

# Az innovációs képesség fejlesztése az EFQM modellel

XXI. Magyar Minőség Hét  
2012. november 6.



# Kik vagyunk?

- Az INNOREG Közép-magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Khe., illetve az ezen belül működő Ügynökség a hét régióban 2005-óta működő Innovációs Ügynökségeket összefogó RIUNET hálózat tagja.
- Célunk: A közép-magyarországi régióban működő kis- és középvállalkozások számára nyújtott szolgáltatásokkal azok fejlődésének és munkahelyteremtő képességének szolgálata
  - egyrészt a vállalkozások adaptív innovációs képességének erősítésével,
  - másrészt a technológia-intenzív és innováció-orientált kis- és középvállalkozások létrejöttének és a meglévők fejlődésének a segítségével.
- Partnereink: Nemzeti Innovációs Hivatal, Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala, nemzetközi hálózatok ....



# Miért innováció?

- Ötletekből munkahelyek, környezetkímélő gazdasági növekedés és társadalmi haladás
- Kihívások: éghajlatváltozás, az energia- és az élelmiszer-ellátás biztonsága, az egészségügy, a lakosság átlagéletkorának növekedése.
- Az „Innovatív Unió” című kezdeményezés kiemelt helyet foglal el az Európa 2020 stratégián belül.  
„A gazdasági növekedés forrásai között az egyik legjelentősebb tényező az innováció. Társadalmi funkciója szerint az életminőség javulásának a biztosítója, a vállalkozóknak pedig meghatározó versenyelőnyt jelent.” USzT

# Vállalkozási szemszögből

- A piacra közvetlenül kilépő vállalkozás azzal szembesül, hogy csak akkor tud megmaradni, fejlődni, ha a folyamatosan változó vevői igényeknek hatékonyan eleget tud tenni, esetleg ő maga tud ilyen igényeket generálni.
- Ahhoz, hogy ezen követelményeknek eleget tudjon tenni, folyamatosan új, vagy jelentősen javított termékkel (áruval vagy szolgáltatással) vagy eljárással kell megjelennie, új marketing-módszereket kell alkalmaznia, és új szervezési-szervezeti módszereket kell bevezetnie.
- "Minden vállalkozásnak rendelkeznie kell egy kulcs kompetenciával: az innovációval" írta Peter Drucker.

# Innováció értelmezése

- az innováció természete és megjelenése megváltozott, így szükségessé vált az is, hogy az innovációs folyamatot mérő indikátorok jobban tükrözzék ezeket a változásokat
- Oslo kézikönyv 1992-es, első kiadása, elsősorban a gyáripar technológiai termék- és eljárás-innovációt.
- 1997-ben megszületett a második kiadás, amely, többek közt, kiterjesztette a vizsgálódást a szolgáltató szektorra.
- Az OECD és az Európai Bizottság (Eurostat) közös égisze alatt előkészített Oslo kézikönyv harmadik kiadása (2005. év) legfőbb változása a termék- és eljárás-innováción túl, az innováció új meghatározása a marketing-innovációt és a szervezési-szervezeti innovációt is felöleli

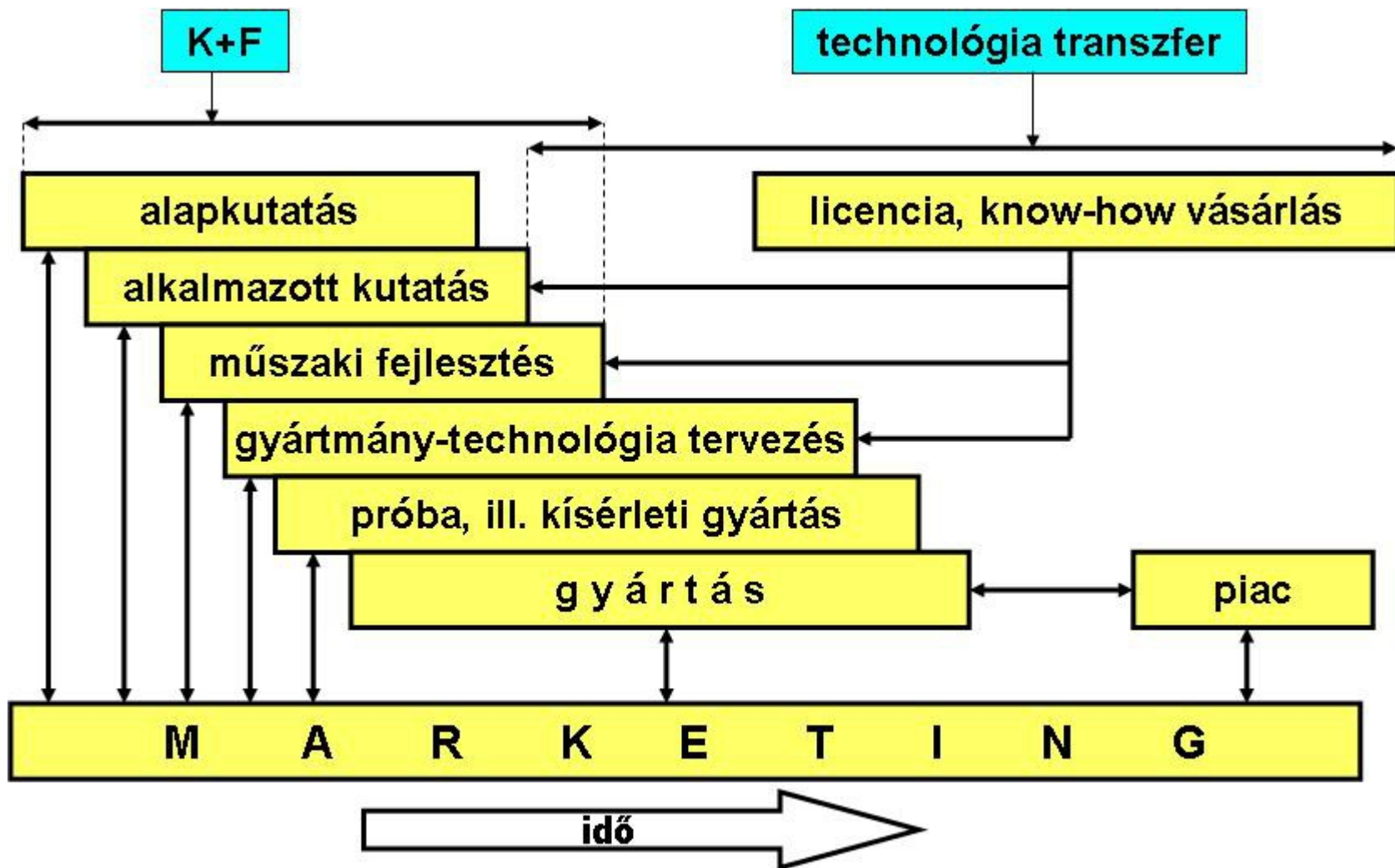
# Innováció definíciója

„Az innováció

- új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás,
- új marketing-módszer, vagy
- új szervezési-szervezeti módszer bevezetése”

Oslo kézikönyv 3. kiadás

# A folyamat



# Az innováció

Stratégia

+

Kreativitás

+

Megvalósítás

=

Innováció





# A kockázat típusai

- Menedzsment
- Piac
- Technikai kudarc
- Eredetiség
- Egyedi előny (Unique Selling Point; USP)
- A cég megfelelő feltőkésítése

# Pénz, pénz, pénz...

- A legtöbb személy és vállalkozás nem rendelkezik pénzügyi forrásokkal az egész innovációs folyamat finanszírozására
- valamilyen formában külső tőkére is szükségük lenne.

# Miért fontos az idő?

- Valaki más megszerezheti az elsőséget
- Nincs bevétel
- Növekvő forgótőke
- Elmaradt haszon (Opportunity Cost)

# Innovatív üzleti ötletek forrásai

- Jelen és múltbeli munka és tapasztalat .
- Hobby és szabadidős tevékenység.
- Képzés és tanulmányok.
- Meglévő termékek új célra/piacra való használata.
- Ismétlődő probléma megoldása.
- Kutatás és fejlesztés.
- Szabadalmaik, licencek és kutatóintézetek.
- Feltalálói ötletek.
- Új technológiákból fakadó lehetőségek.
- Gazdasági/piaci változásokból származó lehetőségek.
- Vevői viselkedés változásai.
- A potenciális vevők panaszai.
- A szabályokban és szabályozókban bekövetkező változások.
- Egy máshol működő ötlet lemásolása.
- Egy más iparban működő ötlet lemásolása.
- Meglévő termék fejlesztése.
- Filmek, TV, rádió.
- Könyvek, magazinok, sajtó.
- Kiállítások, konferenciák
- Üzleti és társadalmi hálózatok.
- Család és barátok.

# Az innováció korlátai

- Az erőforrások hiánya (beleértve az időt).
- Csak a saját munkaterületükben gondolkodó emberek.
- A kultúra bünteti a sikertelenséget.
- Kis jutalom a kockázatért.
- Bürokratizmus, az emberek túl formális módon működnek.
- „Nem én találtam ki” és gyenge elkötelezettség.
- Gyenge szervezeti kommunikáció.
- Ragaszkodás a korábbi sikeres termékhez.
- Ragaszkodás az ismert és kipróbált módszerhez.
- A technológia a vevő orientáltság ellen dolgozik.
- Rövid távú megtérülési igény a befektetésekkel szemben.

# A hálózatok előnyei

- Segít a helyi közösséghez való kapcsolódásban,
- Információt szolgáltat a fejlődésről,
- Alternatív megközelítést ad a problémákról,
- Támogatást és segítséget ad,
- Szakértői tanácsot ad,
- Növeli a hatékonyságot,
- Megosztja a bizonytalanság és kockázat hatását,
- Felgyorsítja a fejlődést rugalmasságot és alkalmazkodó képességet biztosít.

# EFQM KULCS ÜZENET

A Kiváló szervezetek elérik és fenntartják teljesítményük legmagasabb szintjeit, amely minden érintett (stakeholder) elvárásának megfelel vagy felülmúlja azt.

# EFQM Innovációs Keretrendszer

- A szervezetek innovációs képességének felmérésére, fejlesztésére és nemzetközi elismerésére használható
- az EFQM\* szakértői csapata dolgozta ki 2005-ben
- 2009-ben lefordították magyarra is az NKTH támogatásával



# Keretrendszer célja

- segíteni a szervezeteket
  - az innováció tervezése,
  - az innovációs célok kitűzése,
  - az innovációs képesség mérése, javítása
  - és a versenyképesség növelése terén.
- A fenntartható innováció a cél, amelynek értéknövelő hatása tartós a szervezet, a részvényesek és a társadalom egésze számára.

# A keretrendszer

- 9 fő témakörből áll:
  - A Vezetés,
  - a Stratégia,
  - az Emberek,
  - a Partnerkapcsolatok és erőforrások és a
  - Folyamatok, termékek és szolgáltatások témakörében azt vizsgáljuk, hogy a szervezet mit és hogyan tesz;
  - a Vevői eredmények,
  - a Munkatársi eredmények,
  - a Társadalmi eredmények és
  - a Kulcseredmények témakörben pedig azt vizsgáljuk, hogy mit ért el a szervezet.
- A keretrendszert a szervezetek átvilágítására és továbbfejlesztésére is lehet használni.
- Az átvilágítás önértékelés alapján készül, s egy szakértői csoport méri fel, értékeli a szervezetet, s készít javaslatot a továbbfejlesztésre.
- A 6 éve Magyarországon jó gyakorlatként elfogadott koncepció alapján készül, mely egy egyéves program során valósul meg.

# Vezetés

- A kiváló vezetők innovációs kultúrát alakítanak ki. Személyesen részt vesznek a szervezetben mindenki által alkalmazott sikeres innováció szervezeti irányelveinek kidolgozásában és egyértelmű megfogalmazásában. Az innováció kérdésében együttműködnek az érintett felekkel.

# Stratégia

- A kiváló szervezetek folyamatosan keresik az innovációs lehetőségeket. Innovációs stratégiát és irányelveket alakítanak ki, összhangban a szervezet átfogó stratégiájával, majd kommunikálják, bevezetik, értékelik és aktualizálják azokat.

# Emberek

- A kiváló szervezetek az innovációt lehetővé tevő környezet megteremtése által felhatalmazzák és tanítják munkatársaikat.

# Partnerkapcsolatok és erőforrások

- Az innováció előmozdítása érdekében a kiváló szervezetek folyamatosan építenek partnerhálózataikra. Ennek megfelelően menedzselik pénzügyeiket, technológiájukat és tudásukat.

# Folyamatok, termékek és szolgáltatások

- A kiváló szervezetek megfelelő szervezeti struktúrát, folyamatokat, módszereket és eszközöket alakítanak ki és fejlesztenek tovább, vevőik jelenlegi és jövőbeli szükségleteit szolgáló innovációs projektek és tevékenységek sikeres irányításához.

# Vevői eredmények

- A kiváló szervezetek kiemelkedő eredményeket érnek el vevőikkel kapcsolatban, és átfogóan mérik ezeket az eredményeket.



# Munkatársi eredmények

- A kiváló szervezetek kiemelkedő eredményeket érnek el munkatársaikkal kapcsolatban, és átfogóan mérik ezeket az eredményeket.

# Társadalmi eredmények

- A kiváló szervezetek kiemelkedő eredményeket érnek el a társadalommal kapcsolatban, és átfogóan mérik ezeket az eredményeket.

# Kulcseredmények

- A kiváló szervezetek kiemelkedő eredményeket érnek el szervezeti stratégiájuk kulcseredményeinek vonatkozásában, és átfogóan mérik ezeket az eredményeket.

# Szervezeti Innovációs Kiválóság program 1. fázis

- online eszközzel önértékelés lebonyolítása
- részvétel a konccenzusos önértékelés sikeres elvégzését segítő workshopon
- az önértékelés elkészítését követően szakértők helyszíni szemlén értékelnek, erősségeket, fejlesztendő területeket fogalmazznak meg és számszerű értékelést adnak a 9 fő témakörre vonatkozóan

# Szervezeti Innovációs Kiválóság program 2. fázis

- az értékelés alapján a szervezet vezetése kiválasztja a fejlesztendő területeket, melyekre fejlesztési projekt teameket hoznak létre
- a fejlesztés időszakában tapasztalatcseréket szervezünk
- a szakértői csapat szükség / igény szerint tanácsadói segítséget nyújt
- az akkreditált képző intézmények biztosítják a munkatársak szakmai fejlesztését

# Szervezeti Innovációs Kiválóság program 3. fázis

- ismételt önértékelés az online eszköz felhasználásával és a kapott eredmények összesítése
- fejlesztési folyamat lezárása, fejlesztési projektek értékelése helyszíni szemle során egy EFQM és egy innovációs szakértő közreműködésével
- amennyiben a szervezet legalább 3 sikeresen teljesített fejlesztést tud bemutatni innovációs képességének javítása terén, megkaphatja az Elkötelezett a Kiválóságért európai elismerést, melyet a brüsszeli EFQM és annak magyarországi partnerszervezete a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület adhat ki

# A program előnyei

- felkészíti a szervezetet az önértékelés, innovációs képességének felmérésére, értékelésére
- külső visszajelzést ad az elért szintről, erősségekről, fejlesztendő területekről, fejlődésről
- a szervezetet fejlődésre, fejlesztésre készíteti
- összehasonlítható a szervezet más szervezetekkel, benchmarking
- egymástól tanulás lehetősége
- magyar értékeléssel, nemzetközi elismerést ad.

# Együttműködők

- A módszertant és az értékelést az EFQM Magyarországi Partnerszervezete, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület adja, ez biztosítja az európai elismerést.
- A módszertani továbbfejlesztésekben, az értékelésekben és a képzésekben a Szövetség együttműködik a Regionális Innovációs Ügynökségek és képző intézmények szakembereivel.
- A Szövetség nemzetközi partnerkapcsolatai révén lehetőség van külföldi tapasztalatcserékre, együttműködésekre, az innovációs potenciál növelésére.



**Köszönöm a figyelmet!**

Révai András  
[revaia@innoreg.hu](mailto:revaia@innoreg.hu)

