

DIPLOMADOLGOZAT

Tuza Zsanett

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Vezetés és szervezés mesterképzési (MA/MSc) szak

**A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ÉS AZ INNOVÁCIÓ
KÖZÖTTI KAPCSOLAT ELEMZÉSE A RITUALS
COSMETICS PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

Belső konzulens: Szabóné Dr. Benedek Andrea

Beosztás: Egyetemi docens

Belső konzulens intézete/tanszéke:

Kereskedelem és Marketing Tanszék

Készítette: Tuza Zsanett

Gyöngyös

2024

Tartalomjegyzék

Bevezetés és célkitűzések.....	2
1. Szakirodalmi áttekintés	4
1.1 Változásmenedzsment – definíció, alkalmazható modellek és módszerek	4
1.2 Innováció fogalma, innovációs modellek és innováció menedzsment	18
1.2.1 <i>A legújabb innovációk napjainkban</i>	27
1.2.2 <i>Innováció és jövőbeli trendek a kozmetikai iparban</i>	28
2. A Rituals Cosmetics bemutatása	31
2.1 SWOT analízis	33
3. Szekunder források eredményei a változás – és innovációs menedzsment területén	38
4. Anyag- és módszertan	46
4.1 Kutatási terv	46
4.2 Primer kutatás elemzése	49
4.2.1 <i>A kvantitatív kutatás eredményei</i>	49
4.2.2 <i>A kvalitatív kutatás eredményei</i>	63
5. Következtetések és javaslatok	69
6. Összefoglalás	71
Irodalomjegyzék	75
Ábrák és táblázatok jegyzéke	80
Mellékletek.....	80
Hallgatói nyilatkozat	87
Konzulensi nyilatkozat	88

Bevezetés és célkitűzések

Szakedolgozatomban a változásmenedzsment és az innováció közötti kapcsolatot elemzem és ezek fontosságát, kapcsolatát vizsgálom meg egy cég példáján keresztül. A változásmenedzsment az elmúlt években sokkal nagyobb hangsúlyt kapott, mivel minden világgazdasági és politikai esemény befolyásolja az üzleti élet menetét. A vállalkozásoknak reagálniuk kell ezekre a változásokra és nemcsak átvészelni a nehéz időszakot. A legnagyobb kihívás azonban ezeknek a változásoknak az elfogadtatása a cégen belül, az alkalmazottak részéről érkező ellenállás leküzdése. A vezetés innovatív megoldásai és maga a cégen belüli innováció elengedhetetlenek a vállalkozás sikeres működéséhez és fennmaradásához.

Mielőtt a vállalkozás vezetősége bármilyen változást kezdeményez, tisztázni kell, mi a cél, amelyet a cég el akar érni, milyen eredményeket várnak a változástól, hogyan lehet megszilárdítani az addig elért eredményeket és milyen további változtatásokra lesz szükség a cég jövőbeni sikereinek megalapozásaként. A cégvezető felelőssége, hogy felvázolja, és elfogadtassa a rövid, - közép, - és hosszútávú terveket és motiválja az alkalmazottakat, hogy együtt dolgozzanak a kitűzött célok elérése érdekében.

A változások kezdeményezését, kivitelezését és értékelését egy vállalkozás példáján keresztül fogom bemutatni. A választott cég a Rituals Cosmetics, amely igen közel áll a szívemhez, hiszen 2014-ben volt lehetőségem az egyik üzletükben dolgozni egy éven keresztül és az eddigi munkatapasztalataim közül az ott eltöltött időre emlékszem vissza a legszívesebben. Témaválasztásomat döntően befolyásolta, hogy a Rituals az elmúlt 10 évben számos változást vitt véghez, mindig szem előtt tartva a fenntarthatóság fontosságát és folyamatosan bővítették termékpalalettájukat úgy, hogy a cég alapításakor kialakított értékrend, mottó és küldetés a mai napig érvényes, miszerint a „*A boldogság az apró dolgokban rejlik. Szenvedélyünk, hogy a mindennapi rutinokat értelmes pillanatokká alakítsuk.*” (Rituals honlapja, 2021)

Dolgozatomban első lépésként röviden ismertetem a szükséges elméleti fogalmakat, először a változásmenedzsment, majd az innováció és innováció menedzsment tekintetében. A szakirodalom és az elméleti háttér részletezéséhez Dr. Dinya László Változás – és tudásmenedzsment munkáján kívül számos, az innovációval kapcsolatos anyagot is tartalmaz, többek között Jarjabka és szerzőtársa munkáját, Az innováció

alapja és megjelenési területei. A második fejezetben röviden bemutatom a Rituals céget, fókuszálva a cégen belül végbemenő változásokra és innovatív gondolkodásmódra. Mindehhez a cég vezetőjével készített interjúk és a cég helyzetéről szóló beszámolók szolgálnak információként. Ezen felül magam is elemzem a cég környezetét SWOT analízis segítségével. Munkám során alkalmaztam szekunder adatgyűjtést is a változás- és innováció menedzsment tekintetében, amelyek eredményeit a harmadik fejezetben fejték ki részletesebben.

Végül, a dolgozatomban részeként a primer kutatást is végeztem, amely mind kvantitatív, mind kvalitatív formában elkészült. Kérdőíves adatgyűjtést végeztem, az adatok elemzése során arra törekedtem, hogy feltárjam az innovatív szervezetekre jellemző tulajdonságokat és a változásmenedzsment közötti összefüggéseket. A kvalitatív kutatás egy mélyinterjú formájában történt, melynek során legfőképpen a Rituals cég alkalmazottjának személyes tapasztalatának a feltárása volt célom a változásmenedzsment területén.

Szakterületemben a következő hipotéziseket kívánom bizonyítani.

Az első hipotézisem szerint, a vállalkozások annak ellenére, hogy az elmúlt pár év eseményei következtében változásokat kényszerülnek bevezetni – ezenkívül az éppen aktuális trendeket és a piac változó kereslet-kínálat egyensúlyát is figyelembe kell venniük – elegendő a változtatások adaptív formáját alkalmazni, ami kismértékű, fokozatos változást jelent, ennek elfogadtatása és bevezetése tehát bizonyos mértékig könnyebb; a vállalkozások nem szorúlnak transzformációs változásokra, melyek sokkal nagyobb hatással lennének a szervezet egészére és így az alkalmazottak között is sokkal nagyobb fokú ellenállás léphetne fel, amely további problémákat okozhatna.

A másik hipotézisem szerint, ha az innováció csak a vállalkozás egy részét érinti – például az ügyfelekkel való kapcsolattartás formáját vagy a termékek csomagolását - ennek pozitív hatása a szervezet egészén érezhető, de nem közvetlen következménye további területek fejlesztésének szükségessége.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1 Változásmenedzsment – definíció, alkalmazható modellek és módszerek

A szervezeten belüli változás történhet külső vagy belső kényszer hatására, mely következménye lehet az aktuális gazdasági, politikai, technológiai és szociális környezet változásainak csakúgy, mint cégen belüli vezetőváltásnak, finansziális problémáknak, esetleg megváltozott munkaerő áramlásnak. Ezen tényezők, mivel előre nem látott faktorok befolyásolják az üzlet megszokott menetét a változás kényszerét létrehozva, a lehető leggyorsabb és leghatékonyabb reakciót teszik szükségessé. A változás alaposan megszervezett lépései különböző folyamatmodellek alkalmazásával érhetők el.

Sok vállalatban a változáskezelés és az innováció elkülönült diszciplínák, ámbar egymással szorosan összefüggő folyamatok. Az innováció sikeres megvalósítása, például új termékfejlesztések vagy szolgáltatásinnovációk esetén gyakran csak a vállalatok struktúráinak, szerepeinek és feladatainak megváltoztatásával lehetséges. Ehhez pedig változáskezelésre van szükség. (Innolytics, 2024)

A változás iránya lehet felülről - lefelé, ebben az esetben a vezetőség kezdeményezi a változást és ilyenkor gyakori az alkalmazottak ellenállása. A másik esetben a változás felfelé irányul, de ebben a helyzetben a vezetőség részéről érkezik az ellenállás, a szervezet tagjainak változtatási kéréseire, sok esetben a vezetőség nem adja meg a szükséges támogatást a változás kivitelezéséhez. A változás célja kétféle lehet, védekező reakció egy krízishelyzet elhárítására, esetleg egy lehetőség kiaknázásának megvalósítása érdekében.

A legismertebb folyamatmodellek a következők.

Kotter nyolc lépéses modellje

A Harvard Business School professzora J. P. Kotter 2007-ben írt Leading Change című munkája szerint, a sikeres vezetők nyolc lépésben vezetik be a változásokat, melyek sorrendje meghatározott. (1. ábra) A Kotter modell (2007) a mai napig leggyakrabban használt folyamatmodell.

Az első lépés a változtatás halaszthatatlanságának érzékelése. Annak ellenére, hogy ez a lépés egyszerűnek tűnik, a cég vezetősége már az első lépésnél elbukhat, ha alábecsüli milyen nehéz az alkalmazottait a megszokott rutinból kimozdítani. Ezenkívül Kotter megfigyelései alapján a vezetőség legalább 75%-a egyetértésben kell, hogy legyen az aktuális helyzet tarthatatlanságával kapcsolatban.

A második lépés egy olyan, megfelelően kiválasztott emberekből álló csapat létrehozása, akik a változást végrehajtják, felügyelik és a szervezetet egyben tartják a folyamat során. A változást irányító csapat tagjai általában nem a vezetőség tagjai, ami kényelmetlen helyzetet eredményezhet a megszokott céges hierarchiában.

A harmadik lépés egy, a vállalkozás javát szolgáló jövőkép kialakítása és tisztázása, és annak elérése érdekében egy stratégia pontos kidolgozása. Abban az esetben, ha a jövőkép nincs tisztán körvonalazva, és a szervezet tagjai számára nem egyértelmű, a kidolgozott stratégia nem lesz célravezető.

A negyedik lépés az új jövőkép és a változáshoz vezető stratégia kommunikálása. Ezen a ponton rendkívül fontos, hogy a változást irányító csapat viselkedése, hozzáállása összhangban legyen az általuk mondottakkal.

Az ötödik lépés a hatalommal való felruházás, a vállalkozás többi tagját érinti, annak érdekében, hogy a kialakított jövőkép érdekében leküzdjék a felmerülő akadályokat, merjenek kockázatot vállalni, megváltoztassák azokat a rendszereket és szervezeti struktúrákat, melyek nem szolgálják, vagy hátráltatják a kitűzött célok elérését.

A hatodik lépés a gyors győzelmek kivívása, mely az alkalmazottak motiváltságának fenntartását jelenti. A célok eléréséhez idő kell, mindeközben nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a vállalkozáson belül minden egyén más, épp ezért az eredményeket jutalmazni kell, ezáltal a végső célok eléréséhez vezető hosszú útszakaszokra bontva folyamatos motivációt, és „nyomást” eredményez.

A hetedik lépés az eredmények megszilárdítása és további változások elérése, melyhez szükséges a megfelelő embereket alkalmazni, jutalmazni esetleg előléptetni, annak érdekében, hogy meg tudják valósítani a változás jövőképét. Ez az a szint, ahol a menedzserek abba a hibába eshetnek, hogy túl hamar kihirdetik a sikert, mivel ahhoz, hogy a változások a szervezeti struktúra részévé váljanak, idő kell.

A nyolcadik, utolsó lépés az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában. A jövőkép megvalósítása nem jelenti a folyamat végét. Az új megoldások, változások beépülése nélkül, amint elmúlik a folyamatmodell első lépéseként említett, változtatás halaszthatatlanságának érzése, azzal együtt elkophat minden addig megvalósított cél, és eredmény. Azt is fontos kihangsúlyozni, hogy a vezetés utódlás kapcsán, az új vezető elkötelezettséget érezzen és a változásokat fenntartsa.

1. ábra: A Kotter-féle nyolc lépéses modell

Forrás: Saját szerkesztés



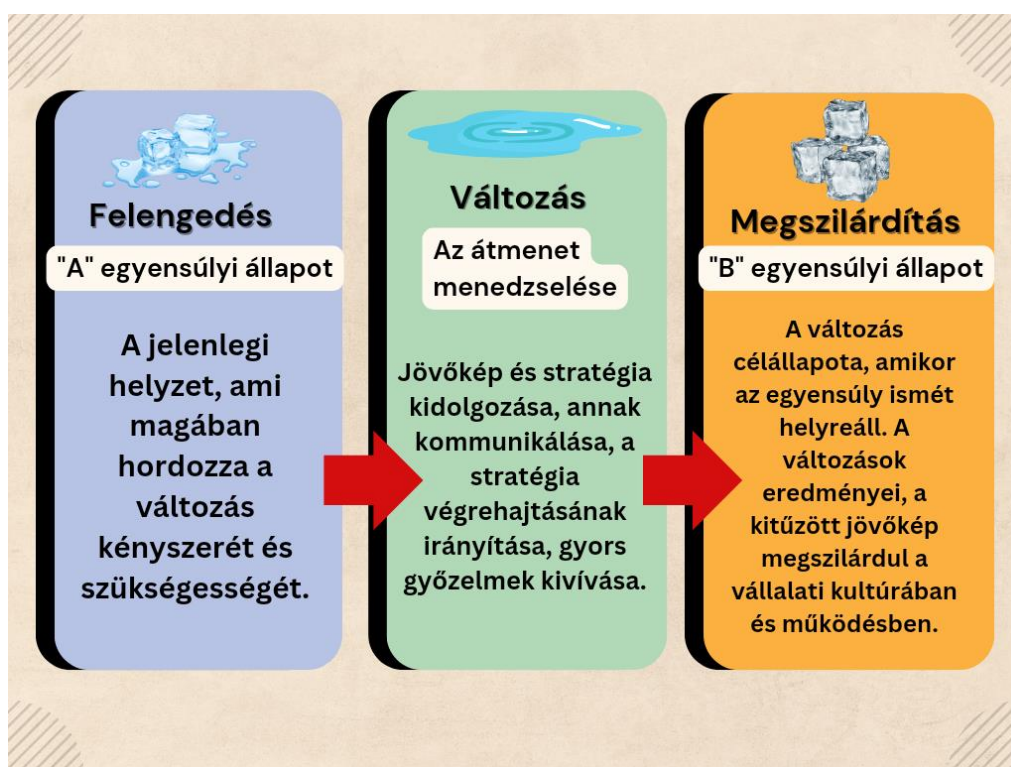
Lewin Háromfázisú modellje

Kurt Lewin szociálpszichológus (1972) 1951-ben megalkotta az egyensúlyelméletet, (2. ábra) mely A egyensúlyi állapotból egy változási folyamaton keresztül B egyensúlyi állapotba való érkezést jelenti. Ez alapján később létrehozta a Háromfázisú modellt, ezzel meghatározva a változáshoz szükséges lépéseket. Első lépés a *Felengedés*, ebben a szakaszban a vezetőségnek el kell fogadtatnia a szervezet többi tagjával, hogy a változás halaszthatatlan, mely nehézségekbe ütközhet abba az esetben, ha az alkalmazottak elégedettek a jelenlegi helyzettel. Ebben a fázisban kell kidolgozni a stratégiát, megszervezni a változás folyamatát és az alkalmazottak motivációjának fenntartását szolgáló lépéseket. A második szakasz a *Változtatás*. Ebben a fázisban a

vezetőségnek minél nagyobb mértékben be kell vonnia az alkalmazottakat a változás folyamatába. Ugyanakkor rendkívül fontos a vezetőség példamutatása, az új viselkedésforma és a hozzáállás megtanulását elősegítve az alkalmazottakban. A harmadik lépés a *Megszilárdítás*. Ez a fázis foglalja magában az elért eredmények megszilárdítását, hogy az új állapot, status quo, rutinszerűvé váljon a szervezet egészén belül, melyet oktatással és rendszeres gyakorlással érhetnek el. Fontos, hogy a régi szokások, kultúra és rendszerek visszatérését megakadályozzák. A modell alkalmazása abban az esetben nem vezet pozitív eredményre, ha a vezetőség az első vagy harmadik fázist nem dolgozza ki megfelelően, ennek következtében a felkészítés a változásra elmaradhat és a szervezeten belül sokkal nagyobb ellenállást szülhet a változások agresszív bevezetése, esetleg, az új szokások rögzítése hiányában minden visszatér a régi „mederbe”.

2. ábra: A Lewin modell

Forrás: Saját szerkesztés, Molnár (2015) alapján



Beer és szerzőtársai Hattényezős folyamata

A Beer és szerzőtársai által 1990-ben kidolgozott Hattényezős folyamat a Lewin-féle modellt vette alapul és annak első lépését bővítette tovább, osztotta be további három

folyamatra, és az utolsó megszilárdítási lépést is kiegészítette. Beer kifejtette, nem elég az új szokásokat, a változást a szervezet egészébe eljuttatni, folyamatosan felügyelni, monitorozni kell azt, és ha szükséges, be kell avatkozni, hogy az elért változás maradandó legyen. Ezek alapján a lépések a következők.

1. Szövetségesek keresése
2. Közös vízió és célállapot felvázolása
3. Konszenzus és együttműködés, kompetenciák biztosítása
4. A változás megvalósítása
5. A változás intézményesítése minden szervezeti alrendszerben
6. Változási folyamat-monitoring (Beer, M., R. Eisenstadt, et al. 1990)

McKinsey 7S modell

McKinsey 7S modellje (3. ábra) a különböző faktorok kölcsönös függőségét vizsgálja, 7 elemen keresztül, melyeket kemény és lágy elemekként különböztet meg. A kemény elemeket sokkal könnyebb meghatározni és a vezetőségnek nagyobb befolyása van ezeket irányítani. Ezzel szemben, a lágy elemek kevésbé kézzelfoghatóak és főként a szervezeti kultúra befolyásolja őket. Ettől függetlenül a lágy elemek a vállalkozás sikere érdekében egyaránt fontosak, és meghatározásuk elengedhetetlen. Az elemek a következők.

A kézzelfogható („kemény”) elemek a stratégia, a struktúra és a rendszerek:

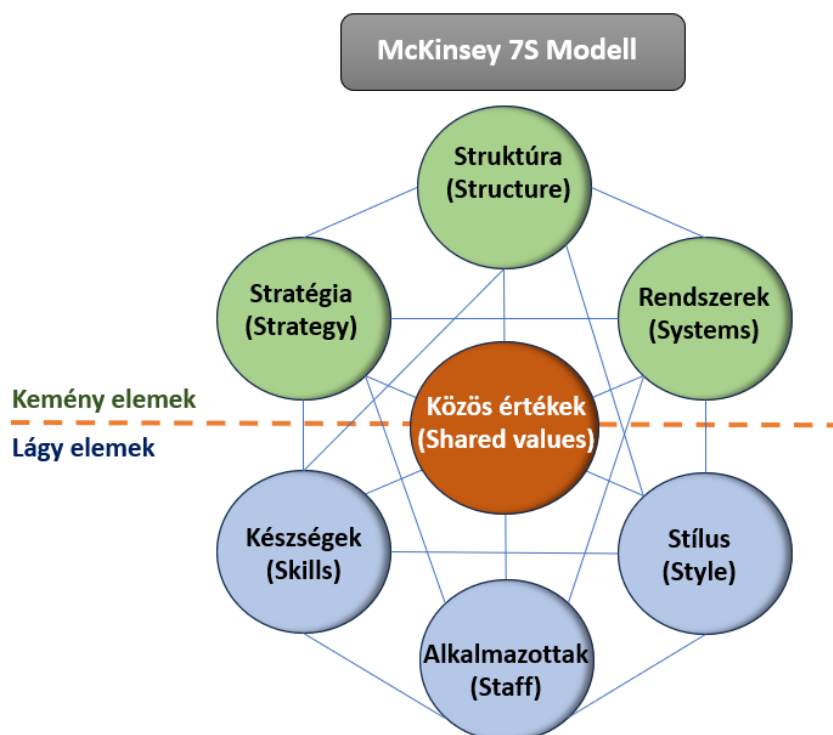
1. A stratégia (Strategy) a szervezet célkitűzései és az elérésük érdekében tett tudatos tervezés és döntéshozatal, például bizonyos termékek és szolgáltatások fontossági sorrendbe állítása és az erőforrások elosztása.
2. A struktúra (Structure) a szervezeti struktúra, hierarchia és koordináció. Meghatározza, hogy a feladatok és tevékenységek hogyan vannak megosztva és csoportosítva a szervezetben.
3. A rendszerek (Systems) azok a folyamatok és eljárások, amelyeket a szervezet alkalmaz annak érdekében, hogy a dolgok el legyenek végezve - ilyenek például a gyártórendszerek, az ellátás tervezése, a rendelésfelvételi folyamatok stb.

A „lágy” elemek a közös értékek, a stílus, az alkalmazotti állomány és a képességek / készségek:

4. Közös értékek (Shared values) azok az értékek, amelyeket a vállalat tagjai közösen tartanak. Ezek között vannak a legfontosabb meggyőződések, attitűdök és vállalat iránti elvárások.
 5. A stílus (Style) azon bizonyos szimbolikus viselkedések és a vezetési filozófia gyűjtőneve, amelyet a főnökök alkalmaznak a szervezet irányításához.
 6. Az alkalmazottak (Staff) a szervezetben lévő emberek és kollektív jelenlétük, beleértve a vezetőket, munkatársakat és munkavállalókat.
 7. Készségek (Skills) a szervezet azon képességei, amelyek szükségesek a szervezet számára a tevékenységek hatékony végrehajtásához. Ezek függetlenek az egyénektől.
- (Szinergia honlapja, 2023)

3. ábra: A McKinsey modell

Forrás: Saját szerkesztés



ADKAR modell

Az ADKAR modell megalkotója Jeffrey M. Hiatt, a ProSci Learning Centre alapítója, a változást két dimenzióra osztotta, és arra a megállapításra jutott, hogy csakis a két dimenzió – üzleti és emberi - egyidejű változtatása hozhat sikeres eredményeket. A két dimenzió belül a változás folyamata további lépésekből áll. (Hiatt, 2006)

Az üzleti dimenzió lépései:

- A változás szükségességének felismerése
- Az új jövőkép kialakítása
- A struktúra, a rendszer és az új folyamatok megtervezésre kerültek
- Az új folyamatokat kifejlesztették
- A változások, és az új megoldások megszilárdítása a szervezetben belül

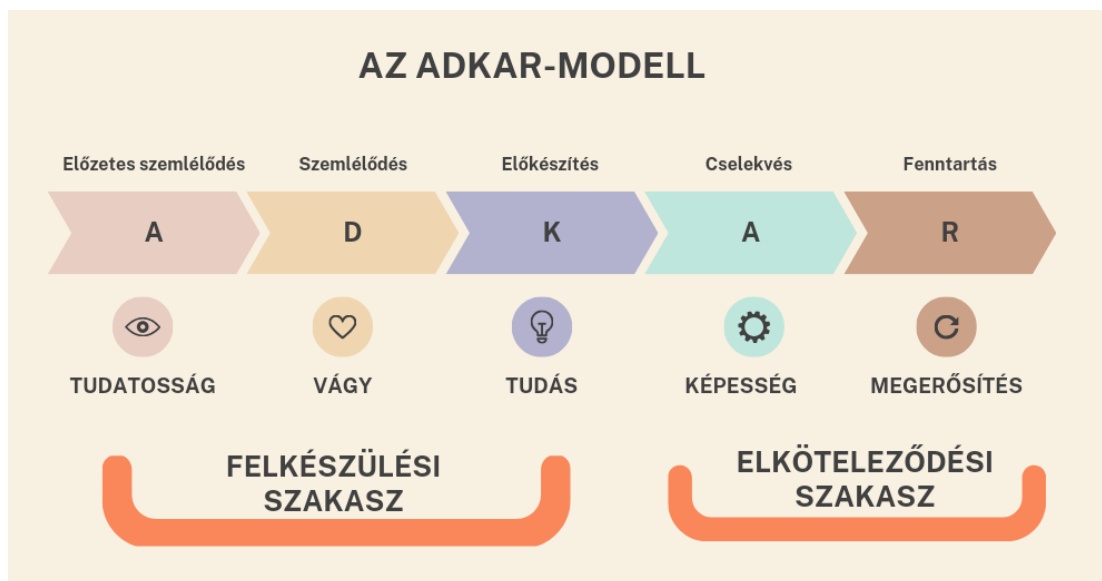
Az emberi dimenzió lépései: (4. ábra)

- *Awareness* (Tudatosság): Ez az első elem, mely csak akkor érhető el, ha az egyén felismeri és megérti a változás szükségességét, és annak kockázatát, ha a változás nem következik be.
- *Desire* (Vágy): A második elem a vágy, mely a motivációt jelképezi, és a változás elérésében való részvételt és támogatást fejezi ki.
- *Knowledge* (Tudás): A harmadik elem a tudást jelenti, és kiterjed a képességek és viselkedési formák megszerzésére, elsajátítására, ezenkívül, részletes információt szolgáltat az új rendszerek, eszközök és folyamatok alkalmazásáról, használatáról, és az új pozíciók, felelősségek tisztázását foglalja magába.
- *Ability* (Képesség): A negyedik elem arra a bizonyított képességre utal, mely a változás alkalmazását és a kívánt teljesítményszint elérését mutatja.
- *Reinforcement* (Megerősítés): Az ötödik elem minden olyan tettet és eseményt magába foglal, mely erősíti és fenntartja az elért változást egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

Az ADKAR modellből kitűnik, hogy a hangsúly az egyéni változásokon van, azokat vizsgálja.

4. ábra: Az ADKAR modell

Forrás: Saját szerkesztés, Hiatt (2006) alapján

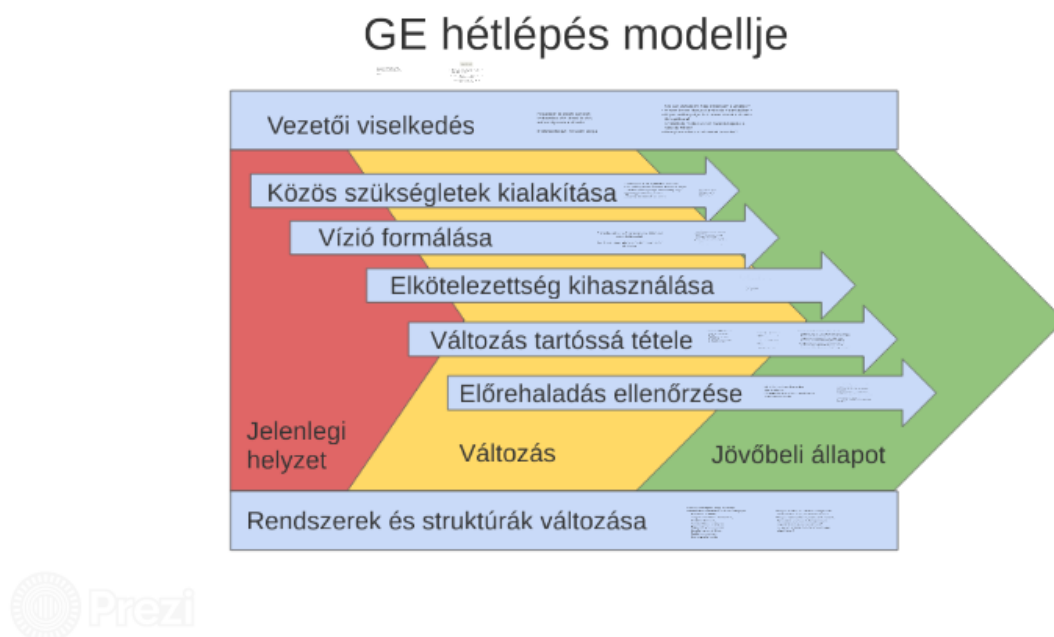


A GE modell

A General Electric 2002-ben megalkotta hétlépéses változás folyamatmodelljét (5. ábra), mely szinte teljes mértékben a vezetőt helyezi központi szerepbe. (Essaycompany.com, 2024) A Lewin modellt továbbfejlesztve a GE modell első lépése, hogy a változáshoz szükséges forrásokat a vezető lekösse és példaképeket állítson a szervezet többi tagja elé. A második lépés a változás mindenkit érintő követelményeinek kommunikálása. A harmadik lépés a jövőkép megfogalmazása és viselkedésformák tisztázása. A negyedik lépés az elkötelezettség megerősítése. A modell ötödik lépése olyan változások kialakítása, melyek hosszútávon fenntarthatóak. A hatodik lépés a fejlődés monitorozása, a teljesítmény és az addig elért eredmények értékelése. A hetedik, utolsó lépés a struktúrák és rendszerek változtatása, melyek a kommunikációval, a jutalmazási formákkal, a képzéssel és a személyzettel függenek össze.

5. ábra: A GE hétlépéses modellje

Forrás: M. Hidvégi (2016) *A GE hétlépéses modellje*



Carnall-féle modell

Colin Carnall változás egyenlete (2007) szerint $EC = A \times B \times D$, melyben EC a változás energiáját jelenti, A az aktuális helyzettel való elégedetlenséget, B a tudás a szükséges lépések megtételéhez, és D a közösen kialakított jövőkép. De ezenfelül szükségesnek tartotta azt is kihangsúlyozni, hogy a változás csak akkor érhető el, ha a változás költségei nem haladják meg a változás energiáját sem anyagi, sem pszichológiai szempontból. Carnall előtérbe helyezte az egyén reakcióját a változásokra. A Carnall modell (6. ábra) az egyén tanulása és képességfejlesztése alapján határozza meg a változás sikerét. Az általa kialakított modell három lépcsője a következő:

- „1. Feltérképezés: bevezetés – előkészítés. Tevékenységek: helyzetfelmérés, megvalósíthatósági tanulmányok, brainstorming, problémaazonosítás, SWOT-analízis, irányító csoport felállítása.
2. Definiálás: fókuszálás – képességek megszerzése. Tevékenységek: munkacsoportok létrehozása, képzés, új készségek kialakítása, támogatás biztosítása, kísérleti bevezetések, próbatermékek.
3. Cselekvés/végrehajtás: részvétel – a változás végrehajtása és fenntartása. Tevékenységek: változás megindítása, változás „bajnokainak” kiválasztása, változási

javaslatok, új felépítés és képességek, csapatépítés, elismerés és jutalmazás, változás „eladása”, siker kommunikálása, nyilvánosságra hozás.” (Dr Belényesi Emese, 2014)

6. ábra: A Carnall modell

Forrás: Saját szerkesztés, Carnall (2003) alapján



Az említett modellek mindegyike magában foglal egy kialakított jövőképet, mint célkitűzést és egy pontosan kidolgozott stratégia lépéseit. De a legfontosabb, a szervezeten belül az egyének meggyőzése arról, hogy a változásra szükség van, és motiválni őket arra, hogy képességfejlesztés, tanulás formájában, a régi, megszokott rendszert, struktúrát hátrahagyva az új status quo megvalósításához maximálisan hozzájáruljanak. Itt érdemes megjegyezni, minden esetben, amikor a változás sikeres, a szervezet tagjai átesnek a „gyászfolyamaton”.

Elisabeth Kübler- Ross svájci pszichiáter éveken át tartó kutatása a haldoklás folyamatát vizsgálta, melynek eredményeként 1988-ban megírta A halál és a hozzá vezető út című művét. Kübler-Ross a gyász folyamatát öt stádiumra osztotta. (Kübler-Ross, 1988) (7. ábra) Az első lépés a *Tagadás (Denial)*, a második a *Düh (Anger)*, a harmadik *Alkudozás (Bargaining)*, a negyedik a *Depresszió (Depression)*, és az ötödik az *Elfogadás (Acceptance)*. Érdekessége, hogy a folyamat a szervezeten belüli változások esetében is megfigyelhető. A Tagadás stádiumában a szervezet tagjai a megszokott rendszert, abban az esetben is, ha nem működött súrlódás és problémamentesen, már elfogadták, és a változtatást nem tartják szükségesnek. A

második stádiumban a szervezet tagjai a rájuk kényszerítettnek érzett változás miatti frusztrációt érzik. Az Alkudozás fázisában az érintett egyének problémákat keresnek azzal kapcsolatosan, hogy a változás miért nem kivitelezhető. A Depresszió fázisában jelentkezik az érdektelenség, és a demotiváltság. Az ötödik fázisban, az Elfogadás jelenik meg, és a szervezet tagjai megértik, hogy a változás meg fog történni, elkerülhetetlen.

7. ábra: A Kübler-Ross-féle gyászfolyamat

Forrás: Kübler-Ross model (2016) - Psycrom. (2022)



Bármely folyamatmodellt válassza a cég, a rendszeres kommunikáció elengedhetetlenül szükséges a vezetőség és az alkalmazottak között. Nem csupán az alkalmazottak részéről érkező ellenállás leküzdése érdekében, hanem a változás folyamatának kivitelezése közben is, miáltal a szervezet tagjainak motiváltsága fenntartható – mely lehet anyagi vagy nem anyagi természetű -, végül pedig a változások a szervezeti kultúra részévé válhatnak. A folyamatos tájékoztatás és a nyílt kommunikáció a szervezet tagjaiban fenntartja a bizalmat, mely nagymértékben elősegítheti a változás folyamatának súrlódásmentesebb lebonyolítását.

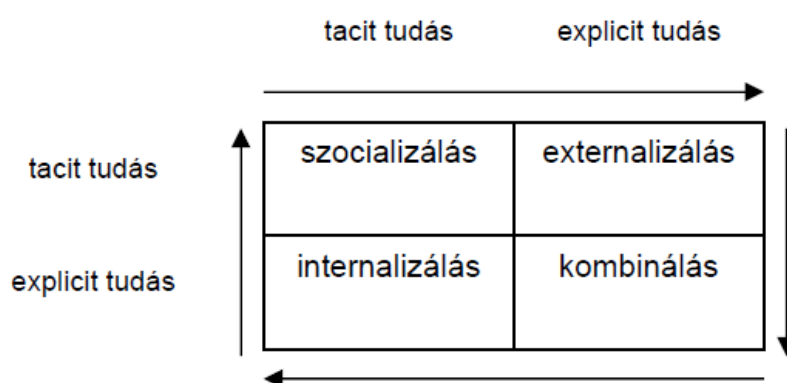
Ugyanakkor legalább annyira fontos a vállalkozás pénzügyi helyzetének folyamatos ellenőrzése is, mivel a változás a pénzügyi területen is pozitív hatást kell, hogy mutasson. A vezetőségnek pontos szám adatokra van szüksége – előzetes kalkulációkra

és a változás folyamata közben ellenőrző vizsgálatokra –, mivel ezek felügyelete szintén elengedhetetlen a végeredmény szempontjából. A már korábban említett pszichológiai és finansziális költség felmérése tehát már a folyamat első lépésétől kezdve elengedhetetlen. A szervezeten belül az erre a feladatra megfelelő egyének kiválasztása, feladatuk, felelősségük tisztázása és a vezetőség többi tagjával történő információátadás rendszeressége az egyik központi feladat a változás véghezvitele során.

Egy másik fontos szempont a változások kivitelezésével kapcsolatban a tudásmenedzsment. Bármilyen fejlesztésről, változásról legyen is szó, a vezetőség feladata, felelőssége az, hogy az alkalmazottakat kellőképp felkészítse, hogy minden érintett a szükséges tudást megszerezze. Annak hiányában gyakran előfordul, hogy az alkalmazottak nagyobb ellenállást mutatnak a változás iránt, ami további problémákat okozhat a vezetőségnek. Annak fényében, hogy a leggyorsabban fejlődő iparág a technológia, nem meglepő, hogy a legtöbb változás ezen a területen történik. Ilyen esetekben minden érintett alkalmazottnak el kell sajátítania az új gépek, szoftverek használatát, magabiztosan kell kezelniük minden új eszközt. Emellett említést kell tenni a szavakkal ki nem fejezhető „tacit” tudásra is. A SECI modell (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) (8. ábra) a Nonaka és Takeuchi szerzőpáros nevéhez fűződik. (Nonaka, Takeuchi, 1995) Az explicit és tacit tudás átadását tudáspirál néven említik, mivel az életciklus alatt változó tudás formáit mutatja be.

8. ábra: A SECI modell

Forrás: Nonaka és Takeuchi (1994.)



Beer és szerzőtársa 2000-ben a *Cracking the code of change* című munkájában a változást két típusra osztotta. (M. Beer, N. Nohria, 2000) Az E-elmélet (Economic Value) alapját a gazdasági értékek képezik, míg az O-elmélet (Organizational Capability) a szervezeti kapacitást helyezi középpontba.

Az E-elmélet célja a költségek csökkentése, illetve bevételek növelése, amelyekben a változás fentről lefelé való menedzselése az irányadó a vezetés részéről. Az elmélet arra fókuszál, hogy hangsúlyozza a struktúrát és a rendszert, tehát a változtatási folyamat programok tervezése és bevezetése szakaszában szokásos alkalmazni. A változás elfogadását a szervezetben anyagi ösztönzőkkel motiválja. Gyakran szakértői tanácsadás keretén belül történik meg az elmélet alkalmazása a közigazgatásban is, akik segítenek a problémák feltárásában és elemzésében, majd kialakítják a megoldásokat. Az elmélet feltételezi, hogy egy hatékony átszervezéssel a pénzügyi gazdálkodási értékek jelentős és gyors erősödést mutathatnak, ami olyan „kemény”, eredményalapú tevékenységeket foglal magában, mint például az elbocsátások, források zárolása, stb.

Az O-elmélet pedig azt tűzte ki célul, hogy fejlessze a szervezet képességeit, amelynek elérése érdekében például megpróbál hatni a munkatársak viselkedésére és attitűdjére valamint egy közigazgatási szervezeti kultúra kialakítására összpontosít. Az elmélet abban próbál segíteni, hogy elkötelezze a középvezetőket a változás mellett és az E-elmélettel ellentétben az elkötelezettség révén motivál. Ebben az elméletben is alkalmaznak tanácsadókat, azonban folyamattanácsadás keretén belül csak abban segítik a szervezetet, hogy maguk alakítsák ki a megoldásokat a stratégiában meghatározott célok elérése érdekében. Az elmélet szerint nincsenek más anyagi jellegű támogatások a változás elfogadásának érdekében, mivel a fizetés egy igazságos csere eredménye (Dr Belényesi Emese, 2014).

A két elmélet összehasonlítása és kombinációja (1. táblázat) alapján és a Beer és Nohria által végzett kutatások eredményeként az látható, hogy a két elmélet együttes alkalmazása hoz a leggyümölcsözőbb eredményeket a szervezetnek. Beer és szerzőtársa munkájukban megemlítik, hogy sikeresen csak akkor lehet alkalmazni az E – és O elméletet együtt, ha sorrendben használják, nem pedig egybeolvasztva. A két elmélet összeolvadása ugyanis mindkét elméletből a negatív eredményeket mutatja. Ha egy E-elmélet alapján kidolgozott változás bevezetése és megszilárdítása után az O-elmélet alapján kezdeményezik a következő változást, nagyobb az esély a sikerre.

Végül arra a következtetésre jutottak, hogy a két elmélet szimultán alkalmazása – mely rendkívüli képességeket és tudást igényel – a legcélravezetőbb és fenntartható versenyelőnyt érhet el a vállalkozás.

1. táblázat: A változás elméleteinek összehasonlítása

Forrás: Beer, M. – Nohria, N, Cracking the Code of Change, (2000)

A változás dimenziói	E-elmélet	O-elmélet	A két elmélet kombinálása
Célok	Maximalizálni a részvények értékét	Szervezeti kapacitások fejlesztése	Határozottan, nyíltan azonosul a gazdasági értékekkel és a szervezeti kapacitásokkal
Vezetés	Top-down	Bottom-up	Az irányt felülről megadni, és az embereket alulról mozgósítani
Fókusz	Kihangsúlyozza a struktúrát és a rendszereket	Szervezeti kultúra felépítése: dolgozói magatartás és hozzáállás	Szimultán figyel a „kemény” és a „lágy” elemekre
Folyamat	Tervezés és programok létrehozása	Kísérletezés és fejlesztés	Spontaneitás fejlesztése
Jutalmazási rendszer	Pénzügyi eszközökkel való motiválás	Motiválás elismerés révén – a fizetést igazságos ellenszolgáltatásként értelmezi	Az ösztönzők segítsék a változtatásokat, de ne hajtsák!
Tanácsadók alkalmazása	Tanácsadók elemzik a problémákat és megoldást dolgoznak ki	Tanácsadók támogatják a menedzsereket saját megoldások kialakításában	A tanácsadók szakmai erőforrások, akik fejlesztik az alkalmazottak képességeit

„A változásmenedzsment több mint egy eszköz, amelyet egy szervezet vagy egy csoport a horizontális célok betartására használ, maga is összetevője a fenntartható fejlődésnek.” (Dr Dinya László, 2017) Az elkerülhetetlen és szükségszerű változások kivitelezéséhez és az eredmények megszilárdításához manapság már egyre több segítséget nyújtanak a folyamatosan frissülő szakirodalmi művek és kutatások. Ettől függetlenül minden vállalkozásnak szem előtt kell tartania egyediségét, a változás irányát, a kivitelezéshez szükséges időtartamot és a rendelkezésükre álló pénzügyi keretet. A változás folyamatát a szervezet minden tagjának érdekében áll minél gyorsabban és súrlódásmentesebben végrehajtani, és az eredmények kultúrába való rögződését és fennmaradását folyamatosan monitorozni szükséges.

1.2 Innováció fogalma, innovációs modellek és innováció menedzsment

„Az innováció ma használatos fogalmának egy egyszerű - az u. n. Frascati kézikönyv korábbi változatában közölt – meghatározása a következő: „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.” (OECD [1993-96] 19. oldal).” (Pakucs-Papanek, 2006, p.7)

Egy olyan piacon, ahol a versenytársak folyamatos fejlesztésekre képesek, a külső és belső környezet adottságai ehhez megfelelő háttérrel biztosítanak, az innováció is teret kap. Az innováció fogalma és megjelenési területe az évtizedek alatt rengeteget változott. A Pakucs és szerzőtársa által idézett definíció a legelterjedtebb, azonban általános egyetértés van abban, hogy a Schumpeter – a tématerület atyja - által megfogalmazott öt típus, a szervezetek versenyképességét jelképezi, és kapcsolatot mutat a tudás, a technológiai fejlődés és az országok gazdasági helyzete között. Ezen típusok a következők:

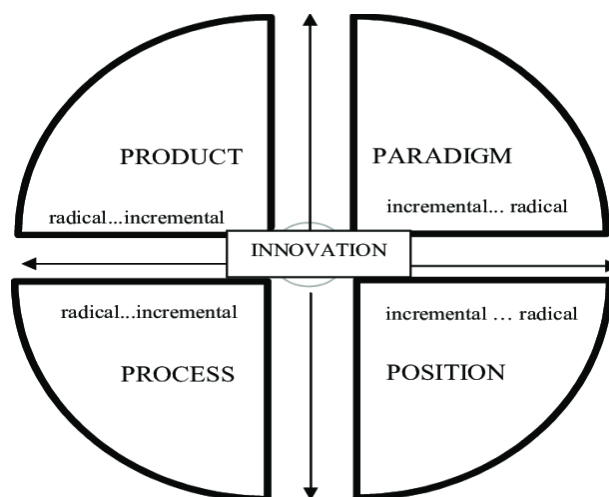
- „– a fogyasztók körében még nem ismert új javak vagy ezek új minőségének az előállítása, (termékinnováció)
- egy új termékhez kapcsolódva új gyártási vagy kereskedelmi eljárás alkalmazása, (folyamatinnováció)

- egy értékesítési feladathoz kapcsolódva új piac megnyitása, piaci lépések (piaci, marketinginnováció)
 - nyersanyagok vagy félkész termékek új beszerzési forrásainak felkutatása, megszerzése (beszerzési)
 - új típusú szervezet létrehozása, iparági struktúra átalakítása (szervezeti innováció)”
- (Piskoti István, 2024)

A Schumpeter által megfogalmazottakból kitűnik, hogy az innováció számos területen megjelenik, de csak abban az esetben, ha riválisok is jelen vannak a piacon. Épp ezért innovációs tevékenység leginkább a fejlett országokban figyelhető meg. Tidd és szerzőtársa azt is kifejtették munkájukban (Tidd J., Pavitt K., 2011) hogy innováció nemcsak új piacok megnyitásáról szól, hanem új kiszolgálási formákat is nyújthat már meglévő piacoknak. Az innováció 4P-je (9. ábra) szintén a szerzőpáros nevéhez fűződik, mely magában foglalja a következőket:

- Termék innováció (Product innovation), változás a cég által kínált termékekben és szolgáltatásokban.
- Folyamat innováció (Process innovation), változás a termelési és szállítási folyamatokban.
- Pozicionálási innováció (Position innovation), változás a termékek és szolgáltatások bevezetésének kontextusában.
- Paradigmatikus innováció (Paradigm innovation) változás a szervezet tevékenységi körét érintő mentális modellekben.

9. ábra: Az innováció 4P modellje
Forrás: Bessant & Tidd, 2013



Az innovációmenedzsment kérdéskörét – összetettségét tekintve – leginkább esettanulmányokon keresztül lehetséges bemutatni. Mégis megfogalmazható, hogy az innovációmenedzsment a szervezetben történő innovációs folyamat irányítását jelenti, az ötletelés kezdeti szakaszától a sikeres megvalósítás végső szakaszáig. Magában foglalja az innovációs stratégia döntéseit a kidolgozástól a végrehajtásig, valamint tevékenységeit és gyakorlatát (Roy, 2023). Az innovációmenedzsment segít új üzleti modelleket, valamint a változó piacra tervezett új termékeket, szolgáltatásokat és technológiákat létrehozni. Ez azért fontos, mert a vállalkozásoknak mindig naprakész információkkal kell rendelkezniük a versenytársak innovatív tevékenységeivel kapcsolatban. Ennek hiányában a piacról „lemorzsolódnak” a nem innovatív vállalkozások. Ahhoz, hogy egy vállalkozás munkavállalói rendelkezzenek naprakész információkkal, érezniük kell, hogy megbecsülik őket és ösztönözve legyenek arra, hogy minőségi ötleteket hozzanak létre. Az innovációmenedzsment-folyamat sikeressége érdekében elengedhetetlen, hogy a vállalat támogassa az innovációs kultúrát, hiszen ez növeli a munkavállalók elkötelezettségét.

Ezenkívül meg kell említeni, hogy az innovációs folyamatok is változtak az utóbbi évtizedekben. Az innovációs modellek mutatják be az innováció folyamatát. A modellek hat generációs csoportba oszthatók.

Korábban az a megállapítás volt érvényben, hogy innováció a Lineáris modell alapján jön létre, a laboratóriumokban születik és négy fázison megy keresztül. Első fázis a kutatás, melyet a feltalálás, megalkotás követ, ezek után az első alkalmazás fázisa következik, végül pedig a továbbterjedés. A Lineáris modellt leginkább az első és második generációhoz kötik, mivel egymásra épülő szakaszokból áll a folyamat. Az innovációs modellek összehasonlítása Taferner (2017) munkája alapján a legátláthatóbb, aki az innováció modellekkel foglalkozó szakértők besorolását vizsgálta és hasonlította össze.

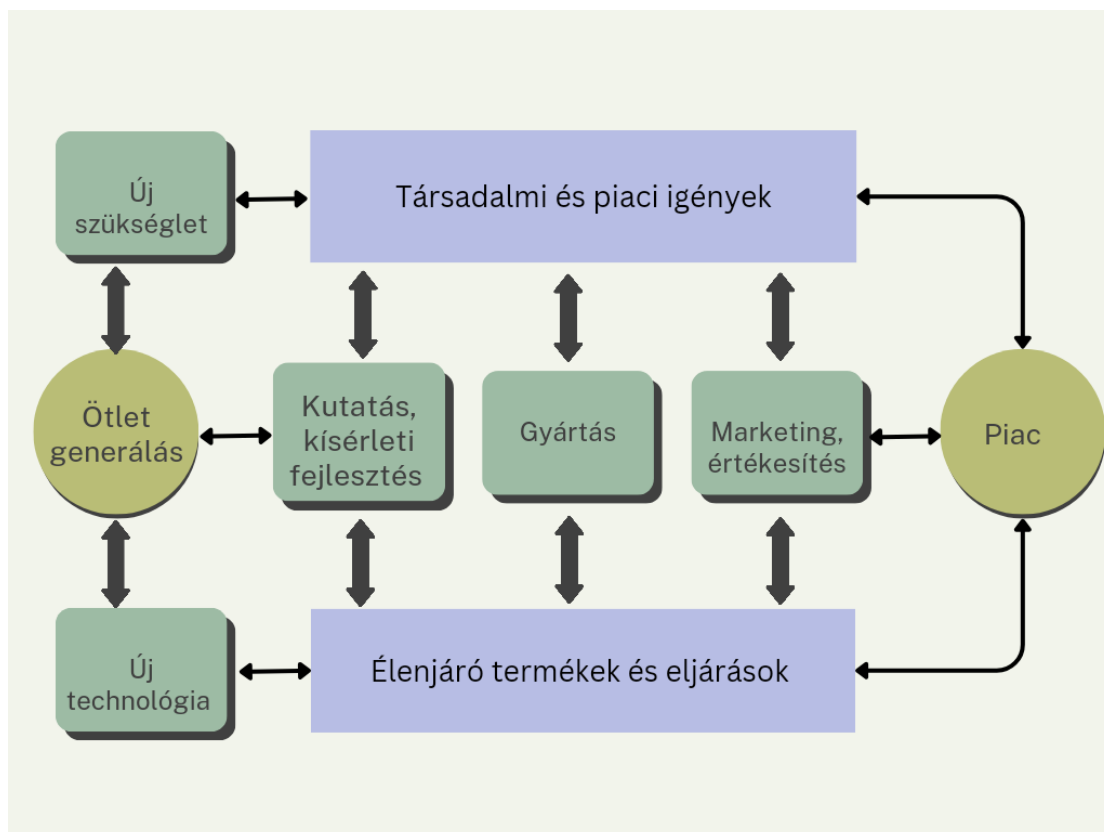
Az első generációs modell a technológia fejlődésével függ össze, és a kutatás-fejlesztési központok eredményeit - a piaci kereslet figyelembevétele nélkül - a megfelelő marketing stratégia kidolgozásával értékesíteni kívánja.

A második generációs modell ezzel szemben már a piaci kereslet kielégítésére kíván innovatív megoldást találni. Ettől függetlenül, szintén lineáris modellként jellemezhető, mivel a fázisok egyirányúak, sorrendiségük adott, és egymástól függő.

A harmadik generációs modell - a technológiai források és a piaci kereslet figyelembevételével – szintén lineáris folyamatot követ, azzal a különbséggel, hogy a fázisok között, további interakció jön létre, ezért visszacsatolások modellként emlegetik. (10. ábra)

10. ábra: A visszacsatolások modell

Forrás: Saját szerkesztés, Galanakis (2006) alapján



A negyedik generációs modell a termékek életciklusának csökkenésének következtében egy új termelési mód bevezetését tette szükségessé, amely parallel fejlesztést jelentett, ez az integrált modell.

Az ötödik generációs modell a vállalkozás külső és belső környezetének elemzésével és a folyamatosan fejlődő informatika eszközeivel együttesen egy integrált modellt eredményez, melynek középpontjában a szervezet áll.

A hatodik generációs modellt egy olyan többfaktorból álló integritás jellemzi, amely megnehezíti a modell értelmezését, mivel már nem belső ötletekre vagy zárt hálózatokra fókuszál, sokkal inkább a piac egészére koncentrálnak. (Taferner, 2017)

A fent említett – évtizedek során fejlődő - modellek vizsgálata után érdemes a jelenlegi nemzetközi szintű innovációs tevékenységekről is szót ejteni. „Az ezredforduló környékén kiderült, hogy a fejlett technológiák sikeres és gyors adaptációja, kreatív alkalmazása szegény, elmaradott országokat is villámsebesen új, gyors (és egyelőre fenntarthatónak tűnő) növekedési pályára repíthet. Első példát erre az ázsiai kistigrisek szolgáltatnak, amit még lehetett távoli egzotikumnak tekinteni, de a „kelta tigris” megjelenése már Európa egyik stagnáló perem-országában hozott fellendülést” (Némethné Pál Katalin, 2010) Különösen a 2004-es Európai Unió csatlakozások utáni szabad munkaerőáramlás eredményezett robbanásszerű fejlődést a „smaragdsziget” gazdaságának.

Hazánkban az innovációs tevékenységeket végző vállalkozások száma évről évre változó eredményeket mutat. A KSH adatai szerint (*26.1.1.1. A kutatás-fejlesztés és az innováció főbb arányai*, 2021) a 2020-as év 32.7%-os eredménye – az összes vállalkozás százalékában - az elmúlt tíz év legmagasabb arányát mutatja. „A Nemzeti Innovációs Rendszer elemeinek összessége hozza létre a nemzeti innovációs kapacitást, amely meghatározza az ország gazdasági teljesítményét. Ezáltal hatással van a növekedésre, a munkahelyteremtésre és a versenyképesség alakulására is.” (Jarjabka Á., Lóránd B., 2010) Magyarország célja, hogy az innovációs tevékenység fokozódjon, és olyan termékeket és szolgáltatásokat eredményezzen, melyek a nemzetközi piacon is megállják helyüket.

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal 2022. szeptember 28-án arról adott tájékoztatást, hogy Magyarország a kutatás-fejlesztés és innováció területén a „feltörekvő innovátorok” között az Európai Unió átlaghoz képest egy helyet előrelépve a 21. helyen áll az Európai Bizottság jelentése alapján. (NKFIH, 2017) Ez az eredmény az utóbbi két év eseményeit tekintve rendkívül figyelemreméltó és okkal várható további fejlődés a területen, különösen annak fényében, hogy ebben az évben is számos kutatás fejlesztési és innovációs pályázat elérhető.

Szót érdemes ejteni arról, hogy milyen külső és belső környezeti faktorok szükségesek ahhoz, hogy egy szervezeten belül innováció jöhessen létre. Ezen faktorok vizsgálata a PESTEL és a SWOT analízisekkel gyorsan elvégezhető. A PESTEL analízis vagy PEST, egyrészt a politikai környezet vizsgálata, mely a gazdasági helyzetet elemezve a tőkeáramlást kíséri figyelemmel. A következő faktor a szociális környezet, ami minden

demográfiai adatot figyelembe vesz. A lakosság száma, életkora, szakképzettsége, életstílusa és minden olyan szempont, mely a tendenciákat és a vásárlók viselkedését, magát a piacot befolyásolhatná. Végül a technológiai környezet vizsgálatakor azt érdemes elemezni, hogy egy adott ország, vagy vállalat, iparág mennyire képes lépést tartani a folyamatosan fejlődő technológiával és annak alkalmazása nemcsak a termelés, de szervezeten belül minden területen. A PESTEL betűszó utolsó két betűje a környezeti és jogi faktorokat vizsgálja, melyet nem minden esetben kiviteleznek. A környezeti faktor az időjárási tényezők és klímaváltozás mellett a környezetvédelmi jogszabályozást és a hulladék újrahasznosítást is elemzi, míg a jogi környezet vizsgálatakor azt kell figyelembe venni, hogy az érvényben lévő jogszabályok mennyiben hátráltatják vagy segítik a vállalkozások fennmaradását és a lakosság mindennapi életét.

A SWOT analízis egy vállalat külső és belső környezetének vizsgálatakor belső faktorokként a szervezet erősségeit és gyengeségeit veszi számba, míg a külső faktorok a lehetőségekre és a veszélyekre fókuszálnak.

A belső pozitív faktorok között meg kell említeni azokat a szempontokat, amik különlegessé, egyedivé teszik a céget, és erősségei. Meg kell vizsgálni milyen a vállalat reputációja, a szervezés a marketing stratégia kidolgozásától a szállítókkal való kapcsolaton keresztül az ügyfelekkel való kapcsolattartáson át minden információ, amely a cég működését jellemzi. A szervezeti kultúra és a munkamorál az alkalmazottak között. Ezenkívül nagyon fontos megvizsgálni azt, hogy a szervezet milyen forrásokkal rendelkezik, milyen tartalékai vannak, és mennyi a felhalmozott adósság. Minden feldolgozott adatnak tényszerűnek, pontosnak és naprakésznek kell lennie. A belső negatív faktorok közé tartoznak azok a gyengeségek, amelyek piacvesztéshez vezethetnek. A belső kommunikáció minősége, hiánya vagy pontatlansága. Az előnytelen szerződések a szállítókkal, esetleg pontatlan szállítás. A kiszolgálás minősége. A gyengeségek vizsgálata után a fejlesztés és az innováció lépéseit szükséges megtervezni, annak érdekében, hogy egy pozitív változás következzen be a cégen belül, és a gyengeségek minimalizálhatóak legyenek. A külső pozitív faktorok vizsgálata a lehetőségek felmérése, mely támpontot ad üzleti és marketing stratégia kidolgozására, és arra is választ ad, hogy a vállalat milyen források beszerzésére képes és azokat hogyan hasznosíthatja, mennyi időn belül és a lehetséges eredmények. A külső negatív faktorok, a veszélyek közé soroljuk új vetélytársak

megjelenésének esélyét, ilyen esetben fel kell mérni, hogy ez mekkora hatással lehet a vállalatra, ebben a gyengeségek vizsgálata segít. Továbbá, a jogszabály módosítások, a vásárlási trendek változása, előre nem látott krízishelyzetek – pandémia 2020 -, ingatlanárak emelkedése.

Az említett két elemzés a leggyakoribb, de emellett számos különböző analízis áll a szervezetek rendelkezésére, hogy minél naprakészebb és alaposabb információkat gyűjthessenek össze, mielőtt bármilyen fejlesztést, vagy stratégiát elindítanak. A környezet vizsgálata minden befektetés és minden változás előtt javasolt.

Dolgozatom harmadik fejezetében a Rituals Cosmetics céget mutatom be, majd azt követően a SWOT analízis segítségével feltárom a cég külső és belső faktorait, ezzel segítve a sikeres innovációs lehetőségek azonosítását.

Miután megvizsgáltuk azt, hogy az adott innovatív ötletnek van-e potenciális sikere, a következő fontos szempont az innováció marketing, hiszen a vállalkozásnak fel kell mérnie mekkora kereslet van a termékre vagy szolgáltatásra melyet kifejlesztettek, mielőtt még elkezdődne a gyártás. Trott (2005) ezzel kapcsolatban a következő tényezőket említi:

„1. A piacot illetően

- a. a jelenlegi vásárlói szokásokat
- b. a fennálló piaci szegmenseket
- c. a vásárlók véleményét a megvásárolható termékekről

2. A fogyasztók szándékát illetően

- a. egyszeri próbavásárlás vagy ismétlődő
- b. a márkahűség miatt felmerülő akadályokat
- c. a váltás költségeit

3. Az új termék továbbfejlesztési lehetőségeit illetően

- a. a teljes termékkonceptiót
- b. a termékkonceptiót elemeit” (Jarjabka Á., Lóránd B., 2010)

A marketing stratégia kialakításánál a tradicionális 4P – product (termék), price (ár), place (értékesítési csatornák), promotion (promóció) – helyett, az utóbbi évtizedek rohamos fejlődése szükségszerűvé tett egy kiegészítést, és az eredeti 4P helyett, a 7P alkalmazását, mely - people (emberek), process (folyamatok) és physical evidence

(fizikai megjelenés) - a manapság használt marketingmix. Bár leginkább szolgáltatásokkal kapcsolatos iparágakban használatos, minden területen javasolt a 7P vizsgálata a marketing stratégia kidolgozásánál. Az utóbbi 3P a szervezet ügyfelekhez való viszonyát elemzi, és ezáltal nyújt támpontot.

Minden innovációs tevékenység kivitelezéséhez szüksége van a szervezetnek anyagi forrásokra. Ezek a források lehetnek belső források; a szervezet, vállalkozás által termelt felhalmozott profit, esetleg a szállítókkal egyeztetett kedvezőbb futamidő feltételek révén, és olyan eszközök értékesítéséből, melyek a vállalkozás számára feleslegessé váltak. A belső források használatának számos előnye van, többek között, a vállalkozást nem terheli kamat, meg tudja tartani függetlenségét, és biztonságos. Hátránya ezzel szemben, hogy abban az esetben, ha a vállalkozás a rendelkezésre álló belső forrásokat az innovációs fejlesztésekre fordítja, ezzel nem marad lehetősége más befektetési módokra, és esetleg egy váratlan piaci helyzet kialakulása esetén nincs fennmaradó tőkéjük, ami átsegíthetné a vállalatot a krízishelyzeten.

Külső források igénybevétele esetén a vállalkozásnak számolnia kell a visszafizetési kötelezettséggel. Leginkább banki kölcsön formájában juthatnak a cégek külső forrásokhoz, esetleg – innovatív startup-ok esetében - a hazánkban is egyre inkább elterjedő „üzleti angyal” által nyújtott befektetések segítségével.

„Az üzleti angyalok saját területük elismert – és módos – szakemberei, akik az üzleti szempontokat figyelembe véve, de alapvetően érzelmi alapon fektetnek startupokba. Saját pénzüket kezelik, így nincs a befektetők oldaláról hozamelvárás az irányukba (de ettől még a profit miatt szállnak be cégekbe ők is). Kapcsolatrendszerrel és komoly üzleti tapasztalattal rendelkeznek, nem feltétlen a startupvilágból érkeznek, de hajlamosak korai fázisban olyan kockázatú üzleteket is megfinanszírozni, amelyekkel méretük, fejletlenségük miatt a kockázati tőke nem foglalkozik. Magyarországon jellemzően a pár millió forintos összegtől 50 millióig szállnak be cégekbe, kisebbségi részesedésért cserébe.” (Startup Kisokos, 2024)

Az Európai Unió pályázatokat is érdemes figyelemmel kísérniük azoknak a vállalkozásoknak, amelyek a fejlődés érdekében innovációs és kutatási tevékenységre kívánnak tőkét biztosítani.

„Többéves kutatási és innovációs keretprogramjaival az EU finanszírozást nyújt, hogy:

- megerősítse az EU pozícióját a tudomány világában;
- előmozdítsa az ipari innovációt – ennek érdekében egyebek mellett beruház a kulcsfontosságú technológiákba, valamint megkönnyíti, hogy a kisvállalkozások tőkéhez, illetve támogatáshoz jussanak;
- megoldást keressen korunk fontos társadalmi kihívásaira, köztük az éghajlatváltozással, a fenntartható közlekedéssel, a megújuló energiával kapcsolatos kérdésekre;
- gondoskodjon arról, hogy a technológiai vívmányok valós kereskedelmi értékkel bíró, versenyképes termékek formájában jelenjenek meg a piacon – ennek érdekében partnerségek létrehozására törekszik az ágazati és kormányzati szereplőkkel;
- szorosabbra fűzze a nemzetközi együttműködést a kutatás és az innováció területén.” (Kutatás és innováció, 2024)

Mielőtt azonban bármilyen innovációs tevékenység elkezdődne a szervezeten belül, elengedhetetlen ellenőrizni, hogy az innovatív termék, vagy szolgáltatás nem sért szabadalmi jogot. A szellemi tulajdon vagy védjegy szabadalmazása éves költséggel jár, azonban biztosítja az innovátor részére, minden, az új termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos jog védeltségét, és aki szabadalombitorlást követ el, azon a szabadalmas a következő igényeket hajthatja be.

„- a szabadalombitorlás megtörténtének bírósági megállapítását;

- a bitorlás abbahagyását és a bitorló eltiltását a további jogsértéstől;
- nyilatkozatban vagy más megfelelő módon adott elégtételt, és az elégtételnek a bitorló költségén finanszírozott megfelelő nyilvánosságot;
- adatszolgáltatást a szabadalombitorlással érintett termékek előállításában és forgalmazásában részt vevőkről, valamint az ilyen termékek terjesztésére kialakított üzleti kapcsolatokról;
- a bitorlással elért gazdagodás visszatérítését;
- a bitorlásra használt eszközök és a bitorlással érintett termékek lefoglalását;
- további kártérítést a polgári jogi felelősség szabályai szerint;
- a vámhatóság intézkedését a bitorlással érintett vámárak forgalomba kerülésének megakadályozására.” (Pakucs, Papanek, 2006)

1.2.1 A legújabb innovációk napjainkban

Boquida (2024) a napjainkban alkalmazható legújabb innovációk közé sorolja a virtuális valóság (VR) technológiát, amely lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy interakcióba lépjenek egy szimulált, háromdimenziós környezettel. Különböző üzleti alkalmazásokban használják, ideértve a képzést, terméktervezést, marketinget, távközlést és oktatást is. A VR alkalmazása a technológia terjedésével és a megfizethetőbb hozzáféréssel növekedni fog az üzleti életben. A hajózási iparágat a „Hyper-Accurate” pozícionálási technika forradalmasítja, mely minden eddiginél precízebb helyzetmeghatározást biztosít. Ezen fejlesztés azonban lehetővé teszi, hogy a precíziós mezőgazdaság és önvezető járművek gyártásának területe is fejlődjön. Szintén a logisztika területére vonatkozó fejlesztés az okos szerződések bevezetése. Az okos szerződés egy olyan önmagát végrehajtó szerződés, amelynek feltételei közvetlenül be vannak írva a vevő és az eladó közötti kódsorokba. A kód és az abban foglalt megállapodások a blokklánc hálózaton tárolódnak. Az üzleti életben az okos szerződéseket fel lehet használni számos folyamat automatizálására, beleértve a beszerzési lánc menedzsmentet, ingatlanügyleteket és pénzügyi szolgáltatásokat. További jelentős fejlesztés az okos névjegykártya, mely a hagyományos névjegykártya digitális változata. Általában ugyanazokat az információkat tartalmazza, mint a hagyományos névjegykártyák, például a személy nevét, beosztását és elérhetőségi adatait. Azonban további funkciókat is tartalmazhatnak, például linkeket a közösségi média profilokhoz, egy digitális portfóliót vagy videó bemutatkozót. Az okos névjegykártyák hasznosak lehetnek azoknak a szakembereknek, akik könnyűvé szeretnék tenni mások számára az elérhetőségüket. Ezeket e-mailben, szöveges üzenetben vagy egyedi alkalmazás segítségével lehet megosztani, és valós időben frissíthetők, így mindig az aktuális információkat tartalmazzák, ezenkívül, környezetbarátabbak is lehetnek, mint a hagyományos névjegykártyák, mivel nem igényelnek papírhasználatot. Ide sorolható a felhőtechnológia is, mely távoli szervereket használ, általában az interneten keresztül, az adatok és alkalmazások tárolására, feldolgozására és kezelésére. Az üzleti életben a felhőtechnológia számos előnyt kínálhat. Gazdaságosabb lehet, mint a hardver és a szoftver, könnyen skálázható, növeli a termelékenységet, javítja a biztonságot, és megbízható mentést biztosít az adatokról és alkalmazásokról vészhelyzet esetén. A teljes körű digitális pénzügyi eszközök használata is egyre gyakoribb az üzleti életben. Ezen szoftverek és platformok

segíthetnek a vállalatnak hatékonyabban és pontosabban kezelni pénzügyeit, központosított helyet biztosítva a pénzügyi adatok nyomon követésére és elemzésére. Segíthetnek a vállalatnak azonosítani pénzügyi teljesítményének mintáit és tendenciáit, lehetővé téve számára, hogy tájékozottabb döntéseket hozzon, továbbá időt is megtakaríthatnak a pénzügyi feladatok automatizálásával, például számlázással és fizetési feldolgozással. Azon vállalkozások részére, amelyeknek rendszeresen nagy mennyiségű tartalmat kell előállítaniuk, az MI (mesterséges intelligencia) által támogatott tartalom létrehozási eszközök bevezetése javasolt, mivel időt takaríthatnak meg és csökkenthetik a kézi munka szükségességét. Még jelenleg is fejlesztés alatt álló, de már ismert technológia a 4D-s nyomtatás, mely a 3D kiterjesztése és lényege, hogy a nyomtatás idővel megváltozhat a hőmérséklet, a nedvesség vagy a fény stb. hatására. Végül pedig az IoT (Internet of Things) olyan fizikai objektumok hálózatára utal, mint például eszközök, járművek és épületek, amelyek csatlakoznak az internethez, és kommunikálhatnak egymással és az emberekkel. Ezek az objektumok érzékelőkkel és más technológiákkal vannak felszerelve, amelyek lehetővé teszik számukra az adatgyűjtést és -átvitelt, és távolról vezérelhetők okostelefonon vagy más eszközön keresztül. (Boquida, F. R., 2024)

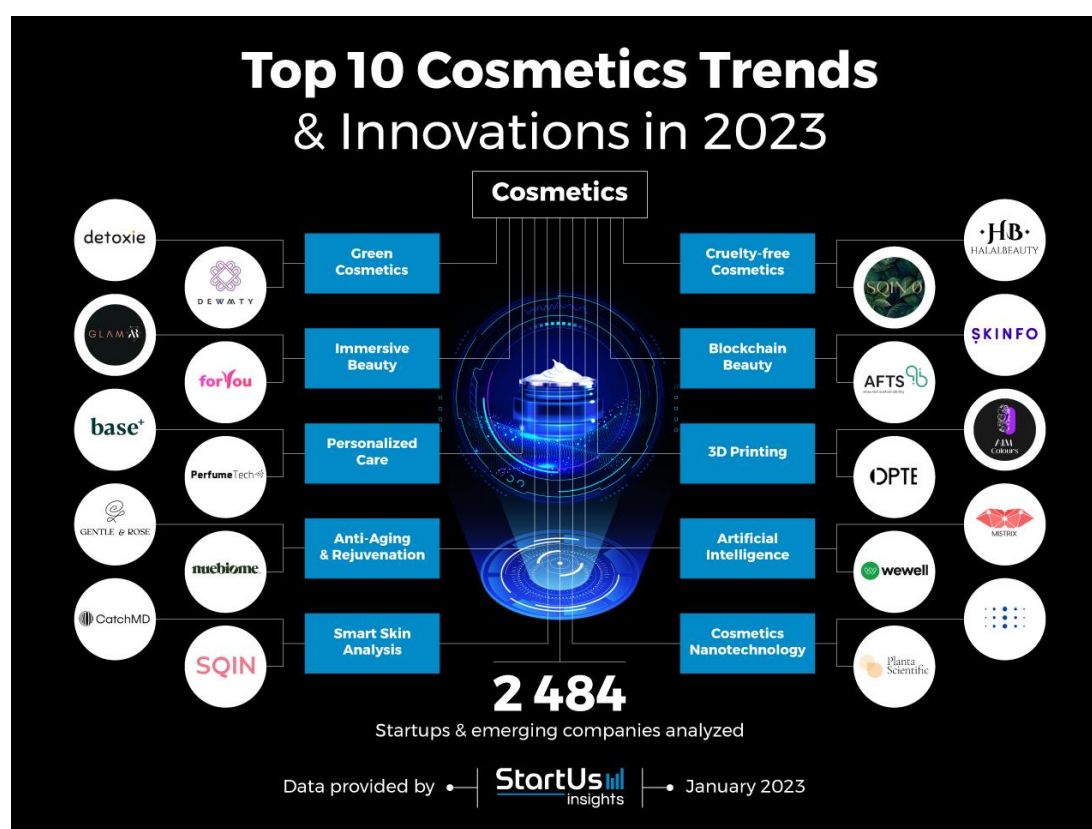
1.2.2 Innováció és jövőbeli trendek a kozmetikai iparban

A fentiekben felsorolt innovációk közül dolgozatomban a termék innovációval foglalkozom bővebben, mivel a változásmenedzsment és innováció közötti összefüggéseket egy nemzetközileg elismert kozmetikai és szépségápolási termékeket forgalmazó vállalat, a holland Rituals Cosmetics példáján keresztül szeretném elemezni. Ehhez első körben fontosnak tartom, hogy szót ejtsek a jelenlegi és jövőbeli kozmetikai trendekről a szépségiparra vonatkoztatva. A 11. ábrán láthatók a legsikeresebb *start-up*-ok fejlesztései. A térkép alapján megállapítható, hogy a zöld kozmetikumok fenntartható bőrápolási megoldásokat nyújtanak azáltal, hogy csökkentik az erőforrásfelhasználást a gyártás során, vagy nem szennyező vegyszereket használnak. Az immerszív szépség és a személyre szabott bőrápolási trendek javítják a vásárlói kapcsolatokat azzal, hogy testre szabható élményeket nyújtanak. Az öregedés elleni és megújulási trend új módszereket kínál az öregedés megelőzésére és a ráncok megjelenésének csökkentésére. A vásárlók továbbra is érdeklődnek a digitális eszközök

íránt, így a technológia a kereslet kielégítése érdekében várhatóan ebbe az irányba fog fejlődni. Emellett a kozmetikumok túlmutatnak a hagyományos termékeken, így a személyre szabás és a fenntarthatóság fontos trendekké válnak. A blokklánc ösztönzi a kozmetikai ipar átláthatóságát a beszállítási láncban. Továbbá, a 3D-nyomtatás és az AI-alapú megoldások kiküszöbölik az áruk túlkínálatának kockázatait azzal, hogy igény szerinti és kereslet alapú termelést valósítanak meg, egyaránt.

11. ábra: A top 10 kozmetikai trend innovációs térképe

Forrás: Insights, S. (2023, February 12). Top 10 cosmetics trends & innovations in 2023. StartUs Insights



A folyamatos innováció elkerülhetetlen és szükséges a kozmetikai szektorban is, hiszen a fogyasztók egyre tudatosabbak a környezetvédelemmel, valamint a termelés és a fogyasztás társadalmi és etikai következményeivel kapcsolatban. Pontosan ennek köszönhetően rendkívül szerteágazó vizsgálat előzi meg, melyet akár évekig tartó kutató-fejlesztő munka is követhet. Az iparág továbbra is alkalmazkodik a fogyasztók

igényeihez, és a fejlett technológiák felhasználásával a befogadás és a személyre szabhatóság iránti növekvő igény kielégítésére összpontosít.

A vállalaton belüli innováció, bármilyen irányú fejlesztés, szintén alapos tervezést és a szervezet minden tagjától együttműködést kíván, míg az újítások bevezetése megtörténik. A felsővezetőség feladata mindezt megkönnyíteni és a folyamatot felgyorsítani az alkalmazottak körében, miáltal a vállalkozás felkészíthető az elkövetkező időszak kihívásaira és a piaci kereslet változásaira.

A következő fejezetben a Rituals Cosmetics céget fogom röviden bemutatni, valamint megvizsgálom, hogy a fentiekben említett piaci trendek hogyan jelennek meg a cég profiljában.

2. A Rituals Cosmetics bemutatása

A mára piacvezetővé vált holland Rituals Cosmetics céget 2000-ben alapította Raymond Clossterman. Első márka a világon, amely ötvözi az otthoni és a testkozmetikumokat. Sikerük egyik titka maga a mottójuk, miszerint nem csak kozmetikumokat értékesítenek, hanem egy érzést, minden pillanatot különlegessé téve. Termékpalettájuk a természetes összetevők lenyűgöző erejéből, valamint az ősi keleti szépség- és wellness-hagyományokból merít ihletet. Termékeik csomagolása, és a kiszolgálás, egyaránt a megfizethető luxust jelképezi.

Európa leggyorsabban növekvő szépségápolási márkája, hiszen hetente két-három új üzletet nyitnak, jelenleg nagyjából 840 üzletük van és több, mint 2700 üzlet-az-üzletben, nagy bevásárlóközpontokban és drogériákban, mint például a Douglas és a Sephora. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy üzleteik mindig frekvenciált helyen legyenek. Minden változást és fejlesztést előnyben részesítenek, mely sikerrel redukálja az adminisztrációs munkát és több teret ad nekik a vásárló-élmény növelésére. Töretlen elkötelezettséget mutatnak azok iránt az elvek iránt, amelyeket a kezdetektől táplálnak, rengeteg időt fordítanak az üzlet és termék tervezésre, folyamatosan fenntartva a minőséget, és a vásárlók kényeztetésére koncentrálnak. Céljuk, hogy olyan innovációs programra fókuszáljanak, amely valóban meglepi az embereket a termékeikkel.

A vállalat Innovációs Vezetőjének nyilatkozata szerint (Tan-Gillies, 2021) a cég arra esküdött, hogy 2023-ra a teljes termék skála 90%-ban természetes összetevőkből fog állni, és 2025-re minden csomagolás 100%-ban újrahasznosított, vagy újrahasználatos anyagból fog készülni. 2050-re pedig elkötelezték magukat, hogy klímasemlegessé válnak. A cég már megtette a megfelelő lépéseket, hogy minimalizálják az ellátási lánc negatív környezeti hatását. Egy interjúban a cég alapítója a következőket nyilatkozta (Culliney, 2022). Idén a cég megkapta a B Corporation Bizonyítványt, amely annyit jelent, hogy a vállalat megfelel a legmagasabb szintű követelményeknek a társadalmi, környezetvédelmi hatásokat, valamint az átláthatóságot és felelősségvállalást tekintve. Rendkívül nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy ne dolgozzanak együtt olyan cégekkel, amelyek gyermek munkaeőrt használnak, nem biztosítják a megfelelő munkakörnyezetet alkalmazottaiknak, vagy túl magas a káros környezeti hatásuk. Az emberi jogok védelmét folyamatosan szemelőtt tartják és ezt várják el minden olyan

cégtől is, amellyel együtt dolgoznak. A cég három pillért állított fel – clean, conscious and caring – tiszta, tudatos és gondoskodó, melyre a termékfejlesztés és a cég gyarapodása épül.

Jelenleg új termék- és tervezési koncepciókon dolgoznak. Fennállásuk 20. évfordulójára egy 1900 négyzetméter területű üzletet nyitottak, - a Rituals Ház - melyben étterem is található és egy spa. Ami újdonság, első a világon, az „elme spa”, mely annyit jelent, hogy az ügyfeleket a fejlett technológia segítségével meditációs technikákra tanítják. (12. ábra)

12. ábra: “Elme spa”

Forrás: <https://www.rituals.com/en-nl/mind-oasis.html> (2024)



A „longtail” üzleti modellt alkalmazva, 600 terméket hoztak létre, melyek csak a Rituals Házban és online elérhetők. Új termékvonalat indítottak – luxus ágyneműk, extra hosszú gyertyák, és az opció, hogy a vásárlók a saját személyreszóló parfümjeiket, samponjaikat alkossák meg. A CRM programon keresztül egy óriási közösséget építettek ki, melyen keresztül hírleveleket tudnak küldeni ügyfeleiknek.

A Rituals kezdeményezésére jött létre a „Super Chill Foundation” projekt, mely arra tanítja a gyerekeket, hogyan szabaduljanak meg a stressztől meditáció és relaxáció segítségével.

Az utazási kiskereskedelmi ágazat is fontos a cég számára, hiszen amikor márkaépítésről van szó világszerte, a reptéri üzletekben és hotelekben fedeznek fel az emberek új márkákat.

Bár a pandémia idején a reptéri értékesítések rengeteget zuhantak, a drogériák és bevásárló központok értékesítési arányai sokkal magasabbak voltak. A cég alapítója egy interjúban kifejtette (Phillips, 2021), hogy annak ellenére, hogy 2020-ban nem érték el céljukat a növekedéssel kapcsolatban - 20%-ról 30%-ra – sokkal erősebbek, mint a pandémia előtt, ugyanis újratervezték a céget és két-három évvel előrébb hozták a digitális napirendet. 2020 elején az értékesítések 8%-a történt online, míg ez év végére 20%-ra növekedett. Rengeteg új üzleti modellt hoztak létre – home shopping, VIP shopping, VIP delivery. A krízis ellenére mégis nyitottak 40 új üzletet.

2023-ban pedig a vállalat több, mint 200 új üzletet nyitott világszerte – beleértve az első üzleteit Ázsiában – és 630 új értékesítési pontot hozott létre luxus parfümériákban és áruházakban. (Cosmetics Design Europe, 2024)

Az elmúlt évtizedben a Rituals folyamatosan részt vívott ki a testápolás és az otthoni illatkompozíciók fúziójával, amely a fenntarthatóságra és a wellnessre helyezi a hangsúlyt, követve azt a jelenlegi trendet, hogy a vásárlók számára személyre lehessen szabni a kívánt termékeket. Ez azért jelentős, mert az ügyfelek még jobb minőségű szolgáltatást kaphatnak. Mindehhez pedig várhatóan a cég a digitalizációt és a technológia fejlődését a cég az előnyére fogja fordítani.

2.1 SWOT analízis

Az előző fejezetben már említést tettem arra, hogy milyen külső és belső környezeti faktorok elemzése szükséges ahhoz, hogy egy szervezeten belül innováció jöhhessen létre. Ezen faktorok vizsgálatát a SWOT analízis segítségével elemzem a Rituals Cosmetics esetében. A SWOT elemzés egy vállalat külső és belső környezetének vizsgálatakor belső faktorokként a szervezet erősségeit és gyengeségeit veszi számba, míg a külső faktorok a lehetőségekre és a veszélyekre fókuszálnak. (1. melléklet)

Erősségek

A cég alapításakor kialakított értékrend, mottó és küldetés a mai napig érvényes, sikeresen fent tudta tartani. A szervezeti kultúra ezekre épült, és attól függetlenül, hogy a cégnek rengeteg különböző országban vannak üzletei, ezt az értékrendet az adott ország kultúrájától függetlenül életben tudja tartani.

A termékskála óriási és folyamatosan bővül. Nem egyszerűen terméket árul, hanem gyönyörűen csomagolt élményt és érzést is - ezzel növelve a luxusmárka érzését, mégis megfizethető áron. Nemcsak a hat fő illatkompozíció termékcsaládjai elérhetőek, hanem az innovatív személyesített illat és az online személyreszóló ajándékutalvány innovatív. A „long tail” modell 600 új terméket hozott a cégnek, melyet exkluzívan, csak a Rituals Házban és online lehet megvásárolni. Nem elhanyagolható, hogy az otthon dekorációja tömérdek esélyt rejt magában, mivel a pandémia után, az emberek nem csak a testkozmetikumok tekintetében keresik a holisztikusabb szemléletmódot, de már az őket körülvevő környezetre is sokkal több figyelmet fordítanak, ami a vásárolt termékeken is látszik. Mindezt a Rituals előnyére fordít és üzleteiket is ennek megfelelően alakítják ki, kifejlesztették a „contactless” vásárlást, click-and-collect lehetőséget is.

A pandémia alatt vásárlóik lojalitást mutattak, és alkalmazottaik biciklivel szállították ki az online rendelt termékeket, mindössze 30 perccel, egy órával azután, hogy azok a rendelést leadták. Az online vásárlási opció manapság már alapelvárás a vásárlók részéről. A Rituals, termékeit sajátosságait figyelembevéve, fontos lenne, hogy egy új vásárló, aki számára még az illatvilág ismeretlen, kipróbálhassa, érezhesse azt. A cég úgy kompenzálja ezt, hogy applikációjukon elérhető ingyenes jóga óra és meditációs gyakorlatok. A pandémia idején rendkívül nagy hasznát vették az omnichannel modellnek, melyet ők már korukat megelőzve, a cég alapításakor létrehoztak, de arra még akkoriban kevés igény volt. Ez is mutatja azt, hogy a cég a digitalizáció élvonalában jár. A cég tervei szerint a teljes bevétel 25-30%-át teszik majd ki online vásárlások. Ez ugyan az üzleteik bevételét csökkenti, de ez az opció elkerülhetetlen. Online rendelést bármilyen eszközről le lehet adni – telefon, laptop – és a navigálás egyszerű és gyors. Cloosterman egy másik cikkben elmondta (Weber, 2017), hogy a három legnagyobb kihívásként ezzel kapcsolatban az elérhetőséget, a kiszolgálást és az egyszerűséget jelölte meg. Ezen kívánnak dolgozni.

A cég reputációja kiváló. A tény, hogy milyen mértékben képesek fejlődni és új üzleteket nyitni, azt jelenti, hogy nemcsak az ügyfelek, de a partnereik is maximálisan megbíznak a márkában. Körültekintően válogatják meg üzleti partnereiket, beszállítóikat, nem dolgoznak együtt olyan cégekkel, akik a környezetvédelmi vagy emberjogi előírásokat megszegik. Nem terjeszkednek olyan országokba, ahol a gyermekmunka vagy az állatokon tesztelés elfogadott.

Kizárólag elismert szakemberekkel dolgoznak együtt, akik a szakmaikban már hírnevet szereztek maguknak. Megfigyelhető a cégen belül, hogy üzleteikben az eladókat is alaposan válogatják meg, mivel ők gondoskodnak az ügyfelekről.

A cég innovációs tevékenysége rendkívül aktív és folyamatos. A változások és innovatív módszerek bevezetése között sosem telik el túlzottan sok idő. Ez azt jelenti, hogy a riválisoknak nincs idejük felzárkózni sem. Gyakori jelenség a vállalaton belül olyan innováció megalkotása, mely jóval előrehaladottabb időben. Több évre előre gondolkodnak és terveznek, folyamatosan reagálva a piaci trendekre illetve többször megelőzve azokat. Így amikor az adott megoldásra szükség van, az már készen áll alkalmazásra.

Gyengeségek

A gyengeségek között említhető, hogy a cég túl sok újítást és változtatást vezet be egy időben, vagy rövid időn belül. Ennek hátránya lehet, hogy nem tudnak mindent kézben tartani, esetleg konfrontálódnak az érdekek. Ezen felül, akár ügyfélelégedetlenséget is vonhat maga után, ha esetleg megváltoztatnak egy összetevőt egy már megkedvelt termékben. Ehhez kapcsolódóan, mivel 2050-re elkötelezte a cég magát, hogy klímasemlegessé váljon, a a termékeken történő fejlesztések, új termékek fejlesztése sok időt, energiát, szaktudást, tesztelést és ráfordítást kíván. A pozitívként említett folyamatos és aktív innovációs tevékenység hátránya lehet, hogy a cég forrásaiknak túlságosan nagy részét kell felhasználni.

A politikai és gazdasági helyzet kiszámíthatatlansága is hozzájárulhat ahhoz, a változtatásoktól remélt eredmény nem a valós képet tükrözi, mivel ezek befolyásolják az újítások kimenetelét. Az európai energiaválság szintén negatívan torzíthatja az elért vagy elérhető eredményeket.

Cloosterman kijelentette, hogy tíz éven belül a mostani egymilliárd eurós bevételt meg akarják duplázni. Ez túlzottan ambiciózus tervnek tűnhet, hacsak nem biztosítják be a céget már most bármilyen váratlan esemény bekövetkeztére. Terveik szerint Kínába és Oroszországba is szeretnének terjeszkedni, ami hatalmas piacot nyitna meg előttük. Ez a jelenlegi helyzetben nem lehetséges az orosz-ukrán háború miatt és a Kínában életben lévő jogszabályok miatt – engedélyezett a termékek tesztelése állatokon.

Lehetőségek

A cégnek rengeteg lehetősége van terjeszkedni. A pandémia utáni időszakban, amikor a bérleti díjak zuhantak, sokkal nagyobb üzleteket tudtak bérelni ugyanakkora összegért. Ezt kihasználva a terjeszkedés meglepően nagyléptékű volt, leginkább annak fényében, hogy világszerte rengeteg vállalat jelentett csődöt, eladósodott vagy egyszerűen megszűnt. A Rituals mindig képes volt terjeszkedni, és partnereik segítségével még több európai országban is megjelenhetnek, mint ahogyan azt a lengyel piacon temár meg is tették. Mivel Európában már stabil lábakon áll a cég, most Ázsia felé terjeszkednek, a Hong-Kong-i üzlet nyitása volt az első lépés. Ettől függetlenül Európát sem hanyagolják el, üzleteket akarnak nyitni Olaszországban, és hatalmas növekedési lehetőségeik vannak még mindig Németországban és Franciaországban. Kínában is szeretnék megvetni a lábukat, de egyáltalán nem értenek egyet a termékek állatokon tesztelésével. De mivel ez megváltozik a jövőben Kínában, készen akarnak állni, hogy arra a piacra is betörhessenek.

Mivel a fogyasztók egyre válogatosabbak napjainkban, így egyre személyre szabottabb, az életstílusuknak megfelelő termékélményeket igényelnek. „Ezen igények kielégítéséhez az innovatív termékeknek olyan IoT-kapcsolati funkciókra van szükségük, mint a bluetooth, a vezeték nélküli töltés, a rádiófrekvenciás azonosítás (RFID), valamint a fogyasztóknak megfelelő adatgyűjtés és elemzés, amelyek lehetővé teszik a személyre szabott kezelési lehetőségek valós idejű alkalmazását” (Williams, P. 2023). A Rituals alapítója valószínűnek tartja, hogy a trend, mely szerint a személyesebb vásárlói viselkedés növekedik, folytatódik, ezáltal rengeteg új lehetőséget lát az új technológia kihasználása által a vásárlóknak nyújtott még jobb minőségű szolgáltatásban.

A „Super Chill Foundation” - melynek célja, hogy a gyerekeket stresszkezelésre tanítsa meditáció segítségével – után a cég, szemléletét és értékrendjét figyelembevéve, törekedhet más, gyermekvédelmi projektek indítására, mely reklám szempontjából is előnyös lehet. Ezen felül a Z generáció fiatalabb tagjai - akiknek az információs és kommunikációs eszközök folyamatos használata egyértelmű és szükséges - lehetnek a Rituals jelenlegi új ügyfélköre. Erre a generációra nagy nyomás nehezedik az oktatási rendszer, az elvárások és az aktuális, világszerte tapasztalható politikai és gazdasági bizonytalanság miatt, melyek következménye a sokkal nagyobb munkanélküliség és a méginkább széthullóban lévő családok. Az ingyenesen elérhető jóga órák és meditációs gyakorlatok révén már megismerkedhetnek a márkanévvel, és a jövőbeni – már keresőképes – ügyfélbázist képezhetik. Ez azért is fontos, mert a Z generáció tagjai az értékek keresésének részeként alaposan megvizsgálják a márkákat és nagyra értékelik, ha - a termék hatékonyságán és átláthatóságán túl - a márkák hiteles és megközelíthető arculattal rendelkeznek, és olyan történettel, amely túlmutat a termékeken, és amelyek a fogyasztókat befogadják egy szélesebb közösségbe. (Amed et. al., 2022)

Ha már generációkról beszélünk, fontosnak tartom megemlíteni az Alfa generációt is, mint lehetőség, hiszen legidősebb tagjai most lépnek be a korai tinédzser korba. Mivel ez a korosztály lesz a legközelebbi piaci célközönség, számukra ki lehetne alakítani olyan termékeket, melyek kifejezetten a korosztály bőrproblémáira alkalmasak. Ezenkívül számukra is elérhetővé kellene tenni videókat, melyek a belső egyensúly megteremtését és megtartását segítenék elő, egy egészséges önkép kialakítása mellett.

A Rituals gondosan válogatja partnereit és beszállítóit. Nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelemre és ezt a partnereiktől is elvárják. Ezzel kapcsolatosan is indíthatnak projekteket, mely szintén emeli a reputációjukat.

Veszélyek

Az európai energiaválság és az infláció növekedése miatt számos üzlet és vállalat kényszerül arra, hogy bezárjon, ami a munkanélküliségi ráta növekedését fogja eredményezni. Ez annyit jelent, hogy az emberek még a Rituals által kínált „megfizethető luxust” sem fogják tudni megfizetni.

A világon változó politikai helyzet negatívan hathat a terjeszkedési terveikre és a már megnyílt üzleteik profitjára.

3. Szekunder források eredményei a változás – és innovációs menedzsment területén

A változás menedzsment témakörének egyik jellegzetessége, hogy időtlen. A szervezeten belüli változtatások éppúgy szükségesek voltak harminc évvel ezelőtt, mint manapság. Az alkalmazott változás folyamatmodellek évtizedek óta ismertek. Ennek ellenére, a vállalkozásoknak évről évre új kihívásokkal kell szembenéznük, egy olyan változó világban, ahol csak maga a változás állandó. Ez a komplexitás lehet az oka, hogy a témában sokan végeztek kutatásokat. Szakdolgozatomban az ilyen forrásokat szekunder forrásokként elemzem, melynek előnye, hogy sokkal nagyobb mennyiségű információ áll majd rendelkezésemre ahhoz, hogy átláthassam a terület összefüggéseit. A szekunder források hátránya általában, hogy az információ rövid időn belül elavultnak tekinthető. Ez az imént említett ok miatt a változás menedzsment esetében nem igaz, de az innováció témakörét érdemes folyamatosan elemezni és figyelemmel kísérni, mert ezen a területen évente tapasztalhatóak a fejlesztések.

Papiné (2020) munkája, *Szervezetfejlesztés kérdései egy primer kutatás tükrében*, a szervezetfejlesztés minőségi eredményeinek vizsgálatával foglalkozik. Kutatásai során a zárt kérdésekből álló kérdőíves vizsgálat módszerét alkalmazta, melynek kitöltésére két hét állt rendelkezésre - és a közösségi média kihasználásával és email formájában juttatta el alanyaihoz. Az alkalmazotti kérdőívet 115-en töltötték ki. A legfőbb kérdéskörök tartalmazták a vezető vezetési stílusára vonatkozó, és a szervezetfejlesztésre vonatkozó kérdéseket. Kutatásainak egyik iránya a „a bizalmi légkör megerősítése, a motiváltság, a személyes konfliktusok és együttműködési hajlandóság témaköre” (Papiné, 2020) Ez a kutatási irány keltette fel érdeklődésem munkája iránt, mivel az elméleti háttér megalapozásánál ezek a szempontok merültek fel probléma lehetőségnek szervezeten belüli változtatások kivitelezése alatt.

Az eredményeket tekintve, a következőket állapította meg. „A válaszadók 77,4 %-a értett egyet azzal, hogy vezetője és a közötte lévő bizalmi viszony közvetetten kihatással lehet a szervezet egészének teljesítményére. A bizalmi légkör megerősítését 85 fő, a kérdőívet kitöltők 73,9 %-a tartotta szükségesnek. A bizalmi légkör megerősítésének egyik alappillére a munkatársak abban látják, hogy ha hibáznak fordulhatnak a vezetőhöz, mert elsősorban a probléma megoldására fókuszál. A

válaszadók esetében 53,1 % arányban szerepelt ez az első helyen.” Továbbá, arról is szót ejt, hogy a bizalmi légkör erősödhet azáltal, ha a munkatárs megoszthatja vezetőjével azon ötleteit, hogyan lehetséges a munkafolyamatokat egyszerűsíteni attól függetlenül, hogy ez nem realizálódik később egy valós szervezetfejlesztésben.

Szerinte ahhoz, hogy a szervezetfejlesztésben minőségi eredmények mutakozzanak meg, valószínűleg az egyén motiváltsága az, ami a munkatárs szempontjából is egyik legkézzelfoghatóbb eredmény. Minden vezető számára az egyik legfontosabb kérdés, hogy milyen módon tudja motiválni a munkatársakat. „Ezt nagyban befolyásolja a rendelkezésére álló eszköztár, de alapvetően erkölcsileg, vagy anyagi megbecsüléssel, illetve a kettő kombinációjával lehetséges, ami részleteiben már nyilván számos variánst eredményezhet. A kérdésre adott válaszok alapján szignifikáns különbséggel magasabb volt az erkölcsi és anyagi megbecsülés együttes igénye (83 %).” (Papiné, 2020).

Arról is írt, hogy számos konfliktus adódhat a munkaszervezés hiányosságaiból, amelyek jellemzően a nem egyértelmű feladat, felelősség és hatáskörökre vezethetők vissza. Azok a konfliktusok melyek a munkafolyamat során csapaton belül vagy csapatok között jelentkeznek és konkrét szakmai ellentétből alakulnak ki, megfelelő szintű kommunikációval akár konstruktív jellegű megoldást is eredményezhetnek. „A „ráhagyó” stílusú vezető esetében a válaszadók 87,5 %-a értett egyet azzal, hogy a vezető alapvetően nem befolyásolja egy konfliktus lezárását, illetve kimenetelét, viszont az autokratikus stílusú vezetők esetében 25,9 % nem értett egyet azzal, hogy a vezető az elvárhatónál határozottabban kezeli a problémákat. A demokratikus stílusú vezetők esetében az opcionális egyéb válasz is előfordult, melyet azzal indokoltak, hogy ugyan alapvetően a válaszuk „igen” lenne, de a vezető magatartását befolyásolhatja az adott konfliktus helyzete is.” (Papiné, 2020)

Papiné kutatásai egyértelműen igazolják az elméletet, az alkalmazottak motiváltságának fontosságáról. Az is bizonyítást nyert, hogy az egyének az anyagi motiváló eszközökkel szemben előnyben részesítik a nem anyagi eszközöket, vagy a kettő kombinációját. Ez szintén alátámasztja az elméletet. A szervezeten belül kialakult konfliktusok kezelése nagyban függ a vezető stílusától és a konfliktus helyzettől is. A változások bevezetése során nagyobb az esély a konfliktus helyzetek kialakulására, melynek kezelését a vezető vezetési stílusa befolyásol. A kutatás eredményeit tekintve,

a legérdekesebb és ez esetben leginkább releváns információ a fejlesztésre vonatkozik, mely szerint, az alkalmazottak között akkor is erősödik a bizalom a vezető iránt, ha az általuk javasolt változtatások egyáltalán meg sem történnek. Az elméleti háttér elemzése folyamán szó esett arról, hogy a változtatás kezdeményezése történhet lentről felfelé, az alkalmazottak javaslatai által, melyeket a vezetők ritkán fogadnak el, ennek ellenére meglepő, hogy már az is pozitívan hathat, ha a vezető csak meghallgatja a szervezet tagjainak javaslatát.

Zónáné 2008-as kutatásai során, *Változtatásmenedzsment válságos körülmények között* (C. A. Zónáné, 2008) a kérdőíves módszert és mélyinterjú készítést egyaránt alkalmazta. Az eredmények alapján SWOT és PEST elemzést is végzett. Az általa vizsgált cég a Bábolna Rt. volt. A változásokat külső és belső tényezők is siettették – gazdasági környezet (kiélezett baromfiipari verseny), elavult belső szerkezet („konceptiótlan döntések, a homályos hatás- és felelősségkörök, illetve a gyakran mindezeket árnyaló és zavaró politikai érdekek”), a társaság speciális tulajdoni viszonyai.

„A Bábolna Zrt.-nél stratégiaváltásra, átszervezésekre, szervezet-átalakításokra és a folyamat újraszervezésére van szükség. A szervezeti kultúra és a humánerőforrással való gazdálkodás, mint termelőeszköz, mint tőke jelenik meg egy modern vállalatban. A még el nem vesztett komparatív előnyökre alapozva, az ágazat struktúrájának megváltozásával, a vállalati szereplők versenyképességének valós javításával a magyar baromfiszektor képes lehet az Európai Unió piacán a sikeres működésre. A Bábolna Rt. példáján keresztül látható volt, hogy a tulajdonos döntési mechanizmusával ellehetetleníti a menedzsment működését, hiszen a magas, bürokratikus rendszer nem veszi figyelembe a tevékenységből fakadó technológiai időket és a vállalat méretéből és bonyolultságából adódó lassú reakcióidőket. A Bábolna név és az azt körülvevő imázs nem tette lehetővé a vállalat racionális keretek közötti gazdálkodását, nem tudott kialakulni a vállalaton belüli stratégiai gondolkodás, hiszen a politika önös érdekétől vezérelve kezelte a vállalat működését, „takargatta” veszteségeit, problémáit. Lehetetlen a változások menedzselése, ha a tulajdonosi érdek képviselője (döntési mechanizmusa) olyan szintű döntési késleltetést tartalmaz, mint ami az állami vállalatokra jellemző. A változtatásmenedzsment sikerének feltétele az átgondolt tervezés, a humánerőforrás tőkeként, illetőleg szervező erőként való kezelése, és az érintettekkel való konzultáció a célok megvalósításának támogatásához. A Bábolna Rt.-

nél nem sikerült stratégiai szervezetet és stratégiai gondolkodást kialakítani, amely hozzájárult a változtatásmenedzsment alkalmazási kísérleteinek kudarcához, a válság elmélyüléséhez.” (C. A. Zónáné, 2008)

Zónáné kutatási eredményei rávilágítanak egy jól kidolgozott szervezeti kultúra életbentartásának és ismeretének fontosságára. Az eredmények bemutatása során világossá vált, hogy a Bábolna esetében a változás folyamatában nem történt meg a jövőkép nyílt kommunikációja, nem hozták létre a megfelelő emberekből álló csoportot, akik a változást kivitelezhatték volna. Ezek következménye lett a kudarc.

Völgyiné és szerzőtársa munkája, (N. M. Völgyiné, Á. B. Berde, 2024) Változásmenedzsment eszközök alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata klasztereknél, egy nyílt és zárt kérdésekből álló kérdőíves kutatás keretében arra irányult, hogy megvizsgálja a gazdasági és innovációs klaszterek közötti együttműködést, ismerik-e ezek a szervezetek a változásmenedzsment eszköztárát, és hogyan használják azokat, és arra kívántak fényt deríteni, hogy országaik gazdasági és versenyképességi eredményei befolyásolják-e a klaszterek jellemzőit.

„A válaszadók több mint 20%-a magyar, 20%-a angol, 16-16%-a lengyel és belga, 10%-nál kisebb értéket képviselnek a francia, spanyol, holland és német válaszok. A kérdések időhorizontja az elmúlt 3 évre vonatkozik. Az innovációs klaszter tagjai legszorosabban az akadémiai szférával működnek együtt, különösen erős ez Hollandiában és Németországban. Szintén szoros együttműködés áll fenn a kérdőívet kitöltő szervezetek a vállalkozások és fejlesztési ügynökségek között. Az 55 válaszadóból 22 válaszolt úgy, hogy ismeri a változás menedzsment eszközöket, tisztában van a változás menedzsment fogalmával. Ennek országonkénti elemzése azt mutatta, hogy nincs jelentős összefüggés a klaszter működési területe és a változás menedzsment eszközök ismerete között. A változás menedzsment eszközök vonatkozásában megpróbáltuk meghatározni, hogy mennyire alkalmazzák a válaszadók ezeket a stratégiákat. A válaszadók elsősorban pozitív ösztönzőket alkalmaznak, különösen Magyarországon, Németországban és Lengyelországban.”

Völgyiné és szerzőtársának eredménye azt mutatja, hogy együttműködés által sokkal gyorsabb és pozitívabb eredményeket mutathatnak fel a vállalkozások. Válaszadóik viszonylag alacsony százaléka ismeri a változás menedzsment eszközeit, ami meglepően alacsony eredmény. Eredményeik azt is mutatták, hogy nincs összefüggés

a földrajzi helyzet és a versenyképesség között. Ezzel ellentmond a következőkben bemutatott kutatás eredménye, ugyanis abban az esetben, ha egy ország gazdasági helyzete nehéz és versenyképessége alacsony, a változásokra és innovációs tevékenységekre nincs tőke.

Beke (2015) kutatásai kapcsán - *Az innováció finanszírozása* - zárt kérdésekből álló kérdőíves kutatást végzett a Budapest Bank Zrt. egyik fiókjának meglévő vállalati ügyfelei körében. A mintanagyság 32 fő volt, az adatfelvétel két hónapon át tartott. Kutatásait egy banki tisztviselővel készített mélyinterjúval is kiegészítette.

„Az innováció finanszírozásában releváns finanszírozási megoldások vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy az innovatív projektek sajátos kockázata miatt az innovatív kkv-k számára igazán két potenciális választási lehetőség van a véges belső források felhasználását követően: magasabb tőkeigény esetén az informális, professzionális kockázati tőkealapok, alacsonyabb forrásigénynél az informális, üzleti angyal befektetők jöhetnek szóba. A Bank kifejezetten innovációt finanszírozó hitelterméket nem kínál a vállalkozásoknak. A vállalati ügyfelek számára rendelkezésre álló valamennyi bemutatott hitelkonstrukció bekapcsolódhatna az innováció finanszírozásába, ugyanakkor csak adott hiteligénynél, konkrét innovációs projekt vonatkozásában lehet vizsgálni, hogy a konstrukció alkalmas-e a projekt finanszírozásához. A választott konstrukció odaítélése a Bank részéről az innovációs projekt üzleti tervének szakszerű értékelése, az innovációhoz társuló kockázatok megfelelő felmérése és értékelése után a banki kockázatvállalási hajlandóság függvénye. Az elmúlt időszakban és a közeljövőre vonatkozóan is a vállalkozásokat az ötlet hiány nem, a finanszírozási források hiánya annál inkább akadályozza az innovatív tevékenységek megvalósításában.” (Beke, 2015)

Beke kutatási eredményei rendkívül fontos szempontra hívták fel a figyelmet. Az innováció finanszírozása számos vállalkozásnak okoz gondot. A fejlesztések hiányában viszont elveszíthetik versenyképességüket. Beke munkája 2015-ös év adatait dolgozza fel, szakdolgozatomban kitértem arra, hogy az elmúlt években Magyarországon az innovációs tevékenység felélénkült, és az üzleti angyal befektetések száma megnőtt. Ennek ellenére, javaslatait - a bankok által innovációs hitelek létrehozásával kapcsolatban - érdemes figyelembe venni.

A hazánkban végzett kutatások mellett érdemes megvizsgálni külföldi cégek stratégiáját is a változás menedzsment témakörében. A UKessays (2021) honlapján található cikk a Coca-Cola által alkalmazott változás menedzsment folyamatot mutatja be. A Föld minden pontján ismerik a márkát, és több évtizedes sikerük miatt hasznos lehet betekintést nyerni, hogyan bírkóznak meg egy ilyen feladattal. A szóbanforgó cég a saját coca-cola márkája mellett több, mint 500 fajta italt kínál, több, mint 200 országban. A céget 1892-ben alapították, és Atlanta-ban, az Egyesült Államokban van a központi irodájuk. A cégnek folyamatosan alkalmazkodnia kell a vásárlók elvárásaihoz és a külső környezeti hatásokhoz. A cég a ma létező egyik legrégebben fennálló szervezetek egyike. A második Világháború idején ingyen italokat kínáltak a katonáknak. Ez a stratégia a hazafiasság szimbólumává tette a márkanévet. Az ázsiai pénzügyi krízis idején a cég a „beszerzési” stratégiát követte, Koreában és Malajziában palackozó cégeket, kávé és tea üzleteket vásároltak fel. A cég azonnal reagál a vásárlói trendekre és a rivális cégek új termékeire. Így született meg a Diet Coke is, melyet new Coke néven dobtak először piacra válaszként egy konkurens cég új termékére. Azonban rengeteg negatív kritika érte a céget emiatt, ezért újratervezték és Diet Coke néven piacradobták. Az egészségtudatos életmód terjedését figyelembevéve, a cég gyümölcsleveket és energia italokat is kezdett gyártani. Ez a példa is azt bizonyítja, hogy a Coca-Cola képes megújulni és arra törekszik, hogy a vásárlók ízlését és elvárásait mindig kielégítse.

A cég jelenlegi helyzete világszerte elég jónak mondható. Azonban néhány országban a cég által meghatározott hatékonysági és marketing stratégiáknak nem megfelelő a helyzet. Éppen ezért a cég egy átfogó változásmenedzsment stratégiát szándékozik kidolgozni – a Kotter-féle nyolc lépéses folyamatmodell alkalmazásával -, melynek célja, hogy egyensúlyba hozza a teljesítményre vonatkozó követelményeket a szervezeti kultúra szem előtt tartásával. A cég működésével és stratégiájával kapcsolatos változtatások mellett a reklám kampány is új célközönséget célzott meg – Amerikai, Európai, Afrikai és Közép – és Távol-Keletlői vásárlókat. A csomagoláson is változtattak és világszerte bővítették a terméklistát.

A jelenlegi változás menedzsment stratégia a cég belső értékeire és az alkalmazottak motivációjára irányul. Azt remélik, hogy ezek a változások olyan viselkedési formákat eredményeznek az alkalmazottakban, mely világszerte hatékonyabbá teszi az üzleti szegmenseket. Egy integrált kommunikációs rendszer kialakítása hozzásegítené az

alkalmazottakat, hogy teljes mértékben elfogadják a cég értékeit. A munkavállalói elkötelezettséget évente kétszer mérik, mely képet ad arról, hogy mely területeken szükséges a beavatkozás. A cég hisz benne, hogy csak az alkalmazottak elhivatottsága és elkötelezettsége hozhat továbbra is olyan pozitív eredményeket, mint amit eddigi fennállásuk alatt tapasztaltak.

Az alkalmazható változásmenedzsment eszközök között szerepel a Lewin által kidolgozott modell, és az ADKAR modell, melyek egyénközpontú stratégiákat helyeznek előtérbe. A sikeres változás érdekében folyamatos kommunikációt biztosítanak az alkalmazottakkal, és felméréseket végeznek, hogy megértsék őket. Ezenkívül minden olyan személy tájékoztatása a változás terveinek részleteiről, akik elkezdik a folyamatot, és a részvényesek bizalmának megtartása is az akcióterv része. Az alkalmazottak ellenállását a Kotter és Schlesinger által kidolgozott hat stratégia alkalmazásával lehetne feloldani.

A Coca-Cola által alkalmazott változásmenedzsment modellek a cég jelenlegi eredményeit tekintve igen sikeresek voltak. A vásárlói szokások változására adott gyors reakció, a globális szinten fenntartani kívánt szervezeti kultúra és a rivális cégek folyamatos megfigyelése a cég számára biztosítja a töretlen sikert. Rendkívüli nagy múltjuk és a mindenki által ismert márkanév olyan fajta elvárásokat támaszt a vásárlókban, melyeknek kielégítésére a cégnek állandóan készen kell állnia. Bármilyen szempontból elemzi is a cég a problémát, a kulcs a problémák megoldására a kommunikáció.

A szekunder források által bemutatott eredmények alapján a változás és innováció menedzsmentjének területei külön-külön számos érdekes és fontos megállapítást hoznak.

Ezek egyike, hogy a változás menedzsment időtlen jellegű, mivel a vállalkozásoknak folyamatosan új kihívásokkal kell szembenéznük. Papiné kutatása alapján a bizalmi légkör megerősítése kulcsfontosságú a szervezeti teljesítmény szempontjából. Az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy hibáikat megoszthassák a vezetőséggel, és hogy javaslatokat tehessenek a munkafolyamatok egyszerűsítésére. Az egyén motiváltsága szintén kritikus tényező a változás folyamatában. A vezetőknek fontos megérteniük, hogy az alkalmazottakat milyen módon lehet motiválni, és hogy az anyagi és erkölcsi megbecsülés kombinációja milyen hatást gyakorol az alkalmazottakra. A

munkaszervezés hiányosságaihoz kapcsolódó konfliktusokat megfelelő kommunikációval lehet konstruktív megoldásokra vezetni. Fontos tényező, hogy a vezetői stílus jelentős hatással van a konfliktusok lezárására és kimenetelére.

Völgyiné és szerzőtársai innováció menedzsmenttel kapcsolatos kutatási eredményei azt mutatják, hogy az innovációs klaszterek és gazdasági klaszterek együttműködése gyorsabb és hatékonyabb eredményeket hozhat a vállalkozások számára. Arra a következtetésre jutottak, hogy az innovációs menedzsment eszközök ismerete és alkalmazása még mindig alacsony szinten van a vállalkozások között.

Beke kutatása rávilágít arra, hogy az innováció finanszírozása kihívást jelenthet az innovatív kkv-k számára, és hogy az innovatív projektek finanszírozása szempontjából fontos lehet az informális kockázati tőkealapok vagy üzleti angyal befektetők igénybevétele.

A Coca-Cola példája jól demonstrálta, hogy a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a piaci változásokhoz és a vásárlói elvárásokhoz. Változás menedzsment stratégiájuk középpontjában az alkalmazottak motivációja és elkötelezettsége áll. Az alkalmazottak bevonása és az állandó kommunikáció kulcsfontosságú a változások sikeres végrehajtásához.

Összességében ezek a kutatások és példák arra mutatnak rá, hogy a változás és innováció menedzsmentje összetett folyamat, amelyhez számos tényezőt kell figyelembe venni a sikeres kivitelezéshez. A vezetői támogatás, az alkalmazottak bevonása és a megfelelő kommunikáció kulcsfontosságúak a sikeres változások elérésében és az innováció előmozdításában.

4. Anyag- és módszertan

4.1 Kutatási terv

2. táblázat: A kérdőíves megkérdezés tervezési, kivitelezési folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

KUTATÁSI TERV	KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS	
ELŐKÉSZÍTÉS		
1. Kutatási probléma	Az innovatív szervezetekben történő változásmenedzsment hatása az innovációs folyamatokra.	
2. Kutatási célok meghatározása, kiválasztása	C1	Az innovatív szervezetek és a változásmenedzsment kapcsolatának feltérképezése
	C2	Az innovatív kultúra és a sikeres változásmenedzsment közötti összefüggések
3. Kutatási hipotézisek	H1: Elegendő a változtatások adaptív formáját alkalmazni, ami kismértékű, fokozatos változást jelent, tehát ennek elfogadtatása és bevezetése bizonyos mértékig könnyebb. Az innovatív szervezetek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak hatékony változásmenedzsment stratégiákat.	
	H2: Ha az innováció csak a vállalkozás egy részét érinti, ennek pozitív hatása a szervezet egészén érezhető, de nem közvetlen következménye további területek fejlesztésének szükségessége.	
3. Célcsoport behatárolása, mintavétel	- Alkalmazotti jogviszonyban álló 18 éven felüli személyek. - Tapasztaltak változásmenedzsment és/vagy innovációs folyamatokat a szervezetükön belül.	
4. Mintavételi mód	E-mailes megkeresés 120 fő részére	
5. Kitöltők száma	104 fő	
6. Kérdőív nyelve	Magyar és angol	
7. Adatfelvétel ideje	2024. január 29. – 2024. február 25.	
8. Kérdőív kérdésfajtái	Direkt, nyitott és zárt kérdések – ezen belül két kimenetelű, több kimenetelű szelektív, több kimenetelű kombinatív – és skálás kérdéseket.	

Kutatási probléma és hipotézisek

"Az innovatív szervezetekben milyen módon befolyásolja a változásmenedzsment az innovációs folyamatokat, és milyen összefüggések mutatkoznak az innovatív kultúra és a sikeres változásmenedzsment között?"

Ez a kutatási probléma foglalja össze a vizsgálandó területeket és a célul kitűzött összefüggéseket. Az innovatív szervezetek és a változásmenedzsment kapcsolatának feltérképezése, valamint az innovatív kultúra és a sikeres változásmenedzsment közötti összefüggések vizsgálata segíthet megérteni, hogyan lehet hatékonyabban kezelni a változásokat és támogatni az innovációt a vállalati környezetben.

Szakdolgozatomban a következő hipotéziseket kívánom bizonyítani.

H1: A vállalkozások annak ellenére, hogy az elmúlt pár év eseményei következtében változásokat kényszerülnek bevezetni – ezenkívül az éppen aktuális trendeket és a piac változó kereslet-kínálat egyensúlyát is figyelembe kell venniük – elegendő a változtatások adaptív formáját alkalmazni, ami kismértékű, fokozatos változást jelent, ennek elfogadtatása és bevezetése tehát bizonyos mértékig könnyebb; a vállalkozások nem szorulnak transzformációs változásokra, melyek sokkal nagyobb hatással lennének a szervezet egészére és így az alkalmazottak között is sokkal nagyobb fokú ellenállás léphetne fel, amely további problémákat okozhatna.

H2: Ha az innováció csak a vállalkozás egy részét érinti – például az ügyfelekkel való kapcsolattartás formáját vagy a termékek csomagolását - ennek pozitív hatása a szervezet egészén érezhető, de nem közvetlen következménye további területek fejlesztésének szükségessége.

A kutatás célja

A kutatásom célja, hogy megvizsgáljam az innovatív szervezetek jellemzőit és a változásmenedzsment és innováció közötti kapcsolatot. Konkrétan azt szeretném feltérképezni, hogy az innovatív szervezetek milyen módon kezelik a változásokat, és ez a változásmenedzsment hogyan befolyásolja az innovációs folyamatokat. Ezen túlmenően célom az is, hogy megértsem, milyen összefüggések vannak az innovatív kultúra és a sikeres változásmenedzsment között.

A kutatás formája

A kutatás kvantitatív megközelítést alkalmaz, melynek során kérdőíves adatgyűjtést végeztem. A nyílt és zárt kérdésekből álló kérdőív segítségével olyan adatokat gyűjtöttem, melyek lehetővé teszik számomra az innovatív szervezetekre jellemző tulajdonságok és a változásmenedzsment közötti kapcsolatok feltárását. Ezenfelül kvalitatív formában, mely várhatóan pontosabb információkat nyújt majd a kutatáshoz a személyes tapasztalatok megosztása által.

A kutatásban résztvevők bemutatása

A kutatásban résztvevők olyan szervezetek munkavállalói, ahol a változásmenedzsment folyamatosan jelen van, vagy ismerik a Rituals márkát. A résztvevők a cégük olyan pozícióban dolgozó munkavállalói is lehetnek, akik közvetlenül érintettek az innovációs és változásmenedzsment folyamatokban. Az adatgyűjtés célja érdekében a résztvevők száma 104 fő lesz (2. Melléklet) . A mélyinterjú a Rituals cég egyik alkalmazottjával készül, aki Store Manager-ként dolgozik a szervezetnél, már több, mint tíz éve. (3. Melléklet)

Várható eredmények és feltételezések

Várható, hogy az innovatív szervezetek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak hatékony változásmenedzsment stratégiákat. Feltételezésem szerint, azokban a szervezetekben, ahol az az innováció és a változásmenedzsment központi jelentőségű, nagyobb mértékben tapasztalható lesz a pozitív vállalati kultúra és a kreativitás. Emellett azt várom, hogy az innovatív szervezetek hatékonyabban képesek lesznek alkalmazkodni a változó piaci környezethez és versenyhelyezethez.

4.2 Primer kutatás elemzése

4.2.1 A kvantitatív kutatás eredményei

A következő fejezetben részletesen elemzem az innovatív szervezetek jellemzőit és a változásmenedzsmenst és innováció közötti kapcsolatot vizsgáló kutatásom eredményeit. A kutatás célja az volt, hogy mélyebb betekintést nyújtson abba, hogyan kezelik az innovatív szervezetek a változásokat, és milyen módon befolyásolja ez a változásmenedzsmenst az innovációs folyamatokat. 104 főt kértem meg a kutatásban való részvételre, akik azon szervezetek munkavállalói, ahol a változásmenedzsmenst folyamatosan jelen van, és/vagy ismerik a Rituals márkát. A kutatás során kvantitatív és kvalitatív megközelítést egyaránt alkalmaztam. Kérdőíves adatgyűjtést végeztem, az adatok elemzése során arra törekedtem, hogy feltárjam az innovatív szervezetekre jellemző tulajdonságokat és a változásmenedzsmenst közötti összefüggéseket. A mélyinterjú során legfőképpen a személyes tapasztalat feltárása volt célom a változásmenedzsmenst területén. A következőkben bemutatom az eredményeket, melyek alapján további megállapításokat teszek az innovációs és változásmenedzsmenst gyakorlatok kapcsolatáról és hatásairól.

Az adatok elemzése során a kutatás szempontjából néhány fontos megállapításra jutottam: (13. ábra)

A nemek megoszlását tekintve, a résztvevők 70,6%-a nő. A változásmenedzsmenst és innováció terén az esetleges nemek közötti különbségek vagy megközelítések felismerése fontos lehet a szervezeti gyakorlatok jobb megértése és az esetleges nemek közötti egyenlőtlenségek kezelése érdekében.

Életkor szerinti megoszlás szerint, a résztvevők 54,9%-a a 26 és 35 év közötti korcsoportba tartozik. Ez a korosztály a munkaerőpiac jelentős részét teszi ki, és gyakran a változásmenedzsmenst és innováció kulcsszereplői lehetnek egy szervezetben. A fiatalabb korosztályok általában nyitottabbak az új ötletek és változások iránt, ami fontos lehet az innováció bevezetésének és a változásmenedzsmensttel kapcsolatos folyamatok kivitelezésének sikerességében.

13. ábra: A kérdőíves kutatásban résztvevők megoszlása demográfiai adatok alapján
Forrás: Saját szerkesztés



Végzettség szerinti megoszlás alapján pedig megállapítható, hogy a résztvevők 70,6%-a rendelkezik főiskolai vagy egyetemi végzettséggel. Ez azt jelzi, hogy a kutatásban résztvevők magas szintű végzettséggel rendelkeznek, ami potenciálisan magasabb szakmai tudást és készségeket jelenthet az innováció és a változásmenedzsment területén. Ez a részvételi csoport lehetőséget biztosít a mélyebb szakmai beszélgetésekre és az innovatív gondolkodásra.

A kutatás szempontjából fontos tényező, hogy a résztvevők 60%-a külföldön dolgozik. Ez azt sugallhatja, hogy a kutatásban résztvevőknek nagy része tapasztalattal rendelkezik nemzetközi környezetben. Ennek fontos következményei lehetnek az innováció és a változásmenedzsment terén, mivel a nemzetközi tapasztalatok hasznosak lehetnek az új ötletek és megközelítések bevezetésében, valamint a kultúrák közötti együttműködésben.

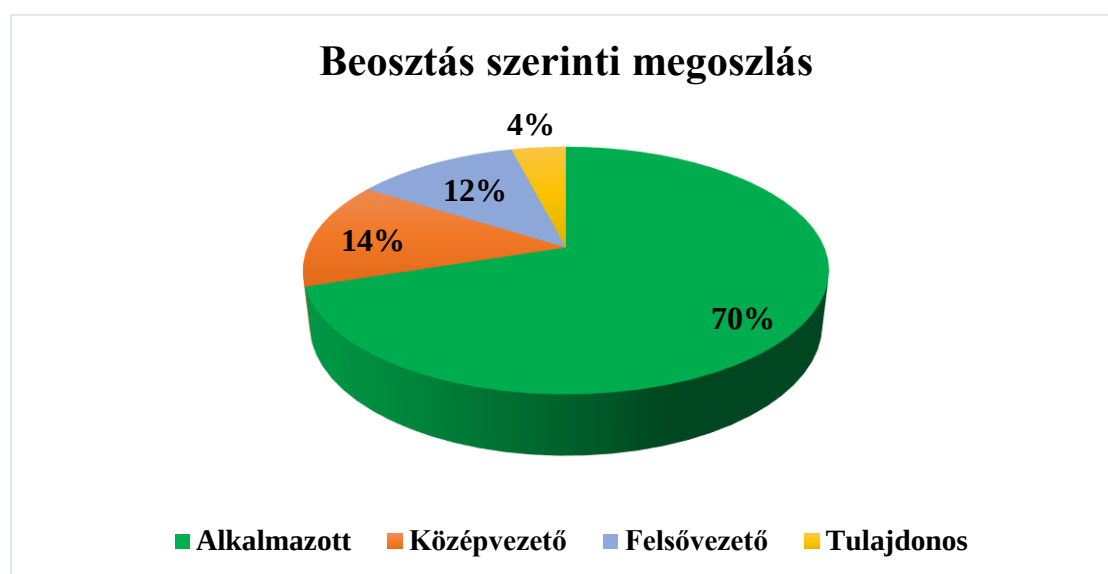
Továbbá, a résztvevők 54,9%-a olyan szervezetnél dolgozik, amely 250 főnél többet foglalkoztat. Ez az adat azt jelzi, hogy a kutatásban résztvevők jelentős része nagyobb létszámú vállalatoknál dolgozik. A nagyobb szervezetek általában több erőforrással rendelkeznek az innováció támogatására és a változásmenedzsment gyakorlatainak

kifejlesztésére, ami befolyásolhatja a kutatás eredményeit és a kapcsolódó tendenciákat.

A Válaszadók beosztás szerinti megoszlása szintén figyelemreméltó eredmény (14. ábra).

A Részrtvevők 70%-a alkalmazott, ez azt jelzi, hogy a kutatásban résztvevők jelentős része a mindennapi feladatok elvégzéséért felelős. Az alkalmazottak nézőpontja és tapasztalatai fontosak lehetnek az innovációs folyamatok során, mivel ők gyakran azok, akik közvetlenül érintettek az új ötletek bevezetésében és az innovációs gyakorlatok végrehajtásában.

14. ábra: A kérdőíves kutatásban résztvevők beosztás szerinti megoszlása.
Forrás: Saját szerkesztés



A Válaszadók 14%-a középvezetői pozícióban van. Ezek a személyek általában közvetlenül felelősek a munkatársak és a napi működés irányításáért. A középvezetők kulcsszerepet játszhatnak az innovációs és változásmenedzsment stratégiák végrehajtásában, mivel közvetlen hatással vannak a szervezeti folyamatokra és a munkatársak motivációjára.

A Kitöltők 12%-a felsővezetői, míg 4%-a tulajdonosi pozícióban van. Ezek a résztvevők általában az irányítás legfelsőbb szintjén helyezkednek el, és döntéseket hoznak a szervezet stratégiájával és céljaival kapcsolatban. A felsővezetők és

tulajdonosok kulcsfontosságúak lehetnek az innovációs kultúra kialakításában és a változásmenedzsment stratégiák kidolgozásában, valamint támogatást nyújthatnak az innovációs projektek megvalósításában.

Ezek az adatok tovább mélyíthetik megértésünket a kutatásban résztvevők jellemzőiről és a vizsgált területekkel kapcsolatos tapasztalataikról.

A résztvevők 80,4%-a tapasztalt változásmenedzsment folyamatokat a szervezetükben. Ez azt jelzi, hogy a többségnek már van tapasztalata a változásmenedzsment gyakorlatokkal és folyamatokkal. Ez az adat fontos lehet az innovációs és változásmenedzsment kutatások kontextusában, mivel azok a résztvevők, akik korábban részt vettek ilyen folyamatokban, nagyobb valószínűséggel értik és tudják támogatni az új ötletek bevezetését és az innovációs projektek végrehajtását.

A résztvevők 86,3%-a jelezte, hogy szervezetük támogatja az új ötletek és innovációk kialakítását és végrehajtását. Ez az adat jelentőségteljes, mivel a többség számára a szervezeti környezet kedvező a kreativitás és az innováció szempontjából. A szervezeti támogatás lehetőséget biztosít az új ötletek megvalósítására, valamint a változások és innovációk sikeres végrehajtására.

Ezek az adatok alapvető fontosságúak az innovációs és változásmenedzsment kutatás szempontjából, mivel segítenek megérteni a résztvevők tapasztalatait és a szervezeti környezetet, amelyben az innovációs és változásmenedzsment gyakorlatok zajlanak. A kutatás során ezen adatok felhasználhatóak a kutatási hipotézisek tesztelésére és az innovációs és változásmenedzsment gyakorlatok hatásainak elemzésére.

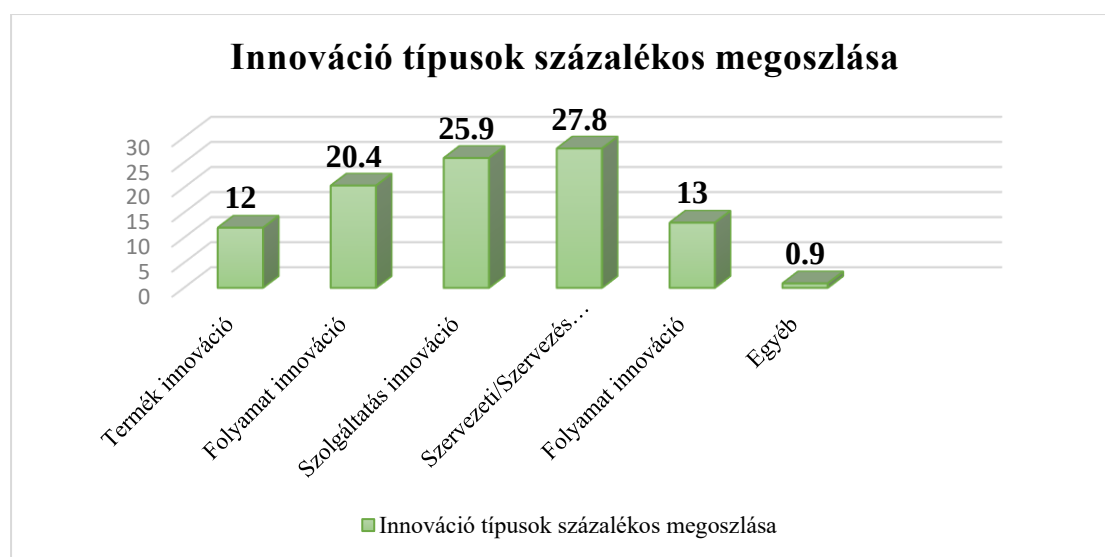
Az alkalmazott innovációk típusainak megoszlása szerint a következők állapíthatók meg. (15. ábra)

A Résztvevők 12%-a tapasztalt termék innovációt a szervezetükben, mely azt jelzi, hogy egy kisebb, de még mindig szignifikáns részük észlelt olyan termékfejlesztéseket, amelyek új vagy javított termékeket eredményeztek. A Kitöltők 20,4%-a tapasztalt szolgáltatás innovációt a szervezetükben. Ez azt mutatja, hogy nagyobb arányban tapasztaltak szervezetükben olyan innovációkat, melyeknek eredménye új vagy fejlettebb szolgáltatás volt. A Válaszadók egynegyede, - 25,9%-a - tapasztalt folyamat innovációt a szervezetükben, ez tehát azt jelenti, hogy új folyamatokat vagy folyamatautomatizálást kiviteleztek a vállalatnál. A résztvevők 27,8%-a tapasztalt

szervezeti vagy szervezési innovációt a szervezetükben. Ez arra utal, hogy több, mint egynegyedük tapasztalata szerint az innováció a szervezeti struktúrát, működési modelleket vagy munkamódszereket érintette. A Részrtvevők mindössze 13%-a jelezte, hogy marketing innovációt – marketing stratégiát és módszereket érintő változások bevezetése - tapasztalt a szervezetükben.

15. ábra: Az alkalmazott innovációk típusainak megoszlása.

Forrás: Saját szerkesztés



A kutatásban résztvevők tapasztalatai szerint széleskörű innovációs tevékenységek zajlanak a szervezetekben. Az adatok azt mutatják, hogy nem csupán termék- vagy szolgáltatásinnovációk történnek, hanem jelentős mértékben fordulnak elő folyamat-, szervezeti- és marketinginnovációk is. Az innováció tehát nem csupán az üzleti termékek vagy szolgáltatások terén történik, hanem az üzleti folyamatok, szervezeti struktúrák és marketingstratégiák terén is. Ezek alapján megállapítható, hogy a szervezetek átfogó megközelítést alkalmaznak az innovációra és a változásmenedzsmentre. Ez lehetővé teszi számukra, hogy különböző területeken fejlődjenek és alkalmazkodjanak az üzleti környezet változásaihoz. Az innovációs tevékenységek sokfélesége arra is utalhat, hogy a szervezeteknek szükségük van az összetett problémamegoldásra és az átfogó stratégiai tervezésre, mely fontos lehet a versenyképesség és a fenntartható növekedés szempontjából, mivel lehetővé teszi a

szervezetek számára, hogy különböző területeken fejlődjenek és alkalmazkodjanak a változó piaci környezethez.

Az adatok alapján az üzleti életben a változás és innováció fontosságát értékelő válaszok átfogó képet festenek az üzleti környezet dinamizmusáról és az innovációval kapcsolatos prioritásokról. Az alábbi összesített következtetések vonhatók le az egyes állításokra adott válaszok alapján:

A Válaszadók túlnyomó többsége (94,1%) fontosnak vagy rendkívül fontosnak ítéli meg a versenyképesség fenntartását az innováció és változás által. Ez azt sugallja, hogy az üzleti szereplők felismerik a versenyképesség és az innováció közötti szoros kapcsolatot, és hangsúlyozzák azok fontosságát az üzleti sikerek elérésében.

A Kitöltők túlnyomó többsége (96,1%) rendkívül fontosnak vagy fontosnak tartja az ügyfelek igényeinek kielégítését az innováció révén. Ez alapján megállapítható, hogy az üzleti szereplők nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfélcentrikus megközelítésre és az ügyfélélmény folyamatos javítására az innováció által.

A kutatásban résztvevők 100%-a fontosnak vagy rendkívül fontosnak ítéli meg a hatékonyság javítását az innováció által. Ez arra utal, hogy az üzleti szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a hatékony működésre és a folyamatos teljesítményjavításra az innovációs folyamatok révén.

A Válaszadók több mint 98% -a fontosnak vagy rendkívül fontosnak tartja a növekedés elősegítését az innováció által. Ez azt mutatja, hogy az üzleti szereplők számára az innováció kulcsfontosságú tényező a fenntartható növekedés és a piaci pozíció megerősítése szempontjából.

A Válaszadók többsége (86,3%) fontosnak vagy rendkívül fontosnak tartja a legkiválóbb munkaerő bevonását az innováció révén. Ez arra utal, hogy az innovatív környezet és a fejlett munkahelyi kultúra vonzó tényezők lehetnek a tehetséges munkaerő számára.

A kutatásban résztvevők nagy része (90,2%) rendkívül fontosnak vagy fontosnak tartja a pozitív vállalati kultúra fenntartását az innováció alkalmazásával. Ez azt jelzi, hogy az innováció és a pozitív munkahelyi kultúra fontos az alkalmazottak elkötelezettségének és a vállalati teljesítmény javításának szempontjából.

A Kitöltők nagy többsége (90,2%) rendkívül fontosnak vagy fontosnak tartja az alkalmazkodóképesség és döntéshozatal javítását az innováció segítségével. Ez azt jelenti, hogy az üzleti szervezetek elismerik az üzleti környezet folyamatos változásának fontosságát, és készek alkalmazkodni és reagálni az új kihívásokra.

A Válaszadók többsége (94,1%) rendkívül fontosnak vagy fontosnak tartja a dolgozói elégedettség javítását az innováció révén. Ez arra utal, hogy az üzleti szervezetek elismerik az alkalmazottak elégedettségének fontosságát az innováció és a vállalati teljesítmény közötti szoros kapcsolat miatt.

Végül pedig, a Résztevők több mint 94% -a rendkívül fontosnak vagy fontosnak tartja a termékek és szolgáltatások fejlesztését. Ez azt sugallja, hogy a szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek az új termékek és szolgáltatások fejlesztésére és innovációra a versenyképesség és a piaci igények kielégítése érdekében.

Az üzleti életben az innováció és változás rendkívül fontos tényező. A válaszadók többsége a legmagasabb pontszámot adta az innováció fontosságának mindegyik területén. Ez alátámasztja az innováció általánosan elfogadott és kulcsfontosságú szerepét a versenyképesség, ügyfélkielégítés, hatékonyság, növekedés, munkaerő, vállalati kultúra, alkalmazkodóképesség és termékfejlesztés terén.

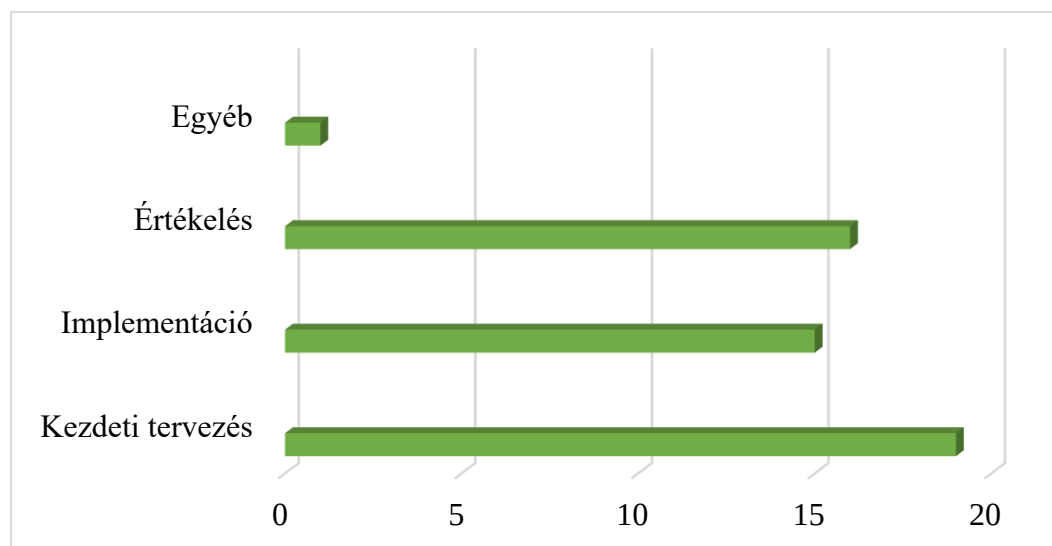
A hatékonyság javítása és a növekedés elősegítése szintén kiemelt fontosságú területek az innováció szempontjából. Ez alátámasztja az üzleti szervezetek fókuszát a hatékonyságra és a fenntartható növekedésre az innováció által elérhető előnyök révén.

Az alkalmazkodóképesség és a legkiválóbb munkaerő bevonása, valamint a pozitív vállalati kultúra fenntartása is kulcsfontosságú szempontok az innováció szempontjából. Ez hangsúlyozza az innováció és a munkahelyi kultúra közötti szoros kapcsolatot, valamint az innovatív munkakörnyezet vonzó tényezőként való kiemelt jelentőségét.

Arra a kérdésemre, hogy a Kitöltők melyik szakaszban látják a vállalatuknak jelenlegi változásmenedzsment folyamatát, a beérkezett adatok alapján megállapítható, hogy különböző szakaszokban lehetnek jelenleg. (16. ábra)

16. ábra: A vállalatok változásmenedzsment folyamatainak szakaszai megoszlás szerint.

Forrás: Saját szerkesztés



Az ábrán szereplő egyes szakaszok eloszlása a következőképpen értékelhető:

A Válaszadók 37,3%-a azt jelölte meg, hogy vállalatuk jelenleg a változásmenedzsment folyamatának kezdeti tervezési szakaszában van. Ez azt sugallja, hogy sok vállalat jelenleg előkészületeket tesz a változásokra való átmenet előtt.

A Kitöltők 29,4%-a szerint vállalatuk jelenleg az implementációs szakaszban van a változásmenedzsment folyamatában. Ez azt jelzi, hogy több vállalat már elkezdte a tervezési fázisból származó tervek végrehajtását és a változások bevezetését.

A Válaszadók 31,4%-a látja vállalatukat az értékelési szakaszban a változásmenedzsment folyamatában. Eszerint sok vállalat már túljutott az implementációs fázison, és jelenleg értékeli a változások hatékonyságát és eredményeit, hogy szükség esetén módosítsa vagy finomítsa azokat.

A Válaszadók 2,0%-a jelölte meg, hogy vállalatuk egyéb szakaszban van a változásmenedzsment folyamatában. Bár ez az arány alacsony, fontos lehet figyelembe venni az egyéb szakaszokban lévő vállalatokat is, hogy megértsük, milyen specifikus helyzetekkel kell szembenéznük.

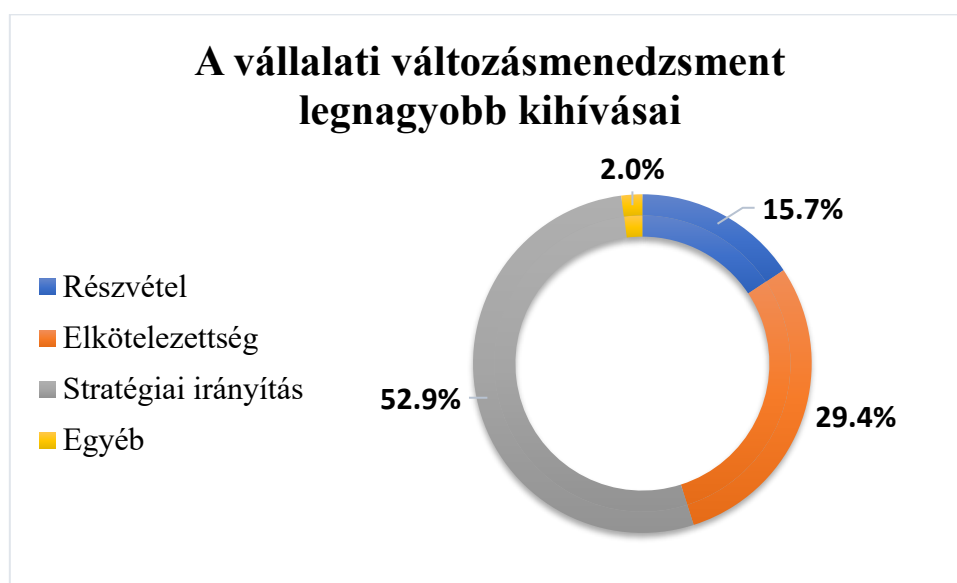
Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vállalatok változásmenedzsment folyamatai különböző szakaszokban lehetnek, és hogy az eloszlás viszonylag egyenletes a

tervezés, az implementáció és az értékelés között. Fontos, hogy a vállalatok felismerjék, melyik szakaszban vannak, hogy hatékonyan kezelhessék a változásokat és maximalizálják azok hatását a vállalati teljesítményre.

Az adatok alapján a vállalati változásmenedzsment folyamatok kivitelezése számos kihívással néz szembe, és ezek közül a legnagyobb kihívást a válaszadók többsége a stratégiai irányításban látja. Az egyes kihívások megértéséhez és értékeléséhez az alábbiakban részletesen elemezhetjük az adatokat: (17. ábra)

17. ábra: A vállalati változásmenedzsment legnagyobb kihívásai

Forrás: Saját szerkesztés



A Válaszadók 15,7%-a szerint a részvétel a legnagyobb kihívás a vállalati változásmenedzsment szempontjából. Ez azt jelzi, hogy egy részük szerint a dolgozók bevonása és részvétele fontos tényező a változásmenedzsment folyamatok sikeréhez.

A Kitöltők 29,4%-a az elkötelezettséget jelölte meg a legnagyobb kihívásként. Ez azt sugallja, hogy a vállalatok számára kihívást jelent az alkalmazottak elkötelezettségének biztosítása és fenntartása a változásmenedzsment folyamata során, pedig a változás szükségességének kommunikálásával, felhatalmazással, kisebb sikerek elismerésével, jutalmazási formák alkalmazásával, rövidtávú pontos célok kitűzésével amelyek elérhetőek a munkavállalók számára már egy lépéssel közelebb tudnának kerülni az alkalmazottakhoz.

A Részrtvevők többsége, 52,9%-a szerint a legnagyobb kihívás a stratégiai irányításban rejlik. Ez azt mutatja, hogy a vállalatok számára kulcsfontosságú kihívást jelent az átfogó stratégiai irányítás biztosítása a változásmenedzsment folyamatok során. Ez magában foglalhatja a megfelelő stratégiai tervezést, a célkitűzést és a változásmenedzsment folyamatának összehangolását a vállalati stratégiával.

Az egyéb kategóriát egyetlen Válaszadó említette, ami azt sugallhatja, hogy más, specifikusabb kihívások is jelen lehetnek a vállalati változásmenedzsment folyamataiban, mint például a különböző generációk együtt dolgozása.

Az innovációs folyamatok során tapasztalt akadályok elemzése és az előző kérdésben említett változásmenedzsment kihívások összehasonlítása segít megérteni az innováció és változásmenedzsment közötti kapcsolatot.

Az innovációs folyamatok során tapasztalt akadályok közül a Válaszadók 21,7%-a említette a pénzügyi korlátokat. Ez azt jelzi, hogy az innovációhoz szükséges anyagi források hiánya komoly akadályt jelenthet az új ötletek és fejlesztések megvalósítása során.

Szintén 21,7%-ban említették az erőforrások hiányát az innovációs folyamatok során. Ez hasonlóan a pénzügyi korlátokhoz, arra utal, hogy az innovációhoz szükséges személyi és tárgyi erőforrások hiánya jelentős akadályt jelenthet az új ötletek megvalósításában.

A Kitöltők 10,9%-a említette a kulturális akadályokat az innovációs folyamatok során. Eszerint a vállalati kultúra és az innovációs kultúra közötti összhang hiánya problémát jelenthet az innovációs folyamatok hatékony végrehajtásában.

A legtöbb Válaszadó, 37,0%-a szerint a nem megfelelő kommunikáció a legnagyobb akadály az innovációs folyamatok során. Ez jelentős túlsúlyt mutat a többi akadályhoz képest, és azt jelzi, hogy a kommunikációs hiányosságok komoly gátat jelenthetnek az innovációs folyamatok előrehaladásában és hatékonyságában.

A Részrtvevők kis része, 5,4%-a nem tapasztalt akadályokat az innovációs folyamatok során. Ez lehet pozitív jelzés arra nézve, hogy ezek a vállalatok jól működő innovációs folyamatokkal rendelkeznek, vagy hogy még nem találtak jelentős akadályokkal az innovációs tevékenységek során.

A Válaszadók 3,3%-a említette az egyéb akadályokat. Ez a csoport azon vállalatokat jelöli, amelyek specifikusabb problémákkal szembesülnek az innovációs folyamatok során.

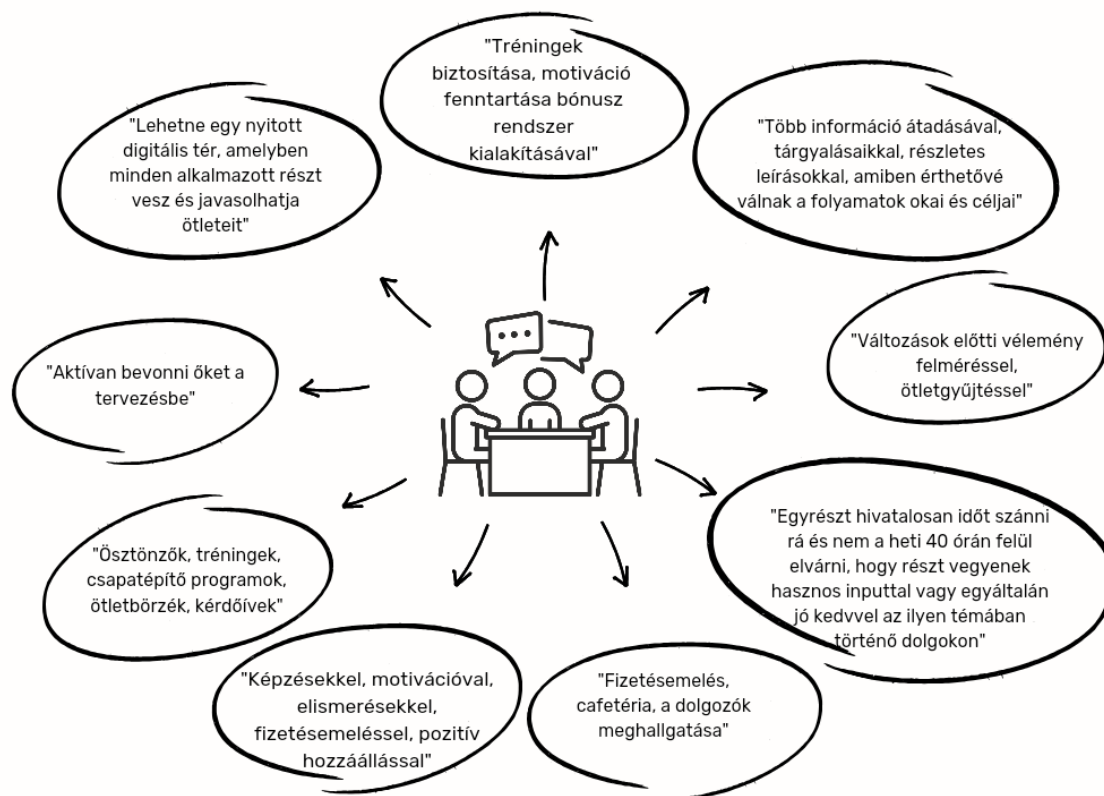
Az összehasonlítás alapján látható, hogy az innovációs folyamatok során tapasztalt akadályok közül a nem megfelelő kommunikáció jelenti a legnagyobb problémát, míg a változásmenedzsment során a válaszadók a stratégiai irányítást jelölték meg fő kihívásként. Fontos felismerni, hogy a sikeres innovációhoz és változásmenedzsmenthez egyaránt elengedhetetlen a hatékony kommunikáció és a stratégiai irányítás összehangolása.

Arra a kérdésemre, hogy „Kifejezetten kidolgozott-e innovációs stratégiával rendelkezik a vállalat?” közel fele a válaszadóknak (41,2%) jelölte meg a „Nem tudom” válaszlehetőséget.

Ez is azt erősíti meg, hogy ha a vállalatok nem képesek megfelelően kommunikálni az innovációs folyamatokkal kapcsolatos információkat, akkor az új ötletek kidolgozása és megvalósítása elakadhat. A csapatok és részlegek közötti információáramlás hiánya akadályozhatja az új kezdeményezések megvalósítását és a fejlődést az innováció terén. A nem megfelelő kommunikáció hiánya miatt a vezetőség nem tudja megfelelően támogatni az innovációs folyamatokat és ösztönözni az alkalmazottakat az új ötletek megvalósításában. Ennek következtében az alkalmazottak elveszíthetik a motivációjukat és nem fognak aktívan részt venni az innovációs tevékenységekben. A kérdőíves kutatásomban az egyik nyitott kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy „Hogyan lehetne növelni a munkavállalók részvételét a változásmenedzsmentben?”. Számos, a részvétel növelése szempontjából fontos véleményt fogalmaztak meg a kitöltők. Ezen válaszokat csoportosítottam a motiváció tekintetében. Három téma jelent meg kiemelkedően válaszokban: edukáció, vélemények és ötletek meghallgatása, valamint pénzbeli ösztönzők. A következő ábrán szemléltetek néhány választ a feldolgozásból (terjedelmi okok miatt a jegyzetben a feldolgozásnak csak egy részlete kerül bemutatásra), ami alátámasztja azt a megállapítást, hogy ha az információ nem áramlik megfelelően vagy egyértelműen, akkor könnyen lehetnek félreértések az új kezdeményezésekkel vagy változásokkal kapcsolatban, ami negatívan befolyásolhatja a csapatmunkát és a vállalati kultúrát. (18. ábra)

18. ábra: Munkavállalók részvétele a változásmenedzsmentben a motiváció szempontjából (Részlet a feldolgozásból)

Forrás: Saját szerkesztés



Fontos felismerni tehát, hogy az innováció és a változásmenedzsment sikeréhez elengedhetetlen a hatékony kommunikáció és a stratégiai irányítás összehangolása. Csak akkor lehet sikeresen kezelni az innovációs folyamatok során felmerülő kihívásokat és biztosítani a változásmenedzsment hatékonyságát, ha a vállalatok megfelelően kommunikálnak és irányítják az innovációs kezdeményezéseket a vállalati stratégiával összhangban.

A kérdőíves kutatás során a vezetőség szerepét is vizsgáltam a változásmenedzsment folyamatok kivitelezésében, továbbá, arra is kitértem, hogyan alakítja a változásmenedzsment a szervezeti kultúrát. Ezen kérdésekre adott válaszok a következő eredményeket mutatták. A Válaszadók túlnyomó többsége, 76,5%-a szerint a vezetőség aktívan játszik szerepet a változásmenedzsment sikerében, a vezetőség proaktívan beavatkozik és támogatja a változásmenedzsment folyamatát, ami fontos tényező a változások sikeres végrehajtásában és a vállalati kultúra átalakításában. A válaszadók 56,9%-a szerint a változásmenedzsment pozitív irányban befolyásolja a

munkahelyi kultúrát. Ez azt jelzi, hogy a változásmenedzsment célzott beavatkozása és intézkedései segítik a pozitív változások előmozdítását a munkahelyi kultúrában. Ez lehet például a nyitott kommunikáció előmozdítása, az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba és az innováció támogatása, ami hozzájárulhat a munkahelyi környezet és a teljesítmény javításához.

Az értékelések és teljesítménymutatók alkalmazása kritikus fontosságú minden vállalat számára, mivel lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy objektíven mérjék és értékeljék tevékenységeiket, valamint az ezekben történő változásokat. Továbbá számos előnnyel járnak mind az innováció, mind a változásmenedzsment terén, mivel segítenek a vállalatoknak meghatározni és követni célkitűzéseiket. Azáltal, hogy egyértelmű mutatókat állítanak fel és ezeket rendszeresen monitorozzák, a vállalatok jobban láthatják, hogy hol állnak az elvárt eredményekhez képest, és szükség esetén módosíthatják stratégiáikat vagy cselekvési terveiket. Az alkalmazott mutatók segíthetnek az erőforrások hatékonyabb felhasználásában és a folyamatok optimalizálásában, a vállalatok azonosíthatják a hatékonyságot javító lehetőségeket és optimalizálhatják tevékenységeiket. Elősegíthetik a döntéshozatalt azáltal, hogy objektív adatokat mutatnak, így tehát a szervezetek vezetői hatékonyan tudják felmérni a helyzetet és meghozni a megfelelő döntéseket. Az általánosan elfogadott mutatók segíthetnek a vállalatoknak kommunikálni eredményeiket és teljesítményüket a belső és külső érdekeltekkel. Ez átláthatóságot és bizalmat teremt a vállalat és különböző érdekelt felek között.

Az innováció sikerének mérésére alkalmazott teljesítménymutatók a Válaszadók többsége, 25,6%-a, szerint az ügyfelek visszajelzései. A vállalatok nagy figyelmet fordítanak az ügyfélvéleményekre, és az ügyfelek elégedettsége és visszajelzései fontos tényezők az innováció hatékonyságának mérésében és értékelésében. A második leggyakrabban említett mutató a munkatársak visszajelzése, ami 20,7%-ot tett ki. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok szintén fontosnak tartják a belső résztvevők, vagyis az alkalmazottak véleményét és visszajelzéseit. A bevételt, mint teljesítménymutatót csak 20,7%-ban említették. Ez arra utalhat, hogy a vállalatok kevésbé támaszkodnak a pusztán pénzügyi mutatókra az innováció sikerének értékelésekor.

A vállalatok többsége, 41,1%-a a vezetőség visszajelzését használja a változásmenedzsment hatékonyságának értékelésére. Ez azt mutatja, hogy a vezetőség

által közvetített visszajelzések és értékelések kulcsfontosságúak a változásmenedzsment folyamatok hatékonyságának megítélésében és fejlesztésében. A munkatársak visszajelzése a második leggyakrabban említett értékelési kritérium, amit 28,4%-ban használtak. Ez azt sugallja, hogy a vállalatok fontosnak tartják a belső résztvevők, azaz az alkalmazottak véleményét és visszajelzéseit ezen folyamatok hatékonyságának értékelésében. Az ügyfelek visszajelzése is fontos tényezőnek bizonyult a változásmenedzsment hatékonyságának értékelésében, 26,3%-ban említették. A vállalatok figyelmet fordítanak az ügyfelek elégedettségére és visszajelzéseire, és ezeket fontos tényezőként veszik figyelembe a változásmenedzsment hatékonyságának értékelésekor.

Az adatok alapján látható, hogy mind az innováció sikerének mérésében, mind a változásmenedzsment hatékonyságának értékelésében fontos szerepet játszik a visszajelzések gyűjtése mind az alkalmazottaktól, mind az ügyfelektől, valamint a vezetőség értékelése és támogatása. Ez hangsúlyozza az integrált és holisztikus megközelítés fontosságát mind az innováció, mind a változásmenedzsment terén.

Az általam végzett kérdőíves kutatás eredményei számos fontos megállapítást hoztak az innováció és a változásmenedzsment terén. A válaszadók többsége pozitív összefüggést tapasztalt a változásmenedzsment és az innováció között, és azt állították, hogy szervezetük támogatja az új ötletek és innovációk kialakítását és végrehajtását. A válaszadók demográfiai adatait tekintve, többségük főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik, és jelentős részük külföldön dolgozik. Az alkalmazottak és középvezetők nagyobb arányban vannak jelen a válaszadók között, mint a felsővezetők és a tulajdonosok. A legtöbb válaszadó szervezeti/szervezési innovációt tapasztalt, míg a termék és szolgáltatás innováció is jelentős számban előfordult. Ez azt mutatja, hogy a vállalatok változatos módon fejlesztik tevékenységüket és folyamataikat. A válaszadók jelentős része a nem megfelelő kommunikációt emelte ki legnagyobb problémaként az innovációs folyamatok során, ami hangsúlyozza a hatékony kommunikáció fontosságát az innováció sikerében. A válaszadók túlnyomó többsége szerint a vezetőség aktívan részt vesz a változásmenedzsment folyamatában, és ennek kulcsfontosságú szerepe van annak sikerességben. A válaszadók többsége pozitív irányú változásokat tapasztalt a munkahelyi kultúrában a változásmenedzsment folyamatának következtében. Ezek az eredmények összességében azt mutatják, hogy a vállalatok széles körű tapasztalatokkal rendelkeznek az innováció és a

változásmenedzsment terén, és hogy a hatékony kommunikáció és a vezetőség aktív részvétele kulcsfontosságú a sikerhez.

4.2.2 A kvalitatív kutatás eredményei

A mélyinterjú egy több, mint tízéves gyakorlattal rendelkező Rituals alkalmazottal készült, aki *Store Manager* pozíciót tölt be. Volt szerencsém együtt dolgozni vele 2014-ben és nagyon örültem, amikor elfogadta az interjúra a meghívásomat.

Pályafutása bolti eladó pozícióból indult, miután 2012-ben felfedezte a céget, és megtetszett neki az innovatív koncepció. Az évek során többször is előléptették, először bolt supervisor, majd a menedzser asszisztens pozíciót töltötte be, végül pedig a bolt menedzsere lett. Az interjúalanyt egyértelműen jellemzi az elkötelezettség és nyitottság az új lehetőségek iránt. A Rituals céggel való kapcsolatának kezdetéről a következőképp nyilatkozott: *„Véletlenszerű volt a találkozás, valaki ajándékba adott egy akkor még elég innovatívnak számító tüsfürdőt. Nagyon megtetszett és kicsit kutakodtam a cég után. A reptér, ahol dolgoztam, épp őket promotálta. Egy elég kis standdal próbálta népszerűsíteni az akkor még nem nagyon ismert márkát. Ide jelentkeztem eladónak, mert megfogott az új, érdekes koncepció.”* Mivel a vállalati hierarchián is sikerült előrelépnie, levonható a következtetés, hogy elégedett lehet a pályafutásával és az elért eredményekkel.

A bolt menedzsereként főbb feladatai összetettek és sokrétűek voltak. Az interjúalany a példamutató szerepét és a márka képviselőjeként való szereplését emeli ki, ami jelzi a vezető szerep fontosságát a cég belső és külső megjelenésének fenntartásában. Feladatai közé tartozott az eladók irányítása és betanítása, valamint a cég által előírt szabványok és technikák betartásának felügyelete. *„Tehát a manager mindenekelőtt a tapasztalt eladó, aki a többieknek tanítja és felügyeli a cégtől elvárt szabványokat, technikákat.”* Fontos megjegyezni, hogy ebben a pozícióban nemcsak az eladásokért és a bolt működéséért felelt, hanem a back office tevékenységekért is. Ide tartozott a bolt logisztikájának, működésének, vizuális prezentációjának és szállításának felügyelete, valamint a pénzügyi és kommunikációs tevékenységek irányítása is. Ez a feladatleírás is szoros kapcsolatban van a változásmenedzsment folyamatokkal és az innovációval. A Store Manager szerepe nemcsak a meglévő rendszer fenntartása, hanem az új ötletek

és módszerek bevezetése is a bolt hatékonyságának és versenyképességének növelése érdekében. A folyamatos változásokra adott rugalmas reakció és az innovatív megoldások bevezetése kulcsfontosságú a sikeres vezetéshez és a cég fejlődéséhez.

Az interjúalany a következőket jelölte meg, mint pozitív faktorokat, melyek erősítették lojalitását a Rituals céghez. *„Holisztikusabb, spirituálisabb hozzáállása volt a mindennapi egyszerű rutinok elvégzéséhez. Emellett csodálatos terméket állított elő, nagyon tehetséges teammel. Nem utolsósorban pedig a fenntarthatóságot és a környezetkímélő hozzáállást ugyanolyan fontosnak tartotta, mint a többi faktort. Továbbá a dolgozókkal kialakított viszony is példa értékű, ami nagyon sok cégnél nincs meg.”* Az innovatív koncepciók és termékek iránti elkötelezettség hosszú távon motiválták. A cég holisztikus és spirituális hozzáállása a mindennapi rutin feladatokhoz vonzóvá tette a szervezetet. Ez a megközelítés ugyan mára már általánosan elfogadottá vált, de kezdetben szokatlan és friss volt, ami a vállalat versenyelőnyét erősítette. Ezenkívül, a cég rendkívül nagy hangsúlyt fektet a fenntarthatóságra és környezetvédelemre, melyet tovább erősít a kellemes munkahelyi környezet. Ezek az elemek szorosan kapcsolódnak a változásmenedzsment és innováció témaköréhez. A vállalat kultúrája segítette a dolgozónak alkalmazkodni és értelmezni a változásokat, miközben az innovatív megközelítések és törekvés a fenntarthatóságra hozzájárult a cég sikeréhez és versenyképességéhez. Azt azonban megjegyezni érdemes, hogy a változásmenedzsment és az innováció kapcsolatának kihívásait is tapasztalta a cégnél, valamint azonosította azon területeket, ahol további fejlődésre van szükség. Az interjúalany említi, hogy a kommunikáció a központi irodával mindig is nehézkes volt, és rengeteg fejlődésen ment keresztül az évek során. Ez a kommunikációs nehézség hatással lehet az információáramlásra és az együttműködésre, ami visszatartó erő lehet az innováció és a változásmenedzsment szempontjából. Azt is megemlíti, hogy az áruk feltöltése és az árumennyiség projekciója terén rendszeresen problémák merülnek fel, és bár sok tapasztalatuk van ezen a területen, még mindig fennállnak a hibák.

A kommunikációs nehézségek csökkentése és az információáramlás javítása lehetővé teheti a vállalat számára, hogy gyorsabban reagáljon a változásokra és jobban kihasználja az innovációs lehetőségeket. Az árumennyiség projekció javítása pedig elősegítené a hatékonyabb raktárkészlet-kezelést és az üzleti folyamatok optimalizálását. A folyamatos fejlődés elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat versenyképes maradjon és sikeresen alkalmazkodjon az iparági változásokhoz.

Az interjú során fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a szervezet dolgozóinak lehetőségük van-e fejlesztési, változtatási javaslatokat tenni, és a vezetőség reakcióit ezekre a javaslatokra. Az interjúalany megerősítette, hogy voltak példák arra, hogy ő vagy más munkatársak kezdeményeztek változtatásokat a vezetőségnél. *„Ahogy említettem, mára már a cég DNS-ében vannak ezek a felmérések. Nagyon fontos az ottdolgozók véleménye. Felmérik, feltérképezik a hiányosságokat és igyekeznek ezeket orvosolni is.”* Ez azt sugallja, hogy a vállalat nyitott a munkatársak ötleteire és visszajelzéseire, ami fontos a változásmenedzsment szempontjából. Az interjúalany azt is megemlítette, hogy rendszeresen javasolnak közösségi visszajelzéseket és különböző kezdeményezéseket az alkalmazottak körében. Ez lehetőséget teremt arra, hogy az alkalmazottak aktívan részt vegyenek a cég életében és a változások megvalósításában. Az interjúalany szerint a vezetőség nyitottan reagál az alkalmazottak ötleteire és visszajelzéseire. Ez azt sugallja, hogy a vállalatvezetés fontosnak tartja az alkalmazottak véleményét és aktívan törekszik az esetleges hiányosságok orvoslására. Ezek a példák jól mutatják, hogy a változásmenedzsment és az innováció hogyan kapcsolódik a vállalatnál a munkatársak bevonásával és ötleteinek támogatásával.

Azt is megtudtam az interjú során, hogy a vállalat hogyan integrálja a vásárlói visszajelzéseket az innovációs folyamatba, és hogyan alkalmazza ezeket az információkat a termékek fejlesztésében és bevezetésében. A cég nagy figyelmet fordít a vásárlói visszajelzésekre, és piackutatást végez arról, hogy mire van szüksége vagy igénye a vásárlóknak. Ez az információ alapvető fontosságú lehet az új termékek tervezésében és bevezetésében. Az új termékek bevezetése során a vásárlói visszajelzések figyelembevétele lehetővé teszi a vállalat számára, hogy gyorsan reagáljon a piaci igényekre és változásokra. Ez összhangban van a változásmenedzsment alapelveivel, amelynek célja az alkalmazkodás a változó környezethez és a piaci igényekhez. Sokszor az új termékek bevezetésekor más termékek eltűnnek, és másokkal helyettesítik őket. Ez mutatja, hogy a vállalat rugalmasan reagál a piaci változásokra és az ügyfelek igényeire, és kész változtatni a termékpalettájának összetételén az üzleti siker érdekében. Ez a gyakorlat hozzájárulhat a vállalat versenyképességének növeléséhez és az ügyfél elégedettségének javításához, amelyek mind fontos célkitűzések a változásmenedzsment és az innováció szempontjából.

Az interjúalany válasza alapján az is látható, hogy a vállalat a termékbevezetéseket illetően is fejlődött a kommunikáció és a tréningek terén. „*Ez is nagy fejlődésen ment keresztül.*” Az interjúalany említi, hogy korábban írott anyagokat kaptak az új termékekről, de ezek sokszor száraznak tunk. Ezután a vezetőség havonta rendezett briefingeket, ahol közvetlenül tájékoztatta az alkalmazottakat az új termékekről. Ez a gyakorlat megmutatja a vállalat elkötelezettségét az alkalmazottak informálásában és bevonásában a változásmenedzsment folyamataiba. A vállalat továbbfejlesztette kommunikációs és oktatási módszereit az új termékek bevezetése során. Az interjúalany említi, hogy ma már az interaktív tanulásra helyezik a hangsúlyt, és online platformokon keresztül történik az új információk elsajátítása. Ezek az online tanulási lehetőségek érdekesebbé és élvezetesebbé teszik az információk megértését és elsajátítását. Fontos megjegyezni, hogy az új tanulási platformok minden egyes dolgozó rendelkezésére állnak, ami lehetővé teszi az egész munkatársi állomány számára az információkhoz való hozzáférést és a tanulást. Ez hozzájárulhat az alkalmazottak jobb felkészültségéhez és motiváltságához az új termékek bevezetésekor.

Az interjúalany kifejtette, hogy a szervezet innovatív megközelítése és hozzáállása, különösen a termékek csomagolásában, összetételében és illatvariációiban, segítette abban, hogy a Rituals piacvezető luxusmárkává váljon. Ez a siker mutatja, hogy az innováció hogyan járul hozzá a vállalat versenyképességének növekedéséhez és a piaci pozíció javításához. Az interjúalany megjegyzi, hogy az innovációs tevékenységek pozitív hatással vannak az alkalmazottakra is. A vállalat nyitott és hajlandó változtatni és fejleszteni termékeit, ami pozitív munkahelyi légkört teremt, és az alkalmazottak büszkék lehetnek a cég elkötelezettségére. Fontosnak tartotta megjegyezni, hogy a vállalat minden sikert közösen ünnepel, és megfelelő platformokat biztosít annak érdekében, hogy ez mindenkire eljusson. Ez az elismerés és a közös ünneplés növelheti az alkalmazottak motivációját és elkötelezettségét a vállalat iránt. Ezek a példák jól mutatják, hogy az innováció hogyan járul hozzá a vállalati sikerhez és a munkahelyi elégedettséghez, ami közvetlenül kapcsolódik a változásmenedzsmenthez. Az innováció által hozott pozitív változások erősítik a szervezeti kultúrát és növelik az alkalmazottak elégedettségét és motivációját, ami hosszú távon fenntartható növekedést eredményezhet a vállalat számára.

Az interjúalany azt is kifejtette, hogy bár a cég számos területen képes változásokat végrehajtani, vannak olyan alapvető elemek, amelyekhez ragaszkodik, és amelyek

meghatározzák az identitását és brandjét, ami fontos a változásmenedzsment és az innováció kontextusában. Az interjúalany említi, hogy a cseresznyevirágfa a cég jelképe és brandje, valamint a megújulást szimbolizálja. (19. ábra)

19. ábra: Rituals üzlet és a cseresznyevirágfa, mint a cég jelképe

Forrás: Saját készítésű kép (2024)



Ezek a jellegzetes elemek meghatározóak a cég arculatában, és valószínűleg ezek megmaradnak a jövőben is, mivel hozzájárulnak a vállalat azonosíthatóságához és az ügyfelek általános élményéhez. A cég szigorú szabályokat követ az üzletek megjelenítése, koncepciója és vizuális megjelenése terén, ami minimalizálja a változtatások lehetőségét. Ez a fajta uniformitás és konzisztencia hozzájárul az üzleti identitáshoz és az ügyfélművelés konzisztenciájához. Az interjúalany hangsúlyozza, hogy a vásárlási élmény növelése kiemelt fontosságú a cég számára. Ez az egyedi szolgáltatás és a személyre szabott figyelem különbözteti meg a vállalatot a versenytársaktól. Ezek az alapelvek az ügyfélközpontú stratégia részét képezik, amelyet a vállalat alapvető fontosságúnak tart a sikeres működéshez. „A cég tulajdonos mindig azt mondta: mi nem azért vagyunk itt, hogy szépségápolási cikket adjunk el neked. Mi azért vagyunk itt, hogy jól érezd magad!”

Az interjú során a proaktivitás fontossága is említésre került. A proaktív hozzáállás azt jelenti, hogy a vállalat és vezetői előretekintően és felkészülten néznek szembe a változásokkal. Ez magában foglalhatja a változásokra való felkészülést, azok előnyeinek és következményeinek alapos megértését és felmérését, valamint az alkalmazottak és csapatok tájékoztatását az új kihívásokkal és lehetőségekkel kapcsolatban. A proaktív hozzáállás segít a vállalatnak gyorsabban és hatékonyabban alkalmazkodni a változó környezethez és piaci feltételekhez. Ezenkívül, azt is lényeges megvizsgálni, hogy az alkalmazottak gyakran ellenállnak a változásoknak, különösen, ha azok érintik a megszokott munkamódszereket vagy rutinokat. Fontos, hogy a vezetőség megfelelő kommunikációt folytasson az alkalmazottakkal. A belső kommunikáció segíthet az ellenállás csökkentésében és az alkalmazottak megnyugtatóztatásában, valamint növelheti az alkalmazottak részvételét és elkötelezettségét a változásmenedzsment folyamatában. Az interjúalany erről a következőképpen nyilatkozott: *„Meg kell beszélni az ellenállás okait, megérteni a dolgozót akár pszichológiai szempontból is, vajon ez miért történik. Sokszor látom más cégeknél, hogy készen van tálalva a változás. Ezt kell, ez lesz. Rengeteget segít a dolgozónak, ha érti a miértjét bizonyos változásoknak. Nyitottabb, aktívabb lesz.”*

Az innováció elengedhetetlen az üzleti sikerhez és a versenyképesség fenntartásához, míg a változásmenedzsment az innováció hatékony végrehajtását segíti elő. A mélyinterjú során adott válaszok elemzéséből is arra következtethetünk, hogy a Rituals, - ami mára már piacvezető luxuscéggé nőtte ki magát - sikerének titka az innovációhoz való hozzáállása. Az innováció révén a vállalat képes új termékeket és szolgáltatásokat fejleszteni, új piacokat felfedezni és versenyelőnyt szerezni a piacon. A változásmenedzsment a vállalat belső folyamataihoz és kultúrájához igazodva segít megvalósítani ezeket az innovációkat.

5. Következtetések és javaslatok

A szakdolgozat részeként a primer kutatás mind kvantitatív, mind kvalitatív formában elkészült. A kérdőíves kutatás eredményeit feldolgozva átláthatóvá vált, mely javaslatok erősíthetnék a szervezetek versenyképességét és növelhetnék piaci jelenlétüket. Ezek a következők. Az eredmények alapján javasolható olyan intézkedések bevezetése, amelyek célja a hatékonyabb kommunikáció elősegítése az innovációs folyamatok során. Például szervezeti kommunikációs tréningek, folyamatok átláthatóságának növelése és a vezetőség aktív részvétele az alkalmazottakkal való párbeszédben. Mivel a vezetőség kulcsszerepet játszik a változásmenedzsment sikerében, javasolt további támogatási és fejlesztési programok bevezetése a vezetők számára. Ez lehet például vezetői készségfejlesztő tréningek, coaching programok vagy vezetői fórumok szervezése. Továbbá, szükséges lehet az innovációt támogató rendszerek és folyamatok kidolgozása, az alkalmazottak bevonása az innovációs projektekbe, valamint az innováció ösztönzése és elismerése. A kérdőíves kutatás eredményei alapján felmerülhetnek további kutatási irányok és kérdések, amelyekre érdemes lehet kiterjeszteni a jövőben. Például mélyebb elemzések végzése az innovációs folyamatok hatékonyságáról, az innovációs kultúra fejlesztéséről vagy a változásmenedzsment gyakorlatának hatásairól.

A mélyinterjú egy több éves tapasztalattal rendelkező bolt menedzserrel készült, aki egy olyan innovatív szervezeten belül dolgozik, mely évtizedek óta képes fenntartani és folyamatosan javítani versenyképességét. Az interjú eredményeit feldolgozva a következő javaslatok fogalmazhatók meg. A Rituals cég a innovációk bevezetése és a változásmenedzsment folyamatok kivitelezése terén rendkívül előrehaladott és sokoldalú megoldások jellemzik. A proaktív hozzáállás fenntartása és a belső kommunikáció folyamatos erősítése javasolható. A kreativitás és a csapatmunka elősegítése érdekében továbbképzések és workshopok megszervezése is lehetséges opció.

A szakdolgozat során feltárt témák és tapasztalatok alapján ajánlható további kutatási területek vizsgálata, például az innováció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat mélyebb megértésének érdekében, vagy az innovációs folyamatok hatékonyságának javítását célzó módszerek vizsgálata.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az adaptív változások bevezetése előnyösebb lehet a vállalatok számára a transzformációs változásokhoz képest. Az innováció részleges bevezetésének pozitív hatása érezhető lehet a vállalat egészén, de további területek fejlesztése nem mindig szükséges. A kutatás által javasolt gyakorlatok alkalmazása elősegítheti a vállalati kultúra fejlődését és a versenyképesség növelését. Az innováció nem mindig igényel radikális változásokat, hanem akár apróbb, célzott változtatások is jelentős előnyöket hozhatnak a vállalat számára. Fontos, hogy a vállalatok megfelelően kommunikálják és magyarázzák meg a változások okait és céljait, valamint megfelelő platformokat biztosítsanak az alkalmazottak véleményének kifejezésére és bevonására. Az innováció részleges alkalmazása során különös figyelmet kell fordítani az ügyfélcentrikusságra. A vállalatoknak az ügyfelek igényeire és visszajelzéseire kell összpontosítaniuk az innováció során, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtsanak, amelyek valóban megfelelnek a piaci igényeknek és elvárásoknak.

6. Összefoglalás

Szakedolgozatomban a változásmenedzsment és az innováció témakörét vizsgáltam, ezek kapcsolatát elemeztem. A változásmenedzsment és az innovációs folyamatok kapcsolata rendkívül aktuális és jelentős téma a vállalatok és szervezetek számára, különösen azok számára, amelyek dinamikus piaci környezetben működnek. Napjainkban a versenyképesség fenntartása és növelése érdekében elengedhetetlen az alkalmazkodóképesség és az újításokra való nyitottság. A változó piaci igények, a technológiai fejlődés, a versenytársak által bevezetett új megoldások mind olyan tényezők, amelyek folyamatosan kihívások elé állítják a vállalatokat. A sikeres vállalkozások azonban nem csak reagálnak ezekre a változásokra, hanem proaktívan alakítják ki stratégiáikat és alkalmazzák a változásmenedzsment és innováció eszközeit a versenyelőny megszerzése érdekében.

A szakdolgozat célja, hogy mélyebb betekintést nyújtson a változásmenedzsment és innovációs folyamatok közötti kapcsolatba, elemzi az elméleti alapokat és gyakorlati megvalósításokat, valamint vizsgálja, hogyan befolyásolja ezeket a folyamatokat a vállalati kultúra, a vezetési stratégiák és az alkalmazottak részvétele. Szakedolgozatomban törekszem arra, hogy átfogó képet nyújtsak arról, hogyan lehet hatékonyan kezelni és integrálni a változásmenedzsment és innováció területeit a vállalati gyakorlatban, és hogyan lehet ezáltal növelni a vállalatok versenyképességét és fenntarthatóságát.

A változásmenedzsment és innovációs folyamatok közötti kapcsolat mélyebb megértéséhez számos elméleti modellt és gyakorlati vizsgálatot elemeztem. Az elméleti háttér elemzése során kitértem olyan neves modellekre, mint például Kotter nyolc lépéses modellje, Lewin Háromfázisú modellje, Beer és szerzőtársai Hattényezőes folyamata, McKinsey 7S modell, ADKAR modell, a GE modell, Carnall-féle modell, valamint részletesen tárgyaltam az innováció fogalmát, innovációs modelleket és innováció menedzsmentjét.

Az innovációs modelleken belül dolgozatomban a termék innovációra helyezem a hangsúlyt, mivel a változásmenedzsment és innováció témakörét egy nemzetközileg elismert kozmetikai és szépségápolási termékeket forgalmazó vállalat, a holland Rituals Cosmetics példáján keresztül vizsgáltam. Feltérképeztem a jelenlegi és jövőbeli

kozmetikai trendeket, melyek nagy részére a több, mint 20 évre visszatekintő cég proaktívan reagál. Minden, a céggel kapcsolatos információt cikkekből nyertem és feldolgozáskor elvégeztem a cég SWOT analízisét, amely megerősítette, hogy a Rituals tele van innovatív megoldásokkal és olyan nagyléptékű fejlesztésekkel, és változtatásokkal, melyek remek példát szolgáltattak szakdolgozatomhoz.

A szekunder forrásokból származó kutatások, mint Papiné, Zónáné, Völgyiné és Beke munkái, valamint az interjúalapú vizsgálatok eredményei, melyek alapján fontos megállapításokra jutottam az innováció és változásmenedzsment terén.

A szakdolgozat során készített primer kutatás kvantitatív része egy kérdőíves kutatás volt, melyben 104 fő vett részt. A kérdőívet emailben juttattam el részükre. A kérdőíves kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az elsődleges megfigyelések szerint a válaszadók nagy része pozitív kapcsolatot tapasztalt a változásmenedzsment és az innováció között, és szervezetük támogatja az új ötletek és innovációk kialakítását és végrehajtását. A résztvevők főbb jellemzői közé tartozik, hogy többségük főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik, valamint jelentős arányban dolgoznak külföldön. Az alkalmazottak és középvezetők nagyobb arányban vannak jelen a válaszadók között, mint a felsővezetők és a tulajdonosok. Az innovációs folyamatok során tapasztalt akadályok közül a nem megfelelő kommunikáció jelentette a legnagyobb problémát a válaszadók számára, amely hangsúlyozza a hatékony kommunikáció fontosságát az innováció sikere érdekében. A válaszadók túlnyomó többsége szerint a vezetőség aktívan részt vesz a változásmenedzsment folyamatában, ami kulcsfontosságú szerepet játszik a kimagasló eredményekben. Emellett pozitív irányú változásokat tapasztaltak a munkahelyi kultúrában a változásmenedzsment folyamatainak eredményeként. Összességében a kutatás eredményei arra utalnak, hogy a hatékony kommunikáció, a vezetőség aktív részvétele és az innovációs kultúra erősítése kulcsfontosságú tényezők az innováció és a változásmenedzsment sikerében a vállalati környezetben. A további kutatások és gyakorlati beavatkozások segíthetnek a vállalatoknak még hatékonyabbá és versenyképesebbé válni ezen a területen.

A primer kutatás kvalitatív része egy mélyinterjú volt, melyet egy Rituals cég alkalmazottal készítettem, aki bolt menedzserként rengeteg – a kutatás szempontjából fontos és hasznos – információt tudott megosztani a vizsgált területre vonatkozóan. Pozitív tapasztalatként jelölte meg a szervezet hozzáállását a változásmenedzsment

folyamatok kezeléséhez és az innovációk bevezetéséhez. Az interjúalany elismerte, hogy az újítások bevezetésekor felmerülő ellenállás és bizonytalanság kezelése kihívást jelentett, amit azonban sikeresen kezeltek a megfelelő kommunikáció és vezetési stratégiák alkalmazásával. További jelentős faktor, hogy a Rituals cégnél az alkalmazottaknak lehetőségük van véleményük kifejtésére és ötleteik megosztására, aminek eredményeként számos sikeres változás valósult meg. Az interjúalany említette a vállalati kultúra és értékek fontosságát az innováció és a változásmenedzsment támogatásában. A Rituals cégnél a fenntarthatóság, a környezetvédelem és az emberközpontú hozzáállás kiemelt fontosságúak, ami segítette az alkalmazottakat és a vezetőséget az innováció és változások irányításában. Az interjú eredményei is megerősítették a már korábbi fejezetben vizsgáltakat, miszerint a Rituals cégnél sikeresen alkalmazzák az innovációt és a változásmenedzsmentet, és számos fontos tanulságot nyerhetünk a vállalati gyakorlatok és stratégiák terén.

Szakdolgozatomban a következő hipotéziseket kívántam bizonyítani.

Az első hipotézisem szerint, a vállalkozások annak ellenére, hogy az elmúlt pár év eseményei következtében változásokat kényszerülnek bevezetni – ezenkívül az éppen aktuális trendeket és a piac változó kereslet-kínálat egyensúlyát is figyelembe kell venniük – elegendő a változtatások adaptív formáját alkalmazni, ami kismértékű, fokozatos változást jelent, ennek elfogadtatása és bevezetése tehát bizonyos mértékig könnyebb; a vállalkozások nem szorulnak transzformációs változásokra, melyek sokkal nagyobb hatással lennének a szervezet egészére és így az alkalmazottak között is sokkal nagyobb fokú ellenállás léphetne fel, amely további problémákat okozhatna.

A másik hipotézisem szerint, ha az innováció csak a vállalkozás egy részét érinti – például az ügyfelekkel való kapcsolattartás formáját vagy a termékek csomagolását - ennek pozitív hatása a szervezet egészén érezhető, de nem közvetlen következménye további területek fejlesztésének szükségessége

A vállalkozások változásmenedzsmenttel kapcsolatos adaptív megközelítését és az innováció részleges alkalmazásának pozitív hatását illetően a kvalitatív primer kutatás eredményei alátámasztották mindkét hipotézist.

Az első hipotézis esetében a kutatás kimutatta, hogy az adaptív változások elfogadása és bevezetése könnyebb lehet a szervezetben, és kevésbé valószínű, hogy jelentős ellenállást váltanak ki az alkalmazottak körében. Emellett azt is megállapította, hogy

az adaptív változások hozzájárulhatnak a vállalat sikeres alkalmazkodásához az aktuális piaci körülményekhez és trendekhez.

A második hipotézis kapcsán a kutatás megmutatta, hogy az innováció részleges alkalmazása, például az ügyfélkapcsolatok vagy a termécsomagolás területén, pozitív hatással van az egész szervezetre. Az ilyen típusú innováció javíthatja az ügyfélélményt, növelheti a vállalat versenyképességét és hozzájárulhat az üzleti eredmények növekedéséhez anélkül, hogy további területek fejlesztésére vagy transzformációs változásokra lenne szükség.

Ezen eredmények alapján megerősíthetjük mindkét hipotézist, ami fontos iránymutatást ad a vállalkozásoknak a változáskezelés és az innováció terén.

A kvantitatív kutatás során kapott eredmények és a kutatás során összegyűjtött adatok nem bizonyították közvetlenül a hipotéziseket, azonban, ezek alapján további elemzéseket lehet végezni, például statisztikai tesztek alkalmazva vagy további kutatásokat folytatva, hogy mélyebb megértést nyerjünk a témáról.

A kutatásaim végére arra a következtetésre jutottam, hogy az innováció iránti elkötelezettség a kulcs ahhoz, hogy elkezdjen változtatásokat bevezetni egy szervezet. Csak a nyitottság és rugalmasság megőrzésével maradhatnak nemcsak a versenytársak előtt, de az üzleti életben is. Másrészt pedig, az innováció csak akkor jöhet létre, ha van hajlandóság a változás elfogadására - vagyis arra, hogy kockázatot vállaljanak és kipróbáljanak valami újat.

A Rituals által bevezetett változások, és az innovációs tevékenység teljes egészében, olyan problémákra keres megoldást, amelyek majd csak a jövőben fognak megtörténni. Ezáltal nemcsak a cég fennmaradása garantált bármilyen krízishelyzetben, hanem profittal is számolhatnak olyan időszakokban, amikor más vállalkozások csak a pusztá fennmaradásért küzdenek vagy bezárnak. Ennek eredményeként, a felhalmozott tőke felhasználásával újabb befektetéseket engedhet meg magának a cég, melyek ismét jövőbeni nehézségekre adnak választ. Ez a Rituals sikerének egyik kulcsa.

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

- Beer, M., R. Eisenstadt, et al. (1990). *Why change programs don't produce change*. Harvard Business Review.
- B. Taferner. (2017). *A next generation of innovation models? An integration of the innovation process model big picture © towards the different generations of models* [Doctoral dissertation].
- C. A. Zónáné. (2008). *VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VÁLSÁGOS KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT* [Doctoral dissertation].
- Colin Carnall. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.
- Dr Belényesi Emese. (2014). *Változásmenedzsment a közigazgatásban* [Doctoral dissertation].
- Dr Dinya László. (2017). *Változás - és tudásmenedzsment*
- Elisabeth Kübler-Ross. (1988). *A halál és a hozzá vezető út*. Gondolat kiadó.
- Essaycompany.com | *Change management in General Electric*. 2024.).
Essaycompany. www.essaycompany.com/free-samples/assignments-samples/hrm/change-management-in-general-electric-
- Ficz Antal. (2024). *McKinsey féle 7S modell*.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Jarjabka Á., Lóránd B. (2010). *Az innováció alapjai és megjelenési területei*.
- J. P. Kotter. (2007). *Leading change*. Harvard Business Review. p 3-8
- Kurt Lewin. (1972). *A mezőelmélet a társadalomtudományban: Válogatott elméleti tanulmányok*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- M. Beer, N. Nohria. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard Business Review.
- Némethné Pál Katalin. (2010). *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál* [Doctoral dissertation].

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How the Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pakucs - Papanek. (2006). *Innováció menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség.
- Papiné György Marianna. (2020). *Szervezetfejlesztés kérdései egy primer kutatás tükrében* (1st ed.)
- Paul Trott. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Piskóti István. (2024). *Az innováció fogalma, folyamata*.
www.piskotiistvan.hu. piskotiistvan.hu/attachments/article/40/innovaciomarketing-megalapozas-az_innovacio_fogalmi_tartalmi_meghatarozasa.pdf
- Tidd J., Pavitt K. (2011, január). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*.
www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change.

Egyéb források

- 26.1.1.1. *A kutatás-fejlesztés és az innováció főbb arányai*.
 (2021). https://www.ksh.hu/stadat_files/tte/hu/tte0001.html
- Amed, Imran (2023, május 22). *The beauty market in 2023: A special State of Fashion report*. McKinsey honlapja. Letöltés dátuma: 2024. 01, 25., forrás:
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report>
- Antal, F. (2022, July 4). *McKinsey féle 7S modell*. Ficz Antal. ficz-antal.ro/mckinsey-fele-7s-modell/
- Beke A. (2015). *Az innováció finanszírozása* [Doctoral dissertation].
- Bessant & Tidd, 2013. (n.d.). *Model 4P of innovation* [Graph].

Colin Carnall. (2003). *Managing major changes* [Figure].

www.researchgate.net/figure/Managing-major-changes-Carnall-2003_fig1_283353671.

Cosmetics Design Europe (2024). https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2024/03/21/How-Rituals-Cosmetics-built-a-1.7bn-business?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright

Durstewitz, Gänge. (n.d.). *Airbus CASE STUDY Creating a Core Innovation Capability*. <https://www.hypeinnovation.com/hubfs/content/case-studies/airbus-case-study-en.pdf>.

Emirates Woman (2021, október. 21). *Inside the 20-year journey of Rituals Cosmetics*
Letöltés dátuma: 2023. 11. 20., forrás: <https://emirateswoman.com/inside-the-20-year-journey-of-rituals-cosmetics/>

Fely Rose Boquida (2024). *Accounting Professor*. Letöltés dátuma: 2024. 02. 20.,
forrás: <https://accountingprofessor.org/change-management-embracing-change-and-innovation/>

Galanakis, K. (2006): Innovation process: Make sense using systems thinking.
Technovation. 26 (11) 1222–1232.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.002>.

Innolytics. (2024). *Change management innovation*. Letöltés dátuma: 2023. 12.12.,
forrás: <https://www.innolytics.de/change-management-innovation/>

Insights, S. (2023, February 12). *Top 10 cosmetics trends & innovations in 2023*.
StartUs Insights. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/cosmetics-trends-innovation/>

Intology. (n.d.). www.intology.co.uk/de/the-mckinsey-7s-framework.

Kacey Culliney. (2022, január 12). *Rituals CEO: Our vision is to ensure luxury, sustainability and social responsibility 'go hand in hand'*. cosmeticsdesign-europe.com. <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2022/01/12/Rituals-CEO-talks-B-Corp-certification-and-sustainable-beauty-vision-for-the-future#>

A Kotter modell. (2019, December 3). <https://azuzlet.hu/irany-az-operencias-tenger-es-az-ueveghegy-masik-oldala-valtozaskezeles-ujratoltve-3/>.

Kutatás és innováció. (2024). European Union. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/research-and-innovation_hu

M. Hídvégi. (2016, April 16). *A GE hétlépéses modellje.*
<https://prezi.com/jzcfjv4o4su/ge-hetlepes-modellje/>.

Molnár Imre. (2015). *A Lewin modell.*

NKFIH. (2017, October 18). *Sajtóközlemények, sajtóanyagok.* Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal | Hazai részvétel a Horizont 2020-ban, az Európai Unió kutatási és innovációs keretprogramjában. <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/sajtoszoba/sajtokozlomenyek>

N. M. Völgyiné, Á. B. Berde. (2024). *Változásmenedzsment eszközök alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata klasztereknél.* http://acta.bibl.u-szeged.hu/34599/1/vikek_014_015_120-129.pdf.

Nonaka és Takeuchi. (1994). *Tudáskonverzió ciklikus folyamata.*
tudasmenedzsment.files.wordpress.com/2010/11/km4.gif?w=739.

Phillips, O. (2021, április 30). *Industry talks: Rituals founder & CEO Raymond Cloosterman.* BW Confidential. <https://www.bwconfidential.com/industry-talks-rituals-founder-ceo-raymond-cloosterman/>

Psycom. (2022, június 7). *Kübler-Ross Grief Cycle [Figure].* www.psycom.net/stages-of-grief.

Rituals honlapja. Utolsó letöltés dátuma: 2024. március 21., forrás:
<https://www.rituals.com/en-nl/home>

Rituals (2024). Mind Oasis. Fénykép. Letöltés dátuma: 2024.03.05.,
<https://www.rituals.com/en-nl/mind-oasis-brain-massage.html>

Mekhala Roy (2023). *innovation management.* Letöltés dátuma: 2023. 12. 10., forrás:
TechTarget.com. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management>

Szinergia honlapja. (2023, február 16.). <https://www.szinergia.hu/tudastar/blog/amckinsey-7s-modell/>

Startup Kisokos. (2024). Forbes.hu. <https://forbes.hu/extra/startup-szotar/uzleti-angyal/>

Start Us Insights (2024). *Top 10 Cosmetics Trends and Innovations in 2023*. Letöltés dátuma: 2023. 11.11. forrás: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/cosmetics-trends-innovation>

Tan-Gillies, H. (2021, április 20). *Rituals innovation & sustainability director Niki schilling on balancing profit and purpose : The Moodie Davitt report*. The Moodie Davitt Report. Forrás: <https://www.moodiedavittreport.com/rituals-innovation-sustainability-director-niki-schilling-on-balancing-profit-and-purpose/>

Tim Creasey. (n.d.). *The ADKAR model* [Graph]. <https://www.prosci.com/blog/applying-the-adkar-model-when-change-management-is-new>.

UKessays. (2021, July 29). *Change Management including Case Study on Coca Cola*. <https://www.ukessays.com/essays/business/case-study-of-change-management-in-the-coca-cola-corporation-business-essay.php>.

Weber, C. (2017, szeptember 29). “*Every customer is welcomed with a cup of tea.*” | *Raymond Cloosterman, founder and CEO rituals cosmetics*. All about retail. <https://allaboutretail.de/every-customer-is-welcomed-with-a-cup-of-tea/>

Williams, P. (2023, január 30). *Smart devices*. Letöltés dátuma: 2023. 03.09. COSSMA Cosmetics, Trend, Technology. forrás: <https://www.cossma.com/business/article/smart-devices-36690.html>

Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A Kotter-féle nyolc lépésű modell	6
2. ábra: A Lewin modell	7
3. ábra: A McKinsey modell	9
4. ábra: Az ADKAR modell	11
5. ábra: A GE hétlépésű modellje	12
6. ábra: A Carnall modell	13
7. ábra: A Külber-Ross-féle gyász folyamat	14
8. ábra: A SECI modell	15
9. ábra: Az innováció 4P modellje	19
10. ábra: A visszacsatolós modell	21
11. ábra: A top 10 kozmetikai trend innovációs térképe	29
12. ábra: "Elme spa"	32
13. ábra: A kérdőíves kutatásban résztvevők megoszlása demográfiai adatok alapján	50
14. ábra: A kérdőíves kutatásban résztvevők beosztás szerinti megoszlása.	51
15. ábra: Az alkalmazott innovációk típusainak megoszlása	53
16. ábra: A vállalatok változásmenedzsment folyamatainak szakaszai megoszlás szerint.	56
17. ábra: A vállalati változásmenedzsment legnagyobb kihívásai	57
18. ábra: Munkavállalók részvétele a változásmenedzsmentben a motiváció szempontjából (Részlet a feldolgozásból)	60
19. ábra: Rituals üzlet és a cseresznyevirágfa, mint a cég jelképe	67

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A változás elméleteinek összehasonlítása	17
2. táblázat: A kérdőíves megkérdezés tervezési, kivitelezési folyamata	46

Mellékletek

1. Melléklet: SWOT-analízis

Forrás: Saját szerkesztés

	POZITÍV	NEGATÍV
	ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
BELSO	• Megfizethető luxus • Magas színvonalú ügyfélszolgálat • Lehetőség van a termékek kipróbálására vásárlás előtt: Nem egyszerűen terméket árul, hanem gyönyörűen csomagolt élményt és érzést is • Digitalizáció élvonalában jár • Üzlethelyiség pozicionálás → központ, forgalmas utcák • Robotizált disztribúció (B2C) központ (30,000 rendelés/nap) • Click & Collect' service • Több mint 90%-ban természetes alapanyagokból áll • 2-3 évente megújuló dizájn	• Túl sok újítás egy időben • Magas a termékek K+F igénye, fejlesztésük sok időt, energiát, szaktudást, tesztelést és ráfordítást kíván
	LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
KÜLSŐ	• Földrajzi terjeszkedés más Európán belüli országokba • Kína felé való terjeszkedés • Új piaci szegmens: Home Collection és F&B • COVID helyzet → otthonunkban töltött idő megsokszorozódott, előtérbe kerül a cég filozófiája • Növekvő igény a természetes alapanyagok és környezettudatos szemlélet iránt • Z generáció befolyása • Alfa generáció részére fejleszteni termékeket • Online vásárlók köre növekszik • 5 G technológia térnyerése → Phygital stores, Connected devices: Internet of Things (IoT), Smart factory • Gyermekvédelmi projektek • Környezetvédelmi projektek	• A kozmetikai piacon nagyon szoros verseny folyik • Technológia fejlődésével üzletek kihasználtsága csökkenhet • Energiaválság Európában • Változó politikai háttér • Növekvő infláció • Túlzottan jövőbemutató innováció

2. Melléklet

A kérdőíves kutatás kérdései

Kedves Kitöltő!

Mint a MATE Vezetés és Szervezés mesterszakos levelező hallgatója, a diplomadolgozatom elkészítéséhez a változásmenedzsment és az innováció közötti kapcsolatot szeretném vizsgálni.

A kutatásomhoz a kérdőív kitöltését azoktól szeretném kérni, akik alkalmazotti jogviszonyban állnak, vagy álltak korábban, valamint tapasztaltak változásmenedzsment és/vagy innovatív folyamatokat a szervezetén belül.

A kérdőív kitöltése anonim, megközelítőleg 5-8 percet vesz igénybe.

A változásra gyakran szükség van ahhoz, hogy lépést tartsunk az ügyfelek és a piac változó igényeivel, és ez segíthet a vállalatnak versenyképesnek maradni és alkalmazkodni az új körülményekhez. Másrészt az innováció a vállalat növekedését és sikerét is elősegítheti azáltal, hogy új módszereket kínál, és új lehetőségeket teremt.

A kutatásom célja felmérni a változásmenedzsment és innovációs folyamatok egymásra gyakorolt hatását egy adott szervezeten belül.

Kérem Önt, a kérdésekre adott válaszok minél pontosabb megfogalmazásával segítse munkámat.

Köszönöm a munkám támogatására szánt időt és együttműködését előre is.

1. Nem (Férfi/Nő)
2. Életkor (18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, 65 év feletti)
3. Munkakör/tevékenységi terület
4. Az Ön lakóhelye (Budapest/Megyeszékhely/Kisebb város, község/Külföld)
5. Az Önt foglalkoztató szervezet alkalmazottainak létszáma (1-50/51-100/101-150/151-250/250-)
6. Az Ön beosztása (Alkalmazott/Középvezető/Felsővezető/Tulajdonos)
7. Mennyire tartja fontosnak a vállalati változásmenedzsmentet a szervezetén belül? (Értékelje 1-10-ig terjedőskálán! 1=Egyáltalán nem.....10=Teljes mértékben)
8. Tapasztalt-e vállalati változásmenedzsment folyamatokat? (Igen/Nem)
9. Támogatja-e a szervezete az új ötletek és innovációk kialakítását és végrehajtását? (Igen/Nem)

10. Milyen innováció típust tapasztalt a szervezetén belül? (több válasz lehetséges)

(Termék innováció/Szolgáltatás innováció/Folyamat innováció/Szervezeti és/vagy szervezési innováció/Marketing innováció/Egyéb)

11. Hogyan értékeli a szervezete innovációs képességeit? (Értékelje 1-10-ig terjedő skálán! 1=Gyenge.....10=Kiváló)

12. Mennyire ért egyet azzal, hogy a vállalati változásmenedzsment folyamatok támogatják az innovációt? (Értékelje 1-5-ig terjedő skálán! 1=Egyáltalán nem.....10=Teljes mértékben)

13. Az Ön véleménye szerint miért fontos a változás és/vagy az innováció az üzleti életben? Kérem, hogy az alábbi állításokat 1 - 5-ig terjedő skálán értékelje. (1=Egyáltalán nem fontos....5=Rendkívül fontos)

- Versenyképes maradni
- Az ügyfelek igényeinek kielégítése
- A hatékonyság javítása
- A növekedés elősegítése
- A legkiválóbb munkaerő bevonása
- Pozitív vállalati kultúra fenntartása
- Alkalmazkodóképesség és döntéshozatal javítása
- Dolgozói elégedettség javítása
- Termékek/Szolgáltatások fejlesztése

11. Hogyan látja az innováció szerepét a változásmenedzsment folyamatok sikerében?

12. Melyik szakaszban látja a vállalatának jelenlegi változásmenedzsment folyamatát? (Kezdeti tervezés/Implementáció/Értékelés/Egyéb)

13. Kifejezetten kidolgozott-e innovációs stratégiával rendelkezik a vállalat? (Igen/Nem/Nem tudom)

14. Melyik a legnagyobb kihívás, amivel a vállalati változásmenedzsment szembesül? (Részvétel/Elkötelezettség/Stratégiai irányítás/Egyéb)

15. Milyen akadályokat tapasztalt az innovációs folyamatok során? (Pénzügyi korlátok/Erőforrások hiánya/Kulturális akadályok/Nem megfelelő kommunikáció/Nem tapasztaltam akadályt/Egyéb)

16. A vállalati változásmenedzsment hogyan befolyásolja a munkatársak elkötelezettségét? (Pozitívan/Negatívan/Nem befolyásolja)

17. Mennyire járul hozzá az innováció a vállalat versenyképességéhez? (Nagyon jelentősen/Enyhén/Nem jelentősen)

18. Milyen mértékben játszik szerepet a vezetőség a változásmenedzsment sikerében? (Aktívan/Passzívan)

19. Mennyire segíti az innováció a piackutatást és ügyfélkapcsolatokat? (Nagyon/Mérsékeltten/Alig)

20. Hogyan alakítja a változásmenedzsment a munkahelyi kultúrát? (Pozitív irányba/Negatív irányba/Nem változik)

21. Milyen mértékben vesznek részt a munkavállalók az innovációs folyamatokban?
(Aktívan/Passzívan/Nem vesznek részt)
22. Szervez-e a vállalat képzéseket a változásmenedzsment területén? (Igen/Nem)
23. Milyen teljesítménymutatókat használ a vállalat az innováció sikerének mérésére?
(Bevétel/Munkatársak visszajelzése/Ügyfelek visszajelzése/Szabadalomok száma/Nincs információ erről/Egyéb)
24. Hogyan értékeli a vállalat a változásmenedzsment hatékonyságát? (Vezetőség visszajelzése/Munkatársak visszajelzése/
25. Hogyan lehetne növelni a munkavállalók részvételét a változásmenedzsmentben?
26. Nyitott Gondolatok az Innovációval Kapcsolatban: Kérjük, ossza meg bármilyen további gondolatát vagy megjegyzését az innovációval kapcsolatban.
27. Nyitott Gondolatok a Változásmenedzsmenttel Kapcsolatban: Kérjük, ossza meg bármilyen további gondolatát vagy megjegyzését a változásmenedzsmenttel kapcsolatban.

Köszönöm, hogy részvételével segíti a munkámat.

3. Melléklet

Interjúvázlat - vezérfonal

Az interjú előtt a következő információkat osztottam meg az Interjúalannal.

- Anonimitás garantálása, amennyiben az Interjúalany kéri.
 - Megkértem fel az Interjúalanyt, hogy a kérdésekre őszintén válaszoljon, a saját tapasztalatai alapján.
 - Segítséget nyújtottam az Interjúalannak, ha a beszélgetés elakad, vagy elbizonytalanodik.
 - Ismertettem az Interjúalannal, hogy az interjú rögzítve lesz, és milyen formában.
1. Kérlek, beszélj egy kicsit magadról, mióta dolgozol, vagy meddig dolgoztál a Rituals cégnél? Milyen pozícióban? Az évek során történt-e előmenetel? Elégedett voltál ezzel az eredménnyel?
 2. Mesélnél kérlek arról, hogy Store Managerként mik voltak a főbb feladataid?
 3. Több mint 10 éve dolgozol a cégnél, ez számomra azt sugallja, hogy többnyire pozitív tapasztalataid vannak. Igaz ez? Melyek azok a pozitív faktorok amelyek miatt ennyi éven keresztül a cégnél dolgoztál?
 4. Kíváncsi lennék ennek az ellenkezőjére is. Mit tapasztaltál az évek során ami kihívás volt és mik azok a területek, ahol a cégnek még fejlődnie kell?
 5. Volt-e arra példa, hogy te vagy egyik munkatársad kezdeményeztél valamilyen változtatást a vezetőségénél?
 6. Mit tapasztaltál, hogy egyáltalán nyitott-e a vezetőség az alkalmazottak ötleteire/visszajelzéseire?
 7. A cég figyelembe veszi-e a vásárlók visszajelzéseit egy új termék bevezetésénél?
 8. Mielőtt egy új termék bevezetésre kerül, milyen módon tájékoztatja a vezetőség az alkalmazottakat? Biztosít bármilyen tréninget? Ha igen, ez hogyan zajlott és kik vettek részt rajta?
 9. 2014-ben együtt is dolgoztunk, az azóta eltelt 10 év alatt a cég rengeteg változást vitt véghez. Véleményem szerint igazán innovatív több szempontból is. Csak nézzük a termékek csomagolásait, összetételüket, illatvariációkat, Luxury kollekció és még sok minden. Érezhető ezen innovációs tevékenységek pozitív hatása az egész szervezetre nézve? Ebből az alkalmazottak mit érzékelnek?
 10. Vannak azonban olyan aspektusok, amelyeken - én így látom az üzleteket járva - nem változtat a cég. Ilyen pl. az üzletek közepén elhelyezett cseresznyevirágfa. Van-e még hasonló dolog, amihez a cég konkrétan ragaszkodik és nem változtat?

11. Bizonyos időközönként limitált szériás termékpalettát dobnak az üzletek polcaira. Megfigyeltél bármilyen időszakosságot ebben? Meddig tart egy limitált szériás termékpaletta értékesítése?
12. Hogyan definiálnád a változásmenedzsment fogalmát a vállalati környezetben?
13. Milyen módszereket és eszközöket alkalmaztál a változásmenedzsment folyamatában a Rituals cégnél?
14. Milyen kihívásokkal kellett szembenézned a változásmenedzsment során, és hogyan kezelted ezeket a kihívásokat?
15. Hogyan gondolod, hogy az innováció és a változásmenedzsment kapcsolatban állnak egymással? Milyen módon segítik vagy akadályozzák egymást?
16. Milyen konkrét példákat tudsz mondani olyan esetekről, amikor az innováció és a változásmenedzsment sikeresen együttműködött a Rituals cégnél?
17. Hogyan kezeled a dolgozók reakcióit és ellenállását a változásmenedzsment folyamatában?
18. Milyen tanulságokat vontál le azáltal, hogy részt vettél a változásmenedzsment folyamatában a Rituals cégnél?
19. Hogyan látod a jövőben az innováció és a változásmenedzsment szerepét a vállalatoknál?

Köszönöm, hogy időt szántál az interjúra.

Hallgatói nyilatkozat

HALLGATÓI NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: **TUZA ZSANETT**
A Hallgató Neptun kódja: **HSSYTE**
A dolgozat címe: **A változásmenedzsment és az innováció közötti kapcsolat elemzése a Rituals Cosmetics példáján keresztül**
A megjelenés éve: **2024**
A konzulens intézetének neve: **Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszertudományi Intézet**
A konzulens tanszékének a neve: **Kereskedelem és Marketing Tanszék**

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: Szentendre, 2024 év APRILIS hó 27 nap

Hallgató aláírása

Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Tuza Zsanett (hallgató Neptun azonosítója: **HSSYTE**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gyöngyös, 2024. év Március hó 22. nap



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.