

# Az innováció-elfogadás és az értékteremtés kapcsolatának feltáró elemzése a FinTech innovációk példáján keresztül

*The relationship between innovation acceptance and value creation: An exploratory analysis*

PELSŐCI BALÁZS LAJOS

PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, [balazs.pelsoci@stud.uni-corvinus.hu](mailto:balazs.pelsoci@stud.uni-corvinus.hu)

GYULAVÁRI TAMÁS

habilitált egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, [tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu](mailto:tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu)

## **Absztrakt**

Jelen kutatás célja, hogy feltárja az innováció-elfogadás és az értékteremtés folyamatai között fennálló kapcsolatot, különös tekintettel a fogyasztói és tulajdonosi érték, valamint az innovációs ökoszisztéma befolyásoló szerepére, mindezt a FinTech innovációk példáján keresztül. A kutatás megalapozásának érdekében áttekintésre kerül az innováció, az értékteremtés és a technológia-elfogadás szakirodalmi háttere, legfontosabb elméleti konstrukciói majd ezek szintetizálásával létrejön egy javasolt konceptuális modell. A kutatás egyaránt támaszkodik primer és szekunder adatforrásokra. Szekunder adatforrásként az MNB 2020-as (jelenleg az egyetlen ilyen típusú átfogó jegybanki elemzés) FinTech és Digitalizációs Jelentése jelenik meg, amely elsősorban a vizsgált innováció és annak ökoszisztémájának megismerését szolgálja. Primer kutatás során szakértői mélyinterjúk elemzése biztosítja a téma alapos megismerését. A kutatás eredményei alapján a szerzők szintetizáló jelleggel kiegészítik az eredetileg javasolt konceptuális modellt, amely a felvetett kutatási kérdések további elemzését teszi lehetővé. A végső elméleti konstrukcióval kapcsolatban megfogalmazásra kerülnek a kutatási korlátok és lehetséges jövőbeni kutatási irányok.

*Kulcsszavak: Innováció-elfogadás; FinTech; Értékteremtés; Technológia-elfogadás; Innovációs ökoszisztéma*

## **Abstract**

The aim of the present research is to connect the processes of innovation acceptance and value creation, with reference to consumer and ownership values and the influential role of the innovation ecosystem, all through the example of FinTech innovations. The literature background of innovation, value creation and technology acceptance, the most important theoretical construction is reviewed according to the foundation of the research, and then a proposed conceptual model is created by synthesizing them. The research relies heavily on primary and secondary data sources. As a secondary data source, the FinTech and Digitization Report of the Central Bank of Hungary (currently the only comprehensive central bank analysis of this type) can be seen, which includes the examined innovation and serves to get to know its ecosystem. During primary research, the analysis of expert in-depth interviews ensures a thorough understanding of the topic. Based on the results of the research, the authors synthesize and extend the originally formulated conceptual model, which allows further analysis of the research questions raised. In connection with the final theoretical construction, research limitations and possible future research opportunities as well.

*Keywords: Innovation acceptance, FinTech, Value creation, Technology acceptance, Innovation ecosystem*

## 1. Bevezetés

Kutatásunk során arra vállalkoztunk, hogy két olyan területet rendszerezünk és egyesítsünk, amelyek mind köznapi, mind pedig tudományos értelemben véve is rendkívül szerteágazó fókusszal, fogalomrendszerrel és tudományterületi lefedettséggel bírnak. Egész pontosan az innováció-elfogadás és az értékteremtés folyamatai között kívánunk kapcsolatot teremteni, ezzel is gyarapítva a tudományos közösség már eddig lefolytatott és még le nem folytatott kutatásait. A kutatás relevanciája abban rejlik, hogy a negyedik ipari forradalom olyan folyamatokat indított be a technológiai környezetünk radikális átalakításával, amelyek hosszútávú hatással lesznek mind a társadalom, mind pedig a gazdaság egyes szegmenseire. Elengedhetetlen tehát, hogy az innováció ezen formáját megfelelő módon tudjuk értékelni, hozzájuk az elvárásoknak megfelelően tudjunk alkalmazkodni. Igaz ez mind fogyasztói, mind pedig vállalati mérce alapján. A versenyelőnyüket azok a szervezetek tudják hosszútávon fenntartani, akik erőforrásaikat a változásokhoz igazodva tudják vevői értékke transzformálni. FinTech szempontból vizsgálva a relevancia nem kevésbé említésre méltó, hiszen a szektorban zajló innovációs folyamatok olyan megoldásokat hozhatnak, amelyek alapvető strukturális átalakulást és így kockázatokat jelenthetnek.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

Kutatásunk szakirodalmi áttekintését az innováció meghatározásával indítjuk, amely során olyan kérdésekre keresünk választ, hogy „*Mi is tekinthető innovációnak?*”, „*Hogyan jellemezhető az innovációs folyamatok?*”, vagy éppen, hogy „*Milyen tényezők befolyásolják az innováció sikeres terjedését?*”. Az első kérdés kapcsán rögtön megfigyelhető egy ellentmondás a szakirodalomban. Gazdaságtörténeti szempontból elfogadjuk SCHUMPETER (1934) meghatározását, amely elsőként tárgyalja az innováció jelenségét (GODIN, 2008). SCHUMPETER (1934) eredetileg nem az innováció, hanem a fejlődés jelenségével mint a termelési tényezők újszerű kombinációjával foglalkozott és az innováció fogalmát csak később kezdte alkalmazni. Eredményei alapján a legfontosabb ismérv, amely az innovációt jellemzi az *újszerűség*, amely alapján öt kategóriába sorolható az innováció megjelenési formák szerint. Így megkülönböztetjük az (1) *új javak előállítását*, (2) *új termelési eljárások alkalmazását*, (3) *új piacok feltárását*, (4) *új nyersanyagok vagy félkész áruk beszerzési forrásainak feltárását* és az (5) *új szervezeti formák kialakítását*. Az újszerűség mindig a megfelelő kapcsolatok mentén értelmezhető, tehát olykor a viszonylag új is tekinthető újnak. Fontos továbbá különbséget tenni az *innováció* és az *invenció (találmány)* között. Ez a distinkció az egyes típusok által képviselt érték mentén jelenik meg, tehát ebben a megközelítésben a találmány csak akkor tekinthető innovációnak, ha az gazdasági értékkel is bír (SCHUMPETER, 1939; ROBERTSON, 1967; O’SULLIVAN – DOOLEY, 2009). Az újszerűség olyan megközelítésben is megjelenik, amelyek eltérnek Schumpeter termeléspontú felfogásától, így például DRUCKER (1985) már arról beszél az újszerűség kapcsán, hogy nem az erőforrások újszerű kombinációjára, hanem az azok által eredményezett nyereség tekinthető igazán innovációnak. Ez már közelít az eredeti kutatási célunkhoz, vagyis kapcsolatba állítja az innováció és az értékteremtés fogalmát. A bemutatott kérdések megválaszolásához fontos szót ejteni az innovációk osztályozásáról is. Ez alapján beszélhetünk *szükségletteremtő* és *szükségletkövető* (MENSCH, 1977), *radikális*, valamint *inkrementális* (ROBERTSON, 1971), továbbá *diszruptív (bomlasztó)* és *fenntartó* innovációkról (CHRISTENSEN, 1997). Míg a szükségletteremtő innováció a fogyasztók igényeit alakítja, addig a szükségletkövető innováció jellemzően a szükségletkielégítés létező eszközeit igazítja az újszerű fogyasztói igényekhez. Radikális innovációról akkor beszélhetünk, ha a már létező igényeket a szabályok nagymértékű átalakításával, kifejezetten unortodox módon elégítjük ki, vagy éppen az eddig látens igények megjelenése és kielégítése válik

lehetővé. Inkrementális innovációról pedig akkor beszélhetünk, ha a már meglévő megoldások fejlesztése történik. A diszruptív innovációk lényege az, hogy egy kezdetben szűkebb célcsoport igényeihez igazodó termék vagy szolgáltatás úgy nyer teret, hogy az addig piacvezető alternatívákat folyamatosan kiszorítja, míg a fenntartó innováció képes arra, hogy meghosszabbítsa egy adott piac életgörbéjének felívelő szakaszát.

Az innováció folyamatainak vizsgálata során szintén nem egységes a szakirodalom. Abban viszont egyetértés mutatkozik, hogy a folyamathoz mindig kötődik egyfajta *bizonytalanság, társadalmi ellenállás*, valamint abban is, hogy az *időbeliségnek* komoly szerepe van, vagyis az új ötleteket mások előtt kell kivitelezni ahhoz, hogy innovációnak tekinthessük őket (FAGERBERG, 2004). Az innováció létrejöttére találkozhatunk lineáris modellekkel, amelyek hasonlítanak a fogyasztói magatartás irodalmából ismert vársárlási folyamatra, tehát egy probléma észlelésével indulnak (USHER, 1954, in: RUTTAN, 1959), valamint többszintű modellekkel. A többszintű modellek a lineáris modellek egy jelentős problémájára, a visszacsatolás hiányára adnak választ. Ezek képesek kölcsönös kapcsolatot teremteni az innovációs folyamat egyes elemei között. Ezek a modellek a lineáris megközelítés több évtizedes dominanciáját váltották fel, amely jelentős előrelépést hozott az innovációkutatásban (KLINE – ROSENBERG, 1986). Szintén egy újszerű megközelítés az *innovációs ökoszisztéma fogalma*, amely az imént említett láncmodellekből fejlődött ki. Ez alapján az innovációs ökoszisztéma hasonlít a biológiából ismert ökoszisztéma fogalmához, amely inkább fókuszál az ökoszisztéma szereplői között fennálló összetett kapcsolatrendszerre. Ezek a szereplők anyagi és humán erőforrások mentén határozhatók meg és számos típusukat különböztethetjük meg, úgy, mint az *egyetemeket, vállalatokat, kutatóintézeteket, befektetőket, állami vagy helyi önkormányzati fenntartású fejlesztési szervezeteket* vagy éppen a *jogszabályalkotókat*. A modell egy körkörös és dinamikus rendszerbe rendezi az innovációs folyamataikat, ami a K+F erőforrások és a befektetések rendszereként értelmezhető és a szükségletek és a rendszerszintű technológiai áttörések között bejárható utat mutatja be (JACKSON, 2011).

Az innováció terjedésének folyamata vizsgálható a körülmények, másrészt annak üteme alapján. A szakirodalom az innováció öt olyan tulajdonságát különbözteti meg, amely valamilyen módon (pozitív vagy negatív) befolyással bírnak az innováció-elfogadásra. Ezek nevezetesen a *relatív előny, kompatibilitás, bonyolultság, kipróbálhatóság* és a *megfigyelhetőség*, amelyek közül csak a bizonytalanság hátráltatja az innováció-elfogadást (ROGERS, 1995). A relatív előny azt mutatja meg, hogy az innováció mennyivel jobban képes kielégíteni az igényeket, míg a kompatibilitás azt, hogy mennyire képes illeszkedni az örökségrendszerekhez és a felhasználók képességeihez. A bonyolultság az észlelt komplexitásra utal, míg a kipróbálhatóság és a megfigyelhetőség az ebből eredő észlelt kockázatok csökkentését segítik. Az innováció-elfogadására vonatkozó döntés lehet kollektív vagy autoriter, mely jellemzően függ az innováció típusától, bár a szakirodalom már inkább beszél egy átmenetről ebben az esetben (ROGERS, 1995). Ha az innováció-elfogadást az üteme alapján kívánjuk vizsgálni, akkor azonosíthatunk különböző elfogadói kategóriákat. Ezek alapján beszélhetünk *innovátorokról, korai elfogadókról, korai többségről, késői többségről* és *lemaradókról*, amely csoportosítás azt mutatja meg, hogy az egyén milyen hamar fogadja el az innovációt (ROGERS, 1995). Egy másik megközelítés alapján lényegében csak két kategóriáról, *innovátorokról* és *imitátorokról* beszélhetünk (BASS, 1969). Ha a szervezeti innováció-elfogadást vizsgáljuk, ezek a megközelítések azzal egészülnek ki, hogy a különböző csoportok között egyfajta töréspont jelentkezik, amely alapján akár az is előfordulhat, hogy egy-egy szervezet el sem fogadja az innovációt (MOORE, 1999).

Tekintettel arra, hogy a FinTech (Financial Technology, vagyis pénzügyi technológia) alapvetően a technológiai innovációk körébe sorolható, fontos megismernedni az innováció-elfogadás ezen elméleti keretrendszerével is. A FinTech jelenség definiálása során a

FINANCIAL STABILITY BOARD (2017, in: MNB, 2020: 7.) meghatározását használjuk, amely alapján:

*„... a FinTech olyan technológia vezérelte pénzügyi innováció, amely új üzleti modelleket, alkalmazásokat vagy termékeket eredményezhet és jelentős hatással bírhat a pénzügyi piacokra és intézményekre, valamint magukra a pénzügyi szolgáltatásokra is.”*

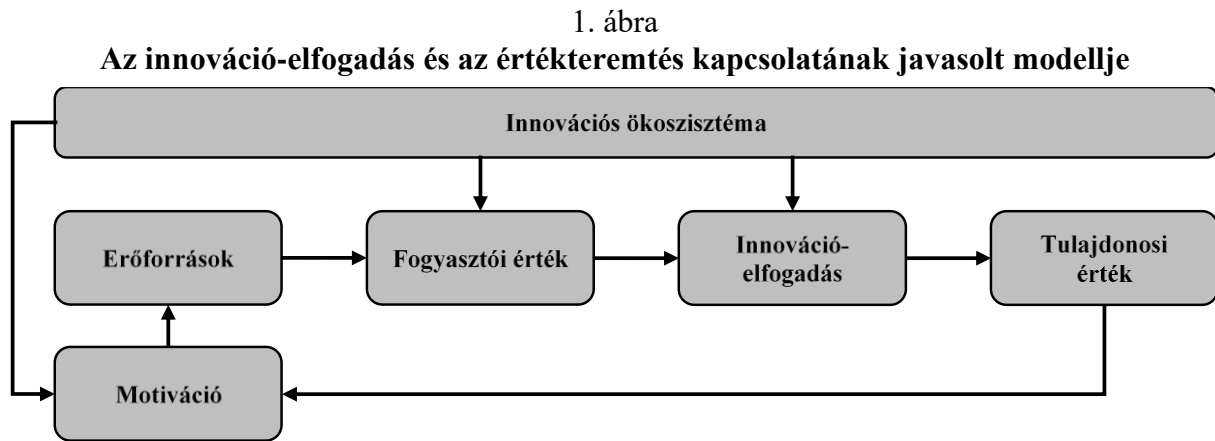
Párhuzamba hozva az innovációs ökoszisztéma fogalmával, fontosnak tartjuk megemlíteni LEE és SHIN (2018) munkája alapján a FinTech ökoszisztémát, amely összesen öt szereplőt tömörít. Ezek a *technológiai fejlesztő cégek, a FinTech start-up cégek, az állam, a hagyományos intézmények, valamint a pénzügyi termékek és szolgáltatások fogyasztói*. A központban a FinTech start-up cégek helyezkednek el, akik képesek bizonyos termékeket függetleníteni a hagyományos szereplőktől. Ez az utóbbi csoportnak kedvezőtlen helyzetet jelent, de a fogyasztók számára előnyös, hiszen a versenyhelyzet élesedése értéknövekedést eredményezhet. A technológiai fejlesztő vállalatok a beszállítói oldalt képviselik, akik képesek életképessé tenni a start-up cégeket, akik így rés piacok kiszolgálását tudják ellátni. Az állam szerepe országonként jelentős eltérést mutathat, bár vannak olyan nemzetközi szabályozások, amelyek felülírják az állami jogalkotást és ezáltal lehetőséget teremtenek az újító megoldások terjedésére, ez a szereplő továbbra is megmarad kapuőr szerepben és így az előnyös stratégia sokkal inkább a kooperáció a vállalatok részéről. Az ökoszisztéma pedig jellemzően befolyásolt a technológia tulajdonságai alapján, hiszen azok befolyással bírnak mind az elfogadási szándéokra, mind pedig az elfogadás ütemére.

Tekintettel arra, hogy a FinTech megoldások a technológiai innovációk körébe tartoznak, fontos bemutatnunk a legfontosabb technológia-elfogadási modelleket. Ezek közül a szakirodalom által legtöbbször hivatkozott a Technology Acceptance Model (a továbbiakban: TAM-modell), amely a Theory of Reasoned Action (Indokolt Cselekvés Elmélete) modellre épül. A modell lényege, hogy a technológia tényleges adaptálásához szükség van az egyén technológiával szembeni attitűdjének megváltoztatására. Ez két tényezőn, a technológia *észlelt hasznosságán* (az igények magasabb szintű kielégítése) és a *használat észlelt könnyebbségén* (felhasználótól elvárt erőfeszítések) át érhető el, amely elemek között további kölcsönhatás áll fenn. Ez a kölcsönhatás arra utal, hogy a felhasználók hajlamosabbak nagyobb észlelt hasznosságot tulajdonítani a könnyebben kezelhető technológiáknak, ugyanis azok kevesebb erőfeszítést igényelnek tőlük (DAVIS, 1986). A modell számos kritikát kapott a megalkotása során, amelyek közül a leggyakrabban említett az elfogadási folyamat túlzott mértékű leegyszerűsítése, így a modell több átalakított verziójával találkozhatunk a szakirodalomban. Ilyen például a TAM2 (VENKATESH – DAVIS, 2000), vagy például a TAM3 (VENKATESH – BALA, 2008), valamint az UTAUT-modell (VENKATESH et al., 2003). A FinTech jellemzőkre tekintettel fontosnak tartjuk megemlíteni az észlelt kockázat beépülését az egyes technológia-elfogadási modellekbe (GUPTA – XU, 2010), valamint a kutatás alapján azt a megközelítést, amely az észlelt értéket tartja az elfogadási folyamat kiindulásának (KIM et al., 2007). Utóbbi figyelembe veszi az elfogadás különböző költségeit is.

Az értékteremtés kapcsán elfogadjuk az irodalom azon megközelítését, amely az értéket az üzleti teljesítmény fogalmával állítja párhuzamba (WIMMER, 2000). Ez alapján az üzleti teljesítmény eredhet a hatékonyságból és gazdaságosságból (NEELY et al., 1995), valamint a változásra való képességből (ROLSTÅDAS, 1995). Összességében abból, hogy a vállalat azt csinálja, amit tőle a fogyasztók elvárnak, úgy, ahogy azt a tulajdonosok elvárják, és képes a körülményekhez történő folyamatos alkalmazkodásra, a lehetőségek keresésére. Utóbbi jelentős mértékben kötődik egy, a technológia-elfogadás szakirodalmában fellelhető elmélethez, a Technology Readiness Indexhez (Technológiai Felkészültség Indexe; a továbbiakban: TRI), amely alapján az egyes vállalatok az alapján csoportosíthatók, hogy milyen mértékben képesek befogadni és hasznosítani az egyes innovációs megoldásokat (PARASURAMAN – COLBY, 2014). Végül, de nem utolsósorban a fogyasztói (vagy más

megközelítésben vevői) érték fogalmára térnénk ki. Itt egyetértünk azzal a megközelítéssel, amely a fogyasztói értéket az észlelt hasznok és észlelt költségek különbségeként határozza meg (KOTLER, 1998), valamint elfogadjuk a *hely, idő és tulajdonlás* értékeket mint a fogyasztói érték egy csoportosítási lehetőségét (CHIKÁN – DEMETER, 1999).

Az elmélet szintetizálásaként a következő konceptuális modellt javasoljuk további vizsgálódásra:



Forrás: Saját szerkesztés

### 3. Módszertan

Kutatásunkat tágabb kontextusban kívántuk vizsgálni, így az egyaránt épül primer és szekunder kutatási eredményekre. Mindazonáltal jelen tanulmány elsősorban a primer kutatás eredményeivel foglalkozik és a szekunder eredmények csak érintőlegesen, az értelmezést segítő mértékben kerülnek bemutatásra. Tekintettel a kutatás feltáró jellegére, a kvalitatív módszertan eszköztárához igazodtunk, és a témát szakértői mélyinterjú segítségével kívántuk vizsgálni. Az interjú bármely formája (mélyinterjú vagy fókuszcsoportos interjú) lehetőséget ad a témához kapcsolódó mögöttes gondolatok és hatásmechanizmusok részletesebb feltérképezésére. Segítségével az interjúalanyok szabadabban fejezhetik ki gondolataikat, főleg akkor, ha az interjú során projektív technikákat is alkalmazunk, így a hosszútávú kutatási terv jelen szakaszában ez a módszer indokolt. Az előnyök mellett fontosnak tartjuk megemlíteni a választott módszertan potenciális hátrányait. Ezek jelen esetben a reprezentativitás hiányában és a kutatói szubjektivitásban testesülhetnek meg (GYULAVÁRI et al., 2012). Ezek kiküszöbölésére a szakirodalom számos lehetőséget kínál, úgy, mint az alanyok szűrőkérdőívvel történő kiválasztása, vagy éppen a keresztvalidáció a kódolás során.

Kutatásunk során önkényes, hólabda módszerre épülő mintavételt alkalmaztunk (GYULAVÁRI et al., 2012), és összesen öt szakértői mélyinterjút készítettünk a FinTech ökoszisztéma korábban már bemutatott különböző területeinek szakértőivel. Annak érdekében, hogy a válaszadást ne szorítsuk korlátok közé, az alanyok számára anonimitást biztosítottunk, így az eredmények bemutatása során 1-től 5-ig terjedő sorszámmal jelezzük az egyes idézeteknél azt, hogy eltérő alanytól származnak. Az interjúalanyok rövid bemutatását az 1. táblázat tartalmazza.

Az interjúk vezérfonala félig strukturált felépítést követett, vagyis kevés kérdéssel, az alanyoknak nagyobb szabadságot engedő módon épültek fel. Az 1. mellékletben megtekinthető interjú vezérfonal a beszélgetések során lefedett kérdésköröket tartalmazza, amelyeket az egyes alanyok közötti eltéréseknek megfelelően az adott interjúban mindig testre szabtunk.

1. táblázat  
Az interjúalanyok rövid bemutatása

MEGNEVEZÉS	STÁTUSZ
Szakértő 1.	FinTech szakértő – Szabályozói oldal – Vezető beosztás
Szakértő 2.	Digitalizációs szakértő – Kereskedelmi bank – Vezető beosztás
Szakértő 3.	Digitalizációs szakértő – Kereskedelmi bank – Vezető beosztás
Szakértő 4.	FinTech vállalkozó – Start-up – Vezető beosztás
Szakértő 5.	FinTech kutató – Egyetem – Szak- és tárgyfelelős pozíció

Forrás: Saját szerkesztés

#### 4. Kutatási eredmények

##### 4.1. Szekunder kutatási eredmények az MNB FinTech és Digitalizációs Jelentése alapján

A kutatás szekunder adatai a Magyar Nemzeti Bank 2020. áprilisában megjelentetett FinTech és Digitalizációs Jelentéséből származnak, amely átfogó felmérés keretében képet ad a hazai FinTech ökoszisztémáról mind önállóan, mind pedig nemzetközi viszonylatban. Jelentés említést tesz olyan nemzetközi trendekről, mint például a társadalmi, gazdasági és technológiai átalakulás, a növekvő adatvagyon vagy éppen a diszruptív technológiák megjelenése, amelyek mind befolyással bírnak a szektor egészére vonatkozóan. Kiemeli, hogy a fenntartható növekedés egyik alapfeltétele az ökoszisztéma szereplőinek megfelelő együttműködése, így a klasszikus hitelintézetek, a FinTech vállalatok és a szabályozó egyaránt fontos szerepet töltenek be a szektor jövőjének formálásában. A dokumentum fontos szereplőként azonosítja a tisztán FinTech vállalatok mellett az úgynevezett BigTech cégeket, amelyek folyamatosan növekvő részesedést szereznek a vizsgált piacon. Ilyen lehet például az Amazon, az Apple, vagy a Google, amelyekre a kutatás primer szakasza során még visszatérünk. Fontos következtetése a dokumentumnak továbbá, hogy a piaci liberalizáció és az új, tőkeerős szereplők végül erősödő piaci versenyt és növekvő szolgáltatási színvonalat, jóval szélesebb termékkálát eredményezhet, így végsősoron a fogyasztói érték is nőhet. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azonban a szektor átalakulásából eredő stabilitási, monetáris politikai és fogyasztóvédelmi kockázatok növekedését, amely csökkentése szabályozói feladat (MNB, 2020).

A hazai szektorra vonatkozó legfontosabb gondolatok a szereplők versenyképességére, a B2B és B2C megoldások arányaira, valamint a vállalati és fogyasztói digitális felkészültségre irányulnak. A jelentés alapján a hazai FinTech szektort javuló hatékonyság jellemzi, amely a vállalatméret növekedésével azonos irányban alakul. Export szempontjából jellemzően a B2B szolgáltatások viselik a szektor növekedését, de a B2C megoldások is kezdenek felzárkózni. A szolgáltatások nagy része az adatelemzés és az üzleti intelligencia megoldásokra, fizetési megoldásokra, valamint a pénzügyi szoftverfejlesztésre és rendszerintegrációra épül, amelyeket döntő többségben olyan mikrovállalatok végeznek, amelyek nagy részét a dokumentum a dinamikus növekvő csoportba sorolja. A digitális érettség és felkészültség tekintetében az látható, hogy az egyes szereplők még nem követték le teljes mértékben a szabályozás adta lehetőségeket, és az elérhető mértékhez képest jellemzően kevesebb digitális megoldással rendelkeznek, azonban vannak már olyan megoldások, amelyek az átalakulást támogatják (MNB, 2020).

Összességében elmondható, hogy a FinTech szektor jelentős növekedésen megy keresztül jelenleg is, és így várható a piac komolyabb mértékű átalakulása. Bár a digitális felkészültség még sem a fogyasztói, sem a vállalati oldalon nem teljes, az elmondható, hogy felismerésre került annak fontossága, így a digitális érettség fejlesztése fontos a FinTech innovációk terjedése során.

#### 4.2. A FinTech innovációs ökoszisztéma

A FinTech ökoszisztémáról gyűjtött információk mennyisége arra a következtetésre vezetett, hogy annak befolyásoló hatása az előzetes elvárásokhoz képest jóval erősebb. Azt egyfelől jellemzi a technológia sajátos felhasználási jellegéből adódó kifejezetten erős szabályozói kontroll, azonban az elmúlt évek tendenciáit figyelembe véve, ez nem feltétlenül jelent hátrányt. Kontroll alatt jelen esetben nem a folyamatok lassítása értendő, hanem azok megfelelő illeszkedésének biztosítása. Mivel a FinTech innovációk diszruptív jellege jelentős kockázatot helyez a szektor valamennyi hagyományos szereplőjére, és így származtatott módon a fogyasztókra is, a szabályozó feladata az innovációk terjedési sorrendiségének megfelelő biztosítása. Az együttműködést a szabályozó több módon is biztosítja, így a rendszer ezen lába nem áll az innováció-elfogadás és az értékteremtés útjába, amelyet az alábbi válaszokkal kívánunk alátámasztani:

*„Az úgynevezett Regulatory Sandbox lehetőséget teremt arra, hogy az új megoldásokat egy tesztkörnyezetben, komolyabb elköteleződés nélkül teszteljék a bankok. Ez a kockázatok kétoldalú csökkentésén keresztül járul hozzá a haladáshoz.” (Szakértő, 1)*

*„Rendszeres együttműködést követel meg tőlünk a felügyelet, amely a saját belső folyamatainkra néha nehézségeket ró, azonban ezzel a későbbi problémák megelőzésén keresztül végül is jól járunk.” (Szakértő, 2)*

Komolyabb problémát jelentenek az ökoszisztéma szempontjából az újonnan megjelenő FinTech start-up cégekre vonatkozó, nagyon eltérő nemzetközi szabályozásból eredő kockázatok.

*„Vannak az olyan új vállalkozások, mint például a Revolut, akikre nem vonatkoznak azok a szabályozások, amik ránk, hiszen nem ugyanaz a főtevékenységük. Nincsen például kötelező betétbiztosítás előírva nekik. Ez azt jelenti, hogy ők bizonyos megoldásokat mindig hatékonyabban fognak tudni kínálni, de ezeknek a biztosítékoknak a hiánya az ügyfelek számára sokszor problémát jelenthet.” (Szakértő, 1)*

A klasszikus szereplők legnagyobb kihívása az eddigi sikerességet biztosító, azonban a rugalmas alkalmazkodást megnehezítő, úgynevezett örökségrendszerekben rejlik. Felkészültség alapján a potenciális fogyasztók rendkívül eltérő képet mutatnak. Elsősorban a széles skálán mozgó igények miatt, de a rájuk jellemző gyenge elköteleződés sem segíti a szektor szereplőit.

*„A FinTech start-upok azért képesek ilyen ütemben haladni, mert nekik nincsenek olyan örökségrendszereik, mint egy banknak.” (Szakértő, 3)*

*„Sok ügyfél képes úgy kezelni a technológiát, mintha egész életében ezt csinálta volna, sokaknak meg még az egyszerű átutalás is nehezen megy, és ezért ragaszkodnak a hagyományos folyamatokhoz. Így tehát bizonyos szolgáltatások kivezetése lassabb.” (Szakértő, 3)*

#### 4.3. Vállalati innovációs folyamatok

Az innováció forrását tekintve a bankok és a FinTech vállalkozások jelentős mértékben eltérnek egymástól. A klasszikus szereplők egy fentről lefelé zajló döntési folyamatot követnek, amelynél elsősorban a csoportszintű megtérülés fontos. Ezzel ellentétben a FinTech vállalkozásokra inkább ennek ellentéte jellemző, vagyis egy alulról felfelé építkező folyamatban zajlik az innováció. Az egyértelmű, hogy mindkét folyamatnak megvan a maga előnye és hátránya. A bankok jellemzően több erőforrást képesek allokálni egy projekt tervezésére és végrehajtására, viszont jóval kevesebb mozgásterük is van a célpiachoz történő alkalmazkodásban. A FinTech vállalkozások képesek az ügyfelek igényeit testre szabottabb megoldásokkal kielégíteni, és ez az esetükben nem feltétlenül jár különösebb tranzakciós költséggel, azonban az exponenciális növekedési pálya elérése előtt jellemzően jóval nehezebben érik el a piacot.

*„Nálunk az egyes fejlesztésekről a nemzetközi központban hoznak döntést és jellemzően az innovációs HUB-ból származó megoldásokkal kell dolgoznunk. Ennek megvan az az előnye, hogy a bank így nagyobb nyereséget tud termelni csoportszinten, azonban a hazai környezethez nehezebben tudják igazítani a fejlesztéseket.” (Szakértő, 2)*

*„Nem mondanám, hogy standardnak tekinthető a szolgáltatásunk. Törekszünk arra, hogy mindig az ügyfél igényeinek megfelelően alakítsuk a megoldásunkat. Erre egyrészt szerencsére van lehetőségünk, másrészt pedig az ajánlásokra való ráutaltság miatt nincs is nagyon választásunk egyelőre.” (Szakértő, 4)*

Noha a bankok esetében van valamekkora mozgástér a regionális piachoz történő alkalmazkodás terén, ez jellemzően a saját költségvetés terhére történik, így ez ritkán követendő tevékenység. Így látható tehát, hogy az innováció piacvezérelt és technológiavezérelt megoldásai párhuzamosan léteznek jelenleg a FinTech szektorban.

*„Van lehetőség saját fejlesztésekre, de ez nagyon ritkán éri meg, ugyanis a központ külön erőforrásokat erre nem allokal.” (Szakértő, 2)*

#### *4.4. A fogyasztói és a tulajdonosi érték értelmezése FinTech viszonylatban*

A FinTech innovációk a fogyasztói érték valamennyi dimenziójában képesek többletet nyújtani. Az előny – áldozat dichotómiában vizsgálva az értéket, a gyorsabb, olcsóbb, biztonságosabb és jobban testre szabott megoldások hozzájárulnak az észlelt érték növekedéséhez. A felhasználók életét jelentősen megkönnyíti, ha pénzügyeiket, legyenek azok egyszerű tranzakciók vagy akár összetettebb tevékenységek, akár bankfióktól függetlenül, a saját időbeosztásukban intézhetik. Így tehát a hely- és időérték is megjelenik, ahogy a használati érték is, hiszen végeredményben azt kapja a fogyasztó, amit elvárt. Fontos gondolat azonban, hogy a vállalat nem mindig tudja vagy akarja kielégíteni az összes fogyasztói igényt, és ebben az esetben a fogyasztói igényfelmérést is fenntartásokkal kezelik az egyes szereplők.

*„Az ügyfeleink egyértelműen elégedettek, hiszen az új szolgáltatásunkkal már a saját időbeosztásuk szerint tudják intézni a bankszámlájukkal kapcsolatos teendőket, akár otthonról is. Ezzel rengeteg időt takarítanak meg, amit másra fordíthatnak.” (Szakértő, 3)*

*„Látunk már példát más iparágból arra, hogy a fogyasztók tökéletesen artikulálták az igényeiket egy felmérés során, csak éppen azt felejtették el megmondani, hogy ezért hajlandóak lennének-e fizetni. Az eredmény az lett, hogy egy olyan fejlesztés készült el, amit utána hosszú évekbe telt kiszórni a készletből.” (Szakértő, 2)*

Erre a szektorra is jellemző, hogy a fogyasztók szubjektív észlelése a technológia egyes elemeit hajlamosabb magasabb értékkel felruházni az objektív valósághoz képest, valamint az is, hogy a fogyasztók az élvezeti érték miatt figyelmen kívül hagyják a kockázatokat.

*„A Revolut például nem arra törekedett, hogy egy elsőre tökéletes terméket adjon ki, hiszen ez nem volt velük szemben elvárás. Megcélzottak egy rétegigényt egy viszonylag jól működő megoldással, aztán a fogyasztói visszajelzések alapján fejlesztették tovább. Ez azonban ahhoz is vezetett, hogy számos károsult ügyfelet tartunk számon.” (Szakértő, 5)*

*„Svédországban például a Revolut azért nem megy annyira, mert ott a kereskedelmi bankok applikációi sokkal erősebbek.” (Szakértő, 1)*

A téma érzékenysége miatt a tulajdonosi értékről jellemzően kevesebb szó esett az interjúk során. Ennek ellenére néhány fontos gondolat körvonalazódott. Egyfelől elmondható, hogy az előzetes feltételezésekkel ellentétben a tulajdonosi érték jelentősebb szerepet tölt be az innováció egyes folyamataiban. Másfelől az is elmondható, hogy a tulajdonosok értékelvérsai jelentős mértékben eltérnek az iparág jellemzőitől függően. Továbbá azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az innováció a belső működés javításán keresztül már önmagában hozzájárul a tulajdonosi érték növekedéséhez. Arra vonatkozóan, hogy ebből a belső hatékonyságból származó előnyök milyen mértékben tudnak lecsapódni az ügyfeleknél, leginkább a versenyhelyzetet hozták példának az interjúalanyok. Szerintük ez kikényszeríti a hatékonyságnövekedés beépítését az értékajánlatba.

*„A mi ügyfeleink esetében a tulajdonosokon keresztül kell megközelíteni az értékesítés folyamatát, ugyanis olyan értéket kínálunk számukra, amellyel elsősorban őket kell valahogy meggyőzni.” (Szakértő, 4)*

*„Nyilván nagyon jó, hogy egyszerűsíteni tudjuk a saját folyamatainkat. Ezekből inkább azok csapódnak le elsőként az ügyfélnél, amelyeket a környezet megkövetel. Kénytelenek vagyunk például feloldani azt a helyzetet, hogy a szolgáltatásaink csak a bankfiókban érhetők el, mert az embereknek erre már nincs idejük, és mindenki ezt csinálja, vagy ilyen például a papímentesség is. Aztán ott*



*van a szabályozói elvárásrendszer. Ezek után tudunk azon gondolkodni, hogy mit csinálunk önállóan.” (Szakértő, 2)*

#### 4.5. Az innováció-elfogadást befolyásoló tényezők

A FinTech megoldások elfogadását befolyásoló tényezők feltárása további kutatást igényel. Az azonban már látható a válaszok alapján, hogy a vállalati szereplők jelentős figyelmet szentelnek az ügyfelek elfogadását befolyásoló tényezőkre megfelelő kontroll mellett. Tekintettel arra, hogy a pénzügyi tevékenységek rutinfeladatnak tekinthetők, az mindenképpen kihívás, hogy az ügyfelek nem feltétlenül érik el a megfelelő bevonódást, nem fektetik bele a szükséges erőforrást az egyes innovációk megismerésébe. Inkább akkor reagálnak azokra, amikor esetleg probléma adódik velük kapcsolatban. Tehát az edukációs kihívás mindenképpen fontos szerepet tölt be az elfogadásban. Ez pedig nem lehet egyszereplős feladat, a szabályozó és a vállalati oldal egyaránt felelős érte.

*„Az emberek élete nem a bank körül forog. Örül annak, ha van valamilyen javító, újító intézkedés, de nem azon gondolkozik a nap nagy részében, hogy mit akar a banktól. Ezért is nehéz bizonyos szempontból az információszerzés.” (Szakértő, 3)*

*„Nagyon nagy hangsúlyt fektetünk a szolgáltatásaink értékesítése és implementálása során arra, hogy a vállalat alkalmazottjait megfelelően oktassuk a használatára. Ez azért fontos, mert ezzel is csökkentjük az esetleges hibákból eredő megbánás érzését és nem melleleg ahhoz is hozzájárul, hogy a saját életünk könnyebb legyen.” (Szakértő, 4)*

*„Egy banknak rengeteg ügyfele van. Nem tudja mindegyiket egyformán megtanítani az új szolgáltatások használatára. Éppen ezért kénytelen rengeteg olyan védőhálót beépíteni, amik nem feltétlenül segítik a teljes élmény kihasználását.” (Szakértő, 3)*

A szakirodalom azon megállapítása, amely azt mondja, hogy az innováció tényleges adaptációja nehezen jelezhető előre, és csak az arra irányuló szándék mérhető fel, visszaigazolást nyert. Az utóbbi időben felgyorsult technológiai fejlődés olyan látens igényeket hozott és hoz majd felszínre, amelyek a fogyasztók számára egy felmérés során akár elképzelhetetlenek lehetnek, így nem is biztos, hogy meg tudják mondani, hogy szükségük van-e egy adott új funkcióra. Ahogy az is, hogy a fogyasztók sokszor olyan tulajdonságokról is keresletet sejtető módon nyilatkoznak, amelyekért később akár nem is hajlandóak fizetni.

*„Ha csak simán megkérdezzük az ügyfeleket, hogy mit akarnak, akkor valószínűleg mindent mondani fognak, ami csak eszükbe jut. Ha azt meg is csináljuk nekik, akkor viszont már nem fognak érte fizetni, mert mindenre nincs pénzük.” (Szakértő, 2)*

*„A vállalati ügyfeleknek talán pontosabb elképzeléseik vannak arról, hogy mit akarnak, de megfelelő támogatottság mellett még ott is visszaléphetnek a vásárlástól.” (Szakértő, 4)*

Az észlelt értéken alapuló elfogadás mellett a digitális érettség és a technológiai felkészültség is megjelent a válaszokban. A fogyasztók képességei mellett az eszköz-ellátottság is komoly kihívást jelenthet, például egy új digitális csatornára való áttérés esetén. Ez azonban a vállalatot egy döntési pont elé állítja, hiszen képességet fejleszteni csak a fogyasztók hajlandóságától függően lehet, így az eszköz-ellátottság növelése olyan döntés lehet, amely nem biztos, hogy kellő mértékben térül meg. Tehát olyan megoldást javasolt találni az innováció bevezetése során, amely a hagyományos diffúziós elméletek során megismert megfigyelhetőség és kipróbálhatóság feltételeit teljesíti.

*„Nagyon gyakori probléma, különösen a periférián lévő csoportok és az idősek esetében az eszköz-ellátottság alacsony minősége. Hiába biztosítunk új fejlesztéseket, ha nincs mi, amin használhatnák azokat.” (Szakértő, 3)*

*„Az egyik legjobb megoldás a digitális eszközökkel való ellátottság és a használatukra való felkészültség erősítése lenne, ez azonban nem történhet egy szereplő által.” (Szakértő, 2)*

#### 4.6. További kölcsönhatások a modell egyes elemei között

Az egyik legfontosabb kölcsönhatásnak az innovációs ökoszisztéma befolyását láttuk az interjúk során. A szabályozó, a társadalmi felkészültség, a versenyhelyzet jelentősebb befolyással bír az elfogadás folyamatára, mint azt eleinte feltételeztük. Ezért valamennyi stratégia, ami az innovációt érinti, komoly szerepet kell, hogy fordítson ezekre az elemekre.

*„A sajátos piaci működés sajátos megtérülési és működési feltételeket szab. Egy ilyen területen tevékenykedni nem egyszerű feladat. Nem egyszerű a kis cégeknek, mert nem áll rendelkezésükre annyi erőforrás, de nem egyszerű a nagyoknak sem, hiszen kevésbé rugalmas a működésük. Ez ahhoz vezet hosszútávon, hogy vagy kialakul egy megfelelő kooperáció, vagy a BigTech cégek veszik át a piac jelentős részét.” (Szakértő, 5)*

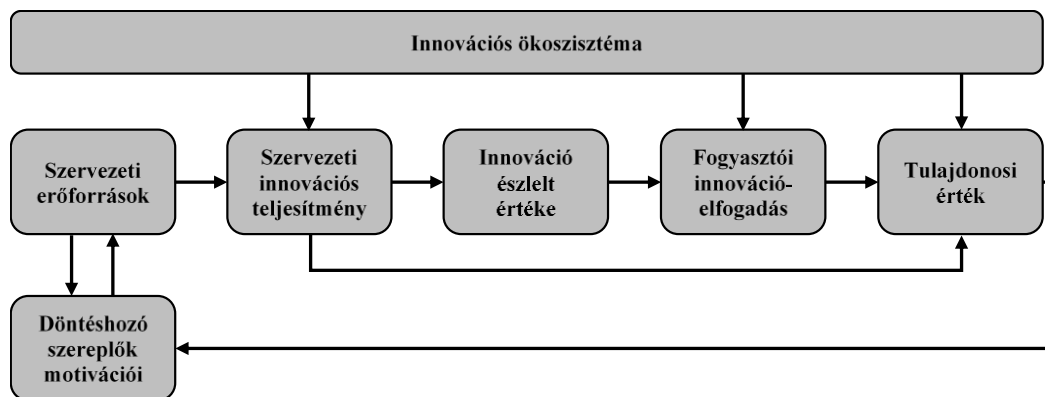
Továbbá fontosnak tartunk megemlíteni még egy kölcsönhatást, amely explicit módon nem jelent meg, azonban a válaszokból visszatükröződni látszik. Ez pedig a döntéshozói motiváció és az erőforrások közötti kapcsolat kölcsönössége. Ez azt jelenti, hogy az innováció nemcsak az egyes erőforrások fejlesztésére vonatkozhat, hanem azok észlelése is kiválthatja a motivációt. Tehát, ha a vállalati döntéshozók úgy ítélik meg, sokszor tévesen, hogy nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás egy fejlesztéshez, akkor nem kezdenek bele, ami egyfajta öngerjesztő folyamat is.

### 5. Következtetések és jövőbeni kutatási irányok

A kutatási eredményeink alapján javasoljuk a kezdeti modell kiegészítését, amelyet a 2. ábra alapján el is végeztünk. Az eredmények alapján úgy találtuk, hogy az innováció-elfogadás és az értékteremtés között azonosíthatók az elvárt összefüggések. Egyfelől az értékteremtés mind feltétele, mind pedig eredménye az innováció-elfogadásnak. Vállalati oldalról megfelelő innovációs teljesítmény szükséges ahhoz, hogy a fogyasztók számára valóban értéket teremtsen az innováció, annak tényleges elfogadása (nem csak annak szándéka) pedig a befektetés megtérülésén keresztül teremt tulajdonosi értéket. A fogyasztói érték az elfogadás kulcstényezőjeként játszik szerepet a folyamatban. Nem elegendő csak az újszerűsége alapozni, a fogyasztó észlelt értékdimenzióit pontosan kell ismerni annak érdekében, hogy az innovációs folyamatok a megfelelő irányba mutassanak. Mindezek mellett a tulajdonosi érték egyaránt célja és utólagos befolyásolója a folyamatnak a tekintetben, hogy a döntéshozók motivációin keresztül az egész folyamat kiindulási pontját jelentő erőforrásokra gyakorol hatást.

2. ábra

#### Az innováció-elfogadás és az értékteremtés kapcsolatának végső javasolt modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Kutatási korlátként említendő a feltáró, kvalitatív jellegből eredően a reprezentativitás hiánya és a terjedelmi elvárások által szabott korlátok összessége. A rendelkezésre álló erőforrások nem tették lehetővé a kutatás jelen szakaszában azt, hogy egy teljes mértékben átfogó elemzést végezzünk. Ez azonban további kutatási irányokat jelöl ki. Fontosnak tartjuk a kiterjesztett elméleti modell pontosítását olyan kvalitatív lekérdezésekkel, amelyek kiterjednek a hazai FinTech ökoszisztéma további releváns szereplőire, valamint a fogyasztók gondolatait is képesek reprezentálni. Másrészt szükségesnek tartjuk a modell végső változatának kvalitatív tesztelését. Ezek mellett fontos az is, hogy a modell más iparágakban, más innovációk kontextusában is tesztelésre kerüljön, valamint az innovációs ökoszisztéma alaposabb kibontása is érdemes lehet egy önálló kutatás keretében.

## 6. Irodalomjegyzék

- Bass, F.M. (1969): A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, 15 (5), 215–227.
- Chikán, A. – Demeter, K. (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, AULA Kiadó, Budapest
- Christensen, C.M. (1997): *The Innovator’s Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston
- Davis, F.D. (1986): A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems. Doktori értekezés, Massachusetts Institute of Technology
- Fagerberg, J. (2004): *Innovation: A guide to the literature*. Georgia Institute of Technology
- Godin, B. (2008). In the shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation. *Minerva*, 46 (3), 343-360.
- Gupta, S. – Xu, H. (2010): Examining the relative influence of risk and control on intention to adopt risky technologies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5 (4), 22-37.
- Gyulavári T. – Mitev A.Z. – Neulinger Á. – Neumann-Bódi E. – Simon J. – Szűcs K. (2012): *A marketingkutatás alapjai*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Jackson, D. J. (2011): What is an innovation ecosystem. *National Science Foundation*, 1 (2).
- Kim, H.W. – Chan, H.C. – Gupta, S. (2007): Value-based adoption of mobile internet: an empirical investigation. *Decision support systems*, 43 (1), 111-126.
- Kline, J. S. – Rosenberg, N. (1986): “An Overview of Innovation,” in: R. Landau and N. Rosenberg (szerk.): *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. National Academy Press. Washington, DC, 275–304.
- Kotler, P. (1998): *Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lee, I. – Shin, Y. J. (2018): Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61 (1), 35–46.
- Moore, G.A. (1999): *Crossing the Chasom: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, HarperBusiness, New York
- Magyar Nemzeti Bank (2020): *FinTech és Digitalizációs Jelentés*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995): Performance Measurement System Design – A literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4). 80–116.
- O’Sullivan, D. – Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Sage Publications, Egyesült Királyság
- Parasuraman, A. – Colby, C. L. (2015): An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18 (1), 59–74.

- Robertson, T.S. (1967): The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31 (1), 14–19.
- Robertson, T. S. (1971): *Innovative behavior and communication*. Holt McDougal, New York
- Rogers, E.M. (1995): *Diffusion of Innovations*. 4. kiadás. Free Press, New York.
- Rolstádas, A. (1995): *Performance Management – A Business Process Benchmarking Approach*. Chapman & Hall, London
- Ruttan, V.W. (1959): Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change. in: *The Quarterly Journal of Economics*, 73 (4), 596–606.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge
- Schumpeter, J.A. (1939): *Business Cycles*. McGraw – Hill, New York
- Venkatesh, V. – Bala, H. (2008): Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39 (2), 273–315.
- Venkatesh, V. – Davis, F. D. (2000): A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46 (2), 186–204.
- Venkatesh, V. – Morris, M.G. – Davis, G.B. – Davis, F. D. (2003): User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27 (3), 425–478.
- Wimmer, Á. (2000): *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában*, Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem

## 8. Mellékletek

### 1. melléklet: Szakértői mélyinterjú vezérfonal

#### **Q1 – Innováció**

**Cél:** Elhelyezni az innováció főbb fogalmait és elméleti konstrukcióit az iparági környezetben és felmérni az elmélet és a gyakorlat legfontosabb hasonlóságait és különbségeit.

Q1.1. Hogyan értelmezhető az innováció fogalma a pénzügyi szektorban?

Q1.2. Mi az innovációs folyamat kiindulópontja és milyen lépések követik azt egy kereskedelmi bank / start-up esetében?

Q1.3. Mely szereplői azonosíthatók az innovációs ökoszisztémának és hogyan jellemezhető a köztük fennálló kapcsolat- és pozíciórendszer?

#### **Q2 – Innováció-elfogadás**

**Cél:** Megismerni az innováció-elfogadás folyamatát és annak iparági jellemzőit azért, hogy a különböző elméleti konstrukciók egyes alkotóelemei megfelelő súlyt és kérdéseket kapjanak a konceptuális modell kvantitatív tesztelése során.

Q2.1. Milyen mértékben és eszközökkel jelezhető előre egy digitális pénzügyi innováció fogyasztói elfogadása?

Q2.2. Mik a legfontosabb ösztönzők, illetve gátló tényezők a digitális pénzügyi innovációk elfogadásában?

Q2.3. Milyen tényezők befolyásolják azt, hogy valaki készen áll-e / képes-e befogadni / alkalmazni az ilyen típusú innovációkat?

Q2.4. Mik a legfontosabb hasonlóságok és különbségek a B2B és a B2C szektor között?

Q2.5. Milyen eszköztár áll egy kereskedelmi bank / start-up rendelkezésére, amellyel támogathatja az elfogadás folyamatát?

#### **Q3 – Értékteremtés**

**Cél:** Felmérni az iparág értékteremtő folyamatait és képességeit innovációhoz való kötődéstől függetlenül annak érdekében, hogy a létrejövő érték a megfelelő ismérvek szerint értékelhető legyen a további kvantitatív tesztelés során.

Q3.1. Hogyan határozható körül a vizsgált innovációk által létrejövő érték? (Az érték bármilyen értelmezése!)

Q3.2. Mik a legfontosabb hasonlóságok és különbségek az érintettek között az észlelt érték szempontjából?

#### **Q4 – Erőforrások**

**Cél:** Összekapcsolni a Q2. és Q3. kérdésblokkokat a vállalati erőforrások fogalomrendszerével.

Q4.1. Hogyan történik az erőforrások allokálása az innovációs folyamatokban?

Q4.2. Mi befolyásolja az egyes erőforrásokba történő befektetés mértékét?

#### **Q5 – Motivációk**

**Cél:** Feltérképezni a döntéshozó pozícióban lévő szereplők innovációs motivációit.

Q5.1. Hogyan jellemezhetőek a teljesítményelvárások, valamint a motivációk azoknál a vezetőknél, akik innovációs szempontból döntéshozói szerepben vannak?