

# Az innováció jelentősége a vállalati stratégiában

dr. Sebők András  
Cégvezető

Campden Bri Magyarország Nonprofit Kft

# Miért van szüksége egy élelmiszeripari vállalatnak innovációra?

- **Globális verseny** az élelmiszer piacon:
  - **Fokozott fenyegetés** – új versenytársak – olcsóbb és/vagy jobb termékek, új termékek és kapcsolódó szolgáltatások,
- Nem egy-egy vállalat önálló teljesítménye, terméke versenyez -- az **élelmiszerlánc összteljesítményét értékelik**, hasonlítják össze a fogyasztók
- A tegnapi hozzáadott értékkel rendelkező termékéből gyorsan a holnap tömegcikke lehet
- **Mivel szeretnék versenyt nyerni?**
  - „Elsők az átlagosak között”?
  - „A legolcsóbb”?
  - „Megkülönböztethető érték a vevő/fogyasztó számára értékarányos áron”?

# A tömegcikkek és nagy hozzáadott értékű termékek összehasonlítása

Tömegcikkek	Nagy hozzáadott értékű cikkek
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ismert tulajdonságok, sokak által kínált hasonló előnyök</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Egyedi, megkülönböztethető tulajdonságok, előnyök, értékek</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Könnyen másolható, helyettesíthető</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• „Csak nálam kapható”, nem/nehezen másolható</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ára ismert, könnyen összehasonlítható</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ára nehezen hasonlítható össze, értéket meg kell fizetni</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kis nyereség</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magasabb nyereség</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alacsony fogyasztói/vevői hűség</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nagyobb vevői/fogyasztói ragaszkodás</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gyenge alku pozíció</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erősebb alkupozíció</li></ul>

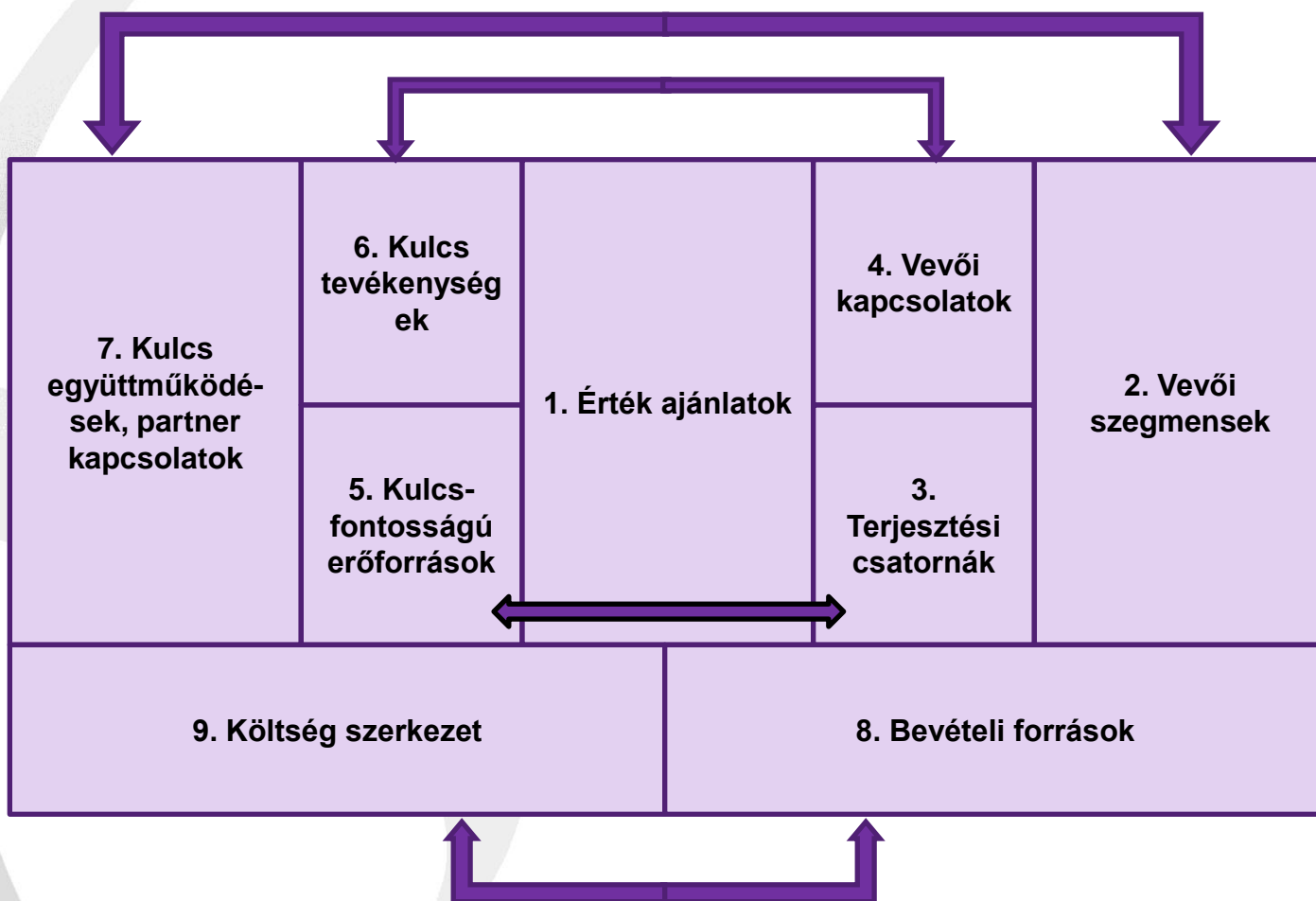
# A versenyképesség javítása az innováció segítségével - lehetőségek

- A **megkülönböztethető érték** kialakítása, amiért a fogyasztó hajlandó (többet) fizetni
- A **felesleges költségek lefaragása** az értékek rontása nélkül
- Módszeres, tervezett **együttműködés az élelmiszerlánc mentén** a partnerekkel, az **egymást kiegészítő erőforrások, képességek és szakértelem kiaknázása** a kölcsönös előnyök, közös érdekek mentén
- A **fejlett szakterületekkel**, technológiai ágazatokkal történő együttműködés az érték (innovációs) lánc mentén  
– **Szakértelmük alkalmazása az élelmiszeripari problémák megoldására.**
- **Eszköz: a vállalkozás üzleti modelljének meghatározása**

# Miben segíthet az innováció?

- Mi okozza a legnagyobb nehézséget a magyar élelmiszerek hazai és export piaci értékesítésében?
  - A termékek minősége, tulajdonságai ? ? ?
- Az innováció nem csak a termékek tulajdonságait, technológiáját érinthetik
- A vállalat **üzleti tevékenységének többi eleménél is** lehet a vevő/ fogyasztó számára **értéket jelentő újdonságot** létrehozni

# Az üzleti modell (Business Model Canvas)



Forrás: Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur 2010.)

# Az üzleti modell (1)

## 1. Az érték ajánlatok

– Milyen előnyöket kínálunk vevőink/fogyasztóink egy megcélzott szegmensének termékeinkkel és kapcsolódó szolgáltatásainkkal?

- Milyen problémájukra kínálunk megoldást?
- Hajlandók-e érte fizetni?
- Miért választják a mi ajánlatunkat?

pl. új tulajdonság, egyedi igényekre szabott, vonzó ár, könnyen hozzáférhető, kényelmes, márkanév, kapcsolódó szolgáltatások, stb.

– Kis csemege üzlet a tulajdonos nevét viselő helyi termékekkel olasz alpesi turista központban

# Az üzleti modell (2)

## 2. A vevői/fogyasztói szegmens

– Kinek kínáljuk?

- Tömegpiac, réteg piac, több független szegmens egyedi kiszolgálása (Internet alapú platform)
- Skype, Haragos Pista

## 3. A terjesztési csatornák

– Hogyan kommunikálunk a vevőkkel/fogyasztókkal és hogyan juttatjuk el hozzájuk termékeinket és szolgáltatásainkat?

- a figyelem felkeltéstől a vásárlás utáni fogyasztói támogatásig
- Intelligens vásárlás, SmartAgriFood); intelligens logisztika, EU élelmiszer export Kínába; Fornetti



# Az üzleti modell (3)

## 4. A vevői kapcsolatok

- Mi a célunk a kijelölt szegmensben?
  - Új vevők/fogyasztók megszerzése
  - A meglévő vevők/fogyasztók fogyasztásának növelése
- Milyen szolgáltatásokat igényelnek: az egyedi kiszolgálástól az önkiszolgáláson át az automatikus kiszolgálásig
- Egyedi igényekre szabott csokoládé- Choko Me

## 5. Kulcs erőforrások, képességek, meghatározó szakértelem

- Milyen fő erőforrásokra, képességekre és meghatározó szakértelemre van szükségünk, hogy az érték ajánlatunkat kialakítsuk, eljuttassuk a vevőkhöz/fogyasztókhöz és bevételt termeljünk
  - Meghatározó szakértelem: mit tudunk módszeresen, ismételhetően jobban csinálni, mint mások
  - Brazil húsmarha fajták, vegetáció és szaktudás, Pick szalámi

# Az üzleti modell (4)

## 6. Kulcs tevékenység

– Milyen kulcs tevékenységekre van szükségünk, hogy érték ajánlatunkat kialakítsuk és eljuttassuk a vevőkhöz/fogyasztókhöz és bevétel termeljünk?

- a beszerzéstől a termelésen, problémamegoldáson át az értékesítésig és a vásárlás utáni szolgáltatásig
- **svéd gyorsfagyasztott zöldborsó-feldolgozás**

# Az üzleti modell (5)

## 7. Kulcs partner kapcsolatok

– Kik a stratégiai szövetségeseink az értékajánlat nyújtásában?

- Nem versenytársak, versenytársak, közös vállalkozások, beszállítói/vevői kapcsolatok
- Milyen kiegészítő erőforrásuk, képességük, szakértelmük van, amelyeket közös értékek létrehozására lehet használni?
  - Gépgyártás technológia, IKT, orvostudomány, mezőgazdaság, stb.
  - **indiai gyorsfagyasztott mangó feldolgozás**

# Az üzleti modell (6)

## 8. Bevétel termelés

– Hogyan jutunk bevételhez?

- Eladás, utántöltés, bérbeadás, előfizetési díj, használati díj, szabadalom hasznosítási díj, franchise, rendszerfenntartás és karbantartás,
- Nespresso kávékapszulák, vevői kapcsolatok és igények ismerete alapján fejlődő országokban mással történő élelmiszer-feldolgozás fejlett országok piacára, internet alapú könyvkiadási szolgáltatás

## 9. Költség számítás

- Minimális költség vagy az érték megfizettetése
- Brazil szójatermesztés; japán wagyu marha

# A lehetséges válaszok: a magyar élelmiszeripari innováció lehetséges stratégiai területei

- Az MNÉTP ajánlásai (új Stratégiai és Innovációs Terv 2013)
- Ne csak a szokványos élelmiszeripari termékfejlesztési, technológiai megoldásokban gondolkozzunk
- Használják ki, adaptáljuk a kapcsolódó szakterületek tudását, megoldásait (gépgyártás technológia, IKT, élelmiszerlánc-menedzsment, stb.)
- Eredeti ötletek az üzleti megközelítéshez

# Fő kutatási és innovációs területek (1)

- A hozzáadott érték növelése, a minőség javítása és a hatékonyság javítása az élelmiszer-feldolgozásban
- Az élelmiszer előállítás fenntarthatóságának javítása
- Tudás transzfer
- Támogató területek
  - Az élelmiszer és a fogyasztó
  - Élelmiszerbiztonság
  - Egészségesebb étrend a közegészség javítása
  - Élelmiszerlánc menedzsment
- Az innovációt támogató környezet javítása

# A hozzáadott érték növelése, az élelmiszer-minőség és a hatékonyság javítása az élelmiszerláncban

- Hozzáadott érték – minőség élvezet, kényelem
  - egészséges étrendet támogató termékek, megoldások
  - hagyományos és kézműves élelmiszerek (teljesítmény javítás, a piacra jutás segítése, fejlett logisztika, gépgyártás-technológia, IKT, új üzleti modellek
  - a fogyasztói bizalom erősítése, a tájékoztatás javítása, átláthatóság – IKT eszközök)
- A hatékonyság javítása a felesleges költségek csökkentésével (IKT, gépgyártás technológia, energia, víz)
- A kiegészítő erőforrások, képességek és szakértelem kombinálása az élelmiszer láncokban és hálózatokban
- A technológiai folyamatok modellezése (virtuális és kibővített/augmented valóság)

# Az élelmiszer előállítás fenntarthatóságának javítása (1)

- A fenntarthatóságot befolyásoló **legfontosabb tényezők meghatározására** szolgáló **módszerek** fejlesztése
- **Mintarendszerek** helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi élelmiszer-láncoknál
- A **Jó Gyakorlat példáinak** összegyűjtése, közzététele, oktatása
- **Rendszer szemléletű módszerek kidolgozása a magyar nyersanyagok, mezőgazdasági termelési feltételek, hagyományok, szakértelem kiaknázására**



# Az élelmiszer előállítás fenntarthatóságának javítása (2)

- Gyakorlati megoldások
  - a környezetkárosító hatás csökkentése az élelmiszerlánc menedzsment szemlélet alkalmazásával
  - a víz, energia, anyag-felhasználás csökkentése a folyamatok optimalizálásával, a folyamatszabályozás javításával, intelligens érzékelő rendszerekkel, tökéletesebb berendezésekkel
  - az élelmiszer veszteségek és hulladékok csökkentése
  - az elsődleges termelés hatékonyságának javítása (IKT, gépgyártás technológia) más szakterületek megoldásainak alkalmazásával

# Az élelmiszer előállítás fenntarthatóságának javítása (3)

- A fenntarthatóság rendszer szemléletű megközelítése
  - A **meglévő technológiák újra értékelése** értéklánc és költség elemzés alapján
  - Együttműködés az **élelmiszerlánc mentén a szervezeti kapcsolatok és a feladat megosztás optimalizálása**
  - A **magyar fogyasztó fenntartható élelmiszer előállításra** vonatkozó attitűdjének és megatartásának megértése és módosítása

# Előfeltételek, közös feladatok

- Az ipar, a KKV-k számára a tudásátadás erősítése
  - az ipar saját tudásátadás központja
  - a határterületekkel történő együttműködés
  - a gyakorlati oktatások új témái és módszerei
  - az ipar és a kutatók tapasztalatszerése
- Az innovációt támogató környezet javítása
  - élelmiszerkutatói infrastruktúra hálózat
  - félüzemi kísérleti feltételek
  - KFI munkahelyek adókedvezménye
  - vállalkozás barát él. Ip. KFI pályázatok
  - az innováló vállalkozások jogbiztonsága, adminisztrációs terheinek csökkentése
- Részletesebb bemutatás a mellékletben

# Melléklet

# Tudás átadás (1)

- A tudás ipari hasznosításának erősítése különös tekintettel a KKV-k támogatásra
- Az élelmiszeripar tudásátadás központjának létrehozása
- A határterületekkel történő együttműködés lehetőségének kiaknázása: gépgyártás technológia, IKT, mezőgazdaság, orvostudomány, orvosi műszer gyártás, nanotechnológia, energiaipar, mikroelektronika, logisztika
- Jó Gyakorlat útmutatók, példatárak
- Az FP7 HORIZON 2020 projektekben a magyar résztvevők tapasztalatainak összegyűjtése

# Tudás átadás (2)

- Az innovációra épülő **vállalkozói szemlélet javítása, oktatása:**
  - marketing, innováció menedzsment
  - vállalkozói szemlélet, üzleti modell kidolgozása
  - élelmiszerlánc menedzsment
  - kreativitás (már az egyetemi oktatásban is)
- A **gyakorlati oktatás javítása a virtuális és kibővített (augmented) valóság** megoldásai segítségével
- Az ipar igényeinek meghatározása és kiszolgálása az oktatásban
- Ösztöndíjak, támogatás **az ipar és a kutatóhelyek közötti szakértelem cseréjéhez**
  - kutatók az iparban (1-2 év)
  - ipari szakemberek a kutatóhelyeken (1-2 év)
  - más szakterületek képviselői az élelmiszeriparban (2-3 év)

# Az innovációt támogató környezet javítása (1)

- A magyar **élelmiszerkutatói infrastruktúra** megerősítése
  - a **meglévő elemekből hálózat** létrehozása és működtetése (IKT támogatás)
  - kapcsolódó kiegészítő **hálózatok más szakterületekkel** (IKT, gépgyártás technológia, nanotechnológia, mezőgazdaság, orvostudomány)
  - **csatlakozás az európai kutatói infrastruktúra hálózathoz**
- Az **ipar, a KKV-k számára is hozzáférhető félüzemi kísérleti feltételek**
  - bérelhető
  - új üzleti modell kialakítása
- **Adókedvezmények a K+F+I ösztönzésére**
  - K+F+I személyzet alkalmazása (vállalati kutató munkahelyek)
  - a saját vagy vásárolt eredmények/szakértelem igazolt alkalmazása - utólag

# Az innovációt támogató környezet javítása (2)

- Pályázati felhívások
  - kisebb költségvetésű, **alulról építkező pályázatok**
  - az ötlettől a piacra jutásig **a teljes innovációs folyamatot hézagmentesen lefedő pályázatok** rendszere
  - a vásárolt világszínvonalú technológiák támogatása, ha külső szakemberek oktatására is használják
  - az élelmiszeripari innováció jellegéhez illeszkedő innovációs teljesítmény mutatók



# Az innovációt támogató környezet javítása (3)

- Az innováló **vállalkozások kockázatának csökkentése**
  - az **adminisztrációs terhek csökkentése**
  - **egyértelmű és fair értékelési szabályok** az innováció adóhivatali megítélésére
  - a kutatás és innováció pontos fogalom meghatározása
  - a sikeresen bevezetett vállalati innovációs projektek utólagos támogatása