

Ügyfélközpontú innovációk alkalmazása a KKV-k körében

HORVÁTH ÁGNES

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

agnes.horvath@uni-miskolc.hu

HAJDÚ NOÉMI

Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet

noemi.hajdu@uni-miskolc.hu

MOLNÁR LÁSZLÓ

Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet

laszlo.molnar@uni-miskolc.hu

BERECZK ÁDÁM

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

adam.bereczk@uni-miskolc.hu

SZÚCSNÉ MARKOVICS KLÁRA

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

klara.markovics@uni-miskolc.hu

Absztrakt

Napjainkban a vállalkozások egyre kiélezettebb versennyel néznek szembe. A versenyelőny forrásai az elmúlt években folyamatosan változtak. A kreativitás és az innovatív megoldások keresése egyre fontosabbá válik, miközben a feszes költséggazdálkodás alapkövetelmény. A verseny szorításában az ügyfélközpontú innováció lehet az egyik kulcsfontosságú sikertényező a kkv-k számára. Jelen tanulmányban egy empirikus kutatás részeredményeit mutatjuk be, vizsgálva, mennyire elterjedt az ügyfélközpontú innováció alkalmazása a kkv-k körében, milyen módszereket és digitális eszközöket használnak, valamint milyen előnyöket és akadályokat realizálnak a vállalatok az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonása során. Az eredmények azt mutatják, hogy az ügyfélközpontú innováció mérettől és ágazati hovatartozástól függetlenül sikeresen alkalmazható a vállalatoknál. A digitális megoldások, a közösségi

média platformok és az adatelemző eszközök használata sokkal könnyebbé teszi az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtését és feldolgozását. A vállalatok a legjelentősebb előnyt a megnövekedett ügyfél-elégedettségben látták, ami a vállalat imázsának növekedésével jár. Pénzügyi szempontból és működési hatékonyságuk tekintetében kisebb előnyt realizáltak. Rövid távon kevésbé tudták pénzzé tenni az ügyfélközpontú innovációk eredményeit. Az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során a vállalatok számos nehézséggel szembesülnek az ügyfelek bevonása során. A digitális készségek és a hozzáértő szakemberek hiánya volt a leginkább hátráltató tényező.

Kulcsszavak: ügyfélközpontú innováció, KKV szektor, digitális eszközök

1. Bevezetés és szakirodalmi összefoglaló

A következő bevezető részben áttekintjük az innováció meghatározásának elméleti megközelítéseit és az innovációs narratívák gyakorlati alkalmazhatóságát a kkv-k számára. Ily módon megvizsgáljuk az ügyfélközpontú innováció (CCI) kisvállalati magyarázatát is.

A menedzsment tanulmányok az innovációt olyan új ötletek, termékek, szolgáltatások vagy üzleti modellek bevezetésének céltudatos és szisztematikus folyamatként határozzák meg, amelyek értéket teremtenek, ösztönzik a versenyképességet és táplálják a növekedést egy szervezeten belül. Számos tevékenységet foglal magában, mely támogató szervezeti környezetet, stratégiai menedzsmentet igényel, valamint elengedhetetlen feltétele a kockázatvállalásra és a sikerekből és kudarcokból való tanulásra való hajlandóság. Az innováció magában foglalja új ötletek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások létrehozását, megvalósítását és terjesztését egy szervezeten belül. Stratégiai eszköz a versenyelőny megszerzéséhez, a növekedés ösztönzéséhez és a változó piaci feltételekhez való alkalmazkodáshoz. (Dymitrowski és Mielcarek, 2021)

Vannak kritériumok, amelyek meghatározzák az innovációt az üzleti szervezetekben. Az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett ötletek, megközelítések vagy megoldások bevezetését jelenti, amelyek eltérnek a status quo-tól. Magában foglalja mind a radikális

áttöréseket, mind a fokozatos fejlesztéseket (újdonság). Az innováció célja, hogy értéket teremtsen olyan új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztésével, amelyek megfelelnek az ügyfelek igényeinek, javítják a működési folyamatokat a hatékonyság javítása érdekében, vagy olyan új üzleti modelleket vezetnek be, amelyek bevételt generálnak és növelik a jövedelmezőséget (értékteremtés). Az innováció strukturált folyamat, amely különböző szakaszokat foglal magában, beleértve az ötletgenerálást, az értékelést, a fejlesztést, a megvalósítást és a terjesztést. Szisztematikus irányítást és koordinációt igényel ahhoz, hogy hatékonyan navigáljon ezekben a szakaszokban (szisztematikus folyamat). Az innováció beágyazódik a szervezeti kontextusba, és olyan tényezők befolyásolják, mint a vezetés, a kultúra, az erőforrások, a struktúrák és a stratégiák. Az innováció szorosan kapcsolódik a tanuláshoz és a tudásteremtéshez. (McKinsey/a, 2022) Azok a szervezetek, amelyek elősegítik a folyamatos tanulás, kísérletezés és tudásmegosztás kultúráját, nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek innovációs erőfeszítéseikben (tanulás és tudásteremtés). A menedzsment tanulmányok elismerik a külső együttműködés fontosságát az innovációban. (Albuquerque, 2013) A külső érdekelt felekkel, például ügyfelekkel, beszállítókkal, kutatóintézetekkel és más szervezetekkel való kapcsolattartás értékes betekintést, erőforrásokat és együttműködési lehetőségeket (külső együttműködést) biztosíthat. (Itonics, 2023)

Az innováció létfontosságú azoknak a vállalkozásoknak, amelyek versenyképesek akarnak maradni, alkalmazkodni akarnak a változó piaci dinamikához és ösztönözni akarják a növekedést. Az innováció gyakorlati szempontjait Itonics, 2023; McKinsey/a, 2022; Albuquerque, 2013 alapján az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A vállalkozásoknak világos stratégiai jövőképpel kell rendelkezniük, amely összhangban van általános céljaikkal és célkitűzéseikkel. Ennek a jövőképnek kifejezetten magában kell foglalnia az innovációt, mint központi elemet, és kommunikálnia kell a szervezet elkötelezettségét az innovációs kultúra előmozdítása iránt.
- Az innovációs kultúra kiépítése minden innovációs cél szempontjából kulcsfontosságú. Ez magában foglalja egy olyan

környezet előmozdítását, amely ösztönzi a kreativitást, a kockázatvállalást és a tanulást.

- A hatékony vezetés döntő szerepet játszik a vállalaton belüli innováció ösztönzésében. A vezetőknek támogatniuk kell az innovációs kezdeményezéseket, erőforrásokat és forrást kell biztosítaniuk, valamint olyan légkört kell teremteniük, amely ösztönzi az alkalmazottakat ötletek létrehozására és megvalósítására.
- A célzott források – beleértve a finanszírozást, a személyzetet és az időt – elosztása elengedhetetlen az innováció előmozdításához. A vállalkozásoknak mechanizmusokat – például innovációs költségvetéseket vagy célzott innovációs csoportokat – kell létrehozniuk annak biztosítása érdekében, hogy az innovációs erőfeszítések megkapják a szükséges támogatást és figyelmet.
- A vállalaton belüli különböző funkciók és részlegek közötti együttműködés kulcsfontosságú a sikeres innovációhoz. A vállalkozásoknak elő kell segíteniük a különböző szervezeti egységek vezetői közötti "innovációs párbeszédet" és/vagy különböző szakértőkből álló "innovációs csoportokat" kell létrehozniuk.
- A vállalkozásoknak folyamatokat és platformokat kell létrehozniuk az ötletek generálására és megragadására. Ilyen technikák lehetnek például az ötletbörze, az ötletládák, innovációs versenyek vagy online együttműködési platformok.
- Az innováció folyamatos tanulást és alkalmazkodást igényel. A vállalatoknak magukévá kell tenniük a tanulási gondolkodásmódot, aktívan keresniük kell a visszajelzéseket és a betekintést, valamint elemezniük kell az innovációs kezdeményezések sikerét.
- Az ügyfélközpontú megközelítés alkalmazása kulcsfontosságú az innovációban. A vállalatoknak prioritásként kell kezelniük az ügyfelek igényeinek és preferenciáinak megértését. A piackutatás elvégzése, az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtése és az ügyfelek bevonása a közös alkotási folyamatba segíthet annak biztosításában, hogy az innovációk

relevánsak legyenek és megfeleljenek a piaci igényeknek.
(Itonics, 2023; McKinsey/a, 2022; Albuquerque, 2013)

Az innováció e gyakorlati szempontjaira összpontosítva a vállalkozások olyan környezetet teremthetnek, amely táplálja és támogatja az innovatív ötleteket, fokozza a versenyképességet és ösztönzi a fenntartható növekedést.

Az ügyfélközpontú innováció új termékek, szolgáltatások vagy megoldások tervezését, fejlesztését és megvalósítását jelenti, amelyek elsődleges célja a megcélzott ügyfelek egyedi igényeinek, preferenciáinak és vágyainak megértése és kielégítése. Segít aktívan bevonni az ügyfeleket az innovációba, betekintést és visszajelzéseket gyűjteni, és ezeket az információkat felhasználva olyan ajánlatokat létrehozni, amelyek közvetlenül megfelelnek az igényeiknek, és kiemelkedő értéket nyújtanak. Azáltal, hogy az innovációs folyamatban előnyben részesítik az ügyfeleket, a vállalatok ösztönözhetik a növekedést, kiépíthetik az ügyfélhűséget és fenntartható sikereket érhetnek el. Napjainkban széles körben elterjedt az ügyfélközpontú innováció fogalma, amelynek lényege, hogy a termék- és szolgáltatásfejlesztéseket a vállalatok az ügyfelekkel együtt végzik. (Zajkovska és Melosh 2021) A koncepció hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak aktívan be kell vonniuk ügyfeleiket a termékek és szolgáltatások fejlesztésébe. Ez a stratégia felismeri, hogy az ügyfelek jelentősen befolyásolják a vállalat teljesítményét, és hogy véleményüket, javaslataikat és igényeiket figyelembe kell venni az új termékek és szolgáltatások fejlesztésekor. Az ügyfelek az innovációs életciklus számos szakaszában részt vesznek az ügyfélközpontú innovációban, beleértve az ötletgyűjtést, a koncepciógenerálást, a prototípuskészítést, a tesztelést és a finomítást. Az ügyfelek visszajelzése ezekben a szakaszokban lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy olyan árukat és szolgáltatásokat fejlesszenek ki, amelyek vonzóak a célközönségük számára azáltal, hogy többet megtudnak preferenciáikról, problémáikról és vágyaikról. A vállalatok ügyfélközpontú innovációkat fejlesztenek ki különböző taktikák és módszerek alkalmazásával. Ezek közé tartozik az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtése fókuszcsoportokon, interjúkon és felméréseken keresztül; az ügyfelek fogyasztói és viselkedési trendjeinek tanulmányozása; ügyféladatok elemzése; valamint az

ügyfelek közvetlen bevonása közös munkamenetekbe vagy bétatesztelési kezdeményezésekbe. (Zajkovska és Melosh 2021)

A vállalatok többféle módon profitálhatnak az ügyfélközpontú innovációból. Először is olyan árukat és szolgáltatásokat hozhatnak létre, amelyek jobban megfelelnek a fogyasztók igényeinek, növelve a lojalitást és az elégedettséget. Másodszor, az ügyfelek bevonása az innovációs folyamatba elősegítheti a közös alkotás és felelősségvállalás érzését, erősítve a vállalat és ügyfelei közötti köteléket. Végül, az ügyfélközpontú innováció versenyelőnyhöz vezethet azáltal, hogy lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy az ügyfelek preferenciáira szabott egyedi ajánlatokkal kitűnjenek a piacon. Az ügyfélközpontú innováció az ügyfélközpontú üzleti gyakorlatok felé történő elmozdulást mutatja, ahol a vállalatok prioritásként kezelik az ügyfelek igényeinek megértését és kielégítését az innováció és az üzleti terjeszkedés ösztönzése érdekében.

A fejlesztés iránti igény gyakran az ügyfelektől származik, akik aktív szerepet játszanak a folyamat során. Aztán jön a kommercializáció. Az ügyfeleket érintő innovációk típusai a következők lehetnek (Desouza et al., 2008):

1. ügyfélszegmentáció,
2. ügyfélelemzés,
3. kommunikáció az ügyfelekkel,
4. az ügyfelek interakciói a vállalattal,
5. termék- és szolgáltatásfejlesztés.

Az ügyfélközpontú innováció felé vezető első lépés az ügyfélszegmentáció, azaz az ügyfélkör csoportosítása közös jellemzők, követelmények vagy preferenciák szerint. A vállalatok jobban megérthetik ügyfeleik különböző igényeit azáltal, hogy szegmentálják őket, majd kifejezetten ezekre a szegmensekre fejleszthetnek termékeket és szolgáltatásokat. Mivel a különböző fogyasztói szegmensek eltérő igényekkel és elvárásokkal rendelkezhetnek, ez célzottabb és hatékonyabb innovációs tevékenységeket tesz lehetővé. (Zajkovska és Melosh 2021)

Az ügyfélelemzés összegyűjti és tanulmányozza a fogyasztói viselkedést, preferenciákat és visszajelzéseket. Számos technika használható, beleértve a felméréseket, interjúkat, a közösségi média megfigyelését és az adatelemzést. A vállalatok többet tudhatnak meg

ügyfelek igényeiről, problémáiról és a közelgő trendekről az általuk szolgáltatott adatok elemzésével. Mivel ezek az adatok tájékoztatják az innovációs folyamatot, a vállalatok olyan termékeket fejleszthetnek ki, amelyek megfelelnek az ügyfelek preferenciáinak és megoldják egyedi problémáikat.

Az ügyfelekkel folytatott hatékony kommunikáció kritikus fontosságú az ügyfélközpontú innováció szempontjából. A vállalatoknak aktívan együtt kell működniük ügyfeleikkel, hogy ötleteiket, visszajelzéseiket és javaslataikat kérjék. Ez különböző csatornákon keresztül történhet, beleértve az online közösségeket, az ügyfelek visszajelzési fórumait és a közvetlen interakciókat. A nyílt kommunikáció révén a vállalatok együttműködési kapcsolatot építhetnek ki ügyfeleikkel, és biztosíthatják, hogy hangjukat meghallják és figyelembe vegyék az innovációs folyamatban.

Az ügyfélközpontú innováció révén a vállalatok arra törekszenek, hogy örömteli és értelmes kapcsolatokat építsenek ki ügyfeleikkel. Ez magában foglalja olyan élmények és érintkezési pontok létrehozását, amelyek növelik az ügyfelek elkötelezettségét és elégedettségét. Az ügyfélszolgálati rendszerek, a felhasználóbarát felületek, a zökkenőmentes vásárlási élmények és a személyre szabott interakciók fejlesztése mind olyan területek, amelyekbe a vállalatok befektethetnek. A vállalatok tartós kapcsolatokat építhetnek ki, és betekintést nyerhetnek az adatokba, hogy további innovációt ösztönözzenek azáltal, hogy az ügyfélinterakciók maximalizálására összpontosítanak. Az ügyfélközpontú innováció végső célja olyan termékek és szolgáltatások létrehozása, amelyek megfelelnek a fogyasztói igényeknek és preferenciáknak. A vállalatok konzultálnak ügyfeleikkel egy termék vagy szolgáltatás fejlesztése során, és kikérik véleményüket. Az ötletfejlesztés, a koncepciótesztelés, a prototípuskészítés és a béta tesztelés ebbe a kategóriába tartozik. A vállalatok olyan szolgáltatásokat fejleszthetnek ki, amelyek vonzóak a célközönségük számára, és növelik az ügyfelek elégedettségét és elfogadását azáltal, hogy a fogyasztói visszajelzéseket beépítik a fejlesztési folyamatba. (Zajkovska és Melosh 2021)

Összefoglalva, a fogyasztóközpontú innováció értékeli az ügyfelek részvételét az innovációs folyamatban. Ez magában foglalja az ügyfélszegmensek megértését, az ügyféladatokat elemzését, az

ügyfelek közvetlen elérését, az ügyfélinterakciók maximalizálását, valamint az ügyfelek preferenciáinak megfelelő áruk és szolgáltatások létrehozását. A vállalatok javíthatják az ügyfelek elégedettségét, hűségét és általános üzleti teljesítményét azáltal, hogy ügyfeleik igényeit innovációs tevékenységeik középpontjába helyezik.

A McKinsey 110 európai vállalatot vizsgáló tanulmánya szerint azok az ügyfélközpontú szervezetek, amelyek innovatív folyamataik során az ügyfelek bevonására összpontosítanak, kilencszer gyorsabban növelik bevételüket, mint azok, amelyek nem. A felmérés szerint a vállalkozásoknak csak 36%-a valóban ügyfélközpontú, de ezen cégek átlagosan 8,7%-os növekedést tapasztalnak az értékesítésben. A jelentés szerint az ügyfélközpontú vállalkozások nagyobb valószínűséggel tartják meg az ügyfeleket, és ezek az ügyfelek hajlamosabbak arra, hogy ezeket a vállalkozásokat népszerűsítsék, ajánlják barátaiknak és családjuknak, elősegítve ezzel a növekedést. Az alacsony ügyfélközpontúsággal rendelkező szervezetekhez képest az erős ügyfélközpontú vállalkozások négyszer nagyobb valószínűséggel rendelkeznek elégedett alkalmazottakkal. Egy másik, 2023 elején végzett tanulmány az észak-amerikai kiskereskedők több mint 600 alkalmazottját kérdezte meg, hogy felmérje véleményüket a vásárlóközpontúságról. A kutatás szerint az ügyfélközpontúság a jövőbeli pénzügyi teljesítmény alapvető mutatója. (Article and Kearney, 2023; McKinsey/B)

Az ügyfélközpontú innováció alkalmazásának előnyeit és lehetséges kihívásait az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Az ügyfélközpontú innovációs megközelítés bevezetésének gyakorlati előnyei és kihívásai

ELŐNYÖK	LEHETSÉGES KIHÍVÁSOK
Javuló ügyfél-elégedettség: Ha az ügyfelek úgy érzik, hogy megbecsülik őket, és igényeiket kielégítik, nagyobb valószínűséggel lesznek hűségesek a márka iránt, ismételten vásárolnak, és ajánlják az üzletet másoknak.	Pontos ügyfélismeretek megszerzése: A vállalkozásoknak robusztus piackutatásba, ügyfél-visszajelzési mechanizmusokba és adatelemzési képességekbe kell befektetniük, hogy megbízható és hasznosítható ügyfélismeretekhez jussanak.
Versenyelőny: Ez a piaci részesedés növekedését, az ügyfelek megtartását és a márka hírnevének erősödését eredményezheti.	Különböző ügyféligenyek kiegyensúlyozása: A vállalkozásoknak azonosítaniuk kell a kulcsfontosságú ügyfélszegmenseket, és olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek hatékonyan szolgálják ki a különböző ügyfélcsoportokat.
Növekvő ügyfélhűség és érdekképviselés: Az elégedett ügyfelek nagyobb valószínűséggel válnak hűséges vásárlókká, és többször választják az üzletet a versenytársakkal szemben.	A belső kultúra és folyamatok összehangolása: A vállalkozásoknak ügyfélközpontú gondolkodásmódot kell kialakítaniuk, és a belső folyamatokat, rendszereket és ösztönzőket úgy kell összehangolniuk, hogy támogassák az ügyfélközpontú innovációt.
Továbbfejlesztett termékfejlesztés: Az ügyfélközpontú innováció csökkenti annak kockázatát, hogy olyan termékeket vagy funkciókat fejlesszenek ki, amelyek nem találnak visszhangra a célközönségnél.	Adatvédelem és etika: A vállalkozásoknak el kell igazodniuk a szabályozási követelmények között, és biztosítaniuk kell, hogy az ügyféladatokat felelősségteljesen és átláthatóan kezeljék.
Növekvő bevételek és üzleti növekedés: Az ügyfélközpontú innováció új piaci lehetőségeket is megnyithat, új ügyfeleket vonzhat, és támogathatja az üzleti növekedést.	A jövőbeli ügyféligenyek előrejelzése: Szükséges a jövőbeli vásárlói trendek előrejelzése, ami megköveteli a vállalkozásoktól, hogy beruházzanak a piackutatásba, a trendelemzésbe és a vásárlói viselkedés folyamatos nyomon követésébe.
Jobb döntéshozatal: A vállalkozások megalapozott döntéseket hozhatnak a	Az ügyfél-visszajelzések és az innovációs folyamatok integrálása: A vállalkozásoknak mechanizmusokat

vásárlói preferenciák, a piaci trendek és a változó fogyasztói magatartás alapján.	kell létrehozniuk a vevői visszajelzések szisztematikus rögzítésére és elemzésére.
Hatékony erőforrás-elosztás: Az ügyfelek prioritásainak megértésével a vállalkozások rangsorolhatják a beruházásokat, racionalizálhatják a működést, és optimalizálhatják az erőforrások elosztását az ügyfelek számára legnagyobb értéket teremtő területekre.	A rövid és hosszú távú célok kiegyensúlyozása: A vállalkozásoknak meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt az azonnali vevői igények kielégítése és a hosszú távú innovációs kezdeményezésekbe való befektetés között.
Folyamatos fejlesztés: Azáltal, hogy a vállalkozások aktívan keresik az ügyfelek visszajelzéseit és beépítik azokat az innovációs folyamatba, azonosíthatják a fejlesztendő területeket, továbbfejleszthetik kínálatukat, és alkalmazkodhatnak a változó piaci dinamikához.	Versenykörnyezet és piaci zavarok: A vállalkozásoknak az iparági zavarok, az új technológiák és a változó piaci dinamikák között kell eligazodniuk ahhoz, hogy relevánsak maradjanak. Ha nem sikerül alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, az a piaci részesedés és az ügyfélhűség elvesztéséhez vezethet.

Forrás: Zhang, Wang and Liu, 2020 & Klingebiel and Rammer, 2013 & McKinsey/C

Összességében az ügyfélközpontú innováció az ügyfelet helyezi az üzleti stratégiák és a döntéshozatal középpontjába. A vállalatok az ügyfelek igényeinek megértésével és kielégítésével növelhetik az ügyfelek elégedettségét, hűségét és ezáltal üzleti sikerüket. Bár az ügyfélközpontú innováció számos előnnyel jár, számos kihívással is szembe kell nézniük a vállalkozásoknak. Ezen kihívásoknak a leküzdése stratégiai tervezést, kulturális változást, technológiába és elemzési eszközökbe történő befektetést, erős vezetésket és folyamatos ügyfél-elkötelezettséget igényel. Az ügyfélközpontú innováció iteratív folyamat, és a vállalatoknak folyamatosan tanulniuk, alkalmazkodniuk kell, hogy megfeleljenek a változó ügyfélelvárásoknak. (McKinsey/C). Ez a tanulmány azt vizsgálta, hogy a kkv-k hogyan hoznak létre és valósítanak meg ügyfélközpontú innovációkat, milyen digitális technológiákat használnak, és milyen előnyöket és akadályokat észlelnek az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonása során. A következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. Mennyire elterjed az ügyfélközpontú innováció alkalmazása a kkv-k körében?
2. Milyen módszereket és digitális eszközöket alkalmaznak az ügyfelek innovációs tevékenységbe történő bevonására?
3. Milyen előnyöket realizálnak az ügyfélközpontú innováció révén, és melyek a fő akadályok és nehézségek?

2. Módszertan

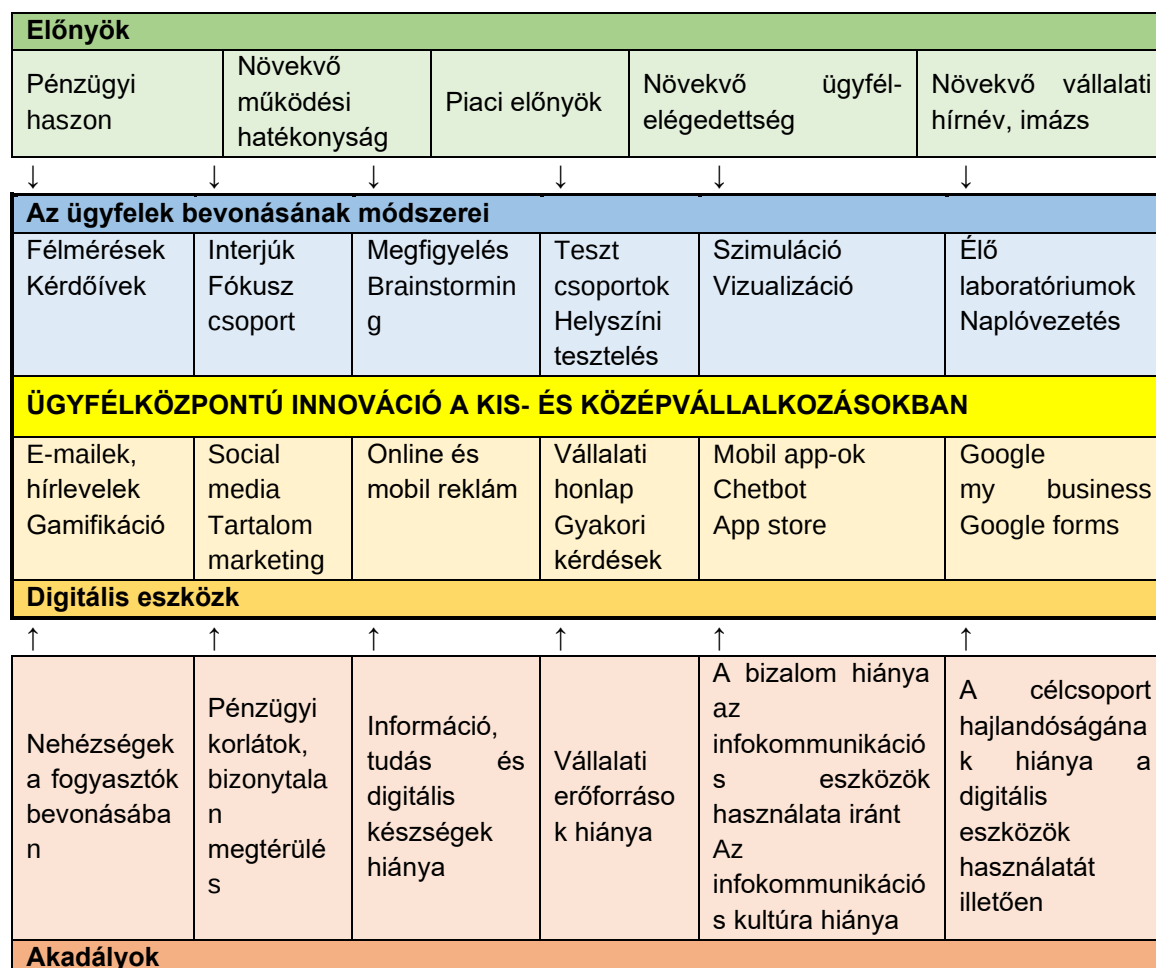
A kutatásunk során kérdőíves felmérést végeztünk a kis- és középvállalkozások körében. A megkérdezést online végeztük (a Survey Monkey segítségével). A felmérésre 2021. április 7. és június 8. között került sor. A kérdőívet 101 válaszadó indította el 11 különböző országból, de csak 95 válasz volt értékelhető. A legtöbb válasz (82%) Németországból, Magyarországról, Lengyelországból és Dániából érkezett. A felmérésben részt vevő további országok közé tartozik Litvánia, Fehéroroszország, Észtország, Finnország, Bulgária, Lettország és Oroszország. A célcsoport a mikro-, kis- és középvállalkozások voltak (a válaszadók 60%-a mikro-, 18%-a kis- és 9,5%-a középvállalkozás volt), de a válaszadók között nagyvállalatok is voltak (12,6%). (Válaszaikat nem zártuk ki az elemzésből, hanem kontrollcsoportnak tekintettük.) A válaszadók ágazati hovatartozása változatos képet mutat. A megkérdezett vállalatok/szervezetek több mint 80%-a több mint öt éve működik. Mivel a felmérés során gyűjtött adatok nem tekinthetők reprezentatívnak, az adatelemzés során kapott megállapítások nem általánosíthatók, azaz az eredmények csak a mintára érvényesek. Az adatelemzést az IBM SPSS Statistics szoftver (26-os verzió) segítségével végeztük. Főként egyváltozós elemzéseket végeztünk (leíró statisztikák, gyakorisági táblázatok, átlagok, szórások). (Horváth et al. 2021a).

Partnereink segítségével a kérdőíves felmérés mellett jó gyakorlatokat is gyűjtöttünk 12 ország vállalatai körében. 37 best practice-t tanulmányoztuk. A legtöbb jó gyakorlatot Lengyelországból (9) és Magyarországról (8) sikerült azonosítani. Emellett Németországból 5 és Dániából 4 best practice gyűlt össze. 1-3 jó gyakorlatot tudunk összegyűjteni a következő országokból: Észtország, Finnország, Olaszország, Litvánia, Norvégia, Svédország, az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok. Ez a tanulmány nem mutatja be az egyedi

eseteket, csak az azokból levont következtetéseket, kiegészítésként említve a kérdőíves felmérés eredményeihez. (Horváth et al. 2021b)

3. Eredmények

Kutatási kérdéseinket az alábbi logikai keret szerint fogalmaztuk meg. Először arra kerestük a választ, hogy a kkv-k alkalmaznak-e ügyfélközpontú innovációt (RQ1). Ha nem, mi ennek az oka, és ha igen, milyen módszereket és eszközöket használnak ügyfelek innovációs tevékenységekbe való bevonására (RQ2)? Végül megvizsgáltuk az ügyfélközpontú innováció kkv-k által észlelt előnyeit, valamint azokat a tényezőket, amelyek nehezítik vagy akadályozzák az ügyfélközpontú innováció megvalósítását (RQ3). Konceptiónk az 1. ábra foglalja össze.



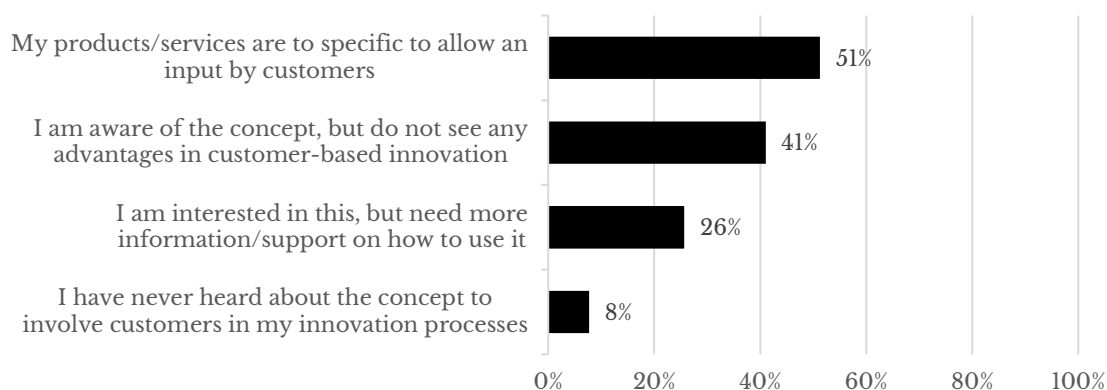
1. ábra: A kutatás koncepciója

Forrás: saját szerkesztés

Eredményeinket a kutatási kérdések mentén foglaljuk össze Horváth et al. 2021a, 2021b és 2022 alapján; Zajkovska és Melosh 2021.

3.1. Az ügyfélközpontú innováció elterjedése a KKV-k körében

Arra a kérdésre, alkalmazzák-e az ügyfélközpontú innovációt, nyolcvanhat válasz érkezett. Összesen negyvenhat szervezet valósított már meg ügyfélközpontú innovációt, negyven pedig nem. A válaszadók és az esettanulmányok kis száma miatt az eredmények ország, vállalatméret és ágazat szerinti összehasonlítása nem lehetséges. Általánosságban elmondható, hogy az ügyfélközpontú innováció szinte minden ágazatban sikeres lehet, függetlenül a vállalat méretétől, vagy elhelyezkedésétől. A kérdőíves felmérés eredményei és a jó gyakorlatok azt mutatják, hogy az ügyfélközpontú innováció számos ágazatban és számos termék esetében sikeresen alkalmazható. A leginkább elterjedt például az olyan területeken, ahol a személyre szabott termékek és szolgáltatások nagyobb jelentőséggel bírnak. Az ügyfélközpontú innováció jó példái azonban nem csak a termékek szintjén fordulhatnak elő. A folyamatok, például az értékesítés, a weboldal és a kézbesítés könnyebbé és hatékonyabbá tehetők a fogyasztói visszajelzések kihasználásával. Vagyis a növelhető általa a vállalati működés hatékonysága és a komplex ügyfélszolgálati folyamatot hatékonyabbá lehet tenni a fogyasztói visszajelzések révén. A 2. ábra azokat az okokat mutatja, amelyek miatt egy vállalkozás nem alkalmazza az ügyfélközpontú innovációt.



2. ábra: Mi az oka annak, ha nem alkalmazza az ügyfélközpontú innovációt?

Forrás: saját szerkesztés

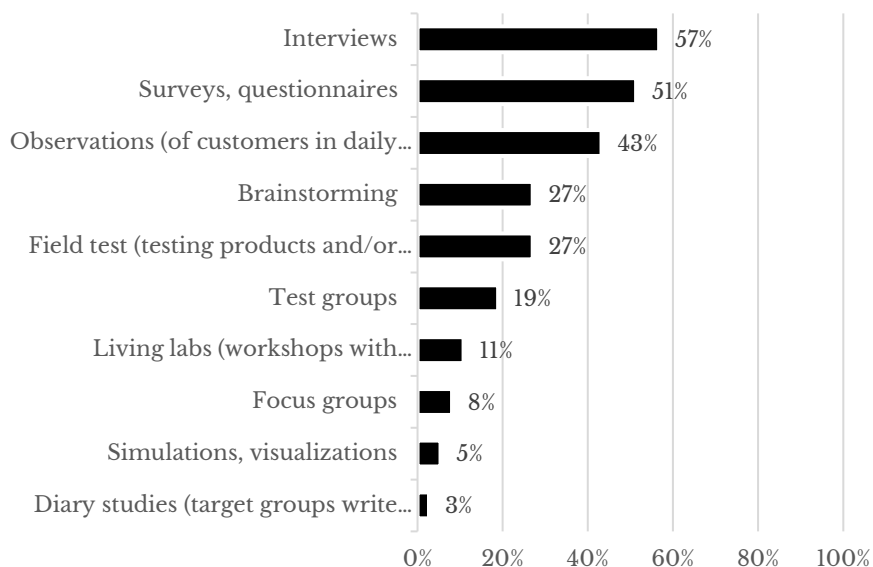
A válaszadók leggyakrabban azzal érveltek, hogy termékük/szolgáltatásuk túl specifikus ahhoz, hogy bevonják a fogyasztókat az innovációs folyamatba, vagy hogy nem látják előnyét a fogyasztók bevonásának. Azon vállalatok negyedének, amelyek nem alkalmaznak ügyfélközpontú innovációt, több információra és támogatásra lenne szüksége az ügyfélközpontú innováció megvalósításához. Viszonylag alacsony volt azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek nem ismerik ezt a fogalmat. Ezek az eredmények alátámasztják a kkv-k innovációs képzésének szükségességét.

3.2. Az ügyfelek innovációs tevékenységekbe való bevonására használt módszerek és digitális eszközök

Kutatásunk következő részében arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatok milyen módszerekkel vonják be ügyfeleiket innovációs folyamataikba. A következő módszerek szerepeltek a válaszlehetőségek között:

1. Felmérések/kérdőívek
2. Interjúk
3. Fókuszcsoporthok
4. Ötletgyűjtés
5. Megfigyelések (az ügyfeleket személyesen megfigyelik mindennapi életükben)
6. Tesztcsoporthok
7. Helyszíni tesztelés (a termékeket és/vagy szolgáltatásokat valós körülmények között tesztelik)
8. Szimulációk és vizualizációk
9. Living Labs, azaz élő laboratóriumok (az ügyfelekkel való együttműködés a vállalat laboratóriumaiban és műhelyeiben)
10. Naplóvezetés: (a célcsoportokat arra kéri, hogy írják le a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalataikat egy előre strukturált online naplóba)

Erre a kérdésre 37 értékelhető válasz érkezett a 46 ügyfélközpontú innovációval foglalkozó vállalattól (8 nagyvállalat, 5 középvállalat, 6 kisvállalat, 27 mikrovállalkozás) (3. ábra).



3. ábra: Milyen módszereket alkalmaznak az Önök vállalatánál az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonására?

Forrás: saját szerkesztés

A leggyakoribb ügyfélkapcsolati módszerek az interjúk, felmérések és kérdőívek. A válaszadók több mint fele (21, illetve 19 válaszadó) alkalmazza ezeket a módszereket, amelyek viszonylag könnyen bevezethetők és ismertebbek, különösen a kkv-k körében. Emellett az ügyfelek mindennapi életének megfigyelése létfontosságú szerepet játszik az innovációs folyamatok támogatásában. Az ügyfélközpontú innovációval foglalkozó vállalatok több mint 40 százaléka (és akik válaszoltak erre a kérdésre) használja a megfigyelési módszert. Az ötletbörzéről a válaszadók több mint negyede számolt be. A terepkísérletek, amelyek során a termékeket és/vagy szolgáltatásokat tényleges körülmények között tesztelik, ugyanezt az arányt teszik ki. Hét vállalat tesztcsoportokat használ ügyfeleik véleményének és tapasztalatainak feltárására és beépítésére. A vállalatok szektoronkénti bontása eltérő képet mutat a leggyakoribb módszerekről, így nem lehet egyértelmű következtetést levonni az ágazat sajátosságait illetően. A gyakran alkalmazott módszerekre vonatkozóan vállalatméret szerint sem találtunk szignifikáns különbséget. Az ügyfelek bevonására ritkábban használt módszerek a következők:

1. Living Labs (az ügyfelekkel való együttműködés a vállalat laboratóriumaiban és műhelyeiben): Négy vállalat használja ezt a

módszert az ügyfelek bevonására. Két vállalat a gyártásban, kettő pedig az oktatásban tevékenykedik. Három vállalatnak több mint 250 alkalmazottja van, a negyediknek pedig 10-50 alkalmazottja. Minden vállalat több mint öt éve működik. Ez a módszer a nagyobb és érett vállalatokra jellemző.

2. Fókuszcsoporthok: Három vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek bevonására. Az egyik vállalat a gyártásban, a másik az oktatásban, a harmadik pedig az egyéb szolgáltatásokban tevékenykedik. Két vállalatnak több mint 250, egynek pedig kevesebb, mint tíz alkalmazottja van. Ez a módszer is inkább a nagyobb vállalatokra jellemzőbb. Mindhárom vállalat több mint öt éve működik.
3. Szimulációk és vizualizációk: Csak két vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek megcélzására. Az egyik cég az építőiparban, a másik az oktatásban működik. Az egyik vállalatnak több mint 250, a másiknak pedig 51-250 alkalmazottja van. Ez a módszer is a nagyobb vállalatokra jellemzőbb. Mindkét vállalat több mint öt éve működik.
4. Naplókeresés: (a célcsoportokat arra kérik, hogy írják le a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalataikat egy előre strukturált online naplóba): Csak egy vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek megcélzására. A dán vállalat az oktatás területén tevékenykedik. A vállalatnak több mint 250 alkalmazottja van, és több mint öt éve működik.

Bár általános következtetéseket nem lehet levonni, felmérésünk eredményei azt sugallják, hogy az összetettebb, szervezett ügyfél-bevonási megoldásokat nagyobb valószínűséggel használják a nagy- és középvállalkozások, valamint az érettebb vállalatok. A vállalatok elsősorban az ötletgyűjtés fázisába vonják be ügyfeleiket, és minél tovább haladunk az innovációs folyamatban, annál kisebb mértékű az ügyfelek bevonása.

A kutatás kitért annak vizsgálatára is, hogy a vállalatok milyen digitális kommunikációs csatornákon keresztül lépnek kapcsolatba és kommunikálnak fogyasztóikkal. A válaszadók egyszerre több digitális kommunikációs csatornát is megjelölhettek. A legnagyobb arányban az e-mailt jelölték meg (hetvenhét válaszadóból hatvanöt). Az e-mailt a közösségi média használata követte (hetvenhét válaszadóból

harminckettő). Emellett népszerűek az online hirdetések, az interaktív weboldal és a kérdések és válaszok (több mint 20 százalék). Az újabb eszközök, például chatbotok, támogató csapatok vagy játékosítási eszközök használata jelen van, de alacsony százalékban (4. ábra). Az eszközök használata során nem lehet egyértelmű mintát azonosítani a vállalat mérete alapján.



4. ábra: Milyen (digitális) kommunikációs csatornákat használ a vállalata?

Forrás: saját szerkesztés

A legjobb gyakorlatok tapasztalatai is azt mutatják, hogy az ügyfelek elérésének leggyakoribb módszerei az interjúk, felmérések és kérdőívek, amelyek viszonylag könnyen megvalósíthatók és ismertebbek, különösen a kkv-k körében. A vállalatok egyre inkább digitális kommunikációs csatornákat használnak a kommunikációhoz és az ügyfelek eléréséhez. Az e-mail használata a legmagasabb arányú, ezt követi a közösségi média (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, YouTube). Emellett gyakran említik az online hirdetést (Google hirdetések, Instagram hirdetések), az interaktív weboldalt és a gyakori kérdések (GYIK) lehetőséget. A személyre szabott termékek esetében, vagy a kisebb vállalatok számára a személyes találkozás lehet a leginspirálóbb termékfejlesztési módszer, az online és a hagyományos offline módszerek mellett.

Fontos azonban megjegyezni, hogy az ügyfelek visszajelzésének kérése önmagában még nem innováció. Egy másik fontos lépés,

amikor a kapott fogyasztói véleményeket és tapasztalatokat beépítjük a termék/szolgáltatás fejlesztésébe, vagy hatékonyabbá tesszük a működési folyamatokat. Az egyedi, személyre szabott termékek esetében gyakran előfordul, hogy egy termék, egy az ügyfél számára bevált forma, dizájn vagy műszaki megoldás később beépül a szélesebb termékcsaládba, kihasználva tapasztalataikat. A fogyasztók és viselkedésük, szokásaik, igényeik és preferenciáik megismerése, az információk egyre tudatosabb felhasználása a marketingstratégia kulcsfontosságú eleme. Az ügyfelektől gyűjtött információk felhasználásának magasabb szintje a digitális módszerek, például az adatelemzés vagy az algoritmusok és alkalmazások használata a fogyasztók és preferenciáik jobb azonosítása, valamint a marketingkommunikáció személyre szabása és célzása érdekében. Egyes vállalatok többféle módszert használnak fogyasztók megcélzására, kombinálva az offline és online módszereket. Bár általános következtetéseket nem lehet levonni, felmérésünk eredményei azt mutatják, hogy az ügyfelek elérésére szolgáló összetettebb, szervezett megoldásokat nagyobb valószínűséggel használják a nagy és érettebb vállalatok. Fontos kérdés, hogy a vállalatok igényeik vagy szakértelmük alapján kategorizálják-e az ügyfeleket, amikor innovációba vonják be őket. Ez azért fontos kérdés, mert különböző típusú fogyasztóktól különböző típusú vásárlói visszajelzések és tapasztalatok érkezhetnek. A termékfejlesztési folyamat során különböző típusú információk gyűjthetők össze laikus ügyfelektől és professzionális felhasználóktól. Mindkét típusú információ előnyös.

3.3. Az ügyfélközpontú innováció előnyei és akadályai

A felmérés vizsgálta az ügyfélközpontú innovációk alkalmazásából származó előnyöket. A lehetséges előnyöket öt fő csoportba soroltuk:

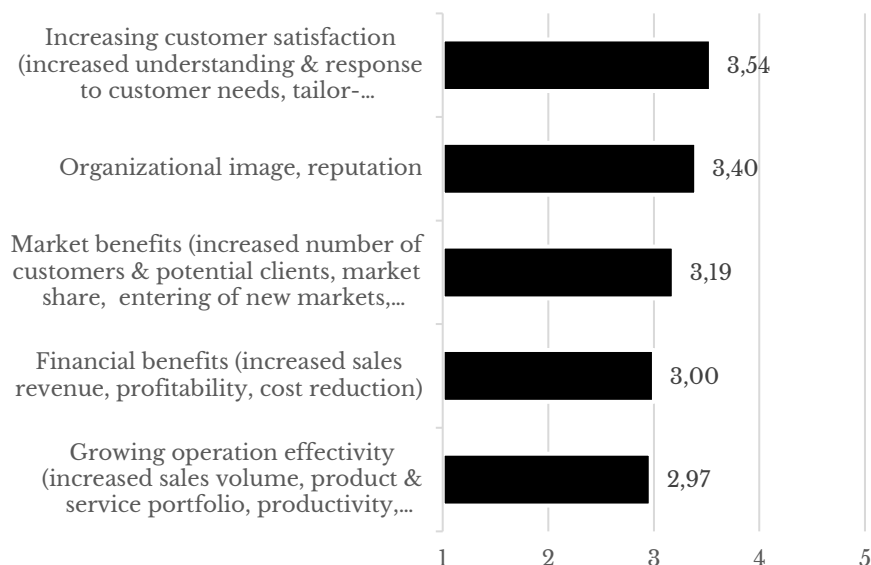
1. Pénzügyi előnyök (növekvő értékesítés, jövedelmezőség, költségcsökkentés).
2. Növekvő működési hatékonyság (növekvő értékesítési volumen, termék- és szolgáltatásportfólió, termelékenység, termék- és szolgáltatásminőség, a kommunikáció és a tranzakciók növekvő

sebessége és megbízhatósága, pozitív változás az üzleti modellben és a gyakorlatban).

3. Piaci előnyök (növekvő ügyfélszám és potenciális ügyfélszám, piaci pozíció, piaci részesedés, új piacok elérése, globális kereskedelem, földrajzi terjeszkedés, üzleti kapcsolatok, versenyképesség).
4. Növekvő ügyfél-elégedettség (az ügyfelek igényeinek jobb megértése és gyorsabb reagálás az ügyfelek igényeire, személyre szabott/adaptált termékfejlesztés, jobb és gyorsabb kommunikáció az ügyfelekkel)
5. Javuló vállalati arculat, hírnév

A válaszadók egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték, hogy vállalatuknál milyen mértékben voltak érzékelhetőek az ügyfélközpontú innovációk bevezetése révén megszerzett előnyök. Az értékek jelentése a következő: 1: nem előnyös, 5: erősen előnyös. Minden előnyre vonatkozóan 34-36 értékelés érkezett. E válaszok számtani középértékét az 5. ábra mutatja.

Az ügyfélközpontú innovációk bevezetésével a vállalatok minden területen előnyre tettek szert, bár eltérő mértékben. A legalacsonyabb átlagpontszám 2,97 volt, ami „némileg előnyös” jelentéssel bír. A vállalatok a legjelentősebb (közepes) előnyt a megnövekedett ügyfél-elégedettségben látták, ami a vállalat imázsának növekedésével jár. A pénzügyi és működési hatékonyságbeli előnyök realizálását kedvezőtlenebbül értékelték. Úgy tűnik, kevésbé tudták pénzzé tenni az ügyfélközpontú innovációk eredményeit. Az ügyfél-elégedettség és a vállalat hírnevének javulása azonban hosszú távon pénzügyileg kifizetődik.

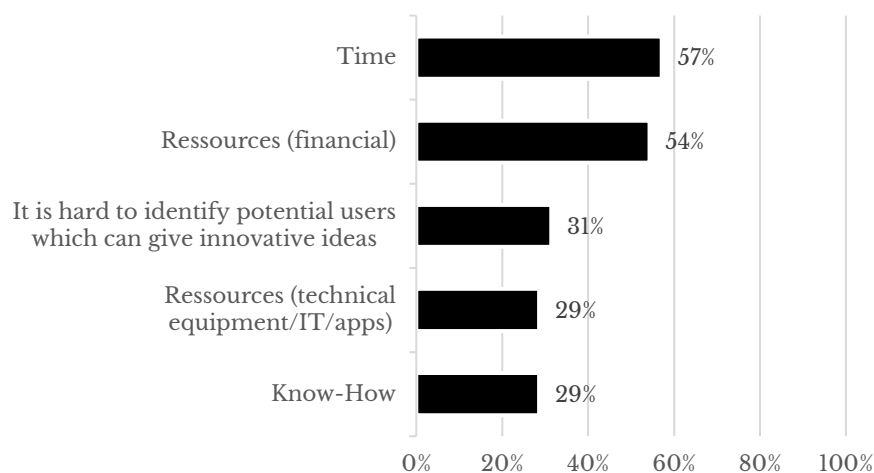


5. ábra: Milyen mértékben hozott hasznót a vállalat számára az ügyfélközpontú innováció bevezetése
 Forrás: saját szerkesztés

Ha cégméret szerint vizsgáljuk az előnyök realizálását, akkor az előnyök méretkategóriánként eltérő mértékben jelentkeztek. Harminchat cég válaszolt erre a kérdésre: húsz mikrovállalkozás, hat kisvállalat, három középvállalkozás és hét nagyvállalat. Általában a legtöbb esetben 3 és 4 közötti értékkel találkozunk, ami enyhe vagy közepes előnyt jelez. A pénzügyi és a működési hatékonyságbeli előnyöket érzékelték a legkevésbé a vállalatok. A nagyvállalatok átlagosan minden területen jelentősebb előnyöket értek el az ügyfélorientált innovációiknak köszönhetően. A kisvállalkozások az előnyöket szinte minden esetben átlag alattinak érzékelték. A mikrovállalatok közelebb álltak az átlaghoz, ami nem meglepő, mivel felülreprezentáltak voltak a mintában. A legtöbb esetben a vállalatok a piaci előnyöket emelték ki gyakorlataik bemutatásakor. A fogyasztók bevonása révén a vállalat által kínált termékek/szolgáltatások egyre inkább megfelelnek a fogyasztói igényeknek, ami növeli a fogyasztói elégedettséget és a márkahűséget, erősíti a vállalat piaci pozícióját, növeli az ügyfelek számát és az értékesítést. A többi ügyfél pozitív visszajelzése motiválhatja az új ügyfeleket, és bizalmat építhet a termék/szolgáltatás és maga a vállalat iránt. A közösségi média pozitív hatásai lehetnek közvetlenek és közvetettek is. A piaci előnyök mellett a vállalat növelheti a működési hatékonyságát azáltal, hogy megismeri

és kihasználja a fogyasztói visszajelzéseket. A piaci és működési hatékonyság előnyei azonban hosszú távon pénzügyi előnyökben is realizálódnak.

Az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során a vállalatok számos nehézséggel szembesülnek az ügyfelek bevonása során. Az ügyfelek bevonása idő- és erőforrás-igényes (infrastruktúra, technológia, informatika, emberi erőforrások és pénzügyi erőforrások szükségesek). Azon ügyfelek azonosítása, akik innovatív ötletekkel járulhatnak hozzá az innovációs folyamathoz, időt és erőfeszítést igényel. Harmincöt vállalat válasza alapján a legjelentősebb nehézséget az idő és a pénzügyi források szükségessége jelenti (6. ábra). Ez arra utal, hogy a fogyasztói vélemények megismerése és a fogyasztók bevonása elsősorban idő és pénz kérdése. A vállalatok több mint felének nehézségei voltak mindkét tényezővel. Ez valószínűleg összefügg azzal a ténnyel, hogy a kkv-knál szűkösek az emberi erőforrások, a vállalatnál nincs egyetlen személy, aki ezt külön kezelné. Ezenkívül egy másik alkalmazott felvétele további költségekkel járna számukra. Az innovatív ötletekkel rendelkező fogyasztók azonosítása, valamint műszaki és infrastrukturális követelmények nem jelentettek nehézséget a válaszadó vállalatok számára.



6. ábra: Melyek a legnagyobb kihívások ügyfelek innovációs folyamatba történő bevonása során?

Forrás: saját szerkesztés

Ezen nehézségek mellett a vállalatok azzal a problémával is szembesülnek, hogy ügyfeleik nem elég motiváltak ahhoz, hogy

visszajelzést adjanak a vállalatnak. A visszajelzési hajlandóság növelése érdekében elengedhetetlen a fogyasztók ösztönzése. Az egyik ilyen eszköz a fogyasztók érzelmeire való építés. (Lásd például Gaia mottóját: "Tanulni akarunk tőled", vagy egy "közösséghez tartozás" érzésének kialakítása) A fogyasztói visszajelzések ösztönzésének másik módja a fogyasztók pénzügyi érdekelttségének a megteremtése, például kuponok, utalványok, ajándékok, ötletversenyek vagy hűség-programok bevezetésével, vagy akár a legjobb ötletek után részesedések biztosításával.

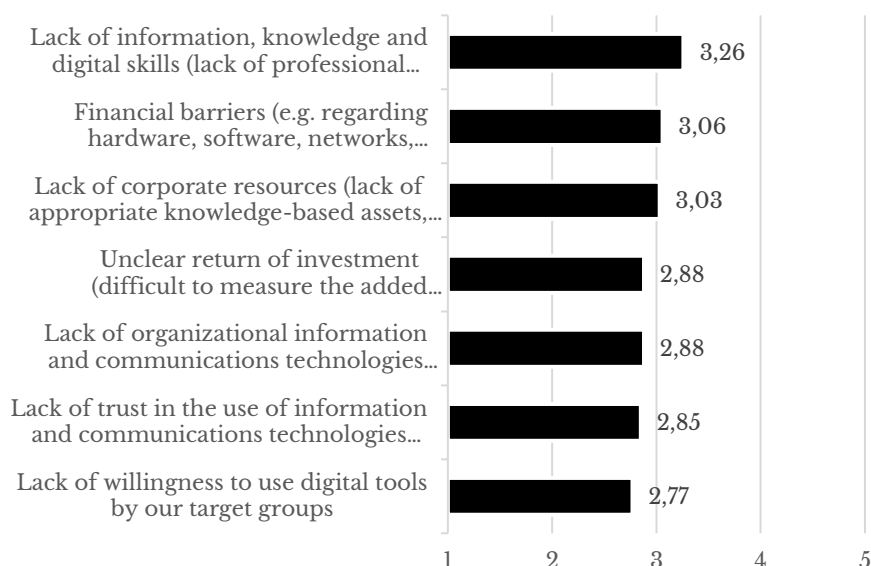
Végül a tanulmány megvizsgálta, hogy a vállalatok szerint mi a fő akadálya a digitális eszközökkel támogatott ügyfélközpontú innováció bevezetésének. Az akadályokat hat nagy csoportba soroltuk:

1. Pénzügyi akadályok (magas költségek és beruházásigény a hardver, a szoftver, a hálózatok, a képzés és a szervezeti változások tekintetében).
2. Nem egyértelmű a beruházás megtérülése (kihívást jelent a hozzáadott érték mérése, az IKT előnyeire és költségeire vonatkozó objektív információk hiánya, túl sok kockázat).
3. Az információ, a tudás és a digitális készségek hiánya (a szakemberek hiánya).
4. A vállalati erőforrások hiánya (megfelelő tudásalapú eszközök, technológiai képességek hiánya).
5. Az IKT használatába vetett bizalom hiánya (kockázatok a szellemi tulajdon és a digitális jogok védelmével kapcsolatban, problémák a digitális biztonsággal és az adatvédelemmel).
6. Az IKT-kultúra hiánya a vállalatnál.
7. A célcsoport hajlandóságának hiánya a digitális eszközök használatára.

A válaszadók egytől ötig terjedő Likert-skálán értékelhették, hogy az egyes tényezők milyen mértékben akadályozták az ügyfélközpontú innovációk megvalósítását. A numerikus értékek jelentése a következő: 1: Nem jelent kihívást, 5: Komoly kihívást jelent. Minden akadályra vonatkozóan 34-35 értékelés érkezett. E válaszok számtani középértékét a 7. ábra mutatja.

Biztató, hogy a digitális eszközökkel támogatott ügyfélközpontú innovációk megvalósítása szinte egyetlen területen sem ütközött jelentős akadályokba. A válaszadók számára a digitális készségek és

a hozzáértő szakemberek hiánya volt a leginkább nehezítő tényező, de átlagosan ezek is mindössze 3,26 pontot kaptak, ami mérsékelt kihívást jelent. Ezt követően a sorrendben a pénzügyi és erőforrás-akadályok következtek. Ezek az eredmények megerősítik várakozásainkat.



7. ábra Milyen mértékben szembesült vállalata a különböző akadályokkal a digitális technológiákat és eszközöket használó ügyfélközpontú innováció terén?

Forrás: saját szerkesztés

A kkv-k sok esetben szembesülnek az elégtelen pénzügyi források és a finanszírozási nehézségek problémájával. A beruházások megtérülésével kapcsolatos bizonytalanság, a vállalat IKT-kultúrája, a digitális megoldásokkal szembeni bizalmatlanság és a digitális megoldások ügyfelek általi elfogadása kevésbé jelentett problémát a válaszadó vállalatok számára. Megvizsgáltuk az akadályok észlelésének vállalatméret szerinti különbségeit. A kérdésre harminchat cég válaszolt: húsz mikrovállalkozás, hat kisvállalat, három középvállalkozás és hét nagyvállalat. Általában a legtöbb esetben 2 és 3,6 közötti értékkel találkoztunk, ami kis és közepes értéket jelent a kihívások értékelésében. Meglepő módon a nagyvállalatok minden területen átlagosan jelentősebb kihívásokkal szembesültek az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során. Ezeket a kihívásokat a nagyon kis méretű vállalatok is jobban érzékelték, ami szintén

várható volt. A kis- és középvállalkozások nagyobb valószínűséggel látták pozitívan a kihívásokat.

4. Következtetések

1. A kérdőíves felmérés és a legjobb gyakorlatok eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a különböző iparágakban működő kis- és középvállalkozások különböző módszereket alkalmaznak az ügyfelek ügyfélközpontú innovációba való bevonására. Széles körben használják a viszonylag egyszerű módszereket a fogyasztók bevonására, például kérdőíveket, felméréseket, csoportos vagy mélyinterjúkat, közösségi média eszközöket, különböző hűségprogramokat vagy közösségi alapú élménytálkozókat. A válaszadó vállalatok több mint ötven százaléka alkalmazza ezeket a módszereket. Míg az ügyfélinnovációhoz használt komolyabb, nehezebben megvalósítható módszereket, például szimulációkat, élő laboratóriumokat és naplóvezetést csak néhány vállalat használja, ahol a tevékenységi kör is fejlettebb technológiákra támaszkodik. Eredményeink alapján a következő következtetések és ajánlások tehetők:
2. Az ügyfélközpontú innováció a vállalat méretétől függetlenül sikeresen alkalmazható. Az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonásának számos módja van, az egyszerűbb megoldásoktól az összetettebb, drágább megoldásokig. Még a legkisebb cégek is megtalálják a megfelelő és hozzáférhető módszereket.
3. Az ügyfélközpontú innováció szinte minden ágazatban sikeresen alkalmazható. Számos példát találtunk az ügyfelek bevonására és a sikeres innovációra a gyártó vállalatoktól a szolgáltatókig. Az ügyfélközpontú innováció könnyen létrehozható a csúcstechnológiai ágazatokban vagy a személyre szabott termékeket kínáló vállalatoknál.
4. Számos módja van az ügyfelek véleményének/tapasztalatainak/igényeinek rögzítésére. A digitális megoldások, a közösségi média platformok és az

- adatelemző eszközök használata sokkal könnyebbé teszi az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtését és feldolgozását.
5. Az ügyfelek visszajelzéseinek tudatos megismerése, valamint az ügyfelek és igényeik pontos azonosítása segít a marketingstratégia és a termékinnovációk kialakításában.
 6. Az ügyfelek visszajelzéseinek megismerése önmagában nem ügyfélközpontú innováció. Az így szerzett tudást és tapasztalatot be kell építeni a termékfejlesztési folyamatba, hogy innovációról beszélhessünk.
 7. Az ügyfelek motivációjának és érdeklődésének hiánya a visszajelzések iránt megnehezíti az ügyfélközpontú innovációk létrehozását. Az ügyfelek visszajelzési hajlandóságának növelése és a motiváció megteremtése történhet például a "közösségi érzés" megteremtésével, az ügyfelek érzelmeinek befolyásolásával vagy pénzügyi érdekeltség megteremtésével, például kuponokkal, kedvezményekkel, hűségprogramokkal és ötletversenyekkel.
 8. Az ügyfélközpontú innováció révén a vállalatok számos olyan előnyt érhetnek el, amelyek közvetlenül befolyásolják a piaci pozíciót és a működési hatékonyságot, és hosszabb távú pénzügyi előnyöket hoznak a vállalkozások számára.
 9. A kkv-knak többet kell megtudniuk az ügyfélközpontú innovációról és az azt támogató digitális képességekről. Ezért nagy szükség van olyan képzésre, amely fejleszti a kkv-k ismereteit és készségeit ezen a területen.
 10. A kkv-k gyorsan és hatékonyan kommunikálnak, és jó informális kapcsolatokkal rendelkeznek, de több időre és erőforrásra lehet szükségük, ami megakadályozza őket abban, hogy megfelelő tudományos és technológiai hálózatot építsenek ki. E hálózatok kiépítése és fejlesztése, valamint a kkv-k bevonása nagyban hozzájárulhat az időbeli és erőforrás-korlátok leküzdéséhez.
 11. Számos kormányzati program támogatja a kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységét, bár a kormányzati programokhoz és információkhoz való hozzáférés gyakran bonyolult lehet. Segítségre lehet szükségük az együttműködési programokban való részvétellel kapcsolatban is.

12. A kkv-k egyik alapvető innovációs előnye, hogy képesek gyorsan tanulni, alkalmazkodni és rutinokat kialakítani.
13. A kkv-k általában egyszerű és központosított, organikus formáját szintén innovációs előnyeik közé kell sorolni.
14. A kkv-k vonzó partnerek lehetnek az innováció-orientált közös vállalkozások/stratégiai szövetségek számára, különösen, ha technológiai vezetők. Korlátozott vezetői tapasztalatuk és alárendelt hatalmi pozíciójuk azonban hátrányt jelent, amikor e tekintetben nagyvállalatokkal működnek együtt.

Tanulmányunk következtetéseinek megvannak a maga korlátai. Az eredmények rétegzett összehasonlítása (például ország, vállalatméret vagy gazdasági ágazat szerint) a jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján nem lehetséges. A minta mérete minimális ($n = 95$ vállalat). A minta almintákra való felosztása jelentősen csökkentené a válaszok számát. Lehetetlen lenne megbízható és pontos következtetéseket levonni, és az eredmények elfogadhatatlanul nagy hibát tartalmaznának. Mivel a terepmunka során gyűjtött adatok nem tekinthetők reprezentatívnak, az adatelemzés során kapott megállapítások nem általánosíthatók, azaz az eredmények csak a mintára érvényesek.

Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány az alábbi projekt keretében készült kutatás eredményei alapján készült: EU Program *Erasmus + Key Action 2: Cooperation for innovation and the exchange of Good Practices* funded project **"Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs"**. (IClinSMEs, Project NO 2020-1-DE02-KA202-007397).



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Irodalomjegyzék

Albuquerque, C. (2013) "The Study of Social Needs as a Strategic Tool for the Innovation of the Social Care Sector: The Contribution of New Technologies - What is Innovation" [Handbook of Research on ICTs for Human-Centered Healthcare and Social Care Services](#), 19. | IGI Global (2023). Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/study-social-needs-strategic-tool/14682>.

Article, A. and Kearney, P. (2023). Available at: <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/-/insights/getting-the-return-out-of-customer-centricity-how-leading-retailers-deliver-result>.

Dymitrowski, A. and Mielcarek, P. (2021) "Business Model Innovation Based on New Technologies and Its Influence on a Company's Competitive Advantage" *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), pp. 2110–2128. Available at: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060118>.

Horváth, Á.; Hajdú, N.; Molnár, L.; Tóthné Kiss, A. Szűcsné Markovics, K.; Szilágyiné Fülöp E.; Bereczk, Á., 2021a: Customer-centric Innovation in SMEs. Results of an Empirical Research. Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Horváth, Á.; Hajdú, N.; Molnár, L.; Tóthné Kiss, A. Szűcsné Markovics, K.; Szilágyiné Fülöp E.; Bereczk, Á., 2021b: Customer-centric Innovation in SMEs. Experiences of Best Practices in the use of digital technologies supporting customer innovations by SMEs Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Horváth, Á.; Molnár, L. and Hajdú, N. (editors), 2022. Digital solutions supporting customer-centric innovation in SMEs. Miskolc, Magyarország, University of Miskolc, Faculty of Economics (2022) , p.131, ISBN: 9789633582640

ITONICS – Innovation: Definition & Guide (2023). Available at: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-guide>.

K. C. Desouza, Y. Awazu, S. Iha, C. Dombrowski, S. Papagari, P. Baloh, J. Y. Kim, Customer-driven Innovation, Research Technology Management, Taylor & Francis 2008, pp. 35-44.

Klingebiel, R. and Rammer, C. (2013) “Resource allocation strategy for innovation portfolio management,” Strategic Management Journal, 35(2), pp. 246–268. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.2107>.

McKinsey/A, 2022 What is innovation? Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>.

McKinsey/B, 2020 The human touch at the center of customer-experience excellence. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-human-touch-at-the-center-of-customer-experience-excellence>

McKinsey/C, 2023 - Innovation: Your solution for weathering uncertainty. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-your-solution-for-weathering-uncertainty>.

Zajkowska, M. and Mesloh, M., 2021: Study of applied instruments, methods and procedures for the integration of customer-based innovation in SMEs. Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Zhang, F., Wang, Y. and Liu, W. (2020) “Science and Technology Resource Allocation, Spatial Association, and Regional Innovation,” Sustainability, 12(2), p. 694. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12020694>.