

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

Innováció és esettanulmányok

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

IX. rész

VARGA ANITA

Gyakorlókönyv
az innováció tárgykörében

KISS ANDRÁS

International business case studies
as a practical teaching methodology

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

TANKÖNYVSOROZAT IX.

VARGA ANITA

Gyakorlókönyv az innováció tárgykörében

KISS ANDRÁS

International business case studies as a practical
teaching methodology

© Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István, serial editors 2024

© Varga Anita, Kiss András, authors 2024

A kötetet szerkesztette: Rajcsányi-Molnár Mónika



A kötet a Magyar Nemzeti Bank „Egyetemi hálózat a fenntartható fejlődésért” horizontális támogatási program támogatásával valósul meg.

D=U=E PRESS
DUNAÚJVÁROSI EGYETEM
www.uniduna.hu

Kiadóvezető: Németh István

Felelős kiadó Dr. habil András István
Felelős szerkesztő Nemeskéry Artúr

Tördelés Duma Attila
Készült a HTSART nyomdában
Felelős vezető Halász Iván

ISBN 978-615-6142-40-5

D·U·E PRESS

DUNAÚJVÁROS, 2024

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

Innováció és esettanulmányok

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

IX. rész

VARGA ANITA

Gyakorlókönyv
az innováció tárgykörében

KISS ANDRÁS

International business case studies
as a practical teaching methodology

Tartalom

Varga Anita:

Gyakorlókönyv az innováció tárgykörében

BEVEZETÉS	9
<u>1. FEJEZET</u>	11
<i>AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA</i>	
1.1 A közös nyelv	11
1.2 Az innováció fogalmának és a hozzá kapcsolódó folyamatok összetett megközelítési módja, időrendi sorrendben	11
1.3 Az innovációmenedzsment	16
1.4 Az innovációhoz kapcsolódó kulcsképessegek	18
1.5 Az innováció területei/típusai	20
<u>2. FEJEZET</u>	25
<i>AZ INNOVÁCIÓ FOLYAMATA</i>	
2.1 A jellemző, innovációt előidéző tényezők a szervezetben	25
2.2 Az innovációs stratégia	28
2.3 Döntéstámogató módszerek – Belső környezeti elemzés – SWOT-elemzés	30
2.4 Termék és szolgáltatás pozicionáló mátrix – BCG	33
2.5 Brainstorming csoportos technika	36
2.6 Mind Map – gondolattérkép	38
2.7 Az innovációs stratégiához kapcsolódó döntéstámogató módszerek – külső környezeti elemzés	40

<u>3. FEJEZET</u>	47
Az innováció és a marketing kapcsolata	
3.1 A marketing és értékesítés kategóriáihoz kapcsolódó funkciók	47
3.2 Az innováció-vezérelt marketing	48
3.3 A megvalósítás eszközrendszere a marketing mix	51
3.4 A 4P továbbfejlesztése a 7P-modell	53
3.5 Az innováció kikényszerítése – Termék életgörbe	56
3.6 Az innováció további csoportosításai	60
3.7 Az innovatív folyamatok megközelítésének néhány jellemző megközelítési módja	63
 <u>4. FEJEZET</u>	 67
4.1 A kutatás–fejlesztés fogalomrendszerének meghatározása	67
4.2 Tényleges tevékenységek a K+F tevékenység tárgykörében	70
4.3 Az innováció és a kutatás–fejlesztés összefüggései	72
4.4 Az innovatív vállalat ismérvei	80
4.5 Az innováció és a vállalatméret összefüggései	81
 <u>5. FEJEZET</u>	 91
5.1 A vállalkozások növekedési szakaszaihoz kapcsolható finanszírozási formák	91
5.2 A finanszírozás kérdéseit befolyásoló főbb tényezők	92
5.3 Szerzői jog és iparjogvédelem	98
5.4 A megszerzett tudás hasznosítása	104

Kiss András:

International business case studies as a practical teaching methodology

<i>INTERNATIONAL BUSINESS CASE STUDIES PROCESSING AS TEACHING METHODOLOGY</i>	107
I. WHY & WHO SHOULD WE TEACH INTERNATIONAL BUSINESS?	111
II. PREPARING AND PROCESSING CASE STUDIES	115
 <i>INTERNATIONAL BUSINESS CASE STUDIES</i>	 121
I. BOSCH INTERNATIONAL MARKETING	123
II. NIKE'S INTERNATIONAL MARKETING	139
III. EUROPEAN TAXATION OF MULTINATIONAL COMPANIES AND ANALYSIS OF A POSSIBLE ALTERNATIVE	 157

Gyakorlókönyv az innováció tárgykörében

Bevezetés

Az innováció folyamatában a közreműködők az új innovatív ötletből kiindulva számos nehézséggel találkozhatnak a tevékenység minden szakaszában. A könyv elsődleges célkitűzése, hogy az olvasó átlássa azokat a legfontosabb ismereteket, melyek szükségesek a folyamat áttekintéséhez.

A fejezetek átgondolása után az olvasó az alábbi főbb témakörökben tesz szert jártasságra: az innováció fogalma, az innováció és a K+F kapcsolatrendszere, innovációs modellek, innovációs stratégia, a szellemi tulajdonvédelem alapjai, innováció-finanszírozás, innováció-marketing, nyílt innováció.

Az innovációmenedzsment időszzerűségét az alábbi tényezők határozzák meg:

- *Globális kihívások:* A klímaváltozás, a gazdasági egyenlőtlenségek, a diverzitás.
- *Digitalizáció és technológiai változások:* A digitális technológia nagyívű fejlődése új lehetőségeket teremt.
- *Versenyképesség:* Az innováció lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy versenyképesek maradjanak a piacon.
- *Kreativitás és újítás:* Az innovatív gondolkodás alapja a kreativitás.
- *Üzleti növekedés:* Az innováció hajtóereje a növekedésnek. Alapja az új termékek és szolgáltatások bevezetésének, a piacok bővítésének és a hatékonyabb működésnek.

Az érdeklődő megismerheti az innováció tárgykörének átfogó ismereteit, szakmai szókincsét, a leggyakrabban alkalmazott technikákat és módszereket.

A könyv Gyakorló példák és feladatok segítségével mutatja be a témaköröket mindazok számára, akik:

- Töreksenek a minőségi követelmények betartására és betartatására.
- A környezettudatosság, egészségtudatosság és fenntarthatóság tárgykörében megfogalmazott elvárásoknak megfelelően szeretnék megszervezni és elvégezni feladataikat.
- Nyitottak az újszerű megközelítési módok befogadására.
- Nem sémákban gondolkodnak.
- Fogékonyak a fejlődés lehetőségének kihasználására.
- Képesek önállóan végezni a megalapozó szakmai kérdések áttekintését adott forrás alapján történő egy-egy téma kidolgozását.

Fontos cél, hogy ismertté váljanak az innováció folyamatának fázisai. A könyv ismeretanyagának elsajátításával az olvasó használja és felhasználja az önálló tanulás képességét, képessé válik a tárgykörben kooperatív feladatmegoldásra, valamint egyes a témához kapcsolódó szakmai kérdés többoldalú, interdiszciplináris megközelítésére.

Javasolt tanulási útmutató

A tananyag felépítése, szerkezete:

- 5 fő fejezet.
- Fejezetenként 3–7 alfejezettel.
- Alfejezetenként változó, jellemzően 2 oldalnyi tananyaggal.

A tananyag elsajátításához mintegy 20 óra szükséges, ami felöleli:

- az első olvasatot, 2–3 ismétlő, elemző újraolvasást (pl. a fejezet végeztével), a felkészülést a Gyakorló feladatok megoldására,
- az önálló, ismeretbővítő és -elmélyítő internetes kutatási időt.
- A tananyagot főfejezetenként célszerű elsajátítani, alfejezetenként elvégezni a Gyakorló feladatokat majd a főfejezet végén megismételni azokat.
- A Gyakorló feladatok megoldásának helyessége az adott fejezet újraolvasásával ellenőrizhető.
- A könyv a vállalkozástan, a jogi alapismeretek, a pénzügytan és a közgazdaságtan tárgykörébe tartozó alapismeretekre épít.

Az innováció fogalma – a közös nyelv

Ebben a fejezetben tisztázódnak az innováció fogalmához kapcsolódó meghatározások, amelyek egy része általánosságban ismert, de a jelentéstartalmuk a köznyelvben pontatlan. Ilyen fogalom az innováció, amely nem jelent kizárólag egy forradalmi találmányt vagy újszerű szolgáltatást, hanem egy olyan fejlesztési és üzleti folyamatot takar, amely során egy új alapötletből valós termék vagy szolgáltatás jön létre. Ennek a folyamatnak a lényege, hogy siker esetén olyan új hozzáadott érték keletkezik, amely hosszútávú előnyt jelent a versenytársakkal szemben. Az innovációnak több típusa létezik, melyek aszerint különülnek el, hogy egy problémát milyen megközelítésből vizsgálják, oldanak meg.

Az első viszonyítási pont a nemzetközileg elfogadott rendszerező dokumentum az Oslo-kézikönyv. A kézikönyvben az alábbi megfogalmazás tekinthető irányadónak: „Az innováció – új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, – új marketing-módszer, vagy – új szervezési-szervezeti módszer bevezetése – az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban” [1].

1.2 Az innováció fogalmának és a hozzá kapcsolódó folyamatoknak összetett megközelítési módja időrendi sorrendben

A nagyszámú, ugyanakkor eltérő területeket lefedő, különböző szintű innovációfogalmak áttekintése érdekében a fogalmak szemléletformáló, értelmezési célú, és megvalósítási célú innovációs tevékenységet jelölhetnek [2].

AZ INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÓ FOGALMAI ÉS LEHETSÉGES RENDSZEREI

Schumpeter (1934) – szemléletformáló
 „Az innováció a termelési tényezők új kombinációja.”

[1] Szakály Dezső (2012). A technológia, mint az innovációk gerjesztője. In: Veresné Somosi Mariann–Szakály Dezső (Szerk.): *A tükrök két oldala – Tudás- és technológiai menedzsment*. Miskolc: Miskolci Egyetem. pp. 37–98.

[2] Hoffer, I.–Katona, V. (2012): Fogalmi kapacitások a KKV-k innovációs gyakorlatában. *Veze-téstudomány. Budapest Management Review*, 43. (9.), pp. 46–58.

Howard–Sheth (1969) – szemléletformáló

„Bármilyen új elem értékesítése, függetlenül attól, hogy új vagy sem a szervezet számára.”

Rogers–Shoemaker (1971) – szemléletformáló

„Új ötlet, amit az egyén újnak észlel.”

Downs–Mohr (1976) – értelmező

„Bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, termék vagy szolgáltatás adaptációja, ami a szervezet számára új.”

Nelson–Winter (1982) – szemléletformáló

„Az innovációt egy útfüggő folyamatnak tekinti az evolúciós elmélet.”

Mintzberg (1983) – szemléletformáló

„Az innováció az eddig felállított mintáktól való elszakadást jelenti.”

Drucker (1985) – szemléletformáló

„Az innovációra az élet minden területén szükség van, az innováció nem kizárólag műszaki vagy gazdasági jelenség.”

Drucker (1986) – szemléletformáló

„Az innováció szervezett, tervezett és célszerű tevékenység, melynek során a vállalatok igyekeznek új, a meglévőktől különböző értéket létrehozni, új és a meglévőktől eltérő igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani.”

OECD (1992) – megvalósítási célú

„Megkülönböztet eljárás- és termékinnovációt, utóbbin belül különbséget tesz a radikális és a módosító termékinnováció közt.”

Porter (1993) – értelmezési célú

„Olyan kis fejlesztési lépések sorozata, amely lehetőséget nyújt a versenyelőny folyamatos fenntartására.”

Kim–Mauborgne (1999) – értelmezési célú

„Az innováció nem egy heuréka-pillanat, vagy egy „aha” élmény, hanem egy újfajta megközelítése annak, ahogyan dolgozunk, amit teszünk, amit szolgáltatunk vagy ahogy élünk.”

Boer–During (2001) – szemléletformáló

„A termék-piac-technológia-szervezet új kombinációja.”

Frascati Kézikönyv (2002) – megvalósítási célú

„A műszaki innováció olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység – ideértve az új ismeretanyagba történő befektetést is –, amely ténylegesen vagy szándék szerint technikailag továbbfejlesztett termékek és eljárások megvalósításához vezet. A K+F egyike e tevékenységi körnek az innovációs folyamat bármelyik szakaszában.”

OECD (2002) – megvalósítási célú

„Az innovációs folyamat részének tekinti a K+F folyamatokat, s ezen belül három típust különböztet meg: alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés.”

Drucker (2003) – szemléletformáló

„Az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés.”

OECD (2006) – megvalósítási célú

„Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.”

Weiss–Legrand (2011) – szemléletformáló

„Az innováció alkalmazott kreativitás, amely üzleti értéket teremt.”

MSZ CEN/TS 16555-1:2014 – megvalósítási célú

„Egy új, vagy jelentős mértékben fejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), vagy folyamat, új marketingmódszer, vagy új szervezeti módszer megvalósítása az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatok terén.”

CHIKÁN (2008) – értelmező

„... a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése...”

[3] Schumpeter, J. A. (1934): *'The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle'*. Cambridge: Harvard University Press.

[4] Howard, J. A.–Sheth, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behaviour*. London: John Wiley and Sons, Inc.

[5] Rogers, E. M.–Shoemaker, F. F. (1971): *'Communication of innovations: a cross-cultural approach'* 2nd Edition. New York: The Free Press.

[6] Drucker, P. F. (1985): *'Innovation and entrepreneurship: practice and principles'*. New York: Harper&Row. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF

[7] OECD (2005): *'Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data'*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról – megvalósítási célú

„A gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, a kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termék, eljárás, szolgáltatás jön létre, új vagy lényegesen módosított eljárás, technológia alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, ideértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak”

Az innováció fogalmát Schumpeter [3] tudományos és üzleti megközelítésben határozta meg. Az innováció fogalmának tágítása, az arról való gondolkodás fontos pontja Howard–Sheth (1969) [4] szerint annak tisztázása, hogy az innováció relatív, ezért nem kizárólag az tekinthető innovációnak, ami az egész piac, gazdaság, társadalom számára új, hanem az is, ami a szervezet számára újdonságnak számít.

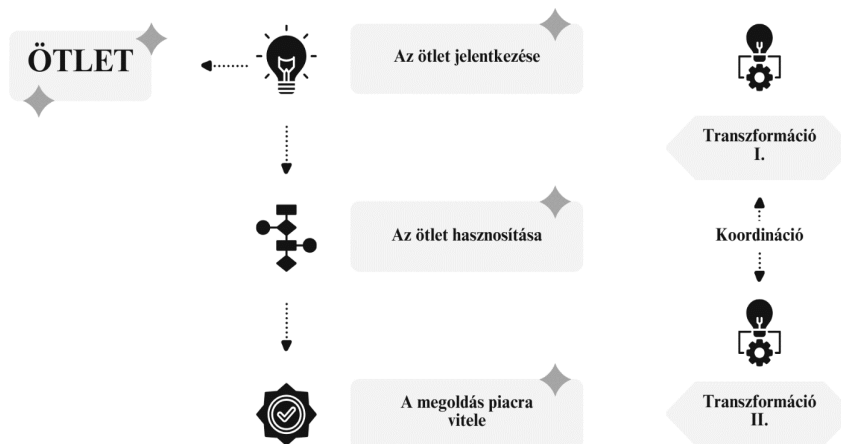
Ezt a megközelítést mélyítette Rogers–Shomaker [5], abban a tekintetben, hogy véleményük szerint minden újnak minősül, amit az egyén újnak észlel. Drucker [6] kiterjesztette az innováció fogalmát, megjelenik, a társadalmi innováció fogalmi megközelítése ebben a megközelítésben nem lehet csupán a műszaki és gazdasági területre leszűkíteni az innováció jelentőségét.

Az innováció nemzeti és nemzetközi támogatási rendszere kapcsán született meg egy nemzetközileg is elfogadott közösen értelmezett meghatározás 1992-ben. Ekkor jelent meg az Oslo-kézikönyv [7] melyet az OECD jelentetett meg.

Ez a meghatározás a termék- és eljárás-innovációra helyezte a hangsúlyt, külön meghatározta az egyes kategóriákat. Az OECD által 2002-ben megjelentetett Frascati-kézikönyv [8, 9] a tudományos kutatás és fejlesztés témakörét helyezte a meghatározás középpontjába. Magyarországon a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Innovációs Hivatal egyértelműen szétválasztja a kutatást és fejlesztést az innovációtól. A gyakorlatban leginkább elterjedt meghatározás az Oslo-kézikönyv harmadik kiadásában jelent meg 2006-ban.

A kézikönyv részletesen és egyértelműen meghatározza az innováció fogalmát és az innováció eseteit. A hazai gyakorlatban az innováció meghatározásának harmonizációja csak részben valósult meg. A jogalkotó a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvényben meghatározza a fogalmat, jogilag Magyarországon ez az alkalmazandó definíció, ezzel ellentétben az NKFI eltér ettől. Chikán Attila, a *Vállalatgazdaságtan* című könyvében egy új megközelítést alkalmaz, mely szerint középpontban a vevőorientáció szerepel [10].

1. ábra. Az innováció



Forrás: Saját szerkesztés.

[8] OECD (1994): *'Frascati manual, 1993. The measurement of scientific and technological activities; proposed standard practice for surveys of research and experimental development'*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

[9] OECD (2003): *'The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development: Frascati Manual 2002'*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

[10] Vukoszavlyev Szlobodan–Polereczki Zsolt–Kovács Bence (2019): Az innováció fogalmának fejlődése. In: Fehér András–Szakály Zoltán (Szerk.): *Egészségpiaci kutatások: lektorált tanulmánykötet: Fogyasztói vizsgálatok munkacsoport*. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 185–195.

Összegezve megállapítható, hogy az innováció fogalmának meghatározása nem egységes, azonban az elterjedt és közhírhelyű meghatározás szerint:

Az innováció az új ötlet megvalósítása, amelynek célja a piaci előnyök megszerzése.

1.3 Az innovációmenedzsment

Az innovációmenedzsment az innovatív megoldásokhoz kapcsolódó munkafolyamatok rendszerezett folyamata a vállalkozás egészére vonatkozóan. Fontos szerepe van a vállalkozások tevékenységében, segít fenntartani az iparági versenyelőnyt és a hosszú távú növekedést. Az innovációmenedzsment segítségével a vállalkozások kreatív és hatékony módon alkalmazhatják az új ötleteket és képessé válnak a piaci igényekre és irányvonalakra a megfelelő időben visszahatni (1. táblázat).

1. táblázat. Példák innovációs együttműködésekre

Az innováció mechanizmusa	Példák
Termék vagy szolgáltatás újszerűsége	
	Az első mobiltelefon, töltőtoll, mosogatógép, online kiszállítás, online tartalomszolgáltató, PET-palack és alumíniumdobozok visszaváltására alkalmas automata megjelenése a világon, ultramagas térerejű PET/MRI gyógyászati termékcsalád kifejlesztése
Folyamat újszerűsége	
	Az úsztatott üveg Pilkington-féle előállítási folyamata, A Litracon® fénypátesztő beton előállítási folyamata.
Komplexitás	
	Repülőgépmotor-gyártás, robottechnika tökéletesítése a sebészetben, amire komplexitása miatt csak néhányan képesek.
Szellemi tulajdon	
	Originális (eredeti) gyógyszerek
Versenytenyezők bővítése	
	A versenyt és a döntéseket befolyásoló szempontok módosítása. Például a japán autógyártók, akik elmozdították a piaci versenyt az árfókuszról, a minőségre, rugalmasságra, választékra.

	Időzítés
	Az elsőként mozdulók jelentősebb piaci részesedésre tehetnek szert, de a gyors követők is jól járhatnak. Például a Tesla vagy az temu.com.
	Platformfejlesztés
	Olyan erős fejlesztési alapok, amelyek további termékgenerációk kifejlesztését is lehetővé teszik. Például a BOSCH platformfejlesztései a járműiparban, a Netflix platformfejlesztései a digitális tartalomfejlesztésben, MS Teams kommunikációs alkalmazás.
	A folyamat részelemeinek átalakítása
	Hatékonyabb hálózatok építése, outsourcing, virtuális vállalati együttműködések segítségével költségek csökkentése, rugalmasság növelése. Ilyen a Zara vagy a H&M a ruházati iparban, a Dell a számítógépek piacán, a Toyota az ellátásilánc-menedzsment területén.
	Alkalmazási területek közti átjárhatóság
	A polikarbonát kerekeket eredetileg a guruló bőröndökhöz fejlesztették ki, de később a rollerek gyártásában is használni kezdték.

[11] Tidd, Joe–Bessant, John–Pavitt, Keith (2001): *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change*. Chichester: Wiley.

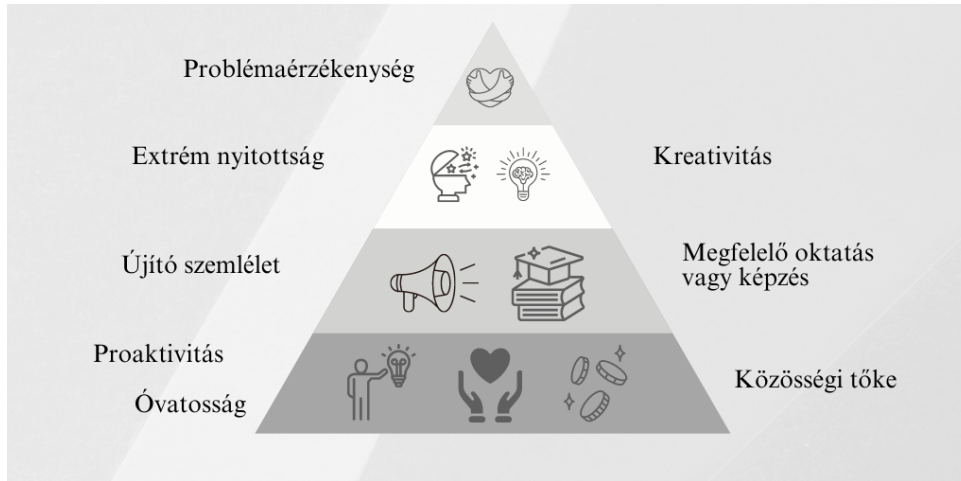
Forrás: Tidd et al. (2001) [11] alapján, saját szerkesztés.

A tevékenység az elmúlt tíz évben jelentős változásokon ment keresztül, amelyek közül kiemelkedik a nyitott innováció elterjedése, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások külső források bevonásával ösztönzést merítsenek az új ötletekhez és szakértői tudást szerezzenek. Fontos szerepe van az agilis módszertan alkalmazásában, elősegítve az innovációs folyamatok gyorsabb és hatékonyabb megvalósítását.

A hatékony megvalósítás alapja az összetett, nagyszabású innovációs célok kisebb, kezelhetőbb célokká történő lebontása, a bevont célcsoportok munkavégzése könnyebbé válik. A fő nehézséget az jelenti, hogy nemcsak a piac szereplői között zajlik a verseny, fennáll a szabályok változásának veszélye. Azok a szervezetek kerülnek előnyös helyzetbe, amelyek képesek a tudásukat, technológiai készségeiket és tapasztalataikat ötvözve működni.

1.4 Az innovációhoz kapcsolódó kulcsképessegek

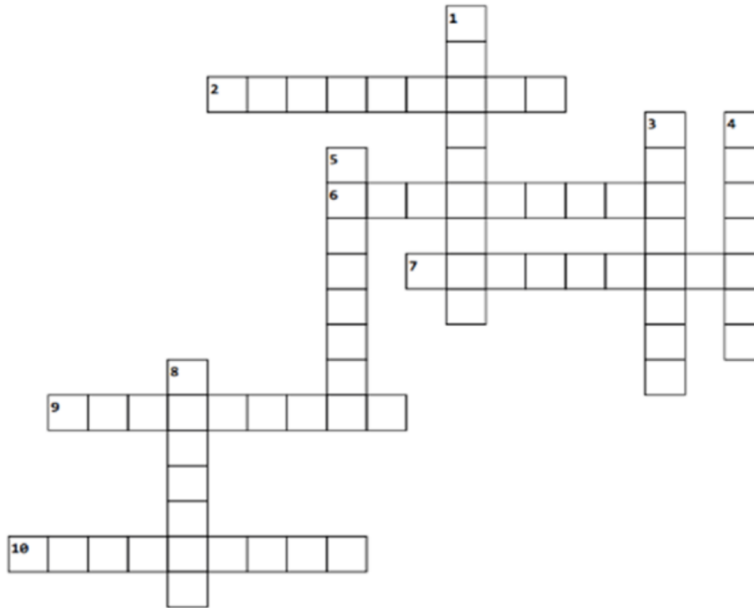
2. ábra. Az innovációhoz kapcsolódó kulcsképessegek



Forrás: Saját szerkesztés.

Egyértelműen nem meghatározható, hogy miért válik egy ötlet innovatívvá és mi tesz egy innovatív ötletet értékessé, értékesíthetővé. A legfőbb különbség a kreatív és az innovatív elképzelés között a megvalósítás módjában rejlik. A képesség, hogy egy ötlet sikeres terméket vagy szolgáltatást eredményezzen a vállalkozás keretében működik. A középpontban a lehetőségek felismerésének képessége áll. A fejlődési lehetőségeket folyamatosan kereső gondolkodásmód megtalálja a piaci részt, a lehetőségek kihasználása a legfontosabb ismérve a sikeres innovációnak és cégvezetésnek. Az ilyen típusú szervezetek előtérbe helyezik az újdonságokat az élet minden területén. Kulcsfontosságú a megfelelő oktatás/képzés szerepe. Képzettség nélkül kevésbé lehetséges megkülönböztetni a releváns tájékoztatást az irrelevánstól. A kitartás és óvatos megközelítési mód elengedhetetlen, a kapcsolati háló bevonásához hasonlóan a sikeres megvalósítás alapját képezi (2. ábra).

MINTAFELADAT:



Vízszintes

- 2.** "... innováció", amely már meglévő technológiára és üzleti modellre épít.
- 6.** "termék ..." Az új termék életútja onnantól, hogy az első darabot kihelyezték a polcra, egészen az utolsó darab eladásáig.
- 7.** Az ötletgazda, aki a fejlesztést végzi
- 9.** Egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely megvalósítja az ötletet.
- 10.** Ha egy igény kielégítéséhez nincs megfelelő, adaptálható megoldás, akkor új "..."-ra van szükségünk.

Függőleges

- 1.** Ezzel kezdődik az innovációs lánc
- 3.** A termék életgörbe azon szakasza, amikor a termék eladásában megáll a növekedés és magas szinten stagnál.
- 4.** "... innováció", amiben meghatározó, jelentős erőteljes továbblépés történik mind a technológia, mind az üzleti modellben.
- 5.** Ilyen módon támogatja az állam közvetlenül az innovációt
- 8.** "... innováció", amely során egy vállalat a termékeit túl bonyolulttá és drágává teszi.

Forrás: Saját szerkesztés.

1. Gyakorló feladat: Az első mintafeladat alapján – Válasszon ki tíz fogalmat az témakör fogalmai közül, és készítsen belőlük keresztrejtvényt. Használja a <https://crosswordlabs.com/> oldalt!

1.5 Az innováció területei/típusai

2. táblázat. Az innováció területeinek, típusainak rendszere

termékin- nováció	új vagy továbbfejlesztett termék kidolgozása – a piacon új – a vállalkozáson belül új – új termék bevezetése – új gyártási mód bevezetése	termékelőállítási módszerek	új termelési vagy egyéb eljárás, folyamat innovációja (kitalálása, bevezetése)	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei
szolgálat- tárisnno- váció	valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükséges	szolgáltatásnyújtási vagy fejlesztési módszerek	eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei
beszerzési innováció	új beszállítók, beszerzési források, alvállalkozók megtalálása – új nyersanyag – vagy félkész termék-forrás megszerzése	logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek	eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei
értéke- sítési innováció	marketing innováció-új piacok meghódítása – új piac megnyitása	a marketing vagy az értékesítés módszerei logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek	eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei
techno- lógiai innováció	a technika ismerete, használata, fejlesztése, alkalmazása – új gyártási mód bevezetése	minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet	eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei
vezetői- társadalmi innováció	innovatív szemlélet, együtt gondolkodás, kreativitás, közös vizsgálat a vevővel, motivációs hatás és képesség – iparági átszervezés a gyors technológiai-gazdasági változásokra adott válasz	a felelősségi körök, a döntéshozatal vagy az emberierőforrás-menedzsment szervezésének módszerei logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek	eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai Gantt-diagram, just-in time elvek, minőségbiztosítás és TQM	számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei

Forrás: Saját szerkesztés.

Az 1980-as évekig leginkább műszaki, természettudományi jellegű innovációk jelentek meg. Ezt követően a meglévő újítások mellé látótérbe kerültek, olyan újítások melyek az egész társadalom és vagy egy adott közösség jólétét befolyásolták pozitív irányba. Az Európai Unió az innováció társadalmi nézőpontját hangsúlyozza középpontban a társadalom együttműködési hajlandóságával és kiemelve a kreativitás fontosságát. Megállapítható, hogy a technológiai és gazdasági innovációk önmagukban nem képesek teljes körű megoldást nyújtani minden a társadalmat érintő kihívásra. A hosszú távú megoldásokat igénylő társadalmi kihívások (pl. munkanélküliség, migráció, hátrányos helyzetű térségek) újszerű együttműködéseket hívnak életre. Ebben az esetben az innovátorok a helyi közösség, vagy tágabb értelemben a társadalom tagjai, akik saját szükségleteik ismeretében új vagy újszerű megoldásokkal elégtetik ki a felmerülő társadalmi igényeket [12].

2. Gyakorló feladat: „Szivacsváros” esettanulmány innovatív szemléletű elemzése:

URL: <https://xforest.hu/szivacsvaros/>

Szivacsváros (részlet)

Egyre többször fordul elő, hogy a hosszabb száraz aszályos időszakot követően, hirtelen nagy mennyiségben zúdul le a csapadék. Ez főként a városokban akadály, ahol a betonburkolatnak köszönhetően, el is folyik. Ráadásul a vízelvezető rendszerek ekkora mennyiségű víz elvezetésére nem alkalmasak, így egyre gyakrabban fordul elő villámárvíz nagyobb mennyiségű lehulló csapadék esetén. Rendkívül komoly problémát jelent az épületek szerkezetének állapotára vonatkozóan. A fenti nehézségek először Kínában jelentkeztek, a 2000-es évek elején, köszönhetően a nagymértékben iparosodott társadalomnak. Észak-Kína területe érintett leginkább, ezért az ország az élen jár a szivacsváros „technológiájának” kutatásában, használatában. Kínában egyre nő és egyre több területet érint a vízhiány, ezért megoldást kerestek a helyzet innovatív szemléletű jobbítása érdekében. A megoldás a mezőgazdaság számára is pozitív hozadékat jelent. A klímaváltozás hatására amennyiben csapadékos az idő akkor sem biztosítható minden esetben a lehulló csapadék használhatósága a környezetszennyezés hatásai miatt. A szivacsváros olyan innovatív megoldást nyújt, amely megoldási alternatívát jelent a vízgazdálkodás számára. A szivacsváros lényege, hogy egy adott területen csapadék

[12] Varga Krisztina (2020): Kihívások a periférián – társadalmi innováción alapuló felzárkózás egy hátrányos helyzetű járásban. In: Smuk, Péter (Szerk.): *Társadalmi fenntarthatóság*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó, pp. 265–286.

-visszatartó teret hoznak létre, így biztosítva a növények fennmaradását. Az esővizet hasznosítják elsősorban fák ültetésével, melyek gyökerei a talajt is helyben tartják. Az érzékelt környezeti hőmérséklet csökken. Éppen ezért a fák létfontosságúak nyár folyamán a helyi túlmelegedés, az úgynevezett városi hősziget-effektus kialakulása ellen. A szivacsváros elve egy olyan innovatív rendszer, amely lehetővé teszi a nagykoronás fák egészséges fejlődését a burkolt területeken. Ehhez egy földalatti csapadékvíz-visszatartó teret hoznak létre, így biztosítva a városi fák fennmaradását. Ha a fák gyökérterülete burkolt felületek (járdák, parkolók, utcák) alatt található, az út alépítményének megfelelő szerkezetűnek kell lennie, amely megfelel mind az útépités műszaki előírásainak, mind a fák biológiai igényeinek. A csapadékvíz-visszatartó tér kialakításával a csatornarendszer tehermentesül, a fák vízellátása viszont száraz időszakban is megvalósítható. Az épületek tetőzetét fűvesítik, borítják abból a célból, hogy további csapadékot nyerjenek. A fák pozitív hatással vannak a mikroklimára, csökkentik a szél sebességét és emellett árnyékot adnak. Növelik a levegő páratartalmát ezért érezhetően csökken a környezeti hőmérséklet. Harbia városában egy 34 hektáros csapadékvíz-parkot létesítettek, amely amellett, hogy kikapcsolódásra is alkalmas, összegyűjti a csapadékot, tisztítja és tárolja. Ennek az innovatív projektnek a mintájára kezdődtek el szivacsváros jellegű projektek országszerte, és hasonlóak a világ számos városában.

1. Foglalja össze az esettanulmány lényegét a saját szavaival!
2. Kategorizálja be az esettanulmányt az innováció típusa szerint!
3. Soroljon fel 3 olyan példát, amely változást hoz a cégek életébe, de mégsem tekinthető innovációnak!
4. Hogyan értelmezhető ebben az esetben az innováció?
5. Milyen tanulságokkal szolgál mindez?
6. Milyen innovációk segítettek ebben az esetben a városokat?
7. Keressen a bemutatott esethez hasonló példákat!

3. Gyakorló feladat:

Hallgassa, meg az alábbi összefoglalót döntse el az alábbi állításokról, hogy igazak, vagy hamisak:

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZKmhOVvs7tM&t=179s>

1. Az innováció egyenlő kipróbálni valami újat.
2. Az innováció egyenlő állapot.
3. Az innováció nem más, mint egy új ötlet.
4. Az innováció folyamatában alapvető szerepe van a mérésnek, de nincs alapvető szerepe a tanulásnak.
5. Az innováció kutató és problémamegoldó tevékenységet jelöl.

SZABVÁNYOK ÉS SZABVÁNYCSALÁDOK

MSz CEN/TS 16555

1. rész: Az innováció irányítási rendszere (MSz CEN/TS 16555-1)
2. rész: Stratégiai információszerzés-menedzsment (MSz CEN/TS 16555-2)
3. rész: Innovációs gondolkodásmód (MSz CEN/TS 16555-3)
4. rész: A szellemi tulajdon menedzsmentje (MSz CEN/TS 16555-4)
5. rész: Együttműködés menedzsment (MSz CEN/TS 16555-5)
6. rész: Kreativitás menedzsment (MSz CEN/TS 16555-6)
7. rész: Az innovációs menedzsment értékelése (MSz CEN/TS 16555-7)

2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról, <https://net.jogtar.hu/jog-szabaly?docid=a1400076.tv#>

Az innováció folyamata

Az innováció és az innovációmenedzsment fogalmának, típusainak áttekintését követően a 2. fejezetben átgondolhatóvá válik, hogy a szervezeten belül milyen lefolyása van az innováció teljes folyamatának. Hogyan jut el az igénytől az ötleten keresztül a megvalósulásig (termék/szolgáltatás) az újítási tevékenység. Mindenekelőtt érdemes átgondolni, hogy alapvetően milyen kérdések kapcsán merül fel az igény az innovációra, vagyis, hogy a szervezetet milyen belső és külső környezeti változás készíti leggyakrabban beavatkozásra.

[13] Jarjabka Ákos (2008) *Innovációmenedzsment a kreatív iparban*. Pécs: Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara.

2.1 A jellemző, innovációt előidéző tényezők a szervezetben

Az innovációs folyamat vizsgálata lehetővé teszi a folyamat mérését, ennek keretében a támogató keretfeltételek meghatározását. Az előfeltételek, az innovációt előidéző tényezők, valamint a megvalósulási feltételek az innováció rövid távú eredményeit jelentik. A fenntarthatósági feltételek a hosszútávú működés tényezői. A főbb, innovációt előidéző tényezők a szervezetben [13]:

- Váratlan siker a szervezetben.
- Váratlan kudarc a szervezetben.
- Ellentmondás a külső belső környezetben.
- Értékteremtő folyamatokhoz kapcsolódó szükségletek.
- Ipari- és piacszerkezeti változások.
- Demográfiai, politikai és gazdaságpolitikai változások.
- Fogasztói szemléletváltás.
- Tudásbázis átalakulása.
- Ötletkeresés, ötletkutatás.
- Makrotrendek változása.
- Vállalatok „profitéhsége”.
- Korszerű környezetfelfogás.

[14] Gáspár László (1998): *Általános innovációelmélet*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség–GKI Rt.

[15] Sára Zoltán–Csedő Zoltán–Fejes József–Tóth Tamás–Pörzse Gábor (2014): *Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban. Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45., (10.), pp. 42–48.

Az innováció folyamata megköveteli innováció kompetenciaalapú menedzselését szervezeti szinten. A szervezetben belüli innovációs részfolyamatok egymáshoz illeszkedése, a láncolaton az innovációs szervezeteknek egy adott innovációs cél eléréséhez kapcsolódó együttműködése innovációs láncot eredményez [14]. Az innovációs lánc a vállalati tevékenységrendszer különböző elemeinek az innováció folyamata szerinti összekapcsolása. Ennek keretében jelenik meg a termékfejlesztés, technológiai megújítás, szervezeti modernizálás.

Az innovációs lánc elemei:

- Marketing.
- Kutatásfejlesztés.
- Beruházás.
- Termelés.
- Értékesítés.

Az innovációs lánc kezdő (marketing) és végpontja (értékesítés) a piachoz köthető. Amennyiben az innováció nem beazonosított fogyasztói igény, akkor meg kell határozni a kielégítetlen fogyasztói igényt annak érdekében, hogy az innovatív megoldás eredményessé váljon [15]. Az innovációra irányuló készítés ebben a megközelítésben a piaci viszonyokhoz köthető. Az ötlet származhat a piacról, vagy a szervezet belső rendszeréből. Az innovációs ötlet megjelenését a kutatási-fejlesztési fázis követi. Az innováció gyakorló megvalósítása beruházást igényel. A következő fázis a termelés, ahol az új, vagy megújított terméket elkezdik gyártani. Az innováció akkor sikeres, ha a fogyasztók iránta valós igényt (kereslet) támasztanak. Az eredményközpontú működés szükségessé teszi az innovációs stratégia alkalmazását.

4. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány elemzése

Forrás: URL:

<https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/allami-szazmilliokbol-fejleszt-alkoholmentes-soroket-egy-magyar-sorfozde.html>

Állami százmilliókból fejleszt alkoholmentes söröket egy magyar sörfőzde

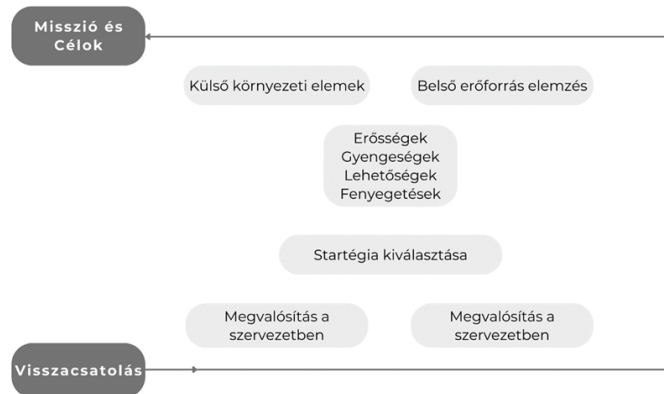
Több mint 800 millió forintból zajló kutatásfejlesztési program keretében összetett technológiai fejlesztésbe kezd a Pécsi Sörfőzde Zrt. egy új termékcsalád létrehozása érdekében – közölte a vállalat. A projekthez a vállalat csaknem 400 millió forintos támogatást kap a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivaltaltól. Közleményükben azt írták: a kutatás eredményeként a piacon jelenleg elérhető alkoholmentes gabonaitaloknál élettani szempontból értékesebb hatással bíró termékek jönnek létre, amelyek alapanyagként biotermesztésből származó gabonaféléket használnak majd fel. A fejlesztés révén alacsonyanyagként erjeszthető szénhidrát tartalmú sörleveket állíthat majd elő a vállalat, és megszakított erjesztési eljárással vagy speciális, csekély alkoholtermelő képességgel rendelkező élesztőtörzsek felhasználásával biztosítják az italok alkoholmentességét, továbbá a termékek különleges ízvilágát hidegkomlózási eljárással egészítik ki. Közölték, mivel jelenleg az alkoholmentes italok hidegkomlózásáról nem áll rendelkezésre elegendő információ a nemzetközi szakirodalomban, így az egészségvédő összetevők komlóból való kioldódásának tanulmányozása is a projekt részét képezi. Ezek az eredmények nemzetközi szinten az élelmiszer- és táplálkozástudománnyal foglalkozók számára is értékesek lehetnek – írták. Kiemelték: a gyártási technológia kidolgozása egy kedvező élettani hatással – továbbá különleges íz- és aroma-összetétellel – rendelkező termékcsalád megalkotását teszi lehetővé. Szemerey Zoltán, a jelenleg közel 130 embert foglalkoztató sörfőzde igazgatóságának elnöke az MTI érdeklődésére közölte: a fejlesztés eredményeként az új termék először 2025-ben kerülhet piacra. Az elnök a vállalat tavalyi eredményeiről még nem tudott pontos adatokkal szolgálni, ugyanakkor reményét fejezte ki, hogy idén eredményesebben tudnak működni, mint az egész ágazat számára nehéznek számító 2022-ben. A nyilvános cégadatok szerint a túlnyomórészt belföldre termelő PS Zrt. a 2021-es évet 2,52 milliárd forintos nettó árbevétel mellett 208 millió forintos veszteséggel zárta, míg egy évvel korábban hárommilliárd forintos árbevételt és 42 millió forintos nyereséget ért el.

1. Tekintse át és foglalja össze az esettanulmány lényegi tartalmát a saját szavaival!
2. Milyen innovációt előidéző tényezők azonosíthatók az esettanulmányban?
3. Milyen tanulságok vonhatók le az adott esetből?
4. Milyen típusú innovációról van szó az esettanulmányban?

[16] Fejes József (2015): Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig = Innovation adventuring from theory to strategy. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 46., (6.), pp. 58–69.

2.2 Az innovációs stratégia

3. ábra. A stratégiaalkotás folyamata



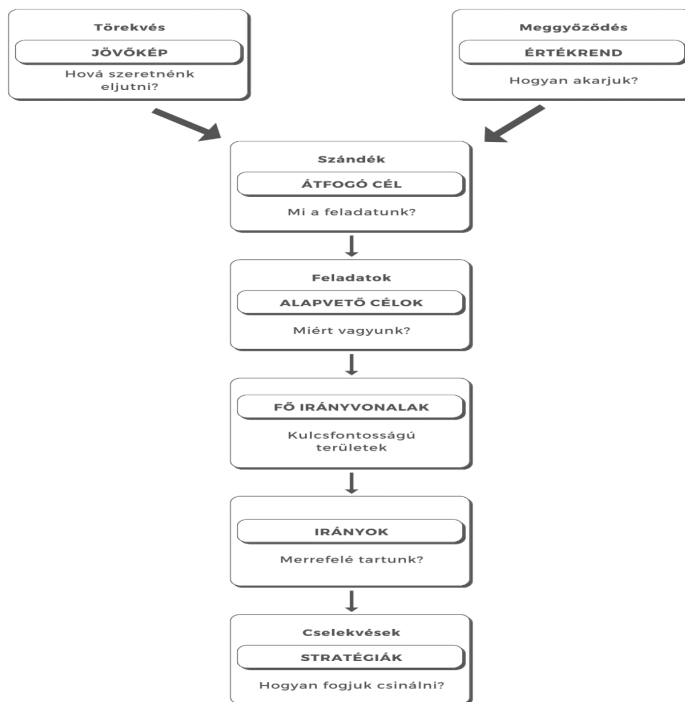
Forrás: Saját szerkesztés.

Az innovációs stratégia kialakításánál fontos szerepe van a külső belső környezet alakulásának. Az innováció kialakítása során a fogyasztói igények kerülnek az ötlet középpontjába. A sikeresség érdekében rugalmas piac- és innovációs-politikát célszerű folytatni. A szervezet adottságainak és lehetőségeinek megfelelő fejlesztési elképzelés és stratégia kialakítása az elsődleges szempont. A pontos stratégia segít a cég adottságainak és lehetőségeinek megfelelő fejlesztési elgondolás kialakításában, elkészül a stratégiai döntéshozatalt támogató dokumentum. Alapvető funkciója a vállalkozás céljaihoz, adottságaihoz és lehetőségeihez illeszkedő innovációs stratégia kialakítása [16]. Az alábbi tartalmi elemek jellemzik:

- Fejlesztési célkitűzések meghatározása, üzleti célkitűzésekkel való összevetése.
- Fejlesztésre felhasználható erőforrások áttekintése, összegzése.
- Fejlesztési koncepciók felállítása, elemzése, rangsorolása.
- Fejlesztési koncepcióhoz illeszkedő projektlehetőségek azonosítása.
- Projektlehetőségek elemzési szintű kidolgozása, számszerű értékelése.
- Projektlehetőségek rangsorolása a számszerű értékelési eredmények alapján.
- Javaslat a célkitűzéseknek megfelelő innovációs stratégia tartalmára.

A szervezetek innovációs magatartását az állam eltérő mértékben és módszerekkel befolyásolja, közvetlen: pénzügyi, vagy közvetett: oktatás, infrastruktúra, képzés) módon. Az innovációs stratégiának kapcsolódnia kell a szervezet egyéb stratégiáihoz [17].

4. ábra. Stratégiaalkotás



Forrás: [18] alapján saját szerkesztés.

Az innovációs stratégia hídszerepet tölt be a szervezet sikeressége és a vevői elégedettség között. Az innovációs stratégia környezeti tényezői (külső és belső) hatnak a szervezet valamennyi érintett csoportjára.

[17] Pakucs J.–Papanek G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség. p. 231.

[18] Eszik Z.–Jász K.–Kovács I.–König É.–Mártháné Megyesi M.–Némethné Bogáth A.–Szabó J.–Szelényi Gy.–Zomboriné Botás M.–König É. (Szerk.) (2011): *Stratégiai tervezés a szociális munkában*. Debreceni Egyetem Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék. 174 p.

5. GYAKORLÓ FELADAT

A tanultak alapján készítsen egyéni stratégiát a következő szempontok alapján három év távlatában:

- Saját jövőképeének megfogalmazása.
- Saját értékrendjének bemutatása.
- Saját átfogó cél bemutatása.
- Saját alapvető cél bemutatása.
- A legfontosabb területek bemutatása.
- A fő fejlődési irányok.
- A választott stratégia.

2.3 Döntéstámogató módszerek – Belső környezeti elemzés – SWOT-elemzés

A stratégia, megalkotása során alapvető szerep jut azoknak a modelleknek, amelyek alkalmazhatóak az elkészítés kapcsán. Az innovációs stratégia elkészítéséhez gyakorlatban használható modell a SWOT-elemzés. Az elemzés a szervezeti menedzsmentben a pillanatnyi helyzet értékelésére, a problémák feltárására és a helyzetértékelésre használt módszer. Az elemző rendszer a szervezet erősségeit, gyengeségeit, a lehetőségeit valamint a veszélyhelyzeteket térképezi fel. Segítségével lehetővé válik, hogy az adott szervezet megvizsgálja az érdekelt felek véleményét a szervezetről, értékelje jelenlegi helyzetét és a lehetőségeket.

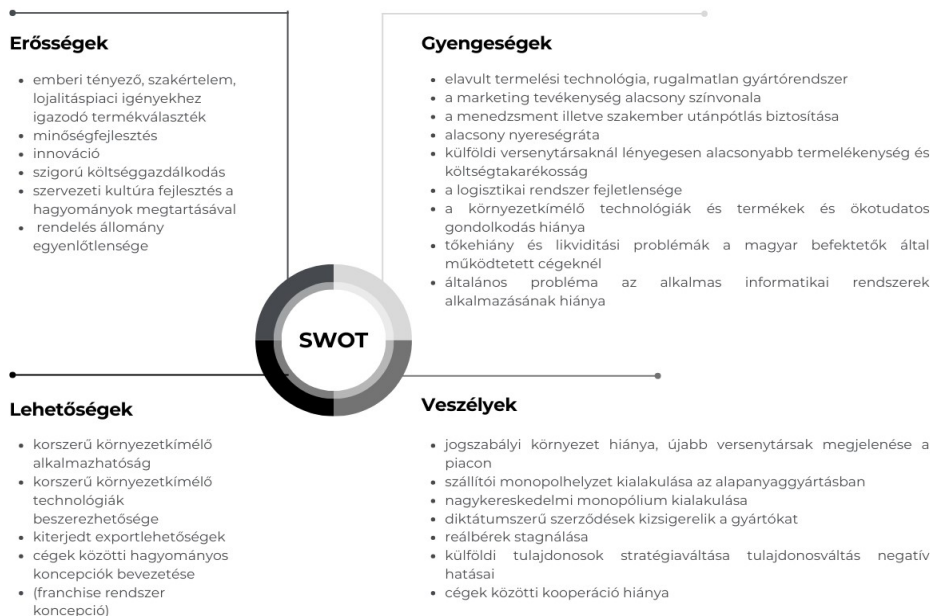
5. ábra. Belső környezet elemzése



Forrás: Saját szerkesztés.

A SWOT-analízis összesíti a szervezet által folytatott belső és külső vizsgálatok eredményét – dolgozói elégedettségi kérdőív, belső audit jelentés, ipari partnerek felmérésének eredményei [13].

6. ábra. SWOT-elemzés



Forrás: Saját szerkesztés.

A SWOT-elemzés egyik célja a stratégiai célok és prioritások meghatározásának megalapozása. A 6. ábrán megjelenő erősségek és gyengeségek az ágazati míg a lehetőségek és veszélyek az elemzésnek a külső, elsősorban a környezetből adódó dimenziójára vonatkoznak.

[13] Jarjabka Ákos (2008): *Innovációmenedzsment a kreatív iparban*. Pécs: Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara. p. 68.

6. GYAKORLÓ FELADAT

Készítse el egy tetszőleges vállalkozás, szervezet (pl. Dunaújvárosi Egyetem) SWOT-analízisét.

Az elemzésnek be kell mutatnia azokat az előnyöket, hátrányokat, amelyek az intézmény jelenlegi működéséből következnek, valamint felvázolni azokat a külső lehetőségeket és veszélyeket, amelyekkel az intézmény működésétől függetlenül számolni kell a feladatok végrehajtása során.

7. ábra. Stratégiai alapú SWOT-elemzés

3x3-as SWOT mátrix		
	Erősségek	Gyengeségek
	1.magas műszaki színvonal 2.rugalmas csapat 3.egyértelmű érdekelttség 4.széles szakmai kapcsolat 5.jó szakmai hírnév	1.gyenge infrastruktúra 2.tőkehiány 3.vezetési ismeretek hiánya 4.kialakulatlan szervezetek 5.rivalizálás a vezetésen belül
Lehetőségek	Lehetőség - Erősség stratégiák	Lehetőség - Gyengeség stratégiák
1.gyorsan fejlődő technológia 2.növekvő megrendelések 3.több versenytárs csődje 4.jó nemzetközi kapcsolatok 5.kormányzati trendek	1.átvenni a csődbe kerültek helyét 2.új rendszereket kifejleszteni 3.vegyes vállalatot alapítani 4.külön csoportot létrehozni a tenderekre	1.kormányzati megrendeléssel pénzügyi stabilitás 2.külföldi tőkebevonás 3.külföldi partnertől know-how
Fenyegetések	Fenyegetés - Erősség stratégiák	Fenyegetés - Gyengeség stratégiák
1.egyre több versenytárs 2.a megrendelők növekvő fizetőképтелensége 3.egyre több cég önállótó 4.elmaradás a műszaki fejlődéstől 5.növekvő infláció, magas	1.a jó szakmai hírnévre alapozva reklámkampány új fogyasztók megnyerésére 2."ráépülni" néhány nagy szervezetre 3.megrendelőkkel finanszíroztatni a termelést	1.belső vitákat rendezni 2.külső szakértők segítségével szervezetfejlesztést megvalósítani 3.a veszteséges üzletágakat bezárni

Forrás: Saját szerkesztés.

A 7. ábrán látható, hogy a SWOT-analízis egy időben elemzi a szervezet belső adottságait (erősségek, gyengeségek), valamint a külső környezetből eredő meghatározottságot (veszélyek, lehetőségek). A belső tényezők esetén a változtatás lehetősége a szervezet saját hatásköre, a külső környezet adottságként tekinthető. Ebben az esetben lehetséges a fenyegetettséget lehetőséggé alakítani. A siker alapja, hogy pontosan meg kell határozni, hogy mely területre vonatkozik az elemzés. Az analízist leszűkítve hiteles válasz adható egy adott probléma megoldására. Pontosán meghatározandó, hogy milyen időszakra vonatkozik az elemzés.

7. GYAKORLÓ FELADAT

URL:

<https://www.shell.hu/energy-and-innovation/innovating-together.html>

Az esetleírás alapján készítsen SWOT-elemzést a vállalkozás adatainak felhasználásával. Az elemzés tartalmazza a szervezet belső adottságaira vonatkozó áttekintés mellett a külső környezetre vonatkozó adottságok elemzését is.

2.4 Termék- és szolgáltatás-pozicionáló mátrix – BCG

A BCG-mátrix a vállalatok termékeinek és szolgáltatásainak elemzésére szolgál, amelyeket a piaci részesedés és a piaci növekedés alapján vizsgál. Besorolási lehetőségei:

- Kérdőjel.
- Sztárok.
- Döglött kutyák.
- Fejőstehenek.

8. ábra. Termék és szolgáltatás pozicionáló mátrix



Forrás: <https://l-a-b-a.hu/blog/420-amikor-a-doevloett-kutya-meg-fejostehen-volt-avagy-hova-tunnek-az-ipodok> alapján
Saját szerkesztés.

A BCG-mátrix a vállalatok termékeinek és szolgáltatásainak elemzésére szolgál, amelyeket a piaci részesedés és a piaci növekedés alapján vizsgál (8. ábra).

A modell segítségével megvalósítható:

- a gyártott és forgalmazott termékek piaci pozicionálása,
- a termékéletgörbék meghatározása,
- alkalmazott stratégiák kiválasztása,
- a vállalat szempontjából optimális termékportfólió kialakítása.

A kérdőjelek közé azok a termékek sorolhatók, amelyek még viszonylag újak és a viszonylagos piaci részesedésük még alacsony, de mégis magas piaci növekedés (potenciál) van bennük. Ezek a termékek még nem hoznak nyereséget a vállalat számára, mert a kereslet kielégítése nagy kezdeti költséggel jár. A vállalat a piaci igényekre válaszolva további növekedéssel vagy visszavonulással tud számolni. A kérdőjelekből opcionális esetben sztárok lesznek. A sztárok csoportjába azok a termékek tartoznak melyek magas piaci részesedés mellett magas piaci növekedéssel is tudnak számolni. A termékek iránti kereslet igen magas, de a termelés mégsem nyereséges, mert a piaci verseny igen jelentős. A vállalat további növekedésre vagy szinten tartásra számíthat. Ha eléri a maximális piaci növekedést, ideális esetben fejőstehenekké válnak.

A döglött kutyák a vállalat legrosszabban teljesítő termékei és szolgáltatásai. Ezeknél a termékeknél a piac nem növekedik és a relatív piaci részesedésük is igen alacsony. Ezeket a termékeket, szolgáltatásokat vagy a teljes üzletágat érdemes kivonni piacról, ha ezzel a lépéssel a versenytársunkat nem juttatjuk előnyös pozícióba. Az ideális stratégia a visszavonulás vagy a szinten tartás. A fejőstehenek közé azok a termékek tartoznak, amelyeknek a piaci növekedése alacsony vagy stagnáló, de mégis magas relatívpiaci részesedéssel bírnak.

A kereskedelmi forgalmazás, a termék életciklus-görbének megfelelően:

- *A bevezetés szakaszában* (a piaci kipróbálás után) az értékesítés még alacsony és előfordulhat, hogy a termék veszteséget termel. A veszteség elsődleges oka lehet a későbbiekben megtérülő magas marketingköltség.
- *A növekedés szakaszában* a termékértékesítés és a profit gyors ütemben növekszik. A vállalkozó meg kísérelhet új piacok felé nyitni, és/vagy tovább fejlesztheti, javíthatja termékét.
- *Az érettség szakaszában* már befejeződik a forgalom bővülése, a piac stabilizálódik. Ekkor már fel kell készülnünk arra, hogy a termékben rejlő lehetőségek kimerülőben vannak és ideje új, más terméket bevezetnünk.
- *A hanyatlás szakaszában* már abszolút mértékben is visszaesik a termék iránti kereslet, teljesen telítődik a piac és nem lehet túl sokat tenni a profit csökkenése és a forgalom visszaesésének megállítása ellen.

A BCG-mátrix alkalmazásának előnyei és alkalmazásának korlátait áttekintve elmondható, hogy a mátrix segítséget nyújt a termékfejlesztés stratégiájának megalkotásához. Könnyen értelmezhető információk jelennek meg az adott termékről, ezek az információk segítenek a megfelelő stratégia kiválasztásában. A modell legnagyobb hátránya, hogy két tényező a piaci részesedés és a piaci növekedés alapján elemezhető a piac de nem követi nyomon a változásokat [19]. A BCG-elemzés termékéletciklus görbe is egyben. A termék vagy szolgáltatás kezdetben még kérdőjel, majd ismertebbé (piaci növekedés) és keresettebbé (piaci részesedés) lesz, úgy válik sztárrá. Az újdonságra a versenytársak is felfigyelnek, majd egy idő után a piac telítetté válik, és a verseny kiélesedik. Ekkor a növekedés üteme lelassul és fejőstehénné válik. Mikor pedig a termék már nem, termel profitot, de csak veszteséget generál, akkor döglött kutyának tekinthető.

[19] Bérces Roland, Erdei Janos (2009): Oktatási minőségparaméterek meghatározása asszociációs módszerekkel, *Vezetéstudomány*, 40. Különszám, pp. 91-97., 7 p.

5. GYAKORLÓ FELADAT

Keresse fel az alábbi webhelyek valamelyikét:

URL: <https://www.facebook.com/Starbucks>, <https://www.starbucks.hu/hu>

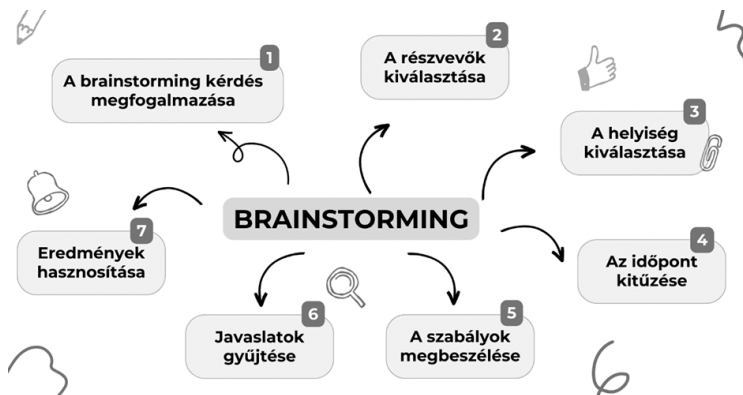
Tekintse át a weboldalt, végezzen kutatást majd a tárgyalat információk segítségével készítsen termék- és szolgáltatás-pozicionáló mátrixot és vonjon le következtetéseket a tárgyalat anyagrész alapján.

1. Az Ön megítélése szerint a mátrix mely részében helyezkedik el az említett vállalat?
2. Az Ön megítélése szerint mi az oka a vállalat sikerességének?
3. Az Ön megítélése szerint mennyire alkalmas a mátrix a változások nyomon követésére?

2.5 Brainstorming csoportos technika

A brainstorming módszer egyszerű szabályok mentén működik, lényegi tartalmát a formalizálás erőteljesen torzítja. A használhatóság alapja, legfőbb erénye, a kreativitás ösztönzése.

9. ábra. A brainstorming – módszer



Forrás: Saját szerkesztés.

A brainstorming, ötletbörze lépései (9. ábra) a következők [20]:

- az ötletbörze szabályainak áttekintése,
- az ötletbörze témájának meghatározása, amelyre ötleteket kell keresni,
- az ötletek átgondolása önállóan,
- az ötletek felvetése és az ötletekről lista készítése,
- további ötletek generálása kérdésekkel és a lista folytatása,
- az összegyűjtött ötletek értelmezése és csoportosítása.

Az ötletroham módszerének sajátosságát az jelenti, hogy különböző szervezetek esetében lehet hatékonyan alkalmazni.

A sikeres ötletbörze lebonyolításának elemei [21]

Jó moderátor választása

A moderátor feladata – amellet, hogy kötetlen, bizalmi légkört teremtsen – az, hogy bátorítsa a szereplőket arra, hogy egymás ötleteire reagáljanak és építsenek – lehetőleg anélkül, hogy egymás szavába vágnának.

Pontos kérdések

Ha nem egyértelmű a probléma megfogalmazása, akkor a megoldások is átláthatatlannak, nehezen értelmezhetők lesznek.

Mennyiség elsőbbsége a minőséggel szemben

Ha ötletelésről van szó, a minőség eleinte másodlagos: a lényeg, hogy minél több javaslat kerüljön felszínre. Sok ötlet esetén nagyobb az esély arra, hogy valamilyen radikálisan új megoldást sikerül találni az adott problémára.

Elemzések, vélemények kizárása

Az ötletek „záporozásának” nem tesz jót, ha közben az idő és az energia véleményezés-sel, elemzéssel telik. A lényeg a spontaneitás, a kritika ráér.

[20] Oláh Levente – Török Zsuzsanna (2017): Online környezetben készült vizuális reprezentációk és helyük a társadalomtudományi kutatásban. *Kultúra és közösség*, 8., (3.), pp. 43–53.

[21] Tucker, R. (2017): *Seven Brainstorming Techniques For Your Next Ideation Session* [Online]. <https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2017/11/16/seven-brainstorming-techniques-for-your-next-ideation-session/#7b8d288b6d5d>

Az abszurd bátorítása

Ha nincs azonnali kritika egymás elképzeléseire, a résztvevők egyre váratlanabb ötletekkel állnak elő, ami előnyt jelenthet.

Figyelem minden résztvevőre

Ahhoz, hogy mindenki úgy érezze, hogy szükség van rá és kellőképpen be van vonva a beszélgetésbe, minden ötletet meg kell hallgatni. Ha van néhány visszahúzódnóbb ember a csapatban, érdemes az ötleteket leírni, így biztosan nem fog elveszni senkié sem.

A legjobb ötletek kiválasztása

Egy kiadós ötletelés után a legtöbb ember agya „elfárad”, és elfogynak a kreatív gondolatok. Az ötletek részletes elemzése előtt érdemes közösen kiválogatni a használható javaslatokat szavazással, pontozással vagy más módon.

A csoportvezetésben, az adott csoportvezető személyiségének, elméleti-, gyakorló felkészültségének, stratégiai szempontból fontos szerep jut. A csoport optimális esetben, különböző összetételű, alulról szerveződő. A sikeres csoportmunkához szükséges, az adott feladatra megfelelő szakértelem és felelősségvállalás a közreműködők részéről.

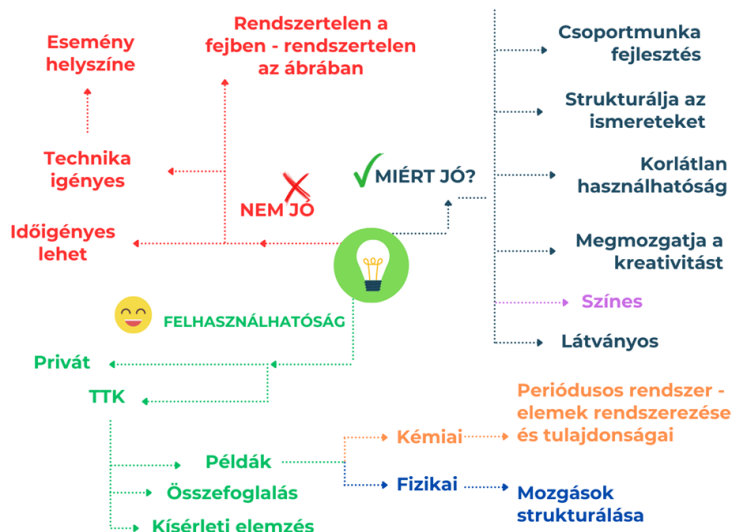
A módszer használhatósága abban rejlik, hogy kiválasztásra kerüljenek azok a projektek, amelyek megvalósításának támogatása valamilyen szempontból indokolt. Az innovatív ötlet néhány jellemzője:

- újdonságtartalom,
- piaci értékesíthetőség,
- a szellemi tulajdon védhetősége,
- kutatásfejlesztés intenzitása,
- menedzsment, csapat, tervszerű működés,
- a finanszírozás helyzete,
- a gyártás, értékesítés lehetőségei,
- növekedési potenciál.

Az alkalmazhatóság nem függ a szervezet tevékenységi körétől, méretétől, egyéb sajátosságaitól. Az ötletbörze nem ad egyértelmű választ a felmerülő problémák megoldására, azonban tágitja a látókört és a lehetőségeket az elemzők számára a lehetséges megoldások tekintetében.

2.6 Mind Map – gondolattérkép

A módszer alapvető célja jegyzetek készítése, tényleges akadályok feltárása, lehetőségek meghatározása és megoldások továbbfejlesztése egy adott témakörhöz kapcsolódóan. Az információk, ötletek diagrammá alakíthatók.



Forrás: <https://moderniskola.hu/2021/04/modern-iskola-egyetemre-megy-coggle-az-online-tanitas-segito/> alapján Saját szerkesztés.

Az ábrázolás hasonlít egy térképhez, a központ képviseli a fő elképzelést, a központtól vezető fő utak az ötletelési folyamat állomásai. A mind map használata a fő téma meghatározásával kezdődik egy szóban vagy rövid mondatban leírva. A mind map felhasználási területei [22]:

- ötletek generálása,
- ötletek rendezése,
- problémamegoldás,
- stratégiaalkotás,
- projektek tervezése,

[22] Miskolczi Péter–Király Gábor–Kovács Kinga Emese–Lovas Yvette–Pálóczi Bence (2016): Fogalmak mentén: hallgatói gondolattérképek alkalmazása oktatási újítás vizsgálatára *Prosperitás.*, (2.), pp. 111–132.

- információk hatékony szervezése és bemutatása,
- több forrásból származó információk feldolgozása,
- személyes célok kitűzése,
- tanulás és jegyzetelés.

Egyfajta jegyzetnek tekinthető, a hosszú, egybefüggő szövegekből „rajz” készíthető, amelynek segítségével számos információ áll rendelkezésre. A nem lineáris megközelítés lehetővé teszi, hogy az agy mindkét féltékét aktívan használják a megvalósítók, így a kreatív és az analitikus gondolkodás egyszerre van jelen. A módszertani segédeszközök az innovatív folyamatok nélkülözhetetlen elemeivé válnak mind a helyzetértékelés, felmérés mind az ötletelés és koncepcióalkotás vonatkozásában.

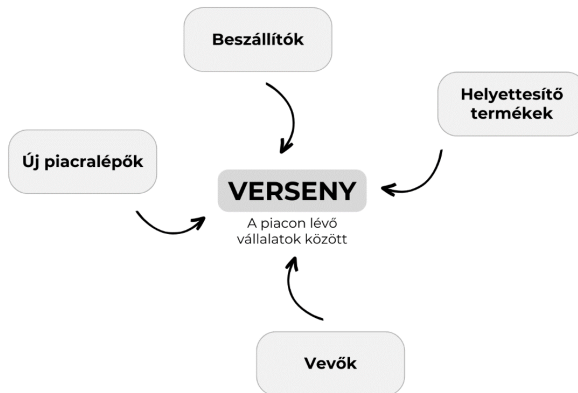
6. GYAKORLÓ FELADAT

Készítsen gondolattérképet az olvasottak alapján az innováció témaköréhez kapcsolódóan, foglalja össze a fejezet lényegi tartalmát.

2.7 Az innovációs stratégiához kapcsolódó döntéstámogató módszerek – külső környezeti elemzés

A stratégia megalkotása során a korábban tárgyalt elemzések mellett a külső környezet feltérképezése alapvető fontossággal bír. Az iparágelemzés modellje, amelyet Michael Porter alkotott meg (10., 11., 12. ábra) széles körben hatékonyan alkalmazható modell. Egy iparágba tartoznak azok a termelők, amelyek egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket hoznak létre. A modell középen helyezkedik el a verseny, vagyis a vállalat és a közvetlen versenytársai, amelyek együtt alkotják az adott piacon megjelenő szereplőket.

11. ábra. M. Porter iparágelemzési modellje



Forrás: [23] alapján saját szerkesztés.

Az iparági versenyt meghatározó öt kiemelt fontosságú tényező:

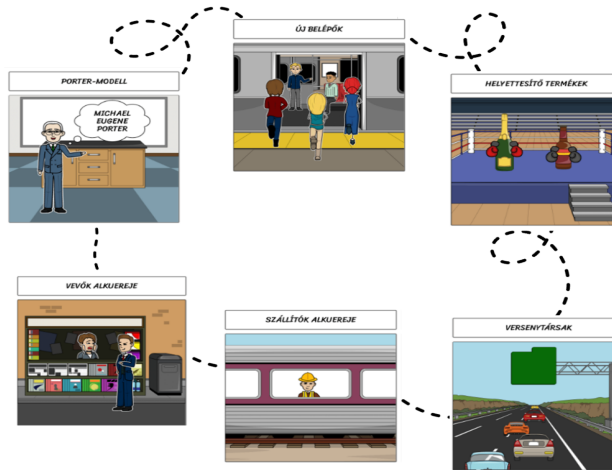
- az iparági versenytársak aktivitása és mozgása,
- a lehetséges új belépők erőfeszítései,
- a helyettesítő termékek fenyegetése,
- a szállítók alkupozíciója,
- a vevők alkupozíciója.

A modell lényege, a helyzet komplex áttekintésének lehetősége ennek alapján elmondható, hogy a versenytársak mellett négy fontos tényező befolyásolja az iparági viszonyokat, és a jövedelmezőséget. A beszállítók alku ereje, például amennyiben a beszállító cég olyan terméket állít elő, amely számára monopolhelyzetet eredményez, akkor az árképzés ennek megfelelően alakul. A vásárlók alku ereje központi jelentőséggel bír: amennyiben az adott vevő van monopol helyzetben szintén kiszolgáltatott helyzet keletkezik, mert ha valami miatt ez az egy vásárló nem hajlandó tovább megvenni a terméket, akkor nem tud több bevételt realizálni. Ezen felül még a helyettesítő termékek által okozott fenyegetéseket is számba kell venni, mivel ezek is befolyásolják az adott termék jövedelmezőségét.

[23] Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press, pp. 7–29.

[24] Porter, M. E. (1990): *Competitive Advantage*, Macmillan. 72.p.

12. ábra. M. Porter versenykörnyezet-elemző modellje



Forrás, URL <https://marketingblogger.hu/porter-modell/> alapján saját szerkesztés.

13. ábra. M. Porter 5 tényezős modellje

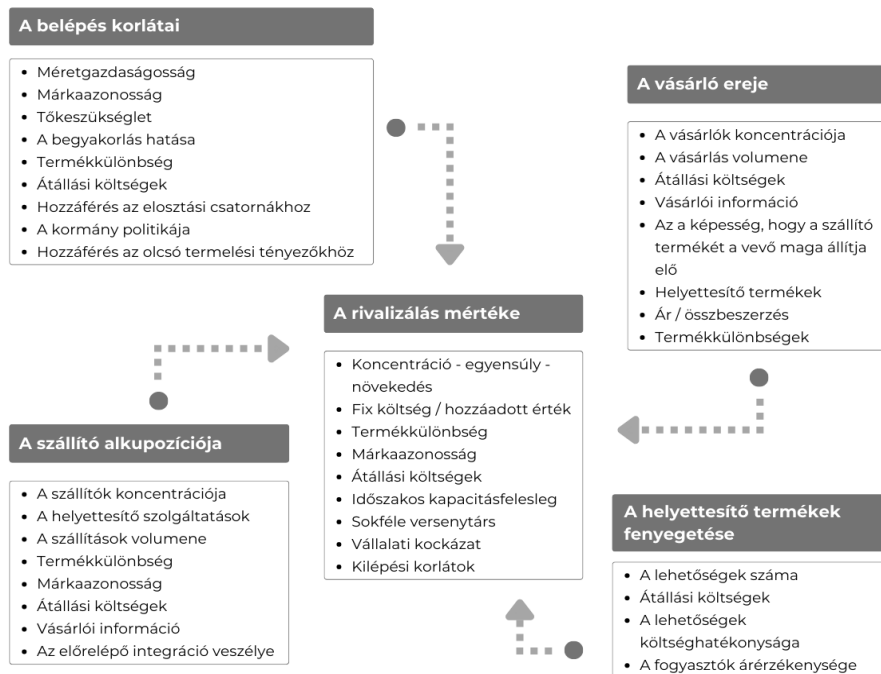


Forrás: [24] alapján saját szerkesztés.

M. Porter modelljének használata kiindulási alapként szolgál. Három szempont merült fel a modell alkalmazhatóságával kapcsolatban [25]:

- Az új belépők piacra lépésének akadályozásával strukturális előnyt érhetnek el a vállalatok.
- A vevők, a szállítók és a versenytársak gyakorló értelemben nem folytatnak interakciót, nincsenek kapcsolatban, így nem tudnak egyetérteni.
- A piaci szereplők könnyen tudnak reagálni a vetélytársak lépéseire, tudnak tervezni, ezért alacsony a bizonytalanság.

14. ábra. Iparági versenyhelyzet elemzés



Forrás: [24] alapján saját szerkesztés.

A beszállítók szerepe innovatív megközelítésben az ellátási láncban folyamatfejlesztési elvek és gyakorlat alapján fejlődési potenciált jelöl.

[24] Porter, M. E. (1990): *Competitive Advantage*. New York: Macmillan.

[25] Márkus Gábor (2009): A porteri gyémánt-modell alkalmazása a mikro-szintű versenyképesség mérésére. *Vezetéstudomány*, 40., (6.), pp. 16–31.

Gyakorló megvalósítását tekintve a beszállítót váltás, a saját erőforrás beépítése (insourcing), a munkamegosztás megváltoztatása megfelelő lépések a hatékonyság fokozása érdekében.

A belépési korlátok leküzdése a témához kapcsolódóan szintén támaszkodhat innovatív megközelítési módokra, mint például a kompetenciafejlesztés, költségcsökkentés, hatékonyságjavítás az átállási idők csökkentése

A helyettesítő termékek fenyegetése csökkenthető, amennyiben az adott szervezet fokozza az előállítási tevékenység hatékonyságát. A vevői alkupozíció amennyiben innovatív fejlesztéshez kapcsolódik maga után vonja a partnerként való megközelítés fontosságát a beszállítóhoz hasonlóan. A piacon jelen van a beszállító kiszolgáltatottsága a vevői szándékával összhangban vagy környezeti hatás eredményeként. A versenyt befolyásolja, hogy milyenek az adott ágazatba való belépés, illetve kilépés feltételei (tőkeigény, szakmai együttműködés, képességek, előírások). Az a szervezet tehet szert versenyelőnyre, amelyik a fogyasztói igényeknek leginkább megfelelő terméket vagy szolgáltatást állítja elő, szolgáltatja a mindenkori vevő számára. A szállítók és a vevők alkupozíciójának tanulmányozása során megállapítható, hogy a szállítók kulcspozícióját az jelenti, hogy az adott szervezet számára a működés feltételeit biztosítják, a vevők pedig a termékek megvásárlásával a szolgáltatások igénybevételével teszik lehetővé a szervezet sikeres működését.. Az alkupozíció vizsgálata azt jelenti, hogy szükségessé válik mérlegelni a közreműködők között jelen lévő függőségi viszonyokat, a kiszolgáltatottság mértékét. A megállapodás kiterjed az árakra, a minőségre, a fizetési feltételekre és egyéb területekre.

10. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány: Ételmentő startup

Berobbant az ételmentő magyar startup, sorba állnak náluk a befektetők

Leles egyetemistákból álló startupként indult tavaly a Munch.hu: az ételmentő applikációt fejlesztő vállalkozásnak már 20 000 felhasználója van, és rapid terjeszkedésbe kezdtek a magyarországi nagyvárosokban, de a régiós piacot is kiszemelték.

A Munch applikációban a vendéglátóhelyeken, cukrászdákban, pékségekben megmaradt azon ételeket lehet lefoglalni, amelyek jobb híján eddig a kukába kerültek, mert aznap már nem tudták eladni, és másnap sem lehet értékesíteni őket. Az appban legalább 40, de jellemzően ennél nagyobb kedvezmény van az adott termékre, amelyet reggel kell lefoglalni. Ezzel a vendéglátóhelyek is csökkenthetik a veszteségüket, és bár „az éttermek nem ebből fognak meggazdagodni”, egy sokkal fenntarthatóbb gasztronómiai kultúrát eredményez ez a rendszer – mondja Wettstein Albert. Az, hogy jelentős eredményeket érjenek el

az ételpazarlás csökkentésében, csak úgy működhet, ha gazdasági, környezeti és szociális szempontból is fenntartható a modell; utóbbi kapcsán éppen az Élelmiszerbankkal dolgoznak egy stratégiai partnerségen – ismertette a Munch „hitvallását”. A vállalkozás egyébként már most is rendszeresen juttat ételcsomagokat a rászorulóknak. Nem ez az elsődleges cél, de ezzel enyhíteni tudják azt az ellentmondást, hogy a szükségesnél több étel keletkezik, miközben sokan nélkülöznek.

A kuka helyett dobják fel a Munch-ra

Albert elmondta, hogy már 20 ezren töltötték le az appot, amelyben azok tudnak Munchot rendelni, akiknek sétatávolságra van egy Munch-lelőhely. Jelenleg 150 vendéglátóhellyel vannak kapcsolatban, Budapest mellett Szegeden, Győrben, Sopronban is vannak partnereik, és hamarosan a többi városban is megjelennek. „Ahol ételfelesleg van, ott ne a kukába dobják, hanem dobják fel a Munchra.” A kezdeti egyetemista csapat lelkesedése továbbra is a régi, de a bővüléssel mostanra egy professzionális működést kellett kialakítani. Itt az a hitvallásuk, hogy „legyen meg a professzionalizmus, mint egy multinál, de legyen meg az az elhivatottság, lelkesedés, mint egy egyetemista baráti társaságnál, ezt a kettőt próbáljuk összehangolni”. Sok befektető keresi őket, „meglepő, hogy mostanra egy olyan üzleti kultúra alakult ki, hogy a társadalmi értékkeremtés is számít, nemcsak a haszon”. Céljuk, hogy ahol van vendéglátóhely és maradék, ott legyen Munch is, országosan, majd a régióban is dobbantani azokon a piacokon, ahol még kevesebb a versenytárs, és más szolgáltatásokkal is bővítenék az appot.

Forrás: Forbes 2021. 02. 18.

Kérdések és feladatok az esettanulmányhoz:

1. Tanulmányozza át az esettanulmányt és foglalja össze a lényegi elemeit!
2. Milyen piacra akart betörni a Munch az új szolgáltatással?
3. Váltott-e ki ellenállást a piacon, ahol korábban nem volt jelen a cég?
4. Mi jelenti az innovációt ebben az ötletben?
5. Vázoljon fel hasonló megoldásokat!
6. Alkalmazza az iparágelemzés módszerét a szituáció vizsgálatára!
7. Milyen stratégiai elgondolások előzhettek meg a Munch megalakulását?
8. Mitől vált sikeressé a cég, mely tényezők jelentenek versenylőnyt ebben a helyzetben?

Az innováció és a marketing kapcsolata

A marketing az értékesítési tevékenységhez kapcsolható, középpontjában a fogyasztó áll. A fogyasztói igényekből, a szükségletekből kiindulva alakul ki a tevékenységi kör összehangolása a szervezet más működési területeivel, megfelelve a „vevői-fogyasztói” igényeknek és elvárásoknak. Középpontjában a piacot elemző tevékenység mellett az eladni kívánt termékek és szolgáltatások meghatározása áll.

3.1 A marketing és értékesítés kategóriáihoz kapcsolódó funkciók

A tevékenység megvalósítása során a fogyasztó megismerkedik a termékkel és vagy a szolgáltatással. A kialakított árakkal, az értékesítés módjával és eszközrendszerével melyek a marketing részét képezik a vásárlók befolyásolása mellett. A marketing és értékesítés kategóriáihoz kapcsolódó funkciók:

- marketingmódszerek, beleértve a reklámot (termékpromóció-elhelyezés, a termékek csomagolása), a közvetlen marketing, kiállítások, vásárok, piackutatás,
- árképzési stratégiák és módszerek,
- értékesítési és értékesítés utáni tevékenységek, (ügyféltámogatási és ügyfélkapcsolati tevékenység).

A marketing az értékesítési funkciótól eljutott a piacorientált stratégiai vállalatvezetési szerepig. A tevékenységet a kapcsolati, az üzleti tartalmában és eszközeiben megjelenő innováció-orientáltság, a társadalmi értékek, kihívások, elvárások integrálása jellemzi.

A siker alapja a versenyképesség és az üzleti célok elérhetőségének biztosítása. A társadalmi innovációk vizsgálata során nyilvánvalóvá válik, hogy a marketing tevékenység nélkülözhetetlen eszköze lett a globális és lokális kérdések, felmerülő problémák megoldásának [26].

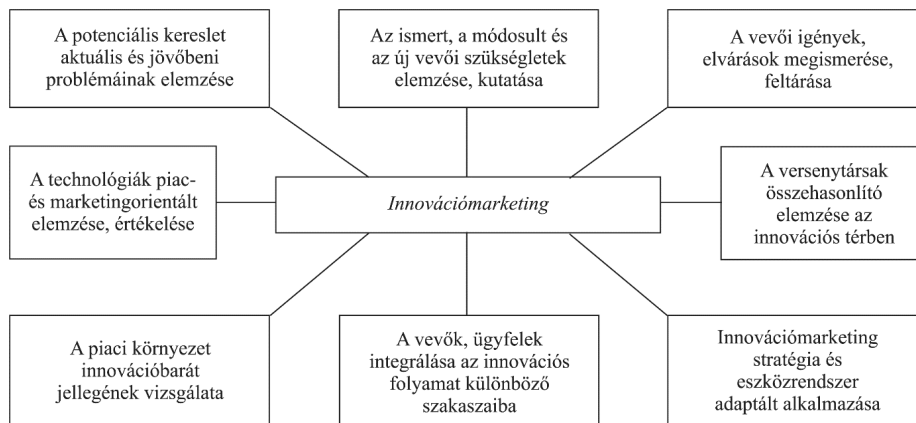
[26] Piskóti István (2016)
A business marketing
identitása – elméleti,
kutatási irányvonalak, az
innovációvezérelt modell
Vezetéstudomány, 47., (4.
pp. 35–44.

[26] Piskóti István (2016): A business marketing identitása – elméleti, kutatási irányvonalak, az innovációvezérelt modell. *Vezetéstudomány*, 47., (4.), pp. 35–44.

[27] Pakucs J.–Papak G. (Szerk.) (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség.

3.2 Az innovációvezérelt marketing

15. ábra. Az innovációvezérelt marketing



Forrás: [26]

Az innovációvezérelt marketing elsősorban a technológiaorientált típusú (termék és folyamat jellegű) és szervezeti típusú innováció megvalósítását elősegítő összetett jellegű marketingtevékenység (15. ábra) [26]. Az első és második fejezetben tárgyalt fogalmak és típusok alapján látható, hogy a piaci szükségletek (vevői igények) fontos szerepet játszanak a szervezetek tevékenységeiben az innováció tervezése során.

A marketing, közvetíti ezeket az igényeket a piac irányából a szervezeti, vállalati vezetők és az innovációval foglalkozó munkavállalók irányába. A marketinggel foglalkozó munkatársaknak az új, innovatív termék eladása mellett elő kell segíteniük az adott termék vagy szolgáltatás elfogadtatását a potenciális vevőkkel. Ennek a folyamatnak lényegi eleme, az adott innováció szakmai tartalmának megismertetése mellett a vásárlási hajlandóság ösztönzése. A marketingtevékenység az innováció teljes időtartama alatt szükséges [27].

Az innováció marketingjének fő célja, hogy megbecsülje a potenciális piac reakcióját az új termékre vagy szolgáltatásra vonatkozóan, az alábbi tényezők figyelembevételével [28]:

- az időszerű vásárlói szokások,
- a fennálló piaci szegmensek,
- a vásárlók véleménye a megvásárolható termékekről.

A fogyasztók vásárlási szándékát illetően az alábbi tényezők vizsgálata szükséges:

- egyszeri próbavásárlás, vagy ismétlődő tevékenység,
- a márkahűség miatt felmerülő akadályok,
- a váltás költségei.

Az új termék továbbfejlesztésére vonatkozóan:

- a teljes termékkonceptió,
- a termékkonceptió egyes elemei.

Ezek a jellemzők összekapcsolódnak, vizsgálhatóvá válnak az új termék tesztelésével. Ezeket a jellemzőket fogyasztói igényeknek és preferenciáknak nevezik.

Az igénykielégítés alapja annak a kérdésnek a tisztázása, hogy az egyes szükséglettípusok milyen típusú terméket kívánnak megvásárolni, milyen szolgáltatást kívánnak igénybe venni. A szükségletek az alábbi fő csoportokba sorolhatók [28]:

- Alapvető szükségletek, kinyilvánított vevői igények, amelyeket a fogyasztó elvár. Alapvető jellemzőjük, hogy megfogalmazott szükségletek, amelyeket a fogyasztó képes kifejezni.
- Potenciális szükségletek, amelyeket nem vár el a fogyasztó, előzetes ismeretei nincsenek.

A sikeres marketingtevékenység elengedhetetlen feladatai:

- a piac szegmentációja, az eltérő igényekkel rendelkező fogyasztói csoportok meghatározása;
- a versenytársak által kínált termékek és szolgáltatások feltérképezése;
- a célpiac meghatározása, mely piaci szegmensnek szeretné értékesíteni a terméket, melyek azok a csoportok, akiknek az igényei legközelebb állnak a vállalat által kínált termék vagy szolgáltatás jellemzőihez;
- pozicionálás, amikor meghatározzák, hogy mely terméktulajdonságok miatt ajánlják a kiválasztott célpiacnak az adott terméket.

[28] Trott, P. (2005):
Innovation Management and New Product Development.
Prentice Hall: Harlow–Milan.

A marketing területén dolgozó munkatársak azonosítják a legfontosabb belső és külső érintetteket, felmérik a kinyilvánított igényeiket, a várható innovációhoz kapcsolódó magatartásukat, majd kijelölik a szükséges eszközöket a műveletek megvalósításához és ellenőrzik a hatásokat.

12. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány elemzése:

URL:

<https://mediaklikk.hu/video/divat-dizajn-2023-06-17-i-adas/>,
<https://index.hu/gazdasag/2020/12/12/harom-divat-es-designipari-innovacio-kapott-befektetesi-egy-startup-programban/>

Három divat- és dizájninnováció jutott befektetéshez egy startup programban

Három divat- és dizájnipari innováció kapott befektetést egy startup programban – közölte a Magyar Divat & Design Ügynökség. Idén rekordszámú, 61 divat- és dizájnipari ötlettel jelentkeztek a kreatív szakmák innovátorai a Magyar Divat & Design Ügynökség (HFDA), a Startup Campus startupinkubátor és az MFB Csoporthoz tartozó Hiventures tőkealap-kezelő közös startup programjára. Az online inkubációba október elején válogatta be a szakmai zsűri a tíz legígéretesebb csapatot, amelyek az ezt követő időszakban intenzív vállalkozásfejlesztési képzésen, szakmai és üzleti mentoráción vettek részt.

Az inkubáció nyolc hete alatt a csapatok az ötleteikből vagy prototípusaikból kiforrott üzleti tervet hoztak létre, a programot záró Demo Dayre pedig azok a résztvevők kaptak meghívást, amelyek terméke vagy szolgáltatása ez idő alatt leginkább megérett az első körös befektetésre.

A program záróeseményén öt csapat prezentálhatta ötletét a szakmai zsűri, a befektetők és a nagyközönség előtt. A MOKA csapata egy egyensúlyérzéket és motorikai képességeket fejlesztő gyerekbútor mutatott be. A Perceptual Thinkers az autizmussal élők kommunikációját segítő multifunkcionális övtáskát hozott a programba. A Try ONline csapata egy divattermékekre fókuszáló közösségimédia-plafortot fejleszt, a Measure.me pedig egy mesterséges intelligencián alapuló, a ruhaméret online kiválasztását segítő alkalmazással szállt versenybe. Végeterül a S.w.e.d. tagjai ismertették, miért különleges az általuk fejlesztett dizájnfallburkolat. A bemutatkozó csapatok közül végül hárman, a MOKA, a Measure.me és a S.w.e.d. egyenként 15 millió forintot befektetési ajánlatot kaptak a Hiventures tőkealap-kezelőtől.

A közönségzavazást a TryONline csapata nyerte. A Magyar Divat & Design Ügynökség nekik és a különdíjban részesített Perceptual Thinkers csapatának egy ötalkalmas, személyre szabott szakmai támogatási

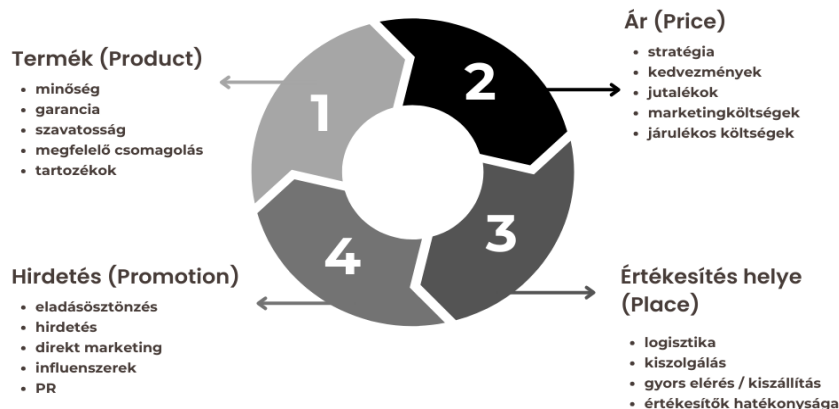
programot ajánlott fel. A Magyar Divat & Design Ügynökség a Magyar Turisztikai Ügynökség leányvállalataként alakult meg 2018-ban, két kiemelt részleggel: divatipar és dizájnipar. Az ügynökség célja a hazai divat- és dizájnipar nemzetközi ismertségének és elismertségének növelése, ezen keresztül pedig az országimázs erősítése.

1. Tekintse át az esettanulmányt és a videót, majd foglalja össze a tartalmakat saját szavaival!
2. Mi jelenti a terméket/szolgáltatást ebben az esetben?
3. Milyen a kapcsolat az esettanulmányban és a videóban látható tartalmak alapján az innovatív termékfejlesztés és a marketingtevékenység között?
4. Milyen innovációkat tudna felsorolni a közelmúltból, amelyek a divatiparhoz kapcsolódnak?

3.3 A megvalósítás eszközrendszere a marketing mix

A marketing mix azoknak az eszközöknek az összessége, amelyeket egy szervezet a marketing célok megvalósítása érdekében használ egy meghatározott piacon.

16. ábra. A marketing mix



Forrás: <https://360-marketing.hu/blog/marketing-mix/> alapján saját szerkesztés

[27] Pakucs J.–Papanek G. (Szerk.) (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség.

Hatékony eszközt jelent az innovációs stratégia kidolgozásához a 4P-modell (16. ábra), amelynek egyes elemei a következők:

- termék és terméktulajdonságok,
- ár, kedvezmények,
- értékesítési csatornák, a vásárlás helye,
- promóció vagy értékesítés fokozására használt eszközök.

A siker alapja a vevő befolyásolásának módja, melyet az alábbi tényezők vizsgálata alapján szükséges át gondolni [27]:

- *Termék:* termék lehet minden olyan dolog, ami kielégíti a fogyasztók igényeit és szükségleteit. Alapvetően két típusra osztható: vannak megfogható tárgyak és megfoghatatlan termékek (például szolgáltatások vagy információ).

A termék funkciói, tulajdonságai, megbízhatósága, tartóssága, , dizájn és jellemzők, termékút vagy különböző szolgáltatáscsomagok, technológia, tartozékok, garancia és szavatosság, termékéletrajz, csomagolás és címkézés.

- *Ár:* az ár annak a mértékegysége, amekkora áldozatot hajlandó hozni a fogyasztó a termék megszerzéséért. Az egyik, bizonyos esetben a legfontosabb tényező a fogyasztó szempontjából, az alacsony ár, így új piacok válhatnak elérhetővé a termelő vagy szolgáltató számára.

Magas árhoz általában a fogyasztók jelentős része magas minőséget társít, ezért amennyiben egy jól értékesíthető termék árát megemelik, akkor ennek hatására nem minden esetben fog csökkenni az iránta tanúsított kereslet, esetenként még magasabb lesz, mert a vásárlók hiedelme szerint az áremelés a termék minőségének javulását jelentheti.

A vállalkozások árazás során figyelembe veszik a teljes termékportfólió relatív árait, az értékesítők, viszonteladók jutalékát, a kedvezményeket és akciókat, a fizetési feltételeket és lehetőségeket, az értékesítés és termékelhelyezés lehetőségeit egyaránt.

- *Értékesítési csatornák:* a csatornák és az értékesítési helyek, értékesítők megválasztása és feltételei, a logisztika, szállítmányozás és tárolás szorosan kapcsolódik a termék egyéb jellegzetességeihez. Amennyiben a termék tömegterméknek minősíthető, széles körben értékesíthető, akkor az értékesítési helyek szá-

mosságának biztosítása kerül előtérbe. Amennyiben egy piaci rést célzott meg vele a vállalat, akkor néhány csatorna kerül előtérbe az értékesítés során (márkaüzlet).

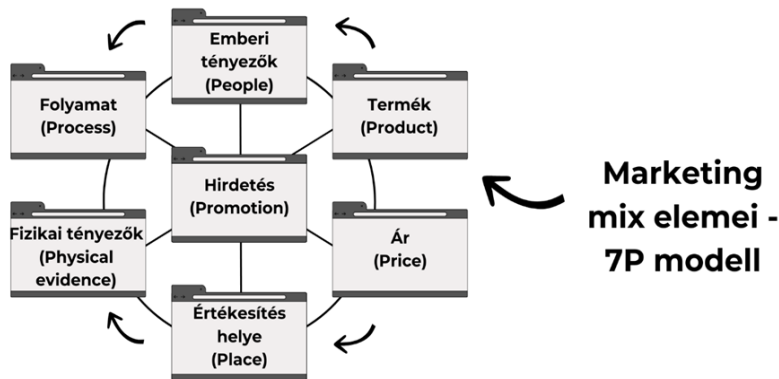
- *Promóció:* A marketingkommunikációért felelős részterület. Beletartozik a reklámtevékenység, a PR-tevékenység, a direktmarketing és az értékesítési promóciók is. Fontos részét képezik a marketing üzenetek, marketing- és médiacsatornák, amelyekkel a fogyasztókat megszólítja a vállalkozás. A hirdetések gyakorisága, ütemezése elengedhetetlen, az értékesítés fokozására szolgáló akciók legfőbb eszköze a reklám. A hatásbefolyás az egyik legerősebb elemként működik a vásárlók számára.

Az említett tényezők hozzájárulnak a termék és szolgáltatás sikerességéhez azonban költségvonzatukat tekintve eltérő mintázatokat mutatnak. Az újabb értékesítési csatornákkal való szerződés költsége, polcpénz fizetése, új terméktulajdonságok kifejlesztése, nagyobb választék biztosítása, több hirdetés megjelentetése, jelentősebb akciók hirdetése iparáganként eltérhet, azonban az áron keresztül válik lehetségessé annak a bevételnek a realizálása, amely fedezetet jelent a többi elem és a vállalati működés költségeinek biztosítására. A mix hangsúlyt helyez a piacorientációra, amely lényege a fogyasztói igények magas szintű kielégítése.

3.4 A 4P továbbfejlesztése a 7P-modell

A 4P-modell hátránya, hogy a fizikai termékek fókusza jellemzi, ezért megszületett a 7P-modell, amely az emberi tényezőkre, folyamatokra is kiterjeszthető, növelve a hatékonyságot a szolgáltatások területén (17. ábra).

17. ábra. A 7P-modell



Forrás: <https://360-marketing.hu/blog/marketing-mix/> alapján saját szerkesztés.

A 7P-modell az alábbi három elemmel egészíti ki a 4P-t (17. ábra):

- Emberek (People).
- Folyamat (Process).
- Fizikai megjelenés (Physical evidence).

A vállalkozás, a termékeinek és szolgáltatásainak sikerét alapvetően meghatározzák az emberi erőforrások minőségi mutatói. A munkavállalók képviselik a vállalatot és a márkát, a vállalatot ennek megfelelően azonosítani fogják az értékesítőkkal, az ügyfélszolgálattal, egyéb szereplőkkel. Amennyiben a vásárlóknak, a külső partnereknek negatív tapasztalataik vannak, annak negatív következményei lehetnek a cég fejlődésére és a termékek, szolgáltatások eladására. A humánerőforrás-menedzsmentnek kiemelkedő szerepe van a szolgáltatásközpontú marketingben: a munkaerő toborzás, betanításban, a továbbképzésben. Fontos az öltözködési és megjelenési előírások betartása és betarttatása, a munkaruha, egyenruha kommunikációs panelek megfelelő használata. A vevői elégedettség alapja a panaszkezelés, várakozás, sorban állás megfelelő kezelése.

Az egyes feladatok és tevékenységek sorrendisége a vásárlók kiszolgálásának folyamata. Azokat a lépéseket tartalmazza, melyek során a vállalkozás eléri a célközönséget, majd kielégíti a vásárlók igényeit, melyet az adott termékkel, szolgáltatással kapcsolatban kinyilvánítottak. A megfelelő igénykielégítés alapja a folyamatábrák, munkafolyamatok, tevékenységek leírása mellett a teljesítményelemzés, KPI (kulcsmutatók) mérése, az esetleges hibák feltérképezése, valamint a kézikönyvek és egyéb segédanyagok készítése és megfelelő alkalmazása.

A fizikai megjelenés azokat a fizikai tényezőket jelenti, amelyekkel a vásárló a vásárlás alkalmával találkozhat. Fontos az üzlethelyiség berendezése, a bútorzat, kiegészítők, dizájnelemek, illatok használata. Mind a külső, mind a belső környezet fontos szerepet játszik az eladások során. Érdekes tehát megtervezni a grafikai és kreatív megjelenést, a használt szimbólumokat, színeket, logót, dizájnelemeket, berendezést, a hanghatásokat, a hőmérsékletet, a kommunikációs és tájékoztató elemeket egyaránt. A marketing mix azon ellenőrizhető marketingeszközök összessége, amelyeket a vállalat arra tud használni, hogy a célzott piacon az általa kitűzött célt, reakciót érhesse el [29].

A marketing mix modernebb megközelítése: a 4C.

A vállalatokat a középpontba helyező marketing mix helyett az 1980-as évek végén előtérbe került a fogyasztókörzpontú megközelítés, amely Robert Lauterborn nevéhez köthető.

Marketing mix-4C megközelítésének lényegi elemei:

- Fogyasztói igények (Consumer needs).
- Költségek (Cost).
- Kényelem (Convenience).
- Kommunikáció (Communication).

A fogyasztói igény ebben a megközelítésben azt jelenti, hogy a vállalatok kizárólag az olyan termékeket tudják eladni, amire a fogyasztók keresletet támasztanak. A termékek fejlesztése mellett a fogyasztói igények megértése kerül a középpontba.

A költség megközelítése ebben az esetben azt jelenti, hogy a termék ára valószínűleg csak egy része annak, amit a fogyasztó megtesz a megszerzéséért. Az ügyfél teljes költségébe bele kell számolni minden további elemet is, az időt, amíg sorban áll vagy eljut az áruházig, vagy vár a termék kiszállítására.

A kényelem megközelítése jelen esetben azt jelenti, hogy a termékeket nem elég elhelyezni valahol a fogyasztó közelében. A vásárlási folyamatot kényelmessé kell tenni, emellett tekintettel kell lenni az újszerű igényekre, mint az online vásárlás, vagy a házhoz szállítás. A fogyasztók különféle csoportja azt jelenti, hogy egy időpillanatban és helyszínen többféle vevői igénynek kell megfelelni.

A kommunikáció együttműködést sugall a promócióval ellentétben, amely manipulatív technikát feltételez. A cél nem csupán az, hogy az üzenet eljusson a fogyasztóhoz, hanem, hogy egy párbeszéd részeként segítse a vállalat a fogyasztót a döntés meghozatalában.

[29] Riaz, W. (2011): Marketing mix, not branding. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1., (11.), pp. 43–52.

13. GYAKORLÓ FELADAT

URL:

<http://www.myfarmkertek.hu/>,

<https://forbes.hu/zold/kosarkozosseg-myfarm-harta-vallalkozas/>,

<https://www.facebook.com/myfarmharta/>

Kérem, tekintse meg a hivatkozott forrásokat!

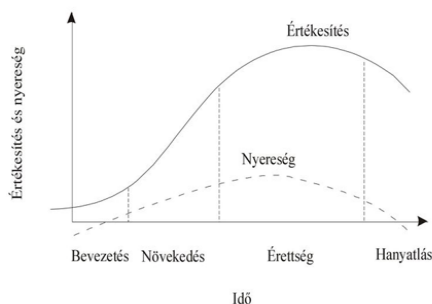
1. Gondolja át, hogy a marketing mix tárgyalt elemei hogyan jelennek meg a nyilvánosság előtt!
2. Az adott weboldal az Ön megítélése szerint elérte azt a célt, amiért létrehozták?
3. Az Ön megítélése szerint a tartalom és az üzenet utal a vállalkozás sajátosságaira, az egyediségre?
4. Érzékelte az oldalon a marketing mix elemeinek fontosságát?
5. Az Ön megítélése szerint hogyan használja az adott vállalkozás a közösségi médiafelületeket?
6. Az Ön megítélése szerint megfelelően látható az adott vállalkozás a Google számára?
7. Egyetért azzal az állítással, hogy a 4P arról szól, hogy mit akar elmondani a marketing szakember?
8. Az Ön véleménye szerint érvényesül az adott vállalkozás weboldalán a fogyasztói igények figyelembe vétele mellett a szükséges beavatkozás?
9. Az Ön megítélése szerint az adott termék előállítás és rendelkezésre bocsátása kapcsán a vállalkozás megfelelően közelítette meg a kommunikáció folyamatát?
10. Az Ön megítélése szerint Ön mely tényezőket tudja befolyásolni a marketing mix elemei közül?

3.5 Az innováció kikényszerítése – Termékéletgörbe

Az új termék életútja attól a pillanattól kezdve indul, hogy az első darabot kihelyezték a polcra, és az utolsó darab eladásáig tart.

- *Bevezetés:* „új élmény”, ismerkedés a termékkel, intenzív marketingkampány, kockázatos a vevő részéről.
- *Növekedés:* folyamatos növekedés, egyre népszerűbb, „bevált”, kevésbé intenzív marketingpolitika jellemzi.
- *Érettség:* megállt a növekedés, stagnál egy magas szinten az eladás – itt beléphetnek a versenytársak a helyettesítő termékeikkel.
- *Hanyatlás:* a termék „elfárad”, megjelent egy újabb termék, már kevésbé sikeres az adott termék, ezért ki is vonják a forgalomból.

18. ábra. A termékéletgörbe



Forrás: [30]

A termékek az első szakaszban még piaci bevezetésük előtt a termékfejlesztés szakaszában vannak. Ebben a szakaszban a marketingtevékenység szerepe nem jelentős a piac irányába. Kiemelkedő szerepe van azonban abban, hogy közvetítse a vállalatot a leendő vevőknek kinyilvánított elvárásait. A következő szakasz a bevezetés szakasza ebben a szakaszban a termék iránti kereslet még alacsony, az előállítási költségek magasak. A marketingtevékenység a piac irányába fokozódik intenzív reklámtevékenység zajlik főképpen azért, hogy a potenciális vásárlókban tudatossá váljon az adott innovatív termék létezése és jelentősége. Ebben a szakaszban fontos a piacépítés mellett a figyelem felkeltése. Ebben a szakaszban jelen lehet a titokkampány, amelynek lényegi eleme, hogy nem a teljes üzenetet kommunikálják, a megcélzott vásárlónak várnia kell, hogy megtudja, mi az új termék, szolgáltatás lényege, eredménye, funkciója. Az árak szempontjából több megoldás létezik a lefőlözéses ár, amikor a befektetés és fejlesztés minél gyorsabb megtérülése a fő célkitűzés vagy a behatolási ár, amely kellően alacsony ahhoz, hogy a sokszor bizonytalan vásárlók is kipróbálják a terméket.

A következő szakasz a növekedés fázisa, amelyben az eladások és a bevételek nőnek, mivel az egész piac mérete növekszik, függetlenül az adott cég piaci részesedésétől. A verseny kiélesedik. A marketing feladata, hogy az innovatív termékkel a lehető legnagyobb piaci részesedést tudja kiharcolni. A termék jövedelmezősége folyamatosan javul lehetségessé válik a termékválaszték bővítése mellett a technológiai fejlesztések alapján a költségek és az árak csökkentése. Eldöntendő kérdés az értékesítési csatornák bővítése.

[30] Bíró-Szigeti Szilvia–Pataki Béla (2017): Termékpólitikai döntések. In: Bernschütz Mária–Bíró-Szigeti Szilvia–Danó Györgyi–Józsa László–Kalló Noémi–Kovács István–Kövesi János–Magyar Mária–Mandják Tibor–Pataki Béla–Petruska Ildikó–Topár József–Tóth Zsuzsanna Eszter–Veres István–Horváth, Balázs (főszerk.) (Szerk.): *Marketing: Fókuszban a termék*. Budapest: Typotex, pp. 141–203.

A növekedés után az érettség szakasza következik, erős versenyhelyzet alakul ki, a fő cél a piaci pozíciók megőrzése. Sok termékelőállító van jelen termékeivel a piacon, a potenciális piacra lépők helyzete nehéz. Ebben a szakaszban lehetséges a termék innovatív fejlesztése és a választékbővítés. A szakaszt jelentős mértékű nyereség jellemzi. A fő cél – a szinten tartás mellett –, a hamarosan hanyatló fázisba kerülő termék helyettesítése új termékkel. Az utolsó szakasz a hanyatlás, amelyben érdemes kivonni a terméket a piacról és megjeleníteni egy új innovációval, amely ismét egy termék-életciklust indíthat el (például: fiókgörgő, vasalat, kovászolt kenyér, régi fabútorok, kézzel varrott termékek). A piac már telítődött, a jövedelmezőség nem változik, de viszonylag alacsony szinten van, továbbra is szükséges a termékhez tartozó alkatrészek gyártása. Számos esetben rendhagyó életciklusgörbék jönnek létre, ezek kialakulását befolyásolja a divat és a fogyasztási szokások

14. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány elemzése:

URL: <https://www.lepesmagazin.hu/erdekessegek/facebook-tortenete/2131>,

URL: <https://raketa.hu/husz-eves-az-oldal-ami-orokre-megvaltoztatta-az-internetet>

A Facebook története

A Facebook története 2004-ben kezdődött, amikor Mark Zuckerberg, egy fiatal, harvardi másodéves hallgató, és barátai, Andrew McCollum, Eduardo Saverin, Chris Hughes és Dustin Moskovitz megalapították a közösségi hálózatot. Az eredeti név "The Facebook" volt, és eredetileg az egyetemi hallgatók közötti kapcsolatok kiépítését és az ismeretségek keresését szolgálta. 2003–2004 – Mark Zuckerberg már korábban különböző kisebb projektjeivel is foglalkozott a Harvardon. Az ötlet a The Facebook-hoz egy hallgatói szakköri honlap elkészítéséből született, ahol a diákok bemutathatták volna egymásnak az ismeretségeiket. 2004. február 4. – Az első verzió, amit a cég létrehozott, 2004. február 4-én indult el a Harvard Egyetemen. Egyre több egyetemre terjeszkedtek, és továbbfejlesztették az oldalt. 2004. június – Peter Thiel, a PayPal alapítója 500 000 dollárt fektetett be a vállalkozásba. Ez segítette a Facebooknak kiterjeszteni tevékenységét más egyetemekre is. 2004. szeptember – Ekkor kezdték el lehetővé tenni a Facebook regisztrációját bárki számára, nemcsak az egyetemi hallgatóknak. 2005–2006 – A Facebook hatalmas felhasználói bázist épített ki, először az egyetemi campusokon, majd azokon kívül is. 2006-ban már több millió felhasználóval rendelkeztek. Bár az internet történetében közel sem a Facebook volt az első közösségi oldal, utólag visszanézve nem nehéz belátni, miért éppen nekik sikerült az, ami például a MySpace-nek vagy a Friendsternek nem.

Zuckerbergék a kezdetektől fogva rendkívül tudatosan fejlesztették az oldalt, ami az évek során olyan dinamikusán bővült újabb és újabb funkciókkal és szolgáltatásokkal, rövid idő alatt megkerülhetetlenné vált a felhasználók és a vállalkozások számára is. Az első igazán fontos változás a hírfolyam 2006-os megjelenése volt, ami sokkal egyszerűbbé tette, hogy az ismerősök láthassák egymás posztjait. Ma már nehéz elhinni, de ez egészen 2009-ig valóban csak az ismerősök posztjaira korlátozódott, a bejegyzéseket ugyanis egészen addig nem lehetett nyilvánosan megosztani a Facebookon. A felhasználók általi tartalomgyártást (ami tulajdonképpen az egész közösségi média alapköve) a Facebook egy nagyon egyszerű, ugyanakkor zseniális trükkel ösztönözte, 2009 februárjában ugyanis bevezették a like gombot, amivel bárki szavak nélkül, egy kattintással fejezhette ki, hogy tetszik neki a mások által közzétett tartalom. Ezt a funkciót később a hozzászólásokra is kiterjesztették, 2016-ban pedig bevezették az úgynevezett reakcióikonokat, amelyek segítségével a felhasználók már az érzelmek szélesebb skáláját fejezhetik ki egy kattintással. Hogy ez mennyire sikeres döntés volt, azt jól jelzi, hogy a funkció bevezetését követő első évben a felhasználók mintegy 300 milliárd reakciót „osztottak ki” a Facebookon, ez a szám pedig azóta a sokszorosára emelkedett. 2012. május – A Facebook kibocsátotta részvényeit a tőzsdére, azonban ez kezdetben nem sikerült olyan jól, mint várták. Az IPO (initial public offering) során a részvények árfolyama gyorsan csökkent. 2012. október – A Facebook elérte az 1 milliárd havi aktív felhasználót. 2014 – A Facebook felvásárolta a WhatsApp és az Oculus VR cégeket. 2015 – A vállalat nevét hivatalosan is megváltoztatták Facebookról Facebook Inc.-re. 2020 – A Facebook megváltoztatta a vállalat nevét Meta Platformssá, hogy kifejezze az AR (kiterjesztett valóság) és VR (virtuális valóság) technológiákra való fókuszálását, de a közösségi hálózatot továbbra is „Facebook”-nak nevezi. A Facebook története során a platform jelentős fejlődésen ment keresztül, és ma az egyik legnagyobb közösségi hálózat a világon. Mark Zuckerberg a vállalat vezérigazgatója és alapítója maradt, miközben a Facebook további termékeket és szolgáltatásokat fejlesztett ki, mint például a Facebook Messenger, az Instagram és a WhatsApp. Azóta a vállalat számos vitát és kritikát is megélt a felhasználói adatvédelem és a fake news terjedése miatt.

A 2004. február 4-én elindított Facebook kvázi egy digitális egyetemi névjegyzékből vált az online világ megkerülhetetlen sarokkövévé, amelyet mostanra a Föld lakosságának csaknem fele használ rendszeresen. A Mark Zuckerberg által létrehozott közösségi oldal ugyanakkor nemcsak példátlan sikertörténet, de éppen a rendkívüli népszerűségének köszönhetően a technológia történetének egyik legmegosztóbb vállalkozása is egyben. A Facebook hatása mára akkorára nőtt, hogy az amerikai elnökválasztást is képes befolyásolni, a platform működése pedig az elmúlt években nagyon súlyos kérdéseket vetett fel a személyes adatok védelmével, az online szólásszabadság határaival és a digitális tartalomfogyasztás pszichológiai hatásaival kapcsolatban is, amivel alapvetően meghatározta nem csak a közösségi média, de az egész internet fejlődésének irányvonalát. Annak érdekében, hogy ez az irtózatossággal teli adat a lehető legjobban hasznosuljon, a Facebook rendkívül fejlett algoritmust használ, amely 2013 óta már gépi tanulás segítségével, több mint százezer paraméter alapján dönti el, hogy mi jelenjen meg a felhasználók hírfolyamában.

lyamában – beleértve természetesen a hirdetéseket is. Ezeknek a megoldásoknak és a partnerek számára kínált számtalan hirdetési és analitikai eszköznek köszönhetően a Facebook az elmúlt években valósággal letarolta a digitális hirdetési piacot: az Oberlo friss adatai szerint a közösségi oldal által nyújtott lehetőségeket mintegy kétszázmillió vállalkozás használja világszerte, 2023-as adatok szerint pedig a Facebook a Google mögött a második legnagyobb szereplő az online hirdetési piacon, a bevételek mintegy 18%-a hozzájuk vándorol.

15. GYAKORLÓ FELADAT

Kérdések és feladatok az esettanulmányhoz:

1. Tekintse át az esettanulmányt és foglalja össze a tartalmat, kiemelve a lényegi elemeiket!
2. Hogyan tudná elhelyezni az életciklus-modell segítségével a Facebookot?
3. Mi jelenti a terméket/szolgáltatást ebben az esetben?
4. Hogyan alakult az elmúlt években a Facebook története?
5. Milyen innovációkat tudna felsorolni a közelmúltból, amelyek a Facebookhoz kapcsolódnak?

3.6 Az innováció további csoportosításai

A fogyasztói szükségletek feltárása és kielégítése a marketing elsődleges feladata, amely új termékfejlesztési folyamathoz vezet. Amennyiben a fogyasztók érdekei érvényesülnek elsősorban, az hosszú távon háttérbe is szoríthatja az innovációt, káros lehet a sikerességet tekintve.

Amennyiben az innovációt újdonságtartalma szerint vizsgálják megkülönböztethető:

- fenntartó,
- diszruptív innováció.

A fenntartó innováció alapvető jellemzője a piaci jelenlétet fenntartó, vagy folyamatos innováció – ebben az esetben a piacon szereplő termékek fejlesztése valósul meg. Mivel a fejlesztések egyik leggyakoribb oka annak biztosítása, hogy az adott termék a piacon maradjon, szükség van olyan innovációkra, amelyek az ügyfelek igényeire válaszul jönnek létre. A fenntartó jellegű innováció a jelenlegi fogyasztók számára előnyös, mindazoknak akik fejlesztési javaslatokat tettek már meglévő termékekhez. Már meglévő technológiára és üzleti modellre épít. Egy termék/szolgáltatás újabb és újabb generációit hozza létre, a hibák javításával, a költségek csökkentésével, vagy a termék szolgáltatás palettájának bővítésével (pl. új színek, méretek: autómárkák fejlődése, Iphone, a Gmail egyre fejlődő szolgáltatásai).

1. kép. Fenttartó innováció példája az autóiparban



Forrás: <https://auto.suzuki.hu/swift>

A romboló innováció mindig nagyobb mértékű fejlesztést jelent, mint az elvárt [28]. A diszruptív innováció (zavaró, romboló) jellemzően az iparágat érintő radikális változást jelentő fejlesztési tevékenység. A cél gyakran a korábban működő termékek helyettesítése. Jellegzetessége, hogy gyakran innovatív vállalkozásokhoz köthető. A diszruptív innováció új piacot is létrehozhat a termékei, szolgáltatásai számára. A diszruptív innovációnak két típusa különböztethető meg [31]:

1. A piac alsó szegmensét érintő romboló innováció esetén a fejlesztések jellemzői az alacsonyabb költségek, alacsonyabb haszonkulcs, illetve a magasabb eszközkihasználás valamilyen kombinációjával zavarják meg a piacot.
2. Új piacot létrehozó diszruptív innováció olyan termékek fejlesztését jelenti, amelyek új lehetőségeket adnak a felhasználóknak a felhasználásra, esetenként a felhasználás módját egyszerűsítve.

A diszruptív innováció új üzleti modellen alapul, jellemzője, hogy nem feltétlen szükséges a megvalósításhoz új technológia. Számos nagyvállalat látszólag minden tevékenységét megfelelően végzi, a felhasználók megítélése alapján a termékeit túl bonyolulttá, drágává teszi.

[28] Trott, P. (2005): *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: Harlow–Milan.

[31] Christensen, C. M.–McDonald, R.–Altman, E. J.–Palmer, J. E. (2018): 'Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research.' *Journal of Management Studies*, (55.), pp. 1043–1078.

Ezt a helyzetet, általában startup jellegű vállalkozások használják: egyszerűbb, jóval alacsonyabb árú terméket/szolgáltatásformát dolgoznak ki egy probléma megoldása kapcsán. Például: fapados légitársaságok, az ingyenes Android operációs rendszer, az első zsebszámológép az asztali számológépekkel szemben, online alkalmazás a kapcsolattartásra, stb.

2. kép. Diszruptív innováció a légiközlekedésben



Forrás: <https://www.origo.hu/utazas/20090929-repules-fapados-legitarsasag-repulogep.html>

Az áttörés innováció

Ennek a stratégiának alapvető jellemzője az a gondolat, amely az innovációról az embereknek általában elsőként eszébe jut. A nagy lehetőség, amiben meghatározó, jelentős, erőteljes továbblépés történik mind a technológiát, mind az üzleti modellt tekintve. Például: a kerék felfedezése, a villanykörte felfedezése, a digitális fényképészet, a Netflix tartalomszolgáltató, a gyógyszeripari fejlesztések, az elektromobilitás stb.

3. kép. Innovációáttörés a világítástechnikában



Forrás: https://www.insolite.hu/a_vilagitastechnika_fejlolese

3.7 Az innovatív folyamatok megközelítésének néhány jellemző megközelítési módja

Freeman [32]

- a fokozatos, vagy módosító innovációk – melyek kisebb fejlesztéseket eredményeznek,
- a radikális innovációk – mely során új termék vagy új technológia jön létre,
- az eljárásváltozások – a technológiák fejlesztése történik meg,
- a paradigmaváltások – aminek következtében az éppen domináns tudományos-technikai nézőpont megváltoztatására kerül sor.

Henderson et al [33]

- a fokozatos innovációk az adott rendszer alapelveinek és alkotóelemeinek megtartása és fejlesztése révén eredményezik a rendszer vizsgált funkcióinak változását,
- a moduláris innováció esetében az újítás a szerkezet és az alapelvek megtartása mentén, csupán az alkotóelemek változtatása, cseréje révén következik be,
- a strukturális innovációk azok, melyek a meglévő alkotóelemekre építve, új elveket követve hívnak életre szerkezetbeli változásokat,
- a radikális innovációk esetében pedig az alkotóelemek és kapcsolódásuk, valamint a felhasznált alapelvek változtatása történik meg.

[32] Christopher Freeman (1987): *Technology policy and economic performance; lessons from Japan*. London–New York: Frances Printer Publishers.

[33] Henderson, R. M.–Clark, K. B. (1990): 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms'. *Administrative Science Quarterly*, (35.), pp. 9–30.

[34] Tidd et al. (2006): https://www.researchgate.net/profile/Joe-Tidd/publication/325757038_A_Review_of_Innovation_Models/links/5b2232bba6fdc-c69745e69b5/A-Review-of-Innovation-Models.pdf

[35] Rakic, K. (2020): 'Breakthrough and Disruptive Innovation: A Theoretical Reflection.' *Journal of Technology Management & Innovation*, 15., (4.), pp. 93–103.

Tidd et al. [34]

- a fokozatos innováció – a már létező termékek/szolgáltatások vagy (gyártási) folyamatok kis lépésekben történő folyamatos fejlesztése,
- a radikális innováció esetén a KFI-folyamatok eredménye teljesen új megoldás, vagyis termék, szolgáltatás.
- a radikális innovációkat gyakran alapozzák egymástól távol eső, szétartó tudásterületek új kombinációira.

Rakic [35]

- a bomlasztó innováció megzavarja a piacot, új piaci részeket hoz létre, miközben befolyásolhatja a cég üzleti modelljét. Az új piaci részekben innovatív cégek növekedhetnek és a piacfejlődés végén kiszoríthatják a már piacon lévőket,
- az áttörést jelentő innovációt radikális innovációnak tekintette, mely az új piaci szereplők számára lehetővé teszi a piac kis részének meghódítását, az inkumbensek teljes kiszorítása egy iparágban ritka jelenség,
- az áttörést jelentő innováció az új technológiákra, új termékekre jellemző, nem pedig az új üzleti modellekre

Összegezve megállapítható, hogy leggyakrabban a fejlesztés több típusú innováció kombinációja, a különböző típusú innovációk egymást kiegészítve jelennek meg az adott piacon. A folyamatinnováció jelentősen javíthatja a termékminőséget, így termékinnovációként is értelmezhető, a termékinnovációhoz pedig szükség lehet egy kapcsolódó folyamat megújítására. Ebben a megközelítésben a termék- és folyamatinnováció szorosan összekapcsolódik.

4. kép. Az okos üvegház



Forrás: https://www.agroinform.hu/kerteszeti_szekeszeti/uevghaz-magyar-talalmany-belteri-farm-48646-001

16. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány elemzése

URL:

<https://forbes.hu/uzlet/smartkas-startup-belteri-farm-innovacio/>,[URL: https://www.youtube.com/watch?v=bmjeVF-dA44](https://www.youtube.com/watch?v=bmjeVF-dA44)

Smartkas

Négy technológiai elemre bontható az üvegház működése felépülése. Ez a négy elem a következő. Fény és energia: Háromrétegű speciális üveget használnak. A rétegek közt van „átlátszó napelem”, fényszűrő (kívülről a káros UV-fényt szűri meg, a bentről kifelé és a bentről kifelé sugárzó fényszennyezést gátolja meg) és egy diffúz réteg. Víz: víz újrahasznosítás 95%-át működteti a rendszer, membránszűréses módszerrel alkalmaznak. Levegőből kivont víz adja a fennmaradó 5%-ot. Elégséges egyszer feltölteni a rendszert vízzel és utána ezt a vízmennyiséget forgatja vissza a rendszer. CO₂ adagolás: gyorsabb növekedéshez (zárt rendszer) mikróbefecskendezést alkalmaznak növényenként. Pontosan a növény számára szükséges mennyiséget juttatják be. A többlet CO₂-t elszívják. MI (mesterséges intelligencia) irányítja: felhőalapú mesterséges intelligencia irányítja a teljes rendszert. Valós idejű adatgyűjtés működik. A víz-, fény és CO₂-mennyiséget az MI pontosan beállítja az adatok alapján. A rendszer által rögzített adatok alapján számolható a várható terménymennyiség is. Prémium zöldséget és gyümölcsöt is tudnak termeszteni az szokványos üvegházakban termelt növényeken felül. Ilyen például a szamóca: 35–40 kg-ot lehet megtermelni egy szinten egy négyzetméteren. Ez a módszer nagyon profitábilis mivel kismértékű energia/pénz befektetésével nagymértékű hasznót lehet kitermelni. Szél- és napenergiával is működtethető. Olyan országokban és szigeteken van a legnagyobb haszna az ilyen üvegházaknak ahol nehéz megtermelni a zöldségeket és gyümölcsöket. A vállalat célja, hogy elsősorban olyan zöldségek, gyümölcsök termesztésére ajánlja, amelyek nem megtermelhetők az adott országban így nem lesz negatív hatása a kis termelőkre. A technológiai előnyök és tapasztalatok megosztásának céljából egyetemekkel is kapcsolatban vannak. Jelenleg több üvegház is működik nyugat-Hollandiában. Regensburg mellett készül egy 10 emeletes pilot projekt 3400 négyzetméteres teljesen önálló üvegház is. További öt építése van tervben a következő városokban, München, London, Amszterdam, Toulouse, Monaco. A projekt környezettudatosságát tovább erősíti az a tény, hogy 3D-nyomtatással állítják elő újrahasznosított anyagokból a tárgyakat a növények tárolásához. A beporzás még méhekkal történik, de már van erre is olyan ötlet, amelyhez nem szükségesek a méhek.

Tőkeerős befektetőkel rendelkezik a cég így nem tervezik eladni a szellemi tulajdont a következő 3–5 évben. A Frankfurti tőzsdén jelen van a 25 millió EUR értékben, ami már el is kelt. Ebből a tőkéből készülnek a fent említett Pilot üvegházak.

1. Tekintse át az esettanulmányt és a videót majd foglalja össze a tartalmakat a saját szavaival, kiemelve a lényegi elemeiket!
2. Mi jelenti a terméket/szolgáltatást ebben az esetben?
3. Értelmezze a 7P-modellt a tárgyalt esettanulmány kapcsán!
4. Hogyan tudná elhelyezni az életciklus-modell segítségével az okos üvegház fejlesztést?
5. Az Ön megítélése szerint az adott vállalkozás milyen típusú innovációt valósított meg?
6. Hogyan tudná elhelyezni az innovációt újdonságtartalma szerint?

A kutatásfejlesztés helye szerepe az innováció rendszerében

Általánosságban elmondható, hogy a K+F rendszeresen végzett alkotó munka, amelynek célkitűzése az ismeretanyag kibővítése, beleértve az emberről, a kultúráról, valamint a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is. A K+F-programok jellemzője, hogy az eredmény hosszabb távon válik használhatóvá.

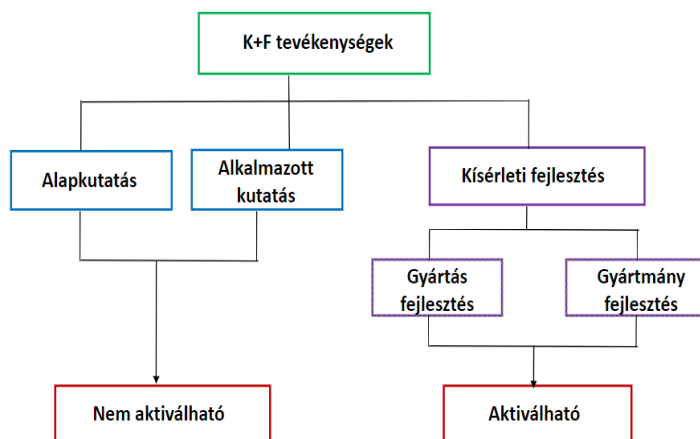
4.1 A kutatásfejlesztés fogalomrendszerének meghatározása

A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról (2014. évi LXXVI.) szóló törvény KFI-fogalmai, valamint a 2019. évi CXXIII. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló módosítása határozza meg a fogalomrendszer alapértelmezését. A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló törvény alapvető célja:

- a kormányzati koordináció, kiszámítható keretrendszer biztosítása
- a tudományos kutatások szakszerű támogatása,
- segíteni a magyar gazdaság fenntartható fejlődését,
- elősegíteni a versenyképesség növelését,
- lehetővé tenni a hozzáadott értéket előállító munkahelyek létrehozását,
- a fejlett technológiák alkalmazási területeinek biztosítása.

A törvény a tényleges meghatározás, terminológiák mellett a hazai kutatásfejlesztés és innováció intézmény- és keretrendszerére vonatkozóan tartalmaz rendelkezéseket.

19. ábra. A kutatásfejlesztési tevékenységek rendszere



Forrás: 2014. évi LXXVI. törvény alapján saját szerkesztés.

A K+F fogalma háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést (19. ábra). A tevékenységekhez kapcsolódó meghatározások a 3. táblázat segítségével válnak áttekinthetővé.

3. táblázat. K+F-tevékenységhez kapcsolódó fogalmak

A kutatásfejlesztési tevékenységhez kapcsolódó fogalmak értelmezése.
Kutatásfejlesztés.
„Magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.”
Alap kutatás
„...alap kutatás: kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban a jelenségek vagy megfigyelhető tények háttérével kapcsolatos új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak, anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok közvetlen üzleti alkalmazását vagy felhasználását.”
Alkalmazott kutatás:

„ Alkalmazott kutatás: tervezett kutatás vagy kritikus vizsgálat, amelynek célja új ismeretek és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez vagy a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű fejlesztésének elősegítéséhez, amely magában foglalja komplex rendszerek összetevőinek létrehozását, és beletartozhat a prototípusok laboratóriumi környezetben vagy létező rendszerekhez szimulált interfésszel rendelkező környezetben történő megépítése, valamint kísérleti sorozatok gyártása, amennyiben ez az alkalmazott kutatáshoz és különösen a generikus technológiák ellenőrzéséhez szükséges.”
Kísérleti fejlesztés:
Kísérleti fejlesztés: a meglévő tudományos, technológiai, üzleti és egyéb vonatkozó ismeretek és szakértelem megszerzése, összesítése, alakítása és felhasználása új vagy javított termékek, eljárások vagy szolgáltatások kidolgozása céljából, különösen:
a) az új termékek, eljárások vagy szolgáltatások fogalmi meghatározását, megtervezését és dokumentálását célzó tevékenységek;
b) az új vagy javított termékek, eljárások és szolgáltatások prototípusainak és kísérleti modelljeinek kidolgozása, illetve kiállítása, az ilyen termékeknek a tényleges működési körülményeket reprezentáló környezetben történő tesztelése és jóváhagyása abban az esetben, ha e tevékenységek elsődleges célja a véglegesnek még nem tekinthető termék, eljárás vagy szolgáltatás továbbfejlesztése;
c) a kereskedelmileg felhasználható olyan prototípusok és kísérleti projektek kifejlesztése, amelyek kereskedelmi végterméknek minősülnek, mert előállításuk túlságosan költséges ahhoz, hogy az kizárólag demonstrációs és hitelesítési céllal történjen, és amelyek egyidejűleg megfelelnek a kutatás alapvető ismérveinek (újszerűség, bizonytalanság, kreativitás), valamint amelyek módszeresen folytatott és megismételhető tevékenységnek tekinthetők. Ide nem értve azokat a szokásos vagy időszakos változtatásokat, amelyeket meglévő termékeken, gyártósorokon, előállítási eljárásokon, szolgáltatásokon és egyéb folyamatban lévő műveleteken végeznek, ha e változtatások fejlesztésnek minősülnek.”

Forrás: 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról 2019. évi CXXIII. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvény és egyes kapcsolódó törvényi rendelkezések módosításáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv>

Az alapkutatás és az alkalmazott kutatás között a kutatási eredmény megjósolhatósága, az eredmények nyilvánosságának módja, kutatás időtartama, valamint megtérüléssel kapcsolatos jellemzők tekintetében van különbség elősorban. [36] Az alapkutatások eredményei tudományos közleményekben cikkek, vagy monográfiák formájában jelennek meg.

[36] Lovász László (2019): *Alapkutatási kiskaté – Lovász László írása a felfedező kutatások fontosságáról*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia. https://mta.hu/tudomany_hirei/alapkutatasi-kiskate-108879, <https://www.sztnh.gov.hu>

Az ipari kutatás esetében a megjelentetés nyilvánosságáról leginkább a témához kapcsolódó érdekcsoportok, finanszírozó, megrendelő dönt. A kutatás időhorizontja az alapkutatások eredményei, melyek esetenként több évtized múlva válnak alkalmazhatóvá, az ipari kutatások esetén általában 5–10 év az átlagos időintervallum.

4.2 Tényleges tevékenységek a K+F-tevékenység tárgykörében (<https://www.sztmh.gov.hu>)

A prototípus

Olyan eredeti modell, amelyet úgy szerkesztenek, hogy tartalmazza az új termék minden műszaki jellemzőjét és teljesítményét. A létrehozásával kapcsolatos közvetlen költségek (tervezése, szerkesztése, vizsgálat, tesztelés, módosítások végrehajtása) tekintetében tartozik a K+F tevékenységek körébe.

A kísérleti üzemek

A kutatás és fejlesztés fogalmkörébe tartozik a kísérleti üzemek építésével és beüzemelésével (aktiválásával) kapcsolatban felmerült közvetlen költségek egy része.

A műszaki, gazdasági és egyéb információk gyűjtése, tapasztalatok szerzése, amely a kutatás során felvázolt hipotézisek (feltevések) vizsgálatára, az új gyártmányok, késztermékek előállítására, az új technológiákhoz, eljárásokhoz szükséges gépi berendezések tervezésére, előállítására, illetve az ezekkel kapcsolatos használati és üzemeltetési utasítások kidolgozására irányulnak.

A próbagyártás és a gyártásindítás

Az elkészített mintapéldány a gyártásindítás szakaszában teljeseedik ki, egy teljes gyártási folyamat, során, amely jelentheti a termék vagy eljárás módosítását, vagy a személyi állomány átképzését új technika, új berendezések használatára vonatkozóan. Ebben az esetben K+F tevékenység a gyártási szakasz új tervezési és műszaki/gazdasági megoldásainak közvetlen költsége.

Az ipari tervezés

Az ipari tervezés körébe tartoznak az iparterületen megvalósított tervezési munkálatok, a K+F körébe tartozó tevékenységek az új termékek és folyamatok kidolgozásához, kifejlesztéséhez és ezek előállításához szükséges eljárások lefolytatására, valamint a műszaki/gazdasági specifikációk és üzemeltetési jellemzők meghatározását célzó tervrajzok elkészítésére vonatkoznak elsősorban.

A felszerszámozási és üzemeltetési szakasz

A K+F-tevékenység a termelő berendezések, szerszámok átalakításával, a gyártási eljárások megváltoztatásával, új módszerek, szabványok kialakításával kapcsolatos munkálatokat jelenti.

A kutatásfejlesztési tevékenység a meglévő ismeretanyag bővítését, új alkalmazások kidolgozását célozza, tudományos vagy műszaki kérdések tisztázása elmélyítése érdekében. A tevékenységek elhatárolásának alapvető szempontja, hogy a tevékenységekben nyomon követhető-e az újszerűség.

17. GYAKORLATI FELADAT

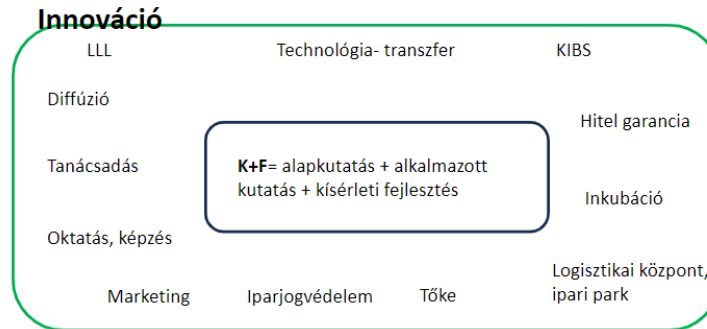
Végezzen kutatást, és keressen esettanulmányt, melynek segítségével igazolni, vagy cáfolni tudja az alábbi állításokat (I-H) az elektromobilitás – innováció témakörében:

1. Versenytársak másolják az ötleteket és adatokat.
2. A hatósági jóváhagyás akadály lehet a fejlődő autopilot engedélyeztetésénél.
3. ersenytársak licencelhetik a szoftvert.
4. Versenyelőnyben van más autógyártókkal szemben.
5. Önvezető rendszere világelső.
6. Fejlettebb a gyártósorok technológiája, mint a versenytársaké.
7. Nagy gondossággal végzik, a teszt jellegű feladatokat, mielőtt véglegesen kiadnak egy önműködően települő szoftverfrissítést.
8. A szervízrendszer kifinomultabb és gördülékenyebb, de vannak fennakadások és hosszabb a várakozási idő a számos felhasználó és a nem megfelelő számú szervízhely miatt.
9. Fontos cél a vállalatcsoporton belül történő gyártórendszerek alkalmazása (ülések, akkumulátor).
10. Foglalja össze saját szavaival az esettanulmány tartalmát!

[37] Balogh T. (2007): *Kutatásfejlesztési stratégiánk kérdései.* (előadás GKM Innovációs és K+F Főosztály, 2007. június 6.)

4.3 Az innováció és a kutatásfejlesztés összefüggései

20. ábra. Az innováció és a kutatás - fejlesztés összefüggésrendszere



Forrás: Balogh [37] alapján saját szerkesztés.

Az ábrán láthatóak a K+F-kategóriái és a határterületek egyaránt. A kutatásfejlesztés (K+F) és az innováció egymással szoros kölcsönhatásban álló, elkülönült fogalmak. A kutatásfejlesztés tevékenységeihez szabályozók, jogforrások, támogatási rendszerek, számszaki eredmények tartoznak. Az innováció sávjában feltüntetett tevékenységek, szervezeti megoldások a K+F-alapfeladatok közvetlen támogatását szolgálják.

A K+F projektek jellemzői:

- A K+F projektek eredményei nem azonnal érzékelhetőek, az eredmény számos tényezőtől függ.
- A K+F projektek eredményei rövid távú, vagy késői kimenetekkel rendelkeznek, aszerint, hogy milyen intézkedések történnek.
- A K+F projektek feltételezik (igénylik) a résztvevő szervezetekben a szakértő projektmenedzsment keretrendszerének meglétét.
- Szükséges a K+F szervezetekben a szabványos projektmenedzsment technikák alkalmazása.
- A K+F projektek gyorsan változó környezetben működnek, ezért a projekt eredményének illesztése szükséges a szervezeti célkitűzésekhez.

Az innováció ebben a megközelítésben a teljes innovációs folyamatot magában foglalja, amelyben a K+F-tevékenység egy részt jelent (20. ábra). A K+F-tevékenységhez kapcsolódó projektek alapvető szerepet játszanak az innováció folyamatában és sikerességében. Ez magában foglalja a kutatási és fejlesztési projektek tervezését, végrehajtását és ellenőrzését. A K+F-projektek szervezése során fontos szempont a projekt célkitűzéseinek meghatározása, a szükséges erőforrások biztosítása és a projektcsapat hatékony működésének elősegítése.

A siker egyik alapja, hogy a K+F-projektek az érdekcsoportok támogatását élvezzék. Az érdekcsoportok a projektmenedzsment alkalmazásával meggyőződhetnek arról, hogy a szükséges erőforrások bevonása és működése megfelelő.

A K+F-projektek tisztázandó kérdései:

- A cél.
- A szükséges erőforrások.
- A projekt vezethetősége.

A kialakítás során számba kell venni:

- Hogyan valósítják meg a projektet?
- Milyen kockázatok befolyásolhatják a projekt sikerét?
- Milyen erőforrások (humán) és források (pénzügyi) szükségesek a projektcél eléréséhez?
- Mennyi ideig tarthat a projekt?
- Milyen kutatási technológiát szeretnének kialakítani?

A projekttervezés és jóváhagyás lépései:

- Projekt struktúra kialakítása.
- Projektütemezés.
- Projektköltség-számítás.
- Projekt-kockázatbecslés.

A K+F-projektek monitoringja, áttekintése

A projekt monitoring területei:

- Projektkeret (határok, műszaki tartalom).
- Projektkockázat.
- Minőség.
- Költség.
- Ütemezés.

A K+F-projektek befejezése: a projekt befejezésének fontosabb elemei:

- A projektbefejezés állapotának rögzítése.
- Az elfogadás rögzítése.
- A projekt belső lezárás rögzítése.
- Utólagos projektáttekintés.
- A tapasztalatok rögzítése.

A K+F-projektek menedzselése elengedhetetlen a sikeres innovatív tevékenység megvalósítása kapcsán. Ezek a projektek a kutatás és fejlesztés területére fókuszálnak, és általában hosszabb időtartamúak és magasabb kockázatúak, mint más projektek. A K+F programok feltételezik (igénylik) az alanyszervezetekben a szakmai projektmenedzsment keretrendszerének meglétét. A K+F elsősorban tudományos és fejlesztő munka, addig az innováció leginkább gyakorlati és üzleti jellegű tevékenység. A fogalom-meghatározás kapcsán megállapítható, hogy a kutatásfejlesztés fogalomrendszere pontosabban meghatározható és mérhető, az innovációs fogalomrendszer alakulása kevésbé egyértelműen mérhető, nehezebben értelmezhető. A fogalmak egymásra hatását vizsgálva megfigyelhető, hogy az OECD az *Oslo Kézikönyv*ben adja közre az innováció értelmezésének, mérésének fogalmi rendszerét, mely szerint: „Az innováció új, jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.

5. kép. Da Vinci Xi sebészrobot



Forrás: NorthFoto

„Innovációs tevékenységnek tekinthető „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szándékolja, vagy irányítja.” (Oslo Kézikönyv 2005) Ebben az értelemben az innováció folyamatának valamennyi tevékenysége megtalálható, azonban a K+F-tevékenység nem kapcsolódik különleges innovációhoz, ennek megfelelően a K+F-tevékenység nem önálló típus. A kutatásfejlesztés új ismeretanyag, tudás kialakulását jelenti, amely az innovációs folyamatokon, az innovációs rendszereken keresztül válik a termelékenység és versenyképesség növelő összetevővé. Az innovációhoz szükséges új szakértelem, ismeret megszerzésének módja a kutatásfejlesztés. Azonban a kutatásfejlesztés eredményei nem minden esetben és nem önműködően épülnek be a gazdasági folyamatokba, abban az esetben, amennyiben nem jelentős a gazdasági jelentőségük [38]. A K+F és innovációs folyamatokat számos esetben azonosítják a tudáshoz kapcsolható elemekkel (tudásteremtés, tudásáramlás, tanulási folyamatok), tudásalapú vagy tanulásalapú gazdaságok fogalma kerül említésre. Az erőforrások helyett a képességeket emelik ki.

6. kép. Marhahúspótló étel



Forrás: <https://neokohn.hu>

A sikeres innovációs folyamatoknak fontos eleme az új ismeretek keletkezése mellett az innovációhoz szükséges tudás terjedése. Új módszerek be- és elfogadása és alkalmazása a termelésben, szolgáltatásban egyaránt szükséges az eredményesség eléréséhez (5–6. kép).

[38] Fazekas R.–Tokaji Károlyné (2007): Társadalmi szükségletek – szociális védelmi rendszerek. *Statisztikai Szemle*, 85., (2.), pp. 101–129.

A gazdasági elemzések és mérések, kiegészítve a statisztikai adatokkal a nehezebben mérhető innováció helyett a legtöbb esetben K+F-tevékenységhez köthető adatokat (K+F-helyek száma, K+F-ráfordítás, K+F-jellegű beruházások, fajlagos K+F ráfordítás) használnak. Következtetéseket vonnak le az innováció eredményére vonatkozóan. A KFI-tevékenységek támogatási kereteit elsősorban szabályozók határozzák meg. Alapvető feltétel a statisztikai adatok megbízhatósága, (a KSH, az Eurostat adatainak pontossága), a K+F-adókedvezmények megítélése, valamint az állami támogatás szabályainak kialakítása, betartása és betartatása. A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló törvényben foglalt kormányfelfadatokat a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) látja el.

18. GYAKORLATI FELADAT

Végezzen kutatást, keressen olyan innovációt, melynek megalkotása az alábbi lépések szerint ment végbe az Ön megítélése szerint.

1. Alapkutatás.
2. Technológia kialakítása.
3. Alkalmazott kutatás. Az első laboratóriumi előállítás.
4. Laboratóriumi mintapéldány.
5. Alkalmazási környezetben tesztelt prototípus.
6. Alkalmazási környezetben tesztelt, az elvárt paraméterekhez közeli értékekkel rendelkező prototípus.
7. A gyártási problémák megoldásra kerültek.
8. Piaci értékesítésre kész technológia.
9. Teljes kereskedelmi szintű alkalmazás.

(Forrás: <https://www.h2020.gov.hu/hogyan-palyazzunk/technologiai-erettsegi?objectParentFolderId=12133>)

19. GYAKORLÓ FELADAT

Tekintse át az alábbi esettanulmányt!

Esettanulmány: Öt díjnyertes innovatív projekt, amelyek jobbá teszik a hétköznapiakat

Hogyan lehet megértetni a gyerekekkel a klímaváltozás összefüggéseit? Hogyan tud segíteni egy diákok által tervezett alkalmazás tanulási zavarral küzdő diákoknak? Miért kell egy iskolának egy drón, és össze lehet-e kötni a vidéken élőket? Olyan civil projekteket mutatunk be, amelyek ezekre a kérdésekre adnak választ. A mindennapjaink jobbá tétele és a közösség szolgálata a célja azoknak a díjnyertes innovatív projekteknak, amelyekben a fenntarthatóság, az egészségügy, a köznevelés és a felzárkóztatás kap főszerepet. Az elmúlt másfél évben a modern technológia az eddiginél is jobban beette magát a hétköznapiainkba, így megkerülhetlenné vált a digitalizáció nyújtotta előnyök kihasználása. Öt olyan innovatív projektet mutatunk be, amelyek az egyik legnagyobb infokommunikációs szolgáltató által kiírt innovációs pályázaton indultak és lettek díjazottak. A már tizenegyedik alkalommal meghirdetett Invitech Inno-Max-díj pályázatán közel 70 munka közül választották ki a nyerteseket, amelyek közt volt energia- és klímatudatossági oktatási felület, tanulási nehézségekkel küzdő fiatalokat segítő alkalmazás, az iskolai drón programozását támogató fejlesztés is. Idén először egy, a pandémia miatt különösen releváns kategória is bekerült a pályázati témakörök közé: a digitális oktatás. A projektek jól példázzák, hogy mikorunk legnagyobb kihívásai és hogy a digitális megoldások mennyire segítenek megérteni őket.

Oktassuk a klímaváltozást

A Pro Gemmo Alapítvány projektje például generációnk egyik legnagyobb kihívására koncentrál: a klímaváltozásra. A szervezet a győri Mobilis Interaktív Kiállítási Központban álmodta meg interaktív, digitális környezetvédelmi oktatási projektjét, az oda látogató iskolás korú gyerekeknek. Az idén nyáron megvalósuló projekt több szinten formálná a szemléletet: prezentáció keretében magyarázzák el a fenntarthatóság alapjait és a klímaváltozás problematikáját, a második részben pedig applikáción keresztül mutatnak be kiterjesztett valóság segítségével információkat, amelyeket rávetítenek digitális oktatási eszközökre. A szervezet hosszú évek óta fejleszti projektjét mind tartalmilag, mind az eszközöket tekintve. Fontosnak tartják, hogy a gyerekek minél hamarabb megértsék a klímaváltozás és az energiahasználat összefüggéseit, ezért vetnék be a digitális eszközök széles tárházát. A projekt jóvoltából 1500 iskolás számára valósulhat meg az élményalapú oktatás napjaink egyik legfontosabb problémájának és összefüggéseinek megértésével.

Amikor diákok segítenek diákoknak

Szintén egy sokakat érintő társadalmi problémát, a tanulási nehézségeket a digitalizáción keresztül megértetni kívánó projektet álmodott meg a UNICEF Magyar Bizottság Alapítvány. A DisHelps projekt célja, hogy működő közösségbe szervezze azokat a fiatalokat és az általuk érintetteket (szülőket, tanárokat és szakértőket is), akik valamilyen tanulási nehézséggel küzdenek. A diszlexia, diszgráfia, diszkalkulia, ADHD többeket érint, mint gondolnánk, ezért is fontos számukra ez az innovatív, okostelefonra letölthető applikáció. Az alapítvány öt iskolát bevonva kutatást is végzett, amelyből kiderül, hogy Magyarországon jelenleg a diákok 12 százaléka érintett valamilyen tanulási nehézséggel. Most egy diákok által fejlesztett mobilalkalmazást készítenének, ami a tanulási nehézségekkel küzdőket segítené, interaktív formában chatbot és más funkciók segítségével. Fejlesztő programokkal, különböző játékokkal, tapasztalatok megosztásával és szakértők keresésével is segíti az app a tanulási zavarral küzdőket. A DisHelps erőssége az is, hogy bár diákok fejlesztették, a szülőknek is hasznos segítséget nyújt.

Robotok, 3D nyomtatók, drónok

A környezettudatos nevelést helyezi előtérbe a Német Imre Alapítvány is, amely egy összetett projekttel támogatja a természetvédelmi, környezetvédelmi tevékenységet, valamint az ezzel kapcsolatos oktatási, nevelési, képességfejlesztési programokat a Kossuth Lajos Technikum és az orosházi diákok számára. Ez a projekt is többlépcsős, és egyes részei már meg is valósultak, 2019-ben 2 darab, általuk támogatott EV3 LEGO Robottal sikerült a nemzetközi WRO-versenyen országos harmadik helyezést elérni a diákoknak. 2018, 2019 és 2020-ban is képviseltették magukat a Meet and Code elnevezésű nemzetközi programozói héten saját programmal, melyre nemcsak az iskola tanulóit, hanem az egész várost várták a megvalósításra. Tavaly fát ültető robotot programozhattak a rendezvényen résztvevő tanulók, és 3D-nyomtatóval kinyomtatott eszközöket lehetett a robotoknak adni, melyet a növényekhez vittek. A robot és a 3D-nyomtató után a projekt új célja két új drón beszerzése volt, hogy elindíthassák a drónprogramozás lehetőségét a diákok körében, az Invitech pályázatának elnyerésével most már ez is valósággá vált.

Saját laptop a közös helyett

A koronavírus-járvány miatt főszerephe került a digitális oktatás: a családoknak szinte egyik napról a másikra kellett átállniuk az otthoni tanulásra. Amíg a legtöbben ezt meg tudták oldani, addig sok családban komoly gondot okozott a megfelelő digitális eszközök beszerzése. Különösen hátrányos helyzetben lehetnek azok az iskolások, akik szülőjükkel anyaoththonban élnek. Az Anyaotlalmazó Alapítvány épp ezért döntött úgy, hogy pályázik digitális eszközök beszerzésére, hogy a náluk élő 20–30 iskolás gyermek ne csak közös, hanem saját gépen is tudjon tanulni.

Egy internetes tudástár, ami összeköt

A különdíjat elhozó Minden együtt megy Alapítvány, olyan interneten elérhető tudástár építésén dolgozik, ami a releváns témaköröket (természet, építés, eszköz és technológia, egészség és élelem, oktatás és kultúra, közösség), egységes keretrendszerbe foglalja, és a megoldásokat gyakorlatias úton mutatja be. Elképzelésük szerint ez egy új közösségi oldal fejlesztését teszi lehetővé, aminek a rendezési elve a mai közösségi média ismerős-kapcsolatai helyett inkább az együttműködési és szakterületekhez való kapcsolódáson alapul, valamint a helyi gazdasági energiákat erősítő szolidaritáson. A projekt megvalósításával olyan hiánypótló szerepet kívánnak betölteni, amivel a vidéki élet és a fenntarthatóság kulcsszereplőit, az útkeresőket, a vidéken élőket és a szakembereket (gazdálkodókat, termelőket, kutatókat, tervezőket, gyógyítókat, tanítókat stb.) kötik össze, kezdetben helyi, majd országos szinten. Az alapítvány egy weboldalt fejlesztene tovább, amely a vidéki önálló életformát népszerűsíti és tudásbázist ad.

Forrás: https://hvg.hu/brandchannel/invitech_20210623_Ot_dijnyertes_innovativ_projekt_amelyek_jobba_teszik_a_hetkoznapokat

- Készítsen 5–10 mondatos összefoglalót az esettanulmány lényegi tartalmáról!
- Fogalmazza meg saját véleményét a témában!
- Az Ön megítélése szerint csak terméket, anyagot lehet innoválni? Kérem, indokolja a választ!
- Határozza meg az egyes esetekben az innováció típusát!

20. GYAKORLÓ FELADAT

Tekintse meg az alábbi videót:

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CfxVNPDLCeA>

Válaszoljon az alábbi kérdésekre:

1. Hogyan értelmezhető az adott esetben az innováció a tanultak alapján?
2. Ismertesse az eddig tanult fogalmak segítségével adott videó lényegi tartalmát!
3. Milyen tanulságokkal szolgál mindez az Ön számára?

[39] Pakucs J.–Papanek G. (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség.

4.4 Az innovatív vállalat ismérvei

Az innovatív vállalat meghatározása az innováció fogalmának meghatározásán alapul, azaz egy vállalat akkor tekinthető innovatív vállalatnak, amennyiben innovációt valósított meg az adott időszakban. A szervezet innovációs aktivitása az alábbi típusok valamelyikébe sorolható:

- Sikeres, valamely innováció megvalósítással végződött.
- Folyamatos, még nem fejeződött be a megvalósítás.
- Félbehagyott, abbamaradt az innováció, még mielőtt befejezték volna.
- Az innováció céljai: sikerek és kudarcok, kis és nagyvállalati innovációk.

Az innovatív cég célkitűzései nem különböznek jelentősen a nem innovatív cégek célkitűzéseitől. Az innováció egy eszköz, amelynek révén a szervezet a nyereséget és a vállalat értékét növeli.

A leggyakoribb innovációs célok:

- Minőségjavítás.
- Új piacok feltárása.
- A termékválaszték bővítése.
- Bérjellegű kiadások csökkentése.
- termelési folyamatok javítása.
- Anyagszükséglet csökkentése.
- Környezetszennyezés csökkentése.
- A jelenlegi termék/szolgáltatás lecserélése.
- Energiafogyasztás csökkentése.
- Változó szabályozókhoz történő alkalmazkodás.

A sikeres innováció eszközei [39]:

- Strukturált megközelítés és megfelelő eszközök.
- Számos ötlet majd megfelelő ötlet.
- Csapatmunka.
- Szakmailag elhivatott, motivált csapat.

A különböző innovációs modellek, melyeket az adott szervezet működtet, a szervezetek szervezeti formájával összhangban eltérő feltételeket, előnyöket, vagy hátrányokat eredményeznek.

A kitűzött stratégiai célok időtartama, a kockázatvállalás a funkciók közötti együttműködés intenzitása egyaránt változhat. Az innováció sikeres megvalósítását segíti a hosszabb távú vállalati gondolkodás, a piaci tendenciák figyelése, az ésszerű kockázatvállalás, valamint a funkciók közötti együttműködés összhangja. Elengedhetetlen az innovációs nyitottság, a felkészült és alkalmazkodni képes menedzsment tevékenység biztosítása. Alapvető a szervezet képessége a piaci lehetőségek és fenyegetések felismerésére, elkötelezettség a technológia fejlesztése mellett (hajlandóság hosszú távú technológiai beruházásokra). A sikeres működés nem valósulhat meg kockázatvállalás, funkcióközi együttműködés, alkalmazkodóképesség, szakértelem és képességek (tudás, szakértelem és képességek terén a specializáció és sokszínűség optimális kombinációja) hiányában [40].

Az innováció sikertelenségének jellemző belső okai:

- gyenge vezetés,
- gyenge szervezés,
- gyenge kommunikáció,
- gyenge képességek,
- gyenge tudás menedzsment.

Philip Kotler szerint az innovációs fejlesztések sikeraránya mindössze 10%. A nem tisztázott célok, a műveletek gyenge összehangolása, a nem megfelelő csapatmunka (magatartása), felelősségek és a döntési jogkörök tisztázatlansága, az eredmények nyomon követésének hiányosságai, valamint a kevésbé hatékony kommunikáció és információszerzés jellemzik a sikertelen innovációs folyamatokat.

4.5 Az innováció és a vállalatméret összefüggései

Az innováció szerepe a vállalkozások működésében a versenyelőny biztosításában stratégiai jelentőségű, azonban nem tekinthető rutinszerűnek. Az innovációnak ezt a szerepét a kínálat (termelési és szolgáltatási területen egyaránt) új, vagy lényegesen megújított eljárások és technológiák, tárgyi és immateriális eszközök, humán és szervezeti erőforrások, adottságok létrehozásával valósítja meg. Ez történhet stratégiai, vagy közvetlen üzleti célból [41]. Az innováció fejlődésre gyakorolt hatását a működés hatékonyságának és a gazdálkodás jövedelmezőségének változásával lehet nyomon követni vállalkozási környezetben.

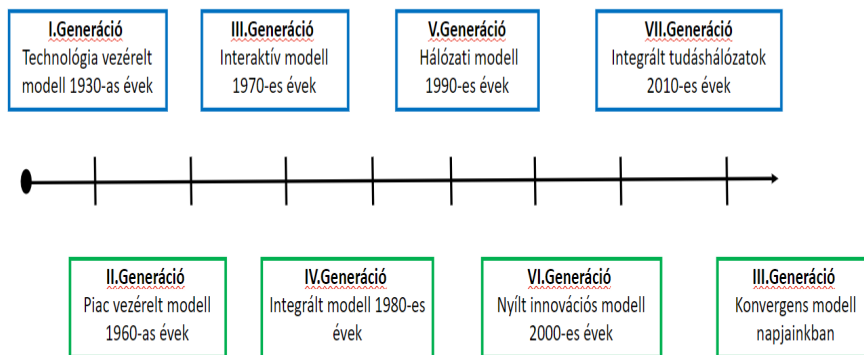
[40] Piskóti István et al. (2012): Az innovációt befolyásoló tényezők vállalati és projekt szinten. In: *Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum (Szerk.): microCAD 2012, Q Section: Economic Challenges in the 21st Century: XXVI. microCAD International Scientific Conference Miskolc*. Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum.

[41] Németh Gergely Tibor (2018): *Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése*. Gödöllő: Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.

Az innovációs tevékenység innovációs projektek formájában kerül megvalósításra a vállalati gyakorlat mintájára. A vállalati innovációs projektek az innovációs tevékenység célja szerint két típusba sorolhatók. Az innováció elsősorban a nagyvállalatok tevékenységéhez köthető és elsősorban olyan területeken valósul meg, ahol valamilyen piaci tökéletlenség észlelhető. A kisvállalatok előnyben vannak a magas innovációval rendelkező iparágakban. Összefüggés mutatható ki a termékéletciklus és az innováció esetében: azok a termékek, amelyek a termékéletciklus korai szakaszában vannak, inkább igényelnek magasan képzett munkaerőt, ezt pedig elsősorban a kisebb méretű vállalkozások képesek biztosítani a menedzsment esetében, hiszen a kisvállalati szervezet kevésbé formalizált és a vállalkozó menedzserek kevésbé vannak kitéve az adminisztrációból és a szervezeti tehetetlenségből fakadó akadályoknak. A hatékony belső kommunikáció esetében, a kisebb méret miatt hatékonyabban képesek az információ áramoltatására és a felmerülő problémákat gyorsabban képesek megoldani. A kisvállalatra inkább az univerzális tudással rendelkező munkaerő jellemző, azonban a legtöbb esetben nem képesek önálló K+F részleget létrehozni, emiatt pedig jelentős tőkeigénnyel jár az innováció. A nagyvállalati kommunikáció ezzel szemben lassú és bürokratikus, megnehezítve a gyors alkalmazkodást. A marketing tevékenység esetében azokon a területeken, amelyek változó piaci helyzetben gyors reakciót igényelnek, a nagyvállalati menedzsment távolabb helyezkedik el a piactól, így lassabban képes a változó piaci igényekre válaszolni. A nagyvállalatok innovatívabbak azokban az iparágakban, amelyek, tökeerősebbek hirdetésigényesek és differenciált termékeket állítanak elő. Az ezeken a területeken történő innováció jelentős tőkebefektetést, vagy mozgósítható tőkét igényel, ez inkább rendelkezésére áll a nagyobb méretű gazdasági egységekben, ebben az esetben magasan képzett szakemberekre van szükség. A nagyvállalat képes saját kutatási fejlesztési (K+F) részleget létrehozni és az innovációhoz szükséges specialistákat alkalmazni. Számára elérhető a bankkölcsön felvétele, előnyösebbek a lehetőségei a tőke- és részvénypiac más területein is. A kisvállalat számára ezek a források csak nagyon drágán, vagy korlátozottan állnak rendelkezésre (kockázati tőke).

4.7 Innovációs modellek

20. ábra. Az innovációs modellek áttekintése



Forrás: Csizmadia [42] alapján saját szerkesztés.

21. ábra. A technológiavezérelt modell



Forrás: Csizmadia [42] alapján saját szerkesztés.

A modell Schumpeter névéhez kapcsolódik. A technológiavezérelt megközelítés szerint az innovációs folyamat lineáris jellegű modellel írható le, melyben az innováció egymást követő, elkülönült tevékenységek sorozataként értelmezhető (21. ábra).

22. ábra. A piacvezérelt modell



Forrás: Csizmadia [42] alapján saját szerkesztés.

A piacvezérelt innovációs modell (22. ábra) lineáris jellegű modell. A technológiavezérelt modellhez képest a fogyasztói igények hatására kezdődik el az innovációs folyamat. A piaci igény határozza meg az innováció irányát.

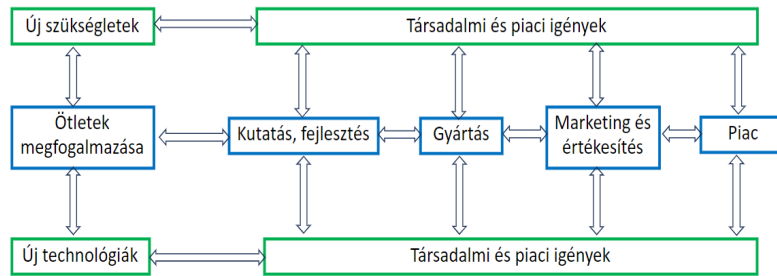
[42] Csizmadia T. (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment – avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai.

[42] Csizmadia T. (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment – avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai.

[43] Rothwell, R. (1994): Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11., (1.), pp. 7–31.

[44] Trott, P. (2017): *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Education.

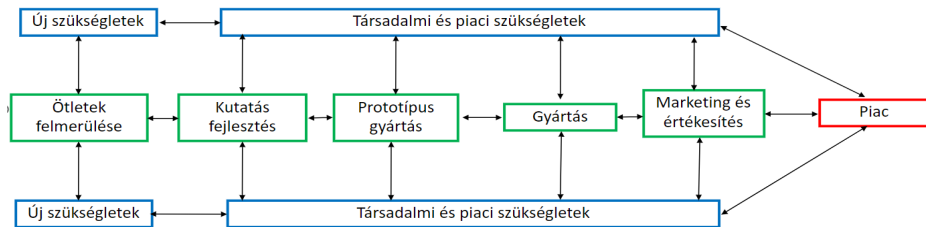
23. ábra. Visszacsatolós modell



Forrás: Rothwell [43], Csizmadia [42] alapján saját szerkesztés.

A modell (23. ábra) a keresleti és a kínálati tényezőket tartalmazza, ugyanakkor a visszacsatolások révén szemlélteti a piaci folyamatok és a környezeti tényezők hatását az innovációra.

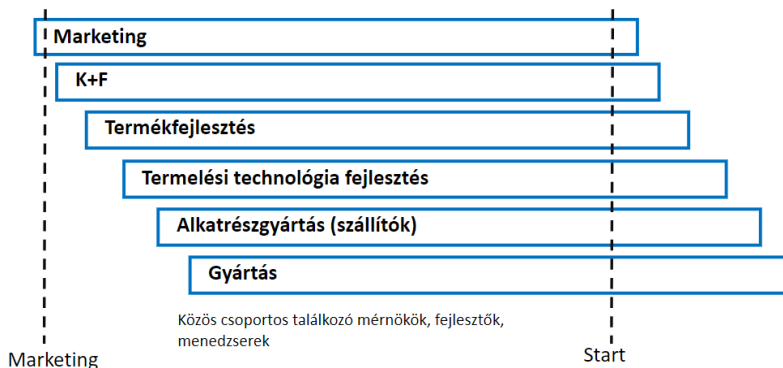
24. ábra. Az interaktív modell



Forrás: Csizmadia [42], Trott [44] alapján saját szerkesztés.

Az interaktív modell jellemzője, hogy összekapcsolja a technológiavezérelt és a piacvezérelt lineáris modelleket, folyamatos visszacsatolást biztosít. Az innováció a modell szerint a piac, a tudományos és technológiai háttér, valamint a szervezeti képességek kölcsönhatásainak eredményeként született meg.

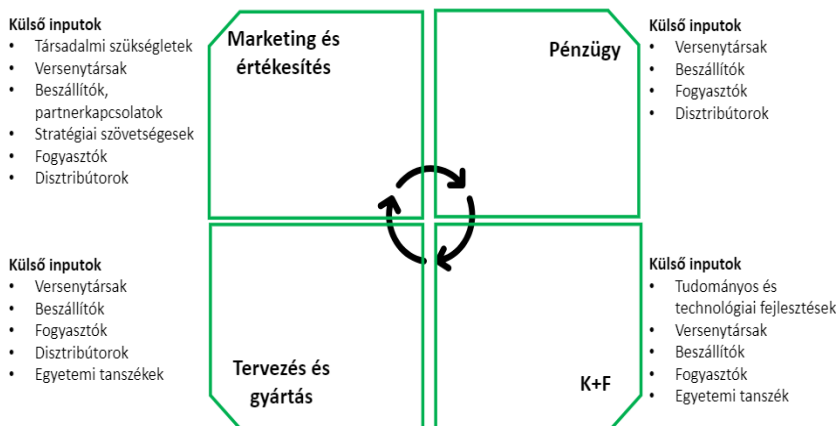
25. ábra. Az integrált modell



Forrás: Csizmadia [42], Rothwell, [43] alapján saját szerkesztés.

Az integrált modell alapja, hogy a fejlesztési tevékenységek részben fedik egymást, ezért ezeket bizonyos szintig párhuzamosítani lehet. A modell azon a tényeszerűségeen alapul, hogy szükségessé vált az innovációs folyamatban érintett szereplők, illetve tevékenységeik integrációja.

26. ábra. A hálózati modell



Forrás: Csizmadia [42], Trott [44] alapján saját szerkesztés.

[42] Csizmadia T. (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment – avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai.

[43] Rothwell, R. (1994): Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11., (1.), pp. 7–31.

[44] Trott, P. (2017): *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Education.

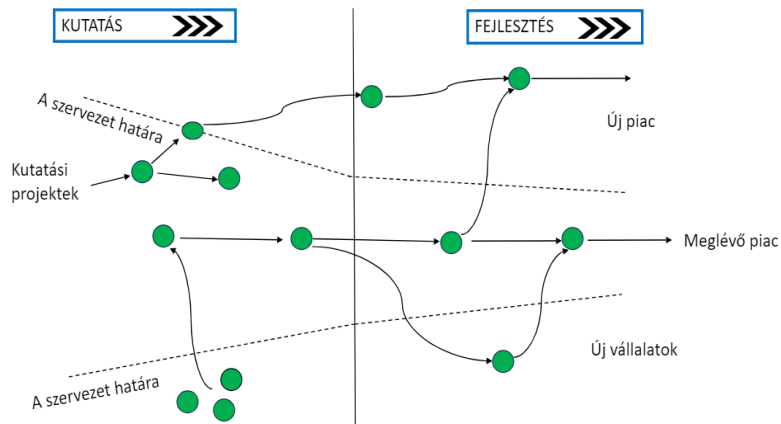
[42] Csizmadia T. (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment – avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai.

[45] Chesbrough, H. W. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

[46] Du Preez, N.D.-Louw, L.-Essmann, H. (2006): An innovation process model for improving innovation capability. *Journal of High Technology Management Research*, 17., pp. 1–24.

A szervezetek specializációjának erősödésével lehatárolható tevékenységi körben váltak szakértőkké. A hálózati innovációs modelleket (26. ábra) a szakértői képességeket kapcsolják össze, elősegítve az interdiszciplináris információáramlást, ötvözve a különböző tudományterületek eredményeit.

27. ábra. A nyílt innovációs modell



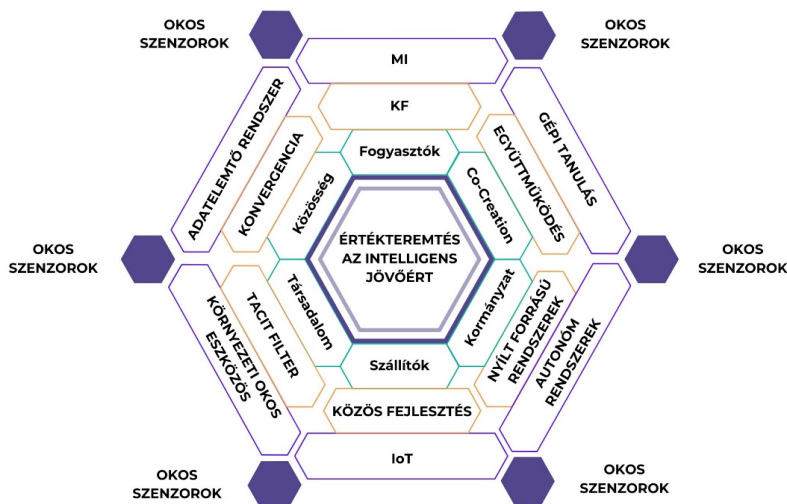
Forrás: Csizmadia [42], Chesbrough [45] alapján saját szerkesztés.

A nyílt innovációs modellek a hálózati modellek közé tartoznak, ezek a nyitottak. Jellemzőjük, hogy jelentős információs bázissal rendelkeznek (27. ábra).

Az integrált tudáshálózatok modellje

Az integrált tudáshálózati modellek a nyílt innováción alapulnak. A hibrid modellek felépítésükből adódóan nagy mennyiségű rejtett tudásanyaggal rendelkeznek [46].

28. ábra. A konvergens modell



Forrás: Csizmadia [42], Lee–Trimi [47] alapján saját szerkesztés.

A konvergens megközelítés exponenciális hatását kihasználó innováció a különböző eszközök, ötletek, emberek, funkciók, technológiák, szervezetek, iparágak és a társadalom szinte kvantumerejű fúzióját aknázza ki (28. ábra) [47].

Az innovációs környezet jelentősen megváltozott: az innovációs modellek a lineáris modellektől egy komplex, integrált hálózatokon alapuló konvergens modellé alakultak. A nyílt innováció alapja a korábbtól eltérő gondolkodásmód, középpontjában a nyitott szemlélettel. A lineáris innovációs modellek az innovációt befejezett folyamatnak tekintik, a gyakorlatban a termékek/technológiák azonban folyamatos változáson mennek keresztül.

[42] Csizmadia T. (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment – avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai.

[47] Lee, S. M.–Trimi, S. (2021): Convergence innovation in the digital age and in the COVID–19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123., pp. 14–22.

21. GYAKORLATI FELADAT

Esettanulmány elemzése: Siker vagy kudarc

Beszámoló

Saját élmény alapján készítettem a beszámolómat, a közelmúltban hosszú ideig dolgoztam egy olyan cégnél, ahol folyamatos reinnovációs tevékenységeket hajtottunk végre.

A közvetlen felettesem, aki egyben egy közép vállalat vezetője is személyes indíttatásból és a világ fenntartható fejlődésének elősegítése érdekében azt tűzte ki célul, hogy olyan helyet fog létrehozni Magyarországon, mely egyedülálló. Részben ez a célítűzés sikeresen megvalósult részben megakadt a folyamat – ez szubjektív vélemény.

Rohanó világunkban egyre többet tapasztaljuk, hogy nem jut idő saját magunkra, nem táplálkozunk helyesen és egészségesen, elveszünk a szürke hétköznapiakban.

Kreatív szakemberként, úgynevezett mindeneként alkalmaztak egy vendéglátó egységnél. A hely (nevezzük így) nem egy szokványos étterem, hotel vagy wellness a kikapcsolódásra. Nem lehet, csak úgy betérni egy kávéra, vagy süteményre és a teraszon a madárcsicsergést hallgatva megpihenni. A hely többek között olyan csoportokat fogad, akik a lelket gyógyítják, ezen kívül számos komolyzenei eseménynek is helyt ad, valamint művészetekkel, és művészek segítségével foglalkozik. Az elgondolás alapja, hogy a vendégek, akik megszállnak pár napra, csak egészségesen, biogazdaságból származó alapanyagokból készített ételekkel táplálkozzanak. Érezzék a hely energiáit és új emberként térjenek haza.

Sokat ötleteltünk az innovatív fejlesztés lehetőségei kapcsán. Az én feladatomból az volt, hogy régen alkalmazott technikákkal újrafejlesszék a helyet a vezető instrukciói mentén. A legfőbb cél, hogy legyen egy olyan hely, ahol régi útmutatások alapján megújult köntösben valami olyasmit adjunk a vendégeknek, amit máshol nem kaphattak meg. Kiszakadást a szürke hétköznapiakból, nyugalmat, békét, a természet közelségét, a feltöltődés lehetőségét. A feldolgozott élelmiszerek használatát szinte maximálisan lecsökkentettük. Az élelmiszerek idényjellegű alapanyagok felhasználásával készültek. Példának tudom felhozni a számomra legfurcsább ételt, amely a fahéjas pitypang volt. De mivel az 5 hektáros birtok tele volt ezzel a vitamindús növényekkel így remek lehetőség volt egy vacsora alkalmával. Nem pazaroltunk szinte semmit, ha valami mégis kidobásra került, akkor, ha komposztálható volt, újrahasznosításra került. Olyan termékeket kezdtük előállítani, ami saját biogazdaságból származott, kézműves hideg-meleg italokat forgalmaztunk. Az instant hozzávalókat, színezékeket, aromákat teljes mértékben elhagytuk. A fogyasztókat tudatosan húsmentesen étkeztettük, hogy megtapasztalják milyen az, amikor „egészségesen” étkezünk, korlátlan teafogyasztást biztosítottunk a tisztulás érdekében. A teák is a biokertből származtak, tárkony, kakukkfű, rozmaryn, bodzavirág. Nem az volt a lényeg, hogy futószalagon működjön a kiszolgálás, nem

a mennyiségre, hanem a minőségre törekedtünk. A szezonális biogazdaságból kézműves termékeket is vásárolhattak a vendégek, így egy falat egészséget magukkal tudtak vinni. Ennek az innovatív kivitelezése rám hárult, hiszen folyamatosan új termékötleteket kellett kitalálnom hónapról-hónapra. Üzleti terv, stratégia, vagy innovációs monitoring nem volt, élesben mutatkozott csak meg, hogy megfelelő stratégiát fejlesztettünk ki, avagy sem. Ezzel nem nagyon értettem egyet, mert szerintem fontos az üzleti terv elkészítése, ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeresen tudjon működni hosszú távon, de az én dolgom az utasítások követése volt, illetve a kreatív fejlesztés és kutató munka. A vezető nem igazán engedett senkit sem beleszólni a tevékenységekbe, javasolni lehetett, de nem sok eredménnyel járt az sem. Ha valami zátonyra futott, akkor veszteséget könyveltünk el. Azt gondolom, hogy talán iparági verseny még nem alakult ki, de a kereslet egyre nagyobb erre a Rousseau-féle „vissza a természetbe” tendenciára. Mindenképpen jó iránynak gondolom

Forrás: DUE Innovációmenedzsment 2023.

Kérem, tekintse át az alábbi esettanulmányt és válaszoljon az alábbi kérdésekre!

1. Ön szerint a bemutatott eset sikeres innovációként értelmezhető?

2. Az Ön véleménye szerint a bemutatott eset tartalmazta-e az alábbi célok valamelyikét?

- Minőségjavítás.
- Új piacok feltárása.
- A termékválaszték bővítése.
- Bérjellegű kiadások csökkentése.
- Termelési folyamatok javítása.
- Anyagszükséglet csökkentése.
- Környezetszennyezés csökkentése.
- A jelenlegi termék/szolgáltatás lecserélése.
- Energiafogyasztás csökkentése.
- Változó szabályozókhoz történő alkalmazkodás.

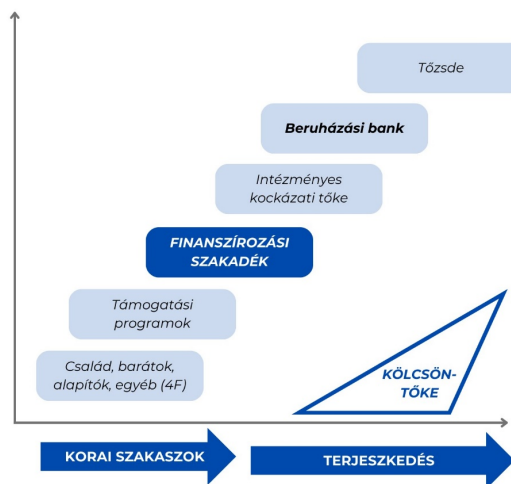
3. Összességében milyen jobbtó szándékú észrevételek fogalmazódtak meg az esettanulmányban az Ön megítélése szerint?

Az innováció finanszírozásának néhány aspektusa

Az innováció finanszírozásának kérdése sajátos, gyakran jelentős pénzügyi igényt jelent, emellett speciálisabb, az innovációs folyamat kimenetelét is meghatározó megoldások vannak jelen, például kockázati tőke formájában. [48]

5.1 A vállalkozások növekedési szakaszaihoz kapcsolható finanszírozási formák

29. ábra. A vállalkozások növekedési szakaszainak finanszírozása



Forrás: Mogyórosi [49] alapján saját szerkesztés.

[48] Antal Anita–Balázs Lendvai Marietta (2014): *Innovációk menedzsmentje*. (e-learning tananyag) Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.

[49] Mogyórosi P. (2006) *Technológiatranszfer, kockázati tőke, finanszírozási rendszerek az innovációban*. Előadás: ELTE 2006. 10. 24.

Az innováció tevékenységeinek finanszírozási kérdéseit elsősorban a külső és belső szabályozó környezet határozza meg. A K+F-tevékenység sajátosságai miatt a finanszírozás forrásai különbözőek, személyi jellegű ráfordítások mellett a termék, szolgáltatás és eszköz háttérét biztosító beruházásokat a termelés és/vagy tesztelés anyagszükségletét, valamint a piacra vitel ráfordításait egyaránt tartalmazza. A lehetséges befektető partnerek köre a 29–30. ábrán látható. A potenciális befektető partnerek lehetnek a már működő kis- és középvállalkozások, valamint az üzleti angyalok egyaránt.

A működő cégek keretében történő termékfejlesztés és a piacra viteli folyamat előnye, hogy nem az ötletgazda feladata a vállalkozásalapítás és a csapatépítés. Ebben az esetben a fejlesztéshez és a piacra vezetéshez, a megfelelő szakértelem és képesség egyaránt rendelkezésre áll. Ebben az esetben a banki hitel bevonása lehetségessé válik. Ilyen esetekben az ötletgazdának kell nagyobb mértékben alkalmazkodnia ehhez a lehetőséghez, tudomásul véve, hogy a további folyamatokat már nem, vagy csak részben irányíthatja.

A banki hitelek az innovatív termékfejlesztési projekteket, tekintettel azok jellemzően nagyobb kockázatára, általában nem támogatják, ha azonban a vállalkozás eljut a növekedési fázisba, a finanszírozás ebben a formában eredményessé válhat.

5.2 A finanszírozás kérdéseit befolyásoló főbb tényezők

- költség,
- felhasználhatóság időtartama,
- kockázat,
- rugalmasság,
- elérhetőség,
- befolyás.

30. ábra. Az innováció finanszírozása



Forrás: Mogyorósi [49] alapján saját szerkesztés.

Az innovatív projektek finanszírozásában új lehetőséget jelent a közösségi tőkefinanszírozás lehetősége [50]:

- személyközi hitelezés,
- sajáttőke-alapú közösségi hitelezés,
- jutalomalapú közösségi finanszírozás,
- adományalapú közösségi finanszírozás,
- nyereségrészesedés/jövedelemmegosztás,
- hitelviszonyt megtestesítő, értékpapír-alapú közösségi finanszírozás,
- hibrid modellek.

Ebben az esetben, például a közösségi médián keresztül bemutatnak innovatív termékfejlesztési projekteket így kis befektetések révén is tulajdonossá válhatnak a jelentkezők, akik kockáztatják a vállalt összeget, ezzel támogatják a finanszírozást.

Ez a befektetési forma újszerűnek mondható Magyarországon. Az üzleti angyal és kockázati tőkebefektetések a leggyakoribbak és legjellemzőbbek az innovatív termékfejlesztési programok finanszírozási lehetőségei között. Az üzleti életben sikeres üzleti-angyal-befektetők a tapasztalatok alapján jelentős hozzáadott értéket tudnak biztosítani az innovatív vállalkozások számára, főként a kapcsolatrendszer, menedzsment, szakmai tapasztalatok rendelkezésre bocsátásával.

[49] Mogyorósi P. (2006): *Technológia-transzfer, kockázati tőke, finanszírozási rendszerek az innovációban*. Előadás: ELTE 2006. 10. 24.

[50] OECD (2015): 'Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities'. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239012>

Az úgynevezett start-up, illetve korai fázisban működő vállalkozások finanszírozói között megtalálhatóak az alapítók, a család, a barátok, bolondok egyaránt. Az innováció finanszírozásában a lízing és a kötvénykibocsátás nem jellemző. A lehetséges finanszírozási lehetőségek áttekintése során figyelembe kell venni a szervezet adottságait, stratégiáját, a tervezett fejlesztés jellemzőit egyaránt. Az innovatív tevékenységek finanszírozása a hazai gyakorlat alapján részben a működési bevételekből történik. A külső finanszírozási források körében a nem piaci alapú finanszírozás körébe tartozik a pályázati alapú finanszírozás. Ennek a finanszírozási formának az alapja a megfelelően elkészített és átgondolt kutatásfejlesztési és innovációs projekt.

22. GYAKORLÓ FELADAT

Esettanulmány elemzése

Mégis hogyan kapcsolódik egymáshoz a startup-befektetés és a tőzsdei kereskedés?

Alapjaiban véve a két tevékenység nagyon hasonlít egymásra, különösen akkor, ha részvény kereskedésről beszélünk. A különbség a vállalat fázisaiban keresendő, ugyanis míg egy kockázatitőke-befektető (mint a cápák) a vállalkozás magvető fázisában, az induló szakaszban fektet be a cégbe, és sok esetben az IPO (Initial Public Offering – első nyilvános részvény kibocsátás) jelent számára kitűnő kiszállási lehetőséget. Addig a részvénybefektető már érettebb vállalatokba, tőzsdén kereskedett cégekbe fektet be. Mind a kettő kiemelten magas kockázatot rejt magában, ugyanakkor egy startup esetén sokkal nagyobb a csőd valószínűsége, mint egy már tőzsdén lévő vállalatnál. Ezzel a kis bevezetéssel el is érkeztünk oda, hogy párhuzamot vonjunk a tőzsdei kereskedéssel, amit 3 ponton keresztül fogunk megvizsgálni.

1) Az első pont, amit ezzel kapcsolatban megemlítenék, hogy a cápák (kockázatitőke-befektetők) kifejezetten kerülnek a kockázatot. Nem szállnak be minden ígéretesnek tűnő ötletbe, ha nincs mögötte bizonyíték, hogy az ötlet valóban életképes.

A cápák többször is hangsúlyozzák, hogy a befektetés valószínűségét nagyban növeli, ha már egy működő vállalkozásról van szó, ami túl van egy lezárt üzleti éven és van árbevétele.

A tőzsdén a vállalat megléte természetesen nem lehet kérdéses, azonban a nyereségessége már adhat számunkra egy kiindulópontot. Sok hosszú távú befektetőnél kritérium, hogy nyereségesen működjön a vállalat és ne a veszteségét kelljen finanszírozni.

Tehát amit tőzsdei kereskedés során sokszor hajlamosak vagyunk elfelejteni, az a kint maradás lehetősége. Nem kell mindig pozícióba lenni, ha éppen nincs a stratégiánknek megfelelő lehetőség, nem kell minden áron keresni egyet (belemagyarázni az egyikbe).

2) A másik fontos tényező, ami mind a két szakmát összeköti, az a megtérülés és a saját szabályaink szerint való játszás. Balogh Péter (avagy ahogy talán többen ismerik, Balogh Petya) több adásban is azért nem szállt be bizonyos üzletekbe, mert nem kecsegtetett kellő megtérüléssel, és ez számára nem volt komfortos, nem illeszkedett a stratégiájához.

Száma a gyors növekedési kilátásokkal rendelkező technológiai startupok a preferáltak, ezen a területen mozog otthonosan. Illetve ezen túlmenően, többször hangoztatja a 10-es megtérülési rátát, amit minimum kell látnia a vállalkozásban, hogy befektessen.

A tőzsdén sincs ez másképp. Nagyon fontos, hogy mindenki megtalálja számára azt a stratégiát, amely illik a személyiségéhez és az életviteléhez.

A stratégián belül meg kell találni azt az időtávot, amin tervezünk kereskedni. Ez lehet rövid távú, day trade típusú, de lehet az évekig benne ülő befektetői mentalitás felvétele is. Ezen túl a megfelelő piac (részvény, forex, kripto) kiválasztása is marginális szerepet játszik ebben.

Minden piac karakterisztikája más és más, ezért fontos, hogy megtaláljuk a személyiségünkhöz leginkább passzolókat.

A megtérülési ráta, mint másik fontos kritérium is sokszor figyelmen kívül marad a tőzsdei kereskedés során. Hajlamosak vagyunk az x összegű nyereséget túl, míg az azonos mértékű veszteséget alul értékelni. Bármennyire is azt gondoljuk racionálisak vagyunk, el kell keserítsek mindenkit, a kutatások eredményében nem ez szokott tükröződni.

A tőzsdei kereskedés során is kiemelten fontos, hogy meghatározzunk egy olyan megtérülést, ami alatt nem lépünk piacra. Ez minimum 1:2 legyen, de inkább 1:5 vagy több!

Ez azt jelenti, hogy 1 egység kockázatra 2 egység profit jut, abban az esetben, ha a meglátásunk helyes volt. Ebben az esetben, ha a találati arányunk (nyereséges/veszteséges pozíciók aránya) 50%, akkor már profitot tudunk termelni.

Természetesen minél nagyobb ez a szám, annál nagyobb lehet a potenciális nyereségünk, és annál nagyobb mozgásteret kapunk a találati arányt tekintve.

Pozícióba lépés előtt, mindig állapítsunk meg a stop-loss szint mellett elsődleges take profit (nyereséges zárás) szinteket is, amelyet rosszabb esetben is elérhető célnak tartunk az árfolyam mozgását tekintve.

Így a pozícióba lépés előtt lesz már egy nagyjából kalkulálható arányunk a megtérülést illetően. Ha ez nem éri el a stratégiánk működéséhez szükséges mértéket, akkor ne is nagyon gondolkodjunk tovább, engedjük el a lehetőséget.

Ilyenkor tegyük fel a kérdést: Mi fájna jobban, a jelenlegi tőkénk 1%-os csökkenése, vagy egy tőkemérthez képest 2% alatti nyerő elszalasztása?

Ha racionálisan gondolkodunk, akkor a meglévő tőke veszteségének fájdalma felülkerekedik a meg nem nyert pénz fájdalmán. (Ha elsőre nem erre szavaztunk volna, akkor az is bizonyítéka annak, hogy sok esetben nem racionális alapon döntünk.)

3) Ezzel elérkeztünk a harmadik és egyben utolsó ponthoz, ami nem más, mint a cégértékelés.

Az újdonsült vállalkozók, akik a cápák elé kerülnek tesznek egy ajánlatot, hogy bizonyos összegért cserébe, mekkora tulajdonrészt adnak a vállalkozásból. Ebből a két számból kiszámolható, hogy a vállalkozó mekkora cégértéket állapít meg. A cégértéket alapvetően a jövőbeni növekedési kilátások, árbevétel, nyereség (cash-flow) alapján szokták meghatározni.

A műsorban nagyon sok vállalkozó túlzóan nagy cégértéket állapít meg. Nem számít ritkaságnak, hogy bevétellel, sőt még jogi formában céggel sem rendelkező vállalkozó 200+ millió forintos cégértéket állapít meg. (Nagyon forradalmi ötletetekenél kijöhet ilyen cégérték árbevétel nélkül, de az nagyon ritkán fordul elő.)

Túlzóan optimista cégértékeléssel a tőzsdén is gyakran lehet találkozni. Ebben az esetben a részvények darabszáma, és az árfolyam szorzatából lehet kiszámítani az aktuális piaci kapitalizációt (cégértéket). Hasonlóan a kis cégeknél, itt is a növekedési kilátások és az árbevétel-nyereség alakulása határozza meg, hogy a részvényesek milyen árat tulajdonítanak a részvénynek.

Amennyiben a növekedési kilátásokban marginális változás következik be, az pillanatok alatt nagymértékű árfolyam-elmozduláshoz vezethet.

Az utóbbi időszakból erre talán az egyik legjobb példa a Netflix árfolyama, ami két hónap alatt közel a felére esett. A gyorsjelentést megelőző, decemberi hónapban is látható volt már egy 25%-os korrekció, de az igazi fekete leves csak ezután jött.

A gyorsjelentés során ugyanis a vállalat lassabb növekedési kilátásokat vázolt fel, közel felére vágta vissza az addigi előrejelzést az előfizetők növekedési ütemével kapcsolatban. Ennek következtében az eddig beárazott növekedés már nem volt valós az árfolyamban, és a piac egy pillanat alatt átértékelte a cég várható jövedelmének jelenértékét.

A nyitást követően az árfolyam napon belül 20%-ot meghaladó esést szenvedett el, aminek következtében egy gap (rés) alakult ki az árfolyamban.



Forrás: www.facebook.com/capakkozot

Látható, hogy a túlzó cégérték nem csak az induló startupok esetén okozhat problémát, hanem a már nagyobb, mamutvállalatok esetében is. Ezért kiemelten fontos, hogy megtanuljunk felmérni és kezelni a kockázatot. Jól látható, hogy a kockázatitőke-befektetés és a tőzsdei kereskedés világa milyen sok ponton összekapcsolódik. Ahhoz, hogy sikeresek legyünk ezeken a területeken, rendelkezniünk kell a megfelelően összeállított stratégiával, és elég erősnek kell lenniünk, ahhoz, hogy ezt be is tartsuk. A negyedéves gyorsjelentések időszakában, nyugodtan kifüggeszthetnénk a „Mélyvíz, csak úszóknak!” feliratú táblát.

Forrás: <https://stocksharksacademy.hu/capak-kozott-es-a-netflix-esete/>

Kérdések és feladatok az esettanulmányhoz:

1. Mi lehet a titka a „Cápák között” című műsor sikerének?
2. Mennyire általánosítható Ön szerint az esettanulmányban megfogalmazott alaphelyzet a befektetők körében?

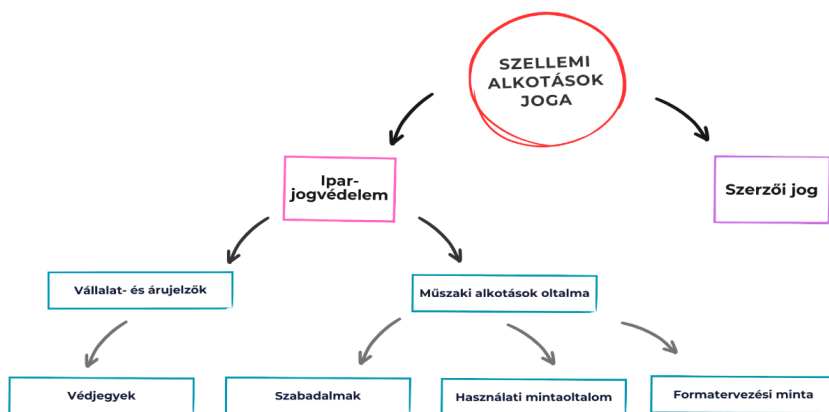
[51] *Szellemi tulajdon jogi védelme* <https://www.sztnh.gov.hu/hu>

3. Mennyire általánosítható Ön szerint az esettanulmányban megfogalmazott alaphelyzet az innovatív ötletgazdák körében?
4. Milyen finanszírozási forma jelenik meg az esettanulmányban a tanultak közül?
5. Milyen innovatív ötletet indítana Magyarországon?

5.3 Szerzői jog és iparjogvédelem

Az innovációs folyamat során elért eredmények jogi védelme jelenthet bevételt és piaci előnyöket egyaránt. A szellemi tulajdon az alkotó elme saját tudásából, önálló gondolatából ered, ide tartoznak a találmányok, az irodalmi és művészeti alkotások, valamint a kereskedelembe alkalmazott megjelölések, nevek, képek és formák. A szellemi tulajdon tárgyai jogi védelmet élveznek, ez biztosítja, hogy a találmányok, vagy egyéb alkotások jogosultjai tevékenységükért megfelelő erkölcsi és anyagi elismerésben részesüljenek. [51]. A szellemi tulajdon-jogok két ágát a szerzői jogok és az iparjogvédelmi jogok alkotják.

29. ábra. Szellemitulajdon-jogok



Forrás: [51] alapján saját szerkesztés.

5.3.1 A SZELLEMI ALKOTÁSOK JOGA

A szerzői jog: A szerzői jog az ötletek megvalósítására vonatkozik. Egy mű akkor tartozik szerzői jogi védelem alá, amennyiben egyéni, eredeti jelleggel rendelkezik. A szerzői jogvédelem célja a szellemi alkotás ösztönzése, az alkotók és műveik biztonságának biztosítása. A szerzői jog nem csak az alkotókat és műveket hivatott védeni, hanem számos más iparág jogszerű működését is biztosítja: zenemű, könyvkiadás, rádió- és TV-műsorszolgáltatás, filmgyártás, szoftverpiac és egyéb, művészeti alkotótevékenységhez kötött területek, szobrászat, fotó, tanulmány, vers, számítógépes program, honlap, grafika, építészeti terv, film vagy más irodalmi, tudományos, művészeti alkotás. A szabadalmakhoz hasonlóan a szerzői jog korlátozott jogokat biztosít bizonyos típusú anyagokra egy meghatározott időtartamig. A szerzői jog vagyoni és személyhez fűződő jogokat is tartalmaz. A művek felhasználásának ellenértékét, a szerzői és alkotói ráfordításokat a jogdíjak fedezik.

A szerzői jogok védelme az 1999. évi LXXVI. törvényben meghatározottak szóló törvény szerint megilleti

- az irodalmi alkotásokat,
- a tudományos tevékenységeket,
- a művészeti (szépirodalmi, zene, film, festészet, szobrászat stb.) alkotásokat,
- a szoftvereket,
- az adatbázisokat.

A törvény nem csupán a műveket védi, hanem azok átdolgozására is kiterjed, ha azoknak egyéni és eredeti jellege van (és ha ehhez az eredeti szerző hozzájárult). Az átdolgozás szabályait kell akkor is alapul venni, ha a művet feldolgozzák, illetve lefordítják, ezáltal új mű születik. Az úgynevezett szomszédos jogi teljesítmények szintén védelmet élveznek. A törvényi védelemhez nincs szükség hatósági eljárásra, vagy ahhoz, hogy a művet bejelentés, nyilvántartásba vegyék. A jogi védelem automatikusan, a mű létrejöttének pillanatától él. A szerzői jog vagyoni és személyhez fűződő jogokat egyaránt biztosít a szerzőnek. Amennyiben más használja fel ezt a művet, a jogszerű felhasználáshoz a szerző engedélyére van szükség, ebben az esetben a szerzőnek joga van jogdíjat kérni a felhasználótól.

Jogdíjas tevékenységek:

- többszörözés,
- terjesztés,
- nyilvánosságra hozás,
- nyilvánosság felé való közvetítés sugárzással, vagy egyéb módon,
- átdolgozás,
- kiállítás.

Amennyiben a szerző halála után eltelt 70 év, műve közkinccsé minősül és szabadon felhasználhatóvá válik. Korábban a szerző, vagy az örököse adhat engedélyt a mű bármilyen típusú használatára. Amennyiben az engedély rendelkezésre áll, az egyéni engedélyeztetés keretében a feleknek felhasználási szerződést kell kötniük.

A szerződésnek tartalmaznia kell:

- a mű pontos megjelölését,
- a felhasználás módjának, idejének, területi hatályának pontos meghatározását,
- a felhasználás ellenértékét.

A másik eset, amikor nem az alkotó engedélyezi a felhasználást, hanem a közös jogkezelő. Ez akkor jellemző, amikor körülményes lenne a felhasználónak szerződni. Ez az eset általában a felhasználás, vagy a felhasználók nagy száma miatt célszerű: például rádióadók esetében a napi több száz dal lejátszása miatt. Ilyenkor a díjazás mértékét törvényben meghatározott díjszabás írja elő.

Más művének szabad felhasználására vonatkozó szabályok:

- csak a részlet használható fel,
- célhoz kötöttség, azaz az átvevő művet csak indokolt terjedelemben lehet idézni,
- az idézésnek az eredeti szöveghez hűnek kell lennie,
- fel kell tüntetni a forrást és a megjelölt szerzőt,
- idézni csak saját műben lehet,
- képző-, fotó- és iparművészeti alkotások esetében az idézés nem megengedett csak a szerző engedélyével közölhető egy mű részlete.

5.3.2. IPARJOGVÉDELEM

Az iparjogvédelem a műszaki jellegű szellemi alkotások, termékek és szolgáltatások jogi oltalmát biztosítja. Az iparjogvédelem a műszaki jellegű szellemi alkotások, valamint az áruk és szolgáltatások megkülönböztetésére szolgáló megjelölések (árjelzők) jogi oltalmát biztosító jogintézmény. Az iparjogvédelem körébe tartozó elemek:

- találmányok,
- használati minták,
- dizájnok (formatervezési minták),
- növényfajták,
- árjelzők (védjegyek és földrajzi árjelzők).

Az iparjogvédelem a polgári jog egyik sajátos részterülete, amelynek körébe a következő alkotásfajták tartoznak: a találmányok, a használati minták, a dizájnok (formatervezési minták), a növényfajták és a különböző árujelzők, úgymint a védjegyek és a földrajzi árujelzők.

Iparjogvédelem – Használatiminta-oltalom

Használatiminta-oltalomban részesülhet valamely tárgy kialakítására, szerkezetére vagy részeinek elrendezésére vonatkozó megoldás ha új, feltalálói lépésen alapul és iparilag alkalmazható. A használatiminta-oltalom a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala előtt lefolytatott, az előírt eljárás eredményeképpen keletkezik. Az oltalmi idő 10 év, ezt követően a használati minta közkinccsé válik. Az oltalom fenntartásához évente fenntartási díjat kell fizetni. A mintaoltalom alapján a minta jogosultjának kizárólagos joga van arra, hogy a mintát hasznosítsa, illetve, hogy a hasznosításra másnak engedélyt adjon. Magyarországon érvényes mintaoltalom a Szabadalmi Együttműködési Szerződés keretein belül indított nemzetközi bejelentéssel szerezhető. A mintaoltalmi bejelentést a mintaoltalom megadásának meghirdetését követően bárki megtekintheti és annak iratairól díj ellenében másolatot kaphat (A találmányok szabadalmi oltalmáról szóló hatályos 1995. évi XXXIII. törvény).

Iparjogvédelem – Találmány, szabadalom

Találmány a termékre, vagy eljárásra vonatkozó új műszaki megoldás; az azon fennálló jogi oltalom neve pedig szabadalom vagy szabadalmi oltalom. A szabadalmi oltalom meghatározott földrajzi területre és húsz évre szól, amelyet követően a találmány közkinccsé válik. A szabadalom tulajdonosának kizárólagos joga van arra, hogy a találmányt hasznosítsa, vagy arra másnak engedélyt adjon. A termékek és a technológiák piacán a szabadalommal elért előnyösebb pozíció hozzájárul ahhoz, hogy a szabadalmas számára megtérüljenek a fejlesztésre fordított befektetések. A jogi rendszerek legtöbb esetben a szabadalomhoz kötődő jogi oltalom megadásához vizsgálják az adott találmány, szabadalom újdonságtartalmát, a felfedezését valamint az ipari alkalmazás lehetőségét (A találmányok szabadalmi oltalmáról szóló hatályos 1995. évi XXXIII. törvény).

Iparjogvédelem – Védjegy

A védjegy egyértelműen és pontosan ábrázolható, lajstromozott megjelölés, amely az egyes áruk és szolgáltatások azonosítására, mások áruitól, illetve szolgáltatásaitól való megkülönböztetésére szolgál. A védjegy mint árujelző elősegíti azt, hogy a fogyasztók megfelelően tájékozódhassanak a termékek és szolgáltatások kereskedelmi eredetéről.

7. kép. Védjegy



Forrás: https://www.farmtojas.hu/magyar_termek_vedjegy

Megjelölés lehet különösen: szó, betű, szám, szóösszetétel (beleértve a személyneveket és a jelmondatokat); ábra (logó), sík-, vagy térbeli alakzat; pozíciót ábrázoló megjelölés; mintázat; szín, színösszetétel; hang; mozgást ábrázoló megjelölés; multimédia (mozgást és hangot is tartalmazó) megjelölés; hologram; illetve ezek kombinációi. A védjegy jogosultja számára tíz évre kizárólagos, meghatározott földrajzi területre vonatkozó használati jogot biztosít. A védjegyyaltalom korlátlan alkalommal megújítható 10–10 éves időtartamokra. A védjegy jogosultjának kizárólagos joga van arra, hogy a védjegyet használja, illetőleg a védjegy használatára másnak engedélyt adjon (A védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvény).

Iparjogvédelem – Tanúsító védjegy

A tanúsító védjegy egy különleges védjegyfajta. A védjeggyel ellátott árukat vagy a védjegy alatt nyújtott szolgáltatásokat úgy különbözteti meg mások áruitól és szolgáltatásaitól, hogy tanúsítja (garantálja) azok meghatározott minőségét vagy egyéb jellemzőjét.

8. kép. Tanúsító védjegy



Forrás: <https://www.furdoszovetseg.hu>

A tanúsító védjegyet annak tulajdonosa nem használhatja: a védjegyjogosult feladata a minőségi feltételeknek, vagy egyéb jellemzőknek megfelelő termékekkel, szolgáltatásokkal rendelkezők számára biztosítani a védjegy használatát (minőség-tanúsítás). A védjegyoltalom időtartama a többi védjegyhez hasonlóan tíz évre szól és korlátlan alkalommal megújítható.

A szellemi tulajdon-védelem egyensúlyt kíván teremteni az innovatív megoldások és azon alkotók érdeke, valamint a szélesebb közérdek között, hogy elősegítse az innováció, valamint a technológia fejlődését. [52]

23. GYAKORLÓ FELADAT

Végezzen kutatást! Tanulmányozza figyelmesen az ábrákat, majd hozzon döntést a tanultak alapján a hovatartozásukról! (logó, védjegy, tanúsító védjegy, szabadalom, szellemi alkotás)



Forrás: <https://verzal.hu/>, <https://parajdisobolt.hu>

[52] Falus O.–Dósáné (2024): Az innováció jogi védelme. Példák az elektromobilitás köréből. minőségbiztosítás. In: Falus O.–Németh I. P. (Szerk.): *Innovációs Terek*. Dunaújváros: DUE PRESS, pp. 135–144.

[53]Varga A. (2024): Cselekvő egyetemek innovatív kezdeményezések minőségbiztosítás. In: Falus O.–Németh I. P. (Szerk.): *Innovációs Terek*. Dunaújváros: DUE PRESS, pp. 169–182.

5.4. A megszerzett tudás hasznosítása

Az innovativitás összetett rendszerében a felsőoktatási terek szerepe felértékelődött – folyamatos átalakuláson mennek keresztül a piaci viszonyok függvényében. A kezdeményezések, cselekvési tervek a fenntartható fejlődés kérdéskörét kiemelten kezelik. Az egyetem sajátos helyzetéből adódóan a szolgáltató szektor részét képezi.

A felsőoktatás rendszerének átalakítása következtében a versenyhelyzet erősödik, az ágazat szereplői egyedi, innovatív megoldásokat keresnek a versenyelőny biztosítása érdekében. A minőségi szolgáltatások érdekében a külső és belső érintettek igényeinek és elvárásainak kielégítése mellett egyre nagyobb teret nyer a fenntartható környezet biztosítása. Az innováció új tudást hoz létre. Ez igaz abban az esetben is, ha maga az innováció sikertelen volt. Az átfogó verseny, piaci viszonyok a megrendelő személyére szabott termékek iránti igény fokozódása, a piacra jutás időbeli jellemzői, a termékéletrajz sajátosságai és a termelékenység egyaránt igénylik a hármas optimalizálás elgondolásának innovatív megközelítését. Az innovatív fejlesztések eredményei és hatásai eltérőek, a projektszemléletű irányítás egyensúlyban tartja a rendszer különböző elemeit.

A tudásalapú és tanuláslapú gazdaságban a szervezetek innovativitását alapvetően meghatározza az a szemlélet, mely szerint akkor válnak versenyképessé, ha új elemként tekintenek a tudásra és tanuló szervezetként viselkednek. A felsőoktatási intézmények versenyhelyzete, az eltérő hallgatói igények, a képzőintézmények finanszírozásának korlátai heterogén környezetet eredményeznek, melyben az innovatív megoldások szerepe felértékelődik.

A vállalati tudásmenedzsment főbb feladatai közé tartozik az új tudás generálása, megszerzése, a meglévő tudás azonosítása, tudás tárolása, a tudás kiaknázása és beépítése folyamatokba, termékekbe, szolgáltatásokba, a tudás megosztása a szervezetben. A kormányzati elképzelések szerint össze kell kapcsolni az innováció gazdasági, felsőoktatási és kutatóintézeti szereplőit, ennek során az alapvető cél, hogy minél több ötlet szabadalommal váljon. Jelenleg a GDP 1,6 százalékát fordítja Magyarországon az innovációhoz köthető fejlesztésekre, a nemzetközi innovációs rangsorban a 34. helyen áll, az Európai Unióban a 21. helyet foglalja el. A hallgatók háromnegyede modellel váltott és/vagy egyházi fenntartású intézményben végzi tanulmányait, 11 magyar egyetem került a világ legjobb öt százalékába [53].

A felsőoktatási képzőintézmények különlegessége a szolgáltatások szerepe, helyzete, színterei és minőségi kérdései, melyek az elmúlt öt évben előtérbe kerültek.

Az egyetemi innováció sajátosságai közé tartozik, hogy nem minden új gondolatból lesz gazdasági szempontból értékes szellemi alkotás. A versenyhelyzet erősödése, a tudásalapú gazdaság és az erre épülő tudásalapú társadalom változása a tudástőke növeléséhez vezet. A versenyképesség és az intézményi teljesítmény növelésének „kényszere” átalakítja a belső motivációból eredő önértékelési gyakorlatot és eszközrendszert. Szükségessé válik olyan új megközelítések bevezetése és implementálása, melyek erősítik az intézmények folyamat- és minőségszemléletét. [54]

[54] Tóth Zs.–Ökrös F. (2022): Önértékelési kihívások a felsőoktatásban: az EFQM-modell 2020 adta lehetőségek. *GRADUS*, 9., (2.).

KISS ANDRÁS

International business case studies as a practical teaching methodology

International business case studies processing as teaching methodology

Case studies can be found in many different areas. Originally used in the social sciences (e.g. psychology, sociology, social psychology), it has become such a common format that it has been adopted by the business and marketing worlds. As a result, many agencies like to publish about their work or the solution to a problem, but it is also still used by academia.

WHAT IS A CASE STUDY?

A case study is a research method that is mostly used in the social sciences. Other research methods include questionnaires, experiments or analysis of processed data. According to the American social scientist Earl Babbie, the case study falls under the category of field research, while the form is subcategorised as data collection.

The case study examines and studies an event that has already happened. It differs from other observation methods mainly in that it involves theory building activities in addition to data collection. It allows for in-depth but objective storytelling rather than rigid protocols about a particular case.

This allows us to evaluate the data collected and processed at system level. Using a case study, the researcher can get a more concrete picture of why events happened the way they did.

A case study usually starts from a generalising or testing hypothesis. This hypothesis is elaborated in the essay, which is mainly concerned with answering the "why" and "how" questions.

TYPES OF CASE STUDY

The subject of an investigation can be anything, usually they like to observe groups, people, organisations, places or events.

One theory is that case studies can be divided into:

- **Descriptive** – The focus is on the narrative of the subject.
- **Exploratory** – This is an evaluation of the research work that preceded the case study.
- **Interpretive** – Theorising or testing an existing theory.

According to another division, the following could be considered:

- **Instrumental** – The researcher seeks to understand a phenomenon through a method and addresses the case in order to clarify or disprove the theory.
- **Explanatory** – The paper intends to present an event by examining cause and effect relationships. Objectivity is an important element.
- **Group** – Examines several case studies. Usually, the task is to compare different conclusions on the same topic or to draw new ones from them.
- **Interpretive** – Usually these are the larger volume works. It builds on the explanatory versions and uses them to explore the relational structure of the topic.
- **Intrinsic** – This includes the examination of individual cases and focuses on intrinsic motivation.

WHY IS PROPER PREPARATION IMPORTANT?

Without thorough preparation, there is no good case study. **This usually means a well-defined hypothesis and research work.** Both are crucial factors in writing such a paper.

Research work ensures that the researcher has the necessary professional knowledge and gives them the opportunity to refer to existing results. The work is usually built on the information obtained here, so it is important that it is as accurate as possible. In a case study, in addition to reading professional materials, research may include, for example, interviews, observations and tests.

A hypothesis, or proposition, is used to prove or disprove an idea. A professionally proven and accepted hypothesis is now called a theory. It is the purpose of the case study, without it the work is not worth doing.

If you are at a loss, **you should start by asking the following questions:**

- What are the specific problems that might arise when looking at this issue?
- What causes the problems to exist?
- How can these be fixed?
- What previous attempts have been made to solve the problems?

It is important to note that **research and hypothesis building go hand in hand.** In many cases, a hypothesis is formulated during the research process, but the hypothesis can only be disproved or proven on the basis of the research data adapted to it. This is why preparation is not negligible when doing such work.

Competences developed through the chapter:

Knowledge:

- You know the characteristics of case studies.
- You are familiar with the techniques of case study writing.

Ability:

- The ability to recognise and identify the representation of case studies in economic social theory.
- Ability to independently analyse economic, marketing and communication strategies and good practices through case studies.

Attitude:

- You will strive to approach the problems under study with a data-gathering, research attitude.
- You are interested in development opportunities to expand your knowledge.

Autonomy, responsibility:

- Give your opinion and critical comments on the knowledge you have acquired.
- Dare and express an opinion independently.

On the face of it, we would prefer to say everyone, because in our internationalising world everyone is a potential or actual supplier and everyone is a consumer. It is not only international business so it is about foreign trade professionals, not primarily about them. In developed market economies, the rising generations are surrounded by a very active, powerful, impulsive and reactive marketing environment.

The many small signs and signals of everyday life show them that the normal order of things is to serve the consumer as best as possible.

They experience this in the products they buy, in the services they provide, and in the spirit that surrounds them. For them, the marketing and value chain approach is a lived reality – with all its flaws and dysfunctions. It is in their blood.

While they are inevitably affected by the various ways in which they are influenced by international suppliers, they learn how to make expedient or hedonistic use of choice, but they also learn about their rights as consumers and users, and how to – or even how to – assert those rights. It is perhaps a little odd to say that this is the unconscious way in which a conscious and aware consumer – the declared most important participant in the sales system – is raised.

From an educational point of view, the point is: in university and college courses they are probably not so much learning as they are becoming aware of international business attitudes and concepts. They get a name, they get a system for the phenomena they know from their everyday lives. Our problem remains, for the time being, that we need to teach our students specifically about international business and, in terms of our subjects, specifically about international trade. Whatever their level of awareness, it is not in their blood, their reactions are not marketing-driven.

We therefore believe that all participants in higher education should be given the opportunity to learn international business techniques. The knowledge, the tools and the methodological arsenal that supply-siders use with varying degrees of success to win over consumers can also be used to defend consumer interests. While satisfying consumer needs is a real requirement in modern international business and the marketing that supports it, no one has ever claimed that suppliers are altruistic organisations.

A BA in International Business and Economics, the profession's vocation is not to defend the interests of consumers, but rather to promote the interests of their own companies. When consumers seek to obtain the greatest possible quantity of goods and services and the greatest possible benefits within the limits of their possibilities, they must be as conscious as rational as the suppliers. The basis of this awareness is an awareness of international business and marketing. (However, marketing can also be used specifically against the supplier.) So we think, that when we teach international business, we should do so in the knowledge that international business skills are as essential for buyers and consumers today as they are for sellers.

1.1 Generalists or specialists?

The title is a fairly general dilemma; the same question can be asked of almost any discipline. In many cases, it is expressed in concrete terms as to whether we need 'educated' or 'professionals'. The question is not entirely wrong; although it sometimes appears that 'thorough literacy', encyclopaedic knowledge, is an exceptional phenomenon, it is in fact more a reflection of the fact that those who have a broad knowledge, or if you like, a literacy, are rarely up to date on a particular issue, which is not the case for the other group.

They used to compare the American and Hungarian education systems in this aspect, mostly noting that while Hungarian students are educated in the sense of the word here, Americans are thorough, although their knowledge is only deep in a very narrow spectrum, but very deep there. They also tend to say that this would be an example to follow in terms of efficiency and practicality.

As a discipline very closely linked to international business practice, outsourcing is a particularly suitable field for the discussions indicated in the title. The providers of training programmes are aware of the demands of the practical nature of outreach – namely that students (and their future employers) expect to acquire knowledge that can be used directly and quickly, but know that this demand cannot be met for the discipline of international business as a whole.

On the one hand, it should be clear that some corporate economists are not really in the business of doing business, many of them do not have the opportunity to engage in conscious, planned international business activity, and we do not need them to do so. However, since their activities provide the infrastructure for international business work, international business as a background knowledge, as an appendage to professional intelligence, as an element of literacy, is not indispensable.

The question is what should be the minimum level of professional literacy required in this case. On the other hand, there are numerous examples that show that a degree in economics is not necessarily necessary to become a successful international businessman.

The primary aim of an "Introduction to International Business" course, however long it may be, is to make students aware of the importance of a complex approach to international business. In other words, that international business is not this or that, but all of the above, and yet a little different from domestic business.

As a result, those who complete such courses are generalists, no matter how long a textbook they have absorbed. They know the categories of international business, they are able to use the most important tools of international business and they know so much about all areas of management that they are aware of the areas in which they need to continue their studies in order to understand something in more depth. It is not worth aiming for much more than that, but it is worth aiming for this, in as many higher education institutions as possible, including undergraduate business education.

International management education in higher education in business is in a special position. One reason for this is that international business is a dominant part of business studies foreign trade and sales skills are also easy to acquire through postgraduate studies.

The others are the difference between what is left willingly and unwillingly a between colleges and universities after the introduction of two-cycle education, not necessarily in terms of quality, but simply because colleges will typically complete the training with the award of the bachelor's degree and universities will offer an additional two years of MSc.

The strategies of colleges and universities therefore differ in many respects. For example, as regards the teaching of international management, it is certain that colleges cannot be satisfied with what has just been described as the necessary knowledge for generalists.

The very name of the college implies some kind of "profile", some kind of professional orientation, and consequently the least we can expect is that they give students as much as possible about international business and foreign trade within the time they have spent in the course. They are therefore moving towards specialist training, not only because of the 'profile need' but also in the hope that this specialist training can be continued for students who are already postgraduates.

BA courses at universities should in principle follow the same methodology. Besides the international management approach, it provides all the necessary knowledge for the acquisition of a basic diploma, but – mainly because of the knowledge and professional habitus of the lecturers – it does not help students to acquire a deeper professional orientation in business and foreign trade. Many people, including students, believe that the BA in International Business is a prerequisite for the start of the two further years of the MSc in International Business.

1.2 International business planners or executive assistants?

In university undergraduate education, the period of specialisation, if you like, is supposed to be the BA and MSc. This is where the question raised in the title arises: the international management planner and the assistant are the two basic types of specialist. We would of course argue that it is at the level of international management-business planning that the future MSc degree will be most useful.

Therefore, at BA level, our educational objective is to instil a mindset that can apply technical knowledge, in addition to the necessary practical knowledge. We are trying to ensure that our students, who are able to think in very different ways about different aspects of international business – to forge plans – are able to think in the same way and to speak in the same language about practical solutions, whether they go to work for a company or institution with a domestic or foreign organisational culture.

We do not believe that this objective can completely eliminate the criticisms of the less practical nature of the teaching, despite the preference in these international management courses for technical transfer of knowledge, case study work, one of the most prominent features of which is the presentation of students' own solutions to problems and group discussion.

However, when evaluating international business studies, it is worth bearing in mind that the big global companies have their own school. The junior assistant is typically trained in their own training system. It is in this system that the young practitioner can learn the practical knowledge that applies to that company, namely what and how an assistant in international business should know in that company. It is then up to him or her to use what he or she has gathered from the two different sources.

In the case of other organisations, it is not only the knowledge we give you, but especially the mindset, but also the ability to think on your feet and the presence or absence of other positive human qualities that immediately make the difference between who becomes an international business planner and how long it takes to become one.

II. PREPARING AND PROCESSING CASE STUDIES

In Hungarian higher education in economics, the use of case studies in education has a relatively short history, so we will briefly summarise the essence of case study-based education.

Until the early nineties, Hungarian higher education was largely based on a continental approach to teaching and assessment. In this system, "students" (another indication of the nature of education as a one-way flow of information) learn the assigned curriculum through lectures, notes and books. They typically take a written or possibly oral exam to learn the material and then quickly forget what they have learned. Instruction is one-sided, theoretical and passive; students accept the material as a set of ready-made solutions.

The Anglo-Saxon countries soon recognised the limitations of this approach and its mistakes. The case studies focus on practical problems rather than theory, encourage activity rather than passivity, and promote the development of communication, analytical and problem-solving skills. Ideally, case studies will stimulate interest and encourage further work. Case studies do not aim to provide ready-made solutions, any reasonably supported solution is acceptable.

The aim of the case study is to present a practical international business problem, to represent the complexity and unstructured nature of reality, to encourage students to develop alternatives, to choose between alternatives. In the course of the case studies, students make suggestions, argue, solve problems, just as in business. Processing is done in teams of several people. Teams should aim to work together to develop their proposals and reach a unified decision.

The case study will be developed by teams of international management students who will make a presentation. The presentation is not a presentation of the case study, but the development of a solution to the problem posed by the case study. The teams therefore develop their own proposals based on analysis, assumptions and conclusions.

The presentation is followed by questions and answers from the instructor, which check the feasibility and adequacy of the solution. The formal requirements for the presentation are set out in the topic guide.

2.1 What is a case study?

The case study on international business decisions and techniques is, at its heart, nothing more than a story. Let us tell it, or write it, knowing that every such story is "round" – more round than in life – in that it has a beginning (introduction, exposition), a sequence of events, and finally a conclusion, an ending. The case study is not usually classified as a traditional teaching – research method. However, case studies are now being used in scientific research.

A case study is a description of a problem, situation or event. This is where it differs fundamentally from other teaching methods. Case studies focus on an interwoven chain of events. This is done by paying attention to the typical, recurring turns of events, and by following the decision-makers in the course of events – whatever they may say about themselves afterwards, and however they may interpret their own actions later.

A case study is a systematic description, documentation, analysis and professional reflection of an international business process or circumstance. The preparation of the case study helps the student of the BA in International Business and the employee concerned in the company to move away, or perhaps "permanently" detach from the process of which he or she may have been a part in the course of preparing the term paper or in the context of his or her work. It helps him to see events from the outside and thus to judge the real consequences of his intervention.

2.2 When do we write a case study?

- If reflection becomes important to us, if we want to make our work tangible, if we want to understand what has actually happened to us and to the community;
- If we want to share our fresh professional experience with others, which can relate to:
 - a new international business environment, regulatory change,
 - explore and interpret the impact of a professional intervention,
 - method development work.

A case study is a combination of facts and experiences.

1. Describing the facts – describing the situation we are entering (by describing the methods of exploration):

- a. a description of the company's wider and narrower socio-economic environment,
- b. a historical, sociological and statistical description of the company,
- c. a description of the relationships within the company,
- d. describe and explain the company's international business development intentions,
- e. justification and description of the methods chosen for the intervention,
- f. present professional ideas and plans for solving a problem affecting international business operations,
- g. the process, method and events of implementing international business and management plans,
- h. evaluation of the implementation, outlining the next plans.

2. Weaving experiences, reactions, successes, missteps, tensions, conflicts, unexpected elements, successes, failures into the description of the process.

Objectivity and a critical approach are essential, and the analysis of failures is also instructive.

3. Draw lessons and conclusions for improving international business.

2.3 Preparing the case study

The easiest way would be to ask those who lived through the events, were themselves involved in the events, were involved in the case in question. They could tell us – but each from their own perspective, of course. So we cannot be satisfied with just one story. We must listen to at least one more actor, preferably the one who is the so-called 'counter-actor' of the person interviewed. The more actors you interview, the more likely you are to write a credible case study. Or at least one that might have happened.

If we are still not sure whether it really happened and whether it happened as the participants said, we must turn to written sources. We need to search for and carefully read the business documents relating to the event (memos, minutes, working papers prepared for the meeting, changes in the original plans, ideas

and statistical projections indicating and/or confirming the occurrence of the event, etc.). Only in this way do we have a chance of reconstructing what really happened.

It is best, of course, if we do not have to reconstruct them afterwards, but can follow the unfolding of an event continuously. Not necessarily by being the protagonists, because then we will certainly describe and interpret events as we see fit. We can also follow events by visiting the company again and again, asking them where they are now, how their original ideas have changed, how they see the opportunities, the outcome of events, the future.

The international business case study is just as much a raw material for academic research as other types of information on reality. But it requires not so much the attitude of an engineer as that of a sociographer and reporter. Accordingly, its tools are mainly focused conversations, interviews, document collection and analysis, and participant observation.

The case study is nothing more than a collection of information for later analysis. But here the information is collected not only in the form of figures, not only in the form of spoken conversations (the interviews), not only in the form of documents and bibliographic data. But in the form of events whose turns of events seem to be typical.

What makes the twists and turns of some cases seem typical? Firstly, because the different events take place under the same conditions.

On the other hand, case studies are typical in that the actors in them react in a similar way to the same recurring external difficulties.

We are doing this case study to understand the people who were involved in the events by studying them. To learn about the real behaviour of sales people and groups – not just what they say about themselves - in the company's business environment.

2.4 Further advice on writing

- Always keep in mind for whom you are writing the case study! The tone, the significance of each event, the detail of the technical aspects may vary depending on whether we are addressing the company sales staff themselves, the professional public or our students.
- Personality is as important as objectivity. Let's look behind the lines, describe how we came into contact with the problem, what our motivations were, what we expected from the work and what we got out of it.
- Being objective is as important as being personal. Good practitioners tend to present events as an unstructured stream of experience, and the outsider often does not even see through the events that have taken place, let alone the professional interventions and the professional lessons that can be applied.

- It is a question of detail. The important thing is not to write everything down to the smallest detail, but to organise and process the facts and pastels. Excessive detail and undue restraint in drawing conclusions can ultimately render the work uninteresting. We must therefore be brave and choose between what is really important and what is not, in order to get the point across, the 'message'.
- In addition to presenting events in a well-organised way and in appropriate orders of magnitude, it is equally important to interpret and analyse events.
- For case studies intended for the public, we ask the companies and actors concerned for their consent to publication! If this is not possible, change the location, names, dates, etc.
- For the case study, it is not necessary to demonstrate a knowledge of the literature and you should only refer to your reading if the exploration or method used has a history that you have used or developed further through your own work.
- Let's keep a clear distinction between what is happening, the analyses and conclusions of others and ourselves!
- All written and visual material related to the process or action can be used in the documentation – correspondence, minutes, plans, project descriptions, invitations, publications, videos, photos, tables, products, etc. Details of these can be included in the study, but can also be attached or referred to.

2.5 Analysis of the case study

From what has been said so far, it is clear that, in recording the case study, we need to focus on two things in particular. The circumstances in which the event takes place; and the behaviour of the actors. The second step, after reconstructing the events, is to analyse the conditions that could have shaped such events.

The international business case study is the most useful tool to monitor the repetitive, so-called typical behaviour of an economist working in different situations. Therefore, it is not enough to ask them what they would do in a given situation – if possible, we need to observe whether they actually do what they claim to do. It is best when they are engaged and committed to something. What they do, they do; so that is when their behaviour is most authentic.

2.6 Evaluation of the case study

It is not enough to collect the events, nor is it enough to simply write them down afterwards. For the case study, as we have seen, this is only a preparation. It is a specific form of material collection, designed to provide us with information about the people involved in the events. If we confine ourselves to questioning them (interviews, questionnaires), they may say something about themselves; they may simply answer our

questions. But in action, we can actually observe them and find out how they behave – whatever they may have said about themselves and whatever opinions they may have held. So while historiography essentially records and perpetuates, case study gathers material.

But to interpret its material, it needs a conceptual framework. This conceptual framework is provided by a specific perspective, the perspective of the company and its business environment. Since this approach is not yet widespread, it is necessary to summarise briefly here what it consists of.

Competences developed through the chapter:

Knowledge:

- You know the characteristics of case studies, focusing the international perspective.
- You are familiar with the techniques of case study writing.

Ability:

- The ability to recognise and identify the representation of case studies in economic social theory.
- Ability to independently analyse economic, marketing and communication strategies and good practices through case studies.

Attitude:

- You will strive to approach the problems under study with a data-gathering, research attitude.
- You are interested in development opportunities to expand your knowledge.

Autonomy, responsibility:

- Give your opinion and critical comments on the knowledge you have acquired.
- Dare and express an opinion independently.

In a globalised world such as today's, a company's international business, strategy and marketing is a very important factor. Whether it is just a small company exporting abroad, or a company with a presence in several countries or even continents, it is essential for success that the strategic questions of market choice, market entry and effective operation in those markets are addressed as carefully and appropriately as possible. After all, these decisions will fundamentally determine the future of the organisation in the international trade arena.

The world market offers a very diverse range of products to the players involved, but we must also recognise that the benefits often come at the cost of countries losing their ability to be self-sufficient. In addition to interdependence, the consequences of international trade can be poor environmental and working conditions if irresponsible business policies are applied, which are geared solely to profit.

Apart from the latter drawbacks, the importance of international trade and the valuable economic links it generates cannot be doubted, especially as adapting to the diversity of the world market for different industries can provide the participating countries and companies with extremely valuable experience.

In the first part of my case study, I will review the general characteristics of international business and marketing and international and multinational companies, and then I will turn to the international marketing of the company I have chosen.

Organizations that engage in a range of international business activities are considered to be multinational corporations, which have in common that they engage in cross-border business transactions with individuals, private companies or public sector organizations.

Moreover, multinational companies are extensively involved in international trade and, in addition to owning and controlling foreign assets, they typically buy resources from many countries and their products and services from many countries are sold. They are one of, if not the most important players in international business.

The success of multinational companies depends to a large extent on the international marketing strategies they adopt. There are still a large number of companies that do not attach too much importance to marketing, even though this deprives them of exceptional information and profit opportunities. In the case of international business, the use of marketing tools in a well thought-out structure is even more inevitable if you want to remain competitive in the market. The reason is that marketing, as an activity that provides individuals and organisations with the goods and services they need, like demand, knows no geographical or political boundaries, and is therefore a key strategic factor in international trade. And if competitors do not pay enough attention to it, it can help to give us a significant competitive advantage.

International marketing and international trade are concepts that are almost synonymous, by definition, and require a firm to see a profit opportunity in sourcing a product abroad or meeting the needs of potential foreign customers.

There are three success factors we need to master to make the most of our business potential:

First, we need to be able to assess our opportunities abroad. Above all, we need to know the foreign market.

We should abandon our concern about unknown, changing market phenomena and instead focus on the second key factor of adapting to a more difficult to control external environment, different from the home country.

Here we must not forget the issue of standardisation or differentiation, where we have to decide how to adapt the company's marketing strategy from culture to culture according to intercultural marketing principles. After all, there may be differences in the way different nations do business (in terms of labour law, contract law) which can affect company costs and influence production and price strategy options.

To operate profitably in a country other than the parent company, it is essential to analyse and use the knowledge provided by the global marketing information system in decision-making situations. International operational data, environmental assessments, sales forecasts and marketing research all provide information that can help international companies remain successful and can point to positive development trends.

A company's international marketing strategy refers to both its global and country-specific strategies.

The third, also not insignificant, task on the road to success is to find a way to align your company's resources with the requirements of profitable marketing.

Participation in the international division of labour is achieved through external economic relations. Foreign trade transactions are characterised by the fact that clients leave the confines of national markets and often enter into contracts with considerable political and financial risk, over long geographical distances. How to design international risk management alongside the three basic international marketing elements is therefore a critical factor. Doing business abroad often means operating in countries with huge external debts, and consequently living with interest burdens and constraints.

Even in uncertain political situations, management must be able to cope. It is also easy for a company to create competition for itself by introducing new technology that is familiar to competitors. It is also important to bear in mind that the value of some countries' currencies may fluctuate, and efforts should be made to reduce corruption at a level other than that of the head office.

Another strategic challenge for multinational companies (also due to the problem of geographically dispersed subsidiaries) is the coordination and control policy and whether decisions should be centralised or decentralised. Even if the company opts for centralised management, it is crucial that it takes into account the circumstances and key environmental elements at each site.

Whatever strategy a company chooses, the effectiveness of coordination and control can be most enhanced if it also employs experts with experience in the region to design the control arrangements belong to. After selecting and segmenting the markets to be conquered, the next task for an international company is to determine the form and method of market entry. The third step is to develop an operational strategy and programme in the selected markets, while the fourth is to seek to maintain or increase market share.

The practice whereby production was carried out in the central factory and exported abroad is disappearing. Today, production in subsidiaries is also widespread, and the emphasis is on coordinating the production activities of the various sites and on effective cooperation. For this to be successful, it is essential that the flow of information within the international company is seamless.

In multinational companies, good coordination of inter-site communication can be a key to the smoothness of overall planning.

If a company is in a position to think about a growth strategy, it has three options. It can grow its market through intensive growth, integrative growth or diversification. Initially, firms typically opt for the low-growth but lower-risk intensive or integrative form.

One of the strategies of market expansion is that, in order for improvements not to cause a drop in profitability, an international company must achieve what is known as critical volume and efficiency. A related principle is selectivity to preserve profitability. Whether a company chooses concentration or diversification as its market expansion strategy depends largely on the product and market.

The basic task of international marketing is to facilitate the meeting of products and markets in such a way that the products offered by the company ultimately serve the demand.

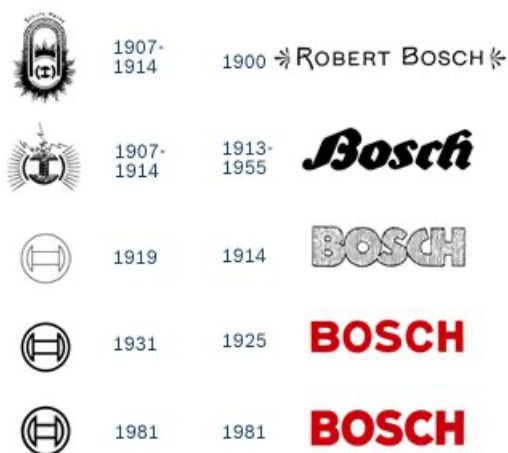
1. THE BOSCH GROUP

1.1 The beginnings

The company was founded in Stuttgart in 1886 by Robert Bosch (1861–1942) as the "Finomechanical and Electrotechnical Workshop". Since then, the Bosch Group has grown to become a leading international supplier of various technologies and services.

The slogan, 'Armature in a circle', and the logo, created in 1918, were intended to symbolise continuity and designer Gottlob Honold, foresaw the future of Bosch. After a slight modification (Armature within a circle), the concept has since come to stand for quality, innovation, dynamic power and modernity, which give the company a competitive edge over its competitors. It has become Bosch's main trademark to this day, with the three-dimensional symbol of the German Anker (engine rotor) promoting the company's unique technology worldwide.

Figure 1. Bosch Anker logo from the beginning



Source: <http://www.bosch.co.jp/en/world/anker/>

1.2 Corporate culture and image

As the company grew its international network, and as the pace of development in production and sales increased, it became more important for the company to sensitise its employees to the principles of its corporate culture. This has inspired the slogan: *Invented for life/ Technik fürs Leben/ Technik fürs Leben*, which since 2004 has been promoting the company's philosophy in 42 languages, creating a unified image for the company and its products on a global scale.



The slogan refers to the technological leadership and innovative strength of Bosch, the quality of its work and the resulting emphasises the usefulness of products. It has a special double meaning. On the one hand, it reflects the expertise, quality, reliability and innovation that are associated with the Bosch brand, and on the other hand, it highlights the way Bosch technology positively impacts and enhances life and contributes to the sustainability of humanity, society and the environment.

1.3 SWOT analysis

Strengths:

- good international reputation,
- a wide range of products that minimises the risk of a fall in demand for a product,
- stability: only six leaders since its creation; stable financial situation despite the crisis; steadily increasing turnover and profits,
- the hierarchical, centralised and authoritarian management that gives good control over the company's activities and employees worldwide,
- clearly defined skills, responsibilities and decision-making process,
- consistent task management, specialised experience benefits for staff,
- a strong international presence: easy access to new markets, rapid response to external environmental influences,
- R&D,

- It operates on a global mindset, while taking into account local markets and customer needs on a daily basis,
- Promotes differentiated, consumer-oriented production and the reduction of transport distances by favouring local production and sourcing.

Weaknesses:

- time-consuming, costly bureaucratic formalities,
- complex processes, need for high level of work organisation: internal communication and flexibility to the detriment of,
- communication between different departments is more difficult, even for large tasks,
- conflicts at international level because of the strong hierarchy: German management style, different reactions of foreigners to management decisions, personal conflicts,
- old-fashioned management, high control and reduced responsibility towards lower levels of employees: lack of motivation,
- strong centralisation: insufficient adaptation to local markets,
- strong competition in the industrial technology sector in low-wage countries: a loss of €221 million(!),
- high production costs in high-wage Western European countries, especially Germany

Possibilities:

- attractive, profitable market opportunities in the Chinese automotive market,
- Growing demand for ESP systems and diesel vehicle technology,
- navigation system development with Japanese cooperation,
- expansion not only into the automotive industry but also into other Bosch divisions and new sectors,
- management recognises the link between lower level decisions and motivation,
- opening of new factories in low-demand countries (Hungary, China), to cope with strong competition in the household appliances market,
- application of the new CMM model to measure the maturity of development processes
 - Opportunities in the growing markets of North America, Western Europe and Asia.

Hazards:

- insufficient adaptation and not fast enough reaction to changes,
- outdated organisational structure,
- different exchange rate: slow growth in overseas sales,
- international negative effects of wars,

- international impact of the credit crisis,
- increasingly aggressive competitive environment in all business sectors: increasing price pressure on almost all products, rising prices, especially in the automotive sector,
- lack of growth in key car markets (North America, Western Europe),
- reduced sales in the household appliances and hand tools sector to low-cost, highly competitive suppliers in the Far East.

2. *INTERNATIONAL MARKETING MANAGEMENT*

The company's international marketing activities are managed from the home country. Volkmar Denner, who has been CEO since July 2012, is the person most responsible for marketing management. He is responsible for the management of corporate strategy and communication. Since 2006, Peter Tyroller has been in charge of marketing and sales, coordinating the automotive sales and aftermarket divisions.

2.1 How to enter the market

One of the most significant milestones in Bosch's international marketing was the creation of a 50–50% joint venture with Siemens AG in 1967. The two companies then merged their household appliance operations to create Bosch–Siemens Hausgeräte GMBH (BSH).

Joining forces was important to enable the two companies to compete more effectively in a growing global market. The joint venture produced both Bosch and Siemens products and was able to successfully enter the market thanks to the similar market positions of the two brands.

BSH is the merger of two innovative household appliance manufacturers, at the time of its foundation with a washing and drying machine factory in Berlin. With this production unit, three sites in West Germany and 14 000 employees, they achieved a turnover of DEM 1 billion in their first year. The company's market for the first ten years was Western Europe.

While BSH specialised mainly in household appliances from the beginning, the company also started manufacturing consumer electronic products, including televisions and radios. However, in the face of strong competition from Asian imports, most Western manufacturers were losing out and the company also ceased to produce these products. However, until 1996 it continued to market consumer electronics products produced by a third manufacturer (Marketing Strategy of Bosch und Siemens).

2.2 Market research and segmentation

Despite the relative strength of the Bosch brand, its absolute market position in the industrial technology market was not particularly strong in the early 2000s. Its 9.3% market share in Europe indicated that the market was significantly fragmented.

In the long term, any company can only change this by building a brand backed by unit plans and a sound strategy. To this end, the parent company carried out a brand image and brand equity study in 2001. The results highlighted a number of shortcomings. Therefore, the Household Appliances Division decided to develop a new strategic brand plan to develop the brand image of Western Europe and, if successful, will extend it to other European and non-European countries.

One of the main pillars of this strategy was to clearly position the brand towards the markets and target groups that could be associated with it. This positioning required in-depth research by the household appliances management on the market situation, buying habits, needs and perceptions. It also required an assessment of internal company resources. The process was intended to identify the target audience. The research was not only segments and their size, but also provided in-depth socio-demographic characteristics.

It should be noted that Bosch has an extensive established customer base, predominantly middle to high income customers. This is due to the fact that it deals with high quality products positioned at the lower end of the premium price range. It is true that the brand is slightly less premium in Germany.

This product structure may meet the needs of customers, but this target market choice is too broad to meet the conditions for successful positioning. The company needed market segmentation tailored to consumer needs, usage and expected profits to operate effectively.

Table 1. European segments

Segments	Segment profile	Expression of consumer need	Source of usefulness
Expressionista	What I buy says something about me	All about innovation and design	The product
Young design expert	Design is important everywhere.	Modern quality products for the eyes	The product
Status driven	I can afford the best	Only the most expensive is best	The product
Home Worshiper	I love being at home in a pleasant environment.	A combination of design, technology and innovation to express personality and harmony	The product
Social	The product is part of the lifestyle	All for the family	Use
Time-saver	The product gives you time you can spend on other things	Everything that makes life easier	Use
Simplicity lover	You need a basic product	Easy to use	Use
Brand ambassador	Preferential treatment	It must be a brand	Use & product
Investing in your home	I like to spend on my home	Quality products for comfort	Use & product
Housekeeper	I am proud of my kitchen equipment	Professionalism for comfort	Use & product
Reasonable	I will not pay more than the value of the product	Professionalism and comfort	Use & product

Source: BOSCH Internal materials, Segmentation study, cheese testing

In the segmentation process, Bosch has sought to create segments that are also valid for international markets. It therefore sought to identify segments that could be found in as many countries as possible, and which at the same time offered Bosch benefits. The main segmentation principle was behaviour, in particular in terms of usage and perceived benefits. On this basis, fifteen segments were identified in Europe (Table 1). Some of these are national in character, while others can be identified in several or even all European countries. Each of these segments can be further grouped into four different categories, depending on the main source of customer utility to which they are linked. Product, product use, a combination of product and product use, or none of these because they are low involvement segments.

2.3 Market choice

The characteristics and brand utility expected of the target group for household appliances should be linked to the Bosch brand to its existing characteristics and strengths. When making your selection, you need to find the optimal answer to the following questions.

Table 2. Target group orientation of competing companies

	Defaultvalues, specific	
Brand	product features	Target group specialisation
Bosch	High quality, technology and innovation	?
Siemens	Innovation, design, hi-tech, uniqueness Authentic designer brand, personality, exclusivity, built-in to appliances	Product-oriented segments: expressionists, young design experts
Gaggenau	specialisation	Niche segments: status driven, design experts
Neff	For built-in appliances specialisation, high quality, design	Niche segments: home-worshippers, home-investors, expert investors

Source: BOSCH Internal materials, Segmentation study, cheese testing

Is there a target group whose expected brand benefits meet Bosch's core values and help differentiate the company? Is this target group large enough for the company to be able to reach it in a profitable way? Does this target group have future potential? What should be the fate of other Bosch brands, should they target other segments to avoid possible cannibalisation within the company? Is this target group present at international level?

The division first separated the items represented by the brand from the values observed for these household appliances. This enabled the company to separate itself from other brands, allowing it to focus on competing with competing companies' products rather than its own.

Table 2 shows the specialisation of potential competing groups. All three competing firms have an international marketing strategy.

Both Gaggenau and Neff specialise in built-in appliances, which differentiates them from Bosch. Gaggenau is also positioned as a brand with unique product features different from Bosch, targeting high premium design-oriented consumers with a personalised service. On the other hand, Neff, like Bosch, is committed to high quality, although there is also a strong focus on prices. Perhaps the most important, however, is its differentiation from Bosch Siemens. That company focuses on product-oriented customers, so Bosch aims to target other segments with its products wherever possible.

Bosch's target group could be a segment for which the high quality and functionality are important, which can mean use-oriented or use- and product-oriented consumers. The market research has shown that target groups that prefer both consumer preferences can be found in only a few countries, due to their specialisation, and do not represent a sufficiently large market for an international marketing strategy. In contrast, usage-oriented consumers are present in Europe in quite significant numbers, and in the Social segment. This could be a suitable target group for Bosch household appliances.

Demographically, they can be of any age, married, have children under 15 years of age and have a medium or have a high income and education. They are socio-culturally family-oriented, practical and have their feet on the ground. Their philosophy is quality, not quantity. They enjoy life in moderation, are active and sociable, but nevertheless take a critical view of the world. Their lifestyle is reflected in their shopping habits, looking for high quality and durable products that are easy to use for the whole family. From a design point of view, it is good if materials and colours emphasise quality in their products, and they are also brand-oriented.

A closer look at the characteristics of the Company's preferred segment reveals values that are fundamental to Bosch's high quality, mature and use-oriented properties are very compatible with them

In order to position itself successfully, Bosch's Household division saw the need for an even deeper analysis and defined specific target group profiles. This also greatly helped in the selection of the communication strategy.

The following profiles were created:

- An active and busy woman or mother who wants to provide the best care for her family but does not have much time.
- A whole family that needs convenient and widely usable tools to carry out extensive household tasks.
- A mother whose primary responsibility is to care for her family and children.

They are known to be the primary decision makers, as reflected in the profiles, but Bosch has not forgotten the other members of the family as important users.

In order to identify the needs of the target group, product management focused on user-oriented products, while communication aimed at clearly distinguishing the selected segment from the others and addressing it according to its preferences.

As a result of the choice of target market, Bosch has therefore chosen the Corporate Customers segment as its primary market, but has nevertheless chosen the defined the use-oriented or use and product-oriented segments as markets. To them (because of their similar expected product utility) the company conveys the same message, but in a less direct form. The primary and secondary markets are consumers in Germany, the UK, France, Italy and Spain covering the whole of Western Europe. Their size is large enough to make it worthwhile for Bosch to invest in these markets, and not only are the core values of the household appliances sector aligned with the expectations of these markets, but the other brands under the Bosch umbrella are also organised along similar lines, which could open up opportunities for further target group-oriented developments in the future.

2.4 Operating in foreign markets

The company is quite highly centralised through the parent company in Germany. Decision-making and control is at higher management levels. The management keeps everything under firm control. R&D, corporate identity, production, purchasing and external market activities are all under the control of Stuttgart, from where it controls the activities of its subsidiaries the evolution of. Only operational departments such as HR, sales or accounting are managed in a decentralised way.

Bosch's marketing strategy supports the Group's goals of innovation, independence and fair business conduct. The cornerstone of the company's corporate strategy is to maintain its innovative strength, based on the knowledge and skills of its skilled employees

The organization aims to maintain its leading position in the global market and to be a prominent player in all Bosch business divisions. To achieve this, it is strongly marketing its new products and investing heavily in R&D to maintain its continuous innovation capability. The extreme emphasis placed on innovation in its corporate strategy is reflected in the number of people employed in this sector, which in 2003 alone totalled some 21 250 worldwide. Effective sales and customer service also play a key role in the company's strategy. Bosch is a company with unlimited liability in order to remain independent in the financial markets. It seeks to become less dependent on demand by remaining solvent and by changing its market share in different areas.

To maintain fair business practices, it is an asset to the company's numerical value, which in the long term reinforces an honest and ethical corporate culture. Environmental awareness is as much a priority for the company as quality and profitability.

In order to remain competitive and overcome environmental challenges, Bosch management is making great efforts to reduce costs, improve the efficiency of its operations in all areas and make intensive use of the resources available at its various sites. In doing so, the company is also striving to secure as many jobs as possible while at the same time achieving its market goals and achieving a profit.

2.5 Strategy to maintain or increase market share

In 2003, Bosch's future goal was to promote growth and reduce costs. To this end, the company sought to expand its production capacity in the Americas and Asia, which were forecast to be its largest potential growth markets.

In its largest business division, the automotive technology sector, Bosch's strategy has been in place for 40 years and is based on the 3S programme. Its aim is to make cars safer, cleaner and more economical (Sicher, Sauber, Sparsam), thereby helping to increase the well-being of its customers. For example, it contributes with ABS and ESP, which account for more than 50% of its automotive sector.

A is seeking to expand into the growing market for diesel-powered vehicles, and plans to expand its diesel injection systems and filters specifically into the Chinese market, the second largest diesel market in the world. It is also monitoring the growing market potential in this area in Eastern Europe and the NAFTA region. The strategy of Bosch's Industrial Technology Division is also focused on growth, as evidenced by the acquisition of Buderus AG and its castings and steel business. By investing in Asia and increasing its production capacity there, it aims to significantly increase its market share in the region. In this way, it aims to serve directly, as a local supplier, the market needs that are important to it.

The company faces strong competition in the consumer goods and building technology sectors. In the latter business, the company's strengthening by acquiring Philips' video surveillance sector.

Unfortunately, the company's demand for electronic household goods and heating equipment is relatively weak. This business is an important part of the company's strategy to strengthen its activities outside its automotive division. Bosch therefore envisages further growth mainly in the area of thermotechnology. The company's long-term goal is to gain further market share in the industrial technology and consumer goods sectors, as well as in the building technology sector.

Bosch is also launching a number of projects to ensure the company's good positioning and continued growth. One of the best examples is India, where its wholly owned subsidiary operates the largest Outside Germany. In its software and engineering centre, it has deployed 600 software engineers to drive further development. (Bosch Strategy)

3. SUMMARY

After a careful study of the company's marketing strategy, the question arises whether a company of this size can choose a strategy that is less centralised and less growth-oriented. After all, to manage an organisation with such an international scope, it is inevitable that operations will be organised according to more rigid, centrally defined rules, and that processes will be managed in a less flexible way in order to achieve results.

However, it could be advantageous for the company to develop a policy focused on flexibility and rapid decision-making, with a focus on local adaptation, rather than a permanent expansion strategy. Changing long-established patterns and best practices is not an easy task, but it may be necessary in order to maintain the company's leading industrial position in the future. Apart from that, the company is on a competitive path overall, as evidenced by the data of recent years.

In 2011, the Bosch Group generated sales of 51.5 billion euros with more than 300,000 employees in the automotive, industrial technology, consumer goods and building technology sectors. Robert Bosch GmbH has nearly 350 subsidiaries and regional companies in around 60 countries. Together with its sales and service partners, it is present in around 150 countries. In 2011, it spent 4.2 billion euros on R&D and filed more than 4,100 patent applications internationally.

As globalization continues and international competition intensifies, strengthening our international presence will become an increasingly key factor for the Bosch Group's continued success. And the company has a bright future ahead, with more than 100 years of experience in the international business arena.

PROCESSING QUESTIONS:

1. Describe the development and expansion of the Bosch Group!
2. Evaluate the Bosch Group based on the SWOT analysis!
3. What are the main features and characteristics of the group's international marketing?

BIBLIOGRAPHY:

- [1] Dankó L.(2005): International Business, Marketing Institute, Miskolc.
- [2] Dankó, L.: Intercultural (cross-cultural) marketing: a response to socio-cultural differences, Marketing & Management XXXIV. year, 2000/2.
- [3]http://publikacio.uni-miskolc.hu/data/ME-PUB 34960/Danko_p.72.DE_konf_2008..pdf
- [4] Bosch Hungary <http://www.bosch.hu/content/language1/html/867.php>
- [5] Bosch worldwide 1.: <http://www.bosch.co.jp/en/world/anker/>
- [6] Bosch worldwide 2.: <http://www.bosch.co.jp/en/world/slogan/>
- [7] Boschworldwide3.: http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/board_management/board_of_management.php
- [8] Marketing Strategy of Bosch and Siemens: <http://www.managementparadise.com/forums/marketingmanagement/209915-marketing-strategy-bosch-und-siemens.html>
- [9] Lhotáková-Klosová: Stati, Case Study:https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CEMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Daop%26pdf%3D270.pdf&ei=mrLxUKuBIcyVswbM0IDADQ&usg=AFQjCNHLF2VXrihMAN5t_x7wveUIhu4MsA&sig2=2Sst9LBWCWdeOD5slwnuA&bvm=bv.1357700187,d.Yms
- [10] Bosch Strategy: <http://www.123helpme.com/view.asp?id=56161>

Competences developed through the chapter:

Knowledge:

- You know the characteristics of case studies, focusing the international perspective.
- You are familiar with the techniques of case study writing & analyze.

Ability:

- The ability to recognise and identify the representation of case studies in economic social theory.
- Ability to independently analyse economic, marketing and communication strategies and good practices through case studies.

Attitude:

- You will strive to approach the problems under study with a data-gathering, research attitude.
- You are interested in development opportunities to expand your knowledge.

Autonomy, responsibility:

- Give your opinion and critical comments on the knowledge you have acquired.
- Dare and express an opinion independently.

NIKE'S INTERNATIONAL MARKETING

1. ABOUT INTERNATIONAL MARKETING

"Think global, act local!" This ideology is used in many areas around the world, from the environment, business and education to mathematics. Nowadays it is fashionable to refer to this kind of approach simply as "glocalism".

Just as this quote could be the motto of a cross-national enterprise, this kind of approach could also be appropriate for NIKE's business policy.

The basis of a company is almost always the product. It is the product on which to build the business strategy and the various marketing tools that influence the market. The objective is constant: to sell the product. If the business wants to create a product that is fit for purpose and fashionable, it is likely to meet the needs of consumers. However, if the company has a fit-for-purpose product, it does not mean that consumers will immediately start buying it. Therefore, different marketing strategies are needed to increase sales and make the product appealing to consumers.

A the growth process can be observed through the development of trade. In the development of trade, people first produced goods to meet their own needs and then exchanged them with other goods. Later, urban agriculture developed, where production was for the local market, followed by regional, national and then transnational trade.

Nowadays, the first "step", the level of self-sufficiency, has completely disappeared from the farm, or at least represents a minimal activity in farming.

This is also true at the micro level, for backyard farming, but at the national level we can also observe that some national economies are becoming less self-sufficient. This has both positive and negative effects.

At the country level, the most prominent of the negative effects is that if a given economy is not self-sufficient, it will find itself in a situation that is similar to that of other countries, which could lead to serious problems if it gets into a conflict with, for example, a partner country. On the positive side, the country may be able to obtain products that it could not produce in that country because it does not have the necessary environmental conditions. Another positive feature is that it can import larger quantities of goods, as the country may not be able to produce the quantity of the product it needs.

The majority of companies are going through a similar evolution in their activities as described above. Entrepreneurs start their business "small", as a regional enterprise selling products intended for the local market, taking into account the needs of consumers. Later they can grow into a national or even multinational company.

The strategic decision to enter an international market, taken in the course of developing a business policy, usually involves high financial risk. This is partly due to the long geographical distance, which requires considerable logistics and coordination to bridge. In addition, the company needs to be aware of the current situation on the world market, which requires a much more complex analysis than the domestic, local market. It must be familiar with the factors affecting supply and demand, legal and other environmental elements, and be in possession of all the information that could in some way affect the business.

International trade requires a comprehensive international marketing approach, with a separate plan for each country's market. So, in fact, international marketing is not about developing, planning and implementing a global marketing strategy, but a marketing strategy for each country separately.

In any case, these local marketing strategies should be designed to take into account local needs and needs. In a word, we could call it adaptation.

In all cases, the company must adapt to expectations and constantly changing market needs. And it must do so in the best possible way in each country, with 100% energy input. This is because the company's local actions have an impact on its global image and perception of the company. This can affect the company both positively and negatively in the future, so it is something that needs to be constantly monitored.

Both locally and globally, a company can enhance its reputation through a variety of social commitments. This can be through organising its own events with a socially important goal or through sponsorship, where it supports an event that has already been organised. This can also increase the value of the own brand at local company level and, for the reasons explained above and below, at international level.

2. NIKE'S INTERNATIONAL MARKETING

2.1 FOUNDATIONS OF THE COMPANY, ENTERING THE US DOMESTIC MARKET

NIKE, now a world-famous manufacturer of footwear, sportswear and sportswear, has entered the international markets with high-quality products, a well-developed image and solid ideas. Phil Knight could not believe at the outset that his brilliant idea had never been presented before. Knight wanted to develop new, durable footwear for athletes. He saw the need for sports shoes that were in the low price range but still represented a high level of competition in the market.

In the early 1960s, German footwear dominated the US market. It was then that Knight recognised the opportunity to break into the market. He believed that shoes imported from Japan would represent a high standard of in competition. However, this required the development of a business plan.

As a first step, he put forward his idea at the University of Oregon, targeting Bill Bowerman, a famous athletics coach. Bowerman took great care to train and coach his athletes.

He paid attention not only to the way they ran, but also to what they wore while running. So Bowerman thought it was good held the idea. Knight then began mapping out samples of the product, and together they analysed the potential of the prospective company. Knight arranged a meeting with representatives of a Japanese shoemaking company, from which he was able to return with samples. A week later, Bowerman and Knight became partners by agreement.

A small company called Blue Ribbon Sports was formed. The company started importing shoes from a Japanese shoe company called Onitsuka Tiger, which were sold at various sports events in local high schools. In the meantime, the founders have been accelerating the pace at which they bring new ideas to life to enhance the quality and versatility of their products. Bowerman came up with new ways of doing things alongside the current designs, and Knight again responded with a creative business idea. Bowerman's findings were suitable for use in a business venture. The new plans led to the formation of a new company: Nike was born. In order to facilitate further growth, Knight and Bowerman made a deal with two professional runners, Jeff Johnson and Steve Prefontaine, who they thought would be able to create diverse, thoughtful designs.

From 30 November 1978, when it officially began operations, until now, Nike has grown exponentially. Today, it no longer just sells shoes, but also focuses on the development and design of sports shoes, sportswear, accessories and sports equipment. The product range is essentially based on shoes designed for running, but specially designed footwear for different sports, such as basketball or football, also plays an important role. Children's shoes as well as sports-inspired street shoes are also marketed. In addition, Nike shoes are recommended for fans of baseball, American football, cheerleading, volleyball, skateboarding, wrestling and other sports. In terms of accessories, Nike adds its brand name to items such as bags, socks, sports balls, glasses, watches, electronics, gloves, personal protective equipment and other sports activity gear. The Adidas market share, Nike became the world's largest supplier of footwear and sportswear by the late 1970s.

Nike is based in Beaverton, not far from where the founders first met. Nike's growth over time has allowed it to expand globally and broaden its original location, increasing its base tenfold. At last estimates, more than 29,000 Nike employees exists in 180 countries around the world. Nike stores operate on 6 continents. Nike employs nearly 1 million people, including suppliers, distributors and retailers.

2.2 NIKE'S EXTERNAL RELATIONS

The way a business deals with foreign countries is always crucial in the life of a business. This relationship may be import or export, or both. The latter is the case for Nike, which is very active in both import and export. It is an importer, as most of its products are made abroad, mainly in Asia. Its export activity is also strong, as Nike products can be bought almost anywhere in the world, just by visiting a Nike sports shop in any country.

The range of export products may vary from country to country, but Nike's main product is still today shoes, but also accessories for different sports, T-shirts, sweatshirts, free shirts and so on, which make up the Nike range.

In which sports is Nike present?

It manufactures a wide range of sports equipment, which it also tries to export. The first of these was running shoes. Today it also manufactures and exports equipment for baseball, hockey, tennis, football, American football, lacrosse, basketball and cricket.

Nike sells its products in two ways, one by reselling to retailers and the other, a modern way of selling its products: online.

The normal buying process can be as simple as going into a franchised shop in the country and buying the product you want, which you can then buy in a similar shop on the other side of the world. But even if you don't have an official Nike store in your immediate vicinity, you can most probably buy Nike products in a nearby sports shop, where you will certainly find the ideal Nike product for you.

Another possible way to buy is to order online. For this online shopping, Nike has created a webshop which gives an online shopper perhaps the most freedom in the world. A webshop, we can choose the product or products we want to buy and then order them to our home, without queuing and without any other problems. What's more, when we order a product from Nike's online platform, we can even completely customise it, for example, how the type of shoe we like should look, what colour the laces should be, the soles and various other parts of the shoe.

Nike has divided the world into six regions within its territory, with six different managers and centres whose job it is to align Nike's policies with the traditions and customs of each region in order to drive sales.

Figure 2. Nike's international divisions



Source: http://blog.oregonlive.com/business_impact/2009/08/nike-global-reach-083009.jpg

2.3 NIKE'S ENTRY INTO FOREIGN MARKETS THROUGH THE EXAMPLE OF CHINA

Nike has a wide range of markets. It strives to adapt to the cultural customs and other specific traditions of each country. In the following, I will illustrate Nike's market entry in China.

There are four crucial stages of market selection and market entry. These are:

1. Pre-screening:

- general country factors,
- general product-specific factors.

2. Estimation of market potential by product type:

- Size of national market,
- National market potential.

3. Estimate the sales potential of the company's product

4. Definition of target market segments

Many great marketing solutions have helped Nike become an icon in China. This initially meant trying to influence the market with advertising campaigns inspired by the right sports. But the story of its entry into the market is not just about cracking the 'Chinese code', but also about a new social class.

There is a "hate-love" relationship between the Chinese government and the West, driven by a hunger for technological development that results in a threat: in the form of democracy. But for Chinese consumers, Western goods mean one thing: status. The Chinese are trying to outdo their Western competitors, for example in the IT sector with cheap Lenovo laptops.

The sports market is no different, with Li Ning, China's largest seller of sports shoes, recently announcing a move into an upmarket position similar to Nike's. The new middle class society is "looking for Western culture" According to social scientist Zhang Wanli, "Nike was smart to start selling something that was not utilitarian, when it entered the market, but status."

Nike founder Phil Knight first travelled to China in the 1980s before Beijing was allowed to ship to US ports. The country was still recovering from the Cultural Revolution. By the mid-1980s, Knight had moved most of his factories to China from South Korea and Taiwan. He saw China as more than a factory. He wanted to win markets.

In the first phase, Nike outfitted China's best athletes and sponsored all of China's professional basketball teams for the 1995 season. However, various problematic questions have been raised, including why would the Chinese people spend twice as much on a pair of sneakers as the average Chinese monthly salary?

In China, sport had no role, knowledge was the key to success. Nike executives thought the problem to be solved was that the adaptation not only from the company side, but also from China's side. So they hired new sports marketing experts and started a donation campaign. Equipment was donated to schools and halls were rented for sports enthusiasts. In the 1990s, sales increased by 60% a year. They continued the campaign, taking Micheal Jordan to China. Slowly but surely, the Chinese started calling sneakers Nike.

Nike bought Chinese TV ads and internet **platforms**. Here, they tried to mix Chinese culture with American culture, resulting in insert songs based on hip-hop that had worked in the US, but mixed with traditional Chinese tunes. Thanks in part to Nike, American hip-hop culture has become popular among Chinese youth.

"In Chinese society, it is the elderly who introduce culture to the young", according to one researcher. "However, this seems to be reversed as parents and grandparents begin to eat and dress like their children." So the principles on which Nike segments its target markets need to be rethought. In China, Nike is seen by many as the evil imperialist. In fact, it is spreading America's culture, but it is anxious to bring it into line with Chinese customs and traditions.

2.4 MAIN GUIDELINE: ADAPT TO CONSUMER BEHAVIOUR

As a footwear and apparel supplier, Nike needs to constantly adapt to changes in consumer behaviour in order to be successful. The company has always paid attention to this essential aspect. Nike makes huge profits from its sports shoe sales, but in order to strengthen its market dominance, it is advisable to embrace other aspects of sports products. To this end, it has acquired new companies such as Cole Haan, which sells casual clothing and footwear; Nike Bauer Hockey, which specialises in skating equipment; Hurley International, which sells sportswear for snowboarding enthusiasts and surf and skateboards for summer sports fans; and Converse, which sells both athletic and casual footwear, accessories and clothing. The transformation into a large family has led to a very positive reputation for Nike, with high quality sports products for customers worldwide. So the company is responding well to consumer needs, and it is worth keeping this core principle in mind in order to continue to be successful in the ever-changing world of sport.

Nike is also very responsive to the web. The website, www.nike.com, is one of the most visited and searched websites in the world. There are links to investor relations, company news and information on job opportunities within the organisation. More importantly special advertisements and commercials are appearing on the web in which famous athletes promote Nike sportswear and apparel. But more importantly, the website allows consumers to find the products and make purchases, with personal delivery options. Nike has therefore adapted beautifully to the ever-changing needs of the market and has adapted impeccably to the rapid technological revolution.

2.5 NIKE'S BUSINESS MISSION

Nike's mission: to bring inspiration and innovation to athletes around the world. This mission is best expressed by Bill Bowerman: if you have a body, you're an athlete. Based on this statement, Nike knows no boundaries when it comes to achieving its goals. It's safe to say that today, Nike is the world's largest and best known sports shoe and apparel company. But for Nike, profits aren't everything. Knight and Bowerman have pledged to run the company with integrity, committed to the highest ethical standards. And that promise has resulted in a business that has expanded at a level an entrepreneur can only dream of. But predictably, the creators of Nike did not accomplish the company's mission overnight.

In the late 90s, Nike had different goals. For shareholders, it was about making the greatest possible profit through products and services that enriched and added value to people's lives. But Nike has never lost sight of its original commitment to ethical standards, only adding to the idea over time with a little sales orientation. But as quickly as Nike grew, the focus shifted back to consumer-centric selling.

2.6 MARKETING STRATEGY

Nike's marketing objective is to establish a kind of global dominance in the market, but also to maintain its brand image. Nike has positioned itself as a creator of well-designed footwear for those who want to progress in their respective sports. Nike entices its customers with a brand-image-centric strategy, which it executes through a unique logo and a distinctive advertising slogan: "Just do it". In order to get the best out of itself, Nike mostly defines its goals. For example, in 2004 it set a target to increase its market share in the Asia-Pacific region from 26% to 30%. The company typically produced an advertising campaign focused on a specific target market. Nike's goal was to flood retailers in the targeted area with its products. By signing over 25,000 contracts with Asian retailers, Nike achieved its goals in terms of global sustainability.

1. SWOT analysis

Strengths: Nike is a very competitive organisation in the market, which creates a healthy antipathy from competitors. Reebok was the main sponsor of the Atlanta Olympics, but Nike sponsored the best athletes and gained valuable coverage. The company has the ability to stay one step ahead of the competition. And with 20% market dominance, Nike is able to keep ahead without hurting other companies in the market⁵.

Nike has no factories. It doesn't tie up its money in real estate or hire workers. It places a strong emphasis on research and development, as evidenced by its evolving and innovative product range. This enables the company to produce high quality products at the lowest possible price, anywhere.

Nike is a global brand. It can market and shape its products in more than 140 countries thanks to its established distribution, to be sold anywhere in the world. In 2006, sales were actually higher in Europe and Asia than in the US, demonstrating the company's significant international influence.

Weaknesses: Nike has a wide variety of sports products, but the business's revenue still depends to a significant extent on its share of the "footwear market". This can make it vulnerable, as if a new, successful initiative were to be launched in the sports footwear market, Nike would lose out on a rather high profit margin.

Opportunities and threats

Nike takes great care in product development. The owners truly believe that Nike is not a fashion brand. However, whether they like it or not, consumers who wear Nike products are not always involved in sports, they often wear the products for fashion purposes. In contrast to the owners, some argue that Nike is really a fashion brand, especially in youth culture. Of course, this process also creates its own opportunities for the company, as consumers need to replace outdated, worn-out products, and where else can they do that but Nike.

There is also the possibility to market products like sportswear, such as sunglasses or jewellery, which usually generate high profits. Thus Nike has also started to develop accessories for the sports world. By participating in the market with a wide range of products, Nike has the opportunity to diversify its products to the widest possible audience.

Business can be developed by building awareness of a strong international brand. There are many markets where the disposable income of consumers allows them to spend their money on high-value sports equipment. These include emerging markets such as China and India, with a new, wealthier generation of consumers. There are global marketing events where the opportunity can be exploited to promote the brand such as the World Cup (football) and the Olympics.

Nike is exposed to international trade, but costs and margins are not stable in the long run. Such a situation could also mean that Nike could produce and/or sell at a large loss. This is a problem that the global brand has to face in international markets.

The sports footwear and apparel sector is very competitive in the market. To some extent, the model developed by Phil Knight (high quality branded products with low production costs) can no longer maintain a competitive advantage. Competitors are trying to develop alternative brands in order to take market share from Nike.

The retail sector is becoming increasingly price competitive. This ultimately leads to consumers choosing the product that offers a better deal. So, if one store offers a sneaker at a higher price, the consumer has the option to go to another store to compare prices and choose the one that is cheaper for him. This price sensitivity of the consumer could also be a potential external threat to Nike.

2. NIKE's marketing strategy

Nike's target market strategy is to provide sportswear and sports footwear by creating a brand image that is accessible to all. The brand image includes the well-known distinctive logo and the advertising slogan "Just Do It". In order to maintain this positive image, Nike is able to make huge investments in brand promotion and advertising. It does this mainly through activities such as sponsoring professional athletic teams, famous athletes and many university athletic teams. Nike also provides equipment for a wide range of sports. The marketing strategy starts with the product. The starting point in the analysis of the marketing mix is the product offering and the product strategy. For Nike, the product is tangible: sneakers, sportswear, and accessories. The company is explicitly in favour of considered marketing, so it takes into account, for example, the personal preferences of the individual.

a.) NIKE and cooperation

In order to increase profits, Nike has teamed up with Apple to create a product to combine the two the knowledge, strength and success of your company. Together, Nike and Apple have created a shoe equipped with an iPod Nano. The campaign is called "Tune Your Run". Using your iPod or iPhone track training data and send it directly to a website where the athlete can keep track of their progress and analyse it later. The data includes the distance the athlete has covered **during the** run, the pace and the calories burned. There is also an app in Apple's iTunes software called Nike Sport Music, which is full of recommendations from professional trainers and athletes. The site allows runners to compete against each other, even in teams, and anyone who needs a training plan can download one from Nike's site with just a few clicks. This new initiative has the potential to turn individuals into a mass through the product. With the alliance, the two companies have created an almost flawless product.

b.) Nike and development

At Nike, we pride ourselves on having the world's most modern and innovative designs in footwear and apparel. Nike employees are consistently coming up with new ideas and constantly working to improve products. They focus not only on design, but also on function. As human capabilities evolve, so must the products. They are committed to producing goods both in terms of brand, model or size. At Nike headquarters, more than thirty women and men work together to bring new ideas and designs to life. They collaborate not only with each other, but also with designers, to ensure that the products they bring to market take athletes' sporting performance to the next level.

Nike has captured the key concepts and objectives in three key areas. By studying each product through criteria and categories, Nike ensures that their products are in line with their own goals and mission. The three categories are biomechanics, physiology, and perception. By studying all three areas, Nike also ensures that its products will enter the marketplace with features that represent the values of the company and its consumers.

Nike is always on the lookout for product expansion. In 2007, it acquired Umbro, a British manufacturer of clothing, footwear and sports equipment. Nike saw the growth trend in football and determined that the acquisition would significantly expand its global leadership in football. By acquiring Umbro, Nike is not has not only expanded the product range already established, but has also enabled it to develop in international markets.

In addition to football, Nike has created a new basketball store with Foot Lockers called "House of Hoops", which illustrates how US retailers can keep customers interested. In this store, customers can make use of exclusive equipment from professional players. Nike and Foot Locker had agreed to open 100 stores in the next three years. The stores will display professional athletes' shoes.

In addition to the many upgrades Nike is making, one of its most important missions is to customize its products. It has made mass customization of products more accessible and easier. From footwear to clothing accessories, the customer has the ability to choose what they buy according to their individual taste and characteristics. This is important because it allows customers to get what they really want when they shop.

c.) Nike and sales

Nike sells to more than 25,000 retailers in the United States in over 140 countries. Products are sold internationally to independent distributors. Nike owns facilities in Oregon, Tennessee, North Carolina, and the Netherlands. It operates rental Niketown and NikeWomen retail stores, has more than 200 Nike Factory stores and more than 100 sales and administrative offices (nike.com). Strong sales in Europe and Asia complement slower growth in the United States. International markets are very important to Nike because of its intense focus on product diversification in sports, which varies around the world.

Of course Nike also offers online ordering for shoes, clothing and accessories. The manufacturing centers for sneakers are located in Oregon, Tennessee, and New Hampshire. Apparel and equipment products can be purchased in Tennessee, Oregon and California. The company also has subsidiaries that include the Converse, Cole Haan, Nike Golf, Nike Bauer Hockey, and Exter Brands Group brands.

d.) Brand promotion, advertising

Nike makes huge investments in advertising and brand promotion. The activities are mainly sponsorship deals with professional athletic teams, famous athletes and college athletics teams. Celebrities have a wide range of opportunities for promotion. They regularly post branded products on their own websites, which is an attractive and consistent example for consumers. Celebrities' Facebook and other social media profiles and small websites for specific sports are not negligible. We must also admit that Nike has created one of the most recognisable logos and slogans in the world. When people around the world hear it, they automatically associate it with Nike and Nike products.

Celebrity contributors include well-known athletes such as Michael Jordan and Tiger Woods. Nike is constantly looking for athletes who are not only good at sport, but who can also be positive role models for society. By supporting these role models, Nike is showing a strong positive image of the company. However, the initiative does not only extend to famous athletes, but to anyone who is optimistic and constructive enough in their own environment to support the company's products. A good example is the case of Nike's agreement with the Los Angeles tattoo artist Mr. Cartoon, who is widely regarded as an excellent artist. He designed and created six consecutive limited edition shoe designs for Nike.

One of the main promotional strategies that is very effective for Nike is interactive and web marketing. Nike uses the web as a medium to expand its trade and brand, build relationships and establish negotiations. The company recently created a Facebook profile to connect with the Generation Y market group who are constantly using Facebook. Nike can update customers with new product listings and keep them informed of events and company activities. "We always start with the consumer and then find the best way to connect with them," says Trevor Edwards.

Nike has a wide range of products in every aspect. Through a lot of research and over time, products have been made to fit what consumers want and expect. Nike says one of the most important things they want to create is the experience.

Experience is essential because it involves emotional connection. Individualism is very important for today's consumers. Nike ensures that it stays one step ahead of the market and continues to deliver what consumers want.

3. Implementing the strategy

In order for Nike to maintain and increase its current 30% market share in the footwear market in the future, it is necessary for it to continuously work on the 4 P's, i.e. price, promotion, distribution channels and product.

In terms of prices, Nike should focus on the consumer's will. In order to develop, the company is able to supply all segments of the world if they want to buy cheap and quality products. With China and other East Asian countries playing an important role in the global consumer market, Nike is looking for ways to sell cheaper and quality footwear to people who live in these countries and have the income to buy Nike products.

In terms of distribution channel, Nike plans to open more stores and franchise chains to reach a wider range of loyal Nike customers. As more and more deals are made online, Nike will also have to open up to e-commerce and online marketing.

Product communication, promotion. Nike has some big competitors, like Adidas and Reebok, who have the same quality and pricing strategy. These companies would be able to take control of the market share of Nike shoes if Nike were to make a mistake for some reason in the future. So the competition works and Nike spends on sponsorship activities, sporting events and advertising to maintain transparency in the eyes of consumers. Because you always need feedback from your customers. Nike's plan for the future is to communicate more with consumers and try to make products based on their feedback. The biggest future interest will be customer satisfaction.

And finally about the product. Nike has to keep coming up with innovative ideas to meet the changing needs of consumers, both in terms of specific sports and human characteristics (different ages, genders

and cultures background of consumers). There is now a huge demand for "designer" sportswear, especially among women and children. People go to Nike.com, where they can choose the shoes and products that suit their style, and a few days later they have them delivered to their door. In the future, Nike plans to make the products cheaper and the company will offer a quality guarantee so that the masses can afford to be Nike customers.

So Nike's goal, as we have seen above, is to bring inspiration and innovation to people all over the world. This mission pushes the boundaries and the company strives to demonstrate the immense amount of effort and energy that Nike puts into the production and marketing of its products. It also expects its own employees to behave accordingly. Although the mission may seem unattainable, the company has achieved all its missions and goals to date. Nike's marketing strategy is entirely based on brand image, which has helped it grow into a large multinational company over time. The brand's success has been kept afloat by Nike's distinctive logo and slogan, which have been used in advertising for some time.

a.) Market segmentation

Most consumers who buy Nike products are primarily athletes. An athlete would prefer to buy a Nike-branded and marketed sneaker than someone who hates sports. Nike is targeting these consumers by offering them athletics, through agreements between collegiate teams, product sponsorships, and other means to help teams develop and advance in the sport. In this way, Nike reaches a segment of consumers who are more likely to buy. But in addition, others also buy products with high frequency.

b.) Strategies to identify the target market

Nike identifies a number of strategies to target direct consumers, athletes and other sportspeople. Target market strategies are primarily limited to sponsorships, professional athletic teams, star athletes, and college athletic teams. This strategy is particularly successful because of its ability to reach large numbers of athletes. If the athletic team manager specifies a particular type of shoe for Nike products and order them in bulk, students have no choice but to buy them. Teams can also buy in bulk, which ensures athletes have access to high quality footwear. The second strategy Nike uses is to plan for product success. It achieves this success by becoming one with the product. For example, if a famous athlete wears a certain brand of sneakers, the brand is associated with success. This psychological effect is further reinforced by advertising. Finally, Nike also targets consumers who are more interested in the utility and quality of the product than the price. In this way, price does not influence an offer too much. Apart from that, prices are also play an important role in Nike's marketing strategies.

c.) Pricing strategies

Nike targets consumers who vote of confidence in the product. This allows Nike to market its products at relatively higher prices than its competitors. It is a strategy that increases the recognition and value of the products. It has been found that consumers who believe that the product is likely to be of good quality are able to consistently and often pay a high price for it. If consumers trust the product, they will pay any price for it if it carries the Nike logo. Another very important thing to note is that Nike uses a pricing strategy of vertical integration.

d.) Marketing strategies

Even more efficient distribution brings higher sales and therefore more profits. Delivering the right product at the right time leads not only to utility, but also to high levels of customer satisfaction and loyalty. Nike distributes its products at the basic level. High-priced premium products are only available to certain distributors, while low-priced sales products are available at highly discounted prices to major retail stores such as Wal-Mart.

e.) Promotion and communication strategies

Aside from the fact that Nike sells high quality products that result in a high degree of customer loyalty, the promotional strategy that the company employs is simply excellent. Athletes such as soccer stars Cristiano Ronaldo, Ronaldinho, Ronaldo and Roberto Carlos, basketball players such as Shaquill O'Neal and Lebron James, triathlete Lance Armstrong and golf superstar Tiger Woods have signed with Nike. This move by Nike has created a relatively high level of awareness and dedication to Nike products.

3. SUMMARY

So we have seen the principles on which the international marketing of a specific company is based. We looked at the main objectives, strategies and role in foreign markets. Even if Nike is not entirely based on the ideology mentioned above, it is very attentive to global-local ideals. Its strategies are underpinned by thoughtful thinking and creative ideas, which is the reason for the high level of consumer appreciation.

Nike is likely to remain at the top of the sports equipment and sportswear manufacturers' list. However, it should be noted that the constant pressure of competition will not allow Nike to "sleep on top". The growth of competitors and their increased vigilance is a major challenge for new marketing strategies

to keep Nike in the lead. The following suggestions could help marketing management to secure a secure market position.

- In order to achieve a larger market share, it needs to develop new products, renew and boost the current price strategy, advertising and promotion activities.
- A transformation of market dominance is needed. This can be achieved, for example, by combining the promotion strategy with the pricing function.
- Increased social responsibility and corporate responsibility. Social embedding is expected by society to a certain extent.
- Market diversification, product promotion, research.
- Taking risks: developing new sales channels, especially in international markets
- Develop different pricing strategies to reach new market segments.

The above can play a major role in helping marketing management to make the company a top market leader and in helping market leaders to maintain their competitiveness by adhering to marketing ethics through marketing plans and well thought out and formulated marketing strategies. And last but not least, it helps to maintain the company's alignment with global local ideals.

PROCESSING HELPS THE QUESTIONS:

1. How has Nike and its external relations developed?
2. How did China become a Nike "icon"?
3. What is the essence of Nike's marketing strategy?
4. How does the company implement the marketing strategy?

BIBLIOGRAPHY

- [1] Casey, Nicholas (2007): *Nike Sale of Starter Marks Shift from Low End Market*.
<http://online.wsj.com/article/SB119517474335295082.html>
- [2] Dankó L. (2005) *International Business*. Miskolc: University of Miskolc.
- [3] http://blog.oregonlive.com/business_impact/2009/08/nike-global-reach-083009.jpg
- [4] <http://fiuymi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272>
- [5] <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,725113,00.html>
- [6] http://marketingteacher.com/SWOT/nike_swot.htm
- [7] Nike Marketing Audit: <http://fiuymi.blogspot.hu/2012/08/nike-marketing-audit.html?zx=907a0660c6e41272>
- [8] http://www.articledashboard.com/Article/Nike-s_marketingstrategy/1456078
- [9] <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,725113,00.html>
- [10] www.nike.com

Competences developed through the chapter:

Knowledge:

- You know the characteristics of case studies, focusing the international perspective.
- You are familiar with the techniques of case study writing and understanding the different managerial techniques.

Ability:

- The ability to recognise and identify the representation of case studies in economic social theory.
- Ability to independently analyse economic, marketing and communication strategies and good practices through case studies.

Attitude:

- You will strive to approach the problems under study with a data-gathering, research attitude.
- You are interested in development opportunities to expand your knowledge.

Autonomy, responsibility:

- Give your opinion and critical comments on the knowledge you have acquired.
- Dare and express an opinion independently.

The European Commission is proposing a common calculation of the corporate tax base to support EU businesses with cross-border activities. The Commission envisages that the new approach to income tax policy would bring a number of benefits for businesses, but there is not yet complete agreement among Member States.

1. EUROPEAN TAX HARMONISATION

Tax policy and tax systems are not common policies in the European Union. On the contrary, the Community adopts a common budget each year, which redistributes a much smaller share of GDP – 1% (compared to 40–50% in the Member States). Currently, no taxes are levied at Community level in the European Union, and budget expenditure is covered by contributions from Member States and taxes collected by Member States. However, the taxes collected by Member States affect the flow of goods, services, capital and labour, prices and incomes, and the overall functioning of the single market.

The founding treaties of European integration see competition as the engine of economic development, and therefore aim to remove barriers to competition. As there are substantial differences between Member States' tax policies, these distort the conditions of competition. Hence the need to harmonise tax systems. This can be done in two ways, in the case of income taxation: by introducing a single European corporate tax or by approximating national corporate tax laws.

The primacy of national tax policies, which reflect the interests of Member States, has so far prevented tax harmonisation in direct taxation.

However, Member States have now recognised that it is not enough to coordinate rules to avoid tax avoidance and double taxation. Steps are needed to approximate the conditions for corporate taxation (common tax base, uniformly interpreted benefits, exemptions) These proposals are about to be adopted, so after reviewing the background, I will examine the way in which the common consolidated corporate tax base is constructed and the implications.

According to the European Commission, the creation of a common consolidated corporate tax base, which would introduce a single set of rules for company taxation in all Member States, would remove many obstacles to the EU's internal market, increase companies' efficiency, improve their competitiveness and significantly reduce their costs.

1.1 The current legislation

In the area of corporate taxation, there are still major obstacles to the Single Market that are holding businesses back. For companies with cross-border activities, they may have to calculate their tax base under up to 27 different sets of rules and deal with up to 27 different tax authorities.

Moreover, groups of companies have to decide how to tax intra-group transactions (transfer pricing) under a very complex system and cannot offset losses incurred in one Member State against profits in another. This situation leads to huge costs and complex structures for larger companies, while smaller companies are often completely discouraged from expanding within the EU.

Under the current rules, a multinational group does not determine its tax liability on the basis of its overall company-wide results, but allocates the taxable income and allowable expenses from its business activities to its subsidiaries. Profit sharing for transactions with external unrelated parties is simple and accurate. The complications arise when related companies in the group also carry out transactions between themselves that are subject to internal accounting. In the latter case, the interests of the participating related companies do not necessarily dictate the use of market prices for various reasons.

1.2 The Commission's vision

On 16 March 2011, the European Commission circulated its proposal for a long-awaited Common Consolidated Corporate Tax Base ("CCCTB" – "CCCTB") Directive. The CCCTB is a set of rules that would allow companies operating in the EU to report their taxable profits under a single set of rules, the new calculated according to the rules for the "common" EU tax base.

The aim of the initiative is to significantly reduce the administrative burden, compliance costs and legal uncertainty for businesses operating in the EU, which currently have to calculate their taxable profits under up to 27 different national systems.

The proposed Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) would mean that companies could take advantage of the 'one-stop shop' to file their tax returns and pool all their profits and losses within the EU.

On the proposal, it is important to note that the proposal only concerns the harmonisation of the corporate tax base, not a uniform tax, so there is no question of the EU setting the tax rates: this would remain a national competence everywhere. To solve these problems, the CCCTB offers a single set of rules for calculating company tax and the possibility for companies to file a single consolidated tax return with a single tax authority covering all their activities in the EU.

Under a single tax return, the company's tax base would be allocated between the Member States where it operates according to a unique formula. The formula will take into account three factors: assets, liabilities, income and expenses labour and its costs and turnover. Once the tax base has been apportioned, Member States can tax their share of the tax base according to their corporate tax rate.

The Commission calculates that the CCCTB would save businesses €700 million in administrative costs and €1.3 billion through consolidation. Companies wishing to expand their activities beyond their borders could save a further €1 billion. The CCCTB will also make the EU a much more attractive market for foreign investors.

1.3 Dividing question

The harmonisation of the corporate tax base has been on the EU agenda for years: harmonisation would bring clear benefits for EU businesses, but many Member States fear for their tax autonomy and have so far failed to make progress.

At the same time, the crisis has brought to the fore a number of economic policy aspirations previously dismissed out of a delicate fear of national sovereignty – extraordinary circumstances have brought decisions that previously seemed unthinkable within reach.

It is also an important part of the Europe 2020 strategy to boost Europe's economy and is included in a series of key policy documents aimed at removing barriers to the Single Market and boosting growth and jobs in the EU (Single Market Act, Annual Growth Survey and the "Europe Act").

The introduction of the CCCTB requires the agreement of all Member States, but this is still in doubt due to the division of Member States. The Commission believes that, as with the agreement on patents, this could be introduced through enhanced cooperation, which under current EU rules requires the agreement of at least 9 Member States.

1.4 Survey of large European companies

A large majority of European companies support the creation of a common corporate tax base, which was proposed by Brussels in 2011.

The idea is most opposed by British, Irish and Slovak firms, according to a published survey.

In the survey, conducted by KPMG, 400 companies - including Switzerland and the EU. The results of the survey show that 78% of respondents supported the introduction of a common corporate tax base.

The European Commission presented its proposal in 2011, while national experts are already working on the details. The tax model aims to boost cross-border trade and simplify rules.

In the Czech Republic, Denmark and Spain, virtually 100 percent of respondents supported the CC-CTB, but support was also above 90 percent in Italy, Greece, Luxembourg, Poland, Romania, Slovenia and Sweden.

84% of German companies would say yes, compared to 80% of Austrian, Hungarian, Finnish and Portuguese companies.

British companies are more sceptical about the proposal, with only 62% of them agreeing with the Common Corporate Tax Base and 32% rejecting it. Irish and Slovak firms are the most opposed to the proposal, with half of companies disagreeing with the measure.

According to the survey, the attitude of the business community is a faithful reflection of the position of governments in each Member State. London, Dublin and Bratislava have long been critical of the common tax base plan, fearing that a common corporate tax base would be the first step towards a harmonised EU tax system and uniform tax rates, which these governments see as a threat to their national sovereignty.

1.5 Finding a compromise

A common consolidated corporate tax base could solve a number of problems faced by Hungarian companies wishing to expand abroad they are currently facing. Under the current rules, if, for example, a Hungarian company wants to set up a branch or subsidiary in Germany, the new company will be subject to German rules, including accounting and tax rules.

Profits or losses from activities in Germany are subject to corporation tax according to German rules, at the local rate, on the basis of a tax return filed with the local tax authority.

The situation is further complicated by the fact that if the Hungarian company sells or provides services to the German company, it has to justify the prices applied with complex and costly transfer pricing documentation.

If the Hungarian company wants to do business in Spain or Bulgaria at the same time, all these burdens are multiplied.

Under the Commission proposal, the common tax base would continue to be calculated on the basis of national accounting data, but the aggregated data would be corrected by EU-wide reductions and increases. For example, research and development costs would be fully deducted from the tax base. No adjustment or documentation would be required for intra-group transactions.

The tax base calculated in this way would then be distributed among the Member States concerned, taking into account the volume of sales, the number of employees and their contributions, and the value of

the tangible assets, in equal weighting. Each Member State would then levy corporation tax on its share at its domestic rate, as the EU tax base does not cover harmonisation of the tax rate.

It is still unclear when the EU tax base will be introduced, as the proposal for a directive issued in 2011 has not yet been adopted. If a directive is adopted, all member states will have to incorporate it into their domestic law. This is likely to take several years.

2. INCOME TAXATION OF A MULTINATIONAL GROUP OF COMPANIES TODAY

Although the term is widely used, defining and delimiting a multinational group is not an easy task. From an international tax perspective, however, one characteristic is quite clear: a company (group of companies) conducts business in at least two different jurisdictions, see Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administration, OECD Paris, 2010 (hereafter "Transfer Pricing Guidelines"), definition of multinational enterprise group.

A multinational group allocates the income and expenses of its business activities to the subsidiary or establishment **concerned**, i.e. the results of the group are allocated to the related affiliates concerned, based on the relevant accounting methodology. The allocation of results is simple and accurate for transactions with external unrelated parties. The complications arise when the group's related companies also carry out transactions between themselves that are subject to internal accounting. In the latter case, the interests of the participating affiliates do not necessarily dictate the use of market prices for various reasons.

The first reason for this 'difference' is that the pre-tax profit provided by the accounting information system is (typically, but not always) the basis for the income tax applied in the national tax system. Consequently, the group of companies intends to allocate its revenues primarily to its subsidiary or establishment in the Member State with the low income tax rate and its expenses to its subsidiary or establishment in the Member State with the high income tax rate, thereby reducing the (effective) tax burden calculated for the group as a whole.

In this way, the interests of a multinational group can often conflict with the interests of the nation states in which it operates. One and the most important reason for this conflict of interest is therefore the effective (i.e. actual, group to be calculated as a whole) tax burden. One of Vernon's often cited study, he explains that in this conflict of interest the parties are in an asymmetric power relation: i.e. while the multinational companies are able to move their operations from one nation state to another, governments are committed to the territory of the nation state.

With the development of the global economy and multinational companies, internal accounting transactions have become an increasingly important part of business processes.

The OECD now estimates that around a third of world trade is now conducted within groups of companies cleared trade gives.

Recognising, among other things, this anomaly arising from multinational corporate behaviour, developed and developing countries have developed a number of bilateral treaties to address the conflicts and loopholes in national tax systems. These tax treaties also address the issue of profit sharing, among other double taxation issues. The three main organisations dealing with the tax aspects of international business transactions (i.e. the OECD, the UN and the US tax authorities) have adopted separate accounting and arm's length pricing as the main guidelines for dealing with these internal accounting transactions.

2.1 The essence of separate profit and loss account and arm's length price

The multinational group consolidates the pre-tax results of the group members according to specific accounting standards in order to determine the overall result. At the same time, each group member prepares its own separate profit and loss accounts to determine the income tax base.

In a break with the profit-sharing defined by the accounting information system, the arm's length principle of internal cleared transactions should be treated as if they had been entered into by independent operators and, if there is a difference in pricing (and then in result) between the former and the latter, the arm's length price should be the basis of income tax.

Using the arm's length price, the profit or loss of each group member involved in an internally cleared transaction, to be determined for income tax purposes, should be shown separately. On the basis of these separate results, allocated to group members and adjusted as necessary, the multinational group shall determine the amount of income tax payable to the relevant Member States.

The OECD, the UN and the US Internal Revenue Service all agree that the arm's length price is the price that would be used by independent enterprises in similar transactions between themselves in like circumstances.

The arm's length price principle, as declared by international organisations, has been incorporated into the Hungarian tax system. Since 2001, the Corporate Tax Act has interpreted the arm's length price as the price which *"independent parties in comparable circumstances case and between themselves assert or would assert"*, and sets out the obligation to share or redistribute the result of the theory.

2.2 Problems with the arm's length price/separate results theory

The practical application of the separate profit and loss account and the arm's length theory has, despite its undoubted merits, a number of drawbacks. The following analysis aims mainly at presenting the critical remarks, focusing on the corporate tax systems of the 27 EU Member States.

2.2.1 Comparability: The most significant criticism of the theory is that not all internal accounting transactions can be represented in an arm's length market, i.e. not all internally cleared transactions have a matching market-based counterpart.

Hellerstein, a major critic of the arm's length principle, notes that *"in the case of an economically integrated enterprise operating in several national territories (as one or more legal entities), the application of arm's length pricing/separate profit and loss accounting is a fundamental theoretical flaw"*. It adds that *'to apportion the revenue of an integrated multinational enterprise on the basis of the arm's length/separate profit and loss account is to ignore the existing interdependence and integration between business actors in different nation states, and instead see them as separate, independent and non-integrated actors.'* (Hellerstein, 2005: 108)

McLure adds to the analysis of arm's length price/earnings accounting that the nature of modern multinational companies means that there are no or very limited comparable transactions with independent parties and that the terms of transactions with competitors, if they are comparable at all, are not available. (McLure, 2008:158) In line with this, Ernst&Young's 2010 Global Transfer Pricing Survey found that the quality of the independent transactions used as the basis for comparison was the most problematic issue (18 per cent) in transfer pricing audits.

In the Transfer Pricing Guidelines (paragraph 1.10), the OECD itself recognises that group members may enter into transactions that independent parties would not undertake (e.g. sales of intangible assets), but it considers the arm's length price/separate income method to be the only acceptable method for profit sharing for multinational enterprises.

According to point 1.7 of the Transfer Pricing Guidelines, the CDOE's main justification for adopting the arm's length principle is that it ensures essentially the same tax treatment for groups of companies and independent enterprises, i.e. it avoids the creation of tax advantages and tax disadvantages that could otherwise distort the relative competitive position of either type of entity.

2.2.2 Double taxation, tax evasion: another problem can be the co-ordination of national tax systems, i.e. the tax laws of some of the countries concerned are not in sync with each other, double taxation (or possibly tax avoidance) in economic terms can easily occur. Double taxation may also arise where, although national tax systems regulate transfer pricing in a uniform manner, the tax authorities of the countries concerned disagree on the value of the transfer pricing applied (McLure 2008:159) Although the OECD Model Tax Convention, in its paragraph 9.2, provides that if one country adjusts the income tax liability of a party to the OECD Model Tax Convention in respect of the application of an incorrect transfer pricing, the other country must also make the corresponding adjustment to the income tax liability. However, in practice, this disagreement may result in the adjustment being made only on one side, resulting in double taxation of the same result, or the result may not be taxable in either country.

The European Commission's impact assessment (SEC(2011)315), citing the Ernst & Young Global Transfer Pricing Survey 2007–2008, notes that in 1999, for example, 42% of all such adjustments resulted in double taxation of the same result.

2.2.3 Loss offset: As a feature of separate income accounting, the tax systems of EU Member States typically do not allow international - but sometimes domestic - tax base consolidation, i.e. a negative (loss) tax base that may arise in one related company cannot be offset against a positive (profit) tax base in another related company.

In addition, if a Member State allows domestic subsidiaries to set off losses while denying the possibility of cross-border loss relief, the EU principle of free movement of capital is violated, since groups of companies that realise a loss tax base in a Member State other than their home country may be at a disadvantage.

According to the European Commission's 2001 working paper on Company Taxation in the Internal Market (SEC(2001)1681, p. 248), the current loss relief rules do not allow the EU internal market to function effectively and the rules are a disincentive to cross-border business.

According to the European Commission's impact assessment (SEC(2011)315), the groups concerned could reduce their positive tax base by around 2.5 to 3 percent in the EU by offsetting losses.

The arm's length theory is closely related to loss recognition, since, as McLure notes in his study, the consolidation of the tax base between the entities included in the consolidation would make the arm's length theory unnecessary, since all internally cleared transactions would be ignored (McLure 2008: 159).

2.2.4 Complicated, significant tax administration costs, exact price (price range) difficult to predict:

the practical application of the arm's length price/break-even method is complicated and imposes a significant administrative burden on the business community concerned. The complexity of the theory is particularly true for the above-mentioned intangible asset transactions subject to internal accounting.

Sullivan adds in an article: *"Given the declining importance of manufacturing and state borders, the international movement of intangible assets of value within a given multinational company is occurring with increasing frequency."*

Unfortunately, the transfer pricing issues involved are the most significant challenge to the arm's length price theory." (Sullivan, 2004: 338)

According to a study by the European Commission (SEC(2011)315, p. 10), the cost of tax administration can be interpreted as a hidden tax cost and it can be shown that this cost can amount to up to 10 percent of the tax paid. Furthermore, with reference to the above study, the cost of tax administration, including the cost of documenting the arm's length price/residual profit calculation, while significant, regressive - i.e. small and medium-sized enterprises are proportionally more severely affected than large enterprises, and the amount does not decrease over time.

One of the most important tasks within tax administration is the documentation of the arm's length price. The scale of the problems is compounded by the fact that multinationals have to comply with administrative obligations in different ways in each Member State, according to the requirements of 27 different national tax systems (Mahoney, 2010: 316). According to the European Commission's European Tax Survey 2004 working paper, 81.9 per cent of large companies have difficulties in meeting their obligations under the arm's length principle (CEC 2004, p. 65).

Furthermore, it is difficult for companies to accurately determine in advance the value of an acceptable arm's length price range. This problem arises from the fact that an arm's length price can be calculated from independent, comparable transactions over a period of time (e.g. a financial year), so that the exact arm's length price may not be known until the end of the period under review and the enterprise may not be able to make a perfect estimate, even if it tries to do so. Consequently, the related enterprise concerned may need or be obliged to make a subsequent transfer pricing adjustment or tax base correction (e.g. through self-correction).

2.2.5 Manipulable: One of the criticisms of the arm's length price/separate results approach mentioned by many concerns the tax planning possibilities. Several critics - Hellerstein, McLure, Avi-Yonah, among others - note in their analysis that companies are able, to some extent, to shift their income taxable profits from a nation state with a higher tax rate to a nation state with a lower tax rate, through the manipulation of transfer prices applied.

This creates a harmful tax competition between nation states (for the purposes of this analysis, between EU Member States), whereby the nation states concerned are forced to keep corporate tax rates low in order to ensure that they raise sufficient fiscal revenues.

Table 1. Advantages and disadvantages of arm's length price/separate results accounting

Benefits	Disadvantages
Competitive neutrality is comparable for transactions	No all Case study located at comparable transaction (or about about information)
Politically justified: global no realistic alternative on the stage	No integrated tekint a group of companies (who contributes how much add to the total?)
	Not all cases are covered by the single taxation/double taxation risk of adjustments
	International tax consolidation Absence
	Complicated, Significant tax administration cost, the exact price(range) difficult can be planned inadvance

Source: Own editing from on the basis of the source works indicated.

2.2.6 Politically accepted: the arm's length theory of arm's length accounting has been the subject of consensus for many years among the national states that have adopted the model conventions (OECD, UN, US Model Convention).

At international level, the current international tax conventions only consider the arm's length principle to be an acceptable method of accounting for separate results. A change to the accepted methodology would entail a complete renegotiation of certain points in a number of bilateral tax treaties (McLure 2008: 178), which would pose a very significant international tax policy challenge for the nation states concerned.

2.3 The way forward: what can replace the arm's length price/separate profit and loss account - Formula-based profit sharing

The European Union's decades-long drive to harmonise the corporate tax base is a declared attempt to address these problems. The design reaching a major milestone, the European Commission published its proposal for a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) in April 2011 (COM(2011)121/4).

The CCCTB proposal – within the scope of consolidation – discards the arm's length principle favoured by these international organisations and instead excludes transactions between group companies included in the consolidation from the calculation of the corporate tax base (i.e. only transactions between group members with parties outside the group can give rise to taxable income). It is then proposed that the consolidated corporate tax base so calculated be apportioned between the Member States concerned on the basis of a defined allocation ratio (turnover, assets, number of employees and labour costs).

The formula-based profit sharing indicated in the CCCTB proposal is not a brand new methodology for profit sharing in multinational companies.

There are many supporters and critics of both the standard market price/separate results accounting and formula-based profit sharing, both in academic and business circles. At the same time, the strategic objectives and integration efforts of the European Union are shedding new light on formula-based profit-sharing, which otherwise seems politically unjustified for the time being.

And finally, only one question remains unanswered: which methodology will result in a rational, efficient and lower effective tax burden for the multinationals concerned?

After all, EU Member States have an interest in "serving" multinationals in order to remain competitive.

3. IMPACT ANALYSIS PRO AND CON

3.1 The technical background to impact assessment

A common consolidated corporate tax base (CCCTB) for the single market addressing some of the significant tax obstacles to growth. In the absence of common rules on corporate tax, parallel national tax systems often lead to over-taxation or double taxation, and businesses face a heavy administrative burden and high tax administration costs. This situation discourages EU investment and therefore does not meet the Europe 2020 the priorities set out in the strategy for smart, sustainable and inclusive growth. The CCCTB is an important initiative for removing obstacles to the creation of a single market from the perspective of: has been included in the Annual Growth Survey as a growth initiative that should be prioritised to stimulate growth and job creation.

The proposed common approach would ensure consistency between Member States' tax systems, but would not harmonise tax rates. Fair tax competition should be encouraged. Differences in tax rates allow a degree of tax competition to be maintained in the internal market and fair tax competition based on tax rates offers greater transparency. It also allows Member States to consider both market competitiveness and budgetary needs when setting tax rates.

The CCCTB is in line with the rethinking of tax systems and the shift towards a growth-enhancing and 'green' tax system announced in the Europe 2020 strategy. Supporting research and development was one of the priorities of the proposal when it was developed. Under the CCCTB system, all R&D costs are deductible. This will encourage companies opting for the CCCTB system to continue investing in R&D. To the extent that economic losses are accounted for across borders, consolidation under the CCCTB will typically reduce the common tax base. Overall, however, the common tax base will result in a broader average tax base at EU level than at present, mainly because of the option reserved for depreciation of assets.

Currently, one of the most significant barriers in the Single Market is the high cost of complying with transfer pricing training requirements under the arm's length principle. Highly integrated groups.

strongly suggests that pricing individual transactions according to the arm's length principle is probably no longer the most appropriate way to allocate profits. Cross-border loss compensation is only possible in a limited number of circumstances within the European Union, leading to overtaxation of companies engaged in cross-border economic activity. The system of double taxation conventions is also not an adequate solution to avoid double taxation in the single market, as it is designed for bilateral, international application in a not highly integrated environment.

The CCCTB is a common set of rules for calculating the taxable amount of EU resident taxpayers and the taxable amount of subsidiaries of third country companies in the EU. The common tax framework lays down rules for the determination of the individual tax results of each company (or subsidiary), the consolidation of these results where there are other group members and the proportional allocation of the consolidated tax base between the Member States entitled to do so.

The CCCTB will be available to all companies, regardless of size. Multinational companies would be freed from some of the tax obstacles that hinder a profitable market, while SMEs would face lower administrative costs when they decide to expand their business to another Member State.

The harmonisation only affects the calculation of the tax base and does not affect the content of the financial statements. Member States will therefore maintain their national rules on financial reporting and the CCCTB will introduce independent rules for calculating the tax base of companies. The CCCTB rules do not affect the preparation of annual accounts or consolidated accounts.

The proposal is not intended to extend harmonisation to tax rates. Each Member State will apply its own tax rate to its share of the tax base of taxable persons.

Under the CCCTB system, groups of companies would be subject to a single set of tax rules throughout the EU and would be subject to a single tax administration (one-stop shop) are not subject to national corporate tax legislation and are governed by the common rules.

Companies operating across national borders will benefit from both cross-border loss relief and reduced compliance costs for corporate tax. Direct consolidation of profits and losses in the context of the calculation of the EU-wide tax base is an important step in curbing over-taxation of cross-border companies. It will also improve the conditions for tax neutrality between domestic and cross-border activities, thus allowing better use of the opportunities offered by the internal market. Calculations based on a sample of EU multinational companies show that on average 50% of non-financial companies and 17% of multinational financial groups would benefit from the possibility of direct cross-border loss compensation.

One of the main benefits of the introduction of the CCCTB will be a reduction in administrative costs for businesses. Studies have shown that the CCCTB could reduce administrative costs for repetitive tax-related tasks by around 7%. The reduction in actual and perceived administrative costs is expected to have a strong impact on the ability and willingness of firms to expand abroad in the medium to long term.

The CCCTB is expected to result in significant savings in administrative time and costs for parent companies setting up a subsidiary in another Member State. The tax experts surveyed estimated that a large company would spend on average more than URE 140 000 (equivalent to 0.23% of its turnover) on tax-related expenses when setting up a new subsidiary in another Member State. With the CCCTB, these costs are reduced by €87 000 or 62%. For medium-sized businesses, the savings are even more significant: costs are expected to fall from €128 000 (0.55% of turnover) to €42 000, a reduction of 67%.

The proposal offers benefits for all companies, regardless of size, but is particularly important in efforts to, to from European small business Action Plan (**SBA**) to support and encourage SMEs to take advantage of the Single Market, as set out in its review. In concrete terms, the CCCTB will contribute to reducing tax obstacles and administrative burdens, making it easier and cheaper for SMEs to expand their activities in EU countries.

For SMEs with cross-border activities and opting for the system, the CCCTB will mean that they will only have to calculate their **corporate** tax base according to one set of rules. The CCCTB complements the concept of the European Private Company (SPE). A common set of rules for calculating the tax base of companies operating in the EU would be particularly useful for SPEs operating in several Member States.

The proposal does not seek to influence the development of tax revenues, and the impact on the distribution of tax bases between EU Member States has been examined. In fact, the impact on Member States' revenues is ultimately a function of national tax policy choices regarding the possible mix of tax policy instruments and the tax rate applied.

It is therefore difficult to predict exactly what the impact will be on individual Member States. In this context, and as a departure from the general principle, a safeguard clause has been included to allow for

an alternative method in cases where the proportional allocation of the tax base between Member States does not fairly reflect the size of the business. The Directive also includes a provision for a review five years after entry into force.

For Member States, the introduction of an optional tax system naturally means that their tax authorities have to deal with two different tax systems (CCCTB and national corporate tax). This is compensated by the fact that the CCCTB leaves less room for companies that take advantage of transfer pricing or differences between national tax systems. Fewer disputes will arise, which would require the involvement of the Court of Justice of the European Union or, in the case of double taxation conventions, the mutual agreement procedure. It is planned that the EU's FISCALIS programme will assist Member States' tax administrations in the implementation and administration of the CCCTB.

The proposal provides a comprehensive set of rules for corporate taxation. It explains in detail who can opt in, how the tax base is calculated, what is covered and how consolidation works. The proposal also includes rules against abuse, how the consolidated tax base should be apportioned and how Member States should administer the CCCTB through the "one-stop shop".

3.2 The economic results of the impact assessment show that by removing the identified obstacles to corporate tax, companies can make better economic decisions, which will improve the efficiency of the economy as a whole. Both the optional and the compulsory CCCTB lead to slightly higher welfare gains. The optional CCCTB is preferable in several respects. The impact assessment identifies two main degrees: (i) its estimated impact on employment is more positive and (ii) it avoids the need for companies operating in the EU to switch to a new compulsory tax base calculation (regardless of whether they operate in more than one Member State).

In the long run, the reforms analysed could have significant dynamic effects. Less uncertainty and a reduction in current (actual and perceived) costs for companies operating in multiple jurisdictions are the main channels through which these effects are expected to materialise. Ultimately, this will lead to a significant increase in cross-border investment within the Union through further expansion of European and foreign multinationals by new investment by purely domestic companies in other Member States. In particular, compliance with the various EU tax laws and the elimination of the additional costs of being subject to more than one tax jurisdiction (the "one-stop shop" principle) is likely to increase the capacity of companies to expand cross-border. These prospects are expected to be particularly favourable for small and medium-sized enterprises which are the hardest hit current high administrative costs.

While the impact assessment underlines that the final impact of CCCTB introduction on overall tax revenues will depend on the policy choices made by Member States, they should pay particular attention to the revenue effects, given the difficult budgetary situation in many Member States.

Overall, the new rules on the common tax base will result in a broader average tax base at EU level than at present. To the extent that economic losses are accounted for cross-border, consolidation under the CCCTB will typically reduce the common tax base. In fact, the revenue-raising power of Member States is ultimately a function of national tax policy choices regarding the possible mix of tax policy instruments and the tax rate applied. It is therefore difficult to predict precisely what the effects will be for individual Member States. In any case, the Directive contains a provision for a review after five years.

3.3 Researcher evaluation

Countries with low tax rates fear that a common tax base could also lead to convergence of rates, which could erode their current competitive advantage. The EU Commission's plans are currently backed by a majority of countries, four to five are against and some are undecided. The main opponents include the UK and Ireland, and a few member states (Hungary).

But are the fears of those who oppose harmonisation justified? Two researchers from the Oxford University Centre for Business Taxation, Michael P. Devereux and Simon Loretz used existing databases to investigate whether what the result would have been over the next five years if a common consolidated corporate tax base had been introduced in 2000. A number of assumptions were made, such as **assuming** no change in the behaviour of companies, tax rates in different countries, etc. Since the system envisaged is itself flexible, different scenarios were also used to determine the method of allocating the common tax base between Member States, for example on the basis of capital goods, turnover, value added, number of employees or labour costs.

Figure 3. Impact of the reform on corporate tax revenues



Source: <http://www.vg.hu/velemen/nyerhetunk-az-adoalap-harmonizacioval-175700>

The researchers conclude that if the system were optional, the overall reduction in corporate tax revenue in the EU would be as low as one per cent. They showed that the redistributive role of the new mechanism would be greatest between Member States if the common tax base were allocated on the basis of tangible assets or the number of employees. calculations The calculations show that Slovakia and Hungary, along with the Baltic States, would make the biggest gains under the new system, partly due to the Volkswagen and Audi plants. In some scenarios, this revenue surplus, which would mainly be transferred from the German budget, could be as high as 50 percent (see figure above).

Ireland and Britain, the countries most opposed to the reform, would not lose out. The biggest losers would be those Member States that currently have higher taxable incomes relative to the distribution factors: Besides Germany, these include Italy, Denmark, Finland and Luxembourg. Of course, it is impossible to give an accurate estimate of the final outcome, as there will obviously be a tough debate on the tax base sharing mechanism, for example, and some corporate tax rates may still change, even in Hungary.

3.4 The Hungarian position

The proposal for a Directive on the Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) and the related impact assessment were published by the European Commission in the first half of 2011, during the Hungarian Presidency. The draft report on the proposal was debated by the European Parliament's Committee on Economic and Monetary Affairs (ECON) at the end of November 2011. Ildikó Pelczné Dr Gáll, a Fidesz MEP, welcomed the interest shown in the CCCTB, but in her speech she pointed out a number of negative effects for which the Commission representatives had failed to provide a satisfactory explanation.

Ildikó Pelczné Dr. Gáll explained that multinational companies often choose Hungary as a location for their investments because of the favourable tax base reduction opportunities and our competitive corporate tax rate. However, according to an impact assessment carried out by the European Commission, harmonisation would lead to a reduction of 0.14–0.92% of GDP for Hungary. "The study also clearly shows that the Hungarian corporate tax system competitiveness would be harmed rather than improved by the introduction of a consolidated corporate tax base", the EPP politician pointed out in his speech.

During the debate, Ildikó Pelczné Dr. Gáll asked the European Commission representative a number of questions on the economic growth forecasts and the economic impact on vulnerable Member States. "The impact on Member States' revenues is ultimately depends on national tax policy choices regarding the possible mix of tax policy instruments and the tax rate applied. It is therefore difficult to predict exactly what the impacts on individual Member States. In any case, the Directive contains a review clause foreseen for the five-yearly review provision," the EC representative said in a rather ambiguous answer.

The only Hungarian member of the ECON committee stressed that the full harmonisation of the tax base calculation is not in line with the current tax policy of many member states, including Hungary, in the light of the current data. "Unfortunately, no reassuring answer has been given on this tax concept, and since the forecasts are not well founded, uncertainty remains high. As preliminary studies show that the introduction of the CCCTB would have a negative impact on Hungary's tax revenues, this concept in its current form cannot be supported by Hungary," the Fidesz politician pointed out.

4. ASSESSMENT

In the European Union, the principle of subsidiarity applies to tax matters, where powers are concentrated in the Member States and Community decisions are taken unanimously. Each type of tax corresponds to one of the four freedoms: turnover and excise duties on goods and services, corporate taxes, capital, personal income tax and free movement of labour. The harmonisation of tax legislation is closely linked to the development of integration, and has been most marked in the case of turnover taxes, which affect trade between Member States.

The harmonisation of income tax has been formulated in the form of recommendations in the form of a non-binding code of conduct, which deals with the removal of obstacles to the internal market and the elimination of discriminatory measures.

However, it could not limit the competition between Member States to reduce corporate tax rates. Since capital is the most mobile of the factors of production, business rationality dictated that the appreciating factor of production should be taxed at a lower rate than labour. In the era of globalisation, tax competition has become one of the instruments of competition for foreign capital investment. Increasingly, countries sought to increase capital investment by lowering the rates of tax on profits.

In order to avoid tax competition, the need for tax harmonisation in the area of direct taxation has been raised. Two proposals were put forward as a solution. On the model of the minimum rate for VAT, Member States would agree on a common minimum corporate tax rate the extent of. So far, this proposal has not been adopted because of the subsidiarity principle mentioned above.

The other option is to develop a common consolidated corporate tax base, which experts also see as more likely to be adopted. The common corporate tax base I have outlined would make the corporate tax system simpler and more transparent for companies operating in several Member States, thereby reducing the administrative burden.

Although Hungary has not yet taken a formal position, I believe that Hungary has an interest in adopting a common tax base. We **could** benefit from a **split of the tax base based on assets and the number of employees**.

These are rational sharing principles **that will** sooner or later convince those countries that are currently the main opponents. The introduction of a common consolidated tax base will require the conclusion of the discussions and the adoption of concrete EU legislation.

PROCESSING HELPS THE QUESTIONS:

1. What is the Common Consolidated Corporate Tax Base ("CCCTB" – "CCCTB") Directive?
2. What is the difference between separate profit and loss accounting and the arm's length price?
3. What are the advantages and disadvantages of using separate profit and loss and arm's length accounting?
4. The interpretation of formula-based profit sharing and its simplification effect on tax administration.
5. What is the Hungarian position?

BIBLIOGRAPHY:

- [1] Communication from the Commission (2010): *"Towards a Single Market Act - For a highly competitive social market economy – 50 proposals to improve work, enterprise and exchanges"*, COM(2010). 608.,
- [2] Communication from the Commission (2011): *"Annual Growth Survey: advancing the EU's response to the crisis"*, COM(2011) 11.,
- [3] Communication from the Commission (2011): *"Review of the Small Business Act for Europe"*, COM(2011) 78.,
- [4.] Act LXXXI of 1996 on Corporate Tax and Dividend Tax.
- [5] Communication from the Commission (2010): *"EUROPE 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth"*, COM(2010) 2020.,
- [6] Commission of the European Communities (2001): *Company Taxation in the Internal Market, Commission Staff Working Paper*, SEC(2001) 1681.
- [7] Commission of the European Communities (2011): *Impact Assessment, Accompanying document to the proposal for a council directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base*, SEC(2011) 315.
- [8] Commission of the European Communities (2011): *Proposal for a Council Directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB)*, COM(2011) 121., (4.).
- [9] Commission of the European Communities (2004): Directorate General Taxation & Customs Union, European Tax Survey. *Working Paper*, 3.,
- [10] Ernst&Young (2010): *Global Transfer Pricing Survey, Addressing the challenges of globalization*.
- [11] Hellerstein, W. (2005): Income Allocation in the 21st century: the End of Transfer Pricing? The Case for Formulary Apportionment. *International Transfer Pricing Journal*, 3.,
- [12] <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0121:FIN:EN:HTML>
- [13] http://fideszeu.hu/hir/a_konszolidalt_tarsasagi_ado_bevezetese_ellentetes_magya_with_rorszag_interests
- [14] http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/26a_HandaLasz lone.pdf

- [15] http://www.econoserve.eu/hir/74/bizonytalan_az_egyseges_unios_tax_fund_introduction
- [16] <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=4443>
- [17] <http://www.euvonal.hu/index.php?op=hirek&id=6941>
- [18] <http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublicatons/adoriado/Documents/Az%20Eur%C3%B3pai%20Bizotts%C3%A1g%20javaslata%20a%20k%C3%B6z%C3%B6s%20consolidated%C3%A1lt%20t%C3%A1rsas%C3%A1giad%C3%B3-alapr%C3%B3l.pdf>
- [19] <http://www.vg.hu/velemenynyerhetunk-az-adoalap-harmonizacioval-175700>
- [20] Mahoney, M. K., 2010, Recommending an apportionment formula for the European Union's common consolidated corporate tax base, *Seton Hall Legislative Journal*, Vol. 34.
- [21] McLure, C., 2008, *Harmonizing Corporate Income Taxes in the European Community: Rationale and Implications*, NBER/Tax Policy & the Economy (University of Chicago Press), Vol. 22.
- [22] OECD Model Tax Convention on Income and on Capital, 2010, Paris
- [23] OECD Trade Policy Working Paper, 114., *Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants, and Policy Implications*.
- [24] OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and the Tax Administration, 2010, Paris.
- [25] Sullivan, M. (2004): *With Billions at Stake, Glaxco Puts APA Program on Trial*, 103. *Tax Notes* 4.
- [26] United Nations, Department of Economic and Social Affairs, *Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries*, New York, 2001.
- [27] United States Model Income Tax Convention of November 15, 2006.
- [28] Vernon, R. (1981): Sovereignty at Bay ten years after. *International Organization*, 35., (3.).

- Az innovációmenedzsment időszerűségét az alábbi tényezők határozzák meg:
- Globális kihívások: A klímaváltozás, a gazdasági egyenlőtlenségek, a diverzitás.
 - Digitalizáció és technológiai változások: A digitális technológia nagyívű fejlődése új lehetőségeket teremt.
 - Versenyképesség: Az innováció lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy versenyképesek maradjanak a piacon.
 - Kreativitás és újítás: Az innovatív gondolkodás alapja a kreativitás.
 - Üzleti növekedés: Az innováció hajtóereje a növekedésnek. Alapja az új termékek és szolgáltatások bevezetésének, a piacok bővítésének és a hatékonyabb működésnek

(Varga Anita)

Az innovációra az élet minden területén szükség van, az innováció nem kizárólag műszaki vagy gazdasági jelenség.

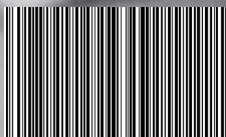
(Varga Anita)

From an educational point of view, the point is: in university and college courses they are probably not so much learning as they are becoming aware of international business attitudes and concepts. They get a name, they get a system for the phenomena they know from their everyday lives. Our problem remains, for the time being, that we need to teach our students specifically about international business and, in terms of our subjects, specifically about international trade. Whatever their level of awareness, it is not in their blood, their reactions are not marketing-driven.

(Kiss András)

The case study on international business decisions and techniques is, at its heart, nothing more than a story. Let us tell it, or write it, knowing that every such story is „round” - more round than in life - in that it has a beginning (introduction, exposition), a sequence of events, and finally a conclusion, an ending. The case study is not usually classified as a traditional teaching - research method. However, case studies are now being used in scientific research.

(Kiss András)



978-615-6142-40-5