

BRUNCH & GO

A jövőt nem lehet pályázatból építeni!

Innováció, bizalom és alkalmazkodás egy turbulens világban



2026. 06. 03.
szerda, 10:00–12:00



Göcseji Tudásközpont
Oktatóterem
Zalaegerszeg, Piac tér 3.



Brunch & Go
kötetlen beszélgetéssel
a Parázs Bistro jóvoltából



Előadó:

Végh Márk

innovációs stratégia, PhD kutató,
technológia & üzletfejlesztés



ZALA VÁRMEGYEI
KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

*Kapcsolat.
Bizalom.
Jövő.*



A jövőt nem lehet pályázatból építeni

Innováció, bizalom és alkalmazkodás egy turbulens világban

A világ gyorsabban változik, mint valaha: geopolitikai feszültségek, mesterséges intelligencia, gazdasági bizonytalanság és technológiai átalakulás formálja a következő éveket.



Az előadás arról szól, hogy **mi kell ma a valódi fejlődéshez** Zalában és Magyarországon:



01 miért nem elég önmagában a pályázati pénz



02 hogyan lett sokszor fontosabb a forrás, mint a piac



03 miért kevés a jó ötlet, ha nincs bizalom, ügyfél és megvalósítás



04 miért nehéz valódi együttműködéseket építeni



05 hogyan lehet vállalkozói közösségeket építeni



06 milyen szerepe lehet az AI-nak, a digitalizációnak és az alkalmazkodásnak



07 hogyan léphetnek magasabb szintre a zalai vállalkozások



Fő kérdésünk:

Ha a jövőt nem lehet pusztán pályázatból építeni, akkor miből lehet?



Válaszkeresés közösen

bizalomból, közösségből, piacból, innovációból és alkalmazkodóképességből

A turbulencia és változás időszaka

Magyarországon is egyszerre több nagy változás formálja az innováció és a gazdaság környezetét



KÜLSŐ SOKKOK + BELSŐ ALKALMAZKODÁSI NYOMÁS

Nem tudás tere

TUDÁS

Tudjuk, hogy nem tudjuk

TUDÁS

Tudjuk, hogy nem tudjuk



Tényleg pénz kérdése az innováció?

Három kérdés, amit érdemes megnézni



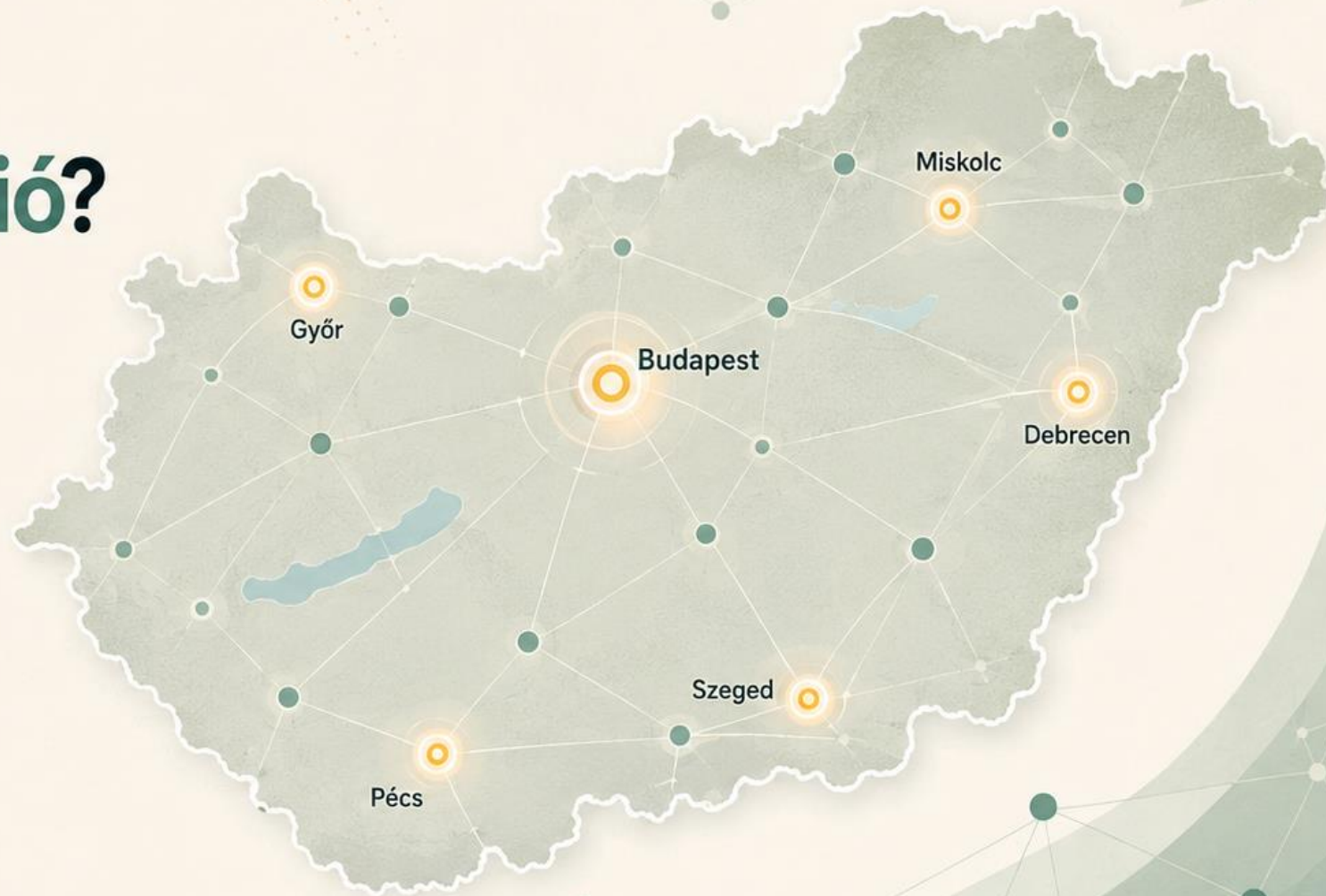
Mit értünk innováció alatt?



Milyen az innovatív cég?

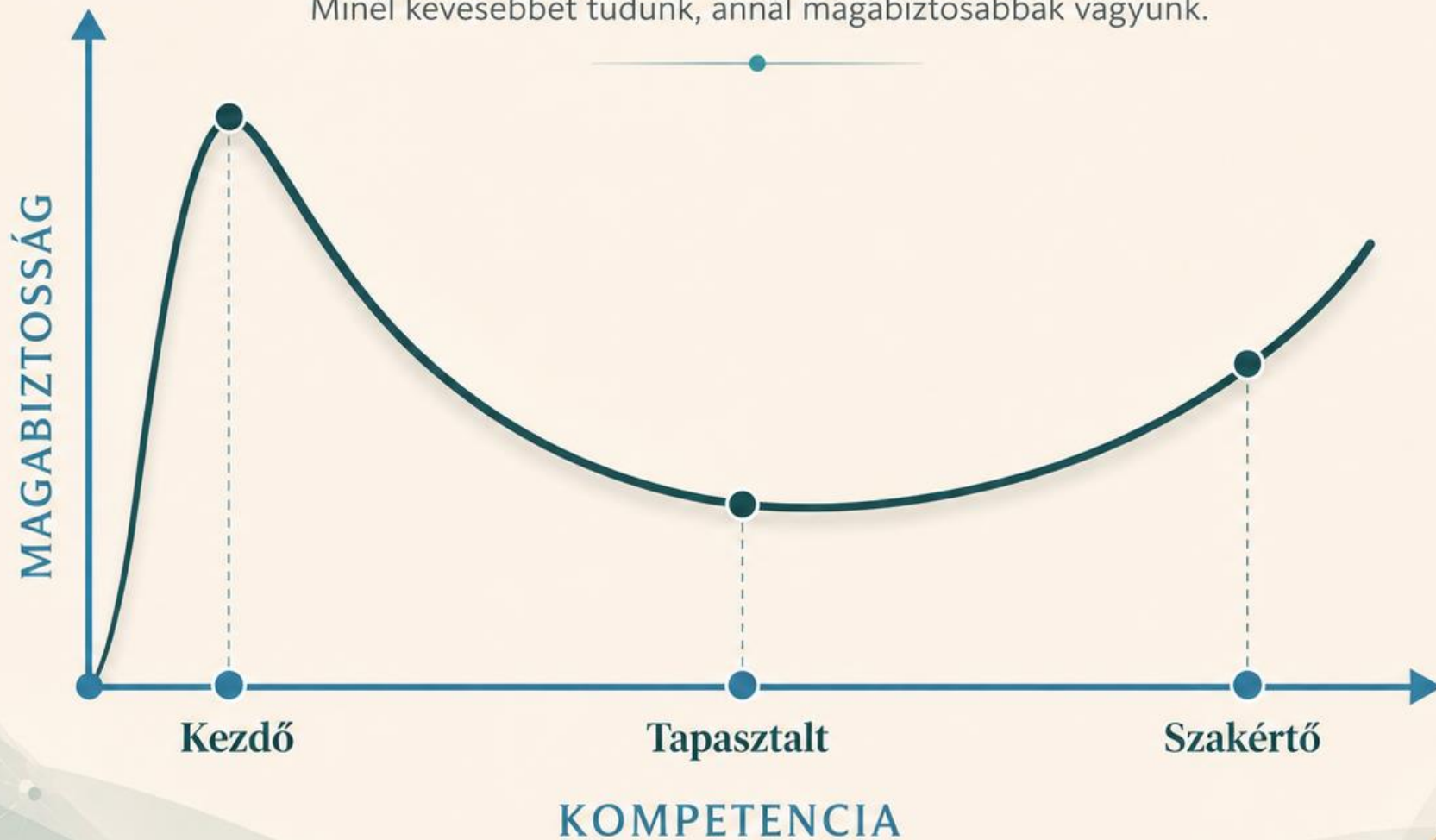


Tőke és kockázat



Dunning-Kruger hatás

Minél kevesebbet tudunk, annál magabiztosabbak vagyunk.



Az innováció fogalma

klasszikus meghatározások egyetlen áttekintő dián

Szerző	Innovációfogalom
Rogers-Shoemaker (1971)	„Új ötlet, amit az egyén újnak észlel.”
Downs-Mohr (1976)	„Bármely olyan eszköz, rendszer, folyamat, probléma, termék vagy szolgáltatás adaptációja, ami a szervezet számára új.”
Mintzberg (1983)	„Az innováció az eddig felállított mintáktól való elszakadást jelenti.”
Drucker (1985)	„Az innovációra az élet minden területén szükség van, az innováció nem kizárólag műszaki vagy gazdasági jelenség.”
Drucker (1986)	„Az innováció szervezett, tervezett és célszerű tevékenység, melynek során a vállalatok igyekeznek új, a meglévőkől különböző értéket létrehozni, új és a meglévőkől eltérő igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani.”
Porter (1993)	„Olyan kis fejlesztési lépések sorozata, amely lehetőséget nyújt a versenyelőny folyamatos fenntartására.”
Kim-Mauborgne (2000)	„Az innováció nem egy heuréka-pillanat, vagy egy „aha” élmény, hanem egy újfajta megközelítése annak, ahogyan dolgozunk, amit teszünk, amit szolgáltatunk vagy ahogy élünk.”
Frascati Kézikönyv (2002)	„A műszaki innováció olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység – ideértve az új ismeretanyagba történő befektetést is –, amely ténylegesen vagy szándék szerint technikailag továbbfejlesztett termékek és eljárások megvalósításához vezet. A K+F egyike a tevékenységi körnek az innovációs folyamat bármelyik szakaszában.”
OECD (2002)	„Az innovációs folyamat részének tekinti a K+F folyamatokat, s ezen belül három típust különböztet meg: alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés.”
Drucker (2003)	„Az innováció a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés.”
OECD (2006)	„Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett művelet, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.”
Weiss-Legrand (2011)	„Az innováció alkalmazott kreativitás, amely üzleti értéket teremt.”
MSZ CEN/TS 16555-1:2013	„Egy új, vagy jelentős mértékben fejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), vagy folyamat, új marketingmódszer, vagy új szervezeti módszer megvalósítása az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatok terén.”

Mi **nem** innováció?

Válassz egyet – szerinted mi **NEM** innováció?



Másolás,
utánzás



Kiszervezés



Kisebb
változtatás



Marketing,
új csomagolás



Végh Márk

innováció • bizalom • alkalmazkodás

*Te mit
gondolsz?*



Innováció ≠ technológia

Az innováció több mint új technológia.

RÉGI SZEMLÉLET

Az innováció 4 típusa



TERMÉK-
INNOVÁCIÓ



ELJÁRÁS-
INNOVÁCIÓ



MARKETING-
INNOVÁCIÓ



SZERVEZETI
INNOVÁCIÓ

2018-AS PONTOSÍTÁS



1
TERMÉK-
INNOVÁCIÓ

termék vagy szolgáltatás



2
ÜZLETI FOLYAMAT
INNOVÁCIÓJA

termelés, elosztás, logisztika,
marketing, értékesítés, IKT,
menedzsment, üzletfejlesztés

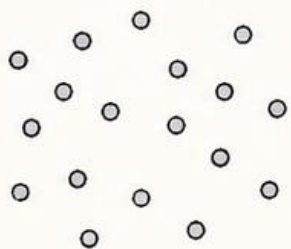


Az innováció nem csak technológiai újdonság,
hanem a **működés**, a **folyamatok** és az **üzleti megoldások** megújítása is.

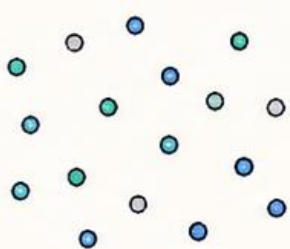
Innováció = **ötlet** × piacosítás

Az ötlet gyakran mintázatok felismeréséből születik —
de könnyű rossz következtetésekhöz is eljutni.

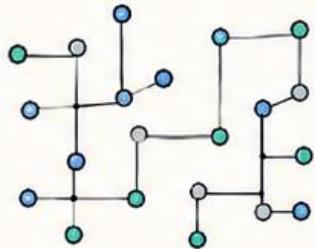
Adat



Információ



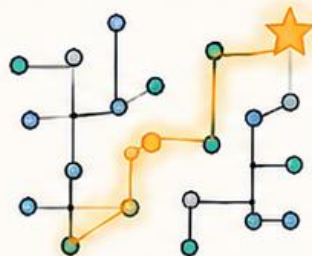
Tudás



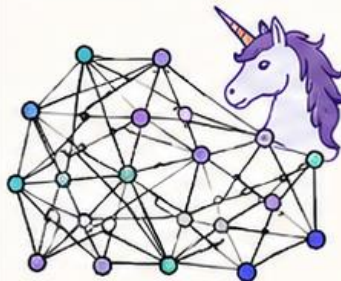
Felismerés



Bölcsesség



Összeesküvés-elmélet



Nem minden magyarázat igaz.



Tényleg csak az agyunk 10%-át használjuk?



Az innovációhoz nem elég az ötlet — kell valós probléma, érték és megvalósítás.

Akkor mi az innováció?

Innováció = ötlet × piacosítás



Romantikusan szeretjük az **ötlet** pillanatát — a nagy felismerést, a „heurékát”. Közben viszont a legnehezebb rész általában nem az ötlet megszületése, hanem az, hogy valaki végigvigye.



Ezért mondják sokan azt: **Innováció = ötlet × piacosítás**. Mert ha az egyik oldal nulla, az egész nulla.



És itt jön egy nagyon érdekes kulturális kérdés is: miért félünk ennyire a **bukástól**?



Hiszen szinte minden nagy innováció mögött rengeteg kudarc, félresikerült próbálkozás és bizonytalanság áll. Mégis sok közegben a hibát nem a **tanulás** részeként kezeljük, hanem végállomásként.



A kudarc nem ellentéte az innovációnak — hanem része.



“Nem buktam el. Csak találtam
sok olyan utat, ami nem működik.”



Volt, akit azért utasítottak el, mert
nem láttak benne elég fantáziát.



Volt, akit több kiadó is visszautasított,
mielőtt áttört.

FAIL = First Attempt In Learning

A kudarc gyakran a tanulás első lépése.

INKREMENTÁLIS

lépésről lépésre előre



1876
Puskás Tivadar
telefonközpontja



1880s
Otthoni telefon



1960s
Tárcsás telefon



1980s
Mobiltelefon



2000
Gombos mobil



2007
iPhone
(1. generáció)



2010
Érintőképernyős
okostelefon

?

RADIKÁLIS

alapjaiban más megoldás



iPhone 2G
(2007)



iPhone 3G
(2008)



iPhone 5C
(2013)



iPhone X
(2017)



iPhone 11
Pro Max
(2019)



iPhone 13
Pro Max
(2021)



iPhone 15
(2023)

≠



*Nem egy lépéssel jobb.
Egy teljesen új jövő.*

Radikális innováció: nem csak jobb, hanem más

A valódi áttörések nem a meglévő megoldásokat finomítják, hanem új kategóriát teremtenek.



A kérdés nem az, hogy hogyan javítsuk tovább a múltat, hanem hogy **hogyan képzeljük újra a jövőt.**



Az innováció lényege nem a tökéletesítés, hanem az **újrágondolás.**

Kérdés

Gondolj vissza: mi volt az utolsó olyan változtatás a vállalkozásodban, ami tényleg új értéket teremtett?



Unikornisok a régióban

Mit mutat a térség – és hol áll Magyarország?



Unikornisok száma a régió országaiban



Mi az unikornis?

1 milliárd dollár feletti értékeltségű, tőzsdén még nem jegyzett startup.



Miért fontos?

A gyors növekedés, a tőkevonzó képesség és a nemzetközi versenyképesség jelzője.



A fő kérdés

Mi kell ahhoz, hogy Magyarországon több ilyen vállalkozás szülessen?

A magyar vagyoni elit becsült megoszlása

Vagyonrétegek szerint, 2005–2030E (fő)

MILLIÁRD HUF	2005	2015	2020	2026Q1	2030E	MILLIÓ EUR
 0,4+	8000	10000	13000	22000	26000	1+
 1+	600	3500	4000	6000	7000	3+
 4+	150	600	800	1100	1500	10+
 10+	30	80	120	180	200	30+
 40+	5	30	45	60	100	100+
 100+	0	5	15	25	40	300+
 400+	0	1	3	5	10	1000+
 Összesen (fő)	~8 800	~14 200	~18 000	~29 500	~35 000	



Kb. 29 500

magyarnak van
400 millió forint
feletti vagyona.

1310 milliárd Ft vs. magyar startupok

Mekkora lehetőség vész el?



“

A leköszönő honvédelmi miniszter, Szalay-Bobrovniczky Kristóf szerint ez egy **“teljeskörű digitalizációs fejlesztésről”** szóló, még a választások előtt kiszervezett szerződés.

VS.

évi 1–1,5 milliárd Ft

Ennyi jut átlagosan a hazai startup inkubátor programokra évente.



7–10
inkubátor
cég / év



30–50
induló
startup / év



indulótőke,
mentorálás,
piacra lépés

Ez kb. egy **ÉVEZREDNYI** startup inkubátor finanszírozása.

1 ÉV
1–1,5 milliárd Ft

KB. 1000 ÉV

= 1310 milliárd Ft



Már a teljes összeg **1%-ából** is jelentősen előre lehetne lépni a korai fázisú innovatív cégek támogatásában.



Több hazai találmányból, tudományos áttörésből és ötletből lehetne **sikeres cég**, **több állás**, **több export**, **nagyobb versenyképesség**.



KÉRDÉS

**„Mernél e pénzt kockáztatni
egy ilyen területen?”**

Mi hajtja az innovációt?

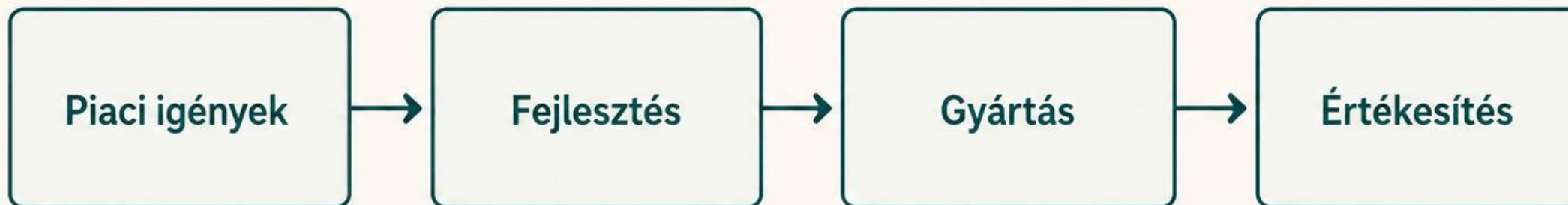
Piac, technológia vagy támogatási logika?

Nem mindegy, hogy egy ötletet valódi kereslet, új technológiai lehetőség vagy éppen egy pályázati kiírás indít el.



A valódi kérdés: mikor segíti a támogatás a piacot — és mikor kezdi helyettesíteni azt?

Market pull



Technology push



Továbbra sem fektetnek a jövőbe a magyar cégek

A beruházás azt jelzi, mennyire fektetnek a vállalatok a jövőbe: technológiai fejlesztésbe, kapacitásbővítésbe és hosszabb távú növekedési potenciálba.



Szezonálisan
kiigazítva

-1,3%
éves alapon

Előző
negyedévhez képest

-0,4%
kiigazított adat

Forrás: Telex.hu cikke a KSH friss adatai alapján, 2026.05.22.

Mit mond a cikk?



Vállalati beruházások

technológiai fejlesztések
kapacitásbővítések

Most: gyenge mutató

a volumen elmarad az
előző évitől

Kockázat

korlátozottabb
növekedési potenciál

Mi húzta lefelé?

- feldolgozóipar
- ingatlanügyletek

Mi fékezte a csökkenést?

- a szállítás és raktározás
növekvő beruházási
aktivitása



Üzenet: ha alacsony a beruházás, a gazdaság nehezebben lép szintet.

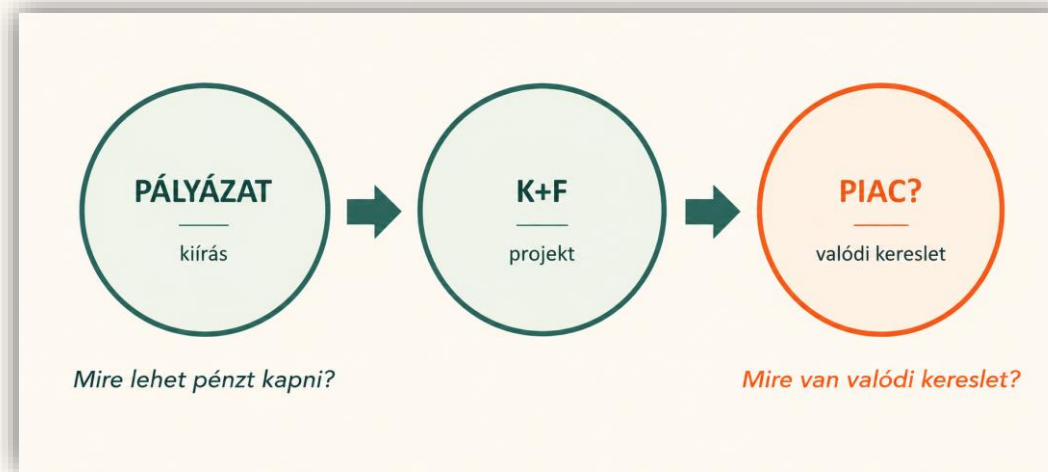
A K+F motorja: piac vagy pályázat?

Magyarországon sok fejlesztési döntés nem piaci problémából, hanem pályázati ablakból indul.

Alapállítás

A magyar K+F gyakran **pályázati ciklusokban lélegzik**: amikor van forrás, megjelennek a fejlesztési ötletek, konzorciumok és K+F munkacsomagok.

A probléma nem a támogatás. A probléma az, amikor a támogatás nem **kiegészíti** a piacot, hanem **helyettesíteni** kezdi azt.



2300 Mrd Ft

GINOP Plusz 2021–2027 teljes keret

gazdaságfejlesztés + innováció

176 Mrd Ft

NKFI Alap 2024 programstratégia

ebből új pályázatok: 147 Mrd Ft

60 Mrd Ft

GINOP Plusz 2.1.4-25

KKV innovációk piacra vitele

49,19 Mrd Ft

GINOP Plusz 2.1.1-21

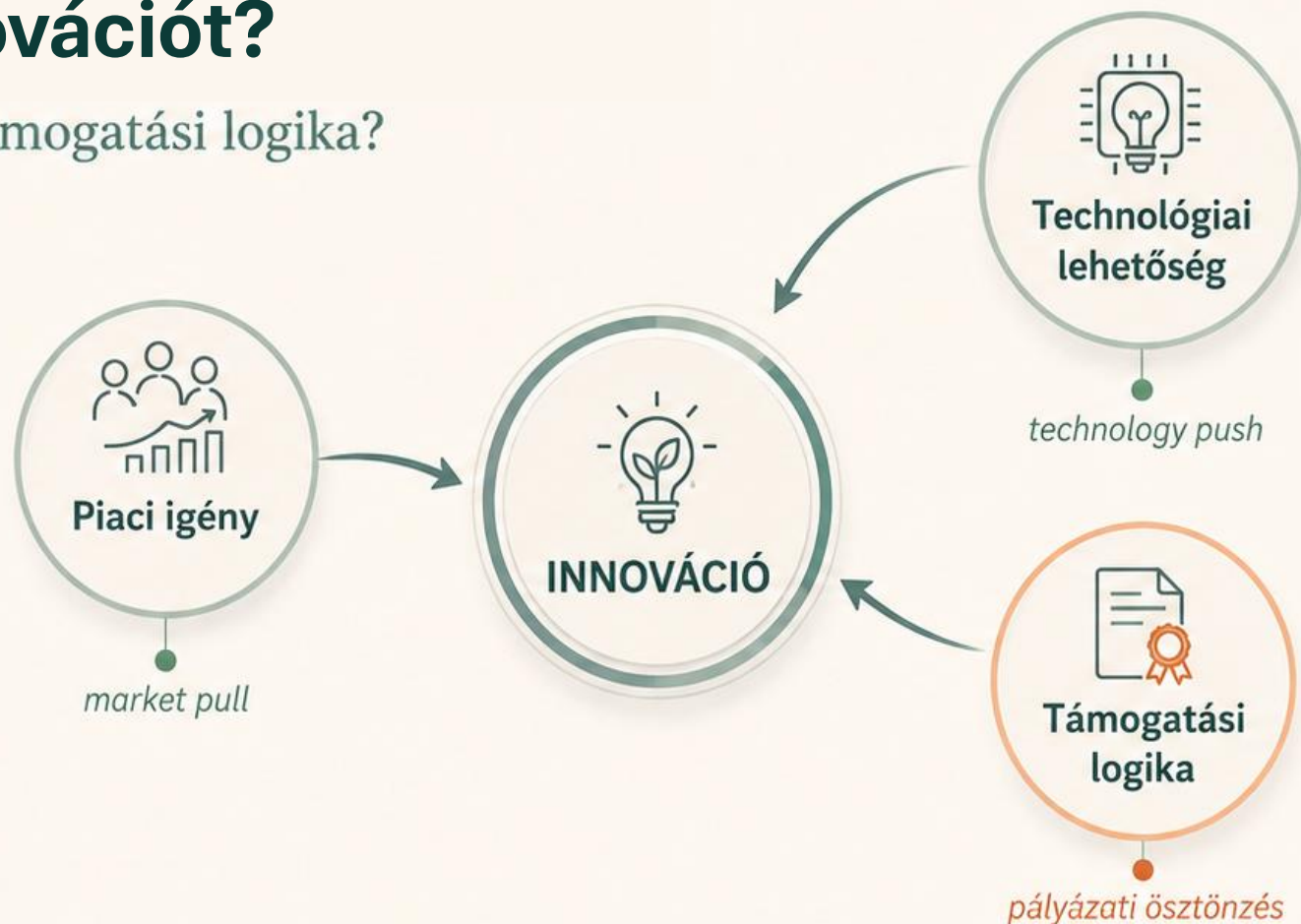
vállalati KFI ösztönzése

A pályázat akkor jó, ha piacot épít — nem akkor, ha piac helyett működik.

Mi hajtja az innovációt?

Piac, technológia vagy támogatási logika?

Nem mindegy, hogy egy ötletet valódi kereslet, új technológiai lehetőség vagy éppen egy pályázati kiírás indít el.



A valódi kérdés: mikor segíti a támogatás a piacot — és mikor kezdi helyettesíteni azt?

KÉRDÉS

Ha holnap **eltűnne minden innovációs
támogatás Magyarországon...
mely innovációs projektjeid
maradnának életben?**

Az innováció nem magányos folyamat

A jelentős innovációk mögött szinte mindig együttműködések állnak.



Gyakran úgy képzeljük, hogy egy zseni, egy nagy ötlet és egy áttörő technológia hozza el az áttörést.



A valóságban az innováció hálózatokban születik.

Különböző szereplők hozzák a tudásukat, erőforrásaikat és perspektíváikat.



A bizalom és az együttműködés teszi lehetővé, hogy az ötletek elinduljanak, fejlődjenek és valódi hatást érjenek el.



Miért kulcskérdés a bizalom?

- ✓ könnyebb tudást megosztani
- ✓ könnyebb közösen kockázatot vállalni
- ✓ könnyebb hosszú távon együtt dolgozni
- ✓ kevésbé válik minden kapcsolat pusztá tranzakcióbá

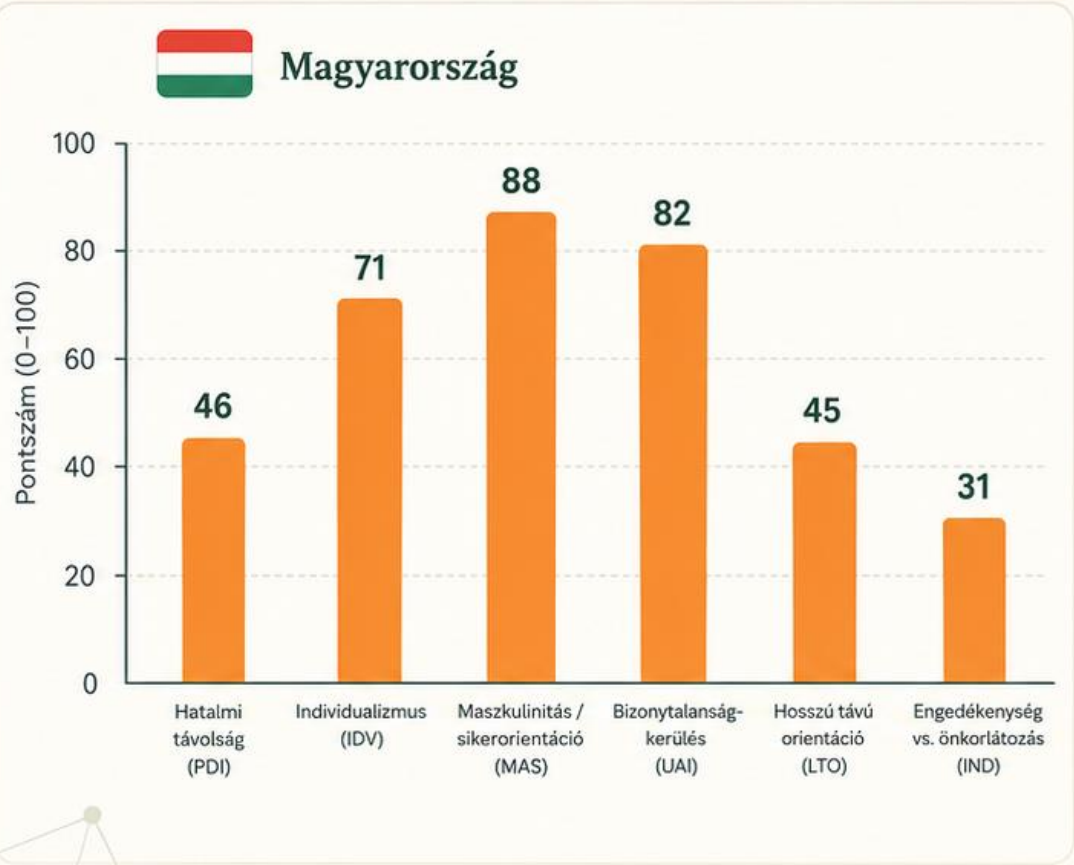
Mit mutatnak a kutatások?



Néha nem az együttműködés teremti a projektet... hanem a projekt teremti az együttműködést.

Milyen a magyar reflex?

Hofstede-dimenziók – Magyarország kulturális mintázatai



DIMENZIÓ	JELENTÉS	MAGAS PONTSZÁM MIT JELEZ?	ALACSONY PONTSZÁM MIT JELEZ?
 Hatalmi távolság (PDI)	A társadalom hogyan viszonyul a hatalom egyenlőtlen eloszlásához.	Elfogadja a hierarchiát és a kijelölt szerepeket.	Az egyenlőbb viszonyokat és a hatalom megkérdőjelezését támogatja.
 Individualizmus (IDV)	Mennyire az egyén vagy a csoport áll a középpontban.	Az önállóságot, az egyéni döntést és a szűk családi fókuszot erősíti.	A lojalitást, a kapcsolati hálót és a közösségi szemléletet erősíti.
 Maskulinitás / sikerorientáció (MAS)	A verseny, teljesítmény és siker fontossága a gondoskodással szemben.	Versengő, eredmény- és státuszorientált közeg.	Együttműködőbb, konszenzuskereső, életminőségre figyelő közeg.
 Bizonytalanság-kerülés (UAI)	Mennyire komfortos egy társadalom a bizonytalansággal és változással.	Szabályozottságot, biztonságot és kiszámíthatóságot keres.	Nyitottabb a kísérletezésre és a bizonytalanságra.
 Hosszú távú orientáció (LTO)	Mennyire fontos a jövőre építő gondolkodás a rövid távval szemben.	Az alkalmazkodást, a jövőépítést és a problémamegoldást támogatja.	Erősebben támaszkodik a hagyományokra és a jelenre.
 Engedékenység vs. önkorlátozás (IND)	Milyen szabadon elégíti ki a társadalom a vágyakat és igényeket.	Pozitívabb, lazább, az élvezeteket is értékelő szemlélet.	Visszafogottabb, szigorúbb, önkorlátozóbb működés.



Lehetséges innovációs olvasat

Magyarországon a magas sikerorientáció (88) és a magas bizonytalanságkerülés (82) együtt egy érdekes kettősséget jelez: erős a teljesítményigény, de a kockázatvállalás és a kudarc elfogadása nehezebb lehet.

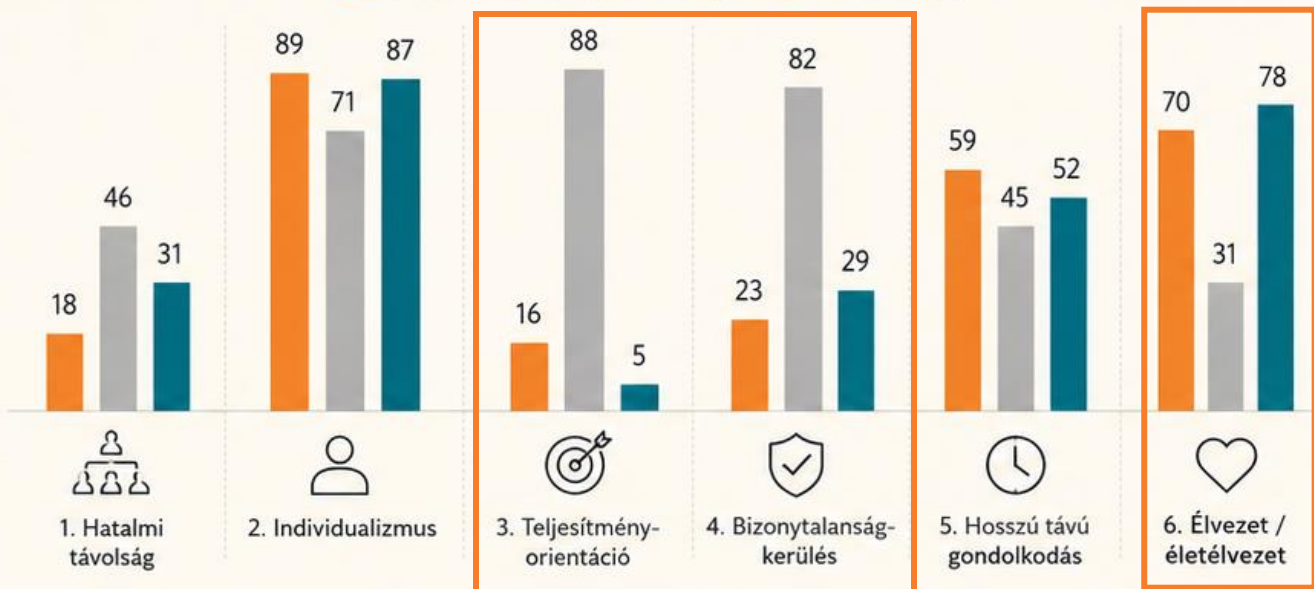


Kultúra és innováció: nem véletlen a különbség

Mit mutat Dánia, Svédország és Magyarország összevetése?

Hofstede kulturális dimenziók – összehasonlítás

■ Dánia ■ Magyarország ■ Svédország



Innovációs teljesítmény – Európai Innovációs Index 2025



A sikeres innováció mögött nemcsak pénz és technológia áll, hanem kulturális mintázatok is.

A kisebb hierarchia, az alacsonyabb bizonytalanságkerülés és a nyitottabb, hosszabb távú gondolkodás kedvezhet az innovációnak.



Dánia és Svédország
alacsonyabb
bizonytalanságkerüléssel működik.



Magyarországon
erősebb a **hierarchia**
és a **kockázatkerülés**.



Ez részben magyarázhatja
az **innovációs**
teljesítménykülönbségeket.

KÉRDÉS

**Mennyivel lennél bátrabb
vállalkozóként, ha biztosan tudnád,
hogy nem egyedül viseled a kockázatot?**

Korszakváltás: belépünk az AI korszakába

A kultúra és kockázatkezelés kérdéseitől
a technológiai alkalmazkodás új világáig.



BIZALOM



ALKALMAZKODÁS



TECHNOLÓGIA



KÖVETKEZŐ BLOKK: AI MINT TECHNOLÓGIAI FORDULÓPONT





GENERATIONAL IMPACT OF TECHNOLOGY

A vasút mánia

Nem csak utazni lett jobb. A gép ráerőltette a társadalomra a standardizált időt és a modern részvénytársaságokat.

• 1840-es évek

Rendszerváltás

A tudás nem veszett el, de a környezet megsemmisült. Több mint 1 millió munkahely szűnt meg a mesterséges védőburok kipukkanásával.

1989

A csendes áttörések éve

Nincs robbanás. A technológia hangtalanul cseréli le a 20. századi gazdaság és munkaerőpiac maradék tartóoszlopait.

2026



AI: félelmek és valóság

Mitől félünk – és mennyit változott a technológia 2023 óta?

AI félelmek



A legtöbb félelem valós kérdés – de a hatás attól függ, hogyan alkalmazzuk a technológiát.

2023: megjelenéskor

2023



szövegírás



egyszerű képek



alap kód



chatbot válaszok

Főleg szöveg, korlátozott minőségű multimédia.

Ma: mit tud előállítani?

MA

prezentáció



fotórealisztikus kép



videó



alkalmazás / prototípus



hang és beszéd



kutatói összefoglaló



Ma már komplett tartalmakat, prototípusokat és multimédiás anyagokat hoz létre.

Szemléletes példa



UGYANAZ A PROMPT

“Készíts egy kampányt egy új termékhez”

2023: megjelenéskor



pár bekezdés szöveg + egyszerű kép

Ma: mit tud előállítani?

TISZTA
ENERGIA.
TISZTA JÖVŐ.

szlogen



vizuál



videóötlet



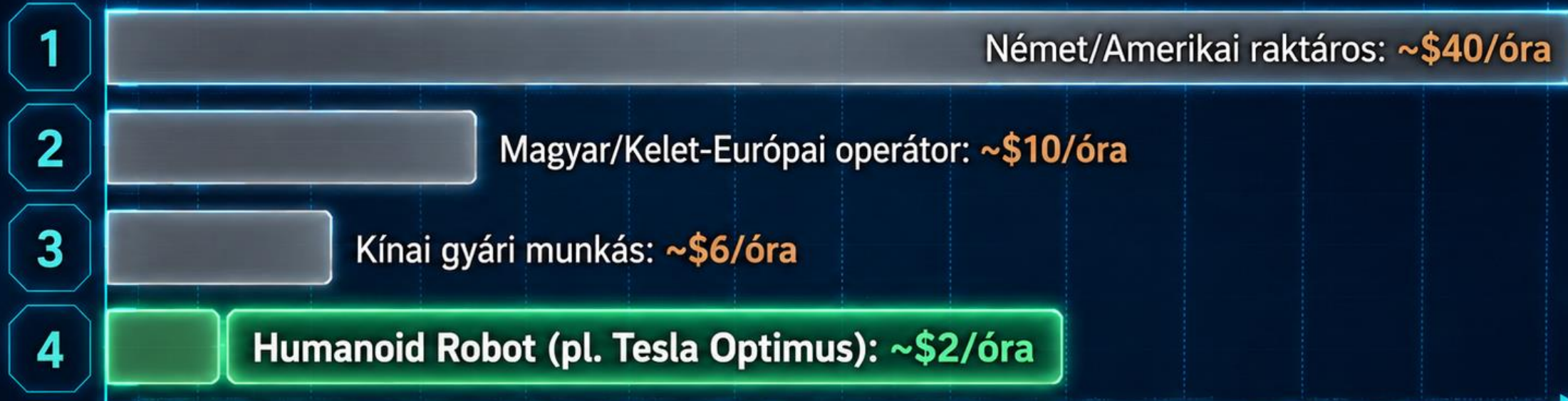
landing page



hirdetésszöveg

Humanoid Robotok és a 2 Dolláros Órabér

Óránkénti működési költségek összehasonlítása



A Valóság

A humanoid robot a tökéletes univerzális adapter. Nem kell átépíteni a gyárat; a robot használja a mi lépcsőinket és szerszámainkat (24/7 működés).



Geopolitikai Következmény

Reshoring: A nyugati cégek hazaviszik a termelést a saját robotizált gyáraikba. Az olcsó, betanított munkára építő modellek megsemmisülnek.

5 speciális AI eszköz, amit ma érdemes ismerni

Nem csak chatbotok: mire lehet őket nagyon jól használni most?

KIEMELT



1) Marveen projekt

AI ügynökség

- Speciális skilllel rendelkező AI agentekből rak össze munkacsapatot.
- Komplex projektek lebontása, kutatás, kivitelezés, ellenőrzés.
- Akkor erős, ha több szerepkörnek kell együtt dolgoznia.



2) NotebookLM

Saját tudásbázis

- Dokumentumokból, jegyzetből és forrásokból épít tudásbázist.
- Összefoglalás, kérdezz-felelek, felkészülés, briefing.
- Különösen jó sok anyag gyors feldolgozására.



3) Perplexity Labs

Gyors kutatás

- Piackutatás, versenytársfigyelés, trendek és összehasonlítások.
- Gyorsan összerak egy kutatási csomagot és a fő megállapításokat.
- Jó, ha gyorsan kell képbe kerülni egy témában.



4) Runway

Vizuális tartalom

- Videó, animáció és kreatív vizuális anyagok készítése.
- Prezentációkhoz, kampányokhoz és social tartalmakhoz hasznos.
- A látványos ötleteket gyorsabban lehet kipróbálni vele.



5) Lovable

Prototípus és app

- Gyors app-, landing page- és prototípusépítés.
- Ötletvalidációra, belső eszközökre és MVP-kre kiváló.
- Amit korábban briefeltél, most percek alatt megmutathatod.



Ma az AI legnagyobb ereje: **kutatás + tartalom + prototípus + automatizált csapatmunka**



A graphic on the left side of the slide. It features a glowing blue line graph with four data points, trending upwards and to the right. In the top left corner, the letters 'AI' are displayed in a bold, white, sans-serif font, surrounded by concentric blue circles. Below the graph, a stylized city skyline is visible, composed of numerous vertical blue bars of varying heights, some of which are illuminated with a bright blue glow. The background of this section is a dark blue gradient with a subtle grid pattern.

AI

KÉRDÉS

Képesek vagyunk-e **gyorsabban**
alkalmazkodni, mint ahogy
a világ változik körülöttünk?

**A pénz nem stratégia.
A pályázat nem piac.
Az ötlet nem vállalkozás.
Az AI nem csoda.**

Köszönöm a figyelmet!