek magasabb feldolgozottsági szintjeinek növelése. Ezzel a környezettudatos életmód kerül a középpontba. A fa és a bútortipar szempontjából a hulladék megfelelő felhasználása, valamint a fatermékek feldolgozottságának növelése jelent meg. A logisztika, a mai világ egyik népszerű ágazata is említésre került. A vállalkozók véleménye szerint fontos lenne oktatóközpontokat, logisztikai központokat kialakítani a megyében. Megfelelő logisztikával óvhatjuk a környezetünket is. Végezetül minden csapat kifejtette a véleményét és ez a 6 terület lett az összes résztvevő együttes gondolata Zala megyére. Az S3 stratégia tervezés második körén már nem a munkacsoportok voltak jelen, hanem a megvalósításról adtak számot a rendezők. Várható az innovációs pályázatok megjelenése, ezekre a területekre fókuszálva. Valamint említésre került a helyi felsőoktatási rendszerek, valamint a különböző vállalkozások együttműködésének



alacsony száma is. Az előadások alapján Zala megye nem használja ki a lehetőségeit. A pályázatok segítségével magasabb szintű gazdasági kihasználtság lenne jelen. Valamint megemlítésre került a tovább tanulóknak száma, amely szinte vetekedik a budapesti arányokkal. Ilyen magas a továbbtanulási hajlandósággal, fontos lenne a helyi főiskolák kutató munkájának erősítése a vállalkozások segítségével.

Az alábbi ábra a nemzeti és megyei prioritásokat jeleníti meg. A megyei prioritások közül kiemeltem, ami Zala Megyére vonatkozik. A nemzeti prioritások nagytöbbségében a megyei érdekek is megjelentek:

- Erdőgazdálkodás
- Gyógy és egészség turizmus
- Gyártástechnológiai fejlesztések
- Termásvíz hasznosítás

## 16. ábra Az S3 stratégia megyei specializációi

Nemzeti prioritások	Megyei prioritások
Egészséges társadalom és jólét	- orvosi biológiai kutatás - klinikai kutatás - orvosi műszer és eszköz gyártás - gyógyszeripar - gyógy és egészség turizmus
Fejlett jármű és egyéb gépipari technológiák	- járműalkatrész és gépgyártás - járműipar, anyagtechnológia - gyártástechnológiai fejlesztések - nem járműipari gépgyártás - nanotechnológia - egyéb gépipari mechatronika
Tiszta megújuló energiák	- bioenergia, biomassza - nap, víz szél energia - termálvíz hasznosítás - tisztaszén technológia - energia elosztó rendszerek - energiatárolás - atomenergia
Fenntartható környezet	- szennyvíz kezelés - hulladék- gazdálkodás - környezet biotechnológia
Egészséges helyi élelmiszerek	- élelmiszer feldolgozás - funkcionális élelmiszerek - élelmiszeripari biotechnológia
Agrár innováció	- fajta nemesítés - erdőgazdálkodás - állattenyésztés - gyógynövények feldolgozása - szőlészet- borászat

16. ábra S3 stratégia megyei specializációi

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 62.*

Az ábra megmutatja az országos irányokat, amelyben kiemeltem a megyei javaslatokat. Az EDP folyamatok kialakításával, ami a gyakorlati életből merít tapasztalatokat, kialakult egy olyan stratégiai irány megyei szinten, ami valós képet mutat a regionális

problémákról.<sup>63</sup> Az alábbi táblázat mutatja, hogy mely megye, melyik intelligens technológiafejlesztést javasolta.

### 17. táblázat Intelligens technológiák megjelenése megyei szinten

Intelligens technológiák	Megyék
Fotonika, lézertechnológia	Csongrád megye, Hajdú- Bihar megye, Komárom- Esztergom megye, Somogy megye
Korszerű anyagok	Bács- Kiskun megye, Borsod- Abaúj- Zemplén megye, Csongrád megye, Fejér megye, Győr-Moson- Sopron megye, Hajdú-Bihar megye, Heves megye, Komárom-Esztergom megye, Nógrád megye, Pest megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Vas megye, Veszprém megye, <b>Zala megye</b>
Bionika	Csongrád megye, Fejér megye
Nem gépipari fémfeldolgozás	Bács- Kiskun megye, Borsod- Abaúj- Zemplén megye, Nógrád megye
Elektronika és félvezető technológia	Hajdú-Bihar megye, Vas megye, Veszprém megye, Tolna megye
Korszerű szénhidrogén technológia	Csongrád megye, Heves megye
Korszerű csomagolási technológia	Békés megye, Csongrád megye, Heves megye, <b>Zala megye</b>
Vegyipar	Bács- Kiskun megye, Borsod- Abaúj- Zemplén megye, Csongrád megye, Heves megye, Jász- Nagykun- Szolnok megye, Pest megye, Szabolcs- Szatmár- Bereg megye, Veszprém megye, <b>Zala megye</b>
Építőipar	Csongrád megye, Heves megye, Tolna megye, Veszprém megye
Fa és bútór ipar	Győr- Moson- Sopron megye, Komárom- Esztergom megye <b>Zala megye</b>
Logisztika	Csongrád megye, Fejér megye, Heves megye, <b>Zala megye...</b>
Kreatív ipar	Baranya megye, <b>Zala megye</b> , Pest megye, ...

### 17. ábra Intelligens technológiák megjelenése megyei szinten

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p.61.*

A táblázat az országos intelligens szakosodási technológiákat mutatja meg, megyei szintre levetítve. Látható, Zala megye megjelenése, javaslatai is. A megyei stratégiai

<sup>63</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013.p.61-62.

megbeszélésen megfogalmazott 6 terület van jelen, ami országos szintre levetítve mutatkozik. Országos szintű intelligens szakosodási irányvonalakkal van jelen a táblázatban.

### 5.2.5 Célkitűzések az S3 stratégia alapján

Elmondható, hogy a technológiai vezető szerepet Magyarország a felmérések alapján egyértelműen nem tudja átvenni, viszont különböző súlypontok áthelyeződésével megváltozik a megyei, vagy regionális szerkezet. Például Budapest is kap egy vérfrissítést, és új lendülettel és szerepkörrel működhet tovább. Ez a stratégia főleg a kisebb városok, falvak fejlődésében nyújt erőteljes irányt. De a modernizáció megkezdődik a vállalkozások életében, és itt kap a legnagyobb szerepet az S3 stratégia, hiszen egy térség, régió, vagy megye akkor tud a leginkább fejlődni, ha az itt működő helyi vállalkozások is nyitottak a fejlődés is az innováció felé. A cél ezen kívül még, hogy új fogyasztási szokások alakuljanak ki. Így országos szinten egy társadalmi egyensúlyt kellene kialakítani. A fenti fejlesztési irányok megvalósítása nem egyszerű feladat. A magyar gazdaság megrekedt egy szinten, amiből elég nehéz az újítások felé venni az irányt. Attól még, hogy a K+F tevékenységek növekedést mutatják a statisztikák, az innováció, és a technológiai fejlődés kis mértékben van csak jelen a gazdaságban.

A megfogalmazott S3 specializációs irányok országos szinten.

1. Országos szinten a húzóerők sorrendje a területi jelentőség alapján alakult ki: élelmiszeripar, autóipar, acélipar, fémfeldolgozás, gépipar, turizmus, logisztika, elektronika, építőipar, gumiipar, vegyipar.
2. A fejlesztési irányok az iparágak sorrendjével függnek össze: agrárgazdaság, megújuló energia, hulladékgazdálkodás és újrahasznosítás, élelmiszeripar, járműipar, logisztika, energetika, gépipar, egészségipar, elektronika.
3. Kitörési pontok meghatározott sorrendben: turizmus, logisztika, tudásalapú és high-tech iparágak, kulturális és kreatív ipar, autóipar, megújuló energia, elektronika, mechatronika, gépipar, élelmiszeripar.

Mindent összevetve a megyei koncepciók alapján: turizmus, logisztika, megújuló energia, gépipar, tudásalapú high-tech iparágak, kulturális és kreatív ipar, agrárgazdaság, élelmiszeripar, elektronika, acélipar, és fémfeldolgozás. E területek

voltak a legnépszerűbbek a megyei koncepciók alapján, országos szinten. Látható, hogy Zala megye érdekei is megjelentek a felsorolásban.<sup>64</sup>

Az S3 stratégia kialakításában szükséges, hogy a megyék megfelelően pozícionálják magukat, és reális jövőképet alakítsanak ki magukról. Három típusba sorolható a megyék elhelyezkedés az innovációs térben.

1. Tudás régiók
2. Ipari- termelési zónák
3. Alacsony tudás- technológiai intenzitású régiók

*Tudás régió:* Budapest, Csongrád megye, Hajdú- Bihar megye, Pest megye

*Ipari-termelési zónák:* Baranya megye, Bács-Kiskun megye, Borsod- Abaúj- Zemplén megye, Fejér megye, Győr- Moson- Sopron megye, Jász- Nagykun- Szolnok megye, Komárom- Esztergom megye, Veszprém megye

*Alacsony tudás- technológiai intenzitású régiók:* Békés megye, Heves megye, Nógrád megye, Somogy megye, Szabolcs- Szatmár- Bereg megye, Tolna megye, Vas megye, Zala megye

A fenti felsorolás nem arra szolgál, hogy kategóriákat alakítson ki, hogy mely megye van lemaradva, és melyik kevésbé, hanem azt mutatja, hogy mely megyéknek, térségeknek van szükségük az innovációs pályázatokra, valamint, hogy az S3 stratégia mely területeknek tud, segítséget nyújtani. A tudás régiók versenyelőnyre tehetnek szert a vállalkozói szféra bevonásával és tudáscentrumok kialakításával. A második zónában lévők is hozzákapcsolódhatnak az innovációs lánchoz, hiszen hozzáadott értékű termékfejlesztés, valamint sikeres beszállító kapcsolatok segítségével a KKV-at (kis és középvállalkozásokat) erősíthetik. Az utolsó kategóriában a térségeknek szükséges az innovatív megoldás, ami elősegíti a munkahelyek teremtését, és csökkenti az elvándorlást. Mind a három típusnak szüksége van az átalakulásra az S3 stratégia mentén. Fontos a helyiek együttműködése, és a reális célkitűzések követése. A megyék szerepe is jelentős volt a kutatás során, hiszen a felmérés célja, az volt, hogy a megyék

---

<sup>64</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013. p. 65-68.

bevonásával láthatóvá váljanak a különböző technológiák, és ágazatok fejlettségi szintje, valamint a továbbfejleszthetőségi irány.<sup>65</sup>

### 5.2.6 A stratégia megvalósítása

A stratégia megvalósítása innovációs pályázatok kiírásával történik. Ezek a pályázatok nagy része vissza nem térítendő támogatást tartalmaz, hiszen, ezekkel lehet forrást juttatni a célzott személyek számára. A kidolgozás 2014- 2020 közötti időszakra vonatkozik. A GINOP, VEKOP, VP, MAHOP, valamint a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap segítségével készülnek az akciótervek, és a projektek. Ezen felül adókedvezményekkel igyekeznek serkenteni a kutatás fejlesztését a vállalkozások életében. Az Európa Unióban három típusa van az adóösztönzésnek. Az első az adóhitel. Ami segítséget nyújt az adófizetési kötelezettség későbbre halasztásával. A második az adóalap csökkentés. A harmadik pedig a fizetendő adó összegének a csökkentése. A közvetett eszközök, amelyek az adó csökkentésére vonatkoznak, számos előnyt vonnak maguk után. Továbbá piacösztönző eszközök segítségével is lehet ösztönözni a vállalkozásokat. Ilyen például az exportgarancia, vagy a Magyar Nemzeti Bank növekedési hitelprogramja.

Az S3 stratégia tényleges megvalósításához többféle forrás áll rendelkezésre. A Strukturális Alap források, ami visszatérítendő és vissza nem térítendő formában is megjelenik. De a probléma egyik fő okozója, hogy csak erősen korlátozott uniós forrásokra jogosult a közép- magyarországi régió a 2014-2020-as időszakra. A Kutatási és Technológiai Innovációs Alap is támogatásokat nyújt főleg közép- és nagyvállalkozások részére.

A támogatásokról részletesen. A Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP), a stratégia megvalósításához az egyik legfontosabb forrás. A K+I (kutatás és innováció) számára nyújtott támogatás 1687,9M EUR. A pénzügyi eszközöket támogatja még a GINOP, 2353,2M EUR. A finanszírozás eléggé korlátozott, hiszen csak olyan régiók számára nyújt forrás, amelyek kevésbé fejlettek. Így a közép-magyarországi régió teljesen elesik ettől a támogatási forrástól.

Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) a program célja, hogy az eddig is fejlett régiók, területek továbbfejlesztését támogassa. Valamint ezen kívül

---

<sup>65</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013.p. 65-68.

támogatja még a régió belüli egyenlőtlenségek csökkentését is. 202,2M EUR támogatást nyújt a különböző vállalkozások versenyképességének növelésére, valamint 44,1M EUR forrást ad a pénzügyi eszközök és a szolgáltatások fejlesztésére. A támogatás kiterjesztése leginkább Közép- Magyarországra koncentrálódik.

Vidékfejlesztési Program (VP) a program célja, hogy a fejlesztést elősegítse a mezőgazdasági térségekben, erdőségekben, és vidéki térségekben. 25,3M EUR támogatást nyújt a tudástranszfer, valamint az innovációs tevékenységek fejlesztésére.

Magyar Halászati és Halgazdálkodási Operatív Program (MAHOP) a program célja, hogy a halgazdálkodás nagyobb mennyiséggel járuljon hozzá az egészséges életmódhoz, ökoturizmushoz.

Kutatási és Technológiai Innovációs Alap (KTIA) elsősorban a közép- magyarországi régiók támogatását célozza meg. Valamint a további stratégiai célkitűzések is ebből valósulnak meg. Például: közszféra innováció, technológiai- transzfer, innovációs együttműködések.<sup>66</sup>

Röviden összefoglalva az innovációs pályázatok nagyjá vissza nem térítendő támogatás lesz, hogy még könnyebben juthassanak a vállalkozások forrásokhoz.

## 18. táblázat Projektek és támogatási összegek

Forrás	Összeg (M EUR)
<b>GINOP</b>	1687,9
<b>GINOP</b>	2353,2
<b>VEKOP</b>	202,2
<b>VEKOP</b>	44,1
<b>VP</b>	25,3
<b>MAHOP</b>	nincs meghatározva

18. ábra Projektek és támogatási összegek

*Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013.p. 94.*

<sup>66</sup> Forrás: Nemzetgazdasági Minisztérium: S3Fehér könyv Magyarország Intelligens Szakosodási Irányai, Budapest 2013.p.80-94.

## 6.Primer kutatás és eredményei

### 6.1 A kutatás célja

A kérdőívem a célból készült, hogy felmérjem mennyire volt népszerű az S3 stratégia a megyében. Felmérést készítettem, hogy a helyi vállalkozók mennyire elégedettek a stratégia kialakításával, és mik a félelmeik ezzel kapcsolatban. A kutatásom kitér még a jövőbeli innovációs pályázatok megvalósíthatóságára is, és az S3 munkacsoport megbeszélések tapasztalataira. Ezen kérdések segítségével mutatom be az innovációs stratégiaalkotás gyakorlati fortélyait.

### 6.2A kutatás módszere

Igénybe vettem a kvantitatív kutatás egyik módszerét a kérdőíves kutatást. A választásom azért a kérdőíves kutatásra esett, mert az adatok gyorsan megszerezhetőek, és jól számszerűsíthetőek. Ezt a kutatást feltáró és leíró jellegű kutatási témáknál szükséges igénybe venni. A kérdőívben általában nyitott és zárt kérdéseket egyaránt alkalmaztam. A nyitott kérdésekkel elősegítettem a saját vélemény megfogalmazását. Ezzel is törekedtem, hogy még személyesebb válaszokat tudjak a szakdolgozatomban feldolgozni.<sup>67</sup>

A kérdőívem 16 kérdést tartalmazott, amelyből 12 feleletválasztós, azaz zárt kérdés, és 4 nyitott kérdés volt. A felmérésben résztvevő személyek egyrészt az alapítvány nyilván tartásában részvevő ügyfelek, másrészt a közösségi oldalon való megosztásból adódóan bármilyen személy, aki érdeklődést mutatott az innováció iránt kitölthette. A minta nagysága 30 fő. A kérdőív kitöltésének időszaka 2014. október 26- 2014. november 20-ig tartott.

### 6.3.A kutatás eredményei

Az alábbiakban jöjjenek a kutatás főbb eredményei. A kérdőíves kutatást két részre osztottam. A kérdőív első felében határoztam meg az alapkérdéseket, amelyek a vállalkozásra vonatkoztak, ennek keretében az alábbiakra kerestem a választ:

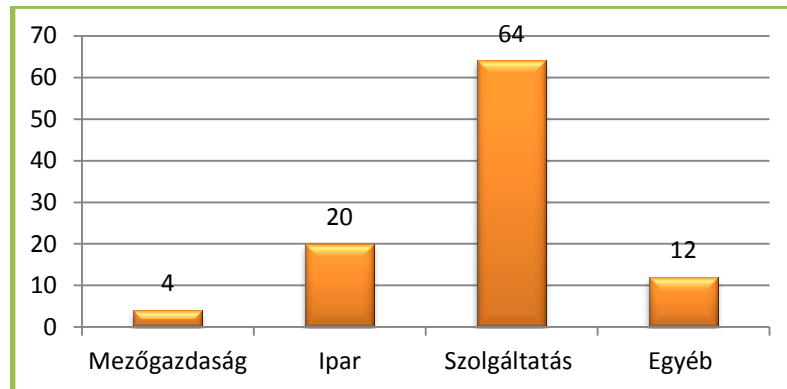
- A kitöltő által betöltött pozíció?
- Milyen nemzetgazdasági ágazatba sorolná vállalatát?
- Milyen nagyságú vállalatnál dolgozik?

---

<sup>67</sup> Forrás: [www.jfk.szie.hu/.../kutatasmodszeran/kutatasmodszeran-5-eloadas.pdf](http://www.jfk.szie.hu/.../kutatasmodszeran/kutatasmodszeran-5-eloadas.pdf) Letöltés időpontja 2014.11.10. 8:25



**19. ábra Nemzetgazdasági ágazatok megoszlása a kitöltők alapján (Az adatok %-ban értelmezhetőek)**

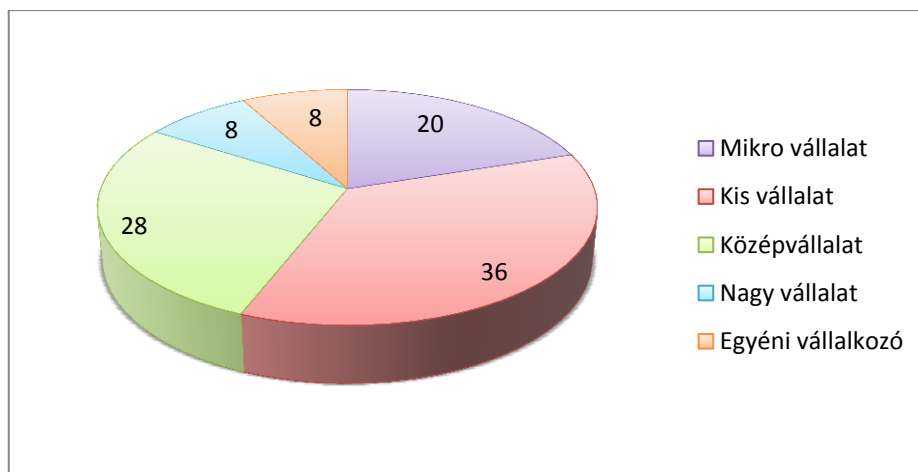


**19. ábra** Nemzetgazdasági ágazatok megoszlása a kitöltők alapján

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

Az ábra alapján is látható, hogy a mintában részvevő személyek a legnagyobb százalékban a szolgáltatásban végzik tevékenységüket. Mivel az innovációs stratégiaalkotásra kerestem a választ, ezért nem meglepő, hogy nagy százalékban a szolgáltató szektorból kaptam a választ.

**20. ábra Milyen nagyságú vállalatnál dolgozik?**



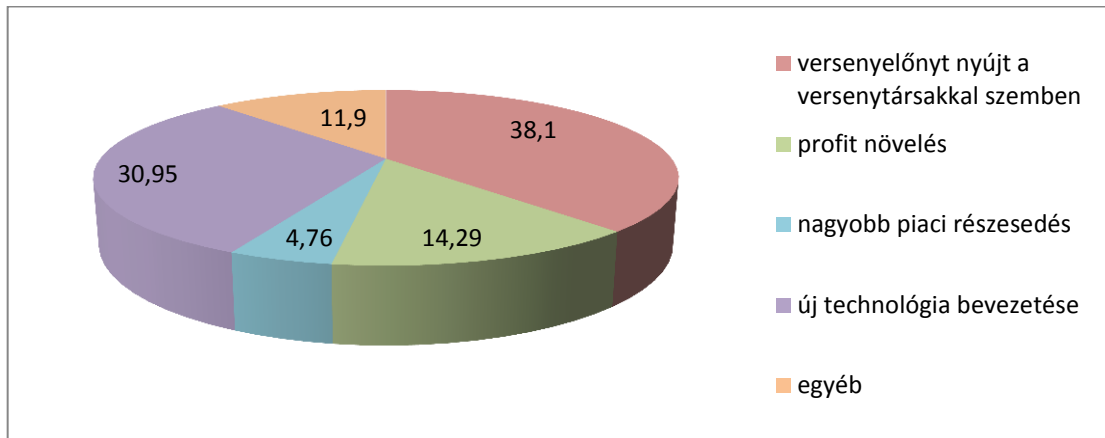
**20. ábra** Milyen nagyságú vállalatnál dolgozik

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

A kérdőíves kutatás alapján látható, hogy a kitöltők 36%-ban kis vállalkozásnál dolgoznak. Ez egyáltalán nem meglepő, hiszen Magyarországon a mikor, kis- és középvállalkozások a legjellemzőbbek.

A kérdőív második fele tartalmazta a téma specifikus kérdéseket. Ezek a kérdések nagytöbbsége az innovációra, valamint az S3 stratégiatervezésre vonatkozott.

### 21. ábra Az innováció fontosságának megítélése



21. ábra Innováció fontosságának megítélése

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Az adatok alapján 38,1%-kal a legmagasabb értéként a versenyelőnyt jelent meg a versenytársakkal szemben. De szinte közel azonosan fontosnak találták a kérdőívet kitöltők az új technológia bevezetését is.

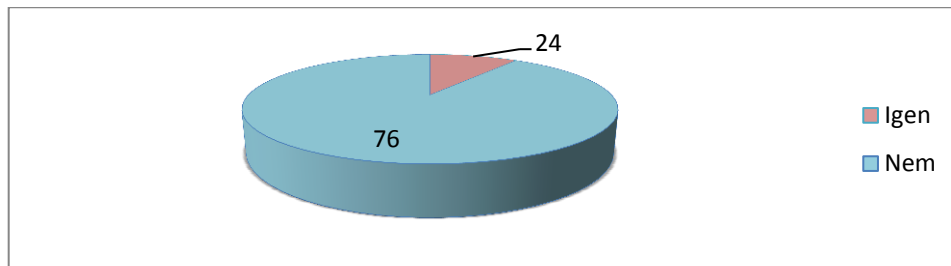
A második kérdésként *Milyen területen hajtott végre innovációt?* szerepelt. A kutatásban nyitott kérdésként szerepelt, amelyben a kitöltők önálló gondolata jelentek meg. A 30 elemű mintából összesen 20 válasz érkezett. A lehetséges válaszok közül néhány:

- Menedzsment
- Marketing
- Szoftvervásárlás
- Termékfejlesztés

A leggyakoribb válaszok tipikusan az innováció egy ágára épültek. A válaszadók között szerepelt olyan is, aki arra hivatkozott, hogy nem tud végrehajtani innovációt, mert nem olyan típusú a vállalkozása. De a válaszadók legtöbbsége a termékfejlesztést és a marketinget részesítette előnybe.

A 3. kérdés a kutatás során az innovációs tanácsadásra épült. A válaszadók közel 70%-a nyilatkozott úgy, hogy nem vett igénybe még innovációs tanácsadást, és mindössze csak 24% az, aki ezzel a lehetőséggel élt már.

### 22. ábra Vett már igénybe innovációs tanácsadást?



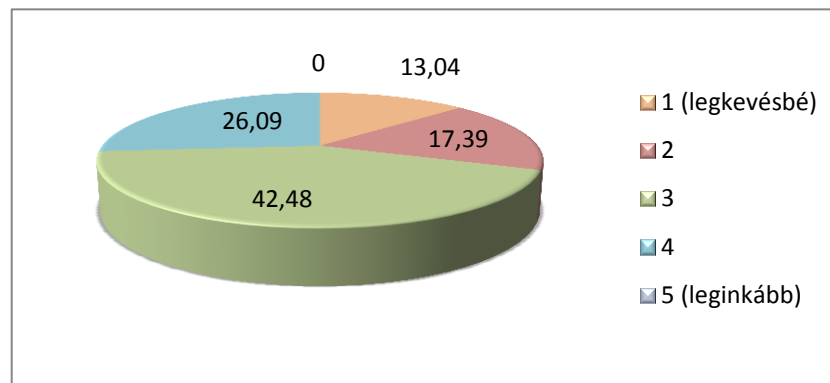
22. ábra Vett már igénybe innovációs tanácsadást?

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

A 4. kérdés a kérdőívben, hogy részt vett-e a megyei S3 stratégia megbeszélésen. Mivel mintában, nemcsak S3 tagok szerepelnek, így a válaszadók 28%-a nyilatkozott úgy, hogy az egyik megbeszélésére, és mindössze 12% az, aki mindkettő megbeszélésen megjelent. Ezekből az adatokból arra lehet következtetni, hogy aki részt vett a megbeszélésen, az valószínű képviselte azt az ágazatot, ahol dolgozik, és megjelent a stratégia kialakításban a véleménye.

A 6. kérdés a stratégiában való részvétel fontosságára koncentrált. A kérdőívben egy zárt kérdésként szerepelt, amelyben öt választási lehetőséget tüntettem fel. (legkevésbé - leginkább). A választási lehetőségeket úgy készítettem el, hogy csak egy választási lehetőséget lehessen felhasználni.

### 23. ábra Mennyire érzi fontosnak, hogy bekapcsolódhatott a stratégiaalkotásba?



23. ábra Mennyire érzi fontosnak, hogy bekapcsolódhatott a stratégiaalkotásba?

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

A válaszok alapján megállapítható, hogy közepesen érezték fontosnak a stratégiaalkotásba való bevonást. A megkérdezett 30 főből 13,04% mondta azt, hogy számára nem volt fontos, hogy részt vehetett a munkacsoport megbeszélésén, és elmondhatta a gyakorlatbeli tapasztalatait, valamint az innovációval kapcsolatos gondolatait. Mivel, a kérdőívet nem csak a stratégia megbeszélés résztvevői töltötték ki, így, aki nem érezte fontosnak, hogy bekapcsolódjon a megbeszélésbe, az valószínűleg nem vett részt, és nem is hallott a stratégiáról.

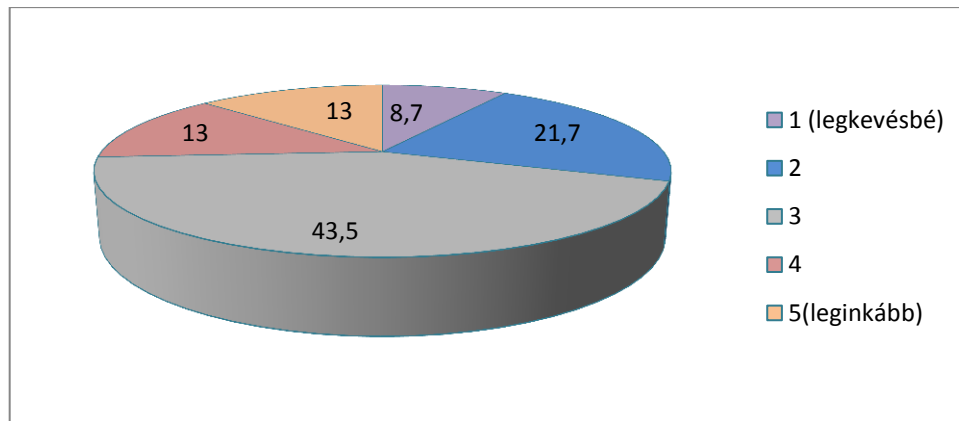
A kérdőívben a következő nyílt kérdése a válaszadók önálló gondolataira volt kíváncsi. A kérdés: minden fontos iparág megjelent-e Zala megyére vonatkozóan? A válaszok alapján az alábbi iparágakat még fontosnak ítélnék meg a kitöltők:

- Szolgáltató központok
- Élelmiszeripar
- Kreatív ipar
- Oktatás

Fenti területeket tehát egyértelműen hiányolták az S3 stratégiából a kitöltők. Nagy többségben, közel 70%-ban viszont elégedettek voltak a megbeszélésen megjelent iparágakkal. És azokkal kapcsolatos jövőbeli innovációs pályázatok kiírásával. Ennek fő oka az is lehet, hogy a munkacsoport megbeszéléseken azok az ágazatok jelentek meg, amelyeket az adott résztvevők képviseltek.

A következő kérdés az S3 stratégia gyakorlati megvalósulására vonatkozott. Átlagban a kitöltők közepesen bíznak a gyakorlati megvalósulásban.

#### 24. ábra Mennyire hisz az S3 ágazatok gyakorlati megvalósulásában?



24. ábra Mennyire hisz az S3 ágazatok gyakorlati megvalósulásában?

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján*

A stratégia megvalósulás innovációs pályázatok segítségével történik. A véleményem szerint nem az innovációs pályázatok kiírásában bíznak közepesen, hanem hogy mindenki igénybe tudja-e venni. Az előbbi kérdés felmerült a stratégia megbeszélésen is. Mennyire lesznek szigorú szabályozások a pályázatokkal kapcsolatban?

A következő kérdés erre a félelmekre irányult. Milyen aggályai vannak az innovációs pályázatokkal kapcsolatban. A kutatás során zárt kérdésként szerepeltettem, melynél több lehetőség közül lehetett választani:

- Szigorú feltételek a pályázók számára
- Bonyolult pályázati rendszer
- Bonyolult monitoring rendszer
- Nincsenek félelmeim a pályázattal kapcsolatban
- Egyéb

35,7%-ban a kitöltők úgy vélekedtek, hogy tartanak a szigorú feltételektől. A legkevésbé a bonyolult monitoring rendszertől félnek. A kitöltők 20- 30 százalékának vannak félelmei a bonyolult pályázati rendszerrel kapcsolatban. Így elmondható, hogy átlagosan a szigorú feltételek és a bonyolult pályázati rendszer az, ami aggályokat kelt a kitöltőkben. A szigorú kritériumok kapcsán azt értettem, hogy

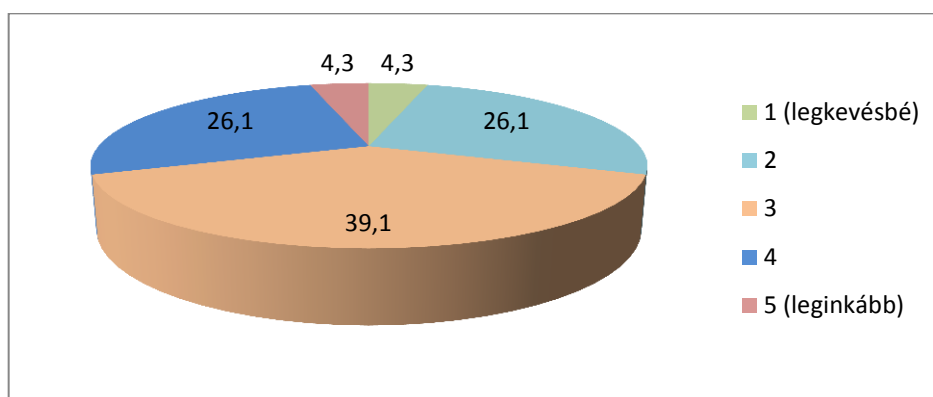
nem lesz minden vállalkozás jogosult a projektek megpályázására. Így csak bizonyos vállalkozások tudják igénybe venni a pályázatokat.

A 12. kérdés ismételten az S3 stratégiára vonatkozott: Áttekintette-e az S3 stratégia honlapját? Azok a válaszadók, aki részt vettek és ismerik ezt a stratégiát úgy vélekedtek, hogy áttekintették.

Mivel a kitöltők nem csak S3 tagok voltak, így a nagytöbbségük részben tekintette csak át a honlapot.

A 13. kérdés a helyi felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködésére vonatkozott. A statisztikai adatok segítségével kiszámítottam, hogy a válaszadók átlagosan 2,77-es átlagúra értékelték a helyi felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködésének igényét.

**25. ábra Értékelje, hogy milyen erős a helyi felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködése**



**25. ábra Értékelje, hogy milyen erős a helyi felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködése**

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

Az adatok alapján a módusz (a legvalószínűbb érték) a közepesen erős (3). Még a medián (sorba rendezett adatok közül a középső), az is a közepesen erős (3).

## 26. ábra Statisztikai adatok táblázatba rendezése

<b>Módusz</b>	<b>3</b>
<b>Medián</b>	<b>3</b>
<b>Átlag</b>	<b>2,7742</b>

26. ábra Statisztikai adatok

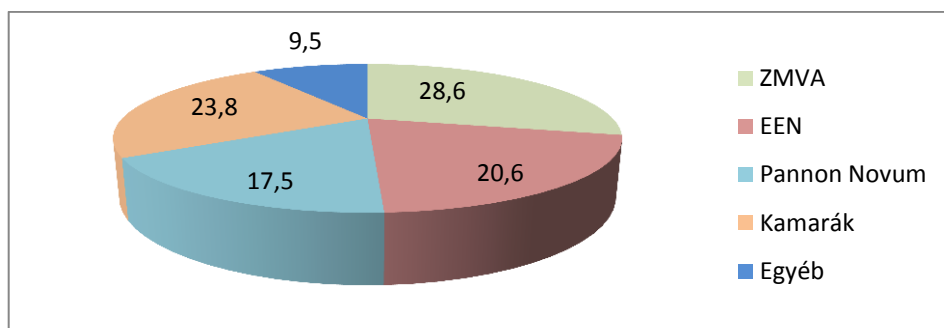
*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

A 14. kérdés, az volt, *hogyan lehetne erősíteni az együttműködést?* A kérdőívben nyílt kérdésként szerepelt, így a válaszadók bátran elmondhatták a saját véleményüket. 30 kitöltőtől összesen 25 válasz érkezett. Néhány példa amely a kutatásomban megjelent.

- Vállalati szakemberek oktatásba történő bevonása
- Gyakorolta orientáltabb képzés
- Kommunikációs kapcsolat erősítése
- Felsőoktatási intézményekkel közös kutatási pályázatok

15. kérdés kapcsán különböző intézmények innovációs tevékenységéről érdeklődtem. Több alternatívát is felsoroltam, amelyből választhattak a válaszadók. A 30 kitöltőtől összesen 63 válasz érkezett.

## 27. ábra Halott- e már az adott intézmények innovációs tevékenységéről?



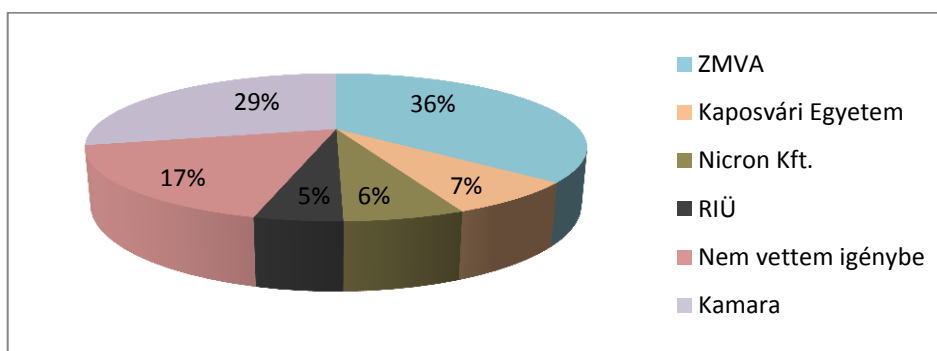
27. ábra Hallott-e már az adott intézmények innovációs tevékenységéről?

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

28,6%-ban a ZMVA (Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány) innovációs tevékenysége mutatkozott a legnépszerűbbnek. 23,8%-kal a kamarák tevékenysége, és 20,6%-kal pedig az EEN (Enterprise Europe Network) innovációs tevékenysége. A leggyakrabban választott elem tehát, az ZMVA. Így a módusz (a legvalószínűbb érték) is a ZMVA. A legritkábban választott elem az egyéb kategória volt. Mindössze 6 fő választotta.

A 16. kérdést a 15. kérdésre építettem. Nyitott kérdésként szerepelt, melyben információt szereztem arra vonatkozólag, hogy milyen intézményeknél vettek már igénybe innovációs tanácsadást a kitöltők. A 30 megkérdezettől összesen 25 válasz érkezett.

**28. ábra Jelölje meg azokat az intézményeket, amelyeknek szolgáltatását igénybe vette már innovációs projektekhez**



**28. ábra Jelölje meg azokat az intézményeket, amelyeknek szolgáltatását igénybe vette már innovációs projektekhez**

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján*

A véleményem szerint a kitöltők legtöbbje tisztában van az innováció fontosságával. Viszont, mivel részben azok töltötték ki, akik részt vettek az S3 munkacsoport megbeszélésén, így azoktól kaphattam csak pontos választ az S3 innovációs stratégiával kapcsolatban. A kérdőív második felében, a téma specifikus kérdésekre kerestem a választ, látható volt, hogy a kitöltők kisebb mértékben részesítik előnyben az innovációs tanácsadást. Nagy részben hallottak erről, viszont kis mértékben vették csak igénybe. A kutatásom alapján sokan értesültek a megyei S3 stratégia megbeszéléséről, viszont csak előre regisztráltak vehettek rajta részt, ebből is adódhat kisebb részvételi arány. Viszont, aki bekapcsolódott a megbeszélésekbe, az fontosnak érezte, hogy áttekintse a honlapot



és alaposan tájékozódjon a háttéranyagokból. Véleményem szerint a válaszadók fontosnak érezték, hogy bevonták őket a stratégiaalkotásba és elmondhatták a véleményüket, javaslataikat és benyomásaikat. Ezek többsége pedig megjelenik a különböző innovációs pályázatokban. A kutatás alapján az innovációs pályázatokkal kapcsolatban felszínre bukkantak aggályok is. Ezek a félelmek tipikusan a szigorú feltételekhez köthetők. Fontos lenne olyan pályázatok kiírása, amelyek segítséget nyújtanak a kisebb vállalkozások számára is. Ne támasszanak olyan feltételeket amelyeket, egy mikro vállalkozás képtelen teljesíteni. Ezek nélkülözhetetlen segítséget jelenthetnek a vállalkozások megújulásához, s irányt mutatnak az innováció felé. A folyamatos megújulás nélkül nagyon nehéz a piacon fennmaradni. Így ez a stratégia egy lehetőséget is biztosít a vállalkozások számára. A helyi felsőoktatások és a vállalkozások együttműködésével is a kutatás és fejlesztés fontosságára szerettem volna rávilágítani. A kérdőívet kitöltők is érezték ennek a fontosságát és részben ennek a hiányát. Szükség lenne ennek az erősítésére közös kutatási projektekkel vagy akár a diákok bevonásával is. Talán a probléma abból is adódik, hogy Zala megyének nincsen egy önálló felsőoktatási intézménye. A kérdőíves kutatásomban kerestem a választ arra is, hogy mely innovációs tevékenységet folytató intézményeket ismernek a kitöltők. Zala megyében a legnagyobb népszerűsége a ZMVA (Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány) tett szert. Valószínűleg, akik előnyben részesítették az innovációs tanácsadást, a ZMVA-nál vették igénybe. A következő kérdés a kérdőívben pontosan erre vonatkozott. Mely intézményeknél vettek igénybe innovációs tanácsadást? A legnagyobb százalékban itt is a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány innovációs tevékenységét vették igénybe. A kutatás alapján elmondható, hogy az innovációt leginkább marketing és menedzsment területeken hajtják végre a kitöltők. A termékfejlesztést kis arányban jelezték a kitöltők. Az S3 stratégiában megjelent 6 területtel a kitöltők nagy részben elégedettek voltak, viszont néhányan javaslatot tettek további iparágakra, amiket hiányoltak az S3 tervetből.

Mindent összevetve a kérdőíves kutatás alapján elmondhatom, hogy nagy az érdeklődés az innováció iránt, hiszen minden kitöltő tisztában van vele, hogy megújulás nélkül nem tud a piacon maradni. Viszont az innováció nagy költségeket emészt fel, ebből adódik, hogy csak pályázatokkal lehet vállalaton belüli innovációt végrehajtani. Ebben nyújt segítséget az S3 tervet. Az S3 utat mutat az innováció felé és pályázat kidolgozásával segít a Zala megyei vállalkozásoknak. Fontos volt, hogy a tervet kialakítása során a

vállalkozói szféra is elmondhatta véleményét. Szerintem ez a tervezet nagy sikereket hozhat a vállalkozások életébe, természetesen megfelelő szabályozású pályázatok kiírásával.

## 7. Összefoglalás

A szakdolgozatomban az innovációs stratégiaalkotás gyakorlati megvalósulására kerestem a választ. A szakdolgozatomban első felében elméleti oldalról közelítettem meg a stratégia kialakítását és kapcsolódását az innovációval. A kutatásom során ennek a résznek a fontosságát is taglaltam. A kutatás eredményeként jelent meg, hogy a mai világban mindenki nagyon fontosnak tartja az innovációt. Azok a vállalatok, amely „nem haladnak a korral” lemaradnak és vállalkozásuk válságos helyzetbe kerülhet, amiből nagyon nehéz kiutat találni. Ezért a véleményem szerint fontos a megjelenő újdonságokat megragadni és hasznosítani a vállalkozás életében.

A dolgozatomban második felében a gyakorlati oldalt mutattam be. Úgy ítélem meg, hogy nagyon hasznos a vállalkozói szféra bevonásával történő stratégia kialakítás. Viszont a kutatásból is kiderült, hogy további ágazatokat is szerepeltették volna a résztvevők a stratégiában. A stratégiaalkotás lépéseit mind elméleti mind gyakorlati vetületben bemutattam. Első lépésként a stratégia kialakításának színpalái mögé vezettem az olvasót. Az S3 vonatkozásában ez egy alapos helyzetelemzéssel, majd munkacsoport megbeszélésekkel vette kezdetét. A vállalkozói szféra bevonásával egy brainstorming során alakult ki a stratégia váza. Megyei szinten több javaslat is megjelent, amiket szükséges rendszerezni és kategorizálni. Ezek segítségével alakultak ki a nemzeti intelligens szakosodási irányok. A workshopok lebonyolítását a Nemzeti Innovációs Hivatal tagjai segítették. A javaslatokat a hivatal dolgozói összesítették, és segítséget nyújtanak a döntéshozatal előkészítésében. A Nemzeti Irányító Testület feladatai közé tartozik, hogy szakmai szemmel véleményezze az S3 folyamatot. A kérdőíves kutatásban számos kérdést tettem fel az S3 stratégiával kapcsolatban. A tapasztalataim, hogy az üzleti szféra stratégiába való bevonása nagymértékben segítette a folyamatot. A következőkben bemutatom a kutatásom főbb eredményeit, megállapításait:

- Az üzleti szféra dolgozói is hasznosnak érezhették magukat, hogy felkérték Őket, hogy véleményüket, tapasztalataikat figyelembe vették.
- A résztvevők számára pozitívumként jelent meg, hogy kikérték a véleményüket a munkacsoport megbeszéléseken

- Az innovációs pályázatok, amik a legnagyobb aggályokat keltették a vállalkozókban. A félelmek a szigorú pályázati rendszerre fókuszálnak.

Az üzleti szféra dolgozóinak közel a felének pozitív élmény volt, elmondhatták véleményüket, tapasztalataikat. Viszont az innovációs pályázatokkal kapcsolatban a megkérdezettek 35,7%-a tart a szigorú pályázati feltételektől és 20-30%-ban pedig a bonyolult pályázati rendszertől.

Minden résztvevő abban bíz, hogy a pályázatok segítségével újíthatják, innoválhatják vállalkozásukat. Véleményem szerint, olyan pályázatokat kellene kiírni, ami mind a mikro kis- és középvállalkozások számára is segítséget nyújtanak. Hiszen a mikro és kis vállalkozások a legelterjedtebbek Magyarországon. Általában ezek a vállalkozások likviditási problémával küzdenek, és a transzparencia hiánya miatt a bankoknak a kockázatterzete magas, így a pályázatok azok, amik egyetlen fejlődési lehetőséget nyújtnak számukra. Általában a vállalkozás indításakor a legfontosabb céljuk a túlélés ezeknek a vállalkozásoknak. Ezért egy kezdő mikro, vagy kis vállalkozásnak is nagyon nagy segítség lenne, ha igénybe tudná venni ezeket az innovációs pályázatokat.

Mindent összevetve, Magyarországon a kis vállalkozások nem részesítik előnybe a banki hiteleket, így egyetlen út marad a fejlődéshez, hogy az innovációs pályázatokra jogosultak legyenek. A pályázatokban előírt előírásokat képesek legyenek teljesíteni akár hosszú távon is.

Mivel az Intelligens Szakosodási Stratégia (S3) 2014-ben vette kezdetét, ezért a megvalósítására és ellenőrzésére csak javaslatokat olvashatunk a stratégia honlapján.

## 8.Irodalomjegyzék

### Szakirodalom:

1. Birman Erzsébet: Innováció. Budapest: Műszaki Kiadó, 1987. ISBN szám: 9631071286
2. Inzelt Annamária: Bevezetés az innováció menedzsmentbe. Budapest: Műszaki Kiadó, 1998. ISBN szám: 9631630129
3. Jarjabka Ákos- Lóránd Balázs: Az innováció alapjai és megjelenési területei. Pécs: Pécs- Baranya Kereskedelmi és Ipari kamara, 2010.
4. Szabó Zsolt: Innováció. IV. modul Dunaújváros: 2002.
5. Buzás Norbert: Innováció menedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. ISBN szám:9789630584678
6. Csath Magdolna: Versenyképesség menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010. ISBN szám: 9789631968453
7. Chikán Attila: Vállalat gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2005. ISBN: 9639478741
8. Józsa László: Marketingstratégia. Budapest: Műszaki kiadó, 2000. ISBN szám: 9631630773
9. Barakonyi Károly: Stratégia tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó,1999. ISBN szám: 9631903370
10. OECD- Eurostat Oslo kézikönyv 2005. 3. kiadás
11. Hisrich. R. és Peters. M.: Vállalkozás. Budapest: Akadémiai Könyvkiadó, 1991.

### Internet:

1. Baranya Megyei Vállalkozói Központ, Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, [online] Pécs, 2007. Letöltés időpontja: 2014.10.10. 12:34.
2. Gyimesi Imre Viktor: Az innováció szerepe a magyar vállalkozások versenyképességében 95. sz. műhelytanulmány [online] Letöltés időpontja: 2014.10.25. URL: ([http://edok.lib.uni-corvinus.hu/451/1/TM95\\_Gyimesi.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/451/1/TM95_Gyimesi.pdf))

3. Balogh Zsolt: A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységének banki finanszírozása. [online] Letöltés időpontja 2014.10.30. URL:  
[http://elib.kkf.hu/edip/D\\_11792.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_11792.pdf)
4. Központi Statisztikai Hivatal hivatalos honlapja:  
<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> Letöltés időpontja: 2014.11.03.  
14:51
5. Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hivatalos honlapja:  
<http://www.zmva.hu/cikk/127> Letöltés időpontja: 2014.09.10.
6. A Vállalati Stratégia URL: [www.matek.pokol.hu/cont/a\\_vallalati\\_strategia.doc](http://www.matek.pokol.hu/cont/a_vallalati_strategia.doc)  
Letöltés időpontja: 2014. 11. 12. 10:32.
7. [rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/perenyi.doc](http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/perenyi.doc) Letöltés időpontja  
2014.10.12.
8. <http://www.humankulcs.hu/index.php/szolgalattasok/tanacsadas/strategia>  
Letöltés időpontja: 2014.11.03.

#### Folyóirat:

1. Központi Statisztikai Hivatal: Statisztikai Tükör In: KSH 2012. augusztus 17.,  
IV évf. 59.sz. p. 1-4.
2. Márton György: Innovációs potenciál felmérés tanulmányai egy elmaradott  
régióban. In: Tér és Társadalom 2004., 18. évf. 3.sz. p. 127-149.

## 9.Ábrajegyzék

1. ábra A tudományos- műszaki eredmények nyomása (push) technológia
2. ábra Az új termékek iránti megnyilvánuló kereslet szívó (pull) technológia
3. ábra Az innováció megjelenési formái
4. ábra Vállalkozások innovativitása
5. ábra Szervezeti, vagy marketing innovációs tevékenység
6. ábra Innovatív vállalkozások megoszlása az innováció típusai szerint
7. ábra A termék innováció és az árbevétel megoszlási arányai
8. ábra A stratégiatervezés folyamata
9. ábra BCG mátrix
10. ábra Porteri 5 versenyerő modell
11. ábra Stratégia megvalósításának 7S modellje
12. ábra S3 tervezés lépései
13. ábra Szektorális megoszlás Zala megyében (2012)
14. ábra A feldolgozóipar termelésének megoszlása Zala megyében
15. ábra SWOT elemzés
16. ábra S3 stratégia megyei specializációi
17. ábra Intelligens technológiák megjelenése megyei szinten
18. ábra Projektek és támogatási összegek
19. ábra Nemzetgazdasági ágazatok megoszlása a kitöltők alapján
20. ábra Milyen nagyságú vállalatnál dolgozik
21. ábra Innováció fontosságának megítélése
22. ábra Vett már igénybe innovációs tanácsadást?
23. ábra Mennyire érzi fontosnak, hogy bekapcsolódhatott a stratégiaalkotásba?
24. ábra Mennyire hisz az S3 ágazatok gyakorlati megvalósulásában?
25. ábra Értékelje, hogy milyen erős a helyi felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködése
26. ábra Statisztikai adatok
27. ábra Hallott-e már az adott intézmények innovációs tevékenységéről?
28. ábra Jelölje meg azokat az intézményeket, amelyeknek szolgáltatását igénybe vette már innovációs projektekhez

## 10.Mellékletek

### 1.számú melléklet Kérdőív

1. A kitöltő által betöltött pozíció a vállalkozásnál

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tulajdonos            | Felső vezető          | Középvezető           | Alkalmazott           |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Milyen nemzetgazdasági ágazatba sorolná a vállalatát?

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mezőgazdaság          | Ipar                  | Szolgáltatás          | Egyéb                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Milyen méretű vállalatnál dolgozik?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| mikro vállalkozás     | kis vállalkozás       | középvállalat         | nagyvállalat          | egyéni vállalkozó     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Miért fontos Ön szerint az innováció?

- |  |                             |                          |                              |                          |
|--|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| versenyelőnyt nyújt a<br>versenytársakkal<br>szemben | nagyobb piaci<br>részesedés | profit növelés           | új technológia<br>bevezetése | Egyéb                    |
| <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> |

5. Ön a vállalkozásnál milyen területen hajtott/ hajtana végre innovációt?

6. Vett már igénybe innovációs tanácsadást?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Igen                     | Nem                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



7. Értésült-e az S3 (*smart specialisation strategy*) stratégia megbeszélésről?

Igen

Nem

8. Részt vett-e a megyei S3 (*smart specialisation strategy*) stratégia megbeszélésen?

Mindkettőn

Egyiken

Egyiken sem

9. Tett-e észrevételt, javaslatot az S3 (*smart specialisation strategy*) stratégiához?

Igen

Nem

10. Értékelje, hogy az Ön gondolatai mennyire kerültek bele az S3 (*smart specialisation strategy*) stratégiába?

1 (legkevésbé)

2

3

4

5 (leginkább)

11. Mennyire érzi fontosnak, hogy bekapcsolódhatott a stratégiába?

1 (legkevésbé)

2

3

4

5 (leginkább)

12. Véleménye szerint a megyei S3 stratégia megbeszélésen minden fontos iparág megjelent? Ha nem milyen iparágakat tüntetne fel?

13. Mennyire hisz az S3 (*smart specialisation strategy*) ágazatok gyakorlati megvalósításában?

1 (legkevésbé)

2

3

4

5 (leginkább)

14. Milyen félelmei vannak az innovációs pályázatok kiírásával kapcsolatban?

- |                                      |                              |                               |  |                          |
|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|--------------------------|
| szigorú feltételek a pályázó számára | bonyolult pályázati rendszer | bonyolult monitoring rendszer | nincsenek félelmeim a pályázat kiírásával kapcsolatban | egyéb                    |
| <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/> |

15. Áttekintette-e nemzeti S3 stratégia tervezetét a honlapon? (www.s3 magyarország.hu)

- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Igen                     | Részben                  | Nem                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Értékelje, hogy milyen erős a Zala megyei vállalkozások és a helyi felsőoktatási intézmények együttműködése?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1( gyenge)            | 2                     | 3                     | 4                     | 5(erős)               |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Hogyan lehetne erősíteni az együttműködésüket?

18. Hallott-e már a az adott intézmények innovációs tevékenységéről?

- |   |                                  |                          |                          |                          |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ZMVA ( Zala megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány) | EEN ( Enterprise Europe Network) | Pannon Novum             | Kamarák                  | Egyéb                    |
| <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Jelölje meg azokat az intézményeket, amelyeknek már igénybe vette szolgáltatásait az innovációs projektek megvalósításához?

A small, empty rectangular box with a grid pattern, likely a placeholder for a table or form. The box is oriented horizontally and contains no text or data.



## SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Harsai Noémi büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2015.január 05.

Harsai Noémi s.k.

hallgató aláírása



## **ÖSSZEFOGLALÁS**

(benyújtandó két példányban)

Innovációs stratégiaalkotás testközelben

### **szakdolgozat címe**

Harsai Noémi, Nappali tagozat, Gazdálkodási és menedzsment Szolgáltatás  
menedzsment

**Hallgató neve**  
**tagozat/csoport/szak/szakirány**

A szakdolgozatomban az innovációs stratégiaalkotás gyakorlati megvalósulására kerestem a választ. A szakdolgozatomban első felében elméleti oldalról közelítettem meg a stratégia kialakítását és kapcsolódását az innovációval. A kutatásom során ennek a résznek a fontosságát elemeztem. A munkám eredményeként az jelent meg, hogy a mai világban mindenki nagyon fontosnak tartja az innovációt. Azok a vállalatok, amely „nem haladnak a korral” lemaradnak és vállalkozásuk válságos helyzetbe kerülhet, amiből nagyon nehéz kiutat találni. Ezért, a véleményem szerint, fontos a megjelenő újdonságokat megragadni és hasznosítani a vállalkozás életében.

A dolgozatomban második felében a gyakorlati oldalt mutattam be. Úgy ítélem meg, hogy nagyon hasznos a vállalkozói szféra bevonásával történő stratégia kialakítás. A vállalkozók számára pozitívként jelent meg, hogy elmondhatták véleményüket, és ezzel hozzájárultak az S3 stratégia kialakításához. A stratégiaalkotás lépéseit, mind elméleti, mind gyakorlati vetületben is bemutattam. Első lépésként a stratégia kialakításának színterét megmutattam az olvasót. Az S3 vonatkozásában ez egy alapos helyzetelemzéssel, majd munkacsoport megbeszélésekkel vette kezdetét. A vállalkozói szféra bevonásával egy brainstorming során alakult ki a stratégia váza. Megyei szinten több javaslat is megjelent, amelyeket szükséges rendszerezni és kategorizálni. Az S3 stratégia megbeszélésen 6 területet említettek a résztvevők, ahol szükség lenne fejlesztésekre, vagy a lehetőségek kihasználatlanságát érezték.

8. Gépipar és mechatronika
9. Turizmus
10. Víztechnológia
11. Mezőgazdaság és agrofood
12. Fa-, és bútorturizmus
13. Logisztika

Az szakdolgozatomban megjelenő helyzetelemzés is rámutatott erre a hat területre. Zala megye rengeteg lehetőséget rejt, viszont alacsony a kihasználtság foka. Mind a faipar, mind turisztika és a logisztika területén. Fontos lenne megyei szinten is a megújulás, az innováció. Ebben nyújt segítséget az S3 tervezés.

A kérdőíves kutatásban az innováció fontosságára, és a stratégiaalkotásban résztvevők véleményére voltam kíváncsi. Felmérést készítettem arról, hogy a vállalkozók mennyire elégedettek a stratégia kialakításával és mik a féltételeik ezzel kapcsolatban. A

kutatásom kitér még a jövőbeli innovációs pályázatok megvalósíthatóságára is, és az S3 munkacsoport megbeszéléseinek tapasztalataira. A kérdőíves felmérésem konklúziója, hogy az üzleti szféra stratégiába való bevonása nagymértékben segítette a folyamatot.

Igénybe vettem a kvantitatív kutatás egyik módszerét a kérdőíves kutatást. A kérdőívben általában nyitott és zárt kérdéseket egyaránt alkalmaztam. A nyitott kérdésekkel elősegítettem a saját vélemény megfogalmazását. A kérdőívem 16 kérdést tartalmazott, amelyből 12 feleletválasztós, azaz zárt kérdés, és 4 nyitott kérdés volt. A következőkben bemutatom a kutatásom főbb eredményeit, megállapításait:

- Az üzleti szféra dolgozói hasznosnak érezhették magukat, hogy felkérték Őket, hogy osszák meg a véleményüket, tapasztalataikat a stratégia kidolgozóival.
- Az innovációs pályázatok, keltették a legnagyobb aggodalmat vállalkozókban. Ezeknek a félelmeknek a szigorú pályázati rendszer volt a kiváltója.
- További kérdéseimet az innováció fontossága köré építettem. Hiszen a mai világban elengedhetetlen a folyamatos megújulás a vállalkozások életében.

Az üzleti szférában dolgozók közel felét pozitív élménnyel töltötte el, hogy részt vehetett a stratégiában és elmondhatta a véleményét. Viszont az innovációs pályázatokkal kapcsolatban a megkérdezettek 35,7%-a szigorú pályázati feltételektől, 20-30%-ban pedig a bonyolult pályázati rendszertől tartottak. A válaszadók legtöbbször fontosnak ítélte az innovációt, mert versenyelőnyt nyújt a versenytársakkal szemben, valamint elősegíti az új technológia megvalósulását. A kutatásom során kitértem az innovációs tanácsadás fontosságára is. A kitöltők nagy többsége nem vett igénybe ilyen típusú tanácsadást, viszont hallott róla.

Véleményem szerint fontos, hogy a vállalkozói szférát bevonták a stratégiaalkotásban, mert az ő tudásuk, tapasztalatuk hozzájárul a még magasabb színvonalú stratégia kialakításához. Az innovációs pályázatok pedig segítséget nyújtanak a mikro- és kis vállalkozások fellendülésben.