

## 1. A szabályozási környezet nyújtotta keretek

### Az Innovációs Törvény

Szét kell választani a fogalmakat: más a jogszabályi környezet, más a politika viszonya a K+F-hez, és más a struktúra állapota.

Ami a jogszabályi környezetet illeti, 2003. óta Magyarország rendelkezik az egyik legkorszerűbb innovációs törvénnyel<sup>1</sup>. A struktúra szempontjából is az állami szerepvállalás nem mondható rossznak. Az összes elemzés, amely ezt a kérdést vizsgálta, eléggé elismerő véleményt alkotott. De akkor miért nem működik? Azért, mert a törvény végrehajtása borzasztóan nehézkes, gyakorlatilag majdnem minden pontja túlbürokratizálódott. Tehát nem a törvény rossz, hanem a végrehajtása. Az USA-nak van hasonló innovációs törvénye, ilyen szempontból velük hasonló szinten vagyunk.

A jogszabályi környezetet azonban az is jellemzi, hogy egyes vélemények szerint Magyarországon az számít innovációnak, amit az APEH annak tekint. Az APEH ugyanis eleve a fizetési köztelezettségek alóli kibúvási lehetőségként kezeli az innovációs járulékot.

Akkor így mit ér az egész? Ugyanakkor valóban létrejött egy iparág az innovációs járulékkal való visszaélésre. Az APEH-nek tényleg résen kell lennie az ilyen esetekre, de nem úgy, hogy a Számviteli Törvény<sup>2</sup> megszegését feltételezve eleve gyanúsítottként kezeli a tisztességes fejlesztőket is. Az Innovációs Törvény megalkotásakor kellett volna egyeztetni az APEH-hel, hogy mi az, amit elfogad, és mi az, amit nem.

Az adótörvények ugyanis nem definiálják a K+F-hez kapcsolódó fogalmakat, ezekről, illetve kapcsolódó költségeik elszámolhatóságáról a Számviteli Törvény rendelkezik. Ám ez is csak az alapfogalmakat értelmezi, azt például már nem mondja meg, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a kifejlesztett terméknek ahhoz, hogy azt a könyvelésben aktiválni lehessen. Pénzügyi tanácsadói vélemény szerint a K+F terén nem is alkalmazhatók konkrét pénzügyi szabályok, az előírások ugyanis egy elvet igyekeznek lefedni. Ha például egy cég egy másik vállalat licenc-termékét fejleszti tovább, nem dönthető el egyértelműen, hogy a K+F tevékenység valóban új terméket eredményezett-e. Nem véletlen, hogy a társaságok és az adóhatóság közötti jogviták javarészt a bíróság előtt végződnek, amely jellemzően az APEH javára ítélt. Az adójogban tehát az APEH szava a döntő, ugyanakkor az adóhatóságnak arra már nincs kompetenciája, hogy szakvéleményt adjon a cégek K+F tevékenységéről (de azért vitatja azt). *Bár az adóhatóság figyelembe veszi az NKTH állásfoglalását, ha az adózó rendelkezik ilyennel, jogi ereje azonban ennek nincs. Ráadásul a két hivatal között még együttműködési megállapodás sincs a K+F tevékenység minősítéséről.*

A bizonytalanságot némileg oldhatja, hogy 2010-től a társaságiadó-törvény is előírja a Frascati-kézikönyv használatát, amely segít eldönteni, hogy egy adott tevékenység kutatásnak, kísérleti fejlesztésnek tekinthető-e. A Frascati-kézikönyv első hivatalos változata 1963-ban született, az OECD által az olaszországi Frascati városában rendezett tudományos találkozón. A K+F statisztika nemzetközi szakértői által megalkotott kézikönyvet „Javaslat a kutatás és kísérleti fejlesztés felmérésének egységes gyakorlatára” címmel adták ki, és azóta öt frissített kiadást ért meg. A dokumentum intézmények és tevékenységi kör alapján osztályozza a K+F folyamatot, ágazati összehasonlításokat tesz, és tartalmazza az innovációból kizárható területeket (például a szakirányú felsőoktatási képzést). Statisztikai

<sup>1</sup> 2003. évi XC. törvény a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról

<sup>2</sup> 2000. évi C. törvény a számvitelről

alapú besorolása kiterjed a személyi állományra és a kutatási ráfordításokra is. A kézikönyv nemcsak az OECD-országokban, hanem az egész világon elterjedt (szabvány). Ám sok esetben ez a kézikönyv sem ad egyértelmű útmutatást.

Valamennyi adónemet és a bérkötség-bónuszokat is egybevetve 2009-ben 164,5 milliárd forint K+F adókedvezményhez jutottak a cégek. Ezen felül 2008-ban 250 milliárd forintnyi állami forrás jutott a kutatás-fejlesztés és az innováció támogatására. 2009-ben összesen 465 cég érvényesített adókedvezményt, a legnagyobb mértékben néhány – főként a gyógyszer- és autópárban, valamint az IT-szektorban érdekelt – nagyvállalat.

*A problémák ellenére elmondható, hogy ha semmi más haszna nem lett volna az Innovációs Törvénynek, csak az, hogy 5 év alatt 20%-kal nőtt a vállalati innováció, akkor már megérte.*

*Ami a politika innovációhoz való viszonyát illeti, az nagyon változó. Amíg nem létezett a Kutatási és Innovációs Alap, addig ez közvetlenül mérhető volt a költségvetési finanszírozás mértékével. Lényeg: az innováció mindig a költségvetés „mostohagyereke” volt. Nem csak Magyarországra jellemző, hogy most már a politikusok egész évben szeretik az innovációt, csak azon a napon felejtik ezt el, amikor meg kell nyomni a költségvetésről szóló szavazáson a gombot. A Kutatási és Innovációs Alapról szóló törvényben<sup>3</sup> ezt próbálták orvosolni úgy, hogy a vállalatok többet fizessenek be az Alapba, s ennek arányában kötelezik az államot, hogy automatikusan ő is tegye be a pénzt az Alapba. A törvénynek pl. ezt a pontját sem tartották be soha: semmi szankciója nem volt annak, ha az állam nem tette be a pénzt az Alapba. Hiába vannak tehát jó törvények, ha azokat valamilyen fiskális vagy más politikai érdekek felülírják.*

A vezetésben bekövetkezett folyamatos változások és átalakítások nem biztosították a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap racionális és folyamatos működését – áll az Állami Számvevőszék (ÁSZ) jelentésében. Az alap 2009. évi tevékenységének vizsgálatakor az ÁSZ arra jutott: a pályázati rendszer működése nehézkes volt a programok magas száma és a kiírások gyakori módosulása miatt.

Sajnos az új Kormány egyik első intézkedése is a következő volt: „a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapnál a 16 milliárd forint összegű, még nem folyósított támogatást a Kormány zárolja (Magyar Közlöny 2010. évi 105. szám, IX. Határozatok Tára, 6. pont).”

Az új kormány továbbá felfüggesztett 3 olyan pályázatot, amely a K+F szempontjából kulcsfontosságú. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) Gazdaságfejlesztési operatív programjának (GOP) felhívásairól van szó. A felfüggesztett konstrukciók közül az egyiket (GOP-1.1.1) a piacorientált kutatás-fejlesztési tevékenység, a másikat (GOP-1.1.2) a kutatás-fejlesztési központok, míg a harmadikat (GOP-1.2.2) az innovációs és technológiai parkok támogatására hirdették meg. A három kiírás együttes előirányzott keretösszege csaknem 22 milliárd forint.<sup>4</sup> A zárolás és a pályázatok felfüggesztése kapásból 38 milliárd Ft elvonást jelentett a magyar kutatás-fejlesztéstől!

*Stabilitásra van szükség, mert a rendszerváltás óta eltelt 20 évben kétfévente történtek radikális változások az innovációs rendszerben, melyek következtében rengeteg értelmes munka veszett kárba.*

---

<sup>3</sup> 2003. évi XC. törvény

<sup>4</sup> Világgazdaság, 2010. június 23.

### Innovációs stratégia hiánya

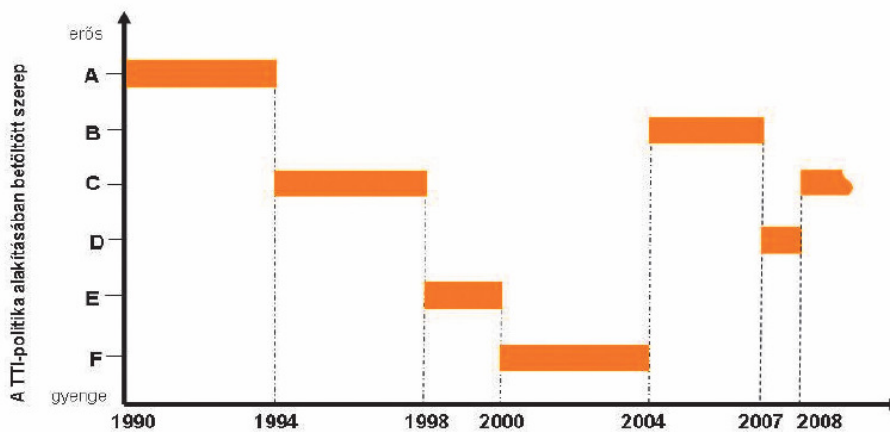
Nincs az országnak olyan innovációs stratégiája, amit konzekvensen meg is tudna valósítani. Van ugyan hivatalos stratégia<sup>5</sup>, de egy dolog az, amit deklarálnak, és más az, ami és ahogy abból megvalósul. A vonatkozó kormányhatározat sokkal inkább nevezhető kívánságlistának, mint stratégiának, ráadásul kb. ugyanazokat fogalmazták meg benne, amikről már 20 évvel ezelőtt is szó volt.

*Az egyik legnagyobb probléma, hogy nem termelő, munkahelyteremtő, önfenntartó beruházásokra fordítjuk az EU-pénzeket. Külön kellene választani, hogy mely feladatokat kell EU-s pályázati pénzekből, és melyeket hazai pályázati források bevonásával megvalósítani.*

### Jogszabályi környezet

A magyar jogszabályi környezet nem koherens, a rendszerváltás óta eltelt 20 év alatt sem sikerült ezt kialakítani. Így az Innovációs Törvény sem koherens más törvényekkel, pl. a Felsőoktatási Törvénnyel<sup>6</sup>, vagy a Számviteli Törvénnyel<sup>7</sup>. Amikor az egyik törvény megváltozik, akkor nem változtatják meg a kapcsolódó törvényeket, jogszabályokat.

**3.2. ábra: A legfontosabb magyarországi innováció-finanszírozó intézmény pozíciójának változásai**



|                         | A              | B              | C              | D              | E                                | F                     |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------|-----------------------|
| Státusz                 | Kormányhivatal | Kormányhivatal | Kormányhivatal | Kormányhivatal | Minisztérium alá rendelt hivatal | Minisztérium osztálya |
| Függetlenség foka       | Teljes         | Teljes         | Teljes         | Részleges      | Részleges                        | Nincs                 |
| Hivatalvezető beosztása | Miniszter      | Államtitkár    | Államtitkár    | Államtitkár    | Államtitkár                      | Helyettes-államtitkár |

*Forrás: Háttér tanulmány, NKTH.*

A fenti ábrából levonható következtetés: ha egy akkora ország, mint Magyarország arra nem képes, hogy konszenzust teremtsen, hogy egy nemzeti innovációs intézményt politikán felül emeljen, akkor felesleges jogi szabályozásról beszélni, mert úgyis csak tönkremegy a

<sup>5</sup> 1023/2007. (IV. 5.) Korm. határozat a Kormány középtávú tudomány-, technológia- és innováció-politikai stratégiájáról

<sup>6</sup> 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

<sup>7</sup> 2000. évi C. törvény a számvitelről

rendszer. Stabil innovációs rendszerre van szükség, amely nincs kiszolgáltatva a mindennapi politikának.

### **Innováció-barát környezet**

Mik kellene a kialakításához ?

- offenzív gazdaságpolitika,
- aktív iparpolitika,
- színvonalas oktatási rendszer,
- megtakarításokat ösztönző adórendszer,
- az innováció komplex folyamatát támogató rendszer.

Ezek közül az első négy területen komoly hiányosságok vannak. Amíg ezek meg nem oldódnak, addig nem tud kialakulni és jól működni az innováció komplex folyamatát támogató rendszer.

A European Innovation Scoreboard jelentés<sup>8</sup> (Inno-Metrics) nem 1 mutató alapján méri az egyes országok innovációs teljesítményét. 2009-ben 29 mérőszámból képzett komplex mutató alapján hasonlította össze az uniós tagállamok innovációs teljesítményét, és 4 különböző kategóriába sorolta az egyes tagországokat. A 29 mérőszám között egyaránt vannak pontosan és kevésbé egzakt módon mérhető mutatók, de maga a GDP sem egy mindenképp felett álló mérőszám. Fontos változás, hogy Magyarország egy osztállyal feljebb került 2008-hoz képest, a „mérsékelt innovátoroknak” (Moderate innovators) elnevezett harmadik csoportba. Ezt a csoportot Csehország vezeti, Portugália, Spanyolország, Görögország, Olaszország, Málta, Szlovákia, Magyarország, Lengyelország és Litvánia következik a sorban. Hazánk a rangsor szerint az uniós innovációs eredménytáblán 27 tagállam között a 22-ik helyet foglalja el.

### **Szellemi jogvédelem, szabadalmaztatás, védjegyztetés**

Az EPO (European Patent Office) adatai szerint az 1 millió főre jutó szabadalmak száma 2005-ben 18,9 volt Magyarországon.<sup>9</sup> Kevés cég szabadalmaztatja tehát a fejlesztési eredményeit. Ennek legfőbb okai - az Enterprise Europe Network kapcsán végzett innovációs felmérések tapasztalatai alapján - a következők:

- a cégek úgy vélik, nem szabadalomképes a fejlesztésük,
- a vállalkozások nem kívánnak ötleteket adni fejlesztési eredményeik lekoppintásához,
- drága a nemzetközi szabadalmaztatás, és a szabadalmak fenntartása,
- bürokratikus az eljárás,
- szoftvereket nem lehet szabadalmaztatni.

A szellemi tulajdon védelméért a kormányhivatalként működő Magyar Szabadalmi Hivatal a felelős. Az alábbi következtetéseket a Hivatal szakemberei 2009-ben sikeres feltalálókval folytatott interjúk során szűrték le. Ezért a tanácsok szem előtt tartását javasolják minden olyan vállalkozó és feltaláló számára, aki találmányok hasznosítása révén kíván eredményeket elérni.

01. Tanuljon nyelveket!
02. Értékelje találmányát a befektetők szempontjai szerint!
03. Keressen magának szövetségeseket, és végső esetben vegye be őket a szabadalomba!
04. Számítson rá, hogy jóformán csak a személyes kapcsolatokra építhet!
05. Gondosan válassza meg szabadalmi ügyvivőjét!
06. Először Magyarországon jelentse be találmányát!

<sup>8</sup> A jelentés letölthető a <http://www.proinnoeuropa.eu/metrics> weboldalról.

<sup>9</sup> 1023/2007. (IV. 5.) Korm. határozat

07. A bejelentés után azonnal kezdje meg a partnerek felkutatását!
08. A befektetők megnyerése érdekében gyűjtse össze a számukra értelmezhető és értékelhető információkat a találmányról!
09. Keresse meg, ki gátolja a hasznosítást, és állítsa maga mellé!
10. Gondolja át, hogy a potenciális hasznosítóknak milyen ellenérdekeltségük lehet!
11. Ha egy év alatt nem mutatkoznak sikerek, gondolkozzon el komolyan azon, hogy foglalkozik-e tovább a találmánnyal!
12. Ha úgy tűnik, van érdeklődés a találmány iránt, a magyar bejelentést követően legkésőbb egy éven belül tegyen bejelentést legalább egy, ipari nagyhatalomnak számító országban vagy régióban!
13. Azokban az országokban, amelyekben nem tett szabadalmi bejelentést, de a hasznosításra kilátás van, védjegy- vagy formatervezésiminta-oltalommal még némi piaci előnyre szert tehet.
14. Akkor forduljon a bankokhoz, amikor még van pénze!
15. Kísérje figyelemmel a találmány tárgykörébe eső publikációkat!

### **Az innováció népszerűsítése**

A kulcskérdés nem a törvényi háttér, hanem az általános innovációs kultúra: a közvélemény mennyire van meggyőződve arról, hogy az innováció és általában a tudás fontos. Itt van a legnagyobb deficitünk.

### **Oktatási helyzet**

Azért sincs innovációs szemlélet a magyar társadalomban, mert a gyerekekkel már az iskolában elhitetik, hogy a természettudományos tantárgyak nehezek, sokat kell velük dolgozni, nem fontosak, stb. A rendszerváltás előtt sokkal nagyobb volt a természettudományos tantárgyak óraszám, mint jelenleg. A rendszerváltás óta eltelt 20 év alatt egyik kormányzat sem vállalta fel – nem hogy bővíti, hanem –, hogy nem vesz el órát a természettudományos tantárgyak oktatásától. Akkor nem szabad csodálkozni azon, hogy az innováció ilyen gyenge helyzetben van Magyarországon.

Olyan (divat)szakokra járnak a fiatalok, amikkel utána semmit sem lehet kezdeni. Glédában képezzük az eleve munkanélkülüként induló diplomásokat. Egyre inkább szembe kell nézni azzal, hogy komoly beruházások fognak megghiúsulni, mert nincs hozzájuk elég (műszaki) szakember.

*„Az elmúlt két-három évtizedben erodálódott a természettudományi és műszaki pályák elismertsége”* – állítja a Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Karának oktatási dékánhelyettese. A diákok már a középiskolában elfordulnak a reáltárgyaktól. *„A természettudományos képzés óraszámja jelentősen csökkent, a tankönyvek nem vonzóak, nem keltik fel a gyerekek érdeklődését”*

*„A felsőoktatásba belépő diákok természetismereti műveltsége katasztrofális”* – állítja az MTA elnöke is. Szerinte „a diákok nem értik a körülöttük lévő világ alapvető jelenségeit, fogalmuk sincs a rádió, a televízió, az autók, a mobiltelefon, a háztartási gépek működéséről, stb. A természettudományoktól való elfordulásban komoly szerepet játszhat a matematikaoktatás színvonalának hanyatlása is.. *Az oktatók és a szakemberek többnyire tényként beszélnek a természettudományos és műszaki képzés hazai hanyatlásáról.*

*E mellett sok az országban jelenleg működő 72 felsőoktatási intézmény, megszorítottak a gyenge egyetemek és főiskolák, amelyek a normatív finanszírozás révén elszívják a támogatást a jobbaktól.*

*Az amúgy sem rózsás helyzet tovább romolhat, például azáltal, hogy nemsokára már tanárok sem lesznek, akik természettudományos tárgyakat oktathatnának. „A kétszintű egyetemi képzéssel a természettudományok ilyen szempontból rosszabbul jártak – állítja az ELTE Kémiai Intézet oktatási igazgatóhelyettese. – Egyrészt a tanárképzés a pedagógiával foglalkozó tanszékek kezébe került, csökkentve a természettudományok presztízsét. Másrészt, mivel már az alapképzés során dönteni kell a tanári szakosodásról, aki ezt választja, de sikertelenül felvételizik a mesterszintre, teljesen értéktelen alapszintű diplomával fejezi be a képzést. Azt látjuk, hogy e miatt a bizonytalanság miatt a hallgatók inkább nem jelentkeznek tanárnak. Most még évi nyolc-tíz kémiatanár végez az ELTE-n, de ha így megy tovább, néhány év múlva egy-kettő kap csak diplomát.”*

## **2. Az innováció megvalósulását megkönnyítő „infrastruktúra” helyzete**

Kusza, szétszórta az intézményrendszer.

Az innovációs rendszer nem működik jól, mert a rendszer elemei nem kapcsolódnak egymáshoz. Hiányzik pl. a cégek technológiai mentorálása.

Az intézményrendszer és a szabályozás dualitása: ahol az intézményrendszer nem vezethető le a jogszabályokból, ott nem is lehet tudni, hogy kinek mit kell csinálnia, mi a feladata, milyen mechanizmusok mentén. Ilyenkor a de jure és a de facto elválnak egymástól, Magyarországon ez a tipikus. Nincs egy olyan szabályos, világos jogalkotás, amelyből le lehetne vezetni az intézményrendszer működését, az intézmények egymásra hatásait, egymásra épülését, azokat a gátló vagy erősítő hatásokat, amelyek egy társadalomban működnek.

Határozottan szét kell választani az állam feladatai közül azokat, amelyek államigazgatási ügyek (ilyen pl. a törvényhozás), és amelyek nem államigazgatási ügyek (pl. támogatási, feltérési, megkeresési ügyek). Ez utóbbiakat az államigazgatásban, hatóságként fellépve csak rossz hatékonysággal lehet megoldani. Ehelyett az államnak létre kell hoznia, majd el kell tudni engednie azt a nonprofit ügynökséget, amelyik az ilyen feladatokat profi módon képes elvégezni. Finnországban is így működik az innovációs rendszer.

### **A pályázati rendszer**

A pályázatokat kezelő szervezetek olyan hatósági feladatokat látnak el, amelyekre nincsenek felkészülve. Nem is kellene hatósági feladatokat ellátniuk, csak a pályázatokat menedzselniük, azt azonban profi módon. Az Innocsekk programban pl. nem tudták kezelni a biotechnológiai pályázatokat, mert azokban nincsen „vas”, kézzel fogható eredmény.

Fontos lenne, hogy „emberi” nyelven írják ki az innovációs pályázatokat. A jogász nyelvvel ugyanis vállalkozások tömegét riasztja el a pályázatokon való részvételtől. A fejlesztési pályázatokra nagyon kevesen jelentkeznek, mert rosszak a pályázati kiírások. 20-30%-os támogatásért nem érdemes annyit dolgozni, küszködni a pályázatokkal. Ráadásul, ha ilyen alacsony a támogatási intenzitás, akkor a többséget saját büdzséből kell fizetni, ami többnyire nem megy, ezért inkább bele sem vágnak a fejlesztésbe.

*A cégek jelentős része ugyanis kutatással nem, de fejlesztéssel igenis foglalkozik! Sokan végeznek ugyanis gyártmányfejlesztést és/vagy gyártásfejlesztést. A kutatás alapvetően nem a cégek, hanem a kutatóintézetek és az egyetemek feladata.*

Minden pályázati rendszerben benne van, hogy kb. 10 %-át elcsalják, de akkor is megéri, ha a 90 % jól hasznosul. Kérdés: jól hasznosul-e? Lesz-e a fejlesztési eredményből termék?

Általánosan jellemző, hogy „Magyarország a tengernyi ötlet, ám a kevés termék hazája.”

További általános tapasztalatok a pályázati rendszerrel kapcsolatban:

- Az esetek 60-70 %-ában nem azok nyernek a pályázatokon, akiknek arra a legnagyobb szükségük van, hanem azok, akik a legjobb pályázatokat tudják ír(at)ni. Pályázatokon elnyerhető „puha” pénzek megszerzésére szakosodott már egy egész pályázati iparág. Elidegenedik tehát egymástól a pályázati író és a pályázó, hiszen közéjük ékelődik a pályázati író, aki el is viszi a pályázati pénz egy részét. Ennek a vadhajtnak az az egyik oka, hogy eleinte nem voltak igazi pályázók. A másik oka pedig az, hogy a kis cégeknek nincs külön emberük, kapacitásuk a pályázatok és a jelentések megírására.
- Azért is indulnak kevesen a pályázatokon, mert az elszámoltatások és a pénzügyi ellenőrzések átláthatóságot követelnek meg. Márpedig ebbe nem fér bele, hogy a cég adott esetben a túléléséért küzd, s magas adózási kötelezettségeinek a csökkentése érdekében számlák vételére kényszerül. Ha kevés a támogatási intenzitás, és sok az adminisztráció, akkor inkább nem pályáznak, és maradnak a szürkegazdaságban. Olyan támogatási intenzitásra, marzsra van szükség, hogy a cégeknek azért már érje meg kifehéredniük, és pályázniuk.
- K+F-fel a világon mindenütt a viszonylag már amúgy is fejlettebb régiók foglalkoznak. Magyarországon a Közép-Magyarországi Régió a legfejlettebb (túlnyomórészt a miatt, mert Budapest a központja). A GOP-pályázatokon azonban – épp az egalizálási törekvések keretében – a többi régiót részesítik előnyben. Mivel azonban a Közép-Magyarországi Régióban működik az ország innovatív cégeinek több, mint a fele, kevesebben pályáztak közülük, mivel relatíve hátrányosabb helyzetbe kerültek.
- Olyan feltételeket írnak elő (X fővel növelje, és évekig tartsa fenn a létszámát, Y összeggel növelje az árbevételét, stb.), amit nem mernek bevállalni a cégek, mivel totál bizonytalan gazdasági környezetben működnek. Azt sem tudják, mi lesz 3 hónap múlva, nemhogy 3 év múlva. Ezért inkább nem is vesznek részt pályázatokon.
- A pályázati rendszer „szükségképpen óriási bürokráciát tart el” (pályázatkezelő szervezetek), lassú és bonyolult. Ugyanakkor – legalábbis a GVOP-pályázatoknál így volt – a bíráló nem mehetett ki a céghez, ellenőrizni, hogy valóban megvalósult-e a projekt, nehogy korrumpálják.
- A bürokráciának – és egyes vélemények szerint az állam tudatos pénz-visszatartási politikájának – a következményeként a nyertes cégek csak sok hónapos (akár fél éveses!) késéssel kapják meg az időarányosan járó pénzt. Ez esetenként ellehetetleníti a működésüket, hiszen ők már befektették a saját önrészüket (akár több tízmillió Ft-ot is), s a projekt folytatásához hitelt kell felvenniük. Az állam meg faktoring igénybevételét javasolja a saját hibájából származó hátrányok kivédésére.

Az, hogy az innovációs rendszerhez kapcsolódó pályázati pénzek mennyire növelik az ország versenyképességét, nagymértékben függ attól, hogy a kormányzati szervek milyen innováció-politikát alkotnak, s ezek mentén milyen pályázatokat írnak ki. Sajnos megállapítható, hogy ezek a pályázatok nem eléggé tudták szolgálni a deklarált innováció-politika megvalósítását. Ennek egyik oka a források, a fejezeti költségek koordinátlansága, ami nagy hiba. Az egyes minisztériumoknál levő források koordinálása a kormányzat feladata.

### **Hídképző intézmények**

A „hídképző intézmények”, amelyekből több tucatnyi is van, nem működnek kellő hatékonysággal. Azért nem, mert nem szolgáltatóként, hanem „hatóságként”, bürokratikus szervezetként lépnek fel. Vannak azonban piaci szereplők is e téren, akik maguk is kis- és

középvállalkozások (kkv), és valóban szolgáltatnak más kkv-knek, de nekik a piacon kell megkeresniük azt a pénzt, amit a nonprofit szervezetek az államtól, városi önkormányzattól vagy egyetemtól kapnak.

Kérdés: azok a kkv-k, akik kutatás-fejlesztési szolgáltatásokat keresnek, tudják-e, hogy hol kell keresniük? Vannak-e olyan információ-szolgáltatók, akik a megfelelő partnerek egymásra találásában tudnak közreműködni?

Magyar és külföldi innovatív kis- és középvállalkozások fejlesztési együttműködését segíti elő az *Enterprise Europe Network* ([www.enterpriseurope.hu](http://www.enterpriseurope.hu)) hálózat. Alapvetően nem kereskedelmi kapcsolatokról, hanem innováció-közvetítésről szól: amit az egyik országban kifejlesztettek, azt hogy lehetne más országokban is hasznosítani. Lényege: műszaki-fejlesztési illetve gyártási együttműködés kialakítása külföldi cégekkel. A hálózat Európa 52 országában, valamint Törökországban, Chilében és Izraelben működik. Magyarországi koordinátora az ITD Hungary Zrt. Mivel a hídképző tevékenységet az Európai Bizottság támogatja, ezért *a partnerközvetítés ingyenes a magyar cégek számára.*

### **Együttműködési készség**

Miért nem tudnak a magyar cégek együttműködni egymással? Azért nem, mert *a magyarok általában nem tudnak együttműködni egymással, mert nem bíznak egymásban.* Ennek ellenére felül kell emelkedniük ezen, fel kell, hogy ismerjék a cégek – főként a kkv-k (minél kisebb egy cég, annál bizalmatlanabb) -, hogy saját jól felfogott üzleti érdekük miatt muszáj együttműködniük egymással. Az együttműködések néhány formája:

- B2B – az elmúlt 10 évben jelentősen javult, habár még mindig nem jó. Lehetővé teszi, hogy átlépjük saját árnyékunkat.
- Külföldi cégekkel való együttműködés – A magyar cégeknek nem csak egymással, hanem osztrák, német, spanyol vagy japán vállalatokkal is együtt kell(ene) működniük. A külföldi partner révén akár új piacokra is bejuthatnak. A cégvezetők jelentős része azonban nem hajlandó / képes arra, hogy elmenjen egy külföldi szakvásárra vagy technológiatranszfer rendezvényre (brokerage event), mert:
  - nem veszi figyelembe, hogy Magyarország kicsi piacot jelent a cége számára – nem elsősorban mennyiségileg, hanem minőségileg jelent egész mást a 10 milliós hazai piacra dolgozni, mint pl. a 40 milliós lengyel piacra,
  - nem beszél idegen nyelvet, ezért nemzetközi környezetben nem érzi magát komfortosan.
- A kutatási és a gazdasági szféra együttműködése nem működik olyan jól, mint ahogy működhetne, de ez mindkét félen múlik. Az utóbbi időben az egyetemeken alakultak olyan irodák, amelyeknek a feladata az iparral való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás. Spanyolországban pl. nem csak hogy minden egyetemen van ilyen iroda, hanem nemzeti hálózatuk is van ezeknek az irodáknak. Az egyetemeknek kell elmenniük a cégekhez, hogy rákérdezzenek a fejlesztési problémáikra, és nem fordítva. A cég ugyanis nem tudja, hová menjen, kit keressen a több ezer fős egyetemeken. A kooperációs Kutató Központok (KKK) és a Regionális Egyetemi Tudásközpontok (RET) néhány egyetemen ilyen szempontból pozitív hatást fejtenek ki.

Az együttműködések generálása nem önkéntes felismeréseken alapul, hanem még mindig pályázatvezérelt. Ha ilyen szempontból áttekintjük a rendszerváltás óta eltelt 20 évet, akkor láthatjuk, hogy az ipari parkok, inkubátorházak, KKK-k, RET-ek, és legújabban a klaszterek, stb. kialakításának is az volt az alapja, hogy akkor éppen mire lehetett pályázati támogatást kapni.

A magyar innovációs rendszer totálisan szétaprózott, ezért (is) nem hatékony. Van a Magyar Feltalálók Egyesülete, és külön a Magyar Innovációs Szövetség. Különböző hídkepző intézmények vannak, emellett *regionális* innovációs ügynökségek, *regionális* tudásközpontok, a Magyar Innovációs Szövetségnek *regionális* képviselői vannak stb. Ezen szervezetek többsége között nincs is együttműködés. „A sok bába közt elvész a gyerek”.

A Regionális Innovációs Ügynökségek (RIÜ) létrehozása egyes vélemények szerint nem tekinthető sikertörténetnek. Az első ilyen ügynökség még laza konzorciális szerveződésként jött létre, amelybe regionális érdekeket képviselő cégek kapcsolódtak be. A következő körben nonprofit szerveződések, egyesületek alakultak, emiatt teljesen heterogén a rendszer.

Ma a 7 régiónak megfelelően hét ilyen ügynökség működik az országban, többé-kevésbé jól. A hibás működés azonban nem azt jelenti, hogy a rendszer (koncepció) rossz, hanem meg kell vizsgálni, hogy mitől működik rosszul, és hogy lehetne megjavítani.

*Nem egyes ágazatokat kellene ösztönözni, hanem magát az innovációt, döntően a keretfeltételek javításával.* Ausztria, Csehország, Finnország, Görögország, Portugália és Szlovénia innováció-politikáját vizsgálva a tapasztalatok azt mutatják, hogy ahol erős az innovativitás, ott az együttáll általános is, és ahol gyenge, ott az a gazdaság egészében az.

### **Ipari parkok**

Magyarországon kb. 200-220 ipari park működik. Az ipari parkok egy része átalakulhatna (át kellene alakulnia) innovációs parkká, igazodva a globális fejlődési trendekhez, amelyekben meghatározó szerepe van az innovációnak. A fejlett országok (Svédország, Finnország, stb.), épp a válság idején fektetnek innovációba, hogy mire véget ér a válság, s kezdődik a fellendülés, akkorra már új termékekkel tudjanak előállni, s így szerezzenek maguknak versenyelőnyt.

### **Klaszterek, pólusok, platformok**

Klasztert alapítani divatos dolog. Magyarországon általános képlet, hogy aktuálisan olyan klasztert alapítunk, amilyenre éppen pályázati pénzt lehet nyerni. Addig működik a klaszter(menedzsment), amíg tart a pályázati pénz. Ezért van viszonylag sok klaszter Magyarországon, és ezért működik ténylegesen oly kevés közülük.

Azért ez nem csak magyar sajátosság. *Alig tarthatók működésben az uniós támogatással életre hívott kutatási hálózatok*, állapítja meg jelentésében az Európai Számvevőszék. Az EU hatodik, 2006-ban zárult kutatási keretprogramjából (FP6) a teljes költségvetés közel felét, 17 milliárd eurót költöttek páneurópai projektek finanszírozására, *azok többsége azonban a támogatás megszűnése után nem bizonyult életképesnek.*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Világ gazdaság, 2009. október 15.

### 3. Az innováció technológiai megvalósítása

Az Innovációs Törvény doktriner módon az originális kutatásokat, a saját, szabadalomképes fejlesztéseket helyezte középpontba, az abszorpciós fejlesztésekkel szemben, amelyek meglévő kutatási eredmények saját környezetbe / termékbe való adaptációjára irányultak. Ez rá is telepedett az innovációra, mert csak originális fejlesztésekkel lehetett pályázni, így lehetett csak hozzáférni az összességükben 100-110 milliárd forintot kitevő állami forrásokhoz. Az adaptív fejlesztésekkel foglalkozó nagyszámú cég pedig emiatt nem jutott állami forrásokhoz. Pedig már az akkori EU-ban sem az originális fejlesztések voltak az egyeduralmodók. Az Innovációs Törvény nem a cégek valós fejlesztési törekvéseiből indult ki.

Az originális kutatásokat főként az FP keretprogramokban kellene támogatni. De a keretprogramok terén is rosszul állunk, csakúgy, mint a keretprogramok promotálásában, pl.:

- van-e brüsszeli irodánk?
- van-e konzorcium-építő intézményünk, amely piacépes szolgáltatásokkal segíti a magyar cégek nemzetközi konzorciumokba való bekapcsolódását?

Az innovációs forrásokhoz való pályázati hozzáférés lehetősége különösen a vidéki Magyarország cégeire van generáló hatással. Azokat a cégeket, amelyek eddig nem foglalkoztak K+F-fel, a forrás lehetősége elgondolkoztatja, és magas szintű innovációs projekteket hoznak létre, mert nem érzik, hogy esélytelenek a budapesti cégekkel szemben. Az új projektek hozzáadott értéként még kitorési lehetőséget is jelenthetnek a vidéki cégek számára.

Az innovatív kkv-k jelentős része piaci résekben igyekszik fejleszteni. Érthető, mert egy kis cég csak így tud vezető pozíciót elérni egy adott térségben. Az ilyen attitűd azonban veszélyeket is rejt magában. Ha egy cégnek csak résterületen van kompetenciája („egy lábbon áll”), akkor ha az a szakterület visszaesik, akkor nehezen tud más területre betörni. Hiszen az új terület már foglalt: ott vannak annak a területnek a specialistái. Azért is nehéz új területre betörni, mert bármilyen jó is egy cég, az új területen akkor is kezdőnek számít, ott nincsenek referenciái, nulláról kell kezdenie mindent.

A kkv-k esetében általában nem különül el a K+F és az innováció, mint a nagy multinacionális vállalatoknál. Fejlesztési tevékenységük menete attól (is) függ, mennyire homogén vagy heterogén a tevékenységük. Heterogén tevékenységnél ugyanis lehet, hogy más lépéseket, fázisokat követel az egyik fejlesztés, mint a másik. Pl. azért, mert másfajta vevőkört céloznak meg az egyikkel, mint a másikkal: az egyik lehet, hogy nagy értékű egyedi berendezéseket (pl. célgépeket) vásárol, a másik pedig kisebb értékű termékeket, de azokat nagyobb tételekben (sorozatokban).

A fejlesztési tevékenységeket – a technológiai megvalósításhoz szükséges lépéseket - dokumentálják (pl. fejlesztési naplókban). Sajátfejlesztésű termékeiket sorozatban gyártó középvállalkozásokra jellemző a következő metódus:

- A fejlesztők elkészítik az új termékek terveit, költséghatékonysági okokból lehetőleg minél több elemet a „házi” szabványból kiválasztva (hogy minél több legyen a gyártott termékekben az azonos alkatrész, és így nagyobb szériaszámokkal lehessen dolgozni).

Vagy moduláris készülékeket terveznek, amelyeket utólag lehet bővíteni, illetve opcionális eszközökkel kiegészíteni.

- Projekt-team tagjai vizsgálják át, a terv-zsúri eredményeit jegyzőkönyvben dokumentálják.
- Ha a terv megfelelő, elkészülnek a prototípus részletrajzai, darabjegyzéke és technológiai tervei.
- A termék prototípusát a projekt-team hagyja jóvá.
- Jóváhagyás esetén, illetve ha szükséges, a korrekciók elvégzése után készíti el a végleges gyártmányrajzokat és darabjegyzékeket a fejlesztők.

A fejlesztéseket ma már egyre inkább számítógépes szoftverekkel végzik. Sőt, gyakori, hogy a fejlesztők CAD/CAM<sup>11</sup> rendszerben dolgoznak: a gép a tervrajzok alapján automatikusan elkészíti a CNC<sup>12</sup>-vezérlésű megmunkáló gépek programjait.

Minél kisebb a vállalkozás, annál inkább igaz, hogy messze nem szisztematikusan végzik a fejlesztéseiket. Kivételt képeznek ez alól a szoftverfejlesztő és a gyógyszerfejlesztő cégek.

#### 4. Az innováció piaci lehetőségei

##### Piaci lehetőségek

*Piaci indíttatás nélkül nincs életképes innovációs tevékenység.* Az életképességet a piaci siker bizonyítja. Ehhez az intuíción, saját ötleten kívül arra is nagyon oda kell figyelni, mit kíván a vevő:

- A vevő sokszor nem tudja, hogy mit akar. Azt tudja, hogy nagyon akar valamit, de hogy pontosan mit, azt nekünk kell kitalálnunk, sőt, helyette megfogalmazzunk.
- Empátia-készséggel, jól irányzott kérdésekkel sokszor ki kell derítenünk a látens vevői igényeket is: mi van a háttérben, mi az a probléma, ami a vevőt gyötri, vagy amiért a főnökei őt gyötrik. Ha ez sikerül, akkor érzi úgy, hogy megtaláltuk vele a közös hangot, és akkor nagyobb a valószínűsége, hogy több ajánlattevő közül minket választ.
- Fontos, hogy a vevő mit akar, de amikor nem a vevő a végfelhasználó, még fontosabb tudni / ráérezni, hogy a vevő vevője mit akar!

Kérdés: milyen szervezetek hiányoznak az innovációs eredmények piaci lehetőségeinek a növeléséhez? *Cél: az innovációk eredményei jussanak el a fogyasztókhoz, a hazai és a külföldi vevőkhöz.* Ezáltal erősödjön, terjeszkedjen, új piacokra juthasson be a fejlesztő cég.

Kreativitás kell ahhoz is, hogy valaki ötleteket tudjon generálni. Ha az ötlet már megszületett, fáradságos, hosszú munka eredménye, hogy az ötletből termék legyen, és az a piacra juthasson. *Az ötlettől a piacra való eljutásáig a következőkre van szükség:*

- K+F
- prototípus-gyártás
- sorozatgyártás megalapozása
- szabadalmaztatás
- belföldi piacra való eljuttatás
- nemzetközi piacra való kijuttatás.

Nincs egy olyan pályázati rendszer vagy intézet, amelyik ezt a *komplex folyamatot* támogatná. Hol az egyik elemére lehet pályázni, hol egy másikára. Hiányzik a konzisztencia. Ma Magyarországon nagyon hosszú idő, általánosságban 5-10 év telik el, amíg egy ötletből piaci

<sup>11</sup> CAD/CAM: Computer-Aided Design/Computer Aided Manufacturing – számítógéppel segített tervezés/számítógéppel segített gyártás.

<sup>12</sup> CNC: Computer Numerical Control – Számítógépes Számjegyes Vezérlés, többtengelyű szerszámgépekhez.

termék lesz. Pedig minden technikai feltétel adott az átfutási idők drasztikus lerövidítéséhez, de ez részben finanszírozási okok miatt, részben pedig a rendszerszemlélet hiánya miatt Magyarországon nem működik.

Az innovációk átfutásának lényeges felgyorsításához a következőkre van szükség:

- Tudni kellene, hogy hol, milyen K+F-ek folynak. Van Nemzeti Kutatás-nyilvántartási Rendszer (<http://nkr.info.omikk.bme.hu/>), de azt nem lehet tudni, hogy mennyire teljes körű, konkrét és napra kész. Nem lehet tudni, hogy hány helyen, kik foglalkoznak speciális részterületekkel (pl. szenzorok K+F-e, stb.). Ha kiderülne, hogy sok helyen, szétszórva, egymástól függetlenül (és egymásról esetleg mit sem tudva) foglalkoznak ugyanazzal, akkor arra esetleg már érdemes lenne létrehozni egy új kutatóintézetet.
- Finanszírozás, magvető tőke.  
A magvető tőke addig finanszírozza a folyamatot, ameddig az ötlet el nem jut a piac ingerküszöbéig, amikor már beléphet a kockázati tőke, egy üzleti angyal, vagy már lehet rá hitelt felvenni. Érdemes lenne kipróbálni, mennyi hozadéka lenne, ha évenként csak annyit, kb. 4 milliárd forintot fordítana az állam különböző innovatív ötletekre, mint a Forma-1 versenyek megrendezésére. Utána meg lehetne vizsgálni, és transzparensten kimutatni a befektetett tőke hozadékát. Becslések szerint minimum 3-4-szeres gyorsító hatása lenne. S az ezt lebonyolító szervezet a hozadékból kapna részesedést, ez lenne az érdekeltisége.
- Gyakorlat szerzése, a projektek nemzetközi piacokra való kijuttatásában.  
Különösen abban, hogy az egyes országokban milyen marketingstratégiát alkalmazva, milyen piaci modellel érdemes értékesíteni egy adott terméket. Sok olyan cég van, aki a saját, megszenvedett tapasztalatai alapján tudna ebben segíteni, de be kellene gyűjteni ezeket. Ez pl. a kamaráknak lehetne az egyik feladata, ehhez azonban a kamarákban is szemléletváltásra van szükség: szolgáltató, a vállalkozások visszajelzéseit figyelembe vevő kamarai hozzáállásra van szükség.

Németországban, ahol a Fraunhofer Intézet ([www.fraunhofer.de/en](http://www.fraunhofer.de/en)) és a Steinbeis Alapítvány ([www.stw.de](http://www.stw.de)) is működik, állami és tartományi finanszírozással oldják meg az ilyen feladatokat. Ha egy új modell alapján sikerülne komplex támogatási rendszert kialakítanunk, akkor ez másoknak is eladható lenne, mert egész Európában nem megoldott az innovációs folyamatok átfogó támogatása. Pedig ez fontos lenne ahhoz, hogy versenyben maradjunk Kínával, Indiával és a többi gyorsan fejlődő távoli országgal.

*Hiányoznak az innovatív középvállalkozások.*

*Az innovációban érdekelt kkv-k között vannak innovatív, innovatívvá tehető, és nagy növekedési képességű cégek. Ha eltekintünk a tudományos pontosságú definícióktól, azok tekinthetők innovatívnak, amelyek évente legalább 1 új terméket, technológiát vagy szolgáltatást kifejlesztenek, és azok tekinthetők nagy növekedési képességűnek, amelyek az árbevételüket egyik évről a másikra min. 20%-kal tudják növelni. Sok olyan családi cég van, amelyiknek bőven elég, hogy a család megél abból, amivel foglalkozik. Lehet, hogy innovatív, de nem akar növekedni. Legfeljebb 1000-2000 olyan cég lehet ma Magyarországon, amelyik innovatív is, nagy növekedési képességű is, ezért – dinamizmusuk ellenére – a kis tömegük miatt nem növelik érezhetően a GDP-t. Ennél ugyanakkor nagyságrenddel több innovatívvá tehető vállalkozás lehet ma az országban.*

### Üzleti terv készítése

A vállalati stratégia hosszabb időtávot átfogó koncepció, amely a vállalat jövőbeni céljait, törekvéseit, s azok megvalósításának mikéntjét vázolja fel. A stratégia tényleges megvalósítása azonban szükségessé teszi a rövidebb távra szóló üzleti terv készítését is.<sup>13</sup>

Az üzleti terv nem más, mint a vállalkozás pénzügyi helyzetének, valamint jövőbeni terveinek felvázolása. Összefoglalja a vállalkozás legfontosabb adatait, helyzetét, valamint jövőbeni céljait.

Magyarországon még viszonylag kevés kis- és középvállalkozásnak van üzleti terve, pedig az elsősorban a vállalkozás saját céljait szolgálja: minden vállalkozásnak el kell döntenie, hogyan, milyen célra használja fel az anyagi eszközeit. A kkv-knak a korlátozottan rendelkezésre álló eszközeiket maximális hatékonysággal kell kihasználniuk, hogy versenyhelyzetben maradhassanak. Ehhez pedig tervezniük kell. A következő esetekben feltétlenül szükséges üzleti tervet készíteni:

- ha a partnereknek (pl. multinacionális vevők) be akarják mutatni a vállalkozást,
- ha hitelt akarnak felvenni,
- ha versenytárgyalási ajánlatot készítenek.

Üzleti terv tehát több célból is készülhet, melyek közül a legfontosabb a tulajdonostársak, valamint a hitelezők meggyőzése, illetve az üzleti partnerek tájékoztatása. Az üzleti tervvel szembeni legfőbb követelmények: a terv legyen reális, tömör, világos, alapos, ugyanakkor hiteles.

Az Európai Bizottság felismerve a mikro-, kis- és középvállalkozások létfontosságú gazdasági és társadalmi szerepét és azok finanszírozási forrásokhoz való hozzájutásának nehézségeit 2007-től „Közös európai források a kis- és középvállalkozásoknak” (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises – Jeremie) címmel programot indított a kis- és középvállalkozók pénzügyi forráshoz való jobb hozzáféréseinek megteremtése érdekében.

*A szektor fejlődését pozitívan befolyásolhatja a hazánkban csak 2010-ben beindult Jeremie-alapok tevékenysége, e körben ugyanis növelheti a befektetési kedvet, hogy a program keretében nemcsak az elsődleges kedvezményezettnek minősülő kkv-k, hanem a szektor egésze, azon belül pedig elsősorban a kockázati társbefektetők is támogatásban részesülhetnek a befektetői kockázatok mérséklésére, illetve a befektetők által realizálható többlethozamok elősegítése révén.*

### Üzleti angyalok

Az Innostart Nemzeti Üzleti és Innovációs Központ működteti az Első Magyar Üzleti Angyal Hálózatot ([www.uzletiangyal.net](http://www.uzletiangyal.net)). Magyarországon komoly nehézségekbe ütközik a korai fázisú innovatív cégek, projektek finanszírozása. A hálózat célja, hogy elősegítse az innovátorok, valamint az üzleti angyalok és kockázati tőkések egymásra találását.

## **5. Az innováció kezelése a menedzsment szempontjából**

Az Innobarometer 2007. felmérés (az EU-ban található 4400 innovatív vállalkozás megkérdezésével) bemutatta, hogy mik az innovációk ötletadó forrásai. A termelésben dolgozó mérnökök, a marketing részleg, a fejlesztő részleg, a menedzsment és a K+F személyzet közül kimutatta, hogy a vizsgált vállalkozásoknál az innováció legfontosabb

---

<sup>13</sup> Beszállítói Útmutató – ITD Hungary (2007)

forrása a menedzsmenttől származott, tehát az *innovációs stratégiák általában és elsősorban felülről irányítottak*

A magyar kisvállalkozók érzelmileg is kötődnek a projektjükhöz/vállalkozásukhoz, ezért is váltanak nehezen:

- Nem szívesen adják át a stafétabotot, s delegálják a döntési jogokat kívülről jött vezetőknek.
- Ha igen, akkor gyakran nyúlnak át a fejük felett, s hoznak továbbra is közvetlenül döntéseket.
- Nehezen engednek be a cégbe kockázati tőkét, pénzügyi befektetőt.

Ezek egyrészt érthetőek, hiszen ők „szülték, gründolták” a vállalkozásukat, mindent maguk csináltak, a két kezükkel és az agyukkal, a házukban, a garázsukban, üres zsebbel kezdve. Másrészt azonban a régi szokásokhoz való görcsös ragaszkodásukkal saját maguk válnak növekedésük legfőbb gátjává (már ha akarnak egyáltalán növekedni).

### **Stratégiai gondolkodás, kockázatvállalás**

Amíg lehet, a cégek (főként a legkisebbek) saját tőkéből fejlesztenek. Gyakori azonban, hogy az előrelépéshez telephely-bővítésre vagy nagy értékű gépre stb. van szükség (← *technológiai innováció*), amelynek a beszerzése nem megy hitel nélkül. A stratégiai gondolkodású vezetők ugyanis a folyamatos fejlesztésekben látják a hosszú távú jövőt.

Fontos a külföldi piacokra való kilépés. A szórt piaci jelenlét sok cégnek jött jól a válságban, hiszen a nyugat-európai mélypont idején egyes szakterületek közép- és kelet-európai piacai még dinamikusabban fejlődtek, mostanra pedig felcserélődtek a szerepek.

### **Innováció-menedzsment**

Az innováció-menedzsment (és / vagy változás-menedzselés) olyan tevékenység, amelynek célja a vállalat egészének vagy egy részének (pl. az előállított terméknek, a technológiának vagy a szervezetnek) a megújításával versenyelőny szerzése a versenytársakkal szemben. Az innováció mindig többlet erőforrások bevonásával jár, és csak akkor lehet sikeres, ha a menedzsment többek között leküzdöi a vállalati kultúra („természetes”) ellenállását a változásokkal szemben.

Az innováció tartalma szerint lehet többek között:

- termékfejlesztés (új termék előállítása),
- technológiafejlesztés (új technológiai eljárások bevezetése),
- szervezetfejlesztés (a szervezet átalakítása; pl. BPR<sup>14</sup>).

A stratégia a hosszabb távú célokat és megvalósításuk módját foglalja magában. Az alapvető innovációs stratégiák:

- Reagáló stratégia: a szervezet gyakorlatilag nem folytat innovációs tevékenységet, csak követi a piacvezetőket, pl. átveszi tőlük a már bevált termékeket és technológiai megoldásokat.
- Védekező stratégia: a szervezet piaci pozícióit (részesedését) úgy próbálja megvédeni, hogy a meglévő technológiai megoldásokat új termékek (vagy termékváltozatok) kialakítására használja (termékfejlesztés).
- Kutató stratégia: a szervezet piaci pozícióit (részesedését) úgy próbálja növelni, hogy új technológiai megoldásokat alkalmaz a már meglévő termékek gyártása során (technológiafejlesztés).

---

<sup>14</sup> BPR: Business Process Re-engineering – vállalati, üzleti folyamatok újratervezése.

- Elemző stratégia: a szervezet új piacokra próbál behatolni, új termékek új technológiai megoldásokkal való gyártásával (termék- és technológiafejlesztés).

Jelentős különbség adódik a kkv-k esetében az innováció kezelése, „menedzselése”, fontosságának tudatosulása között azon cégek között, amelyeknél a tulajdonos és/vagy a felső vezetőség elkötelezett a megújulás mellett, azokkal szemben, akik nincsenek tisztában ennek a fontosságával. Megszállottság, a termékbe vetett hit, önmegvalósítási akarat kell ahhoz, hogy egy tulajdonos minden vagyonát befektesse a vállalkozásába, ki tudja várni, hogy a befektetése „termőre forduljon”, és még a nyereséget is rendszeresen visszaforgassa a fejlesztésekbe. Ezek akár családi, baráti konfliktusokhoz is vezethetnek. A „rózsaszín szemüveg” veszélyét is magában hordozzák: a feltaláló annyira hisz a termékében, hogy nem veszi észre, a világ esetleg már túl is haladta.

### **Innováció és humán erőforrás gazdálkodás**

A kisebb cégek jól jöhetnek ki a válságból, hiszen a kezdeti sokk után nőtt a cégen belüli összetartás, erősödött a lojalitás és az innovációs hajlam.

A válságban először az emberek féltik az állásukat, az élet-halál harcban jobbra csak saját érdekeiket tartják szem előtt. A kialakult görcsös állapot gátolja a kreatív megoldások, innovatív ötletek megszületését és megvalósítását, s előtérbe tolja a túlélési technikákat. Az általános pesszimizmus miatt pedig eluralkodik a bizonytalanság érzése.

A menedzserek aztán felismerték, hogy a válságból való kilábaláshoz szükségük van munkatársaik együttműködésére és lojalítására, de ez fordítva is igaz. A bajban összefogtak az emberek, a vállalkozások zöménél nőtt az összetartás.

Komoly megpróbáltatással járt az utóbbi években gyorsan fejlődő kis- és középvállalkozások (kkv) számára, amikor a megszokott, olykor családi jellegű üzletmenetről át kellett állniuk jól felépített „középvállalati” működésre.

A kockázatvállalás – amelynek meghatározó tényezői az innováció és az új helyzetekkel szembeni nyitottság – a szervezetek életben maradása szempontjából is fontos.

Hiába elkötelezettek azonban a vezetők a változások iránt, ha az alkalmazottak, a régi beidegződések foglyaként, visszahúzzák őket. Márpedig a változástól való félelem mélyen gyökerezik a hazai társadalomban, innováció esetén tehát foglalkozni kell a munkavállalók esetleges „zsigeri” ellenállásával is.

A pozitívan gondolkodó menedzserek megoldásokat keresnek, hisznek önmagukban, munkatársaikban és termékeikben, és ezt a hitet képesek is átadni.

### **Innovációs menedzser képzés**

Az INNOSTART Alapítvány és a Magyar Innovációs Szövetség innovációs menedzser képzéseket tart, e-learning formában. A képzés során összefoglalják a témakör főbb elméleti és gyakorlati ismereteit. A menedzserek versenyképes erőfeszítései eredményezhetik az új termékek és technológiák bevezetését, az új piacok meghódítását.

A tananyag három fő részben foglalja össze az innovációs menedzserek munkájához szükséges tudnivalókat:

- Áttekinti az innovációval és a vezetéssel (kiemelten a korszerű vállalati pénzügyekkel) kapcsolatos legfontosabb alapismereteket.
- Részletesen bemutatja az innováció menedzsment mai – kiemelten: az Európai Unió által fontosnak minősített – módszereit. Reflektorfénybe állítja az innovációs stratégia-alkotás és -megvalósítás, a tudás-menedzsment, a fejlesztés-finanszírozás, a szellemi

tulajdonvédelem, az inkubáció, és az innovációs teljesítmény-minősítés élenjáró technikáit.

- Végül kitér az innovációs menedzsment néhány speciális témájára, így a hatékony pályázás módszereire és a regionális innovációs hálózatok kérdéskörére is.

A tananyag elsajátítására a hallgatóknak 3 hónap áll rendelkezésükre, ezen időszak alatt a tanfolyam bárhol, bármikor elérhető egy számítógép és az internet segítségével.

-----

*A kerekasztal beszélgetéseken résztvevők által a fenti témakörökben felvetett problémák és gondolatok alapján az innováció fokozására, fontosságának tudatosítására megfogalmazott összefoglaló javaslatok – nem feltétlenül fontossági sorrendben - a következőkben összegezhetők:*

- Prioritások kijelölése
- Stratégia-alkotás és megvalósítás, a prioritások alapján
- Erre fókuszáló innovációs stratégia-alkotás és megvalósítás
- Az innovációt érintő törvények egymással való összehangolása
- A széttagolt innovációs intézmények egységes rendszerbe való szervezése
- Oktatás (elsősorban a természettudományos és műszaki értelmiség) és a társadalom innovációs szemléletének a fejlesztése
- Nyelvoktatás közoktatásban való javítása
- Nemzeti szintű tehetségkutatás
- Külföldi innovációs rendszerek adaptálása
- Hosszú távú kiszámíthatóság, a politikai szereplőknek az oktatás és az innováció fontosságára vonatkozó közmegegyezése alapján.
- Radikális adócsökkentés, az egész gazdaság kifehéritése céljából.
- Műszaki fejlesztést hozó, gyártó, munkahelyteremtő multinacionális vállalatok „bejövételének, betelepítésének” a forszírozása, elősegítése
- „Nemzeti Fejlesztési Intézet (Ügynökség)” létrehozása, jelenlegi intézmények alapjain, a rendszerszemléletű komplex innováció-politika, új támogatási modell bevezetése és a magvető tőke kipróbálása céljából
- Stabil üzleti környezet kialakítása
- A nemzetközi piacra való kijutás elősegítése, innovációs ügynökségek által
- Az innovációs mentalitás megváltoztatása, kormányzati kampányokkal